



Turun yliopisto  
University of Turku

# **VIRTUAALITIIMISSÄ JA ETÄESIMIEHEN ALAISUUDESSA TYÖSKENTELY ASIAN- TUNTIJAN NÄKÖKULMASTA**

**Tapaus Kunnan Taitoa Oy**

Laatija:

Lotta Mitikka

Ohjaaja:

KTT Anni Paalumäki

9.8.2018

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

# Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Virtuaalinen työntekomuoto.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Kunnan Taitoa Oy .....	10
2	VIRTUAALITIIMISSÄ TYÖSKENTELY.....	13
2.1	Virtuaalitiimin jäsenen työskentely etäesimiehen alaisuudessa.....	13
2.2	Virtuaalitiimissä esiintyvät haasteet .....	15
2.3	Kommunikointi virtuaalitiimissä.....	19
2.3.1	Kommunikointi tiimin jäsenen ja etäesimiehen näkökulmasta .....	20
2.3.2	Kommunikointikäytännöt ja -keinot.....	21
2.4	Luottamus virtuaalitiimin jäsenten välillä.....	23
2.4.1	Luottamuksen rakentaminen .....	24
2.4.2	Luottamus haasteena.....	26
2.5	Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi virtuaalitiimissä.....	28
2.5.1	Kuormitus ja stressi .....	30
2.5.2	Mahdollisuus myös positiivisiin vaikutuksiin.....	31
2.6	Viitekehysten yhteenveto .....	32
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	35
3.1	Aineiston keruu .....	35
3.2	Analyysi ja tulkinta.....	38
3.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	41
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
4.1	Tunne yksinäisyydestä.....	44
4.1.1	Vähäinen kommunikaatio .....	46
4.1.2	Tuen puute.....	48
4.1.3	Suhteen muodostumisen vaikeus.....	53
4.2	Tunne työn merkityksettömyydestä.....	56
4.2.1	Etäesimiehen aito kiinnostus ja ajantasainen tieto.....	59
4.2.2	Tasapuolisuus .....	62
4.2.3	Arvostuksen ja välittämisen osoittaminen .....	65
4.3	Virtuaalitiimin jäseniin kohdistuvat edellytykset.....	67
4.3.1	Työn osaaminen ja tarvittavan teknologian hallinta.....	70
4.3.2	Korkea työmoraali ja halu kehittyä.....	72
4.3.3	Suhteet muihin tiimin jäseniin.....	76

5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
5.1	Kokonaisdimensioiden logiikka .....	80
5.2	Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen.....	82
5.3	Keskeiset päätelmät .....	84
5.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	87
	LÄHTEET .....	90
	LIITE 1: MOTIVAATIOKIRJE.....	94
	LIITE 2: HAASTATTELUISSA KÄYTETTY KYSYMYSRUNKO .....	95

#### Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Kooste haastatteluista .....	37
------------	------------------------------	----

#### Kuvaluettelo

Kuva 1	Viitekehysten teemojen väliset suhteet .....	33
Kuva 2	Aineiston analyysi aihealueista kokonaisdimensioiksi (mukailen Gioia ym. 2012, 21.) .....	40
Kuva 3	Tunne yksinäisyydestä -kokonaisdimension syntyminen .....	45
Kuva 4	Tunne merkityksettömyydestä -kokonaisdimension syntyminen .....	57
Kuva 5	Kokonaisvaltainen valmius virtuaalitiimissä työskentelyyn - kokonaisdimension syntyminen .....	69
Kuva 6	Kokonaisdimensioiden logiikka .....	80

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Virtuaalinen työntekomuoto

Virtuaaliset kommunikointivälineet ovat mullistaneet tavan, jolla nykypäivän tiimityöskentely voidaan organisoida, ja informaatioteknologian muututtua entistä kokonaisvaltaisemmaksi lukuisia vaihtoehtoja työn suorittamiselle eri sijainneista on kehittynyt (Watson Fritz, Narasimhan & Rhee, 1998, 7). Nykypäivän organisaatiot pyrkivät edelleen käyttämään näitä, ja muita entistä pidemmälle kehitettyjä kommunikointivälineitä hyödykseen, jotta voisivat organisoida toimintansa tehokkaammaksi ja saavuttaa paremmin markkinahyötyjä suhteessa kilpailijoihin. Uusien kommunikointivälineiden avulla yhteistyössä työskentelevien henkilöiden ei enää tarvitse olla fyysisesti läsnä samassa tilassa samaan aikaan, vaan yhteydenpito on mahdollista myös virtuaalisesti.

Työnteko ei siis ole enää tiettyyn paikkaan sidottua, vaan työskentely on mahdollista lukuisissa eri paikoissa sekä liikkeessa paikkojen välillä. Työnteko kotoa käsin on myös yleistynyt työntekomuoto, joka sopii erityisesti keskittymistä vaativien tehtävien suorittamiseen, sillä kotitoimisto tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden rauhallisempaan työskentelyyn ilman keskeytyksiä. (Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen 2014, 139, 147.) Kotitoimistolla työskentely onkin yksi yleisempiä virtuaalisen työn muotoja. Myös Watson Fritz ym. (1998, 8) toteavat, että etätö kotoa käsin on tutkimuksissa todettu tehokkaaksi työympäristöksi, sillä työntekijät kertovat pystyvänsä keskittymään työhönsä paremmin ja näin tehokkuustasot nousevat. Nämä muutokset ovat mahdollistaneet työskentelyn tehostamisen ja virtuaalisen työntekomuodon monissa organisaatioissa.

Langattomien yhteyksien myötä virtuaalitiimin jäsenet voivat työskennellä yhdessä riippumatta fyysisestä olinpaikastaan. Virtuaalitiimejä on perustettu ja perustetaan jatkossakin kasvavissa määrin, usein sekä työnantajan että työntekijän etuja tavoitellen. (Cascio & Shurygailo 2003, 362.) On virtuaalitiimin jäsenen etu, kun matkustukseen kuluva aika voidaan käyttää hyödyksi, kun työnteko ja yhteydenpito tiimin jäseniin onnistuu helposti autosta, junasta ja jopa lentokoneesta.

Virtuaalitiimien yleistyminen johtaa lukuisten positiivisten vaikutusten lisäksi myös tiettyihin haasteisiin. Työntekijän on monissa tapauksissa muutettava näkökulmaansa työnteon suhteen ja sopeuduttava virtuaaliseen, etänä toimivaan esimieheen. Työntekijä havaitsee uusia näkökulmia työntekoon liittyen, kun esimieheen ei satunnaisesti törmää toimistolla päivittäin. (Ferrazzi 2014, 120.) Yksi esimerkki tästä on kommunikoinnin erillaisuus, kun kaikki kanssakäyminen ja keskustelu käydään erilaisia sähköisiä välineitä hyödyntäen, jolloin vastapuolen ymmärtäminen vaatii enemmän ja riski tulkita väärin toisten viestejä puolestaan kasvaa (Golden 2006, 332). Kommunikointi ja tiedon jakami-

nen ovat avainasemassa rakennettaessa luottamusta virtuaalitiimin jäsenten ja etäesimiehen välisissä suhteissa (Holton 2001, 26). Myös Nurmi (2011, 134) toteaa, että kommunikoinnin toistuvuus vahvistaa luottamusta ja vastaavasti liian vähäinen kommunikointi vaikeuttaa toisiin luottamista. Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan erityisesti vuorovaikutustilanteissa, joissa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan. Tällaiset tilanteet ovat virtuaalitiimeissä luonnollisesti haastavia ja aitoja vuorovaikutustilanteita syntyy myös vähemmän kasvokkaisten tapaamisten puutteen tai vähäisyyden vuoksi.

Nurmi (2011, 130) yhdistää kommunikoinnin myös virtuaalitiimin jäsenten työhyvinvointiin, sillä fyysisen etäisyyden kautta heikentynyt näkyvyys muihin toimipisteisiin ja toisiin tiimin jäseniin lisää työn kuormittavuutta ja vaikuttaa siten henkiseen työhyvinvointiin. Virtuaalitiimin voidaan nähdä olevan yhteydessä laskeneeseen työtyytyväisyyteen ja positiiviseen työilmapiiriin (Golden & Fromen 2011, 145), mutta kaiken kaikkiaan virtuaalitiimeissä työskentelyn vaikutuksia tiimin jäsenten työhyvinvointiin ei ole vielä kirjallisuudessa tutkittu tarpeeksi, ja tutkimus aiheesta onkin tarpeellista (Gilson ym. 2015; Richter ym. 2006, 234).

Virtuaalitiimin määrittely ei ole aivan yksiselitteistä, ja keskustelua käydään edelleen termin määritelmästä ja siitä, mikä on tai ei ole virtuaalitiimi. Myös virtuaalisuuden mittaamisen ulottuvuuksista väitellään. (Johnson, Bettenhausen & Gobbins 2009, 624.) Virtuaalitiimi yleisesti kuitenkin määritellään ihmisjoukoksi, joka työskentelee yhdessä huolimatta siitä, että työntekijät ovat hajautuneet tilan, ajan ja/tai organisatoristen rajojen myötä (Lurey & Raisinghani 2001, 523). Määritelmän mukaan työntekijöillä on ainutlaatuisia osaamista ja he työskentelevät teknologiaa kommunikoinnissa ja yhteistyössä hyväksikäyttäen saavuttaakseen tärkeitä organisaation tavoitteita (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk & McPherson 2002, 67). Maantieteellinen jakautuneisuus pakottaa tiimin jäsenet työskentelemään sähköisten kommunikointivälineiden avulla, ja usein jäsenet työskentelevät ristikkäistoiminnallisissa tehtävissä suurelta osin toisistaan riippuvaisesti jakaen vastuun tiimin työskentelyn lopputuloksista (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 60).

Teknologian käyttö yksistään ei kuitenkaan riitä määrittelemään tiimiä virtuaalitiimiksi. Sen sijaan virtuaalitiimin määrittelyn täyttää tiimi, jonka jäsenet tekevät suurimman osan työstään puhelimen, sähköpostin, chat-keskusteluiden tai telekonferenssien välityksellä ja hyödyntävät sähköisiä tietokantoja ja ilmoitustauluja. Ratkaiseva tekijä virtuaalisuutta määriteltäessä on se aika, jonka tiimin jäsenet käyttävät kommunikointiin tietokoneen välityksellä sen sijaan, että keskustelisivat kasvokkain. (Berry, 2011, 187.) Virtuaalitiimin määrittelyssä voidaan kuitenkin painottaa myös tiimin jäsenten fyysistä etäisyyttä, ja esimerkiksi Malhotra ym. (2007, 60) määrittelevät virtuaalitiimin miksi tahansa tiimiksi, jonka jäsenet ovat maantieteellisesti hajautuneet. Virtuaalitiimin määrittely ei siis ole yksioikoista, ja virtuaalisuuden taso voi vaihdella. Suurimmillaan virtuaalisuus on tilanteessa, jossa tiimi on maantieteellisesti hyvin hajautunut, eikä kasvokkaisia kohtaamisia ole ollenkaan. Myös hajautettu tiimi (engl. dispersed team) määritellään usein

samankaltaisesti kuin virtuaalitiimi. Joskus kirjallisuudessa ei edes tehdä eroa virtuaalitiimin ja hajautetun tiimin välille (Saunders & Ahuja 2006, 663). Myös hajautetut tiimit hyödyntävät kommunikaatioteknologiaa, joka mahdollistaa niiden toiminnan yli aika- ja paikka-rajoiden. Tällöin määrittelyissä korostetaan erityisesti tiimin jäsenten sijaintia kaukana toisistaan, eli maantieteellistä hajautuneisuutta, joka on usein maailmanlaajuisia. (O’Leary & Cummings, 2007, 434.) Tässä tutkielmassa käytetään termiä virtuaalitiimi myös siinä tapauksessa, kun maantieteellistä hajautuneisuutta korostetaan, kunhan myös virtuaalisuusasteen voidaan nähdä olevan tarpeeksi korkealla tasolla.

Virtuaalitiimien käyttö tiimityön organisoinnissa on siis kasvussa, ja tutkimukset ovatkin osoittaneet, että hyvin toimivista ja organisoiduista virtuaalitiimeistä voi olla yritykselle lukuisia selkeitä hyötyjä sekä taloudellisesti että työntekijöiden parantuneena työhyvinvointina. Virtuaalitiimissä työntekijät voivat hallita joustavammin työn ja henkilökohtaisen elämän kokonaisuuden, ja yritykset voivat samalla hyödyntää osaamista ja tietotaitoa maantieteellisesti suuremmalta alueelta. Tällöin yritykset voivat säästää kuluissaan, kun kaikille työntekijöille ei tarvitse tarjota omaa työpistettä vaan työskentely tapahtuu osittain esim. kotoa käsin. (Ferrazzi 2014, 120.) Ei siis olekaan yllättävää, että virtuaalitiimien yleistyminen on edelleen nousussa (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen 2015, 1314), ja myös tutkimus aiheeseen liittyen on vasta kypsymisasteella (Saunders & Ahuja, 2006, 663).

Virtuaalitiimit ovat siis yhä laajemmin käytössä useissa organisaatioissa, ja myös kirjallisuus virtuaalisten välineiden käytöstä ja vaikutuksista tiimien toimintaan on kasvanut (Marlow, Lacerenza & Salas 2017, 575). Tästä huolimatta kirjallisuudessa esiintyy silti selkeitä puutteita ja paljon on opittavaa vielä vuosiksi eteenpäin (Gilson ym. 2015, 1331). Myös Richter, Meyer ja Sommer (2006, 234) toteavat virtuaalityön ja työhyvinvoinnin suhteen olevan vielä vailla riittävää tutkimustietoa, ja myös tieto siitä, kuinka virtuaalitiimissä työskentely vaikuttaa tiimin jäsenten tuntemuksiin on vähäistä (Johnson ym. 2009, 624).

Erityisesti kuitenkin virtuaalitiimin jäsenten näkökulman ja kokemusten tarkastelu, mikä on tämän tutkimuksen näkökulma, vaatii lisää tutkimusta. Koska virtuaalitiimejä hyödynnetään jatkuvasti entistä enemmän (Gilson ym. 2006, 1314), organisaatiot tarvitsevat lisää tietoa siitä, toimivatko työntekijät virtuaalitiimissä samalla tavalla kuin perinteisissä tiimissä, mitkä käytännöt ovat tärkeitä ja toimivatko nämä käytännöt yhtä hyvin niin virtuaalisissa kuin perinteisissäkin tiimeissä. (Staples & Webster, 2007, 61.)

Vasta vähän tiedetään virtuaalitiimissä työskentelemisen vaikutuksista työntekijöiden kokemuksiin etäesimiehestä ja henkisestä työhyvinvoinnista sekä siitä, miten tietokoneen välityksellä tapahtuva kommunikointi vaikuttaa tiimin jäsenten työn tuloksiin (Johnson ym. 2009, 623–624). Tutkimus on puutteellista myös etäesimiestyön vaikutuksista tiimin kommunikointiin. Suuri osa virtuaalitiimeihin liittyvästä tutkimuksesta on toteutettu laboratorisissa asetelmissa käyttäen opiskelijoista koostuvia tiimejä tutkimuksen kohteina.

(Hambley, O'Neill & Kline 2007.) Kokeellisilla tutkimusasetelmilla on omat hyötynsä, mutta niiden avulla ei pystytä havaitsemaan virtuaalitiimien monimuotoisuutta ja vuoro-vaikutuksellisuutta. Tästä syystä tutkimukset saattavat kärsiä validiteettiongelmista ja vastaisuudessa tutkimusten tulisikin hyödyntää kenttäasetelmaa. (Liao, 2017, 657.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia virtuaalitiimien toimintaa virtuaalitiimien jäsenten näkökulmien kautta ja tarkastella etäesimiehen alaisuudessa toimivien asiantuntijoiden työskentelyä. Tällä tavoin pyritään selvittämään parhaita käytäntöjä virtuaalisesti toimivien tiimien ja etäesimiesten työskentelyyn liittyen. Tarkastelu tehdään nimenomaisesti vain virtuaalitiimin jäsenten, eli tiimissä työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta tavoitellen mahdollisimman avointa ja kattavaa kuvausta virtuaalitiimin ja etäesimiehen toiminnasta sekä seurauksista tiimin jäsenten työskentelyyn.

Tässä tutkimuksessa tunnistetaan etäesimiehen alaisuudessa työskentelyyn liittyviä haasteita ja pyritään selvittämään, kuinka alaisistaan etänä työskentelevä esimies voi omalla toiminnallaan helpottaa tiimin työskentelyä siten, että kokonaisuus toimii, ja tiimin jäsenet kokevat työnsä mielekkääksi. Tutkimuksessa annetaan painoarvoa myös virtuaalitiimin jäsenten työhyvinvoinnille ja -motivaatiolle ja etsitään keinoja siihen, miten etäesimies voi sähköisiä viestintävälineitä käyttäen saada alaisensa voimaan paremmin työssään ja tuntemaan itsensä entistä motivoituneemmiksi.

Tutkimuksen pääkysymys voidaan muotoilla seuraavasti: *Miten virtuaalitiimin jäsenet kokevat virtuaalisen työskentelytavan ja etäesimiestyön?* Tämän kysymyksen selvittämiseksi aihe on hajautettu seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten kommunikointi koetaan virtuaalitiimissä?
- Miten luottamus ja sen rakentuminen koetaan virtuaalitiimissä?
- Miten etäesimiehen toiminnan koetaan vaikuttavan tiimin jäsenten työhyvinvointiin virtuaalitiimissä?

Tutkimuksen kohteena oleviksi teemoiksi ovat siis valikoituneet kommunikointi, luottamus sekä työhyvinvointi virtuaalitiimissä. Näitä teemoja tarkastellaan erityisesti sen kautta, minkälaisia kokemuksia virtuaalitiimin jäsenillä on heidän etäesimiehistään, mutta toisaalta selvitetään myös mitä vaaditaan tiimin jäseniltä teemojen toteutumiseksi ja onnistumiseksi.

Edellä perusteltujen kirjallisuus- ja tutkimusaukkojen lisäksi syynä valikoiduille teemoille on myös niiden läheinen liittyminen toisiinsa. Virtuaalitiimin jäsenten hyvinvointi nähdään ikään kuin peilinä kommunikoinnin ja luottamuksen rakentamisen onnistumiselle, sillä kaikki tekijät heijastuvat siihen, kuinka hyvin tiimin jäsenet työssään voivat.



Manjula ja Aggarwal (2015) ovat tutkineet tiimityöskentelyä, ja heidän mukaansa lukuisat dimensiot, kuten kommunikointi ja luottamus, toimivat selkeinä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä ennakoivina tekijöinä.

Vastaukset edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään haastatteleamalla toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jolloin työntekijät pääsevät mahdollisimman vapaasti kertomaan omista kokemuksistaan, joita heillä etäesimiehistä ja virtuaalitiimissä työskentelemisestä on.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään tuomaan lisäsyvyyttä kirjallisuuteen erityisesti edellä mainittujen, lisätutkimusta vaativien teemojen kautta. Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan tarkastelemalla etäesimiehen johdolla toimivia virtuaalitiimien jäseniä kunnallisessa palveluyrityksessä. Lisäarvoa olemassa olevaan kirjallisuuteen tuo näkökulmaksi valittu henkilöstön näkemys ja kokemus sen sijaan, että tutkimuksen kohteena olisivat esimiehet itse.

Tutkimuksen tavoitteena on toisaalta myös pystyä tuomaan tulokset käytäntöön ja tarjota tietoa virtuaalitiimien toiminnasta sekä konkreettisia neuvoja ja käytäntöjä liikkeenjohdon päätöksentekoon. Toimeksiantajayritys Kunnan Taitoa Oy:n tavoitteena on tehostaa toimintaansa ja pyrkiä jakamaan osaamista parhaiden käytäntöjen mukaan eri toimintojen välillä, jolloin esim. ajoittaisista tai projektiluonteisista työkuorman epätasapainoista tai sairaus- ja muista syistä johtuvista poissaoloista aiheutuvia resurssivajeita pystytään helpommin tasoittamaan. Yhtenä mahdollisuutena näiden tavoitteiden saavuttamiseen on tunnistettu tiimien virtualisoiminen, jonka tavoitteena joustavoittaa työntekoa ja parantaa asiakkaille tarjottavan palvelun laatua.

Tilanteessa, jossa esimies työskentelee eri paikkakunnalla kuin alaisensa, molemmat tahot kohtaavat usein erilaisia haasteita verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijä voi milloin tahansa keskustella kasvotusten esimiehensä kanssa ja toisinpäin. Toimeksiantajayrityksessä toimii tällä hetkellä jo muutama tiimi virtuaalisesti, eli näiden tiimien jäsenillä ei ole omalla paikkakunnallaan lähiesimiestä eikä kaikissa tapauksissa myöskään kollegoita samasta tiimistä. Tämän johdosta kaikki keskustelut ja muu kanssakäyminen toteutuu lähinnä puhelinta ja sähköpostia tai muita pikaviestimiä, kuten Skype for Businessia, hyödyntäen. Koska monen asiantuntijan tapauksessa myös muut tiimin jäsenet työskentelevät toisilla paikkakunnilla, saattaa kasvokkainen kommunikointi tiimin kesken jäädä hyvinkin vähäiseksi.

Erityisesti tutkimusaihe painottuu asioihin, jotka virtuaalitiimin esimiehen tulisi huomioida, jotta tiimin jäsenet kokisivat työskentelyn mahdollisimman mielekkääksi ja esimieheltä saatavan tuen riittäväksi. Tutkimuksen näkökulma painottuu siis tiimin jäsenten kokemuksiin, mutta kokemusten kohteena tarkastellaan erityisesti esimiehen toimintaa ja sen vaikutuksia tiimin työskentelyyn.

Tutkimuskysymysten avulla yritetään löytää ratkaisuja mahdollisimman toimivaan virtuaalitiimin toimintaan ja pyritään tarjoamaan ohjenuoria tilanteisiin, joissa paikkakuntaakohtaisesti toimivista tiimeistä muodostetaan tulevaisuudessa virtuaalisesti toimivia tiimejä. Ensin on tunnistettava mahdolliset haasteet, joita saattaa esiintyä siitä syystä, että esimies työskentelee eri paikkakunnalla kuin tiimin jäsenet ja kasvokkaisia tapaamisia on vain harvoin. Kun haasteet on tunnistettu, niihin voidaan reagoida ja kehittää toimintatavat, joiden avulla negatiiviset vaikutukset minimoidaan. Vastaavasti tulee myös löytää ne hyödyt, jotka virtuaalitiimi parhaimmillaan voi tuottaa. Nämä hyödyt tuodaan esille, ja ne toimivat osaltaan myös motivaattoreina virtuaalitiimin jäsenille.

Myös luottamuksen rakentumisen on todettu olevan erittäin olennainen tekijä virtuaalitiimien toiminnassa (Henttonen & Blomqvist 2005, 108, Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007, 327), joten sen rakentumista ja henkilöstön kokemusta siihen liittyen tutkitaan. Esimiehen on myös tarpeellista tietää, mitä mahdollisia hyötyjä hän voi tarjota ja miten hän voi toiminnallaan auttaa koko tiimiä ja sen yksittäisiä jäseniä voimaan hyvin työssään ja tuntemaan työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi. On tärkeää tunnistaa asioita, joita työntekijät kokevat erityisen merkityksellisiksi tai haastaviksi erilaisissa tilanteissa, jotta johto osaa puuttua näihin ja toimia henkilöstön kannalta parhaalla tavalla.

Tämän tutkimuksen näkökulmana on siis henkilöstön kokemus virtuaalitiimien johtajuudesta sekä esimiehensä onnistumisen tuottamista positiivisista seurauksista tai epäonnistumisen aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista. Jos toimeksiantajayrityksessä päädytään perustamaan lisää virtuaalisesti toimivia tiimejä, halutaan se tehdä mahdollisimman hyvin huomioiden asiantuntijoiden näkemykset ja tunteukset. Paras mahdollinen näkemys on juuri niillä työntekijöillä, jotka ovat muutoksen jo käyneet läpi. He osaavat kertoa, mitkä tekijät johtivat esimerkiksi kasvaneeseen työmotivaatioon tai heikentyneeseen työhyvinvointiin.

Yritysmaailmassa suuria päätöksiä tehtäessä usein painava merkitys on myös taloudellisilla aspekteilla. Tässä tutkimuksessa jätetään taloudellisuus ja tuottavuus näkökulmina kuitenkin sivuhuomiolle, sillä painopiste on nimenomaan henkilöstön kokemuksissa ja mielipiteissä. Varsinaisia päätöksiä tehdessään johto luonnollisesti tekee tarkkoja laskelmia, mutta paljon painoarvoa halutaan antaa henkilöstön kokemuksille ja heidän sanaansa luotetaan tulevia päätöksiä tehtäessä. Samalla johto vahvistaa henkilöstön mielikuvaa siitä, että myös heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa.

### **1.3 Kunnan Taitoa Oy**

Toimeksiantajayritys Kunnan Taitoa Oy tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita omistaja-asiakkailleen, joita ovat kunnat, kuntayhtymät ja kaupungit ympäri Suomen.

Yrityksen tuottamiin palveluihin kuuluvat taloushallinnon osalta mm. ostolaskut- ja reskontra, myyntilaskut- ja reskontra, perintä, hankinta, maksuliikenne, kirjanpito ja tilinpäätökset sekä henkilöstöhallinnan osalta palkanlaskentapalvelut, matkalaskut sekä standardoitu henkilöstöhallinnan raportointi. Kiristyvän kilpailutilanteen myötä yritys haluaa tehostaa toimintaansa ja löytää parhaita käytäntöjä mm. osaamisen jakamiseen ja ruuhkatilanteiden tasaamiseen, jolloin asiakkaille voidaan taata paras mahdollinen palvelutaso. Yksi keino näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on organisoida työnteko niin, että resursseja pystytään helposti liikuttamaan saman prosessin ja saman järjestelmän sisällä asiakkuuksien välillä.

Yrityksen toiminnan taustalla on se idea, että useasti uuden kunnan tai kaupungin tullessa asiakkaaksi, kirjoitetaan liikkeenluovutus sopimus, jolla henkilöstö siirtyy kaupungin palveluksesta Kunnan Taitoa Oy:n työntekijöiksi. Tällöin siirtynyt henkilöstö on jatkanut saman asiakkaan palvelua kuin ennenkin, ja työntekijöillä on ollut ikään kuin ”omat” asiakkaansa. Vaikka kaikissa tapauksissa ja uusien asiakkaiden tullessa henkilöstö ei olisikaan siirtynyt uuden työnantajan palvelukseen, on yrityksessä ollut vallalla toimintatapa, jonka mukaisesti kullakin paikkakunnalla tehdään pääosin sen kaupungin tai kunnan työt ja yli toimipisterajojen työskennellään vain poikkeustapauksissa.

Muuttuvien tilanteiden, erilaisten projektien ja uusien järjestelmien ja muiden käytönottojen myötä on kuitenkin huomattu, että henkilöstön työtaakka ei ole aina jakautunut tasaisesti. Suurissa toimipisteissä työtä saattaa olla enemmän työntekijää kohden ja vastaavasti pienissä toimipisteissä yllättäviin työmäärän nousuihin ja muihin kiirepiikkeihin on haastavampaa reagoida. Pitkällä aikavälillä tämä saattaisi johtaa erilaisiin negatiivisiin vaikutuksiin, kuten heikentyneeseen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen eniten kuormitettujen työntekijöiden kohdalla. Virtuaalitiimit on koettu yhdeksi mahdolliseksi ratkaisuksi tähän haasteeseen. Virtuaalisesti organisoituneen tiimityöskentelyn myötä resursseja voidaan helpommin hyödyntää siellä, missä niille on suurin tarve. Myöskään nykyteknologian myötä työskentely ei ole yrityksessä enää paikkaan sidottua, vaan työtä voidaan organisoida helposti tehtäväksi yli toimipisterajojen.

Kunnan Taitoa Oy onkin vuosina 2015 ja 2016 ottanut käyttöön virtuaalisen toimintatavan kahden tiimin osalta palveluntuotannossa ja tämän lisäksi yrityksessä toimii muutamia pienempiä tiimejä virtuaalisesti. Tiimien toiminnan muuttamista virtuaaliseksi on perusteltu mm. osaamisen jakamisen helpottumisella, kun kaikki tarvittava tieto ja taito on yhden yksikön sisällä, tukipalveluiden tehostamisella ja vahvistamisella eri toimistoilla sekä asiantuntemuksen keskittämisen kautta saavutettavalla kustannustehokkuudella. Lisäksi tiimejä on luonnollisesti helpompi muodostaa, kun fyysinen sijainti tai asuinpaikkakunta ei ole ongelma. Tämän ovat todenneet myös Hertel, Geister ja Konradt (2005, 73), joiden mukaan virtuaalitiimin jäsenten valinnan tulisi perustua henkilöiden tietoon, taitoihin ja kykyihin lokaatiosta riippumatta.

Tämän tutkimuksen kohteena on virtuaalitiimin jäseniä kahdesta eri tiimistä, mutta kuitenkin useamman eri esimiehen alaisuudesta. Näiden kahden tiimin jäsenet ovat sijoittuneet ympäri Suomen lukuisille eri paikkakunnille Lapista Varsinais- sekä Itä-Suomeen ja Uudellemaalle. Tällöin mahdollisuus nähdä muita tiimin jäseniä tai esimiestä kasvokkain on useimmille todella harvinaista. Joillakin paikkakunnilla työskentelee kuitenkin kaksi tai useampi saman tiimin jäsen, ja osa on toimistollaan yksin. Toisilla on siis kollegoita samalla toimistolla ja mahdollisuus kasvokkaiseen keskusteluun, kun taas toisille tämänkaltaiset keskustelut on huomattavasti vaikeampia järjestää. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen työntekijän esimies työskentelee kuitenkin etäällä. Nyt yrityksen johtoa kiinnostaa, kannattaako toimintatapa ottaa käyttöön laajemmin, ja minkälaista johtajuutta tässä tilanteessa tulisi käyttää, jotta muutos pystyttäisiin toteuttamaan henkilöstön näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis kirjallisuudessa olevien aukkojen täyttämisen lisäksi pystyä antamaan toimeksiantajayrityksen johdolle mahdollisimman kattavat neuvot asiantuntijoiden näkökulmasta virtuaalitiimien perustamiseen ja johtamiseen jatkossa. Pääpaino on siis erityisesti niiden asiantuntijoiden kokemuksissa ja mielipiteissä, jotka työskentelevät osana jo virtuaalisesti toimivia tiimejä, sillä vain heillä on todellinen kokemus asiasta.

## 2 VIRTUAALITIIMISSÄ TYÖSKENTELY

### 2.1 Virtuaalitiimin jäsenen työskentely etäesimiehen alaisuudessa

Virtuaalitiimien toimintaa on tutkittu viime vuosien aikana paljon, ja tutkimus virtuaalitiimien johtajuudesta on kasvanut jopa hieman yllättäen. Kiinnostuksen kohteina ovat olleet erityisesti esimiehen käyttäytyminen sekä luonteenpiirteet (Gilson ym. 2015, 1313, 1319). Kun virtuaalitiimit ovat yleistyneet työmuotona, tarvitaan myös enemmän virtuaaliseen johtamiseen ja organisointiin kykeneviä esimiehiä. Tästä syystä on osattava paremmin tunnistaa muuttuneita tarpeita ja kouluttaa esimiehiä uusiin tilanteisiin. Virtuaalitiimin toiminnan takaamiseksi ja myös tiimin jäsenten kannalta etäesimiehellä tulisi olla aiempaa kokemusta jaetussa tiimissä työskentelystä sekä teknologisten välineiden käytöstä kommunikoinnissa. (Iorio & Taylor 2014, 340, 348.)

Suhteellisen vähän on tutkimusta siitä, millä tavalla etäesimiehen toiminta vaikuttaa virtuaalitiimin jäsenten väliseen kanssakäymiseen ja heidän suoriutumiseensa (Hambley ym. 2007, 42). Myös Golden ja Fromen (2011, 1452) toteavat, että tutkimus on ollut hidasta selvittämään niitä mahdollisia vaikutuksia, joita etänä toimivalla esimiehellä on alaisiinsa. Etäjohtamisella on kuitenkin todettu olevan vaikutuksia tiimin jäseniin, joten esimiehen tulee huomioida kyseiset vaikutukset toiminnassaan ja proaktiivisesti vastata niihin (Golden & Fromen 2011, 1468). Malhotra ym. (2007, 68) toteavat, että virtuaalitiimin johtaminen vaatii kaikki samat johtajuus- ja projektinhallintakyvyt kuin paikallisesti toimivan tiimin johtaminen, mutta vielä enemmän. Mitä kauempana toisistaan tiimin jäsenet fyysisesti sijaitsevat, sitä haastavampaa koordinointi esimiehelle on. Tämän lisäksi etäisyyden kasvaessa entisestään nousevat esiin ja suurenevat usein myös aika- ja kulttuurierot sekä kielimuuri, jolloin etäesimiehen kohtaamat haasteet moninkertaistuvat.

Sen lisäksi, että virtuaalitiimin johtaminen vaatii erityisiä taitoja tiimin esimieheltä, vaikuttaa virtualisointi myös olennaisesti tiimin jäsenten työskentelyyn ja heiltä vaadittaviin taitoihin. Pelkkä substanssiosaaminen ja oman osuuden hallinta työtehtävistä ei enää riitä, vaan työntekijän on osattava verkostoitua ja muuttaa ajattelutapojaan tilanteessa, jossa paikallisesti toimivasta tiimistä muodostetaan virtuaalitiimi. Virtuaalitiimin tuottama joustavuus saattaa kuitenkin myös nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä mm. tasapainottamalla työn ja muun elämän suhdetta (Liao, 2017, 648).

Virtuaalisen työntekomuodon yleistyessä tutkimus ei ole tarpeeksi keskittynyt myöskään muutoksen aiheuttamien erilaisten suhteiden tärkeyteen organisaation toiminnalle. Virtuaalinen työ muuttaa suhteen luonnetta työntekijän ja etäesimiehen välillä, ja pidempi etäisyys sekä esimiehen poissaolo toimistolta tuovat todennäköisesti haasteita vuorovaikutukseen. Samalla toimistolla työskennellessään esimiehen ja alaisen välille syntyy luonnollisesti fyysisiä kohtaamisia, mutta virtuaalioloissa näitä ei ilmene. Kohtaamisten

puuttuminen vaikuttaa suoraan virtuaalitiimin jäsenen ja hänen kokemuksiinsa virtuaalisesta tiimityöskentelystä. Myös työntekijöiden saaman palautteen määrän on todettu olevan pienempi etäesimiesten ja virtuaalitiimien esimiesten osalta johtuen luontaisista etäisyyden aiheuttamista vuorovaikutuksellista haasteista. (Golden & Fromen 2011, 1453–1454.)

Huolimatta etätöiden suosion kasvusta yllättävän vähän tiedetään virtuaalisen työnteon vaikutuksista suhteisiin työpaikalla ja kotona (Golden 2006, 319). Tapa, jolla virtuaalijohtajat luovat korkealaatuisia suhteita tiimin jäsenten välille sekä heidän tähän käyttämänsä keinot ovat vasta vähän ymmärrettyjä. Suhteiden rakentamisen voidaan nähdä olevan lukuisten hyötyjen rinnalla erityinen haaste virtuaaliloissa. Tutkimuksen mukaan korkeatasoinen vaihtosuhde virtuaalitiimin esimiehen ja alaisen välillä syntyy, kun esimies osoittaa huolehtivaisuutta ja empatiaa tiimin jäseniä kohtaan ja kannustaa heitä yksilölliseen kehittymiseen ja ilmaisemaan itseään. Tämä tarkoittaa, että virtuaaliesimiehen ei tulisi enää keskittyä puhtaasti tehtäväperäisiin toimiin kuten tavoitteiden selkeyttämiseen, vaan esimiehen tulisi kiinnittää enemmän huomiota sosiaalisiin toimiin motivoitakseen tiiminsä jäseniä ja korostaakseen osallistumista tehokkaisiin työsuorituksiin. Tämä johtaa siihen, että tunteiden merkitys kasvaa rakennettaessa virtuaalisia suhteita. Virtuaaliesimiehen tulisi siis kannustaa tiiminsä jäseniä jakamaan mielipiteensä ja etsimään yhteisymmärrystä sekä samalla olemaan tietoinen yksilöiden tarpeista ja huomioimaan kulttuurierot tiimin sisäisen luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Jawadi, Daassi & Kalika 2013, 200, 206–207.)

Virtuaalitiimin jäseniin keskittymisen sijaan enemmistö kirjallisuudesta on kuitenkin keskittynyt virtuaalitiimin esimiehen ominaispiirteiden määrittämiseen. Ruggieri (2009) on tutkimuksessaan verrannut transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta virtuaalitiimeissä. Transaktionaalinen johtajuus perustuu kahteen tekijään, jotka ovat ehdollinen palkitseminen ja poikkeuksilla johtaminen. Johtaja palkitsee ja kehuu, kun tavoitteet saavutetaan, mutta on myös valmis nuhtelemaan ja rankaisemaan virheen sattuessa. Transformationaalinen johtaja sen sijaan onnistuu kasvattamaan alaistensa mielenkiinnon tasoa työtään kohtaan, hän arvostaa tiiminsä sitoutumista ja missiota ja osoittaa ominaispiirteitä, jotka saavat aikaan arvostusta ja ylpeyttä. Lisäksi transformationaalinen johtaja etsii uusia mahdollisuuksia ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden saavuttamiseen ja kannustaa myös alaisiaan löytämään uusia ratkaisuja ja ehdottamaan ideoita. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että virtuaalitiimin jäsenet pitivät transformationaalista johtajaa parempana kuin transaktionaalista johtajaa, sillä transformationaalisia ja suhteisiin keskittyviä johtajia pidettiin älykkäämpinä, luovempina ja aidompina kuin tehtäväperusteisia johtajia, jotka koettiin autoritäärisemmiksi. Tämä johti siihen, että tyytyväisyys johtajuuteen oli korkeampi transformationaalisen johtajuuden kohdalla virtuaalisissa olosuhteissa. Virtuaalitiimin esimiehen haasteena voidaan siis nähdä kyky motivoida ja innostaa tiiminsä jäseniä olematta työssä kuitenkaan fyysisesti läsnä.

