

Organisaatio ja johtaminen kyberavaruudessa

Pro Gradu -tutkielma

Markus Montola

Ohjaaja Leif Åberg

12.4.2003

Helsingin yliopiston viestinnän laitos

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Tietokonevälitteinen viestintä	6
2.1	Tekstuaalista viestintää	7
2.1.1	Sähköpostiviestinnän köyhyydestä	9
2.1.2	Interpersoonallinen ja hyperpersoonallinen kommunikaatio	11
2.1.3	Vaihtoehtoinen tulkinta: SIDE-malli	11
2.2	Kyberavaruus ja virtuaalitodellisuus.....	15
2.3	Yhteisöllisyys verkossa.....	17
2.3.1	Verkkoyhteisön muotoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	19
2.3.2	Tietokonevälitteiset sosiaaliset verkostot.....	20
2.3.3	Identiteetti ja anonymiteetti verkossa.....	23
2.3.4	Statussymbolit kyberavaruudessa	24
2.4	Yhteenvetoa tietokonevälitteisestä viestinnästä.....	25
3	Virtuaaliset ja virtualisoituvat organisaatiot	27
3.1	Moderni ja postmoderni organisaationäkemys	28
3.2	Organisaation areenat.....	29
3.2.1	Organisaatioviestinnän kaksoisfunktio	31
3.2.2	Areenat virtuaalisessa organisaatiossa	32
3.3	Matriisiorganisaatio	35
3.3.1	Matriisiorganisaation virtuaaliset ulottuvuudet	35
3.3.2	Organisaatioiden verkostot, verkkoyhteiskunta.....	37
3.4	Organisaatio, kulttuuri ja organisaatiokulttuuri	39
3.4.1	Yhteinen ymmärrys virtuaalisessa organisaatiossa.....	41
3.4.2	Luottamus virtuaalisessa organisaatiossa.....	43
3.4.3	Kulttuurit virtuaaliorganisaatiossa	45
3.5	Yhteenveto virtuaalisista ja virtualisoituvista organisaatioista.....	47
4	Virtualisoituvan työorganisaation johtaminen	49
4.1	Jaettu asiantuntijuus, tietämys ja tietämyksenhallinta	50
4.2	Virtuaalinen neuvottelemine ja päätöksenteko	54

4.3	Organisaatiokulttuurin rakentuminen	58
4.4	Informaationkäytön kolmijako.....	60
4.5	Valvonta ja kontrolli	62
4.6	Yhteenvetoa virtuaalisen organisaation johtamisesta	63
5	Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.....	66
5.1	Perinteisestä organisaatiosta virtuaalisuuteen.....	66
5.2	Visio amebamaisesta kyberorganisaatiosta.....	67
5.3	Validiteetin kompastuskiviä.....	69
5.4	Aiheita jatkotutkimukselle	71
5.5	Lopuksi.....	71
	Lähteet.....	73

1 Johdanto

Manuel Castellsin (1996) mukaan ihmiskunta on kulkenut läpi kolmannen teknologisen vallankumouksensa. Hiilen ja sähkön vallankumouksia seurasi tietoteknologian vallankumous, jonka myötä nousee globalisoituva verkostoyhteiskunta. Uudenlaisessa yhteiskunnassa teknologian kehityksen mahdollistama ja taloudellisen kilpailukyvyn edellyttämä tietoverkkojen käyttöönotto ja verkostoituminen asettaa organisaatiomallit uuteen valoon. Kuten yhteisöä, myös organisaatiota on pidetty pitkälti tilaan sidottuna rakenteena. Tietotekniikan vallankumouksen jälkeisessä maailmassa tällaisena tilana voi toimia tietokoneverkoista ja informaatiovirroista koostuva kyberavaruus.

Kansainvälistyvässä työelämässä yhä useampi johtaja ja työntekijä joutuu työskentelemään osana verkostoa, jossa jatkuva kasvokkaisuviestintä on mahdotonta. Tiimit toimivat hajautetusti eri puolilta maapalloa jakaakseen asiantuntijuuttaan tai koordinoidakseen kansainvälistä toimintaa, organisaatiot toimivat laajoina alihankkijoiden ja sidosryhmien verkostoina, joissa jokainen tekee vain pienen osan monimutkaisesta työstä. Uudistuneessa viestintätilassa johtaminen ja organisoituminen joutuvat uuden haasteen eteen: miten vanhat reseptit toimivat uusissa olosuhteissa? Miten viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti virtuaalisessa ympäristössä? Yhtäältä yksittäiset viestintätilanteet kuten kannustaminen, motivoiminen, palautteen antaminen ja ikävistä asioista viestiminen muuttavat muotoaan, toisaalta koko organisaation ja kulttuurin rakentuminen muuntuvat.

Tämän työn tarkoitus on verrata erilaisten organisaationäkemyksen pohjalta verkkoviestinnän aiheuttamia sosiaalisia ilmiöitä, analysoiden tietokonevälitteisen viestinnän heikkouksia ja vahvuuksia virtuaalisessa johtamisessa. Virtualisoitumisen luonteen vuoksi keskityn asiantuntijaorganisaatioihin, joissa tietämyksenhallinta sekä oppiminen ja innovaatio ovat avainasemassa.

Tutkielma on teoreettinen, joten se perustuu aiempaan kirjallisuuteen tietokonevälitteisestä viestinnästä, organisaatioista ja johtamisesta. Tästä johtuen käytän runsaasti lähteitä ja alaviitteitä asemoidakseni tämän työn teoreettiselle kartalle. Kirjallisuuden pohjalta haen vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Millaista on tietokonevälitteinen viestintä?*
- 2. Miten virtuaaliset ja osittain virtuaaliset organisaatiot eroavat perinteisistä organisaatioista?*
- 3. Miten johtamisen ja tietämyksenhallinnan voidaan olettaa muuttuvan virtualisoituvassa organisaatiossa?*

Koska peilaan tietokonevälitteistä viestintää organisaatioihin ja johtamiseen, olen rakentanut työni seuraavasti: Toinen luku kertoo verkkoviestinnästä sekä mekaanisen viestintänäkemyksen että yhteisöllisyyden ja kyberavaruuden näkökulmasta. Kolmas luku kertoo organisaatioista ja tekee johto-

päätöksiä organisaatioista ja verkkoviestinnästä. Neljäs luku kertoo johtamisesta, ja tekee oletuksia verkkoviestinnästä, organisaatioista ja johtamisesta, huomioiden erityisesti tietämyksenhallintaan. Viides luku on yhteenveto, jossa kerrataan aiempia päätelmiä, maalaillaan levein vedoin kyberavaruuden organisaatiota ja osittain virtuaalista organisaatiota, arvioidaan johtopäätösten pätevyyttä sekä pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Käytännössä asiat nivoutuvat toisiinsa monimutkaisesti, eikä lukujen jaottelu ole siksi täysin selvärajainen.

Koska työssäni käsiteltävät teoriat ovat ristiriitaisia ja monimutkaisia, ns. toisaalta-toisaalta –ajatteluun on helppo lipsua. Osittain tämän välttämiseksi olen koonnut lukujen 2, 3 ja 4 loppuun synteesin niistä johtopäätöksistä, joihin olen luvun aikana päätenyt. Vaikka näiden synteisien koostamiseksi on ollut välttämätöntä tehdä valintoja eri näkökulmien ja teorioiden väliltä, toisaalta-toisaalta –ajattelulta ei ole täysin voinut välttyä sielläkään.

Pauli Juuti on julkaissut samaa kehitystä kuvaavan kirjallisuutta laajalti kokoavan kirjan *Johtamispuhe* vuonna 2001. Tämän tutkielman ja Juutin teoksen välillä on lukuisia yhtymäkohtia, mutta tutkimukselliset lähtökohdat ja paradigmat joihin ne nojaavat ovat erilaiset; Juuti käyttää teoksessaan lähtökohdanaan voimakasta sosiaalista konstruktivismia¹, edeten siitä postmodernistiseen organisaatio-näkemykseen. Terminologisten ja paradigmaattisten erojen takana on kuitenkin lukuisia yhtymäkohtia – yhtymäkohtia, jotka kiteytyvät Juutin kysymykseen (2001, 180) siitä, muodostuuko virtuaalisista organisaatioista kokonaan uudentyypisiä organisaatioita. *"Vaikka virtuaalinen verkosto särkee modernin organisaation pysyvyyden tavoittelun jo lähtökohtaisesti, ei ole selvää, että joustavuuteen ja dekonstruktion leikkiin pyrkivä, verkostokommunikaatiolle perustuva ihmisryhmä muodostaisi sellaisen organisaation, kun mitä me olemme tunteneet. Tämä on haaste koko organisaatioajattelulle. Saattaa olla, että koko organisaatioajattelun on muututtava virtuaalisten organisaatioiden myötä"*. (Juuti, 2001, 180.) Tämä pohdinta tiivistää hyvin tämän tutkielman tarkoitusta, vaikkakin näkemykseni uudenlaisesta organisaatiosta ei ole yhtä radikaali kuin postmodernistien.

Virtualisoituminen ja organisaation vapautuminen tilasta liittyvät myös toiseen nykyhetken uuteen ilmiöön, vapautumiseen tilan rajoitteista mobiiliviestinnän avulla. Mobiiliyhteisöt ovat kuitenkin tätä tutkielmaa kirjoitettaessa edelleen niin uusi asia, ettei niistä löydy riittävää tieteellistä taustatutkimusta teoreettista työtä varten. Työn laajuuden vuoksi on myös tehtävä rajauksia, joten keskityn tietokoneviestintään. Toinen merkittävä raja on, että vaikka sekä ulkoinen että sisäinen viestintä muuttuvat siirryttäessä tietoverkkoihin, tämän tutkielman painopiste on sisäisessä viestinnässä.

¹ Burr (1995, 1-16) tiivistää sosiaalisen konstruktivismin neljä perusteeseä. Ensinnäkin, empiristiseen ja positivistiseen tietoon suhtaudutaan kriittisesti ja kyseenalaistavasti. Toiseksi, tieteellinen tieto on spesifistä historiallisen ja kulttuurisen kontekstin suhteen. Kolmanneksi, sosiaaliset prosessit ylläpitävät tietoa ja 'totuutta'. Neljänneksi, tieto synnyttää sosiaalista toimintaa, kuten esimerkiksi kansanliikkeitä. Näiden ohella sosiaaliseen konstruktivismin liittyvät antiessentialismi, antirealism, sekä kielen ja vuorovaikutuksen keskeisyyden korostaminen

Haluan kiittää tätä työtä sen eri vaiheissa kommentoineita ja kritisoineita Hannele Huhtalaa, Simo Järvelää ja Jaakko Stenrosia.

Pari sanaa terminologiasta

Jatkossa käytän termin *computer-mediated communication* (CMC) suomennoksena tietokonevälitteisen viestinnän lisäksi yksinkertaisesti verkkoviestintää. Alkuperäinen käsite viittaa kaikkeen tietokoneviestintään (kuten esimerkiksi telekonferensseihin ja muihin vastaaviin), mutta työssäni (erityisesti sen toisessa luvussa) keskityn pääasiassa tekstuaaliseen tietokoneitse tapahtuvaan viestintään – sähköpostiin, uutisryhmiin, työryhmien foorumeihin ja reaaliaikaiseen tekstiviestintään. Koska tietokoneviestintä mahdollistaa tekstuaalisuuden lisäksi monia muita viestinnän muotoja, otan näitä vaihtoehtoja esille erityisesti pohtiessani ratkaisuja joihinkin perinteisiin tekstuaalisuuden tuomiin viestinnällisiin ongelmiin.

Palaan virtuaalitodellisuuden ja kyberavaruuden käsitteisiin myöhemmin, mutta tarkoitan virtuaalisella etupäässä kyberavaruudessa (tai virtuaalitodellisuudessa) sijaitsevaa tai tapahtuvaa asiaa. *Virtuaalisen* vastakohtana käytän sanaa *konkreettinen*. Konkreettisen todellisuuden organisaatiolla tarkoitan perinteistä organisaatiota, jonka jäsenet sijaitsevat keskitetyissä toimipaikoissa ja viestivät, työskentelevät ja vuorovaikuttavat keskenään konkreettisesti todellisuudessa. Konstruktivistisesti ajatellen ajatus konkreettisesta organisaatiosta on ristiriitainen ja mahdoton, koska kaikki organisaatiot ovat sosiaalisia konstruktioita. Tässä työssä pyrin erottamaan jaottelulla lähinnä konstruktion muodostamisen puitteet ja toimintaympäristön, en väittämään että konkreettiset organisaatiot olisivat jollakin tavalla käsinkosketeltavampia tai todellisempia kuin virtuaaliset organisaatiot. Virtuaalitodellisuus on käännetty toisinaan myös joko keinotodellisuudeksi tai lumetodellisuudeksi.

2 Tietokonevälitteinen viestintä

Tässä luvussa käsittelen verkon roolia sekä keskustelun kanavana, että tilana, jossa keskustelua käydään. Kun verkkoa käsitellään viestintäkanavana, keskeistä on viestien välittyminen verkossa – esimerkiksi tekstuaalisen viestinnän köyhyttä käsittelevän *cuelessness*-paradigman (vihjeettömyysparadigman) ajatukset. Tekniset rajoitukset ja edut luovat omat edellytyksensä verkolle tilana, jossa keskustelua voidaan käydä ja jossa yhteisöjä voi muodostua.

Suuri osa tutkimuksesta keskittyy vihjeettömyysparadigmaan, jonka mukaan keskeisintä verkkoviestinnässä on sosiaalisten vihjeiden ja keskustelun kontekstien puuttuminen. Paradigmaa on myöhemmin kritisoitu siitä, että vaikka verkossa viestintään liittyvät vihjeet heikkenevät, viestijöistä kertovat vihjeet ovat monin tavoin olemassa – esimerkiksi johtajalta henkilöstölle tulevaa sähköpostia luetaan eri tavalla kuin kahdenkeskistä keskusteluviestiä.

Toinen keskeinen suuntaus on yhteiskunnallisempi *cyberspace*-paradigma, jossa pohditaan verkkoa vuorovaikutuksen tilana ja yhteisöllisyyttä verkossa. Näkökulmat risteävät pohdinnoissa, joissa arvioidaan sähköpostin ominaispiirteiden vaikutusta verkkoyhteisöjen syntyyn ja toimintaan. Tällaisesta eräs esimerkki on verkkoviestinnän vihjeettömyyden tuoma anonymiteetti ja identiteettipeli, joka vaikuttaa kaikkeen verkon viestintään.

Seuraavassa kirjallisuuskatsauksessa paljastuu lukuisia CMC-keskustelun ristiriitaisuuksia. Käytyäni läpi keskustelun, teen luvussa 2.5 jonkinlaisen synteessin koko luvusta, pyrkien huomioimaan eri näkemysten toisiaan kohtaan esittämän kritiikin. Synteessin avulla lähestyn organisaatioita ja johtamista luvuissa 3 ja 4.

Validiteetin ongelmana on verkkoviestintäkeskustelun kiistanalaisuus ja eri näkemysten runsaslukisuus ja ristiriitaisuus. Tietotekniikan on esimerkiksi väitetty niin keskittävän, hajauttavan kuin vahvistavankin olemassa olevia valtarakenteita. Ristiriitaisuuksiin on usein syynä sekava käsitteistö tai tilanteiden vaihtelevuus; esimerkiksi videokonferenssia tutkimalla saadaan hyvin erilaisia tuloksia kuin vaikkapa tekstuaalisen viestinnän vaikutuksia erittelemällä². (Horvath & Fulk 1994, 117.) Ristiriitaisuuksia selittää myös asetelma, jossa verkkoviestintä mahdollistaa useita muutoksen vaihtoehtoja, muttei väistämättä johda mihinkään niistä.

Toinen validiteetin keskeinen ongelma on ajallinen ero eri lähteiden välillä; kaikkia teoksia tulee peilata suhteessa senhetkiseen teknologiaan. Esimerkiksi Castellsin (1996) kirjoittaessa verkostoituvasta yhteiskunnasta ei *World Wide Web* ollut vielä noussut alkuunkaan samanlaiseksi mediaksi kuin se on

² Esimerkiksi Chesebro ja Bonsall (1989) pitävät sähköpostia tehokkaana kanavana, koska viestin välittämiseen tarvitaan vähän sanoja. DeSanctis ja Monge (1998) pitävät sitä tehottomana, koska viestin välittämiseen tarvitaan paljon aikaa.

tänään eikä esimerkiksi kansainvälisen verkossa tapahtuvan piraattikopioinnin laajuutta vielä tunnettu – jos tunnetaan vielä tänäänkään. Olen hyväksynyt varhaisemmat (80-luvun) lähteet verkkoviestinnän tekstuaalisuutta ja mediaköyhyyttä valaiseviin lukuihin, koska puhtaan tekstuaalinen verkkoviestintä (sähköposti tai uutisryhmät) on muuttunut verraten vähän ajoista, joihin vanhemmat käyttämäni tutkimukset perustuvat³. Virtuaalitodellisuutta, kyberavaruutta ja verkkoyhteisöllisyyttä olen pyrkinyt lähestymään uudempien lähteiden avulla. Näiden yhdistäminen on haaste, jonka olen huomionut myöhemmissä luvuissa arvioimalla jatkuvasti lähteiden ajallista perspektiiviä.

Sivuutan työssäni verkkoviestinnän historian ranskalaisesta minitelistä ja internetin esiasteista alkaen, ja keskityn verkkojen soveltamiseen nykyään ja tulevaisuudessa. Historiasta tiiviin ja kattavan esityksen antaa esimerkiksi Castells (1996, 327-375, varhaishistoriasta myös esim. Rheingold 1993).

2.1 Tekstuaalista viestintää

Chesebro ja Bonsall määrittivät sähköpostille yhdeksän ominaisuutta, joiden sosiaalisia seurauksia he arvioivat. Ne ovat korkea valikoivuus, sosiaalisuus ja epäsosiaalisuus, tehtäväorientoituneisuus ja sosiaalisuus, huono konfliktinratkaisukyky, tehokas verbaalisuus, aikaasäästävyys, uudenlainen kulttuurinen järjestelmä, vaikutus muiden medioiden käyttöön sekä johtajakeskeisyyden heikentyminen. (Chesebro & Bonsall 1989, 116-126.) Erittelen joitakin näkökulmia hieman.

Valikoivuus tarkoittaa sitä, että vain sanat välittyvät viestinnässä, samalla kun muut sosiaaliset vihjeet ja elekieli jäävät pois (Chesebro & Bonsall 1989, 117-118). Tämä on kattava teema myös muualla tietokoneviestinnän tutkimuksessa, kuten jatkossa tulee esille.

Tietokoneviestintä on samanaikaisesti sekä sosiaalista että epäsosiaalista. Toisaalta sosiaalinen läsnäolo vähenee ja kontakti on epätäydellistä. Tätä kuitenkin kompensoidaan esimerkiksi käyttämällä slangi-ilmauksia, jotka voivat usein olla esimerkiksi epäformaalimpia kuin puhekielessä vastaavassa tilanteessa käytetyt. Vaikka viestintä on kasvokkaisviestintään verrattuna köyhää, sillä luodaan ihmissuhteita, eikä sähköinen viestintä ollut tutkimusten mukaan ainakaan vuonna 1989 vähentänyt kasvokkaisviestintää. Toisaalta, jos sähköpostia käsitellään muutamakin tunti päivässä, se vaikuttanee myös muuhun viestintään. Verkkoviestinnässä myös harhaanjohtaminen ja huijaaminen helpottuu, koska itsestään ei tarvitse paljastaa enempää kuin haluaa. Kysymys sosiaalisuudesta onkin kaksijakoinen ja kiistelty. (Chesebro & Bonsall 1989, 118-120.)

Verkkoviestintä ei Chesebron ja Bonsallin mielestä sovellu kiistatilanteiden ratkaisemiseen. Enemmän aikaa ja sanoja kuluu ongelmien ratkaisemiseen – ilmeisesti sanattomat viestit ja painotukset auttavat kiistojen ratkaisussa. Vähempien viestien vaihtamiseen liittyy myös se, että verkkotiimit ovat teh-

³ Esimerkiksi Rich & Love 1987; Schaefermeyer & Sewell 1988, Chesebro & Bonsall 1989; Trevino, Daft & Lengel 1990 ja Spears & Lea 1992.

täväorientoituneempia kuin tavalliset tiimit. (Chesebro & Bonsall 1989, 122-123.) Verkkoviestinnällä on vaikea puida hienotunteisesti ikävien uutisten tai kiistojen aiheuttamia negatiivisia tunteita, koska sanomaansa ei voi suhteuttaa kuulijan eleisiin ja ilmeisiin; pahimmillaan viestin lähettäjä ei aavista lainkaan millaisessa mielentilassa viesti vastaanotetaan tai pitkän ikävän yksipuolisen viestin oletetaan kuittaavan koko asian käsitellyksi⁴. Sähköpostin tapauksessa Chesebron ja Bonsallin näkemykseen voitaneen lisätä myös se, että kommunikaation asynkronisuus (ks. alla) entisestään vaikeuttaa kiistojen ratkaisemista, koska keskusteltaessa ei sanomisia voida suhteuttaa vastaanottajan antamaan reaaliaikaiseen palautteeseen. Vastaanottaja pääsee reagoimaan viestiin vasta, kun se on kokonaan kirjoitettu, joten jos jo kiistan aloittavan viestin lähtöoletuksissa on väärinkäsitys, se voidaan korjata vasta ratkaisevasti myöhemmin kuin reaali maailman keskustelussa.

Tehokas verbaalinen viestin tietokone on siinä mielessä, että sanoja ja lauseita vaihdetaan tilastollisesti vähemmän verrattuna puheviestintään (olettaen että viestittävä asia pysyy samana). Lyhenteet, slangi-ilmaukset ja katkonaiset lauseet vähentävät viestien määrää ja pituutta entisestään. Toisaalta kiistatilanteen ratkaisussa juuri tämä tuottaa ongelmia. (Chesebro & Bonsall 1989, 123.)

Sähköpostiviestintä on myös tasa-arvoistavaa ja epäjärjestelmällistä verrattuna puheviestintään. Johtajan asemasta tulee epävakampi, koska esimerkiksi puheenvuoroja ei tarvitse eikä voi jakaa. Tämä on esimerkki siitä, miten tietokone mediana uudistaa myös ihmissuhteita. (Chesebro & Bonsall 1989, 126, myös Brashers, Adkins & Meyers 1994, 269-270.) Tilallinen arkkitehtuuri muodostaa aina viestinnälle sosiaalisen kontekstin, oli tuo tila sitten sosiaalitoimiston luokku tai tietoverkko.

Keskeisimmät edut sähköpostiviestinnässä ovat nopeus ja vaivattomuus, jossa vaivattomuuskin usein liitetään nopeuteen. Selkeimmin korostunut varjopuoli olivat käytännön ongelmat, jotka liittyivät siihen, etteivät vastaanottajat käyttäneet sähköpostia lainkaan, vastaanottajat lukeneet viestejään ajoissa tai verkossa oli teknisiä häiriöitä⁵. (Schaefermeyer & Sewell 1988.) DeSanctis ja Monge (1998) toteavat kuitenkin, että puheviestinnällä keskusteluun kuluu oleellisesti vähemmän aikaa, vaikka puheviestinnässä sanoja käytetäänkin yli kaksinkertainen määrä. Nopeudella ja vaivattomuudella viitataan ilmeisesti *asynkronisuuteen* eli siihen, että vastaanottajan ja lähettäjän ei tarvitse kommunikoida samanaikaisesti⁶. Asynkroninen viestintä on nopeaa, koska se säästää viestin lähettäjän ja lukijan aikaa, koska heidän ei tarvitse erikseen sopia tapaamista ja viestin voi lähettää heti halutessaan.

⁴ Ikävien viestien kertomisessa opastaa esimerkiksi Åberg (1993, 83-86), todeten mm. että hyvän esimiehen vastuulla on varmistaa, ettei alainen jää yksin negatiivisten tunteiden kanssa – mikä sekkin on ongelmallista tietokoneviestinnässä.

⁵ Schaefermeyerin ja Sewellin käyttämät tiedot ovat vuodelta 1987, joten esimerkiksi havainnot saapuneiden viestien lukematta jättämisestä saattavat olla vanhentuneita. Tutkimuksessa oli mukana 161 vastaajaa yliopisto-piireistä.

⁶ Tai sitten sähköpostia nopeana pitäneet ovat rinnastaneet sähköpostin puheviestinnän sijasta tavalliseen postiin.

Itse asiassa se on samalla myös hidasta, koska vaikka se säästää viestin lähettäjän aikaa, itse viesti on perillä kuitenkin hitaasti, vasta kun vastaanottaja sattuu lukemaan sen. Lisähyötynä sähköposti jättää aina pysyvän dokumentaation käydyistä keskustelusta, joten sitä voi esimerkiksi käyttää puhelin-keskustelussa sovittujen asioiden vahvistamiseen ja epämuodolliseen kirjaamiseen.

Kuten esimerkiksi Wellman (1997, 181) toteaa, verkkoviestintää on valitettavan usein tutkittu kahdenvälisen viestinnän (*dyadin*) näkökulmasta, ja näin tekevät monissa kohdissa implisiittisesti myös esimerkiksi Chesebro ja Bonsall. Siksi esimerkiksi heidän arvionsa verkkoviestinnän sosiaalisuudesta ja epäsosiaalisuudesta ei sisällä pohdintaa verkkoviestinnän verkostomaisesta luonteesta, tai arvio viestinnän tehokkuudesta ei sisällä arviota monenvälisen viestinnän tehon muuttumisesta. Tällainen implisiittinen oletus on kirjallisuudessa yllättävän yleinen.

2.1.1 Sähköpostiviestinnän köyhyydestä

Tietokonevälitteinen viestintä ei ole niin rikasta kuin esimerkiksi kasvokkainen viestintä, joten osallistujat eivät toimi tavallisten viestintätapojensa mukaan. Esimerkiksi viestien lähettämistiheys ja vastaamiseen menevä aika muuttuvat, jolloin ryhmadynamiikka muuttuu. Kun viestintäkanava kapenee, ystävällisyys, emotionaalisuus ja henkilökohtaisuus vähenevät ja niiden tilalle tulee vakavuutta ja tehtäväkeskeistä viestintää. (Rich & Love 1987, 87-88.) Täysin tekstuaalinenkaan tietokoneviestintä ei ole täysin tunteetonta, mutta tunnesisällöt tulevat mukaan kokemuksen ja mediaan tutustumisen myötä. Vajavainen tunneviestintä johtaa myös osaltaan äärimmäisiin tunnereaktioihin, *fleimaamiseen*⁷, koska sanattoman viestinnän sosioemotionaaliset vihjeet puuttuvat. (Rich & Love 1987, 89.) CMC-tutkimuksen varhaisvaiheessa verkkoviestinnän sosioemotionaalinen köyhyys todettiin lukuisilla tutkimuksilla, joissa historiattomat (tutkimusta varten muodostetut) ryhmät pyrkivät ratkomaan ongelmaa toisaalta kasvokkain ja toisaalta verkossa – virtuaaliryhmissä sosioemotionaalisen sisällön määrä oli systemaattisesti vähäisempää (Walther 1996, 5-6).

Vajavaisen tunneviestinnän seurauksena ja toisena fleimauksen selittäjänä on *deindividuaatio*. Deindividuaatio on prosessi, jossa identiteetin ja sosiaalisten normien vaikutus käyttäytymiseen heikkenee yksilön samaistuessa keskustelukumppaneihin. Toisinaan deindividuaatioon liittyy yksilön kohtelemisen osana joukkoa tai massaa, jonakin muuna kuin yksilönä. (Spears & Lea 1992, 38.)

Viestintäkanavat voidaan järjestää hierarkiaksi niiden sisällöllisen rikkauden mukaan. Tällaisessa jaossa on huomioitu neljä kriteeriä: mahdollisuus välittömään palautteeseen, viestimen kyky välittää informaatiota monella tavalla (kuten kehonkieltä sekä puhetta), luonnollisen kielen käyttö esimerkiksi

⁷ Fleimaamisella tarkoitetaan aggressiivisen ja vihaisen viestin kirjoittamista, käytännössä riitelemistä verkossa. Tietokonevälitteisen viestinnän erityispiirteiden johdosta viestin aggressiivisuutta tulkitaan usein väärin ja toisaalta sitä vastaan puolustaudutaan aggressiivisella vastauksella, mikä johtaa jälleen uuteen aggressiiviseen vastaukseen. Esimerkiksi asioiden kärjistäminen on tyypillinen fleimaamista synnyttävä ja ylläpitävä tekijä.

numeerisen datan sijaan sekä kanavan henkilökohtaisuus. Näillä kriteereillä järjestys organisaatioviestinnässä olisi rikkaimmasta alkaen kasvokkaisviestintä, puhelin, sähköposti, kirje, muistilappu, muistio, raportti ja lehtinen. (Trevino, Daft & Lengel 1990, 75-78, myös esim. Åberg 2000 218.) Trevino, Daft ja Lengel korostavat, että on oleellista valita kanava, jonka rikkaus on sopiva aiottua viestiä varten. Liian rikkaan kanavan käyttäminen vaatii paitsi aikaa ja energiaa, luo myös vaikutelman asian suuresta merkityksestä. Liian köyhä kanava puolestaan ei kykene välittämään kaikkea viestin vaatimaa informaatiota, jolloin viestintä epäonnistuu.

Sähköpostia voidaan pitää heikkona myös sosiaalisen läsnäolon⁸ kannalta. Alun perin sosiaalisella läsnäololla pyrittiin määrittelemään median objektiivista laatua, mutta verkkoviestinnän tapauksessa käytetään subjektiivista eli käyttäjän kokemaa laatua. Sitä pyritään määrittämään semanttisilla erotteluilla, kuten tunteeton – tunteellinen, kylmä – lämmin, tai persoonallinen – persoonaton. Sosiaalinen läsnäolo on lähellä intiimiyttä tai välittömyyttä, ja se yhdistää moninaisia henkilökohtaisen kontaktin ulottuvuuksia. Tällaisiin ulottuvuuksiin on käytännössä kirjoitettu sisään verkkoviestinnän heikkouden tekijät. (Spears & Lea 1992, 31-33.) Spearsin ja Lean (1992, 55) tutkimuksessa kuitenkin kritisoidaan sosiaalisen läsnäolon merkitystä, koska sosiaalisuudella ja tällaisten määritelmien mukaisella sosiaalisella läsnäololla ei ole havaittu minkäänlaista mekaanista yhteyttä.

Väittämiä verkkoviestinnän köyhyydestä voidaan kritisoida esimerkiksi sillä, että verkonkäyttäjät eivät ole tyytyneet viestimeen ilman sosioemotionaalisia vihjeitä, vaan verkkoon on kehitetty useampiakin tekemisen ja tuntemisen ilmaisun tapoja. Näitä ovat esimerkiksi hymiöt, tekemistä kuvaavat ilmaukset ja lyhenteet sekä ryhmäspesifinen kielenkäyttö. (Baym 1995, 151-153, myös Curtis 1997.)

Vaikka tietokoneviestintää pidetään köyhänä, henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen on yleistä. Kun 176 satunnaisesti valitulta uutisryhmien käyttäjältä kysyttiin henkilökohtaisista internet-ystävistä, 61 % vastaajista sanoi saaneensa verkosta henkilökohtaisen ihmissuhteen. Näistä ystäväistä hieman yli puolet oli vastakkaiseen sukupuoleen. Yli puolet oli yhteydessä ystäväänsä ainakin kerran viikossa. Vaikka naisilla oli ihmissuhteita enemmän kuin miehillä, parhaat selittävät tekijät olivat uutisryhmien käyttökokemus sekä käytön aktiivisuus. Ihmissuhteet myös laajenivat verkon ulkopuolelle 64 %:ssa tapauksista. (Parks & Floyd 1996.)

Vaikka viestinnän tehtäväorientoituneisuus nähdään usein ainoastaan haittana, Waltherin (1996, 6-7) mukaan siitä on hyötyäkin. Jos ryhmän tehokkuus nähdään ryhmän potentiaalisena tehokkuutena, josta vähennetään tehokkuutta haittaavat tekijät ja johon lisätään tehokkuutta kasvattavat tekijät, ajatus selkeytyy: persoonattomassa viestinnässä monet haitalliset tekijät minimoituvat. Näitä ovat esimerkiksi joidenkin ryhmäläisten dominoiva suhde muihin ryhmäläisiin, ryhmän luomat konformisuus-

⁸ Alkukielellä *social presence*.

paineet sekä statuksessa alimpien ryhmäläisten vaientaminen. Waltherin mukaan persoonaton viestintä jättää myös enemmän aikaa itse työskentelylle.

2.1.2 Interpersoonallinen ja hyperpersoonallinen kommunikaatio

Walther (1996) nosti verkkokommunikaation persoonattomuusnäkömyksen ohelle interpersoonallisen ja hyperpersoonallisen viestinnän⁹. Persoonattoman viestintänäkömyksen mukaan verkkoviestintä on tehtäväkeskeistä ja verkossa liikkuu vähän sosioemotionaalista sisältöä. Waltherin jaottelussa luvun 2.1.1 viestintäköyhyysnäkömykset kuuluvat persoonattomaan viestintänäkömykseen.

Interpersoonallinen viestintä puolestaan on sosioemotionaalista kanssakäymistä. Walther selittää cuelessness-keskustelun ja verkkoyhteisökeskustelun välisen ristiriidan sillä, että sosioemotionaalisen sisällön *määrä* ei muutu siirryttäessä kasvokkaisviestinnästä verkkoviestintään, mutta sen *siirtymisen nopeus* hidastuu. Lukuisissa viestinnällisen köyhyden todenneissa tutkimuksissa onkin käytetty lyhyttä aikaa ja ensimmäistä kertaa toisensa tavannutta ryhmää sosioemotionaalisen sisällön analysoimiseen. (Walther 1996, 10-11.) DeSanctis ja Monge (1998) muotoilevat, että verkkoviestinnässä viestintä lisääntyy, mutta sen tehokkuus heikkenee.

Hyperpersoonallinen viestintä kuvaa verkon taipumusta luoda toisinaan kommunikaatiota, joka on sosiaalisempaa kuin kasvokkaisviestintä. Waltherin mukaan on neljä vihjeettömyyteen perustuvaa selittävää tekijää, joiden takia verkossa voi samaistua helposti keskustelukumppaniin. Nämä ovat *idealisoituva käsitys vastaanottajasta, mahdollisuus optimoida tapaa jolla esittää itsensä, asynkronisuuden tuoma mahdollisuus kontrolloida tulevaa ja lähtevää informaatiota sekä palautteen kehä, joka mahdollistaa keskustelun intensiivisyyden kasvattamisen vaikka sosiaaliset vihjeet ovatkin minimissään*. (Walther 1996, 17-33.) Nämä johtavat deindividuaatioon ja keskustelukumppaniin samautumiseen ja siten viestintään, joka voi olla esimerkiksi luottavaisempaa tai intiimimpää kuin tavallinen kasvokkaisviestintä (Warisse Turner, Grube & Meyers 2001, 232-233). Pitkäaikainen työskentely virtuaaliorganisaatioissa kuitenkin vähentää hyperpersoonallisuuden merkitystä, koska (kuten myöhemmissä luvuissa totean) organisaation työntekijöiden on syytä tavata toisiaan ajoittain myös konkreettisesti todellisuudessa. Fyysiset tapaamiset ovat omiaan särkemään verkkokeskustelun luomia illuusioita (samoin kuin verkkokeskustelut ovat omiaan särkemään fyysisyyden illuusioita), mikä puolestaan saattaa aiheuttaa omia ongelmiaan.

