

# **Gloaalien virtuaalisten tiimien johtaminen**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Mikko Korpela  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Mikko Korpela	
Työn nimi Globaalien virtuaalisten tiimien johtaminen	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 20.5.2024	Sivumäärä 73
Tiivistelmä - Abstract  <p>Viestintäteknologioiden nopea kehitys ja yritysten halu menestyä globaaleilla markkinoilla ovat viime vuosikymmenien aikana johtaneet siihen, että yhä useampi organisaatio on enenevässä määrin siirtynyt käyttämään maantieteellisesti hajautettua, virtuaalisesti teknologian välityksellä keskenään kommunikoivaa työvoimaa. Tämän pro gradun tarkoituksena on tarkastella näiden virtuaalisten tiimien jäsenten kokemuksia virtuaalisuuteen liittyen, sekä pyrkiä tunnistamaan virtuaalisuudesta aiheutuvia etuja ja haittoja. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalisuuden vaikutuksia tiimin jäsenten välisiin sosiaalisiin suhteisiin, sekä pyritään tunnistamaan käytäntöjä ja toimintamalleja virtuaalisen työskentelyn helpottamiseksi ja tehostamiseksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin asiantuntijatyötä tekevästä globaalista hankintaorganisaatiosta puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua, sekä sisällönanalyysia. Tulokset osoittavat, että vaikka virtuaaliset tiimit kykenevätkin suoriutumaan niille annetuista työtehtävistä, niin virtuaalinen kommunikaatio nähdään usein kasvokkaista kommunikaatiota vajavaisempana ja asiakeskeisempänä, jonka seurauksena virtuaalisten tiimien jäsenet jäävät toisilleen usein keskenään etäisiksi. Myös samassa lokaatiossa sijaitsevien sidosryhmien merkitys korostui virtuaalisissa tiimeissä. Virtuaalisten tiimien etuina nousivat esille erityisesti virtuaalisessa kommunikaatiossa käytettävät työkalut, jotka toisaalta ovat usein myös laajalti ei-virtuaalisten tiimienkin käytössä. Virtuaalista toimintaa helpottavia käytäntöjä ovat mm. aktiivinen esihenkilötyö, säännölliset one-to-one palaverit esihenkilön ja alaisten välillä, tiimin jäsenten kasvokkaiset tapaamiset, sekä käytettävissä olevien teknologioiden tehokas hyödyntäminen.</p>	
Asiasanat Virtuaaliset tiimit, johtaminen, etäjohtaminen, sosiaaliset suhteet	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

# SISÄLTÖ

SISÄLTÖ .....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
1.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	7
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1 Tiimit osana organisaatiota .....	9
2.2 Virtuaalinen tiimi käsitteenä.....	10
2.3 Virtuaalisten tiimien synty .....	12
2.3.1 Virtuaalisten tiimien tarve .....	12
2.3.2 Virtuaalisten tiimien suorituskyky.....	14
2.4 Virtuaalisten tiimien haasteet .....	15
2.5 Virtuaalisten tiimien johtaminen ja toiminta.....	18
2.5.1 Kommunikaatio ja luottamus.....	18
2.5.2 Esihenkilön rooli .....	22
2.6 Virtuaalisten tiimien työkalut.....	25
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	29
3.1 Laadullinen tutkimus .....	29
3.2 Aineiston kerääminen .....	30
3.3 Aineiston analyysi .....	35
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	37
4.1 Virtuaalisuus ilmiönä.....	37
4.2 Virtuaalisten tiimien toiminta ja johtaminen.....	38
4.2.1 Tiimin jäsenten kasvokkainen ja virtuaalinen kommunikaatio .....	40
4.2.2 Virtuaalisten tiimien haasteet.....	41
4.2.3 Virtuaalisten tiimien edut .....	44
4.2.4 Käytössä olevat teknologiat ja työkalut .....	45
4.2.5 Virtuaalisten tiimien johtaminen .....	48
4.2.6 Virtuaalisuuden vaikutus tiimin suorituskykyyn.....	50
4.2.7 Hyväksi havaitut toimintamallit.....	51
4.3 Virtuaalisten tiimien suhteet.....	52
4.3.1 Virtuaalisuuden vaikutukset henkilöiden välisiin suhteisiin.....	52
4.3.2 Fyysisen sijainnin vaikutus henkilöiden asemaan.....	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
5.1 Käytännön johtopäätökset.....	58
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus.....	64

5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	65
LÄHTEET	.....	67
LIITE	.....	71

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viestintäteknologioiden nopea kehitys ja yritysten halu menestyä globaaleilla markkinoilla ovat viime vuosikymmenien aikana johtaneet siihen, että yhä useampi organisaatio on enenevässä määrin siirtynyt käyttämään maantieteellisesti hajautettua, virtuaalisesti teknologian välityksellä keskenään kommunikoivaa työvoimaa (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Tämän muutoksen myötä syntyvien virtuaalisten tiimien tarkoituksena on ollut mm. organisaatioiden globaalin osaamisen entistä tehokkaampi hyödyntäminen ja aiempaa laajemman maantieteellisen kattavuuden saavuttaminen toiminnoissa. Virtuaalisten tiimien yleisyyttä tarkasteltaessa Saarinen (2016, 9) nostaa esille, että jo vuonna 2012 yli 70 % monikansallisista yrityksistä hyödynsi toiminnassaan virtuaalisia tiimejä.

Tiimin virtuaalisuuteen sisältyy kuitenkin usein myös haasteita, erityisesti henkilöiden välisten suhteiden luominen ja kommunikaatio on virtuaalisessa ympäristössä usein huomattavasti haastellisempaa kuin perinteisissä lähitiimeissä. Esimerkiksi Virolainen (2010, 86) toteaa, että virtuaalinen kommunikaatio ei edes parhaimmillaankaan ole yhtä hyvää ja tehokasta kuin kasvokkain käytävä viestintä normaalisti on. Näiden kommunikaation rajoitteiden vuoksi virtuaaliset tiimit eivät yleensä sovellu esimerkiksi paljon ideointia ja yhteistyötä vaativiin työtehtäviin. Organisaation johdon tulisikin ottaa nämä virtuaalisuuden erityispiirteet huomioon työn virtuaalisuuden tarvetta ja mahdollisuuksia arvioitaessa.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli tiimien menestyksen kannalta, mutta tiimin virtuaalisuus tekee johtamisesta usein tavallista haasteellisempaa. Koska virtuaalisen tiimin esihenkilö ei välttämättä tapaa työntekijöitään kovin usein kasvokkain, niin esimerkiksi esihenkilö-alainen suhteen luominen, kommunikaatio, sekä työn seuranta voivat olla virtuaalisessa ympäristössä

tavallista haasteellisempia. Lisäksi tiimin virtuaalisuus aiheuttaa usein myös haasteita tiimin jäsenten välisten suhteiden ja luottamuksen muodostumiselle, joka osaltaan voi usein heikentää tiimin suorituskykyä (Barczak & McDonough, 2003).

Viime vuosina, erityisesti koronapandemian myötä merkittävästi lisääntynyt etätö on myös eräs keskeinen tekijä virtuaalisia tiimejä ja niiden toimintaa tarkasteltaessa (Nakash ja Bouhnik, 2023). Sen myötä samassa lokaatiossakin sijaitsevat tiimit ovat siirtyneet enenevässä määrin kommunikoimaan virtuaalisesti ja yrityksistä on tullut entistä avoimempia ja valmiimpia sille, että tiimien työ ei ole enää sidottu johonkin tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tiimin virtuaalisuuden aste voi myös vaihdella ja samassa lokaatiossa työskentelevät lähitiimitkin käyttävät usein samoja kommunikaatiotyökaluja kuin virtuaaliset tiimit, kuten esim. Teams, Sharepoint ja sähköposti. Tämän vuoksi ei yleensä ole mahdollista, eikä välttämättä edes tarkoituksenmukaistakaan tehdä selkeätä kahtiajakoa virtuaalisten ja ei-virtuaalisten tiimien välille.

Suomessa virtuaalisia tiimejä ovat aikaisemmin tutkineet mm. Saarinen (2016) väitöskirjassaan *Managing global virtual teams*, sekä Virolainen (2010) väitöskirjassaan '*Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin*': *virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Erityisesti Virolainen (2010) tarkastelee tutkimuksessaan virtuaalisten tiimien sosiaalisia suhteita ja niiden vaikutuksia tiimin toimintaan, jotka ovat myös keskeisessä roolissa tässä pro gradu tutkielmassa. Virtuaaliset tiimit ovat kuitenkin viime vuosien aikana yleistyneet entisestään ja niiden käyttämät teknologiat ovat myös samalla merkittävästi kehittyneet, joten aihe on erittäin ajankohtainen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöiden kokemuksia globaalissa virtuaalisessa tiimissä työskentelystä. Tarkoituksena on selvittää mitä etuja ja haittoja virtuaalisen tiimin jäsenet kokevat tiimensä virtuaalisuudesta aiheutuvan. Lisäksi tarkastellaan myös erityisesti sitä, että miten virtuaalisuus vaikuttaa henkilöiden välisiin suhteisiin, niin esihenkilö-alainen tasolla, kuin tiimin jäsenten välisellä tasolla. Pyritään myös selvittämään kokevatko tiimin jäsenet fyysisellä sijainnilla olevan vaikutusta siihen koetaanko joidenkin henkilöiden olevan muita paremmassa tai heikommassa asemassa. Tutkimuksen pääpaino on erityisesti henkilöiden omakohtaisten kokemusten kartoittamisessa, koska virtuaalisuuden vaikutusten konkreettinen mittaaminen on käytännössä usein haasteellista.

Tutkimuksen tavoitteena on virtuaalisuuden vaikutusten kartoittamisen lisäksi myös lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä aiheeseen liittyen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan ja löytämään toimintamalleja joiden avulla organisaatiot pystyvät paremmin vastaamaan virtuaalisuuden aiheuttamiin haasteisiin, sekä hyödyntämään virtuaalisuuden tarjoamia etuja.

Tutkimus on toteutukseltaan empiirinen haastattelututkimus, joka pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä etuja ja haittoja tiimin virtuaalisuuden koetaan aiheuttavan?
2. Miten tiimin jäsenet kokevat virtuaalisuuden vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin?
3. Mitä toimintamalleja/työkaluja hyödyntämällä tiimi pystyy vastaamaan virtuaalisuuden aiheuttamiin haasteisiin?

### 1.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Von Bonsdorff ym. (2018) toteavat tutkimusetiikan olevan koko tutkimuksen linkaarta koskeva laaja kokonaisuus, joka täytyy ottaa huomioon tutkimuksen kaikissa toteutusvaiheissa, kuten aineistonkeruussa, raportoinnissa, tulosten julkaisemisessa, sekä aineiston säilyttämisessä. Tutkijan tulee myös ottaa vastuu siitä, että hänen toteuttamansa tutkimus täyttää laissa asetetut vaatimukset. Tutkijan tulisikin jo tutkimuksen alkuvaiheessa pyrkiä arvioimaan tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä, sekä käytännön toteutusta. Yleensä tutkija joutuu käyttämään melko paljon tapauskohtausta harkintaa ja arviointia, esimerkiksi aineiston keruussa tutkija voi joutua pohtimaan että tarvitseeko hän tutkimukseen osallistujien kirjallisen suostumuksen, vai riittääkö suullinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkijan tulisi myös pystyä perustelevaan nämä tekemänsä valinnat. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat sitä, että tutkija on itse vastuussa tutkimuksensa eettisyydestä.

Vilkkä (2021) toteaa, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttö tutkimuksen toteutuksessa. Tämän lisäksi tutkijan tulisi noudattaa rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta tutkimuksessaan ja sen tulosten esittämisessä. Vilkkä (2021) myös huomauttaa, että tutkimuksen tulosten tulisi täyttää tieteelliselle tutkimukselle osoitetut vaatimukset, eli olisi tuotettava uutta tietoa, tai osoitettava miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uusilla tavoilla. Tutkijan tulee myös toiminnassaan pyrkiä välttämään plagiointia ja muiden tutkimusten esittämistä epäkunnioittavassa valossa.

Von Bonsdorff ym. (2018) myös korostavat, että tutkittaville henkilöille tulisi muodostua selkeä käsitys siitä, että mikä on tutkimuksen tarkoitus, miten tietoja tullaan käsittelemään, sekä miten mahdollinen anonymiteetti turvataan tutkimuksessa. Henkilöiden, paikkakuntien, sekä organisaatioiden tai muiden tunnistamista edistävien nimitietojen muokkaaminen ja/ tai poistaminen on eräs konkreettinen keino tarkasteltavien anonymiteetin suojaamiseksi, jonka tutkija voi raportointivaiheessa tehdä.

Tämän tutkimuksen keskeisiä eettisiä kysymyksiä ovat:

- Varmistuminen siitä, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta, sekä siitä miten aineistoa tullaan käsittelemään
  - Suullinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta
  - Haastateltavien informoiminen haastatteluiden nauhoittamisesta
- Kerätyn aineiston huolellinen käsittely ja säilytys GDPR-asetuksen mukaisesti
- Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin varmistaminen

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä, johdantoluvussa esitellään tutkimuksen taustaa, sekä käydään läpi tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelma, johon tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan. Toinen luku on tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja virtuaalisuutta laajemmin ilmiönä. Teorialuvussa myös esitellään virtuaalisuus käsitteenä, tarkastellaan syitä ja etuja virtuaalisuuden taustalla, käydään läpi sen aiheuttamia haasteita, sekä perehdytään esihenkilön rooliin ja käytössä oleviin työkaluihin. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, sekä esitellään tutkimuksen käytännön toteutus ja tutkimuksessa käytetty aineisto. Neljäs luku on kerätyn aineiston analysointi ja tutkimuksen avulla tehtyjen havaintojen tarkastelu. Tutkimuksen viides, ja viimeinen luku on johtopäätösten tekeminen. Viimeisessä luvussa myös tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita, sekä nostetaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita, sekä määritellään niihin liittyviä olennaisia käsitteitä. Vilkka (2021) toteaa, että teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on auttaa tutkijaa tavoittamaan tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset tekijät, sekä niiden suhteet. Teoreettisella viitekehyksellä on myös keskeinen rooli tutkimuksen aineiston analyysissä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan organisaatioita ja tiimejä niiden osana. Kahdessa seuraavassa alaluvussa käydään läpi vaikuttavia tekijöitä virtuaalisten tiimien syntymisen taustalla, sekä virtuaalisuuden tiimeillä aiheuttamia haasteita. Kaksi viimeistä alalukua keskittyvät virtuaalisten tiimien johtamiseen, sekä virtuaalisilla tiimeillä käytettävissä oleviin työkaluihin.

### 2.1 Tiimit osana organisaatiota

Foster (2014, 4-11) toteaa, että erilaisia organisaatioita on ollut käytännössä olemassa koko ihmiskunnan historian ajan. 1900-luvulle tultaessa aihe herätti myös tutkijoiden kiinnostuksen ja syntyi lukuisia klassisia organisaatioteorioita ja oppeja, kuten esim. tieteellinen liikkeenjohto, päätösteoria, sekä strateginen liikkeenjohto. Tuolloin tapahtui myös merkittävä muutos siinä, että alettiin kiinnittää enemmän huomiota myös työntekijöiden, eikä pelkästään esihenkilöiden vaikutukseen organisaatioissa ja niiden johtamisessa. 2000 luvulle tultaessa alaa saivat modernit organisaatioteoriat- ja rakenteet, kuten esim. jaettu johtajuus, organisaatioiden tasoittaminen (flattening), sekä työntekijöiden itseohjautuvuus (Foster 2014, 14-16). Erilaiset organisaatorakenteet määrittelevät organisaatioiden sisäisen hierarkian ja sen mille organisaation osalle mitkään tiimit raportoivat ja välittävät informaatiota. Viitala ja Jylhä (2019) toteavat että organisaatioiden rakenteen kuvaamiseen käytetään yleensä organisaatiokaaviota, jonka tarkoituksena on sovittujen rakenteiden visuaalinen esittäminen. Erilaisia organisaatiotyypppejä ovat mm. linjaorganisaatio, matriisiorganisaatio, prosessiorganisaatio, sekä tiimiorganisaatio.

Tiimillä tarkoitetaan Ivanaj ja Bozon (2016, 5-6) mukaan laajempaan organisaatioon kuuluvaa ryhmää henkilöitä, joilla on toisiaan täydentävää tietotaitoa, jota he käyttävät heille asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakenteeltaan ja johtamistavoiltaan tiimit voivat olla monenlaisia, osa on selkeästi ylhäältä johdettuja, kun taas toiset työskentelevät pääasiassa itsenäisesti. Raappana ja Valo (2014) toteavat tiimien eduksi mm. joustavuuden, hierarkioiden madaltamisen, sekä vastuun hajauttamisen. Organisaatiot pyrkivät tiimien avulla vastaamaan työelämän nopeasti muuttuviin haasteisiin. Tämän lisäksi tiimi- ja ryhmätyöskentely voi myös lisätä yksilöiden työhyvinvointia, sekä vaikuttamismahdollisuuksia. Saarinen (2016, 30) toteaa, että erityisesti korkean osaamistason tietotyöläisistä koostuvat tiimit ovat usein melko autonomisia. Raappana ja Valo (2014) myös toteavat tiimien ja ryhmien olevan organisaatioissa nykyään hyvin vakiintunut työskentelytapa.

On olemassa lukuisia erilaisia tiimejä, riippuen mm. niiden koosta, luonteesta ja tarkoituksesta. Raappana ja Valo (2014) kuitenkin huomauttavat, että yleisimmin henkilöt yleensä nostavat tiimejä ja niihin liittyviä kokemuksia tarkasteltaessa esille pitkäkestoiset lähitiimit, sekä luonteeltaan lyhytkestoisemmat ja usein vaihtuvat projektitiimit. Henkilö voi myös samanaikaisesti olla useamman eri tiimin jäsen, jolloin on yleensä tyypillistä identifioitua yhteen tiimeistään muita voimakkaammin. Maynard ym. (2012) nostavat esille, että useaan tiimiin samanaikaisesti kuulumisen voi myös hankaloittaa työntekijöiden ajanhallintaa ja työtehtävien priorisointia.

Auvinen (2017) nostaa esille erityisesti viime vuosikymmenen aikana esille nousseen digitaalisen vallankumouksen ja sen vaikutukset organisaatioiden johtamiseen. Digitalisaation myötä organisaatioiden toiminta ei ole enää sidottu aikaan ja paikkaan, jolloin myös johtamisen tarve ja luonne on muuttunut. Digitalisaation myötä työntekijöille asetetut vaatimukset itseohjautuvuudelle ja oma-aloitteisuudelle ovat lisääntyneet, joka on vähentänyt tarvetta perinteiselle lähijohtamiselle. Digitaalisen johtamisen ääriesimerkkinä Auvinen (2017) tuo esille digitaalisen Leadership as a Service (LaaS) johtamisjärjestelmän, jossa johtaminen tarjotaan sovelluksen kautta toimivana palveluna, josta työntekijä voi poimia itselleen tarvitsemansa tuen.

## 2.2 Virtuaalinen tiimi käsitteenä

Ivanaj ja Bozon (2016, 3-5) määrittelevät virtuaalisella tiimillä tarkoitettavan ryhmää, jossa fyysisesti eri sijainneissa olevat henkilöt työskentelevät yhdessä tietotekniikkaa apunaan käyttäen. Virtuaaliset tiimit ovat tyypillisesti globaaleja entiteettejä, joissa jäsenet voivat sijaita eri maantieteellisissä sijainneissa ja edustaa erilaisia kulttuurisia taustoja. Näiden tiimien koko vaihtelee, mutta se pyörii yleisesti 5-10 henkilön välillä (Saarinen 2016, 23). Virtuaalisia tiimejä tarkasteltaessa on mahdollista käyttää myös lukuisia muita erilaisia nimityksiä, kuten "virtuaalinen organisaatio", "hajautettu tiimi", "e-tiimi", tai "virtuaalinen ryhmä" (Ivanaj & Bozon 2016, 6-7). Virtuaaliset tiimit ovat keskeinen osa

modernien globaalien yritysten toimintaa ja organisaatorakenteita, monissa suuremmissa asiantuntijaorganisaatioissa perinteiset puhtaasti "lähitiimit" ovat verrattain harvinaisia (Ivanaj & Bozon, 7-8). Virtuaaliset tiimit ovat myös osa laajempaa johtamisen ja työelämän digitalisaatiota (Auvinen & Lämsä, 2020). Norhayati (2017, 12) mukaan globaalien virtuaalisten tiimien kolme keskeistä ominaispiirrettä ovat kulttuurinen diversiteetti, maantieteellinen hajautus, sekä tietoteknologian käyttö kommunikaatiossa. Virolainen (2010, 61) toteaa, että virtuaalisille tiimeille on tyypillistä työn joustavuus, sekä matala hierarkia.

Ivanaj ja Bozon (2016, 11-12) toteavat, tiimin virtuaalisuuden tason vaihtelevan sen mukaan kuinka kaukana tiimin jäsenet fyysisesti toisistaan sijaitsevat, kuinka suuri osa työskentelyajasta käytetään virtuaaliseen työhön, sekä kuinka suuri osa tiimin jäsenistä työskentelee virtuaalisesti. On esimerkiksi olemassa tiimejä joissa kaikki tiimin jäsenet työskentelevät eri mantereilla, sekä toisaalta myös tiimejä joissa kaikki tiimin jäsenet sijaitsevat samassa maassa, mutta eri kaupungeissa. On myös mahdollista, että osa tiimin jäsenistä sijaitsee fyysisesti samassa paikassa ja osa muualla. Mikäli tiimin jäsenet työskentelevät pääasiallisesti virtuaalisesti, mutta tapaavat toisiaan säännöllisesti, niin voidaan myös käyttää termiä hybridi-tiimi (Fiol & O'Connor 2005; Saarinen 2016, 24). Toisena ääripäänä taas ovat tiimit, jotka ovat saattaneet työskennellä yhdessä jo vuosia kertaakaan tapaamatta toisiaan kasvokkain (Zander ym. 2013).

Selkeän jaon virtuaalisten ja ei-virtuaalisten tiimien välille voi kuitenkin usein olla haasteellista, sillä lähitiimitkin usein käyttävät kommunikaatiossa samoja työkaluja kuin virtuaaliset tiimit ja yleistyneen etätyön myötä myös työskentelevät välillä fyysisesti toisistaan erillään (Marlow ym. 2017; Kozlowski ym. 2021). Zabel ym. (2022) nostavat esille, että keväällä 2020 alkaneen koronapandemian myötä virtuaalisista kokouksista on tullut normi monissa organisaatioissa, joissa fyysistenkin kokousten järjestäminen olisi henkilöiden sijaintien puolesta mahdollista. Fiol ja O'Connor (2005) toteavat, että jos tiimin jäsenet eivät kohtaa toisiaan kasvokkain säännöllisesti niin jo suhteellisen pienikin fyysinen välimatka tiimin jäsenten välillä voi lisätä tiimin jäsenten välistä etäisyyden tunnetta ja vaikuttaa tiimin toimintaan samalla tavalla kuin mitä pidempikin välimatka vaikuttaisi. Virolainen (2010, 84) nostaa esille että tutkimusten mukaan jopa vain 15 metrin matka henkilöiden työhuoneiden välillä vähentää henkilöiden välisen kommunikaation määrää merkittävästi, mutta samalla kuitenkin toteaa, että kyseisiä tuloksia ei ole suoraan mahdollista siirtää virtuaaliseen ympäristöön.

Ivanaj ja Bozon (2016, 78-79) huomauttavat, että virtuaalisten tiimien soveltuvuus erilaisiin työtehtäviin riippuu yleensä työtehtävän luonteesta. Erityisesti työtehtävät jotka koostuvat toisistaan erillisistä vaiheista/osa-alueista, eivätkä ole kovin riippuvaisia muiden tiimin jäsenten panoksesta, soveltuvat yleensä hyvin virtuaaliseen työskentelyyn, kuten esim. itsenäiset myyntitiimit. Toisaalta tehtävät, jotka vaativat jatkuvaa kommunikaatiota ja yhteistä ideointia tiimin jäsenten välillä, voivat olla vaikeampia toteuttaa virtuaalisesti. Ebrahim ym. (2009) toteavat, että virtuaaliset tiimit eivät todennäköisesti tulevaisuudessakaan tule täysin korvaamaan perinteisiä lähitiimejä, koska ne

eivät sovellu kaikkiin työtehtäviin. Eikenberry ja Turmel (2018, 32) korostavatkin, että organisaatioiden tulisi pyrkiä tunnistamaan se, että minkälaisiin työtehtäviin virtuaaliset tiimit soveltuvat. Viitala ja Jylhä (2019) nostavat erityisesti esille IT-alan yritykset virtuaalisen työn edelläkävijöinä.

Marlow ym. (2017) toteavat, että tiimejä ei tulisi kategorisoida pelkästään niiden työtehtävien mukaan, vaan tarkastelussa tulisi myös ottaa myös huomioon niiden erilaiset ominaispiirteet. Ivanaj ja Bozon (2016, 74-76) taas esittävät, että virtuaalisia tiimejä on mahdollista luokitella tiimin jäsenten roolien, tehtävien haastavuuden, elinkaaren ja rajoitteiden mukaan seuraaviin luokkiin:

- Verkottuneet tiimit: Tiimin koostumus vaihtelee sen mukaan minkä tyyppistä osaamista milloinkin tarvitaan. Kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä ole aina edes tietoisia tiimin kokoonpanosta.
- Rinnakkaiset tiimit: Samankaltainen kuin verkottunut tiimit, mutta tiimin kokoonpano on selkeämmin määritelty ja irrotettu muusta organisaatiosta.
- Johtotason tiimit: Tiimi joka koostuu organisaatiossa työskentelevistä esihenkilöistä.
- Projektitiimit: Projektitiimi perustetaan väliaikaisesti jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Luonteeltaan usein samanlaisia kuin verkottuneet tiimit
- Ohjelmisto-tiimit: Ohjelmistokehityksessä käytettäviä globaaleja tiimejä. Historiallisesti vanhimpia virtuaalisia tiimejä
- Funktionaaliset tiimi: Tiimejä joiden tarkoitus on jonkin tehtävän suorittaminen, ongelmanratkaisu, neuvottelemine tai johonkin akuuttiin tilanteeseen reagoiminen. Koostumukseltaan ja työtehtäviltään yleensä melko vakaita, usein osa jotain tiettyä organisatorista toimintaa.
- Koulutukselliset tiimit: Virtuaalinen oppiminen on keskeisessä roolissa monien organisaatioiden toimintaa. Koulutuksellisissa tiimeissä henkilöt opiskelevat yhdessä asioita virtuaaliympäristössä Nähdään virtuaalioppimisen seuraavana askeleena.
- Palvelutiimit: Tiimejä joiden tarkoituksena on jonkun tietyn palvelun tarjoaminen, yleensä useille organisatorisille toiminnoille. Esimerkiksi puhelinkeskukset ja helpdesk-toiminnot.

Tämä kategorisointi on kuitenkin joustava ja usein yksittäinen tiimi saattaa sisältää piirteitä, tai kuulua useampaan näistä luokista (Ivanaj & Bozon 2016, 74-76).

## **2.3 Virtuaalisten tiimien synty**

### **2.3.1 Virtuaalisten tiimien tarve**

Virolainen (2010, 62-63) toteaa, että virtuaalisia organisaatioita voidaan nähdä olleen olemassa jo vuosisatojen ajan. Ennen modernien tietoteknisten

kommunikaatiovälineiden yleistymistä kommunikaatiotyökaluina käytettiin mm. puhelinta ja kirjeitä. Ivanaj ja Bozon (2016, 15-16) nostavat esille, että globalisaation myötä organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän asiantuntevaa ja osaavaa työvoimaa niissä maissa/sijainneissa joissa palvelua tai tuotetta tuotetaan, verrattuna perinteisempään malliin jossa erityisosaaminen on ollut yleensä keskitettynä organisaation pääkonttoriin/emämaahan. Tämä muutos on lisännyt merkittävästi virtuaalisia kansainvälisiä yhteyksiä organisaatioiden sisällä. Toisaalta osa organisaatioista on ratkaissut kansainvälistymisen haasteet ulkoistamalla eri maissa suoritettavat toiminnot, tai tekemällä yhteisyritystä ulkomaalaisten toimijoiden kanssa. Jimenez ym. (2017) mukaan virtuaalisessa tiimissä työskentely voi tarjota tiimin jäsenille haastavia työtehtäviä ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, jolla voi olla positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta.