## 2.2 Virtuaalitiimissä esiintyvät haasteet

Huolimatta saatavilla olevan teknologian kehittyneisyydestä sekä tiimin jäsenten asiantuntijuudesta, virtuaalitiimit eivät usein onnistu saavuttamaan niiden täyttä kuviteltua potentiaalia (Greenberg ym. 2007, 325). Virtuaalitiimin johtamisen voidaankin nähdä olevan monesta eri syystä haastavampaa kuin paikallisen tiimin. Tutkimusten mukaan esimiehellä on kriittisen suuri ja suora vaikutus tiiminsä suoritukseen. Esimies on mukana muovaamassa tiimityöskentelyä ja hän asettaa peruslinjaukset sekä säännöt tiimityöskentelyn prosesseille. Tämä pätee sekä fyysisesti yhdessä toimiviin tiimeihin että virtuaalitiimeihin. (Cascio & Shurygailo 2003, 362.)

Sopivan esimiehen lisäksi on luonnollisesti tärkeää, että myös virtuaalitiimin jäsenillä on vaadittavat taidot virtuaaliseen tiimityöskentelyyn sekä jäsenen oman että koko tiimin menestymisen kannalta. Krumm, Kanthak, Hartmann ja Hertel (2016) ovatkin tunnistaneeet tärkeimpiä vaatimuksia, eli tarpeelliset tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaispiirteet virtuaalitiimin jäsenille. Ominaispiirteet eroavat paikallisesti toimivien tiimien vastavista, ja ilman näitä ominaisuuksia virtuaalitiimin toiminta ei heidän mukaansa ole optimaalista. Krumm ym. (2016, 135–139) toteavat, että analysointiin ja tulkitsemiseen sekä johtamiseen ja päätösten tekemiseen liittyvillä tiedoilla ja taidoilla on huomattavan suuri merkitys, kun valitaan jäseniä virtuaalitiimeihin. Esimiehenä toimimisen ja päätöksenteon taitoihin on lueteltu mm. vastuun kantaminen, oma-aloitteinen toiminta sekä muiden tiimin jäsenten motivoiminen. Analysoinnin ja tulkitsemisen taitoihin kuuluvat sen sijaan kommunikointivälineiden osaava käyttö, uusien teknologioiden tehokas oppiminen sekä helposti ymmärrettävissä oleva kirjallinen kommunikointitapa. Virtuaalitiimien jäseniltä voidaan siis nähdä vaadittavan enemmän kiinnostusta uusien asioiden ja toimintatapojen oppimiseen kuin paikallisesti toimivien tiimien ja luonnollisesti teknologinen ymmärrys ja selkeä kommunikointi ovat virtuaaliloissa tärkeämpiä ominaisuuksia. Sen sijaan ominaisuudet kuten luovuus, ongelmien strateginen ratkaisukyky, tehtävien koordinointi muiden jäsenten kanssa ja ajan tehokas käyttö näyttäytyivät yhtä tärkeinä sekä virtuaalitiimeissä että perinteisissä tiimirakenteissa.

Epäilemättä virtuaalitiimit kohtaavat samanlaisia haasteita kuin perinteisetkin tiimit, mutta tavanomainen resepti tehokkaalle tiimityölle saattaa olla haastava toteutettava virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalitiimeillä onkin vastassaan erityisiä haasteita. (Henttonen & Blomqvist 2005, 109.) Haasteet virtuaalitiimien kohdalla aiheutuvat välimatkoista tiimin jäsenten välillä, jolloin sosiaalisia vihjeitä mm. epäilyistä tai paheksunnasta ei ole saatavilla, kun kehonkieltä tai muita eleitä ei ole kommunikoinnissa mahdollista lukea. Virtuaalitiimien tapauksessa yhtä oikeaa johtajuustyyliä ei voida soveltaa yleistasoisesti, vaan jokaisen johtajan tulee ymmärtää oman virtuaalitiiminsä toiminta niin, että se sopii hänen johtamistyyliinsä. Lisäksi johtajan tulee sopeuttaa myös oma toimintansa tiimin mukaisesti. Haasteita virtuaalitiimeille ja niiden johtajille ovat mm. työn edistymisen

kontrollointi ja välietappien tunnistaminen, läheisen yhteistyön tukeminen tiimin jäsenten välillä, rajojen vakiinnuttaminen työn ja kodin välille, tarkkojen toimintatapojen määrittely tärkeiden kirjallisten dokumenttien arkistoinniseksi sekä normien ja prosessien luominen ja ylläpito tiimin muodostumisen varhaisessa vaiheessa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä hyvien ja huonojen projektien, tiimien ja johtajien erot tulevat tavallista paremmin esille ja tehon johtajuus on kestäväntä. (Cascio & Shurygailo 2003, 362–363.)

Hertel ym. (2005, 72) puolestaan korostavat virtuaalitiimin haasteina eristäytymisen tunnetta ja vähäistä yhteydenpitoa ihmisten välillä, väärinymmärtämisen, konfliktien laajentumisen ja roolien monitulkintaisuuden mahdollisuuden kasvua sekä tavoitteiden risiriitaisuutta johtuen eritasoisesta sitoutumisesta eri työskentelypaikoissa.

Voidaan siis todeta, että virtuaalitiimien työskentelyn organisoinnissa piilee lukuisia haasteita. Kommunikointi tiimin esimiehen ja jäsenten välillä perinteisessä työympäristössä perustuu pitkälti fyysiseen läheisyyteen, kun kaikki palaveriin osallistujat ovat samassa tilassa ja keskusteluja käydään käytävillä kasvotusten. Virtuaalitiimissä ja etätyötä tehdessä tämänkaltaiset kommunikointimahdollisuudet ovat kuitenkin rajatut. (Watson Fritz ym. 1998, 8.) Myös luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen hyväksikäyttäen kommunikaatioteknologiaa, erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen, työ kierron ja virtuaalipalavereiden hallinta sekä tiimin edistyneen monitorointi teknologiaa hyödyntäen ovat esimerkkejä virtuaalitiimin esimiehen kohtaamista haasteista (Malhotra ym. 2007, 60). Konfliktien selvittely voi olla haastavaa esimiehelle, vaikka kaikki tiimin jäsenet pystyisivät keskustelemaan asiasta samassa paikassa samaan aikaan. Erityisiä taitoja kuitenkin vaatii tilanne, jossa konfliktit on ratkottava virtuaalisesti (Ford, Piccolo & Ford, 2017, 31).

Kun tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, syntyy jäsenten välille helposti alaryhmiä. O’Leary ja Mortensen (2010, 124) ovat tutkineet alaryhmien syntyä ja niiden negatiivisia vaikutuksia tiimien toimintaan. Heidän tutkimuksensa osoitti, että tiimit, joiden sisälle on kehittynyt alaryhmiä suoriutuvat heikommin mm. koordinoitua haasteista sekä konflikteista. Alaryhmiä saattavat olla eri kokoisia, ja erityisesti pienimpiin alaryhmiin kuuluvat tiimin jäsenet kokevat ikävimmät seuraukset tiimin välisistä jännitteistä. Tästä syystä saman tiimin jäsenten kokemukset saattavat vaihdella suuresti riippuen sijaintipaikasta.

Hybriditiimeissä osa työntekijöistä työskentelee samassa tilassa keskenään, ja osa toimii etäällä. Tällaisessa tilanteessa on erityisen korkea mahdollisuus ns. sisä- ja ulkoryhmien muodostumiselle. Tämä johtuu usein hybriditiimille ominaisesta asettelusta, jossa samassa tilassa työskentelevät henkilöt samaistuvat ja luottavat enemmän paikallisiin kollegoihinsa kuin etäällä työskenteleviin. Lisäksi etäällä toimivilla työntekijöillä on vähemmän keinoja päästä käsiksi epäformaaliin tietoon tai saada muodollista palautetta. (Stap-



les & Webster, 2007, 68, 69.) Tämän kaltainen suosiminen saattaa hankaloittaa tiimityöskentelyä ja siksi tiimin johtajan tulisi pyrkiä omilla toimillaan minimoimaan sisä- ja ulkoryhmien muodostuminen tiimissään.

Virtuaalitiimejä voidaan muodostaa jo toimivista, paikallisista tiimeistä tai rakentamalla täysin uusia, virtuaalisesti toimivia tiimejä tiettyä tarkoitusta varten. Mikäli kyseessä on jo olemassa olevan tiimin virtualisoiminen, voivat työntekijät kokea muutoksen paikallisesti toimivasta tiimistä virtuaalitiimiksi hyvin suurena, jopa pelottavana. Vaikka joidenkin mielestä erottelua perinteisen ja virtuaalisen tiimin välillä ei enää tarvita, koska kaikkia tiimejä tänä päivänä voidaan jollain tasolla luokitella virtuaalisiksi, hyödyntävät virtuaalitiimin jäsenet kuitenkin informaatioteknologiaa kommunikoinnissaan perinteistä tiimiä enemmän ja lisäksi heillä on suurempi riski eristäytyä muista tiiminsä jäsenistä (Staples & Webster, 2007, 68).

Holton (2001, 45) toteaa, että kuten aina tiimin rakentamisessa, myöskään virtuaalitiimiä perustettaessa ei ole oikotietä onneen. Tiimin kehittymiseen vaikuttavat positiivisen ilmapiirin saavuttaminen, mahdollisuuden tarjoaminen säännölliseen kommunikointiin, oppiminen sekä tiimin jäsenten henkilökohtaisen kasvun saavuttaminen. Oikeisiin asioihin keskittymällä on mahdollista parantaa yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Jos työntekijä on tottunut tilanteeseen, jossa esimies istuu päivittäin viereisessä työhuoneessa ja lisäksi häneen on helppo törmätä toimiston käytävillä ja taukotiloissa, voi tuntua suurelta muutokselta, jos yhtäkkiä esimiehen toimisto sijaitseekin toisessa kaupungissa, kymmenien tai satojen kilometrien päässä. Tällöin molemmilta osapuolilta vaaditaan uudenlaista suhtautumista ja asennoitumista kommunikointiin. Usein alainen odottaa tietynlaista viestittelyä esimiehen suunnalta, mutta samalla hänen on itse otettava vastuu asioiden jakamisesta ja tiedottamisesta sekä aktiivisesta otteesta kommunikointiin.

Henkilökohtainen kanssakäyminen voi olla haastavaa erityisesti virtuaalitiimin muodostamisen alkuvaiheessa, sillä usein ihmisistä tuntuu luonnollisemmalta pysyä keskusteluissa työasioissa. Tästä syystä parempi tilanne on niillä tiimeillä, jotka ovat jo entuudestaan työskennelleet yhdessä ja suoriutuneet töistään tiiminä hyvin. Usein tilanne on kuitenkin se, että virtuaalitiimi muodostetaan ilman hyötyä aiemmasta kasvokkaisesta yhteistyöstä. Tällöin on tärkeää, että tiimin jäsenille tarjotaan mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa vakiinnuttaakseen korkeat kanssakäymisen tasot ja rakentaakseen näin keskinäistä luottamusta. (Holton 2001, 37)

Kirkman ym. (2002) tutkivat virtuaalitiimien johtamiseen liittyviä haasteita haastatteleamalla 65 virtuaalitiimien johtajaa, esimiestä ja tiimin jäsentä pohjoisamerikkalaisessa yrityksessä, Sabressa. Haastatteluiden avulla he tunnistivat viisi haastetta, jotka organisaatiossa kohdattiin virtuaalitiimejä perustettaessa ja ylläpidettäessä. Nämä haasteet ovat luottamuksen rakentaminen tiimin sisällä, prosessihyötyjen maksimointi ja -tappioiden minimointi, eristäytyneisyyden tunteen voittaminen ja irrallisuus virtuaalisessa tiimi-

työssä, teknisten ja ihmisten välisten taitojen tasapaino tiimin jäsenten välillä sekä virtuaalitiimin suorituskyvyn arviointi ja tunnustus. Virtuaalitiimin suorituksen arviointiin ja tunnustuksen antamiseen liittyy läheisesti palautteen antaminen. Johtajat korostavat sopivan välineen valinnan tärkeyttä rakentavan palautteen antamiseen. Yksi tällainen keino ovat kaksisuuntaiset kommunikaatiokanavat, jotka mahdollistavat palautteen antamisen jälkeen välittömän interaktiivisen ongelmanratkaisun tai neuvontatuokion. Joka tapauksessa, etäältä toimiva esimies joutuu tekemään enemmän tutkimusta ja keräämään sekä analysoimaan tietoa palautteen antamiseksi.

Yksi haaste virtuaalitiimien johtamisessa, kuten kaikenlaisten tiimien johtamisessa, on tiimin jäsenten mielipiteiden ja kokemusten vaihtelu. Esimiehen tulisi tuntea alaisensa, ja osata tasapainoilla erilaisten toiveiden toteuttamisen välillä. Holton (2001, 44) toteaa tutkimuksessaan, että virtuaalitiimin jäsenten välillä oli vaihtelevuutta siinä, kuinka suuri tarve koettiin kasvokkaiselle kanssakäymiselle. Vaikka edellytykset täysin virtuaaliselle työskentelylle olivat olemassa, osa tiimin jäsenistä ilmoitti halunsa ja tarpeensa tunnepitoiselle yhteydelle ja kasvokkaisen ympäristön välittömyydelle. Tällöin etänä työskentelevän esimiehen tulee keskustella asiat tiimin jäsenten kanssa auki, ja tarpeen mukaan räätälöidä ja sovittaa omaa toimintaansa erilaisiksi eri työntekijöiden kohdalla. Usein esimiehen on hyväksyttävä, että yhtä toimintatapaa ei voida soveltaa kaikkien kohdalla täysin samalla tavalla.

Lukuisista haasteista huolimatta on tunnistettu myös hyötyjä, jotka voidaan saavuttaa virtuaalisen tiimin avulla. Organisaation tasolla olennainen hyöty ovat strategiset edut. Tiimi voidaan miehittää perustuen työntekijöiden osaamiseen paikallisen saatavuuden sijaan ja tiimi voi olla toiminnassa kellon ympäri siinä tapauksessa, jos työntekijöitä on mahdollista saada eri aikavyöhykkeiltä. Lisäksi virtuaalisuus mahdollistaa tehokkaan vastaamisen markkinoiden muutoksiin kasvaneen nopeuden ja joustavuuden avulla sekä läheisemmän yhteyden toimittajiin ja asiakkaisiin. Myös kustannuksia pystytään leikkaamaan, kun matkustamisen ja toimistotilan tarpeet vähenevät. (Hertel ym. 2005, 72.)

Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen rakentamista jatketaan niiden haasteiden ja hyötyjen pohjalta, jotka virtuaalitiimin esimiehen ja työntekijöiden yleisesti nähdään kohtaavan. Suuria teemoja kirjallisuudessa liittyen virtuaalitiimeihin ovat erityisesti tiimin sisäinen kommunikointi ja luottamus jäsenten kesken. Työhyvinvointi virtuaalitiimissä ei sen sijaan ole vielä saanut kirjallisuudessa ansaitsemaansa huomiota, mutta tässä tutkimuksessa pyritään löytämään myös työhyvinvointia parantavia ja heikentäviä tekijöitä.

## 2.3 Kommunikointi virtuaalitiimissä

Tutkimukset tiimien kommunikoinnista on usein liitetty muihin tutkimuksiin sen sijaan, että niistä olisi erillistä kirjallisuutta. Näissä tutkimuksissa kommunikointia on kuitenkin mitattu monin eri tavoin ja tästä syystä havainnot ovat epäjohdonmukaisia ja ymmärrys kommunikoinnista ja sen suhteesta tiimin suoriutumiseen on edelleen heikko. (Marlow ym. 2017, 575.) Kommunikoinnin merkitys korostuu entisestään virtuaalitiimissä, jonka jäsenet työskentelevät etäällä toisistaan. Verrattuna kasvotusten käytävään vuorovaikutukseen, etänä ja virtuaalisesti tapahtuvasta kommunikoinnista puuttuvat sanattomat ja kontekstuaaliset indikaattorit, jotka tarjoaisivat tärkeitä merkkejä viestien täydelliseen ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen (Golden 2006, 322). Sen lisäksi, että virtuaalitiimin esimiehen tulee huomioida kommunikoinnin erityispiirteet ja tärkeys omassa toimintatavassaan, on suuri vaikutus tiimityön onnistumiseen myös tiimin jäsenillä itsellään.

Karen Sobel Lojeski (2015, 2) on tutkinut virtuaalitiimien kommunikointia ja kysyessään Yhdysvaltojen armeijan amiraalilta tuntemuksia yhteistyöstä ihmisten kanssa sähköpostin, tietokoneiden ja älypuhelimien välillä, sai hän vastaukseksi vertauskuvan aloittelevasta lentäjästä. Vaikka lentäjä tietää lentokoneensa tarkan korkeuden, nopeuden ja etäisyyden, hän ei pysty laskeutumaan turvallisesti ilman syvyysnäköä. Täysin pimeässä ei näe eteensä, ja syvyysnäkö katoaa täysin. Tältä tuntuu amiraalin mielestä ihmisten kanssa keskustelu verkossa. Lojeski toteaa, että yhteistyö käsittää enemmän kuin tiedon jakamista edestakaisin, sillä aidon yhteistyön voi saavuttaa vain jatkuvalla ja merkityksellä vaihdannalla sellaisten ihmisten välillä, joilla on sama intohimo ja molemminpuolinen kunnioitus toisiaan kohtaan. Jos työntekijä tietää vain vähän kollegoistaan, hän todennäköisesti tulkitsee viestejä perustuen siihen vähäiseen tietoon mitä hänellä on ja täyttää kontekstuaaliset aukot omaan kokemukseensa perustuen. Tällöin seurauksena saattaa olla vääristyneitä käsityksiä muiden ihmisten arvoista ja uskomuksista, jotka puolestaan johtavat monimutkaisiin ongelmiin yhteistyössä.

Tiimin jäsenten keskeisen kommunikoinnin voidaan nähdä vaikeutuvan henkilöiden kokeman etäisyyden kasvaessa. Usein virtuaalitiimeistä puhuttaessa haasteena nähdään maantieteellinen hajautuneisuus, mutta etäisyyden suuruuden kokemiseen ja täten myös käyttäytymiseen, menestymiseen sekä innovointiin vaikuttavat myös monet muut tekijät kuten ajalliset, teknologiset, organisationaaliset, kulttuuriset sekä sosiaaliset ulottuvuudet. Nämä kaikki etäisyydet voidaan kuitenkin määritellä yhden termin, virtuaalisen etäisyyden (virtual distance), alle. Virtuaalinen etäisyys kuvastaa emotionaalista tai psykologista kuilua tiimi jäsenten välillä riippumatta siitä, miten kaukana toisistaan he työskentelevät ja kuinka usein he näkevät toisiaan kasvotusten. (Lojeski, Reilly & Dominick 2006, 2–3.)

Virtuaalisen etäisyyden keskiössä on jaetun kontekstin puute, joka käy ilmi nykypäivänä työvoiman ollessa usein sokeita suuressa kuvassa, yrittäessään tunnistaa itsensä pisteenä sosiaalisen yhteisön kartalla. Virtuaalinen etäisyys kuvastaa psykologisen ja emotionaalisen tunteen irrallisuutta, joka kasvaa vähitellen ja tiedostamatta silloin, kun useimmat kohtaamiset ja kokemukset tapahtuvat älylaitteiden näyttöjen kautta. Usein etäisyyden tunteesta syytetään fyysistä etäisyyttä tai eri aikavyöhykkeillä toimimista, mutta ne eivät kuitenkaan ole tärkeimmät syyt. Fyysinen etäisyys on luonnollisesti yksi virtuaalisen etäisyyden ulottuvuuksista, mutta merkittävimmät syyt johtuvat muista tekijöistä. Virtuaalinen etäisyys luo muutoksen siinä tavassa, mitä ihmiset tuntevat itsestään, toisistaan sekä kuinka kaukana tai lähellä he näkevät itsensä olevan organisaatiosta. Lisäksi virtuaalinen etäisyys voidaan liittää paradoksiin yhdistyneisyydestä, sillä mitä enemmän ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa, sitä eristäytyneemmäksi he itsensä tuntevat. Kontrolliomattomalla virtuaalisella etäisyydellä on todettu olevan selkeitä negatiivisia vaikutuksia, sillä sen on nähty johtavan mm. luottamuksen laskuun sekä yhteistyön ja toisten auttamisen vähenemiseen yli 80 %:lla ja organisaatioon sitoutumisen ja tyytyväisyyden puuttamiseen yli 50 %:lla. (Lojeski 2015, 3–4.)

### ***2.3.1 Kommunikointi tiimin jäsenen ja etäesimiehen näkökulmasta***

Staples ja Webster (2007) ovat tutkineet virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien jäsenten parhaita käytäntöjä vertailemalla niitä toisiinsa. Tutkimuksensa perusteella he esittävät, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät pyrkivät arvostavaan ympäristöön, jossa tiimin jäsenet uskalsivat rohkeasti ja avoimesti keskustella ideoista, kaikki olivat saavutettavissa ja kaikki vastasivat asianmukaisesti avun tarpeessa olevien jäsenten pyyntöihin. Kaiken kaikkiaan tehokas kommunikointi sisälsi tutkimuksen mukaan ideoiden viemisen eteenpäin, tiedon jakamisen, toisten ideoiden kuuntelun ja sisäistämisen sekä mistä tahansa ongelmasta tai haasteesta kertomisen tiimin muille jäsenille. Kommunikoinnin merkitys korostui kuitenkin entisestään virtuaalitiimeissä, joissa jäsenet näkivät kasvotusten toisiaan harvoin. Näiden tiimien jäsenet korostivat kovaa työskentelyä pitääkseen yllä avointa kommunikointia, joka korvaa kasvokkaiset tapaamiset ja tarjoaa epämuodolliselle keskustelulle mahdollisuuden. He tunnistivat myös, että kaikkien tulee vastata nopeasti puheluihin ja sähköposteihin, vaikka ainut mahdollinen vastaus tilanteessa olisikin ”Minulla ei ole aikaa juuri nyt, mutta palaan asiaan kahden päivän kuluttua.” Tämän lisäksi haastatellut työntekijät kokivat virtuaalitiimeissä erityisen tärkeäksi, että organisaatio ja tiimin johtaja tarjoavat tiimille tarvittavat resurssit kuten riittävästi rahaa ja aikaa, tarpeelliset työkalut, ohjelmistot ja kommunikaatiokanavat sekä riittävän koulutuksen ja tarkoituk-

senmukaisen määrän työntekijöitä. Marlow ym. (2017, 581) puolestaan toteavat, että harvinainen tai liian vähäinen kommunikaatio voi johtaa siihen, että tiimin jäsenet kyseenalaistavat, panostavatko muut jäsenet enää tiimin yhteiseen vaivanäköön, ja tällöin luottamus tiimin jäsenten välillä saattaa vähentyä.

Hambley ym. (2007, 47–48) ovat tutkineet virtuaalitiimin johtajuutta ja johtajien erilaista käyttäytymistä haastatteleamalla sekä virtuaalitiimien jäseniä että esimiehiä. Heidän tutkimuksessaan nousi esille mm. se, että tiimin jäsenet kokevat tärkeäksi johtajan kannustuksen tehokkaaseen ja säännölliseen kommunikointiin sekä erilaisten kanavien tarjoamisen kommunikoinnin mahdollistamiseksi. Johtajan tulee myös varmistaa säännöllisesti toistuvat keskustelut kahden kesken kaikkien tiimin jäsenten kanssa ja käyttää aikaa tutustuakseen alaisiinsa. Toivottavaa on myös, että johtaja pystyisi ajoittain vierailemaan tiiminsä jäsenten luona. Tiimin johtajalla on suuri merkitys sekä tiimin kokonaisvaltaisessa suoriutumisessa että yksittäisissä virtuaalisissa kokouksissa. Johtajan tulee pitää kokoukset tehokkaina, mutta hänen on varottava dominoimasta puhetta liikaa ja rajoittamasta tiimiläisten keskustelua. Vaikka haastateltavat pitivätkin myös mm. kokousten tehokkuuden varmistamista johtajan toimesta tärkeänä, oli vastauksissa suuri paino kommunikoinnissa. Sen tulisi olla riittävää ja ajoittain tarpeeksi henkilökohtaista, jotta johtaja ja alainen voisivat keskustella myös muista kuin työasioista. Kaiken kaikkiaan heikko johtajuuskäyttäytyminen on entistä vahingollisempaa silloin, kun kommunikointi on virtuaalista. Myös palautteen antaminen on helpompaa, kun tiimin jäsenet työskentelevät samassa paikassa. Tällöin palautetta voi antaa nopeasti esimerkiksi lounastauolla. Virtuaalitiimissä näin ei kuitenkaan ole, vaan huomiota tulisi kiinnittää tehokkaiden palautekanavien varmistamiseen. (White 2014, 116.)

### **2.3.2 *Kommunikointikäytännöt ja -keinot***

Virtuaalitiimien jäsenten välillä suurin osa kommunikoinnista tapahtuu sähköisiä välineitä käyttäen, jolloin kasvokkainen kanssakäyminen on varsin vähäistä. Monilla organisaatioilla on nykyisin käytössään laaja valikoima erilaisia tukisovelluksia palaverien ja kokousten järjestämiseen, mutta ne eivät välttämättä ole tuttuja kaikille tiimin jäsenille. Ongelmia saattaa syntyä, kun yhteiset protokollat kommunikointikäytännöistä ovat puutteelliset. Myös esim. pikaviestimet ja projektitilat voivat parantaa informaation kulkua ja dokumentointia, mutta eivät välttämättä toimi ymmärryksen, sitoutumisen ja osaamisen jakamisessa. (White 2014, 115.)

Kirkman, Rosen, Tesluk ja Gibson (2004, 176–179) esittävät, että mitä harvemmin tiimi tapaa kasvotusten, sitä suurempi merkitys tiimin voimaantumisen tunteella on sen suoriutumiseen. Voimaantumisella tarkoitetaan neljää ulottuvuutta, jotka ovat yhteinen uskomus tiimin kyvykkyydestä toimia tehokkaasti, kokemus työn merkityksellisyydestä,

tuntemus itsepäättävällällä sekä työn vaikutuksellisuus. Kasvokkaisten tapaamisten vähentyessä virtuaalitiimin esimiehen on siis huomioitava nämä neljä ulottuvuutta erityisen tarkasti tiimin toiminnan tehostamiseksi. Vastaavasti, harvoin kasvotusten tapaavien tiimien on todettu passivoituvan ja nojautuvan useammin esimiehiinsä apua tarvitessaan. Lisäksi tämänkaltaisten tiimien jäsenien on todennäköisempää liioitella kohdattujen rajoitteiden merkityksiä työnteossa. Siinä tilanteessa, kun kommunikointi tapahtuu pitkälti vain sähköisten välineiden kautta, on tiimin voimaantumisen tunne entistä tärkeämpi mutta samalla myös haastavampi saavuttaa, sillä etäällä toimivalla esimiehellä on itselläänkin rajatut välineet.

Kun tiimin jäsenten välinen kasvokkainen tapaaminen ei onnistu ollenkaan tai onnistuu vain todella harvoin, tärkeimpiä välineitä kommunikoinnissa ovat mm. puhelimet sekä digitaalisen teknologian välineet kuten sähköposti, puhelin- ja videopalaverit, chatit, intranet ja extranet sekä muut pikaviestimet. Valinta näiden välineiden käytöstä perustuu moneen tekijään, esim. työn luonteeseen, tiimin jäsenten fyysiseen sijaintiin, teknologisen opastuksen ja tuen saamisen mahdollisuuteen, organisationaaliseen ja toiminnalliseen kulttuuriin sekä jäsenten preferensseihin. (Saunders & Ahuja 2009, 683.)

Virtuaalitiimit käyttävät yleisesti ääni- tai videopuheluita tiimi- ja muiden palaverien pitämiseen. Virtuaaliseen palaveriin osallistuminen on kuitenkin haaste sekä fyysisesti, älyllisesti sekä emotionaalisesti. Erityisesti kuitenkin palaveriin osallistuva esimies, joka johtaa keskustelua, kohtaa usein haasteita. Palaverin venyminen kestoaltaan ei ole toivottavaa, mutta mikäli näin tapahtuu, tulee yli mennyttä aikaa johtaa hyvin. Kaiken kaikkiaan kestoaltaan yli 60 minuutin pituinen virtuaalipalaveri on todennäköisesti epäonnistunut. (White 2014, 115.)

Lojeskin (2015, 5) mukaan etänä toimivan esimiehen on ensimmäiseksi tunnistettava se tosiasia, että virtuaalista etäisyyttä ilmenee aina, kun kanssakäymistä tapahtuu ruutujen välityksellä. Tämän jälkeen on kehitettävä teknologista taitavuutta, joka osoittaa kyvyn toimia harkiten kommunikoinnissa tilanteen mukaan ja valita sopivin kommunikointitapa ja -väline. Esimerkiksi uusi asiakas voidaan tavata ensimmäistä kertaa videopalaverissa, mutta työntekijää ei ole soveliasta irtisanoa millään muulla tavalla kuin kasvotusten. Tärkeää on tunnistaa se vastaus, jota viestin vastaanottajalta odotetaan saatavan. Mikäli lyhyt ja yksiselitteinen vastaus riittää, on asianmukaista kommunikoida esim. sähköpostin välityksellä. Kuitenkin siinä tapauksessa, kun yksityiskohtaisempi selitys on tarpeen, kannattaa kysymys hoitaa puhelimesta, jolloin yhteisymmärryksen saaminen on varmempaa. Sopivimman keinon valinta kommunikointia varten vähentää virtuaalista etäisyyttä ja parantaa suorituskykyä.

Puhelimen käyttö on säännöllisissä kahdenkeskeisissä palavereissa ja keskusteluissa määritetty yhdeksi tärkeimmistä välineistä. Virtuaalitiimin jäsenet kokevat, että heidän esimiehensä tulisi oppia ”kuuntelemaan” kehon kieltä puhelimen välityksellä. Esimerkiksi esimiehen olisi tulkittava erityisen hiljaisen ja vähäsanaisen työntekijän mieliala ja

kysyttävä häneltä mahdollista palautetta. Myös puheen taukojen merkitys olisi osattava tulkita. (Hambley ym. 2007, 51.)

Sähköposti on erityisen tärkeä väline virtuaalitiimeille (White 2014, 115), mutta se voidaan kokea melko persoonattomaksi kommunikointivälineeksi. Hambley ym. (2007, 52) toteavatkin, että heidän tutkimustulostensa perusteella virtuaalitiimin jäsenet toivoivat, että esimies käyttäisi hetken tehdäkseen sähköpostiviesteistä henkilökohtaisempia. Tämän voi heidän mukaansa toteuttaa mm. kysymällä vastaanottajan vointia tai hänen viikonloppusuunnitelmiaan. Lisäksi virtuaalitiimin jäsenet toivoivat, että kun sähköpostien määrä voi usein kasvaa hyvinkin suureksi, tulisi sähköpostien käytölle olla sovittuna selkeät ohjeet. Sähköpostit tulisi pitää sopivan tiiviinä, vain yksi ajatus tai idea viestiä kohden, jolloin sekä viestin lukeminen että siihen vastaaminen pysyy tehokkaana. Viestien lähettäminen tulisi kohdistaa vain niille, joita asia koskee. Liian suurelle vastaanottajamäärälle kopion lähettäminen ei ole tehokasta ja se aiheuttaa vain sähköpostien tukkeutumisen.

Kaiken kaikkiaan Marlow ym. (2017, 581) ovat sitä mieltä, että virtuaalitiimeissä laadukas kommunikaatio, erityisesti ihmissuhteita rakentava kommunikaatio voi torjua luottamuksen rakentamisen esteitä ja johtaa toivotunlaisiin tuloksiin esim. tiimin suorituskykyyn liittyen. Kirkman ym. (2004, 188) puolestaan korostavat tiimin kesken kasvokkaiden tapaamisten merkitystä, mikäli vain mahdollista. Tällöin tiimin tehokkuus nousee ja prosessien kehittäminen tehostuu. Seuraavaksi tässä tutkielmassa pureudutaan luottamuksen rakentamiseen ja siinä mahdollisesti esiintyviin haasteisiin virtuaalitiimin kontekstissa. Luottamusta ei esiinny itsestään, vaan toimiva kommunikaatio voidaan nähdä edellytyksenä sen synnylle ja ylläpidolle.

## **2.4 Luottamus virtuaalitiimin jäsenten välillä**

Luottamus on yksi tutkituimmista aiheista kirjallisuudessa koskien virtuaalitiimejä. Jo 1990-luvulla tutkittiin luottamusta maailmanlaajuisissa virtuaalitiimeissä (kts. esim. Järvenpää, Knoll & Leidner 1998), ja edelleen tutkimuksissa yritetään ymmärtää miten, miksi ja missä olosuhteissa luottamus kehittyy virtuaalitiimeissä (Gilson ym. 2015, 1321). Luottamus on keskeinen ja moniselitteinen osatekijä virtuaalitiimejä johdettaessa, ja luottamuksen onnistunut rakentaminen on erityisen tärkeää myös siksi, että se voidaan nähdä edellytyksenä työntekijöiden sitoutumiselle. Luottamus ja sitoutuneisuus ovatkin yhteydessä toisiinsa monimuotoisilla tavoilla ja molempia tarvitaan tiimityön menestymiseen. (Saarinen 2016, 135–136.)

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että luottamuksella on merkittävä rooli virtuaalitiimin onnistumisessa (Ford ym. 2017, 27; Alshro, Gregg & Ramirez 2017, 479). Ym-

päristö, jossa luottamuksen taso on korkealla, mahdollistaa sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden rakentamisen, uusien ideoiden ja luovien ajattelutapojen kehittämisen erilaisuudesta, risteävistä mielipiteistä ja sitoutumisen konfliktitilanteista huolimatta (Henttonen & Blomqvist, 2005, 108). Luottamuksen tärkeyden voidaan myös nähdä kasvavan virtuaalisuuden tason noustessa tiimissä (Marlow ym. 2017, 581).

Kirkman ym. (2002, 69) toteavat, että luottamus voidaan käsittää maailmanlaajuisen työvoiman liimaksi, ja samalla se asettaa suurimman haasteen virtuaalitiimeille. Luottamuksen voidaan nähdä vaikuttavan olennaisesti myös tiimin kehittymiseen ja tehokkuuteen. Vastaavasti, tiimin jäsenet ovat haluttomampia toimimaan yhteistyössä ja antamaan oman panoksensa, mikäli luottamuksesta on puutetta. (Henttonen & Blomqvist 2005, 107–108).

#### **2.4.1 Luottamuksen rakentaminen**

Luottamuksen rakentaminen virtuaalisessa työympäristössä ei ole helppoa, sillä fyysistä käyttäytymistä ei pystytä tarkkailemaan kuten samassa tilassa työskentelevien henkilöiden välillä. Tästä syystä avainasemassa luottamuksen luomisessa on informaation jakaminen tiimin jäsenten välillä. Tiedon jakamisella on osoitettu olevan selkeä vaikutus sekä luottamuksen että yhteistyön kasvuun ja tehokkuuteen virtuaalitiimeissä. (Alshro ym. 2017.)

Sen lisäksi, että tietoa tulee jakaa virtuaalitiimissä avoimesti ja jatkuvasti, myös vuorovaikutuksella on merkittävä rooli luottamuksen syntymisessä ja vahvistumisessa. Holtonin (2001, 26) mukaan luottamus kehittyy toistuvan ja merkityksellisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin yksilöt oppivat tuntemaan olonsa miellyttäväksi ja avoimeksi jakaessaan omia näkemyksiään. Tällöin ideoita ja oletuksia uskalletaan haastaa ilman pelkoa tai huolta jälkiseuraamuksista, kun yleisenä mielikuvana on, että poikkeavia mielipiteitä arvostetaan enemmän kuin liiallisen myötäilevää asennetta. Vaikka kommunikointia ja tiedon jakamista tarvitaan aktiivisesti kaikilta tiimin jäseniltä, voidaan virtuaalitiimin esimiehellä nähdä olevan suuri vastuu oikeanlaisen tiimihengen rakentamisessa luottamuksen mahdollistamiseksi.

Kommunikoinnin toistuvuudella voidaan nähdä yhteys luottamuksen ylläpitämiseen. Mitä useammin etänä toisistaan työskentelevät tiimin jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa, sitä helpompaa toisiin luottaminen on. Erityisesti Suomessa sitoutumista ja luottamusta ilmentää myös se, kuinka nopeasti viesteihin vastataan. (Nurmi 2011, 134.)

