

**“KAI SITÄ IHMINEN ON VAAN SEMMOINEN LAUMAEÄIN”
- Virtuaalisen tiimin ilmapiiri**

Harri Virolainen

Sarja/Series A-8:2010



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Copyright © Harri Virolainen & Turku School of Economics

ISBN 978-952-249-112-1 (nid.) 978-952-249-113-8 (PDF)

ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

UDK 65.012.6
65.012.4
658.31
658.3.054

Uniprint, Turku 2010

ESIPUHE

Non scholae, sed vitae discimus – Emme opiskele koulua vaan elämää varten

Elämään liittyy joukkuepeli. Myös tämän väitöskirjan valmistuminen on yhteistyön tulos. Väitöskirjan valmistumiseen ovat myötävaikuttaneet useat eri tahot, joita haluan sydämellisesti kiittää.

Arvostan palautteen antamista sekä saamista ja näen palautteen saamisen olevan yksi keino kehittää toimintaa. Vuosien varrella olen saanut arvokasta palautetta väitöskirjaani liittyen. Vastaväittäjäni ja väitöskirjani esitarkastajaa professori Matti Vartiaista sekä väitöskirjan toista esitarkastajaa professori Pauli Juutia kiitän palautteesta työn loppuvaiheissa. Työni ohjaajia professori Tomi Kalliota ja KTT Maarit Laihoa kiitän asiantuntevasta ohjauksesta koko tutkimusprosessin ajalta. Heidän palautteen avulla työ kehittyi huomattavasti. Lisäksi arvokasta palautetta sain dosentti Jari Palomäeltä, joka erityisesti työn loppuvaiheessa toimi mentorin roolissa ja osoitti suurta mielenkiintoa työtäni ja sen loppuunsaattamista kohtaan. Niin ikään työn loppuvaiheessa professori Juha Laurila antoi minulle arvokasta palautetta, jonka ansiosta tein vielä viimeisiä silauksia työhöni.

YTL Satu-Päivi Kantolaa haluan kiittää tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston analyysin opastuksesta. Kielentarkastuksesta ja kieliasun viimeistelyssä minua auttoi useampi henkilö, josta olen suuresti kiitollinen. Luettavuus ja tieteellinen ilmaisutapa kehittyivät huomattavasti työn kieliasua koskevan palautteen perusteella. Kieliasun hiomisesta haluan ensinnäkin kiittää FM Katja Nordvallia, joka oikoluki työni useampaan kertaan ja antoi erittäin hyviä vinkkejä kieliasun kehittämiseen. Lisäksi kieliasun hiomisessa minua auttoivat Kristiina Tattari sekä Tuuli-Anna Tiuttu.

Työtovereitani Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä haluan kiittää kannustuksesta ja kiinnostuksen osoituksesta työtäni kohtaan. Erikseen heistä kiitän esimiestäni KL Pertti Lainea, joka suhtautui myötämielisesti väitöskirjani tekoa kohtaan, kannusti minua työn tekemisessä sekä antoi resursseja työn tekemiseen. Samalla kiitän myös työnantajaani Turun yliopiston kauppakorkeakoulua ja Haike-hanketta myötämielisestä suhtautumisesta väitöskirjani tekemiseen.

Väitöskirjani aikana luin lukuisia tutkimukseeni liittyviä artikkeleita ja kirjoja. Porin yliopistokeskuksen kirjastoa sekä kirjaston henkilökuntaa kiitän lähdemateriaalin saatavuudesta. Kirjaston henkilökunta auttoi minua suuresti erilaisten kaukolainojen sekä artikkeleiden hankkimisessa.

Tutkimuksen aikana sain apurahoja, jotka helpottivat osaltaan työn tekemistä. Satakunnan kulttuurirahastoa, Satakunnan korkeakoulusäätiötä sekä Marcus Wallenbergin säätiötä kiitän saamastani taloudellisesta tuesta.

Eriyisesti kiitän tutkimukseen osallistuneita organisaatioita ja tiimejä. Ilman niitä tutkimus ei olisi tällaisenaan toteutunut. Kiitokset tiimien esimiehille ja jäsenille, jotka osallistuivat aktiivisesti haastatteluihin ja vastasivat kyselyyn tunnollisesti.

Rakkaille vanhemmilleni Irmalle ja Veikolle haluan lausua sydämelliset kiitokset. He ovat tukeneet minua vuosien varrella monissa eri projekteissa, niin tässäkin. Rakasta veljeäni KTT Ilkka Virolaista kiitän sydämellisesti. Hän oli koko projektin ajan hengessä mukana. Hänen kanssaan keskustelin väitöskirjasta, tieteestä ja tutkimuksesta työni eri vaiheissa lukuisia kertoja. Hän antoi palautetta työstäni, rohkaisi, kannusti ja myös nauratti minua aina tarpeen vaatiessa. Hän muistutti minua, että huumori on tärkeää myös väitöskirjaa tehdessä.

Väitöskirjan tekemisen eri vaiheissa myös lukuisat muut tahot ovat osoittaneet kiinnostusta, rohkaisua, luottamusta työtäni ja minua kohtaan. On ollut kiva saada tukea, kannustusta sekä positiivisia kommentteja, ja näistä kaikista olen syvästi kiitollinen.

Veritatis simplex oratio est – Totuuden kieli on yksinkertainen
- Seneca

Porissa kauniina syyspäivänä 22.11.2010

Harri Virolainen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	11
1.1	Tutkimuksen teoriatausta: organisaatiokäyttäytyminen.....	12
1.2	Työelämän muutokset	14
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	16
1.4	Tutkimuksen taustalla oleva malli ja tutkimuksen rakenne	23
2	ORGANISAATIOILMAPIIRI JA SEN LÄHIKÄSITTEET	29
2.1	Organisaatioilmapiiri käsitteenä.....	29
2.1.1	Organisaatioilmapiiri-käsitteen historia	29
2.1.2	Organisaatioilmapiiri-käsitteen määritelmä	30
2.1.3	Ilmapiiri- ja työtyytyväisyys-käsitteiden eroavaisuudet.....	36
2.2	Organisaatiokulttuuri ilmapiirin yläkäsitteenä	37
2.2.1	Organisaatiokulttuuri käsitteenä.....	37
2.2.2	Organisaatioilmapiiri organisaatiokulttuurin osana.....	40
2.2.3	Yhteenveto ilmapiirikäsitteestä	43
2.3	Ilmapiirin kokeminen ja vaikutus organisaation jäsenten käyttämiseen.....	44
2.3.1	Ilmapiirin voimakkuus.....	44
2.3.2	Organisaatioilmapiirin vaikutus organisaation jäsenten käyttämiseen.....	46
2.3.3	Ilmapiirin ja työtyytyväisyyden kokeminen	50
2.4	Toimivan työyhteisön keskeisiä tunnuspiirteitä.....	50
2.5	Työmotivaatio	54
2.5.1	Motivaatio käsitteenä.....	54
2.5.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	55
2.5.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	56
3	ILMAPIIRI VIRTUAALISESSA TIIMISSÄ	59
3.1	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä	60
3.2	Virtuaalisten tiimien ja organisaatioiden yleistymisen.....	61
3.3	Virtuaalisen tiimin johtaminen.....	63
3.3.1	Johtamisen vaikutus ilmapiiriin.....	63
3.3.2	Virtuaalisen tiimin johtamisen erityispiirteet	65
3.4	Virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden ilmentymiä	71
3.4.1	Yhteisöllisyys ja koheesio työpaikalla	71
3.4.2	Identifioituminen tiimiin	73
3.4.3	Eristyneisyyden tunne	77
3.4.4	Ihmisuhteiden merkitys tiimityössä	78
3.4.5	Läheisyyden, tietoisuuden ja läsnäolon tunteet virtuaalisessa tiimissä	80

3.5	Viestintä virtuaalisessa tiimissä.....	83
3.5.1	Viestintä ja ilmapiiri virtuaalisessa tiimissä	84
3.5.2	Työyhteisön avoimuus	88
3.5.3	Viestintävälineiden käyttö	90
3.5.4	Viestintä ja yhteistyö virtuaalisissa tiimeissä.....	94
3.5.5	Tietokonevälinne viestintä ja läheiset ihmissuhteet taustateorioiden näkökulmasta tarkasteltuna.....	95
3.6	Luottamus virtuaalisessa tiimissä	97
3.6.1	Luottamuksen merkitys virtuaalisessa tiimissä.....	97
3.6.2	Luottamuksen synty	99
3.6.3	Luottamusta edistävät tekijät	103
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	107
4.1	Näkökulmia organisaatioilmapiiritutkimukseen	107
4.1.1	Syitä organisaatioilmapiirin tutkimiseen	107
4.1.2	Organisaatioilmapiirin tutkimustavat.....	108
4.2	Tutkimusote	110
4.3	Aineistonkeruu ja -analysointi.....	111
4.3.1	Kohdeorganisaatioiden ja tiimien kuvaus	112
4.3.2	Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe: teemahaastattelu	116
4.3.3	Haastatteluaineiston analysointi.....	119
4.3.4	Aineistonkeruun toinen vaihe: kysely.....	122
4.3.5	Kyselyn mittarien rakentaminen.....	123
4.3.6	Kyselyn sisäinen ja ulkoinen luotettavuus.....	126
4.3.7	Kyselyn analysointi.....	127
4.3.8	Koko aineiston analyysi.....	128
5	TULOKSET	131
5.1	Viestintäilmapiiri	131
5.1.1	Käytetyt viestintävälineet	132
5.1.2	Tapa viestiä ja viestintätyyli	134
5.1.3	Viestintä- ja organisaatiokulttuuri.....	140
5.1.4	Tiimipalaverit.....	142
5.1.5	Hiljaisen tiedon siirtäminen	148
5.1.6	Viestintä ja fyysinen sijainti	152
5.1.7	Viestinnän inhimilliset piirteet.....	155
5.1.8	Palautteenanto ja vastaanotto.....	162
5.1.9	Yhteenveto ja johtopäätökset viestintäilmapiirin tyypillisistä piir- teistä.....	167
5.2	Yhteisöllisyyden ilmentymiä.....	171
5.2.1	Tiimin koostumus	171
5.2.2	Yhteistyö muiden tiimien kanssa.....	178

5.2.3	Toisten tunteminen ja läheiset ihmissuhteet.....	183
5.2.4	Sosiaalinen vuorovaikutus ja tuen saaminen.....	187
5.2.5	Tasa-arvon kokeminen.....	191
5.2.6	Eristyneisyyden tunteen kokeminen.....	194
5.2.7	Ryhmäidentiteetin kokeminen.....	196
5.2.8	Me-henki.....	201
5.2.9	Yhteenveto ja johtopäätökset yhteisöllisyyden ilmentymistä.....	204
5.3	Virtuaalisen tiimin johto- ja esimiestoiminta.....	209
5.3.1	Virtuaalisen tiimin esimiestoiminta.....	209
5.3.2	Suhtautuminen organisaation johtoon.....	217
5.3.3	Yhteenveto ja johtopäätökset virtuaalisen tiimin johto- ja esimiestoiminnasta.....	219
5.4	Ilmapiiriulottuvuuksien ja työmotivaation ilmeneminen.....	221
5.4.1	Rooliodotukset.....	221
5.4.2	Autonomia.....	225
5.4.3	Palkitseminen.....	227
5.4.4	Luottamus.....	229
5.4.5	Yrityskansalaismainen toiminta.....	233
5.4.6	Työmotivaation kokeminen.....	235
5.4.7	Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiiriulottuvuuksista ja työmotivaatiosta.....	238
5.5	Kuormitustekijät.....	241
5.5.1	Kuormitustekijöiden esiintyminen.....	242
5.5.2	Työpaikkakiusaaminen ja ihmisten väliset konfliktit.....	242
5.5.3	Byrokratia.....	244
5.5.4	Kiireellisyys.....	246
5.5.5	Suhtautuminen virheisiin.....	246
5.5.6	Turvattomuuden tunne.....	248
5.5.7	Yhteenveto ja johtopäätökset kuormitustekijöistä.....	250
5.6	Ilmapiirin mittaus ja kehittäminen.....	251
5.6.1	Tapa mitata ilmapiiriä.....	252
5.6.2	Ilmapiirin kehittäminen.....	253
5.6.3	Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiirin kehittämisestä.....	262
6	YHTENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	265
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	265
6.2	Käytännön toimenpide-ehdotuksia liikkeenjohdolle.....	277
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi.....	279
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	281
	SUMMARY.....	283
	LÄHTEET.....	285

LIITTEET	337
LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	337
LIITE 2. HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI.....	339
LIITE 3. ILMAPIIRIKYSELY	343
LIITE 4. ILMAPIIRIULOTTUVUUDET	352
LIITE 5. KYSELYN KYSYMYSKOHTAINEN ERITTELY.....	353
LIITE 6. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	354
LIITE 7. ILMAPIIRIN KOKEMINEN	355
LIITE 8. ILMAPIIRIULOTTUVUUDET TIIMEITTÄIN.....	356

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin tyypillisiä ominaisuuksia ja tutkimusnäkökulmia.	42
Taulukko 2. Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja työyhteisön sisäisessä elämässä.	53
Taulukko 3. Aineistonkeruu tiimeittäin.	123
Taulukko 4. Tyytyväisyys eri viestinnän osa-alueisiin.	135
Taulukko 5. Matkustuksen määrä ja koettu matkustuksen riittävyys.	146
Taulukko 6. Kanssakäymisen useus.	153
Taulukko 7. Tyytyväisyys viestintään toimipaikan sijainnin mukaan.	154
Taulukko 8. Saadun palautteen useus.	163
Taulukko 9. Esimieheltä saadun palautteen useus suhteessa esimiehen toimipaikkaan.	164
Taulukko 10. Esimieheltä saadun palautteen useus toimipaikoin jaoteltuna.	165
Taulukko 11. Virtuaalisen tiimin viestintäilmapiirille tyypillisiä piirteitä (jatkoa taulukossa 12).	169
Taulukko 12. Virtuaalisen tiimin viestintäilmapiirille tyypillisiä piirteitä (jatkoa taulukosta 11).	170
Taulukko 13. Tiimien välisen viestinnän sujuminen.	179
Taulukko 14. Tuen saanti.	188
Taulukko 15. Epätasa-arvon kokeminen pääkonttorilla työskentelevien ja etätoimipisteissä työskentelevien välillä.	191
Taulukko 16. Koettu ryhmäidentiteetti.	197
Taulukko 17. Yhteenveto yhteisöllisyydestä (jatkoa taulukossa 18).	207
Taulukko 18. Yhteenveto yhteisöllisyydestä (jatkoa taulukosta 17).	208
Taulukko 19. Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa.	210
Taulukko 20. Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa toimipaikan sijainnin mukaan.	211
Taulukko 21. Koettu esimiehen käytös.	214
Taulukko 22. Yhteenveto johto- ja esimiestoiminnasta.	220
Taulukko 23. Yhteenveto ilmapiiriulottuvuuksien ilmenemisestä.	240
Taulukko 24. Yhteenveto yrityskansalaistoiminnasta ja työmotivaation ilmenemisestä.	241
Taulukko 25. Kuormitustekijöiden esiintyminen.	242
Taulukko 26. Yhteenveto kuormitustekijöistä.	251
Taulukko 27. Yhteisten vapaamuotoisten tilaisuuksien järjestäminen.	255
Taulukko 28. Yhteenveto ilmapiirin kehittämisestä.	263

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Organisaatioilmapiirin perinteinen malli.....	25
Kuvio 2. Organisaatioilmapiiri väliintulevana muuttujana.....	35
Kuvio 3. Ilmapiirin kehittämisen sykli.....	259
Kuvio 4. Tutkimuksen keskeiset tulokset viitekehyksen avulla esitettynä...	269

1 JOHDANTO

Lähes jokaisessa organisaatiossa organisaatioilmapiiriin¹ liittyvät asiat nousevat esiin työntekijöiden kesken virallisissa palavereissa, kahvipöytäkeskusteluissa tai vähintään jokaisen yksilön omissa ajatuksissa. Ilmiö itsessään koskettaakin jokaista organisaatiossa työskentelevää henkilöä ja vaikuttaa yksilöiden käytökseen organisaatiossa. Ilmapiiriin keskeisesti vaikuttava tekijä on organisaation henkilöstö. Erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa ilmapiiri välittyy usein tiedostamatta sitä erityisemmin. Entäpä mikäli kollegoita ei tapaakaan fyysisesti juuri lainkaan? Millainen ilmapiiri organisaatiossa tällöin vallitsee ja miten se muodostuu? Nämä ovat oleellisia kysymyksiä virtuaalisen organisaation ilmapiiriä tutkittaessa. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin selvittämään ilmapiiriä erityisesti virtuaalisessa, hajautetussa organisaatiossa.

Organisaatioilmapiirin merkitys on nykyisin korostunut entisestään verrattaessa esimerkiksi 1960- ja 1970-lukuihin. Palkan merkitys työn motivaatiotekijänä on pienentynyt ja työssä viihtymisen merkitys sen sijaan korostunut. Samoin organisaatioilmapiirin mittaaminen organisaatioissa on yleistynyt ja alkaa olla useimmissa suomalaisissa organisaatioissa jo jokavuotista arkea. (Lindström & Ervasti 2006, 24–28.) Vaikeasti ennakoitavat organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutokset ovat yksi haaste organisaatioilmapiirille. Haastavuus korostuu erityisesti virtuaalisessa organisaatiossa, jossa ihmiset tapaavat toisiaan kasvokkain harvoin ja työtoverit saattavat vaihtua usein. Esimiehille ja johtajille yksi isoista haasteista on saada työt tehtyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja luoda ilmapiiri, jossa työntekijät vapaaehtoisesti tuovat esiin luovuuttaan ja ammattitaitoaan. (Kim & Mauborgne 2003.) Nykyinen työelämä edellyttää itseohjautuvuutta, itsensä johtamista, monenlaista joustavuutta sekä epävarmuuden sietokykyä. Työ ja siinä koettava hyvin- tai pahoinvointi vaikuttavat laajasti kaikilla työhön liittyvillä tasoilla. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003.)

¹ Tässä työssä organisaatioilmapiiri määritellään *organisaatiossa työskentelevien yksilöiden organisaatioympäristöä koskevien subjektiivisten havaintojen, tulkintojen tai kokemusten summaksi* (ks. James ym. 2008: James & James 1989; 1990; James & Jones 1974; Schneider & Snyder 1975, 318–319; Tagiuri & Litwin 1968). Luvussa 2 kerrotaan lisää organisaatioilmapiiri-käsitteestä.

1.1 Tutkimuksen teoriatausta: organisaatiokäyttäytyminen

Tämän tutkimuksen teoriaperusta on organisaatiokäyttäytymistä koskevista teorioista, malleista ja tutkimuksista. Organisaatiokulttuuri toimii yläkäsitteenä tutkittavalle ilmiölle, organisaatioilmapiirille. Organisaatiomuodoista tarkastelun kohteena on virtuaalinen organisaatio ja aihetta tarkastellaan erityisesti virtuaalisen organisaation kontekstissa. Tutkimuksessa hyödynnetään teoreettista ja tutkimuksellista tietoa organisaatiokäyttäytymisestä, jonka tutkimus soveltaa käyttäytymistieteiden teorioita, käsitteitä, menetelmiä sekä empiirisiä yleistyksiä organisaatioissa tapahtuvan käyttäytymisen analysoimiseen. Organisaatiokäyttäytymisen käsite on laaja ja määritelmät siitä vaihtelevat. Organisaatiokäyttäytyminen pohjautuu organisaatioissa työskentelevien ihmisten asenteisiin ja toimintoihin, ja siitä voidaan puhua, kun organisaatio tai jokin sen osa vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Sen tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset tekevät ja kuinka ihmisten käyttäytyminen vaikuttaa organisaation menestykseen. (Johns & Saks 2005, 7; Organ & Bateman 1991, 5; Robbins & Judge 2009, 44–45; Sims 2002, 1–2.)

Organisaatiokäyttäytymisen teoriatausta on monitieteistä ja tutkimuksen tavoitteena on tuottaa soveltavaa tieteellistä tietoa niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotason käytännön toiminnasta. Koko organisaation menestyksen takaavien ydintoimintojen järjestämiseksi tarvitaan tieteellistä organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta, joka voi antaa suoria malleja ja toimintatapaehdotuksia organisaatioiden kehittämiseksi sekä etenkin lähtökohtia organisaatiotoiminnan kriittisen tarkastelun pohjaksi. (Ivancevich & Matteson 1999; Jackson & Carter 2007, 2–3.)

Organisaatiokäyttäytyminen-termillä viitataan organisaatioiden inhimilliseen puoleen, kuten yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen sekä käyttäytymisen ja organisaation rakenteen, kulttuurin ja prosessien välisiin yhteyksiin. Tyypillinen lähestymistapa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa on poikkitieteellisyys. Organisaatiokäyttäytymisen teorat, mallit, metodologia ja periaatteet nousevat varsin monitieteellisestä taustasta. Sen juuret ovat sosiaalitieteissä, sosiologiassa, psykologiassa, sosiaalipsykologiassa, antropologiassa ja taloustieteissä. Yhteyksiä on löydetty myös politiikan tutkimuksesta. (Schermerhorn Jr, Hunt & Osborn 1994; Sims 2002, 2.) Myös tässä tutkimuksessa käytetään monitieteellistä lähestymistapaa.

Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää ja kuvailla ihmisten käyttäytymistä työelämässä, ihmisten työhön suhtautumista sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimintaa. Lisäksi alan tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden toiminnan, tunteiden ja ajatusten vaikutuksista organisaatioon sekä organisaation vaikutuksista työntekijöiden tunteisiin, ajatuksiin ja toimintaan. Pääasiallinen ta-

voite on ymmärtää ihmisten käyttäytymisen motiiveja organisaatiossa. Organisaatiokäyttäytymiseen perehtyminen voi auttaa työntekijöitä ja esimiehiä ymmärtämään työyhteisöä paremmin sekä paikantamaan mahdollisia ongelma-kohtia ja auttaa niiden selvittämisessä. Tutkimus ei voi keskittyä pelkästään organisaation yksittäiseen yksilöön, koska organisaatiossa ihmiset eivät toimi yksittäisinä osina, vaan yhdessä. Työskentelipä yksilö sitten yksin tai ryhmässä, vaikuttavat yksilön toimintaan toiset työntekijät sekä työympäristö. (Brief & Weiss 2002, 2; Johns & Saks 2005, 9; Juuti 1999, 7–10; Sims 2002, 2.)

Organisaatiokäyttäytymistä käsittelevät teoriat ovat kehittyneet pääasiassa 1900-luvulla. Alan kehitystä voidaan seurata erityisesti motivaatioteorioiden ja työelämän yhdistävän tutkimuksen perspektiivistä. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen juurten voidaan katsoa syntyneen 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa, jolloin mekanististen organisaatiokäytänteiden kritiikki herätti kiinnostuksen organisaatiokäyttäytymiseen ja inhimillisiin toimintoihin. Erityisesti Fayolin (ks. 1916) johtamisen yleinen teoria ja Folletin (ks. 1918 & 1924) kannanotot osallistavan päätöksenteon merkityksestä ja henkilöstön tarpeista synnyttivät vähitellen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen.

Ihmisen ja inhimillisen käyttäytymisen ymmärrystä organisaatiossa edistivät erityisesti 1920- ja 1930-luvuilla tehdyt Hawthorne-tutkimukset. Mayon johdolla tehdyt tutkimukset kyseenalaistivat vahvasti klassiset, mekanistis-byrokraattiset organisaatio- ja johtamisnäkemykset. (ks. Mayo 1945.) Nämä tutkimukset ohjasivat näkemään organisaatiot sosiaalisina järjestelminä. Soveltavien tutkimusten määrä kasvoi huomattavasti 1930–1940-luvuilla. Varsinkin Likertin ihmisjohtamisen tutkimukset vuodesta 1947 eteenpäin edistivät organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta. Varsinaisesti ”organisaatiokäyttäytyminen” (organizational behaviour) termiä käytti ensimmäisen kerran Roethlisberger 1950-luvun lopulla. Termin katsottiin käsitteenä olevan laajempi kuin ihmis-suhteet (human relations). ”Käyttäytymistieteet”-termiä sen sijaan käytettiin ensimmäisen kerran kuvaamaan Ford-yhtiön tutkimusohjelmaa Harvardissa vuonna 1950. Vuonna 1957 ihmissuhdekoulukunnasta (human relations group) tuli Harvardissa organisaatiokäyttäytymisen koulukunta. (Huczynski & Buchanan 2007, 5.)

Koska humaani ja inhimillinen lähestymistapa liittyvät perinteisesti organisaatiokäyttäytymiseen, käyttäytymistä tai toimintaa on analysoitu 1940-luvulta lähtien paljolti erilaisten motivaatioteorioiden kautta (Adams 1963; Herzberg 1966; Huczynski & Buchanan 2007, 4–5; Maslow 1954; McClelland 1961; Vroom 1964). Tyypillinen piirre organisaatiokäyttäytymistä selittäville teorioille on, että ne pyrkivät analysoimaan ja kuvaamaan ihmistä motivoivia tekijöitä (tarve- tai sisältöteoriat). Siinä missä edellä mainitut teoriat ovat sidoksissa inhimilliseen ulottuvuuteen, organisaatiokulttuuriset tekijät (Schein 1985;

Cameron & Freeman 1991) ovat organisaatiotoiminnan institutionaalisia ohjaustekijöitä. Tässä tutkimuksessa selvitetään organisaation sisäisiä käytänteitä, tapoja, asenteita ja toimintamalleja. Kyseiset seikat ovat organisaatioilma-
piirin ja organisaatiokulttuurin heijastumia.

Tämän tutkimuksen kohdeilmio, virtuaalisen tiimin ilmapiiri, liittyy selkeästi organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalueeseen. Tutkimuksessa tosin sivutaan myös organisaation kehittämiseen liittyviä aihepiirejä. Tutkimuksessa organisaatio nähdään avoimena systeeminä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa; vuorovaikutus on olennainen tekijä systeemin uusiutumisen, toimintakykyisyyden ja muuttumisen mahdollisuuden kannalta. (ks. Andre 2008; 6; Sarthory 1979.)

1.2 Työelämän muutokset

Työyhteisöjä on tutkittu vuosikymmenien ajan. Aluksi tutkimuksissa painottui erityisesti tehokkuuden näkökulma (ks. esim. Taylor 1911), minkä jälkeen tutkimus laajeni käsittämään myös ihmissuhteet, työn inhimillisen puolen ja sosiaaliset suhteet (ks. esim. Mayo 1945). Ihmissuhteiden koulukunta korosti emotionaalisia elementtejä organisaationaalisessa käyttäytymisessä, toi esiin ystävyysuhteiden ja työntekijöiden sosiaalisten ryhmittymien merkityksen organisaatiolle sekä osoitti organisaation johtajuuden, osallistumisen ja tunteisiin vetoavan viestinnän tärkeyden. (du Gay 1996, 9–10; Rose 1999.)

Työyhteisöjen tutkimusta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena, sillä työolosuhteet, työ, organisaatiot ja työyhteisöt ovat muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yhtenä esimerkkinä muutoksesta on organisaatioissa lisääntynyt virtuaalinen työskentely.² (Busch 2003; Goepfel 2004; vi; Humala 2007, 5.) Sosiaalisen ja taloudellisen murroksen ohella teknologian kehittyminen on ollut suuri muutoksen aiheuttaja työelämässä. Tietoliikenne- ja informaatiotekniikka muuttavat työtä ja toimintoja nopeasti. Tietotekninen tieto

² Virtuaalinen työ on määritelty tietoverkkojen tuottamaksi mahdollisuudeksi murtaa työn fyysisiä rajoituksia ja samanaikaisesti voimistaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja verkottumista (Lahtinen 2000, 33). Virtuaalisella työllä tarkoitetaan työn joustavaa organisointia tai tietoliikenneavusteista ryhmätyötä, jossa työtä voidaan tehdä tietotekniikan avulla varsinaisen työpaikan ulkopuolella kuten organisaation sivutoimipaikassa, toisen organisaation tiloissa tai työmatkoilla. Virtuaalinen työ kuvastaa terminä työn paikkasidonnaisuuden häviämisen luonnetta. (Lahtinen 2000, 33; Lahtinen 2002, 14.) Määritelmässä oleellisimpana tekijänä voidaan pitää juuri henkilöstön välistä fyysisistä etäisyyttä toisistaan (Bell & Kozlowski 2002; Hakonen, Lipponen, Vartiainen & Kokko 2006; Henry & Hartzler 1998; Lipnack & Stamps 1997). Virtuaalisessa työssä työtä liikutetaan ihmisten luokse, kun taas perinteisessä samapaikkaisessa työssä ihmiset liikkuvat työn luokse (Nilles 1998). Virtuaalinen organisaatio ja virtuaalinen tiimi määritellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa 1.3.

vanhenee huomattavasti nopeammin kuin johtamiseen, työntekoon ja organisaatioon liittyvät tiedot. (Ojala 1995, 46–49; Schabracq & Cooper 2000, 231.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana on julkisissa keskusteluissa puhuttu paljon tietoyhteiskunnasta, sen kehityksestä ja kehittämisestä. Tietoyhteiskunnalle on ominaista tiedon merkityksen korostuminen tuotannon edellytyksenä ja lopputuloksena. Erityisesti informaation käsitteleminen ja kommunikaatioteknologian eri muodot muodostavat tämän uuden aallon ytimen. (Castells 1996; Kokko & Vartiainen 2005, 3; Lahtinen 2002, 9; Mannermaa & Ahlqvist 1998.) Tietoyhteiskunnan yhteydessä puhutaan myös usein työelämän muutoksista. Muutosten taustalla on nähty muun muassa talouden globalisointuminen, lisääntyvä tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen ja perinteisten työuramallien väistyminen projektimaisten työntekotapojen tieltä. Erityisen keskeisellä sijalla ovat informaatioteknologian muutokset. Työelämässä ollaan yhä enemmän siirtymässä kohti joustavaa työn tekemistä niin työtapojen, työaikojen kuin työn sijainnin suhteen. (Karhia 2009, 64; Lahtinen 2002, 9.)

Tietoyhteiskunnan kehityksen myötä työn tekemisen luonne on muuttunut. Informaatioteknologian hyödyntäminen mahdollistaa yhteydenpidon ja jatkuvan tiedonsaannin myös varsinaisten työpisteiden ulkopuolella. Tekniikan kehittyminen on saanut aikaan sen, että tiedon käsittely on tullut yhä riippumattomammaksi työntekijän fyysisestä sijainnista. Tietotyö ei edellytä yhteistä työpaikkaa, vaan sitä voidaan tehdä lähes missä vain, kunhan tarjolla ovat tarvittavat välineet. Työn tekeminen on vapautumassa vähitellen perinteisistä ajallisista ja paikallisista rajoistaan, kun työtä tehdään tietoverkkojen välityksellä. (Axtell, Fleck & Turner 2004; Handy 1997; Kokko & Vartiainen 2005, 3; Townsend ym. 1998.)

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on herättänyt keskustelun organisaatioiden häviämisestä, onkin nostettu esiin ajatus virtuaalisesta organisaatiosta (Harris 1998). Virtuaalisuus voidaan määritellä muunneltavissa oleviksi ja tilapäisiksi työn organisointimalleiksi. Virtuaalisella organisaatiolla ei ole tunnistettavaa fyysistä muotoa ja organisaation rajoituksena on ainoastaan informaatio- ja kommunikaatioteknologian saatavuus. (Busch 2003, vii.)

Perinteisissä työyhteisöissä työskentely tapahtuu yhdessä tietyssä fyysisessä paikassa, saman aikavyöhykkeen alla ja tietyn kansallisen kulttuurin vallitessa. Lisäksi työntekijät tapaavat kasvokkain toisiaan usein ja informaation vaihto on sujuvaa. (Gluesing & Gibson 2004.) Useat perinteiset organisaatiot ja työryhmät ovat muuttuneet hajautuneiksi ja verkostomaisiksi vuorovaikutusrakenteiksi. Työryhmien työntekijät valitaan usein tarvittavan asiantuntemuksen ja erityisosaamisen perusteella riippumatta siitä, missä päin maailmaa he työskentelevät. (Kokko & Vartiainen 2005, 3.) Bell (1973) ja Toffler (1981) puhuivat jo 1970- ja 1980-luvulla maantieteen merkityksen katoamisesta infor-

maatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä. Bellin mukaan teknologia vaikuttaa ihmisten toimintaan niin, että etäisyys lyhenee ja aika hämärtyy. Nykyisin työntekijöiden välinen yhteistyö ja kommunikointi tapahtuvat yhä useammin tietoliikenneyhteyksien välityksellä kasvokkaisen kohtaamisen sijaan. (Kokko & Vartiainen 2005, 3.)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimin ilmapiiriä virtuaalisen tiimin kontekstissa. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää virtuaalisissa tiimeissä työskentelevien ihmisten kokemuksia vallitsevasta tiimi-ilmapiiristä³ sekä ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, joidenka yhtenä osana selvitetään myös ilmapiirin kehittämistä. Lisäksi tavoitteena on selvittää tiimi-ilmapiirin vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen. Tutkimuksen pyrkimyksenä on antaa kokonaisvaltainen kuva virtuaalisen tiimin ilmapiiristä ja oppia ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, kokemuksia ja havaintoja virtuaalisissa tiimeissä työskenneltäessä. Alla on kuvattu tutkimusongelmat ja sen jälkeen tutkimusongelmien valintaa on perusteltu.

Tutkimuksen kaksiosainen pääongelmana on:

Millainen tiimi-ilmapiiri vallitsee tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalisissa tiimeissä ja mistä ilmapiiri on seurausta?

³ Tiimi-ilmapiiri (käytetään myös ilmaisua ”tiimin ilmapiiri”, eng. team climate) on käsitteenä organisaatioilmapiiri-käsitteen alakäsite (ks. esim. Seger, Hazzan, Bar-Nahor 2007). Ruohotie (1999, 122), Schneider (1975) ja Stringer (2002, 68) korostavat, että organisaatiolla saattaa olla useita ilmapiirejä. Keskeinen ilmapiirin determinantti on jäsenyys ryhmässä, mikä selittää sen, miksi saman organisaation sisällä voi ilmetä erilaisia ilmapiirejä. Organisaation sisällä saattaa olla alayksiköitä, kuten osasto, työryhmä tai tiimi, joissa kussakin saattaa olla oma ilmapiirinsä. Alayksiköt eivät kuitenkaan ole irrallaan yläkäsitteestään, organisaatiotasosta, vaan kiinteässä vuorovaikutuksessa kokonaisuuden kanssa. Organisaation kokonaisilmapiiri vaikuttaa alatasoin ilmapiiriin ja toisinpäin. Organisaatioissa työskentelevän yksilön kannalta on tärkeää tunnistaa tietty ilmapiiri, jossa kukin yksilö on osana. Tässä työssä ollaan kiinnostuneita tiimitason ilmapiiristä, millä tarkoitetaan tiimin jäsenten tiimiympäristöä koskevien subjektiivisten havaintojen, tulkintojen tai kokemusten summaa (vrt. James ym. 2008: James & James 1989; 1990; James & Jones 1974; Schneider & Snyder 1975, 318–319; Tagiuri & Litwin 1968). Ilmapiirin analyysitasona toimii siis tiimi. Teoriakirjallisuudessa käytetään yleisesti organisaatioilmapiiri-käsitettä, ja myös tämän työn teoriataustana on käytetty organisaatioilmapiiriä käsitteleviä teorioita, malleja ja aikaisempia alan tutkimuksia. Täsmennettäessä ilmapiirin analyysitasoa tiimitasolle, käytetään lähdekirjallisuudessa myös tiimi-ilmapiiri-käsitettä (team climate). Tässä työssä ”tiimi-ilmapiiri” ja ”tiimin ilmapiiri” -käsitteitä käytetään erityisesti työn tulososiossa, jotta analyysitaso tulee selkeämmin esille.

Tutkimuksen alaongelmina ovat:

- Miten tiimi-ilmapiirin osa-alueet⁴ tyypillisesti ilmenevät virtuaalisissa tiimeissä?
- Minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan ilmapiiriin ja miten?
- Miten ilmapiiriä pyritään kehittämään?

Tutkimuksen empiirisiä tuloksia tarkastellaan suhteessa aikaisempiin aihepiiriin tutkimuksiin. Aikaisemmissa organisaatioilmapiiriä⁵ käsittelevissä tutkimuksissa on pääsääntöisesti keskitytty samapaikkaisten organisaatioiden ilmapiiriin tarkasteluun (ks. James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright & Kim 2008). Sen sijaan virtuaalisten tiimien ilmapiiriä on vähemmän tutkittu. Virtuaalisten tiimien tutkimuksesta on 2000-luvulla tehty muutamia kattavia kirjallisuuskatsauksia (esim. Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004). Kyseisissä kirjallisuuskatsauksissa ei yhdessäkään tutkimuksessa viitata organisaatioilmapiiri-tutkimukseen. Joitakin organisaatioilmapiirin osa-alueita, kuten luottamusta, identiteettiä ja viestinnän tiettyjä osa-alueita on tutkittu, mutta monipuolinen ja laaja-alainen ilmapiiriin tutkimus on ollut puutteellista.

Lisäksi kirjallisuuskatsausten (esim. Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004) mukaan virtuaalisten tiimien useiden yksittäisten ilmapiiriulottuvuuksien tutkimus on ollut vähäistä. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi johtaminen, me-henki ja sosiaalinen vuorovaikutus. Ilmapiiridimensioita käsitellään tässä tutkimuksessa tiimin kokonaisilmapiirin osina. Alatutkimusongelmaan ”miten tiimi-ilmapiirin osa-alueet tyypillisesti ilmenevät virtuaalisissa tiimeissä” pyritään vastaamaan kuvailemalla tiimi-ilmapiirin osa-alueiden ilmenemistä pääasiassa sanallisesti. Kyseinen alatutkimusongelma liittyy suoraan päätutkimusongelman ensimmäiseen osaan eli siihen, millainen tiimi-ilmapiiri vallitsee tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalisissa tiimeissä.

Perinteiseen samapaikkaiseen organisaatiomuotoon kohdistuneissa tutkimuksissa (esim. Schneider 1975; Schneider & Reichers 1983; Stringer 2002) organisaation sisäisistä tekijöistä muun muassa johtamisen sekä henkilöstön

⁴ Tiimi-ilmapiirin osa-alueilla tarkoitetaan tiimitason ilmapiiridimensioita eli ilmapiiriulottuvuuksia (esimerkiksi viestintä ja esimiestyö ks. alaluku 4.3.5). Teoriakirjallisuudessa (ks. esim. Dailey 1988; Litwin & Stringer 1968) puhutaan yleisesti organisaatioilmapiiridimensioista, organisaatioilmapiirin osa-alueista tai organisaatioilmapiiriulottuvuuksista. Tiimi-ilmapiirin osa-alueet ovat samat kuin organisaatioilmapiirin osa-alueet, mutta analyysitasona on tiimi. Pyrkimyksenä on siis selvittää tiimin ilmapiiridimensioiden ilmenemistä.

⁵ Viittaus aikaisempiin organisaatioilmapiiritutkimuksiin sisältää myös organisaation alayksikkökohdittaiset tutkimukset, kuten tiimi ja ryhmätason tutkimukset. Viittauksessa ei siis varsinaisesti puututa analyysitasoon (organisaatio, ryhmä, tiimi).

välisen vuorovaikutuksen on havaittu vaikuttavan organisaatioilmapiiriin (ks. kuvio 1, s. 25). Tässä tutkimuksessa kyseisten tekijöiden vaikutusta tarkastellaan virtuaalisen organisaation kontekstissa. Lisäksi selvitetään mitkä mahdolliset muut tekijät vaikuttavat ilmapiiriin muodostumiseen oleellisesti. Toinen kaksiosainen alatutkimusongelma ”minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan ilmapiiriin ja miten” liittyy suoraan päätutkimusongelman toiseen osaan.

Suomalaisissa organisaatioissa organisaatioilmapiiriin mittaaminen on varsin yleistä (Lindström & Ervasti 2006, 24–28), mutta yksin se ei kuitenkaan vielä varsinaisesti kehitä ilmapiiriä. Tiedetään, että johtamistyyli ja sen muuttaminen inhimilliseksi ja työntekijäkeskeiseksi sen sijaan on eräs merkittävimmistä keinoista parantaa työilmapiiriä (Amabile ym. 2004; Ekvall & Ryhammar 1998; Ekvall 1997; Lewin, Lippitt & White 1939; Schneider, Salvaggio & Subirats 2002). Kokonaisuudessaan ilmapiiriin kehittämiseen liittyviä seikkoja on selvitetty suhteellisen vähän aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. James ym. 2008). Tosin Nakarin (2003) perinteistä organisaatiomuotoa käsittelevässä case-tutkimuksessa aihetta sivuttiin hieman. Virtuaalisen tiimin ilmapiiriin kehittämistä sen sijaan on tutkittu vieläkin vähemmän (esim. Hertel, Geister & Konradt 2005). Ilmapiiriin kehittämistoimenpiteillä pyritään vaikuttamaan ilmapiiriin, ja alatutkimusongelma ”miten ilmapiiriä pyritään kehittämään” onkin kiinteä osa päätutkimusongelman toista osaa.

Vaikka tässä tutkimuksessa päähuomio kiinnittyy vallitsevan tiimi-ilmapiiriin ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun, on tutkimuksessa luontevaa tarkastella myös ilmapiiriin vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen. Työmotivaatio onkin aihepiirinä otettu mukaan tutkimukseen, sillä se liittyy organisaatioilmapiiriin. Osa tutkijoista (esimerkiksi Likert 1967) on jopa luokitellut työmotivaation yhdeksi ilmapiiriin osa-alueeksi, joskin monet tutkijat (Dailey 1988; Koys & Decotiis 1991; Litwin & Stringer 1968; Moran & Volkwein 1992, Stringer 2002) tekevät selkeän eron käsitteiden välille. Tässä tutkimuksessa ilmapiiri ja työmotivaatio on luokiteltu eri käsitteiksi. Koska työmotivaatio ei ole tutkimuksen varsinainen kohdeilmiö, ei työmotivaatiota ole käsitelty työssä laaja-alaisesti, vaan lähinnä ollaan kiinnostuneita siitä, *millainen vaikutus ilmapiirillä on henkilöstön työmotivaatioon ja käyttäytymiseen.*

Virtuaalisissa tiimeissä työntekijöiden välinen fyysinen etäisyys saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon useasta eri syystä: Yhteisten tavoitteiden luominen ja niihin sitoutuminen ovat haasteellisempia kuin samapaikkaisessa tiimissä toimittaessa. Anonymiteetin tunne sekä vähäinen sosiaalinen kanssakäyminen saattavat johtaa sosiaaliseen eristyneisyyden tunteeseen. Lisäksi palaute esimieheltä saattaa vähentyä samapaikkaiseen tiimiin verrattuna. (esim. Hertel, Konradt & Orlikowski 2004; Jarvenpaa &

Leidner 1999; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson 2004; Moore, Kurtzberg, Thomson, & Morris 1999; Nunamaker, Reinig & Briggs 2009.) Virtuaalisessa tiimikontekstissa työmotivaatiotekijöitä on tutkittu sangen vähän ja varsinkin virtuaalisen tiimin ilmapiirin ja motivaatiotekijöiden välinen tarkastelu on ollut vähäistä (Hertel, Geister & Konradt 2005; Powell, Piccoli & Ives 2004; Martins, Gilson & Maynard 2004; Merkevicius & Utruyte-Vrubliauskiene 2008). Samapaikkaisten organisaatioiden tutkimuksissa ilmapiirin yhteyttä henkilöstön työhön on tarkasteltu jonkin verran, esimerkiksi asiakaspalveluun (Davidson, Manning, Brosnan & Timo 2001; Schneider 1990) ja työn tehokkuuteen (West, Smith, Fen & Lawthorn 1998). Sen sijaan yleisellä tasolla henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen kohdentuva tarkastelu on ollut vähäistä aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. James ym. 2008).

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat pysyvät virtuaaliset työtiimit. Tiimeissä työskentelee asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä sekä tiimin vetäjiä, esimiehiä. Aikaisemmissa virtuaalisen organisaation tutkimuksissa on painottunut erityisesti organisaation tai johdon näkökulma (ks. esim. Connaughton & Daly 2004; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998; vrt. Sivunen 2007). Tässä tutkimuksessa sen sijaan painottuu työntekijöiden näkökulma ilmapiiriin, koska valtaosa tiimin jäsenistä toimii työntekijän roolissa.

Katzenbach ja Smith (1998, 59) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Humphriesin (1998, 11) määritelmässä puolestaan painottuu tavoitteellisuus kohti yhteistä päämäärää: ”Tiimi on ryhmä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhdessä työskenteleviä ihmisiä, jotka ovat valmiita panemaan kaiken tarpeellisen energiansa varmistaakseen, että tavoite saavutetaan.” Vastaavanlaisia määritelmiä ovat myös muut tutkijat esittäneet, joskin niissä ovat painottuneet hieman eri teemat, kuten tiimin itsenäisyys (Jessup 1994, 27; Shonk 1994, 33–35) ja yhteisvastuullisuus (Pirnes 1994, 18). Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään termiä ”tiimi”, käsite nähdään väljempänä kuin useiden tutkijoiden (esim. Jessup 1994, 27; Katzenbach ja Smith 1998, 59; Shonk 1994, 33–35) esittämissä tiimin määritelmissä. Työorganisaatioissa saatetaan puhua tiimeistä, vaikka todellisuudessa ne eivät välttämättä täytäkään tiimin varsinaisia kriteereitä, vaan osuvampi termi saattaisi olla ryhmä. Tutkimuksen ydinteemana ei kuitenkaan tässä tapauksessa ole tutkia tiimin kriteeristön toteutumista, vaan yhdessä työskentelevien ihmisten keskinäistä kanssakäymistä. Tämän vuoksi ei tiimin määrittelyssä ole menty syvemmälle.

Alan kirjallisuudessa virtuaalisen eli hajautetun organisaation määrittelyn keskustelussa käytetään virtuaalinen organisaatio ja hajautettu organisaatio -termejä puhuttaessa samasta ilmiöstä. Virtuaalinen terminä on usein hieman

harhaanjohtava, sillä osalle ihmisistä se tuo mieleen epätodellisen. Virtuaalisilla tiimeillä ja virtuaalisilla organisaatioilla tarkoitetaan konkreettisia tiimejä ja organisaatioita. (ks. esim. Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004.) Joissakin tutkimuksissa (esim. Sivunen 2007) on tietoisesti käytetty termiä hajautettu organisaatio ja vältetty virtuaalinen organisaatio-termin käyttöä osaltaan termin heittäjän mielikuvan takia. Tässä tutkimuksessa virtuaalinen ja hajautettu organisaatio ymmärretään synonyymeinä. Yhdenmukaisen käsitteiden käytön vuoksi käytetään tutkimuksessa virtuaalinen organisaatio-termiä ilmaisemaan organisaatiomuotoa.

Virtuaalinen organisaatio muodostuu ryhmistä ja ihmisistä, jotka työskentelevät eri paikoissa yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä kommunikointi tekee erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Virtuaaliseksi työn tekee se, että viestintä tapahtuu pääosin tai pelkästään sähköisen tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tämän vuoksi käytetään usein myös termiä virtuaalinen organisaatio. Yksinkertaisimmillaan virtuaalisen organisaation ajatus toteutuu virtuaalitiimien työskentelyssä, jossa tiimien jäsenet toteuttavat yhteistä jaettua tehtävää, sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa ja käyttävät yhteydenpitoon informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. (Benchmarking progress 2000; Byrne, Brandt & Port 1993; Cohen & Bailey 1997; DeSanctis & Poole 1997; Gibson & Gibbs 2006; Grosse 2002; Gupta, Karimi, & Somers 1995; Ishaya & Macaulay 1999; Lipnack & Stamp 2000; Nilles 1998, 1; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998; Vartiainen, Hakonen, Kokko 2003; Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 14.)

Tyypillisesti tutkijat eivät ole asettaneet tarkkoja rajoja työntekijöiden väliselle fyysiselle etäisyydelle, vaan yleisesti määritelmässä puhutaan maantieteellisesti eripaikkaisuudesta puuttumatta maantieteelliseen tarkkaan etäisyyteen sen tarkemmin. (Byrne, Brandt & Port 1993; Cohen & Bailey 1997; DeSanctis & Poole 1997; Grosse 2002; Gupta, Karimi, & Somers, 1995; Ishaya & Macaulay 1999; Lipnack & Stamp 2000.) Toisin kuin valtaosa tutkijoista Pape (1997, 4) tuo esiin selkeän vaatimuksen työntekijöiden väliseen fyysiseen etäisyyteen, mikä erottaa virtuaalisen tiimin muista tiimeistä. Papen mukaan työryhmä, jonka jäsenet työskentelevät yli 15 metrin etäisyydellä toisistaan muodostavat virtuaalisen tiimin. Tässä tutkimuksessa keskeisenä virtuaalisuuden kriteerinä on nähty ainakin yhden tiimin jäsenen työskentely toisella paikkakunnalla kuin muut tiimin jäsenet asettamatta selkeitä metrimäärisiä kriteerejä fyysisen etäisyyden suuruuteen. Myös Hakonen, Lipponen, Vartiainen ja Kokko (2006) pitävät tätä virtuaalisen tiimin keskeisenä kriteerinä.