Blaise ym. (2008) nostavat esille havainnon, että usein virtuaalisten tiimien muodostuminen ei kuitenkaan ole ollut systemaattista, vaan ne ovat syntyneet ne mahdollistavien teknologioiden myötä. Myös Ivanaj ja Bozon (2016, 19-21) toteavat, että tietotekniikan kehitys on ollut keskeisessä roolissa virtuaalisten tiimien syntymisen ja toiminnan mahdollistajana. Ferreira (2012) myös huomauttaa, että konkreettisella tasolla virtuaaliset tiimit saattavat usein muodostua jo olemassa olevien tiimien ja toimintojen pohjalta, esim. organisaatorakenteiden muutosten tai työn uudelleenjärjestelyn kautta.

Virolainen (2010, 62) toteaa virtuaalisten organisaatioiden alkaneen yleistyä 1970-luvulla ja niihin liittyneen tutkimuksen alkaneen 1990-luvulla. Jimenez ym. (2017) toteavat, että virtuaaliset tiimit ja niitä käsittelevä akateeminen tutkimus ovat 2000-luvun aikana lisääntyneet merkittävästi, sekä ennustavat että virtuaalisten tiimien rooli ja määrä tulevat tulevaisuudessa lisääntymään entisestään.

Jotkut työtehtävät soveltuvat muita paremmin virtuaalisissa tiimeissä tehtäviksi, esimerkiksi selkeät eri vaiheista koostuvat projektit soveltuvat yleensä hyvin, koska niissä työtehtävien jakaminen on helpompaa. Kun taas haasteellisempia ovat muista organisaation toiminnoista riippuvaiset työtehtävät. Myöskin uusien asioiden innovointi on usein virtuaalisessa ympäristössä haasteellisempaa. Virtuaalisille tiimeille tulisi pystyä asettamaan selkeät ja konkreettiset, mieluiten mitattavissa olevat tavoitteet. (Ford ym. 2017.)

Barczak ja McDonough (2003) nostavat erityisesti esille neljä keskeistä syytä virtuaalisten kansainvälisten tiimien ja organisaatioiden tarpeen syntymiselle: 1. Tarve ymmärtää kansainvälisten markkinoiden yhteneväisiä tarpeita. Organisaatiot usein pyrkivät valmistamaan tuotteita jotka joko toimivat globaaleilla markkinoilla sellaisenaan, tai mahdollisimman vähällä markkinakohtaisella kustomoinnilla. 2. Tarve tunnistaa maa- ja markkinakohtaiset eroavaisuudet. Tällöin tuotteita ja esimerkiksi niiden markkinointia voidaan räätälöidä vastaamaan kohdemaiden erilaisiin tarpeisiin. 3. Mahdollisuus hyödyntää fyysisesti eri sijainneissa ja maissa asuvien henkilöiden yksilöllistä osaamista. Tällöin eri sijainneissa työskenteleviä osaajia ei tarvitse kuljettaa fyysisesti samaan paikkaan. Tämä on usein

kustannustehokasta, sekä myös vaikuttaa positiivisesti henkilöiden työhyvinvointiin. 4. Mahdollisuus käyttää hyödyksi eri maiden erilaisia resursseja. Tällöin organisaatio voi esimerkiksi käyttää hyödykseen yhden maan edullista työvoimaa tuotannossa, toisen maan keskeistä sijaintia logistiikkakeskuksena ja kolmannen maan korkeasti koulutettua työvoimaa tuotekehityksessä. Lisäksi organisaatiolla voi myös samaan aikaan olla esimerkiksi myyntikonttori jokaisessa näistä maista asiakkaiden tavoittamiseksi.

### 2.3.2 Virtuaalisten tiimien suorituskyky

Ivanaj ja Bozon (2016, 181-182) mukaan virtuaalisen tiimin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä on mahdollista tarkastella kolmesta näkökulmasta: organisaatiotasolla, tiimitasolla, sekä yksilötasolla. Organisaatiotasolla tiimin suorituskykyyn vaikuttaa se, että kuinka paljon organisaatio rakenteillaan ja toimintamalleillaan tukee virtuaalista työskentelyä. On myös tärkeää, että organisaatio tarjoaa tiimille käyttöön tämän toiminnan kannalta tarvittavat työkalut, sekä ymmärtää virtuaalisuuden erityispiirteet. Tiimin suorituskykyä mitataan yleensä saavutettujen tulosten avulla, jossa muuttujia ovat mm. työn kesto, kustannukset, työn laatu, ongelmanratkaisu, sekä päätöksenteko (Ivanaj & Bozon 2016, 183). Virtuaalisen tiimin jäsenten tulisi ymmärtää, että mitä heiltä odotetaan ja miten heidän suorituskykyään mitataan yksilö- ja tiimitasolla. Virtuaaliset tiimit ja niiden työtehtävät ovat kuitenkin yleensä hyvin monimuotoisia, joka tekee niiden mittaamisesta usein haasteellista. Myös virtuaalisuuden vaikutusten tiimin suorituskykyyn mittaaminen, sekä mittaukseen käytettävien työkalujen löytäminen voi olla usein haasteellista. (Ivanaj & Bozon 2016, 187-188, 196.)

Virtuaalisten tiimien koostumus vaikuttaa Ivanaj ja Bozon (2016, 192-193) mukaan suorituskykyyn. Virtuaaliset tiimit koostuvat usein eri alojen osaajista, joilla on erilaisia taitoja ja jotka usein etenkin kansainvälisissä tiimeissä tulevat erilaisista kulttuureista. Mitä paremmin tiimin jäsenet pystyvät työskentelemään yhdessä, sitä parempia tuloksia tiimi todennäköisesti saavuttaa. Mikäli tiimin jäsenten välinen yhteistyö ei suju, niin se voi Ivanaj ja Bozon (2016, 195-196) mukaan synnyttää konflikteja, jotka heikentävät tiimin jäsenten motivaatiota ja suorituskykyä entisestään. Tiimin jäsenten diversiteetillä voi Jimenez ym. (2017) mukaan olla positiivinen vaikutus tiimin innovaatio- ja suorituskykyyn, mutta toisaalta diversiteetti voi aiheuttaa haasteita tiimin jäsenten väliselle kommunikaatiolle ja yhteistyölle.

Sekä Kozlowski ym. (2021), että Ivanaj ja Bozon (2016, 194-195) nostavat esille esihenkilön roolin virtuaalisen tiimin suorituskyvyn kannalta. Esihenkilön tulisi kyetä tunnistamaan virtuaalisen tiimityön haasteet ja mahdollisuudet, sekä pystyä vastaamaan niihin mahdollistaakseen tiimiläistensä onnistumisen. Ivanaj ja Bozon (2016, 191) toteavat virtuaalisten tiimien jäsenten ajankäytöllä olevan vaikutus tiimin suorituskykyyn. Sillä on vaikutusta pystyykö tiimin jäsen käyttämään aikansa ja huomionsa tiimin työtehtäviin, vai jakaako hän huomionsa useiden eri tiimien työtehtävien välillä. Mitä vähemmän aikaa henkilöllä on tiiminsä työtehtäviin käytettäväksi, sitä huonommin hän

todennäköisesti niistä suoriutuu. Ivanaj ja Bozon (2016, 189-196) toteavat, että keskeisiä virtuaalisen tiimin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat tiimin jäsentäminen, läsnäolon tunne, ajankäyttö, tiimin koostumus, suoritusten hallinta, sekä tiimin dynamiikka. Läsnäolon tunteella tarkoitetaan virtuaalisissa tiimeissä Ivanaj ja Bozon (2016, 190-191) mukaan yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden tunnetta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat jäsenyyden tunne, vaikutusvallan kokemus tiimin sisällä, tiimiin integroituminen, sekä tiimin sisäinen jaettu ajattelutapa.

Ivanaj ja Bozon (2016, 206) mukaan taloudellisella palkitsemisjärjestelmien avulla on mahdollista vaikuttaa tiimin suorituskykyyn ja parantaa yksilöiden työhyvinvointia. Palkitsemisjärjestelmää valittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon sen, että liiallinen yksilötason onnistumisten palkitseminen voi synnyttää konflikteja ja ristiriitoja, jotka vaikuttavat laajemmalla tasolla negatiivisesti tiimin jäsenten hyvinvointiin ja samalla myös suorituskykyyn. Palkitsemisen tulisi erityisesti kannustaa tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön ja ideoiden jakamiseen.

## 2.4 Virtuaalisten tiimien haasteet

Ivanaj ja Bozon (2016, 87-94) mukaan virtuaalisten tiimien haasteet/rajoitteet voidaan luokitella neljään pääkategoriaan: maantieteelliset haasteet, kulttuuriset ja sosiaaliset haasteet, organisatoriset haasteet, sekä funktionaaliset haasteet. Kyseinen luokitus on kuitenkin melko joustava, sillä kyseisillä kategorioilla on paljon päällekkäisiä piirteitä ja tekijöitä. Niiden lisäksi tutkijat ovat tunnistaneeet virtuaalisissa tiimeissä mm. taloudellisia haasteita, poliittisia haasteita, sekä hallinnollisia haasteita. Lukuisat tutkijat (Barczak & McDonough, 2003; Au & Marks, 2012) nostavat esille, että virtuaalisissa tiimeissä henkilöt harvoin näkevät toisiaan kasvokkain, joka vähentää tiimin jäsenten välistä epämuodollista kommunikaatiota verrattuna perinteisiin tiimeihin. Ivanaj ja Bozon (2016, 6), sekä Driskell ym. (2023) myös huomauttavat, että virtuaalisten tiimien jäsenet eivät todennäköisesti ole aikaisemmissa työtehtävissään työskennelleet/tavanneet keskenään. Tiimin jäsenet saattavat myös tulla hyvinkin erilaisista, kulttuurillisista, kielellisistä, sekä organisatorisista taustoista, joka tekee heidän välisestä yhteistyöstä ja kommunikaatiosta haasteellisempaa (Barczak & McDonough, 2003).

Virtuaalisten tiimien jäsenet eivät kuitenkaan aina itse ole tietoisia näistä kommunikaation rajoitteista (Bergiel ym. 2008). Kozlowski ym. (2021) nostavatkin esille, että eri tutkimusten mukaan jopa 50-80% virtuaalisista tiimeistä epäonnistuu tavoitteidensa saavuttamisessa, koska ne eivät pysty vastaamaan virtuaalisuuden aiheuttamiin haasteisiin. Ivanaj ja Bozon (2016, 59) huomauttavat virtuaalisten tiimien toimimisen kannalta olevan tärkeää, että myös koko organisaatio ja sen organisaatiokulttuuri tukevat virtuaalista tiimityötä. Jotkut organisaatiot voivat tarjota virtuaalisiin tiimeihin kuuluville henkilöille myös valmennusta ja koulutusta liittyen virtuaalisessa

tiimityöskentelyssä tarvittaviin välineisiin, prosesseihin ja vuorovaikutukseen (Ivanaj & Bozon 2016, 64-65).

Jimenez ym. (2017) mukaan virtuaalisista tiimeistä myös usein puuttuu lähitiimeille tyypillinen "kahvipöytäkeskustelu", jolla on merkittävä vaikutus tiimin jäsenten välisten suhteiden ja luottamuksen muodostumisen kannalta. Viitala ja Jylhä (2019) nostavat esille henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keskeisen roolin mm. oppimisen, tiedonkulun, sekä työhyvinvoinnin kannalta.

Sekä Saarinen (2016, 25-26), että Ivanaj ja Bozon (2016, 63) toteavat virtuaalisen kommunikaation olevan usein vähemmän rikasta ja sosiaalisesti läsnäolevaa kuin perinteinen kasvokkain käytävä kommunikaatio. Virtuaalisesti käytävässä kommunikaatiossa voi myös tapahtua helpommin väärinkäsityksiä, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia tiimin jäsenten välisiin keskinäisiin suhteisiin. Virtuaalisessa, etenkin ei-samanaikaisessa kommunikaatiossa on myös yleisempää omien tunteiden ilmaisematta jättäminen. Virtuaalinen kommunikaatio on luonteeltaan usein kasvokkain käytävää kommunikaatiota haavoittuvaisempaa/helpommin häiriintyvää. Esimerkiksi yksittäinen vastaamaton sähköposti saattaa pysäyttää koko tiimin toiminnan hetkellisesti, jota todennäköisesti perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ei kävisi. (Ford ym. 2017.) Myös Virolainen (2010, 85-86) nostaa esille, että virtuaalisuuden koetaan yleensä vaikuttavan negatiivisesti sekä ammatilliseen, että sosiaaliseen viestintään.

Ayoko ym. (2012) ja Saarinen (2016, 26) kuitenkin myös toteavat, että ei-samanaikaisesta ja virtuaalisesta kommunikaatiosta voi olla myös etua, esimerkiksi sähköpostin välityksellä käyty kommunikaatio antaa enemmän aikaa asioiden pohtimiselle ja sisäistämislle. Lisäksi esimerkiksi luonteeltaan ujut henkilöt saattavat hyötyä virtuaalisesti käytävästä kommunikaatiosta. Ivanaj ja Bozon (2016, 69) myös toteavat, että koulutuksen avulla virtuaalisten tiimien jäsenet voivat oppia kommunikoimaan keskenään tehokkaammin. Marlow ym. (2017) nostavat myös esille yleisen riskin, että tiimin virtuaalisuuden asteen kasvaessa tiimin jäsenten työhyvinvointi ja tyytyväisyys usein laskee. Tätä vaikutusta on kuitenkin mahdollista ehkäistä mm. kommunikaation laatuun panostamalla, sekä valitsemalla oikeat ja riittävät työkalut. Fiol ja O'Connor (2005) toteavat, että mikäli osa virtuaalisen tiimin jäsenistä sijaitsee fyysisesti samassa lokaatiossa, niin he todennäköisesti luovat keskenään muita enemmän kommunikoivan alaryhmän, joka saattaa vääristää tiedonkulkua ja vaikuttaa tiimin jäsenten väliseen dynamiikkaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että tiimin johto pyrkii luomaan yhteisen tiimi-identiteetin, joka vähentää tiimin sisäisiä alaryhmiä (Ivanaj & Bozon 2016, 86). Malhotra ym. (2007) nostavat esille, että eräs keino tiimin yhtenäistämislle on laittaa mahdollisimman erilaisista taustoista tulevat henkilöt tekemään yhteisiä projekteja keskenään, jonka seurauksena he myös oppiva tuntemaan toisiaan paremmin.

Jimenez ym. (2017) mukaan globaaleissa tiimeissä tiimien jäsenet sijaitsevan usein ympäri maailmaa, joka tarkoittaa, että he työskentelevät myös eri aikavyöhykkeillä. Tämä aiheuttaa yleensä haasteita tiimin jäsenten väliselle



samanaikaisella kommunikaatiolle, kuten virtuaalisten palaverien pitämiseen. Jimenez ym. (2017) ja Marlow ym. (2017) nostavat esille, että globaalien virtuaalisten tiimien kommunikaatio on yleensä kasvokkain toimivia tiimejä hitaampaa, koska nämä joutuvat käyttämään ei-samanaikaisia viestintävälineitä ja usein odottamaan pitkiäkin aikoja vastauksia. Ajallisten haasteiden ratkaiseminen vaatii usein paljon koordinoitua ja suunnittelua, mutta mikäli ne saadaan ratkaistua niin niiden aiheuttamat ongelmat pystytään usein minimoimaan (Ivanaj & Bozon 2016, 88-89). Mikäli aikaerot sen mahdollistavat, niin voidaan esimerkiksi myös sopia jokin yhteinen ajankohta jolloin tiimin jäsenet ovat parhaiten toistensa tavoitettavissa (Kozlowski ym. 2021). Jimenez ym. (2017), sekä Ivanaj ja Bozon (2016, 88) nostavat esille myös, että ajallisesti hajautetut tiimit soveltuvat usein esimerkiksi 24h läsnäoloa vaativiin toimintoihin, kuten esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksiin tai teknisiin tukipalveluihin. Kozlowski ym. (2021) kuitenkin muistuttavat siitä ettei tule odottaa, että virtuaalisen tiimin yksittäiset jäsenet ovat 24h tavoitettavissa, koska sillä olisi haitallisia vaikutuksia yksilöiden työhyvinvoinnin kannalta.

Kulttuurisilla eroavaisuuksilla on merkittävä vaikutus henkilöiden väliseen kommunikaatioon, joka taas heijastuu suoraan organisaation suorituskykyyn. Työn kannalta olennaisia kulttuurisia piirteitä ovat mm. työkäytännöt, sukupuoliroolit, perinteet, yksilön asema, sekä suhtautuminen riskinottoon. Myös kulttuurien kommunikaation kontekstisidonnaisuus vaihtelee merkittävästi. Globaalien virtuaalisten tiimien toiminnan kannalta on keskeistä, että eri kulttuurien vaikutukset pyritään tunnistamaan ja ottamaan huomioon tiimin toiminnassa. Myös aikakäsitys voi aiheuttaa haasteita, eri kulttuureissa suhtaudutaan kiireeseen ja aikatauluihin hyvinkin erilaisilla tavoilla. Mikäli näitä eroavaisuuksia ei pystytä tunnistamaan ja ymmärtämään, niin se voi aiheuttaa konflikteja yksilöiden välillä. (Ivanaj & Bozon 2016, 89-90.) Ford ym. (2017) toteavat, että organisaation on mahdollista esimerkiksi koulutusten avulla auttaa virtuaalisten tiimien jäseniä selviytymään näistä kulttuurillisista haasteista. Kulttuurilliset erot voivat Zander ym. (2013) mukaan aiheuttaa myös kommunikaationallisia haasteita, sillä vaikka tiimin jäsenet kaikki osaisivatkin käyttää yhteistä kieltä, niin he voivat taustansa vuoksi ymmärtää asioita eri tavalla. Myös yksilöiden välillä voi olla sosiaalisia ja työskentelytavallisia eroavaisuuksia, jotka eivät välttämättä ole kulttuurisidonnaisia. Esimerkiksi jotkut henkilöt saattavat työssään tehdä asiat yksi kerrallaan, kun taas toisille on luontevampaa tehdä useita asioita samanaikaisesti. Kulttuureja tarkastellessa tulee myös ottaa huomioon, että ihmiset ovat aina yksilöitä, eivätkä aina käyttäydy samalla tavalla kuin heidän kulttuuritaustallaan olisi tyypillistä olettaa. (Ivanaj & Bozon 2016, 90-92.) Norhayati (2017, 188) myös huomauttaa, että globaaliin virtuaaliseen tiimiin liittyessään henkilö saattaa usein kokea samantyyppisen kulttuurishokin, kuin vieraaseen maahan muuttaessaan.

Virtuaalisuus aiheuttaa usein myös sen, että tiimin jäsenillä ei välttämättä ole kovin selvää kuvaa siitä, että mitä tiimin muut jäsenet tekevät ja kuinka kiireisiä nämä ovat. Tämä ymmärryksen, ja mahdollinen luottamuksen puute voi vaikeuttaa kommunikaatiota, sekä lisätä jäsenten välisiä konflikteja entisestään.

Tämän vuoksi mahdollisimman tehokas tiedonkulku ja ymmärrys muiden tiimin jäsenten tekemisistä olisi tärkeää. Erityisesti esihenkilö on usein keskeisessä roolissa tässä tiedonvälittämisessä. (Eikenberry & Turmel 2018, 68.) Ivanaj ja Bozon (2016, 208) nostavat esille, että virtuaalisessa kommunikaatiossa tiimin jäsenten välinen luottamuksen rakentaminen on tavallista kommunikaatiota haastavampaa, jolla on usein negatiivisia vaikutuksia tiimin jäsenten tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Yksilötasolla virtuaalisen tiimityöskentelyn mahdollisia ongelmia ovat myös Saarisen (2016, 27) mukaan mm. yksinäisyys ja eristyneisyys. Henkilö saattaa myös kokea tavallista huonompaa työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta. Ivanaj ja Bozon (2016, 84) toteavat, että virtuaalisen tiimin tulisi pyrkiä löytämään oma ryhmä-identiteettinsä ja paikkansa organisaation sisällä.

## **2.5 Virtuaalisten tiimien johtaminen ja toiminta**

Han ja Hazard (2022) toteavat lukuisten tutkimusten osoittavan virtuaalisten tiimien toiminnan ja niissä jäsenenä olemisen olevan erilaista kuin perinteisissä kasvokkaissa tiimeissä. Bergiel ym. (2008) nostavat esille havainnon, että virtuaalinen tiimityöskentely ei välttämättä sovellu kaikille toimialoille, eikä virtuaalinen työnteko myöskään sovi kaikille työntekijöille yhtä hyvin. Dulebohn ja Hoch (2017) toteavatkin, että henkilöiden virtuaaliseen tiimiin ja siinä työskentelyyn soveltuvuus tulisi ottaa huomioon jo tiimiä muodostettaessa. Virolainen (2010, 65) toteaa virtuaalisten tiimien johtamisen olevan usein haasteellisempaa kuin perinteisten lähitiimien.

Ivanaj ja Bozon (2016, 82) toteavat, että virtuaalisten tiimien jäsenenä toimimisessa erityisesti seuraavista kyvyistä/ominaisuuksista on hyötyä: itsenäinen tavoitteiden asettaminen, kyky autonomiseen työskentelyyn, mukautuvuus ja joustavuus, sekä kommunikaatiotaidot. Ford ym. (2017) taas toteavat, että mm. luottamiskyky, positiivinen organisaatiomielikuva, yhteistyötaidot, sekä kommunikaatiotaidot ovat keskeisiä ominaisuuksia virtuaalisten tiimien jäsenille. Nämä tekijät tulisi substantsiosaaminen ohella huomioida virtuaalisia tiimejä rakennettaessa.

### **2.5.1 Kommunikaatio ja luottamus**

#### **Kommunikaatio**

Tiimin jäsenten välinen kommunikaatio vaikuttaa Barczakin ja McDonoughin (2003) mukaan keskeisesti tiimien suorituskykyyn. Kommunikaation avulla tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, sekä rakentamaan keskeistä luottamusta. Kommunikaatio on erityisen keskeisessä roolissa tiimin muodostumisen alkuvaiheessa (Bergiel ym. 2008). Lisäksi tiimin tulisi jo toimintansa alkuvaiheessa pyrkiä luomaan yhteiset pelisäännöt ja prosessit kommunikaatioon liittyen väärinkäsitysten ja konfliktin riskien vähentämiseksi

(Kozlowski ym. 2021). Virolainen (2010, 68) nostaa myös esille, että esihenkilön luottamuksella tiimin jäseniä kohtaan on yleensä positiivinen vaikutus tiimin suorituskyvyn kannalta. Kozlowski ym. (2021), sekä Barczak ja McDonough (2003) toteavat olevan tärkeää, että täysin virtuaalistenkin tiimien jäsenet tapaisivat toisiaan edes joskus kasvokkain. Erityisesti tiimin muodostamisen/syntymisen alkuvaihe on tilanne, jossa tiimin jäsenten olisi hyvä tavata toisensa kasvokkain mieluiten muutaman päivän ajan sujuvammassa yhteistyön helpottamiseksi. Ivanaj ja Bozon (2016, 107-108) mukaan virtuaalisen tiimin jäsenten välisen kollaboraation ja yhteistyön on yleisesti tunnustettu olevan tärkein tiimin suorituskykyyn ja toimintaan vaikuttava tekijä. Sillä on vaikutusta mm. tiimin jäsenten motivaatioon, kommunikaatioon, sekä työhyvinvointiin. Toimivan kollaboraation keskeisiä osa-alueita ovat mm. tiedonvälitys, luottamuksen rakentaminen, työprosessit, sekä johtaminen. Mikäli tiimin jäsenten välinen yhteistyö ei toimi, sillä voi olla erittäin negatiivisia seurauksia niin yksilö- kuin tiimitasolla. Myös Virolainen (2010, 103) toteaa, että viestinnän avulla on mahdollista parantaa tiimin jäsenten välistä luottamusta, joka taas helpottaa tiimin viestintää, luoden itseään ruokkivan kehän.

Ivanaj ja Bozon (2016, 103) toteavat, että virtuaalisissa tiimeissä kommunikaatio keskittyy pääasiassa työhön ja työtehtäviin. Työhön keskittyvä kommunikaatio on työn suorittamisen kannalta usein välttämätöntä, mutta luottamuksen muodostumisen kannalta henkilökohtainen ja epämuodollinen viestintä on yleensä tehokkaampaa (Marlow ym. 2017). Kozlowski ym. (2021) toteavatkin, että virtuaalisten tiimien tulisi silloin tällöin myös harjoittaa sosiaalista, ei-työpainotteista kanssakäymistä tiimin yhteishengen parantamiseksi. Esimerkkejä tällaisista epämuodollisista tapaamista ovat virtuaaliset kahvitauot ja juhlat. Eikenberry ja Turmel (2018, 126) huomauttavat, että virtuaalisten tiimien tulisi myös varata riittävästi aikaa tiimin yhteisiin palaverihin, sillä ne ovat tehokas keino kuulumisten vaihtamiseen ja jäsenten välisen ymmärryksen lisäämiseen, joka vaikuttaa usein positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Lisäksi Marlow ym. (2017) toteavat, että virtuaalisten tiimien kommunikaatiota tarkasteltaessa ei tulisi kiinnittää huomiota pelkästään kommunikaation määrään, vaan myös tarkastella kommunikaation laatua ja sen vaikutuksia.

Mikäli virtuaalinen kommunikaatio ei ole tehokasta ja/tai sitä on liikaa, niin se saattaa ylikuormittaa tiimin jäseniä ja vaikuttaa negatiivisesti näiden suorituskykyyn. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kommunikaation laatuun ja tarkoituksenmukaisuuteen. Kozlowski ym. (2021) toteavat, että koska virtuaalinen kommunikaatio on usein vähemmän "rikasta" ja tehokasta kuin kasvokkain käytävä kommunikaatio, niin virtuaalisten tiimien toiminnan tulisi olla mahdollisimman rakenteellista. Eli tiimillä tulisi esim. olla selkeät tavoitteet, aikataulut ja vastuujaot. Virolainen (2010, 86) nostaa esille havainnon, että virtuaalinen kommunikaatio harvoin on edes parhaimmillaankaan yhtä tehokasta kuin mitä kasvokkain käytävä kommunikaatio on normaalisti.

Ivanaj ja Bozon (2016, 91-92) nostavat esille, että tiimin kommunikaation tulisi olla tasapainossa ja tiimin jäsenten monimuotoisuuden huomioon ottavaa. Mitä kokeneempia virtuaalisia toimijoita tiimin jäsenet ovat, sitä valmiimpia he todennäköisemmin ovat oppimaan muiden tiimiläisten kulttuureista, sekä samalla myös jakamaan omaa kulttuuriaan. Globaaleissa organisaatioissa kommunikaatiota tarkasteltaessa nousee usein esille haaste, että tiedolla on yleensä tapana liikkua helpommin samanlaisista taustoista tulevien henkilöiden välillä, joka usein hankaloittaa virtuaalisten tiimien toimintaa. (Zander ym. 2013.) Ivanaj ja Bozon (2016, 19) toteavat englannin olevan melko yleisesti käytetty työkieli globaaleissa organisaatioissa ja tiimeissä. Yhteistä kieltä heikommin puhuvat voivat Klitmøller ym. (2015) mukaan olla muita huonommassa asemassa tiimissä, Jimenez ym. (2017) toteavat, että he voivat helpommin jäädä keskustelun ulkopuolelle ja heidän osaaminen voidaan kielitaidon vuoksi kokea muita heikommaksi. Bergiel ym. (2008) huomauttavat vieraan kielen käytön nostavan kommunikaation kynnystä sitä ei-natiivisti puhuville, vaikka heidän kielitaitonsa olisikin hyvä. Klitmøller ym. (2015) nostavat kuitenkin esille havainnon, että ei-samanaikaisesta viestinnästä, esimerkiksi sähköpostikeskustelusta, voi olla hyötyä niille joiden kielitaito on muita heikompi, koska se tarjoaa enemmän aikaa miettimiseen ja viestin muotoiluun.