Saarinen (2016, 153–155) on tutkinut väitöskirjassaan maailmanlaajuisissa virtuaalitiimeissä esiintyvää luottamusta. Luottamuksen rakentumisella on suuri ero riippuen siitä, missä päin maailmaa johtajia on haastateltu. Suomalaiset johtajat pitävät luottamusta ole-



tuksena, ja niin kauan kuin syytä luottamuksen menettämiselle ei ole, sen oletetaan pysyvän. Lisäksi he olettavat jokaisen olevan rehellinen, tasavertainen sekä luottamuksen arvoinen ja siten tekevän sen, minkä ovat luvanneet tai mitä on yhteisesti sovittu. Sen sijaan esimerkiksi Kiinassa luottamuksen rakentaminen työntekijöihin kestää pitkään ja sähköinen kommunikointi vaikeuttaa luottamuksen rakentamista. Arabikulttuureissa ominaista on, että kontrolloinnin määrällä on suora vaikutus luottamukseen. Aasiassa kommunikointi esimiehen ja alaisen välillä on usein hierarkkisempaa kuin Suomessa, jossa esimies voi luottaa alaisensa sanaan. Aasiassa yleistä on, että sana ”ei” on kiellettyjen listalla esimiehelle puhuttaessa, jolloin esimies ei voi täysin luottaa alaisensa sanaan, vaikka hän vastaisikin kysymykseen myöntävästi. Kasvokkain keskusteltaessa kieltäytymisen pystyy kuitenkin tulkitsemaan kehonkielestä, mutta virtuaalisessa ympäristössä se on lähes mahdotonta.

Järvenpää, Knoll ja Leidner (1998) ovat tutkineet maailmanlaajuisia virtuaalitiimejä ja tunnistaneet erilaisia tiimin jäsenten käyttäytymisiä ja strategioita, jotka johtavat joko korkeaan tai matalaan luottamuksen tasoon tiimin sisällä. Korkea keskinäinen luottamus nähtiin niissä tiimeissä, joiden jäsenet tekivät töitä itsenäisesti mutta jakoivat kuitenkin selkeän, yhteisen tavoitteen ja työskentelivät yhtenäisesti sen saavuttamiseksi. Projektin alusta asti tiimin jäsenet osoittivat innostuksensa yhteistä työtä kohtaan ja esittelivät itsensä toisille. Kommunikoinnin taso oli näissä tiimeissä läpi projektin todella korkealla, vaikkakin lähes kaikki keskustelut liittyivät tehtävän suorittamiseen, eikä sosiaalisia suhteita erityisesti luotu. Tiimin jäsenet antoivat myös toisilleen paljon palautetta, joka oli hyödyllistä ja rakentavaa. Tämä tarkoittaa, että henkilöt todella perehtyivät siihen, mitä muut olivat tehneet ja palaute ei ollut tasolla ”ok” tai ”sopii minulle”, vaan se oli yksityiskohtaista ja syvällistä. Sen sijaan niissä tiimeissä, joissa luottamuksen nähtiin olevan matalalla tasolla, kommunikointia tiimin jäsenten kesken ei juurikaan ollut, eivätkä henkilöt edes esitelleet itseään toisille projektin alussa. Leimaavaa heikolle luottamukselle oli myös se, että yhteistä tavoitetta ei oltu määritelty ja useille tiimin jäsenille oli epäselvää, mitä heidän kuului tehdä. Myöskään palautetta ei annettu toisille, eikä kukaan näiden tiimien jäsenistä ollut halukas ottamaan itselleen ja vastuulleen tehtäviä, vaan mieluummin kysyttiin muiden halukkuutta tehtävien suorittamiseen. Jäsenillä ei kuitenkaan ollut halua käyttää aikaa tai muita resursseja yhteisen tehtävän suorittamiseksi, jolloin koko tiimin henki oli hyvin negatiivinen ja toimintatapa reaktiivinen verrattuna korkean luottamuksen tiimien proaktiivisuuteen. Näissä tiimeissä, joissa luottamus oli korkealla tasolla, voitiin nähdä ns. nopea luottamus (swift trust). Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä ei ole aikaa kehittää luottamusta asteittain, vaan he toimivat kuin luottamus olisi ollut korkealla tasolla tiimissä alusta lähtien. Nopea luottamus auttaa tiimin jäseniä toimimaan, ja tämä toiminta puolestaan auttaa tiimin jäseniä ylläpitämään luottamusta ja kestäämään epävarmuutta, monitulkintaisuutta sekä haavoittuvaisuutta vieraiden ihmisten kanssa työskennellessä paineen alla.

Myös Greenberg ym. (2007, 325, 333) tunnistavat virtuaalitiimin jäsenten välisen luottamuksen monimutkaisuuden, sillä henkilöt eivät työtä aloittaessaan ole välttämättä koskaan tavanneet eikä heillä ole yhteistä taustaa, jolle rakentaa, mutta samalla luottamuksella on erittäin tärkeä rooli projektin onnistumisessa. Heidän mukaansa ulkoiset merkit kuten maine, roolit ja säännöt sekä luontaiset tekijät kuten taipumus luottamukselle määrittelevät luottamuksen varhaisen tason. Tässä vaiheessa suuri merkitys on sillä, kuinka korkealle tiimin jäsenet arvioivat toistensa taidot ja yhtenäisyyden tason. Sen sijaan myöhemmissä vaiheissa hyväntahtoisuuden arviointi kasvattaa merkitystään yhtenäisyyden arvioinnin rinnalla.

#### **2.4.2 Luottamus haasteena**

Luottamus on kriittinen tekijä yhteistyön mahdollistavana käyttäytymismuotona, joka johtaa tiimityön menestykseen, ja on tavanomaista tärkeämpää virtuaalitiimeissä. Hajautuneet sijainnit ja teknologian mahdollistama kommunikointi johtavat siihen, että luottamuksen rakentaminen on virtuaalitiimeissä erityisen haastavaa. Tämän lisäksi tutkimuksissa virtuaalitiimeistä on tunnistettu viisi erillistä vaihetta, jotka tiimit ajan mittaan käyvät läpi. Vaiheet lähtevät liikkeelle tiimin suunnittelusta ja perustamisesta päättyen tehtävän valmistumiseen, ja luottamus näkyy joka vaiheessa eri tavoin. Virtuaalitiimin johtajalle on siis erityinen haaste tunnistaa nämä eri osatekijät luottamuksen rakentamiseen ja ohjata tiimin jäseniä kohti sellaista käyttäytymistä, jonka avulla he voivat parhaiten osoittaa luotettavuutensa muille tiimin jäsenille. (Greenberg ym. 2007, 327–328.)

Esimiehellä on suuri vastuu tiiminsä luottamuksen rakentamisessa sekä monia keinoja ja vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten hänen tiiminsä jäsenet kokevat luottamuksen rakentuvan tiimeissä. Yksi näistä on puhetapa, jota esimies käyttää alaistensa kanssa keskustellessaan. Esimiehen tulisi käyttää mm. sellaista puhetyyliä, joka osoittaa hänen välittämisenä. Tämänlainen puhe on usein henkilökohtaista, ja sen avulla esimies voi osoittaa tukensa alaisilleen ja kannustaa heitä tunteiden jakamiseen. (Holton 2001, 36.)

Luottamus organisaatiossa kärsii, kun esimiehet eivät onnistu tunnistamaan kulttuurieroja tiimin jäsenten välillä, kun palkitsemiskeinot keskittyvät enemmän yksilöiden suoriin kuin kollektiiviseen edistymiseen tai kun tiimin jäseniä ei ole koulutettu ymmärtämään toinen toisiaan projekteissa. Sen sijaan luottamusta voidaan parantaa organisaatiossa mm. tarjoamalla virtuaalitiimien esimiehille mahdollisuus tavata tiiminsä jäsenet kasvotusten ainakin tiimiä perustettaessa sekä vuosittain sen jälkeen, vaatimalla kaikkia jäseniä osallistumaan tiimipalavereihin ja tarjoamalla muodollista koulutusta esimiehille virtuaalitiimien johtamiseen. Myös virtuaalitiimien esimiehillä on kuitenkin suuri vastuu luottamuksen luomisessa tiiminsä sisällä. Sen sijaan, että esimies keskustelisi lyhyesti työntekijän kanssa huomattuaan negatiivista ilmapiiriä tiimin jäsenten kesken tai

ottaisi kahden kesken asian puheeksi tiimikeskustelussa ulkopuoliseksi jääneen työntekijän kanssa, on virtuaalitiimin esimiehen löydettävä muita keinoja, sillä hän ei aina pysty tunnistamaan tämänkaltaisia tekijöitä yhtä tehokkaasti kuin paikallista tiimiä johtaja esimies. Usein esimiehen on kannattavaa kehittää työntekijöiden kanssa henkilökohtaisempia suhteita osoittaakseen kiinnostuneisuuttaan. Tämän voi toteuttaa esim. keskustelemalla muista kuin työasioista ajoittain. (Ford ym. 2017, 27–33.)

Haasteena virtuaalitiimin onnistumiselle on suhteiden jääminen liian persoonattomiksi. Tämä koskee sekä esimies-alaissuhteita että alaisten keskinäistä kommunikointia ja suhteiden rakentamista. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat kasvokkaiset tapaamiset ja erityisesti hyötyä on henkilökohtaisesta kanssakäymisestä ja sosiaalisen tiedon jakamisesta. Kommunikaation tason nousu auttaa tiimin jäseniä arvioimaan toinen toisensa luotettavuutta. (Henttonen & Blomqvist 2005, 112.) Paikallisesti toimivien tiimien jäsenillä on mahdollisuus helpommin kehittää suhteitaan. Lyhyet keskustelut ja kanssakäymiset käytävillä tai ennen kokouksia tarjoavat tiimin jäsenille mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa ja tutustua toisiinsa. Keskusteluiden pohjalta välittyvät reaktiot voivat ilmentyä verbaalisesti tai ei-verbaalisesti esim. nyökkäysten ja muiden ilmaisujen kautta, ja näin ammatillinen arvostus voi kääntyä luottamukseksi. (Greenberg ym. 2007, 327.) Tämänkaltaista keskinäistä kanssakäymismahdollisuutta ei virtuaalitiimien jäsenillä ole, joten luottamus tulee rakentaa eri tavoin. Greenberg ym. toteavatkin (2007, 327–328) tarkastellessaan syitä luottamuksen ylläpitämisen haasteille virtuaalitiimeissä, että virtuaalitiimin jäsenten eri sijainnit ja kasvokkaisen kommunikoinnin puute voivat luoda eroavuuksia työnteon tilanteisiin ja konteksteihin, jolloin väärinymmärrykset ja -tulkinnat sekä häiriöt lisääntyvät. Kun tiimin jäsenet ovat sijainniltaan hajautetut, on vaikeampi luoda yhteenkuuluvuutta, joka johtaisi luottamuksen kasvuun perustuen hyväntahtoisuuteen tiimin jäsenten välillä. Virtuaalitiimin johtajalla on suuri vastuu luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, ja hänen tulisikin kommunikoinnin mahdollistamisen lisäksi erityisesti rohkaista ja kannustaa tiimin jäseniä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja keskusteluihin työtehtäväperusteisen kommunikoinnin lisäksi. Nämä yhteydenpidot luovat sosiaalisia suhteita paremmiksi, jolloin luottamuksen luominen myös virtuaalitiimeissä on mahdollista. Se vain kestää pidempään kuin tilanteessa, jossa ympäristö mahdollistaa kasvokkaisen kommunikoinnin.

Esimiehen tulee myös huomioida työntekijöiden tarve tuntea olonsa sitoutuneeksi ja osaksi suurempaa organisaatiota huolimatta siitä, etteivät he istuisikaan suurella toimistolla vaan mahdollisesti yksin. Kun satunnaisia, kasvokkaisia tapaamisia ja epämuodollisia keskustelumahdollisuuksia muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa ei ole usein, jää työntekijä riippuvaiseksi esimieheltään saadusta tiedosta. Virtuaalitiimin esimiehen tulee olla luottamusta kasvattaakseen erityisen hienovarainen ja tarkasti tunnistaa tiimin jäsenten henkilökohtaisia tarpeita. Näitä ovat mm. hätätapaukset perheessä, tyytymättö-

myys palkkaan tai ylennykseen, ylimääräinen koulutustarve tai muu vastaava, jonka esimies helposti aistisi, mikäli kommunikoisi usein kasvokkain työntekijän kanssa. Suuri merkitys on kehonkielellä ja kasvojen ilmeillä, joita on virtuaalisesti keskustellessa hyvin vaikea havaita. Juuri tästä syystä henkilökohtaisen suhteen rakentaminen on tärkeää, ja kasvokkaisilla tapaamisilla, vaikka niitä olisikin hyvin harvoin, on todella suuri merkitys. Sen lisäksi, että vähintään vuosittain olisi esimiehen syytä tavata tiiminsä jäsenet kasvokkain, tulisi nimenomaan esimiehen aloitteesta keskustelua käydä sähköisesti viikoittain. Esimiesten tulisi myös saada koulutusta yhteistyökeinoista ja palkita sekä yksilöitä että koko tiimiä onnistumisista. (Ford ym. 2017, 27–33.)

Virtuaalitiimin esimieheltä vaaditaan siis tavallista enemmän herkkyyttä ja ihmistuntemusta, erityisesti jos työntekijä itse ei ole halukas nostamaan omia henkilökohtaisia asioitaan keskusteluun. Tällaisten asioiden hautaaminen saattaa kuitenkin jatkossa johtaa kasvaviin haasteisiin, joten alusta alkaen tiimin kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa tulisi pyrkiä avoimuuteen sekä riittävässä määrin myös henkilökohtaisten asioiden ja tuntemusten jakamiseen.

Piccoli ja Ives (2003, 388) osoittavat tutkimuksessaan, että epäjohton mukainen toiminta ja lupausten rikkominen johtavat luottamuksen tason laskuun virtuaalitiimissä. Sen sijaan virtuaalitiimin jäsen, joka keskittyy minimoimaan epäjohton mukaisuuden uhkaa luomalla jaettua ymmärrystä ja täsmällistä tietoa muille tiimin jäsenille, auttaa omalta osaltaan ylläpitämään korkeaa luottamuksen tasoa. Toistuva ja jatkuva kanssakäyminen tiimin jäsenten kesken johtaa kasvaneeseen luottamukseen. Erityisesti määräaikaisten lähestyessä tiimin jokaisen jäsenen tulisi osallistua omalta osaltaan vähentämään epäjohton mukaisuutta ja lupausten rikkomista, jolloin korkea luottamuksen taso säilyisi. Vaikka tiimin johtajalla on suuri merkitys luottamuksen luomisessa tiimin sisällä, voivat myös jäsenet omalta osaltaan vaikuttaa luottamuksen tasoon suuresti.

Ajan myötä luottamus ja sitoutuminen voivat nousta virtuaalitiimissä kuitenkin samalle tasolle kuin kasvokkain työskentelevissä tiimeissäkin. Luottamuksen saavuttaminen riippuu siitä, kuinka nopeasti etänä toimiva esimies tai johtaja oppii tuntemaan työntekijänsä ja pystyy ymmärtämään jokaisen tiimin jäsenen olosuhteet ja eroavaisuudet. Lisäksi merkityksellistä on, kuinka pitkään esimiehellä kestää luoda virtuaalitiimin jäsenten kesken tuntemus yhtenäisyydestä. Helppoa luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen virtuaalitiimissä siis ei ole, mutta mahdollisuudet sen saavuttamiseen ovat olemassa. (Saarinen 2016, 156.)

## 2.5 Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi virtuaalitiimissä

Gilson ym. (2015) kuvaavat artikkelissaan 10 viime vuoden ajalta 10 avaintemaa kirjallisuudesta virtuaalitiimeihin liittyen sekä toiset 10 aihealuetta, jotka kaipaavat edelleen

lisätutkimusta. Näiden aihealueiden osalta kirjallisuus ja tieto ovat vielä puutteellisia, joten he ehdottavat näitä teemoja tulevaisuuden tutkimusaiheiksi. Yksi artikkelissa esitetyistä tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksista on virtuaalitiimin jäsenten hyvinvointi. Vielä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, vaikuttaako virtuaalinen työskentely työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti. Jotkin virtuaalitiimin jäsenet saattavat kokea yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä, kun taas toiset pitävät virtuaalisen työympäristön tuottamasta autonomian ja itsenäisyyden tunteesta. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, vasta vähän tiedetään myös siitä, kuinka virtuaalitiimissä työskentely vaikuttaa tiimin jäsenten tuntemuksiin (Johnson ym. 2009, 624), joten lisätutkimusta aiheesta tarvitaan.

Richter ym. (2006, 234) toteavat myös tutkimuksen puutteellisuuden, sillä virtuaalisen tiimityön vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ei ole vielä tutkittu perusteellisesti. Empiirinen tutkimus aiheesta on kirjallisuudessa puutteellista, mutta olemassa olevat tutkimustulokset osoittavat, että työtyytyväisyys ja positiivinen työilmapiiri ovat matalammalla tasolla virtuaalitiimeissä sekä etäesimiesten alaisilla kuin tilanteessa, jossa alaiset ja esimies työskentelevät samassa toimistossa. (Golden & Fromen 2011, 145–147.) Kokemukset virtuaalitiimistä ja niiden tuottamista tunteista voivat olla kuitenkin hyvin risiiriittäisiä persoonasta ja organisaatiosta riippuen, ja Marlow ym. (2017, 585) toteavatkin, että korkealaatuinen kommunikaatio voi lieventää korkean virtuaalisuuden aiheuttamaa heikennystä työtyytyväisyyteen.

Henkilöstö voidaan kuitenkin nähdä tärkeimpänä, tai vähintään yhtenä organisaation tärkeimmistä voimavaroista, ja siksi on ilmiselvää, että yritys voi parantaa tuottavuuttaan vahvistamalla henkilöstönsä hyvinvointia. Sairaslomapäivät ovat yrityksille hyvin kalliita, ja hyvinvointiin panostaminen onkin yksi keino niiden vähentämiseksi. (Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011, 12.) Heikosti suunniteltu virtuaalitiimi toimii tehottomasti, ja tiimin jäsenet saattavat voida huonosti työssään. Tämä johtaa työnantajalle kalliisiin sairauslomiin ja muihin toimenpiteisiin, jotka halutaan välttää.

Virtuaalitiimeissä käytetään kommunikointiin tietokonekeskeisiä välineitä. Niiden säännöllisen käytön on todettu johtavan matalampiin positiivisuuden tasoihin sekä laskeeseen tunnepitoiseen sitoutuneisuuteen tiimiä kohtaan. Näistä tekijöistä johtuen taas voidaan nähdä tiimin tehokkuuden laskevan. Tutkimuksessa on todettu selkeä ero niiden tiimien välillä, jotka käyttivät tietokonekeskeistä kommunikointia yli 90 % ajastaan verrattuna pienempiin määriin. Yli 90 %:n ajankäyttö tietokonekeskeiseen kommunikointiin johti matalampaan sitoutuneisuuteen tiimiä kohtaan. (Johnson ym. 2009.) Voidaan siis todeta, että vähintään 10 % kommunikoinnista tiimin jäsenten välillä tulisi tapahtua kasvotusten, jotta sekä sitoutuneisuus että työnteon tehokkuus eivät kärsisi.

Nurmen (2011, 124) mukaan kommunikaatiohaasteet ja köyhempien kommunikointivälineiden käyttö virtuaalitiimeissä vaikuttavat työntekijöiden psykologiseen kuormituk-

seen, sillä etäisyyden vuoksi mahdollisuudet antaa ja saada sosiaalista tukea selviytymiseen ovat pienemmät. Näistä vaikutustavoista ja selviytymiseen käytetyistä keinoista ei tiedetä vielä tarpeeksi.

### *2.5.1 Kuormitus ja stressi*

Nurmi (2011) kuvaa tutkimuksessaan eräänlaista negatiivisten vaikutusten kehää, joka alkaa virtuaalitiimin jäsenten fyysisestä etäisyydestä toisiinsa. Etäisyys tiimin jäsenten välillä johtaa siihen, että tiedonkulku ja tiedon saatavuus hankaloituvat. Vaikeasti saatavilla oleva tieto puolestaan hidastaa töiden valmistumista ja lisää samalla monitulkintaisuutta sekä epävarmuutta. Näiden tekijöiden seurauksena on epäselvää kommunikaatiota ja psykologista kuormitusta. Negatiivisen ketjun katkaisemiseksi virtuaalitiimeissä hyödynnetään koko tiimin yhteisiä selviytymismenetelmiä, kuten laajamittaista sähköpostiviestittelyä, matkustamista kasvokkain tapaamisiin sekä maailmanlaajuisten tiimien tapauksissa työpäivien pidentämistä niin, että yhteistyö onnistuu samanaikaisesti eri aikavyöhykkeillä. Yllättävää kuitenkin on, että nämä tiimitasolla käytetyt selviytymismenetelmät ilmenivät uusina yksilötason ylikuormituksen ja stressin lähteinä. Esimerkiksi matkustaminen tiimin yhteisiin tapaamisiin koettiin uuvuttavaksi sen vaatiman ajan takia. Tällöin työt toimistolla kasaantuivat, ja seurauksena oli ylikuormitus. Lisäksi suuret määrät sähköposteja johtivat siihen, että kaikkiin viesteihin reagoimiseen ei riitä aikaa. Selviytyäkseen tiimitason selviytymisstrategioista tiimin jäsenet nojasivat vahvasti yksilötason selviytymislähteisiin, koska paikkaan ja aikaan sidottu etäisyys esti sosiaalisten resurssien liikkumisen.

Kuten jo aiemmin on tullut esille, virtuaalitiimeissä työskentely madaltaa tai poistaa kokonaan paikkaan ja aikaan liittyvät rajoitteet, kun työtä voi tehdä pitkälti missä vain ja milloin vain. Tässä on kuitenkin haasteensa, ja työ ilman em. rajoitteita voi johtaa monenlaisiin haasteisiin liittyen työntekijän hyvinvointiin. Näitä haasteita ovat mm. herkkyys liialliseen ja pakonomaiseen työntekoon myös sairaana, tehoton palautuminen sekä loppuun palaminen. (Nurmi, 2010, 14.) Kun työ seuraa tekijäänsä virtuaalisesti mihin vain, saattaa haasteeksi muodostua irtaantuminen. Tällöin tietokone avataan kotona myös iltaisin, vaikka vapaa-aika tulisi käyttää työpäivästä palautumiseen, tai vastaavasti kiipeänä ei malteta sairastaa rauhassa, vaan käydään läpi sähköposteja tai muita akuutteja asioita. Jo lyhyellä aikavälillä, mutta erityisesti pitkään jatkuessaan tämänkaltaisella toiminnalla voidaan todeta olevan vakavia seurauksia.

Henkisellä kuormituksella voidaan siis nähdä olevan sekä lyhyt- että pitkäaikaisia vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Kuormituksen tasosta riippuen, sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia voidaan tunnistaa. Positiivisia seurauksia ovat mm. työntekijän tietojen ja taitojen edelleen kehittyminen, motivaatio sekä hyvä work flow.

Kuormittavuuden kasvaessa liian suureksi syntyy negatiivia seurauksia, joista esimerkeinä voidaan nähdä työn kokeminen yksitoikkoisena, henkinen uupumus, psykosomaattiset häiriöt sekä sairaudet. Mikäli työntekijä kokee, että hän ei kykene täyttämään häneen kohdistettuja vaatimuksia ja odotuksia, tuntee hän todennäköisesti stressiä. Stressi johtuu ahdistuneisuudesta ja hermostuneisuudesta, ja pitkittyneenä se voi johtaa työnteon tehokkuuden laskuun sekä terveysongelmiin. (Richter ym. 2006, 233.) Työperäinen stressi voi vaikuttaa missä tahansa organisaatiossa ja keneen tahansa. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2002) mukaan stressi onkin EU-maissa toiseksi yleisin työhön liittyvä terveysongelma, ja se vaikuttaa lähes joka kolmanteen työntekijään. Työntekijöiden kokema stressi on viraston raportin mukaan hyvin kallista työnantajaorganisaatioille.

### ***2.5.2 Mahdollisuus myös positiivisiin vaikutuksiin***

Virtuaalinen tiimityöskentely tarjoaa useita hyötyjä organisaatiolle mm. mahdollisuutena hyödyntää parhaat ja osaavimmat yksilöt heidän fyysisestä sijainnistaan riippumatta ja parempi reagoiminen paikallisiin markkinoihin ja asiakkaiden tarpeisiin (Saarinen 2016, 25), mutta voivatko työntekijät itse hyötyä ja voida paremmin virtuaalitiimissä työskennellessään? Tutkimuksessa etätyöntekijöiden odotuksista ja lopputulemista etänä työskentelyä kohtaan (Maruyama & Tietze 2012) selvisi, että monet työntekijät aliarvioivat positiiviset ja yliarvioivat negatiiviset etätönn vaikutukset. Jopa yli 80 % 394 vastaajasta oli etätönn jo aloitettuaan täysin tai vahvasti sitä mieltä, että uusi työmuoto mahdollisti heille suuremman kontrollin työympäristöstään, he saivat enemmän asioita tehdyksi, työmatkasta aiheutuva stressi väheni ja joustavuuden tunne kasvoi. Positiivisena seurauksena etätönnstä koettiin myös itselle ja perheelle jäävän ajan lisääntyminen. Tutkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että etätönn tekeminen hyödytti suurinta osaa vastaajista näillä elämäalueilla. Vastaavasti ennen etätönn aloittamista siihen liitetyt huolet osoittautuivat luultua pienemmiksi. Mm. sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, motivaation lasku ja lisääntyneet perhekonfliktit osoittautuivat tutkimuksen mukaan pienemmiksi negatiivisiksi vaikutuksiksi kuin ensin luultiin, ja näin työperäinen hyvinvointi ei laskenut odotetusti etätönn myötä.

Ihmiset ovat myös luonteeltaan erilaisia, ja joillekin virtuaalitiimissä työskentely voi sopia paremmin kuin toisille. Mikäli työntekijä on ujo kasvokkain käytävissä keskusteluissa tai palavereissa, saattaa virtuaalinen ympäristö rohkaista tuomaan ilmi enemmän mielipiteitä (Saarinen 2016, 26).

Golden (2006) tutki etätönn ja muiden virtuaalisten työmuotojen vaikutusta työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Tutkimuksen tulos tukee käsitystä siitä, että virtuaalisesti tehdyn tönn määrän ja työtyytyväisyyden suhde voidaan kuvata ylösalaisin olevan U:n

muotoisella käyrällä niin, että tyytyväisyys kasvaa etätöiden määrän kasvaessa tiettyyn pisteeseen asti, mutta liiallinen etänä tehty työ kuitenkin laskee tyytyväisyyttä. Olennaista tutkimuksen tuloksissa oli, että suhteet niin esimieheen, kollegoihin kuin perheeseenkin vaihtelivat sen mukaan, kuinka suuri oli etänä tehdyn työn osuus työskentelystä. Lisäksi, näillä suhteilla oli olennainen merkitys siihen, kuinka suurena työhyvinvointi koettiin. Laajamittainen etätö johti tutkimuksen mukaan vähentyneisiin työ-perhekonflikteihin, ja laskenut konfliktien määrä puolestaan vaikutti työhyvinvoinnin tason nousuun. Voidaan siis nähdä, että korkea tyytyväisyys juontaa juurensa ainakin osittain vähentyneistä töihin liittyvistä konflikteista perheessä.

## 2.6 Viitekehityksen yhteenveto

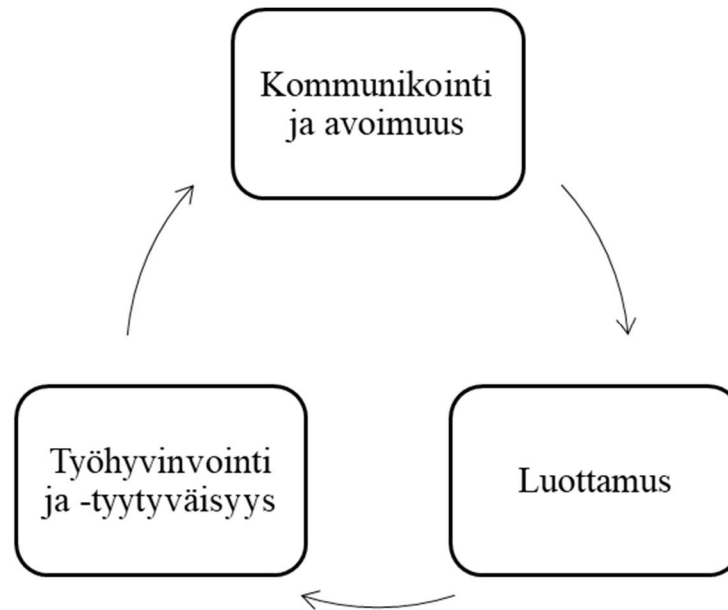
Sekä virtuaalitiimin jäsenten välisellä kommunikoinnilla että luottamuksella ja jäsenten kokemalla tyytyväisyydellä ja -hyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus tiimin toimintaan kokonaisuutena. Virtuaaliloissa pätee moni sama asia kuin paikallisesti toimivissa tiimeissäkin, mutta kuitenkin joitakin eroja löytyy liittyen sekä etänä toimivaan esimieheen että tiimin jäseniin.

Virtuaalitiimissä luottamus ja kommunikointi kulkevat pitkälti käsi kädessä ja molemmilla näillä on kiinteä yhteys siihen, kuinka hyvin työntekijä voi työssään ja kuinka tyytyväinen hän on. Kaikki kommunikaatio tai siitä merkittävä osuus käydään teknologian mahdollistamien välineiden kautta. Tarjolla olevien välineiden voidaan nähdä rajoittavan kommunikointia, sillä verrattuna kasvokkaiseen kanssakäymiseen, tunteiden ja reaktioiden tunnistettavuus ja niiden rikkaus on rajoitetumpaa. Tiimin johtajalla tai etäesimiehellä ei ole samoja visuaalisia merkkejä saatavilla tunnistaakseen toisten käyttäytymistä ja asenteita. Tästä syystä kommunikoinnin virtuaalitiimissä tulee olla tarkempaa ja täsmällisempää, jotta sosiaalisia siteitä voidaan luoda onnistuneesti. Nimenomaan nämä sosiaaliset suhteet, jotka sisältävät keskusteluita myös työperäisten asioiden ulkopuolelta luovat perustan luottamukselle tiimin jäsenten välillä. (Greenberg ym. 2007, 327–328.)

Myös Nurmen (2011, 130–131) tutkimuksessa selviää, kuinka henkinen työhyvinvointi, erityisesti työn kuormittavuus, johtuu osittain kommunikoinnin monitulkintaisuudesta sekä kyvyttömyydestä ennakoita toisen tiimin jäsenen käytöstä, koska tietoisuus ja näkyvyys toiseen toimipisteeseen ovat heikkoja. Erilaiset työskentelykulttuurit ja -olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen sekä kommunikointitapoihin, jolloin myös luottamus on usein koetuksella. Nämä erot puolestaan kuvastavat sitä, kuinka työntekijät tulkitsevat toistensa tilanteita ja vastaavat niihin, ja lopulta eroavuuksien lopputuloksena voi olla hämmennystä, väärinymmärryksiä ja jopa konflikteja. Erityisesti virtu-



aalitiimien tapauksessa, jossa kommunikointi on haasteellista, tulisi paikallisista olosuhteista ja käytännöistä keskustella erityisen avoimesti, jotta voidaan välttyä virheellisiltä olettamuksilta.



Kuva 1 Viitekehyksen teemojen väliset suhteet

Edellä esitetty kuvio kuvastaa viitekehyksen teemojen, eli kommunikoinnin ja avoimuuden, luottamuksen sekä työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden välisiä suhteita. Nämä teemat korostuvat virtuaalitiimeissä, sillä niiden merkityksen voidaan nähdä olevan entistä korkeampi. Teemojen tiedostamisen ja niiden eteen työskentelyn on oltava eri tasolla kuin paikallisesti toimivassa tiimissä, jossa kyseiset asiat saattavat hoitua pitkälle jopa omalla painollaan, kun esimerkiksi kommunikointia tapahtuu lähes huomaamatta päivittäisissä kohtaamisissa.

Kommunikointi ja avoimuus on kuvattu yhdeksi kokonaisteemaksi ylimmäisenä, sillä ne voidaan nähdä ikään kuin kaiken alkuna, joko hyvien ja toivottavien seurausten mahdollistajina tai huonosti toimiessaan ne aiheuttavat alamäen, jonka seurauksena koko tiimin toiminta on erittäin heikoilla jäillä. Toimiva, riittävän säännöllinen ja rikas kommunikointi sekä korkea avoimuuden ja tiedon jakamisen taso mahdollistavat kuitenkin virtuaalitiimin tuloksekkaan toiminnan vahvan luottamuksen ja työhyvinvoinnin sekä -tyytyväisyyden kautta. Kun kommunikointi toimii tiimin jäsenten ja etäesimiehen välillä moitteettomasti, tietävät kaikki mitä tiimissä on meneillään, minkälaisia haasteita ja projekteja kukin on työstämässä. Tällöin asioista myös puhutaan avoimesti ja väärinymmärryksiä ei pääse syntymään. Tämä johtaa siihen, että etäesimies luottaa jokaiseen tiiminsä jäseneseen, eikä hänen tarvitse olla jatkuvasti kysymässä töiden edistymisestä tai varmistella ajankäytön tarkoituksenmukaisuutta ja tiimin jäsenten ahkeruutta. Luottamuksesta puhuttaessa on kuitenkin muistettava aina myös sen molemminpuolisuus. Etäesimiehen

tulee pystyä luottamaan jokaiseen tiiminsä jäseneseen, mutta yhtä lailla on tärkeää, että etä-esimies on luottamuksen arvoinen tiimin jäsenten suuntaan.

Tunne luottamuksesta ruokkii työhyvinvointia. Kun tiimin jäsen tietää itse tekevänsä hyvää työtä ja tietää myös etäesimiehensä tiedostavan tämän, tuntee hän työnsä mielekkääksi ja viihtyy työssään. Luottamusta voi osoittaa monin eri tavoin, mutta tärkeää on, että tiimin jäsen osaa tulkita viestit luottamuksen osoituksiksi. Vastaavasti kokemus liikaa asioihin puuttuvasti esimiehestä saa aikaan negatiivisia tunteita ja tuntuu epäluottamuseriläiseltä. Jokainen tiimin jäsen kuitenkin kokee asiat aina hiukan eri tavoin, joten siksi tässäkin kohdassa kommunikointi korostuu, ja sen toimivuuden edellytys on helppo todeta.

Toimiva kommunikaatio ja avoimuus sekä molemminpuolinen luottamus johtavat siis siihen, että virtuaalitiimin jäsen voi hyvin työssään ja on tyytyväinen. Korkea työhyvinvointi puolestaan lisää positiivisia vaikutuksia, ja kaavion mukaisesti lähdetään uudelle kierrokselle. Tällöin hyvinvoiva tiimin jäsen haluaa jatkossakin kommunikoida asioista muille ja jakaa tietoa avoimesti, jolloin keskinäinen luottamus jatkaa vahvistumistaan ja kaikki voivat entistä paremmin.

Tämän kaavion ja ajatuksen pohjalta lähdetään työstämään tutkimuksen aineistoa ja analysoimaan sitä jo olemassa olevaan teoriaan verraten. Seuraavassa luvussa paneudutaan ensin kuitenkin tutkimuksen toteuttamiseen.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty laadullisin menetelmin, sillä sen koettiin sopivan parhaiten tutkimuksen luonteeseen, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee kohderyhmän kokemuksia, mielipiteitä ja näkemyksiä, nimenomaan kuinka he kokevat asioita. Laadullinen tutkimus on viime vuosien aikana tasaisesti saavuttanut suurempaa jalansijaa liiketoiminnan ja johtamisen tutkimuksissa (Sinkovics & Alfoldi 2012, 818), ja se on erittäin hyvä menetelmä, kun etsitään vastauksia erityisesti ”kuinka”-kysymyksiin. Lisäksi menetelmän avulla voidaan ymmärtää maailmaa tutkimuksen kohderyhmän näkökulmasta sekä tutkia ja pukea prosesseja sanoiksi. (Pratt 2009, 856.)

Tutkimuksen kohderyhmä määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja valinnassa päädyttiin kahteen virtuaalisesti toimivaan tiimiin, maksuliikennetiimiin sekä ratkaisuasiantuntijoiden tiimiin. Maksuliikennetiimin asiantuntijat huolehtivat kohdeyrityksen kaikkien asiakkaiden maksuliikenteestä, kun taas ratkaisuasiantuntijat toimivat eri prosesseissa järjestelmien ja sovellusten asiantuntijoina ja kehittäjinä. Tiimit toimivat siis hiukan eri tavoin, ja lisäksi toisen tiimin jäsenillä on yhteinen esimies, kun puolestaan toisessa tiimissä asiantuntijoilla on eri esimiehiä siitä riippuen, mihin prosessiin he kuuluvat. Tiimit valikoituivat tutkimukseen sillä perusteella, että ne ovat sopivan kokoisia, molemmissa tiimeissä työskentelee noin 20 henkilöä, ja henkilöt toimivat tasaisesti ympäri Suomen lähes kaikissa yrityksen toimistoissa. Haastateltavien valinnassa käytettiin ensisijaisena perusteluna luonnollisesti kuulumista kohderyhmään eli jompaankumpaan tutkimuksen kohteena olleista virtuaalisesti toimivista tiimeistä.