Toisena virtuaalisen tiimin kriteerinä Hakonen ym. (2006) tuovat esiin tiimin jäsenten keskinäisen vähäisen kasvokkaisten tapaamisten määrän. Työntekijöiden välisen fyysisen etäisyyden vuoksi tiimin jäsenet tapaavat toisiaan

harvoin kasvokkain ja viestintävälineenä käytetään pääasiassa sähköisiä viestintävälineitä. Rungas teknologian hyödyntäminen viestinnässä ei kuitenkaan välttämättä erota virtuaalista tiimiä fyysisesti samoissa tiloissa toimivasta tiimistä, sillä myös samapaikkaisessa tiimissä saatetaan käyttää hyvin paljon teknologiaa viestinnässä. (Griffith & Neale 2001.) Harvat kasvokkaiset tapaamiset sekä teknologian hyödyntäminen viestinnässä nähdään tässä tutkimuksessa olevan enemmän seuraus työntekijöiden välisestä fyysisestä etäisyydestä kuin varsinainen kriteeri virtuaalisuudelle. Tämän vuoksi niitä ei ole asetettu virtuaalisuuden määritelmään kuuluviksi tässä tutkimuksessa. (vrt. Hertel ym. 2005.)

Osa alan tutkijoista (esim. Duarte & Snyder 1999; Lipnack & Stamps 2000) on tuonut virtuaalisen organisaation määritelmässä esiin työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat. Tätä Hakonen ym. (2006) eivät kuitenkaan pidä välttämättömänä piirteenä virtuaaliselle ryhmälle, joskin näin usein on. Henkilöstön monikulttuurisuus ei liity pelkästään virtuaaliseen työskentelyyn, vaan on hyvin tyypillinen piirre esimerkiksi monikansallisissa organisaatioissa, joissa työryhmän jäsenet saattavat kaikki työskennellä fyysisesti samassa toimipaikassa. Myöskään tässä tutkimuksessa erilaisia kulttuuritaustoja ei ole pidetty virtuaalisuuden kriteerinä.

Organisaatiotutkimuksissa keskustelu virtuaalisista organisaatiomuodoista liittyy usein etätöön tutkimukseen (Jackson, van der Wielen & van der Wielen 1998). Etätö ei kuitenkaan käsitteenä ole aivan sama asia kuin virtuaalinen työ. Etätöissä yksilöt työskentelevät kotona tai työpisteissä lähellä kotia, mutta heidän työnsä voi olla täysin itsenäistä. (Pekkola 2002.) Virtuaalisen työryhmän tai tiimin määrittelyssä yhtenä keskeisenä seikkana on työntekijöiden välinen keskinäinen riippuvuus. Virtuaalinen työryhmä voidaan määrittellä ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteisestä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden keskenään pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla. (Jones, Oyung & Pace 2005; Lipnack & Stamp 2000.) Myös tässä tutkimuksessa ryhmän jäsenten riippuvaisuutta toisistaan on pidetty yhtenä virtuaalisen tiimin kriteerinä. Vaikka työryhmän jäsenet toimisivatkin omalla paikkakunnallaan itsenäisesti, tulee heidän olla kanssakäymisessä keskenään sekä tehdä yhteistyötä muiden ryhmän jäsenten kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja olla nimetyn tiimin tai työryhmän jäseniä.

Beyrlein, Freedman, McGee ja Moran (2003) kuvaavat kolmen tyypisiä virtuaalisia organisaatioita. Maantieteellisesti hajautetuissa organisaatioissa on työntekijöitä eri puolilla maailmaa. Kussakin yksikössä saatetaan tehdä eri tehtäviä kuitenkin niin, että työntekijöillä on yhteinen toimeksianto. Ajallisesti hajautetuissa organisaatioissa toiminta on järjestetty globaaliksi vuorotyöksi. Työntekijät jatkavat toisella puolella maailmaa siitä, mihin toiset työntekijät

jäivät hyödyntäen näin aikaeroa. Organisaation rajat ylittävissä organisaatioissa työntekijät kuuluvat itsenäisiin yrityksiin, jotka kuitenkin työskentelevät yhdessä. Tällöin voidaan puhua myös verkosto-organisaatiosta, jonka jäseniä yhdistää yhteinen toimeksianto.

Verkosto-organisaatio tulee erottaa käsitteenä virtuaalisesta organisaatiosta, vaikka se onkin samankaltainen. Verkosto-organisaatioon liittyy selkeästi verkostomainen toimintatapa, jossa työryhmä muodostuu eri organisaatioiden edustajista. Verkosto-organisaatiot täyttävät tyypillisesti virtuaalisen organisaation kriteerit. Aina kriteerit eivät kuitenkaan täyty, sillä verkosto-organisaation osapuolet saattavat toimia samoissa toimitiloissa, ja eripaikkaisuus keskeisenä virtuaalisuuden kriteerinä ei täten toteudu. Virtuaalinen organisaatio puolestaan voi muodostua täysin yhden organisaation jäsenistä, jolloin verkosto-organisaation kriteeristö ei toteudu. (Miles & Snow 1992; Nohria & Eccles 1992.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalisia tiimejä, jotka ovat muodostuneet yhden organisaation jäsenistä. Tarkastelu rajoittuu maantieteellisesti hajautettuihin tiimeihin. Verkosto-organisaatioiden tarkastelu on rajattu pois tästä tutkimuksesta. Myös aika- ja kulttuurierojen tarkastelu on jätetty pois, sillä kaikki tutkimuksessa mukana olevat tiimit toimivat Suomessa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan virtuaalisia tiimejä, jotka ovat yksi osa koko organisaatiota eivätkä toimi organisaatiosta irrallisina osina. Tämän vuoksi tarkastelun näkökulma on laajempi kuin pelkästään tiimin näkökulma, ja paikoitellen työssä puhutaan virtuaalisesta organisaatiosta. Organisaation käsite on huomattavasti laajempi kuin yksittäisen tiimin käsite. Vaikka teoriakirjallisuudessa yleisesti puhutaan virtuaalisesta organisaatiosta, on varsin harvinaista, että koko organisaatio on virtuaalinen, täysin hajautettu. Varsin tyypillistä onkin, että osa organisaatiosta toimii virtuaalisesti ja osa perinteisesti samassa fyysisessä paikassa. (DeSanctis, Staudenmayer & Wong 1999). Kirjallisuudessa virtuaalinen organisaatio -termin käyttö on kuitenkin vakiintunut käyttöön, joten tässäkin tutkimuksessa on käytetty kyseistä termiä. Virtuaalinen tiimi -termiä on käytetty jonkin verran työn teoreettisessa osassa, mutta varsinkin työn empiirisessä osassa sen käyttö on yleisempää. Tiimi-termin käytöllä korostetaan erityisesti kyseisen tiimin tarkastelua. (vrt. Benchmarking progress 2000; Byrne, Brandt & Port 1993.) Tässä tutkimuksessa virtuaalinen tiimi määritellään seuraavasti: *Virtuaalinen tiimi muodostuu nimetyin tiimin tai työryhmän jäsenistä, joista ainakin yksi henkilö toimii eri paikkakunnalla kuin muut tiimin jäsenet. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja ovat kanssakäymisessä keskenään pääasiassa sähköisten työvälineiden avulla.* Sähköinen viestintä ei ole varsinaisesti virtuaalisuuteen kuuluva kriteeri, vaan enemmänkin seurausta eripaikkaisesta työskentelystä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan virtuaalisen tiimin ilmapiirin tyypillisiä piirteitä. Vaikka tutkimuksen päätavoitteena ei ole vertailla virtuaalisten tiimien ilmapiiriä ja toimintaa perinteisellä tavalla toimiviin tiimeihin, jossa kaikki tiimin jäsenet työskentelevät samassa fyysisessä toimipaikassa, on työssä käsitelty näiden organisaatiomuotojen eroja ilmapiirin kannalta. Näin on toimittu, jotta virtuaalisen tiimin ilmapiirin tyypilliset piirteet tulisivat ennistä selkeämmin esiin.

Tutkimuksen aihepiirinä on organisaatioilmapiiri, joka on tiimi-ilmapiirin yläkäsite. Organisaatioilmapiirin lähikäsitteisiin liittyviä teemoja, kuten työtyytyväisyys ja organisaatiokulttuuri, sivutaan tässä tutkimuksessa. Varsinkin työtyytyväisyys on aiheena hyvin lähellä ilmapiiriä, joskin pieniä vivahteroja käsitteiden välillä löytyy. Näitä eroavaisuuksia käsitellään 2. luvussa. Toinen ilmapiiriä sivuava käsite on organisaatiokulttuuri, jota niin ikään käsitellään tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan varsinaisesti ole selvittää organisaatiokulttuurin ydinolemuksia, kuten arvoja, artefakteja tai historiaa, joskin niitäkin tarkastelussa sivutaan, sillä ne vaikuttavat osaltaan ilmapiiriin.

Tutkimuksen empiirisessä osassa oli mukana 10 eri tiimiä viidestä eri organisaatiosta. Aineisto kerättiin triangulaatiomenetelmällä. Pääaineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Kaikkiaan haastateltiin 45 virtuaalisen tiimin jäsentä. Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, johon vastasi 118 virtuaalisen tiimin jäsentä. Aikaisemmissa ilmapiiritutkimuksissa on selkeästi painottunut kvantitatiivinen analysointi (Denison 1990; 1996; Juuti 1992, 82). Tässä tutkimuksessa painotettiin laadullista analysointia, ja kyselyn kvantitatiivinen analysointi tuki laadullista aineistoa.⁶

1.4 Tutkimuksen taustalla oleva malli ja tutkimuksen rakenne

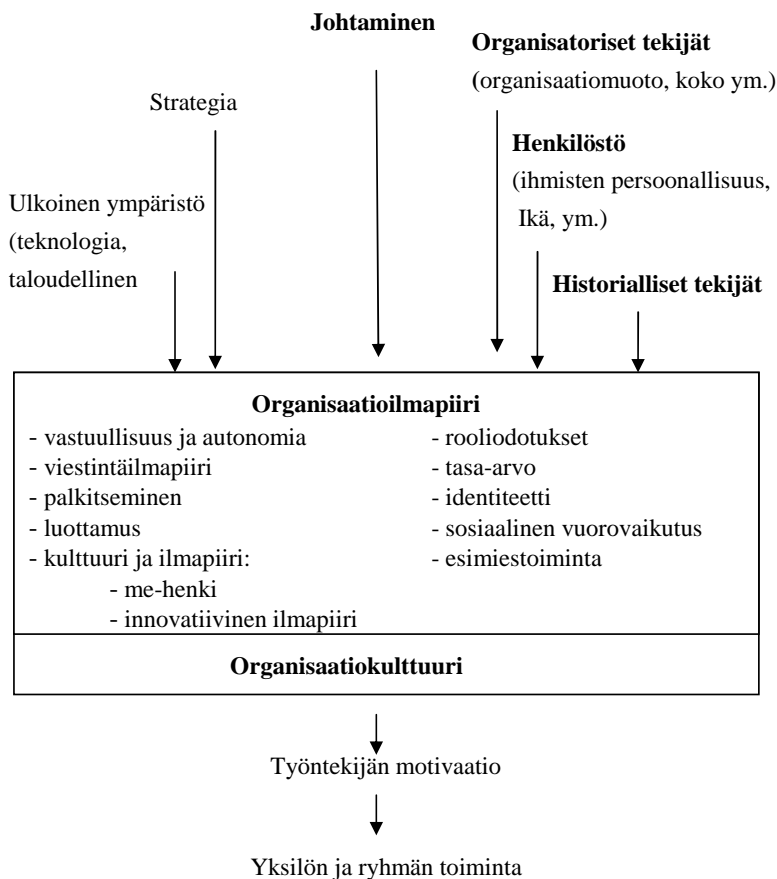
Tutkimus pohjautuu mukaeltuun organisaatioilmapiirin perinteiseen malliin (kuvio 1, s. 25) (vrt. Hansen & Wernerfelt 1989; Litwin & Stringer 1968; Stringer 2002). Perinteistä mallia on hiukan laajennettu Stringerin (2002) esittämällä mallilla ja lisäksi terminologiaa on muokattu nykyaikaisempaan

⁶ Aineistonkeruu- ja analysointi on kuvattu 4. luvussa.

muotoon.⁷ Syitä kyseisen ilmapiirimallin valintaan tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi on useita. Ensinnäkin perinteinen organisaatioilmapiirimalli on luonut pohjaa organisaatioilmapiiritutkimukselle ja se on ollut tutkijoiden yleisessä käytössä. Toiseksi, kyseistä mallia voidaan pitää sängen monipuolisena ja kattavana, sillä se käsittelee useita ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ja ilmapiirin muodostumisen osa-alueita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ilmapiiri-ilmiötä laaja-alaisesti, ja osaltaan tämän vuoksi kattava malli sopii viitekehikseksi. Kolmas oleellisesti kyseisen mallin valintaan vaikuttava tekijä on organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin välinen suhde. Mukaellussa perinteisessä organisaatioilmapiirin mallissa (kuvio 1) organisaatioilmapiirilaatikko on sijoitettu organisaatiokulttuurilaatikon sisään, koska organisaatioilmapiiriin katsotaan olevan organisaatiokulttuurin osa.⁸ Tässä tutkimuksessa näkökulma on samanlainen.

⁷ Alkuperäisessä organisaatioilmapiirimallissa käytettiin esimerkiksi ihmistekijät-termiä, joka on muutettu henkilöstö-termiksi. Alkuperäisessä mallissa ilmapiiriin nähtiin koostuvan seuraavista osista: päätöksentekotoiminnot, viestintä, tavoitteellisuus, henkilöstöhallinto, esimiestyö, ryhmäprosessit ja työolosuhteet. Tässä esitettyä mukaeltua mallia on täydennetty eri tutkijoiden (esim. Dailey 1988; Kopelman, Brief & Guzzo 1990; Koyss & DeCotiis 1991) ajatuksilla ilmapiiriin sisällöstä sekä erityisesti tässä tutkimuksessa käytetyn QPS Nordic -mittariston mukaan. Yhdestä ilmapiiridimensiosta on käytetty ”kulttuuri ja ilmapiiri” -nimeä. Tämä ilmapiiridimension nimi on otettu QPS Nordic -mittaristosta ja se jakaantuu kahteen osaan, me-henkeen ja innovatiiviseen ilmapiiriin, jotka ovatkin osuvampia ilmapiiridimension nimityksiä. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri-dimensiolla ei tarkoiteta sitä, että organisaatiokulttuuri olisi ilmapiirin osa-alue, vaan kuten on aiemmin mainittu, organisaatiokulttuuri on ilmapiirin yläkäsite. Ilmapiiriulottuvuuksia kuvataan alaluvussa 4.3.5.

⁸ Alaluvussa 2.2 käsitellään organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta.



Kuvio 1. Organisaatioilmapiirin perinteinen malli (mukaillen Hansen & Wernerfelt 1989; Litwin & Stringer 1968; Stringer 2002).⁹

Kuviossa 1 nuolien suunnat kuvaavat vaikutussuuntaa.¹⁰ Organisaatioilmapiiriin vaikuttaa erityisesti viisi keskeistä tekijää: johtaminen, organisatoriset tekijät, historialliset tekijät, ulkoinen ympäristö ja strategia. Johdon ja esimiesten roolia ilmapiiriin kannalta on käsitelty niin työn teoreettisessa kuin empiirisessäkin osiossa, koska johdolla ja esimiehellä on suuri vaikutus ilmapiiriin muodostumiseen. Henkilöstön koostumuksen vaikutusta ilmapiiriin kä-

⁹ Kuviossa 1 termejä strategia ja ulkoinen ympäristö ei ole lihavoitu, koska niiden tarkastelu on jätetty tarkoituksellisesti tutkimuksen ulkopuolelle.

¹⁰ Huolimatta siitä, että mukaellussa perinteisessä ilmapiirimallissa esitetään organisaatioilmapiiriin vaikuttavan työntekijän motivaatioon, ei vaikutussuuntaa voida pitää täysin eksplisiittisenä, sillä myös työmotivaatio voi vaikuttaa ilmapiiriin. Osa tutkijoista (esimerkiksi Likert 1967) jopa pitää työmotivaatiota organisaatioilmapiiriin osana, ja tällöin työmotivaation vaikutus ilmapiiriin on selkeä. Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin erityisesti kiinnostuneita motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ja kuvion nuolen suunta kuvaa tutkimusasetelmaa.

sitellään erityisesti työn empiirisessä osiossa, joskin aihetta sivutaan myös hieman työn teoreettisessa osassa. Organisatoriset tekijät tarkoittavat tässä työssä erityisesti organisaatiomuotoa, virtuaalista organisaatiota, jossa työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikkakunnilla. Tutkimuksen keskeisenä rajauksena on tarkastella ilmapiiriä nimenomaan virtuaalisen tiimin kontekstissa. Virtuaalista organisaatiota organisaatiomuotona on käsitelty teoriaosion 3. luvussa tuomalla esiin sen ominaispiirteitä. Pyrkimyksenä on hahmottaa konteksti, jossa ilmapiiriä tässä tutkimuksessa erityisesti tarkastellaan. Organisaation historiallisilla tekijöillä on oma vaikutuksensa organisaatioilmapiiriin ja kulttuuriin (Litwin ym. 1968, 39; Stringer 2002). Historiallisten tekijöiden vaikutusta ilmapiiriin sivutaankin hieman työssä, mutta käsittely jää tässä tutkimuksessa hyvin vähäiseksi, sillä näiden tekijöiden vaikutus ei nouse mitenkään erityisesti esiin. Organisaation strategialla, kuten kasvu- tai kansainvälistymisstrategialla saattaa olla selkeää vaikutusta ilmapiiriin. Ulkoinen ympäristö, kuten lainsäädäntö, kilpailuympäristö ja taloudelliset suhdanteet saattavat vaikuttaa myös ilmapiiriin. (Stringer 2002.) Tarkastelu organisaation strategian sekä ulkoisen ympäristön vaikutuksesta ilmapiiriin on tässä tutkimuksessa kuitenkin jätetty tietoisesti vähäiseksi. Niitä sivutaan hieman, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti organisaation sisäistä toimintaa ilmapiirin kannalta (vrt. Juuti 1991).

Tutkimuksen toinen luku keskittyy organisaatioilmapiirin käsitteeseen. Luvussa esitellään ilmapiiri-käsitettä sekä sen eroja ja samankaltaisuuksia suhteessa lähikäsitteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja organisaatiokulttuuriin. Lisäksi toisessa luvussa käsitellään organisaatioilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä ilmapiirin vaikutusta organisaation toimintoihin. Käsittely tapahtuu yleisellä tasolla puuttumatta erikseen organisaatiomuotoon kontekstina.

Organisaatioilmapiirin on havaittu vaikuttavan oleellisella tavalla työntekijöiden työmotivaatioon (Litwin & Stringer 1968, 6; Stringer 2002, 1). Organisaatioilmapiirin mallissa (kuvio 1) tuodaan esiin ilmapiirin vaikutusta motivaatioon ja yksilöiden käyttäytymiseen seuraavalla vaikutusketjulla: Organisaatioilmapiiri vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja motivaatio puolestaan yksilön käyttäytymiseen. Oletuksena työmotivaation ja ilmapiirin välisen suhteen arvioinnissa on se, että työyhteisön hyväksi koettu ilmapiiri on positiivisessa yhteydessä työmotivaatiotekijöiden kanssa ja vastaavasti huonoksi koetulla ilmapiirillä on päinvastainen vaikutus (Litwin & Stringer 1968). Burruksen (1996) mukaan positiivisen ilmapiirin vallitessa ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita työtään kohtaan. Vastaavasti negatiivisen ilmapiirin vallitessa ihmiset ovat vihaisia ja masentuneita. Burruss korostaakin, että ilmapiiri on erinomainen organisaation ja työntekijän menestyksen ennustaja. Toisen luvun lopussa käsitellään lyhyesti työmotivaatiota. Työmotivaation käsittelyssä ei aihetta käsitellä syvällisellä tasolla, vaan tarkastelu tapahtuu yleisellä tasolla.

Kolmannessa luvussa käsitellään organisaatioilmapiirin osa-alueita erityisesti virtuaalisen organisaation kontekstissa. Luvussa tuodaan esiin ilmapiirin tyypillisiä ilmenemismuotoja virtuaalisessa organisaatiossa aikaisempien tutkimustulosten pohjalta. Neljännessä pääluvussa käydään läpi organisaatioilmapiirin tutkimustapoja sekä erityisesti tämän tutkimuksen toteutus sekä aineiston analysointi. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset teema-aluekohtaisesti. Tulososiossa on esitetty empiirisen osion tulosten lisäksi aikaisempia tutkimustuloksia ja rakennettu vuoropuhelua näiden välille. Tutkimuksen viimeisessä, kuudennessa pääluvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto, keskeiset johtopäätökset sekä tutkimuksen onnistumisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.

2 ORGANISAATIOILMAPIIRI JA SEN LÄHIKÄSITTEET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen varsinaista aihepiiriä: organisaatioilmapiiriä sekä sen lähikäsitteitä työtyytyväisyyttä (alaluku 2.1.3) ja organisaatiokulttuuria (alaluku 2.2). Luvun alussa määritellään keskeiset käsitteet ja tuodaan esiin eroja ilmapiirin ja sen lähikäsitteiden välillä. Lähikäsitteiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan paremmin tutkittavaa ilmiötä eli organisaatioilmapiiriä. Alaluvussa 2.3 käsitellään puolestaan ilmapiirin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja organisaation toimintoihin. Toimivassa työyhteisössä korostuu avoin ja positiivinen ilmapiiri. Alaluvun 2.4 tarkoituksena on tuoda esiin hyvin toimivan ja heikosti toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä, mitkä ovat verrattavissa positiiviseen ja negatiiviseen työyhteisön ilmapiiriin. Alaluvussa 2.5 käsitellään motivaation käsitettä sekä työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja. Ilmapiiriä käsitellään puuttumatta organisaatiomuotokohtaiseen tarkasteluun.

2.1 Organisaatioilmapiiri käsitteenä

Organisaatioilmapiiri on käsitteenä moniulotteinen. Alaluvussa 2.1.1 käydään läpi ilmapiiri-käsitteen historiallista taustaa. Seuraavassa alaluvussa 2.1.2 määritellään organisaatioilmapiirin käsite ja lisäksi käydään laajemminkin ilmapiiri-käsitteeseen liittyvää keskustelua. Ilmapiirin käsite on hyvin lähellä työtyytyväisyys-käsitettä. Alaluvussa 2.1.3 tuodaan esiin näiden käsitteiden välistä eroja.

2.1.1 Organisaatioilmapiiri-käsitteen historia

Sosiaalisen ilmapiirin käsite sai alkunsa vuonna 1939, jolloin Lewin, Lippitt ja White käyttivät sitä ensimmäisen kerran. He tutkivat kolmen eri johtamistyylin, autoritaarisen, demokraattisen ja ”hällä väliä”, vaikutusta ilmapiiriin. Tutkimuksessa havaittiin, että vallitsevalla ilmapiirillä oli vaikutuksia ryhmän jäsenten käyttäytymisen muutokseen ja motivaatioon. Tehokkuuden suhteen demokraattinen ja autoritaarinen johtamistapa olivat suunnilleen yhtä hyviä, mutta demokraattisesti johdetussa ryhmässä yhteenkuuluvuus ja yhteishenki

olivat parempia. Kyseinen tutkimus oli luonteeltaan enemmänkin psykologista ilmapiiriä¹¹ kuin organisaatioilmapiiriä käsittelevä tutkimus. (Lewin, Lippitt & White 1939; Reichers & Schneider 1990, 14; White & Lippitt 1953.)

Argyris (1958) alkoi käyttää organisaatioilmapiirin käsitettä 1950-luvun lopulla. Ensimmäiseksi varsinaiseksi organisaatioilmapiiriä käsitteleväksi tutkimukseksi voidaan kuitenkin lukea Litwinin ja Stringerin (1968) tutkimus ”Motivaatio ja organisaatioilmapiiri”, jossa korostetaan organisaatioilmapiirin yhteyttä motivaatioon. Ensimmäisissä organisaatioilmapiiritutkimuksissa liitettiin ilmapiirin tarkastelu motivaatioon ja tuottavuuteen (Litwin & Stringer 1968) ja johtajien ilmapiiriin (Tagiuri 1968a). Kyseisten ilmapiiritutkimusten jälkeen aihe alkoi kiinnostaa yhä useampia tutkijoita. Sitten organisaatioilmapiirin käsite on laajentunut ja sen yhteyttä on tarkasteltu erilaisiin ilmiöihin, kuten johtamiseen, kulttuuriin ja työtyytyväisyyteen. (Reichers & Schneider 1990, 10–13.)

Pettigrew (1979) laajensi organisaatioilmapiirin käsitettä, kun hän esitteli organisaatiokulttuurin¹² käsitteen 1970-luvun lopussa. Kulttuurin käsite laajensi organisaatiotutkimuksen kenttää. Organisaatioilmapiiriin liittyvät tutkimukset lisääntyivät 1980-luvulla. Samoin organisaatioilmapiiri käsitteenä lähentyi kulttuurin käsitteeseen yhä enemmän. (Baker 1992; Kopelman ym. 1990; Reichers & Schneider 1990; Schein 1985.)

2.1.2 Organisaatioilmapiiri-käsitteen määritelmä

Organisaatioilmapiiri on käsitteenä arkikielessä monelle ihmiselle tuttu. Työorganisaation ollessa kysessä puhutaan usein myös työilmapiiristä. Organisaatioissa saatetaan puhua vapautuneesta, heikosta, tulehtuneesta tai iloisesta organisaatioilmapiiristä. Ilmiön käsittely jää kuitenkin tyypillisesti hyvin yleiselle tasolle. (Nakari 2003, 33.) Englannin kielessä käytetään climate-käsitettä, joka suomeksi käännettynä ilmaisee ilmastoja, ilmanalaa tai ilmapiiriä eri asiayhteyksissä (Hurme, Pesonen & Syväoja 2003). Tässä tutkimuksessa organisaatioilmapiiristä käytetään myös ilmaisua ”ilmapiiri”¹³, sillä se on yleisesti vakiintunut ilmaisu kuvaamaan kyseistä ilmiötä niin arkipäivän kielenkäytössä kuin alan tutkimuksissa (vrt. Carr, Schmidt, Ford & DeShon 2008; Nakari

¹¹ Alaluvussa 2.1.2 käsitellään tarkemmin psykologisen ilmapiirin ja organisaatioilmapiirin välisiä eroja.

¹² Alaluvussa 2.2 käsitellään tarkemmin organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin välistä suhdetta.

¹³ Työn alanimenä (ks. kansi) käytettiin ”Virtuaalisen tiimin ilmapiiri”-ilmaisua. Ilmaisua viittaa tiimitasoisesta ilmapiiristä tarkasteluun. Työn alanimessä ”Ilmapiiri”-sanan edellä ei käytetty analyysitasoa tarkemmin kuvaavaa ”tiimi-” etuliitettä tautologian välttämiseksi. Lisäksi ”ilmapiiri” on ilmaisuna vakiintunut arkipäivän kielenkäyttöön. Tutkimuksen tulososiossa ”ilmapiiri”-ilmaisulla viitataan tiimin ilmapiiriin, sillä kuten aikaisemmin mainittiin analyysitasona toimii tiimitaso.

2003; Schneider 1990, 386). Organisaatioilmapiiri on käsitteenä varsin abstrakti sekä laaja ja sitä on määritelty monin eri tavoin (Schneider 1990, 385–386; Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe 2000). Litwinin ja Stringerin (1968) määritelmä ilmapiiristä on eräs varhaisimmista. He määrittivät ilmapiirin organisaatioympäristön subjektiivista luonnetta tai laatua kuvaavaksi käsitteeksi. Organisaation jäsenet voivat kokea tai havainnoida organisaation ominaispiirteitä ja raportoida niistä sopivalla kysymyslomakkeella. Kyseinen määritelmä tuo esiin organisaation ainutlaatuisen luonteen. Lisäksi määritelmässä korostetaan organisaation jäsenten havaintoja. Määritelmän puutteena on kuitenkin se, ettei se ota kantaa havaintojen luonteeseen, puhutaanko yksittäisen jäsenen havainnoista vai havaintojen kollektiivisesta luonteesta. Määritelmässä otetaan myös kantaa ilmapiirin mittaamiseen viittaamalla sopivaan kyselyyn. Usein ilmapiiriä mitataan kyselyn avulla, mutta toisaalta ilmapiiriä voidaan mitata myös haastattelemalla. Huolimatta määritelmän yksityiskohdista osittaisesta puutteellisuudesta, on kyseinen määritelmä luonut pohjaa ilmapiiri-käsitteelle ja ilmapiiritutkimukselle.

Useat eri tutkijat määrittelevät ilmapiirin *organisaatiossa työskentelevien yksilöiden organisaatioympäristöä koskevien subjektiivisten havaintojen, tulkintojen tai kokemusten summaksi* (James ym. 2008: James & James 1989; 1990; James & Jones 1974; Schneider & Snyder 1975, 318–319; Tagiuri & Litwin 1968). Kyseistä määritelmää on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Määritelmässä painotetaan organisaation jäsenten havaintojen kollektiivista luonnetta, jolloin näkökulma on organisatorinen (Burke & Litwin 1992; Moran & Volkwein 1992, 2; Stringer 2002). Organisaatioilmapiiri esiintyy objektiivisesti organisaatiossa, mutta sitä voidaan kuvata ja mitata epäsuorasti organisaation jäsenten subjektiivisten havaintojen perusteella. Organisaatioilmapiiri on siis sekä objektiivinen että subjektiivinen käsite. Se on objektiivisesti mitattavissa oleva ilmaus ihmisten subjektiivisista havainnoista työympäristöstään. (Stringer 2002.) Organisaatioilmapiiri rakentuu kaikkien työyhteisön ihmisten käyttäytymisen tuloksena (Pessi 1999, 10) ja tuo esiin jaetut havainnot siitä, kuinka asiat ovat organisaatiossa. Huomattavaa määritelmässä kuitenkin on se, että siinä ei puhuta siitä, kuinka asioiden kuuluisi tai haluttaisiin olevan. (Reichers & Schneider 1990.)

Organisaatioilmapiiriä koskevien havaintojen sisällöstä esiintyy hiukan erilaisia mielipiteitä tutkijoiden keskuudessa. Osa tutkijoista (Denison 1996; Reichers & Schneider 1990) kuvaa ilmapiirin koostuvan organisaation jäsenten jaetuista havainnoista organisaation käytänteistä, poliittikasta ja proseduureista. Toiset tutkijat (Burke & Litwin 1992, 526–527; Forehand & Gilmer 1964, 362; Juuti 1989, 246; Moran & Volkwein 1992 2; Schneider 1990, 384; Schneider & Bowen 1995; Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000; Trist 1981, 43–44; Tagiuri 1968b) puolestaan ilmaisevat asian hiukan toisin

sanoin ja määrittelevät ilmapiirin organisaation jäsenten havainnoiksi siitä, mikä on tärkeää ja sallittua ja mikä puolestaan on vähemmän tärkeää ja kiellettyä. Työntekijöille mielikuva tärkeistä ja sallituista asioista organisaatiossa muodostuu työkokemuksen kautta ja heidän havaintojensa perusteella siitä, kuinka heidän työyksikköään johdetaan, mitä johto henkilöstöltä odottaa sekä miten johto tukee henkilöstöä ja kuinka tehokkaasti työntekijät työskentelevät yhdessä. Käytännössä edellä mainitut määritelmät ovat lähellä toisiaan, sillä tärkeiksi koetut asiat usein ilmenevät organisaation käytänteissä, politiikassa ja proseduureissa.

Organisaatioilmapiiri pitää sisällään monia eri asioita. Schneider (1990, 385–386) tuo ilmapiiri-käsitteessä esiin organisaation jäsenten havainnot, joiden kohteet voivat vaihdella. Honkasen (1989, 98) mukaan ilmapiiriin liittyy kognitiivisia prosesseja, joiden avulla yksilö pyrkii kuvailemaan työympäristöään yleisellä, abstraktilla tavalla. Yksilön havainnot liittyvät sellaisiin työympäristön piirteisiin, joilla on konkreettista merkitystä yksilön kokemuksiin työssään. Tutkijoiden (esim. Dailey 1988; Field & Abelson 1982; Schneider 1990) mukaan havainnoitavina kohteina ovat muun muassa palkitseminen, autonomia, me-henki, luottamus, tuki, tasa-arvo, esimiestyö, tunnustus, lämpö ja viestintä.¹⁴ Sopiva analyysitason yksikkö on organisaatio, organisaation alayksikkö, ryhmä tai työyksikkö. (Burke & Litwin 1992; Moran & Volkwein 1992, 2; Stringer 2002.)

Eri tutkijat (Dailey 1988; Field & Abelson 1982; James 1982; Levine & Shefner 1991; Litwin ja Stringer 1968,1; Moran & Volkwein 1992; Pritchard & Karasick 1973, 126; Stringer 2002; Tierney 1999) tuovat organisaatioilmapiirin määritelmässä esiin ilmapiirin pysyvän luonteen organisaation sisäisenä ympäristönä, a) joka on jäsenten kokema, b) joka vaikuttaa henkilöstön käyttökseen, asenteisiin ja motivaatioon, c) jota voidaan kuvailla organisaation tiettyjen piirteiden valossa, d) joka erottaa sen toisista organisaatioista, e) joka heijastaa organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja, asenteita ja normeja, f) johon vaikuttavat henkilöstön, ja erityisesti ylimmän johdon, käyttäytyminen sekä menettelytavat ja g) jota voidaan mitata tai kuvailla työntekijöiden haastatteluiden tai kysymyslomakkeiden avulla. Halpin (1966) puolestaan kuvaa osuvasti ilmapiirin organisaatiokohtaisuutta vertaamalla sitä organisaatiolle samaksi kuin persoonallisuus ihmiselle.

Baker ja Glass (2000, 68) kuvaavat ilmapiiriä työpaikan ilmastoksi. Eräällä tapaa ilmapiiriä voidaan verrata säähän. Jotkut ihmiset sopeutuvat hyvin sateeseen ja pilviseen säähän, kun taas toiset viihtyvät paremmin sisällä sateisella

¹⁴ Mukaellussa perinteisessä organisaatioilmapiirin mallissa (kuvio 1, s. 25) esitettiin tämän tutkimuksen ilmapiirin osa-alueet, joita käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.3.5.

säällä. Sään kokeminen on yksilöllistä, samoin on ilmapiirin laita. (Stringer 2002.) Tagiuri täydentää Bakerin ja Glassin ilmausta ja kuvaa ilmasto-termiä osuvasti: ”Meteorologinen ilmasto on keskimääräinen sääolosuhde säästä” (Tagiuri & Litwin 1968). Tagiurin ilmauksessa tulee esiin havaintojen keskiarvo. Analogia sään ja organisaatioilmapiirin välillä on melko voimakas. Molemmat ovat alttiita muutoksille ja muuttuvat ajan kuluessa. (Burke & Litwin 1992, 526–527.)

Osa tutkijoista (Gawin & Howe 1975, 228–240, Glick 1985; Koys & DeCotiis 1991) tuo esiin eron käsitteiden organisaatioilmapiiri ja psykologinen ilmapiiri välillä. Psykologinen ilmapiiri on yksittäisten jäsenten käsitys yhteisönsä ilmapiiristä. Joycen ja Slocumin (1990, 131) mukaan ilmapiirihavainnot ovat psykologisia, koska ilmapiiri muodostuu organisaation jäsenten subjektiivisten havaintojen summasta. James, James ja Ashe (1990, 51, 71) tuovat esiin ilmapiirin subjektiivisen ja välittävän luonteen. Psykologisessa ilmapiirissä heijastuvat yksilön arvot ja hänen työympäristölle antamat merkitykset. Henkilökohtaiset arvot voidaan nähdä latenteina indikaattoreina, jotka määrittelevät, mikä ympäristössä on merkityksellistä. Kopelman, Brief ja Guzzo (1990, 295, 297) määrittelevät ilmapiirin havaitsemisvälineeksi, jolla ympäristön vaikutukset todentuvat asenteissa ja käyttäytymisessä. Ilmapiiri on siten yksilötason muuttuja, jonka odotetaan heijastavan sekä yksilön havaitsemisprosessien ja käsitteenmuodostuksen että työympäristön ominaisuuksia ja jota voitaneen yhdistää organisaatioyksikön tasolla (Jones & James 1979). Toisin kuin Kopelman ym. (1990) korostavat Cook, Hepworth, Wall ja Warr (1981, 172) puolestaan, että vaikka organisaatioilmapiiriä mitataan yksilöiden havaintojen kautta, se ei ole yksilötason muuttuja. Sitä mitataan organisatorisella tai ryhmätasolla.

Gavinin ja Hoven (1975, 228–240) käsityksen mukaan psykologista ilmapiiriä voidaan alkaa kutsua organisaatioilmapiiriksi vasta, kun jäsenten ilmapiirihavainnot ovat selkeästi yksimielisiä tai samankaltaisia. Field ja Abelson (1982, 197) yhtyvät tähän. Heidän mukaansa ilmapiiri on jokaisen yksilön oma havaittu tulkinta ympäristöstä. Organisaatioilmapiiristä voidaan puhua silloin, kun eri yksilöiden havainnoissa vallitsee jonkinlainen yksimielisyys organisaation ilmapiiristä. Yksimielisyys on olemassa silloin, kun yksilöiden ilmapiiriarviot vaihtelevat minimaalisesti. Fieldin ja Abelsonin (1982) käyttämä ilmaus ”minimaalinen” sekä Gavinin ja Hoven (1975) käyttämä ilmaus ”selkeä yksimielisyys” antavat paljon tulkinnan varaa, eivätkä he määrittele tarkkaa arvoa, mikä eroavaisuus vielä katsotaan kuuluvaksi ”minimaalisuuden” tai ”selkeän yksimielisyyden” piiriin.

Vaikka ero psykologisen ilmapiirin ja organisaatioilmapiirin välillä on yleisesti hyväksytty, organisaatioilmapiiritutkimus ei ole poissulkenut niiden käsitteellisiä ja metodologisia ongelmia (Glick 1985). Yksi ratkaisemattomista

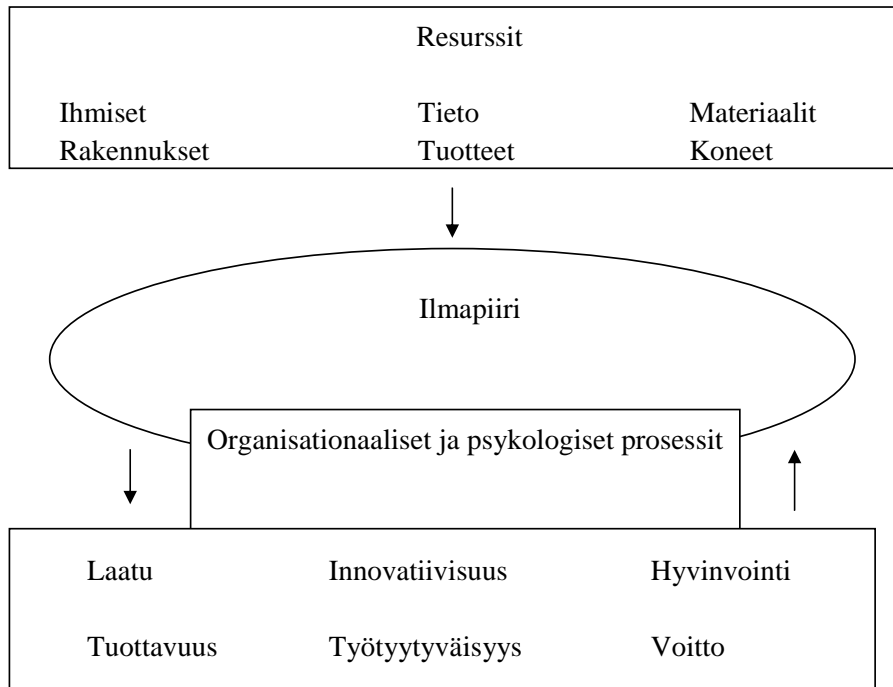
ongelmista on yhdistämisen ongelma. Organisaatioilmapiiri on usein määritelty yksinkertaisesti psykologisten ilmapiirien yhdistelmänä organisaatiossa. (James 1982; Joyce & Slocum 1984.) Joyce ja Slocum (1990, 131) puolestaan pitävät organisaatioilmapiirin havaintoja organisatorisina, sillä havainnot koskevat organisaation toimintaa ja olemusta. Glick (1985) lisää, että organisaatioilmapiiriä tulisi käsitteellä tarkastella organisatorisena ilmiönä, ei ainoastaan psykologisen ilmapiirin kokoelmana. Joyce ja Slocum (1990) eivät pidä ilmapiiritutkijoiden käyttämää jakoa psykologiseen ja organisatoriseen ilmastoon relevanttina. Organisaatioilmapiirit ovat heidän mielestään harvoin osoittautuneet organisaation ilmapiiriksi, vaan ne ovat pikemminkin yhdistäneet havaintoja organisaation ominaisuuksista. Tässä tutkimuksessa tarkastelu pohjautuu sekä psykologisten ilmapiirien yhdistelemiseen että organisatoriseen tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa organisaatioilmapiirikäsitteen määrittelyssä ei erityisemmin korosteta Fieldin ja Abelsonin (1982) käyttämiä ilmauksia ”havaintojen minimaalinen vaihtelu” tai Gavinin ja Hoven (1975) ”selkeä yksimielisyys havainnoista”. Tutkimuksessa korostetaan tiimin jäsenten tiimi-ilmapiirihavaintojen kollektiivista luonnetta. Ilmapiirin katsotaan muodostuvan organisaation jäsenten havaintojen summasta. James, Joyce ja Slocum (1988, 129) ehdottavat, että henkilöstön jaetut havainnot voidaan ilmaista kysymyslomakevastausten keskiarvoina. Juuri näin on tehtykin tässä tutkimuksessa.¹⁵ Ilmapiirin mittaamisessa nähdään keskeisenä seikkana vastausten kollektiivisuus ja yhteneväisyys. Haastatteluiden osalta yhteneväisyys ja kollektiivisuus tarkoittavat eri ihmisten samankaltaisesti esittämiä asioita. (vrt. Joyce & Slocum 1990, 133.) Kyselyn osalta yhteneväisyyden mittareina käytetään vastausten keskiarvoa ja keskihajontaa (vrt. James, Joyce & Slocum 1988, 129). Organisaation jäsenten yksimielisyyteen on kiinnitetty huomiota, jolloin organisaation yksittäisten jäsenten havainnoille sinänsä ei ole laitettu suurta painoarvoa, vaan pikemminkin oleellisena tekijänä on pidetty useamman henkilön havaitsemia samankaltaisia seikkoja. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole alettu tehdä selkeää rajaa ”minimaalinen vaihtelu” tai ”selkeä yksimielisyys” määrittelyille esimerkiksi asettamalla kyselyn vastausten keskihajonnalle jokin tietty maksimaalinen hyväksytyin raja.

Suuri osa tutkijoista (muun muassa Ekvall 1996; Kinnunen, Ruoppila & Nousiainen 1991, 3–7; Lawler, Hall & Oldham 1974; Ruohotie 1983, 153) pitää organisaatioilmapiiriä väliintulevana muuttujana, jonka syntymiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Myös tässä tutkimuksessa ilmapiiri nähdään väliintulevana muuttujana. Tällä tarkoitetaan sitä, että ilmapiiri nähdään sarjana muuttujia, joihin erilaiset organisatoriset ja yksilölliset tekijät vaikuttavat ja

¹⁵ Luvussa 4 käsitellään tarkemmin organisaatioilmapiirin mittaamista.

jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi motivaatioon ja suoritustasoon. Vastaavasti seurauksilla, kuten työtyytyväisyydellä, hyvinvoinnilla, tuottavuudella ja tuloksella on oma vaikutuksensa ilmapiiriin. Eri tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa (kuvio 2). (Ekvall 1996.)



Kuvio 2. Organisaatioilmapiiri väliintulevana muuttujana (Ekvall 1996).

Kuviossa 2 nuolet kuvastavat vaikutussuuntaa. Käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat ilmapiiriin muodostumiseen samoin kuin työtyytyväisyys, tuottavuus, laatu sekä muut organisatoriset tekijät. Vastaavasti organisaatioilmapiirillä on selkeä vaikutus organisaation eri toimintoihin ja jäseniin. Ilmapiiri vaikuttaa laatuun, innovatiivisuuteen, koettuun hyvinvointiin ja muihin niin organisatorisiin kuin yksilöllisiin seikkoihin. Erityisesti ilmapiiriin vaikutus korostuu erilaisissa kehitys- ja muutosvaiheissa. Loppujen lopuksi organisaatiokulttuurin ja ilmapiiriin muodostumisesta ja muutoksesta tiedetään kuitenkin varsin vähän, kun otetaan huomioon ilmiöiden vaikuttavuuden laajuus. (Schneider 1990, 386; Schneider, Brief & Guzzo 1996).

2.1.3 Ilmapiiri- ja työtyytyväisyys-käsitteiden eroavaisuudet

Ilmapiirin yhteydessä puhutaan usein työtyytyväisyydestä. Ilmapiiritutkimukset pohjautuvat osaltaan työtyytyväisyystutkimukseen. (Honkanen 1989, 9; James & James 1989; Kopelman, Brief & Guzzo 1990.) Organisaatioilmapiiri käsitteen voidaan katsoa olevan sukua työtyytyväisyys-käsitteelle tehtävään sitoutumisen, ryhmän kiinteyden ja ihmissuhteiden osalta (Hellriegel & Slocum 1974, 263). Osa tutkijoista pitää käsitteitä päällekkäisinä, koska monissa tutkimuksissa (Ali & Ali 2005; Johnson & McIntyre 1998; Lawler, Hall & Oldham 1974; Litwin & Stringer 1968; Muchinsky 1977; Pritchard & Karasick, 1973) niiden välillä on havaittu olevan voimakas yhteys. Kaikissa tutkimuksissa käsitteiden yhteys tosin ei ole ollut selkeä. Vaikka yksilötasolla tarkasteltuna käsitteet organisaatioilmapiiri ja työtyytyväisyys käsitteet ovat lähellä toisiaan, ovat ne kuitenkin eri ilmiöitä. (Kopelman ym. 1990, 303; McMahon, Ivancevich & Matteson 1977, 15–19; Ruohotie 1983, 166–168.)

Työtyytyväisyyden oletettiin aikaisemmin liittyvän yhteen tarpeiden tyydyttämisen kanssa. Tyytyväisyyden nähtiin johtuvan tarpeiden tyydyttämisestä tai ainakin niiden välillä katsottiin olevan jonkinlainen yhteys. Juuti (1988, 44) määrittelee työtyytyväisyyden subjektiivisesti koetuksi sopeutumisen asteeksi työssä. Se kuvastaa yksilön työlleen asettamien toiveiden tai vaatimusten ja hänen todellisuudessa havaitsemiensa työkokemusten vastaavuutta. Työtyytyväisyys on työn aikaansaama tunneperäinen reaktio yksilössä ja se on yksilön kokemusten pohjalta muodostuneiden arviointien summa. Locken (1976) määritelmässä puolestaan tuodaan esiin mielihyvää tai positiivista tunnetilaa, joka on seurausta työstä. Molemmissa määritelmissä tulee esiin käsitteen subjektiivinen luonne. Työtyytyväisyyden kokeminen on yksilökohtaista. Ulkopuoliset henkilöt eivät voi yksilön tyytyväisyyttä suoranaisesti havaita, vaan sen olemassaoloa ja laatua voidaan päätellä ainoastaan yksilön puheiden ja käytöksen perusteella. Lisäksi määritelmissä tulee esiin tunneperäisyys: työtyytyväisyys nähdään tunteellisena vastauksena työtilanteeseen. (Pinder 1984, 93–95; Spector 1997, 30; Steers 1981, 296.) Nykyisin työtyytyväisyyttä tarkastellaankin enemmän asenteellisesta näkökulmasta. Spector (1997) korostaakin työtyytyväisyyden määritelmässään yksilön asennoitumista työhön tai työn osa-alueisiin.