Saarinen (2016, 33-34) toteaa, että virtuaalisten johtajien tulee pystyä tarjoamaan tiimiläisten käyttöön tehokkaaseen kommunikaatioon tarvittavat edellytykset ja toimia siinä heille esimerkkeinä. Lisäksi tulisi myös pystyä tarjoamaan tiimin jäsenille turvallinen ja avoin kommunikaatioympäristö, jossa on mahdollisimman helppo kääntyä toisten puoleen. Ivanaj ja Bozon (2016, 101) mukaan erilaiset kommunikaatiomenetelmät soveltuvat erilaisiin tilanteisiin. Samanaikainen viestintä soveltuu paremmin ideoimiseen ja niistä keskustelemiseen, kun taas ei-samanaikainen viestintä on tehokas keino esimerkiksi tiedon jakamiseen. Malhotra ym. (2007) mukaan tiimin tulisikin pyrkiä käyttämään näitä molempia keinoja tilanteen mukaan. Suljetun kehän viestintä on eräs konkreettinen keino jolla virtuaaliset tiimit voivat tehostaa kommunikaatiota vähentämällä mahdollisia väärinkäsityksiä. Suljetun kehän viestinnän vaiheet ovat: 1. lähettäjä toimittaa viestin, 2. vastaanottaja käsittelee viestin ja ilmoittaa lähettäjälle vastaanottaneensa sen, 3. alkuperäisen viestin lähettäjä kiittää vastaanottajan vastauksen ja varmistaa, että viesti tuli ymmärrettyä. (Marlow ym. 2017.)

## **Luottamus**

Zander ym. (2013) ja Marlow ym. (2017) toteavat kommunikaation olevan keskeisessä roolissa työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamisessa, joka nähdään usein yhtenä keskeisimpänä tiimin suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä. Ivanaj ja Bozon (2016, 117-120), sekä Driskell ym. (2023) mukaan luottamus mm. auttaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa, sekä vähentää epävarmuutta ja kontrollin tarvetta. Luottamuksen voidaankin nähdä olevan virtuaalisten tiimien kollaboraation kulmakivi ja tiimin johto on usein

keskeisessä roolissa sen rakentamisessa (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Virtuaalisuus aiheuttaa yleensä myös sen, että tiimin jäsenten välisen luottamuksen alkutaso on usein matalampi kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä. Tiimin jäsenten tulisi pystyä luottamaan esihenkilöönsä, tiimiläisiinsä, sekä myös organisaatioonsa. Korkea luottamus mm. lisää työn laatuun keskittymistä, proaktiivisuutta, sekä optimismia. Myös Virolainen (2010, 97-98) toteaa luottamuksella olevan keskeinen merkitys tiimin toiminnan ja menestyksen kannalta. Jaakson ym. (2019) mukaan luottamus on mahdollista jakaa sekä yksilö-, että tiimitason luottamukseen, jotka molemmat tarkastelevat tiimin sisäistä luottamusta eri näkökulmista.

Luottamuksen rakentaminen etenkin uusien tiimien alkuvaiheessa voi usein olla haasteellista (Driskell ym. 2023). Virolainen (2010, 100-101), sekä Jaakson ym. (2019) toteavat, että virtuaalisissa tiimeissä ei yleensä ole mahdollisuutta perinteisille luottamuksen rakentamisen tavoille, jotka yleensä vaativat paljon aikaa ja toisten havainnointia. Virtuaalisten tiimien jäsenten välinen luottamus syntyykin tyypillisesti yhteisestä ajatuksesta että tiimin jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteidensa hyväksi, osoittavat rehellisyyttä, eivätkä käytä toisiaan hyväkseen. Tämän luottamuksen muodostumisen kuvaamiseen voidaan käyttää pikaluottamuksen mallia, jossa luottamuksen rakentuminen perustuu siihen että työtehtävien suorittaminen vaatii luottamusta, mutta sen muodostamiseen ei ole paljoa aikaa. Pikaluottamus on luonteeltaan usein hyvin toimintakeskeistä, eikä niinkään yksilöiden välisiin suhteisiin perustuvaa. Nopea luottamuksen rakentuminen on erityisesti keskeisessä roolissa projektiluonteisissa virtuaalisissa tiimeissä, joiden elinkaari voi olla hyvinkin lyhyt.

Jimenez ym. (2017) toteavat tiimin diversiteetin usein hankaloittavan luottamuksen muodostumista, sillä erilaisista taustoista tulevat henkilöt eivät kykene yhtä helposti ymmärtämään toistensa motiiveja ja tekemisiä. Ford ym. (2017) nostavat esille että mahdollisuus havainnoida toisten tekemistä on olennainen luottamukseen vaikuttava tekijä. Virtuaalinen ympäristö kuitenkin asettaa merkittäviä haasteita perinteiselle arjessa tehtävälle toisten tekemisen vaivihkaiselle havainnoimiselle. Malhotran ym. (2007) ja Kozlowski ym. (2021) mukaan säännöllinen työtehtävien edistymisen raportointi on eräs keino työn läpinäkyvyyden lisäämiseksi ja luottamuksen kasvattamiseksi. Eikenberry ja Turmel (2018, 61) nostavat esille näkökulman, että ei tulisi antaa liikaa painoarvoa sille kuinka kovasti henkilöt työskentelevät, vaan mitä tuloksia he työllään saavuttavat.

Cascio ja Shurygailo (2003) listaavat kolme keinoa luottamuksen rakentamiseksi virtuaalisissa tiimeissä: 1. Epämuodollinen keskustelu, työntekijöiden tulisi pyrkiä vaihtamaan kuulumisia yms. ennen itse asiaan siirtymistä. 2. Selkeiden roolien ja vastuujakojen luominen tiimin jäsenten välille, tällöin jäsenille on selkeämpää mitä muut tekevät ja tiimi identiteetin luominen helpottuu. 3. Positiivinen asenne viestinnässä ja toiminnassa. Ford ym. (2017) toteavat, että myös esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön ja antaa painoarvoa tiimin kollektiivisille saavutuksille, eikä vain yksilötason

onnistumisille. On myös tärkeää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja näiden työtehtäviä. Sekä Ford ym. (2017), että Kozlowski ym. (2021) nostavat esille perehdyttämisen tärkeyden virtuaalisiin tiimeihin liittyessä, erityisesti niille henkilöille jotka eivät ole aikaisemmin kyseisessä organisaatiossa työskennelleet, sillä he eivät välttämättä kykene tekemään samanlaista epämuodollista havainnointia ja oppimista eri toimintatavoista ja työkuultuureista kuten perinteisten lähitiimien jäsenet. Olisikin tärkeää, että perehdyttämävaiheessa uusi työntekijä pystyisi mahdollisimman pian tapaamaan kasvokkain esihenkilönsä, sekä mieluiten myös muut tiiminsä jäsenet.

## 2.5.2 Esihenkilön rooli

Saarinen (2016, 28-29) toteaa lukuisten tutkimusten nostavan esille esihenkilön keskeisen roolin virtuaalisten tiimien toiminnan johtamisessa. Virtuaalisten tiimien johtamiseen ei ole yleensä mahdollista käyttää samoja työkaluja ja toimintamalleja kuin tavallisten kasvokkain työskentelevien tiimien kanssa, joka tekee johtamisesta usein erityisen haasteellista. Johtamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö kykenee tunnistamaan, että minkä tyyppistä tiimiä ja millaisia henkilöitä hän johtaa, jotta kykenee valitsemaan oikean johtamistyylin (Ivanaj & Bozon 2016, 72-23). Ivanaj ja Bozon (2016, 95-96) mukaan näitä tunnistettavia piirteitä ovat: tiimin infrastruktuuri, tiimin työtehtävät, tiimin tehtävien luonne, tiimin tausta, sekä tiimin rajoitteet ja diversiteetti. Jotkin virtuaaliset tiimin voivat olla hyvinkin itsenäisiä ja niiden valta voi olla hajautettua (Ivanaj & Bozon 2016, 161).

Mikäli tiimin johtaminen on jaettu/hajautettu, niin voi riittää, että esihenkilö vain tarkastelee asioiden edistymistä ja puuttuu tilanteeseen vain tarvittaessa (Kozlowski 2021). Ford ym. (2017) toteavat, että suoraa johtamista on myös mahdollista osittain korvata tiimiläisten itseohjautuvuudella ja identiteetillä. Esimerkiksi mikäli tiimillä on jokin selkeä ja konkreettinen projekti, niin halu saavuttaa projektin tavoitteet voi ohjata tiimin jäsenten toimintaa. Myös mikäli tiimin jäsenet identifioituvat asiantuntijoiksi, se voi lisätä itseohjautuvuutta. Lisäksi myös selkeän organisaatiokulttuurin ja prosessien avulla on mahdollista vähentää suoran johtamisen tarvetta. Virolaisen (2010, 225) mukaan virtuaaliset tiimit ovat tyypillisesti hyvin itseohjautuvia ja esihenkilöillä on tapana luottaa siihen, että tiimin jäsenet kykenevät suoriutumaan itsenäisesti näille annetuista työtehtävistä.

Kozlowski ym. (2021) toteavat, että esihenkilön on mahdollista myös luoda tiimilleen "tukirakenteita", esim. selvät roolit, tavoitteet, aikataulut, palkkiojärjestelmä yms. joiden avulla on mahdollista kompensoida virtuaalisuuden hankaloittamaa sosiaalista vaikutusta ja kanssakäymistä. Koska virtuaalisessa ympäristössä esihenkilön on usein tavallista haasteellisempaa monitoroida työntekijöidensä toimintaa, niin Kashive (2022) toteaa, että esihenkilön tulisikin ensisijaisesti kannustaa työntekijöitä monitoroimaan itse itseään kohti tiimin yhteisiä tavoitteita.

Ivanaj ja Bozon (2016, 162-164) taas nostavat esille lukuisia keskeisiä tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon virtuaalisten tiimien johtamisessa: Ymmärrys

tiimin johtamisen vaatimuksista, jaettu visio tiimin jäsenten kanssa, selkeiden yhteisten tavoitteiden asettaminen, selkeä roolien jakaminen, yhteistyötä tukevan ympäristön luominen, henkilökohtaisten suhteiden luominen, joustava kommunikaatio, tunnustus, sekä tiimin näkyvyys. Virolainen (2010, 67) nostaa myös esille, että esihenkilöllä on keskeinen rooli tiimin sisäisen luottamuksen rakentamisessa. Esihenkilön on mahdollista rakentaa luottamusta aktiivisella ja avoimella kommunikaatiolla, sekä osoittamalla luottamusta tiimin jäseniä kohtaan.

Sekä Ford ym. (2017), että Bergiel ym. (2008) toteavat, että virtuaalisissa tiimeissä konflikti- ja ongelmatilanteiden havaitseminen voi olla usein esihenkilöille tavallisia tiimejä hankalampaa, koska virtuaalisessa ympäristössä ei ole yhtä helppoa ns. "aistia toimiston ilmapiiriä" ja havainnoida henkilöiden tuntemuksia, kuin mitä kasvokkain käytävässä viestinnässä ja kohtaamisissa. Nämä tuntemukset voivat olla sekä työhön, että yksityiselämään liittyviä. Myös tiimiläisten informaation tarpeen havaitseminen on haasteellisempaa. Ivanaj ja Bozon (2016, 147-149) toteavat, että virtuaalisten tiimien johtaminen on haastavampaa kuin tavallisten tiimien, jonka vuoksi niiden johtamiseen tarvitaan ns. tavallisen johtamisosaamisen lisäksi myös virtuaalisen johtamiseen soveltuvaa erikoisosaamista. On myös erityisen tärkeää, että virtuaalisen tiimin esihenkilö ymmärtää virtuaalisuuden aiheuttamat rajoitteet ja kykenee niistä huolimatta innostamaan ja ohjaamaan työntekijöitään kohti yhteisiä tavoitteita. Eikenberry ja Turmel (2018, 33) huomauttavat myös, että virtuaalisten tiimien johtaminen on usein yksinäisempää kuin perinteisten tiimien, sillä tarvittaessa alaisten puoleen kääntyminen ja näiden kohtaaminen on haasteellisempaa.

Virtuaalinen kommunikaatio myös lisää konfliktien ja väärinkäsitysten syntymistä (Au & Marks 2012; Ivanaj & Bozon 2016, 165-167). Virtuaalisten tiimien esihenkilöiden tulisikin Bergiel ym. (2008) mukaan säännöllisesti varata riittävästi aktiivista työaika tiimin jäsentensä tuntemusten läpikäymiseen. Myös Ayoko ym. (2012) nostavat esille, että mikäli virtuaalisen tiimin esihenkilö ei kykene hallitsemaan konflikteja, niin sillä voi olla negatiivinen vaikutus suorituskyvyn kannalta niin yksilö- kuin tiimitasolla. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että tiimin jäsenet kokevat voivansa helposti lähestyä esihenkilöään konflikteja havaitessaan (Kozlowski ym. 2021).

Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu myös tiimin tavoitteiden asettaminen ja niistä eteenpäin raportoiminen organisaatiolle (Ford ym. 2017). Näiden tavoitteiden tulisi olla esihenkilölle mahdollisimman selvät, jotta tämä kykenee välittämään ne alaisilleen tehokkaasti (Eikenberry & Turmel 2018, 66). Koska virtuaalisten tiimien jäsenet harvoin kohtaavat toisiaan, niin Bergiel ym. (2008), sekä Pinjani ja Palvia (2013) toteavat, että niillä tulisi olla selkeät ja konkreettiset yhteiset tavoitteet, joista tiimin jäsenet ovat tietoisia ja sitoutuneita. Nämä tavoitteet mahdollistavat tiimin jäsenten usein itsenäisen työskentelyn ja niiden puuttuminen saattaa vaikuttaa tiimin suorituskykyyn negatiivisesti. Eikenberry ja Turmel (2018, 74-75) toteavat, että virtuaalisten tiimien tavoitteiden tulisi olla selkeitä, mitattavissa olevia, toimintakelpoisia, realistisia, sekä aikaohjattuja. Tavoitteita tarkasteltaessa tulisi kuitenkin muistaa myös toimintaympäristön

jatkuvat muutokset, sekä olla valmis muokkaamaan tavoitteita ja joustamaan muutosten mukaan. Zander ym. (2013) jakavat tavoitteet operationaalisiin tavoitteisiin, sekä oletettuihin tavoitteisiin. Operationaaliset tavoitteet ovat selkeitä ja tiedossa olevia konkreettisia organisaation toimesta asetettuja tavoitteita. Oletetut tavoitteet taas ovat hankalammin havaittavia olettamuksia liittyen organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Erityisesti monikulttuurisissa tiimissä nämä oletetut tavoitteet saattavat aiheuttaa haasteita, sillä esim. joissakin kulttuureissa pidetään itsestään selvänä olettamuksena talouskasvun tärkeyttä, kun taas toisissa keskeisenä arvona voi olla luonnon suojeleminen ja kestävä kehitys. Tämän vuoksi on tärkeää kommunikoida näistä asioista väärinkäsitysten välttämiseksi.

Ford ym. (2017) toteavat monikulttuurisuuden asettavan johtamiselle omat haasteensa, sillä johtajille asetetut odotukset ja asenteet näitä kohtaan voivat vaihdella kulttuureittain merkittävästi. Kansainvälistä tiimiä johdettaessa nämä haasteet tulisi pyrkiä ottamaan huomioon. Lisäksi myös yksilöiden välisellä tasolla on vaihtelua tässä asiassa, esimerkiksi jotkut työntekijät kaipaavat vahvaa johtajaa, kun taas toiset toimivat mieluummin itsenäisesti. Tästä voi seurata se, että osa tiimiläisistä on tyytyväisiä esihenkilönsä johtamistapoihin, samalla kun toiset ovat tyytymättömiä. Norhayati (2017, 193) painottaa virtuaalisten tiimien johtamiseen tarvittavaa monikulttuurista ymmärrystä ja osaamista, mitä monikulttuurisempi tiimi on, sitä enemmän tätä osaamista tulisi esihenkilöllä olla. Eräs konkreettinen keino kulttuurisen arvostuksen osoittamiseksi on esimerkiksi paikallisten juhlapyhien huomioonottaminen (Ford. ym. 2017). Ivanaj ja Bozon (2016, 159) toteavat, että virtuaalisen tiimin jäsenet yleensä havainnoivat johtamista esihenkilön läsnäolon, sekä tiimin hallinnan tehokkuuden kautta. Johtaminen on kuitenkin hyvin kulttuurisidonnainen asia ja eri kulttuureista tulevat tiimin jäsenet havainnoivat ja kokevat sitä eri tavalla. Esimerkiksi jotkut kulttuurit ovat hyvin hierarkia-keskeisiä, joissa esihenkilön valta-asema työntekijöihin verrattuna voi olla todella merkittävä.

Hofstede ym. (2010, 54-59) nostavat esille valtaetäisyyden käsitteen, jota käytetään kuvaamaan sitä miten ne yhteisön jäsenet joilla on vähemmän valtaa suhtautuvat vallan epätasaiseen jakautumiseen yhteiskunnassa. Valtaetäisyys vaihtelee kulttuureittain ja korkean valtaetäisyyden kulttuureissa jokaisella jäsenellä on oma asemansa hierarkiassa jota ei kyseenalaisteta, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa nämä vallanjaon eriarvoisuudet kyseenalaistetaan ja halutaan tasapuolistaa vallan jakautumista. Daniels ja Greguras (2014) muistuttavat siitä, valtaetäisyys ei ole kulttuurien sisällä homogeeninen vakio, vaan se vaihtelee yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä.

Esihenkilöiden roolia tarkasteltaessa tulisi myös muistaa, että he eivät toimi pelkästään tiiminsä johtajina, vaan ovat samaan aikaan myös tiiminsä jäseniä ja joutuvat kohtaamaan myös virtuaalisen tiimin jäsenyyden aiheuttamat haasteet (Ivanaj & Bozon 2016, 21-22). Virtuaalisen tiimin esihenkilö saattaa usein oman virtuaalisen tiiminsä johtamisen lisäksi myös kuulua astetta korkeamman organisaatiotason virtuaaliseen tiimiin, eli myös hänen oma esihenkilönsä ja kollegansa ovat maantieteellisesti hajautettuja. Esihenkilön rooli vaihtelee usein



sen mukaan, että millä organisaation tasolla olevaa tiimiä hän johtaa. Ivanaj ja Bozon (2016, 150) nostavat esille, että erityisesti organisaation alemmilla, operatiivisilla tasoilla tärkeää on kyky pystyä motivoimaan työntekijöitä ja tukea näiden toimintaa, kun taas korkeammilla tasoilla oikean tiimin rakentamisen ja strategisen kommunikaation rooli ja merkitys korostuvat.

## 2.6 Virtuaalisten tiimien työkalut

Ivanaj ja Bozon (2016, 56) toteavat, että organisaation tulisi pyrkiä tarjoamaan virtuaaliselle tiimille tehokkaan toiminnan kannalta riittävä infrastruktuuri, johon kuuluu mm. hyvä internet-yhteys, monipuoliset pilvipalvelut, tarvittavat ohjelmistot, sekä riittävä tietotekninen tuki. Virtuaalisten tiimien olemassaolo ja toiminta ei olisi Bergiel ym. (2008) mukaan mahdollista ilman riittävää teknologiaa ja työkaluja. Myös perinteiset tiimit voivat usein käyttää hyödykseen samoja teknologioita kuin virtuaaliset tiimit (Fiol & O'Connor 2005). Ivanaj ja Bozon (2016, 127-129) toteavat, että virtuaaliset tiimit käyttävät erilaisia teknologisia työkaluja mm. kommunikaatioon, työn koordinointiin, sekä yhteistyön mahdollistamiseen. Nämä työkalut voidaan jaotella käyttötarkoituksen ja ominaisuuksien perusteella lukuisiin eri kategorioihin, joita ovat mm. virtuaaliset kokoustyökalut, tiedostojen jakamisen työkalut, pikaviestintätyökalut, sekä etäyhteistyökalut. Eri tilanteisiin tulisikin pyrkiä löytämään ja valitsemaan niihin parhaiten soveltuvat työkalut. Laitinen ja Valo (2018) huomauttavat, että tutkijat eivät ole täysin yksimielisiä siitä miten virtuaalisten tiimien käyttämät teknologiat käytännössä vaikuttavat tiimien toimintaan ja suorituskykyyn.

Eikenberry ja Turmel (2018, 130-133) mukaan kommunikaatiomuotoa valitessa tulisi ottaa huomioon se kuinka rikasta kommunikaation halutaan olevan ja kuinka laaja määrä henkilöitä se tulisi tavoittaa. Esimerkiksi videopuhelun välityksellä on mahdollista käydä suhteellisen rikasta virtuaalista keskustelua, kun taas sähköposti on huomattavasti tehokkaampi keino suurten henkilömäärien tavoittamisessa. Etenkin suuremmissa tiimeissä kommunikaation tasapainon löytäminen voi olla usein haasteellista. Ivanaj ja Bozon (2016, 135) toteavat virtuaalisen tiimin koolla olevan yleensä vaikutusta tiimin käyttämiin viestintäteknologioihin. Pienemmät tiimit suosivat kollaboraatiota tukevia työkaluja, kun taas isommat tiimit käyttävät enemmän työkaluja jotka tukevat ei-reaaliaikaista yhteistyötä ja tiedon välitystä. Virtuaalisten kommunikaatiotyökalujen etuna on Maynardin ym. (2012) mukaan usein se, että aikaisempia keskusteluja on helpompi jälkikäteen tarkastella.

Työkaluja tarkasteltaessa Eikenberry ja Turmel (2018, 41) myös huomauttavat, että työkalujen olemassaolo ei yksin riitä, vaan niitä tulisi myös osata käyttää, jotta niiden avulla pystytään saavuttamaan haluttu hyöty. Eikenberry ja Turner (2018, 139) esimerkiksi muistuttavat, että sähköposti on ei-samanaikaisen viestinnän väline, eikä sitä käytettäessä tulisi odottaa välitöntä vastausta. Tiedon hallinnan ja jakamisen tehostamiseksi Maynard ym. (2012)

nostavat esille myös transaktiivisten muistijärjestelmien hyödyntämisen. Ford. ym. (2017) huomauttavat, että organisaatiolla tulisi olla selkeät prosessit virtuaaliseen kommunikaatioon, esim. kuinka nopeasti vastaus tulisi mieluiten saada sähköpostiin, määrittellä vaihtoehtoiset kommunikaatiomenetelmät ongelmatilanteisiin, sekä varmistaa tiedonkulku ja tukitoimintojen saavutettavuus.

Tiimin johdolla on Ivanaj ja Bozon (2016, 136-137) mukaan keskeinen rooli käytettävien teknologioiden valinnassa, lisäksi esihenkilön tulee toimia esimerkkinä niiden käytössä ja hyödyntämisessä. Esihenkilön tulisi Kozlowski ym. (2021) mukaan myös varmistaa, että virtuaalisen tiimin jäsenillä on virtuaalisen työskentelyn kannalta riittävä tietotekninen osaaminen ja tarpeen mukaan järjestää tarvittavaa koulutusta. Teknologioita on myös mahdollista käyttää johtamista tukevana työkaluina, mutta ei hyvän esihenkilötyön korvaajana. Tiimin työkaluja valitessa ja käyttöönotettaessa tulisi Eikenberryn ja Turmelin (2018, 146-147), sekä Ivanaj ja Bozon (2016, 132) mukaan pyrkiä ottamaan tiimin jäsenten mielipiteet mahdollisuuksien mukaan huomioon, sekä pystyä perustelemaan heille työkalujen tarjoamat hyödyt. Laitinen ja Valo (2018) toteavat, että virtuaalisen tiimin olisi myös hyödyllistä keskustella odotuksistaan tiimin käytössä olevia työkaluja kohtaan.

Yleensä organisaatio määrittää melko pitkälti sen mitä työkaluja tiimillä on käytettävissään, mutta silti tiimillä itsellään on kuitenkin usein mahdollisuus vaikuttaa siihen miten ja missäkin tilanteissa näitä työkaluja tulisi käyttää. Esimerkiksi tiimin sisäiset kommunikaatiokäytännöt ja prosessit ovat asioita joihin tiimi voi helposti halutessaan vaikuttaa. Norhayati (2017, 23) nostaa esille, että usein myös henkilön kulttuurinen tausta voi vaikuttaa siihen millaisia kommunikaatiotapoja ja työkaluja hän suosii. Pinjani ja Palvia (2013) korostavat, että virtuaalisten tiimien työkaluja valittaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota työkaluihin, jotka lisäävät työn läpinäkyvyyttä ja sosiaalisuutta, sekä tukevat työn rinnakkaisuutta.

Organisaatioiden käytettävissä olevien teknologioiden tulisi Ivanaj ja Bozon (2016, 141-142) mukaan myös jatkuvasti mukautua ja kehittyä toimintaympäristön muutosten mukaan. Tämän nopean kehityksen riskinä kuitenkin on, että työntekijöiden osaaminen voi jäädä niistä niistä jälkeen mikäli riittävää koulutusta ja tukea ei ole tarjolla. Lisäksi teknologioiden monimutkaistuminen lisää virheiden ja ohjelmistojen "kaatumisen" riskiä. Eikenberry ja Turner (2018, 136) nostavat esille, että etenkin vanhemmat henkilöt, jotka eivät ole aikaisemmin paljoa käyttäneet teknologioita ja virtuaalisia kommunikaatiomenetelmiä työssään voivat suhtautua niitä kohtaan hyvinkin kriittisesti. He voivat kokea, että kyseiset teknologiat ovat turhia koska ennenkin on selvitty ilman niitä, tai kokea niiden käytön epäluontevana. Jos tiimi kokee haasteita teknologioiden käytössä, se saattaa synnyttää konfliktia tiimin jäsenten välillä (Ayoko ym. 2012). Teknologioiden monimuotoisuus ja jatkuva kehittyminen ja muuttuminen voi Norhayatin (2017, 23) mukaan myös hankaloittaa sopivien virtuaalisten työkalujen löytämistä.

Kreamer ym. (2021) nostavat esille seitsemän keskeistä keinoa virtuaalisten kokousten tehostamiseksi ja parantamiseksi: 1. Riittävä valmistautuminen. Kokouksen järjestäjän tulisi etukäteen miettiä kokouksen agenda ja mieluiten välittää se kokoukseen osallistujille etukäteen. Tämän lisäksi kokoukseen tulee kutsua vain ne henkilöt joita se koskee ja heillä tulisi olla selkeä käsitys siitä mikä on kokouksen tarkoitus ja mitä heiltä itseltään odotetaan. 2. Vastuun jakaminen. Kokouksen järjestäjä voi jakaa osallistujille erilaisia rooleja ja tehtäviä, esimerkiksi muistiinpanojen tekeminen, tai jonkun kokouksen osuuden johtaminen, tämä keventää kokouksen järjestäjän työtaakkaa. 3. Työkalujen hyödyntäminen. Virtuaalisen kommunikaation haasteita on mahdollista helpottaa hyödyntämällä virtuaalisten työkalujen tarjoamia mahdollisuuksia, kuten esim. chattia, äänestyksiä ja pienryhmätiloja (breakout rooms), myös verkkokameran käytöllä on mahdollista rikastaa henkilöiden välistä vuorovaikutusta. 4. Pelisääntöjen asettaminen. Kokousten toimintaa helpottaa, mikäli osallistujilla on yhteiset pelisäännöt kokouksen toiminnasta, kokouksen etiketistä ja esimerkiksi puheenvuorojen pyytämisestä. Mikäli mahdollista, niin kameroita päällä pitämällä on mahdollista lisätä läsnäoloa ja vähentää muiden samanaikaisten työtehtävien tekemistä. 5. Epämuodollinen kommunikaatio. Vaikka kokoukset tulisi pitää kohtuullisen mittaisina, niin silti olisi tärkeää pyrkiä varaamaan riittävästi aikaa epämuodolliseen kommunikaatioon ja henkilöiden väliseen kuulumisten vaihtamiseen yms. Tämä ei-työkeskeinen kommunikaatio voi parantaa vahvistaa henkilöiden välisiä suhteita, joka on usein virtuaalisessa ympäristössä haasteellista ja isommissa kokouksissa se on mahdollista toteuttaa esimerkiksi jakamalla henkilöt hetkeksi pienryhmiin. Mikäli henkilöt eivät ole tavanneet toisiaan ikinä kasvokkain ja/tai eivät tunne toisiaan kunnolla, niin voi olla haasteellista tehdä epämuodollisesta kommunikaatiosta luontevaa. 6. Aktiivinen osallistaminen. Virtuaaliset kokoukset ovat yleensä vähemmän sitouttavia kuin tavalliset kokoukset ja niihin osallistujat tekevät usein samanaikaisesti muita työtehtäviä. Kokouksen järjestäjä voi pyrkiä saada muut osallistumaan mm. kannustamalla näitä esittämään kysymyksiä ja olemalla valmis kuuntelemaan muita. Mikäli kokouksen osallistujat ovat passiivisia, niin eräs tehokas keino henkilöiden osallistamiseen on näiden nimeltä kutsuminen esim. kysymyksiä esitettäessä. 7. Selkeä lopetus. Kokouksia lopettaessa on tärkeää, että kokoukseen osallistujille jää mahdollisimman selkeä kuva siitä mitä kokouksessa saavutettiin, sekä vaaditaanko jotakin jatkotoimenpiteitä. Kokouksen loppuun olisi myös hyvä varata aikaa kysymysten esittämiselle, lisäksi osallistujille voi lähettää sähköpostilla yhteenvedon kokouksesta ja siinä esille nousseista asioista.

