



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	01.06.2020
Tekijä	Tommi Eskola	Sivumäärä	50+liitteet
Otsikko	Virtuaalitiimit eri ikäisten työntekijöiden näkökulmista		
Ohjaaja	Markku Jokisaari		

Tiivistelmä

Virtuaalitiimit ovat globalisaation ja teknologian kehityksen myötä yhä tärkeämmässä asemassa tämän päivän organisaatioita. Virtuaalitiimejä on aiemmin tutkittu monilta eri osa-alueilta, kuten tehokkuuden ja demografian näkökulmista. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten virtuaalitiimeissä työskentelevien henkilöiden ikä vaikuttaa heidän kokemuksiinsa virtuaalitiimeistä.

Laadullisessa tutkimuksessa saatiin selville, että vanhemmat ja nuoremmat työntekijät kokevat virtuaalitiimeissä työskentelyn jokseenkin eri tavoin. Merkittävimpiä eroja löytyi eri ikäisten työntekijöiden suhtautumisesta teknologian käyttöön sekä heidän suhtautumisestaan toisiinsa. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että eri ikäiset virtuaalitiimien jäsenet kokevat työskentelyn yleisesti ottaen hyvin positiiviseksi tavaksi. Virtuaalitiimien hyödyiksi kuivailtiin esimerkiksi etätyömahdollisuutta ja työn autonomiaa. Heikkouksia olivat tutkittavan iästä riippumatta kommunikaation hitaus ja työkavereihin kohdistetut stereotypiat.

Tutkimuksessa esitän aiemman tutkimuksen näkökulmia ja vertailen niitä tämän tutkimuksen tuloksiin. Tulokset olivat jokseenkin poikkeavia aiempaan tutkimukseen verrattuna. Esimerkiksi kasvotusten tapaamiset koettiin tärkeänä osana tiimityöskentelyä haastateltavan iästä riippumatta.

Avainsanat	virtuaalitiimit, demografia, ikä
------------	----------------------------------





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

VIRTUAALITIIMIT ERI IKÄISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMISTA

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tommi Eskola

Ohjaaja:
Markku Jokisaari

01.06.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
2	TIIMITYÖSKENTELY JA VIRTUAALITIIMIT	8
2.1	TIIMITYÖSKENTELY ORGANISAATIOSSA.....	8
2.2	VIRTUAALITIIMIT.....	9
2.3	DEMOGRAFIA JA TIIMITYÖSKENTELY	13
2.4	DEMOGRAFIA JA VIRTUAALITIIMIT.....	14
3	IKÄ JA TIIMITYÖSKENTELY	17
3.1	IKÄ JA TIIMITYÖSKENTELY	17
3.2	IKÄ JA VIRTUAALITIIMIT	19
3.3	IKÄ JA TEKNOLOGIA	21
3.4	ERI IKÄISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄISET SUHTEET	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	26
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUS HAASTATELUMENETELMÄLLÄ	26
4.2	TUTKIMUSAINESTO	27
4.3	AINEISTOANALYYSI	28
4.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1	IKÄ JA VIRTUAALITIIMISSÄ TYÖSKENTELY.....	31
5.2	KASVOKKAIN TAPAAMISET JA TYÖNTEKIJÄN IKÄ	35
5.3	TEKNOLOGIAN SOVELTAMINEN JA TYÖNTEKIJÄN IKÄ.....	37
5.4	NUOREN JA VANHEMMAN TYÖNTEKIJÄN KESKINÄINEN SUHDE VIRTUAALITIIMISSÄ.....	39
5.5	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOISTA	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	44
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
6.2	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	46
6.3	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	51
	LIITE 1. HAASTATELULOMAKE	51

Kuvat

Kuva 1 Virtuaalitiimin IPO-malli (Duleboch & Hoch 2017).	11
Kuva 2 Virtuaalitiimit ja eri ikäiset työntekijät.	23
Kuva 3 Tutkimuksen haastatteluiden teemat.	31

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimuksen haastattelut.	28
Taulukko 2 Haastateltavien kokemukset pääpiirteittäin.	43

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa keskitytään samassa suomalaisessa organisaatiossa toimivien työntekijöiden kokemuksiin virtuaalitiimissä työskentelystä. Tutkimuksessa haluan keskittyä aihealueeseen, jota ei ole vielä aiemmassa kirjallisuudessa tutkittu tarpeeksi. Virtuaalitiimit ja niissä toimivat eri ikäiset työntekijät ovat tällä hetkellä hyvinkin ajankohtainen aihe. Virtuaalitiimit ovat nimittäin globalisaation myötä hyvin yleisiä tämän päivän organisaatioissa. Lisäksi milleniaalit ovat astumassa tai astuneet juuri työelämäänsä. Milleniaaleilla ja vanhemmilla työntekijöillä saattavat olla hyvinkin erilaiset lähtökohdat virtuaalimaailmaan yleensä, ottaen huomioon esimerkiksi teknologian viimeaikaisen huomattavan nopean kehityksen.

Tällä hetkellä maailmalla myrskyvä COVID-19 eli koronavirus on pakottanut organisaatioita sulkemaan oviaan asiakkailta ja jopa työntekijöiltä. Pahimmassa tapauksessa toiminta voi kokonaan joutua jäähylle hetkellisesti. Tämän kaltaisessa globaalissa kriisissä virtuaalitiimit ovatkin nousseet äkillisesti entistä suurempaan osaan yritysten arkea. Työnteko on edelleen monilla mahdollista etätyönä, kotona tehtynä. Yhä useammat organisaatiot ovat siis hankkineet tarvittavat laitteet ja ohjelmistot virtuaalista työskentelyä varten ja näin ollen mahdollistaneet toimintansa jatkumisen parhaalla mahdollisella tavalla vaikeinakin aikoina.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan virtuaalitiimityöskentelyä eri ikäisten työntekijöiden näkökulmista. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan lisäarvoa virtuaalitiimitutkimukselle aiheesta, joka on jäänyt vielä hieman vähäisemmälle huomiolle. Tutkimuksen pääteemoihin kuuluvat demografian, erityisesti iän, tuomat vaikutukset virtuaalitiimissä työskentelyyn muun muassa teknologian ja tiimityöskentelytaitojen saroilla.

Gilsonin ym. (2015) mukaan virtuaalitiimejä on tutkittu jo melko laajalti, mutta yhä on paljon opittavaa. Tiimejä on tutkittu muun muassa globalisaation, teknologian, luottamuksen ja tuloksellisuuden sekä tehokkuuden näkökulmista. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi teknologia nähdään usein haittatekijänä, tai tekijänä jolla ei ole juuri vaikutusta virtuaalitiimin suorituskykyyn. Teknologiaan luottava yhteistyö voi luoda ongelmia kommunikaation tasolla. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi informaation siirtoon liittyvät viiveet ja muut komplikaatiot, kuten väärinkäsitykset ja

epäselvät viestit. Luottamus taas on yksi tutkituimmista aiheista virtuaalitiimien saralla. Tutkimusten perusteella luottamus nähdään positiivisena tekijänä virtuaalitiimin menestystä ajatellen. Luottamukseen vaikuttavat muun muassa kommunikaation tavat, palautteen antaminen ja avoin kommunikaatio.

Tulevaisuuden tutkimukseksi Gilson ym. (2015, 1324) ehdottavat esimerkiksi valitsemaani ikäpolvien välistä vertailua virtuaalitiimeissä ja heidän mukaansa tutkimuksen pitäisi keskittyä enemmän nuorten mahdollisesti tuomiin etulyöntiasemiin virtuaalitiimeissä. Milleniaaleilla on nimittäin erilaiset lähtökohdat virtuaalitiimeissä työskentelyyn, sillä he ovat kasvaneet teknologian parissa lapsesta pitäen. Lisäksi he arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja vapautta työssä, mikä myös usein kuuluu virtuaalitiimien kuvaukseen. Nuoret ovat usein tottuneet tiedon saatavuuden ja kommunikaation välittömyyteen. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että niin sanotut alustavat kasvotusten tapaamiset virtuaalitiimin sisällä ovat todettu tehokkaiksi tiimin suorituskyvyn kannalta, niin milleniaalit saattavat kokea tällaiset järjestelyt ajan tuhlauksena tai jopa tarpeettomina rajoituksina. Tässä tutkimuksessa otankin kantaa nuorten ja vanhempien työntekijöiden mahdollisiin eroihin virtuaalitiimien työskentelytavoissa tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien kokemusten perusteella.

Martins ym. (2004) mukaan virtuaalitiimejä on tutkittu jo jonkin verran, mutta yhä on paljon tutkimatta. Virtuaalitiimejä on tutkittu myös niiden jäsenten demografisten piirteiden puolesta, mutta näissä tutkimuksissa ollaan usein keskitytty muun muassa sukupuoleen ja kulttuuriin sekä niiden tuomiin vaikutuksiin. Martins ym. (2004) ehdottavatkin, että demografisia eroja olisi syytä tutkia myös muilta ulottuvuuksilta, kuten työntekijöiden ikään keskittyen. Heidän mukaansa virtuaalitiimin jäsenten monimuotoisuus saattaa olla sekä positiivinen että negatiivinen tekijä. Virtuaalitiimeissä ei välttämättä muodostu stereotypioita toisten demografisiin piirteisiin liittyen, koska näköyhteyttä ei usein ole. Toisaalta, samasta syystä johtuen työkavereista tietää vähemmän, mikä taas voi johtaa vaikeuksiin työskennellä erilaisten ihmisten kanssa kuin mitä itse on.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää eri ikäisten työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä virtuaalitiimityöskentelystä. Tavoitteena on löytää eroja ja yhtäläisyyksiä eri ikäisten työntekijöiden kokemuksista virtuaalitiimeissä työskentelystä. Lisäksi

tutkimuksessa halutaan selvittää, miten nuoret ja vanhemmat virtuaalitiimin työntekijät kokevat suhteensa toisiinsa. Kuten aiemmin tässä kappaleessa perustelin mukailen Gilson ym. (2015) ja Martins ym. (2014) ehdotuksia, aiemmassa tutkimuksessa on selkeitä puutteita työntekijöiden iän ja virtuaalitiimien välisen suhteen tarkastelussa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisäarvoa virtuaalitiimitutkimukselle ja pyrkiä valaisemaan aiemmassa tutkimuksessa olevaa aukkoa.

Päätutkimuskysymyksenä onkin siis:

1. Miten nuoret ja vanhemmat työntekijät kokevat työskentelyn virtuaalitiimeissä?

Alatutkimuskysymyksinä ovat:

2. Mitä eroja nuoremmilla ja vanhemmilla työntekijöillä on virtuaalitiimityöskentelyn kokemuksissa?

3. Miten nuoret ja vanhemmat työntekijät kokevat keskinäisen suhteensa virtuaalitiimeissä?

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelumenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrin saamaan yksityiskohtaista tietoa eri ikäisten haastateltavien kokemuksista virtuaalitiimeissä. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto, jonka perusteella voidaan vastata tutkimuskysymyksiin.

2 TIIMITYÖSKENTELEY JA VIRTUAALITIIMIT

2.1 Tiimityöskentely organisaatiossa

Työtiimillä tarkoitetaan jäseneltyä ryhmää työntekijöitä, jotka koordinoitun vuorovaikutuksen avulla pyrkivät saavuttamaan relevantteja tavoitteita ja suorittamaan tehtäviä laajemmassa organisaatiojärjestelmässä (Ogungbamila ym. 2010, 728.) Työntekijöillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Tällaiset tiimit rakenteensa ja koordinaationsa avulla ovat hyödyllisempiä suorittamaan tehtäviä kuin yksittäiset ihmiset kaikki työskennellen eri tapauksissa. Tiimi on arvokkaampi ja parempi suoriutuja kuin erilliset yksilöt, kun tehtävään liittyy epävarma, monimutkainen ongelma, mikä voi aiheuttaa konflikteja. Tiimit ovat päteviä ratkaisemaan ongelmia, jotka vaativat yhteistyötä ja koordinaatiota. Lisäksi tiimi yleensä suoriutuu tehtävistään paremmin paineen alla. (Ogungbamila ym. 2010, 728).

Ogunbamilan ym. (2010, 729) mukaan tutkimuksissa usein nostetaan esille tiimin jäsenten fyysiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, johtajuus sekä tietotaito, kun pyritään selvittämään tiimin rakenteiden yhteyttä sen tehokkuuteen. Psykologiset muuttujat, kuten psyykkiset taidot ja yhtenevät ajatusmaailmat kohentavat tiimin tehokkuutta. Myös hyvän tietotaidon omaavat jäsenet, jotka osaavat jakaa taitojaan ja ovat hyviä vuorovaikuttamaan muiden kanssa, parantavat tiimin tehokkuutta. Mitä tulee tiimin kokoon, on aiempi tutkimus jakaantunut jonkin verran tuloksiensa osalta. Joidenkin tutkimusten mukaan suurempi tiimin koko johtaa koordinaation ja prosessien sekavuuteen, kun taas toisten mukaan suuremmat tiimit ovat tehokkaampia kuin pienemmät. Suurempi tiimikoko saattaa siis parantaa saatavilla olevien resurssien määrää ja tämän myötä tuottavuutta, mutta toisaalta aiheuttaa ongelmia muun muassa yhteistyössä ja epätasaisessa osallistumisessa. (Ogungbamila ym. 2010, 729-730).

Devinen ym. (1999, 702-704) arvioivat tutkimuksensa mukaan, että noin puolet Yhdysvaltojen organisaatioista käyttävät jonkinlaisia tiimejä toiminnassaan. Yleisin tiimin muoto on jatkuvasti toiminnassa oleva projektitiimi. Tiimi voi olla myös tilapäinen. Usein tiimejä kategorisoidaan tiimien suorittamien tehtävien mukaan. Tämä voi kuitenkin olla joskus hankalaa, sillä jatkuvasti toiminnassa olevat tiimit usein suorittavat monia erillisiä, mutta toisiinsa sidoksissa olevia tehtäviä jopa samanaikaisesti. Tästä syystä kategorisoinnissa olisi parempi tulkita suurempaa kuvaa siitä, mikä on tiimin toiminnan tavoite organisaatiossa. Tiimejä käyttävät organisaatiot ovat usein kohtalaisen

suuria esimerkiksi liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna. Kyseisen tutkimuksen mukaan tiimeissä on useimmiten muodollinen johtaja ja jäseniä on keskimäärin 11.

Yhden kirjallisuudessa suosituimman lähestymistavan mukaan tiimityön periaate perustuu työn teknisten ja sosiaalisten puolien yhdistämiseen tarkoituksena tyydyttää työntekijöiden tarpeet ja parantaa tuottavuutta. Osittain itsenäinen tiimityöskentely mahdollistaa työntekijöiden tarpeiden sekä työhön joustavan sopeutumisen ja työn koordinoinnin integraation. Tämän vuoksi tiimityöskentelyä pidetään tehokkaampana kuin muita työn muotoja, kuten perinteistä yksilötyötä. Myös muiden teorioiden mukaan tiimityöskentely johtaa usein parantuneeseen organisaation suorituskykyyn tehokkuuden ja laadun saralla mitattuna. Tästä johtuen voidaan siis olettaa, että tiimityöskentelyllä on suora yhteys organisaation tuloksiin ja henkilöstön asenteisiin. Tiimien avulla organisaation on mahdollista mukautua joustavasti eri tilanteisiin ja reagoida paremmin dynaamisiin ympäristöihin, ja tämän myötä keskittyä tehokkaammin organisaation erilaisten alatehtävien hoitamiseen. Tiimityöskentely voi myös tyydyttää työntekijöiden sosiaalisia vuorovaikutuksen tarpeita. Tutkimuksen ovat myös osoittaneet, että työntekijät ovat sitoutuneempia omiin pienempiin työryhmiinsä ja tiimeihinsä kuin laajempaan koko organisaatioon. (Richter ym. 2011, 2750-2751).