2.1.3 Vaihtoehtoinen tulkinta: SIDE-malli

Tietokonevälitteisen viestinnän on havaittu korostavan joissakin tilanteissa *ryhmäpolarisaatiota*. Ryhmäpolarisaatiolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa ryhmän jäsenten mielipiteet polarisoituvat keskustelussa

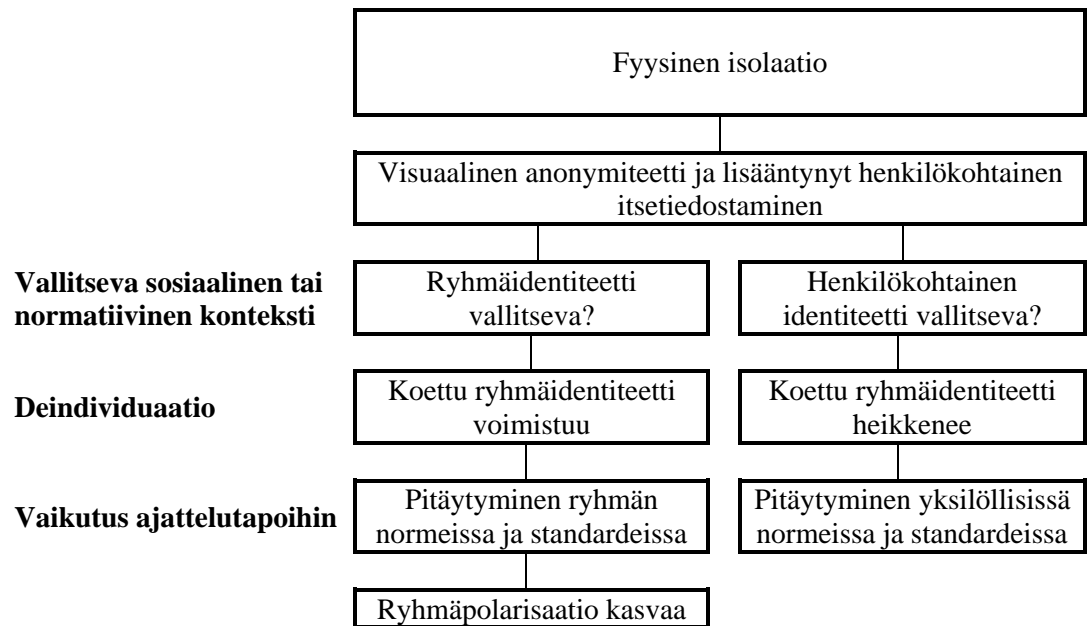
⁹ Alkukielellä *impersonal, interpersonal* ja *hyperpersonal communication*.

siihen suuntaan, jota preferoitiin jo ennen keskustelua¹⁰. Ilmiöön liittyy tavallisesti myös alkuperäisten mielipiteiden yhteneminen ja sulautuminen. Polarisaation kasvamista tietokonevälitteisessä viestinnässä on selitetty taivuttelevien argumenttien teoriolla, jonka mukaan ryhmäpolarisaatio kasvaa suhteessa taivuttelevien argumenttien määrään. Taivuttelevien mielipiteellisten argumenttien esittäminen helpottuu tietokoneitse ja polarisaatio voimistuu. Ryhmä päättyy siis tekemään voimakkaamman päätöksen, kuin se olisi ehkä tehnyt kasvokkaisuviestinnällä. (Spears & Lea 1992, 37-39.) Toisaalta konsensuksen hakeminen ja löytäminen vaikeutuu, koska sosioemotionaalisen viestinnän (ja siten esimerkiksi ryhmäpaineen) heikentyminen mahdollistaa eriävistä mielipiteistä kiinni pitämisen loppuun asti. (Walther 1996, 14-16.)

Spears ja Lea (1992, 46-49) ovat kyseenalaistaneet tämän vihjeettömyysparadigman luoman polarisaatioajattelun omalla SIDE-mallillaan (Social identity and deindividuation model). Tavallisesti deindividuaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö menettää identiteettiään kokiessaan itsensä osaksi ryhmää. Tällöin yksilölliset normatiiviset käyttäytymissäännöt heikkenevät ja korvautuvat ryhmän käyttäytymissäännöillä. Kuitenkin deindividuaatio voi myös identiteetin menettämisen sijasta tuottaa uuden identiteetin niin, että yksilön identiteetti vaihtuu sosiaalisesti identiteetiksi. Spears ja Lea tutkivat deindividuaatiota empiirisesti ryhmäkeskusteluissa, joissa he korostivat joko keskustelijoiden identiteettiä ryhmänä tai yksilöinä, ja asettivat keskustelijat keskustelemaan tietokonevälitteisesti joko deindividuoivissa olosuhteissa (anonyymisti eri huoneissa) tai individuoivissa olosuhteissa (samassa huoneessa omilla nimillään). Tuloksinaan he toteavat, että vaikka tietokonevälitteisestä viestinnästä puuttuu keskustelun sosiaalisia vihjeitä (kuten intonaatiot tai elekieli), siinä on kuitenkin sosiaaliset vihjeet viestijöistä itsestään (kuten sosiaaliset kategoriat ja kommunikaation konteksti) mukana.

Tietokonevälitteisessä viestinnässä tapahtuva deindividuaatio ei välttämättä tarkoita individuaalin identiteetin kadottamista mukauduttaessa *keskustelukumppaneiden* identiteetteihin. Deindividuoituminen on samaistumista sosiaaliseen ryhmään tai kategoriaan, mutta tietokoneviestinnässä tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita keskustelussa mukana olevaa ryhmää, vaan saattaa tarkoittaa esimerkiksi jotakin verkon ulkopuolista sosiaalista kategoriaa. Toisaalta samalla verkon tuoma anonymiteetti korostaa henkilökohtaisen identiteetin rakentumista. Oleellista on se, identifioiko keskustelija itsensä yksilönä vai samaistuuko hän johonkin ryhmään, ja jos samaistuu, niin verkkokeskustelun ryhmään vai johonkin muuhun ryhmään. Tätä havainnollistaa kuva 1. (Spears & Lea 1992, 45-47.)

¹⁰ Pirttilä-Backman ja Helkama (2001, 261-262) muotoilevat, että ryhmän kollektiivinen mielipide ei ole ryhmän jäsenten mielipiteiden keskiarvo, vaan jyrkempi enemmistön preferoimaan suuntaan. Ryhmäpolarisaatio ei vaikuta ainoastaan päätöksentekoon, vaan myös asenteet ja mielipiteet kärjistyvät laajemmalla tasolla.



Kuva 1: SIDE-mallin mukainen deindividuaatio (Spears & Lea 1992, 53).

Jos käyttäjät kokevat itsensä osaksi keskusteluryhmää, deindividuaatio sulauttaa heidät osaksi ryhmää, joka luonnollisesti voimistaa ryhmäpolarisaatiota. Muussa tapauksessa deindividuaatio voi heikentää ryhmäpolarisaatiota jopa heikommaksi kuin kasvokkaisviestinnässä, koska samaistumista keskustelukumppaneihin ei tapahdu yhtä voimakkaasti kuin kasvokkain. (Spears & Lea 1992, 47-53.)

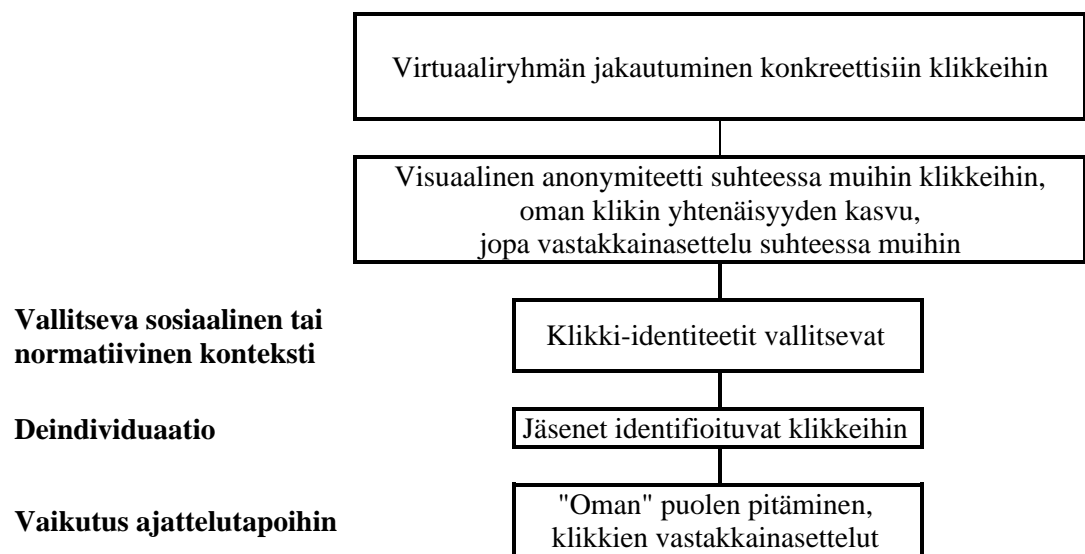
SIDE-mallin jatkokehittelyä – sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio

Ryhmäkonformismin ja ryhmäpolarisaation taustalla vaikuttavana ilmiönä pidän *kognitiivista dissonanssia*, inhimillistä pyrkimystä ajatella ja toimia sekä sisäisesti että sosiaalisesti koherentisti. Periaatteiden, tietojen tai ympäristön kanssa ristiriitaisesti toimiminen aiheuttaa kognitiivista dissonanssia, jota pyritään ratkaisemaan esimerkiksi muuttamalla omaa mielipidettä, muuttamalla ympäristön mielipiteitä tai jättämällä tiedot tai periaatteet huomioimatta. Festingerin mukaan sosiaaliseen paineeseen vaikuttavat esimerkiksi kyseessä olevan asian tärkeys, erimielisten henkilöiden merkitys ja erimielisyyden voimakkuus. (Festinger 1957, 177-181.) Myös voimakkuus, jolla erimielisyyttä tuodaan ilmi, lienee ratkaiseva tekijä dissonanssin syntymisessä, vihjeetön verkkoviestintä tuottaa vähemmän dissonanssia ja siten vähemmän konformisuuspaineita kuin kasvokkaisviestintä.

SIDE-mallia havainnollistaa tämän työn kontekstissa esimerkki etätyötä kotona tekevästä ihmisestä. Jos hänellä on rauhallinen työhuone ja hän keskustelee vaikkapa synkronisella chat-palvelulla vilkkaasti työtovereidensa kanssa, hän todennäköisesti samastuu työkavereihinsa ja toimii työryhmän normien ja standardien mukaan. Jos hänellä toisaalta on kotoinen ja sekava työtila ja perhe-elämä häiritsee häntä jatkuvasti eikä hän pidä jatkuvaa yhteyttä työyhteisöönsä, hän todennäköisesti toimii individuaalin identiteettinsä puitteissa kokien esimerkiksi ryhmäpaineen ja siten konsensustarpeen muiden ryhmäläisten kanssa heikompana.

SIDE-mallin puute on se, että se ei huomioi tilannetta, jossa etätyöryhmän eri jäsenet toimivat erilaisissa olosuhteissa; osa ehkä yhdessä työpaikalla, osa individuivissa kotiloissa ja osa deindividuoivissa kotiloissa. Käytännössä harva keskusteluryhmä lienee sosiaalisen ja normatiivisen kontekstin suhteen täysin homogeeninen. Tällaisessa tilanteessa saattaa ilmetä voimakasta klikkiytymistä osan ryhmästä toimiessa voimakkaan ryhmäidentiteetin olosuhteissa ja osan puolestaan voimakkaan individuaalin identiteetin olosuhteissa. Tällöin ryhmä osittain polarisoituu, mutta osittain kokee vähäistä ryhmäpainetta ja vähäistä konsensustarvetta – toisin sanoen klikkiytyneiden ryhmäläisten kärjistyneet ja voimakkaat mielipiteet kohtaavat yksilöllistä vastarintaa, jonka tarve yhteisymmärrykseen on vähäinen. Kutsun tällaista osittain virtuaalisissa organisaatioissa yleistä komplikaatioihin johtavaa tilannetta *sirpaloituneeksi ryhmäpolarisaatioksi*.

Edelleen, yleistän SIDE-mallin tilanteisiin, joissa osa työryhmästä kohtaa vain virtuaalisesti mutta osa myös kasvokkaisesti, esimerkiksi tilanteessa, jossa osa ryhmästä toimii konsernin pääkonttorissa ja loput eri puolilla maailmaa haarakonttoreissa. Jaetussa fyysisessä tilassa työskentelevien ihmisten on helpompaa ja arkisempaa keskustella asioista kasvokkain, ja näin tapahtuu tahattomastikin olettaen, että he työskentelevät esimerkiksi vierekkäisissä huoneissa. Keskustelun ylläpitäminen verkossa ja asioista tiedottaminen ryhmän virtuaalisille jäsenille vaativat kuitenkin oman aikansa ja vaivansa, ja verkkokeskustelun intensiteetti on huomattavasti heikompi kuin konkreettisen keskustelun. Tällainen tilanne johtaa helposti pääkonttorin työntekijöiden polarisoituneisiin yksimielisiin voimakkaisiin mielipiteisiin, jotka kohtaavat lopun työryhmän muodostamien klikkien polarisoituneet mielipiteet, joiden pohja haetaan paikallisen haarakonttorin identiteetistä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Tilanne ei sinänsä ole täysin uusi tai vain virtuaalisia organisaatioita koskettava, mutta osittain virtuaalisessa organisaatiossa se tulee uudella haastavalla tavalla yleisesti esille.



Kuva 2: Sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio

2.2 Kyberavaruus ja virtuaalitodellisuus

Kyberavaruudella tarkoitetaan verkkoa tilana, paikkana jossa tapahtuu sosiaalista vuorovaikutusta fyysisestä tilasta riippumatta. Sana on peräisin William Gibsonin (1984) romaanista *Neuromancer*, jossa hän kuvaa sitä kolmiulotteisena tietokoneverkkona, jonka "sisälle" käyttäjä pääsee¹¹. Jotkut käyttävät kyberavaruutta virtuaalitodellisuuden synonyyminä, mutta niille on myös määritelty eroavaisuuksia. Tällöin kyberavaruudella tarkoitetaan maailmanlaajuista tietokoneiden viestintäverkkoa jossa siirretään tietoa sekä luodaan ihmissuhteita ja valtarakenteita, ja virtuaalitodellisuudella kolmiulotteista tilaa, johon käyttäjä pääsee "sisälle". (Kramarae 1995, 38-41.)

Toisin sanoen, virtuaalitodellisuus voi toimia kyberavaruuden käyttöliittymänä, mutta se voi olla olemassa myös yksittäisessä tietokoneessa. Kyberavaruuteen taas pääsee tekstuaalisesti tai joidenkin teoreetikkojen mukaan jo tavallisella puhelinsoitollakin, mikä ei tee siitä vielä virtuaalitodellisuutta. Virtuaalitodellisuus määritellään toisinaan myös kaksisuuntaisuuden perusteella siten, että kaksisuuntaiset kanavat sisältyvät virtuaalitodellisuuteen ja yksisuuntaiset (kuten televisio) eivät. Keskustelun hajanaisuutta kuvaa se, että myös televisio ja kaikki muut vastaavat mediat voidaan nekin sisällyttää määritelmään.

Tässä työssä käsittelen kyberavaruutta sellaisena kuin se on olemassa nykyään, eli tekstivetoisena multimedieverkkona, joka toimii keskustelun ja yhteisöllisyyden foorumina. Juutin (2001, 176) mukaan virtuaalisuus pohjautuu kuviin ja visuaalisuuteen; virtuaalitodellisuuden osat televisio, internet, elokuvat ja valokuvat sokaisevat ihmisen näkemään vain kuvia. Tämä ero ja tekstuaalinen painotukseni selittyvät sillä, että toisin kuin Juuti, en sisällytä esimerkiksi elokuvia tai televisiota virtuaalitodellisuuteen, ja ainakin tätä kirjoittaessani verkkoviestintä perustuu kaikesta huolimatta lukemiseen ja kirjoittamiseen (vaikka tilanne onkin muuttumassa, kuten jäljempänä totean).

"Kyberavaruus on kollektiivisen kulttuurisen muistin varasto, populaarikulttuuri jonka asukkaat luovat narratiiveja kertoakseen itselleen keitä ovat. Se on elämää sellaisena kuin sitä eletään ja tuotetaan pikseleinä ja virtuaalisina teksteinä. Se on pyhä ja profaani, todellinen ja virtuaalinen, ontologinen ja fenomenologinen. Kyberavaruus on vallan areena, jonka käyttäjät toimivat päivittäin olettaen että kyberavaruudella voitetaan maantieteellinen tyrannia", hehkuttaa Fernback. (1997, 37, vertaa esim. Juuti 2001, 175-180) Oleellisesti kyberavaruus on julkinen foorumi sosiaaliselle, poliittiselle, taloudelliselle ja kulttuuriselle vuorovaikutukselle. Se on samanaikaisesti sekä julkinen tila että yksityinen ja intiimi viestin, riippuen sen käyttötavasta (Fernback 1997, 37-39).

¹¹ Akateemisissa keskusteluissa kyberavaruutta osuvampi suomennos sanalle cyberspace olisi esimerkiksi *kyber-tila*. Edes Gibsonin cyberspacella ei ole tekemistä avaruuden vaan tilan kanssa.

Virtuaalitodellisuuden rajat ovat häilyviä, koska sen määritelmä edellyttää subjektiivisesti koettua sisälle pääsyä, mikä on vähintäänkin tulkinnanvaraista. Ehkä lähimpänä virtuaalitodellisuutta ovat erilaiset MUDit¹², jotka ovat kaksiulotteisia merkki- ja tekstipohjaisia virtuaalipelimaailmoja. Käyttäjät voivat esimerkiksi seikkailla, kuljeskella, tavata ystäviään, rakentaa taloja tai vaikkapa seurustella ja mennä naimisiin (Reid 1995, 173-178, myös esim. Curtis 1997 sekä Rheingold 1993, 5. luku). MUDien yhteiskunnalliset rakenteet ja yhteisöllisyys ovat kehittyneet ajoittain todella pitkälle, esimerkiksi LambdaMOO-nimisessä ympäristössä tehdyn verbaalisen ja virtuaalisen mutta ympäristössään todellisen raiskauksen myötä. MacKinnon kysyykin kuinka paljon verkkopelissä pitää viettää aikaa ennen kuin sitä voi kutsua elämäksi tai kuinka syvä suhde toiseen pelaajaan (tai tämän hahmoon) pitää olla ennen kuin häntä voi kutsua morsiameksi? (MacKinnon 1997, 224-225, 232.) Viime vuosina verkkopelien maailmat ovat lähestyneet virtuaalitodellisuusutopioita, koska niistä on tullut visuaalisesti näyttävämpiä – ne esimerkiksi kuvataan usein kolmiulotteisesti ikään kuin hahmon silmien läpi – mikä tekee niistä virtuaalitodellisempia kuin vanhat MUDit olivat. Pidemmällä tähtäimellä onkin nähtävissä, että kirjoittamisen merkitys verkossa vähenee, ja myös kyberavaruus visualisoituu.

Tietokoneenkäyttö huolestutti ennen väitettyjen epäsosiaalisuuden ja tosielämästä vieraannuttavan vaikutuksen takia. Ennakkoluulot tietokonenörttejä kohtaan johtivat esimerkiksi siihen, että Rheingold kirjoitti virtuaaliyhteisökeskustelun käynnistäneen kirjansa *The Virtual Communityn*, perustellakseen yksinäistä viihtymistään modeemin ääressä – osoittamalla sen olevan sosiaalista toimintaa (Rheingold 2002). Verkkososiaalisuuden myötä kritiikki on siirtynyt todellisten kontaktien vähenemiseen ja pinnallistumiseen, ilmaisun köyhtymiseen sekä eriytymiseen samanlaiseen seuraan. Toisaalta sosiaalisesti helppo käyttökynnys rohkaisee arkoja ihmisiä uusiin kontakteihin. Tietoverkkoja käytetään reaalityodellisten ongelmien ratkaisemiseen, ja esimerkiksi Amerikan syrjäseuduilla kunnalliseen päätöksentekoon. (Hintikka 1996, 13.)

Kyberavaruus toimii yhteisöjen ja organisaatioiden toimimisen ja olemassaolon tilana riippumatta siitä, rakennetaanko kyberavaruuteen erilaisia virtuaalitodellisuuksia vai ei. Oikeastaan koko kyberavaruus on sisälle päästävää virtuaalitodellisuutta (riippuen siitä mitä "sisälle pääsemiseltä" edellytetään), ja LambdaMOOn kaltaiset rakennelmat ovat ainoastaan kulisseeja ja konteksteja kyberavaruuden vuorovaikutukselle. Näillä kulisseeilla on kyllä oleellista merkitystä vuorovaikutukselle, esimerkiksi niihin liittyy aina valtarakenteita (kuka isännöi virtuaalikalhvilaa tai on luonut MUDin) – mutta tämän työn kannalta valtaosalle vuorovaikutusta keskeisin konteksti on organisaatio, joka kyberavaruudessa toimii.

Tämän työn kannalta virtuaalitodellisuuden ja kyberavaruuden sekakäyttö aiheuttaa hienoisen ristiriidan; puhuessani virtuaaliorganisaatiosta tai virtuaaliyhteisöstä tarkoitan itse asiassa kyberavaruudes-

¹² *Multi-User Domain, Dimension* tai *Dungeon*.

sa, en välttämättä virtuaalitodellisuudessa, sijaitsevaa organisaatiota tai yhteisöä. Määritelmäni mukainen virtuaaliorganisaatio saattaa käyttää työskentelyssään apuna yhtä tai useampia virtuaalitodellisuuksia, mutta se ei ole määritelmäni edellytys – sen sijaan edellytän näiden organisaatioiden toimivan kyberavaruudessa. Käytän kuitenkin näitä käsitteitä, koska ne ovat vakiintuneempia kuin kyberorganisaatio tai kyberyhteisö. Käsitteellistä sekavuutta pahentaa vielä se, että kuten luvussa 3 totean, virtuaaliorganisaatiolla on tarkoitettu hyvin erilaisia asioita eri keskusteluissa.

2.3 Yhteisöllisyys verkossa

Akateemisessa maailmassa on käyty väittelyä siitä, voiko verkossa syntyä todellisia yhteisöjä. Yhteisön metaforaa on käytetty kuvaamaan verkon foorumeita ensisijassa sen tähden, että keskusteluryhmien käyttäjät *vaikuttavat* käyttäjästä kaikin puolin verkossa olevalta yhteisöltä. Yhteiset intressit ovat kuitenkin usein ainoa käyttäjäkuntaa koossapitävä voima, eikä muita yhteisöön omistautumisen merkkejä ole useinkaan havaittavissa. Bauman (1990, 92) määrittelee yhteisön ryhmäksi, jossa ihmisiä yhdistävät tekijät ovat tärkeämpiä kuin mikään, mikä saattaisi jakaa ryhmän. Yhteisöä yhdistää luonnollinen yhteisyyden tunne, ja jaettu käsitys siitä että joukko todellakin on yhteisö. Lisäksi Baumanin mukaan yhteisön näkemykset ja asenteet ovat yhtenäisiä, ja jos joku poikkeaa valtavirrasta huomattavasti, yhteisö uskoo että yhtenäisyyteen voidaan palata.

McLaughlin, Osborne ja Smith (1995) erittelevät kaksi suuntausta jotka perustelevat yhteisö-sanana käyttöä. Toinen suuntaus tutkailee keskusteluprosesseja, toinen puolestaan sosiaalisia rakenteita. Molemmat suuntaukset ovat etsineet ja verranneet verkon käytäntöjä tosimaailman käytäntöihin etsien yhtäläisyyksiä. Eri tutkijat ovat löytäneet verkkoyhteisöistä esimerkiksi omaa kielenkäyttöä, lyhenteitä, sosioemotionaalista sisältöä sekä kasvojensäästämisen mekanismeja. Myös sosiaalisia rakenteita on paikannettu, kuten sukupuoliroolit, rituaalit (jopa häitä ja hautajaisia), yhteiset päämäärät, sosiaaliset ja ammatilliset roolit sekä säännöt, normit ja yhteisölliset käytännöt. (McLaughlin, Osborne & Smith 1995, 94.) Verkkoyhteisöt saattavat myös laajentaa toimintaansa kyberavaruuden ulkopuolelle silloin, kun rituaali tai sosiaalinen toiminta (kuten mielenosoitus) edellyttää konkreettista toimintaa (Rheingold 2002, myös esim. Rheingold 1993, 1. luku). McLaughlin ja kumppanit ovat löytäneet seitsemäntyyppisiä käyttäytymismalleja, joita verkkoyhteisöt tuomitsevat ja korjaavat huomauttamalla niistä. Nämä ovat virheellinen tai taitamaton tekniikan käyttö, tiedonsiirtokaistan yllirasittaminen, verkonlaajuisten käytäntöjen rikkominen, uutisryhmän (tai vastaavan) käytäntöjen rikkominen, eettiset rikkeet, asiattomaan kielenkäyttöön liittyvät rikkeet sekä faktuaaliset virheet. (McLaughlin, Osborne & Smith 1995, 96-101.)

Aula ja Oksanen (2000, 22-23) toteavat, että kaikki inhimillinen viestintä on yhteisöllisyyden rakentamista, ilman että medially on varsinaisesti väliä. Samaan tapaan Sproull ja Faraj (1997, 36-40)

painottavat että tietoverkkoteknologia tulee nähdä paitsi informaatioteknologiana, myös sosiaalisena teknologiana.

Vaikka käyttäjä voi esimerkiksi päästä käsiksi uutisryhmän lukijakunnan kollektiiviseen tietoisuuteen ja historiaan, uutisryhmän lukijoilla usein ei ole muita siteitä keskenään kuin keskustelunaihe. (Watson 1997, 105-106.) Jones (1995b, 30-33) kritisoi käsitystä verkkoyhteisöistä sillä, että verkkoidentiteetti perustuu samanlaisuuteen – samanlaisuuteen perustetut liitot muodostuvat ja hajoavat helposti. Vaikka verkon keskusteluryhmä voi vaikuttaa yhteisöltä, siitä puuttuu affektiivisia rakenteita, jotka tekevät yhteisöstä yhteisön (myös Jones 1998). Jos ajatellaan, että kommunikaatio positioi ja kiinnittää yksilön identiteetin, verkkoviestintä muuttaa tämän kommunikaation luonnetta oleellisesti; esimerkiksi kommunikaation yhtäkkäinen katkaiseminen tai seuran vaihtaminen on mahdollista ja vaivatonta. (Jones 1997b, 23-33).

Ryhmä, jonka jäseneksi pääsee yhdellä *subscribe*-viestillä ja josta voidaan erota vastaavasti yhdellä sähköpostilla, ei varsinaisesti itsessään ole vielä yhteisö. Toisaalta, olisiko verkkoyhteisöllä voinut vielä ollakaan laajaa historiallista taustaa vuosina 1995-1998, kun internet oli vielä varsin uusi ilmiö – kuten se on edelleenkin. Pietilä (2001, 28-30) toteaa, että verkkoyhteisö-sanana yleisyydestä huolimatta sanalla ei kirjallisuudessa kuitenkaan tavallisesti tarkoiteta yhteisöä perinteisessä mielessä, vaan pienoisjulkisuutta, julkisoa. Pietilä selittää, että jos verkkoyhteisö rinnastetaan esimerkiksi poliittisen debatin foorumeihin, kyseessä ei ole samanmielisten ihmisten yhteisö, vaan eriävien näkemysten julkisuus.

Verkkoyhteisöjen tapauksessa yhteisömetaforaa onkin käytetty usein viestinnästä lähtien (*communication – community*). Yhteiset intressit ja kommunikaatio eivät vielä tee yhteisöä, vaan tarvitaan myös yhteisyyden kokemus (*communion*). Tällä tarkoitetaan uskonnollista, spirituaalista tai inhimillistä kokemusta, joka voidaan tuoda verkkoonkin sopivilla viestimisen tavoilla. (Watson 1997, 103-104.) Watsonin mielestä yhteisöä ei tulisikaan enää ajatella yhteisenä tilallisenä läheisyytenä, vaan keskinäisten yhteisten ihmissuhteiden läheisyytenä (Watson 1997, 120). Rheingoldin (2002) mukaan verkkoyhteisöllisyyden tulevaisuutta voidaan kuvata käsitteellä *smart mob*, kun mobiiliviestinnän ja internetin yhdistäminen alkaa muuttaa yhteisöllisyyttä sanoista teoiksi antamalla ihmisille itselleen mahdollisuuden mobilisoida itsensä esimerkiksi mielenosoitukseen tai lintubongaukseen tekstiviesteillä ja sähköposteilla.

Fernback erittelee yhteisön käsitettä, ja toteaa, että yhteisössä keskeistä ei ole määritelmällinen muoto vaan yhteisö symbolina ja sosiaalisena konstruktiona. Keskeistä ei ole muoto vaan sisältö, virtuaaliyhteisöt ovat yhteisöjä, koska ne synnyttävät yhteisöllisyyttä. Virtuaaliyhteisö on todellinen entiteetti, jonka jäsenet luovat sen merkityksen, tilasta riippumatta. (Fernback 1999, 209-212.) Kaikki virtuaaliset sosiaaliset joukot eivät kuitenkaan ole yhteisöjä – ilman henkilökohtaista panostusta, intiimiyttä

ja omistautuneisuutta keskustelupalstat ovat vain tapa vaihtaa ajatuksia jonkin intressiryhmän kanssa. Virtuaaliyhteisö on paitsi "asia", myös jatkuvasti kehittyvä prosessi jota uusinnetaan jatkuvasti, jolle myös aikaulottuvuus on keskeinen. (Fernback 1999, 216-218.)

Tässä työssä lähdetään siitä, että kyberavaruus kelpaa perinteisten yhteisön määritelmien edellyttämäksi tilaksi, jossa yhteisö muodostuu ja kokoontuu¹³. Työyhteisöt voivat sekä syntyä verkossa, että siirtyä osittain tai kokonaan kyberavaruuteen fyysisestä tilasta. Työn puitteissa yhteisöllisyyttä luovat yhteiset (usein pitkällä tähtäimellä toteutettavat) tavoitteet, säännöllinen kontakti työaikana, sekä tapaamiset verkon ulkopuolella. Eräs esimerkki tällaisesta työyhteisöstä on tietokantaohjelmistoa kehittävä "suomalainen" MySQL, jonka 30 työntekijää asuvat 12 maassa, jonka työntekijöistä monet eivät ole koskaan tavanneet fyysisesti yhtään muuta firman työntekijää (Kauppalehti 26.11.2001).

Monissa artikkeleissa (esim. MacKinnon 1997) verkkoyhteisöjen valtarakenteita arvioidaan joko diktatorisiksi tai anarkistisiksi, riippuen siitä käyttävätkö tekniset ylläpitäjät valtaa itse vai antavatko he yhteisöjen ohjata itse itseään (mikä käytännössä usein johtaa ohjautumattomuuteen). Verkko-organisaatioita tutkittaessa tämä problematiikka on vähemmän oleellista, koska organisaation hierarkia ulottuu kyberavaruuteen asti. Toisin sanoen yrityksen sähköpostilistan ylläpitäjällä ei ole käytössään diktatorista valtaa keskusteluun, koska hän joutuu ratkaisuja tehdessään toimimaan organisaation hierarkian puitteissa.

2.3.1 Verkkoyhteisön muotoutumiseen vaikuttavat tekijät

Verkkoviestinnän tutkimusta on tutkittu monesti ainoastaan median, tietokoneen, näkökulmasta. Baym (1995, 141) haastaa tämän käsityksen jakamalla verkkoyhteisön muotoutumiseen vaikuttavat tekijät viiteen ryhmään, joiden monimutkainen vuorovaikutus vaikuttaa siihen millainen verkon foorumista kehittyi.

Ulkoinen konteksti viittaa Baymillä esimerkiksi tietoverkkoon kontekstina, josta yhteisöön tarttuvat netiketti, verkon kielenkäyttö sekä tapa jolla verkkoon päästään – vuonna 1995 yliopistoväki oli keskeinen verkonkäyttäjien ryhmä. *Ajallinen rakenne* voi olla monimutkaisempaa kuin dikotomia synkronisuuden ja asynkronisuuden välillä. Keskeistä on esimerkiksi se, onko verkkoyhteisö väliaikainen, pysyvä vai tapaavatko sen jäsenet vain toisinaan. Joku uutisryhmä voi toimia innokkaasti esimerkiksi työaikana kun sen käyttäjät istuvat koneiden äärellä. *Systemin infrastruktuurilla* on paljon merkitystä viestintään. Nopeat helppokäyttöiset koneet muovaavat verkkoyhteisöjä suuremman

¹³ Esimerkiksi Ferdinand Tönniesin klassinen *gemeinschaft*-määritelmä edellyttää yhteisöllisiltä suhteilta esimerkiksi tilallista läheisyyttä, verisiteitä, tunteita ja/tai yhteisymmärrystä. Toisaalta yhteisöllisyyskäsitteiden muuntumista kuvaa se, että jo vuonna 1887 ilmestyneessä teoksessaan *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie* Tönnies näkee myös omaisuuden yhteisöllisenä, ei vaihtoon vaan itse kunkin oikeudenmukaiseen osaan perustuen. (Töttö 1996, 160-162.)

yleisön käyttöön, kun taas anonyymiviestien lähettämisen mahdollisuus muuttaa viestintää oleellisesti. Usenetissä keskeinen ominaisuus oli *KILL*-tiedostot, joilla käyttäjä pystyi esimerkiksi suodattamaan kaikki jonkun käyttäjän lähettämät viestit pois. *Ryhmän tarkoitus* voi vaihdella laidasta laitaan muovaten yhteisöä, ja se liittyy viimeiseen, eli *osallistujien ominaisuuksiin*. Tuhansien lukijoiden ryhmä on hyvin erilainen kuin viiden lukijan ryhmä. On siis selvää, että hyvin moni muukin asia kuin tietokoneviestinnän vihjeettömyys vaikuttaa siihen, millaisia keskusteluja ja yhteisöjä verkkoon syntyy. (Baym 1995, 141-149.) Vaikka Baymin tavoitteena on haastaa teknologiahäntöinen näkökulma verkkoyhteisöihin, ei hänen perspektiivinsä siitä kovin kauaskaan pääse – hän ei oikeastaan huomioi esimerkiksi historiallisia, kulttuurisia tai diskursiivisia rakenteita lainkaan.