Zabel ym. (2022) toteavat, että verkkokameran käytön avulla on mahdollista rikastuttaa virtuaalisesti käytäviä kokouksia, sillä se mahdollistaa osallistujien ilmeiden ja reaktioiden havainnoimisen, sekä tekee kokouksista henkilökohtaisempia. Verkkokameran käytön on myös havaittu lisäävän luovuutta ja helpottavan kokouksen jäsenten välisten luottamuksen rakentamista. Haasteena on kuitenkin se, että usein henkilöt eivät halua käyttää verkkokameraa virtuaalisissa kokouksissa, koska ovat esim. huolissaan

yksityisyydestään ja ulkonäöstään, tai pelkäävät verkkoyhteytensä olevan liian huono. Zabel ym. (2022) nostavat esille sosiaalisten normien vaikuttavan suuresti siihen miten henkilöt käyttävät verkkokameraa. Mikäli organisaation kulttuuriin ja tapoihin kuuluu kameran päällä pitäminen kokouksissa, niin henkilöt todennäköisesti hyväksyvät ja ymmärtävät sen melko nopeasti. Mikäli taas henkilön tulee itse päättää laittaako hän kameran päälle vai ei, niin hän todennäköisimmin tarkkailee miten muut toimivat ja toimii sitten itse muiden asettaman normin mukaisesti. Zabel ym. (2022) myös nostavat esille, että verkkokameran käytöllä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä se voi kuormittaa kokouksen osallistujia informaatiotulvalla ja lisäksi tutkimusten mukaan henkilöt usein käyttävät paljon aikaa oman verkkokamerakuvansa seuraamiseen. Mikäli yksi henkilö välittää tietoa suurelle määrälle osallistujia, niin todennäköisesti vain tämän tiedon välittäjän verkkokameran tulisi olla päällä. Mikäli taas kokouksen osallistujat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään, niin kaikkien osallistujien kannattaa pitää kameransa päällä suurimman hyödyn saavuttamiseksi.

Mamia ym. (2011, 19) toteavat, että koska virtuaalisessa ympäristössä esihenkilön voi olla usein haasteellista valvoa tiimensä jäsenten työntekoa, niin on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja työn elektroniseen valvontaan. Näiden työkalujen etuna on pidetty sitä, että ne mahdollistavat työn ja sen tuottavuuden objektiivisen mittaamisen, sekä oikeudenmukaisen palkitsemisen. Lisäksi niiden avulla pystytään myös havaitsemaan mahdolliset ns. vapaamatkustajat. Mamia ym. (2011, 20-21) kuitenkin nostavat esille, että elektronisen valvonnan käänttöpuolena on mm. työntekijän ja työnantajan välinen heikentynyt luottamus, sekä negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, sekä esitellä tutkimuksen aineisto ja sen analysointi. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä. Toisessa alaluvussa käydään läpi erilaisia laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, sekä syvennyttään tarkemmin haastatteluihin aineistonkeruumenetelmänä. Samalla myös esitellään tutkimusta varten kerätty haastatteluaineisto. Viimeisessä alaluvussa perehdyttään erilaisiin laadullisen aineiston analysointimenetelmiin, sekä tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä teemoittelua ja sisällönanalyysia.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Alasuutari (2012) toteaa, että tieteellinen tutkimus on usein tapana jakaa laadulliseen tutkimukseen (kvalitatiivinen analyysi), sekä määrälliseen tutkimukseen (kvantitatiivinen analyysi). Selkeän kahtiajaon tekeminen näiden välille ei kuitenkaan yleensä ole tarkoituksenmukaista, sillä monilla tieteenaloilla on hyvin tyypillistä, että tutkimuksissa käytetään menetelmiä, jotka yhdistelevät näitä kumpaakin analyysimenetelmää. Kyseiset menetelmät eivät myöskään ole toistensa vastakohtia, vaan ne tulisikin ennemmin nähdä toistensa jatkumona. Määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa kerätty aineisto muutetaan taulukkomuotoon ja tarkastellaan sitä yleensä numeerisesta näkökulmasta. Tutkittaville yksiköille annetaan muuttujien kautta erilaisia arvoja, jotka ovat usein numeroita, mutta voivat olla esimerkiksi myös symboleita.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei tarkastella yksittäisten muuttujien kautta, vaan aineisto nähdään laajempaan kokonaisuutena, myöskin tarkasteltavien yksiköiden määrä on yleensä määrällistä tutkimusta pienempi (Alasuutari, 2012). Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että laadullisessa

tutkimuksessa on tyypillistä aineiston perusteellisempi ja syvempi tarkastelu, jonka vuoksi määrällisesti suuren aineiston tarkastelu ei olisi yleensä edes samalla tavalla mahdollista kuin määrällisessä tutkimuksessa. Pienemmän otannan vuoksi tutkittavaa joukkoa ei yleensä tule valita satunnaisesti, vaan tutkijan tulee pyrkiä valitsemaan joukko jota tutkimusongelma koskee ja jotka pystyvät vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Laadulliset tutkimukset ovat pääasiallisesti luonteeltaan tapaustutkimuksia, jonka vuoksi niiden pohjalta ei tule tehdä samankaltaisia yleistäviä päätelmiä kuin mitä tilastollisen tutkimuksen kautta. Tämän vuoksi Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille, että laadullisen tutkimuksen aineiston tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, eli tapaus, jota tarkastelemalla on mahdollista tehdä tulkintoja, joista sitten pyritään tekemään yleistyksiä.

Vilka (2021) jakaa tieteellisen tutkimuksen viiteen vaiheeseen, joita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ideatasolla mm. valitaan tutkittava aihe, tutkimusmenetelmä, aikataulut yms. eli käytännössä luodaan idea siitä millainen tutkimus ollaan tekemässä ja miksi. Sitoutumisvaiheessa luodaan tutkimussuunnitelma, mahdollinen rahoitussuunnitelma, sekä hankintaan tutkimuslupa jos sille on tarvetta. Toteutusvaiheessa aineisto kerätään, analysoidaan ja siitä tehdään johtopäätöksiä. Kirjoittamisvaiheessa itse tutkimuksen teksti kirjoitetaan ja tiedottamisvaiheessa tutkimus julkaistaan ja siitä tiedotetaan olennaisille tahoille.

Alasuutari (2012) sen sijaan jakaa laadullisen tutkimuksen toteuttamisen kahteen vaiheeseen, joita ovat havaintojen pelkistäminen, sekä arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan vain tietystä näkökulmasta ja pyritään löytämään vastauksia vain tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin kysymyksiin. Tämän lisäksi pelkistämävaiheessa pyritään myös karsimaan havaintomäärää yhdistelemällä aineistosta tehtyjä samankaltaisia eri havaintoja toisiinsa. Havaintojen yhdistelyn taustalla on ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan lukuisia havaintoja samasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan sitä, että aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta pyritään tekemään tulkintoja tutkittavaan ilmiöön liittyen ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Mitä enemmän tutkimuskysymyksiin vastaavia ns. "johtolankoja" löytyy, niin sitä todennäköisempää tutkittavan arvoituksen ratkaiseminen on. Täydellisen varmuuden saavuttaminen ei kuitenkaan ole tieteellisen tutkimuksen avulla edes mahdollista. Vilka (2021) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei yleensä edes ole totuuden löytäminen, vaan pyrkimys löytää tutkimuksen aikana esille nousseiden havaintojen avulla jotakin joka on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa.

## 3.2 Aineiston kerääminen

Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että laadullista tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä lukuisten eri aineistonkeruumenetelmien avulla, joita ovat muun muassa: haastattelu, joka voidaan toteuttaa joko yksilö- tai

ryhmähaastatteluna, osallistuva havainnointi, etnografia, eläytymismenetelmä, toimintatutkimus, sekä valmiin aineiston käyttö. Esimerkkejä valmiista laadullisissa tutkimuksista käytettävistä aineistoista ovat mm. aikaisempien tutkimusten aineiston käyttäminen, tilastojen käyttäminen aineistona, kulttuurin ja tiedotusvälineiden tuottaman aineiston hyödyntäminen, henkilökohtaisten dokumenttien käyttäminen aineistona, sekä organisaatioiden tuottamien asiakirjojen käyttö. Tuomi ja Sarajärvi (2018) myös huomauttavat, että eri aineistonkeruumenetelmien yhdisteleminen on melko yleistä, riippuen tutkittavasta aiheesta ja käytettävissä olevista resursseista.

Näistä todennäköisesti yleisin aineistonkeruutapa Suomessa on Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelu. Haastattelulla tarkoitetaan tutkijan johdattamana ja hänen aloitteesta käytyä keskustelua, jonka tarkoituksena on selvittää se mitä haastateltavalla henkilöllä on mielessään käsiteltävään aiheeseen liittyen. Onnistuneen haastattelun kannalta on tärkeää, että: 1. haastattelu on ennalta suunniteltu ja valmisteltu, 2. haastattelijalla on panee haastattelun alulle, sekä ohjaa ja ylläpitää sitä, 3. haastattelijalla on roolinsa haastattelutilanteessa, 4. haastateltava henkilö pystyy luottamaan haastattelun luottamuksellisuuteen. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että haastattelut on mahdollista jakaa neljään tyyppiin sen mukaan, että kuinka kiinteä kysymysten muotoilu on ja kuinka paljon haastattelijalla on osuutta haastattelutilannetta:

- Strukturoitu haastattelu (ns. lomakehaastattelu)
  - Kysymysten järjestys ja muotoilu on kaikille haastateltaville sama ja niihin on olemassa valmiit vastausvaihtoehdot.
  - Haastateltavan tulee valita vastausvaihtoehdoista hänelle sopivin.
  - Tehokas laajan aineiston keräämiseen, mutta ei yhtä syvällinen kuin vapaammat haastattelumuodot.
- Puolistrukturoitu haastattelu
  - Haastattelun kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja.
  - Haastateltavan tulee vastata kysymyksiin omin sanoin.
- Teemahaastattelu
  - Haastattelun aihepiiri ja tema on etukäteen määritelty, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voi vaihdella eri haastateltavien välillä.
  - Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt asiat käydään haastateltavan henkilön kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastateltavien välillä.
- Avoin haastattelu
  - Eniten keskustelua muistuttava haastattelun tyyppi, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevalle johonkin tiettyyn aiheeseen liittyen, mutta eivät esimerkiksi ehdi käydä kaikkia teemoja läpi jokaisen haastateltavan henkilön kohdalla.

- Mikäli samaa henkilöä haastatellaan useamman kerran tiettyyn aiheeseen liittyen, niin saatetaan käyttää termiä syvähaastattelu.

Eskola ja Suoranta (1998) huomauttavat, että haastattelutyypin tulisi pyrkiä valitsemaan tutkimusongelman mukaan, sillä eri tyyppisten tutkimusten avulla on mahdollista tavoittaa erilaista tietoa. Esimerkiksi teemahaastattelu asettaa haastattelulle tiukemmat rajat kuin mitä avoimessa haastattelussa on. Myös haastattelijan rooli ja vaikutus vaihtelee haastattelutyypin mukaan, mitä vähemmän strukturoitu haastattelu on, sitä todennäköisemmin haastattelijan persoonallisuus ja kokemus voivat vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että haastateltava henkilö on etukäteen tietoinen haastattelusta, sekä osallistuu siihen vapaaehtoisesti. Mikäli haastattelu nauhoitetaan, kuten usein on tapana, niin myös siihen pitää olla haastateltavan henkilön suostumus. Haastattelujen nauhoittaminen on erittäin tyyppillistä, koska sen avulla tutkija pystyy helpommin analysoimaan haastattelua ja palaamaan siihen tarvittaessa. Nauhoittaminen myös helpottaa itse haastattelutilannetta, sillä tällöin haastattelijan ei tarvitse tehdä jatkuvasti muistiinpanoja, jotka eivät edes olisi yhtä tarkat kuin mitä nauhoitus.

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelua jossa on samaan aikaan paikalla useita haastateltavia, sekä mahdollisesti useita haastattelijoita. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on luoda ryhmäkeskustelua aiheeseen liittyen ja niitä on mahdollista käyttää joko yksilöhaastattelun sijasta, tai yksilöhaastattelun tukena. Vilkka (2021) toteaa, että yksilöhaastattelu soveltuu yleensä paremmin henkilöiden omakohtaisten kokemusten tarkasteluun ja ryhmähaastattelu taas laajemman yhteisön käsitysten tarkasteluun.

Eskola ja Suoranta (1998) huomauttavat, että eräs keskeinen kysymys laadullista tutkimusta toteutettaessa on aineiston koon määrittäminen riittävän kattavuuden saavuttamiseksi. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään suoranaista vastausta sille, että mikä kokoinen aineisto on hyvä tai huono, eikä aineiston koolla usein ole laadullisessa tutkimuksessa edes vaikutusta siihen, että onko tutkimus onnistunut. Käytännössä aineiston koon määrittämisessä kuitenkin yleensä ajatellaan, että aineistoa on riittävästi silloin kun aineiston koon kasvattaminen ei enää tuottaisi tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa. Vilkka (2021) korostaakin aineiston sisällöllisen laadun merkitystä, eikä niinkään aineiston haastattelujen lukumäärää.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Suomalaisen konepajayrityksen noin 100 henkilön hankintaorganisaatiota. Suurin osa kyseisen organisaation työntekijöistä työskentelee fyysisesti Suomessa tai Ruotsissa, mutta näiden lisäksi organisaation jäseniä on myös Puolassa, Saksassa, Espanjassa, Italiassa, Tšekissä, Isossa-Britanniassa, sekä Ranskassa. Organisaatiota johtaa director jonka alaisuudessa kyseinen organisaatio on jaettu kuuteen pienempään eri kokoiseen tiimiin, joita jokaista johtaa oma manager. Joissakin tiimeissä on myös tiimin sisäisiä pienempiä maantieteellisiä jakoja seuraavan tason esihenkilöille. Kyseessä on toimistotyötä tekevä asiantuntijaorganisaatio ja suurin osa



organisaation jäsenistä on koulutukseltaan insinööri- ja teknisiä. Kyseinen hankintaorganisaatio on osa laajempaa matriisiorganisaatiota.

Tutkimuksessa valittiin haastateltavaksi henkilöitä kahdesta operatiivisen tason tiimistä, sekä myös haastateltiin koko organisaation johtajaa (director) ja tämän management-tiimin jäseniä. Tarkasteltavien tiimien koko vaihteli 7 ja 14 henkilön välillä. Jokaisesta tarkasteltavasta tiimistä haastateltiin yhteensä neljää henkilöä: 1. tiimin esihenkilö, 2. esihenkilön kanssa samassa toimistossa työskentelevä alainen, 3. esihenkilön kanssa samassa maassa, mutta eri kaupungissa työskentelevä alainen, 4. esihenkilön kanssa eri maassa työskentelevä alainen. Nämä tiedot on myös esitetty alla olevassa taulukossa 1. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli 12. Päädyin kyseiseen otantaan koska koin sen kautta saavani riittävästi erilaisia näkökulmia ja kokemuksia aiheeseen liittyen, eikä aineiston kasvattaminen olisi enään tuottanut merkittävää lisäarvoa tutkimuksen kannalta, eli aineisto oli saturoitunut (Vilka, 2021). Laajemman aineiston kerääminen ja hallinnointi olisi myös saattanut olla haasteellista, ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit, sekä tutkimuksen luonne ja laajuus. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että käytettävissä oleva aika, sekä mahdollisesti raha tulisi ottaa huomioon aineiston kokoa suunniteltaessa. Myös aineiston käsittelyyn ja analysointiin vaadittavat resurssit tulisi huomioida otantaa määriteltäessä, eikä vain aineiston keräämiseen käytettävää aikaa.

TAULUKKO 1 Yhteenveto tarkasteltavista tiimeistä

	<b>Operatiivinen tiimi 1</b>	<b>Operatiivinen tiimi 2</b>	<b>Management-tiimi</b>
<b>Tiimin esihenkilö</b>	manager	manager	director
<b>Lähialainen</b>	työntekijä	työntekijä	manager
<b>Eri kaupungin alainen</b>	työntekijä	työntekijä	manager
<b>Eri maan alainen</b>	työntekijä	työntekijä	manager

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, kyseinen haastattelutyyppi valittiin, koska se on menetelmänä joustava, mutta silti mahdollistaa haastateltavien henkilöiden kokemusten ja mielipiteiden suhteellisen syvällisemmän tarkastelun. Puolistrukturoitu haastattelutyyppi mahdollisti myös sen, että henkilöt pystyivät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, joka mahdollisti huomattavasti monipuolisemman vastaamisen verrattuna valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelun avulla taas pyrittiin varmistumaan siitä, että kaikki tutkimuksen teemat saatiin käytyä läpi haastateltavien henkilöiden kanssa. Kysymyksiä muodostettaessa noudatettiin myös Vilkan (2021) huomautusta siitä, että kysymyksen muotoilun tulisi olla sellainen, että se ohjaa haastateltavaa puhumaan aiheesta, eikä vain vastaamaan suoraan "kyllä" tai "ei". Kysymyksiä muotoillessa pyrittiin myös siihen, että ne eivät olleet luonteeltaan johdattelevia ja esim. ohjanneet

haastateltavia henkilöitä näkemään virtuaalisuuden vaikutukset negatiivisina. Kysymysten asettelussa myös korostettiin sitä, että kyse on haastateltavien henkilöiden omakohtaisista kokemuksista ja mielipiteistä. Myös tutkimuksen alkuvaiheessa kirjoitettu teoreettinen viitekehys oli keskeisessä roolissa haastattelukysymysten ja käsiteltävien teemojen määrittelemisessä.

Haastateltavien henkilöiden kanssa sovittiin haastatteluista muutamaa päivää etukäteen ja samalla haastateltaville henkilöille toimitettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelukysymykset vaihtelivat hieman sen mukaan haastateltiin henkilöä esihenkilö- vai alainen-näkökulmasta. Yhdeksän henkilön kohdalla haastattelukielenä oli suomi ja kolmen henkilön kohdalla englanti. Haastattelurungot löytyvät tutkimuksen lopusta liitteistä 1-3. Haastatteluista yhdeksän toteutettiin Teamsin välityksellä ja kolme kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen kesto vaihteli 13 ja 72 minuutin välillä. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin 310 minuuttia, josta syntyi litteroitua tekstiä noin 82 sivua. Vilkka (2021) toteaa, että myös tallenteiden käyttäminen aineistona ilman tekstimuotoon litterointia on periaatteessa mahdollista, mutta suositeltavaa vain tilanteissa joissa haastattelut ovat erittäin lyhyitä ja niitä on vain muutamia.

Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille arvion, jonka mukaan yhden haastattelutunnin purkamiseen kuuluu noin työpäivän verran eli kahdeksan tuntia työaika. Tämä arvioi piti melko hyvin paikkaansa haastatteluaineistoa tekstimuotoon litteroitaessa. Nykyään on olemassa myös erilaisia litterointiohjelmia, joiden avulla äänimuodossa oleva aineisto on mahdollista muuttaa automaattisesti tekstimuotoon. Aineistoa käsitellessäni tein kuitenkin valinnan käydä aineiston läpi ns. perinteisellä tavalla käsin litteroimalla, koska koin sitä kautta voivani parantaa ymmärrystä aineistooni liittyen. Uskon, että se oli suuresta työmäärästä huolimatta tutkimuksen kannalta oikea päätös.

Haastattelujen kestot ja haastattelunäkökulmat on esitetty alla olevassa taulukossa 2. Haastateltavien henkilöiden anonymiteetin vuoksi haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa satunnaisilla koodeilla H1 - H12. Aineiston keräämisessä ja käsittelyssä sekä von Bonsdorff ym. (2018), että Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille luottamuksen ja anonymiteetin tärkeyden, jonka vuoksi olen aineistoa kerätessäni ja tutkimusta toteutettaessani pyrkinyt siihen, että yksittäisiä tutkittavia henkilöitä ei ole mahdollista yhdistää heidän vastauksiinsa.

TAULUKKO 2 Yhteenveto haastatteluista ja niiden pituudesta

Haastateltava	Haastattelunäkökulma	Haastattelun kesto (min)	Litterointisivuja
H1	Esihenkilö	36	8
H2	Esihenkilö	72	16
H3	Esihenkilö	13	5
H4	Tiimin jäsen	26	7

H5	Tiimin jäsen	24	6
H6	Tiimin jäsen	21	7
H7	Tiimin jäsen	18	6
H8	Tiimin jäsen	14	4
H9	Tiimin jäsen	20	5
H10	Tiimin jäsen	25	7
H11	Tiimin jäsen	27	6
H12	Tiimin jäsen	14	5
Yhteensä		310	82

### 3.3 Aineiston analyysi

Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että laadullisesti kerätyn aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa aineiston selkeyttämisen avulla uutta tietoa tutkittavasta asiasta, sekä nostavat esille kaksi periaatteellista tapaa laadullisen aineiston analysoimiseen. Tutkija voi halutessaan pitäytyä tiiviisti aineistossa, sekä rakentaa tulkintojaan tiiviisti aineiston pohjalta. Toinen lähestymistapa on käyttää aineistoa teoreettisen ajattelun pohjana tai apuvälineenä erilaisille tulkinnoille. Tulkintojen tekeminen onkin eräs laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmista vaiheista, sillä siihen ei ole olemassa suoranaisia muodollisia ohjeita, vaan tulkintojen tekeminen ja onnistuminen on melko pitkälti kiinni tutkijasta ja tämän tieteellisestä mielikuvituksesta.

Ensimmäinen laadullisen analyysin vaihe aineiston litteroinnin jälkeen on Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston järjestäminen, sekä samalla myös siihen mahdollisimman perinpohjainen tutustuminen. Mikäli aineisto on kerätty esimerkiksi teemahaastattelun avulla, niin tällöin teemahaastattelurunkoa on mahdollista käyttää hyödyksi aineiston järjestämisessä. Tällöin aineisto on mahdollista pilkkoa eri teemoihin, joita on mahdollista myöhemmin tarkastella ja tulkita tarkemmin (esim. Kallinen-Kuisma & Auvinen 2018). Usein tutkija myös tekee jo tulkintoja aineistoa järjestäessään, mutta tällöin kuitenkin tulisi muistaa ylitulkinnan riski yksittäisten vastausten ja oivallusten pohjalta. Erilaisia laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat muun muassa: Kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, diskursiiviset analyysitavat, sekä keskusteluanalyysi.

Erilaisia analysointitapoja tarkasteltaessa Eskola ja Suoranta (1998) nostavat kuitenkin esille, että yleensä käytännössä eri analyysitavat eivät ole selvärajaisia ja tutkimuksissa on harvoin mahdollista soveltaa vain yhtä tiettyä analysointitapaa. Esimerkiksi diskursiivista analyysia tehtäessä saattaa usein

syntyä vaikkapa tarve palata aineiston tarkempaan määrälliseen analyysiin jonkin asian kannalta.

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe oli nauhoitetun haastatteluaineiston litteroiminen kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkoituksena on muuttaa aineisto luettavaan ja helpommin analysoitavaan muotoon. Litterointi tehtiin sanatarkasti täytesanat huomioiden. Taukoja, äännähdyksiä ja äänenpainoja ei kuitenkaan kirjoitettu tekstimuotoon, koska niillä ei koettu olevan merkitystä tutkimuksen ja sen tulosten kannalta.

Tämän jälkeen tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä teemoittelua, jossa aineistosta pyritään löytämään keskeisiä teemoja ja jakamaan sitä niihin. Teemoilla tarkoitetaan aihepiirejä, jotka toistuvat aineistossa erilaisissa muodoissa. Koska tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta, niin aineisto oli jo valmiiksi luontevasti jaettu keskeisiin teemoihin. Tämän vuoksi aineiston tarkempi teemoittelu oli erittäin luontainen ja sujuva jatkumo aineiston analysoinnin kannalta. Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille teemoittelun olevan erityisen hyödyllinen työkalu käytännöllisten ongelmien ratkaisemisessa, sillä sen avulla on mahdollista poimia aineistosta tutkimuksen kannalta olennaista informaatiota.

Teemoittelua seuraava vaihe oli sisällönanalyysi, jossa teemoiteltua aineistoa analysoitiin tarkemmin, sekä tehtiin siitä johtopäätöksiä. Vilka (2021) toteaa, että sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöistä, tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrkii tarkastelemaan aineistosta löytyviä keskeisiä sisällöllisiä elementtejä. Tavoitteena on ymmärtää, että mistä mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Sisällönanalyysin avulla aineistoon myös luodaan selkeyttä, joka helpottaa luotettavien johtopäätösten tekemistä. Luonteeltaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi usein on hyvin lähellä teemoittelua, jonka vuoksi niitä käytetään usein yhdessä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija käyttää aikaisempia teorioita apuvälineenä tehdessään tulkintoja keräämästään aineistosta. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti. Vertailun avulla pyrittiin löytämään mahdollisia yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia aineistosta tehtyjen tulkintojen, sekä aikaisempien teorioiden pohjalta. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.)

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun tarkoituksena on tutkimuksen tulosten esitleminen, sekä niiden tarkasteleminen aikaisempien tutkimustulosten ja teorioiden valossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensimmäisessä alaluvussa kartoitetaan haastateltavien henkilöiden kokemuksia virtuaalisista tiimeistä ja niissä työskentelemisestä. Toisessa alaluvussa tarkastellaan haastateltavien kokemuksia virtuaalisten tiimien toiminnasta ja johtamisesta. Kyseinen luku sisältää haastateltavien kokemuksia mm. kommunikaatiosta, virtuaalisten tiimien eduista ja haasteista, käytössä olevista työkaluista, sekä hyväksi havaituista toimintamalleista virtuaalisessa tiimissä toimimiseen. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi haastateltavien henkilöiden kokemuksia tiimin virtuaalisuuden vaikutuksesta tiimin jäsenten välisiin suhteisiin, sekä sijainnin vaikutuksia henkilöiden asemaan tiimin sisällä.

Luku sisältää myös lukuisia aineistosta esille nostettuja haastattelukatkelmia, joiden tarkoitus on syventää tulosten ymmärtämistä, sekä rikastuttaa tekstiä. Kyseiset katkelmat on sisennetty omiin kappaleisiinsa ja niihin on merkitty haastateltavan henkilön numero. Haastattelukatkelmissa mahdollisesti esiintyvät henkilöiden ja organisaatioiden nimet on poistettu anonymiteetin varmistamiseksi.

### 4.1 Virtuaalisuus ilmiönä

Haastattelut aloitettiin käymällä lyhyesti läpi henkilöiden työhistoriaa ja sitä kuinka paljon heillä on kokemusta virtuaalisissa tiimeissä toimimisesta. Vilka (2021) toteaa, että haastateltavien taustatietojen kartoittamisen avulla tutkijan on mahdollista paremmin ymmärtää millaisia esitetoja ja kokemuksia haastateltavilla on tutkittavaan aihepiiriin liittyen. Taustatietojen kysymisen avulla voidaan myös ns. rikkoa ja jäädä tutkijan ja haastateltavan välillä, sekä kannustaa haastateltavaa puhumaan monisanaisemmin. Tutkimuksessa

haastateltavien henkilöiden ikä vaihteli noin 35 ja 60 välillä. Henkilöiden ikä vaikutti siihen kuinka pitkä työhistoria heillä oli takanaan ja kuinka paljon kokemuksia virtuaalisissa tiimeistä heillä oli. Pidemmän työuran kansainvälisissä yrityksissä tehneet henkilöt nostivat esille, että virtuaalisia sidosryhmiä heillä on ollut jo 90-luvulta lähtien, mutta tunnistivat olleensa varsinaisesti virtuaalisten tiimien jäseniä oikeastaan vasta noin viimeiset 5-10 vuotta. Pienemmistä organisaatioista tulleet, tai lyhyemmän työuran tehneet henkilöt totesivat virtuaalisten tiimien tulleen heidän työurallaan vastaan noin 5 vuotta sitten, tai silloin kun liittyivät nykyiseen tiimiinsä. Lisäksi myös eräs pitkään esihenkilöasemassa ollut haastateltava totesi, että lähes kaikki hänen omat esihenkilönsä ovat sijainneet eri lokaatioissa kuin hän.