Mitattaessa organisaatioilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä eri organisaatioissa ei käytännössä ilmapiirin ja työtyytyväisyyden erottaminen toisistaan ole yksiselitteistä (Ashfort 1985; Kinnunen ym. 1991; Repetti & Cosmas 1991; Schwartz & Davis 1981). Vaikka käsitteiden välillä onkin eroa, vaikuttavat ilmapiiri ja työtyytyväisyys toinen toisiinsa. Organisaation jäsenten tyytyväisyys organisaatioon vaikuttaa siihen, miten he havaitsevat organisaation, ja

vastaavasti organisaatioilmapiirin on havaittu vaikuttavan koettuun työtyytyväisyyteen. (Litwin ym. 1968, 188.)

Ilmapiiri viittaa yksilön kuvaileviin havaintoihin ja arvoihin työympäristössä. Työtyytyväisyys sen sijaan viittaa työympäristöön kohdistuviin affektiivisiin ja emotionaalisiin reaktioihin sekä niihin yksilön asenteisiin, joiden avulla hän arvottaa työympäristöään (esimerkiksi miellyttävä-epämiellyttävä). (Honkanen 1989, 99.) Ilmapiirikäsitettä voidaan verrata lähinnä kulttuurikäsitteeseen. Ilmapiiri on heijastusta syvemmällä tasolla olevasta kulttuurista, jota organisaatio kantaa mukanaan. (Ashfort 1985; Kinnunen ym. 1991; Repetti & Cosmas 1991; Schwartz & Davis 1981.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään organisaatiokulttuurin käsitettä ilmapiirin yläkäsitteenä.

2.2 Organisaatiokulttuuri ilmapiirin yläkäsitteenä

Tässä alaluvussa käydään läpi organisaatiokulttuurin käsitettä sekä sen eroavaisuuksia ilmapiiri-käsitteeseen. Eräs tutkijoita erottava piirre liittyy siihen, mitä ilmapiiriin katsotaan sisältyvän. Toiset tutkijat näkevät arvojen, normien ja uskomusjärjestelmien sisältyvän ilmapiiriin ja näkevät ilmapiirin olevan identtinen organisaatiokulttuurin kanssa (esim. Payne & Pugh 1976), kun taas toiset erottelevat ilmapiirin ja kulttuurin toisistaan (esim. Ashforth 1985). Tässä tutkimuksessa näkökulma muistuttaa eniten Ashforthin (1985) näkökulmaa, jossa ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri nähdään erillisinä käsitteinä. Kuten johdantoluvussa mainittiin kulttuuri nähdään yläkäsitteenä organisaatioilmapiirille ja ilmapiirin nähdään olevan organisaatiokulttuurin keskeinen osa ja ilmentymä (vrt. Hansen & Wernerfelt 1989; Litwin & Stringer 1968; Stringer 2002; ks. kuvio 1, s. 25). Johdantoluvussa todettiin myös, ettei organisaatiokulttuuria tässä tutkimuksessa käsitellä laaja-alaisesti ja esimerkiksi arvojen, artefaktojen sekä symbolien käsittely on tarkoituksellisesti rajattu pois tästä tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa oleellisena tekijänä nähdään organisaatiokulttuurin ikään kuin taustalla oleva vaikutus ilmapiiriin.

2.2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuurin käsite on hyvin laaja ja moniulotteinen. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yleensä ihmisyyteille tyypillisiä yhteisiä taitoja, käsityksiä, tekniikoita ja tapoja. Kulttuuri voidaan käsittää yhdeksi organisaation kielikuvaksi, jonka avulla yhteisöjä voidaan tulkita ja ymmärtää. Ihmisyyteä voidaan tutkia luontevasti havainnoimalla yhteisön, sen alaryhmien ja

yksityisten jäsenten päivittäistä työntekoa. (Alvesson 2001; Hofstede 1993, 19–22; Schein 1992, 23–25.)

Organisaatiokulttuurinen tutkimusala on suhteellisen nuori. Pettigrew (1979) aloitti organisaatiokulttuuria koskevan tutkimuksen esittelemällä antropologisen käsitteen kulttuurista ja osoitti, kuinka lähellä olevia käsitteitä kuten symbolismia, myyttejä ja rituaaleja voi käyttää analysoinnissa apuna. Sackmann (2001) tuo Pettigrewin lisäksi esiin organisaatiokulttuurin antropologisia juuria ja painottaa lisäksi myös sosiologista taustaa. Toiset tutkijat (esimerkiksi Cameron & Quinn 1999; Schein 2001) taas painottavat enemmän psykologisia ja taloustieteellisiä elementtejä.

Käytännössä organisaatiokulttuuri on monitieteinen käsite ja sisältää useita eri näkökulmia (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion 2009; Schein 1987). Tutkijat ovat tuoneet esille erilaisia määritelmiä organisaatiokulttuurista mukaanlukien jaetut ydinarvot (O'Reilly 1989; Peters & Waterman 1982; Schein 1985) ja uskomusjärjestelmät (Spender 1983), kollektiivinen ymmärrys (Van Maanen & Barley 1984) ja perusolettamukset organisaation sisällä (Schein 1985). Näille määritelmille yhteistä on puhuminen organisaation yhteisistä arvoista, jotka ovat organisaatiokulttuurin ydin. Ne ovat normeja, jotka määräävät, miten tulee elää ja olla erilaisissa tilanteissa. Yhteiset arvot ovat ryhmän useimmille jäsenille seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon ja päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Arvojen lisäksi organisaatiokulttuuriin liittyvät organisaation yhteisesti omaksutut filosofiat, tavat, tottumukset, ideologiat, uskomukset, taidot, tiedot, oletukset ja normit, jotka kaikki ylläpitävät organisaation kiinteyttä. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Lisäksi kulttuurikirjallisuudessa on myös tuotu esiin käsitys, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on reflektio perustajasta ja ylimmästä johdosta. (Deal & Kennedy 1982; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders 1990; Kotter & Heskett 1992; Kotter 1996, 129–130; Peters & Waterman 1982; Schein 1983; 1985; 1992.)

Schein (1985) pitää kulttuuria joukkona perusoletuksia, jotka tietty ihmisryhmä on keksinyt ja kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaatioissa tai sen tietyssä ryhmässä tai yksikössä yhteisesti jaetuista konkreettisista ja ei-konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä suhteellisen pysyvät ajattelu- ja toimintamallit 1) ilmenevät eri tavoin organisaatioissa (kuten symboleina, arvoina, rituaaleina, pukeutumis- ja vuorovaikutustyyleinä), 2) ohjaavat organisaation (tai sen ryhmän) toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä ja 3) ne opitaan organisaation (tai sen ryhmän) jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurissa on kysy-

mys sosiaalisesta, kollektiivisesta ilmiöstä, joka rakentuu ja joka rakennetaan monimuotoisten organisatoristen oppimisprosessien avulla. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005; Sackman 2001; Schein 1990; 2001.) Yksilöt siirtävät kulttuurista tietoa vaihtaessaan organisaatiota tai ryhmää organisaation sisällä. Huomattavaa on lisäksi, että organisaatiot eivät toimi suljetussa tilassa, vaan vallitseva kansallinen kulttuuri ja yhteiskunnallinen tilanne vaikuttavat aina organisaatiokulttuuriin. (Hofstede 2001; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005.)

Kulttuuri liittyy siihen, miten todellisuus jäsennetään. Kulttuuri luo näin käyttäytymiselle tietynlaisen viitekehyksen. Se luo puitteet, joissa käyttäytymisellä on merkitystä, ja sääntelee niitä motiiveja, joihin käyttäytyminen perustuu. Kulttuurissa arvostetut ja ihannoidut ilmiöt ohjaavat ihmisten valintoja sekä ohjaavat heidän luovuuttaan ja henkistä kasvuaan näiden ihanteiden suuntaan. (Juuti 1994, 155.) Scheinin (1985; 1987; 1999) mukaan kulttuurissa on kysymys kaikkein syvimmällä tasolla olevista ja tiedostamattomiksi muuttuneista ilmiöistä. Kulttuurin syvimmällä tasolla olevat perusoletukset tulevat esiin erilaisten symbolien kautta. Kulttuuri luo organisaation vuorovaikutuksen pelisäännöt ja vaikuttaa näin työyhteisön sisäiseen yhdentymiseen. (Kuitinen 2001; Schein 1987.)

Organisaatiokulttuuri ei ole joukko muuttujia, jotka kuvaavat organisaation jotakin osa-aluetta. Pikemminkin voisi sanoa, että organisaatio on kulttuuri, kuin että organisaatiolla on kulttuuri. Kulttuuri merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoonallisuus yksilölle: se on kätkössä oleva, yhdistävä tekijä, joka antaa toiminnoille merkityksen, suunnan ja käyttövoiman. Se luo merkityssisältöjä, jotka vaikuttavat yhteisön ja yksilön päämääriin. (Harris & Ogbonna 1999; Juuti 1994; Kilman, Saxton & Sherpan 1985; Legge 1994.) Kulttuuri on kytkeytynyt ihmisen tunteisiin, esteettisiin sekä eettisiin arvoihin ja se ylläpitää ihmisyyhteisön kiinteyttä. Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaatiossa totuttuja toimintatapoja. Yhteisössä olevat ihmiset luovat vuorovaikutuksen tuloksena ”sopimuksia” siitä, miten esiintyviin ilmiöihin tulee reagoida. Se on siis eräänlainen näkymätön voima, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. (Schein 1986.)

Keetonin ja Mengistun (1992) mukaan kulttuuriset havainnot voivat vaihdella johtamistasojen mukaan. Yksilölliset ja organisationaaliset tekijät vaikuttavat yksilön havaintoihin organisaation kulttuurista. Alaluvun 2.1.2 loppuun todettiin, että organisaation sisällä saattaa olla osasto, yksikkö tai tiimi-kohtaisia ilmapiirejä. Tilanne on samankaltainen organisaatiokulttuurin osalta. Tutkimusten (Hofstede ym. 1990; Keeton & Mengistu 1992; Martin 1992; Mathew & Ogbonna 2009; Sackmann 1992) mukaan organisaatiokulttuuri ei ole yhtenäinen, vaan organisaation sisällä esiintyy tyypillisesti useita alakulttuureja. Kuitenkin jokin dominoiva organisaatiokulttuuri on usein vallalla, mikä ilmaisee enemmistön arvoja (Robbins & Judge 2009, 589).

2.2.2 Organisaatioilmapiiri organisaatiokulttuurin osana

Organisaatioilmapiirin käsite on varsin lähellä organisaatiokulttuurin käsitettä (Reichers & Schneider 1990; Schein 1987, 323; Stringer 2002). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri ovat yhteisön jäsenten oppimia. Molemmat sisältävät tapoja, joilla organisaation jäsenet tekevät ympäristönsä ymmärrettäväksi. Kulttuurin ja ilmapiirin avulla pyritään tarkastelemaan organisaatioympäristön vaikutusta sen jäsenten käyttäytymiseen, sekä ne voidaan nähdä toisiinsa vaikuttavina prosesseina. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatioilmapiiriin ja organisaatioilmapiiri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (Reichers & Schneider 1990, 24, 29.) Organisaatioilmapiiriin ja -kulttuuriin perehtyminen auttaa ymmärtämään organisaation jäsenten kokemuksia (Schneider 2000, xxi).

Kulttuuria ja ilmapiiriä pidetään melko pysyvinä, mutta molemmat ovat kuitenkin muutettavissa. Tässä tutkimuksessa yhtenä tavoitteena on selvittää, miten virtuaalisten tiimien ilmapiiriä on pyritty kehittämään. Selkeitä tieteellisiä näyttöjä ei kuitenkaan ole siitä, voidaanko ilmapiiriä ja kulttuuria muuttaa tietoisesti tiettyyn suuntaan. Pyrittäessä muuttamaan ilmapiiriä tietoisesti on ensiksikin tiedettävä, mitä halutaan muuttaa. Toiseksi muutosta suunniteltaessa on huomioitava ilmapiirin monisäikeisyys sekä eri osa-alueiden vaikutus tulokseen. (Schneider 1990, 400–407.) Moranin ja Volkwein (1992, 14) mukaan ilmapiiri sopii kehityskohteeksi, kun tavoitellaan suhteellisen lyhytaikaisia positiivisia muutoksia organisaatiossa. Kulttuurin muuttaminen vie sen sijaan pitemmän aikaa, sillä se on pitkävaikutteisempi, vaikeammin johdettavissa ja muutettavissa oleva ilmiö kuin organisaatioilmapiiri. Voimakkaat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat muuttaa myös organisaation kulttuuria. Sen sijaan yhteisten arvojen tietoinen muuttaminen esimerkiksi koulutuksen avulla haluttuun suuntaan organisaation rakenteista irrallisena projektina on hyvin vaikeaa. (Hofstede 1993, 257–259, 285; Kuittinen 2001; Thompson & Findlay 1999.) Ilmapiiri puolestaan on paremmin havaittavissa ja pinnalla oleva kuin kulttuuri (McNabb & Sepic 1995). Esimerkiksi lomauttamiset tai määrärahojen supistamiset voivat vaikuttaa nopeasti ilmapiiriin, mutta niillä on tuskin välitöntä vaikutusta organisaation kulttuuriin (Tagiuri 1968b). Kulttuurin muuttaminen edellyttäisi muun muassa syvällä olevien arvojen ja asenteiden muuttamista ja on pitkälti tämän vuoksi pysyvämpää kuin ilmapiiri (Thomson 1998). Huomioitavaa tosin ilmapiirin muutoksessa ovat myös organisaation kulttuurissa syvällä olevat mallit (Schein 1987; Stringer 2002).

Ilmapiirin kehittämisen haasteellisuudesta huolimatta antaa seuraava esimerkki viitteitä siitä, että ilmapiirin kehittäminen ainakin jossain määrin haluttuun suuntaan on mahdollista. Ranskassa eräässä teollisessa yrityksessä

lähdettiin kehittämään organisaatioilmapiiriä panostamalla viestintään ja rentouttamalla ilmapiiriä. Yrityksessä alettiin pitää kuukausipalavereja, joihin jokainen organisaation jäsen osallistui, neljännesvuosikatsauksia ryhdyttiin pitämään henkilöstön kesken ja suoranaista kontaktia johtajien ja henkilöstön välillä lisättiin. Henkilöstöä kannustettiin antamaan palautetta ja uusi kuukausittainen tunnustus- ja palkitsemisohjelma käynnistettiin. Rentoa ilmapiiriä pyrittiin kehittämään antamalla lisää vapauksia pukeutumiseen, siirtymällä joustaviin työskentelyaikoihin ja sallimalla kasvit ja kukat työpaikalla. Lisäksi juhlia ja sosiaalisia tapahtumia järjestettiin yhä enemmän. Esimiehille järjestettiin valmennusta uusista käyttäytymistavoista ja osa esimiehistä siirrettiin toisiin tehtäviin. Ohjelman seurauksena ideoiden tukemisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui selkeää kehitystä vuoden aikana. Myös konfliktien käsittely oli kehittynyt paljon. Muita selkeitä kehittyneitä osa-alueita olivat luottamus ja avoimuus. (Isaksen 2007.)

Huolimatta siitä, että osa tutkijoista on tuonut esiin organisaatioilmapiirin ja kulttuurin välisiä eroja, jotkin tutkijoista eivät pidä käsitteiden erottelusta vaan sen sijaan näkevät käsitteet enemmän samankaltaisina kuin erilaisina (Glick 1985). Denisonin (1996) mukaan useita tutkijoita on rajoittanut keinotekoinen paradigma, jossa ilmapiiri- ja kulttuuritutkimus erotettiin toisistaan. Yleensä organisaatiokulttuuritutkimuksen juuret ovat olleet kvalitatiivisen ja ymmärtävän, erityisesti sosiaaliantropologisen ja etnografisen tutkimuksen piirissä. Sen sijaan ilmapiiritutkimuksen voidaan nähdä olevan hyvin lähellä kvantitatiivisesti tutkitun työtyytyväisyys- ja motivaatiotutkimuksen historiaa. Jyrkkää jakoa on hankala tehdä, sillä metodologinen keskustelu on johtanut muun muassa sen tiedostamiseen, että ilmapiiritutkijat puhuvat usein työyhteisössä jaetuista havainnoista, kun kulttuuritutkijat puhuvat jaetuista arvoista. (Schein 1985.) Ashforth (1985) havaitsi tarkastellessaan kulttuurin ja ilmapiirin yhteyttä, että ei ole suuri käsitteellinen askel jaetuista oletuksista (kulttuuri) jaetuihin havaintoihin (ilmapiiri). Kulttuurin voidaan nähdä edustavan koko jäävuorta, mutta ilmapiirin vain sen näkyvintä osaa. (Kinnunen & Vuori 2005, 194.)

Organisaatiokulttuurin käsitteen alkuaikoina kulttuuri- ja ilmapiiri-käsitteiden väliset erot olivat melko selkeitä. Schwartz ja Davis (1981, 32) esittivät asian yksinkertaisesti: ”Mitä tahansa kulttuuri onkin, se ei ole ilmapiiri.” Kulttuurin tutkijat korostivat syvällistä ymmärrystä yksilöllisestä tarkoituksesta (Geertz 1973) ja sisäpiiriläisen näkökulmaa organisaatiosta. Ilmapiirin tutkijat olivat sen sijaan kiinnostuneita organisaation jäsenten havainnoista, käytänteistä ja proseduureista, jotka ovat lähempänä organisaatioelämän ”pintaa”. (Guion 1973; James & Jones 1974.) Denisonin (1996, 621) mukaan ero organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin välillä on erityisesti näkökulmassa. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaatiota laajemmasta perspektiivistä kuin ilmapiiri ja

täten molemmat käsitteet tulisi yhdistää toisiinsa. Ilmapiiri ilmenee yksilön kokemusten ja havaintojen kautta. Taulukossa 1 tuodaan tiivistetysti esiin ilmapiirin ja kulttuurin ominaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin tyypillisiä ominaisuuksia ja tutkimusnäkökulmia (mukaellen Denison 1990; 1996; Juuti 1992, 82).

Fokus	Ilmapiiri	Kulttuuri
Pysyvyys	- suhteellisen pysyvä	- erittäin pysyvä organisaation ominaisuus
Muodostuminen	- muodostuu ja muuttuu suhteellisen nopeastikin, pintapuolisempi kuin kulttuuri	- syntyy hitaasti organisaation eräänlaisena historian tulkintana
Taso	- operoi asenteiden ja arvojen tasolla - yksilöille ilmapiiri on olemassa tietoisella tasolla	- operoi perusarvojen ja oletusten syvätietoisilla ja tiedostamattomilla alueilla - kulttuuri on juurtunut kollektiiviseen tiedostomattomaan ja on olemassa yksilöllisistä mielipiteistä riippumatta
Kokeminen	- ilmapiiri on jokaisessa organisaatiossa ja jokainen yksilö kokee sen	- vahvaa kulttuuria ei ole jokaisessa organisaatiossa, eikä jokainen ihminen koe organisaation erityispiirteitä muista poikkeavaksi
Ilmiö	- liittyy yksilöiden havaintoihin	- ryhmään tai yhteisöön liittyvä ilmiö
Tutkimuksellinen näkökulma		
Fokus	Ilmapiiri	Kulttuuri
Epistemologia	- nomoteettinen tai vertaileva	- kontekstuaalinen
Näkökulma	- tutkijalähtöinen	- kansallinen
Metodologia	- määrällinen	- laadullinen
Huomio	- konsensus havainnoista	- arvot ja oletukset
Tieteellinen perusta	- psykologia	- antropologia tai sosiologia
Käsite	- kuvaileva	- normatiivinen
Tutkimus	- yksilöiden havainnoille perustuvaa summatiivista kuvailua	- esittää yhteisön ominaispiirteitä runsaiden yksityiskohtien avulla

Taulukossa 1 huomattavaa on se, että se on suuntaa antava. Käytännössä ilmapiirin ja kulttuurin erot eivät aina ole yhtä selkeitä. Ilmapiiri- ja kulttuuritutkimuksessa saattaa näkökulma joissakin tapauksissa olla tutkijalähtöinen tai metodologia laadullinen. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa metodologiassa painottuu laadullinen lähestymistapa.

Denisonin (1996) mukaan organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri voidaan määrittellä monitasoisiksi organisaation sisäistä ympäristöä kuvaaviksi ominaisuuksiksi, jotka ovat seurausta sovitusta käyttäytymistavoista. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten väliseen orientoitumiseen, työhön ja ympäristöön. Ilmapiiri puolestaan tuo esiin erilaisia ihmisten kokemia ja havaitsemia asioita, kuten lämmön ja luottamuksen. (Denison 1996; Schneider 1975; Schneider, Brief & Guzzo 1996.)

Ilmapiirin juuret ovat Lewinin (1951) kenttäteoriassa ja kulttuuritutkimus pohjautuu osaltaan sosiaalis-konstruktiviseen viitekehykseen (vrt. Berger & Luckmann 1966; Mead 1934). Viitekehyselliset näkemyserot ilmapiirin ja kulttuurin välillä eivät kuitenkaan ole selkeitä. Kulttuuritutkijoiden (Chatman 1991; O'Reilly III, Chatman & Caldwell 1991) kuvauksessa on monia samoja piirteitä Levinin viitekehysten kanssa. Vastaavasti useiden ilmapiiritutkijoiden (Ashforth 1985; Poole & McPheen 1983; Poole 1985; Schneider & Reichers 1983) voidaan helposti katsoa kuvailevan sosiaalis-konstruktivistista otetta organisaatioilmapiirikontekstissa.

2.2.3 Yhteenveto ilmapiirikäsitteestä

Organisaatioilmapiiri on hyvin moniulotteinen käsite. Sen lähikäsitteitä ovat organisaatiokulttuuri ja työtyytyväisyys. Vaikka ilmapiiri-käsitteellä on osittain päällekkäisyyttä organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden kanssa, on niillä myös käsitteellisiä eroja. Kulttuurin katsotaan olevan ilmapiiriä laajempi, ikään kuin ilmapiirin yläkäsite. (Kinnunen & Vuori 2005; Schein 1987, 323; Stringer 2002.) Työtyytyväisyys on ilmapiirin kanssa samalla tasolla oleva käsite. Ilmapiiri viittaa yksilön havaintoihin työympäristössä. Työtyytyväisyys sen sijaan viittaa työympäristöön kohdistuviin affektiivisiin ja emotionaalisiin reaktioihin sekä niihin yksilön asenteisiin, joiden avulla hän arvottaa työympäristöään. (Honkanen 1989, 99.) Alla olevassa luettelossa esitetään yhteenvetoa ilmapiirikäsitteestä:

- Ilmapiiri muodostuu organisaation jäsenten havaintojen summasta.
- Ilmapiiri perustuu yksilöiden subjektiivisiin havaintoihin ympäristöstään.
- Havainnot ilmapiiristä vaikuttavat yksilöiden käytökseen.
- Ilmapiiri on moniulotteinen.
- Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin osa.
- Ilmapiiri on organisaatiokohtainen.
- Ilmapiirin analyysin taso on organisaatio, organisaation alayksikkö, työyksikkö tai tiimi.
- Organisaation sisällä voi olla useita erilaisia ilmapiirejä.

Ilmapiiriä on kuvattu organisaation jäsenten merkityksellisinä havaintoina, jotka mittaavat jäsenten käytöstä ja ennustavat seurauksia (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick 1970; James & Jones 1974; Schneider 1975). Empiirinen tutkimus on tyypillisesti keskittynyt selvittämään ilmapiirin yhteyttä viestintään, johtamiseen, sosiaalisiin suhteisiin sekä organisaation menestykseen (Ekvall 1996; Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt 2001; Rousseau 1988).

2.3 Ilmapiirin kokeminen ja vaikutus organisaation jäsenten käyttäytymiseen

Tässä alaluvussa käsitellään ilmapiirin kokemista ja sen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Alaluku keskittyy erityisesti johdannossa esitetyn perinteisen ilmapiirimallin (kuvio 1, s. 25) ala-osaan, jossa kuvataan organisaatioilmapiirin vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Luvun ensimmäisessä alaluvussa 2.3.1 käsitellään ilmapiirin voimakkuutta, joka vaikuttaa ryhmän yksilöiden käyttäytymiseen. Toisessa alaluvussa 2.3.2 käsitellään ilmapiirin vaikutusta organisaation eri toimintoihin. Kolmas alaluku 2.3.3 tuo esiin erilaisten taustamuuttajien, kuten iän ja sukupuolen vaikutusta ilmapiirin kokemiseen sekä suomalaisten yleisiä kokemuksia ilmapiiristä.

2.3.1 Ilmapiirin voimakkuus

Organisaation jäsenten ilmapiirihavaintojen eroavaisuudet tuovat esiin merkityksellistä informaatiota organisaatioilmapiirin voimakkuudesta (Lindell & Brandt 2000; Schneider, Salvaggio & Subirats 2002.). Mischel (1976) loi voimakkaan ja heikon ilmapiirin käsitteet. Ilmapiirin voimakkuus kuvastaa sitä, kuinka yhteneväiseksi organisaation jäsenet kokevat organisaation sisäiset asiat. Organisaation jäsenten yhteinen aistimus on herättänyt tutkijoiden (Abbey & Dickson 1983; Drexler 1977; James 1982; Jones & James 1979) huomiota runsaasti. Vähäiset yhteiset havainnot tulisi luokitella satunnaisvirheiksi tai subjektiivisiksi tekijöiksi. Mischel (1976) ja Scheiner ym. (2002) määrittelevät voimakkaan ilmapiirin tilana, jossa organisaatioissa työskentelevät yksilöt havaitsevat ja kokevat tapahtumat samalla tavalla sekä jossa odotukset ovat selvät. Kun yksilöillä on samankaltaiset odotukset soveliaasta käytöksestä, pyrkivät he käyttäytymään tämän mukaisesti. Voimakas organisaatioilmapiiri reflektoi organisaation selkeitä normeja ja käytänteitä ja johtaa suurempiin yhtenäisiin havaintoihin ja odotuksiin sekä käyttäytymisen konsensukseen jäsenten kesken. Yhteisten havaintojen puute tai suuret erot ha-

vainnoissa tuovat esiin konsensuksen puutetta ilmapiiristä. Toisin sanoen ryhmältä puuttuvat yhteiset merkitykset. (Klein, Conn, Smith & Sorra 2001.) Organisaation ilmapiirin voimakkuuden on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen ja työntekijöiden poissaoloihin (Colquitt ym. 2002), sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Gonzalez-Roma ym. 2002). Voimakkaalla ilmapiirillä on suurempi vaikutus ihmisten käyttäytymiseen kuin heikolla ilmapiirillä (Schneider, Salvaggio & Subirats 2002).

Burns ja Stalker (1961) sekä Dickson, Resick ja Henges (2006) tuovat esiin, että mekaanisissa organisaatioissa ihmisillä on mahdollisuus työskennellä tehokkaasti yhdessä, koska he tietävät säännöt ja ovat samaa mieltä niistä sekä tietävät, mitä ihmisten odotetaan tekevän. Näin ollen mekaanisissa organisaatioissa on tyypillisesti vahva ilmapiiri. Samankaltaisilla ihmisillä on tyypillisesti samankaltainen maailmankatsomus, mikä johtaa suurempaan konsensukseen ilmapiirin havainnoista. (Schneider & Reichers 1983.) Tutkijat ovat havainneet, että yksilöt tekevät samankaltaisia havaintoja työympäristöstä henkilöstön välisen sosiaalisen kanssakäymisen ansiosta (Gonzalez-Roma ym. 2002; Klein, Conn, Smith & Sorra 2001; Rentsch 1990). Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työpaikalle tietyn tuntuksen ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation jäsen, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä, mikä on oleellista ja mikä vähemmän tärkeää (Carr, Schmidt, Ford & DeShon 2003; Jones & James 1979; Joyce & Slocum 1990; Kopelman, Brief & Guzzo 1990; Reichers & Schneider 1990; Schneider 1990). Useissa tutkimuksissa on havaittu, että ryhmän siirtyminen konsensusta kohti vaikuttaa ryhmän tuotokseen. Konsensus lisää ryhmän jäsenten toiminnan samankaltaisuutta ja ennustettavuutta. Tämä vähentää ryhmän jäsenten yhteistä turhautumista ja konflikteja. (Feldman 1984; Levine & Moreland 1990; Schein 1985.)

Heikon ilmapiirin vallitessa ihmiset havaitsevat tilanteet eri tavoin ja yhteistä käsitystä hyväksyttävästä käytöksestä ei juuri ole. Ihmiset odottavat, että melkein mikä tahansa toiminta on hyväksyttävää. Mischelin (1976) näkökulman mukaan organisaatioissa, joissa on voimakas ilmapiiri henkilöstön tulisi osoittaa hyväksyttävää käytöstä. Kun ilmapiiri on sekä positiivinen että voimakas, voidaan henkilöstöltä odottaa positiivista käyttäytymistä. Kun ilmapiiri on negatiivinen ja voimakas, voidaan odottaa negatiivista käyttäytymistä. Mikäli ilmapiiri sen sijaan on positiivinen ja heikko saattavat seuraukset kärsiä yhdenmukaisuuden puutteesta. Vastaavasti heikossa negatiivisessa ilmapiirissä käytös ei todennäköisesti ole positiivista. (Schneider, Salvaggio & Subirats 2002, 221.)

Vuorovaikutus ilmenee ihmisten tarpeena tulla yhteen ja olla yhdessä. Ihmiset suhtautuvat uusiin ihmisiin ja tilanteisiin aiempien yhdessäolokokemusten pohjalta. Myönteiset kokemukset vahvistavat keskinäistä synergiaa mahdollistavia perusolettamuksia ja negatiiviset kokemukset ohjaavat

vakaumusta varovaiseen ja torjuvaan suuntaan, pahimmassa tapauksessa keskinäisiin konflikteihin. Tällä tavalla yksittäisten henkilöiden kokemukset muuttuvat ajan myötä yhteisön käyttäytymisen malleiksi ja normeiksi. (Lewis 2000.)

Toimintaympäristönä virtuaalinen tiimi asettaa haasteita voimakkaan ilmapiirin luomiselle. Toimistot, palaverihuoneet ja kahvilat ovat paikkoja, joissa tiimin normeja ja hyväksytyä käytöstä voidaan jakaa ja havaita. Yhteiset tapaamiset vaikuttavat tiimin jäsenten käytökseen ja odotuksiin muita ihmisiä kohtaan. Virtuaalisen tiimin jäseniltä puuttuu todennäköisesti yhteisiä normeja fyysisen etäisyyden vuoksi. Tiimin jäsenet, jotka eivät jaa samaa sosiaalista kehystä, saattavat omaksua erilaisia havaintoja hyväksytystä käytöksestä. (Lewis 2000.) Virtuaalisessa tiimissä yhteisiä kasvokkaisia tapaamisia on tyyppillisesti vähän, ja tämän vuoksi normien ja toimintaohjeiden jakamisesta tulee haasteellista (Kiesler & Cummings 2002). Armstrong ja Cole (2002) yhtyvät tähän: erityisesti etäällä toimivilla työntekijöillä kulttuuritausta ja odotukset toimivat väärinymmärryksen ja konfliktien lähteinä.

2.3.2 Organisaatioilmapiirin vaikutus organisaation jäsenten käyttäytymiseen

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmapiirin vaikutuksesta henkilöstön käyttäytymiseen yleisesti. Vaikka tämän tutkimuksen varsinaisena tavoitteena ei ole selvittää ilmapiirin ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä, tarkastellaan sitä ja muita ilmapiirin kanssa yhteydessä olevia tekijöitä tässä alaluvussa aikaisempien tutkimustulosten valossa. Näin on tehty, jotta ilmapiirin yhteyksistä organisaation toimintaan ja organisaation jäsenten käyttäytymiseen muodostuisi laaja-alainen kuva.

Fink (1992) kuvaa organisaatioilmapiiriä vähiten konkreettiseksi osaksi organisaation elämää. Useat tutkimukset (esim. Kaczka & Kirk 1968; Litwin & Stringer 1968; Pritchard & Karasick 1973; Tierney 1999; Waters, Roach & Batlis 1974; Zohar 2004) kuitenkin osoittavat ilmapiirin vaikuttavan moniin organisaation ja ihmisten toimintoihin, kuten asenteisiin, käyttäytymiseen ja työskentelyn tehokkuuteen. Ilmapiirin vaikutus yksilön käyttäytymiseen ja organisaation toimintaan ilmenee kognitiivisella ja tunneperäisellä tasolla (James & Jones 1974). Mitä parempi ilmapiiri on, sitä tehokkaammin organisaatio tai työryhmä toimii (Heller, Guastello & Aderman 1982). Brownin ja Leighin (1996) mukaan työntekijöiden työpanos on yksilön omassa kontrollissa ja työpanos on hyvin vaikutusaltis yksilön havainnoille organisaatioilmapiiristä. Tietynlainen organisaatioilmasto on voimakas ennuste henkilöstön samansuuntaiseen käyttäytymiseen. Mikäli yksilö esimerkiksi havaitsee, että

organisaatiossa arvostetaan paljon asiakaspalvelua, pyrkii yksilö käyttäytymään tämän mukaan. Vastaavasti turvallinen ilmapiiri johtaa turvallisuutta tukevaan käyttäytymiseen. (Zohar 2004.)

Positiivisen ilmapiirin vallitessa on työpaikalla helppo viihtyä ja työkin sujuu hyvin. Mikäli organisaatiossa sen sijaan vallitsee negatiivinen ilmapiiri, on siitä haittaa niin sen jäsenille kuin organisaation toimivuudellekin. (Juuti 1999, 246.) Organisaatioilmapiiri voi tyydyttää ihmisten liittymistarpeita ja antaa tunteen oman työn ja roolin merkityksellisyydestä. Lisäksi ilmapiiri voi vaikuttaa yksilön luottamukseen siihen, miten yksilö arvioi saavuttavansa työtaavoitteensa. (Viitala 2004, 64.)

Ilmapiiri on oleellinen tekijä huomioitavaksi, kun organisaatio haluaa säilyttää tietoja ja taitoja organisaation sisällä. Jos työyhteisöissä ilmapiiriin vaikuttavat myönteiset tekijät ovat heikosti esillä tai puuttuvat, syntyy yksilöissä tyypillisesti motivaation puutetta ja tarpeetonta henkistä kuormaa. Seuraukset ilmenevät tyypillisesti poissaolojen kasvuna, yksilön kykyihin nähden puutteellisina työsuorituksina, runsaina työpaikan vaihdoksina, ennenaikaisina eläkkeelle siirtymisinä ja muina työyhteisön toiminnan kannalta haitallisina ilmiöinä. (Kohli & Rein 1991; Pessi, 1999, 9–10.)

Organisaatioilmapiirin on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä useisiin eri osa-alueisiin, kuten työn tehokkuuteen (Katz, Kochan & Gobeille 1983; Katz, Kochan & Weber 1995; West, Smith, Fen & Lawthorn 1998), tuottavuuteen (James & Jones 1974; 1976), työsuorituksen tasoon (Litwin ym. 1968, 188; Schneider & Bartlett 1968, 1970), asiakaspalveluun ja -tyytyväisyyteen (Johnson 1996; Morrison 1997; Parkington & Schneider 1979; Schmit & Allscheid 1995; Schneider, Parkington & Buxton 1980; Schneider, Salvaggio & Subirats 2002), tuotteiden laatuun (Katz ym. 1983; Katz ym. 1995; West ym. 1998), ryhmäsitoutumiseen, joustavuuteen (Likert 1961, 39–43), yrityskansalaismaiseen käyttäytymiseen (Smith, Organ & Near 1983), tekniseen suoriutumiseen, turvallisuuteen (Neal, Griffin & Hart 2000; Zohar 1980; 2004), organisaation suoriutumiseen (Lindell & Whitney 1995) ja liikevaihtoon (Schneider & Bowen 1985), joskin kausaliteetin osoittaminen on ollut usein tutkimuksissa puutteellista. West ym. (1998) toteavat, että organisaatioilmapiirin ja organisaation tehokkuuden välisen yhteyden osoittaminen on rajoittunutta. Kuitenkin useissa tutkimuksissa on näiden välillä havaittu positiivista yhteyttä. Suurimmassa osassa näissä tutkimuksissa ilmapiiri on nähty riippumattomana muuttujana ja tehokkuus seurauksena. (Abbey & Dickson 1983, Denison 1990; Kopelman ym. 1990, 302; Kwok 1997; Ostroff 1992; Ryan, Schmit & Johnson 2006; West ym. 1998.)

Denison (1990), West ym. (1998) sekä Burke ja Litwin (1992) havaitsivat tutkimuksissaan, että osallistuminen päätöksentekoon, informaation jakaminen sekä johdon tuki olivat yhteydessä organisaation tehokkuuteen. Jos ryhmän

havainnot organisaatioilmapiiristä olivat positiiviset, myös tehokkuus oli suuri. Mikäli havainnot organisaatioilmapiiristä olivat negatiiviset, tehokkuus oli alhaisempi. Glisson ja Hemmelgarn (1998) puolestaan havaitsivat lapsille suunnattujen palvelujen laatua koskeneessa tutkimuksessa, että ilmapiiri ennusti lasten parantunutta psykososiaalista tilannetta ja siten palvelun laatua ja vaikuttavuutta. Tierneyn (1999) organisaatiomuutosta koskevassa tutkimuksessa muutosta edistivät ilmapiirin ominaisuuksina muutoshalukkuus, toimintavapaus, luottamus, avoimuus ja henkilöstön kehittäminen yhdessä hyvien esimies-alais- ja työverisuhteiden kanssa. Sen sijaan Shadurin, Kienzlen ja Rodwellin (1999) tutkimuksen mukaan organisaation jäseniä tukeva ilmapiiri ja sitoutuminen ennustivat yksilön osallistumista organisaatiossa.

Schneider, Ashworth, Higgs ja Carr (1996) sekä Schneider, White ja Paul (1998) osoittivat tutkimuksessaan kausaliteetin ilmapiirin ja asiakastytyväisyyden välillä. Muutokset työntekijöiden työympäristöä koskevissa mielipiteissä aiheuttivat muutoksia asiakastytyväisyydessä. Hyatt ja Ruddy (1997) puolestaan totesivat työntekijöiden keskinäisen hyvän yhteistyön olevan yhteydessä hyvään asiakastytyväisyyteen, kun tarkasteltiin palveluiden toimitusnopeutta elektromekaanisten laitteiden kunnossapitoryhmillä. Klein ja Sorra (1996) sekä Zmud (1982) sen sijaan korostavat organisaatioilmapiirin suurta vaikutusta innovatiivisuuteen. Organisaatioilmapiirillä ja projektin onnistumisen välillä on yhteys. Kysely, ilmaisuvapaus, tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, innovaatio sekä sisäinen tyytyväisyys työhön olivat yhteydessä menestykselliseen projektiin. (Gray 2001.)

Barnardin (1997) mukaan organisaatioilmapiiri vaikuttaa useimpiin työntekijöitä koskeviin päätöksiin, kuten osallistumiseen ja tuottavuuteen. Golemanin (2000, 82) mukaan ilmapiiri vaikuttaa keskeisesti työn tulokseen. Lisäksi organisaatioilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen (Donohue 1986; Grandjean, Alikén & Bonjean 1976; Hackman & Oldham 1976; James & Jones 1980; James & Tetric 1986; Marriner & Craigie 1977). Työtyytyväisyyden on puolestaan havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työpanokseen (Babin & Boles 1996; Weatherly & Tansik 1993), työssä menestymiseen (Babin & Boles 1996; Brown & Peterson 1994; Michaels, Day & Joachimsthaler 1987; Walker Jr, Ford & Churchill Jr, 1977), sitoutumiseen (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert 1996, 464), tiimin uskomuksiin (Gardner & Pierce 1998) sekä organisaatiokontekstin muuttujiin kuten valtaan, informaatioon pääsyyn, palkkioihin, koulutukseen ja resursseihin. (Rhoades & Eisenberger 2002; Spector 1997.)

Työyhteisöllisten tekijöiden ja tuottavuuden sekä taloudellisen kannattavuuden välisten yhteyksien osoittaminen ei ole täysin ongelmaton. Yhteyksiä on kuitenkin havaittu. (Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli 2000; Jurvansuu, Tuuli & Tuomi 2000; Visti 1996.) Useat tutkimukset ovat osoittaneet organisaatioilmapiirin ja työssä menestymisen välisen yhteyden organisatorisella ja

organisaation yksikkötasolla (Abbey & Dickson 1983; Denison 1990; Kangis, Gordon & Williams 2000; Koys 2001; Kwok 1997; Lawler, Hall & Oldham 1974; Ostroff 1992; Ryan, Schmit & Johnson 2006; West ym. 1998). Kangis, Gordon ja Williams (2000) selvittivät ilmapiirin vaikutusta taloudelliseen suoritukseen vertaamalla hyvin ja heikosti menestyneiden yritysten ilmapiiriä. Ilmapiirillä ja taloudellisella suorituksella havaittiin selkeä positiivinen yhteys, joskin kausaalisuuden suuntaa ei voitu todeta. Hyvin menestyneissä organisaatioissa myös ilmapiiri oli hyvä. Heikommin menestyneissä organisaatioissa ilmapiiri oli heikompi. Koysin (2001) tutkimus oli sikäli harvinainen, että siinä kyettiin osoittamaan kausaalisuus ilmapiirin ja organisaation menestymisen välillä. Kopelman, Brief ja Guzzo (1990), Huselid (1995) sekä Delaney ja Huselid (1996) puolestaan toteavat ilmapiirin olevan linkki henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestymisen välillä.

Työpaikan ilmapiirillä on monitahoinen merkitys työyhteisöissä. Sen vaikutus yksilöön voi olla kielteinen, neutraali tai myönteinen. (Pessi 1999, 9.) Litwinin ja Stringerin (1968, 138) mukaan myönteiseksi koettu ilmapiiri luo a) positiivisen motivaatiojännitteen, b) motivoituneen asenteen ja c) arvostusta positiivista käytöstä kohtaan. Kun yksilö tuntee saavansa osakseen kunnioitusta ja arvostusta ja kun ilmapiiri on avoin ja työntekijät huomioivat toisensa, innostaa se yksilöitä ja lisää luovuutta. Lisäksi ilmapiiri tukee yksilön psyykkistä ja fyysistä terveyttä. (Pessi 1999, 9.) Myönteisen ilmapiirin on havaittu vähentävän stressiä, onnettomuuksia ja sairauspoissaoloja. Lisäksi sen on havaittu edistävän jaksamista ja suoriutumista. Vastaavasti sulkeutunut, kireä ja jännittynyt ilmapiiri lisää sairaspoissaoloja (Bongers, de Winter, Koppiet & Hildebrandt 1993; Carayon, Smith & Haims 1999; Hofmann & Stetzer 1996; Kalimo, Pahkin, Mutanen & Toppinen-Tanner 2003; Martocchio 1994; Nakari 2003; Piirainen, Räsänen & Kivimäki 2003; Simola 2001).

Simolan (2001) tutkimuksissa korostuu hyvän työilmapiirin merkitys jaksamisen, suoriutumisen ja tuloksellisuuden kannalta. Myönteistä ilmapiiriä tukee työyhteisön kyky käsitellä erilaisia ristiriitoja rakentavalla tavalla. Mikäli mielipide-erot johtavat usein ja vaikeasti ratkaistaviin henkilöiden välisiin ja työtä koskeviin ristiriitoihin, kuluttavat ne henkilöiden voimavaroja ja lisäävät stressiä sekä työuupumusta. (Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli 2000.)

Usein ilmapiiriin liitetään ryhmän kiinteyden (koheesio) ja yksimielisyyden (konsensus) käsitteet. Ryhmän kiinteyden vahvistuu, mikäli ryhmän jäsenet sitoutuvat ryhmän tavoitteisiin, kokevat ryhmään kuulumisen palkitsevana ja pitävät toisistaan. Kiinteyden on todettu vahvistavan henkistä hyvinvointia ja edistävän ryhmän toimintaa ja suoriutumista. (Lindström 2002.)

2.3.3 Ilmapiirin ja työtyytyväisyyden kokeminen

Iäkkäimmät ja organisaatiossa kauimmin olleet työntekijät kokevat organisaatioilmapiirin paremmaksi kuin nuoremmat ja vähän aikaa organisaatiossa työskennelleet työntekijät. Lisäksi ammattiasemalla ja koulutuksella on havaittu olevan yhteys ilmapiirin kokemiseen. Hierarkiassa korkealla olevat kokevat ilmapiirin viihtyisämmäksi kuin hierarkian alemmilla tasoilla olevat työntekijät. Koulutetummat työntekijät kokevat ilmapiirin heikommaksi kuin vähemmän koulutetut. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että lisäkoulutus tuo mukanaan enemmän mahdollisuuksia työpaikan vaihtamiseen. (Mowday, Porter & Steers 1982; Nakari 2003; Suliman & Abdulla 2005.)

Elämänlaatua koskevassa kyselyssä suomalaiset pitivät työpaikan ilmapiiriä pääosin myönteisenä, mutta noin viidennes koki ilmapiirin kuitenkin kielteiseksi. Suurimmat ongelmat liittyivät kiireeseen, vähäiseen palautteeseen, työn vähäiseen palkitsevuuteen, esimiesten antaman tuen vähäisyyteen, epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja töiden heikkoon organisointiin. (Juuti 1991.) Yleisesti ottaen suomalaisten kokema työilmapiiri on parantunut vuodesta 1997 alkaen kolmen vuoden välein tehtävän Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan. Suomalaisista työssä olevista vuonna 2006 noin 80 % oli erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä ja 5 % tyytymättömiä. Pienemmällä, alle 10 henkilön työpaikoilla, ilmapiiri on tyypillisesti ollut parempi, tiedonkulku on ollut sujuvampaa, työoverisuhteet läheisempiä ja työtyytyväisyys parempi kuin isoilla työpaikoilla. Tiedonkulkua työpaikoilla piti 71 % työntekijöistä täysin tai melko riittävänä, eikä tilanne ollut muuttunut aiempiin vuosiin nähden. Työtovereiden välit työpaikalla arvioi erittäin tai kohtalaisen hyväksi 81 % työssäkäyvistä. Työpaikan ilmapiiri koettiin useammin vapautuneeksi ja mukavaksi (83 %) kuin jännittyneeksi ja kireäksi (15 %). Myönteinen kehitys on näkynyt vuosien 1997–2006 välillä. Ilmapiirin arvioi kannustavaksi ja uusia ideoita tukeväksi 62 % ja ennakkoluuloiseksi ja vanhoissa kaavoista kiinnipitäväksi 35 % haastatelluista. Tuloksissa ei ollut juuri muutosta verrattuna aiempiin vuosiin. Iäkkäät työntekijät pitivät ilmapiiriä kannustavana ja uusia ideoita tukevana useammin kuin nuoret työntekijät. Vastaavasti nuoret työntekijät pitivät ilmapiiriä ennakkoluuloisempänä ja vanhoista kaavoista kiinnipitävämpänä kuin vanhat työntekijät. (Lindström & Ervasti 2006, 24–28.)

2.4 Toimivan työyhteisön keskeisiä tunnuspiirteitä

Nakarin ja Valteen (1995, 31–32) mukaan menestyvien ja kriisiytyvien työyhteisöjen oleellisin erottava piirre on yhteisten vuorovaikutusareenoiden puute. Kriisiytyvissä työyhteisöissä ei ole säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia,

joissa käsiteltäisiin avoimesti koko työyhteisöä koskevia asioita. Tämän vuoksi työntekijöillä ei ole kunnollista yhteistä näkemystä työyhteisön suunnitelmista ja tavoitteista. Vuorovaikutuksen vähyys lisää epäselvyyttä yksilön omista tehtävistä, vastuusta, roolista ja asemasta organisaatiossa. Puutteellinen tiedotus heijastuu pelkoina ja huhuina. Parhaiten toimivien ja menestyvien työyhteisöjen taustalla näyttäisi usein olevan toimiva yhteistyö ja viestintä, paljon sosiaalista pääomaa sisäisten ja ulkoisten verkostojen muodossa sekä valtuuttava esimiestyö ja johtajuus (Hussi 2005; Jurvansuu ym. 2000; Kivimäki ym. 2004; Salojärvi 2005).

Organisaatioilmapiirillä on havaittu olevan yhteys henkilöstön välisiin ihmissuhteisiin (Litwin ym. 1968, 188). Parhaimmillaan henkilöstön väliset hyvät suhteet ja ilmapiiri tukevat yhteistyötä ja ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin (Simola & Kinnunen 2005, 136). Toimivat ihmissuhteet vaikuttavat oleellisesti työtyytyväisyyteen. Toisaalta heikosti toimivat ihmissuhteet ja ristiriidat työyhteisössä voivat muodostua merkittäväksi työn stressitekijäksi ja aiheuttaa työviihtymättömyyttä. Vaikeat ja pitkään kestävät ihmissuhdeongelmat heikentävät selvästi työyhteisön jäsenten yhteistyötä, tiedonkulkua, hyvinvointia ja terveyttä. Toimivat ihmissuhteet ovatkin yksi keskeinen edellytys töiden sujumiselle monenlaisissa työtehtävissä. (Cooper & Marshall 1976; House 1981; Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 23.)