Tutkimukseen valikoidut tiimit poikkeavat siis muutamalta osin toisistaan. Tiimejä valittiin kaksi, ja työntekijöitä usean esimiehen alaisuudesta. Kommunikointikäytännöt vaihtelevat suuresti tiimeittäin, sillä toisen tiimin esimies pitää koko tiimille säännöllisesti kahden viikon välein tiimipalaverin, jolloin puhutaan kaikenlaisista yleisistä asioista sekä myös yksityiskohtaisemmin haasteista tai ongelmista, mikäli tiimin jäsenet niitä haluavat tuoda esille. Lisäksi tiimiläisillä on mahdollisuus kertoa joko omia tai oman toimistonsa kuulumisia muille. Toisessa tiimissä ei perinteistä tiimipalaveria järjestetä, vaan tiimipalaverit on organisoitu eri tavoin ja osalla tiimin jäsenistä on lisäksi säännöllinen kahdenkeskeinen kokousaika esimiehensä kanssa.

Lisäksi ehtona osallistumiselle oli työntekijän esimiehen toimiminen toisella paikakunnalla tai vaihtoehtoisesti pääosin kotitoimistolla. Ne työntekijät, jotka sattuvat työskentelemään esimiehensä kanssa pääosin samalla toimistolla, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Haastateltavien valinnat tehtiin siten, että ne mahdollistavat tutkimustulosten

yleistettävyyden mahdollisimman pitkälle. Tästä syystä valinnassa oli tärkeää, että henkilöstöä valittiin yrityksen eri toimistoista tasaisesti niin, että henkilöitä kuultiin maantieteellisesti katsoen laajalti. Haastateltavia valittiin suhteutettuna työntekijöiden määrään ympäri Suomen kevyesti painottaen kuitenkin niitä alueita, joilla työntekijöitä ja kyseisten tiimien jäseniä on eniten. Haastateltavien joukkoon onnistuttiin valitsemaan henkilöitä sekä pohjoisesta että etelästä, myös lännestä ja idästä. Paikkakuntia ei eritellä haastateltavien henkilöiden anonymiteetin säilyttämiseksi, sillä joukossa on hyvin pieniäkin toimistoja, joissa työskentelee vain muutama työntekijä.

Lisäksi haastateltavien henkilöiden taustat otettiin huomioon siten, että kohderyhmään valikoitui sekä naisia että miehiä suhteessa yrityksen kokonaishenkilöstöön ja haastateltavien ikähaarukka vaihteli mahdollisimman laajalti. Tunnistettavuuden takia myöskään näitä asioita ei tuoda esiin tässä tutkielmassa. Johtotason henkilöt ja esimiehet jätettiin myös kohderyhmän ulkopuolelle, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan asiantuntijatasen työntekijöiden näkemyksiin. Vain osa haastatteluista pystyttiin käytännön syistä järjestämään kasvotusten, joten loput käytiin Skype for Businessia hyödyntäen erityisesti liian pitkien välimatkojen ja niistä johtuvien aika- ja kustannussyiden vuoksi. Myös erilaiset taustat otettiin valinnoissa huomioon, eli osa työntekijöistä oli ollut yrityksen palveluksessa alle vuoden, kun kokeneimmat olivat olleet mukana yrityksen perustamisesta lähtien. Näiden tekijöiden avulla voitiin varmistaa mahdollisimman luotettavat ja koko henkilöstöä kuvaavat tulokset.

Alla olevasta taulukosta käy kootusti ilmi tietoa haastatelluista henkilöistä ja haastattelutilanteista. Haastateltavien nimiä ei käytetä, heidät on merkitty taulukkoon numerojärjestyksessä. Taulukkoon on merkitty myös tieto siitä, kuuluuko haastateltava tiimiin A vai B, jotta haastateltavien tasapainoinen valinta ja molempien tiimien yhtä suuri ajallinen painottuminen haastatteluissa varmistetaan. Tämä tieto on taulukossa siksi, että pystytään todentamaan haastatteluiden tasainen jakautuminen sekä varmistamaan, että molempien tiimien jäsenien kanssa on käyty yhtä kattavia haastatteluja ajallisesti. Olennaista ei kuitenkaan ole selvittää, kumpi tiimeistä on tiimi A ja kumpi on tiimi B.

Taulukosta ilmenee myös valittu haastattelutapa, eli käytiinkö haastattelu kasvotusten vai Skype for Businessilla. Selvää kuitenkin on, että sekä kasvotusten että virtuaalisesti käydyt keskustelut kestivät ajallisesti noin tunnin, ja sisällöllisesti kaikki olivat erittäin kattavia.

Taulukko 1 Kooste haastatteluista

Haastateltava	Tiimi	Kesto	Kasvotusten / Skype for Business	Päivämäärä
1	A	55 min	Kasvotusten	11.10.2017
2	B	1h 8 min	Kasvotusten	13.10.2017
3	B	54 min	Skype for Business	18.10.2017
4	A	1 h 6 min	Skype for Business	23.10.2017
5	B	56 min	Skype for Business	3.11.2017
6	A	1 h 2 min	Skype for Business	31.1.2018
7	B	59 min	Kasvotusten	8.2.2018
8	A	59 min	Skype for Business	14.2.2018
9	A	53 min	Skype for Business	14.2.2018
10	A	1 h 13 min	Kasvotusten	28.2.2018
11	B	57 min	Skype for Business	7.3.2018
12	B	48 min	Skype for Business	13.3.2018

Haastateltavien asiantuntijoiden valinnoissa lähestyttiin ensin heidän esimiehiään. Esimiesten kanssa käytiin läpi alustavat haastatteluihin pyydetävät henkilöt, sillä itselläni ei ollut tarkkaa tietoa tiimin jäsenten maantieteellisestä sijoittumisesta tai asiantuntijoiden ikäjakaumasta, joista molemmista mukaan haluttiin mahdollisimman laaja otos. Tarkoituksena oli myös varmistaa, että henkilöiden työtilanne mahdollisti tunnin pituisen haastattelun työajalla ja samalla varmistettiin esimiesten hyväksyntä työajan käytölle haastattelua varten. Alustavien nimilistojen pohjalta suunnitellut henkilöt kontaktoitiin sähköpostilla ja kysyttiin heidän haluaan osallistua ko. tutkimukseen. Yksi kontaktoiduista henkilöistä ei pystynyt osallistumaan haastatteluun, mutta kaikki muut osallistuivat mielellään ja osa totesi jo heti alkuun erityisen innotuksensa asiaa kohtaan. Lisäksi tyytyväisyys aiheen tutkimisesta kävi ilmi muutamien tapausten osalta. Kaiken kaikkiaan suhtautuminen haastatteluihin ja tutkimukseen oli erittäin positiivista.

Yhteensä 12 asiantuntijaa toimeksiantajayrityksestä haastateltiin, tasaisesti sekä maksuliikennetiimistä että ratkaisuasiantuntijoiden tiimistä 6 henkilöä molemmista. Haastattelut toteutettiin ajalla lokakuu 2017 – maaliskuu 2018.

Poikkeuksetta haastattelut sujuivat hyvin ja ilman häiriöitä. Kasvotusten toteutetuissa haastatteluissa hyödynnettiin toimiston neuvotteluhuonetta rauhallisen keskustelumahdollisuuden takaamiseksi, ja myös Skype for Businessin välityksellä käydyissä haastatteluissa oli hyvät yhteydet eikä katkoksia koettu. Muutamassa tapauksessa haastateltavan takaa kuului mikrofoniin vaimeaa taustahälinää, mutta ei kuitenkaan häiritsevää määrää tai haastattelun kulkuun vaikuttavalla voimakkuudella.

Haastateltavien luvalla kaikki haastattelut nauhoitettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja haastattelutilanteesta siltä varalta, että kaikki seikat eivät kuuluisi tallenteella. Kaikki keskustelut myös litteroitiin pian haastattelutilanteen jälkeen jälkianalysointia varten.

Haastattelut suoritettiin valmiiksi valittuja teemoja ja alustavaa kysymysrunkoa hyödyntäen kuitenkin niin, että haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin näkemyksistään. Tällöin hyötynä on, että haastateltavat saivat vaikuttaa haastattelutilanteen kulkuun, ja esille saattoi tulla sellaisia asioita, joita haastattelija ei alun perin osannut odottaa tai kysyä. Näin mahdollistettiin se, että nimenomaan relevantit asiat tulivat ilmi, eikä käynyt niin, että haastateltava olisi kokenut haastattelun jälkeen, että jotain tärkeää jäi sanomatta ja siten myös tutkimustulokset olisivat vaillinaisia. Valmisteltu kysymysrunko varmisti kuitenkin sen, että kaikki tärkeät aiheet tulivat käsiteltyksi eikä mitään aiheita jäänyt haastatteluista ulkopuolelle. Lisäksi haastattelun lopuksi annettiin jokaiselle vastaajalle mahdollisuus kertoa vielä jotain hänen mielestään olennaista, mikäli sellaista jäi puuttumaan.

Haastattelut käytiin temahaastatteluina niin, että tarkoituksena oli rakentaa ymmärrys haastateltavan henkilön näkökulmasta liittyen valittuihin teemoihin. Haastattelun teemat olivat: 1) kokemukset etäesimiehestä ja kommunikoinnista virtuaalitiimissä yleisellä tasolla, 2) haasteet ja hyödyt virtuaalitiimin toiminnassa, 3) kommunikointi ja luottamus etäesimiehen kanssa ja tiimin jäsenten kesken sekä 4) etäesimiehen mahdollistama työhyvinvointi ja motivaatio. Haastatteluissa käytettiin pohjana valmiiksi rakennettua kysymysrunkoa, mutta haastatteluiden kulku vaihteli kuitenkin sen mukaan, mitä asioita haastateltava halusi erityisesti ottaa esille ja mitkä teemat hän koki tärkeimmiksi. Tästä syystä kysymysten järjestys vaihteli eikä kaikilta henkilöiltä kysytytä täysin samoja kysymyksiä. Joissakin tilanteissa haastateltava kertoi näkemyksiään tiettyihin aihepiireihin liittyen ennen kuin niistä oli vielä kysytty, joten kysymykset ja niiden järjestys vaihtelivat eri haastatteluissa. Jotkin asiat nousivat haastattelurunkoon myös haastatteluiden edetessä, kun haastateltavien mainitsemia teemoja haluttiin täydentää ja niistä keskustella myös muissa haastatteluissa. Vastaavasti myös joitain, haastatteluiden edetessä epäolennaisiksi todettuja, kysymyksiä jäi rungosta ajan kuluessa pois. Kuten todettu, haastatteluiden pääteemat olivat kuitenkin aina samat ja ne noudattelivat haastattelurunkoa. Haastatteluissa käytetty runko löytyy tämän tutkimuksen lopusta liitteistä.

## **3.2 Analyysi ja tulkinta**

Tutkimusaineistoa voi olla monenlaista, ja sen muuttamista tutkimustuloksiksi kutsutaan analysoinniksi. Numeerista aineistoa on helppo syöttää tietokoneelle, joka analysoi sitä matemaattisesti. Laadullinen aineisto sen sijaan, jota tässäkin tutkimuksessa on kerätty ja käyty, on kuitenkin monimuotoisempaa ja -tulkintaisempaa, eikä sen ominaisuuksia

ole aina yhtä helppo määritellä. Tämä johtuu siitä, että ominaisuudet voivat olla riippuvaisia vastaajasta. (LeCompte 2000, 146–147.) Laadullista aineistoa onkin luokiteltava, analysoitava sekä tulkittava laadukkaan tutkimustuloksen varmistamiseksi (Ruusuvuosi, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Seuraavaksi kerrotaan, kuinka nämä vaiheet toteutettiin tässä tutkimuksessa.

Luokittelua, analyysia ja tulkintaa varten haastattelut litteroitiin huolellisesti ja sanatarkasti, jolloin myös puheen täytesanat olivat mukana puhtaaksi kirjoitetuissa litteroinneissa. Tämä mahdollisti aineiston muuttamisen helposti hallittavampaan muotoon. Myös tunneilmaisut, kuten nauru ja erilaiset äänensävyt huomioitiin litteroinneissa, kuten myös pitkät mietintätauat haastateltavien puheessa, vaikka tutkimuksessa olennaista olikin puheen sisältö eikä niinkään puhe- tai ilmaisutapa. Mikäli haastatteluissa esiintyi ajoittain kuitenkin myös tutkimuksen kannalta täysin epäolennaista puhetta, jätettiin nämä osuudet tietoisesti litteroimatta.

Jo ennen varsinaista analyysivaihetta, litteroinnin yhteydessä, koottiin haastatteluista yhteen vastauksia koontitaulukkoon ennalta tärkeinä pidetyistä teemoista ja tällä tavoin tutustuttiin aineistoon jo sitä mukaa kun sitä syntyi. Samalla taulukko toimi ikään kuin päiväkirjana haastatteluista, sillä siihen kirjattiin niiden kulkua ja erityisen tärkeiksi nousseita aiheita. Näin pyrittiin pitämään kynnyks aineistonkeruuvaiheesta analyysiin matalana, sillä tämä siirtyminen työvaiheissa voidaan muuten kokea korkeaksi ja haastavaksi (Ruusuvuori ym. 2010, 11).

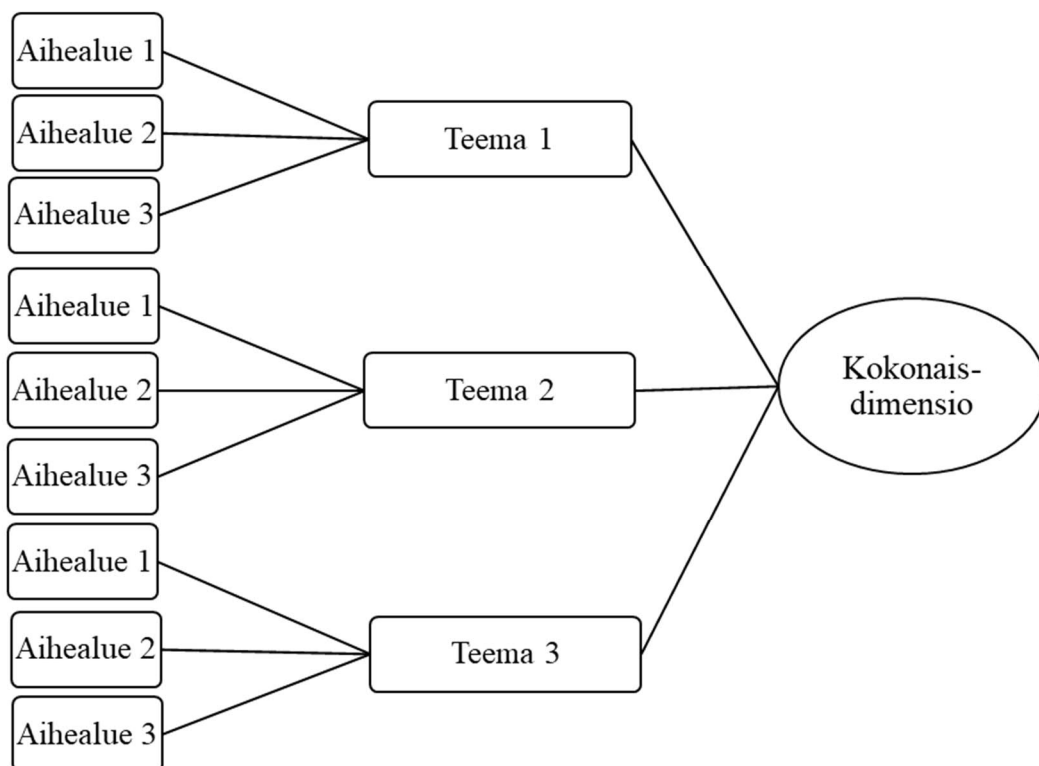
Ruusuvuoren ym. (2010, 16) mukaan laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta uusia jäsennyksiä ja merkityksiä kuvaamaan ympäröivää todellisuutta. Tämä oli myös tämän tutkimuksen tarkoitus seuraavaksi kuvattavien menetelmien myötä.

Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa hyödynnettiin Gioian, Corleyn ja Hamiltonin (2012) systemaattista menetelmää laadullisen tutkimuksen analyysiin, joka mahdollistaa uusien konseptien kehittämisen grounded theoryn avulla ja samalla varmistaa laadullisen täsmällisyyden. Grounded theoryn käytölle on ominaista aito aineistolähtöisyys ja sitä kautta pyrkimys jonkin ilmiön perustan selvittämiseen ja uuden teorian rakentamiseen. Perusolettamuksena käytetylle menetelmälle on se, että maailma on sosiaalisesti rakentunut ja ihmiset organisaatioissaan ovat ”tiedollisia agenteja”, jotka tietävät mitä tekevät ja osaavat selittää ajatuksensa, aikeensa sekä toimintansa. Haastatteluiden kohteena tässä tutkimuksessa oli siis 12 edellä kuvatun kaltaista agenttia, joiden ajatusten ja kertomusten perusteella rakennetaan analyysi. Kuitenkin myös tutkijan oletetaan olevan yhtä lailla tiedollinen henkilö, joka kykenee kehittämään malleja datasta ja muodostamaan konsepteja ja suhteita.

Litterointien valmistuttua ne käytiin ensimmäisellä kerralla huolellisesti läpi varsinaisen analyysivaiheen aloittamiseksi. Analyysin eri vaiheet toteutettiin Gioian ym. (2002, 20-21) mukaisesti aloittaen etsimällä yhtäläisyyksiä sekä eroavuuksia monien kategori-

oiden joukosta. Ensinnäkin tunnistettiin lukuisia aihealueita, joita alleviivattiin ja korostettiin eri värein ja lopuksi samoja aiheita koottiin yhteen. Aluksi aiheet olivat pitkälti lähitöihin liittyviä asioita, joita haastattelussa oli kysytty. Ensinnäkin aineistoa siis luokiteltiin pitkälti kommunikoinnin, luottamuksen, työhyvinvoinnin ja -motivaation ja muiden virtuaalisen työympäristön aiheuttamien hyötyjen ja haittojen sekä hyvän etäesimiehen määritelmien perusteella. Tässä vaiheessa aineistosta alkoivat käydä ilmi tärkeimmät teemat ja niihin paneuduttiin entistä tarkemmin.

Seuraavaksi aihealueita tarkasteltiin vielä pieninä kokonaisuuksina ja niitä koottiin yhteen vaihteleva määrä. Näistä koonneista puolestaan muodostettiin teemoja, jotka nimettiin mahdollisimman kuvaavasti. Teemat kuvastavat siis juuri sitä, mitä haastateltavat pitivät tärkeänä, ja mitkä ovat olennaiset konseptit. Tämän tutkimuksen tärkeimmiksi teemoiksi muodostuivat mm. suhteen muodostamisen vaikeus virtuaalitiimissä, tuen saamisen puutteellisuus sekä etäesimiehen aito kiinnostus ja tietämys virtuaalitiiminsä jäsenten työtilanteista. Teemoista puolestaan rakennettiin kokonaisdimensioita, ks. kuva 2, vertailemalla ja yhtäläisyyksiä etsimällä. Kokonaisdimensiot ovat teemoja laajempia ilmiöitä, suuria kokonaisuuksia, jotka myös nimettiin mahdollisimman havainnollisesti. Tässä tutkimuksessa varsinaisia kokonaisdimensioita löytyi kolme kappaletta. Kaksi ensimmäistä kokonaisdimensiota kuvastavat virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimin jäsenten tunnetta yksinäisyydestä sekä merkityksellisyydestä, ja kolmannen kokonaisdimension avulla tarkastellaan virtuaalitiimin jäsenten ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia.



Kuva 2 Aineiston analyysi aihealueista kokonaisdimensioiksi (mukaihen Gioia ym. 2012, 21.)



Kun aineisto saatiin järjesteltyä aihealueiden kautta teemoiksi ja sitten edelleen kokonaisdimensioiksi, siirryttiin tarkastelemaan empiriaa ja teoriaa yhdessä ja vertailemaan niitä keskenään. Näin selviteltiin sitä, nousiko tutkimuksessa esiin jotain uutta. Analyysivaihe käsitti siis kaiken kaikkiaan neljä vaihetta.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin. Yleisesti käytettyjä arviointikeinoja ovat mm. reliabiliteetti ja valideetti. Laadullisessa tutkimuksessa ei sen sijaan voida määrittää selkeää sovittua merkitsevyytasoa tai sanoa tarkalleen mikä on ”tarpeeksi” havaintoja tai haastatteluita tutkimuksen tulosten laadun ja luotettavuuden kannalta, vaan tämä riippuu siitä, mihin kysymykseen tutkija etsii vastausta (Pratt 2009, 856). Laadulliseen tutkimukseen tulee kuitenkin valita haastateltaviksi harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilla on tietämystä ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, ja he kuuluvat tutkimuksen kannalta relevanttiin ryhmään (Puusa & Juuti 2011, 55). Tällä perusteella tähän tutkimukseen valittiin 12 henkilöä haastateltaviksi kohdeyrityksestä.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti varmistettiin toimimalla sekä haastattelutilanteissa että niiden jälkeen erittäin huolellisesti. Kaikki haastattelutilanteet nauhoitettiin jälkikäteen tapahtuvan läpikäynnin ja analysoinnin mahdollistamiseksi. Nauhoitusten avulla jokainen haastattelu pystyttiin käymään läpi useaan kertaan ja kaikki puhe saatiin myös litteroitua tekstimuotoon analysoinnin helpottamiseksi. Nauhat säilytettiin tutkimuksen valmistumiseen asti, jonka jälkeen ne tuhottiin asianmukaisesti.

Haastatteluiden aikana tehtiin myös muistiinpanoja siltä varalta, että sähköisessä muodossa olevat tallenteet jostakin syystä tuhoutuisivat. Haastattelut käytiin läpi useaan kertaan ja haastatteluissa saadut vastaukset dokumentoitiin taulukkomuotoon, jotta niiden lukeminen ja läpikäyminen olisi helpompaa. Tutkielmassa esitetään myös suoria sitaatteja haastatteluista tulkintojen tueksi.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on syytä tarkastella myös valideettia, kun tutkija tekee rutiininomaisesti monimutkaisia valintoja yhdistäessään ideoita faktoihin. Validiteetin mukaisesti tutkijan tekemien havaintojen tulee olla yhteydessä konseptien takana oleviin ideoihin. (Adcock & Collier 2001, 529.) Lisäksi tutkimuksen valideettia tulee tarkastella tässä tapauksessa ns. sisäpiirinäkökulmasta (engl. insider view), sillä tutkimuksen kohteena oleva yritys on myös tutkijan työnantaja, jolloin tutkijan ja tutkimuksen kohteen välinen suhde on hyvin monimutkainen. Jokaisen sisäpiiritutkijan kokemus on aina erilainen, eikä yhtä kriteeristöä valideetin uhan poistamiseksi ole olemassa. (Teus-

ner 2016, 86, 94.) Korkeasta validiteetista on huolehdittu tässä tutkimuksessa tukeutumalla aiempaan kirjallisuuteen mahdollisimman todellisen kuvan saamiseksi tutkittavana olevista ilmiöistä sekä tutkijan kokemuksiin perustuvien ennako-oletusten poistamiseksi hiljaisesta tiedosta riippumatta. Lisäksi haastatteluissa tiedusteltiin Teusnerin (2016, 91) mukaisesti haastateltavilta selvitystä vihjailuihin ja epäselviin lausuntoihin sekä pyydettiin haastateltavia selventämään tutkijan sisäpiirirollinsa vuoksi itsestään selvänä pitämiä oletuksia väärinymmärrysten välttämiseksi. Näin varmistettiin, että aineisto olisi ymmärrettävää myös ulkopuolisille.

LeCompten (2000, 152–154) mukaan analyysi on hyvää, kun se on tehty huolellisesti, perustuen selkeästi artikuloituihin teorioihin ja vastaten tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksenmukaisten tulosten luominen sisältää validiteetin, jolloin tulosten on oltava ymmärrettäviä ja järkeenkäyviä niille henkilöille, jotka olivat tutkimuksen kohteena. Kun tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden mielestä mallit ovat valideita ja tulokset järkeenkäyviä, he ovat halukkaita käyttämään näitä tuloksia hyödykseen parantaakseen toimintaansa. Tällöin myös tutkija voi olla tyytyväinen strategioidensa hyvyyteen ja panostustensa uskottavuuteen ja hyödynnettävyyteen. Tutkimuksen validiteetista varmistuttiin esittelemällä tutkimustulokset toimeksiantajayrityksessä, jossa niiden hyödynnettävyys varmistettiin.

Lincolnin ja Guban (1985, 301–327) mukaan tutkimuksen luotettavuus on tärkeä ominaisuus, kun arvioidaan sen arvoa. Luotettavuus sisältää neljä ulottuvuutta, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, totuudellisuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat totuudenmukaisia ja aineistoa on tarpeeksi, siirrettävyyden mukaan tulokset ovat soveltuvia myös muissa konteksteissa ja tutkimuksessa viitataan aiempaan kirjallisuuteen. Totuudellisuus kuvastaa tutkimuksessa johdonmukaisuutta ja toistettavuutta, kun taas vahvistettavuuden mukaan arvioidaan tutkimuksen neutraalisuutta ja sitä astetta, kuinka hyvin tulokset ovat muotoutuneet vastaajien mukaan tutkijan omien kiinnostusten kohteiden ja motivaatioiden sijaan. Kaikki nämä kriteerit on huomioitu tätä tutkimusta tehdessä mm. siten, että aineisto on huolellisesti säilytetty sekä äänitallenteena että tekstimuodossa ja kaikki tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu. Lincoln ja Guba (1985) esittävät myös lukuisia tekniikoita, joita voidaan hyödyntää mainittujen kriteerien vahvistamiseksi. Esimerkiksi uskottavuuden arviointikriteereinä on tässä tutkimuksessa hyödynnetty pitkäaikaisen yhdessä tekemisen (prolonged engagement) kautta viettämällä aikaa kohdeyrityksessä. Näin muodostettiin se viitekehys, johon haastatteluissa keskityttiin.

Pratt (2009, 857) puolestaan painottaa yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen vaarallisista poluista aineistosta kertomista kuitenkin sitä näyttämättä. Tämä ongelma esiintyy erityisesti case-tutkimuksissa, joissa tutkija antaa vain oman tulkintansa aineistosta näyttämättä sitä ollenkaan. Suorien sitaattien käytöllä voidaankin estää liiallinen kertominen ja varmistetaan selkeä todisteiden ketju. Tämän tutkimuksen tuloksia esiteltäessä pyrittiin

rikastamaan tekstiä suorilla lainauksilla niin, että ne tuottaisivat mahdollisimman suuren lisäarvon vastauksista tehdylle tulkinnalle. Lisäksi jokaisen sitaatin alta ilmenee, mistä haastattelusta se on peräisin, jolloin lukijalle selviää kaikkien haastatteluiden tasavertainen analysointi.

Hyvä laadullinen data sisältää mahdollisimman vähän vääristymiä tai ennakkoluuloja. Kuitenkin, kun tieto on ihmisen keräämää, on taustalla aina ihmisen tekemiä valintoja hänen mielenkiinnon kohteidensa mukaisesti. (LeCompte 2000, 146.) Tutkimuksessa tiedostettiin, että selektiivisyyttä ei pystytä laadullisessa tutkimuksessa kokonaan poistamaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan tutkijan ennakoasenteet ja -näkemykset, ja annettiin haastatelluille henkilöille mahdollisimman suuri vapaus puhua asioista heidän omilla sanoillaan ja painottaen erityisesti tärkeiksi koettuja teemoja. Tutkijan rooli pyrittiin pitämään taustalla, jottei kysymyksillä tai kommentailla johdateltaisi haastateltavaa vastauksissaan mihinkään suuntaan. Selvää kuitenkin on, että tutkijan roolia ei laadullisessa tutkimuksessa pysty poistamaan kokonaan, mutta edellä mainittujen laatu- ja luotettavuustekijöiden maksimoimiseksi on tutkijan rooli pidetty mahdollisimman pienenä.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

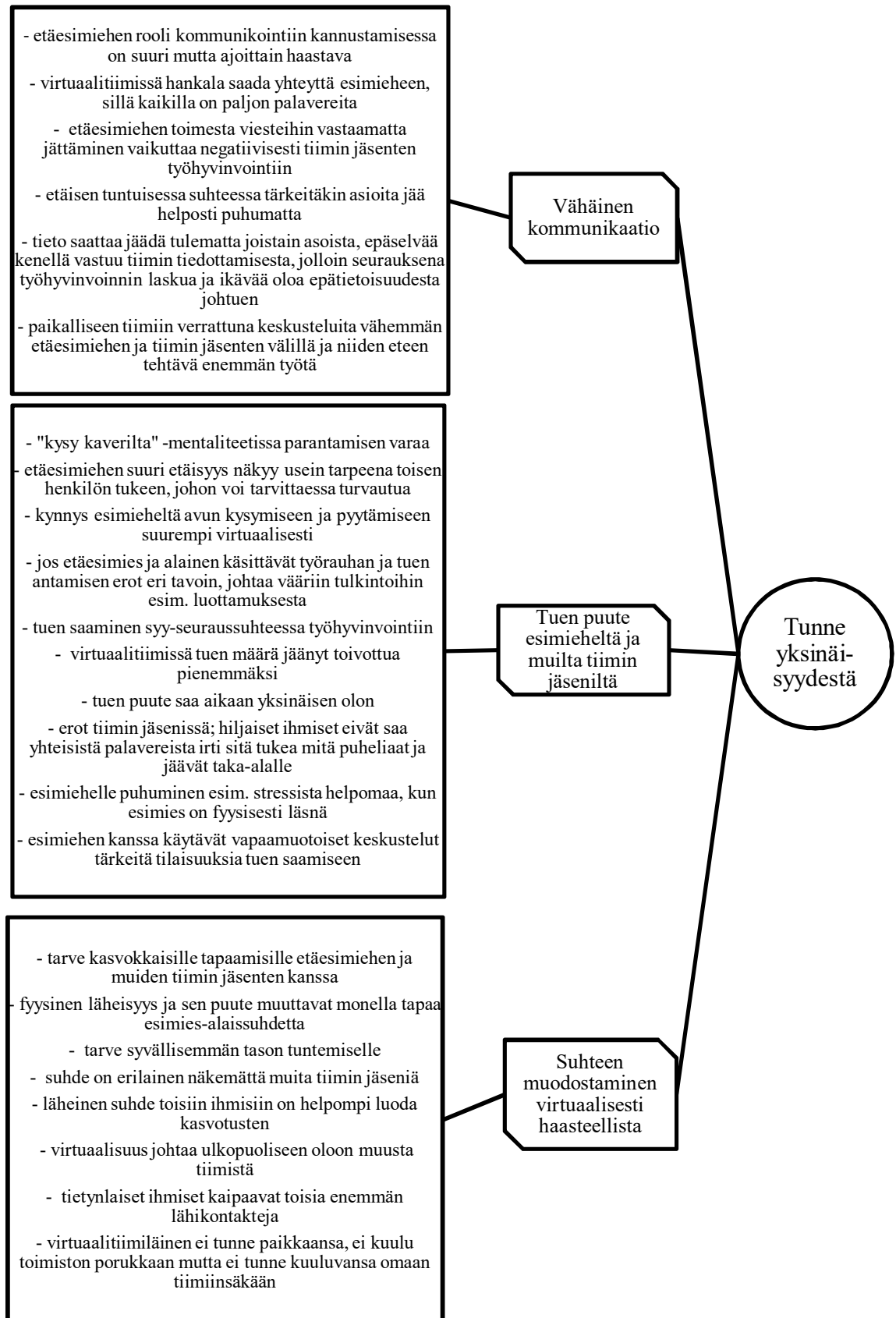
Tutkimuksen perusteella virtuaalisella työntekomuodolla ei suoranaisesti ollut vaikutuksia virtuaalitiimin jäsenten varsinaiseen työn tekemiseen. Virtuaalitiimien jäsenet kokivat, että esimiehillä on hyvät edellytykset toimia esimiestyössään hyvin, vaikka he toimisivatkin etäältä. Toisaalta etäesimiestyössä tunnistettiin kuitenkin myös riskejä, jotka näkyvät helposti tiimin jäsenten työskentelyssä ja työoloissa, mikäli kaikkia asioista ei tunnisteta ja niihin puututa tarpeeksi tarkasti.

### 4.1 Tunne yksinäisyydestä

Tutkimuksen analyysin perusteella aineistosta nousi esiin teemoja liittyen virtuaalitiimin jäsenten kokemaan yksinäisyyden tunteeseen, jotka on kuvattu kuvassa 3. Aineiston perusteella muodostettiin kolme teemaa, jotka ovat:

- vähäinen kommunikaatio
- tuen puute etäesimieheltä ja muilta virtuaalitiimin jäseniltä
- suhteen virtuaalisen muodostamisen haasteellisuus

Nämä kolme teemaa muodostavat yksinäisyyden tunne -kokonaisdimension. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liian vähäinen kommunikaatio, tuen puute etäesimieheltä ja muilta virtuaalitiimin jäseniltä sekä virtuaalisesti muodostettavan suhteen haasteellisuus johtavat virtuaalitiimin jäsenen tunteeseen yksinäisyydestä. Aineistosta ilmenee, kuinka yksinäisyys on negatiivinen ja ikävä tunne, joka vaikuttaa hyvin kokonaisvaltaisesti tiimin jäsenen työskentelyyn. Sen lisäksi, että vähäinen kommunikaatio, tuen puute ja hankala suhteiden muodostus etäesimieheen sekä muihin tiimin jäseniin vaikeuttavat varsinaisista työtehtävistä suoriutumista, on niillä myös suuri vaikutus henkiseen puoleen. Seurauksena voivat olla työhyvinvoinnin ja -motivaation lasku, jolloin myös työn teho laskee.



Kuva 3 Tunne yksinäisyydestä -kokonaisdimension syntyminen

Negatiivisen yksinäisyyden tunteen ei kuitenkaan tarvitse olla perusolettamus virtuaalitiimin jäsenille. Tilanteessa, jossa virtuaalitiimin jäsen kokee etäesimiehensä olevan helposti saatavilla ja pitää yhteydenpitoa helppona ja riittävänä, ei tiimin virtuaalisuudesta muodostu ongelmaa eikä työnteon koeta olevan sen hankalampaa kuin paikallisesti toimivassakaan tiimissä. Tämä edellyttää myös teknologian toimimista ja siten puitteiden olemassa oloa virtuaaliselle kommunikoinnille. Riski yksinäisyyden tunteesta korostuu kuitenkin virtuaalitiimin tapauksessa paikallisesti toimivaan tiimiin verrattuna, sillä paikallisesti toimivassa tiimissä kommunikointia on luonnostaan enemmän, tukea on helpommin saatavilla sekä suhteen muodostaminen kasvokkaisia tapaamisia hyödyntäen on helpompaa.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tunne yksinäisyydestä-kokonaisdimension muodostumista tarkemmin ja avataan siihen liittyviä teemoja yksi kerrallaan.

#### **4.1.1 Vähäinen kommunikaatio**

Tiimityölle on aina ominaista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi työskentely, ja poikkeuksetta tähän kuuluu myös jonkin verran tai usein paljonkin tiimin jäsenten keskinäistä keskustelua, pohdiskelua ja yhdessä tekemistä. Tilanteesta riippuen tarvitaan luonnollisesti myös keskustelumahdollisuuksia vaihtelevissa määrin jokaisen tiimin jäsenen ja hänen etäesimiehensä välille. Virtuaalitiimeissä kommunikointi tapahtuu joko osittain tai kokonaan sähköisiä välineitä käyttäen. Joillekin tämä tuottaa enemmän haasteita kuin toisille. Erityisesti virtuaalitiimin alkuvaiheessa muutos saattaa tuntua suurelta, ja sähköisiin kommunikointivälineisiin tottuminen voi viedä jonkin aikaa.

*No, alkuun se [virtuaalitiimissä työskentely] oli hassua, erilaista kuin ennen. Et sun piti enemmän tukeutua sun työkavereihin, ainakin ensimmäisenä, jos on jotain kysyttävää. Sinäänsä tuntuu, että se on helpottunut mitä kauemmin on itse tehnyt tässä töitä. (H1)*

Riittävän ja liian vähäisen kommunikaation raja vaihtelee monista tekijöistä riippuen. Toiset työntekijät ovat luonteeltaan itsenäisempiä ja siten tottuneempia tekemään töitä ja ratkaisuja sekä päätöksiä enemmän itsekseen. Toisaalta myös pidemmän kokemuksen omaavat työntekijät tarvitsevat vähemmän neuvoja ja muita keskusteluja etäesimiehen ja muiden tiimiläisten kanssa. Vastaavasti toiset kaipaavat luonnostaan enemmän keskustelua ja kontakteja ja pystyvät parhaaseen suoritukseen toimiessaan mahdollisimman paljon yhdessä muiden kanssa. Uudet haasteet tai epävarmempi suhtautuminen työhön lisäävät myös kommunikoinnin tarvetta.

Ei siis voida sanoa jokaiseen tilanteeseen ja jokaiselle virtuaalitiimin jäsenelle sopivaa kommunikaatiomäärää, vaan tarpeet vaihtelevat laidasta laitaan. Tätä eroa kuvastavat seuraavat sitaatit, joista toisessa kerrotaan hyvinkin säännöllisestä ja usein käytävästä keskustelusta tiimin jäsenen ja etäesimiehen välillä, kun taas toisessa itsenäinen työskentelyte korostuu ja keskustelua on vain harvoin.