On ne jossain kohtaa tullut, varmaan ehkä tullut joku kymmenkunta vuotta sitten. Muistan sen ajan kun tavallaan kun ne ensimmäiset virtuaalitiimit oli semmoisia, että kokoonnuttiin jonnekin niinkun neukkariin ja otettiin videoyhteyksiä ja sitten se muuttui silleen, että tuli kaikennäköisiä Skypejä ja Teamsejä ja muita. H3

Suurin osa haastateltavista nosti kuitenkin esille virtuaalisuuden lisääntyneen viime vuosien aikana merkittävästi, sekä tunnistivat siihen liittyvien teknologioiden muutoksen ja merkittävän kehityksen. Blaise ym. (2008) nostavatkin esille teknologisen kehityksen keskeisen roolin virtuaalisten tiimien toiminnan mahdollistajana.

Ehkä se tavallaan tosiaan virtuaalisen tiimin työskentelymetodit niinkun tiivistyi hyvin paljon siinä vaiheessa kun tää korona jalkautui tänne Suomeen eli oltiin sitä ennen hyvin paljon toimistolla. Käytettiin kyllä niinkun Skypeä tai Teamsia. Mutta tota noin niinkun työkalujen niinkun hyödyntäminen Teamsit ja sähköpostit ja eri näköiset Sharepoint-kannat niin se muuttui hyvin radikaalisti siinä tota 2020 keväällä. H7

Erityisesti 2020 keväällä alkanut koronapandemia nousi lukuisissa haastatteluissa esille käännekohtana tiimien virtuaalisuuden asteen kasvulle. Lisäksi etätyöskentelyn yleistymisen kautta virtuaalisten tiimien käyttämät työkalut tulivat haastateltaville tuolloin enemmän tutuiksi ja niiden käyttö muuttui luotettavammaksi. Myös Nakash ja Bouhnik (2023) nostavat esille havainnon siitä kuinka koronapandemia ja sen aiheuttamat rajoitukset pakottivat organisaatiot siirtymään virtuaaliseen ympäristöön hyvinkin nopeasti. Moni haastateltava myös totesi, että koska kyse on hyvin suuresta ja globaalista kansainvälisestä organisaatiosta, niin virtuaalisuus on heidän mielestään hyvin luonnollinen ja ymmärrettävä tapa toimia.

## 4.2 Virtuaalisten tiimien toiminta ja johtaminen

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, että tekevätkö heidän tiiminsä jäsenet kuinka paljon yhteistyötä keskenään, vai ovatko tiimin jäsenten työtehtävät pääasiassa toisistaan riippumattomia ja autonomisia. Suurin osa operatiivista työtä tekevistä haastateltavista totesi, että ei työssään tee merkittävästi

yhteistyötä tiiminsä jäsenten kanssa, vaan kaikilla tiimin jäsenillä on pääsääntöisesti omat työtehtävänsä ja vastuualueensa. Ivanaj ja Bozon (2016, 78-79) toteavatkin luonteeltaan itsenäisten työtehtävien olevan virtuaaliseen ympäristöön paremmin soveltuvia, koska niissä ei yleensä vaadita paljoa kommunikaatiota ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Moni haastateltava nosti kuitenkin esille, että mikäli heillä on samoja tavarantoimittajia kuin eri lokaatioissa sijaitsevilla kollegoillaan, niin he saattavat usein keskustella niihin liittyvistä asioista. Raappana ja Valo (2014) myös huomauttavat, että tiimityö voi usein olla henkilöille ilmiönä hyvin selkeä, mutta toisaalta samaan aikaan käsitteenä ristiriitainen ja hankalasti määriteltävä. Tiimi voidaan esimerkiksi nähdä yhteistyökokemuksena, tai sitten rakenteena jonka tarkoitus on tehtävän suorittamisen mahdollistaminen ja tukeminen. Tämän lisäksi tiimityö voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita.

Haastatteluissa nousi myös esille havainto siitä, että organisaation johto on pyrkinyt etsimään synergioita eri lokaatioiden hankintojen välillä, mutta niiden löytäminen on kuulemma ollut usein haasteellista. Osa haastateltavista myös totesikin, että heidän työtehtävänsä ja tavarantoimittajansa ovat täysin erilaisia kuin muilla tiiminsä jäsenillä. Virolainen (2010, 200) huomauttaakin, että mitä erilaisempia henkilöiden taustat ja työtehtävät ovat, niin sitä suurempi riski on sille, että he jäävät toisilleen etäisiksi.

Nooh. Kyllähän tietysti, jotain asiaa voi silleen olla yhteisiä, jos on vaikka tietää jostain vaikka sanotaan toimittajiin liittyen. Että jos on jotain päällekkäisyyksiä tai just jotain sellaista mitä on niinkun hyvä tietää tai tälleen. Mutta on se siinä mielessä niinkun erilaista, että tavallaan, että niinkun tossa muulla tiimillä saattaa olla niinkun erilainen, tai eri toimittajia kuin ittellä, mutta on siellä tietysti samojakin toimittajia, mutta aika vähän sitten loppupelissä kuitenkin. H11

Eräs haastateltavista henkilöistä nosti virtuaalisuutta tarkasteltaessa myös esille havainnoin, että he eivät ole pelkästään tiiminä virtuaalisia, vaan myös heidän tekemänsä työnsäkin on itsessään luonteeltaan usein virtuaalista. Tämän seurauksena on, että asiat jäävät helpommin etäisiksi ja esimerkiksi ostetut tuotteet ovat vain rivejä Excelissä.

Ja kyllä se virtuaalisuus niinkun, se, mehän nähään, meidän ei tarvi olla sen virtuaalisempia kuin se että jos ajatellaan vaikkapa niinkun varaosaostoa jossa sä et ikinä näe sitä kappaletta minkä sää ostat, etkä sää ikinä kuule siitä mitään, sä oot se, näin niinkun vähän karrikoiden. Ja jos sää kuulet siitä, niin se on joku vastaanottopalaute, tyyliin. Joskus voi olla joku asiakasreklamaatio toki, että se et sä muuta siitä oikein kuule, tai nää. Niin sehän tekee sut jo vähän niinkun kaukaiseksi siitä, sä kyllä ymmärrät sen, että okei joku tarvii ja mun pitää tehdä tää homma hyvin, että tää menisi oikein ja, kyllä sä tottakai nää ymmärrät. Mutta et sä niinkun nää sitä työsi tulosta koskaan, etkä kuule siitä juurikaan mitään. H2

Myös management tiimiin kuuluvat haastateltavat totesivat työtehtäviensä olevan pääasiassa itsenäisiä. Esille nousi myös havainto, että eri tiimien esihenkilöiden välisestä yhteistyöstä voisi olla hyötyä, he voisivat esimerkiksi pyrkiä yhdessä löytämään ratkaisuja kohtaamiinsa haasteisiin ja ongelmiin, sillä todennäköisesti he painivat työssään usein keskenään samojen ongelmien kanssa.

Koska management tiimin jäsenet sijaitsevat fyysisesti lukuisissa eri lokaatioissa, niin tämän toteuttaminen vaatisi enemmän aktiivisuutta kaikilta tiimin jäseniltä. Management tiimin jäsenillä on myös jonkin verran yhteisiä projekteja, sekä yhteiset säästö yms. tavoitteet.

Virtuaalisen management tiimin jäsenet johtavat myös omia virtuaalisia operatiivisen tason tiimejään, joten he ovat samanaikaisesti mukana kahdessa eri organisaatiotason virtuaalisessa tiimissä. He kokivat virtuaalisuudesta aiheutuvan enemmän haasteita operatiivisella tasolla toimittaessa ja totesivat, että mitä korkeammalle tasolla organisaatiossa mennään niin sitä strategisemmaksi työskentely muuttuu, verrattuna operatiivisen tason päivittäisen arjen ja ongelmien ratkaisemiseen. Eräs haastateltava myös huomautti, että management tasolla työtehtävien on yleensä operatiivista tasoa helpompi delegoida ja jakaa, sekä sitten myöhemmin palata niihin esimerkiksi seuraavassa palaverissa.

#### **4.2.1 Tiimin jäsenten kasvokkainen ja virtuaalinen kommunikaatio**

Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä kuinka usein virtuaalisten tiimien jäsenet tapaavat toisiaan kasvokkain ja miten he kommunikoivat keskenään virtuaalisesti erilaisten teknologioiden välityksellä. Kozlowski ym. (2021), sekä Barczak ja McDonough (2003) toteavat olevan tärkeää, että täysin virtuaalisetkin tiimit tapaavat toisiaan kasvokkain edes joskus. Erityisesti tiimin toiminnan alkuvaiheessa kasvokkain kohtaaminen olisi tärkeää tiimin toiminnan ja yhteistyön sujuvoittamiseksi ja alkuun saamiseksi.

Tarkasteltavista operatiivisen tason tiimeistä kumpikin oli tavannut koko tiimin kesken vain yhden kerran muutaman viime vuoden aikana. Näin harvoin näkemisen perusteeksi nousi lukuisissa haastatteluissa esille se, että Euroopan laajuisesti maantieteellisesti hajautettujen tiimien kasvokkain kohtaaminen on todella kallista, lisäksi koronapandemia oli lykännyt ja hankaloittanut näitä tapaamisia viime vuosina. Management tiimillä on ollut tapana tavata koko tiimin kesken noin 3-4 kertaa vuodessa. Moni haastateltavista kuitenkin koki koko tiiminsä tapaavan toisiaan riittävän usein, mutta samalla usea haastateltavista kuitenkin arveli, että useamminkin näkemisestä voisi olla hyötyä mm. yhteenkuuluvuuden ja kommunikaation parantamiseksi, mutta nostivat toisaalta myös esille ymmärtävänsä taloudelliset rajoitteet. Myös Virolainen (2010, 104) toteaa virtuaalisten tiimien kasvokkaisissa tapaamisissa tapahtuvan epämuodollisen kohtaamisen, esim. yhdessä syömässä käymisen olevan keskeisessä roolissa tiimin sisäisen luottamuksen rakentamisen kannalta.

Tiimien virtuaalista kommunikaatiota tarkasteltaessa nousi esille, että management tiimi järjestää säännöllisiä koko tiimin yhteisiä palavereita kahden viikon välein. Tämän bi-weekly käytännön tarkoituksena on pitää palaverit tiiviimpinä ja saada asiat nopeammin käsittelyyn, kuin mitä kuukauden välein järjestettävissä palavereissa. Lisäksi myös nousi esille se, että pitkät virtuaalipalaverit voivat olla usein hyvinkin raskaita.



Ja sitten niinkun yks haaste on kanssa se, nää palaverit on niinkun tällaisia uuvuttavia ja hirveän intensiivisiä niin ne on Teamsilla tosi haasteellista. Ja mulla on niinkun itelläni tapana pitää parin viikon välein sellaisia lyhyitä tunnin mittaisia palavereita, että meillä on niinkun bi-weekly käytäntö. Tunti joka toinen viikko niin siinä kerääntyy asiat ja ne pysyy niinkun iholla. Kun jos kuukausittain pidetään semmoinen massiivinen palaveri niin, jos joku sattuu vielä olemaan pois niin menee taas kuukausi ihmetellessä. H3

Kumpikin operatiivisen tason tiimi järjesti tiimipalaverin kerran kuukaudessa. Toinen näistä tiimeistä oli jakanut palaverit kahtia siten, että tiimin Suomalaisilla ja Keskieurooppalaisilla jäsenillä on omat kuukausipalaverinsa. Tämän tarkoituksena on se, että Suomen pään palaverissa käsitellään pääasiassa tiimin Suomalaisia jäseniä koskevia asioita, koska he tekevät hieman erilaisia tehtäviä kuin Keski-Euroopassa työskentelevät kollegansa. Lisäksi tämän järjestelyn etuna nähtiin se, että Suomalaiset tiimiläiset pystyivät käymään keskinäisen kokouksensa äidinkielellään, joka helpottaa kommunikaatiota. Näiden palaverien lisäksi järjestettiin myös jonkun verran koko tiimin yhteisiä virtuaalisia palavereita johonkin organisaation osoittamaan agendaan yms. liittyen. Mikäli tiimi jaetaan tällä tavalla kahtia, niin Ivanaj ja Bozon (2016, 86) nostavat esille siitä aiheutuvan riskin yhtenäisen tiimi-identiteetin kannalta. Esihenkilön olisikin hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon tämä riski tiimin jakamisen etuja ja haittoja tarkastellessa ja arvioidessa.

No kerran kuukaudessa me pyrittiin pitämään kuukausipalaveri ja sitten mä oon pitänyt sen sillä tavalla, että pitänyt noille Keski-Euroopan ihmisille oman kuukausipalaverin jossa on englantia puhuttu ja sitten näille Suomen tiimiläisten kesken on pidetty oma kuukausipalaveri ja siinä puhuttu suomea, että. Sitä on niinkun ajatus ollut se, että siinä sitten se keskustelu saadaan Teamsin kautta maksimoitua kun ihmiset voi esimes äidinkielellään puhua täällä kotimaassa ja me pystytään käsittelemään sitten just niitä meitä koskevia Suomen asioita ja näitä tän Suomi-hankinnan haasteita niin helpommin ja monisanaisemmin ja kaikki pääsee parhaalla mahdollisella tavalla sitten osallistumaan siihen keskusteluun. Ja sitten taas Keski-Euroopan tiimin kanssa se on toiminut hyvin englannin kielellä, että. Ja sitten heillä on taas se, kun he istuu monessa eri maassa ja heillä on vähän niinkun jokaisella omat maakohtaiset hankintatehtävänsä niin se on vähän sellainen kirjavampi ryhmä muutenkin niin. H1

Haastateltavilta kysyttiin kuinka paljon he kommunikoivat tiiminsä jäsenten kanssa virtuaalisesti. Kommunikaation määrä vaihteli selkeästi eri henkilöiden välillä. Osa haastateltavista kommunikoivat joidenkin tiimiläisten kanssa päivittäin ja toisten kanssa kuukausittain, toiset haastateltavat taas eivät juuri kommunikoineet muiden kuin oman esihenkilönsä kanssa säännöllisesti. Mikäli henkilöillä oli yhteisiä tavarantoimittajia tai muuta keskinäistä yhteistyötä, niin näiden henkilöiden välinen kommunikaatio oli huomattavasti yleisempää.

#### **4.2.2 Virtuaalisten tiimien haasteet**

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä haasteita ja etuja nämä kokivat tiimin virtuaalisuudesta aiheutuvan. Bergiel ym. (2008) nostavat esille, että virtuaalisten tiimien jäsenet eivät aina itse havaitse virtuaalisuuden vaikutuksia

ja haasteita. Muutama haastateltava totesikin suoraan, että eivät koe tiimin virtuaalisuudesta olevan heidän kohdallaan merkittäviä haittoja tai hyötyjä. He kokivat työnsä luonteen olevan käytännössä hyvin itsenäistä ja, että virtuaalistenkin työkalujen avulla asiat voidaan pääsääntöisesti hoitaa yhtä hyvin kuin mitä kasvokkain työskenneltäessä.

No en mä okeastaan kovin hirveästi löydä haasteita, että tota. Minunkin mielestä hyvinkin joustavasti tota näillä nykyisillä työkaluilla pystyy niinkun virtuaalisesti käsittelemään asioita. H7

Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki virtuaalisuuden aiheuttavan haasteita, joista yleisin oli virtuaalisen kommunikaation vajavaisuus verrattuna kasvokkain käytävään viestintään. Haastateltavat kokivat, että virtuaalisessa kommunikaatiossa henkilöiden ymmärtäminen ja näiden reaktioiden tunnistaminen on huomattavasti haasteellisempaa, joka myös lisää väärinymmärrysten määrää ja voi jopa synnyttää konflikteja. Lisäksi Morrison-Smith ja Ruiz (2020) toteavat virtuaalisen kommunikaation vajavaisuuden voivan heikentää tiimin jäsenten välisen luottamuksen muodostumista. Eräs haastateltava myös koki, että ei saa aina vastauksia sähköposteihinsa tiimiläisiltään. Virolainen (2010, 91) toteaa, että vastaamattomuuden taustalla ei kuitenkaan yleensä ole piittaamattomuus tai välinpitämättömyys, vaan esimerkiksi kiire tai muut vastaavat syyt. Tämän havaitseminen virtuaalisessa ympäristössä on kuitenkin usein haasteellista. Toisaalta haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille, että haastateltavat eivät luottaisi tiiminsä jäseniin ja siihen, että nämä hoitavat hommansa. Tiimin jäsenten välisen luottamuksen rakentaminen on virtuaalisessa ympäristössä usein haastavampaa kuin mitä kasvokkain toimivissa tiimeissä, koska henkilöillä on mm. vähemmän mahdollisuuksia muiden toiminnan havainnointiin (Kashive ym. 2022).

Virtuaalisesti käytäviä palavereita tarkasteltaessa nousi esille se, että niihin on haasteellisempaa saada vuorovaikutusta ja riskinä usein on, että palaverin järjestäjä pitää yksinpuhelua samalla kun muut palaveriin osallistujat tekevät samalla muita asioita. Tähän ratkaisuna esille nousi Teams palavereissa kameroiden päällä pitäminen, sekä osallistujien aktivointiin pyrkiminen mm. kysymysten kautta. Nämä haastatteluissa esille nousseet havainnot ja ratkaisut olivat hyvin samankaltaisia kuin mitä Creamer ym. (2021) ovat nostaneet esille virtuaalisten kokousten tehostamiseksi ja parantamiseksi.

Toinen virtuaalisiin palavereihin liittyvä havainto oli se, että niiden järjestäminen on usein huomattavasti helpompaa ja vaivattomampaa verrattuna perinteisiin kasvokkain käytäviin palavereihin. Tämän helppouden varjopuolena nähtiin kuitenkin se, että koska virtuaalisia palavereita on niin helppo järjestää, niin niitä saatetaan järjestää liikaa ja/tai kutsua niihin turhaan henkilöitä joita kyseisen palaverin aihe ei koske. Virtuaaliset palaverit myös koettiin uuvuttaviksi, mikäli niitä on päivän aikana liikaa. Marlow ym. (2017) huomauttavatkin, että liiallinen kommunikaatio voi ylikuormittaa tiimin jäseniä, tämän vuoksi palavereita järjestettäessä tulisikin kiinnittää huomiota siihen onko kyseiselle palaverille todella tarvetta ja kutsua vain henkilöt joita se oikeasti koskee.

You have more meetings than needed when it's so easy, it's so easy to start a meeting through Teams and all these trainings are so, you fall asleep, you know? H8

Kasvokkain kohtaamisen puutteen koettiin myös heikentävän tiimin jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Virolainen (2010, 104) toteaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän olevan tehokkain keino tiimin luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseksi. Virtuaalinen viestintä koettiin hyvin asiakeskeiseksi ja haastateltavat totesivatkin että siitä myös puuttuu ns. kahvipöytäkeskustelu ja yhdessä työkavereiden kanssa lounaalla käyminen yms. joka yleensä vaikuttaa positiivisesti henkilöiden välisiin suhteisiin. Myös esim. Jimenez ym. (2017) nostavat esille näiden epämuodollisten kohtaamisen vaikutuksen henkilöiden välisten suhteiden muodostumisessa. Kommunikaatio koettiin erityisen haasteelliseksi niiden henkilöiden kanssa joita ei oltu koskaan tavattu kasvokkain.

Tämmöinen tiimi joka ei ole fyysisesti läsnä, niin ehkä siinä jää se yhteenkuuluvuuden tunne sitten vähän niinkun heikommaksi, kuin semmoinen niinkun tiimi joka näkee ja nauraa ja jakaa omaa henkilökohtaista elämää, että tässähän se on monesti niinkun kuitenkin sitten vaan sitä asioitten hoitamista eikä sillä tavalla tutustu siihen toiseen ihmiseen sillä tavalla kun jos se olisi lähempänä. H6

Eräs haastateltavista nosti myös esille näkökulman, että mikäli keskustelu käydään virtuaalisesti esimerkiksi Teamsin välityksellä, niin tällöin muut henkilöt eivät ohimennen kuule sitä, kuten he samassa toimistossa ollessaan tekisivät. Mikäli esimerkiksi jostakin ongelmasta tai asiasta keskustellaan avotoimistossa, niin ns. "ulkopuolisten" henkilöiden on huomattavasti helpompi tarttua siihen ja tarjota mahdollista osaamistaan. Virtuaalisissa tiimeissä myös esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen on Virolaisen (2010, 148) mukaan usein haasteellista, johtuen spontaanin kasvokkaisen viestinnän vähyydestä.

Kyllä niinkun itekin tunnistan sen, että kyllä mä käytän chättiä jos mulla joku tulee mieleen niin mä kyllä kysyn, mutta sitten siitä jää niinkun ehkä se kun hyppäsee tohon, siihen niinkun paikalle ja siinä on muita ja siitä jää just se puoli jää niinkun vähemmälle, että tota ei tuu sitä niin sanotusti sitä, että kuulee niinkun muutkin kuulee tai laajempi yleisökin kuulee, että mistä keskustellaan. H10

Haastateltavilta henkilöiltä myös kysyttiin, että kokevatko he saaneensa riittävästi tukea ja koulutusta virtuaalisessa tiimissä toimimiseen. Suurin osa haastateltavista vastasi kysymykseen pääasiassa virtuaalisten tiimien työkalujen käytön näkökulmasta, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.2.4.

Eräs haastateltava totesi kokevansa että hänellä ei ole ollut tarvetta koulutukselle ja opastukselle virtuaalisen tiimin jäsenenä toimimiseen, mutta virtuaalisen tiimin esihenkilönä toimimiseen hän olisi toivonut jonkin sortin opastusta. Hän koki, että olisi hyötynyt siitä jos esim. HR olisi kertonut hänelle hyväksi havaittuja toimintamalleja virtuaalisen tiimin johtamiseen. Ivanaj ja Bozon (2016, 64-65) nostavatkin esille, että organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen koulutusta virtuaalisessa tiimissä toimimiseen ja työskentelyyn, mutta haastateltavista henkilöistä suurin osa ei nostanut esille tarvetta tälle.

### 4.2.3 Virtuaalisten tiimien edut

Virtuaalisten tiimien etuja tarkasteltaessa useat haastateltavat henkilöt nostivat esille virtuaalisten Teams palaverien tehokkuuden ja aikasäästön. Eri paikkakunnille palaverihin matkustaminen nähtiin hyvin tehottomana ja kalliina tapana tehdä töitä.

Tossa mietin tänä aamuna tätä haastattelua ja totesin, että tuntuisi kauhean vanhanaikaiselta jos pitäisi ruveta nyt neukkareissa järjestämään kokouksia näin usein kun niitä on tarve järjestää. H1

Virtuaaliset palaverikäytännöt ja muut virtuaaliset työkalut eivät kuitenkaan ole pelkästään maantieteellisesti hajautettujen virtuaalisten tiimien erityispiirre, vaan monesti myös perinteiset lähitiimit saattavat pitää virtuaalisia palavereita, vaikka niillä olisi mahdollisuus pitää ne kasvokkain. Myös Virolainen (2010, 136) toteaa tutkimuksessaan sähköisten viestintävälineiden käytön olevan hyvin yleistä samassa lokaatiossa sijaitsevienkin henkilöiden välillä. Monessa haastattelussa sekoittuivatkin keskenään tiimin virtuaalisuuden tarjoamat edut, sekä virtuaalisten työkalujen tarjoamat edut. Haastateltavat nostivat myös esille havainnon siitä, että koronan myötä yleistyneen etätöiden seurauksena virtuaalisesta työskentelystä on tullut normaali tapa toimia. Saman ”uuden normaalin” käsitteen nostaa koronan jälkeen yleistynyttä virtuaalisuutta tarkasteltaessa esille myös esim. Kashive ym. (2022). Nakash ja Bouhnik (2023) taas nostavat esille havainnon, että virtuaalisesta työskentelystä ja ns. hybridimallista, jossa työntekijä työskentelee osan viikosta toimistolla ja osan kotona, on tullut monissa yrityksissä normaali käytäntö.

Kyllä ja sittenhän meillä on paljon näitä palavereita joihin kutsuu sitten jostain muista muista henkilöitä mukaan, että siinä. Vaikka teknologioista tai muista toiminnoista, muista sidosrymistä niin sittenhän se olisi vielä monimutkaisempi yhtälö saada heitä kasvokkain. Että tää Teams tekee sen niin helpoksi ja mahdolliseksi, että kyllä tää. On kyllä työtä helpottava työkalu. Selkeästi ja nyt kun siihen on totuttu ja on se koronan aikana se kulttuuri muuttui sillä tavalla, että. Tää on hyvin suosittu ja hyväksytty väline niin. H1

Eräs haastateltava esihenkilö nosti myös esille, että ennen virtuaalisten kokoustyökalujen yleistymistä maantieteellisesti hajautetuilla korkeamman tason management tiimeillä oli tapana tavata toisiaan useammin kasvokkain. Lisäksi haastateltavat kokivat kokousten virtuaalisuuden myös mm. helpottavan eri sidosryhmien osallistamista niihin. Organisatorisesta näkökulmasta haastatteluissa nousi esille se, että eri sijainteihin hajautetun tiimin avulla on mahdollista saavuttaa laajempi maantieteellinen hajautus. Tällöin pystytään olemaan paremmin läsnä eri sidosryhmien, kuten toimittajien, asiakkaiden ja tuotantoyksiköiden luona, sekä toimimaan näiden kanssa paikallista kieltä puhuvien henkilöiden avulla. Samalla myös nousi esille eri aikavyöhykkeiden tarjoama etu tiimin tavoitettavuuden kannalta, vaikka aikavyöhykkeet usein aiheuttavatkin haasteita tiimin sisäiselle viestinnälle. Myös esim. Dulebohn ja Hoch (2017) nostavat esille tämän aikaerojen ja tavoitettavuuden tarjoaman edun.

Haastatteluissa esille nousseet organisatorisen hyödyn edut olivat hyvin samankaltaisia kuin mitä Barczak ja McDonough (2003) nostavat perusteeksi virtuaalisten tiimien synnyn taustalle: kansainvälisten markkinoiden tarpeiden yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistaminen, fyysisesti eri sijainneissa olevien henkilöiden osaamisen hyödyntäminen, sekä eri maiden erilaisten resurssien hyödyntäminen.

Me ollaan fyysisesti laajemmin sitten niinkun läsnä niissä meidän sidosryhmissä ja eri maissa ja just missä on toimittajat missä on tuotantoyksiköt ja on niinkun sitä paikallista kieltä puhuvia ihmisiä ja kyllä siinä ehottomasti on niinkun enemmän etuja kuin haittoja, jos sillain lähtee vertailemaan, että pystytään niinkun kattamaan ja ymmärtään niitä paikallisia olosuhteita ja ehkä markkinaa ja kulttuuria ja ehdottomasti ehkä on niinkun kuitenkin parempi näin, kuin että yritettäisiin kaikkia niitä asioita hoitaa yhdessä paikkaa niinkun sille samalle scopille. H10

Virtuaalisten tiimien etuja on myös mahdollista tarkastella niiden tarjoaman henkilökohtaisen edun näkökulmasta. Eräs esihenkilöasemassa oleva haastateltava henkilö nostikin esille maantieteellisen hajautuksen myötä syntyvän matkustelun tarpeen olevan hänelle itselleen etu, mutta tiedosti myös etteivät kaikki saa kyseistä etua virtuaalisessa tiimissä toimimisesta. Toisaalta eräs operatiivisen tason työtä tekevä haastateltava myös huomautti virtuaalisten työkalujen käytöstä seuraavan matkustelun puutteen olevan hänelle henkilökohtaisella tasolla etu. Pääsääntöisesti tutkijat toteavatkin virtuaalisten tiimien ja työkalujen vähentävän matkustamisen tarvetta (Barczak & McDonough, 2003), mutta jos virtuaalisuuden myötä esihenkilöllä on alaisia lukuisissa eri maissa ja kaupungeissa, niin tällöin esihenkilön matkustamisen tarve lisääntyy, mikäli hän haluaa vieraila näiden lokaatioissa säännöllisesti.

#### **4.2.4 Käytössä olevat teknologiat ja työkalut**

Laitinen ja Valo (2018) nostavat esille riskin, että kaikki henkilöt eivät välttämättä koe virtuaalista kommunikaatiota luontevaksi ja/tai voivat jopa pelätä sitä. Haastateltavien asenteen teknologian välityksellä käytävää kommunikaatiota kohtaan olivat pääasiassa positiivisia, eikä kukaan kokenut sitä itselleen erityisen epäluontevaksi toimintatavaksi. Virtuaalisten tiimien työkaluja ja teknologioita tarkasteltaessa esille nousivat suurimmalla osalla haastateltavista sähköposti, sekä erityisesti Microsoft Teams. Teams nähtiin virtuaalisen tiimityön kannalta keskeisimpänä kommunikaatiotyökaluna, jonka avulla on mahdollista mm. hoitaa asiat pikaviestien avulla, soittaa puheluita (videopuheluita ja tavallisia), jakaa tiedostoja, sekä järjestää virtuaalisia kokouksia. Osa haastateltavista myös nosti esille havainnoin, että Teams on käytännössä kokonaan korvannut tavallisen matkapuhelimen käytön sisäisessä kommunikaatiossa.