Salmen (2001) tutkimuksen mukaan ilmapiiriongelmat vaikuttavat negatiivisesti työntekijöihin. Negatiiviseksi koettu organisaatioilmapiiri synnyttää sortoa. Huonon ilmapiirin vallitessa työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet rasittavat ihmisiä enemmän kuin hyvän ilmapiirin vallitessa organisaatiossa. Tyytymättömyydellä johtamistyyliin, työn kontrolliin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen on yhteys työpaikkakiusaamiseen (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994). Henkistä väkivaltaa esiintyy useammin yhteisöissä, joissa ilmapiiri on negatiivinen (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 27). Zapfin (1999) sekä Vartian (1996) tutkimusten mukaan organisaatioilmapiiri oli yksi työpaikkakiusaamiseen johtavista syistä. Vähäinen informaation välittäminen, pienet mahdollisuudet vaikuttaa työhön sekä yhteisen keskustelun puute olivat yhteydessä työpaikkakiusaamiseen.

Työyhteisön sisäinen huonovointisuus vaikuttaa ulkoiseen tehokkuuteen sekä kuluttaa voimavaroja sekä vähentävää työmotivaatiota ja työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 92–93). Hyvinvoiva henkilöstö heijastaa oloaan palvelemalla hyvin ja ymmärtämällä, mikä työssä on tärkeää ja mihin kannattaa keskittyä. Tämä edellyttää työyhteisöltä keskustelua, yhteisiä pelisääntöjä, toimivia mittareita, kannustavaa palkitsemista sekä johtamisen läpinäkyvyyttä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 157–158.)

Taulukossa 2 tuodaan esiin menestyvien ja kriisiytyvien työyhteisöjen tyyppillisistä piirteistä. Menestyvän työyhteisön ilmapiiri on peittelemätön, luottamuksellinen, rehellinen ja avoin. Jäsenet sietävät hyvin erilaisuutta ja tukevat toinen toisiaan. Mielenpitojen esilletuomiseen kannustetaan ja rohkaistaan. Kriisiytyneessä työyhteisössä esimies sen sijaan on etäinen ja johtajakeskeinen. Yhteisön sisällä tiedottaminen on puutteellista ja työyhteisön sisällä vallitsee epäluuloisuus, luottamuspula, sosiaalinen tuki puuttuu, työyhteisö on salamyhkäinen, on paljon huhuja, työpaikalla on ihmissuhdeongelmia ja työtyytyväisyys on alhainen. Esimies ei ole kiinnostunut henkilöstön mielenpitoja, ajattelusta tai työskentelyn mahdollisista todellisista ongelmista. Toimivassa työyhteisössä sen sijaan korostuvat vuorovaikutteisuus, osallistuva johtaminen sekä yhteistoiminnallisuus. (Juuti 1988, 12–13; Nakari & Valtee 1995, 30–31.)

Taulukko 2. Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja työyhteisön sisäisessä elämässä (mukaillen Juuti 1988, 12–13; Nakari & Valtee 1995, 31–32).

Menestyvä työyhteisö	Kriisiytyvä työyhteisö
- työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	- työyhteisön toimintaa ei käsitellä säännöllisesti
- vilkas keskinäinen vuorovaikutus	- ei kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta
- avoin tiedonkulku, rehellisyys	- salailua, peittelyä ja puutteita informaation kulussa
- avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus sekä tukeminen	- sosiaalisen tuen ja avun verkosto on vajavainen
- selkeä käsitys tehtävistä ja asemasta työyhteisössä	- ei selkeää käsitystä omista tehtävistä
- luottamukselliset ihmissuhteet	- ihmissuhteissa luottamuksen puutetta
- tasavertainen vuorovaikutus	- esiintyy määräämistä, alistamista, eriarvoisuutta
- selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	- ei käydä keskustelua työyhteisön perustehtävästä
- ilmikonfliktien määrä vähäinen	- ilmenee runsaasti erityyppisiä konflikteja
- pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	- konfliktit peitetään
- erilaisuuden suvaitseminen	- klikkiytyminen, erilaisuutta ei siedetä
- ei juoruilua tai selän takana puhumista	- juoruilu ja selän takana puhuminen yleistä
- pyrkimys vaalia hyviä ihmissuhteita	- eri klikkeihin kuuluvien kesken esiintyy jopa vihamielisyyttä
- avoin, hengittävä, syrjimätön ilmapiiri	- sulkeutunut, pidäkkeinen, ahdistava ilmapiiri
- kaikilla tunne osallisuudesta yhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	- osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin vähäiset

Razali (1999) havaitsi, että moderneissa organisaatioissa työntekijät työskentelevät mieluummin joustavan ilmapiirin vallitessa, jossa he kokevat olevansa osa organisaatiota ja heidän on mahdollista vaikuttaa päätöksentekoon. Likert (1961, 225) puolestaan korostaa erityisesti työyhteisöjäsenien toisiaan tukevan ilmapiirin merkitystä. Yhteistoiminnallinen asenne ja keskinäinen luottamus ovat oleellisia tekijöitä positiivisen organisaatioilmapiirin kannalta. Työyksikön ja -ryhmän ilmapiiriä voidaan pitää keskeisenä toimivaa organisaatiota kuvaavana tekijänä. Hyvän organisaatioilmapiirin tunnusmerkkeinä voidaan pitää 1) työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja hyviä keskinäisiä suhteita 2) hyvää yhteistyötä ja moraalialia 3) työtovereilta saatavaa tukea 4) työryhmän kykyä käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla 5) työryhmän kiinteyttä eli koheesion tunnetta ja 6) työryhmän jäsenien keskinäistä yksimielisyyttä keskeisistä asioista eli konsensusta. (Simola & Kinnunen 2005, 136.)

2.5 Työmotivaatio

Johdantoluvussa esitetystä perinteisessä ilmapiirin mallissa (kuvio 1, s. 25) ilmapiirin esitettiin vaikuttavan työmotivaatioon ja työmotivaation puolestaan yksilön käyttäytymiseen. Tässä alaluvussa käydään läpi motivaation käsitettä (2.5.1) sekä työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja (2.5.2). Käsittelyn tavoitteena on antaa yleiskuvaa työmotivaatiosta, ja yksityiskohtaisempi tarkastelu on tarkoituksellisesti jätetty väliin, sillä työmotivaatio ei ole tämän tutkimuksen pääteema.

2.5.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on yksi perinteisimmistä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen osa-alueista ja se on kiinnostanut johtajia, tutkijoita ja opettajia pitkään. Vuosien saatossa työntekijöiden motivaation merkitys on korostunut organisaatioissa, koska kilpailu on koventunut. Motivaatio voidaan määrittää energiana, joka suunnataan jonkin tehtävän tai tavoitteen suorittamiseen. (André 2008, 96; Johns & Saks 2005, 134–135.) Bartol ja Martin (1998) määrittelevät motivaation voimana, joka energisoi käytöstä, antaa suuntaa käyttäytymiselle ja tuo esiin peräänantamattomuutta. Greenberg ja Baron (1997) puolestaan määrittelevät motivaation sarjana prosesseja, jotka herättävät, ohjaavat ja pitävät yllä ihmisen käyttäytymistä kohti haluttua tavoitetta. Määritelmät ovat lähellä toisiaan. Lyhyesti sanottuna motivaatio voidaan kuvata tarpeena tai puhtina, joka kannustaa yksilöä toimintaan tai käyttöön. Verbi *motivoida* tarkoittaa syyn varustamista toimintaan. Motivaatio antaa siten syyn ponnisteluun. Motivaatio kumpuaa yksilön tarpeista ja haluista. (Timm & Peterson 2000.) Motivaatioilmiöön liittyy keskeisesti kolme piirrettä, jotka voidaan esittää kysymyksen muodossa: 1) mikä energisoi ihmisen käyttäytymistä, 2) mikä ohjaa ja kanavoi käyttäytymistä sekä 3) kuinka tätä käyttäytymistä pidetään yllä tai säilytetään (Steers & Porter 1983).

Puhuttaessa työmotivaatiosta voidaan puhua yksilön pyrkimyksestä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet (Johns & Saks 2005, 134–135). Pinder (1998, 11) määrittelee työmotivaation sarjana energeettisiä voimia, jotka laittavat alulle työhön liittyvää käyttäytymistä ja määrittelevät sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston. Sjöberg ja Lind (1994) puolestaan määrittelevät työmotivaation haluna työskennellä. Motivaatioon liittyy keskeisesti yrittäminen ja pinnistely tavoitteen saavuttamiseksi. Toinen motivaatioon liittyvä piirre on sinnikkyys, joka liittyy pyrkimykseen hoitaa työtehtävät hyvin. Kolmantena oleellisena seikkana on suunta. Tällä tarkoitetaan yksilön energian suuntaa-

mista organisaatiota hyödyntäviin toimintoihin. Neljäntenä tekijänä motivaatioissa on tavoitteellisuus eli toiminnalta odotetaan tavoitesuuntautuneisuutta.

Motivaatiolla on keskeinen vaikutus työssä menestymiseen. Maier (1955) kuvaa työssä menestymistä seuraavalla kaavalla: työssä menestyminen = kyvyt x motivaatio. Keskeisellä sijalla työssä menestymisessä on siis yksilön kykyjen lisäksi motivaatio. Yhtälö tuo selkeästi esiin, miksi motivaatio aiheena on yksi käsitellyimmistä aiheista henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäytäytymisen aloilla. (Latham 2007, 3.)

2.5.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatioon liitetään tyypillisesti keskustelu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Nykyisin työmotivaation yhteydessä puhutaan erityisesti sisäisestä motivaatiosta, joka voidaan määritellä käyttäytymiseksi, joka suoritetaan oman itsensä takia, ilman että tavoitellaan jotakin materiaalista, sosiaalista tai muuta vastaavaa palkintoa. Tehtävän mielenkiintoisuus ja haasteellisuus sinänsä ovat riittäviä motivaatiotekijöitä sisäisesti motivoituneelle yksilölle. (Robbins & Judge 2009, 216–219.) Decin ja Ryanin (1980) mukaan sisäinen motivaatio tai tehtävän suorittaminen tehtävän tarjoaman nautinnon takia on yksi voimakkaimmista motivoinnin piirteistä. Sisäisesti motivoitunut yksilö on kiinnostunut ja innostunut tehtävästään, luottaa itseensä ja toimii itseohjautuvasti. Hän saa palkkion itsenäisyydestään ja oman työnsä tuloksista. Itse työn merkityksestä keskeisenä sisäisen työmotivaation lähteenä puhui jo Herzberg (1959). Thomas ja Tymon (1993) puolestaan kuvaavat neljää sisäistä palkintoa, jotka vaikuttavat motivaatioon työssä: merkityksellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus, osaamisen ja kompetenssin kautta työssä onnistuminen sekä edistyminen.

Ulkoinen motivaatio sen sijaan liittyy tehtävän tai työn ulkoisiin ympäristötekijöihin. Tämänkaltaisia ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka, bonukset, erilaiset etuudet ja maine. Varsinkin aikaisemmin organisaatioissa korostui pyrkimys vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ulkoisilla palkkioilla. (André 2008, 96; John & Saks 2005, 135.)

Aina rajanveto sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin ei ole aivan yksiselitteinen, ja jotkin tekijät voidaan liittää sekä sisäisiin että ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi ylennys ja positiivinen palaute saatetaan luokitella ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi, sillä ne tulevat tehtävän ulkoisesta lähteestä. Toisaalta ne voidaan liittää myös sisäiseen motivaatioon, sillä ne voidaan katsoa merkiksi tavoitteen saavuttamisesta ja kyvykkyydestä. (André 2008, 96, 98; Johns & Saks 2005, 135–136.)

2.5.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmapiirin vaikutuksesta työmotivaatioon. Tässä aluvuossa käsitellään työmotivaatioon yleisesti vaikuttavia tekijöitä, joista osa, kuten esimiehen toiminta ja autonomia kuuluvat ilmapiirin osa-alueisiin.

Amar (2004) korostaa itse työn tarjoaman motivoivan merkityksen kasvua nykypäivän tietotyöläisillä. Hänen mukaan työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä, jolloin he kokisivat tehtävät entistä mielenkiintoisemmiksi ja täten heidän motivaationsa kasvaisi. Muita työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat työn koettu merkityksellisyys, työn saavutusten näkyvyys sekä työtehtävien monipuolisuus. Lisäksi motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työn seuraukset ja organisaation systeemit. Seuraukset pitävät sisällään tietoisia ja ei-tietoisia sisäisiä ja ulkoisia palkintoja ja rankaisuja, kuten palkitsemisen ja palautteensaannin, joilla työntekijä kokee olevan vaikutusta hänen käytökseensä. Organisaation systeemit pitävät sisällään muun muassa työympäristön, säännöt, ohjeet, johdon toiminnan ja organisaation kulttuurin. Messmer (2001) korostaa, että johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijöiden ideat otetaan huomioon. Työympäristö, jossa työntekijät tuntevat vapautta ja yhtenäisyyttä, lisää yksilöiden motivaatiota ja mitä todennäköisimmin myös innovatiivisuutta. Amar (2004) ja Emmerich (2001) sen sijaan korostavat viestinnän sekä tiedonjakamisen ja tiettyjen tunteiden, kuten empatian ilmaisemisen positiivista vaikutusta motivaatioon. Humala (2007, 38) puolestaan lisää työmotivaation tekijöihin itseohjautuvuuden, tekemisen ilon, positiivisen asennoitumisen sekä yhteisöllisyyden kokemisen ja fyysisen sekä psyykkisen jaksamisen.

Esimiehen käytöksellä on oma vaikutuksensa työntekijöiden työmotivaatioon. Ruohotien (2002) tutkimuksen mukaan esimiehen käytöksen suora vaikutus henkilöstön työmotivaatioon on noin 10–20:n % luokkaa. Toisaalta esimies voi vaikuttaa myös työn sisältöön, työtapoihin sekä henkilöstövalintoihin, jotka edelleen vaikuttavat työmotivaatioon.

Zaccaro ja Bader (2003) ovat tutkineet virtuaalitiimin johtamisen prosesseista erityisesti motivoivia ja tunnetiloihin liittyviä prosesseja. Motivoivat prosessit ovat toimintoja, jotka auttavat virtuaalitiimien jäseniä työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tunnetiloihin liittyviä prosesseja ovat virtuaalitiimin jäsenten tunteiden ilmaukset sekä näiden ilmausten hallinta. Virtuaalinen organisaatiomuoto asettaa kuitenkin omat haasteensa tiimin jäsenten tunteiden ilmaukselle. Motivoivista prosesseista tärkeimpiä on tiimin luottamus. Luottamus seuraa uskomuksista ja odotuksista, joita tiimin jäsenillä on toisiaan kohtaan, kuten luottamus siihen, että jäsenet noudattavat sovittuja

sääntöjä ja sitoumuksia, toimivat hyvin aikomuksin sekä työskentelevät aidosti ryhmän puolesta.

3 ILMAPIIRI VIRTUAALISESSA TIIMISSÄ

Mukaellussa perinteisessä ilmapiirimallissa (Hansen & Wernerfelt 1989; Litwin & Stringer 1968; Stringer 2002) (kuvio 1, s. 25) organisaatiomuoto esitettiin yhtenä keskeisesti ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaa organisaatiomuotoa, virtuaalista tiimiä. Virtuaalinen organisaatio poikkeaa perinteisestä samapaikkaisesta organisaatiomuodosta. Virtuaalisessa tiimissä työ ei ole sidottu fyysiseen toimipaikkaan, vaan töitä voidaan tehdä, onpa työntekijän fyysinen sijainti missä tahansa. Vaikka työn tekeminen ei ole sidottu fyysiseen sijaintiin, vaikuttaa virtuaalinen organisaatiomuoto osaltaan työntekijöiden käyttäytymiseen, kuten viestintään ja täten myös ilmapiiriin. Luvun alkuosassa alaluvussa 3.1 käsitellään virtuaalisen tiimin tyypillisiä piirteitä yleisellä tasolla ja alaluvussa 3.2 tarkastellaan virtuaalisten organisaatioiden yleistymistä.

Luvussa kaksi käsiteltiin ilmapiirin käsitettä organisaatiomuotoon puuttumatta. Tämän luvun loppuosassa tarkastellaan ilmapiirin keskeisten osa-alueiden ilmenemistä virtuaalisen tiimin kontekstissa. Tarkastelun kohteeksi valitut osa-alueet nousivat esiin alan tutkimuksista, joissa on korostettu kyseisten osa-alueiden merkittävää roolia virtuaalisen tiimin toiminnan kannalta (esim. Armstrong & Cole 1996; Holton 2001, 45; Kokko ym. 2005; Lipnack & Stamps 2000). Ilmapiirin osa-alueista johtaminen on nostettu esiin omana alalukunaan (3.3) sen vuoksi, että johtamisen vaikutus ilmapiiriin on erityisen suuri (Amabile ym. 2004; Ekvall 1997; Ekvall & Ryhammar 1998). Henkilöstön välisillä suhteilla sekä keskinäisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus ilmapiiriin (Schneider 1975; Schneider & Reichers 1983). Koska ilmapiiri muodostuu pitkälti sosiaalisen kanssakäymisen perusteella käsitellään alaluvussa 3.4 virtuaalisen tiimin sosiaalista ympäristöä. Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyy oleellisesti viestintä. Virtuaalisissa tiimeissä viestitään pääsääntöisesti sähköisillä viestintävälineillä (Avolio, Kahai, Dum Dum & Sivasubramaniam 2001; Hertel, Geister & Konradt 2005; Sivunen 2007), jotka mahdollistavat nopean informaation jakamisen ja päivittämisen (Katzenbach & Smith 2001, 11–12). Tarkemmin virtuaalisen tiimin viestintää käsitellään alaluvussa 3.5. Virtuaalisen tiimin toimivuuden ja ilmapiirin kannalta alan tutkimuksissa (esim. Aubert & Kelsey 2003; Cascio 2000; Duarte & Snyder 1999; Nemiro 2000) on korostettu luottamuksen merkitystä. Alaluvussa 3.6 käsitellään luottamusta virtuaalisessa tiimissä.

Alalukujen yhteydessä on esitetty kysymysten muodossa teemoja, joista ollaan erityisen kiinnostuneita tässä tutkimuksessa. Kyseiset teemat ovat alatutkimusongelmien osia. Niitä ei kuitenkaan ole haluttu nostaa esiin omina alatutkimusongelmina, sillä alatutkimusongelmat on tarkoituksellisesti haluttu pitää laaja-alaisina.

3.1 Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä

Virtuaalisuuden aste (Zigurs 2003) ja virtuaalisen tiimin muoto (Cascio & Shurygailo 2003) voivat vaihdella. Varsin usein puhutaan osittain virtuaalisesta tai hajautetusta tiimistä tai projektista (DeSanctis, Staudenmayer & Wong 1999). Virtuaalisuuden aste vaihtelee sen mukaan, missä määrin työ edellyttää kasvokkain tapaamisia, eri aikaan tapahtuvia työsuorituksia ja tieto- ja tietoliikennetekniikan käyttöä. Samapaikkaisessa tiimissä työntekijät työskentelevät samassa huoneessa, samaan aikaan ja viestintään käytetään kasvokkaista viestintää. Äärimmäisessä tapauksessa virtuaalisen tiimin jäsenet työskentelevät eri puolilla maapalloa käyttäen pääasiallisesti tietokoneperusteisia viestintävälineitä ja näkevät toisiaan tai puhuvat keskenään harvoin tai ei koskaan. Työskentelyajat ovat erilaisia aikaerojen ja joustavien työaikojen vuoksi. (Knoll & Jarvenpaa 1995; Lipnack & Stamps 1997; Miles & Snow 1986; O'Hara-Deveraux & Johansen 1994; Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004). Virtuaalinen työskentely voi tapahtua yhdessä organisaatiossa, organisaatioiden kesken, organisaation projektissa, tiimissä tai työpareina (Appel, Behr & Hessen 1998; Kokko & Vartiainen 2005, 4; Lipnack & Stamp 2000, 18).

Virtuaalisen tiimin jäsenyys perustuu tyypillisesti asiantuntijuuteen ja tietyn erityisalan osaamiseen. Tiimin jäsenillä on harvoin yhteistä historiaa ja heidän osaamisensa potentiaali on usein tuntematonta tiimin jäsenten keskuudessa. (Duarte & Snyder 1999; Lipnack & Stamps 1997; Potter, Balthazard & Cooke 2000, 131.) Varsin usein virtuaaliset tiimit ovat väliaikaisia sekä projektiluonteisia ja ihmiset työskentelevät yhdessä ainoastaan suhteellisen lyhyen aikaa. Kun projekti on saatu päätökseen, työryhmä tyypillisesti hajoaa osittain tai kokonaan ja siirtyy toisiin projektitehtäviin, joissa työskentelevät kokonaan tai osittain eri ihmiset. (Bultje & Wijk 1998; Byrne ym. 1993; Johnson, Berrett, Suriya, Yoon & La Fleur 2000.) Davidow ja Malone (1992) vertaavat virtuaalisen tiimin muodostumista atomeiksi, jotka väliaikaisesti liittyvät yhteen molekyyleiksi ja hetken päästä eroavat toisistaan muodostaakseen aivan uudenlaisia sidoksia. Väliaikaisuus ei kuitenkaan ole mikään varsinainen virtuaalisen tiimin kriteeri, sillä osa virtuaalisesti toimivista tiimeistä on kokoonpanoltaan useita vuosia samoina pysyviä. (Bradley & Vozikis 2004; Grenier & Metes 1995; Jackson & van der Wielen 1998; Mohrman, Cohen, Mohrman

1995.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suhteellisen pysyviä tiimejä, joissa tiimin jäsenet työskentelevät pitkän aikaa yhdessä, eivätkä ainoastaan yhden projektin ajan. Tutkimuksessa kuitenkin sivutaan myös hieman projektinomaisesti lyhytaikaisesti toimivan virtuaalisen tiimin ilmapiiriä ja toimintaa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tiimin elinkaaren ja pysyvyyden vaikutuksesta tiimin me-henkeen ja ilmapiiriin, joita on hieman sivuttu aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Johnson, Berrett, Suriya, Yoon & La Fleur 2000; Jägers, Jansen & Steenbakkens 1998; Kokko ym. 2005), mutta kokonaisuudessaan niiden tarkastelu on jäänyt aika vähäiseksi (ks. esim. Powell ym. 2004).

Virtuaalisen työn tyypillisiä piirteitä ovat matala hierarkia ja joustavuus (Jackson & van der Wielen 1998; Mohrman, Cohen, Mohrman 1995). Virtuaalinen tiimi on tyypiltään joustava ja orgaaninen systeemi vanhakantaisen hierarkisen tai mekaanisen systeemin sijaan (Bosch-Sijtsema 2002). Virtuaalinen työ, kuten muutkin uudet työn organisointimuodot, edellyttää hyvin toimakseen kehittyneen tekniikan ja tietoliikenneyhteyksien lisäksi organisaatiotason muutoksia ja työkuulttuurin kehittämistä (Hanhike 2004, 5). Virtuaalisen työskentelyn yleistymisen esteenä ei monessa tapauksessa ole niinkään työntekijän kiinnostuksen puute, vaan pikemminkin organisaatiokulttuurien joustamattomuus. Virtuaalinen työ edellyttää usein totutusta poikkeavaa tapaa organisoida työprosessit, työnjohto ja työyhteisöjen sosiaalinen koostumus. Erityisesti edellytetään ennakkoluulottomuutta ja luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. (Helle 2004, 14; Pyöriä 2001, 187–191.)

3.2 Virtuaalisten tiimien ja organisaatioiden yleistyminen

Virtuaalisia organisaatioita on ollut olemassa jo satoja vuosia (O’Leary, Orlikowski & Yates, 2002). Historioitsijat sekä antropologit ovat kuvanneet paljon liikkuvia ihmisryhmiä, jotka työskentelivät etäällä toisistaan ja kotipaikastaan. Paimentolaiset liikkuvat aikoinaan suuren osan vuotta ja kerääntyivät kevään ja kesän koittaessa yhteen sopimaan yhteisistä asioista. Aleksanteri Suuri puolestaan vei armeijansa Intiaan. Armeijan koossa pitäminen muistutti virtuaalisen organisaation johtamista. Kansainväliset tutkimusryhmät ovat jo pitkään toimineet virtuaalisen työtavan etujoukkoina. Ennen tietotekniikan yleistymistä viestintävälineinä käytettiin kirjepostia, puhelimia ja tapaamisia muun muassa konferensseissa. Uutena seikkana nykyisin on se, että viestintä- ja tietotekniikan nopea kehitys on mahdollistanut virtuaalisen työskentelyn määrätietoisien käytön työn organisoinnin tapana. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 15–17.)

Virtuaaliset organisaatiot alkoivat yleistyä 1970-luvulla (Snow, Lipnack & Stamps 1999). Nykymuodossa virtuaalisista organisaatioista ja tiimeistä alettiin puhua enemmän 1990-luvulla alan kirjallisuudessa (esim. Grenier & Mettes 1995; Lipnack & Stamps 1997; O'Hara-Devereaux & Johansen 1994). Aihetta käsittelevät tieteelliset artikkelit alkoivat puolestaan yleistyä 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa (esim. Jackson & van der Wielen 1996; Maznewski & Chudoba 2000; Vickery, Clark & Carlson 1999). Suomessa virtuaalisen organisaation tutkimus on ollut nuorta ja toistaiseksi melko vähäistä. Vartiainen, Hakonen ja Kokko ovat Suomessa tehneet alan tutkimusta ja kirjoittaneet artikkeleja ja kirjoja aiheesta 2000-luvulla. (esim. Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004; Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007.) Virtuaalista organisaatiota käsitteleviä väitöskirjoja on tehty Suomessa muutamia 2000-luvulla. Leinosen (2007) kasvatustieteen väitöskirja käsitteli hajautetun tiimin jäsenten pyrkimyksiä arvioida toistensa tietoa. Sivusen puheviestinnän (2007) väitöskirja puolestaan käsitteli hajautetuissa tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kosonen (2008) käsitteli väitöskirjassaan tiedon jakamista virtuaalisessa yhteisössä. Heinosen (2008) väitöskirja liittyi virtuaaliyhteisöihin, ja väitöskirjassa sivuttiin myös virtuaalisten työorganisaatioiden tutkimusta. Hakosen (2010) väitöskirja puolestaan käsitteli virtuaaliseen tiimiin identifioitumista. Etätyöhön liittyvää keskustelua sen sijaan on käyty maailmalla jo noin 30 vuoden ajan (Pekkola 2002).

Virtuaaliset tiimit on nähty vastauksena moniin organisatorisiin ongelmiin ja globalisaation haasteisiin (Duarte & Snyder 1999; Haywood 1998; Humala 2007, 5; Lipnack & Stamp 1997; Oertig & Buergi 2006, 23; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998). Globalisoituminen ja taloudelliset paineet ovat ohjanneet organisaatioita muokkaamaan rakenteitaan yhä enemmän hajaantuiksi (Mowshowitz 1997; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998) ja tulevaisuudessa virtuaalisten tiimien onkin ennustettu lisääntyvän entisestään (Busch 2003, vi; Goeppel 2004; vi; Humala 2007, 5). Syinä lisääntymiseen ovat muun muassa liiketoiminnan globalisoituminen sekä halu ja tarve palkata maailmanlaajuisesti osaavaa työvoimaa (Hakonen, Kokko, Lönnblad 2004). Organisaatiot ovat käyttäneet virtuaalisia tiimejä saadakseen kilpailuetua globaalissa ympäristössä (Grimshaw & Kwok 1998). Työjärjestelyillä ei kuitenkaan ole täysin kyetty vastaamaan virtuaalisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin (Cramton & Webber 2000). Usein virtuaaliset tiimit on koottu ihmisistä ad hoc -periaatteella miettimättä tarkkaan sitä, kuinka ryhmä toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja kuinka organisaatio voisi tukea tiimin toimintaa (Vickery, Clark & Carlson 1999).

Lahtisen (2000) tekemän tutkimuksen mukaan toimialoittain tarkasteltuna virtuaalista työtä tehdään eniten IT-alalla. Suurissa yrityksissä tehdään enemmän virtuaalista työtä kuin pienissä yrityksissä. Huolimatta siitä, että viime ai-

koina virtuaaliset organisaatiot ja tiimit ovat yleistyneet ja samoin niiden tutkimus on lisääntynyt, voidaan tietämystä virtuaalisten tiimien ja organisaatioiden toiminnasta pitää vielä suhteellisen vähäisenä. (Bell & Kozlowski 2002; Furst, Blackburn & Rosen 1999; Kosonen 2008; Saunders 2000.) Tämä tutkimus pyrkii lisäämään tietoa ja ymmärrystä virtuaalisista tiimeistä erityisesti organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta. Kuten johdantoluvussa mainittiin, virtuaalisen tiimin ilmapiirin osa-alueita on jossain määrin tutkittu yksittäisinä osa-alueina (esim. Bergum 2009; Connaughton & Daly 2004; Fisher & Fisher 2001; Ghoshal, Korine & Szulanski 1994; Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998; Van Aken, Hop & Post 1998; Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998), mutta laajoja virtuaalisen tiimin ilmapiiritutkimuksia on vähän.

3.3 Virtuaalisen tiimin johtaminen

Tämän alaluvun ensimmäisessä osassa 3.3.1 käsitellään johtamisen vaikutusta ilmapiiriin. Tarkastelu tapahtuu organisaatiomuotoon kantaa ottamatta. Toisessa alaluvussa 3.3.2 puolestaan perehdytään johtamis- ja esimiestoimintaan virtuaalisen tiimin kontekstissa.

3.3.1 Johtamisen vaikutus ilmapiiriin

Johtamisella (Steers 1977) ja johtamistyyllillä (Mukhi 1981; Norrgren & Schaller 1999) on suuri merkitys ilmapiiriin kokemiseen. Useat tutkijat (Amaibile ym. 2004; Ekvall & Ryhammar 1998; Ekvall 1997; Schneider ym. 2002) pitävät johtajan ja johtamistyylin merkitystä jopa suurimpina yksittäisinä ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä. Scheinin (1992) mukaan erityisesti keskitason ja alemman tason esimiesten johtamistyyllillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja sen kokemaan stressiin. Goleman (2001), Stringer (2002, 99) ja Tierney (1999) puolestaan korostavat erityisesti työryhmän suoranaisten esimiehen toiminnan vaikutusta ilmapiiriin. Schmit ja Allscheid (1995) sen sijaan painottavat johdon toiminnan merkitystä ilmapiirin kannalta. Ylimmän johdon ja esimiesten oma esimerkki niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä vaikuttaa selkeästi organisaation ilmapiiriin (Pessi 1999, 32). Schmitin ja Allscheidin (1995) mukaan ilmapiiriin vaikuttaa johdon tapa ottaa huomioon työntekijät. Esimiehen toiminta, persoonallisuus ja johtamistyyli vaikuttavat varsin paljon organisaatioilmapiiriin. Esimies usein viime kädessä päättää palkitsemisesta, säännöistä, rakenteista ja monista muista ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä.

Usein nopein tapa muuttaa ilmapiiriä on muuttaa johtamistyyliä (Lewin, Lippitt & White 1939; Litwin ym. 1968, 6, 104; Stringer 2002). Johtamistyyleissä on ollut selkeä suuntaus autoritaarisuudesta demokraattisuuteen sekä kohti itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Vastuuta on siirretty yhä enemmän työntekijöille niin työsuorituksesta kuin itsensä kehittämisestä. (Elo 2002; Nakari 2003.) Yksilöiden odotetaan ottavan vastuun työstään (Beckett & Hager 2002, 75). Likertin (1961) tutkimuksen mukaan ihanteellinen ja parhaisiin tuloksiin pääsevä esimies on henkilöstökeskeinen ja demokraattinen. Erityisesti ihmissuhteisiin keskittyvällä tai työntekijäkeskeisellä johtamistyyllillä on yhteys positiiviseksi koettuun organisaatioilmapiiriin. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin on havaittu lisäävän organisaation suorituskykyä, sillä se mahdollistaa työntekijöiden kontrolloida omaa työtään, osallistua sekä antaa vapautta tavoitteiden saavuttamiseen ja päätöksentekoon. (Brown & Leigh 1996; Schuster, Morden, Baker, McKay, Dunning & Hagan 1997.)

Ihmiskeskeisen ilmapiirin lisäksi tehokkaalle organisaatiolle tunnusomaisinta on suorituksia korostava ilmapiiri, koska se vaikuttaa työsuoritukseen ja tuottavuuteen. Esimiehillä on keskeinen rooli suorituksia korostavan ilmapiirin luomisessa. Oleellisena seikkana voidaan pitää sitä, kuinka suuri mahdollisuus henkilöstöllä on osallistua ja vaikuttaa työhönsä, ja miten he tiedostavat vastuunsa organisaatiota ja ryhmää koskevien päämäärien tavoittelussa. Suorituksia korostava ilmapiiri rohkaisee henkilöstöä luovaan toimintaan ja korkeisiin suoritustavoitteisiin, joista tuloksena yksilötasolla on korkea suoritusmotivaatio. Tällainen ilmapiiri poikkeaa oleellisesti autoritaarisesta ilmapiiristä, jolle tunnusomaista ovat keskitetyt päätöksenteot sekä hallitsevat säännöt ja määräykset. Sekä suorituksia korostava että ihmiskeskeinen ilmapiiri johtavat korkeaan työtyytyväisyyteen ja positiivisiin ryhmäasenteisiin. (Juuti 1992; 1999, 249.) Neill ja Borell (1999) puolestaan korostavat kokonaisvaltaisen johtamisen merkitystä. Kokonaisvaltainen johtaminen, jossa huomioitiin ilmapiiri, heijastui organisaation menestykseen. Positiivisen ilmapiirin luomiseen vaikuttavat työntekijäkeskeisen johtamistyylin lisäksi toiminnan selkeys, vastuut ja standardit. Sen sijaan sukupuolella tai johtamiskokemuksella vuosina mitattuna ei havaittu olevan vaikutusta ilmapiiriin. (Lindbeck 2004; Mukhi 1981.)

Pirneksen (1988, 43) johtamistutkimuksen mukaan hyvän ilmapiirin yksiköissä on enemmän kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla hyviä johtajia kuin keskitason tai heikon ilmapiirin yksiköissä. Heikon ilmapiirin työyhteisöissä on tyypillisesti johtajana kapea-alainen ja tehtäväsuuntautunut esimies. Erot ovat eri työyhteisöjen ja johtajien välillä merkittäviä. Johtajan ominaisuuksista työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat eniten seuraavat tekijät: kyky hoitaa ihmissuhteita, yhteisymmärryshalukkuus ja kannustava johtamistapa. Mer-

kitystä on lisäksi tehtävien hoidolla, tehokkaalla ohjauksella, tuloshakuisuudella sekä henkisellä joustolla.

3.3.2 Virtuaalisen tiimin johtamisen erityispiirteet

Virtuaalisen tiimin johtamisen yhteydessä puhutaan ihmisten johtamisesta verkossa sekä virtuaalijohtamisesta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään eLeadership-termiä (esim. Avolio, Kahai & Dodge 2001, 617), minkä Humala (2007) on vapaasti suomentanut ejohtajuudeksi. Käsitteenä virtuaalijohtaminen ja alan tutkimus ovat suhteellisen tuoreita ja lisätutkimukselle onkin tarvetta (Bergum 2009; Connaughton & Daly 2004).

Perinteiset johtamisen teoriat ovat keskittyneet samapaikkaisen organisaation johtamiseen, eikä niissä ole eksplisiittisesti huomioitu maantieteellistä eripaikkaisuutta (Antonakis & Atwater 2002). Virtuaalisten tiimien johtamisen tutkimus on keskittynyt etsimään vastauksia muun muassa johtamisen tyypillisiin piirteisiin sekä eroihin samapaikkaisen tiimin johtamiseen verrattuna (ks. esim. Bell & Kozlowski 2002). Juuri kyseisiä seikkoja käsitellään tässä aluvussa. Osassa aiemmissa tutkimuksissa kohderyhmänä ovat olleet opiskelijaryhmien tai yksittäisten etätyöntekijöiden johtajat (ks. Kayworth & Leidner 2002; Staples, Hulland & Higgins 1999). Sen sijaan autenttisten virtuaalisten työtiimien johtajien ja johtamisen tutkimusta on pidetty puutteellisena (esim. Hertel ym. 2005; ks. myös Sivunen 2007).

Edellisessä aluvussa 3.3.1 johtamisen mainittiin vaikuttavan merkittävästi ilmapiiriin. Tarkastelu kontekstina oli kuitenkin samapaikkainen organisaatio. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Bergum 2009; Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004) tarkastelussa vähälle huomiolle on jäänyt virtuaalisen tiimin johtamisen ja esimiehen vaikutus ilmapiiriin ja motivaatioon, joita tässä tutkimuksessa selvitetään. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, miten eri taustamuuttajat, kuten esimiehen toimipaikan sijainti suhteessa henkilöstön toimipaikkaan, vaikuttavat henkilöstön esimiestyön kokemuksiin ja havaintoihin.

Zigurs (2003) pitää virtuaalijohtamista ainutlaatuisena mahdollisuutena määritellä uudestaan johtajuuden käsitettä. Virtuaalisuus sinänsä ei poista johtajuuden merkitystä, vaikka muoto ja tapa muuttuvatkin. Virtuaalisen organisaation johtaminen on vaativampaa ja monimutkaisempaa kuin perinteisen organisaation tai tiimin, jossa työntekijät työskentelevät samoissa fyysisissä tiloissa. Tehokkaiden virtuaalisesti toimivien tiimien luominen on osoittautunut odotettua vaikeammaksi. (Duarte & Snyder 1999; Lipnack & Stamp 2000; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004). Perinteisten tiimien on havaittu olevan paremmin johdettuja ja koordinoituja kuin virtuaalisten tiimien (Burke &

Aytes 1998; Burke & Chidambaram 1994; Eveland & Bikon 1989). Hymowitzin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan 90 % virtuaalisesti toimivista johtajista koki virtuaalisen johtamisen vaikeammaksi kuin kasvokkaisen johtamisen. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös MPS:n (2005) tutkimuksessa, jonka mukaan valtaosa pohjoismaisista johtajista koki johtamisen ilman suoraa kontaktia hankalaksi. Kokon ym. (2005) tutkimuksen mukaan virtuaalisessa tiimissä hyvinvoinnin ylläpitäminen tiimissä, tiimin johtaminen ja kommunikointi olivat selkeästi vaikeampia kuin perinteisessä organisaatiossa. Johtaminen virtuaalisessa tiimissä on monimutkaisempaa kuin paikallisen tiimin johtaminen monestakin eri syystä: johtajan sosiaalinen läsnäolo saattaa olla vaikeampi saavuttaa fyysisen etäisyyden vuoksi (Kiesler & Sproull 1992; Warkentin, Sayeed & Hightower 1997), luottamus johtajan ja tiimin jäsenten välillä saattaa olla pinnallista ja häipyvää (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998) ja viestintä tiimin jäsenten ja johtajan kanssa saattaa olla monimutkaista (Cascio 1999; Cascio & Shurygailo 2003).

Bergum (2009) toi omassa tutkimuksessaan edellä esitetyistä tutkimustuloksista poikkeavan näkemyksen. Bergumin tutkimuksessa osa virtuaalisen tiimin johtajista toki mainitsi johtamisen haasteellisempaan kuin perinteisen samapaikkaisen tiimin johtamisen, mutta osa johtajista ei kuitenkaan pitänyt virtuaalisen tiimin johtamista haasteellisempaan vaan sen sijaan erilaisempaan kuin samapaikkaisen tiimin johtamisen. Osa heistä piti etäältä johtamista jopa parempaan vaihtoehtona kuin samapaikkaista johtamista. Positiivisina piirteinä nähtiin esimerkiksi työntekijöiden itsenäistyminen sekä parempi työtehtäviin keskittyminen.

Tutkijat (Bell & Kozlowski 2002; Bordia 1997; Duarte & Snyder 1999) ovat alkaneet selvittää mahdollisia eroavaisuuksia fyysisesti samassa paikassa toimivan tiimin ja virtuaalisen tiimin johtamisessa. Ihmisten johtamiseen liittyvät teemat, kuten palautteen antaminen ja tavoitteiden selkeys, löytyvät niin fyysisesti samapaikkaisen tiimin johtamisesta kuin virtuaalisen tiimin johtamisestakin, joskin vivahde-erojakin toki on (Yukl 2006, 332). Virtuaalisen tiimin johtajan tulee hylätä entiset toimintamallit, mikäli ne eivät enää toimi, kyseenalaistettava oletukset ja uskomukset sekä kyettävä rikkomaan useita sukupolvia vanhoja sääntöjä. Oleellista on tiedostaa, että virtuaalisen tiimin johtaminen on ihmisten eikä teknologioiden yhdistämistä ja että ihmisten johtamisen merkitys on keskeinen. (Annunzio 2001; Jarvenpaa ym. 1998; Kayworth & Leidner 2000.) On tärkeää huomioida virtuaalitiimin vaikutus koko työyhteisöön. Virtuaalisen tiimin toimivuuden kannalta oleellista on saada tiimin jäsenet innostumaan asiasta ja toimimaan yhteisen asian eteen. (Humala 2007, 21.) Virtuaalisen tiimin johtajuus voi edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita näkee harvoin, uusia tapoja viestiä visiota

sekä luoda yhteistä kulttuuria ja uusia tapoja ajatella, miltä organisaation tulisi näyttää. (Gaulat 2006.)

Viestintä ja informaation jakaminen ovat erilaisia virtuaalisessa tiimissä ja perinteisessä samapaikkaisessa tiimissä. Tällöin myös johtamisen tulisi olla erilaista. (Andriessen & Vartiainen 2006, 5; Sujira 1999.) Virtuaalisuuden oleellinen huomioonotto johtamisessa ei kuitenkaan toteudu yleisellä tasolla virtuaalisissa tiimeissä. Lahtisen (2002) tutkimuksessa tulivat esiin virtuaalisen tiimin johtamisen haasteet. Vanhat johtamiskulttuurit ja asenteet näyttivät olevan edelleen joillakin työpaikoilla läsnä. Näihin asenteisiin katsottiin kuuluvan esimerkiksi työpaikalla kontrolloidun ja työaikaan sidotun työn arvostaminen. Esimiehet toivat lisäksi esille sivutoimipisteen johtamisen haasteet ilman konkreettista läsnäoloa.

Virtuaalinen tiimikonteksti eliminoi tiettyjä sosiaalisen kontrollin tekijöitä, kuten suoran valvonnan, kasvokkaisen kontaktin tapaamisten yhteydessä ja työn edistymisen seurannan (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998). Esimies näkee tyypillisesti henkilöstöään harvoin, työntekijän ja työnantajan välinen työn koordinointi hankaloituu ja palautteenanto vaikeutuu. (Armstrong & Cole 1996, 194; Matikainen 1993; Pekkola 1993; Stough, Eom & Buckenmyer 2000). Esimiehellä ei ole mahdollisuuksia samankaltaiseen valvontaan, johon perinteisessä organisaatiomallissa on (Handy 1995). Tällöin virtuaalisen tiimin johtamisessa ja koko virtuaalisen tiimin toiminnassa korostuu luottamus (Duxbury, Higgins, Irving 1987; Handy 1995; Lucas & Baroudi 1994; Savage 1988; Snell 1994), jonka rakentaminen henkilöstön ja johdon välille on yksi tärkeimmistä tehtävistä työn sujumisen kannalta (Anderson, Elberling & Moltke 1997; Duarte & Snyder 2001; Fisher & Fisher 2001; O'Hara-Devereaux & Johansen 1994). Luottamuksen rakentamisessa tiimin esimiesten on tärkeää kommunikoida avoimesti ja usein tiimin jäsenten kanssa. Lisäksi esimiehen luottamuksen osoittaminen tiimin jäsenille on tärkeää. (Fisher & Fisher 2001.)

Esimiehen näkökulmasta virtuaalinen tiimi saattaa aiheuttaa huolta, sillä esimies ei välttämättä tiedä, työskentelevätkö työntekijät annettujen tehtävien parissa (Armstrong & Cole 1996; Bergum 2009; Cascio 2000; Tapsell 1999). Myös henkilöstön jäsenille fyysinen etäisyys saattaa aiheuttaa hankaluuksia. Fyysisesti toisistaan etäällä toimivien tiimin jäsenten saattaa olla hankalaa havaita ja tulkita tiimin jäsenten välisiä signaaleja. Epäselvyyksiä saattaa olla siinä, kuka tekee mitäkin ja koska. (Hinds & Bailey 2003, 617.)

Virtuaalisesti työskentelevien sekä heidän esimiestensä suhteiden tarkasteluun on käytetty agenttiteoriaa (Lilischkis 2003). Teorian mukaan ”agentti” (=virtuaalisesti työskentelevä) saattaa tietää enemmän kuin ”päämies” (esimerkiksi esimies) ja käyttää tätä omaksi hyödykseen. Virtuaalisesti työskentelevä henkilö saattaa tarkoituksellisesti antaa virheellistä kuvaa työnteostaan.

Esimies ei kykene kunnolla arvioimaan, mikä todellinen tilanne on. (Eisenhardt 1989a.) Esimiehen näkökulmasta epäluottamus työntekijän työnteon tehokkuudesta ja epäselvyys riittävän hyvästä työtuloksesta johtavat helposti vanhakantaiseen näkemykseen suoran kontrollin tarpeesta (Matikainen 1993; Pekkola 1993). Agenttiteorian mukaan toivottuun käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa kannusteiden ja kontrollin avulla. Esimies voi esimerkiksi mennä tapaamaan työntekijää ja tiedustella työn etenemistä. Vierailu työntekijän luona kertoo etäällä olevalle työntekijälle, että hänen tekemisistään ollaan kiinnostuneita. (Eisenhardt 1989a.)

Davidow ja Malone (1992) sekä Jones, Oyung ja Pace (2005) korostavat johtamisessa erityisesti työsuorituksen valvomista ja arviointia työntekijöiden ja työajan valvomisen ja arvioinnin sijaan. Virtuaalisen työn paremman hyödyntämisen esteenä ovat erityisesti perinteiset tavat johtaa, valvoa ja organisoida työtä. Useissa tapauksissa työpaikassa työtä valvotaan etupäässä läsnäolon avulla eikä niinkään tulosten kautta. Oleellista on se, mitä saadaan aikaan. Cascio ja Shurygailo (2003) ovat samaa mieltä ja painottavat, että virtuaalityöntekijöitä tulee johtaa tehtyjen työtuntien sijaan tehtävillä ja tavoitteilla. Perinteinen läsnäoloon perustuva johtamiskulttuuri ei virtuaalisessa organisaatiossa ole käytännössä mahdollista (Helle, 2004, 25, 91).

Kokon ym. (2003) tutkimuksessa työntekijät korostivat vähäisen kontrolloivan johtamisen määrän lisäävän merkittävästi työtyytyväisyyttä. Huomattavaa kuitenkin on se, että itseohjautuvien tiimien ryhmäpaine voi olla perinteistä esimieskontrollia kuormittavampaa. Ryhmän jäsenet voivat luoda toisilleen kontrolloivaa painetta huolimatta esimiehen toiminnasta. (Barker 1993.) Useissa tutkimuksissa korostetaan esimiehen luottamusta työntekijöihin ja työntekijöiden itseohjautuvuuden merkitystä. Virtuaalisen tiimin tehokas työskentely edellyttää itseohjautuvuutta, jossa tiimin jäsenillä on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä omasta työstään. (Davidow & Malone 1992; Venkatesh & Vitalar 1992.) Samankaltaisia tuloksia tuli esiin Kokon ym. (2005) tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaan työntekijät arvostivat työssään itsenäisyyttä ja vapautta tehdä päätöksiä. Tästä huolimatta etäällä toimivan esimiehen tukea kaivattiin ajoittain enemmän kuin koettiin saatavan. Työskentelyn itsenäisyyden osalta virtuaalisissa organisaatioissa kauimmin työskennelleet työntekijät kokivat olonsa varmemmiksi kuin virtuaalisessa organisaatiossa aloittelevat kollegat.

Tyran ja Tyran (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että menestyneissä virtuaalisissa tiimeissä johtajat luottivat henkilöstöön enemmän kuin vähemmän menestyneissä tiimeissä. Kokon, Vartiaisen ja Hakosen (2003) tutkimuksen mukaan liiallisen kontrolloinnin kerrottiin kuormittavan sekä työntekijöitä että ryhmän vetäjää itseään. Kontrolloivan valvonnan sijaan tulee esimiestyössä panostaa ennakkoluulottomuuteen sekä kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen

kommunikaatioon ja tiedonjakoon. Työntekijöiden kokemustason ja ammattitaidon mukaan projektipäälliköt kertoivat säännöstelevänsä raportointikertojen tiheyttä ja järjestivät tarvittaessa paikallisen mentorin tukemaan aloittelevaa työryhmän jäsentä.