2.3.2 Tietokonevälitteiset sosiaaliset verkostot

Wellman (1997, 180-182) ottaa sosiaalisten verkostojen näkökulman¹⁴ tietokonevälitteisen viestinnän tutkimukseen, todeten että sosiaalisten ryhmien joukkoa paremmin virtuaalitodellisuutta kuvaa loputon sosiaalinen verkosto. Tutkimuksen kannalta tavallisesti tutkitaan joko yksilön sosiaalista verkostoa (egosentrinen analyysi) tai jonkin joukon keskinäistä verkostoa kokonaisuutena. Yksinkertaisin jako jakaa sosiaaliset verkostot kahteen ideaaliryhmään; harvoihin ja avoimiin verkostoihin ja tiheisiin sulkeutuneisiin verkostoihin. Wellman peilaa tietokonevälitteistä sosiaalista verkostoa perinteiseen sosiaaliseen verkostoon hieman monimutkaisemman sosiaalisten verkostojen jaottelun avulla, käyttäen kuutta perusominaisuutta: *tiheys, eristyneisyys, etäisyys, eksklusiivisuus, sosiaalinen kontrolli ja suhteiden voimakkuus*¹⁵.

Sosiaalinen verkosto on tiheä silloin, kun sen jäsenillä on suuri määrä keskinäisiä suhteita, esimerkiksi neljän hengen verkostossa on vähintään kolme¹⁶ ja enintään kuusi keskinäistä sosiaalista suhdetta. Tietokoneverkostot tukevat sekä tiheitä että harvoja verkostoja, tyypillisesti siten että juuri tehtäväorientoituneet työryhmät muodostavat tiheitä verkkoja, tosin käyttäen tässä apuna esimerkiksi puhelinkeskusteluja. Tällaiset verkostot toimivat keskinäisen tuen ja auttamisen välineinä, jossa motivoivina voimina ovat yleinen vastavuoroisuus ja ryhmän jäsenyys. Toisaalta tietokoneverkot muodostavat laajoja harvoja sosiaalisia verkostoja, koska kuka tahansa voi esimerkiksi lähettää tarvittaessa sähköpostia kenelle tahansa, ainoana edellytyksenä sähköpostiosoitteen tietäminen. (Wellman 1997, 186-187.)

¹⁴ Sosiaalisten verkostojen näkökulma, ja etenkin vahvojen ja heikkojen sosiaalisten siteiden käsitteet, ovat alunperin Granovetterin käyttönottamia käsitteitä (**Granovetter, M.** (1973): *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology 78, 1360-1380).

¹⁵ Alkukielellä *density, boundedness, range, exclusivity, social control* ja *strength of relationships*.

¹⁶ Tämä riippuu käytettävästä sosiaalisen verkoston määritelmästä. Neljän hengen *ryhmässä* ei välttämättä ole yhtään sosiaalista suhdetta, mutta silloin sen jäsenet eivät välttämättä muodosta *verkostoa*.

Eristyneisyys viittaa siihen, kuinka suuri osa verkoston jäsenten sosiaalisista suhteista on verkoston sisäisiä. Tiukasti rajoittuneissa verkostoissa useimmat suhteet ovat keskinäisiä, ja ulkoisista suhteista vastaavat usein erityiset portinvartijat. Yksilöiden välisten suhteiden lisäksi eristyneisyyttä voidaan käyttää kuvaamaan esimerkiksi ryhmien tai organisaatioiden verkostoituneisuuden laatua; kahden organisaation kahden työntekijän välinen suhde katsotaan tällöin myös organisaatioiden väliseksi suhteeksi. Tietokoneverkot johtavat sekä eristäytyneiden että eristäytymättömien sosiaalisten verkostojen syntyyn; toisaalta koska paikalliset verraten suljetut verkot (kuten yritysten sisäverkot) kasvattavat sisäisten suhteiden määrää, toisaalta koska suhteiden ylläpitäminen verkoston ulkopuolelle on halpaa ja helppoa. Internet on itsessään äärimmäinen esimerkki rajattomasta sosiaalisesta verkostosta. (Wellman 1997, 187-190.)

Sosiaalisen verkoston etäisyydellä tarkoitetaan verkoston jäsenten keskinäistä diversiteettiä, paitsi maantieteellisessä, myös esimerkiksi koulutuksellisessa, kulttuurisessa ja sosioekonomisessa mielessä. Tyypillisesti verkosto, jossa etäisyydet ovat pienet, on parhaimmillaan olemassaolevien resurssien hyödyntämisessä, kun taas verkosto, jossa etäisyydet ovat suuret, on parhaimmillaan lisäresurssien hankkimisessa. Tietokoneverkot mahdollistavat suuret etäisyydet kumotessaan tilalliset rajat, ja asynkronisuuden poistaessa merkitystä aikavyöhykkeiltä. Toisaalta sosiaalisten kontaktien määrä ja diversiteetti kasvaa ihmisten päästessä yhteyteen uusien ja erilaisten ihmisten kanssa. (Wellman 1997, 190-192.) Virtuaalisten organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että etäisyydeltään suurten organisaatioiden sisäinen yhtenäisyys kasvaa, etäisten sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen helpottuessa. Wellmanin resurssit ovat työntekoon liittyviä tiedollisia ja taidollisia resursseja; organisaation parhaan osaajan taitoja voidaan käyttää etäisistäkin toimipisteistä tai osastoista käsin.

Eksklusiivisuus kertoo siitä, kuinka paljon sosiaalisen verkoston suhteet ovat kahdenvälisiä, ja kuinka laajalti yksilöiden kontaktit ovat muiden verkoston jäsenten käytettävissä. Inklusiiviset¹⁷ verkostot ovat usein pieniä, niiden jäsenillä ei ole juurikaan valinnanvaraa verkoston jäsenten suhteen, ja yksityisyyttä on verraten vähän; perinteiset työpaikat ja pikkukylät ovat esimerkkejä inklusiivisista verkostoista. Kaupungit puolestaan ovat eksklusiivisia verkostoja. Teknisesti on mahdollista rakentaa inklusiivisiakin tietokoneverkostoja, jotka mahdollistavat esimerkiksi työtoverin tiedostojen vapaan selailun verkon yli, mutta käytännössä virtuaaliverkostot ovat eksklusiivisia suhteessa konkreettisen todellisuuden vuorovaikutukseen. (Wellman 1997, 192-193.)

Sosiaalisten verkostojen mukana kulkee myös sosiaalista kontrollia, joka on voimakkaimmillaan eristyneissä ja tiheissä verkostoissa. Sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan yksilön ulkoisten tekijöiden vaikutusta yksilöön, voimakasta sosiaalista kontrollia kuvaa esimerkiksi hierarkkisen organisaation

¹⁷ Wellman ei käytä sanana inklusiivista verkostoa, vaan puhuu ainoastaan ei-eksklusiivisesta verkostosta. Eksklusiivisen vastakohtana inklusiivinen kuitenkin toimii epäeksklusiivisuutta paremmin.

vaikutus sen yksittäiseen jäseneseen. Koska tietokoneverkostoille on ominaista sosiaalisen kontrollin suhteellinen heikkous verrattuna konkreettiseen verkostoon, Wellman toteaa, että ristiriita organisaatiojohdon kontrollipyrkimyksen ja tietoverkoston vapauttavan ominaisuuden välillä on väistämätön. Kontrollin ja valvonnan lisääminen tietoverkoston avulla johtaa konfliktiin organisaatiossa. (Wellman 1997, 193-195.)

Vahvat sosiaaliset siteet ovat yhdistelmä intimitteettiä, vapaaehtoisuutta, monikontekstuaalisuutta ja kontaktin yleisyyttä. Heikko side puolestaan viittaa epäntiimiin pikaiseen kontekstisidonnaiseen väliaikaiseen sosiaaliseen suhteeseen. Verkko tarjoaa anonymiteetin ja sosiaalisen läsnäolon heikkouden avulla mahdollisuuden luoda heikkoja siteitä nopeasti ja vaivattomasti. Vahvojen siteiden kohdalla kysymys ei olekaan yksiselitteinen, koska monikontekstuaalisuutta ja riittävää yleisyyttä ja vakavuutta on vaikeaa saavuttaa puhtaasti virtuaalisesti. Näitä voidaan ajatella esimerkiksi toissijaisina intiimeinä sosiaalisina suhteina, jotka ovat verraten kestäviä, epämuodollisia, tiiviitä ja sosiaalisesti tukevia, mutta toimivat kuitenkin vain jollakin elämän alalla. (Wellman 1997, 195-198.)

Wellmanin ja Gulian (1999, 175-176, myös Wellman 1997, 189-190) mukaan kyberavaruudessa luotetaan voimakkaasti puolittuihin ja tuntemattomiin. Verkkoyhteisöissä tuntemattomien auttamista rohkaistaan ja apuun yleensä myös luotetaan, vaikka viestin lähettäjä käyttäisi käytännössä anonyymiä sähköpostiosoitetta. Vihjeettömyys voi olla nimenomaan syy heikkojen sosiaalisten siteiden toimivuuteen; rotuun, asemaan, ikään, sukupuoleen tai muuhun liittyvät sosiaaliset esteet eivät estä viestintää. Toisaalta kuten he toteavat, esimerkiksi vaikeasta sosiaalisesta tilanteesta pääsee verkossa irti paljon helpommin kuin reaali maailmassa. Vaikka heikot sosiaaliset siteet korostuvat verkkoviestinnässä, esimerkiksi Paolillo (1999) toteaa, että kyberavaruuden sosiaaliset verkostot muodostuvat niin vahvoista kuin heikoistakin sosiaalisista siteistä. Tässä tutkielmassa lähden Paolillon näkemyksestä, mitä perustelen verkkoyhteisökeskustelun ja vihjeettömyysparadigman kritiikin yhteydessä seikka-peräisemmin.

Virtuaaliset organisaatiot ovat siis sosiaalisten verkoston näkökulmasta tiheähköjä, avoimia, kulttuurisesti monimuotoisia, eksklusiivisia ja vähemmän kontrolloituja verrattuna perinteisiin organisaatioihin. Niiden työntekijät voivat luoda ja hyödyntää helposti halutessaan heikkoja sosiaalisia siteitä, mutta rakentavat myös vahvoja siteitä, joskin hitaammin kuin perinteisessä organisaatiossa (vrt. Walther 1996 aiemmin). Heikot siteet osaltaan kasvattavat organisaation innovatiivisuutta, koska ihmisten suhteiden määrä kasvaa, eivätkä ihmiset enää tiedä toisaalta mitä keskustelukumppani tietää, eivätkä toisaalta myöskään samoja asioita kuin toisensa (Juuti 2001, 207-208). Vaikka virtuaaliorganisaation verkosto onkin etupäässä eksklusiivinen, sen jäsenillä ei luonnollisestikaan ole täyttä valinnanvaraa verkoston jäsenten suhteen.

Wellmanin näkemystä voisi tämän yhteenvedon pohjalta pitää ensinäkemältä idealistisena, mutta tietokoneverkoston heikkouksina lienevät kiinteiden suhteiden vähyys ja heikkous suhteessa konkreettiseen organisaatioon. Vaikka virtuaaliverkosto on tiheämpi kuin perinteinen organisaatio, sen tiheys perustuu ohimenevään kontaktiin tiiviin yhteydenpidon sijasta. Vaikka yksittäinen virtuaalinen ihmissuhde voi olla hyvinkin vahva, kiinteä ja tiivis, yleisellä tasolla ne ovat heikompia, ohuempia ja ohimenevämpiä kuin konkreettisen maailman ihmissuhteet. Virtuaaliorganisaatioissa on jatkuvasti tiheä *potentiaalinen* sosiaalinen verkko, mutta sen sosiaaliset siteet on aktivoitava jokaista uutta vuorovaikutusta varten erikseen; tämä vaatii energiaa ja henkistä panostusta. Virtuaaliverkossa heikon sosiaalisen siteen aktivoiminen on huomattavasti helpompaa kuin reaali maailmassa, mutta toisaalta vahvat ja keskivahvat sosiaaliset siteet passivoituvat aivan eri tavalla kuin tavallisessa toimistossa. Konkreettisesti toimistossa naapuriosaston ihmisiä tervehditään rutiininomaisesti käytävillä, kun taas virtuaaliorganisaatioissa rutiininomainen tervehtiminen vaatii aktiivista oma-aloitteista sähköpostin (tai vastaavan viestin) lähettämistä.

2.3.3 Identiteetti ja anonymitteetti verkossa

Tietokoneviestinnän vihjeettömyys tuo väistämättä mukanaan tietyn anonymitteen. Vaikka järjestelmä ei olisi täysin anonyymi, identiteettejä luodaan aktiivisesti ja kollektiivisesti nimeämisellä, roolinmuodostuksella sekä paljastamalla itsestä valikoituja asioita. Myös täydellistä anonymitteettiä arvostetaan, koska se luo mahdollisuuden kehittää vaihtoehtoisia itsen versioita sekä kokeilla vaihtoehtoisia vuorovaikutuksen muotoja. (Baym 1995, 153.)

Usein verkon identiteetinmuodostus käynnistyy nimen valinnasta. Vaikka käytettävä palvelu ei mahdollistaisikaan anonyymiä viestintää, usein viestit allekirjoitetaan pakollisen oikean nimen lisäksi myös itse valitulla käyttäjänimellä. Myös huolella taiteillut allekirjoitustiedostot ovat tärkeä ja visuaalinen osa identiteetinmuodostusta – nimen ja sähköpostiosoitteen lisäksi allekirjoitukset sisältävät sitaatteja, kuvia tai titteleitä. (Baym 1995, 154-156, myös Donath 1999, 40-44.) Esimerkkinä Chester ja Gwynne (1998) huomasivat anonyymiä oppimisyhteisöä tutkiessaan myös nimenvallinnan keskeytyksen identiteetinmuodostuksessa; monet oppilaat leikkivät kirjoittaessaan pseudonyymillään antaen sen vaikuttaa, esimerkiksi "Just Another Wolf" aloitti viestinsä "Grrday!", kun taas nimimerkit "Tiger" ja "Cougar" keskustelivat opiskelun ohessa jäniksen syömisestä lounaaksi.

Warisse Turner, Grube ja Meyers ovat tutkineet verkon potilastukiryhmiä, joissa esimerkiksi syöpäpotilaat voivat jakaa tuntojaan ja kokemuksiaan. Tällaisessa sosiaalisen tuen verkkoyhteisössä anonymitteetti, idealisoitu käsitys keskustelukumppanista ja ympärivuorokautisuus kääntyvät eduiksi. Samaan tapaan kuin keskustelu vaikka papin tai päivystyspuhelimien vapaaehtoistyöntekijän kanssa, verkko tarjoaa heikon ihmissuhteen (vrt. luku 2.3.2), joka on vapaa ylimääräisistä paineista ja tuo anonyymiä luottamusta. (Warisse Turner, Grube & Meyers 2001, 235-236.) Tällainenkin ryhmä on

usein kontekstuaalinen, eikä kestä yhteisönä jos yhteinen konteksti poistetaan – harva parantunut jatkaa täysipainoisesti aktiivista keskustelua potilastukiryhmässä.

Waltherin (1996, 13-14, myös esim. Brashers, Adkins, & Meyers 1994, 281-282) mukaan verkon anonymiteettiä on mahdollista käyttää myös organisaatioviestinnässä anonyymien kokouksen pitämiseen. Etenkin hierarkiassa alempana olevat kokouksen osanottajat voivat ilmaista ideoita, mielipiteitä ja kritiikkiä vapaammin anonyymeinä. Vaikka konfliktin ja kriittisen argumentoinnin määrä viestinnässä todennäköisesti lisääntyisi, se saattaisi Waltherin mukaan siirtyä henkilöiden välisestä ristiriidasta asioiden väliseksi konfliktiksi. Vaikuttaisi ensinäkemältä epätodennäköiseltä, että jonkin organisaation johto käytännössä todella järjestäisi tällaisen autenttisesti anonyymien kokouksen. Todellisia käytännön kokeiluja tällaisistakin keskusteluista on kuitenkin tehty¹⁸, uusiin kokeiluihin rohkaisevin tuloksin.

2.3.4 Statussymbolit kyberavaruudessa

Tietokoneviestintäkeskustelussa väitetään usein, että hierarkiat ja auktoriteettirakenteet heikkenevät verkkoviestinnässä, koska statussymbolit eivät näy verkossa (esim. Rheingold 1993, 1. luku, sekä Brashers, Adkins, & Meyers 1994, 269-270, vrt. myös luku 2.3.3). Tämä ei kuitenkaan välttämättä päde etenkin virtuaaliorganisaatioissa, jossa työntekijät tuntevat toisensa – ellei sitten voida toimia anonyymisti. Kuten Schmitz (1997, 85, myös esim. Spears & Lea 1992) toteaa, fyysisen ulkoasun (pukeutumisen, ulkonäön, tyylin) tuottamien statussymbolien sijaan korostuvat koulutuksellinen kompetenssi ja kielellinen ilmaisutaito. Kulttuurit ja sosioekonomiset luokat ovat läsnä tietokoneviestinnässäkin eivätkä yksilöt ole sen tasa-arvoisempia kuin luonnossakaan, luokitusta vain luodaan eri kriteereillä kuin tavallisesti. Myös kirjoittamisen tyyli ja aiempien viestien sisältö vaikuttavat voimakkaasti identiteettiin ja luotettavuuteen (Donath 1999, 38-39).

Ahuja ja Carley (1998) tutkivat virtuaaliyhteisöjen organisoitumista, ja löysivät keskittyneisyyttä ja hierarkkisia tasoja virtuaalitiimeistä. Heidän mukaansa vaikka auktoriteetin suhteen hierarkiaa ei olisikaan, se saattaa olla olemassa kommunikaation tasolla, koska roolispesialisaatio ja hierarkkisuus tehostavat viestintää. Esimerkiksi virtuaaliorganisaatioissa, jonka työ vaatii korkeaa teknistä osaamista, on luonnollista että asiantuntijoille muodostuu samankaltaiset auktoriteettiroolit kuin perinteisessä organisaatioissa. Tämä asettaa haasteita esimerkiksi johtamiselle, koska ulkoisen hierarkian luomia kommunikaatioketjuja ei välttämättä käytetä, vaan saatetaan sortua epäekonomisiin viestintätapoihin.

¹⁸ Suomen valtionhallinnossa esimerkiksi viestintävirastossa ja Merenkululaitoksessa oli kirjoitushetkellä (2003) mahdollisuus anonyymiin keskusteluun. Näistä Merenkululaitoksessa anonyymi keskustelu keskittyi liikelaitostumisprojektiin; keskustelun säännöt rajoittivat keskustelun organisaatiouudistukseen, kielsivät nimettyjen henkilöiden kritisoinnin nimettömänä, ja edellytti sitä, että jokainen kirjoittaja otti nimettömänäkin vastuun omasta tekstistään. Esimiehet pyrkivät vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Keskustelu tarjosi

DeSanctis ja Monge (1998) toteavat, että lateraalisen viestinnän lisääntyminen (vertikaalisen sijaan) kuitenkin vähentää vallan ja hierarkian merkitystä, joskaan kaikki tutkimukset eivät ole olleet tästä yksimielisiä. Lateraalisen viestinnän tuoma kulttuurisesti eroavien ryhmien kommunikaation lisääntyminen aiheuttaa myös mahdollisesti konflikteja eri ryhmien välille.

Vaikka henkilöt tuntevat toisensa, eikä statussymbolien merkitys siten katoakaan, viestinnän tilallinen konteksti menettää merkitystään. Kaikki viestintä tapahtuu toki suhteessa tilaan, jossa viestitään, mutta pääjohtajan kokoushuoneen marmoripöydän ja sekaisen tutkijankammion välistä eroa ei oikeastaan voida tuottaa nykyisessä kyberavaruudessa¹⁹. Kyberavaruudessa toimivassa organisaatiossa jokaisella tiimillä voi olla ja onkin yhtä loistokas kokoushuone kuin johtoryhmällä.

2.4 Yhteenvetoa tietokonevälitteisestä viestinnästä

Tietokonevälitteisestä viestinnästä voidaan siis tiivistää joukko perusväitteitä, joiden oletan jatkossa pätevän virtuaalisissa organisaatioissa yleensä. Nämä propositiot ovat synteesi koko luvusta, ja niiden muotoilemisessa pyrin huomioimaan ristiriitojen olemassaolon.

1. *Sosioemotionaalisen sisällön välittäminen tietokonevälitteisesti on hitaampaa kuin viestinnällisesti rikkaampia kanavia käyttäen. Se on kuitenkin mahdollista, ja lähes kaikki konkreettisen todellisuuden ihmissuhteiden muodot voivat esiintyä myös kyberavaruudessa.*
2. *Verkonkäyttäjät hoitavat konkreettisesti sellaisen toiminnan, joka on fyysisyytensä tai muun syyn takia mahdotonta tai epäkäytännöllistä verkossa. Hyvän verkkokäyttäjän (niin johtajan kuin alaisenkin) on osattava valita oikea viestintäkanava viestintätarpeen mukaan. Valintaa tehtäessä esimerkiksi viestin henkilökohtaisuus, arkaluontoisuus, emotionaalisuus ja tärkeys vaikuttavat. Esimerkiksi viestintäkanavien vaivalloisuus, nopeus, synkronisuus, mediarikkaus ja hinta ovat valinnan toinen puoli. Lisäksi on huomioitava, että viestimenväli on viesti itsessään. Rakentava kritiikki on ongelmallista, koska negatiivisen sisällön viestiminen ja kiistely ovat ongelmallisia verkossa.*
3. *Kyberavaruudessa voi muodostua ja toimia todellisia yhteisöjä, mutta todellisen yhteisöllisyyden muodostuminen ei ole samanlaista kuin konkreettisesti todellisuudessa. Kaikki verkko-yhteisöiksi kutsutut foorumit (kuten keskusteluryhmät tai sähköpostilistat) eivät kuitenkaan täytä yhteisön määritelmää.*

vähintäänkin mahdollisuuden puhua avoimesti ja julkisesti kipeimmistäkin kysymyksistä, sekä kysyä arkaluontoisia kysymyksiä muutoshankkeen edetessä.

¹⁹ Virtuaalitodellisuusympäristöissä tähän kuitenkin on poikkeuksia. Esimerkiksi suomalaisessa Hotelli Kultakalassa käyttäjät voivat tilata virtuaalisiin hotellihuoneisiinsa kalusteita kännykällä, oikealla rahalla.

4. *Vaikka henkilökohtainen tutustuminen hidastuukin, sosiaalisten esteiden heikkous helpottaa sosiaalisesti viestintää ja työntekoa tuntemattomien ihmisten kanssa. Toisinaan anonymiteetti ja vihjeettömyys johtavat nopeasti hyvinkin henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen hyperpersoonalliseen viestintään.*
5. *Virtuaaliset organisaatiot ovat verkostoina tiheäköjä, avoimia, kulttuurisesti monimuotoisia, eksklusiivisia ja vähemmän kontrolloituja kuin perinteiset organisaatiot. Niiden jäsenet voivat luoda ja hyödyntää helposti halutessaan heikkoja sosiaalisia siteitä, mutta rakentavat myös vahvoja siteitä, joskin hitaammin kuin perinteisessä organisaatiossa. Virtuaalisen verkoston perinteistä suurempi tiheys kuitenkin perustuu ohimeneviin kontakteihin jatkuvasti aktiivisen yhteydenpidon sijasta.*
6. *Virtuaaliorganisaation työntekijän sosiaalinen verkosto ulottuu organisaation ulkopuolelle; esimerkiksi asiakkaisiin ja alihankkijoihin asti – tyypillisesti laajempaa kuin perinteisen organisaation työntekijän, mutta heikompiin siteisiin perustuen.*
7. *Jos verkon keskusteluryhmä kohoaa useimpien keskustelijoiden kohdalla vallitsevaksi sosiaalis-normatiiviseksi kontekstiksi, verkkoviestintä johtaa ryhmäpolarisaatioon. Jos näin ei käy, verkkoviestintä johtaa de-polarisaatioon. Jos ryhmän jäsenistä osalle ryhmä muodostaa sosiaalis-normatiivisen kontekstin, mutta kaikille ei, seurauksena on ongelmallinen sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio, jossa jyrkät mielipiteet kohtaavat sitkeää yksilöllistä vastarintaa, tai jossa verkkoryhmä jakautuu konkreettisen todellisuuden mukaisiin kamppaileviin osaryhmiin.*
8. *Anonyymi verkkokeskustelu helpottaa ideointia ja organisaation toiminnan kritisointia, ja siten heikentää sosiaalisia hierarkioita. Vähimmilläänkin se auttaa tuomaan kielletyt keskustelunaiheet esiin.*
9. *Verkkokeskustelu poistaa välttämättömiä rakenteellisia hierarkkisoivia käytäntöjä, kuten puheenvuorojen jakamisen. Samaan tapaan kuin vaatetuksen symboliikka poistuu verkossa, myös arkkitehtuurin symboliikka menettää merkityksensä. Vaakatason viestintä lisääntyy suhteessa enemmän kuin vertikaalinen viestintä, mikä sinänsä madaltaa verkkoviestinnän hierarkiaa. Suurimmaksi osaksi käyttäjien status kuitenkin tiedostetaan, ja siten se vaikuttaa edelleen keskusteluun.*

3 Virtuaaliset ja virtualisoituvat organisaatiot

Organisaatio voidaan määritellä monin eri tavoin. Tässä työssä käsittelen organisaatiota abstraktiona mallien ja metaforien kautta. Åbergin (1989, 48 ja 2000, 55) mukaan organisaatio muodostuu joukosta ihmisiä, jotka järjestäytyvät saavuttaakseen tavoitteen jota eivät voisi saavuttaa organisoitumatta. Yleisemminkin on katsottu, että organisaatiolle juuri tiedostetut päämäärät ovat oleellinen tekijä, joka erottaa ne esimerkiksi perheistä tai aatteellisista liikkeistä (Thompson & McHugh 1995, 9-10). Tämän takia Bauman (1990, 99) nimittääkin organisaatiota kuvaavasti *tavoiteryhmäksi*. Aula korostaa (1999, 18-14, 21-23), että organisaation tarkoitus ja olemus ovat erilliset. Organisaatio on konstruktivistinen, inhimillisen kognition tuottama artifakti, joka on olemassa ainoastaan symbolisten objektien maailmassa. Organisaatio on rakenne, joka koostuu viestintäsuhteista, viestinnän sisällöistä, sekä viestinnän järjestelmistä ja resursseista. Åberg (2000, 55-56) edellyttää käytännön työorganisaatiolta seitsemää premissiä, joiden on toteuduttava: työorganisaatiolla on oltava voimavaroja (jotka voivat olla aineellisia tai henkisiä), ihmisiä (kuten työntekijöitä), tavoitteita, työnjako, sen on oltava ennustettava, siellä syntyy ja muuttuu kulttuureja, ja sen viestintä strukturoituu jotenkin. Åbergin lähtöoletukset organisaatiolle pyrkinevät muistuttamaan, että vaikka organisaatiota tarkasteltaisiin vaikkapa postmodernina tekstuaalisena viestintärakenteena (luku 3.1), käytännön elämässä nämä elementit löytyvät työorganisaatioista.

Virtuaaliorganisaation käsitettä on käytetty kirjallisuudessa epäkoherentisti ja vaihtelevasti. Esimerkiksi elokuvien tuotantoyhtiöitä on kuvailtu virtuaalisiksi, koska ne ovat organisoituneet joustavasti, toimineet verkostoina yli organisaatorajojen, sekä käyttäneet runsaasti telekommunikaatiota ja verkkoviestintää toiminnassaan. Toisaalta kustantamoja, jotka ovat lähinnä koordinoineet alihankkijoidensa (kirjailijoista painoihin ja markkinointiin) toimintaa on pidetty tämän vuoksi virtuaaliorganisaatioina. (Kraut & al. 1998.) Kuten Hodgetts ja Luthans (1997, 601) määrittelevät, virtuaaliorganisaatio on pieni organisaatio joka toimii liike-elämässä suuryrityksen tavoin verkottumalla alihankkijoiden kanssa. DeSanctis ja Monge (1998) luonnehtivat virtuaaliorganisaatioita neljällä piirteellä; a) erittäin dynaamisilla prosesseilla, b) sopimuksenvaraisilla suhteilla entiteettien välillä, c) hämärtyneillä ja läpäistävillä rajoilla ja d) helposti muokattavilla rakenteilla. He tiivistävät virtuaaliorganisaation olevan läpeensä täynnä ulkoisia suhteita, toimivan väliaikaisten tiimien avulla, joissa toimivat työntekijät jotka työskentelevät erillään toisistaan. Tuloksena on seinätön yritys joka koostuu joukosta paikasta riippumatonta yhteistyötä tekeviä yksilöitä. Juuti (2001, 166-180)

Tässä työssä tarkoitan virtuaaliorganisaatiolla sellaista organisaatiota, joka toimii pääasiassa tietoverkkojen välityksellä. Koska virtuaaliorganisaatio välittää tietoa kyberavaruudessa, myös merkittävä osa sen yhteisöllisyydestä toteutuu siellä. Virtuaaliorganisaatiot toimivat usein osana monimutkaisia organisaatioiden ja organisaatioiden osien verkostoja (vrt. Castells 1996, Tapscott 1996 ja Shapiro

2002). Määritelmäni on siis vastaava kuin Tapscottin (1996, 50-51, 85), vaikkakin Tapscott etenee liikeyrityksiin kulkematta organisaatioiden kautta.

Jaottelu virtuaalisuuden suhteen ei kuitenkaan ole mustavalkoinen, koska useimmissa organisaatioissa on piirteitä sekä konkreettisista että virtuaalisista organisaatioista. Merkittävässä asemassa ovat virtualisoituvat organisaatiot, joiden toimintaan tullut perinteisen konkreettisen todellisuuden toiminnan ohelle virtuaalinen ulottuvuus (vrt. Juuti 2001, 132). Aula ja Oksanen (2000, 186-188) kutsuvat näitä hybridirytyksiksi, joiden vahvuus on konkreettisen kivijalan yhdistäminen virtuaalisuuteen Nordean ja General Motorsin tapaan. Virtualisoivan organisaation tavoitteena ei välttämättä olekaan perinteisen toiminnan syrjäytyminen, vaan usein virtuaaliset elementit lisätään olemassa olevan päälle. Ainoastaan puhtaasti tietoa tuottavat asiantuntijaorganisaatiot voivat virtualisoida kaiken toimintansa; useimmilla työorganisaatioilla on väistämättömiä kiinnekohtia todellisuuteen. Esimerkiksi verkko-kauppa virtualisoi myymälätkin, mutta tunnettu ongelma on se, että tuote on kuitenkin kannettava fyysisesti asiakkaalle. Kaikki organisaatiot voivat kuitenkin teoriassa virtualisoida esimerkiksi johtamisen, henkilöstöhallinnon, viestinnän ja rahaliikenteen, sekä vähintään valtaosan tuotekehityksestä ja markkinoinnista. Tavallisesti organisaatiot aloittavatkin virtualisoitumisen juuri näistä helposti verkkoon siirrettävistä asioista: viestintää varten rakennetaan sisäverkko, jonne sitten siirretään organisaation koordinoimiseen ja johtamiseen liittyviä toimintoja.

Olen valinnut tarkasteluni ulottuvuuksiksi organisaation areenamallin, matriisiorganisaation luonteen ja organisaation kulttuurinäkemys, koska näiden kolmen yhdistelmä kuvaa mielestäni hyvin virtuaalista organisaatiota. Matriisinäkemys soveltaminen kertoo organisaation muodollisesta järjestyksestä ja hierarkiasta, areenamalli niistä sosiaalisista tiloista, joissa organisaatio toimii, ja kulttuurinäkemys kertoo siitä miten organisaation eri osat pelaavat yhteen ja toteuttavat organisaation tavoitetta.

3.1 Moderni ja postmoderni organisaationäkemys

90-luvulla organisaatioteoriaan on noussut perinteisen, modernin organisaationäkemys rinnalle ja haastajaksi postmoderni, sosiaaliseen konstruktivismiin nojaava organisaationäkemys. Juutin (2001, 125-127) mukaan modernin näkemys mukainen organisaatio toimii numeroiden, kovien faktojen, rationaalisuuden, ja teknisyyden pohjalla. Taylorin ajoista lähtöisin ollut tehokkuusajattelu on jättänyt Juutin mukaan varjoonsa organisaatioiden toiminnan ja niiden sosiaalisten prosessien ymmärtämisen.

Postmodernin organisaatiokäsityksen mukaan organisaatio on sosiaalinen konstruktio, joka koostuu ihmisten puheesta ja tarinoista. Konstruktivistit hylkäävät uskon objektiivisiin faktoihin ja tieteellisiin teknisiin tosiasioihin, ja korostavat niiden sijasta organisaation tekstuaalisuutta ja tapaa jolla organisaation tarinat muokkaavat siinä toimivia subjekteja – modernit "faktat" ovat vain subjektiivisia tarinoita muiden joukossa. Postmodernien ajattelijoiden mukaan hierarkkisella rakenteella ja sen

luomalla valvontapyramidilla on vain historiallista kuriositeettiarvoa, koska johtajat eivät kykene valvomaan organisaation moniäänistä arkea. Valvonnan sijasta organisaatiota tulisi ohjata luomalla tulkintoja näistä moniäänisistä tarinoista. Kaiken kaikkiaan uskomus objektiiviseen faktatietoon ja siihen nojaava monologinen autoritaarinen johtamisnäkemys joutuvat kritiikin kohteiksi. (Juuti 2001, 128-132, 136.)

Tässä työssä otteeni on enimmäkseen moderni, joskin postmodernista ajattelusta vaikutteita saanut. Juuti (2001, 132) toteaa, että *"postmoderni organisaatiotutkimus ei ole 'opettavaista' tai 'rakentavaa' siinä mielessä, että se ei pyri luomaan oppisuuntia tai kertomaan, miten tulisi toimia. Postmoderni organisaatiotutkimus pyrkii vain avaamaan sosiaalisia konstruktioita, ei niinkään luomaan uusia rakennelmia, joilla olisi kuitenkin vain tekstuaalinen luonne"*. Tästä johtuen postmoderni tutkimus ei sovellu hedelmälliseen funktionaaliseen tutkimukseen – tarkastelen organisaatioita siinä mielessä funktionaalisesta näkökulmasta, että tarkoitukseni on pohtia miten organisaatio saadaan toteuttamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin (toisin sanoen, näkemykseni on tehty organisaation johtajien näkökulmasta ja ehdoilla). Vaikka loogisesti ajateltuna usko objektiiviseen faktatietoon on lähinnä illuusio, sillä ollaan päästy varsin pitkälle organisaatioiden johtamisessa ja liiketoiminnassa (vrt. rajoitetun rationaliteetin käsitteeseen luvussa 4.2).