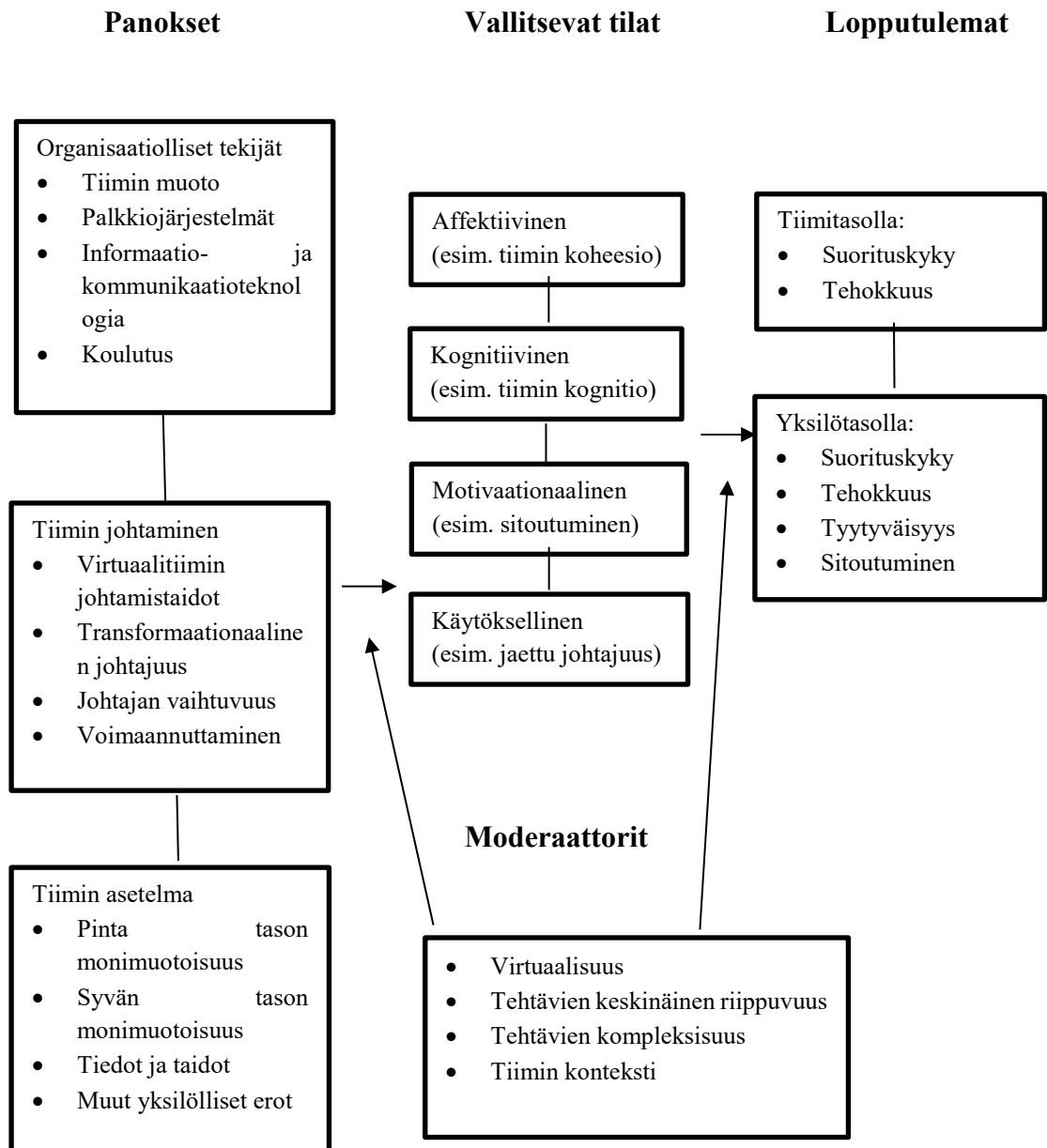
2.2 Virtuaalitiimit

Virtuaalitiimit ovat lisääntyneet huomattavasti organisaatioissa viime vuosikymmenten aikana ja kasvun odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Virtuaalitiimien määritelmät ovat ydinajatukseltaan usein samankaltaisia, lukuun ottamatta muutamia yksityiskohtiin liittyviä tarkennuksia. Erään yleisimmän määritelmän mukaan virtuaalitiimit ovat funktionaalisia tiimejä, jotka luottavat teknologiakeskeiseen kommunikaatioon samalla ylittäen useita erilaisia rajoja. (Martins ym. 2004). Virtuaalitiimien ylittämiä rajapintoja ovat muun muassa aika, paikka ja organisaatiolliset rajat. Virtuaalitiimin jäsenet voivat siis työskennellä eri aikaan, eri paikassa tai jopa eri organisaatiossa. Toisaalta, virtuaalitiimit voivat toimia myös samalla vyöhykkeellä ajan, paikan ja organisaation suhteen. (Gillam & Oppenheim 2005, 161). Toisen määritelmän mukaan taas virtuaalitiimit ovat työnteon järjestelyjä, joissa tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti hajaantuneet. Virtuaalitiimeissä kasvotusten kommunikointi on rajoitettua ja työtä tehdään toisistaan riippuvaisesti elektronisen kommunikaation avulla. Virtuaalitiimin

tarkoitus on saavuttaa yhteinen päämäärä yhdistämällä siihen kuuluvien jäsenten tietotaito. (Dulebohn & Hoch 2017, 569).

Virtuaalitiimit ovat vahvasti läsnä varsinkin tämän päivän globaalisti toimivissa suurissa organisaatioissa. Teknologia on mahdollistanut kommunikaation ja tiedonsiirron viiveettömyyden, jolloin tiimin toiminta on mahdollista useista eri fyysisistä paikoista huolimatta. Erään tutkimuksen mukaan 85% tutkimukseen osallistuneista henkilöistä työskenteli virtuaalitiimissä ja 63% vastasi työskentelevän 1-3 eri virtuaalitiimissä. 41% vastanneista ei nähnyt tiimin jäseniään kasvotusten lähes lainkaan. Mielenkiintoisesti, vain 22% raportoi saaneensa koulutusta tiimin tehokkuuteen liittyen. Tutkimukseen osallistui liki 1400 työntekijää 80 eri maasta. (Maes & Weldy 2018, 84). Virtuaalitiimit ovat siis selkeästi yleistyneet globalisaation ja kehityksen myötä. Virtuaalitiimejä on myös tutkittu jo melko laajasti eri näkökulmista.

Aiemmassa tutkimuksessa viitataan usein IPO (Input-Process-Outcome) -malliin, joka tarjoaa hyödyllisen viitekehysten virtuaalitiimissä keskeisten panosten, tiimissä vallitsevien tilojen, prosessin, moderaattoreiden ja virtuaalitiimin tehokkuuden kannalta merkityksellisten tulosten tunnistamiseksi. Malli tarjoaa sekä tutkijoille että käytännön harjoittajille oppaan keskeisten asioiden tunnistamiseen ja mahdolliseen virtuaalitiimin toiminnan ja tehokkuuden parantamiseen. (Dulebohn & Hoch 2017, 571.) Seuraavassa kuviossa esitän suomennetun version Dulebohnin & Hochin (2017) esittämästä IPO-mallista ja käyn lyhyesti sen sisällön läpi.



Kuva 1 Virtuaalitiimin IPO-malli (Duleboch & Hoch 2017).

IPO-mallissa on kolme keskeisintä panos-kategoriaa, jotka ovat organisaatiotekijät, tiimin johtaminen ja tiimin asetelma. Näihin kategorioihin kuuluvat muun muassa tiimin rakenteellinen muoto, käytössä oleva teknologia, tiimin johtaminen ja tiimin monimuotoisuus esimerkiksi työntekijöiden demografisien tekijöiden osalta. Seuraavaksi, oikealle mallin panos-kategorioista siirryttäessä tulevat tiimin prosessin ja vallitsevat tilat, joihin kuuluvat tiimin kognitiiviset ominaisuudet, koheesio, motivaatio ja käytökseen liittyvät asiat. Nämä toisistaan riippuvaiset tiimin jäsenten teot muuttavat tiimin panokset lopputuloksiksi. Tiimin alkuperäinen tehtävä on yleensä saavuttaa tiettyjä

organisaation määrittämiä tuloksia ja niitä voidaan mitata sekä tiimi- että yksilötasolla. Mallissa on lisäksi esitetty välittäjä-tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa panosten ja prosessien sekä prosessien ja lopputulosten suuntaan ja kulkuun. Keskeisintä on virtuaalisuus. (Dulebohn & Hoch 2017, 571-572).

Virtuaalitiimien hyödyistä on käyty paljon keskustelua. Virtuaalitiimit mahdollistavat joustavuuden yksityiselämän ja työelämän tasapainottamisessa. Virtuaalitiimien avulla voidaan tehdä organisaation tasolla säästöjä esimerkiksi toimistotilojen ja matkustamisen tarpeissa. Lisäksi virtuaaliset tiimit ovat nopeita informaation kokoamisessa ja ne tarjoavat vapautta työhön. (Gillam & Oppenheim 2005, 162). Virtuaalitiimien jäsenet ovat usein peräisin monesta eri paikasta maantieteellisesti. Kommunikaatio tapahtuu pääosin teknologisia kanavia hyödyntäen. Näiden kanavien käytön oppiminen ja hyödyntäminen on yksi avaintekijöistä virtuaalitiimin toimivuuden kannalta. Lisäksi virtuaalitiimin rooli ja tehtävät saattavat muuttua, jolloin tiimin pitää pystyä muovautumaan uusien haasteiden mukaiseksi. Oikeaoppisesti toimiessaan tiimi voi menestyä huomattavasti tehokkaammin kuin traditionaalinen tiimi, säästäten aikaa ja kustannuksia. (Townsend ym. 1998, 22).

Virtuaalitiimejä ja niiden käytäntöjä on myös kritisoitu jonkin verran. Kommunikaatio tapahtuu pääsääntöisesti teknologian avulla ja erään teorian mukaan informaatio saattaa olla liian kuormittavaa. Informaatiota saattaa siis tulla liian paljon ja liian usein ja se saattaa jopa keskeyttää tai häiritä itse työntekoa. Tällainen informaation ylikuormittavuus voi aiheuttaa työntekijällä esimerkiksi stressiä. Lisäksi kommunikaation pääasiallinen virtuaalisuus voi syrjäyttää henkilön sosiaalisesta kanssakäymisestä ja suhteista. (Gillam & Oppenheim 2005, 163). Useiden tutkimusten mukaan virtuaalitiimien johtaminen on haastavampaa kuin perinteisten tiimien johtaminen. Vähemmän päivittäisen kasvokkain työskentelyn myötä johtajilla on usein vähemmän vaikutusvaltaa ja tietoa tiimin tapahtumista, kehittämisestä ja toiminnasta sekä tiimin dynamiikoista. Tähän liittyen virtuaalitiimeissä on myös vaikeampi kehittää käytäntöjä konfliktien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen etäisyyksien vallitessa, tiimin jäsenten motivointiin, tulosten seurantaan ja luottamuksen sekä tiimin koheesion parantamiseen. (Dulebohn & Hoch 2017, 570).

2.3 Demografia ja tiimityöskentely

Krebsin ym. (2006, 722) mukaan tämän päivän organisaatiot liikkuvat enemmän kohti tasaista ja hajautettua rakennetta. Organisaation rakenteet ovat yhä enemmän rakennettu ryhmien ympärille ja ne ovat riippuvaisia tiimien monipuolisesta synkronoidusta kommunikaatiosta toisin kuin perinteisissä hierarkkisissa ja keskitetyissä organisaatioissa. Ryhmien ja tiimien käyttö johtaa pidempään kontrollin jänneväleihin, vähäisempään valvontaan ja suurempaan luottoon tiimien itsejohtamiselle. Nämä asiat yhdessä muiden trendien, kuten globalisaation, maasta- ja maahanmuuton lisääntymisen ja ikääntyvän työväestön kanssa vaativat tutkimukselta ymmärrystä ryhmien ja tiimien monimuotoisuudelle ja tämän vaikutuksille organisaatioon.

Demografisesti monimuotoinen tiimi koostuu tyypillisesti yksilöistä, jotka eroavat toisistaan muun muassa iän, sukupuolen, etnisyyden ja sosioekonomisten taustojen osilta. Demografisesti erilaiset henkilön työtiimin sisällä todennäköisesti omaavat hyvin erilaisen näkemyksen maailmasta tärkeimmiltä osa-alueilta. Esimerkiksi vanhempi ihminen on saattanut elää taloudellisesti hyvin niukoissa olosuhteissa, mikä saattaa muokata hänen käsitystään muun muassa ylijäämäresurssien käytöstä. Toisaalta, erilaisista etnisistä taustoista tulevat henkilöt usein omaavat hyvin eksklusiivisen sosiaalisen verkoston. Demografisesti hajaantuneet yksilöt ovat usein tottuneet erilaisiin työskentelytapoihin, tiedon käsittelyyn ja tekniseen osaamiseen. Näin ollen on siis todennäköistä, että demografisesti jakaantuneella työtiimillä on laajempaa teknistä osaamista eri osa-alueilta. (Bhappu ym. 2001, 156-157).

O'Reilly ym. (1989, 33) totesivat tutkimuksessaan, että työryhmän demografinen homogeenisyys on yhteydessä ryhmän yksilöiden pienempään vaihtuvuuteen, sosiaalisen integraation ollessa vaikuttavana tekijänä. Ryhmän jäsenten välinen yksilöllinen sekä ryhmätasolla tarkasteltuna iän demografia vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen suorasti, ilman sosiaalisen integraation tekijää. Ryhmässä, jossa on iän suhteen heterogeenisesti jakaantuneet työntekijät, on suurempi yksilöiden vaihtuvuus. Ogungbamila ym. (2010, 728-729) mukaan taas useat tutkimukset ovat osoittaneet empiirisesti, että työntekijöiden fyysinen samankaltaisuus ja vähäinen monimuotoisuus tiimin sisällä parantavat tiimin yhtenäisyyttä, suorituskykyä sekä huolenpitoa jäsenten hyvinvoinnista.

Tiimissä tai ryhmässä jäsenten viettämä aika sekä aika, jolloin jäsenet ovat liittyneet tiimiin tai ryhmään, ja työn ulkopuolella henkilöiden keskenään viettämä aika ovat

yhteydessä sosiaalisen integraation parempaan asteeseen. Näiden tekijöiden ollessa samankaltaisia jäsenten välille muodostuu parempi yhteenkuuluvuuden tunne ja työkavereiden välinen tyytyväisyys. Näin ollen työntekijät käyvät herkemmin läpi samankaltaisia kokemuksia, näkevät asioita yhteisistä näkökulmista ja heillä on parempi mahdollisuus kanssakäymiseen toistensa kanssa. Tästä johtuen voidaan siis todeta, että demografisella samankaltaisuudella on selkeä yhteys parempaan sosiaalisen integraatioon. (O'Reilly ym. 1989, 33-34).

Yksi demografisesti monipuolisesti jakaantuneen tiimin puolista on se, että jäsenet eivät ole niin helposti taipuvaisia seurustelemaan ja tulla tuttavalliseksi toisilleen kuin homogeenisessa tiimissä. Kommunikointi ja vuorovaikutus jäävät usein myös vähäisemmäksi työtehtävien ulkopuolella, kun kyseessä on demografisesti monipuolinen tiimi. Tästä syystä yksityiskohtaiset tiedot ja tuntemus muista tiimin jäsenistä sekä heidän erityispiirteistään saattavat jäädä oppimatta tämänkaltaisessa tiimissä. Lisäksi yksilöiden omaama uniikki tietotaito jää demografisesti monipuolisessa tiimissä helpommin jakamatta tiimin muiden jäsenten kanssa, joten kaikkea tietoa ei pystytä soveltamaan tehtävien suorittamiseen. Näin ollen, täsmällisen tiedon integraation tehokkuus on vähäisempää demografisesti monipuolisessa tiimissä. (Bhappu ym. 2001, 157-158).

Krebsin ym. (2006, 725) mukaan tiimissä demografisesti hajaantuneet yksilöt kokevat yleensä enemmän negatiivisia asioita, kuten vähemmän vetovoimaa ja luottoa tovereihin, vähemmän jatkuvaa kommunikaatiota, heikompaa ryhmään sitoutumista ja suurempaa ihmissuhteisiin liittyvää konfliktin riskiä. On muun muassa huomattu, että eri ikäiset yksilöt tuntevat heikompaa luottamusta ja vetoa toisiinsa kuin saman ikäiset henkilöt (Krebs ym. 2006, 725.) Kaiken kaikkiaan aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että demografisesti monimuotoisella ja homogeenisella tiimillä on molemmilla hyvät ja huonot puolensa. Seuraavaksi tarkastelen työntekijöiden demografisten erojen kytköstä tutkimukseni kontekstissa eli virtuaalitiimeissä.