Virtuaalisen tiimin johtaminen on varsin pitkälti osallistuvaa johtamista, missä vastuu ja valta ovat jakaantuneet laajalti ryhmän sisällä. Lähtökohtana on ryhmän jäsenten osaamisten hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Osallistuva johtamisjärjestelmä tukee avointa tiedonkulkua ja aktiivisuutta sekä edellyttää tehokasta kommunikaatiota. Motivaatio syntyy osaltaan vaikuttamisen kautta. Mitä aikaisemmassa vaiheessa ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan yhteistyöhön, sitä parempi. Ihmiset sitoutuvat asioihin, jotka he kokevat omikseen. Voimakasta omaksi kokemisen tunnetta on hankala synnyttää, mikäli yksilöt eivät saa riittävästi osallistua itseään koskevien asioiden käsittelyyn. (Humala 2007, 24, 27.)

Virtuaalisen tiimin johtamiseen liittyy työn valvonnan ja kontrolloinnin lisäksi myös muita haasteita. Yksi virtuaalisen työn haasteista on vaikeus kuvata riittävän selkeästi haluttu työpanos. Epävarmuus halutusta tuloksesta vaikeuttaa sekä ihmissuhteita niin työntekijöiden kuin työntekijän ja esimiehen välillä ja hankaloittaa myös työn organisoitua. (Kojo & Liinasuo 1994, 11.) Muita tutkijoiden (Armstrong & Cole 1996; Cascio 2000; Kokko ym. 2003) mainitsemia johtamisen haasteita puolestaan ovat työntekijöiden riittävä huomiointi, motivointi, osallistaminen sekä valmentaminen etäisyyksien päästä. Haasteellisuudesta huolimatta koettiin huomaavaisuus ja etäällä muista työskentelevien huomioon ottaminen virtuaalisissa tiimeissä erittäin tärkeäksi.

Johtajalla ja johtamistyyllillä on suuri merkitys virtuaalisen tiimin toimivuuden kannalta (Duarte & Snyder 1999; Lipnack & Stamps 1997). Joissakin tutkimusartikkeleissa virtuaalisen tiimin jäsenten on esitetty kaipaavan vain vähän ohjausta (esim. Richter, Meyer & Sommer 2006). Nykyisin kuitenkin painotetaan virtuaalisen tiimin vaativan vahvaa johtajuutta (esim. Hertel ym. 2005). Menestyksekkääseen virtuaalisen tiimin johtamiseen on liitetty seuraavia tekijöitä: avoin kommunikaatiokulttuuri sekä yhteisten toimintaprosessien ja ohjausmallien tärkeys (Kokko & Vartiainen 2005), palautteen anto henkilöstölle (Bergum 2009; Hanhike ym. 1998, 88–93), vision välittäminen ja tavoitteiden selkiyttäminen tiimille (Bergum 1998), luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentamisen tukeminen sekä eripaikkaisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi (Kostner 1996), valmentajamainen ote (Bergum 1998; Hoefling 2001), jaettu johtajuus (Parker 1991), avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne (Cascio 2000), empaattisuus, jämäkkä, määrätietoinen ja tulosorientoitunut johtamistyyli (Kokko ym. 2003), virtuaalisten työntekijöiden toiminnan koordinointi (Hoefling 2001) ja fasilitointi (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004). Fasilitoinnissa korostuvat viestintä, inhimillisyys ja sosi-

aalinen kanssakäyminen, joiden avulla autetaan tiimin jäseniä omaksumaan normit, arvot ja roolit (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004).

Virtuaalisen tiimin esimiestoiminnassa korostuu viestinnän merkitys. Menestyksekkäät virtuaalisen organisaation johtajat luovat henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa välimatkasta huolimatta. (Bergum 2009; Majchrzakin, Malhotran, Stampsin & Lipnackin 2004.) Connaughtonin ja Dalyn (2004, 55) tutkimuksessa havaittiin, että parhaiten menestyneet johtajat käyttivät narratiivista ja persoonallista esitystapaa. Tällaisesta esitystavasta voidaan esimerkiksi mainita sähköposti, jossa johtaja kertoo omasta henkilökohtaisesta elämästään. Tällainen henkilökohtainen tarina saattaa toimia keskustelun avajana seuraavan kerran tavattaessa. Small talk auttaa ihmissuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa. Säännöllinen viestintä puolestaan pitää ihmisiä yhdessä. (Connaughton & Daly 2004, 56; Knapp & Vangelisti 2000.) Tutkimukset (Bell & Kozlowski 2002; Duarte & Snyder 2001; Kayworth & Leidner 2002) osoittavat, että tehokkaat tiimin johtajat käyttivät erityisiä viestinnän suuntalinjoja ja standardeja ollessaan kanssakäymisessä virtuaalisen tiimin jäsenten kanssa. Nämä sisälsivät selkeän vastaamisen tiimin kyselyihin, runsaan palautteenannon sekä viestintätyylin, joka ei ollut työkeää.

Esimiehen kannustus, tuki ja positiivinen asennoituminen virtuaalista työtä kohtaan edistävät virtuaalista työtä. Kommunikaation ja luottamuksen toimiminen esimiehen ja henkilöstön välillä luovat yleisesti perustan toimivalle yhteistyölle, ja samoin niiden toimiminen helpottaa virtuaalisen työn soveltamiseen siirtymistä. (Connaughton & Daly 2004; Hanhike ym. 1998, 105; Siivunen 2008.)

Merkittäviä organisatorisia, teknologisia, persoonallisia ja kulttuurisia esteitä esiintyy virtuaalisen tiimin toimeenpanossa (Grenier & Metes 1995). Esteet tulee ymmärtää ennen kuin virtuaalista tiimiä voidaan kunnolla hyödyntää (Pauleen 2004). Virtuaalisen tiimin johtaminen vaatii kurinalaisuutta ja keskitymistä. Tämä pitää sisällään strukturoidun, selkeän johtamistyylin, jossa seurannalla on myös tärkeä osuus. Päätösten tulee olla selkeitä ja niiden toimeenpanoa tulee seurata. Konkreettisine johtamisen toimenpiteinä voidaan mainita säännölliset puhelin- tai videopalaverit, agendat, havainnollistamismateriaalit sekä ennen kokousta ja sen jälkeen toimitetut dokumentit ja muistiinpanot. (Armstrong & Cole 1996.)

Blackburnin, Furstin ja Rosenin (2003) tutkimuksessa tuli esiin kävelemällä johtaminen virtuaalisessa tilassa. Eräs tutkimuksessa mukana olevista esimiehistä korosti virtuaalista kädestä pitämistä, jolla hän tarkoitti sitä, etteivät tiimin jäsenet kokisi eristäytyneisyyden tunnetta. Menestyäkseen virtuaalijohtajan on rakennettava suhteita ja luottamusta huomattavasti nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Informaatioteknologian käyttö haastaa johtajat toimimaan vastaanottavaisesti johtamansa ryhmän jäsenten kanssa.

Entistä tärkeämpää on myös viestiä yhteisistä työn tavoitteista kuin käskää toisia tekemään jotain. Suunnan näyttämisen tarve kasvaa toimintaympäristön monimutkaistuesssa. (Humala 2007, 22.)

3.4 Virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden ilmentymiä

Tässä tutkimuksessa ihmisten välisillä suhteilla sekä sosiaalisella ympäristöllä nähdään olevan keskeinen vaikutus ilmapiiriin. Tässä alaluvussa tarkastellaan työryhmää sosiaalisena yhteisönä, ryhmään identifioitumista sekä yhteisöllisyyttä yleisellä tasolla sekä erityisesti virtuaalisen tiimin näkökulmasta. Joitakin virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden osa-alueita, kuten virtuaaliseen tiimiin identifioitumista on tutkittu 2000-luvulla (esim. Hakonen 2010; Sivunen 2007), mutta virtuaalisten tiimien kirjallisuuskatsausten (esim. Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004) mukaan työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden sekä yhteisöllisyyden laajempi tarkastelu on jäänyt vähälle aikaisemmissa tutkimuksissa. Organisaatioilmapiiri välittyy erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen avulla. Työyhteisöt ovat sosiaalisia ympäristöjä, jossa ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa ja solmivat sekä rakentavat sosiaalisia suhteita keskenään (Humala 2007, 44; Schneider 1975; Schneider & Reichers 1983). Virtuaalisen tiimin eräinä haasteina ilmapiirin kannalta ovat yhteisöllisyyden sekä syvälisten ihmissuhteiden rakentaminen (ks. Nohria & Eccles 1992; Short 1976). Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden sijaan saattavat virtuaalisen tiimin jäsenet kokea erillisyyttä (Heinonen 1997; Holton 2001). Tässä tutkimuksessa selvitetään millaisia yhteisöllisyyden ilmentymiä virtuaalisissa tiimeissä esiintyy, sekä mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen ja miten.

3.4.1 Yhteisöllisyys ja koheesio työpaikalla

Yhteisöllisyys tarkoittaa sekä virallista että varsinkin epävirallista sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisössä riippumatta siitä, kuinka hyvin virallinen yhteistoiminta on organisoitu tai kuinka hyvin ihmiset yhteisössä tulevat keskenään toimeen. Yhteisöllisyys ei ole välttämättä näkyvää tai kuuluvaa, puhetta tai liikettä. Siihen liittyy myös äänetöntä ja näkymätöntä työpaikan henkeä, yhteen hiileen puhaltamista, hyvää ”fiilistä”. Työelämän ilmiönä yhteisöllisyys liittyy samassa työorganisaatiossa työtä tekevien yhteistyön välttämättömyyteen, jotta asetetut tavoitteet voivat toteutua. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 1–2.) Tyypillisesti ihmiset etsivät yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Virtuaaliseen työskentelyyn liittyy eräällä tapaa pirstaleisuus ja

individuaalisuus. Ihmiset saattavat etsiä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisön kautta, kun taas toiset saattavat hakea sitä työn ulkopuolelta. (Parker & Arthur 2000.)

Koheesion tunne on yhteydessä tiimin vuorovaikutukseen. Sama pätee myös toisin päin: vuorovaikutus on yhteydessä tiimin koheesion tunteeseen. Koheesion tunne lisää tiimin jäsenten tietoisuutta vallitsevista ongelmista sekä nostaa motivaatiota ja moraalialia. Korkean koheesion ryhmät viestivät avoimesti, pyrkivät auttamaan ryhmän jäseniä sopeutumaan ryhmän normeihin ja niillä on korkea tehtävätyytyväisyys. (Burke & Chidambaram 1995; Keller 1986; Seashore 1954.) Virtuaalisten tiimien tutkimuksissa vuorovaikutuksen on havaittu vaikuttavan virtuaalisen tiimin tehtäväratkaisuun (Hightower & Sayeed 1996) sekä korreloivan positiivisesti virtuaalisen tiimin tehtävässä onnistumiseen, koheesion tunteeseen ja yhteistyöhön. (Mennecke & Valacich 1998; Tan, Wei, Huang & Ng 2000.)

Huolimatta virtuaalisuuden mukanaan tuomista haasteista, on virtuaalisissa tiimeissä mahdollista rakentaa koheesion ja me-hengen tunnetta ryhmän jäsenten välille, kunhan siihen panostetaan. Ryhmäkoheesion kehittämisen keinoista hyvänä esimerkkinä on virtuaalisesti toimiva yritys, jossa järjestettiin henkilökohtaisia tapaamisia eri työryhmien välillä 6–8 viikon välein. Tapaamispaikkaa vaihdettiin kunkin työryhmän luokse vuorotellen ja puhelinkokouksia järjestettiin kolmen viikon välein. Ryhmien keskuudessa käytettiin huumoria, kerrottiin vitsejä ja ryhmän vetäjä lauloi vieraileville ryhmille omalla äidinkielellään laulun, mistä tuli rituaali. (Armstrong & Cole 1996, 206.)

Positiivista yhteisöllisyyttä työssä ilmentävät ihmisen mahdollisuus liittyä joukkoon, yhteinen ryhmäidentiteetti, yhteisten arvojen omaksuminen, avoimuus sekä hyväksyvä organisaatiokulttuuri. Negatiivista yhteisöllisyyttä ilmentävät puolestaan kontrolli, auktoriteettien tarve, erilaiset klikit ja henkinen väkivalta. (Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 2.) Warkentinin ym. (1997) tutkimuksen mukaan havainnot jaetuista normeista ja odotukset tehtäväprosessista olivat positiivisesti yhteydessä tiimin koheesion tunteeseen ja vuorovaikutukseen virtuaalisissa tiimeissä. Voimakasta keskinäistä koheesion tunnetta kokevilla työntekijöillä oli vähemmän stressiä (Albrecht & Adelman 1987).

Stacey'n (1991, 96) mukaan organisaation hajauttaessa toimintaansa sen toisistaan erotettujen osien kontrolli vaikeutuu ja synergia katoaa. Hallitsemattomina osat voivat erkaantua toisistaan lopullisesti ja organisaatio hajoaa joko kokonaan tai osittain. Balthazardin, Potterin ja Cooken (2002) tekemän tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia: Virtuaalisessa tiimissä jäsenten välinen synergian hyödyntäminen jäi vähäisemmäksi kuin samapaikkaisessa tiimissä. Lisäksi jäsenten välinen koheesio oli pienempi ja ryhmään sitoutuminen oli heikompi kuin samapaikkaisessa tiimissä. Virtuaalisen tiimin jäsenten erilaiset näkökulmat, prioriteetit, ongel-

manratkaisutavat ja ammatillinen kieli voivat heikentää tiimin jäsentenvälistä ymmärrystä ja ryhmäkoheesiota. (Dougherty 1992.) Organisaation esimiehille koheesion puute on huolenaihe, koska korkea ryhmän koheesio ja yhteisymmärrys organisaation tavoitteista ovat johtaneet parempiin suorituksiin (Yukl 1989).

Sosiaalinen ja kognitiivinen ilmapiiri on virtuaaliselle tiimille hyvin tärkeä. Erityisesti tämä korostuu tiimin yhtenäisyyden ja koheesion takia. Virtuaalisen tiimin koheesion on havaittu vaikuttavan tiimin tehokkuuteen. (Millward & Purvis 1998.) Yhteistyön yhtenä avaintekijänä voidaan pitää ideoiden vaihtoa ilman kritisointia. Lisäksi oleellisia seikkoja ovat ideoiden ja valmiiksi saatujen töiden arvostuksen osoittaminen sekä anteeksipyyttäminen virheistä. (Cascio 2000.) Myönteinen tulos syntyy silloin, kun työyhteisön jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja ”puhaltavansa samaan hiileen”. Virtuaalisyössä on varsin tärkeää se, millainen ilmapiiri työnteossa vallitsee. Positiivinen ilmapiiri heijastuu empaattisuuteen ja toisten kuuntelemiseen. (Humala 2007, 43.)

Sitoutuminen tiimiin ja yhteisiin tavoitteisiin on osa yhteisöllisyyttä. Sitoutumisen ja tiimiprosessien välinen yhteys on osoitettu eri tutkimuksissa (esim. Meyer & Allen 1997). Crossman ja Lee-Kelley (2003) havaitsivat tutkimuksessaan virtuaalisen organisaation työntekijöiden välillä korkeaa sitoutumisen astetta. Toistensa kanssa työskentelevät ja vuorovaikutuksessa usein keskenään olevat yksilöt ilmaisivat solidaarisuutta toisiaan kohtaan. Sen sijaan sitoutuminen organisaatioon oli vähäistä. Virtuaalisessa organisaatiossa työntekijöiden sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luominen muodostavat uudet haasteet organisaatiolle. Työyhteisöön sitoutuminen saattaa heikentyä fyysisen etäisyyden takia, mutta toisaalta sitoutuminen työhön saattaa lisääntyä. Työhön sitoutuminen ja työyhteisöön sitoutuminen ovat kaksi erillistä ilmiötä. (Hanhike ym. 1998, 97.)

3.4.2 Identifioituminen tiimiin

Tutkimuksen viitekehyksessä (s. 25) yhtenä organisaatioilmapiirin osana mainittiin identiteetti, joka on käsitteenä sangen laaja, ja johon liittyy tunne ryhmään kuulumisesta (Ashfort & Mael 1989; Fiol & O’Connor 2005; Mortensen & Hinds 2001; Wiesenfeld, Raghurum & Garud, 1998). Tässä alaluvussa käsitellään ryhmäidentiteetin käsitettä yleisellä tasolla ja alaluvun loppuosassa virtuaalisen tiimin näkökulmasta. Kuten alaluvussa 3.4 mainittiin yksittäisiä virtuaaliseen tiimiin identifioitumista käsitteleviä tutkimuksia (esim. Hakonen 2010; Sivunen 2007) on tehty 2000-luvulla. Tiimiin identifioitumisen voimakkuuteen sekä ylipäättensä tiimiin identifioitumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen kaivataan kuitenkin vielä lisätutkimusta (ks. Hertel, Geister &

Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell ym. 2004; Sivunen 2007, 53). Tässä tutkimuksessa identiteetin tarkastelu rajataan ryhmäidentiteetin tarkasteluun. Oleellisena tarkastelussa pidetään sitä, mihin työryhmään yksilö kokee kuuluvansa ja samaistuvansa, sekä mitkä tekijät tähän vaikuttavat.

Ellemers, de Gilder ja Haslam (2004) tuovat esiin itseluokittelun ja itseidentiteetin prosessin kuvaamaan, kuinka yksilö ja ryhmäprosessi vaikuttavat työmotivaation määrittelyyn. He tuovat esiin kaksi erilaista psykologista prosessia, jotka sisältyvät ryhmän identifiointiin: sosiaalinen kategorisointi ja sosiaalinen identifiointi. Sosiaalisen kategorisoinnin prosessiin liittyy ryhmän jäsenten keskinäinen kanssakäyminen, suhteellisen pysyvä ryhmän koostumus ja ryhmän jäsenten toistensa tunteminen. Sosiaalisen identifioinnin prosessissa henkilö näkee ryhmän samanlaisena itsensä kanssa. Ryhmän identiteetti määritellään havaituksi yhtenäisyydeksi, jossa tiimin jäsenet kokevat tiimin menestyksen ja epäonnistumisen omanaan. (Mael & Ashforth 1992.) Tyypillisesti ihmiset identifioivat itsensä ryhmään, joka erottaa heidät selkeästi muista ryhmistä. Tämä tapahtuu helpommin pienissä kuin suurissa ryhmissä. Pienen ryhmään päätyy isoa todennäköisemmin samanlaisia ihmisiä, joiden kanssa yhteenkuuluvuus löytyy helpommin kuin suuren ryhmän heterogeenisten yksilöiden kanssa. (Ashforth & Mael 1989; van Knippenberg 2000, van Knippenberg & van Schie 2000.)

Sosiaalinen identiteettiteoria tarjoaa teoreettisen viitekehyksen yksilön ja ryhmän väliselle suhteelle. Sen mukaan yksilöt määrittelevät itsensä sosiaalisen ryhmän jäsenyyden pohjalta. Vastaavasti ryhmän määrittelemä itsehavainto vaikuttaa sosiaaliseen käytökseen ja ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin. Mitä enemmän yksilö kokee itsensä ryhmän jäseneksi, identifioi itsensä ryhmään, sitä enemmän hänen asenteensa ja käyttäytymisensä määräytyvät ryhmän jäsenyyden pohjalta. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan ryhmään identifikoitumisella on kognitiivisia ja motivaationaalisia vaikutuksia. Ryhmän jäseneksi identifioitumisella on kaksi erityistä merkitystä yksilölle. Ensimmäkin sosiaaliseen ryhmään kuuluminen on tärkeää yksilölle. Toiseksi yksilöt, jotka identifioivat itsensä tiettyyn ryhmään, toimivat tyypillisesti ryhmän jäsenten mukaisella tavalla sen sijaan, että toimisivat yksilön intressin mukaisesti. Yhteisen edun tavoittelu mahdollistaa oman edun tavoittelua arvokkaampia tuloksia. (Seijts & Latham 2000; Tajfel & Turner 1979; Turner ym. 1987.) Ryhmän identiteetin on havaittu olevan voimakas motivaattori yhteistyöhön ja tavoitteisiin pyrkimisessä (Tyler & Blader, 2000). Lisäksi ryhmän identiteetin on havaittu olevan yhteydessä ryhmän tehokkuuden kanssa (Hakonen ym. 2007).

Omaa ryhmää kohtaan osoitetaan lojaalisuutta. Sen sijaan ulkopuolisia ryhmiä kohtaan yksilöllä saattaa muodostua negatiivisia stereotyyppioita ja epä-

luottamusta. Kun yksilön määritelmä itsestä siirtyy minä-muodosta me-muotoon, sosiaalisen identiteettiteorian mukaan sama motivaatioprosessi muuttuu individuaalisesta kollektiiviseksi. (Ashforth & Mael 1989; Hogg & Abrams 1988; Tajfel & Turner 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell 1987; van Knippenberg & van Schie 2000; Wiesenfeld, Raffhurum & Garud 1998.) Identiteetin kehittämisessä Pratt ja Foreman (2000) korostavat, että minä-persoonan sijaan ryhmä ajattelee me-persoonassa, mikä ohjaa yhteiseen fokukseen. Ryhmän yksilöiden välinen kilpailu ei motivoi yksilöitä informaation jakamiseen, yhteiseen suunnitteluun tai parhaan suunnitelman toteutukseen. Kilpailijat eivät odota toisten auttavan tai tukevan heitä. (Lipnack ym. 2000.) Van Vugt ja Hart (2004) kuvaavat identiteettiä osuvasti ”sosiaaliseksi liimaksi”, joka pitää tiimin jäseniä yhdessä.

Ihminen kehittää omaa identiteettiään suhteessa työorganisaatioon. Työntekijän identifioituminen tiettyyn organisaatioon tai tiimiin ei tarkoita samaa kuin sitoutuminen. Työntekijähän voi vaihtaa työpaikkaa, vaikka olisi sitoutunut siihen vahvasti, mikäli vain uusi organisaatio vastaa vanhaa paremmin yksilön päämääriä. Mikäli sen sijaan yksilö on identifioinut organisaatioon kuulumisen vahvasti osaksi persoonallisuuttaan, voi organisaatiosta lähteminen olla vaikeaa. Kun työntekijä tunnistaa kuuluvansa organisaatioon, pyrkii hän toimimaan tavoilla, jotka vahvistavat hänen identiteettiään organisaatioon kuulumisesta. Hän arvioi muita ryhmän jäseniä positiivisesti, toimii yhteistyössä ja tuntee yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan. Tällöin myös ryhmän normien ja arvojen sisäistäminen helpottuu. (Ashforth & Mael 1989; Sivunen 2007; van Knippenberg 2000, van Knippenberg & van Schie 2000.)

Vahva sitoutuminen omaa työryhmää kohtaan ei välttämättä ole aina hyväksi koko organisaatiolle. Se saattaa herättää kilpailuhenkeä tai vihamielisyyttä muita työryhmiä kohtaan tai haitata liikkuvuutta organisaation sisällä. (van Knippenberg & van Schie 2000.) Van Knippenbergin (2000) mukaan identifikaatio vaikuttaa selvemmin tilannekohtaiseen työsuoritukseen kuin itse tehtävästä suoriutumiseen. Tilannekohtaisella työsuorituksella tarkoitetaan esimerkiksi työtovereiden auttamista ja huomioon ottamista. Pettigrew'n (1979) tutkimuksen mukaan ihmisillä on tapana olla ystävällisempiä toisiaan kohtaan, kun he identifioivat itsensä samaan ryhmään. Jos jäsenillä on voimakas identiteetti, vallitsee voimakas koheesion tunne ja jäsenillä on vähemmän tunneperäisiä konflikteja. Tehtäväkohtainen työsuoritus on tilannekohtaista vahvemmin sidoksissa työntekijöiden ja organisaation resursseihin, mutta tilannesidonnaisten työsuoritusten paraneminen voi kohentaa myös työsuoritusta kokonaisuudessaan (Van Knippenberg 2000).

Ryhmän identiteetin merkitystä on korostettu virtuaalisissa tiimeissä. Sivusen (2007) mukaan virtuaalisissa tiimeissä vahva tiimi-identiteetti on tärkeä, jotta jäsenet kokevat keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Eripaikkaisen

työskentelyn on kuitenkin havaittu asettavan haasteita yhteisen ryhmäidentiteetin kehittämiseksi. (Kokko & Vartiainen 2005.) Virtuaalisissa tiimeissä on ajoittain tullut esiin ryhmän jäsenten eriarvoisuus ”sisäpiirin” ja ”ulkokehän” jäseninä. Sisäpiiriin tulkittiin kuuluvaksi ne jäsenet, jotka työskentelivät samassa toimistossa ryhmän johtajan kanssa tai olivat tunteneet johtajan pisimmän aikaa. Samankaltaista ilmiötä on havaittu myös samapaikkaisissa työryhmissä. Vahvan sisäpiirin on todettu synnyttävän epävarmuutta ulkokehällä ja luovan vakautta ja varmuutta sisäpiirissä. (Armstrong & Cole 1996; Lipnack & Stamps 2000.) Armstrongin ja Colen (1996) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat omaksi kotiryhmäkseen ne työntekijät, jotka työskentelivät heidän kanssaan samoissa fyysisissä tiloissa. Fyysinen sijainti edisti yhteisen epäformaalin, spontaanin ryhmäidentiteetin kehittymistä. Samassa fyysisessä työpaikassa työskentelevillä oli usein ystäviä lähialueen kilpailijoiden kanssa, ja he jakoivat saman alan huhuja ja uskomuksia teknologisista trendeistä. He kokivat myös olevansa osa organisaatiota. Etäällä työskentelevät ryhmän jäsenet sen sijaan eivät aina kokeneet kuuluvansa ryhmään, ja kohtelu etäällä toimivia kohtaan oli sen mukaista. Välillä heidät saatettiin esimerkiksi jättää pois päätöksenteosta. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös Kokon ym. (2005) tutkimuksessa. Virtuaalisuuden koettiin aiheuttavan seuraavia kuormitustekijöitä: tiimin jäsenten yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä, ydinryhmän ja ulkokehällä työskentelevien eriarvoisuutta sekä sosiaalisten verkostojen puutetta.

Fyysinen etäisyys ja henkilöstön erilaiset taustat vaikuttavat me-henkeen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Me-henki ja avoin vuorovaikutus sen sijaan heijastuvat kykyyn identifoida ja ratkaista väärinkäsityksiä. Kun ihmiset ovat kanssakäymisessä keskenään samassa fyysisessä työpaikassa, tutustuvat he toisiinsa ihmisinä. Toisten tunteminen lisää hyviä välejä ihmisten kesken sekä yhteistä ryhmäidentiteettiä. Yhteisen ryhmäidentiteetin luominen on kuitenkin yksi virtuaalisen tiimin haasteista. Virtuaalisen tiimin jäsenillä on vaikeampaa kehittää yhteistä ryhmäidentiteettiä kuin perinteisillä ryhmillä, sillä tilaisuuksia, joissa työtovereihin tutustuisi henkilökohtaisella tavalla, ei ole niin paljoa kuin perinteisesti toimivilla työryhmillä. (Hinds & Weisband 2003, 26–27.) Virtuaalisilla tiimeillä ryhmäidentiteetin onkin havaittu olevan heikompi kuin samapaikkaisissa tiimeissä (Bouas & Arrow 1996). Huolimatta siitä, että virtuaalisissa yhteisöissä on havaittu yhteisiä sosiaalisia rituaaleja ja sosioemotionaalista viestintää, on virtuaalisissa tiimeissä haasteellista kokea yhteistä ymmärrystä sekä sen tuomaa ryhmäidentiteettiä. Joissakin case-tutkimuksissa on kuitenkin kuvattu, kuinka virtuaalisissa tiimeissä on kyetty kehittämään voimakas identifioituminen tiimiin (minun virtuaalinen perheeni) siitä huolimatta, etteivät tiimin jäsenet koskaan nähneet toisiaan kasvokkain. Tiimin jä-

senten sitoutumista tavoitteisiin ja sen ilmaisu pidettiin tärkeänä. (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998; Jarvenpaa & Leidner 1998.)

3.4.3 Eristyneisyyden tunne

Ihmisillä on luontainen tarve tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta (Gillen 2001). Sosiaalista vuorovaikutusta voidaan pitää tärkeänä lähes kaikissa työtehtävissä (Cascio 2000). Monet tutkijat (esim. Di Martino & Wirth 1990; Huws, Korte & Robinson 1990; Mehlmann 1988) ovat kuitenkin olleet huolestuneita siitä, että virtuaalisesti työskenneltäessä on liian vähän luonnollista vuorovaikutusta ja työntekijät saattavat olla sosiaalisesti eristyksissä. Eristyneisyyden kokeminen on seurausta työpaikan tarjoamista vähäisistä mahdollisuuksista vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa (Cascio 2000; Johnson & Hall 1988). Sosiaalisen eristyneisyyden vaara onkin virtuaalisessa työssä yksi varteenotettavista riskeistä (Heinonen 1997; Matikainen 1993; Pekkola 1993).

Yhdysvaltalaisessa selvityksessä suurimpina huolenaiheina virtuaalisessa työskentelyssä koettiin vähäinen kontakti kollegoihin, vähäinen informaatio ja vähäinen kasvokkainen tapaaminen esimiehen kanssa (Information technology association of America 2002). Holtonin (2001, 45) tutkimuksessa tulokset olivat samankaltaisia. Virtuaalisen tiimin heikkoina puolina tiimin jäsenet mainitsivat eristyneisyyden toisista tiimin jäsenistä, toisten tiimin jäsenten odotuksien ajoittaisen hankalan tunnistamisen ja hankalan tutustumisen toisiin tiimin jäseniin. Tulokset ovat yhdenmukaisia syksyllä 1997 suoritetun TFC-projektin lomakekyselyn tulosten kanssa. Suuri osa perinteisestä työstä etätyöhön siirtyneistä henkilöistä koki suhteiden muihin työtovereihin vähentyneen. Eristyminen muista työtovereista koettiin melko yleiseksi (Hanhike ym. 1998, 88–93). The Winston Groupin (2002) tekemän tutkimuksen tulokset vahvistavat edellä mainittuja tutkimuksia. The Winston Groupin (2002) tutkimuksen mukaan virtuaalisessa organisaatiossa työskentelevistä 20 %:n huolenaiheena oli liian vähäinen kontakti työtovereihinsa ja 10 % pelkäsi jäävän heikon tiedotuksen ja informoinnin varaan. Pieni osa (6 %) vastaajista puolestaan koki, ettei kasvokkaista aikaa jäänyt esimiehen kanssa riittävästi.

Useiden tutkimusten mukaan eristyneisyyden ja yhteenkuulumattomuuden tunteen kokemisen seuraukset ovat tyypillisesti tiimityön kannalta negatiiviset (Fisher & Fisher 2001; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998). Yhteenkuulumattomuuden tunne heikentää viestintää ja tiimikoheesiota (Warkentin ym. 1997), työntekijöiden moraalialia (Van Aken, Hop & Post 1998; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998), organisaatioon sitoutumista (Staples 1996) ja tiimin koheesiota (Warkentin ym. 1997). Trent, Smith ja Wood (1994) puolestaan

havaittivat omassa tutkimuksessaan, että etäällä työskentelevät saivat toimistotyöntekijöitä vähemmän sosiaalista tukea, mutta he eivät kokeneet itseään sen stressaantuneemmiksi kuin toimistotyöntekijätkään.

Vaikka suuressa osassa alan tutkimuksista (esim. Di Martino & Wirth 1990; Heinonen 1997; Huws, Korte & Robinson 1990; Matikainen 1993; Mehlmann 1988; Pekkola 1993) eristyneisyys on mainittu virtuaalisen tiimin tyypillisenä piirteenä tai vähintään merkittävänä riskitekijänä, tuli Kokon ym. (2005) tutkimuksessa esille henkilöstön vähäinen eristyneisyyden kokeminen. Aiheeseen liittyen kaivataankin lisätutkimusta, sillä esimerkiksi eristyneisyyteen tunteeseen vaikuttavien tekijöiden yksityiskohtaisempi tarkastelu on jäänyt vähälle. Tässä tutkimuksessa selvitetään eristyneisyyden tunteen yleisyyttä tiimeissä sekä eristyneisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

3.4.4 Ihmissuhteiden merkitys tiimityössä

Organisaation ihmissuhteet ovat usealla tavalla tärkeitä sekä yksilöille että yhteisön toimivuudelle. Ihmissuhteet ovat keskeinen seikka organisaation menestyksen kannalta, ne toimivat keinona välittää osaamista työntekijältä toiselle ja uusien taitojen oppimiseen. (Sachs 1995.) Yhteenliittymisen, hyväksytyksi tuleminen ja arvostuksen tarpeet ovat ihmisen perimmäisiä tarpeita. Työhön liittyvät sosiaaliset kontaktit, työyhteisöön kuulumisen ja siellä hyväksytyksi tuleminen vaikuttavat työviihtyvyyteen ja organisaatioilmapiiriin varsin paljon. (Argyle 1989; Hurlbert 1991; Jackson 1983.)

Heinonen (2008) tarkasteli väitöskirjassaan sosiaalista yhteisöllisyyttä verkossa ja sivusi myös verkossa tapahtuvien sosiaalisten ihmissuhteiden rakentumista. Tarkastelussa painottuivat kuitenkin verkossa toimivat harrasteyhteisöt. Useissa tutkimuksissa (esim. Burke & Chidambaram 1996; Hart & McLeod 2003; McDonough ym. 2001; Misiolak & Heckman 2005) virtuaalisten työtiimien jäsenten välisten suhteiden on sanottu olevan työsuhteita, mutta ihmissuhteiden sekä relationaalisen viestinnän yksityiskohtainen tarkastelu on tutkimuksissa jäänyt vähälle (Hertel, Geister & Konradt 2005; Powell, Piccoli & Ives 2004; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Sivunen 2007). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalisten tiimien jäsenten ihmissuhteiden muotoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työhön liittyvän viestinnän lisäksi tiimien jäsenten henkilökohtaisesta viestinnästä ja tuen saamisesta sekä näihin vaikuttavista seikoista.

Sosiaaliset kontaktit tarjoavat mahdollisuuden palautteen ja sosiaalisen tuen antamiseen ja vastaanottamiseen (Hurlbert 1991; Warr 1987). Työyhteisön sosiaalisen tuen muotoja ovat muun muassa henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden

antaminen. Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle siitä, että yhteisön muut jäsenet pitävät häntä yhteisön tärkeänä jäsenenä, ja että he arvostavat hänen työsuoritustaan. Hyvin toimiva työyhteisö tukee jäseniään informatiivisesti ja emotionaalisesti. (Ellis & Miller 1994; Lim 1996; Pessi 1999; Vartia & Perkkä-Jortikka 1994, 22–23.) Työntekijöitä tukeva ympäristö lisää sitoutumista, vähentää vaihtuvuutta ja parantaa työsuoritusta (Thoits 1995). Albrecht ja Hall (1991) havaitsivat, että toisiaan tukevat, läheiset ihmissuhteet työpaikalla loivat hyvät edellytykset innovatiivisuudelle, johon liittyy oleellisesti yhteistyö.

Mitä parempina työntekijät pitävät keskinäisiä suhteitaan ja mitä enemmän he tuntevat saavansa työtovereiltaan tukea, sitä paremmaksi henkilöstö kokee henkisen hyvinvointinsa. Työyhteisön jäseniltä saatava sosiaalinen tuki on yksi työntekijän voimavaroista, joka auttaa työn päivittäisten stressitekijöiden kohtaamisessa. Tuen saanti ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmuutta herättävissä tilanteissa. (Ellis & Miller 1994; Lim 1996; Pessi 1999.) Oxenstiernan, Ferrien, Hyden, Westerlandin ja Theorellin (2005) mukaan työtovereiden tuen puute ennusti merkittävästi pitkäaikaista sairaspöissaoloa työpaikalta. Monimutkainen ja informaattorikas työympäristö vaatii työssä menestymisen kannalta organisaation jäseniltä tehokasta informaation jakamista, yhteistyötä (Mohrman, Cohen & Mohrman 1995) ja palautetta. (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe 1995; Fleishman & Zaccaro 1992; McIntyre & Salas 1995.) Virtuaalisessa organisaatiossa osa työntekijöistä kokee ongelmana juuri työyhteisön tuen puutteen (Hanhike ym. 1998, 117).

Suomalaisissa työyhteisöissä 75 % työntekijöistä koki saavansa tukea ja apua työtovereiltaan erittäin tai melko paljon. Pienissä työyhteisöissä tukea ja apua saatiin enemmän kuin isoissa. Hieman yli puolet (55 %) koki saavansa esimieheltä tukea erittäin tai melko paljon. Riittävästi palautetta esimieheltä sai 68 %. (Pirainen, Elo, Hirvonen, Kauppinen, Ketola, Laitinen, Lindström, Reijula, Riala, Viluksela & Virtanen 2000.)

Toiminnan organisointi ja toteutus synnyttävät virtuaalisessa organisaatiossa uudenlaisia haasteita yritysjohdolle ja työntekijöille. Fyysisesti kaukana toisistaan työskentelevien ryhmien kiinteys ja yhteistyötavat joutuvat koetukselle. Erilaiset virtuaalisuuden osatekijät kuten fyysinen etäisyys ja sähköinen kommunikointi vaikeuttavat tiedon kulkua ja hankaloittavat ryhmän kiinteyden muodostumista. Organisaatiot tarvitsevat erilaisia sääteleviä mekanismeja toimiakseen kunnolla. Keskeisenä tekijänä voidaan pitää joustavuuden haastetta. Keinoina virtuaalisen organisaation kehittämiseen käytetään usein tiedon ja osaamisen lisäämistä organisoimalla töitä uusilla tavoilla ja tukeutumalla tietoteknisiin välineisiin. (Kokko & Vartiainen 2005, 3.)

Virtuaalisissa organisaatioissa tiimityö ja yhteisymmärryksen saavuttaminen ovat monimutkaisempia kuin samapaikkaisessa organisaatiossa (Heimer & Vince 1998). Synergia jää monesti vähäisemmäksi, yhteistyössä on kehittämisen varaa ja yksilöt saattavat toimia enemmän yksilöinä yhteistyön sijaan. (Carmel 1999; Dess, Rasheed, McLaughlin & Priem 1995; Hinds & Bailey 2003; Jarvenpaa & Shaw 1998.) Vakola ja Wilson (2004) varoittavat, että inhimillisyyttä ja tapaa, jolla ihmiset toimivat yhteistyössä ei tulisi pitää itsensänselvänä. Organisaation jäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan kunnolla, jolloin viestintä ei välttämättä ole yhtä avointa kuin henkilöstön tuntiessa toisensa (Carmel 1999; Dess, Rasheed, McLaughlin & Priem 1995; Hinds & Bailey 2003; Jarvenpaa & Shaw 1998). Lisäksi tuttuuden tunteen puutteen on havaittu lisäävän työntekijöiden konflikteja rooleista ja vastuista (Deutsch 1969). Goodman ja Leyden (1991) puolestaan huomasivat, että toisten työtapojen vähäinen tunteminen lisäsi koordinoitongelmia tiimin sisällä.

Hartin ja McLeodin (2003) mukaan virtuaalisen tiimin jäsenten väliset suhteet kehittyvät ennakoivan vuorovaikutuksen kautta ja ovat suureksi osaksi seurausta tehtäväsuuntautuneesta ongelmanratkaisusta. He korostavat vahvojen suhteiden olevan nimenomaan työsuhteita. Jos tiimin jäsenillä on vahvat työsuhteet, he näyttävät saavuttavan sellaisen keskinäisen ymmärryksen tason, joka mahdollistaa itse asiaan keskittymisen. Pelkkä oleellisen informaation vaihto johtaa yhteisen merkityksen syntymiseen, sillä kyseinen tieto kohdistuu siihen, mikä on osanottajille tärkeää. Se luo yhteistä kieltä ja uutta tietoa. Tehtäväkohtaista vuorovaikutusta voi edistää esimerkiksi pari- ja ryhmätyöskentely tai meneminen toisen henkilön luo mentoroitavaksi tai saamaan apua tietyissä työtehtävissä.

3.4.5 Läheisyyden, tietoisuuden ja läsnäolon tunteet virtuaalisessa tiimissä

Tutkimusten mukaan psyykkisen läheisyyden tunteen kokemisessa oleellisena seikkana on ihmisten välinen fyysinen etäisyys. Mitä pienempi fyysinen etäisyys, sitä paremmat mahdollisuudet on psyykkisen läheisyyden tunteen kokeamiseen. (Allen 1977; Festinger 1951; Kiesler & Cummings 2002.) Yksilöt saattavat kuitenkin ajoittain kokea paradoksaalisia tilanteita, joissa läheiseksi koettu henkilö onkin fyysisesti kaukana. Tilannetta voidaan kuvata ilmaisulla ”kaukana mutta lähellä”. Virtuaalisten tiimien yleistettyä tutkijat ovat alkaneet kyseenalaistaa vanhoja oletuksia läheisyyden tunteesta. (Richman ym. 2002; Wilson, O’Leary, Metiu & Jett 2008.) Tehokkaasti toimivat globaalit virtuaaliset tiimit antavat viitteitä fyysisen etäisyyden merkityksen vähenemisestä (Carmel 1999; Von Krogh & Von Hippel 2003). Olson ja Olson (2002)

puolestaan toteavat, että on liian aikaista sanoa fyysisen etäisyyden merkityksen kadonneen. Kokon ym. (2005) mukaan väliaikainen tiimirakenne sekä fyysinen etäisyys saattavat vaikuttaa virtuaalisen tiimin jäsenten psykologiseen läheisyyden kokemiseen. Heidän tutkimuksen mukaan eripaikkaisuuden koettiin vaikeuttavan tiimityötä, me-hengen luomista ja hyvinvoinnin ylläpitämistä tiimissä.

Wilsonin ym. (2008) mukaan myös virtuaalisissa tiimeissä on mahdollista kokea psyykkistä läheisyyden tunnetta työtovereiden fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Wilson ym. (2008) pitävät psyykkistä läheisyyden tunnetta oleellisempana seikkana kuin fyysistä läheisyyttä. Samassa toimipisteessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä koe psyykkistä läheisyyden tunnetta (Cohen & Bailey 1997). Sen sijaan eri paikkakunnilla työskentelevät virtuaalisen tiimin jäsenet saattavat kokea suurta psyykkistä läheisyyttä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Säännöllisen viestinnän, avoimuuden sekä yhteisen ryhmäidentiteetin on havaittu edistävän psyykkistä läheisyyden tunnetta. (Wilson ym. 2008.)

Yksittäisen työntekijän kannalta virtuaalisen yhteistyön haasteina ovat erityisesti samankaltaisen tietoisuuden ja läsnäolon tunteen synnyttäminen muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa kasvokkain tapahtuvassa ryhmätyössä. Samapaikkaisessa ryhmässä työskennellessään ihmiset ovat tietoisia muista ryhmän jäsenistä, työtehtävistä ja työtilanteesta. Jaetun fyysisen työtilan tarjoama henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollistaa jokaiselle ajantasaisen tiedon muiden toiminnasta, kuten heidän sijainnistaan ja aikomuksistaan. Kasvokkain työskennellessä läsnäolon tunne ja tietoisuus muista syntyvät useiden eri aistien kautta. Varsin keskeisenä voidaan pitää suoran puheen kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta. Oleellisena tekijänä kommunikoinnissa voidaan pitää myös nonverbaalista viestintää kuten eleitä ja ilmeitä. Tällainen tietoisuus auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti. Virtuaalisissa tiimeissä läsnäolon havaitseminen sen sijaan on huomattavasti haasteellisempaa. (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 42; Vartiainen ym. 2005, 57.)

Virtuaalisuus vähentää tiimin jäsenten tietoisuutta toistensa toiminnoista. Gutwinin ja Greenbergin (1998) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin jäsenten keskinäiseen tietoisuuteen toisistaan vaikuttavat tiimin jäsenten kyky valvoa ja seurata toistensa toimintaa ja osallistumista. Rajoittamalla viestintästrategioita saattaa seurauksena olla negatiivissävyinen vuorovaikutus, mikä heikentää tiimin menestymisen kannalta oleellisia seikkoja, kuten asennetta, koheesiota ja luottamusta. (Morgan, Salas & Glickman 1993.)

Muissa tutkimuksissa puolestaan on korostettu telelännäoloa ja teledataa.¹⁶ Sosiaalisen lännäolon termiä on alettu käyttää kuvattaessa, kuinka yhteistyö teknologian avulla voi saada aikaan yhdessäolon tunteen (De Greef & Ijsselsteijn 2000; Huijnen, Ijsselsteijn, Markopoulos & de Ruyter 2004). Shortin, Williamsin ja Christien (1976) luomassa sosiaalisen lännäolon teoriassa tarkastellaan sosiaalisen lännäolon tunteen voimakkuutta. Tätä voidaan kuvata tasona, joka saavutetaan vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Sosiaalisen lännäolon tunteeseen vaikuttaa valittu viestintäväline, ja sen kapasiteetti välittää informaatiota, äänensävyjä ja muita nonverbaalisia vihjeitä. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa on korkea sosiaalinen lännäolo, kun taas sähköpostiviestissä tai virallisessa liikekirjeessä sosiaalinen lännäolo on huomattavasti pienempi. Samanaikainen viestintä, kuten kasvokkainen viestintä, puhelinkokoukset tai videokeskustelut mahdollistavat spontaanin vuorovaikutuksen. Sen sijaan viestintävälineet kuten sähköposti, ääniviesti ja kirjeet eivät mahdollista nopeaa viesteihin vastaamista. Korkeaa sosiaalisen lännäolon tunnetta mahdollistavaa viestintävälinettä on suositeltavaa käyttää erityisesti uusien tiimin jäsenten esittelyssä ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa. (Duarte & Snyder 1999; Short, Williams & Christie 1976.)

Sosiaalinen lännäolo ei sinänsä ole hyvä tai paha. Sen merkitys korostuu eri tilanteissa. Korkea sosiaalinen lännäolo ei aina ole välttämättä paras vaihtoehto, vaan välillä alhainen sosiaalinen lännäolo viestinnässä saattaa toimia paremmin, koska se vähentää henkilökohtaisia häiriötekijöitä, joita ovat esimerkiksi esiintyminen, maneerit ja aikaisempien negatiivisten kohtaamisten muistaminen. (Duarte & Snyder 1999, Jabman & Sussman 1978; McGrath & Hollingshead 1993.)

Toiminnoiltaan monipuolisen tieto- ja viestintäteknologian on arveltu synnyttävän yhteisen tietoisuuden ja lännäolon tunteen etäällä toisistaan toimivien kesken. Viestintäteknologian kyky vastata tietoisuuden ja lännäolon tunteen haasteeseen on kuitenkin vielä avoin kysymys. Ryhmätyöohjelmistojen ja työtilojen tietoisuustyökalut on kehitetty lännäolon tunteen synnyttämiseksi. Tietoisuustyökalu on ohjelmisto tai sen osa, jonka avulla virtuaalisessa työtilassa tehdään näkyväksi toisten työntekijöiden olemassaolo ja paikallaolo etätoimipisteissä. Esimerkiksi ryhmätyöohjelmistossa ovat näkyvillä nimet tai kuvat niistä henkilöistä, jotka ovat työpaikallaan tavoitettavissa samaan aikaan. Tieto lännäolosta kerätään antureiden avulla eri indikaattoreista, jotka

¹⁶ Telelännäololla tarkoitetaan lännäolon aistimista sähköisten viestintävälineiden avulla. Kehittyneiden sähköisten viestimien avulla yksilöt kykenevät tuntemaan toistensa lännäolon eripaikkaisuudesta huolimatta eri aistien (ääni, kuulo, näkö) avulla. Teledata puolestaan pitää sisällään tiimin ja tehtävien artefaktat, kuten jaetut työtilat. (Anderson, Smallwood, MacDonald, Mullin, Fleming & O'Malley 2000; Draper, Kaber & Usher 1998; Greenberg 1991.)

kuvaavat etätoimipisteen ja siellä työskentelevien paikallaolon ominaisuuksia. (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 115; Vartiainen ym. 2005, 58; Wilson ym. 2008.)