*Meillä on melkein aina joku keskustelulinja auki joka päivä, eli ollaan varsin tiiviisti yhteydessä. --- Se vähän riippuu kumman aloitteesta, mutta varmaan esimies enemmän pyytää tai toivoo jotain tekemään. (H2)*

Toiset taas toimivat huomattavasti itsenäisemmin, eikä yhteydenottoja esimieheen tule juurikaan.

*Sanotaanko, että aika harvoin nykyisen esimiehen kanssa, me aika itsenäisesti hoidetaan nämä asiat. (H11)*

Erot kommunikointimäärissä ovat siis selkeitä, ja niitä selittävät monet tekijät, kuten etäesimiehen johtamistyyli sekä työntekijän osaamisen ja kokemuksen taso. On siis selvää, että kommunikaation vähäisyys ei ole kaikille yhtä suuri haaste. Varmasti voidaan kuitenkin myös todeta, että joissain määrin jokainen kaipaa kommunikaatioita ja yhteydenpitoa toisiin työntekijöihin tai etäesimieheensä, sillä tiimityötä ei voi tehdä täysin itsenäisesti. Lisäksi sillä on merkitystä, minkälaista työtä tiimiläinen tekee. Mikäli työ on laadultaan nopeatempoista ja sen suorittamiseen vaaditaan esimestasolla tehtäviä päätöksiä, on työntekijän luonnollisesti oltava esimieheensä useammin yhteydessä kuin ruutiinomaisempaa työtä tekevän henkilön.

*Kun tämä meidän tiimin työ on aika sellaista nopeatempoista, et ne asiat on saatava etenemään aika nopeasti. Ei se oikein kärsi odottaa sitä et joku tekee palvelupyynnön ja sitten on joku vasteaika. --- Sitten oli sellaistaikin, kun sain sieltä yhden vastauksen jo ranskaksikin, niin se on kauhean takuisaa, niin siihen liittyy paljon sitä meidän viestintää, kun mä avaudun siitä, ettei tämä homma oikein etene. (H2)*

Erityisesti kommunikoinnin riittävyys siis korostuu haastavissa tilanteissa, joissa tarvitaan useamman tiimin jäsenen osaamista. Joissakin tapauksissa työn perusosaaminen taas tuo varmuuden työntekoon eikä neuvoa tarvitse kysyä kuin poikkeustilanteissa, eli kommunikoinnin määrä kasvaa useammin nimenomaan vain esimiehen puolelta tulevien kysymysten ja pyyntöjen kautta.

Esimiehen johtamistyyli ja työntekijän kokemus ovat myös asioita, jotka voivat vaikuttaa yhteydenpitoon joko sitä lisäävästi tai vähentävästi. Uusi ja kokematon työntekijä on todennäköisesti suuremmissa esimiehen tuen tarpeissa kuin kokenut ja itsenäisempi työntekijä. Kuitenkin niissä tilanteissa, joissa esimiehen pitää tarkistaa jokin asia tiimin jäseneltä, kääntyy hän useimmiten kokeneempien ja jo pidemmän aikaa kyseistä työtä tehneiden henkilöiden puoleen. Tällöin esimies siis kontaktoi alaistaan useasti, vaikka alainen itse suoriutuukin itsenäisesti työstään.

Lisäksi aineistosta nousi esiin, että etänä toimivilla esimiehillä voidaan todeta erilaisia suhtautumistyyliä kommunikointiin. Toiset haluavat olla tarkemmin tietoisia kaikista töistä ja niiden edistymisvauhteista, joita tiimin jäsenillä on milloinkin menossa ja tällöin esimiehet haluavat myös puuttua niiden tekoon enemmän. Näissä tapauksissa esimiestä kiinnostaa usein enemmän myös työntekijän työtaakka ja sen seurauksena jaksaminen. Toiset esimiehet sen sijaan antavat tiiminsä jäsenille selkeästi vapaamman työskentelytyylin sekä rauhan itsenäiseen työntekoon. Tällöin vastuu aktiivisuuden asioista kertomisessa jää työntekijälle.

Analyysin perusteella voidaankin todeta, että kun virtuaalitiimin jäsenen arjesta jäävät oman tiimin jäsenten ja esimiehen kanssa käytävät lounas-, ja kahvitauko- sekä käytäväkeskustelut pois, korostuu muun kommunikoinnin tarve entisestään. Tällöin keskustelut on mahdollistettava erilaisia sähköisiä välineitä käyttäen.

Oleellinen tekijä on jokaisen tiimin jäsenen kommunikaation tarpeen ja toistuvuuden tunnistaminen, joka jää etäesimiehen tehtäväksi. Kuten edellä on lueteltu, on olemassa paljon erilaisia tekijöitä, joista riippuen virtuaalitiimin jäsen kaipaa vähän tai paljon kommunikointia.

#### **4.1.2 Tuen puute**

Edellä avattu teema kommunikaation vähäisyys on läheisessä yhteydessä tuen puutteeseen, ja usein kommunikoinnin ja keskustelun lisääntynyt tarve juontaakin juurensa tuen tarpeesta tai sen puutteellisuudesta. Jokainen kokee työssään hetkiä, jolloin ei ole varma oikeasta ratkaisusta tai kaipaa toista henkilöä, jonka kanssa käydä tilannetta läpi. Usein tämä toinen henkilö on nimenomaan tiimin etäesimies. Tuen antaminen tiimin jäsenille voidaan siis nähdä yhtenä virtuaalitiimin etäesimiehen tärkeimmistä tehtävistä, ja siksi siitä tulisi huolehtia perusteellisesti.

*Siitä tuli just se, että kun oli kiire, kun joka suunnalta tuli niitä töitä, niin ei saanut sellaista tukea, mitä mun mielestä esimiehen ois pitänyt antaa. Sanoa, että nyt priorisoidaan työt ja että nämä on tärkeimmät, keskityt*



*näihin, ja hän ottaa vastuun niistä muista jos ne myöhästyy. Mutta tällaista tukea ei saanut sieltä koskaan. Täällä silloin puhuttiin, niin meidän mielestä esimiehen tehtävä on antaa tällaista tukea, et jos se työtilanne on ihan mahdoton. (H5)*

Tuen antaminen on siis ensisijaisen tärkeää, ja tuki voi olla tilanteesta riippuen joko henkistä jaksamisen tukemista tai työhön liittyvää ohjausta ja opastusta. Molemmissa tilanteissa tuen saaminen on yhtä tärkeää, mutta se ilmenee eri tavoin. Uuden asian edessä on luonnollista, että jokainen tarvitsee tukea ohjauksen ja opastuksen muodossa, mutta henkilöstä on kiinni, kuinka suuri ja usein toistuva tarve henkiselle tuelle on. Myös seuraukset tuen puutteesta ovat erilaiset riippuen siitä, minkälaista tukea tiimin jäsen on tilanteessa vailla.

*Kaipaisin useammin [yhteydenottoja esimieheltä] --- kun mä olen tässä ollut vielä yksisteen niin kauan. Ja sitten meidän asiakkailla on toi oma järjestelmä, niin on tuntunut et on ollut ihan yksin sen ohjelman kanssa, kun kellään muulla ei ole siitä tietoa, ja tuntuu, ettei se esimieskään siitä oikein perusta. --- Meillä on ne yhteiset palaverit, niin kaikilla muilla oli joku ohjelma edes yhteinen mutta mulla ei ollut mitään niin en mä edes ymmärtänyt mitä ne puhus siellä. Olin niin kuin ihan eri maailmasta kuin ne muut, että olen tuntenut oloni ihan ulkopuoliseksi kaikista muista. (H9)*

Tuen tarvetta etäesimieheltä lisää henkilön oma tietämyksen rajallisuus ja se, ettei tiimistä tunnu löytyvän ketään, keneltä tukea saisi. Tiimin jäsen saattaa kokea olevansa yksin, jos hän ei saa tärkeänä pitämäänsä tukea esimieheltä, eivätkä muut tiimin jäsenetkään osaa auttaa esimerkiksi erilaisista käytössä olevista järjestelmistä johtuen. Erityisesti tällaisessa tilanteessa esimiehellä tulisi olla herkkyys tunnistaa omassa tiimissään eniten tukea ja kommunikointia kaipaavat työntekijät ja sopeuttaa oma johtamistyylinsä kullekin tiimin jäsenelle erikseen. Mikäli tarvittavaa tukea ei ole saatavilla, voi seurauksena olla sitaatissa mainittuakin ulkopuolisuuden tunnetta.

Aineiston perusteella on selvää, että tilanteessa, jossa työntekijä tapaa esimiestään keskimäärin kerran tai kaksi vuodessa, kaipaa hän myös vapaampaa keskustelumahdollisuutta silloin tällöin. Koko suuren tiimin tiimipalaverissa annettava mahdollisuus kuulumisten kertomiseen ei aina ole toimiva tapa, erityisesti mikäli tuen tarve on henkisellä puolella esimerkiksi työssä jaksamiseen liittyen. Sen sijaan kahden kesken tiimin jäsenen ja etäesimiehen välisessä keskustelussa tukea on helpompi saada ja asioista voi puhua laajemmin ja luontevammin.

*[Kahden kesken] ilmapiiri voi olla erilainen ja sitten voi keskustella vähän sellaisiakin asioita, kun ei viitsi kaikille kertoa. (H7)*

Asiat, joita ei haluta jakaa koko tiimille, ovat usein nimenomaan tiimin jäsenen henkilökohtaisia asioita, liittyen työn tai joskus työn ulkopuolisenkin elämän tilanteisiin. Etäesimiehen rooli koetaan kuitenkin todella tärkeäksi, ja usein tiimin jäsen kaipaa henkistä tukea myös muissa kuin työasioissa. Aineistosta nousi selkeästi esiin se, että virtuaalitiimin jäsenet arvostavat erityisesti esimiehenään sellaista henkilöä, jonka kanssa keskustelu on luontevaa ja helppoa, ja keneltä tukea on aina saatavilla.

*Tavallaan [puhutaan] ihan kaikesta, et siinä voi puhua mikä on työtilanne mutta voi myös kaikki asiat sanoo ihan reilusti siinä et jos on jotain ongelmia tai mitä muuta, tai minä oon ainakin nyt pitänyt tästä, et on sellainen tunne et esimies välittää, kun aikaisemmasta ei välttämättä ollut ihan sellaista kokemusta. Tämä edellinenkin esimies oli etäällä, niin hän varmaan siellä oli ja huolehti hyvin ja näin mutta me kun oltiin täällä etänä osa, niin meille ei ihan välittynyt se sama. (H5)*

Yllä oleva sitaatti kuvastaa etäesimiehen läsnäolon tärkeyttä virtuaalitiimin jäsenelle, sillä läsnäolon kautta määrittyy hyvin pitkälle tunne tuen saamisesta tai sen puuttumisesta. Kyseisen tiimin jäsenen kokemukset erilaisista etäesimiehistä kuvastavat hyvin sitä, että vaikka molemmat esimiehet toimivat etäältä, on tukea kuitenkin mahdollista tarjota etäisyydestä huolimatta. Kyse on pitkälti vain etäesimiehen omista toimintatavoista ja asenteesta.

Esimiehen tukeen tottunut työntekijä joutuu tukeutumaan tiimin muiden jäsenten apuun siinä tilanteessa, kun etäesimies ei ole enää lähellä. Muihin tukeutuminen koetaan kuitenkin helpoksi erityisesti siinä tilanteessa, jos samalla paikkakunnalla on toinen tai useampi tiimin jäsen. Mikäli lähellä ei kuitenkaan ole oman tiimin jäseniä, voi yhteydenpito tai avun saaminen tuntua hankalammalta virtuaalisesti. Erityisesti näin on, mikäli suhde kollegoihin ei ole muodostunut läheiseksi. Suhteen muodostaminen virtuaalisesti on myös yksi yksinäisyyden tuntemisen tekijöistä.

Usein myöskään yksittäisen henkilön tai asiakkuuden kuulumiset eivät ole merkityksellisiä koko tiimille, jolloin aikaa menisi muiden osalta hukkaan ja lähes 20 työntekijän tiimissä palaverin kesto pitkittyisi olennaisesti, jos jokaisen asioita käytäisiin läpi koko tiimin kesken.

Mitä mieltä olet vapaammista keskusteluista esimiehen kanssa, tai puhuteko koskaan muita kuin työasioita esimiehen kanssa?

*Kyselee hän kuulumisia ja on ollut tapana myös tiimipalaverissa, että käydään kierros ja kaikki sanoo sitten, että mitä kuuluu joko itselle tai sinne toimipisteeseen, mutta niistäkin nyt tuli aika paljon, että tiimiläiset ei oikein halua sitä enää, kun se tiimipalaveri venyy siinä liikaa. (H8)*

Koko tiimin kesken kuulumisten vaihto jää melko pintapuoliseksi monestakin syystä. Kuten mainittu, yhteistä palaveria ei haluta venyttää turhaan ”omilla ongelmilla”, jolloin asia mieluummin sivuutetaan. Suureen tiimiin mahtuu myös aina erilaisia luonteita. Osa on hiljaisempia ja he haluavat puhua vain kysyttäessä, kun taas toiset ovat jatkuvasti äänessä ja puhuvat kovemmalla äänellä. Selvää on, että tällöin puheliaammat saavat apua omiin haasteisiinsa helpommin, sillä heille kysyminen ja omien asioiden esiintuominen on luontevampaa. Hiljaisemmat tiimin jäsenet puolestaan jäävät taka-alalle, ja eivät saa yhteisissä palaverissa tuotua omia kysymyksiään käsittelyyn. Pahimmassa tapauksessa tilanne on niin kärjistynyt, että kovaäänisempiä tiimin jäseniä ja heidän mielipiteitään jopa pelätään.

*Kun on palaverit ja siellä on muutama ihminen koko ajan äänessä ja muutamamat ovat koko ajan hiljaa. Niin ne hiljaiset ihmiset ei saa siitä irti sitä mitä ne puheliaat. (H9)*

Tiimipalaverit ovat hyödyllisiä välineitä esimiehelle, kun hänellä on jotain koko tiimiä koskevaa kerrottavaa, mutta tuen pyytämiseen tai saamiseen ne eivät ole sellaisenaan parhaita tilaisuuksia. Tiimipalaverissa riskinä on hiljaisempien henkilöiden jääminen varjoon, kun he eivät ole suuressa joukossa puhuessaan mukavuusalueellaan. Tästäkin syystä tiimipalaverissa hiljaisemmiksi jääville tiimin jäsenille tulee tarjota mahdollisuus keskusteluun muilla keinoin, joko kahden kesken esimiehen kanssa tai pienryhmissä, jolloin kynnys omien haasteiden esiin ottamiselle on pienempi.

Vapaampaa keskustelua tuen ja avun saamiseksi niin työ- kuin henkilökohtaisistakin aiheista esimiehen kanssa siis toivotaan, sillä kaikkia asioita ei ole järkevää käydä läpi koko tiimin kesken. Tästä syystä kahdenkeskeiset keskustelut ovat aiheellisia. Suhde esimieheen muodostuu samalla paremmaksi, kun työntekijälle annetaan mahdollisuus keskustella luottamuksellisesti kahden kesken esimiehensä kanssa. Vaikka kehityskeskustelu pidettäisiin kerran vuodessa, ei tämä riitä virtuaalitiimissä, kun spontaaneja tapaamisia ei ole.

Jokaiseen tiimiin kuuluu siis erilaisia jäseniä, joten etäesimiehen tulisi osata tunnistaa jokaisen työntekijän kohdalla, kuinka paljon kukin yksilö kaipaa vapaan keskustelun mahdollistamaa tukea. Samaa menettelytapaa ei siis ole tarpeen käyttää jokaisen kohdalla, sillä toisille on tärkeää kertoa esimiehelle esimerkiksi työtilanteesta, jos meneillään

on poikkeuksellisen kiireinen jakso. Tällöin esimieheltä toivotaan kannustusta ja mahdollisesti töiden priorisointia. Toisille on puolestaan tärkeää saada mahdollisuus puhua avoimesti myös henkilökohtaisista asioista esimiehen kanssa. Etäesimiehen tulisi osata osoittaa empatiaa myös ruudun takaa, vaikka tämä saattaakin olla joskus haastavaa.

*Se on tosi paljon esimiehestä kiinni. Vaikka he sanoo, että voi ottaa yhteyttä, jos on jotakin, mutta se on sitten miten sen etäesimiehen tavoittaa. Tuntuu, että se on just tosi tärkeää se esimiehen asenne tai rooli, että miten hän ottaa sen. Tässä on paljon ollut sellaistaikin, että on kokenut olevansa aika tuuliajoilla. Vaikka on yrittänyt kysyä, että jos on hirveä työkuorma tai muuta niin vähän priorisointia, niin ei sieltä ole saanut niinkun aikaisemmin mitään apuja. Aiemmin oli vähän sellainen olo, että etäesimies oli vaan sitä varten, että hän laitto vaan lappuihin nimimerkin, jos halusi olla lomalla. (H5)*

Jokaiseen tiimiin mahtuu varmasti myös itsenäisiä puurtajia, jotka eivät joko tottumuksesta tai muusta syystä toivo ylimääräisiä keskusteluita tai eivät koe tarvitsevansa tukea ja neuvontaa päivittäiseen työntekoon liittyen.

Kuinka usein teillä on keskusteluita kahden kesken esimiehen kanssa ja koetko nykyisen määrän riittäväksi?

*Kuvittelisin, että se kehityskeskustelu jatkossa tulee olemaan Skypen kautta koska tuskin hän [esimies] aina tänne tulee, ja sehän on puolivuositain, ja en oikeastaan kaipaa useammin, kun on kuitenkin koko ajan tavoitettavissa ja on ne säännölliset tiimipalaverit. Koska voin tavoittaa koska itse tarvitsen ja haluan keskustella. (H4)*

Edellä oleva sitaatti kuvaa puolestaan tiimin jäsentä, joka ei koe tuen saamista hankalaksi etäesimieheltään. Esimiehen tulee siis tunnistaa omasta tiimistään ne jäsenet, jotka kaipaavat keskustelua enemmän ja ne, jotka kokevat toistuvat keskustelut turhana. Toimintatavat tulee siten mukauttaa yksitellen jokaiselle sopiviksi.

Virtuaalitiimin toiminnassa fyysinen etäisyys ei itsessään ole ongelma, mutta se voi kuitenkin johtaa erilaisiin haasteisiin. Tärkeää on, että esimiehen tulisi osata tunnistaa ne tiiminsä jäsenet, jotka eniten tarvitsevat tukea ja etäesimiehen läsnäoloa työnteossaan.

Tuen tarve riippuu yleisesti kahdesta seikasta, itsenäiseen työntekoon totumisesta sekä muiden tiimin jäsenten läsnäolosta. Taipumus ja totumus itsenäiseen työskentelyyn vähentävät tarvetta esimiehen läsnäololle ja tuen saamiselle. Sen sijaan, mikäli työntekijä on totunut varmistamaan asiat esimieheltä ennen päätöksentekoa, on hänen todennäköisesti vaikeampaa tottua tekemään päätöksiä itse. Työnteko on usein myös mielekkäämpää

ja haasteista selviäminen helpompaa niille henkilöille, joilla on mahdollisuus keskustella toimistolla jonkun tiimiläisten kanssa. Tiimityöhön kuuluu olennaisesti keskustelu ja kanssakäyminen tiimiläisten kanssa, ja kommunikointi on luonnollisempaa, kun henkilöt ovat fyysisesti samassa toimipaikassa töissä.

#### 4.1.3 *Suhteen muodostumisen vaikeus*

Virtuaalisesti käytävä keskustelu on harvoin yhtä rikasta kuin kasvokkain käyty keskustelu. Virtuaalisessa keskustelussa ja erityisesti sähköisessä viestittelyssä on vaikeaa, jopa mahdotonta tunnistaa minkälaisella tuulella ja missä tilassa toinen henkilö on, milloin keskustelua käydään esim. humoristisella tai sarkastisella sävyllä, eikä myöskään henkilö pysty lukemaan toisen ilmeistä ja eleistä mitään niitä näkemättä. Toisin sanoen keskusteluissa on vain sanat tai teksti, jolloin väärinymmärrysten riski kasvaa olennaisesti. Myös tarkentavat kysymykset saattavat jäädä kirjallisessa keskustelussa tekemättä, kun puheessa ne on helpompi nopeasti ujuttaa puheen väliin. Suurin vaikutus kuitenkin on, että etäisen tuntuinen ja harvoin kontaktia ottava etäesimies jää tiimin jäsenille hyvin kaukaiseksi, eikä juuri minkäänlaista suhdetta muodostu. Ilman usein toistuvaa ja laadukasta kommunikointia rikkaan suhteen muodostuminen virtuaalitiimin jäsenen ja etäesimiehen välille onkin lähes mahdotonta.

*On, sillä [suhteen muodostumisella] on aika valtava merkitys, että jos aikaisemmin oli sellainen et siihen esimieheen ei oikeastaan tullut sellaista suhdetta et ois edes viittinyt sen kummempaa sitten sanookaan. Kyllähän hänkin välillä täällä toimistolla kävi, ja muutaman kerran ehkä soitti sen muutaman vuoden aikana mutta ei tullut sellaista suhdetta ollenkaan. --- Tukea sieltä ei saanut koskaan. (H5)*

Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että hyvän suhteen muodostamiseksi tarvitaan myös kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Yksi tutkimuksen selkeimmistä tuloksista oli siis kasvokkaisen tapaamisen tarpeellisuus virtuaalisen kommunikoinnin lisäksi. Tämän on tunnistanut myös tutkimuksessaan Nurmi (2011, 132), jonka mukaan kasvokkaiset tapaamiset helpottivat luomaan yhteisymmärrystä tiimin kesken, nostamaan tietoisuutta tiimin asioista sekä jakamaan henkilökohtaista tietoa. Kasvokkain tavatessa on parempi mahdollisuus tutustua toisiin tiimin jäseniin henkilökohtaisella tasolla, jolloin kommunikoinnin monitulkintaisuus vähenee ja luottamuksen rakentaminen tiimin sisällä helpottuu. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan tukea näitä tuloksia ja todeta, että tärkeää työn sujuvuuden ja mielekkyyden takaamiseksi on mahdollisuus etänä toimivan esimiehen tapaamiselle vähintään muutaman kerran vuodessa, mieluiten muutaman

kuukauden välein. Myös tiimin muiden jäsenten tapaaminen auttaa olennaisesti suhteen muodostamisessa.

*Mä huomasin, kun olin ollut melkein vuoden tuossa tiimissä, enkä ollut tavannut ketään, että saat ne muut tavattuasi vähän paremman henkilökohtaisen suhteen niihin tyyppeihin ja jos sä tarviit apua ni sun on helppompaa pyytää sitä apua ja sä tiedät mitä kukakin osaa, mitkä on kenenkin vahvuudet. Niin kyllä musta se on tosi tärkeätä et tavataan, ja siinä korostuu se et me ollaan oikeasti tiimi. --- Ehkä silleen vaiks kerran vuodes, ei siis tarvii paljon nähdä. (H10)*

Hyvät suhteet muihin tiimin jäseniin ja etäesimieheen ovat toivottuja myös siinä mielessä, että henkisen hyvinvoinnin lisäksi itse työn tekeminen helpottuu. Hyvä suhde mataltaa kynnystä avun pyytämiseen ja kun neuvoa saa helposti muilta, sujuu työnteko jouhevammin ja nopeammin. Kasvokkaisen tapaamisen toistuvuus ei ole olennaista, sillä jo ensimmäisellä tapaamiskerralla suhde muodostuu läheisemmäksi ja toisia opitaan tuntemaan paremmin.

Eryteisesti tilanteessa, jossa tiimin kokoonpano muuttuu, on yhteinen tapaaminen tärkeää järjestää, jotta suhteen muodostaminen voi alkaa myös uusien tiimin jäsenten kanssa. Sen lisäksi, että kasvotusten toisia oppii tuntemaan paremmin, myös suhde muihin tiimin jäseniin muodostuu erilaiseksi. Tiimityön sujuvuuden kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja osaavat tällöin myös keskustella keskenään. Suhteen muodostamisen vaikeutta voidaan siis vähentää järjestämällä tapaamisia, joissa tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan sekä muihin tiimiläisiin että etäesimieheen.

Onko kasvokkaisella tapaamisella merkitystä tiimityössä, ja jos, niin miten se ilmenee?

*On, ehdottomasti on, että oppii tuntemaan ihmisen luonteen, --- millä tavalla toinen tulkitsee, kun itse selittää jotain. --- Kyllä se auttaa, kun oppii tuntemaan kaveria. (H4)*

Virtuaalitiimin identiteetti ja yhteishenki vahvistuvat olennaisesti, kun tiimin jäsenet kokoontuvat esim. kerran vuodessa yhteen. Tällaisessa tilaisuudessa on erittäin hyvä mahdollisuus keskustella työasioiden lisäksi vapaammin ja tarjota riittävästi aikaa tiimin jäsenille toisiin tutustumiseen ja suhteen muodostamiseen. Eryteisesti yksin omalla paikakunnallaan työskenteleville henkilöille, joilla ei ole päivittäin mahdollisuutta tukeutua muiden tiimiläisten tukeen, tämänkaltaiset tilaisuudet ovat ehdottoman tärkeitä.

*Kun alettiin puhumaan, että meillä on kaksipäiväset tiimipäivät, että pitäisi lähteä sinne niin kyllä itekki muistan miettineeni, että mitähän hyötyä tästä on, mutta mennään nyt kun pitää. Ja kyllä sitten kun sinne meni ja tapas ne kaikki henkilöt niin kyllä siitä vaan hyötyä oli, uskallan näin jälkikäteen sanoa. Mulla oli ennakkoluulot, mutta nyt ne on tyrmätty. (H12)*

Suhteen muodostaminen on sitä hankalampaa, mitä suuremmalle alueelle tiimi on hajaantunut. Suhteen muodostamista kuitenkin helpottaa olennaisesti tiimipäivien tai vastaavan tapahtuman järjestäminen, jossa koko tiimi kokoontuu yhteen ja kaikki pääsevät vapaasti keskustellen tutustumaan toisiinsa. Keskustelun käyminen saattaa olla alkuun haastavaa, mikäli tiimin jäsenet tulevat täysin erilaisista kulttuureista ja omaavat erilaiset toimintatavat. Usein virtuaalitiimeistä puhuttaessa tämä pätee maailmanlaajuisten tiimien kohdalla, mutta eroja on nähtävillä myös Suomen eri puolilla. Molemmissa tämän tutkimuksen kohteena olleissa tiimeissä on siis jäseniä ympäri Suomen. Usein tilanne on se, että esimies on toisella puolella Suomea kuin suuri osa tiiminsä jäsenistä, ja myös tiimin jäsenet ovat kaukana toisistaan. Yhtenä haasteena tunnistettiin maantieteellisestä hajautuneisuudesta johtuneet kulttuuri- ja toimintaerot, joiden takia sekä kommunikointi itessään että suhteen muodostaminen toisten kanssa koettiin vaikeaksi. Ajoittain keskustelu eri ilmansuunnista tulevien ihmisten välillä on haastavaa ja haastatteluissa kävi ilmi, etteivät ihmiset esimerkiksi Lapista, Kaakkois- ja Varsinais-Suomesta osaa aina täysin keskustella keskenään. Tämä haaste ilmenee erityisesti käytettäessä sähköisiä viestintävälineitä.

*Tässä tulee nyt tämmöinen, muissakin yhteyksissä tunnistettu kansallinen ymmärryskatkos tässä eri ilmansuuntien välillä, että hänen [entinen etäesimies] kanssaan ei ollut ehkä se asiointi ihan niin jouhevaa, vaikka hänkin oli vallan mukava --- mutta nyt sen huomaa, kun on siitä kaukana etäällä toimivasta esimiehestä palattu tähän melko lähellä toimivaan esimieheen. Tässä nyt näyttää olevan vähän sellaista, että eri ilmansuunnat eivät keskustele keskenään ja jos keskustelevat niin siellä suututetaan toinen ihan tarkoittamatta. --- Kyllähän täällä on niitä kulttuurieroja. (H2)*

Asioiden väärin ymmärrykset ja erityisesti tahattomat toisen henkilön tai tiimikaverin suuttuttamiset ovat suuria riskitekijöitä luotettavan ja vankan suhteen muodostamiselle. Työnteko ja esimies-alaissuhde sekä toimivat suhteet tiimin jäsenten välille on kuitenkin täysin mahdollista saada toimimaan mutkattomasti suuresta etäisyydestä huolimatta, mutta tällöin sekä etäesimieheltä että virtuaalitiimin jäseneltä vaaditaan enemmän yhteisen edun saavuttamiseksi. Erityisen tärkeää on huomioida erilaisuus ja halu kääntää se yhteisesti eduksi. Tärkeitä tekijöitä ovat myös jatkuva keskustelu sekä avoimuus, ja niitä

tulisi jokaisen etäesimiehen pyrkiä pitämään yllä. Yksi keino tähän voi olla säännöllinen keskustelu jokaisen alaisen kanssa kahdestaan. Tiimin jäsenille tulee tarjota keino ja mahdollisuus keskusteluun niin, ettei kukaan tunne esimiehensä olevan kaukana ja saavuttamattomissa.

Virtuaalitiimin jäsenillä on siis verrattain korkea riski tuntea itsensä yksinäisiksi. Yksinäisyyttä esiintyy erityisesti tilanteissa, joissa tiimin esimies on fyysisesti läsnä tiimin jäsenen arjessa vain todella harvoin, jos koskaan, ja muitakaan tiimin jäseniä ei ole lähellä. Yleisesti tunnistettiin se tosiasia, että fyysisesti samassa tilassa työskennellessään työntekijät kysyvät herkemmin toisiltaan neuvoa tai pyytävät apua. Nämä tekijät eivät kuitenkaan välttämättä aiheuta yksinäisyyden tunnetta, mikäli tiimin jäsen kokee saavansa tarpeen tullen helposti tukea ja apua työtehtäviin, hänen mielestään sekä työtehtäviin että yleisempiin asioihin liittyen kommunikointia on tarpeeksi sekä etäesimiehen että muiden tiimin jäsenten kanssa, ja hän on onnistunut luomaan ainakin muutaman läheisen suhteen tiiminsä esimieheen ja/tai tiiminsä muihin jäseniin.

Yksinäisyys johtuu siis fyysisten kohtaamisten ja kasvokkaisten keskusteluiden puutteen seurauksena tuen saamisen hankaluudesta, kommunikoinnin vähäisyydestä sekä suhteen muodostamisen vaikeudesta vain sähköisiä välineitä käyttäen. Yksinäisyyden tunne ei kuitenkaan ole perusolettamus virtuaalitiimissä työskenteleville, ja siitä voidaan päästä eroon, mutta riski yksinäisyydelle on suurempi, kun lähiesimiestä tai -kollegoita ei ole.

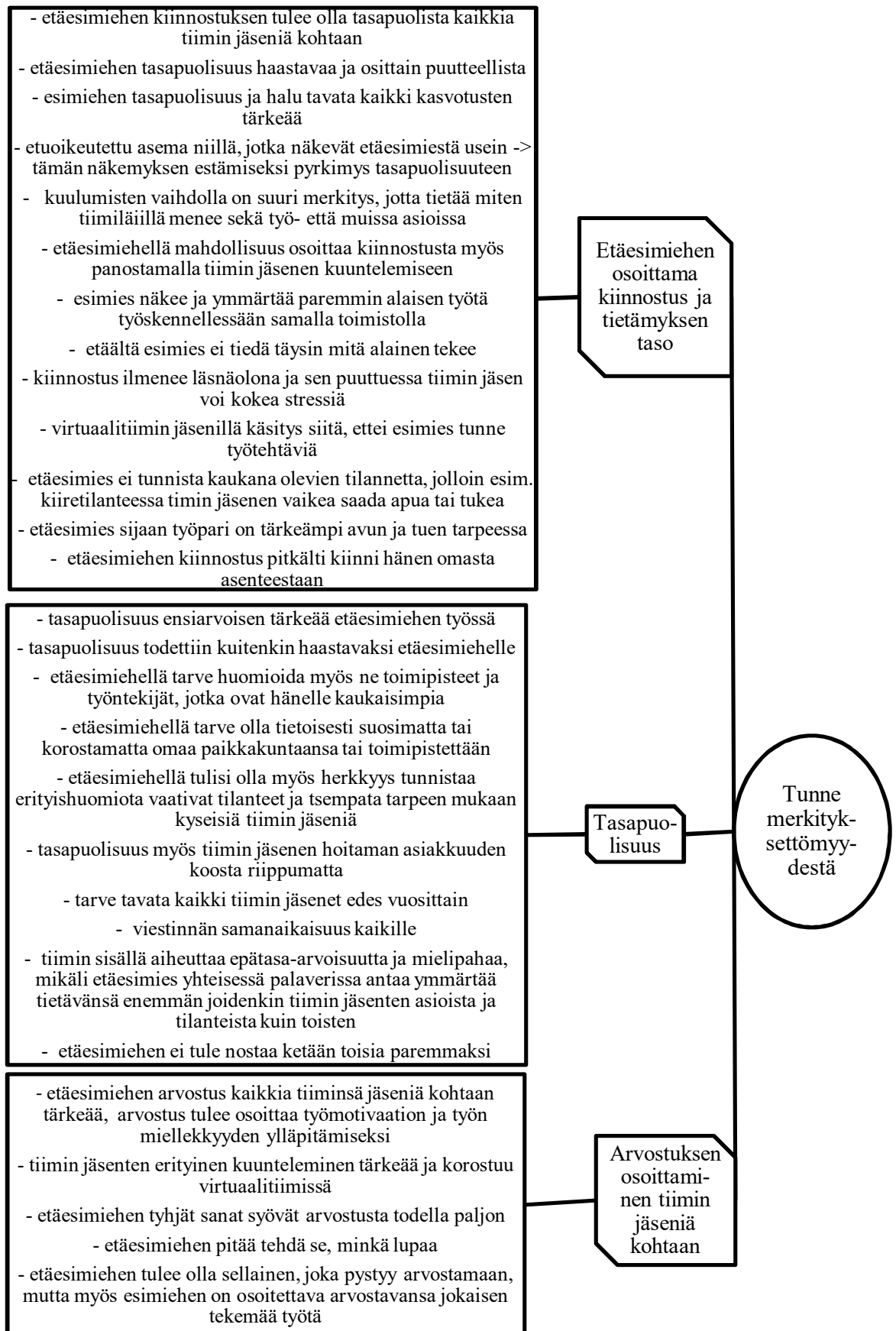
## 4.2 Tunne työn merkityksettömyydestä

Toinen tutkimuksen analyysissa muodostuneista kokonaisdimensioista oli virtuaalitiimin jäsenten tunne oman työn ja siinä suoriutumisen merkityksettömyydestä. Virtuaalitiimissä on aineiston perusteella kohonnut riski siihen, että tiimin jäsenet menettävät merkityksellisyyden tunteen ja tuntevat sen sijaan merkityksettömyyttä sekä omasta työstään että työpanoksestaan. Merkityksellisyyden tunne koostuu kolmesta läheisesti toisiinsa liittyvästä teemasta, mutta vastaavasti kyseisten teemojen kautta merkityksellisyyden tunne saattaa kääntyä merkityksettömyydeksi. Nämä teemat osoittautuivat tutkimuksessa tehdyn analyysin mukaan erittäin tärkeiksi nimenomaan virtuaalitiimin jäsenten kokemuksia merkityksellisyyden tunteesta tarkastellessa. Kyseiset teemat ovat:

- etäesimiehen osoittama kiinnostus ja kiinnostuksen kautta muodostuva tietämys tiiminsä jäsenten työstä ja työtilanteista
- tasapuolisuus etäesimiehen toiminnassa
- arvostuksen osoittaminen tiimin jäseniä kohtaan.

Näiden teemojen syntyminen ja niistä muodostuva kokonaisdimensio on kuvattu kuvassa 4 seuraavalla sivulla.





Kuva 4 Tunne merkityksettömydestä -kokonaisdimension syntyminen

Merkityksellisyyden tunteesta puhuttaessa voidaan jälleen palata siihen virtuaalitiimin ominaispiirteeseen, jonka mukaan lähes kaikki kommunikaatio tiimin jäsenten ja etäesimiehen välillä käydään sähköisten välineiden avulla ja kasvotusten käytävät, sekä tarkoitukselliset mutta erityisesti spontaanit, keskustelut ovat lähes olemattomissa. Tällöin etäesimiehen on erityisesti varmistuttava, että tiimin jokainen jäsen tuntee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, sillä keinot näiden kokemuksen mahdollistamiseksi ovat erilaiset kuin paikallisesti toimivan tiimin tapauksessa.

Tärkeystään huolimatta merkityksellisyyden tunne ei siis välttämättä aina ole läsnä virtuaalitiimin jäsenten työssä, erityisesti mikäli etäesimies ei onnistu osoittamaan aitoa kiinnostusta jokaista tiiminsä jäsentä kohtaan, jolloin hän usein ei myöskään täysin tiedä mitä kenelläkin on työn alla, ja kuinka suuri työtaakka milloinkin on. Kiinnostus ilmenee usein jonkinlaisen kommunikoinnin tai viestinnän kautta, jolloin etäesimies kysyy tilannetta ja antaa tiimin jäsenelle mahdollisuuden kertoa asioistaan luottamuksellisesti.