2.4 Demografia ja virtuaalitiimit

Virtuaalitiimeissä voi työskennellä tiimin jäseniä useista eri maantieteellisistä sijainneista ja heillä voi olla toisiinsa nähden hyvinkin erilaisia kokemuksia ja kulttuurisia arvoja ja tapoja. Vaikka virtuaalitiimit monimuotoisella rakenteellaan ovat lisääntyneet viime aikoina, niin tutkimuksessa on selkeitä puutteita monimuotoisuuden tutkimisesta virtuaalitiimeissä. Vain kulttuurilliset erot yksinään voivat olla jo tärkeä tekijä, kuinka

yksilöt ymmärtävät ja oivaltavat informaatiota, kuinka he toimivat tämän kanssa ja kuinka he sopeutuvat työskentelyyn toisten virtuaalitiimin jäsenten kanssa. Virtuaalitiimikontekstissa ei ole myöskään juurikaan aiemmin tutkittu muiden demografisten erojen, kuten iän ja sukupuolen vaikutuksia. (Krebs ym. 2006, 722).

Demografiset erot tiimityöskentelyssä nousevat esiin erityisesti virtuaalitiimeissä, koska niissä työskentelevät henkilöt saattavat olla usein jopa maailmanlaajuisesti hajaantuneita. Henkilöiden välisiä eroja tulee siis helposti esimerkiksi sukupuolen, etnisyyden ja iän välillä. Martins & Shalley (2011, 553) mukaan tutkimuksessa, jossa mitattiin demografisten erojen vaikutusta luovuuteen virtuaalitiimeissä, ei löydetty merkittäviä vaikutuksia sukupuolen ja etnisyyden suhteen. Virtuaalisesti kommunikoitaessa informaation laajuus vastapuolen henkilöstä jää huomattavasti vähäisemmäksi kuin kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossa. Näin ollen myös tietoisuus mahdollisista demografisista eroista on pienempi. Virtuaalisesti vaikuttavat henkilöt eivät kiinnitä huomiota pinnallisiin luonteenpiirteisiin käyttäen sosiaalisia kategorisointi stereotyyppioita, vaan keskittyvät enemmänkin virtuaalisiin vuorovaikutuksen malleihin, jotka saattavat olla seurausta demografisista eroista. Miehen ja naisen käyttäytymisen välillä tutkijat eivät ole löytäneet huomattavia eroja virtuaalisessa kontekstissa, joten myöskään tässä tutkimuksessa ei käynyt ilmi sukupuolella olevan vaikutusta virtuaaliseen luovuuteen.

Tarasin ym. (2019, 4) mukaan virtuaalitiimin jäsenien monipuolisuus niin demografian kuin muidenkin luokkien, kuten kulttuurin, kohdalla luo etua tiimin luovuuteen ja innovointiin. Tätä voidaan selittää informaation prosessointi teoriolla, jonka mukaan virtuaalitiimin jäsenien laajempi tiedon varanto ja useat eri perspektiivit parantavat sen ongelmanratkaisukykyä, luovuutta, innovointia ja mukautuvuutta. Virtuaalitiimien jäsenien erilaiset lähtökohdat tuovat tiimiin huomattavan määrän erilaista tietoa ja osaamista. Taras ym. (2019) tutkimuksen mukaan kuitenkin virtuaalitiimin jäsenten ollessa henkilökohtaisilta piirteiltään erilaisia, tiimin tehokkuus kärsii varsinkin psykologisella tasolla ja myös tehtävien tasolla. Tämä selittyy sillä, että tiimin sisäinen kommunikaatio heikentyy, jäsenien toisiinsa tuntema vetovoima vähenee ja ennakkoluulot lisääntyvät. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös muita yksilöiden välisiä eroja kuin demografisia eroja.

Aiemmin todettiin demografisesti monimuotoisen työtiimin heikkoutena esimerkiksi tietotaidon jakaminen muiden tiimin jäsenten kanssa ja näin ollen tietotaidon soveltaminen tehtävien tasolle saattaa jäädä vähäisemmäksi kuin homogeenisessä

tiimissä. Tämä kommunikaatioluonteinen piirre johtuu siitä, että työntekijä keskittyy paremmin ja antaa arvoa enemmän hänen itsensä kanssa saman tyyppisten ihmisten näkökulmiin. Päinvastoin, työntekijä ei välttämättä pidä niin arvokkaana hänestä itsestään demografisesti huomattavasti poikkeavan henkilön mielipiteitä. Mielenkiintoisesti, virtuaalitiimin kontekstissa tämä ilmiö vaikuttaa jäävän vähäisemmäksi. Virtuaalisessa ympäristössä tiimin jäsenet nimittäin kiinnittävät vähemmän huomiota heidän välisiinsä yksilöllisiin demografisiin eroihin. Virtuaalitiimissä keskitytään enemmän kommunikaation ja tiedon sisältöön kuin sen jakajaan. Virtuaalitiimissä, jonka jäsenet ovat demografisesti jakaantuneita, tiedon jakamisen laajuus ja tehokkuus ovat siis paremmalla tasolla kuin perinteisessä työtiimissä. (Bhappu ym. 2001, 161).

Marlowin ym. (2017, 580) mukaan tutkimukset virtuaalitiimien monimuotoisuudesta ovat jossakin määrin ristiriitaisia. Toisten tutkimusten mukaan monimuotoisuudella, kuten demografisilla eroilla on negatiivinen vaikutus tiimin suorituskyykyyn ja toisten mukaan sillä on positiivinen vaikutus. Erot työntekijöiden välillä saattavat vaikeuttaa niin sanotun yhteisymmärryksen tai yhteisen sävelen löytämistä, mikä taas johtaa heikompaan suorituskyykyyn. Kommunikaatiolla saattaa olla tähän vaikeuteen suurin vaikutusvalta, sillä monimuotoisissa tiimeissä herkästi tulee kommunikaation osalta puutteita. Työntekijät eivät nimittäin puhu yhtä paljon ja yhtä laadukkaasti toisilleen eikä myöskään väärinymmärryksiä tule tämän myötä korjattua aina.

3 IKÄ JA TIIMITYÖSKENTELY

3.1 Ikä ja tiimityöskentely

Ihmiset muuttuvat iän myötä eri tavoin ja tämä heijastuu myös työelämään ja tiimityöskentelyyn. Feldmanin (2008, 403) tutkimuksen, jossa vertailtiin vanhempia työntekijöitä nuorempiin, mukaan vanhemmat työntekijät osoittavat erityisesti enemmän organisaatiokansalaisuus-piirteitä ja turvallisuuteen liittyvää käytöstä. Organisaatiokansalaisuudella ja turvallisuudella tarkoitetaan tässä panostamista yhteiseen hyvään ja rauhaan. Vanhemmat muun muassa ottavat helpommin osaa vapaaehtoistyöhön ja ovat ylipäättään vähemmän aggressiivisia ja vihamielisiä kuin nuoremmat. Vanhemmilla vaikuttaisi olevan myös vähemmän poissaoloja ja myöhästelyjä. Vanhemmat työntekijät ovat yhtä motivoituneita kuin nuoremmatkin ja lisäksi he saattavat yrittää kompensoida esimerkiksi teknisen osaamisen kykyjään muilla ominaisuuksilla ja teoilla. Useiden empiiristen tutkimusten mukaan vanhemmat ovat tunteellisesti tasapainoisempia ja tunteellisesti älykkäämpiä, hyviä kollegoita työpaikalla (Feldman 2008, 403.)

Milleniaalit taas arvostavat eri asioita ja omaavat eri näkökulmia ja asenteita työtä kohtaan. Heidän on todettu arvostavan materialistisia palkkioita, vapaa-aikaa enemmän kuin työtä ja työn sekä elämän tasapainoa. Nuoret myös vaihtavat työpaikkaa useammin etsien tarkoituksellista ja sitouttavaa työtä juuri heille. Yhden määritelmän mukaan milleniaalit ovat syntyneet vuosien 1980-1995 välillä. Nämä henkilöt ovat saaneet vaikutuksia heidän aikaisistaan trendeistä, kuten korkeista erotilastoista avioliitoissa, naisten aseman paranemisesta työelämässä ja nopeasta teknologisesta muutoksesta. Milleniaalit ovat usein kasvaneet keskiluokkaisissa olosuhteissa, jonka vuoksi heitä ollaan luonnehdittu lellityiksi ja erityisoikeutetuiksi. Milleniaalit ovat paremmin koulutettuja kuin aikaisempi sukupolvi, mutta silti heillä on todettu olevan ongelmia erityisesti sopivan ja tärkeän työn löytämisessä. (Burke ym. 2015, 122-123).

Vanhemmat ja nuoret työntekijät ovat siis lähtökohdiltaan ja luonteiltaan jonkin verran erilaisia. Tämä erilaisuus saattaa vaikuttaa tiimityöskentelyyn, kun tiimin jäsenet ovat selkeästi toisistaan eri ikäisiä. Keskeisiä häiritteijöitä eri ikäisten työskentelylle ovat ikään liittyvät stereotypiat ja ikäsyRJintä.

Ikään liittyvät stereotypiat voivat olla positiivisia ja negatiivisia. Negatiivisia stereotypioita vanhemmista työntekijöistä ovat usein yleinen negatiivisuus, haluttomuus

muuttua tai olla osa muutosta ja pienempi tuottavuus tai tehokkuus. Nuorempiin liittyviä negatiivisia stereotyyppioita ovat muun muassa kokemattomuus, motivaation ja intohimon puute, lapsellisuus, naiivius ja itsekkyyks. (Burke ym. 2015, 234-235). Ikään liittyy myös negatiivisten stereotyyppioiden lisäksi toinen varjopuoli, ikäsyryjintä. Ikäsyryjinnästä puhutaan vähemmän kuin rotu- ja sukupuolisyryjinnästä, mutta on silti vakava asia myös työpaikalla. Ikäsyryjintää ei ole tutkittu kuitenkaan niin ahkerasti ja tutkimukset ottavat yleensä huomioon pääasiassa vanhempien henkilöiden kokemuksia ikäsyryjinnästä. Syryjintä vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen, sitoutuneisuuteen ja se korreloi positiivisesti työpaikan vaihtuvuuden kanssa. Ilmiö voi kuitenkin kohdistua myös nuorempiin. (Burke ym. 2015, 238).

Työpaikkasyryjintä tarkoittaa sitä kun, työntekijä kokee epäreilua tai negatiivista kohtelua hänen kuulumaansa sosiaalisen ryhmän takia. Työpaikkasyryjintä vaikuttaa työntekijän mielentilaan, käytökseen ja terveyteen silloin, kun työntekijä on tietoinen tapahtuvasta syryjinnästä. (Dhanani ym. 2018, 148). Työpaikkasyryjintä liittyy sosiaaliseen identiteettiin, kuten ikään, sukupuoleen ja rotuun. Eri identiteetteihin kohdistettu syryjintä saattaa vaikuttaa eri tavoin syryjinnän uhreihin. Mielenkiintoisesti kuitenkin, Dhananin ym. (2018, 168) mukaan työpaikalla tapahtuva syryjintä vaikuttaa myös ulkopuoliseen henkilöön, joka huomaa syryjinnän tapahtuvan. Syryjintä saattaa vaikuttaa negatiivisesti ulkopuolisen tarkkailijaan joissain tapauksissa jopa enemmän kuin itse syryjinnän kohteena olevaan henkilöön. Syryjinnän kohde ei välttämättä ole yhtä tietoinen syryjinnästä tai sen asteesta. Tästä syystä kaikenlainen työpaikkasyryjintä joko ikään tai muuhun sosiaalisen identiteetin tekijöihin kohdistettuna on organisaatioille ja tiimityöskentelylle yleensä hyvin negatiivista.

Van Knippenberg & Schippers (2007, 520) toteavat katsauksessaan, että joidenkin tutkimusten mukaan sekä työryhmän demografisilla eroilla, kuten iällä, että persoonallisuuteen ja arvoihin liittyvillä eroilla on negatiivinen vaikutus ryhmien suorittamiseen. Yksilöiden taustaan ja koulutukseen liittyvillä eroilla sen sijaan olisi positiivinen vaikutus ryhmän suorituskykyyn. Toisaalta, Knippenberg ym. jatkavat, että tälle näkemykselle ei ole juurikaan ollut näyttöä. Erään löydöksen mukaan taas ryhmän demografisilla eroavaisuuksilla, kuten iällä ei ole juurikaan vaikutusta ryhmän suorituskykyyn, mutta on positiivinen vaikutus jäsenten tyytyväisyyteen ja sitoutuvuuteen. Van Knippenbergin & Schippersin (2007) katsauksen perusteella vaikuttaisi siltä, että aiempi tutkimus on hieman ristiriitaista työryhmien monimuotoisuuden liittyvissä asioissa. Aihetta on varmasti syytä tutkia lisää, jotta

saataisiin tuloksia siitä, miten erilaisten työryhmien monimuotoisuus esimerkiksi iän saralla vaikuttaa ryhmän ja sen yksilöiden toimintaan ja kokemuksiin.

3.2 Ikä ja virtuaalitiimit

Martinsin & Shalleyn (2011) mukaan jotkin virtuaalitiimin sisäiset demografiset erot, varsinkin ikä, vaikuttavat henkilöiden suhtautumiseen virtuaalitiimityöskentelyn tapoihin, asetelmiin ja osaamiseen. Yhtenä esimerkkinä mainitaan kommunikoinnissa informaatio teknologian käyttö ja käytön luontevuus. Lisäksi yksilöt saattavat ylipäättään olla tottuneet erilaisiin kommunikaatiotapoihin, kuten kielen formaalisuus ja slangin käyttö. Tutkimuksen mukaan iällä ja luovuudella on positiivinen korrelaatio silloin, kun kaksi virtuaalisesti vaikuttavaa henkilöä ovat kuta kuinkin yhtäläisesti osallistuvia virtuaaliseen työhön. Toisaalta, korrelaatio on negatiivinen, kun henkilöt ottavat osaa eri määrissä toisiinsa nähden. (Martins & Shalley 2011).

Seuraavaksi käyn läpi aiemmissä katsauksissa esitettyjä erilaisia näkökulmia virtuaalitiimissä työskentelyn vaikutuksista eri ikäisiin työntekijöihin. Etätyö tuo useita etuja vanhemmille työntekijöille. Etätyö luo autonomiaa päätöksentekoon liittyen esimerkiksi siihen, milloin ja missä työskentelee. Tämä taas mahdollistaa paremmin perheeseen liittyvien tehtävien hoitoa, mikä saattaa olla erityisen tärkeää varsinkin vanhemmille työntekijöille. Vanhempien työntekijöiden työnteon etänä on tutkittu tuovan positiivisia vaikutuksia henkilön tuottavuuteen, yksityis- ja perhe-elämän onnistumiseen ja työn sekä perheen välisiin konflikteihin. (Truxillo ym. 2015, 367). Feldmanin (2008, 408) mukaan vanhemmat työntekijät hallitsevat tällä hetkellä määrällisesti työmarkkinoita, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää heidän tarpeitaan ja minimoida heidän kohtaamiaan haasteita työssä. Virtuaalitiimit voidaan helposti teknologian puolesta nähdä erityisesti nuorille soveltuvana ratkaisuna, mutta virtuaalinen työnteke voi soveltua periteiseen tapaan verrattuna hyvin myös vanhemmille työntekijöille.

Truxillon ym. (2015, 367) mukaan vanhemmat työntekijät myös suoriutuvat paremmin ja tuottavat parempia lopputuloksia, kun työ on autonomista, siinä tarvitaan erilaisia taitoja eli työ on monipuolista sekä kun tehtävät eivät vaihtelee liiaksi. Vähäinen työn kuormitus ja paine, osatyön mahdollisuus sekä joustavat työajat ja muut järjestelyt sopivat myös hyvin vanhemmille työntekijöille. Työnantajien kannattaa ottaa tämänlaiset järjestelyt huomioon vanhempien työntekijöiden kohdalla, jotta molemminpuolinen

hyöty olisi mahdollista ja maksimaalista. Virtuaalitiimit saattavat olla myös yksi vaihtoehto autonomiselle ja vapaammalle työlle vaikka vain osa-aikaisena työnä.