Havainnot viestintä- ja yhteistyötekniikan kyvykkyydestä etäläsnäolon ja yhteisyyden tunteen luomiseen ovat ristiriitaisia. Toisaalta väitetään, että mikäli virtuaalisen ryhmän jäsenet tuntevat toinen toisensa, niin jopa sähköposti voi olla sisällöllisesti varsin rikas viestintäväline. Toisaalta taas on esitetty, että sähköiset viestimet rajoittavat sosiaalisen tiedon välittymistä siinä määrin, että ryhmän dynamiikka ja yhteisöllisyyden tunteen luominen häiriintyvät. Tekniikan välittämä etäläsnäolo ja läheisyys eivät vastaa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin synnyttämää tuttuuden tunnetta. Kasvokkaiseen viestintään liittyy voimakas läsnäolo ja tilannetietoisuus. Kommunikoitaessa suuri osa viestistä syntyy puheen ajoituksesta ja sävystä sekä kehonkielestä ja ainoastaan pieni osa viestistä välittyy sanojen avulla. Läsnäolon ja läheisyyden tunne on kuitenkin tärkeä, sillä se vahvistaa samanlaisuuden tuntemuksia, odotuksia ja yhteisiä arvoja. Lisäksi se lisää henkilöiden ja ryhmien välistä luottamusta. Toistaiseksi tekniikan välittämän viestin rikkaus on koettu riittämättömänä. Virtuaalisen ryhmän esimiehen eräänä haasteena on löytää sopiva kooste erilaisia teknologioita ja palveluja ja yhdistää ne kasvokkain tapaamisiin. (Dutta-Roy, 1998, 47–56; Mowshowitz 1997, 30–37; Nunamaker, Reinig & Briggs 2009; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 48; 2005; Wiesenfeld, Raghurum & Garud 1998.)

3.5 Viestintä virtuaalisessa tiimissä

Vaikka virtuaalisen työryhmän menestymisen kannalta oleellisina tekijöinä voidaan pitää tehokasta viestintää, yhteistyötä ja osaamisen jakoa ryhmän jäsenten kesken (Duarte & Snyder 1999; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998), pidetään tietämystä virtuaalisten tiimien jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta vielä puutteellisena (Martins ym. 2004; Sivunen 2007). Aikaisemmissa virtuaalisen tiimin viestintään liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty muun muassa seuraaviin osa-alueisiin: tiedon jakaminen (Kosonen 2008), viestintävälineiden käyttö (Sivunen 2007), viestintäteknologian sopivuus erilaisiin tehtäviin (DeSanctis & Monge 1999) ja viestintäteknologian vaikutus tiimin tehokkuuteen (ks. McGrath & Hollingshead 1994). Sen sijaan lisätietoa kaivataan varsinkin virtuaalisen tiimin jäsenten välisestä viestinnästä, vallitsevasta viestintäilmapiiristä sekä viestinnän koetusta vaikutuksesta tiimin kokonaisilmapiiriin (ks. esim. Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004; Sivunen 2007). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millainen viestintäilmapiiri tiimeissä vallitsee, sekä

miten eri tekijät vaikuttavat viestintäilmapiiriin ja täten tiimin kokonaisilmapiiriin.

Viestinnän merkitys korostuu ilmapiirin muodostumisessa. Koska viestinnällä on merkittävä vaikutus virtuaalisen tiimin ilmapiiriin ja toimivuuteen, käsitellään tässä alaluvussa monipuolisesti viestinnän eri osa-alueita, kuten yleistä viestintäilmapiiriä, viestintävälineiden käyttöä sekä yhteistyön sujumista virtuaalisen tiimin kontekstissa. Virtuaalisen tiimin viestintää vertaillaan paikoitellen samapaikkaisen tiimin viestintään. Vertailulla on haluttu korostaa virtuaalisen tiimin viestinnän tyypillisiä piirteitä.

3.5.1 Viestintä ja ilmapiiri virtuaalisissa tiimissä

Viestinnän puute heijastuu heikentyneeseen yhteistyöhön ja puutteelliseen tiedon jakamiseen henkilöstön välillä. Tiedon jakamisen kannalta tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä on osapuolten välinen luottamus, jonka kasvaessa avoimuus lisääntyy ja viestintäkanavien käyttö monipuolistuu. Tällaista avointa ilmapiiriä voidaan rakentaa henkilökohtaisten kontaktien kautta, kuten kasvokkaisissa ja muissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. (Lesser & Prusak 2000; Tynan 1999.)

Tutkijat ovat selkeästi osoittaneet työntekijöiden välisen fyysisen etäisyyden ja vuorovaikutuksen määrän välisen yhteyden. Etäisyyden kasvaessa vuorovaikutus muihin työntekijöihin vähenee ja muuttuu, mikä johtaa lisähaasteisiin yhteisen tietoisuuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Allen & Hauptman 1987; Cramton 2001; Kiesler & Cummings 2002; Von Glinow, Shapiro & Brett 2004; Weisband 2002.) Allenin (1977) tutkimuksessa mukana olleista insinööreistä noin 25 % keskusteli keskenään jostakin teknisestä asiasta vähintään kerran viikossa. Mikäli työhuoneiden etäisyys oli kymmenen metriä, väheni keskenään kommunikoivien insinöörien määrä kymmeneen prosenttiin. Vuorovaikutuksen määrä väheni selkeästi yksilöiden työpisteiden etäisyyden kasvaessa yli 15 metrin. Lyhyt fyysinen etäisyys mahdollistaa spontaanin vuorovaikutuksen huomattavasti paremmin kuin pitkä fyysinen etäisyys. Etäisyyden kasvaessa yli 30 metrin ei etäisyydellä havaittu enää olevan vaikutusta keskimääräiseen kommunikointiin. Virtuaalisissa tiimeissä ei kuitenkaan täysin päde 30 metrin sääntö.¹⁷ (Lipnack & Stamps 1997.)

Tiimin toiminnan kannalta työntekijöiden välinen fyysinen etäisyys ei vaikuta ainoastaan tiimin sisäiseen viestintään. Cramtonin ja Webberin (1999) tutkimus toi esiin fyysisen etäisyyden vaikutuksen tiimin heikompaan menes-

¹⁷ 30 metrin sääntö: ”Jos ihmiset ovat kauempana kuin 30 metriä toisistaan, heidän yhteistyönsä ei ole kovin todennäköistä” (Lipnack & Stamps 1997).

tymiseen yleisesti ottaen. Ilmeisesti tämä johtuu kasvokkaisen viestinnän vähenemisestä, pienemmistä mahdollisuuksista rakentaa sosiaalisia suhteita ja viestinnällisistä vaikeuksista (Staples & Cameron 2004). Virtuaalisessa tiimissä jää usein vähäiseksi henkilökohtainen kanssakäyminen, joka mahdollistaa nopean reagoinnin toisen yksilön viestintään sekä nonverbaalisen viestinnän käytön ja tulkinnan (Cascio 2000). Myös tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden välisen fyysisen etäisyyden vaikutuksesta henkilöstön väliseen viestintään ja täten ilmapiiriin. Vaikka fyysisen etäisyyden vaikutuksesta tiimin jäsenten viestintään onkin tehty aikaisempia tutkimuksia (esim. Cramton 2001; Kiesler & Cummings 2002; Von Glinow, Shapiro & Brett 2004) kaivataan kuitenkin vielä lisätutkimusta virtuaalisten työtiimien osalta fyysisen etäisyyden vaikutuksesta erityisesti relationaaliseen viestintään (ks. Sivunen 2007). Osassa aikaisemmista tutkimuksista kohderyhmänä on käytetty opiskelijaryhmiä sekä erilaisia koeasetelmia (ks. Hertel, Geister & Konradt 2005; Martins, Gilrold & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004), ja virtuaalisten työtiimien viestintä saattaakin poiketa niistä.

Virtuaalisessa työympäristössä on varsin tyypillistä, että viestintä heikkenee perinteiseen työympäristöön verrattuna. Useiden tutkimusten (Hightower, Sayeed, Warkent & McHaney 1998; Lahtinen 2002; McGrath & Hollingshead 1994) mukaan viestinnän määrä virtuaalisissa tiimeissä on pienempi kuin perinteisissä samapaikkaisissa tiimeissä. Armstrongin ja Colen (1996) tekemän tutkimuksen mukaan samassa rakennuksessa ja samassa kerroksessa työskentelevien työtovereiden keskinäinen viestiminen oli yleisempää ja toistuvampaa kuin fyysisesti eri paikassa toimivien kollegoiden kanssa. Viestintää esiintyi myös useammin eri tilanteissa, niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilanteissa, samassa rakennuksessa työskentelevien kesken kuin eri paikoissa työskentelevien kesken. Eri viestintävälineitä käytettiin niin ikään runsaammin ja monipuolisemmin. Henkilöstö koki epävirallisten tapaamisten vähentyneen virtuaalisessa tiimissä samapaikkaiseen tiimiin verrattuna. Kahvipöytäkeskustelut jäivät väliin ja juuri niitä tunnuttiin kaipaavan työn edistymisen lisäämiseksi. Lisäksi kaivattiin virallisen osuuden jälkeisiä käytäväkeskusteluja, joissa täydennettiin vapaamuotoisesti kokousasioita. Myös Putnamin (2001) sekä Henryn ja Hartzlerin (1998, 85) tutkimuksessa tuli esiin samankaltaisia seikkoja. Virtuaalisen tiimin jäsenet kaipasivat enemmän kasvokkaisia tapaamisia ja niin kutsuttua toimistoilmapiiriä sekä mahdollisuutta spontaaniin kahvipöytäkeskusteluun. Virtuaalisen tiimin viestinnällisenä haasteena voidaankin pitää spontaanin viestinnän vähäisyyttä.

Beckerin, Quinnin ja Callentinen (1994) IBM:llä tekemän tutkimuksen mukaan siirryttäessä perinteisestä työorganisaatiosta virtuaaliseen organisaatioon 77 % työntekijöistä koki ammatillisen viestinnän heikentyneen jonkin verran tai selvästi. Lähes kaikki (88 %) työntekijät kokivat sosiaalisen kanssakäymi-

sen työtovereiden kanssa heikentyneen jonkin verran tai selvästi. Useissa tutkimuksissa (esim. Hill ym. 1998; Huws ym. 1990) virtuaalisen työyhteisön on havaittu heikentävän työntekijöiden ja esimiehen välistä viestintää. Hargie ym. (2002) havaitsivat heikon viestinnän korreloivan alhaiseen sitoutumiseen, alentuneeseen tuottavuuteen sekä kasvaviin poissaoloihin.

Cameronin ja Quinnin (1999) mukaan virtuaaliset päätöksentekoryhmät ovat tuskin koskaan tehokkaampia tai tyytyväisempiä kuin kasvokkain toisiaan tapaavat ryhmät. Samoin on erittäin harvinaista, että virtuaalisella ryhmällä menisi vähemmän aikaa työskentelyssä kuin kasvokkaisella ryhmällä. Edes parhaimmillaan virtuaalinen ryhmä ei pääse kasvokkaisen ryhmän tasolle viestinnässä. Kockin (1998; 2001) tutkimustulokset tukevat Cameronin ja Quinnin (1999) väitteitä: kasvokkain viestivillä ryhmillä kommunikointi oli 10–18 kertaa sujuvampaa ja nopeampaa kuin elektronisesti viestivillä ryhmillä.

Virtuaalisen työyhteisön jäseniltä vaaditaan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja tehokkaiden työskentelytapojen luomiseksi. Virtuaalinen kanssakäyminen asettaa uudenlaisia haasteita työyhteisön jäsenten väliseen itseilmaisuuksiin ja toistensa ymmärtämiseen. (Townsend ym. 1998.) Tietokonepohjaisesta viestinnästä puuttuu visuaalinen ja verbaalinen kommunikointi, jota esiintyy perinteisessä samapaikkaisen tiimin viestinnässä. Virtuaalisessa organisaatiossa työskentelyn eräänä heikkoutena onkin pidetty juuri nonverbaalisen viestinnän vähäisyyttä. (Robey, Boudreau & Rose 2000). Virtuaalisen organisaation jäsenten välittämien viestien havaitseminen ja tulkinta on haasteellista. Kasvokkainen viestintä on vähäistä, ja tällöin nonverbaalista viestintää on hankala havaita, myös eri asioiden havaitseminen ja niihin puuttuminen vaikeutuvat. Nonverbaalisen viestinnän kuten eleiden, ilmeiden ja äänenpainon havaitsemisen puute lisää väärinymmärtämisen riskiä. Usein juuri tällaiset nonverbaaliset viestit paljastavat, että joihinkin asioihin ei olla tyytyväisiä. Vihjeet tuntemuksista on osattava poimia sähköisestä viestinnästä ja niiden harvojen tapaamisten aikana, kun henkilöstö tapaa toisiaan. (Kiesler & Sproull 1992; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 85; Warkentin, Sayeed & Hightower 1997.)

Vaikka sähköinen viestintä sulkee pois osan nonverbaalisista viesteistä, voidaan viestinnässä havaita erilaisia nonverbaalisia signaaleja ja tunteiden ilmaisuja. Tällaisia ovat esimerkiksi kirjoituksen sävy, erikoismerkkien kuten hymiöiden (☺) käyttö ja viestiin vastaamisen kesto. (Lipnack & Stamp 2000, 87.) Sähköisessä kanssakäymisessä nonverbaalinen viestintä ja viestien havaitseminen eivät kuitenkaan ole yhtä syvällisiä kuin kasvokkaisessa kanssakäymisessä. Nonverbaalisten signaalien vähäisyys voi vaikeuttaa myös konsensuskseen pääsyä. (Robertson, Roberts & Porras 1993.)

Havaintojen puute virtuaalisen tiimin jäsenistä saattaa johtaa siihen, että tiimin jäsenet keskittyvät enemmän tehtäväkeskeisiin asioihin, kuten tiimin jäsenten taitoihin ja kykyihin (Dubrovsky, Kiesler & Sethna 1991; McKenna & Green 2002). Virtuaalisissa tiimeissä sosiaalisen läsnäolon vähäisyys vähentää kommunikaatiopelkoa, lisää osallistumisen tasa-arvoa ja vähentää tiimien välisiä statuseroja (Kiesler & Sproul 1992; Dubrovsky ym. 1991). Tältä osin virtuaaliselle tiimille voidaan pitää varsin tyypillisenä piirteenä tasa-arvoisuutta (Jägers, Jansen & Steenbakkens, 1998, 69). Anonymiteetti on usein varsin korkea virtuaalisissa tiimeissä työskenneltäessä. Sosiaaliin ja kontekstuaaliin sekä muihin tehtävän kannalta irrelevantteihin stereotyyppisiin seikkoihin, kuten sukupuoleen, rotuun ja sosiaaliseen statukseen kiinnitetään vähemmän huomiota. Toisaalta myös hyödyllistä tietoa saattaa jäädä saamatta, kuten asiantuntemuksen syvyys. (Dubrovsky, Kiesler & Sethna 1991; McKenna & Green 2002.)

Sosiaalinen status vaikuttaa viestintään. Varsin usein korkeamman sosiaalisen statuksen henkilöt dominoivat keskusteluja tapaamisissa. Erityisesti tietyistä kulttuureista kotoisin olevat alemman sosiaalisen statuksen henkilöt saattavat arkailla osallistua tapahtumiin, joissa on korkeamman statuksen henkilöitä. (Tan, Watson & Wei 1995; Weisband, Schneider & Connolly 1995.) Teknologian välittämässä viestinnässä on havaittu hyviä puolia, jotka liittyvät sosiaaliseen statukseen. Virtuaalisissa tiimeissä viestinnässä korostuvat persoonattomuus, tehtäväkeskeisyys ja liiketoimintasuuntautuneisuus. (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 115–116; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986.) Tietokonepohjaisen viestinnän onkin havaittu olevan roolittomampaa ja tasa-arvoisempaa kuin perinteisen kasvokkaisen viestinnän (Kraut, Patterson & Lundmark 1998). Viestintä saattaa olla tasa-arvoisempaa, koska viestinnän osapuolten valtaerot ja ennakkoluulot eivät ole suoraan näkyvissä. On helpompi keskittyä itse asiaan, kun ei tarvitse välittää muodollisen aseman eroista. (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 115–116; Vartiainen 2005, 56.) Guzzon, Jetten ja Katzellin (1985) tutkimuksessa havaittiin tietokonepohjaisen viestinnän anonymiteetin ja statuksen vähentymisen positiiviset vaikutukset. Kasvokkaisissa tapaamisissa miespuoliset johtajat toivat viisi kertaa enemmän ehdotuksia ja ideoita esille kuin naispuoliset johtajat. Sen sijaan elektronisissa tapaamisissa miehet ja naiset toivat tasavertaisesti esiin ideoita.

Tietokonepohjaisen viestinnän anonymiteetin positiiviset vaikutukset tulivat ilmi myös Nunamakerin ym. (2009) tutkimuksessa. Tutkimuksessa mukana olevassa kuljetusalan yrityksessä henkilöstön ja johdon välisissä kasvokkaisuissa neuvotteluissa molemmat osapuolet pitivät tiukasti kiinni omista mielihetkeistään yhteisen edun sijaan ja vastustivat toistensa esityksiä. Kun keskustelu siirrettiin internetin välityksellä tapahtuvaksi anonymiksi ideoiden jakamiseksi, tilanne muuttui täysin. Johdon ja henkilöstön edustajat toivat uusia

ajatuksia esiin sekä kommentoivat ja jalostivat toistensa ajatuksia internetin välityksellä. Anonymiteetin ansiosta ideointi oli roolitonta ja ratkaisukeskeistä. Anonymiteetti ei kuitenkaan ole mikään varsinainen ratkaisu keskustelun sujumiseen, sillä vaikka teknologiapainotteinen viestintä edistää tasa-arvoa ja roolien joustavuutta, on se kuitenkin köyhempää kuin kasvokkainen viestintä ja johtaa usein eristymisen tunteeseen ja persoonattomuuteen (Kraut ym. 1998).

Edellä olevissa tutkimustuloksissa korostettiin tietokonepohjaisen viestinnän anonymiteetin positiivisia puolia ja roolittomuutta. Virtuaalisten tiimien viestintä ei kuitenkaan automaattisesti ole roolitonta ja anonyymiä. Esimerkiksi Sivusen (2007) tutkimuksessa persoonallisuuksien esiintuloa virtuaalisten tiimien viestinnässä sivuttiin hieman. Viestinnän anonymiteetin ja tasa-arvoisuuden selvittämiseksi kaivataan kuitenkin vielä lisätutkimusta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita viestintätyylin ja -ilmapiirin vaikutuksesta tiimin kokonaisilmapiiriin sekä persoonallisuuden ilmenemisestä viestinnässä.

3.5.2 Työyhteisön avoimuus

Viestintä ja tiedotus ovat oleellinen osa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin muodostumisessa. Avoin ja riittävän laaja tiedottaminen on luonteenomaista menestyvän organisaation organisaatiokulttuurille. Viestintäjärjestelmä sisältää käsitykset siitä, miten hyvin tieto kulkee organisaation sisällä ja missä määrin päätöksenteossa otetaan huomioon henkilöstön asiantuntemus. (Peltonen & Ruohotie 1991, 57.)

Työyhteisön ilmapiirin avoimuudesta kertoo viestinnän määrä ja tapa. Avoimuudesta voi tehdä havaintoja esimerkiksi kahvi- ja ruokatunnilla siitä, keskustelevatko pöytäkunnat kuiskaten vai iloisesti seurustellen. Työyhteisössä liikkuvien huhujen määrä viestii myös avoimuudesta. Avoimuuden aste työyhteisön sisällä ilmenee oleellisesti tiedon jakamisessa ja tiedon kulussa. Henkilöstölle annettava niukka työyhteisön toimintaa koskeva tieto luo erilaisen taustan ihmisten työlle kuin avoin tiedottaminen. Monipuolinen kuva organisaation taloudellisesta tilasta, tavoitteista, toimintaperiaatteista ja muista toimintaan vaikuttavista tekijöistä ja näkökohdista tukee yksilöä työssään. Avoimuus vaikuttaa ihmisten motivaatioon. Se vaikuttaa organisaatiossa liikkuvien huhujen määrään ja säätelee yksilön mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan liittyviin keskusteluihin. (Pessi 1999, 28.)

Virtuaalisessa tiimissä viestinnässä ja kommunikoinnissa korostuu avoimuuden merkitys (Hanhike ym. 1998, 80). Viestinnässä ilmapiirin kannalta oleellisena piirteenä voidaan pitää sitä, että viestintää tapahtuu eri suuntiin: henkilöstöltä esimiehelle, esimieheltä henkilöstölle sekä henkilöstön kesken

(Pessi 1999, 29). Myös organisaation ylimmän johdon rooli on oleellinen. Ylimmän johdon tuki ja avoimuus ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta syntyisi luottamusta herättävä ilmapiiri ja tiimi menestyisi. (Kokko ym. 2003; ks. Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 124.) Yhteistoiminnallinen ilmapiiri kannustaa organisaation jäseniä kommunikoimaan ja yhteistyöhön yli organisaattoristen rajojen (Liedtka & Rosenblum 1996). Sennettin (2004) mukaan pelko pyytää apua on varsin luotettava toimimattoman työyhteisön merkki. Hyvin toimivassa ja avoimessa työyhteisössä puolestaan uskalletaan pyytää apua.

Piiraisen ym. (1997; 2000) suomalaisten organisaatioiden työoloja käsittelevässä tutkimuksessa tiedonkulkua piti työpaikallaan riittävänä kolme neljästä ja puutteellisena yksi neljästä. Vuonna 2006 (Lindström & Ervasti 2006) 71 % suomalaisista työntekijöistä piti tiedonkulkua täysin tai melko riittävänä. Sukupuolten välillä ei ollut eroa. Työntekijäasemassa olevien vastaukset olivat hieman kielteisempiä kuin toimihenkilöiden ja yrittäjien. Tiedonkulku oli parempi pienillä alle 10 henkilön työpaikoilla kuin suurissa työpaikoissa. Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin useimmiten vapautuneena ja mukavana (83 %), harvemmin jännittyneenä ja kireänä (15 %). Pienissä työyhteisöissä korostui ilmapiirin vapautuneisuus suuria työpaikkoja enemmän.

Majchrzakin, Malhotran, Stampsin ja Lipnackin (2004) tutkimuksessa tuli esiin mielipiteiden ilmaisun ja kuuntelun tärkeys virtuaalisen tiimin työskentelyn kannalta. Jokaista tiimin jäsentä kuunneltiin ja kysyttiin heidän mielipidettään, joten kaikilla oli mahdollisuus ottaa kantaa asioihin ja vaikuttaa asioihin. Tämä tehosti päätöksentekoa, sillä päivittäistä vuorovaikutusta ei ollut kovin usein. Päätöksiä tehdessä kunkin osallistuminen koettiin tärkeäksi. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että osa virtuaalisen tiimin jäsenistä koki virtuaalisen työskentelyn toimivammaksi kuin kasvokkaisen työskentelyn. Tämä esimerkki tuo esiin sitä, että virtuaalinen yhteistyö voi toimia erinomaisesti, vaikka kasvokkaisia tapaamisia ei olisikaan kovin usein tai vaikka tiimin jäsenet eivät tuntisi toisiaan entuudestaan.

Kokon ym. (2003) tutkimuksessa tiimin toimivuuden kannalta tärkeänä tuli esille avoin kommunikaatiokulttuuri, jossa korostuvat jaettu kieli ja ymmärrys. Tutkimuksessa mukana olleet virtuaalisen tiimin jäsenet kertoivat, että yhdenmukaiset dokumentointikäytännöt ja yrityksen yhteinen käsitteistö helpottavat jaetun tiedon ymmärtämistä. Toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyövälineet olivat toiminnan onnistumisen kannalta ehdottomia edellytyksiä.

Ihmistenvälinen vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiirin havainnointiin. Positiivisen organisaatioilmapiirin luomiseen liittyy avoin ideoiden, ongelmien ja ratkaisumallien jakaminen tiimin jäsenten kesken. (Hanhike ym. 1998, 80.) Ennakkoluuloinen ja kireä ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden

asenteisiin työtä ja työelämää kohtaan. Rohkaiseva ilmapiiri sen sijaan luo positiivista asennetta työelämää kohtaan. (Forss & Karisalmi 1997.) Tiimissä vallitseva päätöksentekotapa vaikuttaa usein ilmapiiriin. Pitkittyneet tai epäselväksi jääneet päätökset aiheuttavat tyypillisesti tyytymättömyyttä ja hermostuneisuutta. Nopeilla ja selkeillä päätöksillä sen sijaan kyetään innostamaan ja kannustamaan henkilöstöä. (Pessi 1999, 54–56.)

Jotta virtuaalista tiimiä kyettäisiin hyödyntämään kunnolla, on tärkeää johdattaa tiimiä sellaisella tavalla, että organisaatioilmapiiri koetaan positiivisena. Mikäli positiivista ilmapiiriä ei ole, mahdollisuudet parempaan koordinointiin vähenevät. Jotta työryhmä kykenee hyödyntämään synergiaetuja kunnolla, tulee ilmapiiriin olla ihmisiä tukeva, luottamuksellinen ja haasteellinen. (Norrgrén & Schaller 1999.) Holton (2001) tutki virtuaalista tiimiä, jossa arvostettiin paljon avointa ilmapiiriä ja uudet ideat olivat tervetulleita ja luottamus oli myös vallitseva piirre. Huumori ja välittävä puhe loivat positiivista ilmapiiriä tiimin jäsenten välillä. Lisäksi tiimin jäsenet kunnioittivat toisiaan. Toisaalta koheesiota ryhmän sisällä sekä inhimillistä kontaktia kaivattiin kuitenkin enemmän.

3.5.3 Viestintävälineiden käyttö

Sähköisen viestinnän merkitys korostuu erityisesti, kun virtuaalinen työskentely lisääntyy organisaatioissa (Sivunen 2007; Walvoord, Redden, Elliott & Coover 2008; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998). Käytännössä virtuaaliset organisaatiot ovat kuitenkin harvoin täysin virtuaalisia siinä mielessä, että viestintä tapahtuisi täysin sähköisesti välitettynä. Organisaatioiden toimintaan liittyy usein satunnaisia ja suunniteltuja tapaamisia kasvokkain. Monimutkaiset tehtävät edellyttävät usein runsasta kommunikointia, mikä perinteisesti onnistuukin parhaiten kasvokkain. Käytännössä tämä ei aina ole mahdollista, ja silloin on tukeuduttava teknologian apuun. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 21.)

Aikaisemmissa virtuaalisen tiimin tutkimuksissa on käsitelty muun muassa viestintävälineiden käyttöä ja ymmärrettävyyttä (esim. Kokko ym. 2005; Oertig & Buergi 2006; Sivunen 2007) ja verrattu sähköisiä viestintävälineitä kasvokkaiseen viestintään (esim. Roberts, Kossek & Ozeki 1998). Juuri kyseisiä aihepiirejä käsitellään tässä alaluvussa. Tutkimustietoa henkilöstön kokemuksista eri viestintävälineiden käytöstä on kuitenkin kaivattu lisää (Sivunen 2007, 222). Aikaisemmissa tutkimuksissa vähälle huomiolle on jäänyt myös viestintävälineiden sekä yhteisöllisyyden ja ilmapiirin välinen tarkastelu (ks. Martins ym. 2004). Lisäksi tietoa aitojen virtuaalisten työtiimien teknologiavälitteisestä viestinnästä on myös pidetty puutteellisena (Sivunen 2007, 15).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten viestintävälineiden koetaan vaikuttavan yhteisöllisyyden tunteeseen, me-henkeen ja ilmapiiriin.

Yhtenä keskeisenä virtuaalisen tiimin viestinnän haasteena voidaan pitää sitä, miten tieto- ja viestintäteknologian avulla kyetään luomaan sellaisia kanavia, joiden avulla voidaan korvata kasvokkain tapahtuva viestintä. Toisaalta virtuaalisesti työskentelevien on opittava viestimään ja työskentelemään uusilla malleilla ja tavoilla, jotka korvaavat puutteelliset kanavat. Tämä palautuu kysymykseen tietoisuuden ja läsnäolon tunteen synnyttämisestä. (Vartiainen ym. 2005, 55.)

Kokon ym. (2005) tutkimuksessa viestinnässä oleellisena seikkana pidettiin oikean viestintävälineen valintaa eri tilanteissa. Tunnettujen rutiinien hoitamiseksi riitti yksisuuntainen viesti, mutta monimutkaisen tehtävän tekeminen edellytti sekä aikaa että monipuolista viestintää. Sähköposti koettiin sopivana pienten asioiden viestimiseen, kun taas kasvotusten tapaaminen koettiin tarpeelliseksi suurien asioiden selkiyttämisen kannalta. Virtuaalisen tiimin jäseniä on ajoittain vaikea tavoittaa, ja sähköposteihin vastaaminen saattaa viivästyä tai jäädä kokonaan pois. Heikkona puolena nähtiin myös epäselvä kommunikaatio, sillä vastaamattomuus viesteihin saatetaan tulkita väärin. Se ei suinkaan aina tarkoita piittaamattomuutta, välinpitämättömyyttä tai muuta sellaista, kuten virtuaalisen tiimin jäsenet usein ajattelevat. Välillä kyse saattaa olla teknisistä vaikeuksista, viesti ei ole tullut perille tai tiimin jäsenillä on ollut muita kiireitä. (Cramton & Orvis 2003.)

Sähköinen viestintä ei kykene täysin korvaamaan kasvokkaisia tapaamisia (Pyöriä 2001, 191; Roberts, Kossek & Ozeki 1998). Oertigin ja Buergin (2006) tutkimuksessa virtuaalisen tiimin jäsenistä kaikki toivat esiin kasvokkaisten tapaamisten tärkeyden. Martzin ja Sepherdin (2004) tutkimuksen mukaan sosiaalisten vihjeiden puute vaikuttaa negatiivisesti tiimin jäsenten havaintoihin toiminnoista. Kasvokkainen viestintä mahdollistaa ihmisten seuraamisen ja havaintojen tekemisen nonverbaalisesta viestinnästä sekä välittömän reagoinnin tilanteisiin (Daft & Lengel 1986; Giddens 1984) ja ihmisten yksilöllisen viestinnän kullekin halutulle ihmiselle (Weisband, Schneider & Connolly 1995). Kasvokkaisissa tapaamisissa osallistujat näkevät, ketkä osallistuvat palaveriin sekä kuinka aktiivisia ihmiset ovat. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuina on pidetty nopeuden ja spontaaniuden lisäksi myös sen rikkautta ja kykyä välittää suuria määriä tietoa. Fyysinen läheisyys mahdollistaa rikkaan sekä epävirallisen että virallisen viestinnän. Tämän vuoksi kasvokkaisia tapaamisia suositetaan erityisesti silloin, kun ideoidaan uusia asioita tai ratkaistaan ongelmia ja konflikteja. (Vartiainen ym. 2005, 55–56.)

Vaikka teknologian saatavuus ja hinta eivät ole este esimerkiksi reaaliaikaisen videokonferenssin tai online-keskustelun järjestämiseksi, hukkuu sähköiseen vuorovaikutukseen olennaista informaatiota. Lisäksi muu kielellinen

viestintä jää usein puutteelliseksi elektronisen käyttöliittymän määrittellessä vuorovaikutuksen rajat. Organisaatiolle tyypillinen viestintä sekä mahdolliset vuorovaikutuksen rajat ovat osa organisaatiokulttuuria ja vaikuttavat työntekijöiden väliseen luottamukseen ja inhimilliseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Pyöriä 2001, 191.)

Yksilöiden kyky kommunikoida tehokkaasti ilman kasvokkaista viestintää vaihtelee tehtävään käytettävän ajan ja tiimin sosiaalisten normien mukaan (Carlson & Zmud 1999; Chidambaram 1996; Walther 1995). Tutkimustuloksissa korostuu kasvokkaisen viestinnän merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Cohen & Prusak 2001; Weisband, Schneider & Connolly 1995; Zack 1993), ongelman ratkaisussa ja neuvottelutilanteissa (Sproull & Kiesler 1991). Holtonin (2001) tutkimuksessa virtuaalisen tiimin jäsenet pitivät kasvokkaisia tapaamisia erittäin tärkeänä tehokkaan tiimin rakentamisen kannalta. Osa tiimin jäsenistä kaipasi ja tarvitsi tunneperäistä yhteyttä ja kasvokkaisen viestinnän läheisyyttä tukevaa ympäristöä. Kasvokkaisia tapaamisia onkin suositeltavaa järjestää säännöllisin väliajoin. Henkilökohtaiset tapaamiset mahdollistavat väärinymmärrysten korjauksen, hämmennyksen ja turhautumisen käsittelyn. Lisäksi kasvokkaisia tapaamisia on arvostettu myös verkostoitumismahdollisuuden vuoksi (Jones, Oyung & Pace 2005). Koska virtuaalisen tiimin jäsenet tapaavat harvoin toisiaan kasvokkain saattaa heillä olla vaikeuksia tai viedä pitemmän aikaa saavuttaa yhteisen ymmärryksen tila kuin samapaikkaisen tiimin jäsenillä (Cramton 2001).

Hyvin toimivien tiimien toiminta edellyttää tiimin jäsenten riittävää keskinäistä tuntemusta. Virtuaalisessa tiimissä viestinnän kanavat supistuvat, joten on erityisen tärkeää huolehtia kommunikoinnin ymmärrettävyydestä. (Hanhike, Immonen, Kanerva & Luukinen 1998, 12.) Kun uusi vasta koottu ryhmä ryhtyy työskentelemään virtuaalisesti, tulee heille ensin antaa tilaisuus muodostaa itsestään toimiva työryhmä (Ranta-Aho & Leppinen 1997). Useat tutkijat (esim. Katzenbach & Smith 2001, 11–12; Kokko ym. 2003; Powell ym. 2004; Warkentin ym. 1999) korostavat kasvokkaisen tapaamisen tärkeyttä erityisesti ryhmän toiminnan alkuvaiheessa. Alkutapaamisessa onkin mahdollisuus tavata ryhmän jäsenet kasvotusten ja tutustua toisiinsa paremmin. Siinä on suositeltavaa tehdä selväksi ryhmän tavoitteet ja tarkoitus sekä sopia yleisistä säännöistä, kuten viestintätavoista (Cramton 2001). Parén ja Dubén (1999) tutkimuksen mukaan aikaisella kasvokkaisella tapaamisella virtuaalisen tiimin jäsenten kesken oli hyvin merkittävä vaikutus vision ja yhteisen vastuun kannalta. Alkuvaiheessa järjestetty tapaaminen nopeuttaa tyypillisesti ryhmänmuodostusprosessia, yhteisten toimintatapojen muodostumista sekä luottamuksen rakentumista. Niin ikään työryhmän me-hengen kehittyminen vaatii henkilökohtaista kohtaamista, keskustelua ja työtovereiden tuntemista. Yleisesti ottaen tiimin jäsenet kokevat tuntevansa paremmin toisensa vasta, kun he

oppivat toistensa nimet ja tietävät, miltä henkilöt näyttävät. Kollegoiden tuntemisen koetaan johtavan suurempaan tehokkuuteen. Samoin ongelmien ratkaisu koetaan helpommaksi, mikäli puhelimen toisessa päässä oleva ihminen tunnetaan. (Oertig & Buergi 2006; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2003.)

Tehokas viestintä on merkittävä taito virtuaalisen tiimin jäsenille ja esimiehille (Pinsonneault & Boisvert 2001; Staples 2001b). Virtuaalisten tiimien viestintää leimaa kuitenkin usein pirstaleisuus. Teknologian käyttäminen pääasiallisena viestintävälineenä on koettu aikaavieväksi ja vähentävän tiimin tehokkuutta. (Cramton 2001; Galegher & Kraut 1994; Jarvenpaa & Leidner 1999; Roberts ym. 1998; Robey ym. 2000; Walther & Burgoon 1992; Warkentin & Beranek 1999; Warkentin, Sayeed & Hightower 1997.) Vartiaisen ja Hakosen (2002) tutkimuksessa virtuaalisten tiimien jäsenet kokivat asioiden ja varsinkin ongelmien viestimisen sähköpostitse ja puhelimella hankalaksi. Lisäksi eri viestintävälineiden käyttö koettiin tarpeelliseksi. Sähköinen viestintä, kuten sähköposti, saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä viestinnässä ja seurauksena saattaa olla runsas sähköpostien vaihto väärinymmärrysten selventämiseksi. Kasvokkaisessa palaverissa sama asia olisi selvitetty helposti muutamassa minuutissa. Lisäksi sähköpostin käyttö saattaa kiireellisissä tapauksissa aiheuttaa myöhästymisiä. (Kokko ym. 2005; Mustikkamäki 2003, 68.)

Virtuaalisen tiimin viestintään liittyy useita kuormitustekijöitä. Tiimin jäsenten erilaiset taustat ja eri sijaintipaikka saattavat aiheuttaa sen, että ihmisillä on erilaisia tapoja ilmaista itseään. Samasta asiasta puhuttaessa saatetaan käyttää eri termejä, mikä vaikeuttaa ymmärrettävyyttä. (Donnellon 1993; Tanen 1990.) Kokon ym. (2005) tutkimuksen mukaan sähköisesti lähetetyn viestin tuli olla selkeä ja yksiselitteinen, jotta se ymmärrettiin oikein. Paikallisen tietämyksen ja osaamisen jakaminen koettiin vaikeaksi ja aiheutti lisäkuormitusta. Vaikka viestinnän ohjeissa korostetaan avoimuuden merkitystä, saattaa viestinnän määrä kasvaa liian suureksi (Fussell, Kraut, Lerch, Scherlis, McNally & Cadiz 1998). Liiallinen informaation jakaminen, jossa lähes kaikki tieto jaetaan kaikkien kanssa, ylikuormittaa yksilöitä liikaa (Miller 1960; O'Reilly 1980), ja sillä on vahva yhteys koettuun stressiin (Cooper & Payne 1978; Kokko ym. 2005; Shimazu & Shoutarou 2003). Tehokas informaation jakaminen edellyttää, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät, mikä tieto on merkityksellistä ja tärkeää kunkin yksilön kannalta (Major 2000, 358). Muita sähköisen kommunikoinnin aiheuttamia kuormitustekijöitä koetaan olevan vaikeus tavoittaa tiimin jäseniä, vastaamattomat sähköpostiviestit, epäselvä kommunikaatio, sosiaaliset konfliktit, kasvokkaisten tapaamisten puute sekä puheluiden välttäminen. Nämä vaikeudet korostuvat erityisesti tiimeissä, joilla on työskentelyssä tiukat aikarajat (Piccoli, Powell & Ives 2004).

3.5.4 Viestintä ja yhteistyö virtuaalisissa tiimeissä

Yhteistyön sujumiseen eräs eniten vaikuttavimmista tekijöistä on viestintä (McIntyre ym. 1989; Morgan, Glickman, Woodard, Blaiwes & Salas 1986). Tiimitoiminnan kannalta viestintä on oleellinen työnteon osa-alue, koska se yhdistää muita osa-alueita, kuten toiminnan seuraamisen ja palautteenannon (Dickinson & McIntyre 1997). Vuorovaikutuksen tapaa, eli välittyneesti ja kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen tiheyttä, sisältöä ja välineitä pidetään usein virtuaalisen työskentelyn kaikkein keskeisimpänä tekijänä. Yhteiset työtehtävät ja toimintaympäristön monimutkaisuus vaikuttavat sekä vuorovaikutuksen määrään että tarvittavien välineiden monipuolisuuteen. (Vartiainen ym. 2005, 55.) Yhteistoiminta luo positiivisen tunteen yhteisöstä, kun yksilöt jakavat yhteistyössä tarvittavaa informaatiota (Lipnack & Stamps 2000).

Hanhiken ym. (1998, 99) tutkimuksessa koettiin virtuaalisten tiimien työskentelyssä riskinä tiimin sisäinen viestinkulku. Eräänä työskentelyn hankaluutena on vaikeus pitää tarvittaessa yhteisiä kokouksia. (Armstrong & Cole 1996). Virtuaalisessa organisaatiossa saattavat toimijat olla lähempänä asiakkaita, mutta keskinäinen viestintä voi osoittautua ongelmaksi. Vastaavasti työnteon joustaminen ajan ja paikan suhteen voi asiakkaan näkökulmasta joko luoda uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön tai aiheuttaa ongelmia, mikäli työntekijää ei tavoiteta virka-aikana. Yksilön joustomahdollisuudet saattavat myös vähentää organisaation joustomahdollisuuksia, mikäli virtuaalisesti työskentelevä henkilöstö ei onnistukaan vastaamaan organisaation nopeaa reagointia vaativiin haasteisiin. Työtapojen muutokseen sisältyykin yksilön ja organisaation tarpeiden yhteensovittamista. (Hanhike ym. 1998, 99.)

Tuomi (1999) havaitsi tutkimuksessaan, että ihmisten ”törmäily” organisaatiossa on hyvin tärkeää uuden tiedon luomisessa. Saunassa ja kahvipöydän ääressä rikotaan tyypillisesti muodollinen arvojärjestys ja luodaan uutta yhteistä tulkintaa. Samassa fyysisessä tilassa työskennellessä on helppo pohtia ideoita muiden työntekijöiden kanssa ja kysyä neuvoa toisilta. Lounas- ja kahvitauot ovat suosittuja paikkoja vaihtaa mielipiteitä. Työpäivän jälkeen on mahdollista tavata työtovereita esimerkiksi ravintolassa tai harrastusten merkeissä. Ghoshalin, Korinen ja Szulanskin (1994) tutkimuksen mukaan työntekijöiden välisiä henkilökohtaisia suhteita kehitetään usein työn ulkopuolella. Gibson ja Manuel (2003) havaitsivat samankaltaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Työympäristön ulkopuoliset tapaamiset lähentävät ihmisiä. Henkilökohtaisten suhteiden kehittäminen puolestaan lisää viestinnän tehokkuutta virtuaalisissa tiimeissä. Epäviralliset tapaamiset ovatkin arvokkaita tilaisuuksia ihmissuhteiden ja koheesion rakentamisessa sekä luottamuksen kehittämisessä. (Duarte & Snyder 1999; George 1996; Prasad & Akhilesh 2002, 104.)

Vaikka toisiin ihmisiin tutustumisessa on korostettu kasvokkaisen viestinnän merkitystä, onnistuu ihmisiin tutustuminen myös sähköisesti. Esimerkiksi puhelinkokoukset, joissa vaihdetaan kuulumisia muistakin kuin työasioista, voivat auttaa ihmisiä tutustumaan toisiinsa. (Staples & Cameron 2004.) Feldmanin (1976) mukaan epäviralliset sosiaaliset kohtaamiset vaikuttavat tyytyväisyyteen ja henkilökohtaisen ihmisarvon tunteeseen.

Virtuaalisessa tiimissä Tuomen mainitsemaa ihmisten ”törmäilyä” tapahtuu harvoin fyysisen etäisyyden ja yhteisen sosiaalisen ympäristön puutteen vuoksi (vrt. Kraut ym. 2002). Virtuaalinen tiimi tarjoaa varsin vähän mahdollisuuksia myös muuhun epäviralliseen viestintään. Epävirallista, spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä on pidetty tieto- ja viestintäteknologian välittämän vuorovaikutuksen yhtenä ongelmana. Etäisyys jo sinänsä vähentää vuorovaikutuksen määrää. Korvaavien vuorovaikutuskanavien vähäisyys on yksi haasteista. Lisäksi tilanneherkkyys saattaa kärsiä, kun ei tunneta olosuhteita, joissa toinen osapuoli on. (Vartiainen ym. 2005, 55–56.)

3.5.5 Tietokonevälitteinen viestintä ja läheiset ihmissuhteet taustateorioiden näkökulmasta tarkasteltuna

Mediarikkausteoria (Daft ym. 1986), medialuonnollisuusteoria (Kock 2005) ja sosiaalinen läsnäoloteoria (Short ym. 1976) kyseenalaistavat tietokonevälitteisen viestinnän mahdollisuuden rakentaa luottamusta, viestiä lämpöä ja muita henkilökohtaisia herkkiä tunteita. Tätä näkökulmaa on kutsuttu ”vihjeet suodatettu pois” -näkökulmaksi (Culnan & Marcus 1987). Teorioiden perusnäkökulma on hyvin samankaltainen, ja ne kaikki korostavat kasvokkaisen viestinnän merkitystä läheisten ihmissuhteiden rakentamisessa. Mediarikkausteoriaa ja sosiaalisen läsnäolon teoriaa on kritisoitu siitä, että ne on kehitetty aikana, jolloin sähköiset kommunikointivälineet eivät olleet kehittyneet nykyiselle tasolle. Siitä huolimatta kyseisiin teorioihin viitataan kuitenkin usein tietokonevälitteisen viestinnän tutkimuksissa (ks. Mitchell & Zigurs 2009.) Myös tässä tutkimuksessa viestintää sekä ihmissuhteiden muodostumista virtuaalisessa tiimissä on tarkasteltu kyseisten teorioiden avulla.

Mediarikkausteorian mukaan media vaihtelee rikkauden tasoltaan siinä määrin, kuinka hyvin se kykenee välittämään vihjeitä, kuinka nopeasti osapuolet kykenevät reagoimaan toisen viestintään ja kuinka luonnolliselta ilmaisu tuntuu. Kyseisen teorian mukaan rikas media, kuten kasvokkainen viestintä, sopii paremmin epäselvään tehtävään, ja ohuempi media, kuten kirjoitettu tai tekstuaalinen, sopii paremmin selvempään tehtävään. Mediarikkausteorian mukaan tietokonepohjainen viestintä voi eliminoida viestinnän vinkkejä, joita ihmiset käyttävät viestiessään luottamusta, lämpöä, kohteliaisuutta

ja muita persoonallisia huomionosoituksia. (Daft & Lengel 1986.) Kockin (2005) luomassa medialogonollisuuden teoriassa on samankaltaisia piirteitä mediarikkausteorian kanssa. Medialogonollisuuden teoria perustuu ajatukseen, että ihmiset pyrkivät valitsemaan viestintävälineen, joka eniten muistuttaa luonnollista tapaa viestiä eli kasvokkaista vuorovaikutusta.

Sosiaalinen läsnäoloteoria¹⁸ korostaa fyysisistä läsnäoloa sosiaalisten ihmishuhteiden rakentamisessa (Short ym. 1976). Kyseisen teorian mukaan mitä vähemmän viestintäkanavia on käytettävissä, sitä vähemmän huomiota käyttäjä kiinnittää toisten osallistujien vuorovaikutukselliseen läsnäoloon. Sosiaalinen läsnäolo vähenee viestinnän tullessa vähemmän persoonalliseksi. Tämä johtuu siitä, että tietokonepohjaisesta viestinnästä löytyy tyypillisesti vähemmän nonverbaalisia havaintoja ja sosiaalisen kontekstin vihjeitä. Vihjeiden vähäisyys puolestaan vaikuttaa negatiivisesti persoonalliseen vaikutelmaan. (Hiltz ym. 1986; Rice 1984; Short ym. 1976.) Haywoodin (1998, 26) ja Feldmanin (1976) tutkimustulokset tukevat sosiaalista läsnäoloteoriaa. Kyseisten tutkimusten mukaan samanaikainen ja varsinkin kasvokkainen viestintä rakentaa ihmishuhteita nopeammin kuin eriaikainen viestintä ja ei-kasvokkainen viestintä. Myös Nohria ja Eccles (1992) ovat samoilla linjoilla sosiaalisen läsnäoloteorian kanssa. Nohrian ja Ecclesin mukaan elektroninen viestintä ei voi luoda sellaista kontekstia, jossa ystävällisyyttä ja intiimisyttä aistitaan sekä rakennetaan tai sellaista tunnetta, jossa muut ajattelevat tai tuntevat samalla tavalla.

Toisin kuin edellä mainitut kolme teoriaa Waltherin (1992; 1996; 1997) sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria ja empiiriset tulokset tukevat sitä, ettei tietokonepohjainen viestintä eroa kasvokkaisesta viestinnästä käyttökelpoisuudeltaan sosiaalisen informaation vaihtoon, mutta kylläkin hitaammasta vaihdantanopeudestaan. Mitä heterogeenisempi tiimi on koostumukseltaan persoonallisuuksien sekä osaamisen suhteen, sitä enemmän aikaa tarvitaan rakentaa voimakkaita siteitä jäsenien välille. Sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria ehdottaa, että läheisten ihmishuhteiden rakentaminen voi kestää kauemmin tietokonepohjaisissa ryhmissä kuin perinteisissä kasvokkaisissa ryhmissä. Kyseinen teoria tunnistaa myös, että yksilöllisillä viesteillä on vähemmän sosiaalista informaatiota nonverbaalisen viestinnän vähyyden vuoksi.

Waltherin (1996, 1997) lisäksi useat tutkijat (esim. Chidambaram 1996; Rheingold 1993) ovat kyseenalaistaneet sosiaalisen läsnäoloteorian sekä Nohrian ja Ecclesin (1992) tutkimustulosten yleisen toteutumisen virtuaalisessa tiimissä. He ovat tuoneet esille mahdollisuuden rakentaa toimivia ja läheisiä sosiaalisia huhteita virtuaalisessa tiimissä. Rheingold (1993) kuvaa hyvin in-

¹⁸ Sosiaalista läsnäoloteoriaa (Short ym. 1976) käsiteltiin hieman alaluvussa 3.4.5.

tiimejä, jopa romanttisia suhteita elektronisesti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olleiden ihmisten kesken. Walther (1997) menee jopa vielä pitemmälle. Hän havaitsi tutkimuksessaan, että tietokonepohjaisesti kommunikoivat henkilöt osoittivat suurempaa intymiteettiä ja viehätystä keskenään kuin kasvokkain viestivät. Rheingoldin (1993) sekä Waltherin (1997) tutkimustulokset osoittavat, että itse sähköinen viestintätapa sinänsä ei ole este luoda läheisiä ystävyyssuhteita ja tutustua toiseen ihmiseen henkilökohtaisella tasolla.