Huolimatta siitä, että hylkään tässä työssä postmodernismin, pyrin suhtautumaan perinteisiin organisaationäkemyksiin kriittisesti²⁰, esimerkiksi painottamalla dissipatiivisen viestinnän tärkeyttä (luvussa 3.2) ja organisaatiokulttuurin perustavanlaatuisia luonnetta (luvussa 3.4) organisaation toiminnalle. Vaikka tunnustankin organisaation olevan sosiaalinen rakenne, nähdäkseni arjen keskustelujen moniäänisyyden seuraamisen mahdottomuus ei tee hierarkkisesta valvontarakenteesta merkityksetöntä – itseasiassa luvussa 4.5 esitän myös, että virtuaaliorganisaatiolle on luonteenomaista mahdollisuus täydelliseen valvontaan, teoriassa myös moniäänisen keskustelun valvontaan. Käytännön elämässä yritykset toimivat valtaosin hierarkkisten rakenteiden puitteissa, tässä työssä lähinnä yritän arvioida miten ne sen jatkossa tekevät, ja miten sitä tulisi kehittää.

3.2 Organisaation areenat

Aulan (1999, 151-153) mukaan organisaation viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu areenoilla²¹. Areenoita voivat olla esimerkiksi muistiot, tapaamiset, sisäiset lehdet tai kahvipöydät. Ne jakautuvat

²⁰ En kritisoi organisaatioiden olemassaoloa tai välttämättömyyttä, vaan joitakin perinteisiä tapoja, joilla niitä on ajateltu ja teoretisoitu.

²¹ Aula on saanut areenan käsitteen, jaottelun spontaaneihin ja institutionaalisiin areenoihin sekä niiden funktiot Staceyltä, ja syventänyt käsitettä viestinnän areenasta organisaation areenaksi pyrkien huomioimaan paremmin kulttuurin ja viestinnän areenaa määrittävinä tekijöinä. (Stacey, R. (1991): *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*. Melksham, Butterworth-Heinemann). Aulan ja Staceyn keskeisin ajatuksellinen ero on, että Staceyn mukaan viestintä tapahtuu areenoilla, Aulan mukaan viestintä luo areenat (Aula 1999, 155-

kahteen ryhmään, *institutionaalisiin* ja *spontaaneihin areenoihin*. Institutionaalinen areena on johonkin tarkoitukseen luotu virallinen ja formaali väline, joka on usein ajallisesti toistuva tai säännöllinen. Spontaanit areenat syntyvät epämuodollisesti itsestään organisaatiossa ja toimivat luovasti auktoriteettihierarkioista piittaamatta.

Aulaa suoraan siteeraten areenoilla on viisi funktiota:

- *Symbolisen ja ritualistisen merkityksen ilmaiseminen ja siirtäminen.* Lähestulkoon kaikki areenat lujittavat organisaation tarkoitukseen ja yksilöiden statuksiin liittyviä symboleja. Areenat tarjoavat keinon legitimoida näkemyksiä, arvoja, uskomuksia, suunnitelmia ja päätöksiä, jotka on jo päätetty tai tehty. Areenoilla voidaan myös luoda kuvaa, että tapahtumassa on looginen, rationaalinen päätöksenteko, vaikka näin ei olisikaan. Areenan symbolinen funktio tarjoaa hyvinvointia, turvallisuutta, legitimaatiota ja uskomusten promootiota.
- *Hallinnollisten asioiden hoitaminen.* Areenalla käsitellään organisaation standardeja toimintatapoja. Hallinnollinen funktio ylläpitää organisaation muodollisten järjestelmien järjestyksellistä toimintaa.
- *Menneiden suoritusten tarkastelu* Menneiden selittäminen esimerkiksi säännöllisesti ilmestyvien budjetti-, suunnitelma-, tai toimintakatsausten avulla voi olla hyödyllistä, kun pyritään ymmärtämään menneen menestystekijöitä tai virheellisiä päätöksiä. Selontko menneestä voi olla myös haitallista, jos areenalla luodaan hyvinvoinnin lisäämiseksi itsensä oikeuttavia myyttejä tapahtuneesta.
- *Team building.* Monet areenat tarjoavat tilaisuuden ystävyydelle, luottamukselle ja mieltymyksille. Kaikilla areenoilla on sosiaaliset aspektinsa, jotka ovat tärkeitä ryhmien toiminnalle, oppimiselle ja yhteistyölle.
- Lisäksi areenoilla on tyypillistä erilaisten *valintojen suorittaminen*. Organisaatiossa institutionaalille areenoille kutsutaan osallistujia heidän statuksensa, hierarkkisen asemansa sekä organisaation formaalien sääntöjen ja toimintatapojen perusteella. Samoin merkityksellinen kriteeri on se, missä määrin organisaation jäsen on kiinnittynyt organisaation kulttuuriin. Areenoilla on aina rajallinen kapasiteetti, koska osallistujilla on käytettävissään tietty määrä aikaa. Areenat ovat kuin säiliöitä, joka voidaan täyttää vain rajallisella määrällä tehtäviä. Institutionaaliset areenat ovat täytetty symbolisilla, hallinnollisilla ja menneisyyden selittämiseen tähtäävillä tehtävillä.

156). Ero on toisin sanoen sukua organisaatiolla on kulttuuri – näkemyksen ja organisaatio on kulttuuri – näkemyksen väliselle erolle.

(Aula 1999, 153-155.)

Aulan (1999, 180-182) mukaan jokaisella organisaation areenalla on oma kulttuurirakenteensa, joka koostuu yhdestä tai useammasta kulttuurista. Areenojen kulttuurit kehittyvät integroivan ja dissipatiivisen viestinnän avulla.

3.2.1 Organisaatioviestinnän kaksoisfunktio

Aula (1999, 241-242) tarkastelee organisaatioita (ja areenoita) kaoottisina järjestelminä²², joiden tila vaihtelee kaaoksen ja järjestyksen välillä. Liika kaoottisuus tarkoittaa tehottomuutta, epävakautta, epävarmuutta ja sekasortoisuutta. Liika järjestys johtaa jähmettymiseen, liialliseen kontrolliin, muutoskyvyn puutokseen ja uudistuskyvyttömyyteen. Menestyvä organisaatio on sekä vakaa että muutoskykyinen, eli se liikkuu jossakin näiden ääripäiden välillä tasapainottomassa tilassa. Viestintä vaikuttaa organisaation asemaan tällä välillä siten, että integroiva viestintä vie organisaatiota kohti järjestystä ja dissipatiivinen viestintä kohti kaaosta.

Integroiva viestintä on tarkkaa, kirjaimellista, reaktiivista, intentionaalista, kontrolloitua, monofonista ja monologista viestintää. Se on enemmänkin loogista ja tehokasta asioista kertomista kuin uusien ajatusten esittämistä. (Aula 1999, 144-146.) Integroivalla viestinnällä organisaatiossa välitetään organisaation eksplisiittistä tietoa²³, kuten annetaan käskyjä ja ohjeita tai kerrotaan organisaation käytännöistä. Eksplisiittinen tieto on sääntöihin tai välineisiin sidottua tietoa, jota voidaan verraten helposti kommunikoida symbolijärjestelmän avulla. (Aula 1999, 148-150.)

Dissipatiivinen viestintä on metaforista, proaktiivista, spontaania, impulsiivista, polyfonista ja dialogista. Se on kaksisuuntaista ideointia ja inspirointia, luovaa toimintaa. (Aula 1999, 144-146.) Esimerkiksi tupakkataukojen ja strategiaseminaarien savusaunojen keskustelut ovat dissipatiivista viestintää. Dissipatiivinen viestintä välittää kulttuurista ja hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voi olla yhteistä: vaikka sitä ei voida täsmällisesti ilmaista sanoin tai symbolein, se voidaan esittää moninaisten metaforisten ja analogisten diskurssien kautta, jolloin se lähenee kulttuurista tietoa. Kulttuurinen tieto puolestaan koostuu kognitiivisista ja tunteisiin liittyvistä rakenteista, joita organisaation jäsenet käyttävät havaitakseen, selittääkseen, arvioidakseen ja rakentaakseen todellisuutta. Dissipatiivinen

²² Organisaatioiden kaosmallin perustukset ovat pitkä sivupolku työn laajuuteen verrattuna. Tiiviisti ilmaistuna kaoottinen järjestelmä on epälineaarinen, rekursiivinen ja dynaaminen järjestelmä, jonka käyttäytymistä ei voida ennustaa, mutta joka noudattaa jonkinlaisia attraktoreja. Epälineaarisuudella tarkoitetaan sitä, että muutos alkutilassa johtaa teoriassa mielivaltaiseen muutokseen lopputilassa. Rekursiivisuudella tarkoitetaan, että edellisen tilanteen tulosta käytetään seuraavan tilanteen panoksena – esimerkiksi viestinnällä tuotettua kulttuuria käytetään tulevan viestinnän taustaoletuksina. Dynaaminen muutos tarkoittaa sitä, että järjestelmän tapa muuttua muuttuu järjestelmän itsensä muuttuessa, mikä johtaa ennustamattomuuteen. Vaikka kaoottinen järjestelmä on ennustamaton, se ei ole satunnainen vaan deterministinen; sen käyttäytymistä ei vain pystytä ennustamaan, vaikka käyttäytymisen lainalaisuuksia tunnetaan. (Aula 1999, myös esim. Aula 2000, 59-76 ja Morgan 1997, 251-300.)

²³ Aulan käyttämät eksplisiittinen, hiljainen (*tacit*, myös piiloinen tieto) ja kulttuurinen tieto ovat Choolta (1998).

viestintä on siis välttämätöntä organisaatiolle; väliä ei niinkään ole sen kanavalla kuin sisällöllä. (Aula 1999, 148-150, Choo 1998, 110-119.)

Integroiva ja dissipatiivinen viestintä eivät sulje toisiaan pois; samalla areenalla ilmenee tavallisesti aina samanaikaisesti sekä integroivaa että dissipatiivista viestintää. Aula (1999, 180-182) jakaa areenat monoliittisiin, latentteihin, anarkistisiin ja kamppaileviin sen mukaan, kuinka paljon niillä on integroivaa ja dissipatiivista viestintää. Monoliittisella areenalla on paljon integroivaa viestintää, anarkistisella areenalla on paljon dissipatiivista viestintää, kulttuurien kamppailun areenalla on paljon sekä dissipatiivista että integroivaa viestintää²⁴, ja latentilla areenalla ei ole juurikaan kumpaakaan.

3.2.2 Areenat virtuaalisessa organisaatiossa

Organisaation areenat voidaan jakaa virtuaalisuuden ja konkreettisuuden suhteen kahteen ryhmään; konkreettisiin areenoihin ja virtuaalisiin areenoihin. Konkreettiset areenat ovat olemassa fyysisessä todellisuudessa, eikä niitä voi mitenkään saumattomasti siirtää kyberavaruuteen. Internetissä ei voida keskustella käytäväkeskustelun kontekstissa tai jutella mukavasti kahvipöydässä. Virtuaaliareenat ovat alunperinkin olemassa vain informaation kohta- ja kokoamispaikkoina²⁵.

Vaikka budjettipaperi on konkreettinen esine, itse budjetti on konkreettisesta kontekstista riippumaton virtuaalinen areena. Areena voidaan myös virtualisoida, siirtämällä se tietoverkkoon esimerkiksi www-sivuna, videokonferenssina tai sähköpostina. Tällainen virtualisointi helposti muuttaa areenaa köyhdyttämällä sitä tai muuttamalla sen spontaanista institutionaaliseksi – molemmista hyvänä esimerkkinä käy vaikkapa intranettiin perustettu Kahvipöydäksi nimetty keskusteluryhmä.

Koska spontaanit areenat ovat tavallisesti dissipatiivisen ja institutionaalisten areenat integroivan viestinnän valtakuntia, virtuaaliorganisaatio tarvitsee molempia areenoita toimiakseen joustavasti. Areenat, jotka ovat helpoimmin siirrettävissä virtuaalisiksi, sekä areenat, jotka ovat samanlaisia

²⁴ Edelleen luvussa 2.3.3 esimerkkinä käyttämäni Merenkululaitoksen anonyymifoorumiin viitaten, kyseinen areena toimi varsin voimakkaasti sekä dissipatiivisen että integratiivisen viestinnän kohtaamispaikkana. Anonyymien kehityskeskustelun ja esimiesten vastausvelvoitteen yhdistäminen loi areenan, jolla dissipatiivinen ja integroiva viestintä (johtajien kulttuuri ja työntekijöiden kulttuurit, ks. luku 3.4) kohtaavat. Aulan (1999, 181) mukaan kulttuurien kamppailu areenalla johtaa ristiriitoihin ja paradokseihin, ja vaikeuttaa yhteistyötä. Tällä foorumilla näin ei kuitenkaan ollut; pikemminkin organisaation johdon integroiva ääni sai mahdollisuuden kuulla työntekijöiden dissipatiiviset kysymykset, kommentit ja vastalauseet. Aulan mukaan ongelma on sekava viestintäilmasto, ilmeisesti johtuen siitä, että keskustelijat eivät osaa erottaa virallista ja epävirallista puhetta toisistaan, eivätkä tiedä miten areenalla tulisi käyttäytyä. Anonyymiareenalla viestit koodautuivat selkeästi joko integroiviksi tai dissipatiivisiksi kirjoitustavasta ja kirjoittajan käyttämästä nimestä (oikeasta nimestä tai nimimerkistä) riippuen.

²⁵ Kaikki areenat ovat toki sosiaalisia konstruktioita. Konkreettiset areenat ovat konkreettisia samassa mielessä kuin aiemmin esittämäni konkreettiset organisaatiot. Virtuaaliareenoissa oleellista on sisältö eikä muoto, oletan että esimerkiksi tämä opinnäyte on oleellisesti funktionaalisesti samanlainen areena sekä paperilla että sähköisenä tekstinä. Konkreettisissa areenoissa konkreettisen todellisuuden puitteet ovat keskeisiä areenan viestinnän, kulttuurin ja funktioiden kannalta.

verkossa kuin reaali maailmassakin, ovat tavallisesti integroivaa viestintää sisältäviä eksplisiittistä tietoa välittäviä institutionaalisia areenoja.

Hypoteesini on, että aiemmin esitellyt areenoiden viisi funktiota toteutuvat kyberavaruudessa eri tavalla kuin reaalityodellisuudessa.

- *Symbolisen ja ritualistisen merkityksen ilmaiseminen ja siirtäminen vaikeutuu ja hidastuu.* Piiloisen tiedon liikuttamiseen soveltuvia spontaaneja, dissipatiivisen viestinnän areenoita syntyy hankalammin, elleivät ihmiset ole arkisessa, luonnollisessa kosketuksessa toisiinsa. Toki verkkoonkin voi syntyä spontaaneja areenoita, mutta organisaation jäsenten sattumanvarainen kosketus vähenee. Piiloisen tiedon siirtämistä hankaloittaa myös verkkoviestinnän viiheettömyys; viestinnän köyhyys karsii paljon hiljaiselle tiedolle oleellista sisältöä viesteistä. Myöskään tämä ei ole absoluuttista, koska implisiittiset vihjeet välittyvät – ne vain tekevät sen hankalammin. Toisin sanoen, kulttuurin rakentuminen ja osaamisen siirtäminen vaikeutuu.
- *Hallinnollisten asioiden hoitaminen tapahtuu tehokkaasti.* Verkkoviestinnän käytännöllisyys (nopeus, vapaus paikasta, asynkronisuus, suurten joukkojen keskustelumahdollisuus, rajoittamattomat puheenvuorot) auttaa rutiiniasioiden pyörittämisessä. Esimerkiksi sähköpostin nopeus on kuitenkin hyvin vaihtelevaa, koska vaikkapa pitenevä väittely saattaa viedä päiviä tai viikkojakin, kun taas palaveri venyisi väittelyn takia vain tunteja. Esimerkiksi Soneralla on tapana pitää palaveria siten, että keskustelu tapahtuu puhelinyhteydellä, ja samaan aikaan verkossa olevia tietokoneita käytetään yhteisenä työpöytänä, joka korvaa niin piirtoheittimet kuin fläppitaulutkin.
- *Menneiden suoritusten tarkastelu toimii jopa helpommin kuin reaali maailmassa.* Katsaukset verkossa ja katsaukset paperilla eivät oleellisesti eroa toisistaan. Verkkoviestinnän vahvuutena kaikkia puheenvuoroja voidaan jatkuvasti arkistoida jälkitarkastelua varten. Verkossa käydystä keskustelusta jää automaattisesti loki, joten kokouspöytäkirjojakin tarvitaan vain asian tiivistämistä varten. Anonymiteetin mahdollisuus (luku 2.3.3) tarjoaa mahdollisuuden hyvin moniääniseen ja näkökulmien moninaisuutta tukevaan menneen tarkasteluun.
- *Tiimirakennus vaikeutuu huomattavasti.* Verkko tarjoaa mahdollisuuden sosioemotionaaliseen sisältöön ja yhteisöllisyyden kokemiseen. On kuitenkin vaikea viettää yhteistä vapaa-aikaa töiden jälkeen verkossa tai spontaanisti naputella perheen kuulumisista persoonattomalle ruudulle. Sosiaalisen kontaktin väheneminen ja köyhtyminen vaikeuttanee yhteisten toimintatapojen löytämistä ja tuntemista – jos jokainen tekee periaatteessa etätöitä, saumaton yhteistyö jää hioutumatta.

- *Verkossa tehdyt valinnat ovat erilaisia kuin kasvokkaisviestinnässä tehdyt.* Kuten luvussa 2.1.3 todettiin, verkossa päätöksiä tekevän ryhmän ryhmäpolarisaatio joko kasvaa, heikkenee tai sirpaloituu riippuen siitä, samaistuvatko keskustelijat verkkokeskustelun ryhmään vai reaali maailman ryhmäänsä. Voidaan olettaa, että mitä pitempään areena on ollut olemassa ja samat ihmiset ovat olleet areenalla viestimässä, sitä voimakkaammin keskustelijat samaistuvat areenan ryhmään, ja sitä voimakkaampia ja ehdottomampia valintoja areenalla tehdään. Uusi areena puolestaan ei välttämättä ole vielä löytänyt yhteistä identiteettiään, jolloin sen tekemät päätökset ovat heikompia ja hajanaisempia. Kuitenkin samaan aikaan kun areenan kulttuurit vahvistuvat ja identiteetin merkitys korostuu, myös areenan eri klikkien käyttämällä areenoilla tapahtuu samoin. Siispä; erityisesti silloin, kun klikkien välinen areena on käyttäjille merkittävämpi kuin klikkien omat areenat, ryhmäpolarisaation sirpaloituneisuus vähenee ja ryhmäpolarisaatio kasvaa; jos klikkien areenat ovat paljon merkittävämpiä, yhteisen areenan sirpaloituneisuus saattaa jopa voimistua. Tähän kysymykseen palataan myös luvussa 4.2.

Keskeinen ero virtuaalisten ja konkreettisten areenojen välillä on se, että tilalliselta symboliikaltaan kaikki virtuaaliset areenat ovat varsin samankaltaisia – kyberavaruudessa tila menettää paitsi etäisyysmerkityksensä, myös historiallisen ja materiaalisen arvonsa merkityksen. Kuten luvussa 2.3.4 esitin, kyberavaruudessa ei ole arvokiinteistöjä. Virtuaalitodellisuuksiin voidaan toki ohjelmoida vaikka kuinka loistokkaita juhlahuoneistoja, mutta niiden symboliarvo kärsii siitä, että ainoa todellinen arvo näille syntyy tuotannon vaivalloisuudesta. Tämä vaikuttaa etenkin symbolisen ja ritualistisen merkityksen ilmaisemiseen.

Eräs tapa havainnollistaa virtuaalisen areenan ja konkreettisen areenan välistä eroa on ajatus tärkeästä asiakastapaamisesta verkossa ja konkreettisesti maailmassa. Konkreettisen maailman myyntipalaverissa oleellista on luoda miellyttävä ja luotettava vaikutelma potentiaalisessa asiakkaassa; tarjotaan hyvää ruokaa miellyttävässä ravintolassa, pukeudutaan huolitellusti ja kätellään rehdisti, luodaan pitkäaikaista liiketuttavuutta keskustelemalla epävirallisista asioista työnteon lomassa sekä pyritään näillä keinoilla myös tietoisesti vaikuttamaan asiakkaan päätökseen. Virtuaaliareenalla syntyvä päätös tapahtuu todennäköisesti vähemmän intuitiivisesti faktapohjalta ja on siten erilainen kuin ravintolassa tehty – vaikka hallinnolliset asiat ja menneisiin kokemuksiin vertailu tapahtuukin samalla tavalla luontevasti. Sähköpostiviestinnän lomassa ei ole helppoa aloittaa epävirallisempaa jutustelua, vaikka dissipatiivinen luova keskustelu saattaisi tuottaa hyvinkin hyödyllisiä ideoita ja innovaatioita. Leppoisin tunnelman avulla osapuolet myös oppivat toistensa tavat ajatella ja työskennellä, sekä kykenevät luomaan pitkäkestoista asiakassuhdetta. Toisaalta jos keskustelu tapahtuu muun työskentelyn ohessa siten, että molemmat istuvat omissa työhuoneissaan, molemmat osapuolet säästävät aikaa ja rahaa. Toisin muotoillen, virtuaalisen keskustelun sijasta tärkeä asiakas kannattaa ehkä viedä lounaalle samoista syistä kuin asiakas saatettaisiin kutsua yrityksen vieraaksi edustussaan lauteille – dissipatiivisuus ei ole ajan- ja rahanhukkaa vaan hyödyllinen osa työskentelyä.

3.3 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatio tai projektiorganisaatio on organisaatio, jossa järjestäytyminen tapahtuu moniulotteisesti. Yksi työntekijä kuuluu moneen eri työryhmään, esimerkiksi henkilöstöosaston työntekijä voi kuulua varsinaisen työnsä ohessa vaikkapa eri osastojen edustajista muodostettuun organisaatio-uudistustyöryhmään ja kansainväliseen konserninsisäiseen yhteistyöryhmään. Tällöin hänellä on kolme esimiestä; sekä esimiehensä henkilöstöosastolta että esimiehet työryhmistä – jolloin hänen kohdaltaan matriisi on kolmiulotteinen.

Matriisiorganisaatiot jakautuvat *pysyviin matriiseihin ja jatkuvan muutoksen matriiseihin*. Pysyvässä matriisiorganisaatiossa tyypillisesti yksi ulottuvuus on alueellinen ja toinen funktionaalinen. Dynaaminen matriisiorganisaatio puolestaan luo projektitiimejä ripeästi tarpeen mukaan eri osastojen asiantuntemusta yhdistellen. (Mintzberg 1979, 171-173.) Dynaamista matriisiorganisaatiota kutsutaan myös projektiorganisaatioksi tai hankeorganisaatioksi.

Morganin mukaan matriisiorganisaation vahvuuksia ovat joustavuus ja sopeutuvuus, koska uusia tiimejä voidaan koota tarpeen mukaan nopeasti. Heikkoutena taas monen esimiehen tilanne voi aiheuttaa komplikaatioita esimerkiksi vastuiden, työnjaon tai lojaliteettien suhteen. (Morgan 1997, 52-55.) Muodollisen vallan tasapaino pakottaa johtajat neuvottelemaan keskenään erimielisyyksien sattuessa, ja siten sitä voidaan pitää "kypsiä ihmisten organisaationa, joka saattaa kaatua monimutkaisuuteensa ellei vallan tasapainoa kyetä säilyttämään. Matriisiorganisaatio on parhaimmillaan monimutkaisten organisaatioiden ja riippuvuussuhdeverkostojen koordinoimisessa ja kehittämisessä, mutta vastapainona se menettää vakautta ja turvallisuutta suhteessa yksikulotteiseen organisaatioon. Auktoriteettiasemat kyseenalaistuvat ja työntekijät joutuvat stressaavaan sukkulointiin eri rooliensa välillä raportoidessaan eri esimiehilleen. (Mintzberg 1979, 169-175.)

3.3.1 Matriisiorganisaation virtuaaliset ulottuvuudet

Matriisiorganisaation ajatus on keskeinen tälle työlle, koska organisaatio on usein osittain virtuaalinen siten, että työntekijät kuuluvat samanaikaisesti fyysisesti samassa paikassa työskenteleviin ryhmiin että ainoastaan tai osittain virtuaalisilla areenoilla kokoontuviin ryhmiin. Verkkoviestintä joustavoittaa organisoitumista fyysisestä tilasta välittämättä, joten virtuaalinen dynaaminen matriisiorganisaatio voi olla helposti todella moniulotteinen ja monimutkainen rakenne²⁶. Tämä asettaa haasteita esimiestyölle; sekä työn valvonta että auktoriteettineuvottelut ovat ongelmakohtia, koska kuten edellä todettiin, tieto-

²⁶ Esimerkiksi Kilmann (1996) puhuu kollateraalisesta organisaatiosta, joka toimii teknisesti samaan tapaan monen esimiehen järjestelmänä kuin matriisiorganisaatio. Kollateraallinen organisaatio rakennetaan aiemman formaalin organisaation oheen yhdeksi lisäulottuvuudeksi, joka pyrkii ratkaisemaan vaikeita organisationaalisia kysymyksiä, kuten innovoinnin, motivoinnin, sosiaalisen vastuun, kansainvälisen laajenemisen ja muun ongelmia. Kollateraallisen organisaation ajatus on siinä, että näitä aivotyötä edellyttäviä ongelmia ratkottaisiin yhteistyössä johtajien ja alaisten kesken.

konevälitteinen viestintä ei ole omiaan ristiriitojen ratkomiselle eikä rikkaita sosioemotionaalisia kanavia tarvitseville neuvotteluille.

Organisaation tarkastelu sosiaalisten verkostojen (luku 2.3.2) näkökulmasta sopii hyvin matriisiorganisaation analysoimiseen. Virtuaalisuus kasvattaa laajan organisaation sosiaalisen verkoston tiheyttä ja alentaa sen jäsenten kynnystä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Heikkojen sosiaalisten siteiden runsaus ja heikon yhteyden aktivoimisen matala sosiaalinen kynnys johtavat siihen, ettei ole mitään tarvetta sille, että matriisi olisi vain kaksiulotteinen tai että ihmiset pitäisivät yhteyttä vain omaan tiimiinsä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa verkostoa pitkin otetaan helposti yhteyttä juuri siihen ihmiseen tai tiimiin, joka jostakin asiasta parhaiten tietää. Siten *adhocraattisuus*²⁷ on itse asiassa jopa väistämätön seuraus organisaation virtualisoitumisesta. Perinteinen työpaikan osastojako on usein perustunut siihen, ketkä työskentelevät saman talon samassa kerroksessa. Erääksi ongelmaksi nousee työajan hallinta; kysymys siitä miten verkostoituneen asiantuntijuuden käyttö järjestetään optimaalisesti. Organisaation parhaan matemaatikon aikaa ei ole mielekästä käyttää työläisiin asioihin, jotka joku toinenkin osaisi ratkaista. Toisaalta saman matemaatikon tehokkuuden ja työn tulosten arviointi on hankalaa, jos merkittävä osa hänen ajastaan kuluu toisten töiden tekemiseen.

Matriisiorganisaation auktoriteettirooleja mutkistaa virtualisoiduttaessa vielä entisestäänkin se, että hyvin todennäköisesti konkreettisesti samassa tilassa olevan johtajan auktoriteetti on huomattavasti suurempi kuin kilpailevan, virtuaalisen johtajan auktoriteetti. Esimerkiksi Stanley Milgramin (1974, 59-62) klassinen sähköiskukoe osoitti, että tottelevaisuus vähenee ratkaisevasti silloin, kun auktoriteettihenkilö ei ole fyysisesti samassa tilassa, vaan keskustelelee esimerkiksi puhelimitse alaisensa kanssa²⁸. Milgramin laboratoriokokeen mukaan auktoriteettihenkilö voi jopa palauttaa puhelimesta loppuun kuluttamansa käskyvallan saapumalla fyysisesti samaan tilaan alaisen kanssa. Moniulotteisen, osin virtuaalisen matriisiorganisaation todellinen matriisimaisuus saattaakin kuihtua tällaisen ilmiön takia; virtuaaliset ulottuvuudet saattavat jäädä heikon ristiinkoordinoinnin välineeksi organisaatioissa, joka kuitenkin käytännön toiminnassaan enimmäkseen noudattaa konkreettisen todellisuuden muovaamaa auktoriteettijärjestystä.

²⁷ Organisaatio, joka järjestäytyy ad hoc, eli spontaanisti kulloisenkin tilanteen tarpeiden mukaisesti. käsite, *ad-hocracy*, on alunperin Alvin Tofflerin (1970, 126-130) käyttöönottona (ei Mintzbergin kuten Juuti (2001, 240) väittää). Ensivaikutelmasta huolimatta *ad-hoc*ratat eivät ole mitenkään välttämättä pieniä organisaatioita – Toffler kuvailee esimerkiksi lentokonevalmistaja Lockheedin viisivuotista hanketta, johon osallistui 11000 työntekijää ja 6000 yritystä.

²⁸ Milgramin kokeessa mitattiin koehenkilöiden suostumusta toimia moraalityttöasti vasten parempaa tietoaan ylempään auktoriteetin painostuksesta; hänen tarkoituksenaan oli selvittää miten SS-miesten toiminta keskitysleireillä oli tieteellisesti selitettävissä. Milgramin auktoriteettikäsitys määrittyy nimenomaan tottelemisen kautta. Vaikka tämän työn näkemykset johtamisesta ja auktoriteetista eivät käykään yksiin Milgramin laboratorio-määritelmän kanssa, Milgramin koe toimii hyvänä empiirisenä esimerkkinä siitä, että fyysisellä tilalla ja valvonnalla on suuri merkitys auktoriteetille.

Teoriassa matriisiorganisaation vaatima kommunikaation lisääminen (Mintzberg 1979, 175) olisi helppo toteuttaa verkon välityksellä sen nopeuden, asynkronisuuden ja lisääntyneiden viestintämahdollisuuksien avulla. Käytännössä verkkoviestintä on vihjeettömydessään ja tekstuaalisuudessaan kuitenkin vaikeampaa ja hitaampaa kuin puheviestintä, joten virtuaalisen matriisiorganisaation hallinnoinnin vaatimat resurssit kasvavat entisestäänkin. Sekä matriisiorganisaatio että virtuaaliorganisaatio pakottavat muodolliset perinteiset auktoriteettirolit muutokseen. Johtajien on hyväksyttävä erehtyväisyytensä ja oltava kyvykkäitä neuvottelemaan matriisin muiden ulottuvuuksien johtajien kanssa, minkä lisäksi fyysisen todellisuuden auktoriteettia korostavat piirteet heikkenevät.

Sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio on toinen osittain virtuaalisen matriisiorganisaation ongelma, koska virtuaalisiin ulottuvuuksiin samaistutaan heikommin kuin konkreettisiin ulottuvuuksiin. Tästä seuraa Mintzbergin (1979, ks. edellinen luku) mainitseman työntekijöiden sukculointiongelman paheneminen. Samaistuessaan alueellisen toimipaikkansa työntekijöihin, hän saattaa joutua näiden etujen ja näkökantojen edustajaksi virtuaalisissa tiimeissään. Pahimmillaan tämä ilmiö on silloin, kun työntekijä työskentelee pääasiassa virtuaalitiimeissään, mutta samaistuu voimakkaasti samassa huoneessa istuviin työntekijöihin.

3.3.2 Organisaatioiden verkostot, verkkoyhteiskunta

Tietoyhteiskunnan oleellinen piirre on organisaatioiden verkostoituminen ja alihankinnan merkityksen kasvaminen (Tapscott 1996, 85-94, Castells 1996, 151-200 ja Shapiro 2002). Shapiron (2002, 218-227) mukaan organisaatio on kehittynyt kuudenteen vaiheeseensa. Ensimmäisessä vaiheessa toiminnot (kuten rahoitus, tuotanto ja markkinointi) hallitsivat organisaation rakennetta. Toisessa vaiheessa prosessit (kuten tuotekehitys, asiakassuhteet ja palvelujen toimittaminen) huomioitiin, ja kolmannessa vaiheessa ne ottivat vallan organisaatioajattelusta. Neljännessä vaiheessa toiminnot unohdettiin, ja jäljelle jäivät vain prosessit. Viidennessä vaiheessa kyvyt²⁹ (tai osaamisalueet) pilkkoiivat prosessit. Kuudennessa vaiheessa kaikki kyvyt paitsi organisaation ydinkyvyt on ulkoistettu, ja jokainen organisaatio keskittyy lähinnä siihen, missä on paras – liittolaisten verkosto pelaa yhteen, ja jokainen verkoston osa ulkoistaa kaiken sellaisen, missä ei ole niin hyvä kuin mahdollista. Shapiron (2002, 19) kyvyn määritelmässä ihmiset (kulttuuri, organisaatio, osaaminen), prosessit (prosessimallit, toimitilat) ja teknologia (välineet, sovellukset, infrastruktuuri) yhdistyvät strategiaan, asiakaskuntaan ja toiminnan mittaamiseen.

Tapscott (1996, 85-94) luettelee viisi talouden dynamiikkaan vaikuttavaa ilmiötä seurauksina virtuaaliorganisaation rajojen heikkenemisestä. *Liikekumppanien kontakti paranee*. Kun tieto on yrityksen sisäisissä verkoissa ja tietopankeissa, sitä voidaan jakaa ja soveltaa helpommin. Asiakkaat

²⁹ Shapiron käyttämät sanat ovat *functions* (toiminnot), *processes* (prosessit) ja *capabilities* (kyvyt).

voivat osallistua alihankkijoiden tuotesuunnitteluun reaaliaikaisesti tai internetistä voi varata elokuvalippuja. *Syntyy uusia riippuvuussuhteita.* Alkaen kanta-asiakkuuksista ja asiakastietokannoista, tietoyhteiskunnassa liikekumppanin sitouttaminen nousee uudelle tasolle. *Organisaatioidenvälinen aineenvaihdunta korostuu.* Alihankkijoiden on oltava luotettavia, transaktioiden on sujuttava kitkattomasti, ja yhteistyön on oltava nopeaa. *Yritykset kilpailevat yhteistyössä.* Pankkiautomaattijärjestelmät, lentoallianssit ja hotellien väliset ristiinvarausjärjestelmät auttavat kaikkia mutta ylläpitävät kilpailua. *Yhteistyö arvotuotannossa on yleistä.* Kumppanuudet ja alihankintasuhteet lisääntyvät.

Tapscottin (1996, 51-54) mukaan organisaatiot samanaikaisesti *molekylisoituvat* digitalisoituneessa tietoyhteiskunnassa. Tämä tarkoittaa jakautumista pienempiin ja pienempiin tulosvastuullisiin yksiköihin; tietotyöläinen on yhden hengen ekonominen yksikkö eikä rattaan kaltainen kiinteä osa valtavaa konetta. Tapscottin visiossa molekylisoituneet alihankkijat tuottavat pieniä osia kokonaisuuksista, joita toisaalta myydään massaräätälöinnin kautta yksittäisille ihmisille. Alihankinta toimii myös organisaatioiden sisällä, tiimien ja jopa yksittäisten työntekijöiden toimiessa toistensa asiakkaina ja yhteistyökumppaneina. Shapiron kykyihin perustuva liittolaisverkosto on varsin lähellä Tapscottin molekylisointumista. Kingin ja Cushmanin (1994, 88-90) mukaan yritysten toimintaedellytysten muutos on kokonaisvaltainen ilmiö, joka kattaa koko organisaation suunnittelusta jakeluun ja hallinnosta tuotantoon. Teknologian ja telekommunikaation kehittyminen on tehnyt käytännössä mahdolliseksi globaalin luokan massaräätälöinnin; nopean suunnittelun ja tuotannon asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Havainnollistavana esimerkkinä molekylisoituminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan freelanceroitumista. Säännöllisten tuntipalkkojen ja vakituisten toimitilojen sijasta kiihtyvillä markkinoilla on monien yritysten mielestä viisaampaa siirtää riski taloudellisten olosuhteiden muutoksista osapäiväisille, freelancereille ja muulle joustavalle työvoimalle³⁰.