Feldman (2008, 408) taas ehdottaa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomioita vanhempien työntekijöiden koulutukseen. Voi olla, että vanhemmille ei ole kannattavaa yrittää väkisin opettaa esimerkiksi teknisiä tietokoneisiin liittyviä taitoja, joissa nuoret ovat käytännössä aina tehokkaampia. Tulisi enemmänkin keskittyä työnhdolliseen ja mentorointiin liittyvään koulutukseen vanhempia varten. Näin vanhemmat pystyisivät paremmin johtamaan ja helpottamaan nuorempien työntekijöiden ydinosaamista. Virtuaalitiimeissä käytännössä tämä ehdotus tarkoittaisi vanhempien työntekijöiden asettumista esimiesrooliin ja mentoreiksi, kun nuoremmat suorittavat enemmän teknistä osaamista vaativia työtehtäviä.

Gilsonin ym. (2015, 1324) mukaan milleniaalien eli nuoremman sukupolven uskotaan taas arvostavan enemmän työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä vapautta yleensä. Virtuaalitiimit tarjoavat joustavamman ja vapaamman työympäristön kuin perinteiset tavat, jonka vuoksi ne saattavat sopia varsinkin nuorille työntekijöille hyvin. Nuoret saattavat olla hyvinkin tärkeä voimavara virtuaalitiimeissä heidän kykyjensä vuoksi. Gilson ym. (2015, 1324) ehdottavatkin, että eri sukupolvien käytöstä ja tapoja kommunikoida, jakaa tietoa ja työskennellä yhdessä tulisi oppia tulkitsemaan, jotta pystytään oivaltamaan erilaisia tapoja ylittää virtuaalisuuden tuomia rajoja ja ongelmia työskentelyssä. Virtuaalinen kompetenssi ja sukupolvien väliset erot saattavat olla arvokas tulevaisuuden tutkimuksen kohde.

Chattopadhyay (2003, 296) ehdottaa artikkelissaan, että työntekijöiden keskinäisen demografisen erilaisuuden vaikutukset voivat olla riippuvaisia työntekijöiden dogmaattisuudesta, mikä liittyy heidän uskomuksiinsa yhteiskunnan hierarkkisuuudesta. Dogmaattisuudella tarkoitetaan niin kutsuttua kaavoihin kangistumista ja kyseenalaistamattomia asenteita tiettyjä totuuksia kohtaan. Ydinajatuksena Chattopadhyayn (2003, 309) esityksessä on siis, että dogmaattisilla henkilöillä, jolla on vahva käsitys heidän sosiaalisten identiteettiensä paikasta yhteiskunnassa tai organisaatiossa, on demografian monimuotoisuuden ja henkilön itsetunnon välillä positiivinen yhteys. Käytännössä esimerkiksi työyhteisössä vähemmistöön kuuluvalla dogmaattisella henkilöllä on yleensä parempi itsetunto ja enemmän positiivisia vaikutuksia, kun ympäröivä yhteisö on demografisesti erilainen.

Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa erilaisia yhteiskunnassamme muodostettuja sosiaalisia ryhmiä, kuten miehiä ja naisia. Sosiaaliset ryhmät ovat suhteessa toisiinsa

esimerkiksi statuksen ja vallan osalta. Itsekategorisoinnin teorian mukaan yksilöt pyrkivät säilyttämään positiivisen sosiaalisen identiteetin. Teorian mukaan yksilöt luokittelevat itsensä ja toiset yksilöt eri sosiaalisiin kategorioihin ja kategorioiden perusteella henkilöt muodostavat samanlaisten yksilöiden kanssa ryhmiä. Erottelun tavoitteena on saavuttaa tai ylläpitää jollakin ulottuvuudella käsityksiä paremmuudesta toiseen ryhmään verrattuna ja näin luoda positiivista sosiaalista identiteettiä ja parantaa yksilöiden itsetuntoa. (Chattopadhyay 2003, 297). Tällaisia luokittelun kategorioita voivat olla esimerkiksi demografisten piirteiden osalta sukupuoli, rotu ja ikä. Historiallisesti esimerkiksi valkoihoisilla miehillä on yleensä ollut korkea sosiaalinen status organisaatioissa. Myös virtuaalitiimejä ja ikää tarkastellessa voi olla mahdollista, että sosiaalinen identiteetti muodostuu eri tavoin eri ikäisillä ihmisillä. Näin ollen he myös kokevat ympärillään olevan erilaiset tai samanlaiset ihmiset eri tavoin.

3.3 Ikä ja teknologia

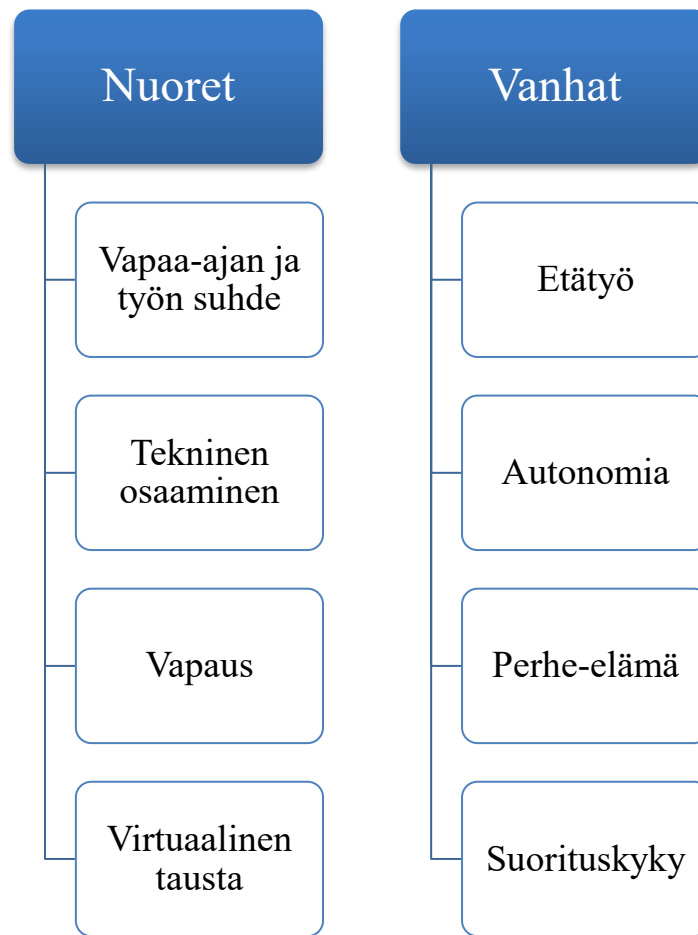
Katsauksessaan Gibbs ym. (2017, 597) käyvät läpi 265 artikkelia, jotka tutkivat virtuaalitiimejä ja teknologiaa. Teknologiaa on siis tutkittu hyvinkin paljon ja suurin osa tutkielmista keskittyvät teknologian vaikutuksiin tiimeihin ja niiden jäseniin. Teknologian tuomat vaikutukset tuloksissa ovat kuitenkin usein ristiriitaisia ja ne esittävät sekä hyötyjä että haittoja, jotka liittyvät teknologian käyttöön ja kasvokkain kommunikoinnin puutteeseen. Valtaosa tutkielmista vertailee teknologian käyttöä face-to-face työskentelyssä ja virtuaalisessa ympäristössä laboratorio asetelmin. Vaikuttaisi siis siltä, että ikään ja teknologian käyttöön virtuaalitiimiympäristössä ei ole vielä kovin laajaa tutkimusta. Tässä kappaleessa esitän kuitenkin muutamia teorioita, joita artikkeleita tutkiessa kävi ilmi.

Truxillon ym. (2015, 374) mukaan nopeasti muuttuvaan teknologiaan ja vanhempien työntekijöiden teknologisiin kyvykkyyksiin liittyen on ollut paljon keskustelua. Heidän mukaansa ikääntyvät työntekijät hallitsevat yhä paremmin teknologiaa ja teknologia tulisi nähdä enemmänkin ystävänä kuin vihollisena. Teknologialla voi olla paljon positiivisia vaikutuksia vanhempien työntekijöiden tukemiseen ja organisaatioiden tulisi tietysti tukea näitä työntekijöitä soveltumaan teknologiaan. Erityisesti organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään teknologiaan niin, että siihen on helpompi soveltua ja että se on suunnattu paremmin myös vanhemmille työntekijöille.

Myös Charness & Boot (2009, 255) puhuvat teknologian suunnittelusta vanhempia ihmisiä varten. Ihmisessä tapahtuu iän myötä useita muutoksia, kuten aistien, kognitiivisten kykyjen ja motoriikan heikentymistä. Vanhempien ihmisten näön tarkkuus ja värien havaintokyky heikentyvät, kuuloaisti huononee esimerkiksi korkeiden äänien osalta ja taustamelu häiritsee keskittymistä enemmän kuin nuorilla henkilöillä. Lisäksi erilaiset sairaudet, liikkeiden kontrollointi ja muistikapasiteetti heikentyvät iän myötä. Näiden osavaikuttajien yhdistelmä luo vanhemmalle ihmiselle haasteita teknologian käyttöön liittyvissä asioissa ja nostaa virheiden teon riskiä sekä hitautta. Tästä johtuen jo teknologian kanavien kehitysvaiheessa olisi hyvä ottaa huomioon eri ikäiset käyttäjät. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää älypuhelimien helppokäyttöisyys-ominaisuutta, jossa valikot ja teksti ovat yksinkertaistetut ja suuremmalla fontilla kirjoitettu.

Milleniaalit ovat taas kasvaneet tietokoneiden ja monien eri informaatioteknologian kanavien parissa. Heidän asenteensa teknologian käyttöön eroaa tämän vuoksi reilusti aiemmista sukupolvista. Nuorien kokema mukavuus ja hyväksyntä teknologiaa kohtaan saattaa vaikuttaa siten, että heihin teknologia ei vaikuta paljoa. Milleniaaleilla on kyky tehokkaasti ja laajasti hyödyntää digitaalisia kommunikointiteknologioita nopeasti ja vaivattomasti suorittaakseen useita erilaisia tehtäviä. Tästä johtuen nuoret saattavat kokea virtuaalisen työskentelyn jopa normiksi, kun taas fyysisesti kasvokkain tapahtuvan työskentelyn poikkeukseksi. (Gilson ym. 2015, 1324).

Lyhyenä yhteenvetona voidaan luetella muutamia aiemman tutkimuksen ja teorian ehdottamia positiivisia puolia liittyen virtuaalitiimeihin eri ikäisten työntekijöiden näkökulmista (alla kuva 2). Nuorten on ehdotettu arvostavan erityisesti vapaa-aikaa ja vapautta työssä. Nuorilla on lisäksi yleensä vahva tausta virtuaalisuudesta jo lapsesta asti ja tekninen osaaminen on tätä myötä hyvällä tasolla. Vanhempien taas on ehdotettu arvostavan etätöiden tuomia mahdollisuuksia ja työn autonomiaa. Virtuaalitiimit mahdollistavat perhe-elämän ja työn sovittamisen paremmin, kun aikaa säästyy esimerkiksi työmatkoista. Lisäksi etätöiden on tutkittu lisäävän vanhempien työntekijöiden suorituskykyä laskemalla esimerkiksi työn kuormittavuutta ja lisäämällä autonomiaa. Mielenkiintoista on nähdä, miten nämä ehdotukset toteutuvat tässä tutkimuksessa.



Kuva 2 Virtuaalitiimit ja eri ikäiset työntekijät.

3.4 Eri ikäisten työntekijöiden keskinäiset suhteet

Mielenkiintoista virtuaalitiimeissä ja niiden monimuotoisuudessa on työntekijöiden keskinäiset suhteet, kun he ovat erilaisia muun muassa iän puolesta. Ikääntyvä työikäisten henkilöiden joukko luo omia haasteita ja mahdollisuuksia tiimityöskentelyyn. Tiimit ovat nykyään yhä enemmän jakautuneet demografisten erojen suhteen. Tutkimusten mukaan (Truxillo ym. 2015, 361) henkilön ollessa eri ikäluokkaa kuin muut hänen tiiminsä jäsenet, voi olla vaikutusta negatiivisesti muun muassa tiimin sisäiseen integraatioon ja tehokkuuteen, kuten yllä onkin jo kerrottu. Lisäksi tiimin sisällä voi muodostua pienempiä ryhmiä perustuen demografisiin eroihin, kuten ikäeroihin. Toisaalta, nämä negatiiviset vaikutukset saattavat myös häilyä ajan myötä, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja työskentelemään yhdessä. Erään tutkimuksen mukaan taas työntekijöiden iän puolesta monipuolinen tiimi suoriutuu heikommin

rutiinitehtävistä, mutta paremmin monimutkaisista päätöksentekokykyä vaativista tehtävistä. (Truxillo ym. 2015, 361).

Homofilialla tarkoitetaan keskenään samankaltaisten ihmisten välistä kontaktia ja sen yleisyyttä verrattuna erilaisten ihmisten välisiin suhteisiin. Samankaltaisuus voi liittyä esimerkiksi sukupuoleen, koulutukseen, etnisyyteen tai ikään. (McPherson ym. 2001, 416). Tutkimusten mukaan ikään liittyvä yhteinen ominaisuus on suuri tekijä ihmisten välisten suhteiden laadussa. Keskenään saman ikäisten henkilöiden suhteet ovat hyvin läheisiä, pitkäaikaisia ja henkilökohtaisia. Saman ikäiset ihmiset keskustelevat ja jakavat tärkeinä pidettyjä asioita todennäköisemmin kuin eri ikäiset ihmiset. (McPherson ym. 2001, 424-425). Homofilian näkökulma tukee myös aiemmin esittämiäni tieteellisen tutkimuksen näkökulmia siitä, miten demografisesti samanmuotoinen tiimi usein suoriutuu paremmin kommunikaation ja jäsenten välisten yhteyden välillä.

Mielenkiintoisesti, Krebs ym. (2006, 736) toteavat tutkimuksensa perusteella, että face-to-face työryhmissä selkeästi eri ikäiset työntekijät kokevat vähempää luottamusta toisiinsa. Kuitenkin, virtuaalitiimeissä vastaavia tuloksia ei löydetty. Virtuaalitiimeissä mahdollisesti demografiset erot eivät ole niin helposti havaittavissa, joten negatiiviset efektit esimerkiksi luottamuksen osalta jäävät vähäisemmiksi. Virtuaalitiimeissä toisistaan erilaiset henkilöt siis kokivat tiimin välisen luottamuksen samoin tavoin kuin samanlaistenkin henkilöiden tiimeissä.

Finkelsteinin ym. (2013, 641-653) tutkivat eri ikäisten työntekijöiden toisiinsa kohdistamia stereotypioita ja metastereotypioita. Stereotypialla tarkoitetaan henkilön ennakkoluuloja toisesta henkilöstä ja metastereotypialla tarkoitetaan henkilön luuloja siitä, mitä toinen henkilö hänestä ajattelee. Mielenkiintoisesti tutkimuksessa kävi ilmi, että vanhemmat ja nuoret työntekijät kohdistivat toisiinsa stereotypioita, joista noin 60% molemmissa tapauksissa olivat positiivisia. Toisaalta, työpaikalla keski-ikäiset työntekijät näkivät vanhemmat työntekijät vielä positiivisemmin, mutta nuoriin he kohdistivat pääasiassa negatiivisia stereotypioita. Nuorten kohdistamat stereotypiat vanhempia kohtaan liittyivät suurimmaksi osaksi kokemukseen, tietoon ja osaamiseen sekä teknofobiaan. Vanhempien metastereotypioista nuoria kohtaan ylivoimaisesti suurin oli ”tietämättömyys”, jolla tarkoitettiin tuntuman menettämistä työhön. Nuorista kuitenkin vain pieni osa kohdisti tämän stereotypian vanhempiin. Vanhempien yleisimmät stereotypiat nuoria kohtaan taas olivat kokemuksen puute ja energisyys sekä innokkuus. Nuoret luulivat, että vanhemmat ajattelevat heitä usein laiskoiksi, vaikka näin ei tutkimuksen mukaan ollut. Finkelsteinin ym. (2013) tutkimuksen perusteella

vaikuttaisi siis siltä, että nuoret ja vanhemmat työntekijät kokevat toisensa pääasiassa ainakin ennakkoluulojen osalta positiivisina. Kaiken kaikkiaan, nuoret ja vanhemmat ovat varmasti monella eri tavalla erilaisia työntekijöitä, mutta tämän tutkimuksen avulla pyrin selvittämään, miten he onnistuvat työskentelemään keskenään virtuaalisessa ympäristössä.