Varsinkin, puhelimella jos soitetaan jollekin, niin sitten täytyy kyllä olla jo reissussa. Mutta kyllä se on se sähköposti ja Teams. Teamsin chatti ja ihan niin puheyhteys siinä, että kyllähän se Teams on korvannut puhelimen käytön niinkun aika totaalisesti. H2

Teamsin etuina nousi esille myös mahdollisuus näytön jakamiseen, joka helpottaa asioiden näyttämistä ja vähentää väärinymmärrysten määrää, sekä mahdollisuus kameran käyttöön. Haastateltavat kokivat, että kameran käytöllä on mahdollisuus rikastuttaa virtuaalista kommunikaatiota. Organisaation kamerakulttuuria tarkasteltaessa nousi esille, että kaikki tutkimuksessa tarkasteltavat tiimit ovat pyrkineet lisäämään kameran käyttöä tiimipalaverissaan. Yleisellä tasolla tarkasteltavan yrityksen nykyiseen kulttuuriin kuitenkin kuuluu, että kamera on oletuksena pois päältä. Osa haastateltavista koki kameran käyttämättömyyden negatiivisena ilmiönä ja toivoi että kameran päällä pitäminen olisi organisaation laajuisesti oletuskäytäntö. Zabel ym. (2022) nostavatkin esille verkkokameran käytön edut virtuaalisissa kokouksissa, mutta myös toteavat, kuten haastatteluissakin nousi esille, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus sen kannalta että miten henkilöt suhtautuvat kameran päällä pitämiseen. Toisaalta myös kokouksen luonne ja osallistujamäärä tulisi huomioida kameran käyttöä tarkasteltaessa.

I will really hope that at some point, even if it's not possible to say it should be mandatory, but I think camera should be used by default if there is no reason not to. At least what I have seen in many areas, camera is not used at all for some reason, so I think this makes it less personal and it increases the risk for miscommunication, misunderstanding. H5

Sähköpostin haasteeksi koettiin, että se ei ole kommunikaatiovälineenä kovin joustava ja sitä käytettäessä viesteihin voi jäädä helposti liikaa varaa yli- tai alitulkinnalle ja väärinymmärryksille. Virolainen (2010, 157) huomauttaakin, että sähköpostilla viestiessä tulisi pyrkiä olemaan mahdollisemman selkeä väärinymmärrysten välttämiseksi, sekä nostaa esille, että mikäli henkilöt tuntevat toisensa, niin se usein vähentää mahdollisten väärinymmärrysten riskiä. Sähköposti koettiin monessa tilanteessa myös melko hitaaksi kommunikaatiotyökaluksi. Sähköpostin käyttöä kommunikaatiovälineenä tarkasteltaessa Eikenberry ja Turner (2018, 139) huomauttavatkin että sähköpostia käytettäessä ei tulisikaan odottaa välitöntä vastausta, koska kyse on ei-samanaikaisen viestinnän välineestä. Eräs haastateltavista nostikin esille havainnon että mikäli on tarve nopealle kommunikaatiolle, niin Teams on tehokkain työkalu.

Tietenkin sähköposti ja Teamsia ja chättiä ja. Jos sä haluat nopeita vastauksia niin melkein Teamsin kautta kannattaa sitten chättäillä, että se on tota. Ehkä enemmän kääntynyt sinne päin. H3

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on käytössään riittävät kommunikaatiotyökalut virtuaalisessa tiimissä toimimiseksi. Esille myös nousi havainto siinä, että koska on käytössä lukuisia eri kommunikaatiotyökaluja, niin se voi välillä tehdä haasteelliseksi muistaa, että mitä kautta jokin tietty viesti on lähetetty, jos sitä tarvitsee myöhemmin etsiä. Yksi haastateltava totesi myös, että ei halua ylimääräisellä viestittelyllä kuormittaa liikaa kollegoitaan, vaan pyrkii jättämään näille mahdollisuuden keskittyä operatiivisten työtehtäviensä

suorittamiseen. Myös Virolainen (2010, 93) nostaa esille tämän liiallisen informaation aiheuttaman ylikuormittamisen riskin virtuaalisissa tiimeissä.

Että minkälaisen suhteen sä kykenet rakentamaan, okei, sulla on nää kommunikaatiomenetelmät käytössä ja minkälaisen sä onnistut rakentamaan niistä. Onhan meillä ihmisiä tuolla vankilassa jotka johtaa sieltä siellä vankilan ulkopuolella isoja organisaatioita. Niin me ollaan kuitenkin vapaita soitteluun ja kyllä meidän pitäisi onnistua vähintään yhtä hyvin. Tosin niitten vaikutuskeinot voi olla vähän erilaisia mitä meillä täällä voi käyttää, mutta. H2

Myös teknologioiden kehitys ja niiden viime vuosikymmenen aikana lisääntyneet ominaisuudet ja mahdollisuudet nousivat haastatteluissa esille. Esimerkiksi Microsoft Teams on suhteellisen uusi ohjelmisto, joka julkaistiin alun perin vuonna 2017, jonka jälkeen se on pääasiassa korvannut sitä edeltäneen Skypen.

No siis mun mielestä nää sähköiset työkalut on tavallaan huomattavasti parantanut tätä kommunikointia, että kun meillä tämmöiset niinkun yhteydenpitovälineet on ja tota Teamsissa pystytään niinkun sähköisesti kokoustamaan ja esittään asioita, käsitteleen samoja materiaaleja. Jos mennään vaikka hypoteettisesti 15 vuotta taaksepäin niin, jos sulla oli kollegoita jossakin Euroopassa niin sehan oli hyvin minimaalista niitten kanssa työskentely. Sehän oli sitten, että matkustettiin jonnekin paikkaan ja sitten tehtiin yhdessä sitä työtä, että kyllähän nää on niinkun antanut todella paljon mahdollisuuksia nää nykyiset työkalut. H7

Moni haastateltavista totesi, että työnantaja ei ole tarjonnut heille juurikaan koulutusta virtuaalisten työkalujen käyttämiseen, vaan niiden opetteleminen on ollut pääasiassa henkilöiden itsensä vastuulla. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että käytössä olevat työkalut ovat sellaisia jotka asiantuntijatyötehtävissä toimivan henkilön tulisi pystyä oppimaan itsenäisesti ja/tai kollegoidensa avustuksella. Eräs haastateltava kuitenkin nosti esille havainnon siitä, että vaikka käytännössä kaikki osaavatkin Teamsin ns. peruskäytön, niin kyse on erittäin monipuolisesta ja jatkuvasti kehittyvästä ohjelmistosta. Lisäksi kyseinen haastateltava koki, että koulutuksen avulla olisi mahdollista oppia käyttämään Teamsia huomattavasti monipuolisemmin ja tehokkaammin.

Good question. I can answer yes and no. Yes, I think the tool itself, if we are talking about Microsoft Teams it's so kind of user friendly and easy to adapt into. So that I think the minimum and basic knowhow I have and many other have from the first tryouts, so that is good. Training wise I think there is no real trainings, just trial and error. Like you feel like these kind of tools and systems are getting developed quite much faster than we are utilizing their functions. Like Teams has much more functionality how we can do like voting or polls, we can record, or you can make notes, or you can connect these kind of to Teams things and so on. So I would, to utilize this even better I think some training, some good tips and tricks would be very valuable. H5

Muutamissa haastatteluissa nousi myös esille huomio siitä kuinka nopeasti ja merkittävästi virtuaalinen työnteko lisääntyi ja muuttui 2020 keväällä koronapandemian myötä. Muutamat haastateltavat myös kokivat, että tällöin ei

ollut aikaa harjoitella työkalujen käyttöä, vaan mentiin ns. suoraan syvään päähän. Eikenberry ja Turmer (2018, 136) huomauttavat, että vanhemmat työntekijät voivat suhtautua kriittisemmin virtuaalisia työkaluja kohtaan ja kokea niiden käytön nuorempia kollegoitaan haasteellisemmaksi. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille, että haastateltavien iällä olisi ollut suoranaista vaikutusta heidän suhtautumiseensa virtuaalisia työkaluja kohtaan, tai että se olisi vaikuttanut heidän osaamiseensa niiden käyttämisessä. Tämä on mahdollisesti seurausta siitä, että vanhemmat haastateltavat olivat toimineet jopa vuosikymmenien ajan esihenkilö- ja/tai asiantuntijatehtävissä, joten erilaisten työkalujen käyttäminen ja uusien opettelu on heille entuudestaan tuttua.

#### 4.2.5 Virtuaalisten tiimien johtaminen

Esihenkilö-näkökulmasta tehdyissä haastatteluissa haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin mitä virtuaalisen tiimin johtaminen heidän mielestään edellyttää esihenkilöltä. Haastateltavat nostivat esille että kokevat virtuaalisen tiimin johtamisen edellyttävän melko paljon samoja piirteitä kuin mitä lähitiiminkin. Tämän lisäksi he nostivat aktiivisuuden keskeisen roolin esille, sillä mikäli tiimin jäsenet sijaitsevat fyysisesti eri paikkakunnalla kuin esihenkilönsä, niin on olemassa korkeampi riski että he puolin ja toisin helpommin unohtavat toisensa. Myös Virolainen (2010, 215) toteaa, että virtuaalisuuteen sisältyy usein riski molemminpuolisesta unohtamisesta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Muutamit haastateltavat esihenkilöt olivat ratkaisseet tämän haasteen pitämällä säännöllisiä one-to-one keskusteluita tai puheluita kaikkien eri alaistensa kanssa, jossa pyrkivät työasioiden lisäksi myös vaihtamaan kuulumisia.

Pidetään kerran kuussa näitä ja sit mä pidän kaikkien, riippumatta onko mun tiimiläiset tässä, istuuko ne viereisellä avokonttoripaikalla, niin mä pidän kaikkien kaa joka toinen viikko semmoisen puolen funnin one-to-one keskustelun: Me aloitettiin nää silloin heti marraskuussa, itseasiassa jo vähän aikaisemminkin ennen kuin tää tiimi, organisaatio perustettiin virallisesti, ja sillä mä koen, tai pyrin itse pysymään niinkun perillä siitä, että mitä kellekin kuuluu. Välttämättä meillä ei ole edes työasiaa mistä puhutaan, sit saatetaan puhua viikonlopun suunnitelmista tai muista, lasten asioista tai ihan mistä silloin kelläkin on halua puhua. H4

Virolainen (2010, 69-70) nostaakin esille havainnon, että virtuaalisen tiimin menestyksekkään johtamisen kannalta olisi tärkeää, että esihenkilö pystyy luomaan henkilökohtaisia suhteita tiimensä jäsenten kanssa fyysisen välimatkan asettamamista haasteista ja rajoitteista huolimatta, sekä nostaa esille small talkin roolin näiden suhteiden luomisessa ja ylläpidossa.

Eräs haastateltava esihenkilö myös nosti esille, että on omassa toiminnassaan vähintään kerran vuodessa pyrkinyt vierailemaan jokaisessa yksikössä jossa hänen alaisiaan työskentelee, mutta koronan asettamien rajoitteiden vuoksi se ei ole viime vuosina ollut käytännössä mahdollista. Näiden vierailujen tarkoituksena ei ole pelkästään alaisten kohtaaminen, vaan myös se että tällöin esihenkilö pääsee näkemään millaisissa olosuhteissa ja ympäristössä eri alaiset työskentelevät, sekä tapaamaan näiden sidosryhmiä yms.



Haastateltava arveli kerran vuodessa olevan minimimäärä, mutta mikäli alaisia on lukuisissa eri maissa ja yksiköissä, niin käytännössä siinä onnistuminen voi olla kuitenkin haasteellista. Näiden vierailujen hyötynä on Virolaisen (2010, 215-216) mukaan myös esihenkilön lisääntynyt näkyvyys ja toteaa, että niitä tulisi tehdä erityisesti uusien työntekijöiden työsuhteen alkuvaiheessa. Mikäli taas esihenkilö ja työntekijä ovat jo pidemmän aikaa toimineet yhdessä ja muodostaneet keskenäisen luottamuksen, niin Virolainen (2010, 216) huomauttaa näiden vierailujen merkityksen olevan yleensä vähäisempi.

Sit mä oon tässä niinkun aikaisempina vuosina, pyrin käymään niinkun jokaisessa yksikössä kerran vuodessa, mutta sitten niinkun tunnettua tää koronahan aika hyvin vesitti nämä hommat ja sitten nythän on vuoden verran ollut sellaista, että nythän korona on niinkun jo jäänyt taakse, että, mutta mä en oo käynyt nyt tänä vuonna kuin yhdessä, täytyy oikein miettiä, mä oon käynyt vaan yhdessä yksikössä. Ja ilman muuta, se ei oo riittävä määrä niinkun että, mä sanoisin, että kerran vuodessa pitäisi jokaisessa yksikössä vähintään käydä, että se olisi niinkun se riittävä määrä, koska sitten kun menee sinne niin, paitsi että tapaa sitä omaa tiimin jäsentä niin pitää tavata myös niitä ihmisiä jonka kanssa ne oman tiimin jäsenet siellä lokaatioissa toimii. Että sitten niinkun A) on olemassa ihminen oikeasti nimeltä [H2] ja niin, että sitten kuulee minkälaisissa olosuhteissa se siellä elelee ja mitä siellä on päälimmäisenä mielessä myös niillä meidän yhteistyökumppaneilla talon sisällä, että. Että kyllä, tapaan, sitten on kysymys siitä, että onko se riittävästi, mä sanoisin, että se on minimi, tietysti siinä seuraava vaihtoehto on ettei nää kertaakaan, mutta jos unohtaa sen, niin se on niinkun minimi. H2

Eräs haastateltava esihenkilö nosti esille havainnon siitä, että virtuaalisena esihenkilönä hän saattaa myös joutua usein ns. kilpailemaan eri lokaatioissa sijaitsevien tiimiläistensä paikallisten verstpäälloköiden ja muiden vaikutusvaltaisten sidosryhmien kanssa. Fyysisen välimatkan ja mahdollisten kulttuurillisten eroavaisuuksien vuoksi tämä voi joissakin tilanteissa olla hyvinkin haasteellista, etenkin mikäli alainen identifioituu vahvasti paikallisiin sidosryhmiinsä. Kyseinen haastateltava myös totesi keskieurooppalaisilla työntekijöillä olevan selkeästi erilainen näkemys esihenkilöiden roolista ja vallasta verrattuna siihen mihin on suomalaisessa kulttuurissa totuttu, joka tekee johtamisesta välillä haasteellista. Hofstede ym. (2010, 55-56) nostavatkin esille, että Suomalaisessa kulttuurissa valtaetäisyys on selkeästi matalampi verrattuna moniin keski-euroopan maihin. Moni operatiivista työtä tekevä haastateltava nostikin haastetteluissa esille havainnon, että heillä on oman virtuaalisen esihenkilönsä lisäksi myös matriisiorganisaatiossa paikallisia "pomoja", jotka heidän täytyy toiminnassaan huomioida. Myös Virolainen (2010, 66) toteaa, että virtuaalisissa tiimeissä esihenkilön voi olla usein haastavampaa saavuttaa tarvittavaa sosiaalista läsnäoloa.

Se on niinkun selvä kun se oma esimies on siellä kilometrien, satojen, tuhansien kilometrien päässä ja puhuu vielä eri kieltä ja siinä on, sun vierellä on sen paikan esimies, se verstaan vetäjä, niin sää voit siitä arvata, että kummalla on enemmän vaikutusvaltaa siihen ihmiseen, että. Käy niin kuin elokuvassa Tanssii Susien kanssa, jos oot nähnyt niin, ei tullut intiaaneista ratsuväen sotilaita vaan ratsuväen sotilaita intiaaneja. H2

Haastatteluissa nousi myös esille esihenkilön persoonan vaikutus, sekä avoimuus erilaisia kulttuureja kohtaan. Eräs haastateltavista totesi myös, että esihenkilön tulisi pystyä tarjoamaan alaisilleen jotakin konkreettista hyötyä, kuten esimerkiksi substanssiosaamista, tukiverkostoja, tai ongelmanratkaisukykyä. Virtuaalisten tiimien johtamista tarkasteltaessa voidaan myös nostaa esille Virolaisen (2010, 66) havainto, että kaikki esihenkilöt eivät koe virtuaalisen tiimin olevan suoranaisesti haastavampaa kuin lähitiimin, vaan toteavat sen vain olevan erilaista.

Yksi haastateltava esihenkilö myös totesi, että tiimin virtuaalisuus tulisi ottaa myös huomioon yhtenä osatekijänä uusia henkilöitä tiimiin rekrytoitaessa. Myös Dulebohn ja Hoch (2017) nostavat esille, että tämä virtuaaliseen työskentelyyn soveltuvuus on eräs keskeinen osatekijä joka tulisi tiimiä muodostettaessa ottaa huomioon.

#### **4.2.6 Virtuaalisuuden vaikutus tiimin suorituskykyyn**

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin miten he kokevat tiimin virtuaalisuuden, sekä tiimin jäsenten virtuaalisten suhteiden vaikuttavan tiimin suorituskykyyn. Virtuaalisuuden aiheuttamien konkreettisten vaikutusten mittaaminen on käytännössä kuitenkin usein haasteellista. Tutkimuksessa tarkastellut organisaatiot ovat olleet olemassa pelkästään virtuaalisina organisaatioina, joten ei ole esimerkiksi mahdollista vertailla sitä miten kyseiset tiimit ovat aikaisemmin suorituneet ilman virtuaalisuutta. Tämän vuoksi aihetta lähestytään haastateltavien henkilöiden kokemusten ja havaintojen kautta. Myös Ivanaj ja Bozon (2016, 187-188) nostavat esille, että on olemassa erilaisia virtuaalisen tiimin suorituskyvyn mittareita, sekä tekijöitä joiden on tunnistettu vaikuttavan tiimin suorituskykyyn, mutta ne eivät varsinaisesti mittaa itse virtuaalisuuden vaikutuksia tiimin suorituskykyyn. Hardin ym. (2007) toteavat, että henkilöiden luotto virtuaalisissa tiimeissä työskentelyä ja suorituskykyä kohtaan on yleensä heikompi kuin kasvokkain toimivien tiimien kohdalla.

Osa haastateltavista nosti esille sen, että mikäli henkilöt sijaitsevat samassa lokaatiossa niin tiedonkulku ja kommunikaatio näiden välillä on helpompaa, jolla on positiivinen vaikutus tiimin toimintaan. Maynard ym. (2019) toteavatkin kommunikaation ja tiedon jakamisen olevan keskeissä roolissa virtuaalisten tiimien suorituskyvyn kannalta. Mitä paremmin tiimin jäsenet toisensa tuntevat, niin sitä todennäköisemmin he kykenevät kommunikoimaan keskenään vapaasti ja tehokkaasti. Jaakson ym. (2019) taas korostavat luottamuksen vaikutusta tiimin suorituskykyyn niin yksilö- kuin koko tiiminkin tasolla.

Eräs haastateltava totesi, että kasvokkain käytävän kommunikaation avulla tiimin jäsenten välisten synergioiden löytäminen voisi olla helpompaa kuin mitä virtuaalisessa kommunikaatiossa. Mikäli henkilöt työskentelevät eri lokaatioissa, niin heillä on todennäköisesti vain pintapuolinen ymmärrys siitä mitä toiset oikeasti päivittäin tekevät ja mitä haasteita nämä arjessaan kohtaavat, verrattuna tilanteeseen jossa henkilöt työskentelisivät samassa toimistossa. Toinen haastateltava nosti esille, että eri lokaatioissa olevat henkilöt eivät myöskään välttämättä tunne eri lokaatioiden sidosryhmiä yms. olosuhteita.

I do not feel this is a big disadvantage for us, so I do not think that results are worse than if we were together. Maybe something could be faster if we were face-to-face, but I don't feel that we are losing a lot let's say money. For that, but of course could we do better if we were face-to-face maybe. Yes because maybe after that you find more common points. If we are in those team meetings and we speak only about this part of the job. Okay, we know that part of the job from other countries, but, I am thinking. When we were together in Poland, all of us had to make a small presentation about our daily tasks and what are we doing in our countries, what kind of, what business lines are we supporting, what business lines are we working and what kind products, what kind of suppliers. So after you listen everybody, because I only knew their role part of the work of those people, but then you see this person is working with Helen, this person is subcontracting machining, this person is subcontracting lesser planning, these others know. So now we can make some studies to get those common points to help to get profit of that. So sometimes maybe we miss that opportunity. H9

Moni haastateltava myös totesi yhteenvedona, että virtuaalisuudesta on heidän mielestään sekä hyviä, että huonoja puolia niin suorituskyvyn kuin henkilöiden välisten suhteidenkin kannalta ja että niitä tulisi pyrkiä hyödyntämään parhaansa mukaan.

Tää on niinkun tämmöinen, vähän niinkun tämmöistä tasapainottelua. Että varmasti niinkun hyviä puolia kaikissa näissä malleissa, että pitäisi osata jotenkin niinkun hyödyntää sitten, tai että saataisiin se etu sitten. Ymmärrän myös sen, että ihmiset haluaa pitää niitä etäpäiviä ja se helpottaa arkea ja näinpäinpois. Ja että koskaan ei varmaan palata siihen, että käydään 5 päivää aina konttorilla, että. Se on ihan fine, mutta meidän pitää vaan jotenkin oppia tää välimalli, että. Mutta tota samalla niinkun oikeasti se hyvä tulos niinkun aikaan. H10

Myös yhteenkuuluvuuden tunne ja sen vaikutukset tiimin toimintaan nousivat haastatteluissa esille. Tiimin jäsenten välinen yhteistyö koettiin pääasiassa toimivaksi, mutta toisaalta eräs haastateltavista totesi, että työnkuvansa takia hänen voisi olla järkevämpää olla jonkin toisen tiimin jäsen, koska yhteistyötä nykyisen tiimin kanssa on niin vähän. Toinen haastatteluissa esille nousut haastellinen asia olivat pienet ns. satelliittitoimistot, joissa työskentelevillä henkilöillä ei ole välttämättä paljoa sidos- ja tukiryhmiä, joiden puoleen kääntyä ja/tai luoda suhdetta saatavilla lokaatioissaan.

#### **4.2.7 Hyväksi havaitut toimintamallit**

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, että onko heillä nostaa esille jotakin hyväksi havaittuja toimintamalleja ja työskentelytapoja virtuaalisessa tiimissä toimimiseen, tai sellaisen johtamiseen. Muutama haastateltavista totesi suoraan, että ei osaa nostaa esille mitään tiettyä tai erityistä toimintamallia, joka ei ole jo muilla yleisesti käytössä tai tiedossa.

Osa haastateltavista nosti esille että virtuaalisia palavereita järjestettäessä etukäteen valmistautuminen on todella keskeisessä roolissa. Kasvokkain käytävään palaveriin on huomattavasti helpompi vain mennä ja luottaa siihen, että kyllä jotakin keskustelua, kun taas virtuaalisissa palaverissa osallistujien on huomattavasti helpompi olla hiljaa ja passiivisia. Toinen tähän liittyvä hyödyllinen käytäntö joka nousi esille, on palaverissa käsiteltävien asioiden

etukäteen jakaminen osallistujille, tällöin he ovat paremmin perillä palaverin sisällöstä, joka helpottaa asioiden käsittelemistä. Nämä olivat hyvin samankaltaisia havaintoja kuin mitä Kremer ym. (2021) nostavat esille virtuaalisten tiimien kokousten tehostamiseksi.

Ja sit virtuaali, varsinkin kun tommoisessa tiimipalavereissa niin, mä oon kannustanut ihmisiä siihen mutta ne ei oo oikein siihen mukaan lähtenyt, mutta että mä pyrin valmistelemaan palaverin niinkun pöytäkirjat, tiimipalaverin niinkun pöytäkirja on valmis etukäteen. Se tarkoittaa sitä, että ne kaikki asiat mitä siellä puhutaan, niin niitä on pureskeltu siihen paperille jo valmiiksi ja tota niin, että se kirjoittamisen määrä. Se ei tarkoita, sitä että asiat on päätetty etukäteen, siitä ei oo kysymys vaan eliminoidaan sitä semmoista, että 9 istuu kattomassa kun yks kirjottaa ja sit joku sieltä sanoo, kommentoi siihen asiaan just sen verran, että sulla on kirjoitusvirhe tuolla. Että, mikä on niinkun aivan turhaa. Että, niinkun, niin niin semmoinen valmistautuminen, että oot niitten asioiden kanssa sinut, niin se varmaan korostuu tässä virtuaali ja etähommelissa. H2

Moni esihenkilö-asemassa oleva haastateltava nosti esille lyhyiden säännöllisten henkilökohtaisten palavereiden tärkeyden. He kokivat että niiden ansiosta toiminta on systemaattisempaa ja niiden avulla voivansa varmistua siitä että jokaisen tiimiläisen kanssa tulee keskusteltua edes jonkun verran säännöllisin väliajoin. Nämä keskustelut koettiin erityisen hyödyllisiksi eri lokaatioissa sijaitsevien alaisten kannalta, mutta niiden arveltiin olevan myös hyödyllisiä samassa toimistossa työskentelevienkin alaisten kohdalla. Ivanaj ja Bozon (2016, 162-164) nostavatkin esille henkilökohtaisen kommunikaation ja systemaattisuuden roolin tärkeyden virtuaalisen tiimin johtamisessa.

Toinen esihenkilöiden hyödylliseksi kokema toimintatapa oli alaisten osallistuttaminen päätöksentekoon ja näiden mielipiteiden. Tällöin henkilöt kokevat päätökset enemmän omikseen ja esim. muutosten toteuttaminen on helpompaa. Eräs haastateltavista myös nosti esille Teamsin eri ominaisuudet ja niiden hyödyntämisen, esimerkiksi anonymina suoritettavien äänestysten avulla on helppo nopeasti selvittää palaveriin osallistujien mielipide johonkin tiettyyn asiaan liittyen.

## **4.3 Virtuaalisten tiimien suhteet**

### **4.3.1 Virtuaalisuuden vaikutukset henkilöiden välisiin suhteisiin**

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, että millä tavalla he kokevat tiimin virtuaalisuuden ja kasvokkaisten kohtaamisten vähäisyyden vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin esihenkilö-alainen näkökulmasta, sekä tiimin jäsenten välisestä näkökulmasta. Virolainen (2010, 183) toteaa, että tyypillisesti virtuaalisten tiimien väliset suhteet ovat heikompia kuin mitä samassa lokaatiossa sijaitsevien tiimien, sekä nostaa esille virtuaalisuuden tyypillisesti hankaloittavan henkilöiden tutustumista toisiinsa. Toisaalta Virolainen (2010, 206) kuitenkin myös nostaa esille läheisten ystävyysuhteiden muodostumisen

olevan mahdollista eri lokaatioissa sijaitsevien virtuaalisten tiimien jäsentenkin välillä.

### **Esihenkilö-alainen suhde**

Muutama haastateltavista totesi suoraan etteivät koe esihenkilön sijainnilla olevan merkittävää vaikutusta, koska esihenkilö ei ole merkittävästi mukana operatiivisessa toiminnassa ja näkivät jopa etuna sen, että saavat tehdä työnsä rauhassa esihenkilön sijaitessa toisella paikkakunnalla. Nämä haastateltavat myös kokivat, että heillä on käytössään riittävät sähköiset työkalut esihenkilönsä kanssa käytävän kommunikaation hoitamiseksi.

Ei se mun mielestä vaikuta siihen, koska eihän se esihenkilön nyt pitäisikään olla sellainen joka ottaa kantaa päivittäiseen tekemiseen, vaan se on niinkun se joka pitää sen pakan niinkun kasassa. Ja kuitenkin tietää, että jos esimieheen ottaa yhteyttä, niin hän vastaa ja häneltä saa apuja. Että se on niinkun siinä se tärkeä, ei mun mielestä oo niinkun sellaista tarvetta, että se esimies välttämättä pyörisi niinkun samassa lokaatioissa, koska ei se kuitenkaan osaa niinkun niin syvällisesti välttämättä vastata johonkin asiaan liittyen niinkun minun töihin. H12

Monissa sekä esihenkilö- että alainen näkökulmista tehdyissä haastatteluissa nousi esille, että mikäli esihenkilö sijaitsee eri paikkakunnalla alaisensa kanssa, niin hänen on huomattavasti haasteellisempaa havaita että miten hänen alaisillaan menee, millainen päivä heillä on, millainen heidän työkuormansa on yms. Virtuaaliset esihenkilöt eivät myöskään kykene samalla tavalla näkemään työntekijöidensä arkea näiden yksikössä, tai ymmärtämään olosuhteita ja sidosryhmiä joissa nämä päivittäin toimivat.