Vaikka toisaalta alihankintaketjut ja verkostot kasvavat, käänteisenä trendinä toimii *disintermedoituminen*. Toisin sanottuna tietoyhteiskunnassa maahantuojien, pörssivälittäjien, vähittäiskauppioiden, edustajien ja muiden välikäsien merkitys vähenee. Asiakas pääsee kotoaan kansainvälisille markkinoille tai asuntoja välittäville verkkosivuille helposti. (Tapscott 1996, 56-58.)

Organisaation areenoiden näkökulmasta organisaatioiden verkostoituminen tarkoittaa sitä, että on areenoita, joilla toimii lukuisten organisaatioiden jäseniä. Näillä areenoilla on myös omat kulttuurinsa ja alakulttuurinsa; mahdollisesti asiakkaan ja konsultin yhteistyöareenalla aluksi vallitsevat konsulttien kulttuuri ja asiakkaan kulttuuri – mutta pitkän yhteistyön myötä varmasti syntyy myös jonkinlainen asiakassuhdetta kuvaava kulttuuri. Tällaisen kulttuurin ydin saattaa olla esimerkiksi karu rehellisyys,

³⁰ Tällaisesta kehityksestä kirjoittaa Castells (1996, myös *The Information Age* –trilogian muut osat).

tai vaikka kärjistetyesti tympääntyneisyys siihen ettei asiakasyrityksessä ymmärretä konsulttien sanomaa tai hyödyllisyyttä. Kulttuureista lisää luvussa 3.4.

3.4 Organisaatio, kulttuuri ja organisaatiokulttuuri

Morgan (1997, 138) erittelee, että kulttuuria voidaan kuvata yhteisinä arvoina, yhteisinä merkityksinä, yhteisinä uskomuksina, yhteisenä ymmärtämisenä ja yhteisenä käsittämisenä. Kulttuuri on yhteinen todellisen konstruoinen tapa, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää tapahtumia, tekoja, objekteja, sanomisia ja tilanteita yhteisellä tavalla. Scheinin (1985, 26, 31-38) määritelmän mukaan kulttuuri tarkoittaa *"perusoleutusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea"*. Näistä tiedostamattomista ja itsestään selvistä perusoleutuksista nousevat kulttuurin arvot, jotka usein tiedostetaan ja joita voidaan testata, ja arvoista kulttuurin näkyvät artefaktit. Clampittin (1991, 52) metaforan mukaan kulttuuri on organisaatiolle kuin musiikki tanssijoille; se ei suoraan ohjaa käyttäytymistä, mutta rajoittaa ja määrittelee vaihtoehtoja.

Organisaatiokulttuurinäkemyksillä on kaksi merkittävämpää paradigmaa, joista varhaisemman mukaan organisaatiolla on oma kulttuurinsa, myöhemmän mukaan organisaatio on itsessään kulttuuri³¹.

Kulttuuri on osa organisaatiota –näkemys kehittyi 80-luvulla ja jatkui ainakin 90-luvun puolivälin paikkeille asti. Sen mukaan organisaatiolla on oma homogeeninen organisaatiokulttuuri, jota voidaan rakentaa, muokata ja kehittää suunnitelmallisesti. (Aula 1999, 164-169.) Ajatukset organisaatioiden arvojen kehittämisestä ja visioiden ja tahtotilojen kommunikoimisesta työntekijöille ovat peräisin tästä näkemyksestä.

Esimerkiksi Morgan (1997, 143) kritisoi näkemyksiä kulttuurista organisaation resurssina seuraavasti: *"Ei ole epäilystäkään, etteikö kulttuurimetafora tarjoaisi tuoretta tapaa ajatella organisaatiota. Se osoittaa, että uusien organisaatioiden ja johtamisen muotojen kehittämisen haaste on pitkälti kulttuurisessa muutoksessa. Se on haaste, joka edellyttää olemassa olevia liiketoiminnan realiteetteja ylläpitävien ajattelutapojen, visioiden, paradigmojen, mielikuvien, metaforien, uskomusten ja yhteisten merkitysten muuttamista, sekä sellaisen uuden yksityiskohtaisen kielen ja käyttäytymisen koodin luomista, jonka avulla toivottua uutta todellisuutta voidaan elää päivittäin. Tästä näkökulmasta yrityskulttuurin luomisessa ei ole kyse vain uusien iskulauseiden keksimisestä ja uuden johtajan hankkimisesta. Kyse on uuden elämäntavan keksimisestä"*. Morgan jatkaa, että kulttuurisen muutoksen

³¹ Tämän työn lähteistä "organisaatiolla on kulttuuri" –näkemystä edustavat esimerkiksi Karlöf ja Schein. Uudempaa "organisaatio on kulttuuri" –näkemystä puolestaan esimerkiksi Morgan, sekä enimmäkseen Aula.

aikaansaaminen vaatii merkitysjärjestelmien luomista, hyväksymistä, sisäistämistä ja toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla. Aulaa (1999, 185-188) soveltaen voi niin ikään tyrmätä ajatukset organisaatiokulttuurin vaivattomasta rakentamisesta halutunlaiseksi – organisaatiokulttuurin ja viestintä ovat rekursiivisessa suhteessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että aiempi organisaatiokulttuuri vaikuttaa tulevaan viestintään, aiempi viestintä vaikuttaa tulevaan organisaatiokulttuuriin, minkä lisäksi aiempi organisaatiokulttuuri vaikuttaa tulevaan organisaatiokulttuuriin ja aiempi viestintä tulevaan viestintään. Yksinkertainen päätös uudesta arvojärjestelmästä tai visiosta ei ole kuin pieni pisara viestintää lisättyä rekursiivisessa kehässä kiertävään historialliseen painolastiin. Aulan mukaan viestinnän ja kulttuurin keskinäinen suhde on myös hyvin vaikea ennustaa, eikä esimerkiksi suuri määrä viestintää välttämättä tuota suurta muutosta kulttuurissa.

Organisaatio on itsessään kulttuuri – kulttuuri ei ole vain osa organisaatiota. Organisaatiokulttuuri on historiallinen viestinnällä luotu kokonaisuus, jonka pohjana toimivat tiedostamattomat itsestäänselvytykset. Kulttuuria ei voida helposti muuttaa eikä muokata johdon päätöksillä. Tämä näkemys jakautuu vielä edelleen näkemyksiin differentioituneista osakulttuureista ja järjestäytyneestä anarkiasta – differentioituneiden osakulttuurien organisaatiossa tietoinen muutos on mahdollista, mutta sen seuraukset ovat arvaamattomia. Järjestäytynyt anarkia on alituisen moniselitteinen, eikä sen kulttuuria voida muokata. (Aula 1999, 166, 169-171.) Aulan (1999, 247) areenamallin keskeisin ero Scheinin (1985) organisaatiolla on kulttuuri –näkemykseen on siinä, että areenamallin organisaationäkemyksessä organisaatiolla on lukuisia implisiittisiä kulttuureja Scheinin esittämän yhden sijaan³². Organisaatio on kulttuuri –näkemys perusajatus tiivistyy siihen, että organisaatio nähdään sosiaalisena konstruktiona, joka tuotetaan ja jota ylläpidetään viestinnällä. Organisaatiota ilman viestintää ja siten organisaatiota ilman kulttuuria ei voi olla olemassa.

Tässä työssä painotan näkemystä, jonka mukaan organisaatio on itsessään joukko alakulttuureja (jossakin määrin hallittavissa olevia differentioituneita osakulttuureja), joista johdon rakentama ja kehittämä organisaatiokulttuuri on yksi – jokaisella yksilöllä on suhde lukuisiin näistä kulttuureista, ja ne tulevat esille eri areenoilla ja eri yhteyksissä erilaisina ja eri tavalla painottuneina. Organisaation artefaktit (toimitiloista julkaisuihin ja niin edelleen) esimerkiksi ilmentävät usein virallista (organisaation johdon tavoittelemaa) eksplisiittistä kulttuuria, vaikka käytännön arki ilmentäisikin muita alakulttuureja. Vaikka kulttuuri on osa organisaatiota –näkemys kritiikki on perusteltua, se ei

³² Choo (1998, 86-88) esittelee Martinin näkemys, jonka mukaan organisaatiokulttuuria tulisi tutkia kolmesta perspektiivistä; integroituneen, differentioituneen ja fragmentoituneen näkemys mukaan. Integroiva näkemys vastaa Scheiniläistä yhtenäistä organisaatiokulttuuria, differentioitunut Aulalaista tapaa nähdä lukuisia organisaation alakulttuureja, ja fragmentoitunut yksilöiden löyhärajaisista verkostoa, jossa mahdollisesti esiintyvät kulttuurit ovat jatkuvassa muutoksessa. Fragmentoituneen näkemys mukaan kulttuurit nousevat pinnalle silloin, kun ne ovat ajankohtaisia, ja vaihtuvat henkilöiden ja asioiden vaihtuessa. Näkemys ei siis ole kaukana Aulan kuvaamasta areenoiden kulttuurisesta dynamiikasta. (Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York, Oxford University Press.)

tarkoita, että koko näkemys kaikkine sovelluksineen olisi epävalidi. Suhtaudun organisaatiokulttuuri-paradigmojen kiistaan samaan tapaan kuin luvussa 3.1 postmoderniin ja moderniin organisaatiönäkemykseen. Nähdäkseni kulttuuri on osa organisaatiota –näkemysten tuottamalla päätelmillä on sovelluksensa, vaikka organisaatiokulttuuria ei nähdäkään johdon hyödyntämänä työkaluna.

3.4.1 Yhteinen ymmärrys virtuaalisessa organisaatiossa

Oleellinen osa ryhmään kuulumiselle ja ryhmän osana toimimiselle on yhteinen ymmärrys, joka on osa ryhmän yhteistä kulttuuria (Schein 1985, 162). Yhteisellä ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet tunnistavat tietyt tunteet, kokemukset tai toiminnat yhteisiksi. Ryhmän ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, mutta se kykenee keskustelemaan asioista ja tiedostaa mielipide-erot yhteistä taustaa vasten. Tämä edellyttää yhteistä viestintäjärjestelmää, jonka signaalien on tarkoitettava samaa kaikille jäsenille. Scheinin (1985, 179-181) mukaan esimerkiksi seuraavat tapaukset voivat synnyttää yhteisiä kokemuksia:

- *Yhteinen ahdistus*, kokemus siitä että ryhmän jäsenillä on samanlaisia ahdistuksia kuin itsellä.
- *Yhteiset emotionaaliset vastausreaktiot* ulkoisiin ärsykkeisiin kuten uhkiin.
- *Yhteinen toiminta*, osallistuminen ja osallistumatta jättäminen. Auttaminen, sitoutuneisuus, uhrautuvuus. Esimerkiksi varsinainen työnteko.
- *Yhteiset emotionaaliset ilmaisut* kuten yhteiset uhraukset tai syntipukin leimaaminen.
- *Yhteinen emotionaalinen taantumisen* kuten esimerkiksi pelit, laulut ja juomakilpailut. Emotionaalinen taantuminen merkitsee avointa itsensä ilmaisemista, mikä lisää keskinäistä haavoittuvuutta ja siten lisää riippuvuutta.

(Schein 1985, 179-181)

Vaikka verkkoyhteisöistä on löydetty yhteisiä sosiaalisia rituaaleja ja runsaasti sosioemotionaalista viestintää, työelämän viestinnässä virtuaaliryhmän on vaikea kokea yhteistä ymmärrystä ja sen tuomaa ryhmäidentiteettiä. Yhteisöllinen samanmielisyys on voimakkainta eristäytyneiden ihmisten keskuudessa (Bauman 1990, 93), ja on vaikeaa kuvitella vähemmän eristynyttä ihmisjoukkoa kuin loputtomassa eksklusiivisessa tietoverkostossa toimiva yhteisö.

Yhteinen toiminta, yhteinen ahdistus ja yhteiset emotionaaliset ilmaisut luonnistunevat vielä muun toiminnan ohessa, joskin viestinnän köyhyydestä johtuen heikommin kuin tavallisessa työryhmässä. Tavallisessakin työelämässä on vaikeampaa tuottaa emotionaalista taantumista, mutta kyberavaruudessa tämä vaikeutuu entisestään. Kuitenkin esimerkiksi (roskapostinakin pidetyt) sähköpostissa ketjukirjeinä leviävät vitsit ja www-linkit ovat juuri alkeellista emotionaalista taantumista – samalla ne

toimivat hyvänä esimerkkinä verkkokäyttäjien taidosta tuoda konkreettisen yhteisöllisyyden ilmiöt kyberavaruuteen.

Ryhmäkiinteyttä voi toki luoda virtuaaliin. Monissa yrityksissä virtuaaliryhmät kokoontuvat säännöllisesti (kerran vuodessa, kuukaudessa tms.) konkreettiseen paikkaan pitämään kokousta ja rentoutumaan, mikä luonee huomattavaa yhteisöllisyyttä. Ryhmän toiminnan alkuvaiheissa ja ensimmäisillä tapaamiskerroilla hyperpersoonallisen viestinnän luomat idealisoidut illuusioiden ryhmän jäsenistä (vertaa luku 2.1.2) vaikuttavat ryhmän dynamiikkaan. Verkossa hyvinkin intiimisti toisensa tuntevat ujut ihmiset saattavat pitää toisiaan tylynä tai epäkohteliaina, kun keskustelu ei luonnistukaan yhtä sujuvasti kuin aiemmin. Ryhmää vetävä suupaltti saattaa paljastua hiljaiseksi hissukaksi. Myös yhteistä vapaa-aikaa voidaan viettää kyberavaruudessa, eihän mikään estä projektitiimiä kokoontumasta tiimipäivänä verkkoon sosialisoimaan tietokonepelin ääressä.

Hyperpersoonallisuudesta kirjoittava Walther (1996) ei ulota tarkasteluaan tällaiseen tilanteeseen, jossa illuusioita toisaalta rikotaan fyysisillä tapaamisilla, mutta toisaalta jatkuva työnteko toimii kuitenkin tietokonevälitteisessä illuusioiden maailmassa. Ryhmän jokaiselle jäsenelle saattaa esimerkiksi kehittyä kaksi roolia; yksi reaali maailmaan ja toinen kyberavaruuteen. Ryhmän päätäntämekanismitkin saattavat problematisoitua tällaisessa tilanteessa, jos jäsenet tietävät päätösten ja valtasuhteiden olevan hyvin erilaisia käytettävän areenan luonteesta riippuen. Pahimmillaan areenan valinnasta tulee valtapelin väline, parhaimmillaan ryhmä osaa valita toimintansa areenan tiimin tavoitteiden toteuttamisen mukaan. Ajan mittaan on oletettavaa, että konkreettinen todellisuus rikkoo virtuaalisuuden illuusioiden³³, jos fyysisiä tapaamisia on paljon: enemmistö Waltherin esittämistä perusteluista³⁴ hyperpersoonallisuudelle menettää merkitystään syvemmän henkilökohtaisen tuntemisen edetessä.

Contractor (1994, 44-46) kritisoi tällaista näkemystä sillä, että organisaation jäsenten yhteisen aktiviteetin ja yhteisten merkitysten suhde on monimutkaisempi kuin esimerkiksi Scheinin taustahypoteesi, jonka mukaan yhteisen toiminnan lisääminen lisää yhteisten merkitysten määrää³⁵. Hänen mukaansa yhteinen aktiviteetti ja yhteiset merkitykset ovat rekursiivisessa suhteessa toisiinsa; toisin sanoen organisaatiolle yhteiset merkitykset tuottavat toimintaa ja toiminta tuottaa yhteisiä merkityksiä. Aula (1999, 184-188) kehittää Contractorin ajattelua edelleen organisaation areenoiden kulttuurin ja viestinnän välille esittämällä miten kulttuuri ja viestintä ovat rekursiivisessa suhteessa toisiinsa. Koska

³³ Konstruktivistisesta näkökulmasta tarkasteltaessa on toki huomattava, että konkreettisuudessa ja virtuaalitodellisuudessa rakentuvat mielikuvat muista ihmisistä ovat aivan yhtä illusorisia tai todellisia.

³⁴ Idealisoituva käsitys vastaanottajasta, mahdollisuus optimoida tapaa jolla esittää itsensä, asynkronisuuden tuoma mahdollisuus kontrolloida tulevaa ja lähtevää informaatiota sekä palautteen kehä, joka mahdollistaa keskustelun intensiivisyyden kasvattamisen vaikka sosiaaliset vihjeet ovatkin minimissään.

³⁵ Itseasiassa postmodernien organisaationäkemyksen puhdasoppisimmat kannattajat pitävät eksaktisti yhteisiä merkityksiä loogisesti mahdottomina (esim. Linstead 1993, 60).

areenat kuitenkin käyttäytyvät epäjatkovasti ja kaoottisesti, muutokset viestinnässä eivät automaattisesti eivätkä suoraan siirry areenan kulttuuriin. Esimerkiksi yhteisten merkitysten ja yhteisen kulttuurin heikkeneminen saattaa johtaa lisättyyn aktiviteettiin ja viestintään areenan jäsenten kompensoidessa keskinäisiä kulttuurierojaan. Jos kulttuuri heikkenee kuitenkin ratkaisevan paljon, viestintä saattaa vähentyä radikaalisti turhautumisen ja kulttuurierojen takia. (Aula 1999, 187, vrt. Contractor 1994, 49-50.)

Tämän työn kannalta Contractorin kritiikki on siinä mielessä toissijaista, että vertaan konkreettista ja virtuaalista areenaa teoreettisina rakenteina keskenään; en yritä selittää niinkään niiden käyttäytymistä kuin niiden puitteiden vaikutusta käyttäytymiseen. Virtuaalisen areenan viestintä on jatkuvasti virtuaalista, kun taas konkreettinen areena toimii jatkuvasti konkreettisesti todellisuudessa. Joissakin tilanteissa saattaa teoreettisesti käydä niinkin, että areenan virtuaalisuus voimistaa areenan kulttuuria, mutta yleisellä tasolla virtuaalisuus muuttaa viestinnän ja kulttuurin rekursiivisuutta siten, että viestintä toimii hitaammin ja heikommin kulttuurin tuottajana, johtuen edelleen sosioemotionaalisen sisällön hitaasta välittymisestä. Siten myös kulttuuri toimii heikommin viestinnän taustarakenteena.

3.4.2 Luottamus virtuaalisessa organisaatiossa

Virtuaalisten tiimien vahvuuksina ovat dynaamisuus ja mahdollisuus yhdistää eri paikoissa olevat asiantuntijat yhteisiin tiimeihin. Yritysten globalisoituessa ulkomaisten alihankkijoiden määrä kasvaa, jolloin virtuaalitiimit mahdollistavat kulujen alentamisen ja paremman resurssienhallinnan yritykselle. Virtuaalitiimin heikkouksina ovat joidenkin jäsenten panoksen heikkeneminen, roolien epämääräisyys ja poissaolojen lisääntyminen. Asiakkaat eivät välttämättä luota virtuaalitiimeihin. Näiden ongelmien korjaamiseksi on esitetty esimerkiksi säännöllisiä pitkiä kokouksia asioiden hoitamiseksi kasvokkain. Keskeinen virtuaalitiimien toimivuuden kysymys on luottamus – toisaalta vain luottamus voi estää maantieteellisiä etäisyyksiä muuttumasta myös psykologiseksi etäisyyksiksi, toisaalta perinteisen luottamuskäsityksen mukaan vain henkilökohtainen historia ja tulevaisuus tuovat velvollisuudet ja vastuun, joita luottamus edellyttää. (Jarvenpää & Leidner, 1998.)

Myös Juuti (2001, 205-207) pitää luottamusta keskeisenä verkosto-organisaation (ja siten tämän työn virtuaaliorganisaation) menestystekijänä. Luottamuksen voi käsitteellistää esimerkiksi odotukseksi, että toisen käyttäytyminen tulee jatkossa antamaan hyötyä omalle toiminnalle. Valvonnan sijaan työntekijöihin on voitava luottaa, mikä johtaa luottamuksen osoittajan haavoittuvaisuuteen. Verkosto-organisaatiossa tämä on keskeistä, koska tiimien on osattava yhdistää erilaista osaamista tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ennen kuin asiantuntijuuttakaan jaetaan, yhteistyötä tekevät tahot edellyttävät luottamusta toisiinsa. Juutin (2001, 209) mukaan virtuaalisissa verkosto-organisaatioissa luottamuksen rakentuminen on epätodennäköistä, koska niissä ei ole aikaa luottamuksen synnylle, eikä niiden

kulttuurissa ole tilaa solmia ystävyysuhteita – moderni rationaliteetti (tulos ja tehokkuus) korostuu humanimpien arvojen sijaan.

Luottamus on yhteydessä ryhmäkoheesioon, eli siihen kiinteeseen jolla ryhmä pysyy yhdessä ja ryhmän jäsenet haluavat pysyä ryhmässä. Harris ja Sherblom (1999, 45-46) toteavat, että kiinteiden ryhmien jäsenet keskustelevat enemmän vapaasti, ovat kiinnostuneita ryhmän tavoitteista sekä osallistuvat aktiivisesti ryhmän toimintaan. Ryhmän koko, jäsenten taustan samankaltaisuus, työtyytyväisyys ja aiemman toiminnan onnistuneisuus vaikuttavat ryhmän koheesioon. Ryhmäkiinteys sitouttaa jäseniä ryhmän arvomaailmaan, parantaa sen päätöksentekoprosesseja ja päätösten laatua, kasvattaa työtyytyväisyyttä ja muutenkin parantaa ryhmän tulosta.

Virtuaalitiimien kuvauksessa on käytetty nopean luottamuksen käsitettä. Tällainen tiimi toimii innokkaasti, aktiivisesti ja proaktiivisesti, synnyttäen toiminnalla itsensä toteuttavan tunteen siitä, että tiimi selviää riskeistä ja epävarmuudesta menestyksellä. (Jarvenpaa & Leidner, 1998.) Jarvenpaan ja Leidnerin oma tutkimus osoitti, että virtuaalitiimeihin voi syntyä luottamusta ainakin jollakin tasolla. He erittelivät tekijöitä, jotka tuottivat ja säilyttivät luottamusta:

- Luottamusta synnyttivät sellaiset viestintätavat, jotka olivat sosiaalisia ja välittivät innostuneisuuden tunteen muille osallistujille. Sosioemotionaaliset itse työhön liittymättömät viestit auttoivat luottamuksen synnyttämisessä.
- Teknisestä ja tehtäviin liittyvästä epävarmuudesta selviäminen sekä aloitteellisuus synnyttivät myös luottamusta. Luottamusta laskivat vastauksia tarjoamattomat kyseenalaistukset ja teknisten ongelmien syyttäminen kaikenlaisista ongelmista.
- Luottamuksen säilymistä auttoivat ennakoitava viestintä ja eksakti vastaaminen viesteihin. Oli tärkeää tietää, että tiimin jäsenet vastaavat viesteihin tietyllä nopeudella, ja että muille esitettyihin palautepyyntöihin ja kysymyksiin saatiin vastauksia.
- Johtajuus, tehtävään fokuoiminen ja kriisien ohittaminen säilyttivät myös luottamusta. Luottamusta menettivät sellaiset tiimit, joissa ei ollut johtajaa tai joissa ongelman pohtimisen sijasta pohdittiin tapaa ja työnjakoa ongelman ratkaisemiseen.

(Jarvenpaa & Leidner 1998)

Jarvenpaan ja Leidnerin johtopäätösten yhdistäminen areena-ajatteluun³⁶ selventää säännöllisen kommunikaation tärkeyttä luottamuksen syntymiselle. Kun areena on virtuaalinen, ja fyysinen läsnäolo

³⁶ Aula (1999, 184-188) tosin alleviivaa, että kulttuurin ja viestinnän suhde ei ole lineaarinen – kaaosmallin mukaisessa ajattelussa tuskin myöskään läsnäolon ja luottamuksen suhdekaan muotoutuisi näin simppeliksi

(kokoushuoneessa tai kahvipöydässä) on mahdotonta, läsnäolo on luotava kommunikaatiolla. Kun Jarvenpää ja Leidner peräänkuuluttavat sekä sosioemotionaalisen että tehtäväorientoituneen viestinnän tärkeyttä luottamukselle, kaaosmallin käsitteistöllä virtuaalitiimin luottamus edellyttää aktiivista ja säännöllistä integroivaa ja dissipatiivista viestintää kaikilta tiimin jäseniltä. Tällainen toimiva viestintä vie merkittävästi työaikaa, mutta on samalla tavalla kannattava investointi kuin kahvi- ja tupakka-
taucojen salliminen työaikana. Myös Juuti (2001, 210) vaatii virtuaaliorganisaatiolta ihmiskeskeisyyden tunnustamista ja kunnioittamista, ja monitasoisten ystävyyssuhteiden (niin heikkoihin kuin vahvoihin sosiaalisiin siteisiin perustuvien) luomista ja tukemista. Niin ikään Harrisin ja Sherblomin (1999, yllä) ryhmäkoheesio-
näkökulma tukee dissipatiivisen viestinnän vaatimusta – nimestään huolimatta dissipatiivinen viestintä nimenomaan kasvattaa ryhmän kiinteyttä (joka vaarantuu virtuaalitel-
lisyudessa etäisyyksien, kommunikaation heikkenemisen ja jäsenten taustojen erilaisuuden takia)³⁷.

3.4.3 Kulttuurit virtuaaliorganisaatiossa

Kuten Schein (1985, 24-25) toteaa, organisaatiota on vaikea määritellä sijoittuvaksi yhteen aikaan tai paikkaan. Ne ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa, ja koostuvat lukuisista alaryhmistä, yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisistä lohkoista. Verkostomainen molekylisoitunut virtuaaliorganisaatio toimii entistäkin pienemmissä kappaleissa suhteessa paikkaan. Jotta osittain virtuaalisella organisaatiolla voi väittää olevan yhteinen kulttuuri tai yhteisiä merkityksiä, kulttuurien ja merkitysten pitää syntyä kyberavaruuden areenoilla – tietokoneviestinnän hyvänä puolena on mahdollisuus keskustella helposti suuren joukon kesken, mikä teoriassa mahdollistaa valtavan yhteisön yhteisen kulttuurin. Virtuaaliareenojen kulttuurit eivät kuitenkaan tee tyhjäksi konkreettisten areenojen kulttuureja; itse asiassa kulttuurien määrä ja diversiteetti kasvaa areenojen lisääntyessä, näin käy väistämättä organisaation lisätessä virtuaaliareenat konkreettisten areenojensa oheen.

Aulan (1999, 174) mukaan jokaisella areenalla on oma kulttuuri, joka saattaa olla jakautunut rinnakkaisiin tai päällekkäisiin osakulttuureihin, jolloin areenalla vallitsee kulttuurien diversiteetti. Jatkokehittely SIDE-mallin (2.1.3) pohjalta voi väittää, että osittain virtuaalisen matriisiorganisaation areenoilla – sekä virtuaalisilla että konkreettisilla – näin käy väistämättä. Kun osa areenaa viestinnällään ylläpitävistä ihmisistä luo omaa keskinäistä kulttuuriaan kasvokkaisesti ja osa vain virtuaalisesti, syntyy kaksi tai useampia kilpailevia kulttuureja.

(ovathan sekä luottamus ja viestintä että luottamus ja kulttuuri rekursiivisissa suhteissa toisiinsa). Rekursiivisuudesta lisää luvuissa 3.4 ja 3.4.1.

³⁷ Virtuaalisen suuren ryhmän koheesio vaatisi erillistä tutkimusta. Voiko kyberavaruudessa kokoontuva ryhmä olla sekä suuri että kiinteä? Reaalitodellisuudessa ryhmän kasvaessa sen koheesio heikkenee käytännön syistä. On vaikeaa ennustaa miten virtualisoituminen muuttaa ryhmäkiinteyden käyttäytymistä.

Virtuaalisten koko organisaation jakamien kulttuurien suhde pienempien virtuaalisten ja konkreettisten areenoiden kulttuuriin antaa suuntaa ryhmäpolarisaation sirpaloituneisuuden voimakkuuden arvioinnille. Jos minikulttuurit ovat voimakkaita ja ristiriidassa kokonaisuuden kulttuurien kanssa, sirpaloituminen on voimakasta, kun taas jos ne ovat heikkoja tai yhdenmukaisia, sirpaloituminen on heikkoa. Sen lisäksi, että jokaisella areenalla on lukuisia kamppailevia kulttuureja, organisaation eri areenojen kulttuurit kamppailevat keskenään ihmisten välittäessä ne mukanaan areenalta toiselle. Itse asiassa voimakas sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio ja ristiriitaiset minikulttuurit ovat rekursiivisessa suhteessa toisiinsa: yhtäältä organisaatiokulttuurien ristiriitaisuus voimistaa ryhmäpolarisaatiota eri areenoilla, toisaalta voimakas sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio voimistaa organisaation pienoiskulttuurien ristiriitoja.

Lienee itsestään selvää, että mitä laajempi, verkostoituneempi ja monikansallisempi organisaatio on, sitä enemmän sillä on erilaisia implisiittisiä kulttuureja. Virtuaaliset areenat ovat näiden kulttuurien kohtaamispaikkoja, joissa kulttuurieroista tulee arkipäivää jo silloinkin, kun organisaatio toimii vain yhdessä maassa.

Jos organisaatio käyttää kovinkin nopeasti luotavia ja hajotettavia projektitiimejä, yhteistä ymmärrystä ja sitä kautta tiimien tasolla vahvaa kulttuuria voi olla vaikeaa saavuttaa. Tämän hyvänä puolena voisi nähdä klikkiytyneisyyden ja ryhmäpolarisaation sirpaloituneisuuden vähentymisen, mutta käytännössä näin tuskin käy – klikkiytymisen keskeisin syy³⁸ on fyysiset tilat joissa virtuaaliyhteisön jäsenet vuorovaikuttavat konkreettisesti, ja virtuaalitiimien nopea muutettavuus perustuu juuri siihen ettei fyysinen siirtyminen ole välttämätöntä. Vaikka konkreettisen todellisuuden tasolla syntyy kulttuureja, virtuaalitiimien tasolla nopea dynaamisuus estää kulttuurien muodostumisen; toisin sanoen, ihmiset eivät tunne toisiaan eivätkä koe yhteisiä päämääriä tärkeiksi. Niinpä tuloksena onkin itse asiassa ryhmäpolarisaation sirpaloituneisuuden voimistuminen. Siksi projektitiimit onkin viisainta koota mahdollisuuksien puitteissa entuudestaan tutuista henkilöistä, jolloin sosiaalista pääomaa voidaan kerätä vaikka projektit ja tiimit tulevat ja menevät. Tällöin myös tapahtuu ryhmäpolarisaation voimistuminen ryhmän saavuttaessa yhteisen ja jaetun näkemyksen itsestään ja ympäristöstään.

Aula ja Oksanen (2000, 20-21) kertovat useiden suuryritysten, esimerkiksi Ford Motor Companyn ja Intelin hankkineen satojen tuhansien työntekijöiden koteihin verkkoyhteyksillä varustettuja tietokoneita kytkeäkseen työntekijöitä toisiinsa, tarjotakseen heille mahdollisuuden osallistua keskusteluihin ja yhteisöihin. Toisaalta tietokoneistamisen avulla työntekijöitä pyrittiin yhdistämään myös ympäristöönsä, onhan satojen tuhansien ihmisten joukko valtava voima sekä markkinoinnissa että ympäristön luotauksessa. Myös Nokia ylläpitää tietoisesti epämuodollista organisaation laajuista keskustelua, luodakseen sosiaalisia verkostoja kulttuurivaihdolle, innovoinnille ja luovuudelle (Kulki & Kosonen

³⁸ Klikkiytyminen voi kyllä tapahtua myös sellaisilla virtuaaliareenoilla, joilla ainoastaan klikin jäsenet toimivat.

2001, 258). Tällaiset ratkaisut ja investoinnit varmasti auttavat sosiaalista kanssakäymistä myös virtuaaliorganisaation kokonaisuuden sisällä, työntekijöiden saadessa lisää mahdollisuuksia rakentaa yhteisiä merkityksiä – olettaen että työntekijät ottavat ne käyttöön ja kokevat ne omikseen. Tällaisen organisaation laajuisen keskustelun käyminen vaatii organisaatiolta myös paljon työaika – Intelin ja Fordin tapauksissa tosin yhteisyys rakentuu nimenomaan työntekijöiden vapaa-ajalla.

Toisaalta verkottuminen avaa organisaation rajat siten, että tarve sosialisoida työkavereiden kanssa voidaan korvata sosialisoinnilla muiden ystävien kanssa. Työkavereiden ei tarvitse kuulua samaan organisaatioon, jos kahvitaukoja ei oleellisesti pidetä konkreettisella vaan virtuaalisella areenalla – mikä hankaloittaa jaettujen merkitysten syntyä ja jättää kulttuurin heikommaksi.

Virtuaalisuus moninkertaistaa erilaisuuden kohtaamisen todennäköisyyden organisaatiossa (Juuti 2001, 175). Ennen pomot olivat kansainvälisessä kontaktissa, nyt kaikki organisaation työntekijät toimivat ylikansallisesti. Tapscott (1996, 6-8) käyttää virtuaalisen muukalaisen³⁹ käsitettä puhuessaan työntekijöistä, jotka työskentelevät virtuaalisesti yhdessä maassa vaikka asuvat toisessa. Asiantuntija-organisaatio voikin käyttää kaukaista virtuaalista aivotyövoimaa helposti siirtämättä konttoreita tai tehtaita minnekään. Vaikka en tässä työssä mene niihin, kaikki opit kulttuureiltaan monipuolisten kansainvälisten organisaatioiden johtamisesta ovat siis erityisen tärkeitä kyberavaruudessa.

3.5 Yhteenveto virtuaalisista ja virtualisoituvista organisaatioista

Näkemykset virtuaalisista organisaatioista ovat kirjallisuudessa pääsääntöisesti positiivisia ja toiveikkaita. Aula ja Oksanen (2000, 30-31) maalailevat monikulttuurisen internet-organisaation työntekijöitä, jotka oppivat puhumaan äänellään virallisesta yritysmantrasta piittaamatta, levittävät organisaationsa ydintarinoita paitsi toisilleen myös ystävilleen, ja joiden suora viestintäkontakti toisiinsa murentaa pyramidiorganisaation. Edellä kirjoitetun valossa en ole valmis menemään näin pitkälle, mutta se uraavat propositiot kuvaavat kyberavaruuden organisaatiota.