Tiimityöskentelyssä tiimin jäsenet ovat lähtökohtana onnistuneelle lopputulokselle. Tiimin jäsenet voivat usein olla eri ikäisiä ja eri taustoista tulevia henkilöitä, varsinkin virtuaalitiimeissä. Hyödyllistä olisi oppia, miten tiimien eri ikäiset ja muutenkin erilaiset henkilöt pystyisivät puhaltamaan yhteen hiileen mahdollisimman vaivattomasti ja tehokkaasti. Varsinkin virtuaalitiimeissä tämä olisi erityisen tärkeää niiden räjähtäneen suosion ja uusien toimintamallien vuoksi.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Laadullinen tutkimus haastattelumenetelmällä

Laadullinen aineisto on yksinkertaisimmillaan aineisto, joka on ilmaistu tekstinä. Teksti on voinut syntyä muun muassa haastattelulla tai havainnoilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien osallistuvuus. Haastattelut ovat yleisin tapa toteuttaa laadullisen aineiston keräys. Haastattelut tapahtuvat tutkijan aloitteesta ja tärkeää on luottamuksellisuus. Tavoitteena haastatteluissa on yksinkertaisesti selvittää haastattelijoiden mielipiteitä kohdeilmiöistä. (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää eri ikäisten virtuaalitiimeissä työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä aiheesta. Haastattelujen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa eri ikäisiltä työntekijöiltä ja lopulta vetää johtopäätöksiä työntekijän iän vaikutuksesta kokemuksiin virtuaalitiimityöskentelystä.

Laadullisessa tutkimuksessa kaikki luotettavat ja selvitettävään mysteeriiin liittyvät seikat tulee selittää siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämiseen kuuluvat aineiston tarkastelu tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja havaintojen yhdistäminen. Käytännössä siis aineiston tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Lisäksi erilliset havainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai pienemmäksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisessa johtolankojen ja käytettävien vihjeiden perusteella tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä vaiheessa arvoitus eli tutkimuskysymykset pyritään selittämään aineistosta pelkistetyillä absoluuttisilla pätevillä havainnoilla sekä erillishavainnoista saatujen vihjeiden avulla. Arvoituksen ratkaisemisessa usein viitataan myös muuhun kirjallisuuteen ja tutkimukseen sekä tilastotietoihin. (Alasuutari 2011).

Laadullinen tutkimus haastattelumenetelmällä on tämän kaltaiseen tutkimukseen sopivin tapa ratkaista tutkimusongelma ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Haastattelujen avulla saadaan monipuolinen ja yksityiskohtainen aineisto, jonka avulla voidaan selvittää työntekijöiden iän vaikutukset virtuaalitiimissä työskentelyyn. Aineistoa purkamalla ja teemoittamalla pyritään löytämään yhteyksiä ja poikkeuksia vastauksia peilaamalla tutkittavien henkilöiden ikään.

Tässä tutkimuksessa on sovellettu laadullista metodia sen vuoksi, että tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman rikas ja monipuolinen aineisto. Haastatteluilla pystytään keräämään syvällistä sisältöä henkilökohtaisissa haastattelutilanteissa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä tarkkaa tietoa, sillä kysymysten ja vastausten jälkeen on mahdollista esittää jatkokysymyksiä ja luoda mahdollisimman rikasta keskustelua tietystä aiheesta. Näin on mahdollista ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä paremmin. Laadullinen tutkimus sopiikin hyvin tuottamaan kuvailevia vastauksia esimerkiksi kysymyksiin, miten ja millainen. Tutkimuskysymykseni tässä tutkimuksessa ovat muodostettu niin, että pyritään juuri selvittämään millä tavoin tietty ilmiö, eli virtuaalitiimityöskentelyn ja iän suhde, esiintyy.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostui kahdeksasta henkilöstä, jotka kaikki työskentelevät samassa suomalaisessa organisaatiossa. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki virtuaalitiimeissä työskenteleviä henkilöitä. Jotkin heistä saattoivat työskennellä jopa useammassa virtuaalitiimissä samanaikaisesti. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin keskittymään vain yhteen virtuaalitiimiin kerrallaan, jotta haastattelut ja tulokset pysyisivät yksinkertaisempina. Haastateltavat ovat organisaatiossa työntekijä –asemassa työskenteleviä henkilöitä eikä kukaan heistä ollut esimiestehtävissä toimiva henkilö. Haastateltavat olivat kotoisin monelta eri paikkakunnalta ympäri Suomen. Jotkin heistä saattoivat työskennellä fyysisesti samalla pisteellä toisen haastateltavan kanssa. Virtuaalitiimissä työskentelyn kokemusten pituudet henkilöillä vaihtelivat useista (jopa kymmenistä) vuosista alle vuoteen.

Haastateltavien ikäluokat vaihtelivat reilusti. Nuorin haastateltava oli 25-vuotias, kun taas vanhin oli 59-vuotias. Muut haastateltavat sijoittuivat iän perusteella tämän haarukan sisälle. Karkean jaottelun perusteella tutkimuksessa vanhemmaksi ikäluokaksi katsotaan yli 40-vuotiaat (neljä henkilöä) ja nuoremaksi alle 32-vuotiaat (neljä henkilöä). Myös haastateltavien aiempi kokemus virtuaalitiimissä työskentelyssä selvitettiin alkukysymyksissä. Näiden luokittelujen perusteella aineistoa tutkimalla, teemoittamalla ja rajaamalla pyrin vastaamaan tutkimuksen johdannossa esitettyihin kolmeen tutkimuskysymykseen tämän raportin tulokset-osiossa.

Tutkimuksen kaikki haastattelut toteutettiin helmikuun 2020 aikana. Haastatteluista kuusi toteutettiin kasvotusten kohdeorganisaation toimitiloissa Turussa, Tampereella ja

Helsingissä. Kuopion ja Oulun toimipisteillä työskentelevät henkilöt haastateltiin virtuaalisesti Skypen välityksellä, sillä aikatauluja oli vaikea sovittaa tutkijan ja haastateltavien pitkän välimatkan vuoksi. Kaikki haastattelut äänitettiin ja tallennettiin joko puhelimen avulla tai Skypen ominaisuuksia käyttäen. Lopulta aineisto litteroitiin äänitteiden avulla helpommin tutkittavaan kirjalliseen muotoon. Haastattelujen pituudet ajallisesti vaihtelivat noin 30 minuutista noin 46 minuuttiin. Kaikkien haastateltavien ikä, haastattelun kesto ja –paikkakunta/muoto sekä aiempi kokemus virtuaali-tiimeistä käyvät ilmi mainitussa järjestyksessä alla olevasta taulukosta (Taulukko 1).

Haastateltava	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Haastateltavan ikä	41v	50v	59v	25v	31v	29v	30v	44v
Haastattelun kesto	33 min	36 min	32 min	33 min	46 min	36 min	30 min	41 min
Paikkakunta/toteutus	Tku	Tku	Hki	Hki	Hki	Tre	Skype	Skype
Aiempi kokemus	1v	5v	12v	6kk	-	3v	1v	3v

Taulukko 1 Tutkimuksen haastattelut.

4.3 Aineistoanalyysi

Tutkimuksen aineiston analyysitavaksi on valittu aineistolähtöinen analyysi. Tämän analyysitavan perusasetelmana on lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia. Pelkistetysti tämä tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa kysymyspatteristo rakentui muutaman pääteeman kautta. Teemoja ovat muun muassa teknologia, työn viihtyvyys ja tiimityöskentelytaidot. Näiden luokkien alla haastateltaville esitettiin lukusia aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja mahdollisesti jatkokysymyksiä. Kaikkia teema-alueita ohjaa läpi tutkimuksen haastateltavien iän vaikutus vastauksiin. Eskolan & Suorannan (1998) mukaan teemoittelu on tyypillinen lähestymistapa aineiston analyysissa. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja vertailla niiden ilmenemistä aineistossa.

Haastattelujen toteuttamisen, nauhoittamisen ja litteroinnin eli puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen siirryttiin aineiston analysointiin. Analyysivaiheessa käytännössä aineisto luettiin useaan kertaan läpi samalla muodostaen aineistossa esiintyviä pääteemoja. Lisäksi aineistosta karsittiin ylimääräiset osuudet ja jätettiin ne huomion ulkopuolelle. Näin aineistoa saatiin rajattua suppeammaksi ja spesifimmäksi keskittyen ratkaistavaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Lopulta aineistoista löytyi neljä keskeisintä aihealuetta. Tämän tutkimuksen aineistossa pääteemoiksi nousi virtuaalisen työnteon mielekkyys, työskentely eri ikäisen työkaverin kanssa, kasvokkain tapaamisen merkitys ja teknologian soveltaminen. Kaikissa teemoissa vastauksia peilataan haastateltavan ikään. Nämä mainitut teemat toistuivat selkeästi aineistossa jokaisella haastateltavalla. Näiden teemojen kautta sekä haastateltavan iän perusteella aineistoa pyritään avaamaan edelleen ja lopulta tekemään johtopäätöksiä aineistossa esiintyvien yhteyksien ja eroavaisuuksien perusteella.

Aineiston teemoittelun, ja haastatteluissa saamieni vastausten sijoittamisen näiden teemojen sisälle, jälkeen palasin takaisin tämän raportin teoriaosuuteen. Vertasin tämän tutkimuksen tuloksia teoriakatsauksessa esittämiini aiemman tutkimuksen tuloksiin ja teorioiden asettamiin viitekehyksiin. Tarkoitus oli siis selvittää, miten aineistossa esiintyneet teemat ja tulokset ovat yhteydessä aiempaan tutkimukseen. Pyrin löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä ja tuomaan ne esille tämän raportin tulokset-osiossa. Lopputuloksena oli, että aineisto tuki joissain määrin aiempaa tutkimusta, mutta aineistosta löytyi myös teoriakatsaukseen verrattuna selkeitä poikkeuksia. Näiden havaintojen jälkeen on luontevaa siirtyä tutkimuksesta vetämiini johtopäätöksiin.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi keskittyy tutkimusprosessin luotettavuuteen. Ydinajatuksena on se, että tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden termit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: uskottavuuteen, tutkimustulosten siirrettävyyteen ja vahvistuvuuteen. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulisi varmistua hänen omien käsitystensä vastaavuutta tutkittavien käsityksiin verrattuna. Siirrettävyys taas viittaa tulosten toistettavuuteen tai yhdistettävyyteen muihin samaa ilmiötä tutkiviin tutkimuksiin. Vahvistuvuus puolestaan tarkastelee aikaisempia

vastaavien ilmiöiden tutkineiden tutkimusten tukevuutta tehtyihin havaintoihin. (Eskola & Suoranta 1998).

Arvioin tutkimuksen luotettavuutta ottaen huomioon aiemmin mainitut kolme päätekijää. Tutkimuksen haastattelujen toteutuksessa pyrin varmistamaan, että tutkittavien ymmärrys aiheesta vastaa omaa ymmärrystäni. Pyrin varmistamaan tulosten tulkinnan oikein tarvittaessa esittämällä lisäkysymyksiä ja selventämällä epäselkeitä asioita. Tutkimuksessa haastateltiin myös riittävän montaa henkilöä, jotta tulokset olisivat uskottavia. Tutkimuksen siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta on osittain vaikea arvioida, koska täysin samankaltaista tutkimusta ei ole mielestäni aiemmin toteutettu. Kuitenkin, karkeasti samaan aihepiiriin liittyviin tutkimuksiin tässä raportissa esitetyt tulokset pitäisi olla kohtalaisesti verrattavissa.

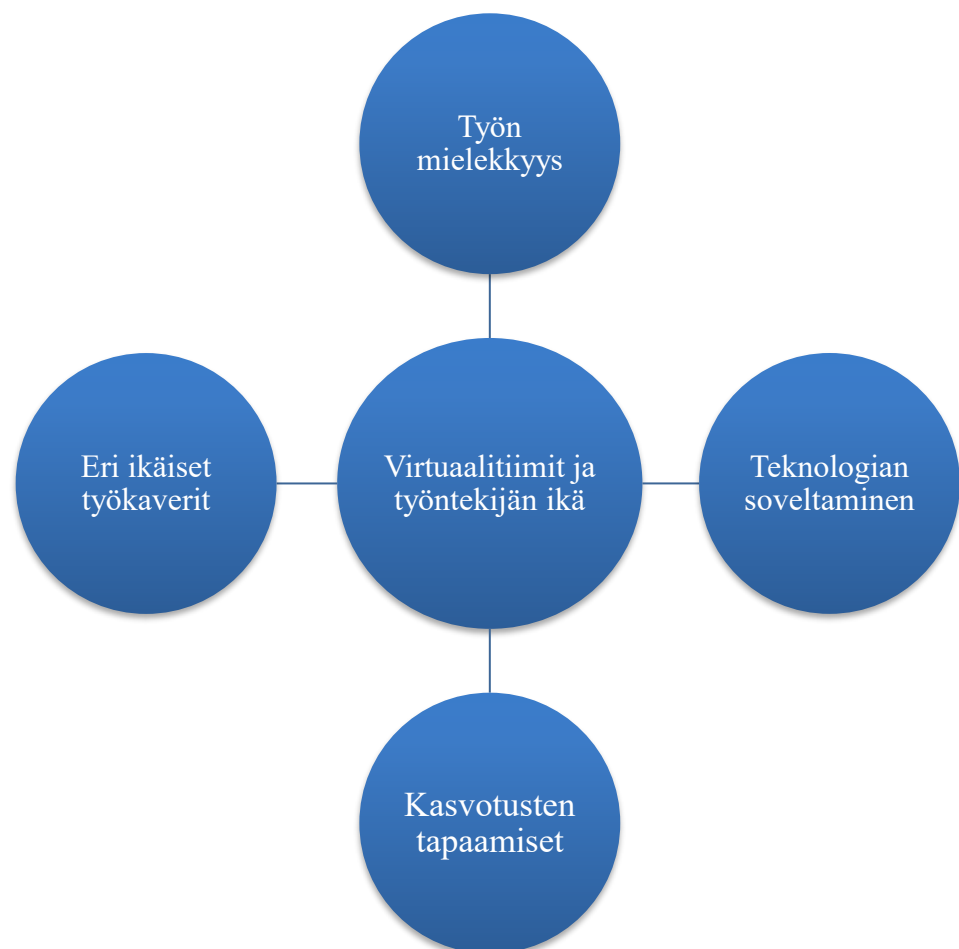
Eettisyys on yksi tutkimuksen luotettavuuden puolista. Laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta tutkimusta, ellei tutkija pidä siitä huolta. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa tärkeässä osassa ovat myös tutkimuksen toteutuksen eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö. Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat esimerkiksi tulosten ja lähteiden puutteellinen kirjaaminen sekä tieteellinen vilppi eli keksityt ja vääristetyt havainnot ja tulokset.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä vaalittiin läpi tutkimusprosessin. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen ja tiedotettiin nauhoitusten käytöstä vain tutkijan toimesta tutkimuksen analyysiä varten. Alkuperäiset nauhoitteet ja litteroinnit ovat säilytetty turvallisesti ja niistä voidaan jälkeempään tarkastaa tutkimuksen totuudellisuus. Lisäksi sekä organisaatiota että haastateltavia informoitiin heidän anonymiteettinsä säilyttämisestä. Täten missään vaiheessa tutkimusta ei tule esille organisaation tietoja tai haastateltavien nimiä tai muita identifioivia tietoja. Litteroidusta aineistosta on tarvittaessa poistettu yksityisyyteen liittyvät viittaukset anonymiteetin turvaamiseksi. Lisäksi läpi tutkimuksen ja raportoinnin olen pyrkinyt noudattamaan asianmukaisia menetelmiä esimerkiksi lähteiden käytössä ja tulosten raportoinnissa parhaan osaamiseni mukaan.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Ikä ja virtuaalitiimissä työskentely

Tutkimuksessa ja haastatteluissa tuli esille selkeästi eniten painoa neljälle aihealueelle. Muodostin teemoittelun avulla näistä aiheista tutkimuksen pääteemat, jotka ovat virtuaalisen työnteon mielekkyys, työskentely eri ikäisen työkaverin kanssa, kasvokkain tapaamisen merkitys ja teknologian soveltaminen. Nämä teemat herättivät suurinta keskustelua ja toivat esiin paljon kokemuksia jokaisella haastateltavalla henkilöllä. Teemojen kautta rakentuu eri ikäisten haastateltavien suhtautuminen virtuaalitiimeihin. Tässä kappaleessa esitän tutkimukseni tuloksia näiden aihealueiden mukaan tarkemmin ja pyrin vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseeni.