Että semmoisia haasteita tässä tietysti on tässä, että kyllä ne aika paljon juontaa siitä, että jos sä pääsisit selville mikä se päivän kunto on ja mitä siinä yksikössä tapahtuu siinä sun työpöydällä, kun sitä arkea näkee niin harvoin, tai silloinkin kun käy niin ollaan neukkarissa, sä et nää sitä arkea. H2

You really need to have your managers on site, in the office, who knows what you are doing, who knows what you are going through, and can see when you are overloaded etc. That is what we are missing with having remote managers. And you will always connect deeper with the ones that you are working with everyday basis, yes. H8

Eikenberry ja Turmel (2018, 68) toteavatkin, että koska mm. muiden työkuorman havaitseminen on virtuaalisissa olosuhteissa usein haasteellista, niin tiimin jäsenten, sekä erityisesti esihenkilön tulisi olla aktiivisia tiimin sisäisen tiedon välittämisessä. Myös esihenkilö-alainen suhteen muodostumisen kannalta henkilöiden oma aktiivisuus ja persoona nousi esille haastatteluissa. Jotkut henkilöt ovat muita aktiivisempia ja mahdollisesti helpommin lähestyttäviä, niin esihenkilöinä kuin alaisina ja nämä piirteet helposti erityisesti korostuvat virtuaalisessa ympäristössä. Haastateltavat myös kokivat, että virtuaalisessa ympäristössä on suurempi riski sille, että esihenkilö-alainen suhde jää etäisemmäksi, koska siitä puuttuu samankaltainen epämuodollinen kahvipöytäkeskustelu kuin mitä tapahtuisi luonnollisesti mikäli henkilöt sijaitisivat samassa toimistossa. Virolainen (2010, 209-210) nostaa virtuaalisten

tiimien esihenkilö-alainen suhdetta tarkasteltaessa esille havainnon, että se on sisällöltään pääsääntöisesti hyvin asiakeskeistä.

No on siinä varmaan semmoinen, että jos se, tai tää on paljon itestäkin kiinni, omasta aktiivisuudesta ja oppiiko tuntemaan sitä toista, mutta tota onhan siinä semmoinen vaara, että sitten jää jotenkin etäiseksi esimerkiksi ei opi tuntemaan jotenkin henkilökohtaisella tasolla tai, että jos ei oo muuta kuin virtuaalisesti tekemisissä, että. Mutta jos mä mietin tätä omaa historiaa ketä esihenkilöitä mulla on ollut niinkun matkan varrella ja missäkin niin, niin ite oon kyllä sillain, että on, tai sitten se tosi paljon riippuu kyllä sitä esihenkilöstä, että onko se millainen, millä lailla niinkun lähestyttävä, mutta on niinkun kokemusta vähän laidasta laitaan. Jonkun kanssa se on ollut sellaista jäyhempää, mutta sitten on kans niinkun whatsappit viuhuu ja on semmoista niinkun tosi välitöntä, että voi heti vaan puhelin kilahtaa tai joku viesti, että ihan tavallaan sama niinkun se tulisi mun huoneeseen, mutta se ei tuu vaan, se tulee niinkun puhelimen välityksellä. Että tota, on niinkun monenlaista, että tota kaikenlaisia kokemuksia tässä matkan varrella, että tota. Sen mä niinkun näkisin, että se on se niinkun varmaan se haittapuoli, että ei opi tuntemaan, tai ei tule niitä epämuodollista, ei ole sitä kahvipöytäkeskustelua tai muuta. Tai, että jos et sä niinkun välillä mee ja oo sitten niinkun tekemisissä muutenkin kuin palaverissa. H10

Moni haastateltavista oli yhtä mieltä siitä, että esihenkilön kanssa samalla paikkakunnalla työskentelystä on konkreettista hyötyä. Tällöin suhde koettiin läheisemmäksi ja tämän puoleen kääntyminen haasteellisissa tilanteissa helpommaksi. Myös Virolainen (2010, 209-210) nostaa esille, että samassa lokaatiossa esihenkilönsä kanssa sijaitsevat työntekijät ovat tyypillisesti enemmän vuorovaikutuksessa esihenkilönsä kanssa, sekä toteaa, että nämä ovat myös yleensä hieman tyytyväisempiä esihenkilöidensä toimintaan.

### **Tiimin jäsenten väliset suhteet**

Tiimin jäsenten välisiä suhteita tarkasteltaessa lähes kaikki haastateltavat nostivat esille, että kommunikaatio eri lokaatioissa sijaitsevien tiimiläisten kanssa on huomattavasti asiapainotteisempaa ja, että nämä kollegat ovat heille etäisempiä kuin samassa lokaatiossa työskentelevät. Monet haastateltavat totesivat syynä tähän olevan, että samassa toimistossa työskentelevien kollegoiden kanssa on huomattavasti helpompi vaihtaa ohimennen viikonlopun kuulumisia, jutella kahvihuoneessa, sekä käydä yhdessä lounaalla, verrattuna eri lokaatioissa työskenteleviin kollegoihin. Virolainen (2010, 136-137) toteaa että virtuaaliset tiimitkin harjoittavat yleensä epämuodollista kuulumisten vaihtamista asiapainotteiden viestinnän lomassa, mutta se on usein selkeästi vähäisempää verrattuna. Tämän lisäksi Virolainen (2010, 137-138) myös nostaa esille, että epämuodollisella keskustelulla on usein positiivinen vaikutus tiimin suorituskyvyn kannalta.

Muutama haastateltava nosti myös esille, että virtuaalisessa tiimissä henkilön tulee olla tavallista aktiivisempi, ja valmiimpi tekemään muiden kanssa yhteistyötä, koska kasvokkain käytävät satunnaiset kohtaamiset puuttuvat. Nämä haastattelussa esille nousseet havainnot ovat hyvin samankaltaisia kuin Ivanaj ja Bozon (2016, 103) huomio virtuaalisten tiimien kommunikaation asiapainotteisuudesta. Suurin osa haastateltavista henkilöistä kokikin, että

virtuaalisen kommunikaation avulla työt saadaan kyllä hoidettua, mutta tiimin jäsenten välinen syvempi kohtaaminen jää usein puuttumaan. Koettiin myös, että virtuaalisessa tiimissä on perinteistä tiimiä helpompaa vetäytyä syrjään, sekä jättäytyä sosiaalisessa mielessä tiimin ulkopuolelle ja keskittyä vain omien työtehtäviensä suorittamiseen.

Erityisen etäisiksi koettiin ne kollegat joita ei oltu koskaan tavattu kasvokkain. Vaikka kaikki tarkasteltavat tiimit olivat järjestäneet muutamia koko tiimin välisiä lähitapaamisia, niin kaikki tiimin jäsenet eivät olleet niihin välttämättä päässeet osallistumaan, tai sitten olivat liittyneet tiimiin uutena jäsenenä vasta näiden tapaamisten jälkeen. Osa haastateltavista totesikin, että virtuaalisenkin kommunikaation kautta on mahdollista vahvistaa ja rakentaa henkilöiden välisiä suhteita ja luottamusta, mutta se on usein haasteellisempaa ja työläämpää kuin mitä kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa. Myös mm. Morrison-Smith ja Ruiz (2020) korostavat kasvokkain tapaamisen merkitystä henkilöiden välisen luottamuksen rakentamisessa. Eräs haastateltava totesi, että virtuaalista kommunikaatiota ei tulisi käyttää kasvokkain käytävän kommunikaation korvikkeena, vaan tukemassa sitä. Mikäli tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan kovin riittävän usein kasvokkain, niin käytännössä se on kuitenkin usein haasteellista.

Mutta kyllä se siitä ihmisestä lähtee, että eihän se suhde tietenkään voi olla sama ja kyllähän kun noissa on oltu noissa face-to-face niin kaikkihan sen heti sanoi, että on kiva nähdä ja jokainenhan sen tietää, että jos sä puhut automyyjän kanssa puhelimesta niin ja sit kun sä sen näät niin onhan se, se laskee sitä kommunikointikynnystä, se tuntuu heti paljon tutummalta ja helpommalta ottaa yhteyttä siihen tai hoitaa niitä asioita, se on niinkun selvä asia, mutta toisaalta, sit kun sä sen rajan yli pääset niin, onhan mulla esim. toimittajissa paljon tuttuja joita mä oon nähnyt hirmu kauan sitten ja en ole edes pitänyt mitään yhteyttä, mutta sitten tulee se asia joka yhdistää meidät. Kyllä sitten jos sulla on ollut tavallaan se aikaisempi suhde siellä jollain lailla kunnossa niin siitä se jatkuu mihin se jäi. H2

Eräs haastateltavista henkilöistä nosti esille virtuaaliset kahvitauot eräänä mahdollisena foorumina epämuodolliselle keskustelulle, mutta ei toisaalta kokenut niitä erityisen toimivana, tai luontevana työkaluna korvaamaan aitoa kahvipöytäkeskustelua henkilöiden välillä. Kozlowski ym. (2021) korostavat eityöpainotteisen keskustelun tärkeyttä tiimin yhteishengen rakentamiseksi. Kremer ym. (2021) toteavat, että eräs ratkaisu virtuaalisen epämuodollisen kommunikaation lisäämiseksi on varata kokouksiin aikaa myös epämuodollista kommunikaatiota varten. Toisaalta kokoukset tulisi kuitenkin pyrkiä pitämään mahdollisimman lyhyinä ja tehokkaina, joten tasapainottelu näiden tekijöiden välillä voi käytännössä usein olla haastellista.

Moni haastateltava totesi, että olisi hyvä jos koko tiimi pystyisi kohtaamaan kasvokkain vähintään kerran vuodessa, sillä se helpottaisi virtuaalisesti käytävää kommunikaatiota ja yhteistyötä. Samaan aikaan he kuitenkin totesivat myös tiedostavansa kasvokkain käytäviin kohtaamisiin liittyvät taloudelliset rajoitteet ja haasteet.

No se olisi tietysti ideaali, että jos pystyisi kerran kun on tällainen tiimi mikä on moneen eri maahan ja paikkakunnalle sijoittanut. Että pystyisi edes

kerran vuodessa niin sen porukan kesken niin kasvokkain niin, sitten se olisi aina tota se koko muu vuosi niin helpompi olla Teamsin kautta yhteydessä ja niin tota. Kun se niin tota aina jokainen semmoinen tota henkilökohtainen kohtaaminen niin tota se sitä keskinäistä yhteishenkeä kehittää. H1

Osa haastateltavista koki samassa toimistossa heidän kanssaan työskentelevät sidosryhmäläiset tärkeämmiksi ja läheisemmiksi kuin omat tiiminsä jäsenet, joiden kanssa ovat huomattavasti vähemmän tekemisissä kasvokkain. Yksi haastateltavista jopa totesi että hänellä ei ole mitään suhdetta tiimiläisiinsä esihenkilöään lukuunottamatta, koska hän ei tee käytännössä lähes ollenkaan yhteistyötä nimellisesti tiimiläistensä kanssa. Sekä Saarinen (2016, 27), että Ivanaj ja Bozon (2016, 84) nostavatkin esille havainnon, että virtuaalisten tiimien jäsenillä on riski alhaisemmalle työyhteisöön kuuluvuden tunteelle, kuin mitä perinteisissä tiimeissä, joissa henkilöt kohtaavat toisiaan säännöllisesti kasvokkain. Myös Virolainen (2010, 77) nostaa esille, että virtuaalisissa tiimeissä on riskinä vähäisestä kommunikaatiosta ja kontaktista seuraava sosiaalisen eristyneisyyden tunne tiimistä. Tällä eristyneisyydellä ja yhteenkuulumattomuuden tunteella voi olla usein negatiivisia vaikutuksia tiimityön kannalta.

#### **4.3.2 Fyysisen sijainnin vaikutus henkilöiden asemaan**

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, että kokevatko he joidenkin tiiminsä jäsenten olevan muita paremmassa tai helpommassa asemassa fyysisen sijaintinsa takia. Moni haastateltavista lähestyi tätä kysymystä esihenkilön sijainnin näkökulmasta ja osa heistä nosti esille sen, että heidän työnsä on hyvin itsenäistä asiantuntijatyötä, joten he eivät koe tarvetta esimerkiksi esihenkilön välittömälle läheisyydelle ja totesivat virtuaalisten työkalujen olevan riittäviä asioiden hoitamiseen. Eräs haastateltava koki myös eduksi sen, että esihenkilö on eri paikkakunnalla, koska koki tällöin saavansa tehdä työnsä rauhassa ilman, että esihenkilö tulee välillä keskeyttämään tai antamaan ylimääräisiä työtehtäviä.

Mä oon sen verran pitkään ollut hankinnassa ja pystyn aika, muutenkin hoidan itsenäisesti näitä hommia ja en mä niinkun tavallaan siitä osaa tunnistaa musta niinkun isoa hyötyä, että esimies olisi niinkun siinä vieressä, että se tukisi mun työtä koska mä tota niin pidän itseäni sellaisena asiantuntijana, että mä sen oman vastualueeni hanksaan siinä hyvin paljon, että tota. H7

Suurin osa haastateltavista koki sen kuitenkin olevan etu mikäli esihenkilö työskentelee heidän kanssaan samalla toimistolla. Tällöin esihenkilön puoleen kääntyminen ongelmatilanteissa koettiin huomattavasti helpommaksi kuin virtuaalisessa ympäristössä. Kaikki haastateltavat jotka työskentelivät eri paikkakunnalla kuin esihenkilönsä, nostivat kuitenkin esille, että kokevat saavansa äänensä kuuluviin tiimissään. Lisäksi he kokivat että esihenkilön ja kollegoiden puoleen on helppo tarvittaessa kääntyä virtuaalisia keinoja käyttäen.



So, I do not feel in disadvantage, of course, if you are in the same building, you speak more, you have more, you know, you speak more with them and they relationship maybe could be different. But I don't, yes I don't feel in a worse position than the rest of the people. H9

Mähän en toisaalta tiedä, että mitä siellä. Mutta en mä oo sitä ikinä silleen aatellut, musta tuntuu, että meidät pidetään just kuitenkin näitten viikottaisten, tai joka toinen viikko olevien [Esihenkilön] palavereiden kautta kyllä hyvin tietoisina niinkun asioista ja siellä on kuitenkin kaikilla mahdollisuus vaikuttaa niihin. Ja kyllähän [Esihenkilö] sitten ainakin jonkun verran lähettää ja ihan kysyy meidän mielipidettä, että varmaan he jotain siellä päättää, mutta ne on ehkä ollut sit hyviä päätöksiä, että mä en oo kokenut, että meitä olisi niinsanotusti sivuutettu niissä, että heillä on kuitenkin kaikilla pitkä kokemus [Organisaatiossa] ja muutenkin, että kyllä mä niinkun arvostankin myös heidän niinkun sitä osaamista ja kokemusta, että. Mutta joo, varmasti voi olla myös tällaisia tilanteita, mutta ei ainakaan mun kohdalle oo vielä tullut vastaan sellaista, että oisin kokenut, että multa ei ollut kysytty, tai mua ei ollut kuunneltu, että. Että tiedotus kyllä toimii siinä mielessä varmasti ihan hyvin. H4

Osa haastateltavista tarkasteli fyysisen sijainnin vaikutusta siihen mitä sidosryhmiä kyseisessä sijainnissa on saatavilla. Haastatteluissa nousi esille havainto siitä, että mitä isommassa yksikössä/tuotantolaitoksessa henkilö työskentelee, niin sitä enemmän organisaation sisäisiä sidosryhmiä tällä on helpommin saatavilla. Eräs haastateltavista totesi, että mikäli henkilö työskentelee pienessä yksikössä, niin hän saattaa helpommin nähdä vain oman toimintonsa ja ajatella asioita vain sen näkökulmasta, verrattuna suuremmissa yksiköissä työskenteleviin joiden on helpompi ajatella asioita laajemmalla ja globaalimmalla kantilta. Moni haastateltavista henkilöistä myös nosti esille huomion, että vaikka heidän tiimiläisensä ovatkin eri lokaatioissa, niin heidän tärkeimmät sidosryhmänsä ovat heidän kanssaan samassa sijainnissa.

Kyllä mä jossain määrin koen että varmasti jos ihmiset on niinkun paljon toimistolla ja näkee toisia niin kyllähän se tavallaan hitsaa sitä porukkaa yhteen ja siinä tulee sellaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta sitten taas, että en mä jotenkin, se on myöskin aika paljon siitä ittestä kiinni ja siitä omastakin. Että sit jos on jotain kysyttävää niin soittaa ja kysyy, että. Ja varmaan tota oma tausta on sellainen, että mä oon ollut tässä nyt 7 vuotta, istunut tässä samassa toimistossa ja samojen työkavereiden ympäröimänä. Että se, että se mun organisaatio muuttu ja se esimies muuttu, niin mä koen kuitenkin, että niinkun sanoinkin, ne sidosryhmät kenen kanssa sitä päivittäistä työtä tekee, niin ne on siinä lähellä, ja sitten se tuki mikä tulee tästä [Esihenkilön] tiimistä ja kollegoilta, niin se on kyllä helposti saatavilla, ja kaikki on sellaisia avuliaita ja ystävällisiä, että. En ole kokenut kyllä sillä lailla jääväni missään mielessä niinkun syrjään vaikka oon, istun täällä eri paikassa. H4

Jotkut haastateltavista henkilöistä myös kokivat saavansa suuremman hyödyn siitä, että sijaitsevat juuri siellä missä ovat, eli tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa, verrattuna siihen että olisivat jossakin toisessa lokaatiossa omien tiimiläistensä kanssa. Tämä havainto tukee tutkimuksissa (esim. Barczak & McDonough, 2003) esille nousutta huomiota virtuaalisuuden aiheuttamasta maantieteellisestä hajautuksesta ja sen eduista.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisen luvun tarkoituksena on tutkimuksen käytännön johtopäätösten tekeminen. Tutkimuksessa esille nousseita tuloksia analysoidaan suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, sekä pyritään nostamaan esille käytännön havaintoja ja toimenpiteitä virtuaalisten tiimien johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyen. Tämän lisäksi luvussa myös käydään läpi tutkimuksen rajoitteet, sekä esille nousseet jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella globaaleja virtuaalisia tiimejä ja niiden johtamista, sekä pyrkiä ymmärtämään virtuaalisuuden vaikutuksia tiimien toimintaan ja suorituskykyyn. Aihetta tarkasteltiin pääasiassa tiimien jäsenten omakohtaisten kokemusten, sekä havaintojen kautta. Tutkimusongelma koostui kolmesta tutkimuskysymyksestä, joiden tarkoituksena oli tutkittavan ongelman jäsentäminen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Mitä etuja ja haittoja tiimin virtuaalisuuden koetaan aiheuttavan?

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa nousi esille, että valtaosa haastateltavista koki virtuaalisuudesta aiheutuvan haittaa erityisesti tiimin jäsenten välisen kommunikaation ja henkilöiden välisten suhteiden rakentamisen kannalta. Virtuaalisen kommunikaation vajavaisuuden vuoksi mm. toisten henkilöiden ymmärtäminen ja reaktioiden tunnistaminen koettiin usein haasteelliseksi, jonka nähtiin myös nostavan konfliktien ja väärinkäsitysten riskejä. Nousi myös esille havainto siitä, että koska virtuaalinen kommunikaatio on usein hyvin asiapainotteista, niin tiimin jäsenten välisten suhteiden luominen on yleensä haasteellisempää kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä.

Moni haastateltava myös nosti esille, että tiimin virtuaalisuus myös hankaloittaa tiimin jäsenten toiminnan havainnointia, jonka vuoksi esimerkiksi

esihenkilön voi olla haasteellisempaa havainnoida henkilöiden työkuormaa, sekä mahdollisesti myös työssä suoritumista. Muiden tekemisen havainnoinnin puute usein myös vaikuttaa negatiivisesti tiimin jäsenten välisen luottamuksen muodostumiseen, koska tiimin jäsenet eivät pääse näkemään sitä mitä muut todellisuudessa tekevät ja kuinka kiireisiä nämä ovat. Virtuaalisuuden aiheuttamista haasteista huolimatta haastateltavat kuitenkin kokivat, että heidän tiiminsä pystyy suoriutumaan sille asetetuista tehtävistä ja tavoitteista.

Monet aikaisemmat tutkimukset nostavat globaaleja virtuaalisia tiimejä tarkasteltaessa esille myös kulttuurilliset haasteet, joista tässä tutkimuksessa nousi esille lähinnä ainoastaan valtaetäisyys. Kulttuurien väliset eroavaisuudet eivät todennäköisesti nousseet tässä tutkimuksessa merkittävästi erille, koska valtaosa tarkasteltavien tiimien jäsenistä oli joko Suomesta tai Ruotsista, jotka ovat kulttuurillisesti hyvin lähellä toisiaan. Mitä erilaisempia kulttuurit ovat, niin sitä helpommin niiden välinen yhteistyö voi synnyttää haasteita.

Virtuaalisten tiimien tarjoamia etuja valtaosa haastateltavista lähestyi pääasiassa tiimien käytössä olevien virtuaalisten työkalujen näkökulmasta. Virtuaalisten työkalujen etuina tutkimuksessa nousivat esille mm. ajan säästäminen, tehokkuus, tiedon välittäminen ja arkistoitavuus. Koska samat työkalut, esim. Teams ja sähköposti, ovat hyvin yleisesti käytössä myös ei-virtuaalisten tiimien toiminnassa ja sisäisessä kommunikaatiossa, niin niiden käyttöä ei suoranaisesti tulisi kuitenkaan välttämättä luokitella tiimin virtuaalisuuden tarjoamaksi eduksi. Tämä huomio tukee Marlowin ym. (2017) ja Kozlowskin ym. (2021) esille nostamaa havaintoa virtuaalisuuden ja ei-virtuaalisuuden rajan hämärtymisestä ja niiden käytössä olevista yhteisistä työkaluista. Virtuaaliset työkalut ja niiden kautta käytävä kommunikaatio ovat hyvin keskeinen osa virtuaalisten tiimien toimintaa ja arkea, joten on luontevaa, että haastateltavat lähestyivät aihetta niiden näkökulmasta. Virtuaalisuuden tarjoamat organisatoriset hyödyt, kuten esim. maantieteellinen hajautus eivät ole samalla tavalla mukana etenkin operatiivista työtä tekevien henkilöiden päivittäisessä arjessa ja toiminnassa, joten on ymmärrettävää että valtaosa haastateltavista ei nostanut niitä esille. Toisaalta on myös mahdollista, että eri maissa toimimista ja sidosryhmien kanssa samassa lokaatiossa työskenteleminen nähtiin itsestään selvänä etuna, jonka takia haastateltavat eivät kokeneet sen esille nostamista tarkoituksenmukaisena. Myös kansainvälisessä ympäristössä ja tiimissä työskenteleminen nähtiin usein itsessään positiivisena asiana.

Yhteen vetona moni haastateltavista totesikin, että virtuaalisuudella on sekä hyviä ja huonoja puolia, sekä tunnistivat sen että virtuaaliset tiimit ovat tulleet jäädäkseen osaksi globaalien organisaatioiden toimintaa.

The importance of those face-to-face meetings is always good, it is always better if you can be closer, but. For, in my opinion that is not big problem if you are working in another country. We have a lot of tools now to, or we have tools enough to make our work and make profit of that. So, if somebody asked me what would I prefer, I could not answer, because I find good things in every option. H9

Myös Maynard ym. (2019) nostavat esille näkemyksen virtuaalisuudesta "kaksiteräisenä miekkana", jossa tilanteissa sen vaikutukset

voivat olla hyvinkin haitallisia, kun taas toisissa tilanteissa se voi vaikuttaa organisaation toimintaan hyvinkin positiivisesti. On kuitenkin myös tärkeätä huomioida yksilötason vaihtelu virtuaalisuuteen suhtautumisessa, sillä tässäkin tutkimuksessa oli eräs haastateltava jonka kokemukset virtuaalisuudesta olivat selkeästi negatiivisempia kuin muilla. Esihenkilön tulisikin pyrkiä tunnistamaan ja ratkaisemaan tämänkaltaiset tilanteet ja mahdolliset haasteet. Jos näitä ei huomioida, niin se voi johtaa yksilön työhyvinvoinnin heikkenemiseen, joka saattaa vaikuttaa myös laajemmin muihin tiimin jäseniin.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla perehdyttiin syvemmin henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin virtuaalisuuden vaikutuksesta tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. Kysymyksen muotoilu oli seuraavanlainen:

2. Miten tiimin jäsenet kokevat virtuaalisuuden vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin?

Virtuaalisuuden vaikutuksia henkilöiden välisiin suhteisiin tarkasteltiin sekä esihenkilö-alainen suhteen, sekä tiimin jäsenten välisten suhteiden näkökulmasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille, että virtuaaliset suhteet ovat tyypillisesti heikompia ja asiapainotteisempia kuin samassa lokaatioissa työskentelevien henkilöiden (Virolainen 2010, 183). Esihenkilö-alainen näkökulman suhteita tarkasteltaessa nousi alaisten haastatteluissa erityisesti esille se, että mikäli esihenkilö sijaitsee eri paikkakunnalla niin tämän puoleen tarvittaessa kääntyminen voi haasteellisempaa. Eräs haastateltava esihenkilö nosti myös esille valtaetäisyyden käsitteen ja erilaisten kulttuurien johtamisen. Suurin osa haastateltavista totesi myös, että virtuaalisista tiimeistä puuttuu usein lähitiimeille tyypillinen kahvipöytäkeskustelu ja muu epämuodollinen kommunikaatio, jonka vuoksi henkilöt ja näiden taustat jäävät helpommin toisilleen etäisiksi. Virtuaalisista kollegoista läheisimmiksi koettiin pääsääntöisesti ne henkilöt joiden kanssa oltiin tavattu kasvokkain ja/tai tehtiin säännöllisesti yhteistyötä.

Tuloksia analysoitaessa myös nousi esille havainto, että tarkasteltavien tiimien työn luonne voi osaltaan vaikuttaa siihen kuinka läheisiksi henkilöt virtuaaliset tiimiläisensä kokevat. Erityisesti tutkimuksessa tarkasteltujen operatiivisen tason tiimien työn luonne oli hyvin itsenäistä ja heillä oli suhteellisen vähän synergioita ja toisistaan riippuvaisia työtehtäviä kollegoidensa kanssa, joka todennäköisesti osaltaan on vaikuttanut siihen, että henkilöt ovat jääneet etäisiksi toisilleen. Mikäli henkilöt tekisivät enemmän päivittäistä yhteistyötä, niin he todennäköisesti helpommin muodostaisivat läheisempiä suhteita virtuaalisuudesta huolimatta. Yhteistyön lisääminen on toisaalta kuitenkin mahdollista myös esimerkiksi antamalla työntekijöille yhteisiä kehitys yms. projekteja. Näiden projektien vaatiman yhteistyön avulla eri lokaatioissa sijaitsevat tiimiläiset pääsevät työskentelemään enemmän keskenään, joka taas helpottaa heidän keskenäistä arkista kommunikaatiota ja yhteistyötä. Tällöin on myös mahdollista konkreettisesti hyödyntää eri lokaatioissa sijaitsevien henkilöiden erilaista osaamista, joka on eräs keskeinen

tekijä virtuaalisten tiimien olemassaolon taustalla. Toisaalta mikäli tiimin työn luonne ei edellytä tiimin jäsenten välistä yhteistyötä, niin tällöin ei välttämättä ole edes tarvetta tiimin jäsenten välisten läheisten suhteiden rakentamiselle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilön kanssa samalla paikkakunnalla työskenteleminen koettiin pääasiassa positiivisena asiana ja tarjoavan etua muissa lokaatioissa työskenteleviin tiimin jäseniin verrattuna. Oli samalla kuitenkin yllättävää havaita, että toisaalta haastateltavat eivät kuitenkaan suoranaisesti kokeneet, että jotkut tiimin jäsenet olisivat muita paremmassa tai heikommassa asemassa fyysisen sijaintinsa takia. Fyysisen sijainnin vaikutusta tarkasteltaessa korostuikin pääasiassa kyseisen toimipisteen koko ja siellä sijaitsevien tärkeimpien sidosryhmien merkitys. Haastateltavat myös kokivat, että pystyvät tavoittamaan, ja kommunikoimaan esihenkilönsä kanssa virtuaalistenkin työkalujen avulla suhteellisen vaivattomasti.