3.6 Luottamus virtuaalisissa tiimissä

Virtuaalisia tiimejä käsittelevistä tutkimuksista luottamus on ollut yksi suosituimmista aihepiireistä (esim. Aubert & Kelsey 2003; Zolin, Hinds, Fruchter & Levitt 2004). Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa luottamuksen muodostumista virtuaalisissa tiimeissä, pikaluottamusta sekä luottamuksen merkitystä tiimin toiminnan kannalta (Hertel, Geister & Konradt 2005; Powell, Piccoli & Ives 2004; Martins, Gilrold & Maynard 2004.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millainen luottamus virtuaalisissa tiimeissä vallitsee ja mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. Luottamuksella on keskeinen merkitys tiimin ilmapiirin kannalta. Varsinkin virtuaalisissa tiimissä luottamuksen merkitystä tiimin menestyksen kannalta on korostettu, sillä työntekijät näkevät harvoin toinen toisiaan ja perinteinen työntekijöiden valvonta ei ole mahdollista.¹⁹ Koska luottamuksella on merkittävä vaikutus virtuaalisen tiimin ilmapiiriin ja toimivuuteen, käsitellään tässä alaluvussa luottamusta monipuolisesti analysoimalla luottamuksen olemusta, merkitystä (3.6.1) ja muodostumista (3.6.2) sekä luottamuksen rakentamisen kannalta oleellisia seikkoja virtuaalisissa tiimissä (3.6.3).

3.6.1 Luottamuksen merkitys virtuaalisissa tiimissä

Luottamuksen merkitystä liiketoiminnassa on korostettu varsin paljon (Kramer & Tyler 1996; Rousseau ym. 1998; Mayer, Davis & Schorman 1995). Sen on havaittu edistävän viestintää, kehittävän tiimin toimintaa (Jarvenpää & Leidner 1999; Sarker, Lau & Sahay 2001), olevan avaintekijä ihmisten välisissä henkilökohtaisissa suhteissa (Boon & Holmes 1991), vaikuttavan työtyytyväisyyteen (Cunningham & MacGregor 2000), suorituksessa menestymiseen (Lane & Bachmann 1998) ja laatuun (Alexander 1985; Kipnis 1996; Sitkin &

¹⁹ Luottamuksen vaikutusta motivaatioon (alaluku 3.5.3) sekä merkitystä ihmisten johtamisessa (alaluku 3.1.2) käsiteltiin jo aiemmin kyseisten alalukujen kohdalla.

Stickel 1996). Lisäksi luottamuksella on keskeinen merkitys ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin kannalta (Fairholm 1994). Staplesin (1996) tutkimuksen mukaan luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä heijastuu tyytyväisyyden lisäksi organisaatioon sitoutumiseen. Luottamus ja yhteistointa liittyvät keskeisesti yhteen (Gambetta 1988). Luottamus johtaakin suurempaan yhteistyöhön projekteissa (Iacono & Weisband 1997; Lipnack & Stamps 1997) ja luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa työ sujuu aiempaa nopeammin ja helpommin (Lipnack & Stamps 2000, 70).

Hyvin toimiva virtuaalinen työyhteisö vaatii muutakin kuin uutta teknologiaa (Handy 1995). Oleelliseksi menestystekijäksi virtuaalisissa tiimeissä onkin muodostunut juuri luottamus (Aubert & Kelsey 2003; Cascio 2000; Davidow & Malone 1992, 9; Duarte & Snyder 1999; Handy 1995; Holton 2001; Nemiro 2000; Nilles 1998; Oertig & Buergi 2006; Shaw 1997; Staples 2001a; Staples 2001b), jota voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä virtuaalisen työryhmän menestymiseen vaikuttavista tekijöistä (Lane & Bachmann 1998; Lipnack & Stamps 1997; O'Hara-Devereaux & Johansen 1994) ja jolla on suuri merkitys rakennettaessa suhteita etäisyyksien päästä (Lipnack & Stamps 1997, Nilles 1998). Jarvenpaan ja Shaw'n (1998) sekä O'Hara-Devereaux'n ja Johansenin (1994) mukaan ainoastaan luottamus voi estää tiimin jäsenten fyysisen etäisyyden tulevan lisäksi psyykkiseksi etäisyydeksi. Ihmisten välinen suora kontakti on virtuaalisissa työryhmissä usein vaikeaa. Sosiaalisten kontaktien puute saattaa kuitenkin muuttaa tai estää tiimin jäsenten välistä luottamuksen kehittämistä. Luottamuksen merkitys korostuu, sillä perinteinen työsuoritusten kontrollointi on virtuaalisissa työryhmissä hankalaa. Luottamus luo psykologista turvallisuuden tunnetta, kun sähköiseen kommunikaatioon perustuvassa ympäristössä joudutaan ottamaan riskejä. (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998.)

Jarvenpaan ja Tanriverdin (2003) mukaan luottamus on tärkeää virtuaalitiyössä kolmesta syystä. Ensinnäkin toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset lisäävät epävarmuuden astetta, jossa toimiminen edellyttää suurta luottamusta sekä organisaation sisäisissä että organisaatioiden välisissä suhteissa. Toiseksi suuri konfliktin syntymisen mahdollisuus virtuaalisissa tiimeissä edellyttää esimieheltä erityistä paneutumista luottamuksen rakentamiseen. Kolmanneksi, kuten alaluvussa 3.5.4 mainittiin, sähköinen kommunikointi asettaa haasteita henkilökohtaisten ihmissuhteiden rakentamiselle. Heikot sosiaaliset suhteet lisäävät houkutusta lyhytjänteiseen työskentelyyn, mikä luo pohjaa ihmisten väliselle epäluottamukselle.

Fyysisesti samassa paikassa työskentelevien tiimin jäsenten välillä vallitsee suurempi yhteisymmärrys ja luottamus kuin niillä, joilla viestintä pohjautuu sähköisiin viestintävälineisiin (Bos, Olson, Gergle, Olson & Wright 2002). Luottamuksen rakentamiselle on virtuaalisessa työyhteisössä omat haasteensa,

koska virtuaalinen työympäristö vähentää ison osan luottamuksen perinteisistä rakennusvälineistä. Tällaisia ovat esimerkiksi usein tapahtuva henkilökohtainen tapaaminen, yhteiset kokemukset ja taustat sekä jaetut sosiaaliset toimintatavat. (Bradley & Vozikis 2004; Cummings & Bromiley 1996; Fisher & Fisher 2001; Jarvenpaa & Shaw 1998, Lewicki & Bunker 1996, Meyerson, Weick & Kramer 1996; Powell 1990.)

3.6.2 Luottamuksen synty

Luottamus voi syntyä monella eri tavalla. Perinteisen ajattelun lähtökohtana on, että luottamuksen syntyminen on aikaa vaativa prosessi, jossa osapuolet etenevät kokemustensa perusteella kohti kestävämpää ja syvempää keskinäistä luottamusta (Lewicki & Bunker 1996; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 135). Perinteinen malli sisältää kolme luottamuksen syvenevää muotoa tai vaihetta. Ensinnäkin, *laskelmointiin perustuva luottamus* rakentuu luottamussuhteen hyötyjen ja haittojen puntaroinnin varaan. Tällaista luottamusta esiintyy erityisesti vasta perustetuissa ryhmissä, kun uudet jäsenet huomaavat, että yhdessä työskentelystä on välitöntä hyötyä. Toiseksi, kun osapuolilla on yhteistä historiaa luottamus voi perustua tietoon toisen toiminnasta. *Tietoon pohjautuva luottamus* alkaa syntyä, kun jäsenillä on ollut enemmän aikaa työskennellä toistensa kanssa ja havaita toinen toisensa eri tehtävissä ja tilanteissa. Tiimin jäsenet oppivat, mitä voi kultakin tiimin jäseneltä odottaa, minkälaisia ovat ihmisten taidot ja resurssit ja miten he mieluiten työskentelevät toistensa kanssa. Kolmanneksi, syvimmillään, luottamus on suhteessa, jossa vallitsee jaettu ymmärrys toisen tarpeista ja arvoista. Tällöin puhutaan *samaistumiseen perustuvasta luottamuksesta*, jossa tiimin jäsenet havaitsevat, että heillä on kullakin samanlaiset arvot, päämäärät ja aikomukset. Zaccaro ja Bader (2003) korostavat samaistumiseen pohjautuvaa luottamusta erityisesti virtuaalitiimeissä. Mitä korkeampiasteista luottamusta kyetään synnyttämään, sitä vähemmän itse virtuaalitiimin työprosessissa syntyy ongelmia ja menetyksiä. Tietoon pohjautuva luottamus ja varsinkin samaistumiseen pohjautuva luottamus rakentuvat tyypillisesti henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Luottamus jää perinteisen mallin perusteella varsin pinnalliseksi sellaisessa virtuaalisessa ryhmässä, jossa jäsenillä on harvoin pitkää yhteistä historiaa tai mahdollisuutta syventää arvioita toisistaan. Lisäksi virtuaalisuuden kasvaessa kokemusten saaminen toisista vaikeutuu entistä enemmän. (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998; Sab-herwal 1999; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 135–136; Zaccaro & Bader 2003.)

Perinteisen luottamuksen syntymisen mallin lisäksi luottamuksen on nähty perustuvan myös muihin prosesseihin, kuten *suoraan prosessiin, ennustavaan*

prosessiin, intensiiviseen prosessiin ja osaamiseen perustuvaan prosessiin. Suoran prosessin mukaan luottamus syntyy ikään kuin itsestään eri olettamuksien pohjalta. Ryhmän muodostuessa yksilöt otaksuvat, että ryhmään valituilla on samankaltaiset arvot ja normit, joiden pohjalta työskennellään. Yksilöt keskittävät päähuomion tehtävään ja olettavat muiden yksilöiden olevan luotettavia. Virtuaalisessa tiimissä luottamus näyttää erityisesti toiminnan alkuvaiheessa perustuvan suoraan prosessiin. (Ishaya & Macaulay 1999.) Suorassa prosessissa luottamus pohjautuu erityisesti oletukseen toisten ryhmän jäsenten aikaisemmista kokemuksista. Kun ryhmän jäsenet kommunikoivat ja ovat sosiaalisessa kanssakäymisessä keskenään, oppivat he toinen toistensa käyttäytymisestä ja tavoitteista ja näin oletukset saavat vahvistusta. Ishayan ja Macaulayn (1999) tutkimuksen mukaan luottamus rakentui ja pysyi yllä, kun ryhmän jäsenillä oli pitkäaikainen keskinäinen tuttuus tai samanlainen tausta, kuten kansalaisuus, sukupuoli ja ikä sekä he olivat vastuullisia ja pääsivät tutustumaan toistensa aikaisempiin kokemuksiin. Lisäksi luottamusta edistivät roolien identifiointi, mikä pohjautui ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tasoon. Pikaisesti syntyvä luottamus heikkenee ajan kuluessa, mikä johtaa jäsenten pitämään odotuksia ja uskomuksia aikaisempien töiden ja sosiaalisten kokemusten pohjalta.

Ennustavassa prosessissa luottamus perustuu siihen, kuinka hyvin ihmiset tuntevat toisensa. Ihmiset ennustavat yksilöiden käytöstä heidän aikaisempien toimintojensa perusteella ja olettavat käyttäytymisen olevan samankaltaista myös tulevaisuudessa. Luottamus perustuu ihmissuhteen kestoon, viestinnän määrään tai tutustumiseen, jossa pyrkimyksenä on oppia tuntemaan toinen osapuoli mahdollisimman hyvin ennen tehtävän aloittamista. Virtuaalisissa tiimeissä muita tiimin jäseniä ei useinkaan tunneta entuudestaan, vaan tiimin jäsenet on koottu asiantuntemuksen perusteella. Virtuaalisissa tiimeissä ennustavaan prosessiin pohjautuva luottamus tulee esiin tiimin toimiessa pitkään yhdessä. (Ishaya & Macaulay 1999; Lewicki & Bunker 1996.)

Intensiivisessä prosessissa luottamus perustuu siihen, että yksilöillä on samat tavoitteet. Yksilöt tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteen. (Ishaya & Macaulay 1999.)

Osaamiseen perustuvassa prosessissa määritellään ryhmän jäsenten kyvyt suoriutua tehtävistä. Luottamus perustuu aikaisempien tehtävien menestykselliseen suorittamiseen, mikä lisää yhteistyötä ja luottamusta, kun taas epäonnistumiset vähentävät luottamusta ja lisäävät konflikteja. Virtuaalisissa yhteisöissä osaamiseen perustuvaa luottamusta voidaan pitää tärkeänä, sillä yksilöt eivät näe, kuinka toiset työskentelevät ja arviointi perustuu usein lopputuotokseen. Osaaminen rakentaa luottamusta ja mikäli joku työntekijöistä ei hallitse työtehtäviä kovin hyvin, on toisten työntekijöiden vaikea luottaa häneen. (Ishaya & Macaulay 1999.) Duarten ja Snyderin (1999) tutkimus tukee Ishayan

ja Macaulayn (1999) ajatuksia. Duarten ja Snyderin (1999) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenet, joilla oli vähän kompetenssia, kokivat jäävänsä eristykseseen kahdenkeskisessä viestinnässä niihin verrattuna, joilla on enemmän kompetenssia.

Virtuaalisissa tiimeissä on harvoin mahdollisuutta arvioida työtovereita pitkäaikaisen yhteisen työhistorian ja päivittäisten kokemusten myötä. Luottamus näyttääkin virtuaalisissa tiimeissä toisinaan syntyvän pikaisesti vähäisen informaation pohjalta ja olevan usein varsin kestävä jopa ryhmissä, joissa jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan ja työskentelevät vain tilapäisesti yhdessä. Luottamuksen nopea rakentaminen virtuaalisen tiimin jäsenten kesken on oleellista, sillä projektit ovat usein lyhytaikaisia ja tiimin jäsenet vaihtuvat tyypillisesti projektien päätyttyä. (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998.)

Virtuaalisissa tiimeissä luottamus ei tyypillisesti perustu perinteisiin luottamuksen rakentamisen tapoihin vaan yhteiseen ajatukseen, että ihmiset toimivat hyvässä uskossa täyttääkseen sitoutumisen, osoittavat rehellisyyttä neuvotteluissa eivätkä käytä toisiaan hyödyksi. Vähäinen luottamus saattaa näkyä tiimin jäsenten käytöksessä esimerkiksi toistensa välttelynä vuorovaikutuksessa, vähäisenä informaation jakamisena sekä alhaisena sitoutumisena. (Bradley & Vozikis 2004; Cummings & Bromiley 1996; Jones & Bowie 1998; Piccoli & Ives, 2003.)

Luottamuksen syntyä virtuaalisissa ryhmissä on selitetty Meyersonin, Weickin ja Kramerin (1996) pikaluottamuksen mallilla. Jarvenpaa, Knoll & Leidner (1998) ovat löytäneet kenttäkokeissaan empiiristä tukea pikaluottamuksen synnylle ja mallille virtuaalisissa työryhmissä. Pikaluottamuksen dynamiikka poikkeaa perinteisen luottamuksen synnyn malleista. Pikaluottamuksen mallin mukaan luottamus ihmisten välillä syntyy nopeasti ikään kuin ennakko-oletuksena ja persoonallisesti. (Jones & Bowie 1998; Piccoli & Ives 2003.) Kun yksilöllillä ei ole mahdollisuutta tutustua kunnolla toisiinsa, mutta yhteisen tehtävän suorittaminen vaatii kuitenkin luottamusta, rakentuu luottamus rooli- tai ryhmätasoisien stereotyyppisten kategorisointien varaan. Pikaluottamus syntyy, mikäli virtuaalinen ryhmä muistuttaa karkeasti yksilön aikaisempiin kokemuksiin perustuvaa näkemystä luotettavasta ryhmästä. Yhteistä historiaa tai kasvokkaisia tapaamisia ei siis välttämättä tarvita luottamuksen rakentumisessa. Innostus ja kokemukset ryhmän tehtävän tehokkaasta suorittamisesta edesauttavat pikaluottamuksen syntyä. Onnistuminen kielii kyvystä voittaa riskit, joita yhteistyöhön vieraiden kanssa välttämättä liittyy. Pikaluottamukseen liittyy keskeisesti toiminta yksilöiden välisten suhteiden sijaan. Yhtenä esimerkkinä pikaluottamuksesta voidaan mainita lääkäri-potilassuhde. Lääkäriin mennessään potilas tyypillisesti luottaa terveyteensä liittyvissä kysymyksissä täysin vieraan ihmisen mielipiteisiin, koska hän on lisensoitu lääkäri. Tämänkaltaisessa luottamuksen prosessissa luottamus muodos-

tuu välittömästi pohjautuen stereotyyppisiin kokemuksiin ja rooleihin. (Ishaya & Macaulay 1999, 147.)

Virtuaalisissa tiimeissä yhteisten mentaalisten mallien ja pikaluottamuksen on havaittu muodostuvan nopeammin kuin samapaikkaisissa tiimeissä. Esimerkiksi tiimin edun asettamisen oman eduntavoittelun edelle on havaittu tapahtuvan virtuaalisten tiimien jäsenillä yllättävän nopeasti. (Gallupe & McKeen 1990; Kiesler, Siegel, & McGuire 1984.) Pikaluottamukseen kuuluu ajatus, että mikäli nopeaa luottamusta ei synny, sitä ei synny ollenkaan. Pikaluottamuksen teorian mukaan luottamus ei ala nollasta uudessa suhteessa. (Meyerson, Weick & Kramer 1996.)

Blomqvistin (2002) mukaan sosiaaliset taidot, yhteinen visio, intensiivinen vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä tekijöitä pikaluottamuksen luomisessa. Käytännössä virtuaalisen työryhmän jäsenillä ei läheskään aina ole mahdollisuuksia tutustua toisiinsa syvällisesti. Tällöin luottamus rakentuu tyypillisesti rooliodotusten, kuten asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Lisäksi mikäli ryhmä vastaa aikaisemmin muodostunutta kuvaa luotettavasta ryhmästä, luottamus ikään kuin siirretään koskemaan nykyisiäkin työvereita. Innostus ja kokemukset tehokkaasta suoriutumisesta ryhmän tehtävässä edesauttavat pikaluottamuksen syntyä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 136.)

Tutkimustulokset tiimin yhdessä työskentelyn pituuden vaikutuksesta luottamukseen ovat osittain ristiriitaisia. Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004) tekemän tutkimuksen mukaan ryhmässä työskentelyn pituudella ei ollut merkitystä luottamuksen syvyyden kanssa, mutta suoriutumisen kokemuksilla oli positiivinen korrelaatio luottamuksen kanssa. Sen sijaan Oertigin ja Buergin (2006) tutkimuksessa tuli esiin ennustavaan prosessiin pohjautuva luottamus. Heidän tutkimukseensa osallistuneiden tiimien henkilöstön välinen luottamus kehittyi ajan kanssa, kun toiminta ja käytös osoittivat luottamuksellisuutta. Keskimäärin luottamuksen kehittymiseen arvioitiin menevän kolmesta yhdeksään kuukautta uusien tiimien jäsenten kanssa. Luottamuksen esiintyessä uskallettiin paremmin puhua myös asioista, jotka koettiin epämieluisina tai epätoimivina. Tutkimusten (Oertig & Buerger 2006; Sproull & Kiesler 1986) mukaan näyttää siltä, että syvälinen ja moniulotteinen luottamus kehittyy ajan kuluessa tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisiaan paremmin. Esimerkiksi läheisten ihmissuhteiden rakentamiselle pikaluottamuksen ei katsota olevan riittävä (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004). Pikaluottamus ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta syvemmän, esimerkiksi tietoon perustuvan, luottamuksen rakentumiselle, mikäli virtuaalisen ryhmän jäsenet ovat pitkään tekemisissä keskenään (Jarvenpää, Knoll & Leidner 1998).

3.6.3 Luottamusta edistävät tekijät

Useiden eri tekijöiden on havaittu edistävän luottamuksen kehittymistä. Varsinkin viestintä ja kontakti ovat avaintekijöitä luottamusta rakennettaessa. (Gibson & Manuel 2003, 69; Ishaya & Macaulay 1999.) Virtuaalisen tiimin menestys riippuu paljolti viestinnästä ja luottamuksesta: viestintä rakentaa luottamusta, mikä taasen kehittää viestintää (Staples & Cameron 2004). Viestinnässä tietyt seikat ja protokollat edesauttavat virtuaalisten tiimien luottamuksen rakentamista, joka vaatii jatkuvaa (Staples 2001a), korkeatasoista sekä myös epäformaalia tai spontaania kommunikointia. (Jäger ym. 1998; Nilles 1998). Jarvenpää ja Leidner (1999) huomasivat tutkimuksessaan, että lyhytaikaisille korkean luottamuksen saavuttaneille virtuaalisille tiimeille oli tyypillistä avoin, sosiaalinen viestintä, proaktiivinen, positiivissävytteinen tehtävä-orientoitunut palaute sekä säännöllinen viestintä nopeine vastauksineen. Toisaalta luottamukselliset suhteet sekä kiinnostus tiimin jäseniä kohtaan edistävät avointa, oleellisen ja vaikuttavan viestinnän vaihtoa. Luottamus kehittää ihmissuhteiden toimivuutta ja vaikuttaa henkilöstön väliseen viestintään. Mitä suurempi luottamus, sitä paremmin viestintä toimii. (Colky 2002; Earley 1986.)

Jarvenpään ja Leidnerin (1999) sekä Ishayan ja Macaulayn (1999) tutkimuksissa avoimen kommunikoinnin merkitys korostui luottamuksen rakentamisessa. Virtuaalisille tiimeille, joissa tiimin jäsenten kesken vallitsi suuri luottamus, olivat yhtenäisiä seuraavat piirteet: sosiaalinen kommunikointi, jatkuva kommunikointi tehtävistä, sosiaalinen informaatio, proaktiivinen suuntautuneisuus, viestinnän positiivinen sävy, roolien sekä tehtävien tavoitteiden selvyys, ajanhallinta, runsas palaute työstä, jatkuva kommunikointi pikaisella vastauksella, tiimin jäsenten osallistaminen, vastuun jakaminen sekä luottamuksesta puhuminen. Nonaka ja Takeuchi (1995) pitivät tärkeänä, että yksilöiden tunteet ja ajatukset jaetaan virtuaalisen tiimin jäsenten kesken rakennettaessa keskinäistä luottamusta. Avoimen viestinnän lisäksi luottamusta edistäviä tekijöitä ovat muun muassa yhteistoiminnallinen käytös sekä tuttavallisuuden rakentaminen työryhmän jäsenten välillä (Cramton 2002; Oertig & Buergi 2006; Sitkin & Roth 1993). Luottamusta heikentävinä tekijöinä tutkimuksissa tulivat esiin tiimin jäseniltä toisille tapahtuva negatiivissävyinen viestintä, viesteihin vastaamattomuus, epäselvät tavoitteet, vapaamatkustus sekä vähäinen sitoutuneisuus (Ishaya & Macaulay 1999; Järvenpää & Leidner 1998; Kayworth & Leidner 2002; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004).

Haasteellisuudesta huolimatta virtuaalisten tiimien jäsenten suosimat sähköiset välineet mahdollistavat viestiä arvostusta tai ystävällisyyttä, jotka Brocknerin ja Siegelin (1996) mukaan yleistyvät vastaanottajan mielissä viestijän pysyviksi ominaisuuksiksi ja näin mahdollistavat osaltaan luottamuksen

synnyn. Jarvenpaan ja Leidnerin (1998) mukaan virtuaalisissa tiimeissä oleellisenä seikkana voidaan pitää kommunikaation laatua määrän sijasta. Luottamusta vahvistavia kommunikaation piirteitä ovat muun muassa sosiaalisten viestien sitominen tehtäväkeskeiseen sähköiseen viestintään. Sosiaaliset viiheet, kuten onnittelu ylennyksen johdosta, viestivät arvostusta ja ystävällisyyttä. Henkilöstöä tukeva ilmapiiri vaikuttaa luottamuksen kehittämiseen positiivisesti (Gibson & Manuel 2003; Williams & O'Reilly 1998). Keskustelu siitä, miten sovitusta asioista on pidetty kiinni, missä ja miten on onnistuttu sekä millä foorumilla keskusteluja käydään, ovat myös luottamuksen kehittämiseen liittyviä seikkoja. Oleellista on myös keskustella, mikä on sopiva kasvokkaiden palaverien tiheys. Liian usein tapahtuva kasvokkainen tapaaminen voi kuormittaa esimerkiksi matkustuksen vuoksi, liian harvakseltaan tapahtuva tapaaminen puolestaan heikentää luottamusta ja sitoutumista. (Humala 2007, 53.)

Useat tutkijat (Armstrong & Cole 1996; Bos ym. 2002; Handy 1995; Henry & Hartzler 1998, 8; Ishaya & Macaulay 1999; Lipnack & Stamps 2000) korostavat, että paras tapa rakentaa luottamusta tiimin jäsenten kesken ovat kasvokkaiset tapaamiset, jotka mahdollistavat luottamuksen kehittämisen lisäksi nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen sekä säännöistä ja toimintaohjeista sopimisen. Tutkimustulokset kasvokkaiden tapaamisten merkityksestä luottamuksen rakentamisen suhteen eivät kuitenkaan ole täysin yhteneväisiä. Hakosen ym. (2004) tutkimuksen mukaan kasvokkaiden tapaamisten määrällä ei ollut merkitystä luottamuksen syvyyden kannalta. Kuten jo aiemmin alaluvussa 3.5.4 todettiin, kasvokkaisiin tapaamisiin ja oletettavaan yhteistoimintaan virtuaalisissa tiimeissä ei ole kovin hyviä edellytyksiä.

Blomqvist (2002) ei tuo pelkästään esiin virallisia kasvokkaisia tapaamisia, vaan korostaa lisäksi henkilökohtaisella tasolla tapahtuvien avointen tapaamisten merkitystä. Virtuaalisissa tiimeissä avoimet epäviralliset kontaktit kasvokkaiden tapaamisten yhteydessä, kuten lounastauot, koetaan tärkeiksi rajojen rikkomisen ja luottamuksen rakentamisen paikoiksi. Avoimessa ja rentoutuneessa ilmapiirissä ihmiset keskustelevat avoimesti ja vaihtavat näkökulmia. Luottamus määrittyy sekä konteksti- että henkilökohtaisesti ja mahdollistaa ihmisten näyttävän avoimemmin omat tarpeensa ja persoonallisuutensa, koska he eivät pelkää joutuvansa vaaraan millään tavalla. (Oertig & Buergi 2006; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2003.)

Vaikka useimpia luottamusta lisääviä ja heikentäviä tekijöitä esiintyy niin virtuaalisissa kuin samapaikkaisissa tiimeissä, poikkesi Ishayan ja Macauyan (1999) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin toiminta samapaikkaisen tiimin toiminnasta luottamuksen osalta. Virtuaalisen tiimin jäsenet kritisoivat toinen toisiaan ja sanoivat monia sellaisia loukkaavia sanoja tai asioita, joita he eivät olisi samapaikkaisessa tiimeissä sanoneet toisilleen. Ajan kuluessa

luottamuksen havaittiin kuitenkin syventyvän yksilöiden odotusten ja kokemusten pohjalta. Luottamuksella ja ryhmän suoriutumisella havaittiin olevan selkeä yhteys. Mitä paremmin ryhmän jäsenet luottivat toinen toisiinsa, sitä paremmin se suoriutui ja päinvastoin.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan organisaatioilmapiirin tutkimista. Ensimmäisessä alaluvussa 4.1 käydään läpi organisaatioilmapiirin tutkimiseen liittyvää teoreettista keskustelua, joka luo pohjaa ja perusteluja tämän tutkimuksen empiiriseen osioon valitun tutkimustavan ja aineiston analysointitavan valinnalle. Alaluvuissa 4.2 ja 4.3 on kuvattu tämän tutkimuksen empiirisen osion aineistonkeruu ja aineiston analysointi.

4.1 Näkökulmia organisaatioilmapiiritutkimukseen

Tämän alaluvun ensimmäisessä osassa 4.1.1 perustellaan organisaatioilmapiirin tutkimisen syytä. Toisessa alaluvussa 4.1.2 käsitellään ilmapiirin tutkimustapoja.

4.1.1 Syytä organisaatioilmapiirin tutkimiseen

Organisaatioilmapiirin tutkimiseen on monia syitä. Ilmapiiritutkimusta voidaan käyttää arviointimenetelmänä, jolloin sen avulla saadaan kuva henkilöstön organisaatioon liittyvistä käsityksistä. Kun samanlainen ilmapiiritutkimus toistetaan monta kertaa, voidaan sen avulla seurata projektien ja muutosten vaikutuksia sekä ilmapiirin yleistä kehittymistä. Ilmapiiritutkimuksen avulla voidaan myös tarkkailla organisaation tilaa ja havaita mahdolliset ongelmat. (Denison 1990; 1996; Nakari 2003; Stringer 2002.) Tutkimuksesta saatu tieto voi toimia päätöksenteon ohjaajana. Ilmapiirin tutkiminen voidaan nähdä myös kommunikointikanavana: toisaalta henkilöstö saa sen avulla välitettyä näkemyksiään johdolle, toisaalta tutkimukseen valitut aihealueet toimivat viesteinä henkilöstölle siitä, mitä asioita pidetään tärkeänä. (Kraut 1996.)

Suomessa ilmapiirikartoitusten tekeminen organisaatioissa on varsin yleistä ja se alkaa olla jokavuotinen käytäntö suuressa osassa organisaatioita. Vuosi vuodelta työyhteisön tilan kartoitus- ja kehittämistoiminta on yleistynyt. Vuonna 2006 organisaatioilmapiirikysely oli tehty 70 %:ssa työpaikoista, kun se vuonna 2003 oli tehty 56 %:ssa työpaikoista. Suurilla työpaikoilla ilmapiirikyselyjen tekeminen oli yleisempää kuin pienillä työpaikoilla. (Lindström & Ervasti 2006, 24–28.)

4.1.2 Organisaatioilmapiirin tutkimustavat

Organisaatioilmapiirin tarkastelu on herättänyt runsasta keskustelua (Glick 1988; James & Jones 1974; James, Joyce & Slocum 1988; James & Sells, 1981; Schneider 1975; Stringer 2002) ja alan kirjallisuus sisältääkin ristiriitaisia näkökulmia (Ekvall 1987; Guion 1973; Naylor, Pritchard & Ilgen 1980). Moran ja Volkwein (1992, 1–9) sekä Schneider ja Reichers (1983) jakavat lähestymistavaltaan ilmapiirin muodostumisen kolmeen eri luokkaan: 1) rakenteita korostavaan, 2) yksilön havaintoja korostavaan ja 3) yksilöiden vuorovaikutusta korostavaan lähestymistapaan.

Rakenteita korostava lähestymistapa tuo esille ilmapiirin organisaation ominaisuutena yksilöiden havainnoista riippumatta. Organisaation objektiivisten piirteiden tarkastelu tarkoittaa organisaation rakenteiden tarkastelua objektiivisesti, esimerkiksi toimintaa ohjaavien sääntöjen ja määräysten määrää, hierarkiarakennetta sekä henkilökunnan jakautumista eri tehtävälueille ottamatta huomioon yksilöiden havaintoja. Vaikka ilmapiiriä tutkitaan yksilön kautta, havainnoille haetaan pätevyyttä ulkoisilla mittareilla. Rakenteellisessa lähtökohdassa on kaksi heikkoutta: Empiiriset tutkimukset eivät ole kyenneet kunnolla osoittamaan riittävän voimakkaita yhteyksiä rakenteellisten tekijöiden ja ilmapiirimuuttujien välillä. Lisäksi rakennetekijöiden avulla ei pystytä selittämään ilmapiirin eroja saman työorganisaation sisällä.

Ensimmäisinä organisaatioilmapiiriä tutkivilla huolenaiheena oli organisaatioilmapiiritutkimuksen arvioinnin subjektiivinen luonne (Reichers & Schneider 1990, 25). Rubenowitzin (1989, 96) mukaan yksittäinen organisaation jäsen on luotettava tiedonlähde ilmapiiritutkimuksissa, sillä yksilö itse tuntee omat kokemuksensa ja havaintonsa parhaiten. Yksilön on helpompi kertoa omista kokemuksistaan ja havainnoistaan kuin kommentoida yleisempiä organisaation edellytyksiä koskevia seikkoja. Litwinin ja Stringerin (1968) teoria sekä suuri osa tutkijoiden (esim. Joyce & Slocum 1982; Schneider & Bowen 1985) näkökulmista perustuu subjektiiviseen tarkasteluun, koska siinä tarkastellaan ilmapiiriä jäsenten havaintojen perusteella.

Yksilön havaintoja korostava lähestymistapa tuo esiin ilmapiirin syntyvän ainoastaan yksilön tilannetta koskevasta, itselle merkityksellisistä havainnoista. Korostaessaan yksilöiden psykologisia piirteitä se laiminlyö organisaation objektiivisen todellisuuden. Tässä lähestymistavassa ei huomioida yksilön vuorovaikutusta, mitä puolestaan pidetään ilmapiirin synnyttäjänä kolmannessa lähestymistavassa. Vuorovaikutukseen liittyy merkityksenanto, jonka avulla yksilöt kehittävät yhteisiä näkemyksiään työympäristöstään. Schneider ja Reichers (1983) katsovat yksilöiden vuorovaikutusta korostavan selitystavan parhaimmaksi, sillä yksilöiden keskinäinen kanssakäyminen sosiaalista organisaatioon. Tutkijoiden (esim. Schneider 1975; Schneider & Reichers 1983)

mukaan työyhteisön ilmapiiri syntyy osana arkista toimintaa ja vuorovaikutus, sosiaaliset toiminnot ja ihmiset ovat olennainen osa organisaatioilmapiirin muodostumisessa. Myös tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksella nähdään olevan keskeinen merkitys ilmapiirin muodostumisen kannalta. Toki jossain määrin tulee esiin yksilön havaintoja korostava näkemys, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tiimin jäsenten havainnoista ja kokemuksista ja ilmapiiriä on tarkoitettu tarkastella tästä näkökulmasta. Sitäkin enemmän korostuu kuitenkin yksilöiden vuorovaikutusta (vrt. Schneider 1975; Schneider & Reichers 1983) korostava näkemys. Hieman toki sivutaan hierarkiarakennetta sekä sääntöjen määrää, mutta ne eivät kuitenkaan ole pääanalysoinnin kohde ja tarkastelun näkökulma.

Koska tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksella nähdään olevan selkeä merkitys tiimin ilmapiirihavaintojen ja ilmapiirin kokemisen kannalta, on tutkimuksen empiirisessä osassa painotettu viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelua. Tässä tutkimuksessa organisaation nähdään muodostuvan yksilöistä ja heidän välisistä suhteistaan. Ihmissuhteisiin liittyvät oleellisella tavalla edellä mainitun vuorovaikutuksen lisäksi tunteet. Finemanin (1993; 2003) mukaan tiedostamattomalla toiminnalla sekä tunteilla on oleellinen merkitys organisaatiossa järjellisen ja tietoisien toiminnan lisäksi. Tässä tutkimuksessa lähtökohta on samankaltainen Finemanin näkemyksen kanssa. Ihmisten tunteilla nähdään olevan oleellinen merkitys ilmapiirin tulkinnassa ja kokemisessa ja vastaavasti ilmapiiriin nähdään vaikuttavan yksilöiden tunnetilaan.

Organisaatioilmapiiriä voidaan analysoida kahdella tavalla: Kokonaisnäkökulmasta ryhmän nähdään koostuvan samankaltaisista yksilöistä. (Falcione, Sussman & Herden 1987; Riley 1983; Schneider & Reichers 1983; Schein 1985.) Osien näkökulma puolestaan korostaa ryhmän heterogeenisuutta, jossa yksilöiden välillä on eroja (Miller 1978; Smircich 1983). Tässä tutkimuksessa ryhmän nähdään koostuvan erilaisista yksilöistä.

Organisaatioilmapiiriä on tutkittu sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin, joskin kvantitatiivinen tutkimustapa on painottunut. Organisaation kehittämistehtävissä työskentelevien tärkeimmiksi tiedonkeruumenetelmiksi ovat tulleet henkilöstön mielipidekyselyt ja kvalitatiiviset tutkimukset ovat olleet erittäin vähäisiä. (Reichers & Schneider 1990, 25; Smither, Houston & McIntire 1996, 160; Stringer 2002.) Sen sijaan organisaatiokulttuurin tutkimuksissa kvalitatiivinen tutkimusote on ollut kvantitatiivista painotuneempi (Schein 1987, 148; Schein 1999). Scheinin (1987; 1999) mukaan organisaatiokulttuurin mittaaminen kyselylomakkeiden avulla jää puutteelliseksi, sillä riittävästi ja oikeanlaisia kysymyksiä ei löydy kattamaan kaikkia tärkeitä osa-alueita. Toimivampi tapa hänen mukaansa on keskustella organisaation jäsenten kanssa yhteisten oppimisprosessien ja sanattomien oletusten paljastamiseksi. Kvantitatiivisissa ilmapiiritutkimuksissa työryhmän tai työ-

yhteisön havainnot on tyypillisesti muodostettu työyhteisön jäsenten vastausten keskiarvojen perusteella. (Honkanen 1989, 99–100; Joyce & Slocum 1990, 133– 134; Reichers & Schneider 1990, 23, Stringer 2002.) Tällä tavalla kuvattu ilmapiiri kattaa varsin paljon informaatiota (Patterson, Payne & West 1996).

Kvantitatiivisesti toteutetuissa ilmapiiritutkimuksissa varsin yleisesti käytetty asteikko on Likertin 5-portainen asteikko, jota Litwin käytti jo ensimmäisissä kvantitatiivisissa organisaatioilmapiiritutkimuksissaan (Litwin & Stringer 1968). Likert kehitti viisiportaisen asteikon asenteiden mittaamiseen, jossa vastausvaihtoehdot ovat 5) täysin samaa mieltä, 4) samaa mieltä 3) ei samaa eikä eri mieltä 2) eri mieltä 1) täysin eri mieltä. Likertin asteikko on laajasti käytössä monissa eri tutkimuksissa. (Smither ym. 1996, 167.) Tämänkin tutkimuksen empiirisen osion kvantitatiivisessa kyselyssä on käytetty Likertin 5-portaista asteikkoa.

4.2 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Triangulaation käytön tavoitteena on saada monipuolinen, luotettava ja kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Se on yksi keino lisätä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä vähentää tutkijan ennakkoluulojen vaikutusta tutkimustuloksiin. (Bryman 1988; Denzin 1970; Jick 1979.) Vaikka triangulaatiomenetelmä mahdollistaa monipuolisen tutkimusaineiston analysoinnin, saattaa siihen liittyä myös joitakin metodologisia ongelmia. Eri tutkimusmenetelmiin liittyvät erilaiset ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset saattavat aiheuttaa käsitteellisiä sekaannuksia. (Blaikie 1991; Eskola & Suoranta 2000; Polit & Hungler 1999.) Vastaväitteenä tälle on kuitenkin esitetty, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa muistuttavat toisiaan tavoitteen osalta. Molempien tutkimusotteiden avulla tavoitteena on ymmärtää ja selittää käyttäytymistä, tapahtumaa tai niiden osia, seurauksia ja yhteyksiä. (Dzurec & Abraham 1993.) Metodologisella triangulaatiolla on mahdollisuus tuoda esiin erilaisia poikkeavaisuuksia tai merkittävää informaatiota, jotka olisivat saattaneet jäädä selvittämättä ainoastaan yhtä tutkimus- tai aineistonkeruumenetelmää käyttämällä.

Tässä tutkimuksessa niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on käytetty objektiivista lähestymistapaa todellisuuden tutkimiseen ja tiedostamiseen. Yhtäläinen lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen ja tiedostamiseen auttaa erilaisten tutkimusmenetelmien ja -aineistojen yhteensovittamista. (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 1991.) Tässä tutkimuksessa painottuu selkeästi aineiston kvalitatiivinen analyysi, jota kvantitatiivinen ana-

lyysi täydentää. Kvalitatiivinen tutkimusote painottuu, koska kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä pyrkimyksistä on antaa lukijalle uusi tapa ymmärtää vallittua ilmiötä, minkä edellytyksenä on aihepiirin syvälinen esiintuominen pinnallisten yleistysten sijaan (vrt. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33, 37, 43). Aikaisemmissa virtuaalisia tiimejä käsittelevissä tutkimuksissa kvalitatiiviset tutkimukset ovat olleet vähäisiä ja tutkimus on painottunut kvantitatiiviseen analyysiin (esim. Chidambaram 1996; Mortensen & Hinds 2001; Sivunen 2007; Walther & Bunz 2005). Tässä tutkimuksessa ihmiset nähdään aktiivisina ja ajattelevina olentoina, joiden toimintaa on hankala täysin selittää luonnontieteellisten mallien avulla. Taylor ja Bogdan (1998) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa keskeistä ovat tutkittavien kokemukset ja lähestymistapaa voidaan pitää humanistisena. Tässä tutkimuksessa ollaan nimenomaan kiinnostuneita virtuaalisesti työskentelevien ihmisten kokemuksista sekä heidän havainnoistaan tiimikohtaisesta ilmapiiristä ja näkökulmaa voidaan pitää humanistisena. Pyrkimyksenä on kohdeilmion laaja-alainen, yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu, jonka kvalitatiivispainotteinen tutkimusote mahdollisti.

Tutkimuksen tekeminen alkoi syksyllä 2005. Alkuvaiheessa perehdyttiin ilmapiiriä ja virtuaalista organisaatiota käsitteleviin aikaisempiin tutkimustuloksiin, malleihin ja teorioihin. Teoriaosan alustava kirjoittaminen alkoi myös tässä vaiheessa. Teoreettisen kirjallisuuden perusteella alettiin suunnitella teemahaastattelurunkoa (liite 1) talvella 2007 ja keväällä 2007 aloitettiin tutkimuksen empiirisen aineiston keruu. Tutkimukseen osallistuneiden tiimien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä. Tästä syystä tutkimusta voidaan luonnehtia useammasta tapauksesta muodostuvaksi tapaustutkimukseksi (vrt. Yin 2003). Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla virtuaalisissa tiimeissä työskenteleviltä ihmisiltä. Aineistonkeruun toisessa vaiheessa samoille tiimeille toteutettiin kvantitatiivinen kysely syksyllä 2007. Kysely lähetettiin kaikille tiimien jäsenille.

4.3 Aineistonkeruu ja -analysointi

Tässä alaluvussa käsitellään aineistonkeruuta ja aineiston analysointia. Alaluvussa 4.3.1 kuvataan tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ja tiimit. Pääaineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jota täydennettiin kvantitatiivisella kyselyllä. Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, painottui aineiston analysoinnissa laadullinen näkökulma, jota täydennettiin kvantitatiivisella analysoinnilla. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan haastatteleamalla toteutettu aineistonkeruu (4.3.2) ja -analysointi (4.3.3) sekä kyselyn toteutus (4.3.4), mittarien rakentaminen (4.3.5), analysointi (4.3.6) ja luotettavuuden

tarkastelu (4.3.7). Alaluvussa 4.3.8 käydään vielä läpi koko aineiston analysointi.

4.3.1 Kohdeorganisaatioiden ja tiimien kuvaus

Virtuaalisten työtiimien tutkiminen on ollut vähäistä (Martins, Gilson & Maynard 2004) ja useissa aikaisemmissa virtuaalisen tiimin tutkimuksissa kohderyhmänä on käytetty opiskelijoita (esim. Beranek & Martz 2005; Ocker 2005; Warkentin ym. 1997). Misirolekin ja Heckmanin (2005) analyysin mukaan 2000-luvun alkupuoleen mennessä lähes 90 %:ssa virtuaalisia tiimejä tarkasteltavista artikkeleista käsitteli opiskelijoista koostuvia tiimejä. Viime vuosina autenttisten virtuaalisten työtiimien tutkimus on kuitenkin lisääntynyt selkeästi (ks. esim. Hakonen 2010; Sivunen 2008). Hertel ym. (2005), Sivunen (2007) sekä Wilson (2006, 13) korostavat, että virtuaalisia tiimejä tutkittaessa olisi erityisen tärkeää tarkastella tiimejä, jotka työskentelevät autenttisessa organisaatiokontekstissa, jossa vuorovaikutus sekä kokemukset ja havainnot ilmapiiristä saattavat olla erilaisia kuin koeasetelmatilanteissa. Tähän tutkimukseen mukaan valitut tiimit olivat kaikki jo olemassa olevia työtiimejä, ja tätä voidaankin pitää tutkimuksen etuna.

Suuressa osassa aikaisemmissa tutkimuksissa virtuaalisen tiimin koko on ollut sangen pieni, keskimäärin neljä henkilöä per tiimi (Misirolek & Heckman 2005). Tähän tutkimukseen valittiin tarkoituksella henkilöstömäärältään sekä koostumukseltaan erilaisia tiimejä, jotta myös tiimin koostumuksen mahdollista taustavaikutusta ilmapiiriin saatiin tarkasteltua. Tutkimuksessa oli mukana viisi eri organisaatiota ja niistä kaikkiaan 10 eri tiimiä. Osa organisaatioista valittiin mukaan tutkimukseen henkilökohtaisten kontaktien perusteella ja osa ottamalla yhteyttä organisaatioihin, joissa työskenneltiin virtuaalisesti. Organisaatioista valitut tiimit edustivat asiantuntijatiimejä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden keskeisenä valintakriteerinä oli, että valitut tiimit täyttävät virtuaalisen tiimin peruskriteerit. Tässä tapauksessa keskeisenä virtuaalisuuden kriteerinä pidettiin sitä, että ainakin yhden tiimin tai työryhmän jäsenen tuli työskennellä fyysisesti eri paikkakunnalla kuin toiset tiimin jäsenet. Lisäksi tiimin tuli olla nimetty ryhmä tai tiimi, jonka jäsenet olivat kanssakäymi-

sessä keskenään.²⁰ Tiimien valintaan vaikutti esimiesten suostumus ja joissain tapauksissa tiimien henkilöstön suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Organisaatio A on kansainvälinen myynti- ja asiantuntijaorganisaatio, jonka Suomen toimipisteessä työskentelee noin 200 henkeä. Suomessa toimipisteitä on eri puolilla maata. Huolimatta siitä, että toimipisteitä on ollut eri puolilla Suomea jo useita vuosia, on varsinaisten virtuaalisten tiimien perustaminen aloitettu vuonna 2005. Organisaation pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja toimintoja johdetaan sieltä käsin yleisillä ohjeistuksilla. Suurin osa asiantuntijoista sekä organisaation johto työskentelevät pääkonttorissa. Organisaatiosta A osallistui tutkimukseen kaksi tiimiä: A1 ja A2.

A1-tiimi koostui asiantuntijamyöntityötä tekevästä 10+1 hengen tiimistä, josta pääkonttorin tiloissa työskenteli 5+1 henkilöä ja 5 henkilöä eri puolilla Suomea, kukin omassa aluekonttorissaan. Kaikki tiimin jäsenet olivat sukupuoleltaan miehiä. Tiimi oli toiminut virtuaalisesti vuodesta 2005 lähtien. Tiimin jäsenten työskentely oli melko itsenäistä ja yhteistyötä tehtävässä onnistumiseen vaadittiin jonkin verran. Samoin muiden tiimien jäsenten ja asiantuntijoiden välistä yhteistyötä tarvittiin jonkin verran. Kasvokkaisia tiimipalavereja oli noin kuukauden välein.

A2-tiimi koostui 8 henkilöstä (7+1), jotka toimivat asiantuntijatehtävissä myynnin tukena. Heidän tehtävänä oli tukea myyntitiimin toimintaa sekä tuottaa asiantuntijapalveluita sen käyttöön. Tiimin jäsenistä 3+1 työskenteli pääkonttorissa Helsingissä, kaksi Oulussa, yksi Turussa ja yksi käytännössä ympäri Suomea, vaikkakin toimipiste oli nimellisesti Tampereella. Käytännössä kyseinen henkilö liikkui asiakkaiden parissa eri puolilla Suomea. Yhtä tiimin jäsentä lukuun ottamatta tiimin jäsenet olivat miehiä. Työ sinänsä oli melko itsenäistä, joskin yhteistyötä tiimin jäsenten kesken vaadittiin jonkin verran tehtävässä onnistumiseen. Yhteistyötä myyntihenkilöstön ja myyntitiimin kanssa tehtiin melko paljon ja hieman myös muiden tiimien kuten markkinointitiimin jäsenten kanssa. Tiimi oli toiminut nykymuodossaan virtuaalisesti 2005 vuodesta lähtien. Kasvokkaisia tiimipalavereja oli noin kuukauden välein.