Kuva 3 Tutkimuksen haastatteluiden teemat.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kokivat virtuaalisen työnteon yleisesti ottaen kohtalaisen mielekkääksi tavaksi tehdä töitä, joskin olosuhteet saattoivat myös edellyttää virtuaalista työskentelyä esimerkiksi pitkien välimatkojen takia. Haastateltavat kuvasivat hyvin omia kokemuksiaan virtuaaliseen työntekoon liittyvistä hyvistä- ja huonoista puolista. Vaikuttaisi siltä, että sekä nuoret että vanhemmat työntekijät kokevat virtuaalisen työskentelyn sopivaksi tavaksi tehdä töitä tietyissä olosuhteissa, mutta ei kuitenkaan täysin korvaavaksi tavalle perinteiselle työnteolle. Molemmat ikäluokat löysivät selkeitä vahvuuksia ja myöskin heikkouksia virtuaaliseen työskentelyyn liittyen. Tämän teema-alueen tulosten perusteella voisi kuvailla sekä nuorten ja että vanhempien työntekijöiden sopivan ja suhtautuvan hyvin virtuaalitiimissä työskentelyyn, kun tietyt mahdollisuudet ja ehdot täyttyvät. Seuraavaksi esitän muutamia poimintoja, miten eri ikäiset työntekijät kokivat virtuaalitiimien hyödyt ja haasteet heidän oman ikänsä kautta tarkasteltuna.

Vanhemmat työntekijät eli yli 40-vuotiaat haastateltavat (H1, H2, H3 ja H8) kokivat virtuaalisen työnteon hyväksi puoliksi esimerkiksi työn itsenäisyyden ja etätönn mahdollisuuden sekä tämän myötä työmatkojen helpottumisen eli jäämisen osaksi kokonaan pois. Edellä mainitut haastateltavien kuvailemat virtuaalitiimien hyödyt olivat linjassa myös Gillamin & Oppenheimin (2005) ehdotusten kanssa. Lisäksi esille nousi myös virtuaalitiimien välttämättömyys, sillä työkaverit ja esimies saattoivat työskennellä eri paikkakunnilla. Yleisesti vaikutti siltä, että vanhemmat työntekijät kokivat virtuaalitiimityöskentelyn enemmän positiiviseksi kuin negatiiviseksi asiaksi.

No hyvät puolet on ehdottomasti se nyt kun mietin nimenomaan tätä etätöitä niin, mul on lyhentynyt työpäivän pituus kahdella tunnilla per päivä, ja no se on ehdottomasti ekologista, tästä näkövinkkelistä et työmatkaan ei tarvii käyttää autoa, eikä myöskään aikaa eli se lisää ehdottomasti hyvinvointia ei pelkästään työhyvinvointia vaan myöskin yleisesti ottaen kokonaisuutta. Ja se antaa myöskin aika vapaan, meil on olemas tämmönen liukuma-aika, niin mä voin aika vapaasti jaotella sitä työpäivääni olematta mitenkään, kiinni kenenkään muun aikatauluis et, siinä ne tärkeimmät hyvät puolet. (H2).

Joo. Itsenäisyys on se hyvä asia. (H1).

Haastaviksi asioiksi vanhemmat työntekijät yhdistivät selkeästi yhteydenpidon työkavereihin sekä kontaktin saamisen hitauden. Koettiin, että on helpompaa keskustella ja kysyä apua työkavereilta, kun he työskentelevät viereisessä toimistossa. Etänä yhteyden ottaminen on selkeästi haastavampaa ja hitaampaa. Lisäksi esille nousi muun muassa työergonomiaan liittyvät asiat, jotka etätyötä tehdessä kotona jäävät työntekijän omalle vastuulle, kun taas työpaikalla ergonomiasta huolehditaan organisaation puolesta. Vanhemmat haastateltavat kuvailivat myös teknologian käyttöön liittyviä asioita virtuaalitiimien haasteiksi ja käyn näitä tuloksia läpi myöhemmässä vaiheessa tässä kappaleessa.

Ja huonoja puolia on lähinnä se vastauksen saamisen hitaus jos tarvii jotain neuvoa tai kysyä. (H1).

Mut sitten se yhteydenpito ja se semmonen jatkuva netistä ja koneelta tietojen ja asioiden ettiminen, yhteydenpito, se alkaa olla jo tällä iällä vähän, joskus tökkii. (H3).

Meil on toimistolla kaikki, ergonomiaan liittyvät asiat huomioitu meil on sähkötyöpöydät viimesen pääl olevat työtuolit, näppäimistöt kaikilla mitä kukin tarvitsee rullahiirtä muuta, kaikki on viimesen pääl hoidettu et nyt sitten etätyössä ongelma on ehkä vähän se että, työnantaja ei tietenkään anna muuta kun ne perustyövälineet. (H2).

Nuoret haastateltavat (H4, H5, H6 ja H7) nostivat esille hyviä puolia virtuaalisessa työskentelyssä liittyen myöskin työn vapauteen ja etätyömahdollisuuteen sekä työrauhaan ja työn tehokkuuteen. Kotona tehtävä itsenäinen työ antaa paremmat mahdollisuudet keskittymiseen ilman häiriöitä ja yleinen juttelu muista kuin työasioihin liittyvistä aiheista jää vähäisemmälle. Virtuaalitiimit säästävät resursseja ja aikaa, joten työn tekeminen on yleensä kohtalaisen tehokasta. Tulokset vaikuttavat kuitenkin pääpiirteittäin melko samoilta kuin vanhempienkin työntekijöiden vastaukset.

Koen niin kauan kun sitä ei tee joka päivä. Eli kyl ainakin täntyyppises työssä kaipaa sitä myös lähikontaktia niin sanotusti. Et se toimii kyllä kun sitä voi tehdä sen muutaman päivän viikossa. Ainakin itellä sen takii et on

välillä aika hektisii nää työpäivät ja paljon tulee keskeytyksii. Et kun tosiaan toimii asiantuntijana ja kouluttajana niin tosi paljon tulee ovelta ihmiset kysymään. Niin se että kun sä oot siellä kotona niin sul on ihan erilainen rauha tehdä sitä muuta työtä. (H4).

Siis nii elikkä, ei tuu ainakaan turhia, tai miten mä sanostin, turhaan mee ajankäyttöä siihen jutteluun vaa et silloin ku on oikeesti asiaa niin sitten sitä vasta kysytään. (H7).

Ne hyvät puolet on se että sä pystyt tekemään sitä työtä missä vaan et kotona tai työpaikalla. Sun ei tarvii aina mennä vaikka sen yhteistyökumppanin tiloihin tai muuta. (H5).

Nuorten mielestä kuitenkin varsinkin suurempien henkilömäärien kokoukset ja yhteydenpito virtuaalisesti koettiin haastavampana kuin kasvokkain tapahtuvat vastaavat palaveeraamiset. Lisäksi esille nousi vanhempien tavoin niin ikään vastausten saamisen nopeus ja helppous, kun työkaveri on fyysisesti lähellä läsnä. Virtuaalisesti nykyisillä käytössä olevilla kanavilla yhteydenotto on hitaampaa. Kaiken kaikkiaan nuoret kuitenkin kokivat virtuaalitiimissä työskentelyn positiivisena asiana.

Huonoi puolii tosiaan ne et kylhän jotkut esimerkiks palavereiden pitäminen tai semmonen et istutaan porukal alas suunnittelemaan jotain. Niin kyl se mun mielestä on helpompaa jos kaikki on paikalla. Siin syntyy enemmän sitä semmost keskusteluu. (H4).

Kaikki tommonen kokoustaminen ja palaveeraaminen, ni mitä pienempi porukka niin sitä mukavampi se on. Jos on isompi porukka niin sithän se puheenvuoron saaminen ja roolin ottaminen on huomattavasti erilaisempaa. Se on jopa vähän haastavaa ku siel ei voi pyytää puheenvuoroo, et se tuntuu aina silt et sä puhut päälle. (H5).

No varmaan ehkä, että joskus ois helppo vaan huikata se kysymys siihen viereiseen huoneeseen. (H7).

Lopulta voidaan todeta, että nuoret ja vanhemmat työntekijät kokivat virtuaalitiimityön hyödyt ja haasteet melko samalla tavalla. Etätyön mahdollisuus oli iästä huolimatta selkeästi positiivinen kokemus, kuten aiemmin todettu Truxillon ym. (2015, 367) ehdotus varsinkin vanhempien työntekijöiden tyytyväisyyden ja tehokkuuden parantuvan etätyön mahdollisuudesta. Molemmat ikäluokat vaikuttivat olevan hyvin avoimia virtuaalitiimien toimintatavoille, mutta varsinkin yhteydenpidon hitaus ja vaivattomuus koettiin iästä huolimatta olevan heikompaan virtuaalisessa ympäristössä. Koettiin, että virtuaaliset tiimit eivät kuitenkaan täysin voi korvata normaaleja tiimejä ja kasvotusten tapaamisia. Seuraava esille nousut teema onkin juuri kasvokkain tapaamiset eri ikäisten työntekijöiden näkökulmista.

5.2 Kasvokkain tapaamiset ja työntekijän ikä

Kasvokkain tapaamiset eli face-to-face työnteko toimistolla oli yksi mielenkiintoisista aiheista, joka jakoi mielipiteitä ei vain ikäryhmien kesken, mutta myös niiden sisällä. Vain yksi vanhemman ikäluokan haastateltava oli sitä mieltä, että ei tekisi mieluummin töitä kasvotusten ja yksi taas sitä mieltä, että tekisi ehdottomasti mieluummin kasvotusten töitä. Loput kaksi haastateltavaa taas olivat sopeutuneet hyvin face-to-face ja virtuaalitiimin yhdistelmään. Uskon, että näihin vastauksiin vaikutti pitkälti henkilökohtaiset elämäntilanteet ja esimerkiksi työntekijän oma luonne. Yhdistävää vanhempien työntekijöiden keskuudessa oli se, että kasvokkain tapaamiset muun tiimin ja esimiehen kanssa koettiin hyödylliseksi eli niiden haluttiin tapahtuvan edes joissain määrin. Kasvokkain tapaamisten koettiin tuovan lisäarvoa muun muassa työtoveriin tutustumisessa ja asioista syvällisemmin keskustelussa.

Noi työasiat hoituu siin ja tämmöset kun puhutaan näist tapauksist ja muuta niin ne hoituu siinä Skypen kautta. Mut et kun puhutaan ihan tämmösest työssä jaksamisesta ja omasta kehityksestä ja muusta, siinä toivois et se esimies on siinä paikalla eikä jossain puhelimen päässä. (H1).

No kyllä miun mielestä, et aina se vähän auttaa jos pääsee tutustumaan niihin ihmisiin, kenen kanssa että tietää mitä se kuka se nimi on, joka siinä on ja sitten on helpompi ehkä, olla yhteydessä ku on vähän sillä tavalla, semmonen käsitys siitä että millä tavalla kannattaa [naurahtaa], johonkin

ottaa yhteyttä ja, on se ehkä sellanen luottamusta lisää totta kai jos on, tuntee vähän. (H8).

Nuoremmat työntekijät kokivat kasvokkain tapaamiset hyvin samankaltaisesti kuin vanhemmatkin työntekijät. Suurin osa oli selkeästi tyytyväinen nykyiseen työjärjestelyyn, jossa virtuaalitiimityö kohdistuu muutamalle päivälle viikossa ja toinen puolisko viikosta taas käytetään fyysisesti läsnä toimistolla. Kasvokkain tapaamiset koettiin niin ikään tutustumista ja keskustelua edistävinä hetkinä ja myös työn kannalta esimerkiksi kokouksia ja koulutuksia parantavana tapana verrattuna virtuaaliseen. Organisaatiossa verkon kautta järjestettävissä palavereissa ei käytetä videokuvaa, joten tämä saattaa myös vaikuttaa kasvokkain tapaamisten koettuun arvoon. Tulokset olivat yllättävän samanlaisia kuin vanhemmilla työntekijöillä. Sekä vanhemmat että nuoremmat kokivat siis kasvokkain tapaamiset tarpeelliseksi sujuvan tiimityöskentelyn ehdoksi tietyissä määrin.

Kyl me ollaan enemmän koettu se hyödyks vaikka ei aina oiskaan niin asiaa. Mut hyötyy on et vähän istuu alas ja et mis mennään -tyyppisesti. Vaikka se oiskin ihan vapaata keskustelua mut kuitenkin et vähän päivittää. Kuitenkin jokasel meil voi olla vähän eri juttuja menossa niin saa pidettyy muutkin ajan tasalla. (H4).

Sä pystyt lukemaan eri taval sitä tilannetta ja mun mielest se on edelleen avoimempi ja se on semmonen, keskittyneempi. Se et kun tietää itekin et ku osallistuu johonkin Skype-juttuihin, kun sä oot siinä omal koneel niin sul on aina se mahdollisuus tehdä vähän muuta ja olla tehokas. (H5).

No kyllä mä ottasin sen että oltas samassa paikassa. (H7).

Yhtenä mielenkiintoisena pointtina nousi esille asioiden ilmaiseminen virtuaalisesti ja kuinka se saattaa joillekin henkilöille tuntua jopa helpommalta kuin paikan päällä kasvotusten puhuminen. Virtuaalisessa kommunikoinnissa, varsinkin ilman videokuvaa, tuntee helposti olevansa ”koskematon” ja saattaa jopa rohkaistua kommunikointiin, jota ei välttämättä kasvotusten tekisi.

Joissain tapauksissa jopa ehkä vähän helpommin. Tää on varmaan tosi yksilöllistä mut mä itse oon aika silleen ujo ja vähän semmonen, haluaisin vaan miellyttää niin sanotusti kaikkia. Sit jos ois vähän jotain kritiikkiä sanottavana niin se voi jopa olla vähän helpompaa.. (H4).

5.3 Teknologian soveltaminen ja työntekijän ikä

Teknologian käyttö ja sen osaaminen virtuaalisessa työskentelyssä oli tutkimuksessa hyvin suuressa roolissa. Tämän aiheen tiimoilta haastateltavien mielipiteet ja kokemukset jonkin verran vaihtelivat toisistaan varsinkin ikäluokittain verrattaessa. Käytännössä vanhemmat työntekijät kokivat teknologian käytön yleisesti ottaen virtuaalitiimityössä haastavampana kuin nuoremmat työntekijät. Kuitenkin, vanhemmillekaan henkilöille se ei ollut esteenä tai selkeästi työtä heikentävässä roolissa. He kuitenkin keskimääräisesti tarvitsivat enemmän tukea teknologian käyttöön liittyvissä asioissa kuin nuoremmat haastateltavat. Vanhempien joukosta löytyi myös hyvin teknologiaa hallitsevia haastateltavia, joskin he olivat nuorimmasta päästä tutkimuksen vanhemmista haastateltavista.

Pääsääntöisesti käytettävät kanavat kohdeorganisaation virtuaalitiimien yhteydenpidossa olivat sähköposti, Skype, Microsoft Teams sekä tietysti perinteisempi puhelin. Teknologian osaamiseen haastattelujen mukaan vaikutti esimerkiksi aiempi kokemus erilaisista kanavista ja laitteista. Organisaation puolesta on tarjolla IT-tuki, mutta kokemusten perusteella tuki on hyvin ruuhkautunut ja sitä tulisi tehostaa. Myös perehdytys näiden kanavien käyttöön oli kokemusten mukaan toisinaan heikohkoa. Vanhemmilla työntekijöillä vaikutti olevan jonkin verran enemmän vaikeuksia esimerkiksi uuden oppimisessa ja teknologisen osaamisen luontevuudessa sekä rohkeudessa kokeilla teknologiaa, kuin nuoremmilla haastateltavilla.