1. *Virtuaalinen adhocratia on nähtävissä moniulotteisena paikkaan sitomattomana matriisiorganisaationa, joka muuttuu jatkuvasti projektien mukana. Dynaaminen virtuaalimatriisi tuo mukanaan ongelmia, koska johtajuusneuvottelujen ratkaiseminen (kiistatilanteet) vaikeutuvat ja sekä yhtenäisen että tiimin kokoisen organisaatiokulttuurin rakentaminen vaikeutuvat.*
2. *Luottamus virtuaaliorganisaatiossa perustuu säännölliseen ja jatkuvaan yhteydenpitoon niin tehtäväorientoituneissa kuin sosioemotionaalisissakin asioissa. Luottamuksen syntyminen on hitaampaa kuin perinteisessä organisaatiossa.*

³⁹ Alkukielellä *virtual alien*.

3. *Organisaatiot eivät toimi yksin, vaan osana monimutkaisia organisaatioiden verkostoja, joissa kilpailun, asiakkuuden ja kumppanuuden erot hämärtyvät. Jokainen organisaatio pyrkii tekemään (vain) sitä, missä on parhaimmillaan, ja ulkoistaa suuren osan muista toiminnoista. Organisaatioiden väliset rajat heikkenevät; niiden areenoilla toimii useiden organisaatioiden jäseniä, joten myös kulttuurit saattavat toimia rajoitetusti useampien organisaatioiden alueilla.*
4. *Myös organisaatioiden sisällä vallitsee molekylisoitumiskehitys; organisaatiot jakautuvat yhä pienempiin ja pienempiin tulosvastuullisiin yksiköihin, jotka toimivat toinen toistensa asiakkaina ja alihankkijoina.*
5. *Ryhmäpolarisaation sirpaloituminen ja sirpaloitumisen aiheuttama kulttuurinen konflikti voimistuu helposti moniulotteisessa osittain virtuaalisessa matriisiorganisaatiossa. Samoin käy organisaatiossa, jonka areenoista osa on virtuaalisia mutta monet eivät ole. Kulttuurinen konflikti laajenee Aulan esittämästä areenoiden sisäisistä kamppailuista myös areenojen rajat ylittäväksi.*
6. *Organisaatio on areenoilla syntyvien kulttuurien välisen kilpailun kenttä, jonka dynamiikka muodostuu entistä monimutkaisemmaksi areenojen määrän kasvaessa virtualisoitumisen myötä. Koko organisaation kokoiset virtuaaliareenat ovat mahdollisia, ja niitä hyödyntämällä on mahdollista yhtenäistää kulttuureja koko organisaation laajuudelta. Mitä pitempään areenat ovat olemassa, sitä voimakkaammin ne löytävät yhteiset merkityksensä ja yhteiset kulttuurinsa, mikä kasvattaa ryhmäpolarisaatiota. Ryhmäpolarisaation sirpaloituminen joko kärjistyy tai vähenee, riippuen klikkiytävien areenojen merkityksestä suhteessa klikkien välisen areenan merkitykseen.*
7. *Sosioemotionaalisen viestinnän hankaluus vähentää spontaanien areenoiden syntyä virtuaaliorganisaatiossa. Epämuodollisen dissipatiivisen viestinnän väheneminen ja projektiorganisaation dynaamisuus heikentävät organisaation jäsenten kokemaa yhteenkuuluvuutta ja organisaatiokulttuureja. Siksi lähes puhtaallekin virtuaaliorganisaatiolle on hyödyllistä tuoda sosioemotionaalista ja dissipatiivista toimintaa konkreettisille areenoille, rakentamaan kulttuuria. Näissä kyberavaruuden ulkopuolisissa kohtaamisissa eräs potentiaalinen ongelmien lähde on hyperpersoonallisen tietokoneviestinnän aiheuttama idealisoitu illuusio keskustelukumppanista.*

4 Virtualisoituvan työorganisaation johtaminen

Tämän luvun on tarkoitus rakentaa siltaa organisaatioiden johtamisen ja virtuaaliorganisaatioiden välille. Koska johtaminen eroaa organisaation tarkoituksesta riippuen hyvinkin paljon (esimerkiksi harrastelijapohjalta toimivan kansalaisjärjestön johtaminen eroaa valtion virastosta oleellisesti), tarkoitetaan tässä luvussa organisaatiolla nimenomaan työorganisaatiota.

Ainakin tätä kirjoitettaessa sekä puhtaiden virtuaaliorganisaatioiden tulevaisuus että perinteisten organisaatioiden virtualisoituminen liittyvät kiinteästi asiantuntijaorganisaatioihin. Silloinkin kun teollisuusyritys virtualisoituu, juuri asiantuntijat, johtajat, suunnittelijat ja talousihmiset toimivat virtuaalissa yhteydessä toisiinsa – lattiatasolla työnteko säilyy samanlaisena kuin ennenkin. Tästä johtuen käsittelen virtuaalisen työorganisaation johtamista juuri virtuaalisen asiantuntijaorganisaation johtamisena. Tapscottin (1996, 63-64, 68, vrt. myös esim. Nonaka, Toyama & Konno 2001, 14) mukaan juuri tietotyö ja innovointi tulevat nousemaan lähes kaikkien yritysten menestyksen edellytykseksi. Juuti (2001, 238-242) kokoaa näkemyksiä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta todeten, että strateginen tulevaisuudensuunnittelu, hierarkkisuus ja kontrolloiva johtaminen eivät ole asiantuntijaorganisaatioissa mielekkäitä; asiantuntijan työ on ajattelemista jo sinänsä, eivätkä johtamisen asiantuntijat voi tuntea alaiensa erityisaloja samalla tavalla kuin nämä itse. Modernien suunnitteluun ja hallintaan perustuvien paradigmojen; tavoitejohtamisen, tulosjohtamisen ja laatujohtamisen, seuraajaksi Juuti tarjoaa postmodernia älykystä, oppivaa, luovaa ja innovatiivista organisaatiota, jossa johtajuus on kaikkien yhteinen asia (Juuti 2001, 278-351).

Senge (1996, 293) muotoilee metaforisesti, että jos organisaatio olisi laiva, pitäisi johtajan muistaa nähdä itsensä laivan kapteenin tai navigaattorin lisäksi myös aluksen suunnittelijana. Aula (1999) menee vielä hieman Sengeäkin pidemmälle kaoottisella dynaamisella organisaationäkemyksellään. Kaaoksessa, jossa organisaatio muuttuu jatkuvasti, johtajan tehtävä on tasapainotella kaaoksen ja järjestyksen reunalla pitäen organisaation sekä kasassa että muutoksessa.

Johtajan työsrakaa on perinteisesti määritelty ja jaoteltu monilla eri tavoilla. Yksinkertaisimmillaan työprosessin ohjauksessa on kolme yhtä tärkeää vaihetta: suunnittelu, toteutus ja valvonta (esim. Åberg 1993, 56-60). *Management-leadership-coaching* -jaon lisäksi johtaminen voidaan jakaa esimerkiksi interpersoonalliseen, informaationaaliseen ja päätöksenteolliseen työhön. Interpersoonallinen sisältää esikuvana olemisen, henkilöjohtamisen ja yhteydenpidon. Informaationaalinen sisältää valvonnan, tiedonjaon ja puhemiehenä toimimisen. Päätöksenteollinen sisältää yrittämisen, häiriöiden käsittelyn, resurssienjakamisen ja neuvottelemisen⁴⁰. Nämä funktiot ovat monella tavalla sekä

⁴⁰ Tämä jaottelu on Mintzbergin (Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row). Alkukielellä termit ovat *interpersonal* (*figurehead, leader, liaison*), *informational* (*monitor, disseminator, spokesman*) ja *decisional* (*entrepreneurial, disturbance-handler, resource-allocator, negotiator*).

moniselitteisiä että päällekkäisiä, esimerkiksi 'esikuvan' ja 'puhemiehen' ero on suhteellisen pieni. Myös monia muita johtamisen funktioita on määritelty ja vanhoja uudelleennimetty, kuten esimerkiksi verkostojen rakentaminen, agendojen määrittely, innovointi, suunnittelu, alaisten ohjaaminen ja motivointi. (Thompson & McHugh 1995, 109-111, myös Choo 1998, 195-196.)

Johtamisen keskeinen elementti on viestintä. Se muuttuu oleellisesti siirryttäessä perinteisestä organisaatiosta virtuaaliseen organisaatioon. Kun tavat tavoittaa ihmisiä ja kommunikoida muuttuvat, on selvää että niin johtamisen työtapojen kuin teoreettisten lähtökohtienkin on sopeuduttava muutokseen. Viestinnän merkitys johtamiselle on kiistaton, esimerkiksi Rice (1987, 67) siteeraa tutkimusta, jonka mukaan johtajat käyttävät 75-80 % työajastaan kommunikoimiseen – Aulan (2000, 38) käyttämän tutkimuksen mukaan viestimiseen menee peräti 98 % työajasta (vrt. myös esim. Karlöf 1994, 114-116 ja 124-127).

Tässä työssä käsittelen johtamista viestimisenä ja tietämisenä, pitäen jatkuvasti mielessä sen, että asiantuntijaorganisaatiossa myös jokaisen alaisen tehtävä on viestiä ja tietää. Koska kaikki johtaminen perustuu tietoon ja viestintään, jokainen johtajan tehtävä muuntuu virtualisoitumisen myötä. Kiinnitän erityistä huomiota tietämyksenhallintaan⁴¹, koska se on erityisasemassa nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa, jollaisten oletan voimakkaimmin virtualisoituvan. Lisäksi yhdyin Tapscottin (1996, 202-203) näkemykseen siitä, että verkostoyhteiskunnassa ei ole muita mahdollisia pitkäkestoisia kilpailuetuja kuin organisaation oppimiskyky.

4.1 Jaettu asiantuntijuus, tietämys ja tietämyksenhallinta

Jo 70-luvun puolivälissä oivallettiin tietokoneviestinnän potentiaali informaation kokoamisessa, etsimisessä ja käyttöön saamisessa (Rapaport 1991). Arkistoinnin lisäksi ennen kaikkea verkon luoma mahdollisuus ryhmän asiantuntijuuden hyödyntämisessä on merkittävä; Rheingold (2002) kuvaileekin verkkoyhteyttä joka kodin *think tankiksi* parilla dollarilla tunnissa, jota pitkin kuka tahansa voi hyödyntää esimerkiksi lukuisten professorien ja asiantuntijoiden asiantuntemusta ilman eri korvausta (vrt. myös luvun 2.3.2 heikot sosiaaliset siteet). Constant, Sproull ja Kiesler (1997, 304-305) esittävät kolme hypoteesia verkossa tehdyn tiedonkyselyn tulosten hyödyllisyydestä: Kyselyn hyödyllisyys kasvaa suhteessa vastaajien määrään, kysely on sitä hyödyllisempi mitä erilaisemmat sosiaaliset suhteet kysyjällä on eri vastaajiin, ja vastaukset ovat sitä hyödyllisempiä mitä laajemmat (sosiaaliset ja tiedolliset) resurssit vastaajilla on. Constantin ja kumppaneiden mukaan etenkin verkkoviestinnän luomien heikkojen sosiaalisten suhteiden runsaus tukee verkon jaetun asiantuntijuuden käyttämistä, koska verkkokyselyyn saadaan tavallisesti vastauksia useilta hyvinkin erilaisilta ihmisiltä. Rican (1987, 84-85) mukaan koska tietokonevälitteinen viestintä vapauttaa monista viestinnällisistä esteistä,

⁴¹ Englanniksi *knowledge management*. Suomeksi myös esim. tiedonhallinta, tiedon johtaminen jne.

alentaa sosiaalisia rajoja, lisää (tehtäväorientoituneen) viestinnän määrää ja luo verkostoja niin organisaatioiden sisälle kuin välillekin, viestintää voidaan käyttää lisäämään organisationaalisten innovaatioiden kommunikoimista ja käyttöönottoa. Tämä edellyttää tietokoneviestinnän kulttuuristen, poliittisten, ja kognitiivisten ominaisuuksien huomioimista viestintäjärjestelmien luomisessa, sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan tietokoneviestinnän teknisiin ja taloudellisiin ominaisuuksiin.

Jaettuun asiantuntijuuteen perustuva ongelmanratkaisu jättää ongelmasta vastaavan tiiminvetäjän tehtäväksi lähinnä ongelman pilkkomisen pienemmiksi osaongelmiksi, ja näiden osaongelmien delegoinnin parhaille asiantuntijoille (vrt. luku 3.3.1 virtuaalisista matriiseista). Samaan tapaan kuin lentokonesuunnittelijat pilkkovat lentokoneensuunnittelun ongelmakokonaisuuden ratkaistavaan kokoon eri osien alihankkijoille, virtuaalinen asiantuntijaorganisaatio pilkkoo yhä monimutkaisemmat ongelmansa yhä pienemmiksi osiksi.

Kling (1997, 256-257) esittää kriittisen näkemyksen sisäverkkojen toiminnasta, koska usein intranet-projektit eivät innokkuudesta huolimatta tuota haluttuja tuloksia odotetulla nopeudella. Esimerkiksi systemaattinen tiedonjakaminen verkossa edellyttää rutiinien ja työtapojen muutoksen lisäksi myös roolien ja ihmissuhteiden muuttumista. Esimerkin suuressa konsulttiyrityksessä kiireiset konsultit eivät toisaalta ehtineet jakaa tietämystään, mutta eivät toisaalta myöskään halunneet ottaa arvonsa ja korvaamattomuutensa heikkenemisen riskiä.

Choo (1998, 83-84) esittelee tapaustutkimuksen, jossa pankkiiriliikkeen projektia arvioitiin siten, että kaikki erästä projektia koskeva merkittävä kommunikaatio tallennettiin lokiin kuukausien ajalta. 2000-sivuisen lokin avulla tutkittiin projektia koskevien tunteiden ja asenteiden muuttumista kuukausien ajan projektin edetessä. Choon esimerkki havainnollistaa erästä virtualisoitumisen hyötypuolta; teoriassa kaikki kommunikaatio on tallennettavissa ja koottavissa helposti⁴². Virtuaaliorganisaatiossa sisäverkko voi toimia koko organisaation kollektiivisena muistina, josta voidaan milloin tahansa tehokkaasti etsiä hakukoneilla kaikkea organisaation aiemmin keräämää tietoa.

Käytännössä asioiden oppiminen tällaisen heikohkosti jäsennellyn massatiedon avulla on vaivalloista. Verrattuna nykyisten byrokratioiden loputtomiin mappeihin, siinä on kuitenkin etunsa. Vähintäänkin jokainen tietää mistä tieto on saatavilla jos sitä todella tarvitaan. Tietotulvan hallitsemiseksi on syytä rakentaa heti alkuvaiheessa organisaation sisäiselle raportoinnille systemaattiset käytännöt, ja huolehtia siitä, että käyttäjät voivat vaivattomasti ja automaattisesti naksauttaa esimerkiksi lähtevän sähköpostin tai käydyin chat-keskustelun kopioitavaksi tietovarastoon⁴³. Systemaattisista käytännöistä

⁴² Myös esimerkiksi Nonaka, Toyama ja Konno (2001, 25) tuovat tämän esiin, hankalan *ba*-käsitteen kautta. Kollektiivinen virtuaalinen vuorovaikutus esimerkiksi verkossa toimivien yhteistyöohjelmistojen ja tietopankkien avulla tarjoaa tehokkaan tiedon ja informaation keräämisen, kokoamisen ja jakamisen.

⁴³ Keskustelujen tallentaminen sellaisenaan ei poista pöytäkirjojen tarvetta. Pöytäkirjoissa oleellinen tieto on löydettävissä ja ymmärrettävissä paljon nopeammin kuin rönsyilevissä keskusteluissa.

hyvät otsikkotiedot, eri asioita koskevien keskustelujen erottaminen erillisiin viesteihin, avainsanojen käyttö sekä erityisesti epäoleellisen arkistoinnista jättäminen ovat hyviä esimerkkejä. Teknisesti hyvän ja käytettävän tietojärjestelmän lisäksi on varmistettava, että järjestelmän käyttäjät tiedostavat tulkitseviensa käytyjä keskusteluja muuttuneessa kontekstissa, jossa vaaroina ovat esimerkiksi vanhentunut tieto, jälkiviisuus sekä väärinymmärtäminen. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota tietoturvaan ja siihen, ettei luottamuksellinen tieto pääse liialliseen jakeluun; verkkoyhteiskunnan aiheuttama (luvussa 3.3.2 esitetty) molekylisoitumis- ja kumppanuusverkostokehitys hankaloittaa näitä kahta teknistä ongelmaa huomattavasti.

Keskeinen ongelma verkossa jaetun asiantuntijuuden malleissa on se, että ne käsittelevät lähinnä eksplisiittistä tietoa, jonka jakaminen helpottuu verkossa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään kyberavaruuden hiljaisen tiedon ongelmaa.

Hiljainen tieto virtuaalisessa organisaatiossa

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62-70, myös Nonaka 1996, 20-23) mukaan tietoa tuotetaan neljällä tavalla organisaatiossa; hiljaisesta hiljaista tietoa, eksplisiittisestä eksplisiittistä tietoa, hiljaisesta eksplisiittistä tietoa sekä eksplisiittisestä hiljaista tietoa. Nonakan mukaan hiljaisen tiedon (esimerkiksi teknisen osaamisen) jakaminen perustuu oppimiseen sosiaalisaation kautta; tarkkailuun, imitoimiseen ja harjoitteluun. Eksplisiittisen tiedon tuottaminen eksplisiittisestä tiedosta on yksinkertaisimmillaan vaikkapa budjetin tekemistä, johon eri työntekijät kokoavat oman asiantuntemuksensa. Hiljaisen tiedon eksplikoiminen edellyttää sen tuntemista ja ymmärtämistä, analyttistä otetta siihen miksi jokin tapa tehdä asioita on paras mahdollinen. Eksplisiittisen tiedon internalisoiminen osaksi hiljaista tietoa taas tapahtuu vaikkapa kouluttamisen kautta, kun periaatteita sovelletaan käytäntöön.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 70-73, myös Nonaka 1996, 22-23) muotoilee oppivalle organisaatiolle nelivaiheisen tiedon tuottamisen spiraalin⁴⁴. Ensin hiljainen taito opitaan, sitten arvioidaan mitä osataan ja eksplikoidaan se, jaetaan tämä eksplisiittinen tieto muiden kanssa ja lopulta muut laittavat tämän eksplisiittisen tiedon käytäntöön. Spiraali alkaa jälleen alusta laajentuneen tietomäärän kanssa, kun työntekijät oppivat työssään lisää hiljaista tietoa ympäristöltä. Kuten Choo (1998, 108) täsmentää, lähtökohtana on näkemys siitä, että organisaatiolle arvokas hiljainen tieto on jo olemassa kokeneilla työntekijöillä, ja on keskeistä saada tieto jaetuksi ja moninkertaistetuksi. Toimiva tiedon tuotannon spiraali tuottaa todella uutta alkuperäistä tietoa siksi, koska jokainen organisaation jäsen tietää kaiken sen, mitä kaikki hänen työtään tekevät yhteensä tietävät – pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan, koska keksijä eksplikoi ja jakaa keksintönsä muiden kanssa tehokkaasti, ja muut soveltavat keksintöä.

⁴⁴ Tai SECI-prosessin (*socialization-externalization-combination-internalization*) (Nonaka, Toyama & Konno 2001, 16). Nonakan ja Takeuchin (sekä yleisemminkin itämaisen tietämyksenhallintakeskustelun) tietokäsitteessä yhdistyvät länsimaisen ajattelun mukaiset tieto ja taito.

Eksplisiittisen tiedon jakaminen helpottuu kyberavaruudessa huomattavasti, oman toiminnan analysoiminen ja saadun tiedon soveltaminen sujuvat siinä missä realitodellisuudessakin. Tiedon spiraalin toimiminen virtuaalisella arenalla ei ole lainkaan ongelmaton kysymys, koska hiljaisen tiedon siirtäminen vaikeutuu. Virtuaaliareenat eroavat konkreettisista areenoista siinä, että ne eivät suinkaan aina ole itse työprosessin konteksteja, vaan ne tavallisesti pikemminkin yhdistävät ihmisiä, jotka työskentelevät erillään. Dissipatiivinen viestintä ei tapahdu työtä tehtäessä vaan sen ohessa. Esimerkiksi sanomalehden toimituksessa hiljainen tieto ammattikäytännöistä vakiolähteisiin ja toimintatapoihin liikkuu kuin itsestään kaikkena sinä aikana jona toimittajat liikkuvat samoissa tiloissa, mutta virtuaaliareenalla näin ei ole – jo määritelmällisestikin tieto on eksplikoitava verkkoon. Tästä syystä esimerkiksi Xeroxilla on varta vasten tiloja, joissa tavallisesti kyberavaruudessa toimivat insinöörit kokoontuvat suurten monitorien ääreen keskustelemaan projekteistaan, juuri tarkoituksena koota ja vaihtaa hiljaista tietoa (Kikawada & Holtshouse 2001, 300-301). Monissa organisaatioissa käytetään myös virtuaalineuvotteluohjelmistoja, joiden avulla voidaan samanaikaisesti keskustella puhelimesta että tehdä itse työtä yhdessä.

Aulan (1999, 148-150) mukaan hiljaista tietoa voidaan siirtää analogisten ja metaforisten diskurssien kautta symbolisesti, jolloin se lähenee kulttuurista tietoa. Choon (1998, 127-132) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu parhaiten rikkaassa kasvokkaisuviestinnässä, ja uuden hiljaisen tiedon tuottamisessa sosiaalisesti yhdessä tehty ongelmanratkaisu on merkittävä tekijä. Hiljaisen tiedon siirtyminen heikkenee, koska vain osa hiljaisesta tiedosta liikkuu symbolisesti ja verbaalisesti, ja sen tuottaminen heikkenee, koska ongelmia ratkaistaneen enemmän yksin oman tietokoneen äärellä kuin verkon foorumeilla. Innovoiminen edellyttää myös kasvokkaisuviestintää ja vaikkapa työn ulkopuolisia tapaamisia, joita on vaikea järjestää virtuaaliorganisaatioissa. Asiantuntijayritykselle, jonka asema perustuu oppimiseen ja tietoon, tämä voi muodostua suureksi haasteeksi.

Ensimmäinen ratkaisu verkko-organisaation tietämyksenhallintaan on hyödyntää eksplisiittisen tiedon toimivaa jakelukanavaa korvaamaan implisiittisen tiedon siirtymistä. Eksplikoimalla käytännöt, toimintatavat, arvot ja periaatteet etuineen ja haittoineen voidaan laatia kattavia manuaaleja, joiden avulla pyritään varmistamaan työn tehokkuutta ja laadukkuutta. Monet kansainväliset organisaatiot ovat tehneetkin näin jo vuosikausia, tietoverkoista piittaamatta; vaikkapa McDonalds ja Euroopan Unioni luottavat tarkkoihin ohjeisiin ja seikkaperäisiin järjestelmiin taatakseen toisaalta hampurilaisen tason ja toisaalta kansalaisten tasavertaisen kohtelun, riippumatta fyysisestä tilasta jossa organisaatio kohtaa asiakkaan. Tällaisen järjestelmän heikkoutena on usein se, että uutta tietoa tuotetaan lähinnä organisaation ytimessä, josta se kannetaan eksplikoituna organisaation laiduille – toisin sanoen vain murto-osa organisaation työntekijöistä innovoi tehokkaasti.

Vaikka pahimmillaan hiljainen tieto ei liiku lainkaan tai organisaation oppimisprosessi byrokraatisoituu ja menettää luovuutensa, parhaimmassa tapauksessa voi käydä myös päinvastoin. Nonaka kehottaa or-

ganisaatioita toimimaan redundantisti ja ratkaisemaan samoja ongelmia uudelleen eri tiimeissä. Vaikka tällainen on tavallaan ajanhukkaa, voidaan näin syntyneistä kilpailevista ratkaisuista valita paras. (Nonaka 1996, 26-28, myös Nonaka, Toyama & Konno 2001, 36.) Virtuaaliorganisaatiossa jokainen konkreettinen toimipaikka kehittää myös omia hiljaisia konventioitaan, jotka eivät liiku kyberavaruuden kautta. Kiinnittämällä huomiota näihin konventioihin, eksplikoimalla, arvioimalla ja vertailemalla niitä, virtuaaliorganisaatio voi kääntää implisiittisen tiedon pysähtyneisyyden jopa edukseen, koska näin toimiva virtuaaliorganisaatio ei uraudu huonoon toimintatapaan yhtä helposti kuin perinteinen organisaatio. Tällainen vaatii toki virtuaaliorganisaation työntekijöiltä analyttistä otetta työhönsä, jotta he kykenevät eksplikoimaan ja internalisoimaan tietoa. Nonaka ja Takeuchi (1995, 81) ehdottavat, että työkierto esimerkiksi markkinoinnin ja teknisen suunnittelun välillä tuottaa hyödyllistä redundanssia osastojen oppiessa ymmärtämään toisiaan. On helppo ymmärtää, kuinka hyödyllistä organisaatiolle on se, että yhtäältä markkinointimiehet tietävät mitä myyvät, ja toisaalta suunnittelijat tietävät, millaiset tuotteet käyvät kaupaksi.

Nonakan (1996, 31) mukaan keskijohto on avainasemassa tiedonhallintaprosessissa, koska kohdetaan niin vertikaaliset kuin horisontaalisetkin tietovirrat päivästä toiseen se pääsee näkemään vaihtoehtoiset toimintatavat ja ymmärtämään niin johtajien visiot kuin työntekijöiden näkemykset. Samaan tapaan virtuaaliorganisaation tiiminvetäjälle lankeaakin vastuu tietää miten muut tiimit käytännössä toimivat, poimien *benchmarking*-vertailulla hyvät käytännöt oman organisaation sisältä. Virtuaalisessa asiantuntijaorganisaatiossa on voidaan tietoisesti sijoittaa osa työntekijöiden ajasta siihen, että itse kukin seuraa sekä horisontaalisia että vertikaalisia informaatiovirtoja.

Koska kaikki tieto voidaan saattaa kaikkien työntekijöiden saataville, ja koska jokainen työntekijä on itse oman työnsä paras asiantuntija, keskijohdon merkitys voitaisiin teoriassa jopa kadottaa. Ajatus siitä, että asiantuntijat voisivat itse johtaa itseään ei ole lainkaan mahdoton – parhaan ja toimivimman johtamisratkaisun valinta riippuu tietenkin organisaatiosta.

4.2 Virtuaalinen neuvottelemine ja päätöksenteko

Tietokoneviestinnän johtajia ja hierarkioita heikentävä rakenne vaikuttaa väistämättä organisaatioon, jossa käytetään paljon verkkoviestintää. Samoin ryhmäpolarisaation muuttuminen vaikuttaa organisaation kulttuuriin, jos keskusteluja käydään paljon sähköpostilla tai organisaation intranetin foorumeilla. Esimerkiksi Trevino, Daft ja Lengel (1990, 72) kirjoittavat johtajasta, joka totesi tekevänsä helposti erilaisia päätöksiä puhelimen välityksellä kuin kokouksissa – hän torjui uudet ajatukset helpommin käyttäessään köyhempää viestintäkanavaa. Esimerkin johtaja matkustikin kuukausittain Amerikasta Eurooppaan parantaakseen johtamistaan.

Viestiä välitettäessä on suhteutettava neljä elementtiä keskenään: lähettäjän tarpeet, vastaanottajan tarpeet, viestintäkanavan ominaisuudet sekä viestin ominaisuudet. Viestimiä voidaan luokitella esi-

merkiksi palautteenantokyvyn, kompleksisuuden, viestinnän laadun, luottamuksellisuuden, sisään- ja uloskoodauksen helppouden, ajallisen rajoittuneisuuden, hinnan, henkilökohtaisuuden, muodollisuuden ja tallennettavuuden mukaan. (Clampitt 1991, 136-142.) Hyvät johtajat osaavat valita oikeanlaisen viestimen riippuen viestin monitulkintaisuudesta. Yksinkertainen muistilappu tai sähköpostiviesti on paras väline vaikkapa kokouksesta muistuttamiseen, kun taas kriittistä palautetta kannattaa antaa henkilökohtaisesti. Jos johtaja käy itse muistuttamassa alaistaan kokouksesta tai kritisoi tätä virallisella raportilla, viestin painoarvo korostuu niin voimakkaasti, että väärinkäsityksiä syntyy helposti. (Trevino, Daft & Lengel 1990, 79-82, myös Choo 1998, 95-96.)

Virtuaaliorganisaatiossa tavallisesti ei käytetä rikkaimpia viestintäkeinoja. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei niitä tarvittaessa tulisi käyttää. Kuten edellisissä luvuissa on jo käynyt ilmi, verkossa toimivan organisaation tulee siirtävää toimintaansa virtuaaliareenoilta konkreettisille areenoille esimerkiksi pyrkiessään vaikuttamaan viestinnällä, pyrkiessään rakentamaan sosiaalisia siteitä, pyrkiessään innovoimaan dissipatiivisella viestinnällä ja niin edelleen. Organisaatiot ovat pitkään pyrkineet rikastuttamaan viestintäkanaviaan, esimerkiksi siirtymällä puhelinneuvotteluista videoneuvotteluihin.

Dramaattisena esimerkkinä väärän viestikanavan käytöstä voisi olla esimerkiksi Choon (1998, 155-164) kuvaama Challenger-sukkulan laukaisua koskenut pohdinta, jossa Challengeria huoltavat insinöörit olivat huolestuneita laukaisuun liittyvistä teknisistä ongelmista. Asiasta käydyssä puhelin-konferenssissa heillä ei ollut suoraa tieteellistä dataa (eksplisiittistä tietoa), joka olisi estänyt laukaisun, eivätkä he onnistuneet kommunikoimaan huolestuneisuutensa merkittävyyttä puhelimitse. Kun puhelimesta pyydetään eriävällä kannalla olevia ilmoittamaan itsestään, heille syntyy helposti käsitys siitä, että he ovat yksin esittämässä vastalauseita, ja ellei kukaan näin tee, voidaan tehtyä päätöstä pitää yleisesti hyväksyttynä. Konkreettisessa todellisuudessa käytävässä keskustelussa kommunikoitaisiin sanattomalla viestinnällä huomattavasti runsaammin.

Koska virtuaaliviestintä vaikuttaa viestijöistä julkiselta viestinnältä, ja koska viestijöiden välillä ei ole varsinaisten repliikkien ohella heikkoja sosiaalisia vihjeitä lainkaan, Noelle-Neumannin (1995, 42-45, myös 1980) kuvailemia julkisen keskustelun ongelmia ilmenee. Challengerin tapaus edustaakin ryhmäpolarisaatiolle ja yllä kuvatulle läheistä sukua olevaa julkisen keskustelun ilmiötä, hiljaisuuden spiraalia. Noelle-Neumann tarkoittaa hiljaisuuden spiraalilla ilmiötä, joka syntyy siitä, että ihmiset eivät halua puhua olettamaansa yleistä mielipidettä vastaan. Tästä seuraa se, että vain ne, jotka uskovat edustavansa yleistä mielipidettä, sanovat sanottavansa ääneen, voimistaen samalla sekä edustamaansa kantaa, että etenkin käsitystä siitä, että yleinen mielipide olisi heidän kannallaan. Kun esimies tekee päätöksensä keskustelun pohjalta, hänen käsityksensä yleisestä mielipiteestä (ja etenkin ennen spiraalia vallinneesta yleisestä mielipiteestä) voi olla hyvinkin eri, kuin todellinen alkuperäinen mielipide.

Hiljaisuuden spiraalin ongelma vallitsee virtuaaliorganisaatiossa kuitenkin lähinnä suurilla areenoilla, joiden jäsenet eivät ole keskenään runsaassa yhteydessä muilla areenoilla. Jos tiimin tasolla spiraali vallitseekin, se joutuu konfliktiin ja murtuu (tai kärjistyy, vrt. sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio) joutuesaan kosketuksiin muilta areenoilta tulevien mielipiteiden kanssa. Siten pienemmät areenat korvaavat virtuaaliorganisaatiossa sanattoman viestinnän vaihtoehdoisen mielipiteen mahdollistajana. Kun tiiminvetäjän epäonnistunutta toimintaehdotusta kuuntelevat tiimiläiset vilkuilevat toisiaan epäillen ja huolestuneina, virtuaaliorganisaation tiimiläiset luovat areenoita (vaikka kahdenvälisiä sähköpostikeskusteluja yksinkertaisimmillaan) samaa epäröintiä varten.

Areenojen käyttö edellyttää kuitenkin viestinnän asynkronisuutta, sillä käytännössä on vaikeaa vaihtaa reaaliajassa tekstuaalisia mielipiteitä muun keskustelun ohessa. Challengerin puhelinneuvottelu (samoin kuin reaaliaikainen chat-kokous) ovatkin siitä vaarallisia, että ne eivät tarjoa opposition jäsenille mahdollisuutta identifioitua, järjestäytyä ja toimia. Tehokkain tapa torjua Noelle-Neumannin hiljaisuuden spiraalia olisi luultavasti anonyymit keskustelut, joissa kritisointi on helppoa ja turvallista. (Toki jonkinasteista kognitiivista dissonanssia ilmenee aina puhuttaessa yleistä mielipidettä vastaan, nimettömästäkin, niin konkreettisesti todellisuudessa kuin virtuaalitodellisuudessaakin).

Kaikki edellisissä luvuissa ryhmäpolarisaatiosta kirjoitettu pätee edelleen myös tässä vaiheessa. Siinä, missä konkreettisesti areenalla ryhmän mielipide polarisoituu siihen suuntaan, jota ryhmä kannattaa, virtuaaliorganisaatiossa saattaa käydä toisinkin. Deindividuaation olosuhteista riippuen polarisaation voimistumisen sijasta saattaa ilmetä depolarisaatiota tai polarisaatio saattaa sirpaloitua.

Intuitiivisuus ja näppituntuma tietoverkoissa

Empiirisen tutkimuksen havainnot ovat romuttaneet myyttiä johtajasta reflektioivana strategisena ajattelijana. Kriittisen suuntauksen Thompsonin ja McHughin (1995, 109-111) mukaan johtajat joutuvat sopeutumaan jatkuvaan epävarmuuteen, puutteelliseen informaatioon ja ristipaineeseen, mikä johtaa siihen, että käytännössä johtaminen on opportunistista, habituaalista, taktista, reaktiivista, kiihkeää, improvisoitua, pikaista, fragmentoitunutta ja korjaamiseen keskittyntä⁴⁵. Rutiinit toimivat lyhyellä tähtämellä, kasvokkaisuviestintä hallitsee tiedonhankintaa ja johtajat käyttävät epämuodollisia rakenteita kuten spekulatioita ja juoruja johtamisessaan. Myöskään Choo (1998, 69-72) ei ole sitä mieltä, että johtajat toimisivat jatkuvasti suunnitelmallisesti. Koska päätöksenteko edellyttää tietoa, ja tietoa saadaan toiminnalla, johtajat eivät ajattele ennen kuin toimivat, vaan he ajattelevat samalla kuin toimivat. Rationaalisuus korvautuu rajoitetulla rationaalisuudella, jossa esimerkiksi optimaalisen vaihtoehdon sijasta etsitään riittävän hyvää ratkaisua, uskottavaa tietoa käytetään enemmän kuin eksaktia tietoa, ja tulevaisuutta ennustetaan menneisyyden perusteella (Choo 1998, 164-170).