Virtuaalitiimin jäsenen kokemusta merkityksettömyyden tunteesta lisäävät myös tuntemukset ja mielikuvat etäesimiehen epätasapuolisuudesta. Selvää on, että mikäli virtuaalitiimin etäesimiehen kanssa samalla toimistolla työskentelee yksi tai useampi tiimin jäsen, heidän kanssaan esimies keskustelee useammin ja spontaaneja kohtaamisia tapahtuu käytävillä, ruokatunnilla, hississä ja lähes missä vain. Sama tilanne voi ilmetä silloin, kun osa tiimin jäsenistä on useita satoja kilometrejä etäesimiehestä kaukana, ja osa puolestaan vain lyhyen ajomatkan päässä, jolloin etäesimiehen on helpompaa tavata lähempänä itseään olevia tiimin jäseniä. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että tärkeiden asioiden puhumista ja niistä päättämistä varten kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun etäisyydestä huolimatta. Vaikka kuulumisia toimistolla lähitiimiläisten kanssa vaihdettaisiinkin tai esimies matkustaisi useammin läheisemmille paikkakunnille, ei vaikutelmaa epätasapuolisesta kohtelusta tai toisten suuremmasta merkityksestä saisi syntyä.

Kolmas merkityksettömyyden tunteeseen liittyvä tekijä on arvostus. Estääkseen merkityksettömyyden tunnetta tulee etäesimiehen arvostaa yhtä lailla jokaista tiimin jäsentä ja varmistaa, että jokainen tiimin jäsen myös kokee arvostuksen tasapuolisena. Arvostusta ilmentävät monet tekijät etäesimiehen toiminnassa, mutta olennainen merkitys on esimerkiksi tiimin jäsenten aidolla kuuntelemisella ja lupauksen mukaisella toiminnalla. Etäesimiehen huonosti osoittama kiinnostus ja siitä seurauksena heikko tietämys tiimin jäsenen työtilanteesta, jäsenille välittyvä epätasapuolisuuden tunne sekä arvostuksen tunteen puute voivat johtaa siihen, että virtuaalitiimin jäsen tuntee työnsä ja työpanoksensa merkityksettömiksi.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan merkityksettömyyden tunne -kokonaisdimension muodostumista tarkemmin ja avataan siihen liittyviä teemoja yksi kerrallaan.

#### 4.2.1 Etäesimiehen aito kiinnostus ja ajantasainen tieto

Yleinen kokemus etäesimiehen sijainnista on, että mitä lähempänä esimies fyysisesti sijaitsee, sitä paremmin hän tietää tiimin jäsenten työtilanteet, jolloin asetelma luo haasteen virtuaalitiimin etäesimiehelle. Kiinnostusta tulee osoittaa erilaisin keinoin verrattuna paikallisesti toimivan tiimin tapaukseen. Paikallisesti toimivassa tiimissä esimiehen on helppo osoittaa kiinnostusta poikkeamalla kysymään kuulumisia ja ajankohtaisia työtehtäviä ja kiinnostuksen osoittaminen on lisäksi helpompaa koko tiimille samanarvoisesti ja -aikaisesti, mikäli koko tiimi työskentelee samassa tilassa. Henkilökohtaisessa, kasvokkaisessa tapaamisessa aitous välittyy usein myös tehokkaammin.

Ehdoton edellytys virtuaalitiimin jäsenten tyytyväisyydelle ja työn toimivuudelle on siis helppo ja nopea yhteydenpitomahdollisuus ja -kyky etäesimieheen. Esimiestä ei välttämättä kaivata toimistolle, mikäli hän vastaa viesteihin niiden kiireellisyyden vaatimalla nopeudella ja pystyy muuten osoittamaan läsnäoloa ja kiinnostusta tiimiläistensä työnteokoa kohtaan. Helppo yhteydenpitomahdollisuus estää hyvin pitkälle yksinäisyyden tunteita. Nykypäivänä yhteydenpitoon on kuitenkin niin monia keinoja, että yhteyden saa tarvittaessa milloin vain.

Tiimin jäsenille myös kuulumisten vaihdolla on suuri merkitys, ja aito kiinnostus on helppo osoittaa nimenomaisesti kevyen jutustelun kautta. Tiimin jäsenen päätettäväksi jää, kuinka syvällisesti hän haluaa etäesimiehensä kanssa keskustella, mutta tärkeää on luoda keskustelumahdollisuus etäisyydestä huolimatta.

*No sanotaanko, että kyllä se silloin [kun esimies oli toimipisteellä] tietenkin vähän oli erilaista, ja esimies tuli kuitenkin välillä kysyä ihan että mitä kuuluu ja tuli tuohon istuu. Ja sitten se ehkä vähän toisella tapaa näkikin sitä työtä. Ja ymmärsi sitten vähän toisella tavalla. (H3)*

Yllä oleva sitaatti kuvastaa etäesimiehen kiinnostuksen yhteyden siihen, kuinka hyvin ja tarkasti hän on tietoinen tiimin jäsenen työtilanteesta ja -tehtävistä. Lähiesimiehen on helpompi olla tietoinen tiiminsä jäsenten asioista, kun taas virtuaalitiimissä kiinnostuksen osoittaminen on haastavampaa, eikä etäesimies usein pystykään tiedostamaan täysin kaikkien tiiminsä jäsenten työtilanteita, sillä hän ei ole näkemässä päivittäistä työnteokoa. Etäesimies voi kuitenkin osoittaa aitoa kiinnostusta, ja yksi toimiva keino tähän on vierailemalla tiiminsä jäsenten luona.

*Se, että esimies tulee alaistensa luokse niin se osoittaa, että esimies välittää niistä alaisista. (H11)*

Vaikka vierailu tai kasvokkainen tapaaminen olisivat mahdollisia järjestää vain harvoin, voi etäesimies silti kysellä tiimensä jäsenten kuulumisia etäältä myös sähköisesti. Lähes yhtä hyvä lopputulos voidaan saavuttaa puhelimen tai chat-puhelun välityksellä, ja myös kirjallinen viestittely on huomattavasti tyhjää parempi vaihtoehto.

*Ja Skype on minun mielestä hyvä väline, että sen kanssa on niin helppo toimia ja käydä asioita yhdessä läpi. Pidän tästä kyllä, että voi hoitaa asioita. (H5)*

Keinoista riippumatta tärkeintä etäesimiehelle on osoittaa aitoa kiinnostusta ja halua tietää jokaisen tiimensä jäsenen työtilanteesta ainakin suuret linjaukset. Tietoisuus ja kiinnostus voidaan liittää myös työhyvinvointiin ja -motivaatioon.

*Nuo [työhyvinvointi ja -motivaatio] on vaikeita asioita. No tavallaan just se et sen etäesimiehen pitäisi olla jollain tasolla tietoinen mitä alainen tekee, missä projekteissa on mukana ja siltä kantiltakin kattoo et onko sitä työtä liikaa. (H5)*

Tässä mielessä tasapuolisuus on erittäin kriittinen tekijä, sillä jokaisen tiimin jäsenen on tärkeää tuntea olonsa ja oma työnsä yhtä merkitykselliseksi kuin kaikkien muidenkin tiimin jäsenten. Tärkeää on myös, että työtaakka jakautuu tasaisesti, ja kaikkien panosta arvostetaan yhtä paljon. Etäesimiehen tulisi siis pystyä etäältä tunnistamaan jokaisen työtilanteen olennaiset piirteet ja tarvittaessa ottaa kantaa työmääriin ja tasapainottaa niitä.

Merkityksellisyyden tunteen voi helposti menettää ja se voi kääntyä merkityksettömyydeksi, mikäli tiimin jäsen kokee etäesimiehensä olevan välinpitämätön tai tietämätön ajankohtaisista asioista. Heikosti kiinnostusta osoittava etäesimies voi saada tiimensä jäsenissä aikaan turhautumisen tunnetta, jolloin helposti työn mielekkyys kärsii ja tiimin jäsen kokee työpanoksensa merkityksettömänä.

*Siinä tulee sellainen olo, että no onko tässä nyt sitten mitään järkeä, et kuunteleeks se edes? (H1)*

Huolellinen tiimin jäsenen kuuntelu on yksi etäesimiehen keinoista osoittaa aitoa kiinnostusta ja siten saada tietoa työtilanteesta. Virtuaalisuus ja suuri fyysinen etäisyys eivät ole tälle esteitä, ja myös erilaisia välineitä käyttäen tunne läheisyydestä voi onnistua.

Kun etäesimies on kiinnostunut tiimensä jäsenen työtilanteesta, hän ottaa siitä selvää ja on siten myös tietoinen ajankohtaisista tilanteista ja töistä. Tämä mahdollistaa tarpeen vaatiessa myös tilanteeseen puuttumisen. Aineistosta tehdyn analyysin perusteella voi-

daan todeta, että arvostus tiimin jäseniä kohtaan ilmenee siten, että etäesimies toimii puheidensa mukaisesti ilman, että tiimin jäsenen tulee itse häntä muistuttaa tai pyytää. Toisin sanoen etäesimiehen oma aktiivisuus korostuu jälleen. Yksi esimerkki on aineiston perusteella liian suureksi kasvaneisiin saldotunteihin puuttuminen niin, että selkeän suunnitelman mukaisesti tunteja vähennetään ja samalla varmistutaan siitä, ettei tiimin jäsenen työkuorma kasva pitkäaikaisesti liian suureksi, vaan tilanteen salliessa työskennellään välillä myös kevyemmin. Vastaavasti välinpitämätön suhtautuminen ja epätietoisuus tiimin jäsenen tilanteesta saattaisi johtaa pitkällä aikavälillä jopa terveyden kannalta haitallisiin vaikutuksiin, joten tietoisuus ja asioihin puuttuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä vaatimuksia etäesimiehen hyvälle toiminnalle.

*[Nykyinen etäesimies] on kyllä ottanut sellaisen, sanotaanko henkilökohtaisen otteen, nyt kun on saldoja jouduttu vähän kattomaan ja on ollut rajojen yläpuolella, niin hän on tosi hyvin hoitanut sen asian käytännölläheisesti et asialle on kanssa tehty jotakin. Et ei vaan sano et katotaan joskus. Hän on aidosti ollut siinäkin mielessä kiinnostunut siitä, että jaksan. (H7)*

Aidon kiinnostuksen ja asioihin puuttumisen kautta etäesimies voi osoittaa tiiminsä jäsenille heidän merkityksellisyytensä, ja tällöin on luonnollista, että arvostus myös etäesimiestä kohtaan kasvaa. Etäesimiehen kiinnostus jaksamisesta ja yleisistä kuulumisista koettiin myös tärkeänä, ja aidolla kiinnostuksella esimies pystyy melko helposti motivoimaan tiiminsä jäseniä.

*[Hyvä etäesimies] on tasapuolinen, on aidosti kiinnostunut meistä, tiimiläisistä, eli miten meillä niinkun menee. (H2)*

Tietoisuus tiimin jäsenten työtilanteista ja jaksamisesta on etäesimiehelle tärkeää myös siksi, että vain tällöin hän pystyy osaltaan auttamaan. Tuntemus etäesimiehen kiinnostuksen puutteesta voi aiheuttaa vakavia negatiivisia seurauksia virtuaalitiimin jäsenille, ja esimerkiksi työstressistä puhuttaessa etäesimiehen kiinnostus tuli esiin.

*[Koen stressiä] aina silloin, kun esimies ei ole läsnä. Se aina harmittaa, kun se ei ole läsnä siinä työssä ja ei ymmärrä mitä mä teen ja ei ole kiinnostunut. (H9)*

Stressi tuntuu usein kuuluvan joissakin määrin työntekoon, mutta sitä ei tulisi aiheutua etäesimiehen etäisyydestä ja heikosta läsnäolosta. Selvää on, että suuressa tiimissä sen jäsenet ovat aina erilaisia. Etäesimiehen tärkeimpiä tehtäviä on siis tunnistaa eri jäseniä

stressaavat asiat. Erityishuomiota ja -läsnäoloa tulee kohdistaa niille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Kokemukset etäesimiesten kiinnostuksesta ovat vaihtelevia, joten mitään jokaiseen tilanteeseen ja yksilöön pätevää johtopäätöstä ei voida vetää. Tällöin nimenomaan korostuu etäesimiehen vastuu ja halu oppia tuntemaan oman virtuaalitiiminsä jäsenet, jolloin yhteistyö ja hyvinvointi voidaan optimoida.

#### 4.2.2 *Tasapuolisuus*

Aito kiinnostus ja sen kautta mahdollinen ajantasainen tieto jokaisen virtuaalitiimin jäsenen tilanteesta on etäesimiehelle tärkeää, tulee hänen sen lisäksi muistaa työskentelyssään ja tiimin jäsenten kohtelussa myös tasapuolisuus. Virtuaalitiimin etäesimiehen on omasta sijainnistaan ja toimipisteestään riippuen luonnollisesti helpompi käydä itseään lähemmillä paikkakunnilla kuin matkustaa toiselle puolelle maata. Tiimin jäsenten tulisi kuitenkin kokea, että kaikkien kanssa käydään keskusteluita tasapuolisesti, ja että kaikilla on yhtäläinen vaikutusmahdollisuus yhteisiin asioihin. Tasapuolisuus ilmenee usein juuri etäesimiehen tarjoaman läsnäolon kautta, joka samalla mahdollistaa tasapuolisen tutustumisen kaikkiin tiimin jäseniin sekä työasioiden puitteissa että myös henkilökohtaisemalla tasolla.

*Kyllä nyt heti kohta pitäisi kiertää kaikki paikat eikä puolentoistavuoden päästä. (H9)*

Sen lisäksi, että tasapuolisella tiimin jäsenten tapaamisella etäesimies osoittaa kaikkien merkitsevän yhtä paljon, on käynneillä myös suuri henkinen vaikutus virtuaalitiimin jäsenille ja heidän suhtautumiseensa virtuaalitiimistä ja etäesimiehestä. Erityisesti, kun kyseessä on vain yhdessä maassa toimiva tiimi, ei etäesimiehellä tulisi olla minkäänlaisia esteitä kaikkien tiiminsä jäsenten tapaamiselle nopeasti tiimin toiminnan aloituksen jälkeen. Selvää on, että koko tiimin tietoisuudessa ovat ne toimistot tai paikkakunnat, joilla etäesimies milloinkin vierailee ja kenen kanssa hän useimmiten käy keskusteluita. Tiimien sisällä tiedostetaan kuitenkin se tosiasia, että fyysisen sijainnin vuoksi kaikki eivät ole täysin tasapuolisessa asemassa ja samalla viivalla etäesimieheen nähden. Etäesimiestä useammin tapaavilla on etuoikeutettu asema muihin nähden. Tämä on täysin luonnollista, mutta tasapuolisuuden nimissä tulisi etäesimiehen tiedostaa kyseinen epäkohta ja toimia mahdollisimman tasapuolisesti sen poistamiseksi.

Epätasa-arvoisuutta ja samalla tunnetta oman merkityksen vähemmyydestä lisää tietoa siitä, että etäesimies on tavannut jo monet tai kaikki muut tiimin jäsenet. Suuri merkitys tiimin yhteishenkeen on myös luottamuksenarvoisilla suhteilla, jotka luodaan nimenomaan kasvokkain tavatessa.

*Yksi tietysti tärkeä on tasapuolisuus alaisten keskuudessa. Se, että meitä kohdellaan tasapuolisesti ja myös tavallaan niiden asioiden yhteydessä ei nosteta ketään paremmaksi toista. Se on oikeastaan aika tärkeä asia. (H11)*

Tiimin jäsenet ovat herkkiä aistimaan, mikäli kohtelu ei ole kaikkia kohtaan samanarvoista. Epätasapuolisuus johtaa moniin negatiivisiin vaikutuksiin tiimin työskentelyssä, ja luo yhteisiin tilaisuuksiin ja palavereihin ikävää tunnelmaa. Yhteisissä tilaisuuksissa jokaiselle tulisi antaa aikaa ja kunnioittaa sitä, mitä kukin haluaa kertoa niin, että ketään ei sivuuteta tai toisten mielipiteitä pidetä toisia parempina.

Miten etäesimiehen tasapuolinen kohtelu kaikkia virtuaalitiimin jäseniä kohtaan ilmenee?

*No siten, että [etäesimies] ei näytä sitä kuinka paljon tietää jonkun toisen asioita ja toisen asioista ei tiedä yhtään mitään. Niissä palavereissa sen huomaa, kun ne puhuu, että ne on kauheasti tekemisissä keskenään. Aina kun ne puhuu, että mikä ongelma on ollut ja se [etäesimies] tietää aika tarkkaan ne asiat. Että ei saisi näyttää, että tuon ryhmän asioi mä tiedän noin paljon ja toisten en yhtään mitään. (H9)*

Virtuaalitiimin jäsenen tunne siitä, että etäesimies ei tiedä hänen työtilanteestaan yhtä paljon kuin muiden, luo negatiivista ilmapiiriä ja laskee työmotivaatiota. Etätasapuolisuudessa tilanteessa vähemmälle huomiolle jäävät tai niin kokevat tiimin jäsenet tuntevat oman työnsä merkityksen olevan pienempi kuin muiden, mikäli etäesimies ei osoita tasaisesti kiinnostusta kaikkia kohtaan. Etäesimiehen lähipaikkakunnilla työskentelevät ja usein esimiestään näkevät tiimin jäsenet tunnistivat etuoikeutetun asemansa kauempana oleviin verrattuna. Usein myös kokonaiskuva on positiivisempi niillä tiimin jäsenillä, joilla on etäesimiehen kohtelusta tasapuolinen kuva, tai jotka eivät ainakaan itse koe jääneensä liian vähälle huomiolle.

*Kyllä mä koen et se [etäesimies] pystyy ihan hyvin handlaamaan [ko. virtuaalitiimin], mulla on ainakin sellainen mielikuva. Ja ainakin mitä hän tiimipalavereissa juttelee, ni vaikuttaa et hän on aika perillä siitä mitä missäkin tapahtuu ja mikä on tilanne. (H10)*

Kokemukset tasapuolisuudesta ja etäesimiehen tasaisesta tietoisuudesta vaihtelivat tiimin jäsenten, eri toimistojen sekä asiakkuuksien välillä. Ne, joilla on hyvä tilanne ja ko-

kevat näkevänsä etäesimiestä tarpeeksi usein tai vähintään mieltävät kommunikaation toimivaksi, uskovat helposti tilanteen olevan yhtä lailla hyvä kaikkialla. Etätasapuolisuus näyttäytyy sen sijaan suurempana negatiivisena ilmiönä niille tiimin jäsenille, jotka kokevat jääneensä vähemmälle huomiolle.

Huomattavaa oli, että myös oman tilanteensa hyvänä kokevat virtuaalitiimin jäsenet tunnistivat epätasapuolisuuden korkean riskin sekä sen, että he saattavat olla muita paremmassa tilanteessa. Muita useammin etäesimiestä tapaavat tiimin jäsenet myönsivät olevansa etuoikeutetussa asemassa ja tunnistivat myös yksinäisyyden tunteen kasvavan samassa suhteessa etäisyyden kanssa, sillä kommunikoinnin, ja erityisesti kasvokkaisen kommunikoinnin myötä suhde etäesimieheen syvenee. Tämä puolestaan helpottaa itse työntekoa.

*Voi olla et olisi [eri tilanne jos esimies olisi itseä kauempana], koska sitten sä olet tosiaan niin yksin siellä. Kun mä koen, että etäesimies on koko ajan saavutettavissa, mutta mä en tiedä onko heillä [kauempana olevilla] sellaista suhdetta esimieheen ja kokeeko he sen näin, et he voi koska vaan häiritä. Jos tarvitsee tukea paljon työhön, niin sitten se varmaan ahdistaa ja jos ei ole sitä tiimin tukeakaan. (H10)*

Tasapuoliseen huomioimiseen ja kohteluun kuuluu kuitenkin myös etäesimiehen herkkyys tunnistaa erilaiset tilanteet ja mukauttaa oma toimintansa niiden mukaisesti. Muuttuvissa tilanteissa on selvää, että täydellinen tasapuolisuus ei ole aina tarkoituksenmukaista, vaan hankalissa tilanteissa etäesimiehen tulee erityisesti huomioida väliaikaista lisähuomiota ja -apua tarvitsevat tiiminsä jäsenet. Hankalat tilanteet ja kasvaneen huomion tarve osuu vuorollaan aina jonkun kohdalle, joten kaikki saavat osansa myös erityishuomiosta.

*[Etäesimies] koittaa sitten tsemptata jos tietää, että jossain on joku hankalasti, niin sitten siellä saadaan vähän erityisempää huomiota. (H2)*

Tasapuolisuuden tavoittelu ei saa siis kuitenkaan mennä yli siitä tosiasiaista, että tilanteet muuttuvat ja joissakin tapauksissa tarvitaan normaalia enemmän resursseja tai etäesimiehen aikaa ja osaamista. Tällöin etäesimiehen tulee varmistaa, että vaikeassa tilanteessa oleva tiimin jäsen tai jäsenet saavat kaiken tarvittavan tuen. Toimivaan tiimityöhön kuuluu, että kaikki joustavat tilanteen niin vaatiessa. Vastaavasti kiire- tai kriisitilanteet osuvat lopulta aina tasaisesti kaikkien kohdalle, jolloin se, joka toisella kerralla joustaa, saa vuorostaan seuraavassa tilanteessa itse etäesimieheltä sekä mahdollisesti muilta tiimin jäseniltä ylimääräistä apua ja huomiota.



### 4.2.3 Arvostuksen ja välittämisen osoittaminen

Etäesimiehen tiimiläisiään kohtaan osoittama arvostus ja välittäminen ovat hyvin läheisessä yhteydessä kommunikointiin, ja voidaankin todeta, ettei etäesimies voi välittää arvostusta tai välittämisen tunnetta tiimin jäsenelle ilman minkäänlaista puhetta tai viestitelyä. Ongelmana on usein kuitenkin etäesimiehen kiire ja jatkuvat palaverit. Näiden takia virtuaalitiimin jäsenen on hankala olla yhteydessä etäesimieheensä, ja puolestaan etäesimiehellä ei usein tunnu riittävän aikaa tarpeeksi tiiminsä jäsenille. Vaikutuksena on etäisyyttä ja liian vähäisen kommunikoinnin seurauksena aiheutuvaa negatiivisuutta.

*Nykyään olen vähän kokenut hankalaksi saada yhteyttä esimieheen, kun aika paljon oon kaikissa palavereissa tai varattuna ja esimies myös. Et tietysti sitten, kun viestin laittaa, niin tuleehan siihen sitten jossain kohtaa vastausta --- minun mielestä on tosi hankala nykyisin saada yhteyttä, kun esimies on aina jossain palavereissa. (H3)*

Sitaatti kuvaa yleisesti esiintyvää virtuaalitiimin jäsenten toivetta siitä, että etäesimies olisi helpommin heille saatavilla ja siten yhteinen kommunikointi olisi helpompaa. Liian kiireisen tuntuinen etäesimies saattaa tahtomattaan vaikuttaa välinpitämättömältä. Etäesimiehen ajan antaminen kuvataankin todella tärkeäksi, ja tällöin myös kommunikointi etäesimiehen ja tiimin jäsenen välillä on helpompaa aiheesta kuin aiheesta. Tällöin syntyy molemmin puolinen luottamuksen arvoinen suhde, ja etäesimiehen aito välittäminen välittyy. Alla oleva sitaatti puolestaan kuvastaa, miten etäesimies voi haasteista huolimatta onnistua osoittamaan välittävänsä tiiminsä jäsenistä ja luomaan samalla rikasta suhdetta itsensä ja tiimin jäsenen välille.

*Meidän keskinäisissä palavereissa voi puhua tavallaan ihan kaikesta, et siinä voi puhua mikä on työtilanne mutta voi myös kaikki asiat sanoa ihan reilusti, että jos on jotain ongelmia tai muuta. Minä oon ainakin nyt pitänyt tästä, et on sellainen tunne et esimies välittää. (H5)*

Fyysinen etäisyys etäesimiehen ja tiimin jäsenen välillä ei siis automaattisesti tarkoita negatiivisia tuntemuksia välittämiseen ja arvostukseen liittyen. Etäesimiehen tulee vain huolehtia siitä, että kaikki tarvittavat asiat saadaan keskusteltua riittävällä syvyydellä ja tiimin jäsen aistii aidon välittämisen etäesimiehen suunnalta.

Etäesimiehelle on myös tärkeää arvostaa tiimin jäsenen työtä ja työtilannetta ja uskoa jos esimerkiksi tiimin jäsen kertoo, että kiire on liian suuri ja projekteja menossa liian monta samanaikaisesti.

*Toki aina kun on joku uusi projekti niin esim. viimeksi mun pomo sanoi sitten, että (nimi) ei mene siihen, että ei ehdi. Sekin on nyt esimieheessä ollut hyvä, että hän piti mun puolia. (H7)*

Arvostus toista henkilöä kohtaan näkyy tämän näkemysten ja mielipiteiden vakavasti ottamisena. Etäesimiehen tapauksessa hänen tulee pystyä uskomaan ja luottamaan tiiminsä jäseniin niin, ettei hänen tarvitse esimerkiksi epäillä jäsenten työmoraalia tai -motivaatiota.

Yksi selkeä keino joko vahvistaa tai heikentää virtuaalitiimin jäsenille välittyvää välittämisen ja arvostuksen tunnetta on läsnäolo. Parhaiten välittämisen tunne välittyy, mikäli etäesimiehen fyysinen ja aito läsnäolo on mahdollista. Sen sijaan tiimin jäsenet kokevat ikäväksi esimiehen fyysisen läsnäolon toimistolla, jos aikaa tiimin jäsenille ei kuitenkaan ole esimerkiksi palaverien ja kokousten täyttäessä päivän.

*Se, että kun hän [etäesimies] on täällä, tai mä uskon, että kun hän on jossain muussakin toimipisteessä käymässä, niin tavallaan sen ajan minkä hän on siellä niitten ihmisten kanssa, niin hän on sitten todella aidosti läsnä. Et se on sellaista aikaa, että ei oo muita palavereita, tai ainakin hän on siitä päivästäan ja ajastaan sitten mitoitannut, että tämä on nyt vain teitä varten. (H2)*

Arvostuksen osoittaminen on mahdollista vain todellisella läsnäololla. Tarkoitus on, että toimistolla vieraillessaan etäesimies todella viettää aikaa tiimiläisten kanssa ja antaa heille mahdollisuuden tulla juttelemaan, mikäli siihen on tarvetta. Vastaavasti pinnalliseksi jäävä fyysinen läsnäolo ilman aitoa kiinnostusta saattaa heikentää arvostuksen tunnetta.

*Tuntuu, että kauhean kiireellistä on aina ollut, kun se [etäesimies] on täällä käynyt. Se on sitten vaan tuon uuden työntekijän kanssa katsonut noita juttuja ja sitten, kun pitäisi jotain katsoa mun kanssa, niin kello onkin jo niin paljon, ettei kerkeä enää vaan pitää lähteä jo kotiin. (H9)*

Arvostuksen tunnetta vähentää tilanne, jossa etäesimies kertoo tulevansa käymään toimistolla, ja tiimin jäsen ajattelee saavansa tällöin esimieheltään aikaa ja huomiota. Sen sijaan, että esimies olisi läsnä ja tarjoaisi keskustelumahdollisuutta, on hän palavereissa koko päivän tai käyttää ajan hyvin epätasaisesti vain tietyn tiimin jäsenen kanssa muiden kustannuksella. Vaikka uusi tiimin jäsen tarvitsisikin etäesimiehen läsnäoloa muita enemmän, tulisi ajankäytön jakautuminen ja sen syyt tehdä kaikille selväksi, jotta vääriä tul-

kinnoilta esim. tiimin jäsenten eriarvoistamisesta välttyttäisiin. Ajan ja huomion epätasainen jakautuminen voivat johtaa vähemmälle jääneiden osalta kokemuksiin, joiden mukaan heidän työnsä, työpanoksensa tai -tehtävänsä olisivat vähemmän tärkeitä kuin muiden.

Mikäli etäesimiehen fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan erinäisistä syistä johtuen onnistu, voi läsnäolevaa tunnetta silti välittää virtuaalitiimin jäsenille myös etäisyydeltä. Aito kuunteleminen on yksi hyväksi tunnistettu keino, jonka avulla etäesimies voi korvata fyysisten kohtaamisten poissaoloa ja osoittaa sitä kautta olevansa kiinnostunut tiiminsä jäsenten työstä ja arvostavansa sitä korkealle.

*Kyllä ne [etäesimiehet] ainakin kumpikin on kuunnellut, että siitä plussia kummallekin. (H6)*

Arvostuksen ja välittämisen osoittaminen koostuu siis etäesimiehen aidosta läsnäolosta ja kuuntelemisesta sekä virtuaalisesti mutta mahdollisuuksien mukaan myös kasvotusten, tiimin jäsenen tukemisesta ja puolen pitämisestä sekä tasapuolisesta ajan antamisesta kaikille tiiminsä jäsenille.

Kaiken kaikkiaan etäesimiehen tulee virtuaalitiimiä johtaessaan olla aidosti kiinnostunut tiiminsä jäsenten työstä ja osoittaa tämä kiinnostus läsnäololla, työtilanteesta ja projekteista kysymällä sekä muuten mielenkiintoa osoittamalla. Kasvokkaisuun keskustelumahdollisuuksiin tulee pyrkiä, mutta kommunikointi on mahdollista järjestää täysin toimivaksi myös virtuaalisesti. Kaikessa toiminnassaan etäesimiehen tulee olla tasapuolinen jokaista tiimin jäsentä kohtaan, mutta erityistilanteissa koko tiimin on tiedostettava joustavuuden tarve. Näiden edellä mainittujen seikkojen kautta, kuten myös tarkalla tiimin jäsenten kuuntelulla sekä luottamuksenarvoisella toiminnallaan etäesimies luo ja kasvat-  
taa tiimin jäsenten kokemusta heidän työnsä merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyden tunne tekee työnteosta mielekkäämpää ja ylläpitää tiimin jäsenten korkeaa työmotivaatiota sekä -hyvinvointia.

### **4.3 Virtuaalitiimin jäseniin kohdistuvat edellytykset**

Viimeisen kokonaisuuden avulla tarkastellaan niitä edellytyksiä ja odotuksia, joita virtuaalitiimin jäseniin kohdistuu. Tutkimuksen aineistosta nousi vahvasti esille se, että virtuaalitiimin jäsenten on myös tunnistettava virtuaalisesta työskentely-ympäristöstä nousevat edellytykset ja huomioitava nämä omassa työpanoksessaan. Jokaisella virtuaalitiimin jäsenellä on suuri vaikutus tiimin tehokkaaseen toimintaan ja työskentelyn onnistumiseen.

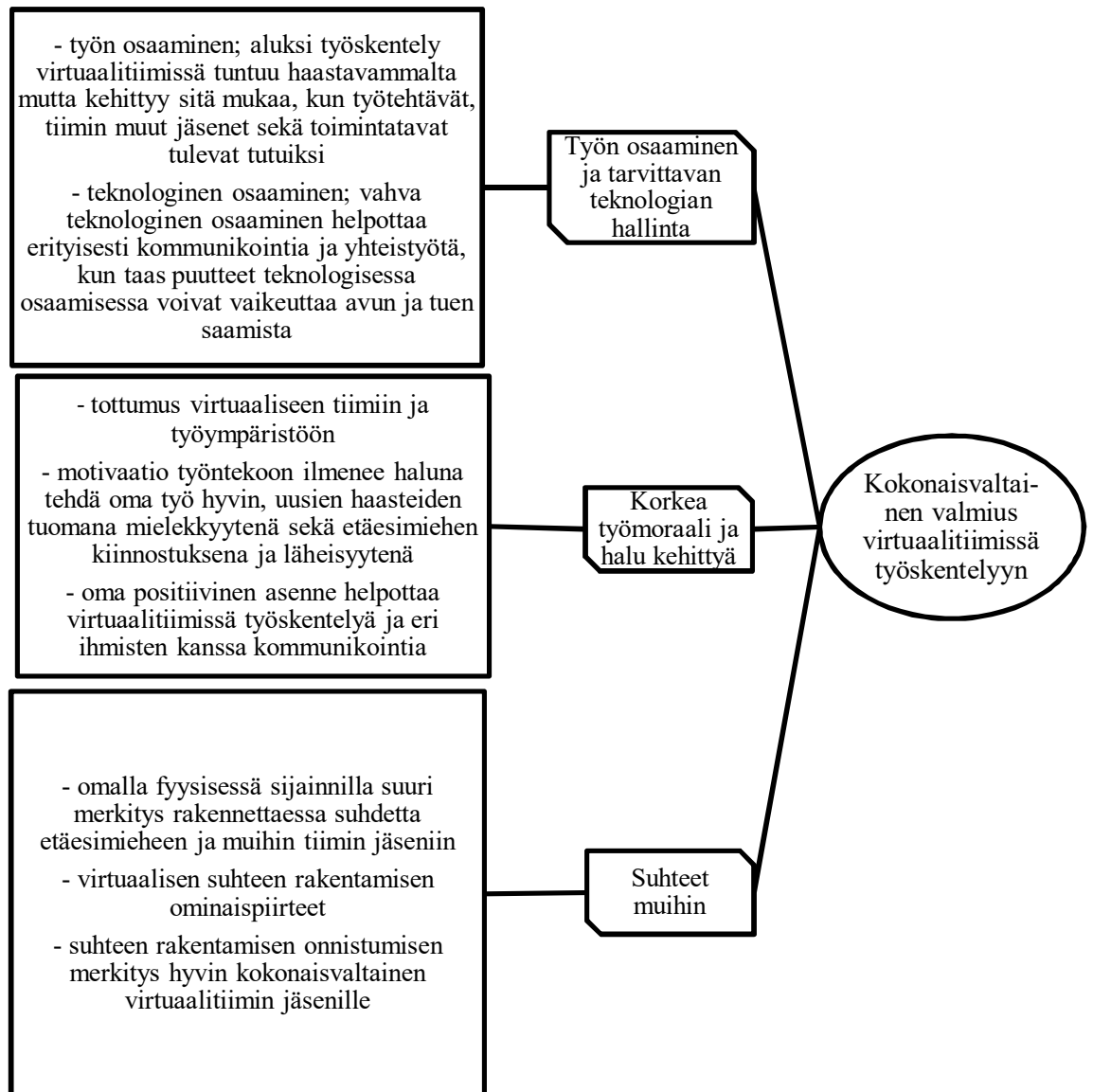
*Aina puhutaan kauheasti siitä esimiestäidosta ja esimiestyöstä, mutta kyl-  
lähän me oikeasti tarvitaan alaista. Jos sulla on joukko erisuuntaan junt-  
taavia pässejä, niin vaikka sä olisit kummoinen esimies, niin et sä niistä  
saa niinku hyvää tiimiä millään. --- Jokaisen pitäisi omalta osaltaan poh-  
tia sitä, että mitä on olla töissä siinä tiimissä ja mitä minulta odotetaan.  
(H2)*

Erinomainenkaan etäesimies ei siis pysty yksin tekemään virtuaalitiiminsä työskente-  
lystä toimivaa, mikäli tiimin jäsenet eivät ole asennoituneet työskentelyyn oikein. Jokai-  
sen on virtuaalisessa tiimityössä tunnistettava oma vastuunsa ja asennoiduttava virtuaali-  
seen tiimityöhön ja sen vaatimuksiin oikein. Jokaisen virtuaalitiimin jäsenen vastuu kas-  
vaa esimiehen etäisyyden kasvaessa, sillä tällöin esimiehen mahdollisuudet työn seurantaan ja edistymisen tarkkailuun heikkenevät samalla kun kasvokkaisten tapaamisten mah-  
dollisuus vähenee. Kuten aiemmin todettiin, virtuaalitiimissä etäesimies ei tiedä yhtä tar-  
koin tiiminsä jäsenten työtilanteita, jonka seurauksena jokaisen on vastattava suuremmin  
omasta työstään ja mahdollisten epäkohtien kommunikoinnista muille.

Jokaiselta jäseneltä odotetaan siis tiettyjä asioita virtuaalisen työskentelyn ja tiimin-  
työn mahdollistamiseksi. Ominaispiirteet ja edellytykset jaetaan kolmeen osaan, jotka  
ovat:

- työn osaaminen ja tarvittavan teknologian hallinta
- korkea työmoraali ja halu kehittyä
- virtuaalitiimin jäsenen suhteet etäesimieheen sekä muihin tiimin jäseniin

Nämä osiot ja niiden syntyminen kuvataan kuvassa 5 seuraavalla sivulla.



Kuva 5 Kokonaisvaltainen valmius virtuaalitiimissä työskentelyyn -kokonaisdimension syntyminen

Kuvassa 5 kuvattuja teemoja ja niiden syntymistä avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.3.1 Työn osaaminen ja tarvittavan teknologian hallinta

Ensimmäiset edellytykset virtuaalitiimin jäseneltä liittyvät työssä suoriutumiseen ja siinä vaadittavaan osaamiseen, jota tässä tutkimuksessa on luokiteltu kahteen eri luokkaan. Työn sujuvuuden takaamiseksi tiimin jäsenellä on oltava riittävästi substanssiosaamista ja ymmärrystä työtehtävistä ja sekä niistä prosesseista joissa hän työskentelee, mutta toisaalta virtuaalisuuden korostuessa myös erilaiset teknologiset ratkaisut ja ohjelmat on hallittava niiden käytön mahdollistamiseksi sekä toimivan kommunikoinnin takaa-  
miseksi. Nämä osaamisalueet voidaan liittää yhteen ja viitata niihin ns. kovina ominaisuuksina.