No pakko myöntää että en ole siinä, mitenkään hyvä ja kaikki uuden teknologian käyttäminen vähän pelottaa eli siis ymmärrän, ja mielestäni on hyvä et sitä tulee koska se myös helpottaa meiän työn tekemistä, mutta se on jollain tavalla ei niin luontevaa, koska mä en muutenkaan käytä kauheesti mitään, some-kanavia enkä muita niin mä koen sen mulle kyl vähän haasteena. Opin hitaammin mielestäni kun nuoremmat. (H2).

Onhan nuoret, nehän on ihan, sanotaan tommoset kolmekymppiset, nehän on virtuaaleja ja ne tykkää et näin se pitää mennäkin. Kun minä taas oon niin että minä tulostan ne ohjeet ja minulla on ne mapissa ja minä sieltä katson ne sitten. En hypi kattomas jossain nettisivulla mitä on sovittu jostain vaan mulla se on paperilla. Mut onhan he, nuorethan on, ne on kasvanu jo tähän. (H3).

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation nuoremmat työntekijät taas pitivät teknologian käyttöä hyvin vaivattomana ja luontevana. Esille nousseet huonot puolet teknologian käyttöön virtuaalityössä liittyen koskivat lähinnä teknologiassa itsessään ilmeneviä ongelmia, kuten yhteyskatkoksia, kuin sen käyttäjään liittyviä asioita. Nuorempien kokemat teknologiset haasteet eivät siis johtuneet nuorien omasta kyvykkyydestä ja osaamisesta.

Nyt kun siihen on tottunu niin helpoksi. En mä oikeestaan koet siin ois mitään haastetta. Toki aina järjestelmät vois toimii paremmin ja kuuluvuus vois olla parempaa vaikka jossain Skype-kokouksessa. Mutta ne nyt on taas semmosii mihin ei välttämät pysty vaikuttamaan itse. Mut en mä koe et niis ois sinänsä mitään hankaluuksia. (H4).

No kyllähän se vaikuttaa. Elikkä, just minun ikäsellä ku ollaan aina käytetty konetta niin onhan se helpompi kaikkia uusia ohjelmia ja muita käyttä, kun näille vanhemmille ainakin mitä on kokemuksia täällä, et on vaikeempi omaksua. (H7).

Haastatteluissa otettiin selvää myös teknologian kanavien ominaisuuksista ja siitä, että onko eri kanavat suunniteltu käyttäjän ikä huomioiden. Kävi ilmi, että ratkaisuisissa ei olla otettu mitenkään ikää huomioon, vaan ne ovat kaikille samanlaiset. Eli esimerkiksi helppokäyttöominaisuuksia ei ole saatavilla. Kun kyseessä on maailmanlaajuiset suosittu ohjelmat, kuten Skype ja Microsoft Teams, niin organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia tähän vaikuttaa. Ohjelmistojen kehittäjien taas voisi olla hyvä kehitellä tulevaisuutta ajatellen erilaisia ominaisuuksia helpottamaan myös vanhempien ihmisten käyttökokemusta. Löydökset tukivat muun muassa Truxillon ym. (2015) ja Charnessin &

Bootin (2009) ehdotuksia siitä, että jo teknologian kehitysvaiheessa tulisi paremmin ottaa huomioon loppukäyttäjän ikä ja kompetenssi.

Kaiken kaikkiaan vanhemmat haastateltavat kokivat teknologian käytön haastavampana ja omat tekniset taitonsa heikompana kuin nuoremmat haastateltavat. Kuitenkin vanhemmille henkilöille, joille teknologian käyttö on entuudestaan ollut hyvin arkipäivää, se tuntui helpommalta. Aiemmin todettiin, että etätyömahdollisuus ja sen luomat hyödyt olivat positiivisia löydöksiä molemmilla ikäluokilla. Tämä mahdollisuus on perimmäisesti teknologian ansiota, joten voidaan todeta, että tältä osin teknologian kehitys on ollut selkeästi hyödyllistä virtuaalitiimeille ylipäätään ja niissä työskenteleville kaiken ikäisille yksilöille.

5.4 Nuoren ja vanhemman työntekijän keskinäinen suhde virtuaalitiimissä

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös nuoren ja vanhemman virtuaalitiimissä työskentelevän henkilön suhdetta toisiinsa. Haastatteluissa nousikin esille mielenkiintoisia kokemuksia tähän aiheeseen liittyen. Nuoret kokevat, että työskentely vanhemman tiimijäsenen kanssa on hieman haastavampaa kuin toisen nuoren kanssa. Eroja löytyy esimerkiksi teknisestä osaamisesta, kokemuksesta, vastaanottavaisuudesta sekä niin kutsutusta kaavoihin kangistumisesta. Esille nousi myös vanhempien henkilöiden helpompi samaistuminen toisen vanhemman henkilön kanssa, mikä tukeekin muun muassa McPhersonin ym. (2001) esittämää teoriaa samanlaisten ihmisten taipumuksesta kanssakäymiseen herkemmin. Tutkimuksesta jäi kuitenkin lopulta tältä osin kuva, että työskentely kyllä sujuu kaiken ikäisten työkavereiden parissa, mutta ehkä erityisesti nuoret kokevat työskentelyn vanhempien kanssa hankalampana kuin vanhemmat työntekijät kokevat työskentelyt nuorempien kanssa.

Hyvinkin paljon joo. Meil, niin iso kassa ja ikäjakauma on niin iso niin kyl siin on aika huomattavakin ero. Niin kun just puhuin täst leipääntymisestä että osa on oppinu taitonsa sielt 20 vuoden takaa ja hommat vähän muuttuu ja näin. On paljonkin eroavaisuutta kyllä. (H4).

Se aika pitkälti on, meil on henkilöitä jotka on ollu silleen et pystyy hyödyntään sitä aikasempaa työkokemusta. Ja sit on aivan pakasta

vedetty jolla ei oo. Siinä on se et välttämättä sen jolla ei oo sitä aikasempaa kokemusta niin se, sä et saa sillä et sä kysyt vaikka jotain neuvoa, sä et saa sitä haluttuun vastausta ja apua siitä. (H6).

Nuoret olivat myös huomanneet, että organisaatiossa ja virtuaalitiimeissä työntekijöillä on selkeästi ennakkoluuloja toisesta työkaverista hänen ikänsä perusteella. Vanhempien työntekijöiden ennakko-oletukset nuoriin voivat liittyä esimerkiksi tekniseen osaamiseen ja ammattitaitoon, jonka nuoremmat saattavat taas tulkita jopa kateellisuutena. Lisäksi koettiin, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat enemmän varauksella virtuaaliseen työskentelyyn ja arvostavat enemmän kasvotusten tapahtuvaa kommunikaatiota.

Ennakkoluuloja kyllä. Ite kun tulin kuus vuotta sitten taloon niin huomasin että se on täällä vähän vanhemmalle väestölle varsinkin kun naisvaltanen ala niin helposti vähän semmonen kateellisuus ja semmonen ehkä, jopa pelkokin että kuka toi nyt on ja tuleeks se viemään mun työt. Varsinkin jos on näppärä ja sillä lailla erottuu sen puolesta joukosta. Kyl sitä kateellisuutta on valitettavasti. (H4).

Joo. Se ainakin et nuorempii koetaan et osataan se tekniikka paremmin. (H6).

Vähän semmonen et ikään kuin se mikä järjestettäis täällä ja ois face-to-face niin se on aina täällä tietyille ihmisille paljon arvokkaampi tapahtuma kuin se että sut pyydetään sinne linjoille kuuntelemaan jotain. (H5).

Vanhempaan ikäluokkaan kuuluvat tutkimuksen haastateltavat kokivat myös, että nuorempien ja vanhempien välillä on selkeitä eroja. Mielipiteiden mukaan nuoret ovat rohkeampia, uskaliaampia ja ehkä luovampia kokeilemaan uusia ratkaisuja. Kommunikaatiossa, ajattelutavoissa ja jopa kielessä voi myös olla eroja vanhempien ja nuorempien välillä. Mielenkiintoisesti, vanhemmat haastateltavat eivät nostaneet esille juurikaan ikään liittyviä ennakkoluuloja, toisin kuin nuoremmat. Lopulta vaikuttaisi siltä, että vanhemmat pitävät työskentelystä nuorempien kanssa ja saavat monissa tilanteissa

jopa tukea ja rohkaisua heiltä. Vanhempienkin mukaan saman ikäisen toverin kanssa on kuitenkin helpompi samaistua esimerkiksi ongelmatilanteissa.

On. Eli meiän nuoret on mielestäni, no he on ensinnäkin äärimmäisen rohkeita. He tekee omatoimisesti, nopeasti he pystyy ottamaan haltuun erilaiset jutut ja mielestäni heiän ehdoton plussapuoli on tässäkin et jotenkin ittekin uskaltautuu. (H2).

Välillä olen ajatellu et kun aattelee et ei tätä työtä hirveen monel taval voi tehdä. Sit kun käydään läpi sitä et miten hän jostain asiasta, tai jotain hänen työtä. Siinä sit huomaa et hän vaan, mä en osaa selittää sitä mut hän vaan ajattelee asiat eri tavalla kun minä. (H1).

Eräs mielenkiintoinen esille noussut pointti haastatteluissa oli se, kuinka virtuaalisessa työssä ikäero ei välttämättä korostu niin paljon, koska työntekijät eivät usein näe toisiaan. Myös työn ulkopuoliset asiat saattavat tästä syystä jäädä vähemmälle huomiolle, joten helposti samaistuttavia puheenaiheita ei nouse esille ja pienemmät tiiviimmät ryhmät tiimin sisällä jäävät muodostumatta.

Jos esimerkiksi vaikka perheellisiä kaikki samanikäisiä lapsia suunnilleen, tai joku porukka niin, silloin ku nähään kasvotusten niin se sit, varmaan saattais vaikuttaa vähän siihen et ajattelis et meil on nyt tämmönen, yhteinen tekijä tässä, mut sit ku ollaan tuolla virtuaalitiimissä niin ei oikeestaan niinkään. (H8).

Tämä näkemys onkin linjassa Martinsin & Shalleyn (2011) tutkimuksen kanssa, jossa mitattiin demografisten erojen vaikutusta virtuaalitiimissä. Heidän mukaansa virtuaalisessa kommunikaatiossa tietoisuus vastapuolesta jää vähäisemmäksi kuin kasvotusten tapahtuvassa kanssakäymisessä. Tämän informaation puutteen vuoksi on siis mahdollista, että virtuaalitiimeissä ikäero ei nouse aina esille ja vaikuttavaksi tekijäksi.

5.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Edellä esitin tuloksia ja poimintoja tutkimuksessa esiintyneiden tärkeimpien teemojen kautta. Tutkimuksessa yllättävää oli eri ikäisten työntekijöiden samankaltainen suhtautuminen moniin eri teemoihin. Yleisesti voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa, että sekä nuoret kuin vanhemmatkin työntekijät kokevat virtuaalitiimit positiiviseksi tavaksi tehdä tiimityötä. Kasvotusten tapaamiset ovat kuitenkin tärkeä osa tiimityöskentelyä ja ne koettiin hyödyllisiksi haastateltavan iästä riippumatta. Suurimpia eroja löytyi teknologiaan liittyvissä asioissa sekä suhtautumisissa eri ikäiseen virtuaalitiimin työkaveriin.

Näiden tulosten perusteella ja tietenkin koko aineiston analysoinnilla voin esittää kiteytetyn koosteen virtuaalitiimien hyödyistä ja haitoista eri ikäluokkien näkökulmista katsottuna. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) ovatkin siis koottuna haastateltavien keskeiset ajatukset yhdistettyinä ja teema-alueittain lueteltuna. Teemat ovat taulukossa tämän kappaleen kanssa samassa esitysjärjestyksessä (teema 1 = ikä ja virtuaalitiimissätyöskentely yleisesti, teema 2 = kasvokkain tapaamiset ja ikä, teema 3 = teknologia ja ikä, teema 4 = työntekijöiden keskinäiset suhteet). Virtuaalitiimien hyötyjä ovat haastattelujen perusteella iästä riippumatta etätyömahdollisuus, autonomia ja tehokkuus. Haasteet taas liittyvät yhteydenpidon hitauteen ja eri ikäisten suhtautumiseen teknologiaa kohtaan.

Ikäluokka/ Teema	Nuoret haastateltavat	Vanhat haastateltavat
Teema 1 Ikä ja virtuaalitiimit	+ yleisesti positiivinen + etätö, autonomia, tehokkuus - suuremmat virtuaaliset kokoukset ja yhteydenpito	+ yleisesti positiivinen + etätö, autonomia, tehokkuus - yhteydenpidon hitaus ja haastavuus
Teema 2 Ikä ja kasvokkain tapaamiset	+ koetaan hyödylliseksi + parempi tutustuminen ja yhteys työkavereihin - ei voi jättää kokonaan pois	+ koetaan hyödylliseksi, jopa paremmaksi tavaksi + parempi tutustuminen ja yhteys työkavereihin - ei voi jättää kokonaan pois
Teema 3 Ikä ja teknologia	+ käyttö ja oppiminen vaivatonta - teknologian toimivuus	+ riittävällä perehdytyksellä ja aiemmalla kokemuksella vaivatonta - käyttö usein haastavaa
Teema 4 Eri ikäisten työntekijöiden keskinäiset suhteet	+ vanhemmat tuovat kokemusta ja selvää arvoa - stereotypiat	+ työskentely nuoren kanssa rohkaisevaa ja tehokasta - stereotypiat

Taulukko 2 Haastateltavien kokemukset pääpiirteittäin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri ikäiset työntekijät kokevat virtuaalitiimissä työskentelyn. Tarkoituksena oli siis löytää nuorien ja vanhempien työntekijöiden väliltä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä virtuaalitiimeihin liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa suomalaisessa organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Haastattelujen analyysivaiheessa tutkimusaineistosta muodostettiin teemoja, joiden avulla pyrin vastaamaan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kiteytetysti tässä kappaleessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yleisellä tasolla tarkastellen sekä nuoret että vanhemmat työntekijät kokevat virtuaalitiimityöskentelyn mielekkääksi tavaksi tehdä työtä. Molemmat ikäluokat nostivat esille virtuaalitiimien tuoman autonomian ja vapauden työn tekoon. Haastateltavat pitivät mahdollisuuksista tehdä työtä etänä, liukuvalla työajalla ja omassa rauhassa. Virtuaalitiimit mahdollistavat paremmin perhe-elämän, vapaa-ajan ja työn yhdistämisen. Lisäksi haastateltavat kokivat työskentelyn virtuaalisesti tehokkaana ja myös eri resursseja, kuten matkakustannuksia, säästävänä tapana tehdä työtä. Molemmat ikäluokat nostivat esille myös samankaltaisia virtuaalitiimeihin liittyviä heikkouksia. Näitä olivat muun muassa kommunikaatioon liittyen vastauksen saamisen hitaus sekä suurempien henkilömäärien välisten kokousten pitämisen hankaluus. Teknologiaan liittyvissä asioissa haastateltavat kokivat IT-tuen olevan tärkeää, mutta tutkimuksen organisaatiossa sen olevan ruuhkautunut ja alimiehitetty. Tutkimuksessa ei huomattu virtuaalitiimien tehokkuuden ja kommunikaation olevan merkittävästi heikompaa, kun tiimin jäsenet ovat demografisesti jakaantuneet, toisin kuin esimerkiksi Taras ym. (2019) tutkimuksessaan esittivät.

Molemmat ikäluokat näkivät kasvokkain tapaamiset myös tärkeänä osana tiimityöskentelyä virtuaalisuuden ohella. Haastateltavat siis iästä huolimatta kokivat, että kasvotusten pystytään tutustumaan paremmin työkavereihin ja jakamaan helpommin mielipiteitä sekä saamaan puheenvuoroja varsinkin, kun osallistujia on enemmän. Aiemmin teoriakatsauksessa Gilson ym. (2015) ehdottivat, että nuoremmat eivät välttämättä arvostaisi kasvokkain tapaamisia samalla tavalla kuin vanhemmat työntekijät eivätkä näkisi niiden järjestämisen olevan hyödyllistä omalta kantiltaan, mutta ainakaan tässä tutkimuksessa aiheesta ei iän perusteella näyttäisi olevan suurtakaan eroa.