Weick (1985, 448-454) kyseenalaistaa tietokoneet tiedonhallinnan apuvälineenä. Hänen mukaansa ihmisen kyky ottaa tolkkua ympäristöstään on heikompi silloin, kun hän työskentelee tietokoneen välityksellä. Hänen esimerkkinsä koskevat enimmäkseen teollisuuden prosessien valvontaa (kuten paperikoneen valvontaa monitorin kautta tai omin silmin), mutta ovat sovellettavissa myös asiantuntijaorganisaation työprosesseihin. Weickillä on viisi argumenttia, jotka tuottavat ongelmia intuitiiviselle päätöksenteolle monitorien varassa. Ympäristöä on tarkkailtava numeroiden ja symbolien kautta, jolloin näppituntuma heikkenee ja teoreettisen asiantuntijuuden tarve kasvaa. Tietokoneen välittämän informaation tarkistaminen on usein mahdotonta, tai sitä voidaan verrata vain muuhun tietokoneen tarjoamaan dataan – joka voi olla samasta syystä ja samalla tavalla virheellistä kuin alkuperäinenkin tieto. Tietokoneen äärellä työskennellään usein yksin; vaikka muut käyttäjät ovat verkon kautta tavoitettavissa, rutiininomaista neuvottelua ei synny ennen kuin häiriötilanne on kehittynyt pitkälle. Työskentely tietokoneitse on usein huomattavasti nopeampaa kuin ilman tietokonetta, ja sama henkilö voi tehdä helpommin montaa asiaa yhtäaikaisesti – nopeuden kasvaessa harkinta-ajat ja ajatustyön määrä vähenevät. Jos tietokone tekee osan työstä (esimerkiksi laskennasta), on mahdollista että käyttäjä ei ymmärrä mitä tietokone tekee, eikä tietokone ymmärrä mitä käyttäjä haluaa – tietokoneen kyvyttömyys ymmärtää mielikuvitusta, näppituntumaa ja intuitiota vaikeuttaa tietokoneen ja käyttäjän välistä ymmärrystä.

Weickin (1985, 454-456) tarjoama ratkaisu kaikkiin näihin ongelmiin on etäisyyden ottaminen monitoreihin, ja näppituntuman hakeminen välillä reaalityodellisuudesta. Jos paperikoneen valvoja kohtaa yllättäviä lukuja, hänen tulee ottaa kaikki aistinsa käyttöön ja käydä itse katsomassa prosessia, arvioiden tuntuuko kaikki olevan niin kuin pitää.

Koska rationaalinen päätöksenteko edellyttää täydellistä ymmärrystä nykytilasta, optimaalisesta tavoitetilasta sekä kaikista mahdollisista tavoista saavuttaa optimaalinen tavoitetila, inhimillinen päätöksenteko ei lähes milloinkaan ole rationaalista. Esimerkiksi Weick (1982, 386-387) ja Choo (1998, 164-170) puhuvat rajoitetusta rationaliteetista; yksinkertaistamiseen, oletuksiin, ennakkoluuloihin, aikaisempiin tapahtumiin ja muihin epätäydellisiin kognitiivisiin toimintatapoihin perustuvasta ajattelutavasta. Tällaisista toimintatavoista esimerkkeinä ovat vaikka budjettien suunnittelu edellisvuotisia budjetteja näppituntumalla muuntamalla (verrattuna suunnitelmien toteuttamisen kustannusten laskemiseen) tai muutosvastarinnan kasvu yksittäisen epäonnistuneen muutosprojektin seurauksena.

Virtuaalisessa asiantuntijaorganisaatiossa Weickin ajatus näppituntumasta on rinnastettavissa viestintärikkasajatteluun (vrt. luku 2.1.1). Mittaustulosten, taloudellisten tunnuslukujen, tutkimusten ja analyysien tarjoama tieto on samalla tavalla vihjeetöntä kuin verkkokeskustelu, joten hyvä johtaja

⁴⁵ Alkukielellä *opportunistic, habitual, tactical, reactive, frenetic, ad-hoc, brief, fragmented and concerned with fixing*.

hankkii tarvittaessa tietoa myös rikkaampia kanavia pitkin. Vaikka esimerkiksi ohjelmointiprojektin etenemistä voi seurata koodaajien ja testaajien sähköpostilla kirjoittamien edistymisraporttien perusteella, todellisemman ja paremman käsityksen projektista voi hyvin saada epäformaalilla keskustelulla. Raportit harvoin kertovat esimerkiksi ohjelmoijien ennakkoluuloista, peloista, ongelmista, motivoituneisuudesta tai väsymisestä yhtä paljoa kuin oikea keskustelu. Toisaalta saman asian voi nähdä siten, että intuitiivinen päätöksenteko perustuu hiljaiseen (erityisesti dissipatiivisen viestinnän avulla siirtyvään) tietoon, ja (rajoitetun) rationaalinen päätöksenteko eksplisiittiseen (usein integroivan viestinnän avulla siirtyvään) tietoon. Tilannetta etäältä tarkkailevalla päätöksentekijällä on huomattavasti eksplisiittistä mutta rajallisesti hiljaista tietoa – päätöksenteon haaste on se, että sen on kyettävä hyödyntämään lisääntynyt eksplisiittinen tieto, ja työntävä rationaliteettinsa rajoja pitemmälle. On haastavaa korvata rajoitetun rationaliteetin todellisena perustana oleva intuitio eksaktin datan tuomalla rationaalisuuden parantumisella.

Choon (1998) kuvaamassa Challenger-onnettomuudessa laukaisupäätökseen liittyvää tietoa kerättiin valtavia määriä, jota sitten tiivistettiin murto-osaan päätöksentekoa varten. Ellei virtuaaliyrityksessä ole käynnissä sukkulan laukaisuun liittyvien muuttujien analysoinnin kaltainen valtavan monimutkainen prosessi (josta täydellisen kokonaiskuvan saaminen on hyvin vaikeaa), tietoa itse keränneet henkilöt varmasti ymmärtävät asiansa paremmin kuin toiset, jotka lukevat niistä sähköpostiksi tiivistettyjä raportteja toisella puolella maapalloa. Ellei virtuaaliorganisaatio kykene työntämään rationaalisuutensa rajoja pidemmälle, sen on mahdollistettava rajoitetun rationaalisuutensa paras mahdollinen käyttö. Näppituntumaa ja hiljaista tietoa ei pidä aliarvioida, vaan jaettua verkostoitunutta asiantuntijuutta (ks. luku 4.1) tulee hyödyntää, ja kuunnella niitä joilla on viiden aistin käsitys pohdittavasta asiasta. Jos ohjelmointiprojektin tiiminvetäjä ei ole konkreettisella areenalla tekemisissä ohjelmoijien kanssa, hänen on saatava ohjelmoijat esittämään aktiivisesti omia hyvään näppituntumaan perustuvia arvioita projektista, sen ongelmista ja etenemisestä.

Viestinnällisen köyhyden ja huonon näppituntuman ongelmat leimaavat periaatteessa myös kaikkea organisaation tekemää ulkoista luotausta. Vaikka verkosta saa informaatiota valtavia määriä, selkeää tuntumaa asioihin on vaikea saada. Etenkin, kun toimitaan kansainvälisessä ympäristössä, jossa luodattavaa on lähes loputtomasti, johtajan on erittäin vaikeaa pysyä ajan tasalla organisaationsa toimintaympäristöstä – etenkin tulevan ennustaminen on hyvin haasteellista.

4.3 Organisaatiokulttuurin rakentuminen

*Managing by wondering around*⁴⁶ on näkökulma johtamiseen, jonka mukaan johtajien tulee hakeutua aktiivisesti työntekijöiden keskuuteen keskustelemaan näiden onnistumisista, tarpeista, ongelmista ja

⁴⁶ Tämä näkemys, kuten myös kulttuuri organisaation osana –näkemys, on alkujaan Petersin ja Watermanin (1982) esittelemä.

ideoista. Näkemyksen mukaan johtaminen tarkoittaa organisaation kulttuurin välittämistä symbolisilla rituaaleilla, tarinoilla ja myyteillä. (Aula 2000, 90-92.) Tässä suhteessa virtuaalinen johtaminen on perustaltaan haasteellisempaa kuin perinteisen savupiipputehtaan johtaminen; sen sijaan että johtajat voisivat jalkautua alaistensa keskuuteen käymään epävirallisia keskusteluja ja katsomaan miten arkinen työ sujuu, heidän on pyrittävä täyttämään nämä tarpeet esimerkiksi puhelinsitoilla ja sähköpostiviesteillä. Tällainen viestintä ei kuitenkaan saavuta samaa epämuodollisuutta, helppoutta ja rentoutta kuin epävirallinen jutustelu työstä sään ja perheen ohella – vaikka virtuaaliyhteisön sosiaalinen verkko on tiheä, se ei ole jatkuvasti aktiivinen kuten konkreettisesti organisaatiossa. Sosiaalisten siteiden aktivoiminen erikseen on paitsi vaivalloista, myös signaali itsessään – jos esimies lähestyy alaistaan epävirallisella viestillä (vaikka kysyäkseen perheen kuulumisia) sähköpostitse, syntyy todennäköisesti hämmentäviä väärinkäsityksiä (vrt. luku 4.2). Lisäksi, koska kaikki virtuaaliset areenat ovat puitteidensa symboliikan suhteen samankaltaisia, on virtuaalisen käytäväkeskustelun epämuodollisuutta aktiivisesti korostettava.

Esimerkiksi Malibu Telecomilla on eräs ratkaisumalli tähän ongelmaan; yrityksessä toimii jatkuvasti työntekijöiden käytössä oleva reaaliaikainen synkroninen chat-palvelu, jossa epämuodollinen ja ohimenevä vuorovaikutus on helpompaa kuin tilanteessa, jossa vuorovaikutus pitäisi aina aloittaa ja avata uudelleen. Chat-palvelu estää sosiaalisia suhteita passivoitumasta, koska se on vapaa virtuaaliareena, jolla ihmisten oletetaan viettävän jatkuvasti aikaa ilman erityistä syytä – siten mahdollistaen näennäisen tarkoituksettoman viestinnän. Juuri näennäisen tarkoitukseton (dissipatiivinen) viestintä luo yhteishenkeä, organisaatiokulttuuria ja keskinäistä tuntemista organisaatioon. Yleisessä chatissa johtajat pääsevät jalkautumaan työntekijöiden keskuuteen ja (Scheiniläisessä mielessä) välittämään ja luomaan organisaatiokulttuuria symbolisilla rituaaleilla, tarinoilla ja myyteillä. Samat hyödyt saadaan myös intraneteissa olevista yleisistä keskustelufoorumeista, jotka toteuttavat samaa funktiota asynkronisesti. Tällaisilla organisaation kokoisilla areenoilla asiaan panostava johtaja voi saavuttaa hyvinkin kaksisuuntaisen, henkilökohtaisen ja voimakkaan läsnäolon työntekijöiden arjessa. Kirjoittamalla muutamankin sähköpostin päivässä organisaation toiminnasta, ja vastaten reilusti ja nopeasti esitettyihin kysymyksiin, hän voi toimia esikuvana ja innostajana, samalla pysyen tietoisena työntekijöiden ajattelutavoista ja ongelmista. Hoitamalla johtamisen kolmijaosta *coachingin* julkisesti, hän saa myös kommunikoida esikuvallista *leadershipiä* tehokkaasti.

Alaisten keskuudessa liikkumisen vaikeus liittyy myös hierarkiassa ylöspäin liikkuvan palautteen problematiikkaan, mitä ongelmaa synkroninen chat-palvelukaan ei aina ratkaise. Todennäköisesti syrjäisillä käytävillä käydyt keskustelut työpaikan ilmapiiristä ja ongelmista ovat epämuodollisempia ja siten rehellisempiä kuin keskustelut missään organisaation ylläpitämässä tekstuaalisessa palvelussa. Myöskään työn äärellä (oli se sitten budjettiluonnos tai lentokoneen osan tietokonemalli) jutustelu ei chatissa onnistu. Tällainen keskustelu vaatii myös enemmän aikaa kuin reaali maailman keskustelu,

johtuen viestinnän hitaudesta. Toisaalta johtajalle jää käyttöön dokumentaatio keskustelusta, mikä helpottaa alaisten toiveiden ja huomautusten noteeraamista.

Schmitz (1997, 84-85) väittää, että yhteisöllisen muutoksen tuottamiseen verkkoviestinnällä vaikuttaisi olevan suuri potentiaali. Se ylittää tilalliset, ajalliset ja sosiaaliset rajat, ja lyhentää yhteisön sosio-ekonomisia etäisyyksiä. Verkko mahdollistaa sekä viestinnän kaikille yhteisön jäsenille että intressiryhmien muodostumisen ja niiden sisäisen viestinnän. Muutospotentiaalin vapauttamiseksi on yhteysfoorumille tuotava muutoksen agenteille, sen kohderyhmälle ja riittävälle määrälle yhteisön jäseniä. Schmitzin väite lähtee implisiittisestä oletuksesta, että yhteisöllinen muutos tapahtuu eksplisiittisen tiedon tasolla, jolla jaetaan visioita, missioita, arvoja, toimintatapoja ja organisaatiokaavioita.

Organisaation informaationkäytön kolmijaon (jota esitellään luvussa 4.4) näkökulmasta Schmitz tavoittaa ainoastaan eksplisiittisen toiminnan teorian tason väitteessään. Todellinen organisaation tai yhteisöllinen muutos syntyy vasta, kun toiminnan teoriasta tulee osa organisaation implisiittisiä kulttuureja ja käytännön tietoa (vrt. luvussa 3.4 esitelyihin organisaation areenamallin kulttuurinäkemys ja organisaatio on itsessään kulttuuri – näkemys). Käytännön tiedon tason (luku 4.4) muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan innostamista, vaikuttamista ja motivoimista; rikkaita kanavia edellyttäviä viestintäkeinoja (vaikkapa alaisten keskuudessa liikkumista). Schmitzin näkemyksen tapaan on mahdollista, että verkkoviestintä hyödyttää yhteisöllistä muutosta siinä vaiheessa kun se on jo käynnissä. Kuitenkin, innostamista ja vaikuttamista varten konkreettiset keskustelut ovat paikallaan.

4.4 Informaationkäytön kolmijako

Choon (1998, 236-240) mukaan organisaatio rakentaa merkityksiä, oppii ja toimii kolmen informaationkäyttötavan pohjalta; affektiivisen, kognitiivisen ja toiminnallisen informaation varassa. Affektiivista informaatiota ovat kulttuurinen tieto, uskomukset ja mielihalu, jotka muodostavat organisaatio-kulttuurin. Kognitiivista informaatiota ovat eksplisiittinen tieto, ääneenlausutut tulkinnat nykyhetkestä ja menneisyydestä, sekä toiminnan säännöt, jotka muodostavat ääneenlausutun toiminnan teorian. Toiminnallista informaatiota ovat hiljainen tieto, rakennettu todellisuus⁴⁷ ja rutiinit. Toisaalta Choo jakaa informaation funktiot kolmeen tehtävään; ympäristön ymmärtämiseen, tiedon luomiseen⁴⁸ ja päätöksentekoon.

⁴⁷ Käsite *enactment* on Weickin. Ajatus lähtee siitä, että koska todellisuudesta voidaan saada vain rajallisesti tietoa, rakennamme todellisuuden tämän tiedon pohjalta. Tästä on monia seurauksia, kuten esimerkiksi se, että tiedon uskottavuus on monesti tärkeämpää kuin tiedon tarkkuus, tai se, että uskomukset muuttuvat todellisuudeksi käyttäytymisemme niiden mukaan. (Weick 1977.)

⁴⁸ Choo, samoin kuin Nonaka ja Takeuchi, käyttää käsitteitä siten, että raakamuotoisimmasta hienostuneimpaan käsitteet ovat data, informaatio, tieto ja viisaus. Raakaa dataa jäsentämällä ja suodattamalla saadaan informaatiota, joka voidaan seuloa ja sisäistää tiedoksi, ja laajaa tietoa soveltamalla päästään viisauteen.

	Kognitiivinen <i>Cognitive</i>	Affektiivinen <i>Affective</i>	Toiminnallinen <i>Active</i>
Ymmärtäminen <i>Sense Making</i>	Yleiset tulkinnat <i>Interpretations</i>	Uskomukset <i>Beliefs</i>	Konstruoitu todellisuus <i>Enactments</i>
Tiedon luominen <i>Knowledge Creating</i>	Eksplisiittinen tieto <i>Explicit Knowledge</i>	Kulttuurinen tieto <i>Cultural Knowledge</i>	Hiljainen tieto <i>Tacit Knowledge</i>
Päätöksenteko <i>Decision Making</i>	Säännöt <i>Rules</i>	Mielihalat <i>Preferences</i>	Rutiinit <i>Routines</i>
	<u>Toiminnan teoria</u> <i>Espoused Theory</i>	<u>Organisaatiokulttuuri</u> <i>Organiz. Culture</i>	<u>Käytännön tieto</u> <i>Theory-in-Use</i>

Kuva 3: Informaationkäytön kolmijako Choota (1998, 237-239) mukailten

Choon ajatus on, että esimerkiksi tolkun ottamisen ympäröivästä maailmasta oletetaan perustuvan kognitiivisen tason tulkintoihin, mutta uskomukset vaikuttavat niihin, ja käytännössä ympäristöä jäsennetään oman havaintojen varassa konstruoidun todellisuuden avulla. Toiminnallisen ja kognitiivisen tason ristiriita voi olla ongelmallinen, mutta myös hedelmällinen – organisaatio kehittyy usein silloin, kun toiminnan teoria on kehittyneempää kuin käytännön tieto, joka voidaan internalisoida. Tai, jos käytännön tieto on ääneen lausuttua parempaa, ääneen lausuttua voidaan parantaa eksternalisoimalla.

Aiemmin sanotun valossa voidaan todeta, että Choon tiedon kolmijaon dynamiikka muuttuu organisaation virtualisoituessa. Toiminnan teoriaa (eksplisiittistä tietoa, sääntöjä ja tulkintoja) on helpompi siirtää verkossa kuin fyysisessä maailmassa, kun vastaavasti organisaatiokulttuurin (kulttuurisen tiedon, mielihalujen ja uskomusten) jakaminen hidastuu ja käytännön työntekotaidon (hiljainen tieto, rutiinit, konstruoitu todellisuus) jakaminen lähes pysähtyy. Kulttuurisen tiedon jakaminen paitsi hidastuu, myös sirpaloituu sekä konkreettisten että virtuaalisten areenojen mukaan, kun perinteisessä organisaatiossa kulttuurit rakentuvat enimmäkseen konkreettisilla areenoilla.

Toisin sanoen, verkko-organisaatiossa korostuu se, että toiminnan teoria on samaa ja hyvin levitettyä kaikille organisaation jäsenille. Kulttuurinen tieto jakautuu heikommin ja sirpaleisesti osajoukoille sen mukaan, ketkä kuuluvat eri areenoiden eri kulttuurien vaikutuspiiriin. Jokainen työntekijä rakentaa näistä tiedoista ja omasta kokemuksestaan lähestulkoon yksin oman käytännön toimintatapansa (joskin jonkin verran hiljaista tietoa liikkuu myös verkkokeskustelussa).

Pahimmassa tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että ääneen lausuttu teoria ei pidä lainkaan yhtä käytännön tiedon kanssa (yleiset tulkinnat eivät vastaa työntekijöiden kokemusta, rutiinit ovat sääntöjenvastaisia, ja hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto elävät omaa elämäänsä), jolloin se, mitä organisaatio väittää tekevänsä ja pyrkii tekemään, ei vastaa todellisuutta. Tällaisessa tilassa olevan organisaation tarkoituksenmukainen johtaminen on hyvin hankalaa; puheet eivät vaikuta tekoihin eivätkä herätä luottamusta, ja tavoitteet ja toimintatavat elävät vain paperilla. Toisaalta organisaatiokulttuurit, joita ei voida ohjata lainkaan kognitiivisella tasolla, voivat olla sekä keskenään ristiriitaisia että ristiriidassa käytännön tiedon kanssa. Eri areenoiden eri kulttuurien uskomukset ja toiveet vaihtelevat,

ja eri kulttuurit uusintavat erilaisia tapoja olla osa organisaatiota. Sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio voimistaa osakulttuurien ristiriitaa, mutta toisaalta kulttuurinen ristiriita voimistaa ryhmäpolarisaatiota ja sen sirpaloitumista.

Parhaassa tapauksessa Choon kolmijaon dynamiikan muutos johtaa monipuolisiin toisiaan täydentäviin ja harmonisiin pienoiskulttuureihin, sekä voimakkaasti karttuvaan toiminnan teoriaan, jota internalisoidaan tehokkaasti ja motivoituneesti. Kulttuurien välistä ymmärrystä voidaan rakentaa esimerkiksi eksplikoimalla organisaation osakulttuureja (organisaation eri ryhmien haluja, uskomuksia ja kulttuurista tietoa) ja selittämällä niitä toisilleen, tai siirtämällä kulttuuria mahdollisuuksien puitteissa implisiittisesti (kuten Nonakan työkiertoajatuksessa). Toiminnan teorian ja käytännön tiedon yhteys säilytetään rehellisyydellä, avoimuudella, suorapuheisuudella, kritiikinottokyvyllä, rakentavuudella ja realismilla. On, kuten perinteisessäkin organisaatiossa, ylläpidettävä luottamusta siihen, että eksplisiittistä tietoa tuotetaan työn kehittämiseksi, ja että on jokaisen oma etu tuottaa ja soveltaa eksplisiittistä tietoa. Tässä auttaa esimerkiksi uuden tiedon käyttöönoton nopeus; jokainen aloite on saatava käytäntöön ripeästi, ja uusien käytäntöjen toimivuutta on tarkkailtava. Koska esimerkiksi jokainen epäonnistuneeksi koettu organisaatiouudistus ja kehittämisprojekti syö tätä luottamusta, on tärkeää kuunnella työntekijöiden tunteja jatkuvasti (mikä, kuten luvussa 4.3 todettiin, on virtuaaliorganisaatiossa hieman ongelmallista).

Nämä ristiriidat (puheiden ja tekojen välinen kuilu ja eri kulttuurien kuppikuntaistuminen) ovat yleisiä myös perinteisissä organisaatioissa. Virtuaaliorganisaatio on niille kuitenkin herkempi, joten niiden välttämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota – on huolehdittava siitä, että eksplisiittistä tietoa internalisoidaan ja sovelletaan, luottamus ääneen lausuttuun toiminnan teoriaan säilyy, ja (viitaten Nonakan kommenttiin organisaation redundanssista luvussa 4.1) että yksilöllisesti syntyneistä käytännöistä poimitaan parhaat, ja huonot käytännöt korvataan paremmilla. Organisaatiokulttuurien eriytymistä voidaan yrittää välttää varmistamalla, että organisaation jäsenet kommunikoivat useilla areenoilla, jotka ovat mahdollisuuksien mukaan laajapohjaisia ja monipuolisia. Markkinointimiehen voi olla turhauttavaa (ja redundanttia) käyttää aikaansa virtuaalisessa työkierrrossa osallistumassa insinöörien verkkokeskusteluihin, mutta on hyödyllistä, jos edes joku markkinointihenkilö ymmärtää suunnittelijoiden kulttuureja, ajattelutapoja ja ongelmia – ja toisin päin. Virtuaaliorganisaatiossa markkinointimies voi tutustua muiden osastojen toimintaan helposti osa-aikaisesti oman työnsä ohessa.

4.5 Valvonta ja kontrolli

Virtuaalisen organisaation sisäisen valvonnan toteuttamisessa täydellinen panoptinen⁴⁹ valvonta on mahdollista. Työnjohtaja voi sopivilla ohjelmistoilla jatkuvasti observoida kenen tahansa työntekijän

⁴⁹ Panoptinen järjestelmä (tai *panopticon*) on systeemi, jossa tarkkailtavat henkilöt eivät näe tarkkailijaa eivätkä toisiaan, mutta tarkkailija voi nähdä heidät koska tahansa. Keskeistä on, että koska tarkkailtavat eivät tiedä tark-

tietokonepäänteen tapahtumia, ja katsoa syntyykö tulosta vai ei – jälleen tarvittaessa toiselta puolelta maapalloa. Jokainen kyberavaruudessa tapahtuva tekstuaalinen sosiaalinen tilanne, viesti tai keskustelu on sekä valvottavissa että tallennettavissa sopivilla järjestelmillä ja lokitiedoilla (vrt. luku 3.1). Tällainen valvonta voidaan teoriassa saman tien myös automatisoida, laittamalla tietokone valvomaan työntekijöiden toimintaa esimerkiksi etsimällä hakusanoja ja valvomalla työntekijöiden läsnäoloa ja ajankäyttöä.

Valvonnan ja vapauden dilemma on kuitenkin itse asiassa sama kuin johtamisen autoritaarisen X-teorian ja demokraattisen Y-teorian välillä. Yksinkertaistaen, X-teorian mukaan ihmiset ovat laiskoja ja saamattomia, eivätkä tee mitään ilman käskyjä ja valvontaa, siinä missä Y-teorian mukaan ihmiset ovat motivoituneita tekemään töitä, valvonnan tukahduttaessa luovuutta ja heikentäessä tätä motivaatiota⁵⁰. Kuten esimerkiksi Burrell ja Morgan (1979, 175-177) toteavat, autoritaarinen johtamistapa sopii staattisiin, yksinkertaisiin ja yksitoikkoihin töihin, luovien, orgaanisten ja muuttuvien töiden toimiessa paremmin demokraattisella ajattelulla. Nonaka ja Takeuchi (1995, 75-78, myös Nonaka, Toyama & Konno 2001, 34-35) pitävät autonomisuutta yhtenä tiedon tuottamisen viidestä edellytyksestä, ja myös Choo (1998, 132-134) korostaa autonomisuuden ja vapauden merkitystä innovatiiviselle ilmapiirille.

Jos virtuaaliorganisaatiossa työn valvonnan tarkoitus on työn tuottavuuden lisääminen, joten optimaalinen valvontajärjestelmä antaa asiantuntijaorganisaation luoville ajatteliijoille huomattavasti stressitöntä yksityisyyttä; tilaa tehdä työtä. Vaikka esimerkiksi lokitiedostot voidaan valjastaa hyötykäyttöön kuten edellisessä luvussa esitettiin, työntekijälle tulee jättää vapaus ratkaista mikä osa hänen kommunikaatiostaan tallennetaan.

Jos ylitehokas ja työntekijöissä vastareaktioita herättävä tekninen valvonta poistetaan organisaatiosta, kääntöpuolena on helposti valvonnan väheneminen ja vaikeutuminen verrattuna perinteiseen organisaatioon – globaaleissa molekyyleissä toimivan organisaation konkreettisen todellisuuden valvonta on mahdotonta, ja kyberavaruuden valvonta tukahduttavaa. Toisin sanoen tulosten valvominen ja tulosvastuu korostuvat entuudestaan, mikä käy yksiin Tapscottin (1996, ks. yllä luku 3.3.1) molekyyli-soitumisenäkemyksen kanssa.

4.6 Yhteenvetoa virtuaalisen organisaation johtamisesta

Seuraavat propositiot tiivistävät virtuaalisen organisaation tietämyksenhallintaa ja johtamista.

kaillaanko heitä, he olettavat itseään tarkkailtavan jatkuvasti. (Foucault 1979, 195-228.) Foucaultin filosofiassa panoptisen valvonnan tärkein vaikutus ei ole valvontainformaation lisääminen, vaan valvonnan mahdollisuuden synnyttämä tottelevaisuus.

⁵⁰ X- ja Y-teoriat ovat alunperin McGregorin (McGregor, D. (1960): *The Human side of Enterprise*. New York, McGraw Hill).

1. *Hiljainen tieto ei juuri liiku virtuaalisilla areenoilla. Sen sijaan eksplisiittinen tieto arkistoituu tehokkaasti, ja sen saatavuus ja levitettävyyys paranevat huomattavasti. Tiedon tuottamisen spiraali katkeaa, mutta tilalle syntyy paljon redundanssia, jota voidaan hyödyntää. Organisaation työntekijöiden on kyettävä sekä kehittämään ja ymmärtämään uusia, tehokkaita työskentelytapoja, että soveltamaan tietämystä, jonka muut työntekijät ovat luoneet.*
2. *Redundanssin tehokas hyväksikäyttö edellyttää sitä, että kehitettyjä käytäntöjä vertaillaan, valikoidaan ja levitetään aktiivisesti. Tässä työssä ns. keskijohto on avainasemassa – joskin itse itseään johtavassa virtualisoituvassa asiantuntijaorganisaatiossa koko keskijohdon käsite saattaa olla vanhentumassa.*
3. *Heikot sosiaaliset siteet, ja ajasta ja tilasta riippumaton nopea kommunikaatio mahdollistavat asiantuntijuuden jakamisen ja tietopankkien kokoamisen. Eksplisiittisen tiedon ja informaation liikkuminen tehostuu.*
4. *Organisaation areenoihin pätee samanlainen viestintärikkousajattelu kuin viestintävälineisiin. Organisaation jäsenten on osattava tuoda asiansa sellaisille areenoille, jotka palvelevat kommunikaatiota parhaiten – suhteuttaen valintansa viestin tärkeyteen, sosioemotionaalisuuteen, arkaluontoisuuteen jne.*
5. *Tietoverkot mahdollistavat nopean ja tehokkaan informaation siirron, mutta ne ovat usein viestinnällisesti köyhiä. Tämä vaikeuttaa intuitiivista päätöksentekoa. Intuition heikentyminen on ainakin teoriassa korvattavissa lisääntyvän eksplisiittisen informaation mahdollistamalla rationaliteetin parantamisella.*
6. *Hiljaisuuden spiraalin rikkominen vihjeettömässä virtuaaliviestinnässä edellyttää keskustelun käymistä useilla areenoilla – koska vihjeettömässä keskustelussa sanaton viestintä ei anna kelvollista käsitystä ympäröivästä julkisesta mielipiteestä. Synkroninen viestintä ei tarjoa mahdollisuutta tällaisten areenojen muotoutumiseen. Siksi tällaisissa keskusteluissa kuviteltua yleistä mielipidettä edustava argumentti voittaa helposti, eikä todellista mielipidettä saada selville. Asynkronisissa ja anonyymeissa keskusteluissa ongelmaa ei ole.*
7. *Organisaation fyysiset puitteet eivät enää muodosta areenoita itsestään. Spontaanien, käytävillä käytävien keskustelujen tilallinen epämuodollinen symboliikka ja sen tuoma dissipatiivisuus menetetään, ellei puitteita näille luoda kyberavaruuteen. On suotavaa, että kaikki organisaation jäsenet toimivat jatkuvasti tai säännöllisesti ainakin joillain näistä areenoista. Johtajien on mahdotonta näyttää esimerkkiä tai seurata organisaation toimintaa, ellei ole arkisia areenoita, joilla organisaation jäsenet voisivat kohdata hänet.*

8. *Virtuaaliorganisaation eksplisiittinen tieto leviää vauhdikkaasti, kulttuurinen tieto fragmentoituu ja hiljainen tieto pysyy paikallaan. Organisaation kulttuurit on saatava toimimaan toisiinsa täydentäen, ja työntekijät on saatava sekä internalisoimaan eksplisiittistä että eksternalisoimaan hiljaista tietoaan. Työntekijät on motivoitava käyttämään parasta tietoa, joka organisaatiolla on käytettävissä. Tehokas vertailu eri eksternalisoitujen käytäntöjen välillä varmistaa, että tietämyksenhallinta koetaan hyödylliseksi ja mielekkääksi.*
9. *Kyberavaruudessa toimivaa organisaatiota on mahdollista valvoa täydellisesti sopivin teknisin järjestelyin. Vapaus, autonomisuus ja luottamus ovat kuitenkin ratkaisevan oleellisia ajateltaessa tietotyöläisten tehokkuutta.*

5 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Tässä viimeisessä luvussa vedän yhteen edellisten lukujen tuloksia, pohtimalla virtuaalisen ja konkreettisen organisaation eroja, konkreettisen organisaation matkaa virtuaalisuuteen, sekä spekuloin yhteenvedon omaisesti sitä, millaisia kyberavaruuden organisaatiot voisivat olla. Tässä luvussa arvioin myös teoretisoinnin validiteettia osoittamalla teoreettisen tutkimuksen ongelmia. Lopuksi esitän vielä muutamia aiheita jatkotutkimukseksi.

5.1 Perinteisestä organisaatiosta virtuaalisuuteen

Virtuaaliorganisaatiota ei tule nähdä päätepisteenä tai tavoitteena, jota kohti perinteisen organisaation ja osittain virtuaalisen hybridiorganisaation tulisi välttämättä ja kaikissa tilanteissa pyrkiä. Konkreettisuus-virtuaalisuus –akseli on vain yksi lukuisista jatkumoista, joilla organisaatiota voidaan tarkastella. Hyvin harva organisaatio on nykyään niin virtuaalinen, ettei sillä olisi ainakin tarvittaessa konkreettisia areenoita; toisaalta useimmat perinteiset organisaatiot ovat siirtäneet ainakin pienen osan toiminnastaan virtuaaliareenoille. Kuva 4 kokoaa yhteen konkreettisuuden ja virtuaalisuuden seurauksia, ja kuvastaa organisaation luonteen muutosta sen virtualisoituessa. Taulukko on tietoinen voimakas kärjistys ja yksinkertaistus, eikä sitä pidä lukea kirjaimellisesti – se lähinnä osoittaa suuntaa, johon asiat kehittyvät organisaation muuntuessa.