Työtehtävien osaamistaso paranee ajan myötä ja samalla tiimin toimintatavat ja toiset tiimin jäsenet tulevat uudelle työntekijälle tutuiksi, jolloin työnteko kokonaisuudessaan helpottuu. Alussa uusien asioiden opetteluun vuoksi tuen ja läheisen kommunikoinnin tarve korostuu, ennen kuin itsenäinen työskentely alkaa sujua.

*Toisaalta kun miettii, että joku tulisi aivan uutena, ja se osaaminen ja varmuus ei oo vielä tietyllä tasolla, niin siinä saattaisi kaivata sitä [kasvokkaista apua] ehkä enemmänkin. (H12)*

Osaamisen kehittymisellä on vaikutusta myös etäesimieheltä saatavalle tuelle ja turvalle. Vahva työtehtävien tuntemus vähentää siis tarvetta sekä tiimin muiden jäsenten että etäesimiehen tarjoamalle tuelle, vaikka samalla teknologian käyttöön tottuminen helpot-  
taisi tuen pyytämistä ja saamista.

*Oon niin tottunut itsenäiseen työskentelyyn, että en tarvii sitä esimiehen tukea ja turvaa. (H8)*

Ajan myötä osaaminen laajenee ja sen seurauksena työnteko voi itsenäistyä, mikäli työtehtävät ovat laadultaan sen mahdollistavia. Toisaalta virtuaalitiimissä korostuu myös erilaisten virtuaalisten kommunikointivälineiden sekä muiden käytössä olevien ohjelmistojen teknologinen osaaminen. Toisille tiimin jäsenille uuden teknologian käyttö voi olla erilaisista syistä johtuen epämiellyttävämpää ja toisille täysin luontaista. Myös teknologian hallintaan auttaa kuitenkin ajan kuluminen ja eri välineisiin tottuminen, mutta alkuun teknologia saattaa tuntua hankalakäyttöiseltä kasvokkaiseen kommunikointiin tottuneille työntekijöille.

*No voihan se olla joo, et jotkut vierastaa sitä uutta teknologiaa. Se nyt on kuitenkin aika paljon ollut läsnä tässä jo, niin toivon, ettei se enää olisi*

*semmoinen kynnyskysymys. Varmaan he ei yhtä herkästi mene sinne ja kirjota esimiehelle, et ei se ehkä ihan niin helppo ja miellyttävä työkalu ole heille, kun mitä se on mulle. Mun mielestä se on supernäppärä, kun voi jakaa näytön ja muuta. (H10)*

Kokemukset teknologiasta vaihtelevat paljon. Vaikka tutkimukseen haastatellut henkilöt pitivät pääosin teknologiaa erinomaisena kommunikoinnin mahdollistajana, ilmeni heillä myös negatiivisia kokemuksia siihen liittyen.

*Mä olen niin tottunut siihen, että mä en ymmärrä sitä, että jos olen kotona, niin täällä eräässä tiimissä asioiden hoitaminen on hankalaa. (H7)*

Asioiden virtuaalisen hoitamisen hankalaksi kokeminen voi johtua monista syistä. Tässä tapauksessa on kuitenkin todennäköisintä, että taustalla on nimenomaan tottumus ja sen kautta kasvanut osaaminen teknologian käyttöön. Mikäli teknologiaa, ja erityisesti sähköisiä kommunikointivälineitä, ei ole ollut tarpeen käyttää arjessa, eivät ne ole tulleet tutuiksi eikä niiden käyttöä ole päästy harjoittelemaan. Tällöin teknologia saattaa näyttää haastavalta ja sen pakotettu käyttö voi saada aikaan epämiellyttävää mukavuusalueelta poistumista.

Etäesimiehen rooli teknologian käyttöön liittyen voidaan siis nähdä suurena. Hänen tehtävänä on varmistaa, että tiimin jokainen jäsen osaa käyttää tarpeellisia välineitä riittävällä varmuudella. Tämän lisäksi etäesimiehen roolina nähdään teknisten ongelmien selvittely.

*Etäesimies ratkaisee sellaisia haasteellisia asioita, jos tulee vaikka tuota, tekninen ongelma jota ei itse saa selville, niin pystyy sitten esimiehen kanssa sitä selvittämään, että mitä sen kanssa kannattaa tehdä jos ei ole työkalureiden kanssa sitä osannut ratkaista. (H4)*

Kuten tässä alaluvussa esitettyjen sitaattien ja niiden tulkinnan perusteella nähdään, liittyvät kovat ominaisuudet usein läheisesti myös pehmeämpiin ominaisuuksiin, ja toisten ominaisuuksien puutetta voidaan korvata jonkin toisen ominaisuuden avulla. Lisäksi ajan kulumisen edesauttaa kovien ominaisuuksien, tässä tapauksessa työtehtävien ja teknologisten välineiden osaamisen karttumista.

### 4.3.2 Korkea työmoraali ja halu kehittyä

Haastateltavat katsoivat, että kovien ominaisuuksien lisäksi virtuaalitiimin jäsenillä tulee olla myös tietynlaisia pehmeitä ominaisuuksia virtuaalitiimissä työskentelyn onnistumiseksi. Pehmeisiin ominaisuuksiin on tässä tutkimuksessa liitetty erityisesti halua työskennellä korkean työmoraalin sanelemana parhaalla mahdollisella tavalla ja avoin asenne kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Lisäksi tottumus virtuaalisuuteen työskentelyssä ja kommunikoinnissa auttavat saavuttamaan korkean pehmeiden ominaisuuksien tason. Näiden asioiden toteutuminen tai virtuaalitiimin jäsenten omatessa kyseiset ominaisuudet, on virtuaalisen tiimityöskentelyn onnistuminen todennäköistä.

Tottumus virtuaaliseen kommunikointiin johtaa siihen, ettei esimiehen etäältä toimiminen enää aiheuta haasteita tiimin jäsenille, vaan etäisyys nähdään ennemminkin positiivisena asiana. Ajan kuluessa virtuaalisuus koetaan eri tavoin kuin aluksi, jolloin etäesimieheessä ja virtuaalitiimissä työskentelyssä on omat haasteensa ja siihen pitää suhtautua avoimesti ja vastaanottavaisesti. Uuteen työympäristöön ja uusiin toimintatapoihin tottuminen vie aikansa, sillä muutos on suuri lähiesimiehen vaihtuessa etäesimieheen ja entisen lähellä toimivan tiimin sijaan tiimin jäseniä työskenteleekin ympäri maata.

*Tällainen virtuaalinen tiimi, no olihan siihen alussa vähän hankala tottua, kun ennen se esimies oli tuossa muutaman oven takana. (H12)*

Kun etäältä toimiva esimies, virtuaalitiimi ja virtuaalinen kommunikointi ovat olleet tiimin jäsenille arkipäivää jo jonkin aikaa, menettää etäesimiehen sijainti merkitystään ja virtuaalitiimin jäsenet ovat niin tottuneita virtuaalisuuteen, että se nähdään jo tavanomaisena toimintatapana. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, ettei ongelmia synny virtuaalisuudesta tai etäisyyksistä johtuen. Tottumus ja virtuaalisuuden kokeminen itsestään selvänä tarkoittaa, että kommunikaation tulee olla kaikkia osapuolia tyydyttävää. Tyytymättömyys kommunikointiin sen sijaan aiheuttaa sen, ettei virtuaalisuutta missään tilanteessa pidetä normina, vaan tilana josta pyritään pois. Esimiehen etäisyydestä aiheutuvat vaikutukset tulee siis tiedostaa, ja yksi korostuva tekijä on asioista tiedottaminen ja viestiminen. Tässä tutkimuksessa onkin jo painotettu tiedottamisen ja kommunikaation merkitystä virtuaalitiimissä.

*No, ei sillä [esimiehen sijainnilla] oo mitään merkitystä mun mielestä nykypäivänä. Olen tottunut siihen, etten näe siinä mitään. No yleisesti tiedottaminen esimieheltä tiimiläisille korostuu, koska tuota sitä ei kahvipöydässä vaihdeta kuulumisia. (H4)*



Asioista tiedottaminen koetaan yhdeksi virtuaalitiimissä työskentelyn suurimmista haasteista nimenomaan sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Tiedottamiseen liittyvät hankaluudet ja epävarmuus tiedottamisen vastuusta saattavat johtaa siihen, että virtuaalitiimin jäsenet kokevat tiedonkulun paremmaksi lähiesimiehen alaisuudessa ja toivoisivat siitä syystä esimiehen samalle toimistolle itsensä kanssa. Etäesimiehen sijainnin merkitystä vähentää kuitenkin se, mikäli toimistolta löytyy muita työntekijöitä tai toisten tiimien esimiehiä, joilta saa apua ja tukea tarvittaessa.

*Ei sillä [etäesimiehen sijainnilla] varmaan sinäänsä olisi merkitystä, olisiko se sitten viereinen huone. Mutta siis jos nyt ihan saisi päättää, niin ehkä olisi kiva, jos olisi täällä. Vaikka tähän on jo tottunut, eikä tässä sinäänsä mitään. Ja täällä on kuitenkin ihmisiä kenen kanssa voi jutella, koska kuten sanottu, niin se on just helpompaa tässä kun nähdään, niin saattaa tulla ihan toiseen asiaan liittyen joku asia puheeksi. (H5)*

Virtuaalitiimissä työskentelyyn tottuminen voi johtaa myös etäisyyden tarjoamien positiivisten vaikutusten kautta sen, että virtuaalitiimin jäsen ei enää halua palata lähitiimiin, sillä virtuaalitiimi koetaan toimivammaksi tavaksi työn organisointiin. Virtuaalinen etäisyys voi parhaimmillaan luoda mahdollisuuden parempaan omaan työrauhaan ja kasva-neeseen vastuuseen. Nämä tekijät nostavat työnteon mielekkyyttä ja ovatkin useita virtuaalitiimin jäseniä houkuttelevia asioita.

*Ei sillä [esimiehen sijainnilla] ole periaatteessa mulle mitään merkitystä mutta nyt, kun tähän on tottunut niin ei sitä kaipaa, sanotaanko etten minä kaipaa sellaista esimiestä joka on koko ajan tuossa selän takana katto-massa ja kyselemässä. (H12)*

Virtuaalisuuteen ja etäesimieheen tottuminen edesauttavat tiimin toimintaa ja tiimin jäsenten positiivisia kokemuksia, mutta myös omalla asenteella on merkitystä työskente-lyn sujuvuuteen ja siihen, kuinka virtuaalisuus koetaan. Asenne on myös asia, joka saat-taa muuttua suurestikin ajan kuluessa. Virtuaalitiimiin siirtyminen voi ensin tuntua suu-relta muutokselta, epämiellyttävältä tai hankalalta, mutta positiivisuus ja avoin suhtautu-minen helpottavat olennaisesti sekä virtuaalitiimin jäsenen omaa työssä viihtymistä että koko tiimin työskentelyn sujuvuutta.

*Toki aluksi koin sen [virtuaalitiimissä työskentelyn] haastavaksi, mutta minun mielestä se on aika lailla asennekysymys. Kyllä siihen sitten itse oppi asennoitumaan, että se [esimies] ei ole paikalla, että voi viestittää, vaikka se ei tuossa vieressä olekaan. (H4)*

Pitkälti asenne ja oikea asennoituminen virtuaalisuuteen on siis kiinni jokaisesta tiimin jäsenestä itsestään. Teknologian ja kommunikointimahdollisuuksien kehittyttyä yhteistyö fyysisesti eri paikoissa sijaitsevien tiimin jäsenten välillä onnistuu, vaikkakin se saattaa joskus olla vaativaa. Laajalti hajautuneessa tiimissä korostuu usein ihmisten erilaisuus, joka näkyy kulttuuri- ja toimintatapaeroina.

*Sitten kun asioidaan eri ihmisten kanssa, niin sitten täytyy taas asennoitua ihan eri tavalla. (H2)*

Tiimin jäsenten erot on kuitenkin mahdollista kääntää mahdollisuuksiksi ja toimivan kommunikoinnin sekä oikean asennoitumisen avulla toimiva tiimityöskentely sujuu myös kaukana toisistaan toimivien virtuaalitiimin jäsenten välillä. Virtuaalitiimissä työskentely tarjoaa myös etäesimiehelle mahdollisuuden motivoida tiiminsä jäseniä tarjoamalla vapauden ja vastuun tehdä itsenäisesti ratkaisuja. Tällöin virtuaalitiimin jäsenen on tärkeää asennoitua oikein kasvaneeseen vastuuseen ja ottaa positiivisena mahdollisuutena itsensä kehittäminen ja ratkaisujen tekeminen.

*Jos se esimies olisi koko ajan tässä naapurissa, niin varmaan itekin helpommin tukeutuis siihen esimieheen, mut nyt kun se ei oo, niin tulee tehtyä ratkaisuja ite enemmän. (H10)*

Yllä oleva sitaatti kuvastaa hyvin sitä, kuinka virtuaalitiimi tarjoaa suuren kehittymismahdollisuuden jokaiselle tiimin jäsenelle, jos se vain halutaan ottaa vastaan. Suurempaa asennemuutosta ratkaisujentekovapaus vaatii kuitenkin niiltä, jotka eivät ole yhtä kiinnostuneita kehittymään ja etenemään työssään vaan tyytyvät nykyiseen asemaansa ja haluavat pysyä siinä. Virtuaalitiimiin sopii jäseneksi siis erityisen hyvin vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia etsiviä työntekijöitä, sillä työtavan luonteesta johtuen itsenäinen työskentelyote voidaan nähdä edellytyksenä virtuaalitiimissä pärjäämiselle.

*[Motivaatio] on hyvä. Tämä työ on minusta mukavaa siksi, että tässä niin kuin annetaan se vastuu itselle että työtehtävät hoidetaan, mutta sitten kuitenkin autetaan haasteissa. Ja sitten se motivaatio, että saa opetella uusia tehtäviä ja uusia asiakkauksia, niin sitten se työn sisältö pysyy hyvänä, kun on haasteita riittävästi. (H4)*

Jossain määrin jokaisen virtuaalitiimin jäsenen on siis osattava ottaa itse vastuuta työstään ja tehdä ratkaisuja. Ratkaisujen tekeminen ja vastuunkanto ovat työntekijässä nyky-

päivänä todella arvostettuja, jopa välttämättömiä, piirteitä. Taustasta ja työhistoriasta riippuen on itsenäinen päätöksenteko kuitenkin toisille ominaisempaa kuin toisille. Siinä tilanteessa, kun esimies ei ole aina saatavilla ja neuvomassa, jää omakohtainen tilanteen arviointi joskus ainoaksi vaihtoehdoksi. Virtuaalitiimissä työskentely voi siis positiivisella tavalla pakottaa työntekijöitä kehittymään ja sen voidaankin siis nähdä kasvattavan ja kehittävän työntekijöitä monella tapaa.

Hyvä asenne on yksi virtuaalitiimin jäseneltä edellytettävistä piirteistä, ja siitä seuraakin usein myös halu oppia uusia asioita sekä korkea motivaatio laadukkaaseen työntekoon.

*Se on varmaa vaan henkilökohtaisesti silleen, että mä haluan tehdä työni hyvin. (H1)*

Motivaation taso on yksi virtuaalitiimin jäsenen ominaisuuksista, joka joko helpottaa tai hankaloittaa virtuaalista työntekeä. Tämän tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeissä tiimin jäsenten motivaatioon vaikuttaa merkittävästi kommunikointiin ja viestintään liittyvät asiat. Motivaation ja kommunikoinnin suhteen olennaista on se, kuinka helposti etäesimies koetaan saatavan yhteyden päähän, mutta tärkeää on myös tunne tiimiin kuulumisesta. Se, kuinka läheiseksi oman etäesimiehensä tuntee ja miten helpoksi tai vaikeaksi kommunikoinnin tiimin muiden jäsenten kanssa kokee, vaikuttaa paljon siihen, millaiseksi työmotivaatiota kuvaillaan. Vaikka työ itsessään olisi motivoivaa, saattaa kokonaistunne jäädä negatiiviseksi heikon kommunikoinnin takia.

*No kyllä mä olen tosi motivoitunut mutta... En vaan tykkää, mulla on jotenkin sellainen tunne, että kun mä olen täällä töissä, niin sellaista koko (tiimin nimi) tiimiä ei ole olemassakaan, vaan mä kuulun tähän toimipisteeseen. Mutta sitten, kun tulee joku asia mitä pitää kysyä esimieheltä, niin mä tajuan, etten voikaan tältä paikalliselta päälliköltä kysyä, vaan mun pitää kysyä siltä omalta esimieheltä. (H9)*

Huonossa tilanteessa oma motivaatio työntekeä kohtaan ja yritys positiiviseen ajattelunkaan eivät auta kääntämään negatiivista tuntemusta positiiviseksi. Tällöin tulisi muistaa olla avoin vaikeistakin asioista ja ottaa siten itse vastuuta asioiden jakamisesta ja kommunikoinnin toimivuudesta. Koska virtuaalitiimissä vastuu kommunikoinnista on yhteinen, voivat myös tiimin jäsenet pyytää etäesimiestä mukaan palaveriin tai keskusteluun. Yhteisellä vastuunkannolla on kauaskantoinen positiivinen vaikutus, kun etäesimies pystyy luottamaan omaan tiimiinsä ja sen avoimuuteen sekä siihen, että tarvittavat asiat

tuodaan ajoissa ilmi. Tämän seurauksena myös etäesimiehen oma taakka kommunikoinnista kevenee. Tämä ei kuitenkaan poista virtuaalitiimin etäesimiehen lopullista vastuuta tiimityön ja kommunikoinnin sujuvuudesta.

*Alussa, kun meille tuli näitä uusia tehtäviä, niin me pidettiin ihan lynccipalaveria --- ja pyydettiin esimiestä mukaan. Eli meillä oli sellaisiakin palavereita, että oltiin me neljästään ja esimies mukana, niin pystyttiin jakamaan niitä asioita, niin kyllä se on tuohon motivaatioon, kyllä se siihen vaikuttaa. (H4)*

Virtuaalitiimissä toimiessa ja erityisesti siihen siirryttäessä suuri vaikutus on sillä, kuinka tiimin jäsenet kokevat virtuaalisuuden ja miten he suhtautuvat siihen. Paljon on painoarvoa jokaisen omalla asenteella ja halulla onnistua virtuaalitiimin jäsenenä. Etäesimiehellä on joitain keinoja tiiminsä jäsenten motivointiin, mutta kaiken takana on kuitenkin tiimin jäsenen itsestään lähtevä positiivisuus ja vastuunkantaminen omasta osuudestaan sekä työnteossa että kommunikoinnissa.

#### **4.3.3 Suhteet muihin tiimin jäseniin**

Optimaaliseen virtuaalitiimissä toimimiseen kuuluu myös jokaisen jäsenen jonkinasteinen suhteen rakentaminen etäesimieheen sekä muihin tiimin jäseniin. Virtuaalitiimissä suhteiden rakentaminen on kuitenkin erilaista kuin paikallisesti toimivassa tiimissä erityisesti kommunikointiin liittyvien erojen takia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suhde on helpompi ja nopeampi muodostaa läheiseksi niihin henkilöihin, joita useimmiten pystyy tapaamaan kasvotusten, mikäli tiimin jäsenellä ylipäättään lähikollegoita on. Kasvokkaisen tapaamisen toistuvuus on siis selkeästi syy-seuraussuhteessa suhteen muodostumiseen, vaikka suhdetta voi luonnollisesti rakentaa myös virtuaalisesti, mutta prosessi on tällöin vaikeampi ja mutkikkaampi. Tämä voidaan todeta sillä perusteella, että mahdollisiin lähikollegoihin syntyy syvällisempi suhde automaattisesti, kun taas etäällä toimivaan esimieheen tai tiimin jäseniin suhteen muodostamiseksi on nähtävä enemmän vaivaa. Lisäksi puhdas virtuaalinen kommunikointi suhteenmuodostuskeinona sisältää riskinsä väärinymmärryksille sekä -tulkinnoille erilaisten ihmisten välillä.

Suhteen rakentamiseen ja muodostamiseen itsen ja etäesimiehen sekä muiden virtuaalitiimin jäsenten välillä vaikuttaa siis se, kuinka lähellä tai kaukana itseä muut työskentelevät. Lähellä työskenteleviltä tiimin jäseniltä on helpompi ja mukavampi pyytää apua, jolloin keskustelua ja yhteistä pohdintaa syntyy herkemmin. Tällöin myös niillä tiimin jäsenillä, joilla on mahdollisuus kasvokkaiseen kommunikointiin useasti edes yhden tai

muutaman muun tiimin jäsenen kanssa, on todennäköisesti helpompaa myös muodostaa läheinen suhde näiden tiimin jäsenten kanssa.

*On se silleen, että kyllä mä nyt tiedän, että jos mulla on joku ongelma, niin sitten mä kysyn, että osaako joku, mulla olisi tämmöinen. Kyllä jos ne sitten vaan osaa ja tietää, niin auttaa tai tulee sitten siihen yhdessä ihmettelemään. Että ei ole sellainen olo, että mä jään itsekseni tätä tähän pohtimaan. (H1)*

Virtuaalitiimeissä tunnistettiin se, että lähikollegoita omaaville tiimin jäsenille työskentely voi olla mielekkäämpää ja yksinäisyyden tunne on epätodennäköisempi, sillä apua on aina saatavilla ja toisten läsnäolo on helpommin tunnistettavissa. Toisten auttamisen lisäksi tiimityöhön kuuluu aina myös vapaampaa keskustelua työ- ja muista asioista tiimin jäsenten ja esimiehen kesken, mutta virtuaalitiimissä osa keskusteluista saattaa jäädä käymättä etäisyyden vuoksi varsinkin ennen kuin tiimin jäsenet tuntevat toisensa syvällisesti pitkän ajan takaa.

*Kyllä, koen että me ollaan niinkun semmonen pienryhmä. --- Ne ovat omalla paikkakunnallaan ja minä olen täällä yksin. --- Se on tärkeää, että minä näkisin niitä, kun olen täällä paikkakunnalla yksin, niin koen sen tärkeäksi. (H4)*

Toinen yleisesti tunnistettu tekijä virtuaalitiimissä oli sosiaalistuminen. Ihmiset kaipaavat luonnostaan toisia ihmisiä ympärilleen, ja toimistolla kontaktit ovat aidompia kuin sähköisen kommunikoinnin kautta käytävissä keskusteluissa. Mikäli virtuaalitiimin jäsen työskentelee yksin omalla paikkakunnallaan, on hänen siis helpompi luoda suhteita toisiin, ja vastaavasti yksin työskentelevän on oltava itse aktiivisempi suhteen muodostamiseksi. Tämä edellyttää usein toisten tapaamista kasvotusten ja suurempaa vastuunottamista ja vaivannäköä. Vaikka virtuaalitiimin jäsenen on oltava itse aktiivinen muodostaakseen toisiin suhteita, on olennaista, että tiimin etäesimies tarjoaa tämän mahdollisuuden. Tasapuolisuutta voi olla myös joskus epätasapuolisuus siinä mielessä, että luonnostaan vähemmän sosiaalisia kontakteja omaavat tiimin jäsenet saavat silloin tällöin matkustaa toisia tapaamaan. Tapaamismahdollisuudella on yllättävänkin suuri vaikutus paitsi työntekoon ja työasioiden kommunikaatioon mutta myös tiimin jäsenen henkiseen puoleen. Epätasaisesti vain tietyille tiimin jäsenille tarjottava matkustusmahdollisuus on tasapuolista siinä mielessä, että tällöin myös yksin työskenteleville tarjotaan mahdollisuus läheisten suhteiden rakentamiseen.

E erityisen kriittinen tekijä on siis virtuaalitiimin jäsenen sijainti ja toimipaikka suhteessa muuhun tiimiin. Koko virtuaalitiimin konsepti näyttäytyy täysin eri tavoin niille

tiimin jäsenille, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikalla kuin kukaan muu tiimiläisistä ja heiltä vaaditaan myös enemmän mm. oman aktiivisuuden ja kommunikointitaitojen sekä -halukkuuden muodossa. Sen sijaan tilanteessa, jossa saman tiimin jäseniä on samalla toimistolla useampia, eivät virtuaalitiimin mahdolliset negatiiviset vaikutukset ja haasteet näyttäyty läheskään yhtä voimakkaina. Vaikutus on siis hyvin kokonaisvaltainen ja paljon riippuu siitä, minkälaisena virtuaalitiimin jäsen oman sijaintinsa näkee ja kuinka helppoa tai vaikeaa on luoda läheistä kontaktia ja sen kautta vahvaa suhdetta muihin virtuaalitiimin jäseniin.

*Mutta sitten on se toinen asia, vaikka olenkin etätiimiläinen, niin silti täällä toimipisteellä on ne sosiaaliset kontaktit. Sitten jos mä olisin yksin kotona, niin heräisin aamulla yksin ja laittaisin yksin luurit päähän, ja toki sitten on ne palaverit ja sellaiset, mutta olisin kuitenkin keskenäni siellä kotona siihen asti et oon pistänyt ne luurit pois. (H2)*

Myös virtuaalitiimin jäsen kaipaa sosiaalisia kontakteja työssään. Kotitoimistolla työskentely vastaa pitkälti sitä tilannetta, jossa muita tiimin jäseniä ei ole samalla toimistolla. Kotitoimistolla tosin sosiaalisten kontaktien puute korostuu, sillä niitä ei synny edes toisiin tiimeihin kuuluvien työntekijöiden kanssa, jolloin suhteiden muodostaminen vaikeutuu. Etäesimiehen on siis mahdollistettava jossain määrin sosiaalisia kontakteja kaikille virtuaalitiimin jäsenille, jotta kaikilla on mahdollisuus rakentaa suhteita ja tuntee siten kuuluvansa joukkoon.

Virtuaalitiimin jäseniin kohdistuu siis erilaisia odotuksia ja vaatimuksia, joita ilman sekä tiimin jäsenen oma työnteko että koko tiimin yhteispanos heikkenee. Aina kaikki edellytykset eivät kuitenkaan täyty täysin jokaisen tiimin jäsenen kohdalla, eikä niin tarvitsekaan, vaan puutteita voi korvata hyvällä osaamisella ja halulla toisissa ominaisuuksissa. Jos työn osaaminen tai teknologinen osaaminen on heikkoa, korostuu oma asenne ja motivaatio oppia uutta ja olla aktiivisesti yhteydessä muihin tiimin jäseniin mahdollisesti tarvittavan tuen ja avun saamiseksi. Lisäksi tällöin korostuvat suhteet tiimin toisiin jäseniin, sillä hyvät suhteet ja toisten tunteminen helpottavat yhteydenottoa, kun apua kaipaava tietää toisten vahvuudet, eli keneltä mitäkin asiaa kannattaa kysyä, ja samalla kysymistä ei tarvitse epäröidä, kun suhde on rakentunut vahvaksi. Osaamisen kehittymismahdollisuudet ovat siis hyvät, mikäli tiimin jäsenellä on halu ja motivaatio oppia, ja vahvat suhteet toisiin mahdollistavat kommunikoinnin ja avun saamisen.

Vastaavasti, vaikka suhteet toisiin virtuaalitiimin jäseniin olisivat huonot esim. toimimattomasta kommunikoinnista tai pitkistä etäisyyksistä johtuen, voi työ onnistua kuitenkin vahvan osaamisen sekä pehmeiden ominaisuuksien, kuten korkean motivaation ja asenteen avulla. Selvää kuitenkin on, ettei lopputulos ole tällöin paras mahdollinen, ja siksi suhteiden rakentumista tukea sekä etäesimiehen puolesta että tiimin jäsenen omasta

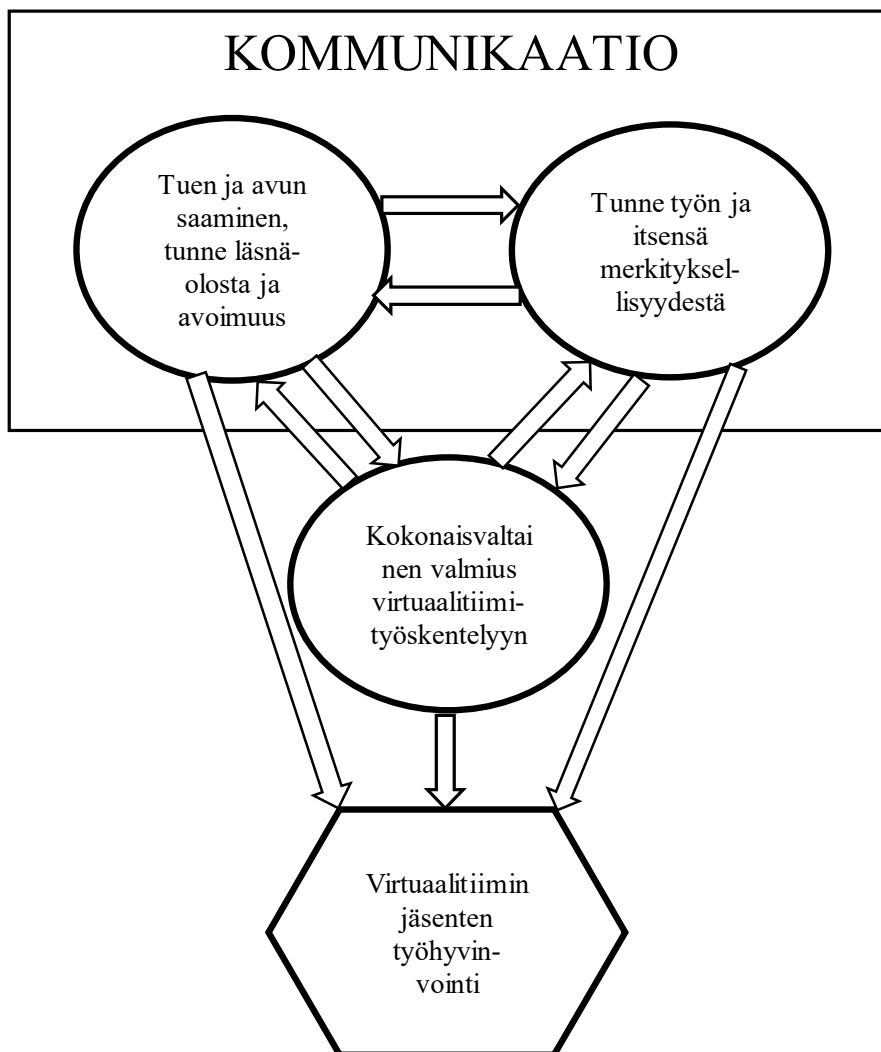
halusta. Sen sijaan, vaikka tiimin jäsen osaisi työnsä ja käytössä olevien työkalujen käytön ja hänen suhteensa olisivat muodostuneet hyviksi ja rikkaiksi muiden tiimin jäsenten kanssa, mutta hän ei ole motivoitunut eikä asenteeltaan avoin, on työskentelyn ja tiimityön onnistuminen epätodennäköistä. Virtuaalitiimissä tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen panosta kuten paikallisesti toimivassa tiimissäkin, mutta virtuaalioloissa erityistä huomiota on kiinnitettävä asioihin, joihin fyysinen etäisyys vaikuttaa. Esimerkiksi kahvikeskusteluissa läpikäytävät työasiat, kuten myös ohimennen tiimihuoneessa tai käytävällä puhutut asiat tulee muistaa tiedottaa myös kaukana oleville, mikäli ne koetaan tärkeiksi ja koko tiimiä koskeviksi. Täysin ilman kasvokkaisia kontakteja työskenteleville virtuaalitiimin jäsenille riski jäädä tietoa vaille korostuu entisestään, jolloin sekä häneltä itseltään että esimieheltä vaaditaan erityistä huomioimista sekä vastuunottoa tasaisesta ja toimivasta kommunikoinnista.

Tutkimustulosten myötä voidaan todeta, että ehdottomasti paras lopputulos virtuaalitiimissä saavutetaan, mikäli kaikki kolme tekijää ovat kunnossa. Toisin sanoen, kun jokainen tiimin jäsen osaa työtehtävänsä ja omaa osaamisen perusteknologiasta ja käytettävistä sovelluksista, haluaa myös tehdä parhaansa ja asennoituu virtuaaliseen tiimityöhön sen vaatimalla tavalla ja on lisäksi onnistunut luomaan muihin tiimin jäseniin sekä etäesimieheen hyvät suhteet. Tällöin virtuaalisen tiimityön onnistuminen on erittäin todennäköistä ja samalla tiimin jäsenten työhyvinvointi on korkealla tasolla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Kokonaisdimensioiden logiikka

Tässä luvussa esitetään tulkintoja tutkimuksen aineiston ja siitä saatujen tulosten avulla. Tärkeimpiin ja yllättävimpiin teemoihin paneudutaan, niitä vertaillaan jo olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja niistä rakennetaan uusia jäsenyksiä. Ensimmäiseksi tarkastellaan tutkimuksessa syntyneiden kokonaisdimensioiden keskinäistä logiikkaa ja vaikutussuh- teita.



Kuva 6 Kokonaisdimensioiden logiikka

Kuvio 6 ilmentää, kuinka tutkimuksessa rakennetut kokonaisdimensiot ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Tuen ja avun saaminen sekä etäesimiehiltä että virtuaalitiimin muilta jäseniltä, etäesimiehen läsnäolon tunne sekä yleinen avoimuus ja tiedon jakaminen tiimin



kesken kuvaavat ensimmäistä dimensiota, joka saattaa, aiemmin esitetyn mukaisesti, kääntyä myös yksinäisyyden tunteeksi. Toinen kokonaisuus kertoo siitä, kuinka virtuaalitiimin jäsen kokee työnsä ja oman työpanoksensa joko merkitykselliseksi tai jossain tapauksissa merkityksettömäksi. Näiden teemojen taustalla vaikuttaa hyvin pitkälti se, minkälaista kommunikaatio tiimissä on. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että virtuaalitiimin toiminta joko elää tai kuolee kommunikoinnista. Kommunikaatio vaikuttaa kaikkeen ja on ehdoton edellytys virtuaalitiimin toiminnalle sekä kokonaisuutena että jokaiselle yksittäiselle tiimin jäsenelle, sillä erityisesti heikon kommunikaation vaikutukset ovat merkittävät. Kommunikaatio on siis perusedellytys virtuaalitiimin toiminnan lisäksi myös korkean työhyvinvoinnin saavuttamiselle, ja ilman toimivaa kommunikaatiota onkin mahdotonta rakentaa hyvää työhyvinvointia. Virtuaalitiimissä kommunikoinnilla on korostunut merkitys työhyvinvointiin, sillä kommunikaatio koetaan erittäin kokonaisvaltaisena asiana, jolla on yhteys kaikkeen.

Tuen, läsnäolon ja avoimuuden sekä merkityksellisyyden tunteen lisäksi aineiston perusteella näyttää siltä, että virtuaalitiimissä työskentely vaatii normaalia enemmän panostusta jokaiselta tiimin jäseneltä. Jokaisen mahdollisuudet oppia ja saavuttaa sekä kovia ominaisuuksia, kuten teknologian käyttöä ja työntekoon tarvittavaa substanssiosaamista sekä virtuaalista ryhmädynamiikkaa ja sähköisiä kommunikaation tapoja, ovat kiinni paljon edellisistä dimensioista. Tapauksessa, jossa kommunikaatio on säännöllistä ja tietoa jaetaan avoimesti, tukea ja apua on helposti saatavilla erilaisiin haasteisiin eikä kukaan tunne olevansa haasteiden edessä yksin, on virtuaalitiimin jäsenellä potentiaali korkeimmillaan kehittyä erinomaiseksi virtuaalitiimiläiseksi. Yhdessä tekemällä virtuaalitiimin jäsenet luovat vankkoja ja luottamuksenarvoisia suhteita, mahdollistavat muiden oppimisen ja kehittymisen omaa osaamistaan jakamalla ja kaikki voivat samalla kehittyä virtuaaliviestinnässä. Vastaavasti valmius ja halu työskennellä mahdollisimman hyvin virtuaalitiimissä ilmenevät mm. korkeana työmotivaationa sekä -moraalina, jolloin oman positiivisen asenteen kautta virtuaalitiimin jäsen haluaa kantaa vastuunsa ja osallistua aktiiviseen kommunikaatioon ja eheän tiimin rakentamiseen. Tällöin ne ominaisuudet, joita virtuaalitiimin jäseneltä vaaditaan, vaikuttavat myös edellisiin kokonaisuusdimensioihin positiivisesti.