Valtaosa tutkimuksessa haastateltavista huomautti, että virtuaalistenkin tiimien tulisi pyrkiä tapaamaan toisiaan kasvokkain edes joskus. Operatiivisen tason tiimien toiminnan kannalta kerran vuodessa tai kahden vuoden välein tapaaminen nousivat ajatuksina eniten esille. Kerran vuodessa tapaamisen haasteeksi nähtiin kuitenkin siitä aiheutuvat suhteellisen merkittävät kustannukset ja se, että kerkiääkö vuodessa ns. kerääntyä tarpeeksi käsiteltäviä asioita tapaamista varten. Toisaalta näiden tapaamisten pääpainona ei välttämättä ole asioiden käsittely, vaan se että henkilöt pääsevät tapaamaan toisensa ja käymään yhdessä syömässä yms. muissa epämuodollisissa aktiviteeteissa. Näiden tapaamisten jälkeen tiimin jäsenten välinen kommunikaatio ja yhteistyö koettiin tutkimuksessa selkeästi sujuvammaksi. Jos kasvokkain tapaamiset pidetään kahden vuoden välein, niin se voi olla liian pitkä aika, etenkin mikäli tiimiin liittyy tällä välin uusia henkilöitä, jotka eivät ole vielä tavanneet ketään kasvokkain. Mikäli näitä kasvokkain tapaamisia järjestetään eri vuosina eri kaupungeissa/maissa, niin etuna on myös se, että tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan näiden lokaatioiden toimintaan ja niissä työskenteleviin keskeisiin sidosryhmiin. Management tasolla 3-4 kertaa vuodessa kasvokkain tapaaminen nähtiin toimivana käytäntönä. Tiimin suhteellisen pienen koon vuoksi tästä aiheutuvat kustannukset pysyvät kohtuullisina ja organisaation korkeamilla tasoilla työn luonne on strategisempaa ja erilaista verrattuna operatiivisen tason tiimeihin.

Tutkimuksessa nousi myös esille, että jo lyhyenkin kasvokkain tapaamisen avulla saadaan ns. kasvot henkilölle, jonka seurauksena myös virtuaalinen yhteistyö on jatkossa helpompaa. Tämä havainto ei koskenut pelkästään oman tiimin jäseniä, vaan ylipäättänsä myös muitakin virtuaalisia sidosryhmiä joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Tiimiin uusina henkilöinä liittyvien tulisikin tämän vuoksi pyrkiä mahdollisimman pian tapaamaan kasvokkain esihenkilönsä, sekä mieluiten muitakin tiiminsä jäseniä. Käytännössä tämän voi toteuttaa esimerkiksi siten, että tiimiin uutena liittyvä henkilö vieraillee tiimin ns. "päätoimipaikassa", jossa yleensä työskentelee esihenkilö ja muutamia muita tiimin jäseniä, sekä keskeisiä sidosryhmiä.

Moni haastateltavista totesikin, että kokivat samassa lokaatiossa työskentelevät sidosryhmät tärkeämmiksi ja jopa läheisimmiksi kuin mitä oman tiiminsä jäsenet. Tämän taustalla on se, että he tapaavat näitä sidosryhmien edustajia kasvokkain huomattavasti useammin ja tekevät heidän kanssaan myös aktiivisemmin yhteistyötä kuin mitä oman tiiminsä jäsenten kanssa. Mutta mikäli henkilö tekee työtä jossa hänellä ei ole tällaisia paikallisia sidosryhmiä, niin esihenkilön olisikin erityisen tärkeää huolehtia siitä, että työntekijä ei koe työyhteisön ulkopuolisuuden tunnetta. Virtuaalisuuden vuoksi tämän havaitseminen voi kuitenkin olla usein haasteellista, sillä esihenkilö ei pysty samalla tavalla näkemään alaisensa päivittäistä arkea.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli myös pyrkiä löytämään keinoja joiden avulla tiimien on mahdollista paremmin vastata virtuaalisuuden aiheuttamiin haasteisiin, sekä hyödyntää virtuaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia entistä tehokkaammin. Viimeinen tutkimuskysymys oli:

3. Mitä toimintamalleja/työkaluja hyödyntämällä tiimi pystyy vastaamaan virtuaalisuuden aiheuttamiin haasteisiin?

Suoraan kysyttäessä suurin osa haastateltavista ei osannut nostaa esille omasta toiminnastaan toimintamalleja tai työkaluja joiden kokevat erityisesti helpottavan virtuaalisen tiimin arkea.

Monissa haastatteluissa nousi esille verkkokameran käyttö ja sen tarjoamat edut virtuaalisissa palavereissa. Haastateltavat totesivat, että kameran avulla on mahdollista rikastuttaa viestintää, sekä myös vähentää sähköpostien selaamista, sekä muiden töiden tekemistä palaverien aikana. Organisaation nykyisessä kulttuurissa kameroiden pitäminen kuitenkin koettiin melko harvinaiseksi. Kameran käyttö tarjoaa etua erityisesti tilanteissa joissa henkilöt aktiivisesti vuorovaikuttavat toistensa kanssa, mikäli taas on kyse palaverista jossa esihenkilö ja pitää yksinpuhelua ja muut kuuntelevat, niin kameran käyttö muilla kuin puhujalla ei välttämättä ole yhtä tarkoituksenmukaista. Toisaalta näissäkin tilanteissa mikäli kuulijoilla on kamera päällä, niin se voi tehdä kokouksen johtamisesta mielekkäämpää puhujalle.

Tutkimuksen tuloksista voidaan myös havaita, että virtuaalisia kokouksia järjestettäessä tulisi pyrkiä välttämään tilanteita joissa kokouksen järjestäjä pitää yksinpuhelua ja muut vain kuuntelevat hiljaa. Nousi myös esille, että virtuaalisessa kokouksympäristössä on selvästi helpompaa ns. "piiloutua" ja/tai olla hiljaa verrattuna kasvokkain käytäviin kokouksiin. Virtuaalinen kokouksympäristö myös mahdollistaa esim. sähköpostien hoitamisen tai muiden työtehtävien hoitamisen samalla kun on kokouksessa. Moni tutkimuksessa haastateltavista esihenkilöistä totesikin, että ovat pyrkineet aktivoimaan kokoukseen osallistujia mm. kysymysten ja keskustelun avulla. Kokouksia järjestettäessä tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että kokous on oikeasti tarpeellinen, eikä sellainen asia jonka voisi helposti hoitaa esim. muutamalla sähköpostilla. Koska virtuaalisten kokousten järjestäminen on niin helppoa, niin riskinä usein on että niitä järjestetään liikaa ja niihin kutsutaan ns. varmuuden

vuoksi myös henkilöitä joita ne eivät koske. Virtuaaliset kokoukset voivat olla hyvinkin kuormittavia, etenkin jos niitä on päivän aikana lukuisia, kuten etenkin esihenkilö-asemassa olevilla henkilöillä usein on.

Tutkimuksessa esille nousseet havainnot osoittavat, että virtuaalisten tiimien tulisi pyrkiä hyödyntämään niiden käytettävissä olevia kommunikaatio- ja kollaboraatiotyökaluja mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation johdon tulisi varmistua siitä, että tiimeillä on käytössään virtuaalisen työnteon mahdollistavat työkalut, sekä kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että työntekijät myös osaavat käyttää kyseisiä työkaluja mahdollisimman hyvin. Konkreettisia esimerkkejä työkalujen tehokkaasta hyödyntämisestä ovat aikaisemmin mainitut kamerakulttuuri, sekä virtuaaliset kokouskäytännöt. Myös kouluttamisen avulla on mahdollista lisätä työntekijöiden ymmärrystä virtuaalisten tiimien ominaispiirteistä ja haasteista, joka voi helpottaa niiden jäsenten toimintaa.

Tuloksissa nousi myös esille, että esihenkilön tulisi pyrkiä säännöllisesti vierailemaan alaistensa luona näiden toimipisteissä. Vierailujen etuna on muun muassa, että tällöin esihenkilö pitää itsensä näkyvänä, sekä on paremmin perillä siitä millaisissa olosuhteissa ja keiden sidosryhmien kanssa työntekijä päivittäin toimii. Näiden vierailujen avulla on mahdollista myös syventää esihenkilö-alainen suhdetta, joka helpottaa virtuaalista yhteistyötä. Esimerkiksi kerran vuodessa eri toimipisteissä vieraileminen nousi yhdessä haastattelussa esille, käytännössä tämän toteuttamisessa on kuitenkin omat haasteensa, mikäli alaisia sijaitsee lukuisissa eri maissa. Haasteena on kuitenkin myös usein se, että näiden vierailujen aikana esihenkilön ei ole yleensä mahdollista nähdä alaisensa arkea ja ns. tavallista työpäivää, sillä todennäköisesti esihenkilö viettää vierailustaan melko ison osan ajasta palavereissa yms. muissa erilaisissa ohjelmissa.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa myös nousi esille, että mikäli esihenkilö järjestää säännöllisesti kahdenkeskisiä virtuaalisia palaveriteita alaistensa kanssa, niin tällöin on pienempi riski molemminpuoliselle toistensa unohtamiselle. Lisäksi nämä palaverit mm. madaltavat kynnystä kääntyä esihenkilön puoleen, auttavat olemaan paremmin kartalla ajankohtaisista asioista, sekä todennäköisesti myös parantavat esihenkilö-alais suhdetta, koska ne tarjoavat mahdollisuuden myös epämuodolliseen kahdenkeskiseen keskusteluun. Nämä kahdenkeskiset palaverit ja niiden tarjoamat edut eivät nousseet aikaisemmissa tutkimuksissa merkittävästi esille.

Koska esihenkilön rooli on virtuaalisen tiimin toiminnan ja suorituskyvyn kannalta erittäin keskeinen, niin olisi tärkeätä myös pyrkiä varmistumaan siitä, että esihenkilöllä on riittävä ymmärrys ja osaaminen virtuaalisten tiimien erityispiirteistä ja haasteista. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa joissa esihenkilöllä ei ole aikaisempaa esihenkilökokemusta ja/tai kokemusta virtuaalisissa tiimeissä toimimisesta. Eräs haastateltavista nostikin esille, että organisaatio voisikin esimerkiksi tarjota mahdollisesti koulutusta virtuaalisten tiimien johtamiseen ja toimintaan liittyen uusille esihenkilöille. Kokeneemmilla esihenkilöillä on todennäköisesti omat hyväksi havaitut rutiininsa ja toimintamallinsa, jonka vuoksi he eivät kokeneet tarvinneensa varsinaista

apua/koulutusta virtualisten tiimien johtamiseen liittyen. Toisaalta kuitenkin tietoisuuden lisääminen virtuaalisten tiimien haasteista ja erityispiirteistä todennäköisesti parantaa tiimien toimintaa, koska tällöin tiimit pystyvät paremmin tunnistamaan todennäköiset kipupisteet ja vastaamaan niihin.

Osassa tässä tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista nousi esille, että henkilö ei kunnolla identifioitunut omaan tiimiinsä ja koki, että hänen työnsä erilaisen luonteen vuoksi voisi olla järkevämpää jos hän olisi osa jotakin toista tiimiä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää tarkastella kriittisesti tiimien rakennetta ja sitä, että mihin tiimiin kukin kuuluu. Tämänkaltaisen ulkopuolisuuden tunteen vaikutukset voivat olla pitkällä aikavälillä hyvinkin negatiivisia niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin. Tiimin virtuaalisuus voi osaltaan korostaa tätä ulkopuolisuuden tunnetta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa esille nousseet huomiot ja havainnot ovat pääpiirteittäin linjassa aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa. Virtuaalisissa tiimeissä kommunikointi ja henkilöiden välisten suhteiden rakentaminen koettiin pääsääntöisesti haastavammaksi kuin mitä perinteisissä lähitiimeissä. Virtuaalisten tiimien suurimpana etuna nähtiin virtuaalisten tiimien käyttävät kommunikaatiotyökalut ja niiden mahdollistama aikasäästö. Haastateltavat henkilöt kokivat, että vaikka virtuaalisuudestakin huolimatta työt saadaan kyllä hoidettua, niin tiimin jäsenet jäävät yleensä etäisemmäksi kuin mitä he samassa lokaatiossa työskennellessään. Virtuaalisten tiimien toiminnan helpottamiseksi nousivat esille mm. aktiiviseen kommunikaatioon kannustaminen, käytettävissä olevien työkalujen tehokas hyödyntäminen, sekä kasvokkain kohtaaminen. Myös esihenkilö on erittäin keskeisessä roolissa virtuaalisten tiimien menestyksen kannalta ja moni nostikin esille säännölliset kahdenkeskiset palaverit tehokkaana keinona helpottamaan virtuaalisuuden aiheuttamia haasteita.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Vilka (2021) korostaa sitä, että laadullisen tutkimuksen päämääränä ei yleensä ole yleistysten luominen, vaan ennemminkin pyrkimys ilmiöiden syvempään ymmärtämiseen, ja mahdollisesti vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty asiantuntijatyötä tekevältä hankintaorganisaatiosta. Tarkasteltavat tiimit ovat luonteeltaan melko pysyviä funktionaalisia tiimejä, sekä yksi johtotason tiimi. Nämä tekijät tulisi ottaa huomioon, mikäli tämän tutkimuksen tuloksia pyritään siirtämään johonkin toiseen organisaatioon tai tiimiin joka on luonteeltaan ja/tai ominaisuuksiltaan erilainen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tieteelliseen tutkimukseen kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. Eräitä tyypillisiä luotettavuuden arvioinnin kohteita ovat validiteetti, eli se tutkittiinko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoituskin, sekä reliabiliteetti, eli se ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia virtuaalisia tiimejä, sekä niiden



johtamista ja mahdollisia haasteita, tämä tarkoitus toteutui onnistuneesti. Myös tutkimuksen käytännön toteutus on kuvattu ja dokumentoitu sillä tarkkuudella, että tutkimuksen toistaminen ja samantyyppisten tulosten saavuttaminen jossakin toisessa riittävän samankaltaisessa organisaatioissa on mahdollista.

Vilka (2021) nostaa esille, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon tutkijan rooli ja asema suhteessa tutkittavaan yhteisöön. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee huomioida, että tutkimuksen toteuttajana työskentelin samaan aikaan tutkimushetkellä osana tarkasteltavaa hankintaorganisaatiota, mutta en ollut yhdenkään tutkimuksessa haastateltavana olleen tiimin jäsen. Osa haastateltavista oli minulle jo entuudestaan tuttuja ja muutama haastateltavista oli minuun nähden suorassa esihenkilöasemassa. Nämä suhteet ovat osaltaan voineet vaikuttaa haastatteluilmapiiriin ja haastatteluissa esille nousseisiin asioihin, on kuitenkin haasteellista arvioida, että ovatko haastateltavat henkilöt vastanneet vapaammin, vai rajoittuneemmin näiden suhteiden vuoksi. Eskola ja Suoranta (1998) kuitenkin huomauttavat, että täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen ei tieteellisessä tutkimuksessa ole mahdollista, vaan tutkija aina vaikuttaa tutkimuksen tulokseen jossakin määrin omalla toiminnallaan ja roolillaan. Näiden rajoitteiden tiedostaminen ja tutkijan objektiivisuuteen pyrkiminen ovat Vilkan (2021) mukaan keskeisessä roolissa tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Tutkijana myös pyrin siihen, että en omalla toiminnallani, tai esimerkiksi haastatteluiden kysymystenasettelulla ohjannut haastateltavia vastaamaan jollakin tietyllä tavalla.

Suurin osa haastatteluaineistosta kerättiin Teamsin välityksellä, joka on saattanut vaikuttaa haastattelun luontevuuteen ja siihen kuinka pitkästi haastateltavat ovat kysymyksiin vastanneet. Lisäksi osa haastatteluista toteutettiin englanniksi, joka ei ollut haastattelun kummankaan osapuolen äidinkieli, joten se on myös osaltaan saattanut vaikuttaa näiden haastatteluiden kulkuun ja kommunikaation sujuvuuteen.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun linjauksessa todetaan, että opinnäytetöissä tulee raportoida mahdollisesta tekoälyn käytöstä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vähäisissä määrin Microsoft Copilot -tekoälysovellusta joidenkin käsitteiden määrittelyssä ja selkeyttämisessä tutkijalle. Tutkimusraportti itsessään ei suoraan sisällä tekoälyn tuottamaa tekstiä tai aineistoa.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Virtuaaliset tiimit ovat aiheena erittäin ajankohtainen ja lisääntyneet viime vuosien aikana merkittävästi, joten olisi tärkeää että niiden toimintaa ja vaikutuksia tutkitaan ja tarkastellaan, niin organisaation ja toiminnan kannattavuuden, kuin yksilöiden kokemusten ja työhyvinvoinnin näkökulmastakin. Tämä tutkimus keskittyi pääasiassa tarkastelemaan virtuaalisten tiimien jäsenten henkilökohtaisia kokemuksia virtuaalisten tiimien

jäsenenä toimimisesta, lisäksi tutkimuksessa keskityttiin myös paljon henkilökohtaisiin suhteisiin. Eräs mahdollinen tutkimusnäkökulma olisi tarkastella sitä miten virtuaalisuus vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, toisaalta virtuaalisuuden vaikutusten käytännön mittaaminen saattaa monissa tapauksissa osoittautua haasteelliseksi. Käytännön kannalta realistinen vaihtoehto voisi myös olla tiimin virtuaalisuuden asteen kasvattamisen vaikutusten mittaaminen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiota jonka kaikki jäsenet sijaitsivat fyysisesti Euroopassa. Eräs jatkotutkimusehdotus olisi tarkastella muuten samankaltaista organisaatiota, mutta joka on vielä laajemmin maantieteellisesti hajautunut, Euroopan lisäksi myös esim. Amerikkaan ja Aasiaan. Tällöin tiimin jäsenten väliset kulttuurilliset eroavaisuudet olisivat todennäköisesti suurempia ja lisäksi esille tulisivat myös aikaeron aiheuttamat haasteet, jotka eivät tässä tutkimuksessa nousseet merkittävästi esille.

Tämän tutkimuksen pääpainona oli virtuaalisuuden vaikutusten tarkastelu pääasiassa organisaation alimmilla tasoilla, eli operatiivisella tasolla ja sitä seuraavalla tasolla. Globaaleissa yrityksissä on kuitenkin tyypillistä, että organisaatorakenteet voivat olla hyvinkin monitasoisia, esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa organisaatiossa oli yhteensä kuusi organisatiotasoa. Eräs jatkotutkimuskohde voisikin olla virtuaalisuuden vaikutusten tarkastelu korkeammilla organisaatiotasoilla, joissa työskentely on tyypillisesti luonteeltaan selkeästi strategisempaa kuin lähempänä operatiivista tasoa toimittaessa.

Mielenkiintoinen mahdollinen jatkotutkimusehdotus olisi myös tarkastella, että miten tiimin toiminnan luonne vaikuttaa tiimin jäsenten kokemuksiin virtuaalisuudesta ja sen vaikutuksista. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavien tiimien jäsenet työskentelevät pääasiassa melko itsenäisesti ja kommunikoiivat keskenään melko vähän. Joten voitaisiin esimerkiksi tutkia virtuaalisia tiimejä joissa edellytetään suurempaa yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Mikäli työn luonne olisi enemmän yhteistyötä vaativaa, niin sen toteuttaminen olisi todennäköisesti virtuaalisessa ympäristössä ainakin alkuun haasteellisempaa, mutta toisaalta tällöin tiimin jäsenet olisivat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, joka vahvistaisi tiimin jäsenten välisiä suhteita, joka taas omalta osaltaan todennäköisesti vaikuttaisi positiivisesti tiimin suorituskykyyn.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. e-kirja.
- Au, Y., and Marks, A. (2012). Virtual teams are literally and metaphorically invisible: Forging identity in culturally diverse virtual teams. *Employee Relations*, 34: 271-287.
- Auvinen, T. (2017) Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22(2), 36-46.  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol22\\_no2\\_pages\\_36-46.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf)
- Auvinen, T., Lämsä, A. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European management journal*, 30(2), 156-174.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.001>
- Barczak, G., & McDonough, E. F. (2003). LEADING GLOBAL PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS. *Research technology management*, 46(6), 14-18.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2003.11671592>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management research news*, 31(2), 99-110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational dynamics*, 31(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of management*, 40(5), 1202-1229.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- Driskell, T., Funke, G., Tolston, M., Capiola, A., & Driskell, J. E. (2023). Fluid and Virtual Teams. *Small group research*.  
<https://doi.org/10.1177/10464964231216367>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human resource management review*, 27(4), 569-574.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Ebrahim, N. A., Shamsuddin, A., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. IDEAS Working Paper Series from RePEc.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership. Berrett-Koehler Publishers.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. e-kirja.
- Ferreira, P. G. S., Lima, E. P. d., & da Costa, S. E. G. (2012). Perception of virtual team's performance: A multinational exercise. *International journal of production economics*, 140(1), 416-430.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.025>

- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization science* (Providence, R.I.), 16(1), 19-32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>
- Foster, P. A. (2014). *The open organization: A new era of leadership and organizational development*. Gower.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business horizons*, 60(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Han, S. J., & Hazard, N. (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 21(3), 300-323. <https://doi.org/10.1177/15344843221093376>
- Hardin, A. M., Fuller, M. A., & Davison, R. M. (2007). I Know I Can, But Can We?: Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams. *Small group research*, 38(1), 130-155. <https://doi.org/10.1177/1046496406297041>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Ivanaj, S., & Bozon, C. (2016). *Managing virtual teams*. Edward Elga Publishing.
- Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2019). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team performance management*, 25(1/2), 30-46. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0024>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of international management*, 23(4), 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Kallinen-Kuisma, A. & Auvinen, T. (2018). E-urheilun johtaminen: Lähtölaukaus empiiriselle tutkimukselle suomalaisesta näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, Business and Organization Ethics Network (BON).
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *The Journal of management development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Klitmøller, A., Schneider, S. C., & Jonsen, K. (2015). Speaking of global virtual teams: Language differences, social categorization and media choice. *Personnel review*, 44(2), 270-285. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0205>
- Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational dynamics*, 50(1), 100842. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842>
- Kreamer, L., Stock, G., & Rogelberg, S. (2021). Optimizing Virtual Team Meetings: Attendee and Leader Perspectives. *American journal of health promotion*, 35(5), 744-747. <https://doi.org/10.1177/08901171211007955e>
- Laitinen, K. & Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. Academic Press.

- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>
- Mamia, T., Alvesalo-Kuusi, A., Kuokkanen, A. & Virtanen, S. 2011. Työn elektroninen valvonta Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human resource management review*, 27(4), 575-589.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., R. Sanchez, D., & Dean, M. D. (2019). Do I Really Know You and Does It Matter? Unpacking the Relationship Between Familiarity and Information Elaboration in Global Virtual Teams. *Group & organization management*, 44(1), 3-37.  
<https://doi.org/10.1177/1059601118785842>
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of organizational behavior*, 33(3), 342-365.  
<https://doi.org/10.1002/job.1772>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN applied sciences*, 2(6), 1096.  
<https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Nakash, M., & Bouhnik, D. (2023). The effects of COVID - 19 on information management in remote and hybrid work environments. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 74(9), 1067-1080. <https://doi.org/10.1002/asi.24803>
- Norhayati, Z. (2017). *Culture matters: Decision-making in global virtual teams*. CRC Press.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & management*, 50(4), 144-153.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>
- Raappana, M., & Valo, M. (2014). Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 23.
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Aalto University. Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos)*. PS-kustannus. e-kirja.
- Virolainen, H. (2010). 'Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin': Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu.
- von Bonsdorff, M., Järvensivu, A. & von Bonsdorff, M. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 1-3. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>

- Zabel, S., Vinan Navas, G. T., & Otto, S. (2022). Social norms and webcam use in online meetings. *Frontiers in psychology*, 13, 907405.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.907405>
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational dynamics*, 42(3), 228-237.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>

# LIITE

## Liite 1 - Esihenkilö näkökulman haastattelurunko

### Taustatiedot

- Ikä
- Kerro lyhyesti työhistoriastasi
  - Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?
  - Kuinka paljon sinulla on kokemusta virtuaalisten tiimien jäsenenä/esihenkilönä toimimisesta?
  - Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?

### Tiimin toiminta

- Kuinka usein tapaat tiimisi jäseniä kasvokkain? Onko se mielestäsi riittävästi?
- Kuinka usein kommunikoit tiimisi jäsenten kanssa teknologian välityksellä?
- Mitä työkaluja/teknologioita käytät tiimin sisäisessä kommunikaatiossa (sähköposti, Teams yms.)?
- Mitä haasteita koet tiimin virtuaalisuuden aiheuttavan?
- Mitä etuja koet tiimin virtuaalisuudesta olevan?

### Suhteet

- Miten koet tiimin virtuaalisuuden vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin?
  - Esihenkilö-alainen, tiimin jäsenten väliset suhteet
- Koetko, että jotkut tiimin jäsenet ovat muita paremmassa/heikommassa asemassa fyysisen sijaintinsa takia?

### Johtaminen

- Koetko, että sinulla on käytettävissä riittävät tiimin johtamiseen tarvittavat työkalut?
  - Onko työnantaja mielestäsi tukenut sinua virtuaalisen tiimin johtamisessa riittävästi (esim. tarjonnut koulutusta, HR:n tuki)?
- Millaisia ominaisuuksia virtuaalisten tiimien johtaminen esihenkilöltä mielestäsi edellyttää?
- Onko sinulla jotain hyväksi havaittuja toimintamalleja tai työkaluja virtuaalisessa tiimissä toimimiseen, joita haluaisit nostaa esille.

## Liite 2 - Työntekijä näkökulman haastattelurunko (FI)

### Taustatiedot

- Ikä
- Kerro lyhyesti työhistoriastasi
  - Kuinka kauan sinulla on kokemusta virtuaalisten tiimien jäsenenä toimimisesta
  - Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?

### Tiimin toiminta

- Kuinka usein tapaat tiimisi jäseniä kasvokkain? Onko se mielestäsi riittävästi?
- Kuinka usein kommunikoit tiimin jäsenten kanssa teknologian välityksellä?
- Mitä työkaluja/teknologioita käytätte tiimin sisäisessä kommunikaatiossa (sähköposti, Teams yms.)?
  - Koetko niiden olevan riittäviä?
- Teetkö tiimisi muiden jäsenten kanssa yhteistyötä, vai ovatko työtehtävät toisistaan riippumattomia?
- Mitä haasteita koet tiimin virtuaalisuuden aiheuttavan?
- Mitä etuja koet tiimin virtuaalisuudesta olevan?
- Koetko saaneesi riittävästi tukea/koulutusta virtuaalisessa tiimissä toimimiseen
  - (esihenkilö, kollegat, HR)?
- Onko sinulla jotain hyväksi havaittuja toimintamalleja tai työkaluja virtuaalisessa tiimissä toimimiseen?

### Suhteet

- Miten koet tiimin virtuaalisuuden vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin?
  - Esihenkilö-alainen, tiimin jäsenten väliset suhteet
  - Onko tällä mielestäsi vaikutusta tiimin toimintaan ja suorituskykyyn?
- Koetko, että jotkut tiimin jäsenet ovat muita paremmassa/heikommassa asemassa fyysisen sijaintinsa takia?



## Liite 3 - Työntekijä näkökulman haastattelurunko (EN)

### Background information

- Age
- Tell me briefly about your work history
  - How much do you have experience about being part of a virtual team
  - How long have you been working on your current team?

### Operation of the team

- How often do you meet your team members face-to-face? Is it enough in your opinion?
- How often do you communicate with your team members through technology?
- What tools/technologies do you use at the teams internal communication (email, Teams etc.)?
  - Do you feel that those tools are sufficient?
- How much do you collaborate with your team members, or are the work tasks mainly independent?
- What challenges do you feel that team's virtuality creates?
- What advantages do you feel that there are from the team's virtuality?
- Do you feel that you have received enough support/training to work as a part of a virtual team (from the manager, colleagues, HR etc.)?
- Have you found any tools or ways to operate, which make working as a virtual team easier and/or more efficient (tips and tricks)?

### Relationships

- How do you feel that the team's virtuality affects the relationship between team members?
  - Manager-employee relationship, relationships between individual employees
  - Do you feel that these relationships affect the team's performance?
- Do you feel that some team members are in a better position compared to others because of their physical location?