Keskeisimpiä eroja nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä olivat teknologiaan liittyvät seikat. Nuoret kokivat teknologian käytön huomattavasti helpompana ja arkisempana kuin vanhemmat työntekijät. Kuitenkin, vanhemmat joilla oli runsaasti aiempaa kokemusta teknologiasta, kokivat sen helpommaksi kuin ne vanhemmat, joilla laajaa aiempaa kokemusta ei ollut. Varsinkin vanhemmat työntekijät tarvitsivat enemmän apua teknologiaan ja virtuaalityöhön liittyvissä asioissa. Nuoret taas kokivat teknologian haasteiksi enemmänkin teknologian itsensä toimivuuden, eikä sen käytön. Nämä löydetty tulokset ovat hyvin linjassa muun muassa Martins & Shalley (2011) sekä Gilson ym. (2015) ehdotusten kanssa siitä, että nuoret ovat teknologiaan liittyvissä asioissa taitavia, kun taas vanhemmilla työntekijöillä teknologian käyttöön liittyy selkeästi enemmän haasteita. Teknologian lisäksi eroja eri ikäisten työntekijöiden kokemuksissa oli myös heidän suhtautumisessa toisiinsa virtuaalitiimissä.

Nuoret ja vanhemmat kokivat eri ikäisen työkaverin kanssa työskentelyn jokseenkin eri tavalla. Haastateltavat nostivat esille, että saman ikäisen työkaverin kanssa ollaan usein samalla aaltopituudella ja jaetaan samoja kokemuksia helpommin kuin eri ikäisen työkaverin kanssa, mikä liittyykin vahvasti aiemmin esittämäni homofilian teoriaan (McPherson ym. 2001, 424-425.) Lisäksi haastateltavilla oli jonkin verran stereotyyppioita toista ikäluokkaa kohtaan. Esimerkiksi vanhemmat olettivat, että nuoret osaavat sujuvasti teknologian käytön. Nuoret taas kohdistivat vanhempiin muun muassa kaavoihin kangistumiseen liittyviä ajatuksia. Esille tulleet stereotyyppiat puolin ja toisin olivat hyvin samankaltaisia, mitä Burke ym. (2015) ja Finkelstein (2013) artikkeleissaan esittivät. Näitä stereotyyppioita ovat esimerkiksi vanhempien haluttomuus muutokselle ja teknologian pelko sekä nuorten hyvät teknologiset taidot. Pääasiassa kuitenkin molemmat ikäluokat korostivat virtuaalisen työskentelyn olevan onnistunutta riippumatta työkaverin iästä. Yhtenä esimerkkinä yhteistyön sujuvuudesta mainittakoon lähes jokaiselta haastateltavalta kuultu kokemus siitä, miten virtuaalitiimeissä työkaverilta saa yleensä helposti apua tarvittaessa ja että yhteishenki on ollut varsin positiivinen.

Lopulta voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa, että sekä nuoret, kuin vanhemmat työntekijät kokevat virtuaalitiimissä työskentelyn hyväksi tavaksi tehdä töitä. Nuoret saattavat sopia teknologisen osaamisensa puolesta paremmin virtuaalitiimeihin, mutta vanhemmat työntekijät tuovat kuitenkin huomattavaa arvoa kokemuksellaan ja muulla osaamisellaan. Lisäksi virtuaalitiimit sopivat eri ikäisille työntekijöille kohtalaisen hyvin, sillä vanhemmilla työntekijöillä saattaa esimerkiksi etätyön ansiosta säilyä energiaa työnteosta kotiaskareisiin ja perhe-elämään. Nuoret taas pystyvät

yhdistämään vapaa-aikaa paremmin työhön ja pääsevät soveltamaan teknistä osaamistaan, jota on todennäköisesti kertynyt jo lapsesta pitäen.

Pitää kuitenkin muistaa, että organisaatiolla on suuri rooli siinä, miten onnistunutta virtuaalitiimien työnteko on. Vastuuta tulee kantaa sopivien järjestelmien valinnasta ja koulutuksesta sekä teknisestä tuesta. Erityisesti vanhemmille virtuaalitiimien työntekijöille tulisi olla tarjolla riittävää koulutusta ja perehdytystä teknologian käyttöön. Heidän tehtävät voisivat myös olla sellaisia, jotka vanhempien pitkän työkokemuksen avulla tukisivat nuorempien teknisiä taitoja. Lisäksi tulee huolehtia esimerkiksi työergonomiasta ja riittävästä kasvokkain tapaamisten määrästä. Lukuisat eri asiat huomioon ottamalla virtuaalitiimityöskentelyn kokemukset saattavat olla hyvinkin positiivisia työntekijän iästä riippumatta.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus on tehty kahdeksan samassa suomalaisessa organisaatiossa työskentelevän henkilön haastattelujen perusteella. Virtuaalitiimit ovat kuitenkin maailmalla ja organisaatioissa tänä päivänä hyvin yleinen käytäntö. Työntekijöiden iän ja virtuaalitiimien kokemusten suhteeseen voivat vaikuttaa erilaiset kontekstit, kuten organisaatio ja kulttuuri sekä aiempi kokemus virtuaalitiimityöstä. Lisäksi virtuaalitiimissä työskentelyyn vaikuttava tekijä voi olla esimerkiksi työntekijän koulutus. Näin ollen, yleistettävämpien tulosten saamiseksi tulisi tutkia laajempaa joukkoa eri ikäisiä virtuaalitiimeissä työskenteleviä henkilöitä ja ottaa tutkimuksissa huomioon myös erilaisia aiemmin mainitsemiani taustavaikuttajia. Tämän tutkimuksen resurssien puitteissa ei kuitenkaan voitu ottaa huomioon kaikkia mahdollisia taustavaikuttajia. Tulokset perustuvat vain yhden suomalaisen organisaation virtuaalitiimien työntekijöiden kokemuksiin. Vaikka tutkimus on tehty tutkijan parhaan osaamisen mukaan, voi tutkijalla itsellään olla myös vaikutusta tai rajoitusta tutkimuksen sisältöön.

Virtuaalitiimien ja työntekijöiden iän suhdetta on aiemmassa kirjallisuudessa tutkittu vasta melko rajallisesti. Tämän vuoksi olisikin mielenkiintoista, että aihetta tutkittaisiin huomattavasti lisää ja eri konteksteissa. Virtuaalitiimit ovat kuitenkin selkeä osa tämän päivän suurempia organisaatioita ja on todennäköistä, että niiden määrä yhä kasvaa tulevaisuudessa. Olisikin siis tärkeää ymmärtää virtuaalitiimejä paremmin ja tutkia myös työntekijöiden iän vaikutusta asiaan.

Tutkimuksessa nousi esille seikkoja, kuten vanhempien työntekijöiden kokema haaste teknologian parissa ja kasvokkain tapaamisten tärkeys iästä riippumatta. Näitä asioita voisi jatkotutkimuksessa ottaa huomioon ja avata paremmin. Olisi varmasti virtuaalitiimien tutkimukselle arvokasta selvittää näidenkin edellä mainittujen ilmiöiden tarkempaa luonnetta ja mahdollisesti tarjota organisaatioille arvokkaita käytännön vinkkejä, miten ne voisivat ottaa eri ikäiset virtuaalitiimien työntekijät paremmin huomioon.

6.3 Yhteenveto

Virtuaalitiimit ovat suuri osa tämän päivän organisaatioiden rakenteita. Organisaatiot ovat myös siltä osin murrosvaiheessa, että milleniaalit ovat astumassa työelämään uusineen taitoineen ja tottumuksiin, kun taas vanhemmat ikäluokat ovat edelleen määrällisesti hyvin suuressa asemassa työikäisten joukkoa. Virtuaalitiimit mahdollistavat laajempien resurssien käytön ilman paikkasidonnaisuutta. Globalisaation myötä virtuaalitiimien määrä on kasvanut kovaa vauhtia. Virtuaalitiimejä on siis syystäkin tutkittu monilta osin, mutta yhä on paljon tutkittavaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda lisäarvoa aiemmalle tutkimukselle valottamalla virtuaalitiimissä työskentelevien eri ikäisten työntekijöiden suhtautumista virtuaaliseen tiimityöskentelyyn.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain linjassa aiempien löydösten kanssa. Esimerkiksi, vaikuttaa siltä, että nuoret työntekijät kokevat virtuaalisuuteen liittyvän teknologian käytön helpommaksi kuin vanhemmat työntekijät. Poikkeuksiakin tämän tutkimuksen löydöksistä aiempaan kirjallisuuteen verrattuna löytyi, muun muassa kasvotusten tapaamisten tärkeyden saralla. Lisäksi eri ikäiset virtuaalitiimien työntekijät suhtautuvat toisiinsa hieman eri tavoin. Tärkeää olisi pystyä luomaan tasapaino tiimin kemiassa, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja miellyttävää kaikille osapuolille. Virtuaalitiimeistä on organisaatioille paljon hyötyä, joten on arvokasta oppia ymmärtämään niissä työskentelevien henkilöiden kokemuksia. Tämän tutkimuksen avulla pyrin kehittämään tulkintoja virtuaalitiimeistä eri ikäisten työntekijöiden kokemusten perusteella. Toivon, että jatkotutkimuksissa keskityttäisiin myös näihin kokemuksiin ja onnistuttaisiin löytämään edelleen uusia näkökulmia ja kehittämään aiempaa teoriaa rikkaammaksi.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. *Vastapaino*. Tampere.
- Bhappu, A. – Zellmer-Bruhn, M. – Anand, V. (2001) The effects of demographic diversity and virtual work environments on knowledge processing in teams. *Emerald Group Publishing Limited*, 149-165.
- Burke, R. J. – Cooper, C. L. – Antoniou A-S. G. (2015) The Multi-generational and Aging Workforce. *Edward Elgar Publishing Limited*. Cheltenham.
- Charness, N. & Boot, W. R. (2009) Aging and Information Technology Use: Potential and Barriers. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 18 (5), 253-258.
- Chattopadhyay, P. (2003) Can dissimilarity lead to positive outcomes? The influence of open versus closed minds. *J. Organiz. Behav.* 24, 295-312.
- Devine, D. J. – Clayton, L. D. – Philips, J. L. – Dunford, B. B. – Melner, S. B. (1999) Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, Vol. 30 No. 6, 678-711.
- Dhanani L. Y. – Beus, J. M. – Joseph, D. L. (2018) Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique and future research agenda. *Personnel Psychology*, 2018, 71, 147-179.
- Dulebohn, J. H. – Hoch, J. E. (2017) Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27 (2017), 569-574.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*, Tampere.
- Feldman, D. C. (2008) The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (2), 392-423.

- Finkelstein, L. M. – Ryan, K. M. – King, E. B. (2013) What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 (6), 633-657.
- Gibbs, J. L. – Sivunen, A. – Boyraz, M. (2017) Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27 (2017), 590-603.
- Gilson, L. – Maynard, M. – Young, N. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2015) Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 41, No. 5, 1313-1337.
- Gillam, C. – Oppenheim, C. (2005) Review article: Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science*, 32 (2) 2006, 160-175.
- Krebs, S. A. – Hobman, E. V. – Bordia, P. (2006) Virtual Teams and Group Member Dissimilarity. *Small Group Research*, Vol. 37 (6), 721-741.
- Maes, J. D. – Weldy T. G. (2018) Building Effective Virtual Teams: Expanding OD Research and Practice. *Organization Development Journal*, Fall 2018, 83-90.
- Marlow, S. L. – Lacerenza, C. N. – Salas, E. (2017) Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 27 (2017), 575-589.
- Martins, L. L. – Shalley, C. E. (2011) Creativity in Virtual Work: Effects of Demographic Differences. *Small Group Research*, Vol. 42(5), 536-561.
- McPherson, M. – Smith-Lovin, L. – Cook, J. M. (2001) Birds Of A Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Reviews Sociology*, 27, 415-444.
- Martins, L. L. – Gilson, L. L. – Maynard, M. T. (2004) Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 30(6), 805-835.

- Ogunbamila, B. – Ogunbamila, A. – Adetula, G. A. (2010) Effects of Team Size and Work Team Perception on Workplace Commitment: Evidence From 23 Production Teams. *Small Group Research*, 41 (6), 725-745.
- O'Reilly, C. A. – Caldwell, D. F. – Barnett, W. P. (1989) Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1989), 21-37.
- Richter, A. W. – Dawson, J. F. – West, M. A. (2011) The Effectiveness of Teams in Organizations: A Meta-Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (13), 2749-2769.
- Taras, V. – Baack, D. – Capraf, D. – Dow, D. – Froese, F. – Jimenez, A. – Magnusson, P. (2019) Diverse Effects of Diversity: Disaggregating Effects of Diversity in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 25 (2019) 100689.
- Townsend, A. M. – DeMarie S. M. – Hendrickson A. R. (1998) Virtual Teams: Technology And The Workplace Of The Future. *Academy of the Management Executive*, Vol. 12, No. 3.
- Truxillo, D. M. – Cadiz, D. M. – Hammer, L. M. (2015) Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015 (2), 351-381.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Kustannusosakeyhtiö Tammi*. Helsinki.
- Van Knippenberg, D. – Schippers, M. C. (2007) Work Group Diversity. *Annu. Rev. Psychol.* 2007 (58), 515-541.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Yleistä:

1. Minkä alan työntekijä olet ja mikä on asemasi organisaatiossa?
2. Minkä ikäinen olet?
3. Mikä on roolisi virtuaalitiimissä?
4. Toimivatko tiimin jäsenet fyysisesti eri toimipaikoissa?
5. Kuinka kauan ollut tiimissä?
6. Kuinka monta jäsentä tiimissäsi on?
7. Minkä ikäisiä muut tiimiin kuuluvat jäsenet ovat?
8. Aiempi kokemus virtuaalitiimeistä?

Virtuaalinen työnteko ja työn viihtyvyys:

1. Koetko virtuaalitiimityöskentelyn mielekkääksi tavaksi tehdä töitä? Miksi?
2. Mitkä ovat virtuaalitiimin hyvät ja huonot puolet? Miksi?
3. Tekisitkö mieluummin töitä tiimin kanssa kasvotusten?
4. Tapaatteko tiimin kanssa kasvotusten? Kuinka usein?
5. Ovatko mahdolliset kasvotusten tapaamiset hyödyksi? Miksi?
6. Miten koet ikäsi vaikuttavan virtuaalitiimissä työskentelyyn yleisesti?
7. Millaisia eroja olet huomannut eri ikäisten työntekijöiden toimintatavoissa?
8. Oletko huomannut virtuaalitiimityössä ikään liittyviä ennakkoolettamuksia/stereotyyppioita?
9. Millaisia etuja/haittoja virtuaalitiimissä työskentelyn autonomia sinulle luo?

Tiimityöskentelytaidot:

1. Miten koet pystyväsi ilmaisemaan asiat ja mielipiteet virtuaalisesti?
2. Millaiseksi koet virtuaalitiimityöskentelyn tehokkuuden?
3. Minkälaisissa tilanteissa koet tiimityön mielekkäänä? Entä vastaavasti vähemmän mielekkäänä?
4. Mitä haasteita virtuaaliseen tiimityöskentelyyn liittyy?
5. Miten koet työskentelyn vanhemman (tai nuoremman) tiimin jäsenen kanssa?
7. Miten koet työskentelyn saman ikäisen työkaverin kanssa?

8. Miten koet iän vaikuttavan omaan työskentelyyn vs. miten muiden?

Teknologia:

1. Mitä kanavia käytätte tiimityöskentelyssänne?
2. Millaiseksi koet näiden kanavien käytön?
3. Pitäisikö mielestäsi jotain kriittisiä teknologian kanavia/tapoja olla enemmän tai vähemmän?
4. Onko teknologian nopea kehitys ollut hyödyksi vai koetaanko se haasteena?
5. Jos teknologian kanssa ongelmia, apua it tuelta vai tiimin jäseneltä?
6. Ovatko kanavat mielestäsi suunnattu ikä huomioiden?
7. Miten koet iän vaikuttavan teknologian soveltamiseen?