Kun kaikki kolme kokonaisuusdimensiota toteutuvat sekä virtuaalitiimissä kokonaisuutena että myös yksilötasolla, voidaan analyysin perusteella todeta, että mahdollisuudet työhyvinvoinnin säilymiseen korkealla tasolla ovat paremmat. Työhyvinvoinnin herkkyys ja sen seuraukset voidaan todeta myös virtuaalitiimin kohdalla suuremmiksi, erityisesti mikäli vertaistuki ja etäesimiehen läsnäolo tuntuvat tiimin jäsenen mielestä vähäisiltä. Vastaavasti heikosta kommunikoinnista, yksinäisyyden ja merkityksettömyyden tunteista sekä tiimin jäsenen omasta osaamisen ja halun puutteesta optimaaliseen suoriutumiseen johtuen työhyvinvointi näyttää heikkenevän. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on ikään kuin lopputulema tai palkinto etäesimiehille ja kaikille virtuaalitiimin jäsenille

siitä, että he ovat yhdessä valmiita panostamaan työskentelyyn tiiminä asioista keskustellen, tietoa jakaen ja tasapuolisesti vastaan kantaen. Nämä kaikki asiat kasvattavat entisestään luottamusta ja yhteishenkeä tiimin sisällä.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan Yksi ennakoituista, tutkimuksen tärkeimmistä teemoista oli luottamus ja sen rakentaminen virtuaalitiimissä. Luottamus nähdään suurena haasteena maailmanlaajuisissa virtuaalitiimeissä, mutta aineiston perusteella kävi kuitenkin ilmi, että luottamuksen roolilla näyttäisi olevan yllättävän pieni merkitys virtuaalitiimiin ja tiimissä toimimiseen nähden. Tulosta voi selittää se, että tutkimuksen kohteena oli täysin suomalainen ja vain Suomessa toimiva yritys. Suomalaisen kulttuurin ominaispiirteenä nähtävä korkean luottamuksen taso voi olla siis tuloksen taustalla. Meille suomalaisille luottamus on usein asia, joka on olemassa perusolettamuksena niin kauan, kunnes se syystä tai toisesta koetaan menetetyksi. Todennäköisesti tästä syystä luottamus ei siis noussut aineistossa erityisen vahvasti esiin. Vastaavasti on olemassa myös monia muita kulttuureja, joissa on tehtävä suuri työ luottamuksen saavuttamiseksi, eikä luottamus suinkaan ole perusolettamus, vaan päinvastoin.

Tämän lisäksi vahvaa luottamusta voidaan selittää yrityskulttuurilla, sillä yleinen ilmapiiri ja tuntemus luottamuksesta tai sen puutteesta leviää helposti. Tuntemus siitä, voivatko esimiehet luottaa työntekijöihinsä ja toisinpäin, on usein syvällä organisaatiokulttuurissa ja tapoihin sopeudutaan tiedostamattakin. Mikäli luottamus näyttäytyy vahvana arvona organisaatiokulttuurissa, sen olemassaoloa ei näin ollen epäillä tai kyseenalaisteta.

Suomalaisten luottavaisesta kulttuurista on tutkimuksia muilta aloilta, esimerkiksi Niva ja Mäkelä (2007) ovat todenneet yhteiskunnallisen luottamuksen korkean tason Suomessa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa sen sijaan luottamuksen tärkeys virtuaalitiimeissä nousee useasti esiin (Ford ym. 2017, 27; Alshro, Gregg & Ramirez 2017, 479), ja esim. Morris, Marshall ja Rainer (2002) ovat todenneet kuinka korkealla luottamuksella on vahva, positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, jonka seurauksena tiimin jäsenet ovat tyytyväisempiä työssään. Selvä tavoite organisaatiotasolla siis on, että luottamus pysyy esimiesten sekä työntekijöiden kesken molempiin suuntiin korkealla tasolla. Sen sijaan, mikäli tiimin jäsen kokee luottamuksen puutetta etäesimiehensä osalta, näkyy se selkeänä laskuna työhyvinvoinnin lisäksi myös -motivaatiossa. Tässä tutkimuksessa puolestaan luottamusta ei yhdistetty vahvasti työhyvinvointiin, vaan tukea saatiin ennemminkin Manjulan ja Aggarwalin (2015) tutkimukselle, jonka mukaan luottamus on toki yksi virtuaalitiimissä vaikuttavista dimensioista, mutta sen merkitys ei kuitenkaan ole yhtä olennainen kuin esim. tavoitteiden selkeyden sekä konfliktien hallinnan. Tässä tutkimuksessa

tavoitteiden selkeyden ja konfliktien hallinnan nähdään suurilta osin liittyvän kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen alle, joten tulos tukee myös aiempaa tutkimusta niiden tärkeydestä.

Luottamuksen sijaan tutkimuksen merkittävimpiin tuloksiin lukeutui kommunikoinnin tärkeys, joka on aiemmassa kirjallisuudessa käsiteltynä teemana jäänyt verrattain epäjohdonmukaiseksi ja siitä saavutettu ymmärrys heikoksi (Marlow ym. 2017, 575). Kuten jo kokonaisdimensioiden logiikkaa tarkastellessa kävi ilmi, kommunikointi on pitkälti se tekijä, joka joko mahdollistaa virtuaalitiimin hyvän toiminnan ja sen positiiviset seuraukset, tai vastaavasti toimii ikään kuin negatiivisten vaikutusten ketjun aloittajana. Näyttää myös siltä, että ilman heikon kommunikoinnin vahvistamista on virtuaalitiimin kokonaisuutta todella vaikea kääntää positiiviseksi.

Karen Sobel Lojeskin (2015) kehittämä idea virtuaalisesta etäisyydestä osoittautui päteväksi pitkälti myös tämän tutkimuksen perusteella. Huomionarvoista ja väistämätöntä kuitenkin on, että etäisyys koettiin aineiston perusteella hyvin vaihtelevasti. Virtuaalinen etäisyys kasvaa Lojeskin (2015, 3-4) mukaan silloin, kun kohtaamiset tapahtuvat älylaitteiden kautta ja sen seurauksena irrallisuuden tunne kasvaa virtuaalitiimin jäsenten kesken. Etäisyys voi johtaa lukuisiin negatiivisiin vaikutuksiin, joita ovat mm. luottamuksen sekä auttamishalun lasku. Tutkimuksen aineisto tuki tätä negatiivista vaikutusta osittain, mutta mukana oli myös kokemuksia virtuaalisen etäisyyden merkityksettömyydestä. Syitä eroille erilaisten kokemusten välille voimme tulkita. Joka tapauksessa toisille virtuaalinen etäisyys näkyy selkeästi suurena haasteena, kun taas joillekin se on luonnollinen osa työtä ja työntekoa. Äärimmillään virtuaalitiimin eroavuuksia tavanomaisesta tiimityöstä ei juurikaan edes tunnisteta, tai vastaavasti virtuaalityöskentely voidaan nähdä myös suurta yksinäisyyttä ja tuen puutetta ilmentävänä työmuotona, jolloin läheisten kontaktien kaippu on merkittävä. Yksi tekijä, joka vaikuttaa etäisyyden laskuun vaikuttaisi siis olevan tiimin jäsenen oma näkemys virtuaalisuudesta ja sen tuottamista haasteista. Haasteiden merkitys vähenee, mikäli sähköisiä kommunikointivälineitä on luonteva käyttää, ja yhteydenpito koetaan muutenkin helpoksi. Tällöin emotionaalista ja psykologista irrallisuuden tunnetta ei esiinny yhtä vahvasti.

Virtuaalisen etäisyyden voidaan kokea vähenevän myös ajan myötä, mikäli virtuaalitiimin jäsen on valmis työskentelemään ja näkemään itse vaivaa vaadittavien osaamisalueiden kasvattamiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että virtuaalisen etäisyyden kokemisesta voi päästä eroon niin halutessaan.

Kommunikointiin ja vuorovaikutukseen liittyen ilmeni virtuaalitiimin jäsenen etäesimieheltään saaman palautteen tärkeys. Mielenkiintoista on, että etänä toimivan esimiehen edellytykset palautteenantoon koettiin kuitenkin hyviksi vähäisestä palautteesta huolimatta. Staples ja Webster (2007, 85) näkevät asian niin, että virtuaali- ja tai jaetun tiimin jäsenillä olevan vähemmän vaihtoehtoja tai keinoja palautteen saamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella keinojen puute ei kuitenkin näytä olevan syy siihen, miksi palautteen

määrä ja toistuvuus jäävät usein toivottua vähäisemmiksi. Palautteen antamisesta voidaan todeta, että se olisi palautteen sanomasta ja tyylistä riippuen etäesimiehelle toimiva keino lisätä sekä tiimin jäsenen työmotivaatiota että erinomainen mahdollisuus kasvattaa osaamista ja työssä suoriutumista vastaisuudessa.

Kun luottamus ja työhyvinvointi ovat korkealla tasolla, ruokkivat ne puolestaan rikkaampaa kommunikaatioita ja avoimuutta entisestään.

Olenainen merkitys on myös sillä, onko työntekijällä itsensä kanssa samalla toimistolla muita saman tiimin jäseniä vai toimiiko hän paikkakunnallaan yksin. Mikäli työntekijällä on läheinen työpari tai useampi kollega vierellään, ei esimiestä kaivata arjessa yhtä paljoa verrattuna tilanteeseen, jossa tiimiläisiin on aina oltava yhteydessä sähköisesti. Tällöin on mahdollista keskustella vastaantulevista työhön liittyvistä ongelmista ja haasteista muiden tiimin jäsenten kanssa ensin, ennen kuin mahdollisesti tulee tukeutua esimiehen apuun. Usein voi olla myös niin, että kollega on parempi kuin esimies neuvomaan työntekoon liittyvissä asioissa ja haasteet saadaankin ratkaistua tiimiläisten kesken. Tällöin esimieheltä asioita tulee konsultoida vain, mikäli niillä on vaikutusta mm. kustannuksiin. Yleisesti tunnustettiin siis se etu, jonka samassa toimipisteessä työskentely tuo nimenomaan ongelmanratkaisutilanteissa. Kynnys huikata työparille tai toiselle tiimin jäsenelle sermin yli tai viereiseen huoneeseen on matalampi kuin sähköinen yhteydenotto. Syynä tähän on mm. se, että asiat on usein helpompi selittää kasvotusten, erityisesti jos kyseessä on monimutkainen tai uudenlainen haaste.

Siinä tapauksessa, kun työntekijä työskentelee toimistolla yksin osana virtuaalitiimiä, on tilanne toisenlainen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tuki ja läsnäolo ovat tärkeämpiä tekijöitä, ja esimiehen tulisikin huomioida tuen tarve aina tapauskohtaisesti. Erittäin tärkeä osa tiimityötä kuitenkin on mahdollisuus tukeutua toisiin tiimiläisiin erilaisten haasteiden edessä. Olennaista siis on, että suhde on läheinen vähintään johonkin toiseen tiimin jäseneseen tai esimieheen. Mikäli läheistä suhdetta ei ole kehenkään, on lopputulos huono.

### 5.3 Keskeiset päätelmät

Tässä tutkimuksessa on perehdytty virtuaalitiimeihin niiden jäsenten eli tiimin asiantuntijoiden näkökulmasta. Kaikki organisaatiot, virtuaalitiimit ja niiden jäsenet ovat kuitenkin uniikkeja, joten yhden kohderyhmän kokemuksia ei voida automaattisesti yleistää koskemaan kaikkia virtuaalitiimejä. Kuitenkin, yhden tapauksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä yleisistä ilmiöistä ja soveltaa niitä myös muihin tapauksiin.

Lähes poikkeuksetta virtuaalitiimin onnistunut perustaminen vaatii vankkaa taustatyötä ja asioiden selvittelyä ennen varsinaista toteutusta. Usein kuitenkin vasta epäonnis-

tumisen jälkeen huomataan, että aluksi olisi ollut syytä kehittää yhteisymmärrys virtuaalitiimin toiminnan tarkemmista edellytyksistä. Voidakseen hyötyä virtuaalisesta yhteistyöstä, on organisaatiossa ensin ymmärrettävä, kuinka käytössä jo olevia prosesseja voidaan soveltaa virtuaalityöskentelyn haasteisiin. Olennaista virtuaalitiimin työskentelyn onnistumisessa on luottamus, jaettu ymmärrys sekä suhteiden syvyys tiimin jäsenten välillä. Virtuaalitiimien jäsenet saattavat työskennellä keskenään tiiminä ilman, että olisivat koskaan tavanneet kasvotusten, ja joissain tilanteissa mahdollisuutta tavata kaikkia tiimin jäseniä ei ole ollenkaan. (Peters & Manz 2008, 105.)

Virtuaalitiimien tutkimus on siis tähän asti keskittynyt pääosin liikkeenjohdolliseen näkökulmaan ja yrittänyt tarjota parhaita keinoja niiden organisointiin. Sen sijaan virtuaalitiimien jäsenten kokemukset ovat olleet selkeästi vähemmällä huomiolla. Tästä syystä tämän tutkimuksen pääkysymys muotoiltiin seuraavasti: *Miten virtuaalitiimin jäsenet kokevat virtuaalisen työskentelytavan ja etäesimiestyön?* Tätä kysymystä tuettiin tarkentavilla alakysymyksillä liittyen luottamukseen ja kommunikointiin virtuaalitiimissä sekä etäesimiehen mahdollisuuksiin ja keinoihin taata tiimin jäsenille korkea työhyvinvoinnin taso.

Virtuaalitiimit ovat luonnollinen jatkumo teknologian kehittymiselle ja sen seurauksena mahdollisille uusille työntekomuodoille. Vaikka virtuaalisuus ei ole vielä itsestään selvä ominaisuus tiimityössä, on se yhä useammin kuitenkin väistämätön osatekijä. Mitään syytä ei myöskään ole sille, miksi näin ei olisi. Yhteenvedona tämän tutkielman aiheiston ja analyysin perusteella voidaan todeta, ettei virtuaalitiimillä ja esimiehen etäältä toimimisella ole yleisesti merkitystä työntekijän varsinaiseen työntekoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että paikallisesti toimiva tiimi ja virtuaalitiimi olisivat teknologian mahdollistamina työn organisointimuotoina nykypäivänä jo lähes sama asia. Paljon on kiinni myös tiimin jäsenen omista ominaisuuksista ja suhtautumisesta virtuaalitiimiin. Suhtautumistapaan puolestaan vaikuttavat lähes kaikki tekijät aiemmista kokemuksista alkaen ajankohtaisiin näkemyksiin. Tutkimus todistaa myös, että erilaiset yksilöt sopivat ja sopeutuvat virtuaalitiimityöhön eri tavoin. Toisille virtuaalinen työskentely on täysin luonnollista, eikä se aiheuta työskentelyyn sen enempää haasteita kuin paikallinen tiimityökään. On kuitenkin tunnistettavissa myös tekijöitä, jotka omatessaan yksilö kokee virtuaalisen tiimityön vaikeaksi tai epämiellyttäväksi. Olennaista olisi tunnistaa nämä negatiivisuutta aiheuttavat tekijät ajoissa ja avoimesti yhdessä keskustellen pyrkiä löytämään niihin ratkaisut.

Virtuaalitiimissä korostuvat erityisen tärkeinä muutamat asiat, mutta kun nämä on etäesimiehen toimesta hoidettu ja koko tiimi toimii yhteisten ohjeiden mukaisesti ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ei virtuaalitiimissä työskentely ole sen vaikeampaa. Vaikka esimiehen toimipaikalla ei näy olevan merkitystä tiimin jäsenten työntekoon, voidaan vaikutuksia kuitenkin havaita erityisen hankalissa tilanteissa, joissa jopa itse työnteko kärsii monen tekijän summana.

Olellainen merkitys tämän tutkimuksen mukaan on myös sillä, miten virtuaalitiimi on organisoitu alueellisesti, eli onko kaikilla työntekijöillä itsensä kanssa samalla toimistolla muita saman tiimin jäseniä vai toimiiko jäseniä paikkakunnillaan täysin yksin. Virtuaalisuus näyttäytyy luonnollisesti voimakkaampana niille, joilla ei ole lähikollegoita ollenkaan. Mikäli työntekijällä kuitenkin on läheinen työpari tai useampi kollega vierellään, ei hän todennäköisesti kaipaa esimiestä arjessaan yhtä paljoa verrattuna tilanteeseen, jossa tiimiläisiin on aina oltava kaikkiin yhteydessä sähköisesti. Ensimmäisessä tapauksessa on mahdollista keskustella vastaantulevista työhön liittyvistä ongelmista ja haasteista toisen tiimin jäsenen kanssa ensin, ennen kuin mahdollisesti tulee tukeutua esimiehen apuun.

Siinä tapauksessa, kun työntekijä työskentelee toimistolla yksin osana virtuaalitiimiä, on tilanne toisenlainen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tuki ja läsnäolo ovat tärkeämpiä tekijöitä, ja esimiehen tulisikin huomioida tuen tarve aina tapauskohtaisesti. Erittäin tärkeä osa tiimityötä kuitenkin on mahdollisuus tukeutua toisiin tiimiläisiin erilaisten haasteiden edessä. Olennaista siis on, että suhde on läheinen vähintään johonkin toiseen tiimin jäseneseen tai esimieheen. Mikäli läheistä suhdetta ei ole kehenkään, on lopputulos huono.

Useissa organisaatioissa muutos paikallisesti toimivasta tiimistä virtuaalitiimiin tehdään lähes huomaamattomasti ja harkitsematta johdon muutoksessa kohtaamia haasteita sekä tarjoamatta esimiehille minkäänlaista koulutusta virtuaalitiimin johtamiseen (White 2014, 111). Mikäli etäesimiehille ei tarjota muutokseen minkäänlaista koulutusta, on heidän mahdotonta ohjata tiimiään ja viedä muutosta läpi optimaalisesti. Tällöin on selvää, että tiimin jäsenet kokevat muutoksen raskaana ja vaikeana. Onnistuneesti organisoitu virtuaalitiimi pystyy kuitenkin tuottamaan sekä kyseiselle tiimille että koko organisaatiolle selkeitä hyötyjä, sillä virtuaalitiimi voi toimia paremmin kuin paikallinen tiimi (Saarinen 2016, 26).

Vaikka virtuaalitiimin onnistumismahdollisuudet ovat pitkälti kiinni etäesimiehestä ja hänen toiminnastaan, ei tiimin jäsenten merkitystä kuitenkaan voi sivuuttaa. Jokaisen on otettava vastuu luonnollisesti oman työnsä hoitamisesta, mutta erikoishuomiota on kiinnitettävä tiettyihin asioihin, joita tässä tutkielmassa on jo aiemmin käsitelty. Suurin yksittäinen onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtava tekijä on kommunikointi. Kaikki lähtee siitä, että virtuaalitiimin jäsenet tietävät työn kannalta tarpeelliset asiat ja voivat täten myös toimia ja työskennellä niiden mukaisesti. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää, että vastuu asioiden tietämyksestä ei ole pelkästään tiimin etäesimiehellä, vaan vastuu tiedon jakamisesta ulottuu jokaiselle.

Virtuaalitiimissä työskentely vaatii siis enemmän paitsi tiimin etäesimiehellä, myös jokaiselta sen jäseneltä. Virtuaalisuus johtaa itsenäisempään työhön, jolloin jokaisen tiimin jäsenen on tehtävä itse enemmän ratkaisuja ja otettava vastuuta. Tämä vastuun ottaminen vaatii paljon virtuaalitiimin jäseniltä, heidän on kerrottava asioista aktiivisesti etäesimiehelleen sekä muille tiimin jäsenille. Toimimaton kommunikointi voidaan nähdä

yhtenä selkeimmistä seurauksista sille, että tiimi ei toimi toivotulla tavalla ja tavoitteita ei saavuteta. Kommunikointi ja luottamus kulkevat myös käsi kädessä, jolloin avoimen ja jatkuvan kommunikoinnin voidaan nähdä helpottavan luottamuksen rakentamista virtuaalitiimin kesken.

Virtuaalitiimissä työskentely pakottaa kuitenkin osan työntekijöistä pois omalta mukavuusalueeltaan. Moni asia muuttuu, kun lähiesimiestä ei enää ole, ja lähes kaikki kommunikointi esimiehen ja muiden tiimiläisten kanssa tulee käydä sähköisesti. Onnistuessaan asetelma voi kuitenkin luoda hyötyjä sekä organisaatiolle että työntekijöille itselleen. Työntekijöiden on pakostakin oltava itsenäisempiä ja kannettava suurempi vastuu omista töistään ja valinnoistaan. Pitkällä aikavälillä työntekijän kehittyminen kasvaneen itsenäisyyden ja vastuun kantamisen hyödyttävät sekä työntekijää itseään että organisaatiota.

Virtuaalitiimin etäesimiehenä toimiminen on haasteellinen tehtävä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä muutama linjaus ja ehdotus liikkeenjohdolle virtuaaliasetelmassa. Tärkeimmäksi tekijäksi tämän tutkimuksen kannalta nousee toimivan kommunikoinnin varmistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella virtuaalitiimin jäsenellä on käytössään vähintään muutama erilainen viestintäväline, joista jokainen sopii erityylyiseen viestintään. Sähköposti on hyvin yleinen ja toimiva, mutta paikoitellen hidas. Siksi sen lisäksi tulisi olla käytössä myös nopeamman kommunikoinnin mahdollistava väline. Näin voidaan varmistua siitä, että virtuaalitiimin jäsen saa vastauksen etäesimiehellään riittävän nopeasti. Etäesimiehen tulee myös tämän tutkimuksen perusteella antaa itsestään mahdollisimman läsnäoleva mielikuva tiiminsä jäsenille. Ruutujen taakse on helppo piiloutua, mutta tiimin jäsenten kannalta tämä etäisyyden ottaminen voi tuntua ikävältä. Tutkimuksessa on myös eritelty etäisyyden negatiivisia vaikutuksia.

Tutkimus kertoo myös, että on olennaista tarkistaa virtuaalitiimin jäsenillä käytössä olevien välineiden käytön sujuminen, ja että osaaminen niiden käytöstä on riittävällä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ylimääräistä energiaa mene esimerkiksi sähköisten palaverien järjestämiseen tai stressiä aiheuta sähköisen kalenterin, muistiinpanojen tai muiden työvälineiden käyttö. Tuloksissa painottui, kuinka etäesimies ei saa pitää edellä mainitun kaltaisia asioita itsestään selvinä, vaan hänen on otettava selvää jokaisen tiiminsä jäsenen osaamisesta ja käyttökokemuksista.

## 5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona kunnallisen talous- ja henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Tutkimuksen kohteena oli yksi organisaatio ja sen sisällä kaksi virtuaalitiimiä. Tutkimus toteutettiin laadullisella otteella tehden noin tunnin kestäneitä haastatteluita yhteensä 12 kpl. Mahdollisimman kattavien tulosten saamiseksi mukaan pyrittiin

valitsemaan heterogeeninen joukko, jolloin näkemykset ja kokemukset eivät olisi täysin samanlaisia. Kuitenkin, kun tutkimuksessa on ollut mukana vain yhden yrityksen työntekijöitä, ei tulosten voida olettaa täysin kuvaavan kaikkia virtuaalitiimejä, sillä jokainen tiimi ja sen jäsenet ovat yksilöllisiä. Täydellinen yleistettävyyys ei tosin ollutkaan tutkimuksen tavoitteena, vaan ennemminkin tarjota erilaisia huomioita ja tuoda esiin asioita mahdollisesti uudelta kantilta sekä tutkijoille että liikkeenjohdon asiantuntijoille ja virtuaaliorganisaatioiden johtajille. Tutkimuksen taustalla tehtyjen valintojen perusteella tutkimuksessa ja sen tuloksissa korostuivat haastateltavien paikoitellen pitkäkin historia kuntien palveluksessa sekä alan naisvaltaisuus. Pitkäaikainen ja vakaa työskentely kuntasektorilla verrattuna esimerkiksi tiuhaan liikkuviin ja työnantajaa usein vaihtaviin työntekijöihin voi näkyä esimerkiksi muutoksiin suhtautumisessa. Vakauteen työelämässä totuneilla saattaa olla vaikeampaa ottaa vastaan suuria muutoksia, kuten tiimin virtuaalisoinnin. Haastateltavien jakautuminen miehiin ja naisiin ei ollut tasapainossa siitä syystä, että naisvaltaisuus on alalle luonnollista sekä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä enemmistö työntekijöistä on naisia. Tästä syystä tietoa ei tässä tutkimuksessa saavutettu tarpeeksi naisten ja miesten eroista.

Kaiken kaikkiaan virtuaalitiimin jäsenten suhtautuminen virtuaalisuuteen vaikuttaa olevan hyvin yksilöllistä, eikä esimerkiksi sukupuolieroista välttämättä ole mielekästä edes puhua. Sen sijaan, vastuu näyttää jäävän pitkälti etäesimiehelle, sillä hänen tulee tunnistaa oman tiimensä jäsenten yksilölliset tarpeet erityisesti virtuaalisuuden takia vaikeutuneeseen kommunikointiin liittyen. Virtuaalitiimin jokainen jäsen on nähtävä yksilönä ja jokaisen näkemyksiä arvostettava. Muuten negatiivisten asioiden kierre saattaa alkaa ja sitä voi olla vaikea kääntää mitä pidemmälle aika kuluu.

Virtuaalitiimit ei ole tutkimusaiheena uusi, sillä sitä on liikkeenjohdon näkökulmasta tutkittu jo muutaman vuosikymmenen ajan. Yksilö- eli tiimin jäsenen näkökulma ei kuitenkaan ole vielä kypsä, ja aiheesta on vielä paljon tietoa löydettäväksi. Luottamus nähdään suurena haasteena maailmanlaajuisissa virtuaalitiimeissä, mutta tämän tutkimuksen mukaan se ei kuitenkaan näyttäydä haasteena täysin kotimaassa toimivassa yrityksessä ja sen virtuaalitiimeissä. Ilmiötä olisikin syytä tutkia kotimaassa tarkemmin, sillä tämän tutkimuksen perusteella yksinään ei voi vielä vetää suuria johtopäätöksiä asiasta. Tämän tutkimuksen aineistossa oli paljon puhetta virtuaalitiimeihin ja sen jäsenten kokemuksiin liittyen, ja luottamus ei teemana ollut kovin suuressa roolissa. Osittain tämä johtui siitä, että haastateltavilta aiheesta kysyttäessä tuntui, ettei heillä ollut teemaan liittyen erityisesti sanottavaa ja luottamusta pidettiin ikään kuin lähes itsestäänselvyytenä. On mahdollista, että syvällisiä ja rikkaita vastauksia luottamukseen liittyen ei saatu siitä syystä, ettei kyseisistä teemoista osattu keskustella tarpeeksi kattavasti vaan tyydyttiin liian helposti haastateltavien ensimmäisiin vastuksiin. Toisaalta voi myös olla, että luottamuksen taustalla näkyy suomalainen kulttuuri, johon usein liitetään vahvasti luottamus toisiin ihmi-



siin. Joka tapauksessa virtuaalitiimin jäsenen näkökulma sekä luottamuksen vahva esiintyminen virtuaalitiimeissä ovat aiheita, joita olisi tärkeää tutkia avoimien kysymysten selvittämiseksi.

## LÄHTEET

- Adcock, R. – Collier, D. (2001) Measurement Validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, Vol. 95 (3), 529–546.
- Alsharo, M. – Gregg, D. – Ramirez, R. (2017) Virtual Team Effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, Vol. 54 (4), 479–490.
- Berry, G. (2011) Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*, Vol. 48 (2), 186–206.
- Cascio, W. – Shurygailo, S. (2003) E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (4), 362–376.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2002) *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ferrazzi, K. (2014) Managing Yourself: Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, Vol. 92 (12), 120–123.
- Ford, R. – Piccolo, R. – Ford, L. (2017) Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, Vol. 60 (1), 25–34.
- Gilson, L. – Maynard, M. – Jones Young, N. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2015) Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 41 (5), 1313–1337.
- Gioia, D. – Corley, K. – Hamilton, A. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Golden, T. (2006) The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (3), 319–340.
- Golden, T. – Fromen, A. (2011) Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human relations*, Vol. 64 (11), 1451–1475.
- Greenberg, P. – Greenberg, R. – Antonucci, Y. (2007) Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, Vol. 50 (4), 325–333.
- Hambley, L. – O’Neill, T. – Kline, T. (2007) Virtual Team Leadership: Perspectives from the Field. *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 3 (1), 40–64.
- Henttonen, K. – Blomqvist, K. (2005) Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, Vol. 14 (2), 107–119.

- Hertel, G. – Geister, S. – Konradt, U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management*, Vol. 15 (1), 69–95.
- Holton, J. (2001) Building Trust and Collaboration in A Virtual Team. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol 7, (3/4), 36–47.
- Iorio, J. – Taylor, J. (2014) Identifying Potential Leaders for Virtual Teams. *47<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*, 340–349.
- Jarvenpaa, S. – Knoll, K. – Leidner, D. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 (4), 29–64.
- Jawadi, N. – Dassi M. – Favier, M. – Kalika, M. (2013) Relationship building in virtual teams: A leadership complexity perspective. *Human Systems Management*, Vol. 32 (3), 199–211.
- Johnson, S. – Bettenhausen, K. – Gibbons, E. (2009) Realities of Working in Virtual Teams: Affective and Attitudinal Outcomes of Using Computer-Mediated Communication. *Small Group Research*, Vol. 40 (6), 623–649.
- Kirkman, B. – Rosen, B. – Gibson, C. – Tesluk, P. – McPherson, S. (2002) Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, Vol. 16 (3), 67–79.
- Kirkman, B. – Rosen, B. – Gibson, C. – Tesluk, P. – McPherson, S. (2004) The impact of empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2), 175–192.
- Koroma, J. – Hyrkkänen, U. – Vartiainen M. (2014) Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29 (2), 139–159.
- Krumm, S. – Kanthak, J. – Hartmann, K. – Hertel, G. (2016) What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, Vol. 29 (2), 123–142.
- LeCompte, M. (2000) Analyzing qualitative data. *Theory into practice*, Vol. 39 (3), 146–154.
- Liao, C. (2017) Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 27 (4), 648–659.
- Lojeski, K.S. (2015) The subtle ways our screens are pushing us apart. *Harvard Business Review*, April 2015, 2–5.
- Lojeski, K.S. – Reilly, R. – Dominick, P. (2006) "The Role of Virtual Distance in Innovation and Success," Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06), 1–10.
- Malhotra, A. – Majchrzak, A. – Rosen, B (2007) Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21 (1), 60–70.

- Manjula, P.S. – Aggarwal, V. (2015) Predictors of team satisfaction. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, Special Issue, 6–10.
- Marlow, S. – Lacerenza, C. – Salas, E. (2017) Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 27 (4), 575–589.
- Maruyama, T. – Tietze, S. (2012) From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel review*, Vol. 41 (4), 450–469.
- Morris, S. A. – Marshall, T. E. – Rainer, R. K. (2002). Impact of user satisfaction and trust on virtual team members. *Information Resources Management Journal*, Vol 15 (2), 22–30.
- Niva, M. – Mäkelä, J. (2007) Finns and functional foods: socio-demographics, health efforts, notions of technology and the acceptability of health-promoting foods. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31 (1), 34–45.
- Nurmi, N. (2010) World-wide work stress: Multi-case study of the stress-coping process in distributed work. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto University. <http://lib.tkk.fi/Diss/2010/isbn9789526033563/isbn9789526033563.pdf>, haettu 8.10.2017.
- Nurmi, N. (2011) Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with stress of distance, time zones and culture. *Stress and Health*, Vol. 27 (2), 123–143.
- O’Leary, M. – Cummings, J. (2007) The Spatial, Temporal and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Quarterly*, Vol. 31 (3), 433–452.
- O’Leary, M. – Mortensen, M. (2010) Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, Vol. 21 (1), 115–131.
- Peters, L. – Manz, C. (2008) Getting Virtual Teams Right the First Time. teoksessa Nemiro, J – Beyerlein, M. – Bradley, L. – Beyerlein, S. (2008) *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Piccoli, G. – Ives, B. (2003) Trust and The Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, Vol. 27 (3), 365–395.
- Pietilä, T. – Lahdensaari-Nätt, L. – Tuure, V M. (2011) Productivity and Financial Benefit of Well-Being at Work. *Management Services*, Vol. 55 (3), 12–13.
- Pratt, M. (2009) For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (5), 856–862.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa & Paula Juuti, 47–57. Hansaprint Oy, Vantaa.

- Richter, P. – Meyer, J. – Sommer, F. (2006) Well-being and Stress in Mobile and Virtual Work. *Teoksessa Mobile virtual work: A new paradigm?* Springer Berlin Heidelberg.
- Ruggieri, S. (2009) Leadership in Virtual Teams: A Comparison of Transformational and Transactional Leaders. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, Vol. 37 (8), 1017–1021.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.
- Saarinen, J. (2016) Managing global virtual teams. Doctoral Dissertation. Department of Management Studies, Aalto University, Helsinki.
- Saunders, C. – Ahuja, M. (2006) Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams. *Small Group Research*, Vol. 37 (6), 662–700.
- Sinkovics, R. – Alfoldi, E. (2002) Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management International Review*, Vol. 52 (6), 817–845.
- Staples, D. – Webster, J. (2007) Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices" A Social Cognitive Theory Perspective. *Small Group Research*, Vol. 38 (1), 60–97.
- Teusner, A. Insider research, validity issues, and the OHS professional: one person's journey. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 19, (1), 85–96.
- Watson Fritz, M. – Narsimhan, S. – Rhee, H-S. (1998) Communication and Coordination in the Virtual Office. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 (4), 7–28.
- White, M. (2014) The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review*, Vol. 31 (2), 111–117.

## LIITE 1: MOTIVAATIOKIRJE

Hei,

Olen tekemässä Taitoalle gradu-tutkielmaa liittyen virtuaalitiimeihin, erityisesti tiimien johtamiseen ja johtamisen erilaisiin vaikutuksiin. Tavoitteena on tutkia tiimin jäsenten kokemuksia etäesimiehestä ja siitä, miten toimivana nykyinen asettelu koetaan. Tutkimuksen kohderyhmäksi ovat valikoituneet maksuliikennetiimi sekä ratkaisuasiantuntijat.

Olen saanut toimeksiannon Taitoan johdolta, ja olen keskustellut asiasta myös esimieheni kanssa. Heidän suostumuksellaan haluaisin nyt kysyä, olisitko sinä käytettävissä noin 45-60 min pituiseen haastatteluun kyseistä tutkimusta varten.

Osa haastatteluista tullaan toteuttamaan jo tämän syksyn aikana ja osa ensi keväänä. Itse istun Turun toimistolla, joten suurin osa haastatteluista käydään Skype välityksellä. Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa jälkianalysointia varten ja ne toteutetaan täysin luottamuksellisesti, eikä mistään raporteista selviä vastaajan henkilöllisyys.

Tutkimustulokset annetaan Taitoan johdon käytettäväksi, ja niiden avulla on tarkoitus parantaa virtuaalitiimien toimintaa sekä tiimien jäsenten työhyvinvointia.

Olisitko siis käytettävissä haastattelua varten? Vastaa myös mielelläni lisäkyselyihin!

Ystävällisin terveisin,  
Lotta Mitikka

## LIITE 2: HAASTATTELUISSA KÄYTETTY KYSYMYSRUNKO

### 1. Taustakysymykset

- a. Millä toimistolla itse istut? Entä esimiehesi?
- b. Kuinka kauan olet ollut osa nykyistä virtuaalitiimiäsi?
- c. Onko sinulla aiempaa kokemusta virtuaalitiimistä tai etäesimiehestä?
- d. Työskenteleekö kanssasi samalla toimistolla muita tiimisi jäseniä vai oletko ainut kyseisellä toimistolla?

### 2. Etäesimies yleisellä tasolla

- a. Millaista on mielestäsi tehdä työtä, kun oma esimies on etäällä?
- b. Miten pidät yhtyettä esimieheesi?
- c. Kuinka usein ja mistä syistä olet useimmiten yhteydessä esimieheesi?
  1. Oletko tähän tyytyväinen? Miksi / miksi et?
- d. Miten kuvailisit tyytyväisyyttäsi esimiehesi toimintaan ja läsnäoloon?
  1. Onko sinulla ehdotuksia, miten hän voisi olla enemmän läsnä, vaikka onkin etäällä?
- e. Kuinka usein toivoisit, että näkisit esimiestäsi kasvotusten ja minkälainen merkitys kasvokkain tapaamisella on?
- f. Oletteko sopineet jonkinlaisia pelisääntöjä liittyen kommunikointiin eri välineillä?

### 3. Haitat ja hyödyt virtuaaliympäristössä

- a. Mitä haasteita virtuaalitiimissä työskentely mielestäsi luo?
  - i. Minkälaisissa tilanteissa tämä näkyy?
  - ii. Osaatko kuvailla kommunikoinnissa syntyneitä tulkintavirheitä, joita olisit jälkikäteen huomannut?
- b. Miten etäesimies vaikuttaa nykyisin työhösi, ja voitko verrata tilanteeseen, kun sinulla oli vielä esimies omalla toimistolla?
  - i. Kumpi tilanne oli sinulle mieluisampi, miksi?
- c. Miten kuvailisit esimiehesi tavoitettavuutta? (vrt. aiempi tilanne, jolloin esimiehelläsi oli oma huone toimistolla)
  - i. Onko teillä säännöllisiä keskusteluita ja miten tärkeiksi ne koet?
- d. Miten kuvailisit palautteen saamista esimieheltäsi? Saatko palautetta enemmän, vähemmän tai yhtä paljon kuin tilanteessa, jossa hän oli samalla toimistolla?
  - i. Minkälaiset edellytykset hänellä on mielestäsi antaa palautetta toimiessaan etäältä?

- e. Miten koet luottamuksen etäesimieheltäsi ja miten tämä ilmenee?
- f. Miten kuvailisit luottamusta tiimisi jäsenten kesken?
- g. Miten näet avoimuuden tiimisi sisällä?

#### **4. Työhyvinvointi ja -motivaatio**

- a. Miten kuvailisit työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
  - i. Mikä siihen vaikuttaa?
- b. Miten kuvailisit työmotivaatiosi tällä hetkellä?
  - i. Mikä siihen vaikuttaa?
  - ii. Miten etäesimiehesi on motivoinut sinua?
- c. Vaikuttaako, ja jos, niin miten virtuaalitiimissä työskentely stressiin?
- d. Mitä etäesimiehesi voisi mielestäsi tehdä paremmin työhyvinvointisi ja -motivaatiosi parantamiseksi?

#### **5. Lopuksi**

- a. Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluaisit ottaa tässä esille tai erityisesti painottaa?