	Perinteinen organisaatio	Osittain virtuaalinen organisaatio	Kyberavaruuden organisaatio
Organisaation areenat Luku 3.2	Konkreettisia areenoja	Konkreettisia ja virtuaalisia areenoja	Virtuaalisia areenoja
Sosiaaliset suhteet Luku 2.3.2	Erityisesti vahvoja sosiaalisia siteitä	Vahvoja ja jonkin verran heikkoja sosiaalisia siteitä	Paljon heikkoja sosiaalisia siteitä
Ryhmädynamiikka Luvut 2.1.3 ja 3.4.3	Voimakas ryhmäpolarisaatio	Sirpaloitunut ryhmäpolarisaatio	Areenat ylittävien kulttuurien kamppailu
Sosiaalinen läsnäolo Luvut 2.1.2 ja 2.2	Fyysistä olemusta pidetään itsestään selvänä	Sekä virtuaalinen että fyysinen olemus tiedostetaan	Virtuaalista olemusta pidetään itsestään selvänä
Verkostoituneisuus Luku 3.3	Vain organisaatioiden välinen verkko on virtuaalinen	Klikkien välinen virtuaalinen verkko	Virtuaaliset klikit eivät noudata organisaatorajoja
Kansainvälisyys Luku 3.3.1	Kansallinen tai kansallisiin konttoreihin jakautunut	Ylikansallinen, fyysiset yhteisöt eri maissa	Yhteisöt ylittävät kansalliset rajat
Tietämyksen luominen Luku 4.1	Tietämystä kartutetaan tiedon spiraalilla	Paikallisia tiedon spiraaleja	Internalisaatio ja eksternalisaatio korostuvat
Tiedon benchmarking Luku 4.1	Vähäistä vertailua ja redundanssia	Vertailua fyysisten yhteisöjen välillä	Paljon redundanssia, jatkuvaa vertailua yksilötasolla
Tuotantorakenne Luku 3.3.1	Yksiköiden ja organisaatioiden välinen alihankinta	Fyysisten klikkien välinen alihankinta	Yksilöiden välinen alihankinta
Valvonta Luvut 3.1 ja 4.5	Perinteinen työntekijöiden valvonta	Virtuaaliareenoilla potentiaali täydelliseen valvontaan	Kaikilla areenoilla potentiaali täydelliseen valvontaan

Kuva 4: Karkeaa vertailua virtuaalisuuden eri asteiden välillä

Kuvaa neljä voi myös lukea kehityksenä, jonka organisaatio joutuu käymään läpi virtualisoidessaan toimintojaan. Ensimmäisessä vaiheessa (perinteisestä osittaiseen virtuaalisuuteen) organisaatio joutuu

oppimaan kommunikoidaan köyhästi virtuaalisilla areenoilla, selvitytymään monikulttuurisuudesta, luomaan tietoa paikallisesti, ja ymmärtämään sen, miten erilaisina ihmiset näyttäytyvät kyberavaruudessa verrattuna perinteiseen todellisuuteen. Fyysiset klikit muodostavat omat kulttuurinsa ja käytäntönsä, joita vertaillaan ja jotka kilpailevat keskenään, ja alihankinta ja asiakkuus yhdistävät klikkejä vertikaalisesti. Siirtyessään virtualisoitumisen toisessa vaiheessa osittaisesta virtuaalisuudesta kyberavaruuteen, joudutaan luopumaan konkreettisista areenoista ja vahvoista sosiaalisista siteistä; ihmiset oppivat tuntemaan toisensa virtuaalisesti (ja hämmentyvät siitä, millaisina ihmiset näyttäytyvät konkreettisesti todellisuudessa). Samalla organisaatorajat hämärtyvät, ja klikin ohella alihankinnassa ja tiedon tuotannossa korostuu yksilö.

Käytännössä virtualisointiprosessi alkaa niistä areenoista, jotka ovat helpoimpia siirtää kyberavaruuteen tai jotka ovat organisaation kannalta tarpeellisimpia. Intranettiin sijoitettu poissaolotaulukko on yksinkertainen areena, jolla kommunikoidaan hyvin yksinkertaisista asioista, vaivattomasti ja hyödyllisesti – taulukon hyöty on yksinkertaisesti se, että jokainen organisaation työntekijä voi tarpeensa mukaan seurata areenan köyhää mutta toimivaa viestintää. Toisaalta maantieteellisesti etäällä olevien organisaation osien yhteydenpidon virtuaalisuus (etenkin jos puhelin mielletään virtuaaliseksi viestimeksi) on pitkään ollut niin itsestään selvää, että sen mieltäminen virtuaalisuudeksi on jo melkein asian monimutkaistamista.

Osittain virtuaalisessa organisaatiossa vallitsee aina ristiriita virtuaalisten ja konkreettisten areenoiden välillä (ja matriisiorganisaatiossa virtuaalisten ja konkreettisten ulottuvuuksien välillä). Konkreettisten areenojen vuorovaikutus ja sen synnyttämä kulttuuri on voimakkaampaa kuin kyberavaruuden kulttuuri. Työntekijät identifioituvat ensisijaisesti konkreettiseen ympäristöönsä ja toissijaisesti virtuaaliseen ympäristöönsä, helposti jopa silloin, kun heidän vuorovaikutuksestaan ajallisesti yli puolet kuluu virtuaalisilla areenoilla.

5.2 Visio ameebamaisesta kyberorganisaatiosta

Kaiken edellä kirjoitetun avulla on mahdollista spekuloida luovasti tulevaa virtuaalista asiantuntijaorganisaatiota. Morganin (1997) tapaan kuvaan kuvittelemani kyberorganisaatiota metaforalla; se alkaa näyttää verkostomaiselta adhokraattiselta vähähierarkkiselta ameebalta. Visio ameebamaisesta kyberorganisaatiosta ei pyri olemaan utopia eikä dystopia, vaan valistunut luova arvaus.

Ameebaorganisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja liikkeessä. Siinä on todennäköisesti viestinnällisten haasteiden takia yhteen fyysiseen paikkaan keskittynyt korkein johto, mutta sen työntekijät sijaitsevat eri puolilla maapalloa siellä, mistä parhaiten löytyy oikeanlaisia asiantuntijoita. Kontrollioimisen sijasta johtaminen keskittyy tietotyöläisten koordinoimiseen ja työnteon edellytysten luomiseen. Projektien määrän kasvaessa keskitason johtaminen jakautuu työntekijöille itselleen; loputtoman

matriisin loputtomista projekteista vastuussa olevat väliaikaisten tiimien vetäjät toimivat itse toisissa projekteissa tiimiläisinä.

Ymmärtääkseen muuttuvaa organisaatiota, ameeban työntekijöiden on ymmärrettävä organisaation olemus, tavoitteet ja toimintatavat; sen sijasta että johto möisi työntekijöille jokaisen muutoksen erikseen, johdon on vakuutettava työntekijät jatkuvan muuttumisen hyödyllisyydestä, ja tehtävä organisaation kehityksessä mukana olemisesta osa työntekijöiden työtä⁵¹. Työntekijöiden asiantuntijuutta hyödynnetään muuttumisessa, ja heidän panoksensa tuodaan muutokseen niin anonyymien kuin perinteisenkin dialogin kautta.

Ameeban toimialue on globaali; se joko yhdistää tiedon alihankkijoita eri puolilta maailmaa, tai myy itse tietoa globaaleille toimijoille – useimmat ameebat tekevät näitä molempia. Rajat oman organisaation ja muiden ameebojen välillä hämärtyvät, monet työntekijät kommunikoivat enemmän asiakkaidensa tai alihankkijoidensa kuin oman organisaationsa jäsenten kanssa. Koska yritysten kumppanuudessa arvokasta tietoa siirtyy väistämättäkin organisaatioiden välillä, arvokasta tietoa omaavalta yritykseltä oppiminen on merkittävä motivaattori kumppanuuksista päätettäessä.

Ameeban työntekijät vaihtuvat ja joustavat projektien sanelemien tarpeiden mukaan; nopealla aikataululla kasvavaa asiantuntijuutta vaativat tehtävät edellyttävät sekä työntekijöiden että tiedon alihankkijoiden vaihtuvuutta tai koko organisaation keskittymistä erikoisalaansa (ja muuttumista tiedon alihankkijaksi). Eksplisiittisen tiedon tasolla työntekijöitä on helppo vaihtaa; jatkuvasti kyberavaruuteen arkistoituvan tiedon avulla tiedot projekteista, asiakkaista ja alihankkijoista on helppo siirtää työntekijältä toiselle; hakukoneiden kehittyessä voi organisaation kaikkea kyberkommunikaatiota seuloa tehokkaasti.

Tästä kaikesta ameeba maksaa kuitenkin piiloisen tiedon ja organisaatiokulttuurin tasolla kovan hinnan. Työntekijöiden vaihtuvuus ja työsuhteiden väliaikainen luonne yhdistettyinä verkkoviestinnän hitauteen ja työnteon nopeuteen estävät kiintymisen ja traditioiden syntyä – yhtä lailla kuin organisaatiot eivät sitoudu työntekijöihinsä, työntekijät eivät sitoudu organisaatioihin. Alihankkijaorganisaatioiden verkostolla ei ole yhteinäistä vahvaa toimintakulttuuria, eikä se etenkään muodosta sellaista. Verkoston katto-organisaatio tai asiakaskunta voi parhaimmillaan sanella arvoja ylhäältä ja

⁵¹ Esimerkiksi King ja Cushman puhuvat voimakkaasti staattista organisaatiota vastaan. Heidän "soturijohtajansa" virittää nopean ja dynaamisen globaalin matriisiorganisaation jatkuvaan muutokseen; siinä missä perinteinen matriisiorganisaatio on jaettu ulottuvuuksiin alueellisten johtajien mukaan ja organisaation arvoketjun eri osien johtajien mukaan, rinnalle nostetaan vielä kansainvälinen synergiajohtaja. Tällainen ratkaisu edellyttää että jokainen johtaja on tietoinen kahden muun johtajan toiveista yksikköjä koskien, ja sopeuttaa omat edellytyksensä näiden mukaisesti. (King & Cushman 1994; 105-108, 110.) Viestinnän kannalta tällöin oleellista on, että koko organisaation käsitykset tavoitteista, toimintatavoista ja eri ryhmien tärkeysjärjestyksestä ovat yhdensuuntaiset. (King & Cushman 1994, 113-114.)

edellyttää esimerkiksi eettisten tai laadullisten standardien noudattamista⁵², mutta kokonaisuutena verkosto ei ole yhtenäinen kulttuuri eikä yhteisö. Sen sijaan ameebaorganisaatioiden verkostossa syntyy, kuolee ja muuttuu erilaisia kulttuureja tasaista tahtia, riippuen muunmuassa siitä, miten organisaatiot sijoittuvat verkossa toistensa yhteistyökumppaneiksi. Kulttuurit eivät kuitenkaan ole sidoksissa areenoihin, vaan vaikuttavat areenarajojen yli sekä muokkaavat muita kulttuureja.

Hiljainen tieto liikkuu huonosti kyberavaruudessa, mutta hiljaisen tiedon analyttiseen eksplikoimiseen panostava ameeba voi verrata jokaisen solunsa kehittämistä käytäntöjä toisiinsa ja valita niistä parhaat. Hiljaisen tiedon pysähtyessä näppituntuma ja intuitio heikkenevät, minkä ameeba kompensoi eksplisiittistä tietoa tehokkaammin hyödyntämällä, sekä käyttämällä päätöksenteossa niiden työntekijöiden asiantuntijuutta, joilla on paras hiljainen ymmärrys ongelmaan.

Ameeban jokainen solu toimii oman etunsa motivoimana vielä enemmän kuin nykyorganisaatiossa. Motivoiminen edellyttää siis tulosvastuuta ja tulospalkkausta, joiden toteuttaminen oikeudenmukaisesti hankaloituu työntekijöiden autonomisuuden kasvaessa, organisaatorajojen hämärtyessä, matriisiorganisaation loputtomien ulottuvuuksien lisääntyessä ja asiantuntijatyön ymmärtämisen vaikeutuessa. Työn tulos etäännyty tekijästään entisestäänkin ydinosaamisalueisiin keskittyvien yritysten alihankintaketjujen monimutkaistuessa kasvavassa määrin.

5.3 Validiteetin kompastuskiviä

Horvath ja Fulk (1994, 120-121) painottavat, että tehtäessä yhteiskuntatieteellisiä johtopäätöksiä niinkin monimutkaisten ja monisärmäisten asioiden kuin tietotekniikan ja organisaatioiden välisistä yhteyksistä, tulokset ovat väistämättä ambivalentteja ja ehdollisia. Väistämättömyyksien sijaan keskustelussa onkin puhuttu laajalti mahdollisuuksista ja potentiaalista, jonka tietotekniikka tuo organisaatioille. Näin olen tehnyt myös tässä työssä.

Kuten Alvesson ja Deetz (2000, 112-138) toteavat, yhteiskuntatieteellisen tutkijan ei pidä edes empiirisen aineiston valossa asettua auktoriteettirooliin sillä perusteella, että hänen aineistonsa esittäisi ainoan objektiivisen totuuden. Puhdasoppisintakin metodologiaa noudattavat tutkijat saattavat päätyä eri tuloksiin. Tämän työn kannalta oleellisimman ongelman muodostavat eri tutkijoiden käyttämien käsitteiden vaihtelevat kontekstit ja merkitykset; esimerkiksi organisaation, verkkoviestinnän, ja johtamisen merkitykset vaihtelevat kirjallisuudessa laidasta laitaan. Olen pyrkinyt ottamaan edetessäni huomioon erilaiset ajalliset kontekstit, yksittäiset vaihtelevat käsitteenmäärittelyt sekä tieteelliset paradigmat, mutta täydellisyyteen ei voida päästä – enhän ole itsekään tarkentanut käsitystäni organisaatiosta suoraan sovellettavalle tasolle.

⁵² Esimerkiksi puunjalostuksen ketju pystymetsästä painotuotteeksi toimii näin; suomalaiset metsäyritykset noudattavat ympäristöstandardeja suureksi osaksi saksalaisten asiakkaidensa vaatimuksesta.

Olen päässyt joissain analyysini kohdissa monia reittejä pitkin samaan pisteeseen, hieman triangulaation kaltaisesti. Nämä korrelaatiot eivät validoi automaattisesti hypoteesejani, koska tautologisuutta syntyy helposti tällaisessa monia eri näkemyksiä analysoivassa työssä. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi seuraavat kaksi päättelyketjua kyllä täydentävät toisiaan ja kasvattavat toistensa validiteettia – mutta eivät todista toisiaan "aukottomasti" oikeiksi:

1. *"Sosioemotionaalisen viestinnän hankaluus vaikeuttaa spontaanien areenoiden syntyä organisaatioon, joten dissipatiivista viestintää ilmenee vähemmän ja virtuaalinen organisaatiokulttuuri rakentuu heikommaksi".*
2. *"Monidimensionaalisisessa ja dynaamisessa virtuaalisessa matriisiorganisaatiossa henkilökohdainen tutustuminen on hankalaa ja hidasta epämuodollisen keskustelun puutteen ja projekti-ryhmien väliaikaisuuden takia, joten ryhmän yhteisesti jakamat merkitykset ja siten organisaation kulttuuri jäävät heikommiksi".*

Väittämät, vaikkakin pohjautuvat eri näkökulmiin ja kertovat erilaisista organisaationäkemyksistä, pitävät oleellisilta osin sisällään suurin piirtein samaa asiaa. Tautologisuuden taustalla on organisaatio-teorioiden tautologisuus – tämä sinänsä on luonnollista; ovathan teoriat vaikuttaneet toisiinsa suuresti ja ne pyrkivät kuvaamaan samaa ilmiötä.

Tämän työn teoreettisuus, yleisyys ja abstraktisuus sälyttää suuren osan validiteettikysymyksistä sen lukijalle ja mahdolliselle soveltajalle. Esimerkiksi eräänä haasteena on se, että suuri osa lähteistäni koostuu yhdysvaltalaisesta ja japanilaisesta tutkimuksesta, ja on kyseenalaista toimivatko esimerkiksi organisaatiot, deindividuoitumisprosessit tai vaikka sähköpostiviestintä samalla tavalla erilaisissa yhteiskunnissa.

Toinen validiteetin kompastuskivi on Morganin (1997, 348) toteamus: *"Siinä missä metaforat luovat tapoja nähdä, ne luovat myös tapoja jättää näkemättä"*. Esimerkiksi, koko virtuaaliorganisaation problematiikan tarkasteleminen tietokonevälitteisen viestinnän linssien läpi jättää leimansa kaikkiin tuloksiin. Tarkastelussani vähälle huomiolle ovat jääneet monikulttuurisuuden näkökulma, toisaalta olen korostanut suuresti asiantuntijoiden työorganisaatioita. Toisaalla taas olen, jakamalla tietokonevälitteisen viestinnän vihjeettömyysparadigmaan ja kyberavaruusparadigmaan, uskoakseni ohimennen yksinkertaistanut CMC-keskustelun moniäänisyyttä. Ameeba-metaforan käyttö puolestaan voi herättää mielikuvia niin jähmeydestä kuin jatkuvasta muuntuvuudestakin. Vaikka viestinnän ja tietämyksenhallinnan näkökulmasta ylikansallinen verkko-organisaatio on varsin todennäköinen tulevaisuudenkuva, lakitieteellinen tai taloustieteellinen tarkastelu todennäköisesti ennustaisi tulevaisuuden asiantuntija-organisaation varsin erilaiseksi. Listaa voisi jatkaa pitkäänkin.

5.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Tärkeimpänä tämän työn nostamana aiheena jatkotutkimukselle olisi yksinkertaisesti validiteetin ja tarkennusten etsiminen analyysilleni (esimerkiksi sirpaloituvan ryhmäpolarisaation hypoteesille tai eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon eriytymiselle) empiirisellä tutkimuksella. Yksinkertaisimmillaan validoinnin voisi toteuttaa kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla, kysymällä virtuaaliorganisaatioiden työntekijöiltä heidän kokemuksistaan. Kokonaisvaltaisempi toimintatutkimuksellinen lähestymistapa olisi kuitenkin luultavasti tuloksellisempi ja validimpi, mutta myös työlämpi.

Toinen perusteltu jatkotutkimus olisi Foucault'lainen kriittinen tutkimus virtuaaliorganisaatioista⁵³, johon viitattiin luvussa 3. Rakentuvatko organisaation valta ja vallankäyttö eri tavalla kyberavaruudessa kuin reaali maailmassa? Miten panoptinen valvonta asiantuntijoiden virtuaaliorganisaatioissa vaikuttaa luovuuteen ja siten tehokkuuteen? Miten ryhmäpaine, kurivalta ja konformismi eroavat tilassa, jossa fyysisellä olemuksella ja tilallisella arkkitehtuurilla ei ole merkitystä, vaikka erilaisia statussymboleja voidaankin tuottaa? Tämän työn laajuuden asettamien rajojen takia luvun 4.5 pohdinta organisaation valvonnasta ja kontrollista jäi lyhyeksi, ainakin aiheen tärkeyteen verrattuna.

Kolmas tutkimuksen aihe olisi laajempi selvitys tietämyksenhallinnasta ja itseohjautuvuudesta virtuaaliorganisaatioissa. Mahdollistaako kaiken organisaation toiminnan jatkuva kirjautuminen erilaisiin lokitiedostoihin todella sen, että hiljaisesta ja kulttuurisesta tiedosta voidaan tuottaa helpommin eksplisiittistä tietoa? Virtuaalisen organisaation luonne on sellainen, että suurinta osaa toiminnasta voidaan tutkia toimintatutkimuksellisesti datapankkien ja lokien avulla hyvin helposti ilman työläitä observointia, havaintojen kirjaamista ja litterointia. Onko virtuaaliorganisaatio viestinnällisen ja toiminnallisen köyhyytensä takia sillä tavalla yksinkertaisempi rakenne kuin perinteinen organisaatio, että sen on helpompaa analysoida ja tutkia itseään ja siten kehittyä eteenpäin?

Neljäs tutkimusmahdollisuus olisi mobiiliviestinnän yhdistäminen tähän kaikkeen. Millaista on mobiiliviestintä suhteessa tekstuaaliseen virtuaaliviestintään ja kasvokkaisviestintään? Miten mobiiliviestintä kännyköineen, sylimikroineen, kommunikaattoreineen ja muineen vaikuttaa organisaation areenoihin? Miten toimii dynamiikka Accenturen kaltaisessa organisaatioissa, jossa paljon työtä kyllä tehdään samassa konkreettisesti toimistossa, mutta jossa työntekijöillä ei ole vakiintuneita tiloja, vaan yleisessä käytössä olevia toimistohuoneita varataan käyttöön aina vain tarpeen mukaan?

5.5 Lopuksi

Sekä virtuaalitodellisuus että virtuaalitodellisuuden tutkimus ovat vielä lapsenkengissään. Kaikki mitä tiedämme tai luulemme tietävämme vuorovaikutuksesta tietokoneiden avulla perustuu käyttäjiin, jotka

⁵³ Alkaen esimerkiksi Juuti (2001, 188-196) ja Foucault (1979).

ovat perehtyneet verkkoviestintään vasta paljon muiden viestintätaitojensa oppimisen jälkeen. Tuleville kybersukupolville, sellaisille, jotka ovat tottuneet ala-asteelta alkaen pelaamaan monikansallisisissa joukkueissa tietokonepelejä kansainvälisiä vastustajia vastaan, koko ajatus verkkokeskustelun vihjeettömyydestä saattaa tuntua oudolta. Siten kaikki virtualisoitumisen komplikaatiot ja seurauksetkin saattavat liittyä vain meidän sukupolviemme tapaan oppia uusille tavoille. Toisaalta, koko tekstuaalisuus on todennäköisesti vain välivaihe, jonka nähdään historiankirjoituksessa leimanneen varhaista verkkoviestintää muutaman ensimmäisen vuosikymmenen ajan.

Olen yllä useassa kohdassa puolustanut dissipatiivista viestintää ja spontaaneja areenoita organisaatioissa, sekä näkemyksiä siitä, että organisaation jäsenet luovat organisaation, ei sen johto. Dissipatiivisuudella ja henkilöstölähtöisyydellä on funktionalististen asia-argumenttien ohella myös filosofista merkitystä: kuten Mintzberg on todennut, nykyihminen syntyy, elää ja kuolee organisaatioissa. Organisaatioiden merkitys ihmiselle ja ihmiskunnalle on huomattavasti suurempi kuin Åbergin (1989, 48 ja 2000, 55) määritelmän mukainen kyky saavuttaa organisoitumalla jotakin sellaista, jota ei organisoitumatta voisi saavuttaa. Organisaatiot ovat kehyksiä joissa elämme, koemme ja ajattelemme, sekä keskeisiä identiteetin rakennusvälineitä – aivan samaan tapaan kuin etniset rakenteet tai muutkin alakulttuurit. Organisaatioiden merkityksestä nykyihmiselle kertookin esimerkiksi se, että suurin osa meistä viettää huomattavasti enemmän aikaa jossakin organisaatiossa, kuin perheensä parissa tai ystäviensä seurassa.

Lähteet

- Ahuja, M. & Carley, K.** (1998): *Network Structure in Virtual Organizations*. Journal of Computer-Mediated Communication vol. 3 (4) 1998. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 5.12.2001.
- Alvesson, M. & Deetz, S.** (2000): *Doing Critical Management Research*.
- Aula, P.** (1999): *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki, Loki-kirjat.
- Aula, P.** (2000): *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Juva, WSOY.
- Aula, P. & Oksanen, A.** (2000): *Eepos. Suomalainen internet-unelma*. Juva, WSOY.
- Bauman, Z.** (1990): *Sosiologinen ajattelu*. Juva, WSOY 1997. Alkuperäisteos Thinking Sociologically, Blackwell 1990.
- Baym, N.** (1995): *The Emergence of Community in Computer-Mediated Communication*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1995a): *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community* 138-163. Thousand Oaks, Sage.
- Brashers, D., Adkins, M. & Meyers, R.** (1994): *Argumentation and Computer-Mediated Group Decision Making*. Teoksessa Frey, L. (1994): *Group Communication in Context* 263-282. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- Burr, V.** (1995): *An Introduction to Social Constructionism*. London, Routledge.
- Burrell, G. & Morgan, G.** (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Newcastle, Arena 1994.
- Castells, M.** (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I: The Rise of the Network Society*. Cornwall, Blackwell.
- Chesebro, J. & Bonsall, D.** (1989): *Computer-Mediated Communication: Human Relationships in a Computerized World*. Tuscaloosa, University of Alabama Press.
- Chester, A. & Gwynne, G.** (1998): *Online Teaching: Encouraging Collaboration through Anonymity*. Journal of Computer-Mediated Communication vol. 4 (2) 1998. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 5.12.2001.
- Choo, C.** (1998): *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York, Oxford University Press.
- Clampitt, P.** (1991): *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park, Sage.
- Constant, D., Sproull, L. & Kiesler, S.** (1997): *The Kindness of Strangers: On the Usefulness of Weak Ties for Technical Advice*. Teoksessa Kiesler, S. (1997): *Culture of the Internet* 303-322. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Contractor, N.** (1994): *Self-Organizing Systems Perspective in the Study of Organizational Communication*. Teoksessa Kovacic, B. (ed.) (1994): *New Approaches to Organizational Communication* 39-66. Albany, State University of New York.

- Curtis, P.** (1997): *Mudding: Social Phenomena in Text-Based Social Realities*. Teoksessa Kiesler, S. (1997): *Culture of the Internet* 121-142. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- DeSanctis, G. & Monge, P.** (1998): *Communication Processes for Virtual Organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3, no. 4 (1998). www.ascusc.org/jcmc, viitattu 6.6.2002.
- Donath, J.** (1999): *Identity and Deception in the Virtual Community*. Teoksessa Smith, M. & Kollock, P. (ed.) (1999): *Communities in Cyberspace* 29-59. London, Routledge.
- Festinger, L.** (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Stanford University Press 1976.
- Fernback, J.** (1997): *The Individual within the Collective: Virtual Ideology and the Realization of Collective Principles*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety* 36-54. London, Sage.
- Fernback, J.** (1999): *There Is a There There: Notes Toward a Definition of Cybercommunity*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1999): *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net* 203-220. Thousand Oaks, Sage.
- Foucault, M.** (1979): *Discipline and Punish*. Harmondsworth, Penguin
- Gibson, W.** (1984): *Neuromancer*. New York, Ace Books.
- Harris, T. & Sherblom, J.** (1999): *Small Group and Team Communication*. Boston, Allyn & Bacon.
- Hintikka, K.** (1996): *Uusi media. Viestintäkanava ja elinympäristö*. Teoksessa Tarkka, M., Hintikka, K. & Mäkelä A. (1996): *Johdatus uuteen mediaan* 2-18. Helsinki, Edita.
- Horvath, A. & Fulk, J.** (1994): *Information Technology and the Prospects for Organizational Transformation*. Teoksessa Kovacic, B. (ed.) (1994): *New Approaches to Organizational Communication* 117-141. Albany, State University of New York.
- Jarvenpaa, S. & Leidner, D.** (1998): *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 3 (4) 1998. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 5.12.2001.
- Jones, S.** (ed.) (1995a): *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community*. Thousand Oaks, Sage.
- Jones, S.** (1995b): *Understanding the Community in the Information Age*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1995a): *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community* 10-35. Thousand Oaks, Sage.
- Jones, S.** (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*. London, Sage.
- Jones, S.** (ed.) (1997b): *The Internet and its Social Landscape*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*. London, Sage.
- Jones, S.** (1998): *Information, Internet and Community: Notes Toward an Understanding of Community in the Information Age*. Teoksessa Jones, S. (1998): *Cybersociety 2.0: Revisiting Computer-Mediated Communication and Community* 1-34. Thousand Oaks, Sage.
- Juuti, P.** (2001): *Johtamispuhe*. Juva, PS-kustannus.
- Karlöf, B.** (1994): *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo, WSOY.
- Kiesler, S.** (ed.) (1997): *Culture of the Internet*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

- Kikawada, K. & Holtshouse, D.** (2001): *The Knowledge Perspective in Xerox Group*. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (2001): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization* 283-314. London, Sage.
- Kilman, R.** (1996): *Designing Collateral Organizations*. Teoksessa Starkey, K. (1996): *How Organizations Learn* 182-198. London, International Thomson Business Press.
- King, S. & Cushman, D.** (1994): *High-Speed Management as a Theoretical Principle for Yielding Significant Organizational Communication Behaviors*. Teoksessa Kovacic, B. (ed.) (1994): *New Approaches to Organizational Communication* 87-116. Albany, State University of New York.
- Kling, R.** (1997): *Coordination, Control and Intranets*. Teoksessa Kiesler, S. (1997): *Culture of the Internet* 256-257. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Kovacic, B.** (ed.) (1994): *New Approaches to Organizational Communication*. Albany, State University of New York.
- Kramarae, C.** (1995): *Backstage Critique of Virtual Reality*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1995a): *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community* 36-56. Thousand Oaks, Sage.
- Kraut, R. & al.** (1998): *Coordination and Virtualization. The Role of Electronic Networks and Personal Relationships*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 3 (4) 1998. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 6.6.2002.
- Kulkki, S. & Kosonen, M.** (2001): *How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia*. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (2001): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization* 244-269. London, Sage.
- Linstead, S.** (1993): *Deconstruction in the Study of Organizations*. Teoksessa Hassard, J. & Parker, M. (ed.) (1993): *Postmodernism and Organizations* 49-70. London, Sage.
- MacKinnon, R.** (1997): *Punishing the Persona: Correctional Strategies for the Virtual Offender*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety* 206-235. London, Sage.
- McLaughlin, M., Osborne, K. & Smith, C.** (1995): *Standards of Conduct on Usenet*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1995a): *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community* 90-111. Thousand Oaks, Sage.
- Milgram, S.** (1974): *Obedience to Authority*. New York, Harper.
- Mintzberg, H.** (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Morgan, G.** (1997): *Images of Organization. New Edition of the International Best-Seller*. Thousand Oaks, Sage.
- Noelle-Neumann, E.** (1980): *The Spiral of Silence. Public Opinion – Our Social Skin*. Chicago, The University of Chicago Press 1986.

- Noelle-Neumann, E.** (1995): *Public Opinion and Rationality*. Teoksessa Glasser, L. & Salmon, C. (ed.) (1995): *Public Opinion and the Communication of Consent* 33-54. New York, Guilford.
- Nonaka, I.** (1996): *The Knowledge-Creating Company*. Teoksessa Starkey, K. (ed.) (1996): *How Organizations Learn* 18-31. London, International Thomson Business Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Teece, D.** (ed.) (2001): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*. London, Sage.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N.** (2001): *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (ed.) (2001): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization* 13-43. London, Sage.
- Paolillo, J.** (1999): *The Virtual Speech Community. Social Network and Language Variation on IRC*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 4 (4) 1999. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 5.12.2001
- Parks, M. & Floyd, K.** (1996): *Making Friends in Cyberspace*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 1 (4) 1996. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 5.12.2001.
- Peters, T. & Waterman, R.** (1982): *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row.
- Pietilä, V.** (2001): *Yleisönosasto ja internet keskusteluareenoina*. *Tiedotustutkimus* 2/2001, 18-33.
- Pirttilä-Backman, A. & Helkama, K.** (2001): *Serge Moscovici. Sosiaaliset representaatiot*. Teoksessa Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O. (ed.) (2001): *Sosiaalipsykologian Suunnannäyttäjiä* 253-274. Jyväskylä, Vastapaino.
- Rapaport, M.** (1991): *Computer Mediated Communications*. New York, John Wiley & Sons.
- Reid, E.** (1995): *Virtual Worlds: Culture and Imagination*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1995a): *Cyber-society: Computer-Mediated Communication and Community* 164-183. Thousand Oaks, Sage.
- Rheingold, H.** (1993): *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. The Electronic Version. www.rheingold.com/vc/book, viitattu 5.6.2002.
- Rice, R.** (1987): *Computer-Mediated Communication and Organizational Innovation*. *Journal of Communication* 37 (4), 65-91.
- Rice, R. & Love G.** (1987): *Electronic Emotion*. *Communication Research* 14, 85-108.
- Schaefermeyer, M. & Sewell, E.** (1988): *Communicating by Electronic Mail*. *American Behavioral Scientist* 32, 112-123.
- Schein, E.** (1985): *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä, Gummerus 1987. Alkuperäisteos *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass 1985.
- Schmitz, J.** (1997): *Structural Relations, Electronic Media, and Social Change: The Public Electronic Network and the Homeless*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety* 80-101. London, Sage.

- Senge, P.** (1996): *The Leader's New Work. Building Learning Organizations*. Teoksessa Starkey, K. (1996): *How Organizations Learn* 288-315. London, International Thomson Business Press.
- Shapiro, S.** (2002): *24/7 Innovation. A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*. New York, McGraw-Hill.
- Spears, R. & Lea, M.** (1992): *Social Influence and the Influence of the 'social' in Computer-Mediated Communication*. Teoksessa Lea, M. (ed.) (1992): *Contexts of Computer-Mediated Communication* 30-65. Bodmin, Hartnolls.
- Sproull, L. & Faraj, S.** (1997): *Atheism, Sex and Databases: The Net as a Social Technology*. Teoksessa Kiesler, S. (1997): *Culture of the Internet* 35-51. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Starkey, K.** (ed.) (1996): *How Organizations Learn*. London, International Thomson Business Press.
- Tapscott, D.** (1996): *Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, McGraw-Hill.
- Thompson, P. & McHugh, D.** (1995): *Work Organisations: A Critical Introduction. Second Edition*. Kent, Mackays.
- Toffler, A.** (1971): *Future Shock*. London, Pan.
- Trevino, L., Daft, R. & Lengel R.** (1990): *Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective*. Teoksessa Fulk, J & Steinfield C. (ed.) (1990): *Organizations and Communication Technology* 71-94. Newbury Park, Sage.
- Töttö, P.** (1996): *Ferdinand Tönnies – Gemeinschaft ja Gesellschaft*. Teoksessa Gronow, J., Noro, A. & Töttö, P. (1996): *Sosiologian klassikot* 154-172. Tampere, Gaudeamus.
- Walther, J.** (1996): *Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal interaction*. *Communication Research*, 23 (1), 3-43.
- Warisse Turner, J., Grube, J. & Meyers, J.** (2001): *Developing an Optimal Match Within Online Communities: An Exploration of CMC Support Communities and Traditional Support*. *Journal of Communication*, June 2001, 231-251.
- Watson, N.** (1997): *Why We Argue About Virtual Community: A Case Study of the Phish.Net Fan Community*. Teoksessa Jones, S. (ed.) (1997a): *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety* 102-132. London, Sage.
- Weick, K.** (1977): *Enactment Processes in Organizations*. Teoksessa Weick, K. (2001): *Making Sense of the Organization* 179-206. Cornwall, Blackwell.
- Weick, K.** (1982): *Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements*. Teoksessa Weick, K. (2001): *Making Sense of the Organization* 380-403. Cornwall, Blackwell.
- Weick, K.** (1985): *Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts*. Teoksessa Weick, K. (2001): *Making Sense of the Organization* 444-457. Cornwall, Blackwell.
- Weick, K.** (2001): *Making Sense of the Organization*. Cornwall, Blackwell.

- Wellman, B.** (1997): *An Electronic Group is Virtually a Social Network*. Teoksessa Kiesler, S. (1997): *Culture of the Internet* 179-205. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Wellman, B. & Gulia, M.** (1999): *Virtual Communities as Communities: Net Surfers Don't Ride Alone*. Teoksessa Smith, M. & Kollock, P. (ed.) (1999): *Communities in Cyberspace* 167-194. London, Routledge.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R.** (1998): *Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 3 (4) 1998. www.ascusc.org/jcmc, viitattu 6.6.2002.
- Åberg, L.** (1989): *Viestintä. Tuloksen tekijä*. Mänttä, Semerka.
- Åberg, L.** (1993): *Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä, Inforviestintä 1997.
- Åberg, L.** (1997): *Viestinnän strategiat*. Juva, Inforviestintä.
- Aberg, L.** (2000): *Viestinnän johtaminen*. Keuruu, Inforviestintä.

Suulliset lähteet

- Rheingold, Howard** (2002): *Esitys keskustelutilaisuudessa yhteisöjen tulevaisuudesta nykypäivän kaupungeissa ja tietoverkoissa*. Aula Osuuskunta, Helsinki, 5.6.2002.

Lehtiartikkelit

- Kauppalehti 26. 11. 2001:** *Widenius ja Mickos johtavat yritystä sähköposteilla: MySQL haastaa suojatut tavat toimia*.