²⁰ Johdantoluvussa 1.3 käytiin tiimi-termin määritelmään liittyvää keskustelua ja määriteltiin virtuaalinen tiimi -käsite tässä tutkimuksessa. Tiimejä valittaessa kirjallisuudessa (esim. Katzenbach ja Smith 1998, 59) esitettyjä tiimin kriteeristöä ei pidetty yhtä tiukkana. Tiimien valinnassa oleellisena seikkana pidettiin sitä, että työryhmässä työskentelevät henkilöt tekivät yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Heidän välillään oli vuorovaikutusta ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi he tarvitsivat toinen toisiaan. Osa tiimeistä ei käyttänyt työryhmästään ”tiimi” nimitystä vaan saattoivat käyttää ryhmä-termiä puhuttaessa samasta asiasta. Oleellista oli kuitenkin, että kyseessä oli nimetty ryhmä tai tiimi.

Organisaatio B²¹ on kansainvälinen tietotekniikan palveluyritys. Suomessa yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Toimipaikkoja sijaitsee eri puolilla Suomea. Tiimejä oli muodostettu niin, etteivät ne olleet pääkonttorikeskeisiä, vaan tiimin päätoimipaikka saattoi olla jokin iso toimipiste, eikä pääkonttorin tiloissa työskennellyt välttämättä yhtään tiimin jäsentä. Organisaatiosta B tutkimukseen valittiin mukaan kolme eri tiimiä: B1, B2 ja B3. Virtuaalinen työskentely alkoi organisaatiossa 1990-luvun loppupuolella ja yleiseen käyttöön se tuli 2000-luvun alussa.

Tiimissä B1 työskenteli 12 henkilöä tietotekniikan ohjelmointitehtävissä. Pääpaikkana oli isohko sivutoimipiste Turussa. Tiimin jäsenistä 10 työskenteli ryhmän isossa aluetoimistossa, yksi asiakkaan tiloissa ja yksi organisaation pienessä aluetoimipisteessä Porissa. Tiimin jäsenistä noin puolet oli miehiä ja puolet naisia, keski-ikä oli noin 50 vuotta. Suureksi osaksi työ oli itsenäistä ja yhteistyötä tehtiin satunnaisesti tiimin jäsenten kesken. Kanssakäymistä tiimin jäsenten kesken tapahtui samalla paikkakunnalla toimivien kesken päivittäin ja eri paikkakunnilla työskentelevien kesken keskimäärin viikoittain. Kasvokkaisia tiimipalavereja järjestettiin 3–4 kertaa vuoden aikana. Silloin tällöin käytettiin puhelinalavereja.

Tiimissä B2 työskenteli 6 henkilöä tietotekniikan ohjelmointitehtävissä. Tiimin pääpaikkana oli iso aluetoimipiste Turussa. Tiimin jäsenistä 3 työskenteli pienessä Porin aluetoimistossa ja 3 Turussa. Työ oli varsin itsenäistä ja yhteistyötä tehtiin jonkin verran. Vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken tapahtui samalla paikkakunnalla olevien kesken päivittäin ja eri paikkakunnalla toimivien kesken satunnaisesti.

Tiimissä B3 työskenteli 5 henkilöä tietotekniikan ohjelmointitehtävissä. Tiimin pääpaikkana oli iso aluetoimipiste Turussa, jossa työskenteli 3 henkilöä, yksi pienemmässä aluetoimistossa Porissa ja yksi henkilö työskenteli noin 30 kilometrin päässä Turusta pienemmällä paikkakunnalla kotonaan. Tiimin jäsenistä kaikki olivat naisia. Keski-ikä oli vähän alle 50 vuotta ja ikähaarukka oli 41–55 vuotta. Tiimin jäsenet tekivät jonkin verran yhteistyötä keskenään ja olivat kanssakäymisessä toistensa kanssa päivittäin.

Organisaatio C on IT-alan yritys, jonka palveluksessa Suomessa on noin 2 600 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja yrityksellä on aluetoimipisteitä 21 paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Organisaatiosta C tutkimukseen

²¹ Organisaatiossa B käytettiin tiimi-termin sijaan ryhmä-terminä työryhmistä. Termien yhdenmukaistamiseksi on tässä tutkimuksessa käytetty tiimi-terminä.

osallistui 2 tiimiä ja yksi erillinen tulosityksikkö²², jossa oli 10 eri tiimiä. Organisaatioissa C virtuaalista työskentelyä oli toteutettu jo 1990-luvulta lähtien.

Tiimissä C1 työskenteli 18 henkilöä (16+1+1), joista 16 työskenteli erilaisissa asiantuntijatehtävissä, yksi esimiestä oli osalle tiimin jäsenistä esimies ja yksi koko tiimin esimies. Tiimi koostui eri tehtävissä toimivista henkilöistä: koodaajista, asiakaspalveluhenkilöstöstä ja myyntihenkilöstöstä. Vaikka tiimin jäsenillä oli erilaisia työtehtäviä, olivat he ainoastaan kyseisen C1 tiimin jäseniä. Tiimin jäsenet työskentelivät viidellä eri paikkakunnalla. Neljällä henkilöllä oli oma organisaation toimipiste ja yksi työntekijöistä työskenteli kotonaan omalla paikkakunnallaan. Tiimin jäsenistä kukaan ei varsinaisesti työskennellyt organisaation pääkonttorin tiloissa, sillä Helsingissä työskentelevät tiimin jäsenet työskentelivät eri rakennuksessa kuin pääkonttorissa. Esimiehet työskentelivät keskenään eri paikkakunnilla, eikä tiimillä ollut selkeää päätoimipistettä. Tiimin jäsenistä viidesosa oli naisia ja keski-ikä tiimiläisillä oli noin 45 vuotta. Ikähaitari tiimin jäsenillä oli 32–60 vuotta, suurin osa oli hieman yli 40-vuotiaita. Tiimin jäsenten kesken yhteistyö oli tiivistä ja tiimin jäsenet olivat kanssakäymisessä keskenään päivittäin.

Tiimissä C2 työskenteli 28 henkilöä (27+1) erilaisissa asiantuntijatehtävissä jotka jakautuivat projektipäällikkö-, koodaus-, asiakaspalvelu- ja kouluttajatehtäviin sekä yhdellä esimiestehtäviin. Tiimin jäseniä työskenteli neljällä eri paikkakunnalla, joista kahdella paikkakunnalla oli muutama tiimin jäsen ja kahdella muulla paikkakunnalla yksittäiset tiimin jäsenet työskentelivät organisaation aluetoimipisteiden tiloissa. Tiimillä ei ollut varsinaisesti selkeää päätoimipistettä, sillä kahdessa aluetoimipisteessä oli kutakuinkin yhtä paljon henkilöitä töissä. Tiimi oli koostumukseltaan hyvin naisvaltainen, sillä ainoastaan yksi tiimin jäsenistä oli mies. Tiimin jäsenten keski-ikä oli noin 45 vuotta. Ikähaitari tiimin jäsenillä oli 35–55 vuotta, ja suurin osa oli hieman yli 40-vuotiaita. Kanssakäymistä samalla paikkakunnalla työskentelevien henkilöiden kanssa tapahtui päivittäin ja toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa viikoittain. Tiimipalavereja järjestettiin noin kahden kuukauden välein.

Tulosityksikössä C3 työskenteli noin 90 henkilöä erilaisissa asiantuntija- ja tiiminvetotehtävissä. Asiantuntijatehtävät painottuivat koodaus-, koulutus- ja projektipäällikkötehtäviin. Tulosityksikön jäseniä työskenteli eri puolilla Suomea, joista kuitenkin suurin osa Tampereella isommassa aluetoimistossa. Tulosityksikön henkilöstöstä noin 2/3 oli miehiä ja 1/3 naisia. Keski-ikä tulosityksi-

²² Tulosityksikön C3 tiimejä käsitellään yhtenä kokonaisuutena, koska kyselyn vastauksissa tulosityksikön C3 jäsenet eivät olleet kunnolla eritelleet, mihin nimelliseen tiimiin he kuuluvat. Vastauksista kuitenkin ilmeni vastaajien edustamien ryhmien koko ym. taustatiedot. Tulosityksikössä C tiimien koko oli 5–21 henkilöä. Tiimit kuuluivat saman tulosityksiköön, jota johti yksi esimies. Tiimien yhdistäminen tulosityksikön C3 yhteyteen ei vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tulosityksikön C3 tiimit täyttivät tälle tutkimukselle asetetut virtuaalisen tiimin kriteerit.

kön henkilöstöllä oli noin 44 vuotta. Kanssakäymistä samalla paikkakunnalla työskentelevien henkilöiden kanssa tapahtui päivittäin ja toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa keskimäärin muutaman kerran kuukaudessa.

Organisaatio D on valtion turvallisuusalan organisaatio, josta tutkimukseen osallistui tietohallintotiimi D1. Tietohallintotiimiin kuului 6+1 henkilöä. Virallisesti organisaation pääkonttori sijaitsee Porissa, joskin sen asema ei näkynyt kovin vahvasti organisaation toiminnassa tiimin osalta. Tiimin jäsenistä 1+1 henkilöä työskenteli Porissa ja muut omilla paikkakunnillaan organisaation aluetoimipisteissä. Kaikki tiimin D1 jäsenet olivat miehiä, keski-ikä oli noin 42 vuotta. Kanssakäymistä tiimin jäsenten kesken tapahtui viikoittain.

Organisaatio E on informaatiotekniikan alihankintoja asiakasyrityksille tekevä organisaatio, josta tutkimukseen osallistui yksi tiimi E1. Tiimin jäseniä työskenteli kahdella eri paikkakunnalla asiakkaan toimitiloissa Turussa ja Salossa, joista Turussa kahdessa eri rakennuksessa fyysisesti etäällä toisistaan. Tiimiin kuului tutkimushetkellä 6+1 ihmistä. Yhteistyötä tiimin jäsenet tekivät keskenään päivittäin. Vuorovaikutuksessa keskenään samassa toimipisteessä työskentelevät henkilöt olivat tyypillisesti useita kertoja päivässä ja eri paikkakunnalla olevien kanssa lähes päivittäin. Tiimin jäsenistä yksi oli nainen ja loput 6 miehiä. Keski-ikä tiimin jäsenillä oli noin 34 vuotta. Ikähaarukka tiimin jäsenillä oli 30–39 vuotta.

Lisäksi tietoturva-alan organisaatiosta F haastateltiin kolmea johtotehtävissä toimivaa henkilöä pyrkimyksenä laajentaa näkemystä virtuaalisen tiimin ilmapiiristä ja virtuaalisen tiimin johtamisesta.

Tiimien virtuaalisuuden asteessa ei ollut merkittäviä eroja. Kaikki tiimit olivat Suomessa toimivia tiimejä. Tiimin jäsenet työskentelivät pääsääntöisesti kyseisen tiimin projekteissa, mutta muutamissa tiimeissä (esimerkiksi tiimeissä D1 ja A2) osalle tiimin jäsenistä kuului työtehtäviä myös paikallisessa toimipisteessä virtuaalisen tiimin työtehtävien lisäksi. Kaikissa tiimeissä järjestettiin kasvokkaisia tiimipalaverieja. Tiimipalaverien aktiivisuudessa oli kuitenkin tiimien välisiä eroja. Osassa tiimeissä kasvokkaisia tapaamisia oli noin kuukauden välein (esimerkiksi A2), kun taas osassa (esimerkiksi tiimeissä B1 ja B2) kasvokkaisia tapaamisia oli ainoastaan muutaman kerran vuodessa.

4.3.2 Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe: teemahaastattelu

Tutkimuksen keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) pitävät haastattelua yhtenä yksinkertaisimpana inhimillisen vuorovaikutuksen muotona. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu teemahaastattelu voi olla varsin motivoiva kokemus sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Se voi myös olla hyvin tehokas menetelmä

ja lisäksi tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kokonaan. Merton, Fiske ja Kendall (1956) kuvaavat teemahaastattelun lähtökohtana oletusta, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija sen sijaan on selvittänyt tutkimuskohteena olevasta asiasta tutkittavaan ilmiöön liittyviä oleellisia tekijöitä, siihen liittyviä rakenteita, prosesseja ja on tietoinen ilmiöön liitettävästä kokonaisuudesta. Tutkija on näin saavuttanut jonkinasteisen ymmärryksen ilmiön keskeisistä elementeistä ja niiden mahdollisista seurauksista tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Keräämänsä tiedon pohjalta tutkija kehittää teemahaastattelurungon, jota hän käyttää haastatteluiden pohjana. Kysymysten muoto ja sisältö voidaan sovittaa haastattelutilanteessa haastateltavan ja keskustelun kulun mukaiseksi (Ahonen 1996).

Teemahaastattelu etenee tiettyjen ennakkoon valittujen keskeisten teemojen varassa, ja niiden suunnittelu on yksi tutkimusprosessin oleellisista vaiheista. Valittujen teemojen tulee tutkijoiden mukaan pääasiassa perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tai niin sanotusti tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Haastattelurunko on haastatteluja keskeisesti ohjaava instrumentti, jonka pyrkimyksenä on varmistaa, että haastattelu sujuisi mahdollisimman luontevasti. Tutkija saa valittujen teemojen avulla tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa, kun keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta oikeisiin ja ongelman kannalta keskeisiin seikkoihin. (Eskola & Suoranta 2000; Tuomi & Sarajärvi 2004.) Teemahaastattelun kysymysten muoto on tyypillisesti melko avoin, mikä mahdollistaa sen, että haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005).

Haastattelut toteutettiin ennalta laaditun teemahaastattelurungon (liite 1) pohjalta. Teemahaastattelurunko muodostettiin kirjallisuudesta esiin nousseiden teemojen sekä QPS Nordic (2001) -kyselyn pohjalta. Kustakin kohdeorganisaatiosta valittiin henkilöitä haastatteluun mukaan niin, että jokaisesta tiimistä tai tulosityksiköstä tuli 1–7 haastateltavaa esimiesten suosituksen mukaan. Kahdessa organisaatiossa (organisaatiot B ja E) otettiin haastateltaviin suoraan yhteyttä kysymällä mahdollisuutta haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kevään 2007 ja loppusyksyn 2007 välisenä aikana pääsääntöisesti haastateltavan omalla työpaikalla joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan työhuoneessa. Haastateltaville oli informoitu etukäteen haastattelun aiheesta ja haastatteluajat sekä -paikat oli myös sovittu etukäteen. Tutkija toteutti kaikki haastattelut henkilökohtaisina yksilöhaastatteluina. Yhteensä haastatteluja toteutettiin 45 kappaletta, joista neljä oli puhelinhaastatteluja ja loput 41 kasvokkaisia. Haastattelut olivat kestoltaan 39–132 minuuttia ja keskimääräinen haastattelu-aika oli noin 90 minuuttia. Puhelinhaastattelut olivat hieman muita haastatteluja lyhyempiä. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella ja litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Yh-

dessä haastattelussa haastateltava ei suostunut haastattelun tallentamiseen, ja kyseistä haastattelua ei tästä syystä tallennettu, vaan haastattelusta tehtiin muistiinpanoja.

Kun haastateltava kertoo vieraalle henkilölle henkilökohtaisista ja arkaluontoisista asioista, saattaa haastateltavalla olla kiusaus salata joitakin seikkoja (Mäkelä 1995). Jotta haastateltava uskaltaisi kertoa avoimesti arkaluonteisiksi kokemista asioista, korostuu haastattelun aikana luottamuksellinen ilmapiiri. Haastattelun alussa korostettiin haastateltaville luottamuksellisuutta sekä anonymiteettiä ja kerrottiin hieman siitä, miten tiedot analysoidaan ja millä tarkkuudella aineistoa raportoidaan. Lisäksi korostettiin, etteivät vastaajien nimet tule esille tutkimusraportissa ja ettei heidän edustamiensa organisaatioita voida tunnistaa tutkimusraportista. Nämä tekijät takasivat luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin haastattelun ajaksi. Sillä että organisaatioiden ja henkilöiden nimiä ei mainita, ei tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta ole oleellista merkitystä. Anonymiteetin turvaamiseksi tulososion joihinkin esimerkkisitaatteihin on muutettu vastaajien, tiimien, organisaatioiden tai tietokoneohjelmistojen nimiä. Joistakin esimerkeistä nämä on myös jätetty pois samasta syystä. (vrt. Lipson 1994.)

Haastatteluaineistoon liittyy tutkimuksen luotettavuuden kannalta niin mahdollisuuksia kuin rajoituksiakin. Haastattelu poikkeaa arkisesta keskustelusta, joten tyypillisesti sitä ei koeta tilanteena täysin luonnollisena (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 32). Tässä tapauksessa tutkittava ilmiö, ilmapiiri, ei ole käsin kosketeltavissa vaan monessa mielessä moniulotteinen ja ehkä epämääräinenkin teoreettisesti tarkasteltuna. Toisaalta arkipäivän kielenkäytössä ja kokemuksina tutkittava ilmiö oli haastateltaville tuttu, joten yhteisen kielen löytäminen haastattelutilanteissa oli suhteellisen luontevaa. Haastatteluiden aikana ei tutkija kuitenkaan voi olla täysin varma, että hän on tulkinut tutkittavien ilmaisut niin, kuin ne on tarkoitettu (Mäkelä 1995).

Tutkija toimi kohdeorganisaatioiden ulkopuolisena tutkijana, minkä etuna voidaan pitää sitä, että ulkopuoliselle henkilölle saatetaan kertoa avoimemmin arkaluonteisista asioista kuin samassa työpaikassa työskentelevälle tutkijalle. Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä oli organisaatioilmapiiriä selvitetty vuosittain kyselyn muodossa. Sen sijaan haastattelua ei ollut käytetty aikaisemmin aineistonkeruumenetelmänä ilmapiiritutkimuksissa. Haastattelu-ympäristöt olivat rauhallisia ja rentoja, joten yksityisyys ja häiriöttömyys oli taattu. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavat uskalsivat kertoa asioista avoimesti ilman pelkoa siitä, että työtoveri tai joku muu kuulisi heidän ilmaisemiaan asioita. Varsinkin pienen alkujännityksen kadottua oli haastateltavissa havaittavissa vapautuneisuutta ja osa haastateltavista otti voimakkaastikin kantaa tiimeissä ilmeneviin epäkohtiin, joista ei muuten heidän omien sanojensa mukaan ollut paljoakaan puhuttu työtovereiden tai esimiehen kanssa.

Osa haastateltavista koki haastattelun jopa terapeuttisluonteisena antoisana keskusteluhetkenä, jossa oli tilaisuus kertoa vapaasti asioista. Kokonaisuudessaan haastattelut koettiin positiivisina tiedon jaon kannalta ja pääsääntöisesti ihmiset kertoivat mielellään asioista avoimesti.

Haastateltavien valintaa voidaan pitää monipuolisena ja perusteltuna. Haastatteluihin osallistui eri organisaatioiden ja tiimien esimiehiä sekä henkilöstöä. Haastateltavien henkilöiden määrään vaikuttivat tiimien esimiesten toiveet haastateltavista ihmisistä ja saturaatioilmiö, jota on esitetty ratkaisuksi varsinkin laadullisen aineiston kattavuuden ongelmaan sekä kriteeriksi aineiston keräämisen lopettamiselle (Eisenhardt 1989b). Jo noin kahdenkymmenen haastattelun kohdalla uusien esiin tulevien asioiden määrä oli enää varsin vähäistä. Tämän jälkeen tuli kuitenkin tutkimukseen mukaan vielä yksi tulosyksikkö C3, jonka henkilöstöä haastateltiin vielä esimiehen toiveesta. Lopputuloksissa uusista haastatteluista lisätiedon saaminen oli enää varsin marginaalista. Haastateltavien määrää (45 kpl) voidaankin pitää riittävänä ymmärryksen saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Eisenhardtin (1989b) mukaan haastattelut voidaan lopettaa silloin, kun teoreettinen saturaatio on saavutettu. Koska uudet tapaukset eivät tuoneet selkeästi lisätietoa, ei haastattelujen määrän kasvattamista pidetty enää mielekkäänä. Mitään selkeää takuuta saturaatiopisteen saavuttamisesta ei kuitenkaan ole, sillä yhden tai kahden uuden organisaation tai tiimin mukaan ottaminen tutkimukseen ja heidän henkilöstönsä haastattelu olisi saattanut tuoda uusia asioita esille tutkittavasta ilmiöstä.

4.3.3 Haastatteluaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa jokaiseen tutkittavaan tapaukseen tulee perehtyä huolellisesti ja niitä tulee käsitellä yksittäisinä kokonaisuuksina. Tämän lisäksi yksittäistapauksia tulee katsoa eri näkökulmista. Vertailu ja yhdisteleminen tapausten välillä ohjaavat tutkijan tarkastelemaan aineistoaan usealta eri kannalta, ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuus paranee. (Eisenhardt 1989b.)

Haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jonka pyrkimyksenä on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä. Sillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Analysointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä, vaan jokainen tutkija kehittää oman luokittelujärjestelmänsä. Aineiston ryhmittelyvaiheessa alkupe- räisaineisto käydään läpi tarkasti ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä.

Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostetut käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Kyngäs & Vanhanen 1999; Tuomi & Sarajärvi 2004.)

Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysi voidaan tehdä deduktiivisen ja induktiivisen analyysin lisäksi abduktiivisesti. Deduktiivisessa analyysissä aineiston analysointi pohjautuu suoraan aikaisempiin teorioihin. Induktiivisessa analysoinnissa sen sijaan korostuu aineistolähtöinen analysointi, jossa analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja. Abduktiivisessa analysoinnissa on puolestaan teoriasidonnaisia kytköksiä, jotka eivät suoraan pohjautu teoriaan. Tässä tutkimuksessa käytetty analyysitapa on lähimpänä deduktiivista analyysiä, jossa teoria ohjaa analyysin tekemistä. Tässä tutkimuksessa analysoinnin taustalla ovat organisaatiokäyttäytymisen teoriat ja erityisesti organisaatioilmapiirin aikaisemmat mallit ja tutkimukset. Konteksti poikkeaa kuitenkin monista aikaisemmista organisaatioilmapiiritutkimuksista, joissa kontekstina on korostunut samapaikkainen organisaatio. Tässä tutkimuksessa puolestaan kontekstina on virtuaalinen organisaatio. Tarkoitus ei kuitenkaan ole varsinaisesti testata aikaisempia ilmapiiritutkimukseen liittyviä teorioita, vaan soveltaa niitä virtuaaliseen kontekstiin.

Sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena on analyysiyksikön päättäminen. Analyysiyksikkö voi vaihdella sanasta lauseeseen tai kokonaisuksi ajatuskokonaisuuksiin. (Krippendorff 1980; Kyngäs ym. 1999; Tuomi & Sarajärvi 2004.) Tässä tutkimuksessa sopivaksi analyysiyksiköksi valittiin lauseet ja lauseyhdistelmät, jotta ilmaisujen merkitys säilyisi.

Tutkija itse päättää, pitäytyykö hän aineiston analysoinnissa pelkästään ilmisälttöihin vai nostaako hän esiin myös aineistoon tallentuneita piilomerkityksiä ja taustarakenteita (Kyngäs ym. 1999). Tässä tutkimuksessa analyysin painopiste on aineiston ilmisälöissä. Lisäksi analyysia on kohdennettu myös niihin piilomerkityksiin ja taustarakenteisiin, jotka ovat vaikuttaneet käsitysten muodostamisen taustalla. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta on organisaatiokulttuurin taustavaikutus tiimien ja yksilöiden toimintaan.

Ehrnroothin (1995) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulkintoja voi pitää vakuuttavina, mikäli niihin on päästy luotettavalla ja järjestelmällisellä analyysillä. Oleellisena seikkana voidaan pitää metodin kuvausta ja sen jäljitettävyyttä, koska se kertoo lukijalle, miten tutkimustuloksiin on päädytty. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) puhuvat myös aineiston analyysimetodin avaamisen puolesta, jotta lukija kykenisi näkemään polun, jota kautta tutkija on päätenyt aineistossa esitettyihin johtopäätöksiin.

Tutkimuksen aineiston analyysi alkoi haastatteluiden litteroinnista. Tallennetut haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutkija litteroi haastattelut itse. Näin varmistettiin se, että haastatteluissa esiin tulleiden asioiden siirtäminen tekstimuotoon tapahtui luotettavasti. Litteroitua aineistoa kertyi varsin runsaasti, kaikkiaan noin 500 sivua 12 fonttikoolla. Jo

tässä vaiheessa muodostettiin alustavaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Osa tutkijoista onkin sitä mieltä, että tulkintaa tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme 2001). Ehrnrooth (1995) puolestaan edustaa kantaa, jonka mukaan vaiheet ovat toisistaan erillisiä, joskin tulkintaa tapahtuu jokaisessa vaiheessa. Hän korostaa, että kaikissa empiirisissä tutkimuksissa aineistoa tulee käsitellä ennen analyysiä. Käsittelevä vaiheessa aineistosta karsitaan turha pois ja vasta käsittelyn jälkeen seuraa aineiston analyysivaihe. Tässä tutkimuksessa tulkintaa tapahtui koko tutkimusprosessin ajan ja aineiston analyysi syventyi aineiston käsittelyn jälkeen.

Aineistoon perehtyminen muodostaa perustan aineiston analysoinnille (Kyngäs ym. 1999). Litteroinnin jälkeen tekstit luettiin useaan kertaan läpi ja samalla karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleellisia seikkoja pois ja tehtiin muistiinpanoja sivun reunaan. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan aineiston analysointi eteneekin juuri tähän tapaan alkuvaiheessa. Seuraavaksi aineistoa luokiteltiin muodostuneiden teemojen mukaan. Aineistosta kerättiin haastateltavien samankaltaisia sitaatteja vastaavien teemojen alle. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan aineiston analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tyypillisesti analyysin teemat pohjautuvat pitkälti haastattelurungon teemoihin, joskin niiden lisäksi voi aineistosta nousta esiin myös muita teemoja, joiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on yksi olennainen osa analyysia.

Tässä tutkimuksessa nousi teemoissa esiin erityisesti viestinnän merkittävä rooli. Viestintätapa virtuaalisissa tiimeissä poikkesi selkeästi samapaikkaisen organisaation tyypillisestä viestintätavasta, ja viestintäilmapiirillä oli selkeä vaikutus tiimin kokonaisilmapiiriin ja ilmapiirin eri osa-alueisiin. Tutkimuksessa viestintää onkin tarkasteltu eri näkökulmista monipuolisesti, koska sillä on merkittävä vaikutus ilmapiiriin. Toinen selkeästi esiin noussut teema-alue oli yhteisöllisyyden ilmentyminen, joka koostui useasta eri alateemasta, kuten ryhmäidentiteetistä, tasa-arvosta, me-hengestä ja yhteistyön sujumisesta. Kunkin alateeman esiintymistä tiimeissä tarkasteltiin erikseen. Muut esiin nousseet teemat olivat pitkälti teemahaastattelurungon ja QPS Nordic -kyselyn mukaisia teemoja, kuten ilmapiiriin eri osa-alueiden ilmentyminen.

Teemoittelun jälkeen aineistosta ryhmiteltiin tiimeille tyypillisiä sekä poikkeavia piirteitä eri teemojen alle. Ryhmittelyn tarkoituksena oli tiivistää aineistoa. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 181; Tuomi & Sarajärvi 2004, 111.) Aineiston teemoittelussa ja tyypillisten piirteiden ryhmittelyssä käytettiin apuna Excel-taulukkoa, johon kerättiin keskeisiä tiiviiksi pelkistettyjä sitaatteja. Pelkistämällä tarkoitetaan tutkimuksen kannalta ylimääräisen aineksen poistamista litteroidusta aineistosta eli aineiston valikoimista, yksinkertaistamista ja pääasioihin keskittymistä (Kyngäs ym. 1999). Haastateltavien ilmaisuihin palattiin useita kertoja analysoinnin eri vaiheissa, jotta olisi saatu syvälinen

ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tavanomaisten ilmaisujen lisäksi muodostettiin omia ryhmiä poikkeavista ilmaisuista, jotka käytiin tarkasti läpi. Myös näistä pyrittiin löytämään mahdollisia samankaltaisuuksia, jotka olisivat poikkeavaisuuksien mahdollisia yläkäsitteitä. Pelkistettyjä ilmauksia analysoitiin ja niistä muodostettiin tyypillisiä piirteitä yhdistämällä niitä suurempiin osakokonaisuuksiin. Tämän jälkeen analysoitiin tyypillisten piirteiden merkitystä ja vaikutusta ilmapiiriin. Liitteessä 2 on esitetty esimerkkejä aineiston luokittelusta ja analysoinnista. Liitteen 2 alussa on esitetty analyysiä eri teemoista ja loppuosassa on esitetty esimerkkejä yhden tietyn teema-alueen, esimiestoiminnan, analyysistä.

Samankaltaisista ilmaisuista muodostettiin yleistä käsitystä virtuaalisten tiimien toimintatavoista ja ihmisten kokemuksista, jotka tuotiin esiin raportoinnissa. Poikkeavista toimintatavoista on tuotu esiin keskeisiä seikkoja. Joissakin poikkeavien tapausten esittelyissä kerrotaan, mistä tiimistä on kyse, jotta lukija saisi kuvaa poikkeavien tapausten yleisyydestä eri tiimien osalta. Toisaalta tiimin ”nimen” esiintuomisella on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tällä on pyritty korostamaan tulosten aitoutta.

4.3.4 Aineistonkeruun toinen vaihe: kysely

Ainostonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluiden lisäksi kyselyä (liite 3), jonka tavoitteena oli täydentää haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä. Kysely koostui monivalintakysymyksistä, jotka oli suunniteltu suurelta osin QPS Nordic (2001) -kyselyn pohjalta. QPS Nordic -kysely on pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely, joka on laadittu arvioimaan työntekijöiden havaintoja psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista työoloista. Tämä kysely valittiin sen luotettavuuden, pätevyyden, monipuolisuuden ja kattavuuden vuoksi. Luotettavuutta ja pätevyyttä puoltaa se, että QPS Nordic -kysely on testattu ja päteväksi todettu menetelmä. Lisäksi se käsittelee useita ilmapiirin ja työnteon osa-alueita kattavasti. Tutkimuksen kyselyssä kysyttiin pitkälti samankaltaisia asioita kuin haastattelussa käyttämällä Likertin monivalinta-asteikkoa. Joitakin kyselyn osia muokattiin hieman virtuaaliseen organisaatiomalliin paremmin sopiviksi. Lähinnä tämä tarkoitti sanamuotojen muokkaamista. Tutkimuksen ohjaajilta saadun palautteen perusteella muokattiin kyselyä vielä hieman ja ennen varsinaista kyselyn toteuttamista esitettiin kysely neljällä virtuaalisen tiimin jäsenellä. Kolme heistä edusti tämän tutkimuksen virtuaalisten tiimien jäseniä. Esitestauksen pohjalta vastaajilta pyydettiin kehitysideoita kyselyyn sekä ilmaisemaan, mikäli eivät olleet ymmärtäneet joitakin osioita. Pääsääntöisesti kysely koettiin selkeäksi, mutta saa-

dun palautteen perusteella tarkennettiin hiukan ilmaisumuotoja. Lopullinen kysely toteutettiin tiimeille loppusyksystä 2007. Kunkin tiimin kanssa kyselyn toteutuksen tarkka ajankohta sovittiin erikseen.

Kysely toteutettiin Internet-kyselynä, johon vastaajat vastasivat omalta työpöytäeltään. Yhden tiimin jäsenet (tiimi C2) vastasivat kyselyyn tiimipalaverin yhteydessä paperilomakkeella. Ennen kyselyn varsinaista toteutusta esimies yleensä tiedotti asiasta henkilöstölle, mutta organisaatioissa B ja D kysely toteutettiin ilman esimiehen tiedotusta. Näissä organisaatioissa henkilöstön edustajat välittivät informaatiota kyselystä tiimin jäsenille. Kysely lähetettiin kaikkiaan 190 henkilölle ja vastauksia palautui karhuamisen jälkeen 118 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi tuli 62. Tiimikohtaista aineistonkeruuta on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineistonkeruu tiimeittäin.

Tiimi	Tiimin koko yht.	Johto/esimies haastattelu kpl	Asiantuntija haastattelu kpl	Johto/esimies kysymyslomake kpl	Asiantuntija kysymyslomake kpl	Vastaus % kyselyyn
A1	11	1	3		6	55
A2	8	1	6		7	88
B1	12		1		9	75
B2	6		2		2	33
B3	5		1		5	100
C1	18	2	7	1	15	89
C2	28		6		18	64
C3	88		7	5	40	51
D1	7	1	2		4	57
E1	7	1	1	1	5	86
F		3				
yht	190	9	36	7	111	62
Kaikki yhteensä			45		118	

Kyselyn pohjalta tiedot tallennettiin ja analysoitiin SPSS-14.0 for Windows -ohjelmalla. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin kyselyn mittarien rakentamista sekä kyselyn analysointia.

4.3.5 Kyselyn mittarien rakentaminen

Strukturoitu kysely on taloudellinen ja tehokas aineistonkeruumenetelmä, mikäli tutkittavia on paljon. Kyselylomakkeen käytöllä voidaan myös eliminoida haastattelijan mahdollinen vaikutus vastauksiin. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002; Jyrinki 1977, 25–26.) Osaltaan tämän vuoksi kyselyä voidaan pitää

tarkoituksenmukaisena täydentävänä keinona kerätä tietoa organisaatioilmapiiristä. Tämän tutkimuksen kysely sisälsi kaikkiaan noin 150 monivalintaväittämää tai kysymystä. Suureen osaan väitteistä tai kysymyksistä vastattiin valitsemalla Likertin 5-portaisesta asteikosta omaa tilannetta tai mielipidettä lähinnä oleva vastausvaihtoehto. Kysely sisälsi taustatieto-osion lisäksi ilmapiiriä mittaavia osioita sekä työmotivaatiota ja yrityskansalaismaista käyttäytymistä²³ mittaavia osioita. Ilmapiiriä arvioitiin 17 osiolla, joista kukin muodostui useasta kysymyksestä. Kyseiset ilmapiiriolosuhteet muodostivat ilmapiiriolosuhteudet. Kustakin osiosta muodostettiin summamuuttujat. Työmotivaatiomittari sisälsi viisi väittämää, jotka mittasivat työmotivaation tasoa. Yrityskansalais-toimintaa mitattiin kolmella kysymyksellä. Ilmapiirin kehittämistä mitattiin 19 kysymyksen avulla. Yrityskansalaisuuden ja ilmapiirin kehittämisen osioiden kysymykset nousivat esiin haastatteluiden sekä teoria-aineiston ja osaltaan Nakarin (2003) tutkimuksen pohjalta.

Tässä tutkimuksessa ilmapiiriolosuhteudet (liite 4) ja niiden nimet muodostettiin pääosaltaan QPS Nordic -mittariston avulla, jossa ilmapiiriolosuhteet on luokiteltu eri ilmapiiriolosuhteiksi. Joitakin osia (lähinnä viestintäilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja me-henki) on yhdistetty Cronbachin α -testin pohjalta. Alla on kuvattu ilmapiiriolosuhteiden nimet²⁴ sekä mainittu joitakin ilmapiiritutkijoita, jotka ovat esittäneet kyseisten ilmapiiriolosuhteiden kuulumista osaksi kokonaisorganisaatioilmapiiriä.

- 1) Rooliodotukset-teemaan kuuluivat seuraavat alateemat: tavoitteet, tulostietoisuus, työroolit ja rooliristiriidat. Joissain lähteissä on käytetty myös rakenne termiä rooliodotukset-termin sijaan. (Dailey 1988; Litwin & Stringer 1968.)
- 2) Vastuullisuus ja autonomian aste -teemaan liittyvät kysymykset koskivat työntekijöiden vastuullisuutta sekä mahdollisuutta työskennellä itsenäisesti. (Litwin & Stringer 1968.)
- 3) Viestintäilmapiiri-teema jakaantui palautteenantoon ja yleiseen viestintään sujumiseen. Palauteosio piti sisällään esimieheltä ja kollegoilta saadun palautteen. Yleiseen viestintäolosuhteeseen kuului yleisiä organisaatioviestintään liittyviä kysymyksiä. (Koys & DeCotiis 1991; Schneider & Reichers 1983.)
- 4) Sosiaalinen vuorovaikutus -teemaan kuului tuen saanti. (James & James

²³ Yrityskansalaismainen käyttäytyminen koostuu sellaisesta työntekijöiden käyttäytymisestä, joka ylittää heidän velvollisuutensa. Se pohjautuu vapaaehtoiseen ja epäviralliseen toimintaan sekä tapahtuu tyypillisesti spontaanisti. (Bateman & Organ 1983; Organ 1988; Organ 1990; Organ & Ryan 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000.)

²⁴ Alkuperäisessä mittaristossa yhtenä ilmapiiridimensiona oli henkilöstöstä huolehtiminen. Kyseisen dimension analysointi jätettiin kuitenkin tässä tutkimuksessa vähäiseksi, sillä se ei liittynyt tutkimuksen pääaihepiiriin.

- 1989; James & Sells 1981; Koys & Decotiis 1991; Locke 1976; Stringer 2002.)
- 5) Esimiestoiminta-teema piti sisällään esimiehen johtamistyyliin ja käyttäytymiseen liittyviä väitteitä ja kysymyksiä. (Kopelman, Brief & Guzzo 1990; Koys & Decotiis 1991.)
 - 6) Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri -teema jakaantui kahteen osaan: tiimin ilmapiiri ja me-henki sekä innovatiivinen ilmapiiri. (James & James 1989; James & Sells 1981; Koys & Decotiis 1991; Locke 1976.)
 - 7) Tasa-arvo-teemaan liittyvät väittämät pitivät sisällään tunteen tasapuolisuudesta kohtelusta. (Koys & Decotiis 1991.)
 - 8) Identiteetti-teema piti sisällään tunteen yhteenkuuluvuudesta. (Dailey 1988; Litwin & Stringer 1968; Stringer 2002.)
 - 9) Palkitseminen-teemaan liittyi työntekijöiden tunne palkitsemisesta. (Koys & Decotiis 1991; Stringer 2002.)
 - 10) Luottamus-teemaan kuului luottamus kollegoihin ja esimieheen. (Koys & Decotiis 1991.)

Työmotivaatio-teema eriytettiin omaksi osioksi, vaikka QPS Nordic -mittaristossa se esiintyi osana ilmapiiriä.²⁵ Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää erikseen työmotivaatiota ja sen yhteyttä ilmapiiriin sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatiota koskevat kysymykset muodostettiin QPS Nordic -kyselyn lisäksi Hackmanin ja Oldhamin (1976) tutkimuksen perusteella. Lisäksi teemahaastatteluissa esiin tulleita asioita hyödynnettiin työmotivaatiota mittaavien kysymysten laadinnassa, jotta kysymykset saatiin sopimaan paremmin virtuaaliseen työkontekstiin. Yrityskansalaisteema (Bateman & Organ 1983) valittiin tutkimukseen mukaan selittämään osaltaan ilmapiiriin vaikutusta ihmisten työskentelyyn. Pyrkimyksenä oli selvittää, miten niin sanottua perusveloitteet ylittävää käyttäytymistä esiintyy virtuaalisissa tiimeissä. Liitteessä 5 on esitelty kyselyn osalta tarkat kysymyskohtaiset erittelyt.

Vastaajien suhteellisen pienen määrän (n=118) vuoksi ei faktorointia suoritettu tässä tutkimuksessa. Faktorianalyysissä havaintojen määrän osalta suosituksena on, että niitä olisi ainakin viisi kertaa enemmän kuin muuttujia (Hair, Anderson, Tatham & Black 2005, 373) ja vähintään 20 kertaa niin paljon kuin faktoreita. (Nummenmaa 2004, 342.) Lopullinen ilmapiirimittari muodostettiin Cronbachin α -testin avulla. Cronbachin α -kerrointa käytettiin mittarin rakennevaliditeetin tarkasteluun ja sen avulla tarkasteltiin mittarin sisäistä johdonmukaisuutta (ks. Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004; Met-

²⁵ Kuten johdannossa mainittiin, monet organisaatioilmapiiritutkijoista (Koys & Decotiis 1991; Litwin & Stringer 1968; Dailey 1988; Moran & Volkwein 1992; Stringer 2002) eivät ole esittäneet työmotivaation olevan osa ilmapiiriä, vaikka se olennaisella tavalla liittyikin ilmapiiriin.

sämuuronen 2002). Yleisesti hyväksyttävänä reliabiliteetin alarajana pidetään yli 0,7:n suuruisia Cronbachin α -kertoimen arvoja, mutta myös 0,5:n suuruisia reliabiliteettia on pidetty riittävänä. (Alkula ym. 1994; Erätuuli, Leino & Yliluoma 1994). Cronbachin α -testin perusteella muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettikertoimet vaihtelivat välillä 0,64 ja 0,92, joten kokonaisuudessaan summamuuttujien reliabiliteetteja voidaan pitää hyvinä. Lopulliset summamuuttujien koostumukset muodostettiin Cronbachin α -testin avulla. Mikäli yksittäinen väite tai kysymys alensi summamuuttujan Cronbachin α -arvoa, poistettiin se kyseisestä summamuuttujasta. Jäljelle jäävien väitteiden tai kysymysten perusteella muodostettiin lopulliset summamuuttujat.

Kyselyssä monivalinta-asteikon peräkkäisten luokkien katsottiin olevan yhtä kaukana toisistaan ja niitä käsiteltiin tämän vuoksi välimatka-asteikollisina (ks. Nummenmaa, Kuusinen, Konttinen & Leskinen 1997). Kuhunkin teemaan tulleista muuttujista tehtiin summamuuttuja laskemalla muuttujien saamat arvot yhteen ja jakamalla summa kysymysten tai väitteiden lukumäärällä. Tämän tarkoituksena oli tiivistää aineistoa. Summamuuttujien yhdenmukaistamiseksi käännettiin joidenkin kysymysten asteikko samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa, jolloin arvoja kyettiin ilmaisemaan samansuuntaisella asteikolla 1–5. Tämä helpotti ilmapiiriulottuvuuksien vertailua (liite 5). Tutkimuksessa summamuuttujia on kutsuttu myös ilmapiiriulottuvuuksiksi (vrt. Nakari 2003).

4.3.6 Kyselyn sisäinen ja ulkoinen luotettavuus

Kyselyn kokonaisluotettavuuden muodostavat reliabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää mittarin tärkeimpinä ominaisuuksina (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994; Polit & Hungler 1999). Tässä tutkimuksessa mittarin reliabiliteettia pyrittiin nostamaan mittaamalla samaa ilmiötä usean eri muuttujan avulla. Sisältövaliditeettia pyrittiin varmistamaan käyttämällä jo etukäteen testattua mittaristoa ja kysymyksiä sekä muokkaamalla kysymyksiä virtuaalisen tiimin kontekstiin sopivaksi. Lisäksi tutkimuksen ohjaajat antoivat palautetta ja kehitysideoita mittarin viimeistelyyn. Mittaristo myös esiteltiin ennen varsinaista toteutusta virtuaalisissa tiimeissä työskentelevillä, jotka pitivät kyselyn väittämiä ja kysymyksiä selkeinä ja ymmärrettävinä.

Ilmapiirikyselyyn saatiin yhteensä 118 vastausta. Yleensä tutkimusaineistossa esiintyy jonkin verran katoa. Kato saattaa aiheuttaa ongelmia, sillä vastaamattomat henkilöt saattavat olla valikoituneita jollakin tavalla. (Nummenmaa ym. 1997.) Kyselytutkimuksen kato voi aiheutua joko tahallisesta tai tahattomasta vastaamatta jättämisestä. Kyselyn toteutunutta vastausprosenttia

(62) voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Myöskään systemaattista katoa (esimerkiksi esimiehet, naiset tai miehet) ei esiintynyt. Vastausaktiivisuuteen mahdollisesti positiivisesti vaikuttavana seikkana voidaan pitää sähköisesti ja anonyymisesti täytettyä kyselylomaketta, joka oli mahdollista täyttää omalta työpisteeltä itselleen sopivana ajankohtana. Kyselyn kohdejoukkoa pyrittiin ohjeistamaan ja motivoimaan vastaamaan kyselyyn saateviestillä sekä tiimien esimiesten ja tiimin jäsenten kehotuksilla sekä vastausajan umpeuduttua lähetyllä muistutusviestillä. Saateviestissä korostettiin vastausten merkitysevyyttä sekä anonyymiteettiä ja luottamuksellisuutta. Lisäksi saateessa ohjattiin vastaajat ajattelemaan kyseessä olevaa virtuaalista tiimiä, jossa kyseinen yksilö työskenteli. Vastaavasti vastaamattomuuteen saattoivat vaikuttaa työkiireet ja suhteellisen pitkä kysymyslomake (noin 150 kysymystä tai väittämää). Kyselyyn vastaaminen oli kuitenkin pyritty tekemään helpoksi kiinnittämällä huomiota kysymysten ja väitteiden selkeään kielenkäyttöön ja terminologiaan. Vastaaminen tapahtui Internet-pohjaisen Webropol-ohjelman avulla. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista keskeyttää ja jatkaa sitä myöhemmin. Keskimäärin kyselyyn vastaaminen kesti 15–20 minuuttia.

Pitkähköstä kyselystä huolimatta oli kysymyslomakkeen kaikkiin kohtiin jaksettu vastata huolellisesti loppuun asti. Tämä antaa viitteitä siitä, että kysymykset oli ymmärretty. Kenenkään vastauksissa ei myöskään ollut selkeästi havaittavissa tietyn vastausvaihtoehdon toistumista peräjälkeen, jolloin esimerkiksi vastausvaihtoehto 3 olisi valittu systemaattisesti, mikä olisi vihjannut siihen, että kysymyksiin ei olisi jaksettu syventyä.

Kyselyyn vastanneista naisia oli 41,7 % ja miehiä 58,3 %. Yhtä vastaajaa lukuunottamatta henkilöstön työsuhteet olivat vakituisia. Koulutustaustasta lukio tai ammatillinen koulutus painottui selkeästi muita enemmän (liite 6, liitetaulukko 1). Työtehtävien suhteen asiantuntijatehtävissä toimiminen oli odotetusti suurin ryhmä, sillä valitut kohdeorganisaatiot edustivat asiantuntijaorganisaatioita (liite 6, liitetaulukko 2). Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta (liite 6, liitetaulukko 3). Suuri osa vastaajista työskenteli aluekonttorin tiloissa (liite 6, liitetaulukko 4). Kohdeorganisaatioissa tämä oli yleinen tilanne, ja täten otosta voidaan toimipaikan sijainnin suhteen pitää tyypillisenä. Asiakkaan tiloissa toimivat vastaajat edustivat tiimin E1 henkilöstöä yhtä poikkeusta lukuunottamatta.

4.3.7 Kyselyn analysointi

Vastaajien taustatietoja on esitetty prosenttilukujen avulla. Ilmapiiriulottuuksia on kuvattu keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Ilmapiiriulottuuksien ja eri tekijöiden välisiä yhteyksiä on tarkasteltu Pearsonin korrelaati-

tiokertoimen (r) avulla. Taustamuuttujien välisiä eroja on testattu keskiarvojen vertailulla ja ANOVA-testillä. Lisäksi tuloksia ristiintaulukoitiin ja jakautumien eroja testattiin khi-neliötestin avulla. Pääsääntöisesti aineistoa on analysoitu koko kyselyaineiston tasolla, joka sisältää vastaajia kymmenestä eri tiimistä. Pyrkimyksenä on ollut saada kuvaa virtuaalisten tiimien yleisestä toiminnasta. Tutkimuksessa ei ole tehty laaja-alaista tiikohtaista vertailua, sillä se ei olisi ollut tutkimuksen tarkoituksen mukaista. Joitakin teema-alueita on kuitenkin tarkasteltu tiimikohtaisesti eriteltynä. Tässä tavoitteena on ollut selvittää tiimikohtaisia eroja sekä eroihin vaikuttavia taustatekijöitä.

4.3.8 Koko aineiston analyysi

Kun sekä haastatteluaineisto että kysely oli alustavasti analysoitu ja käyty perusteellisesti läpi, verrattiin aineistojen tuloksia toisiinsa. Suuressa osassa teemoista tulokset olivat yhdenmukaisia. Joissakin teemoissa kyselyn ja haastatteluaineiston tulokset kuitenkin poikkesivat hieman toisistaan. Fielding ja Fielding (1986) mainitsevatkin triangulaatiomenetelmän käytön yhtenä riskinä ja arveluttavana tekijänä eri aineistonkeruutapojen tuottamat keskenään ristiriitaiset tulokset. Tulosten poiketessa toisistaan tarkasteltiin haastatteluaineistoa uudelleen ja huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, kuinka yleisesti ja kuinka selkeästi asiat oli ilmaistu. Haastatteluissa ihmiset kertoivat tyypillisesti avoimesti ja monisanaisesti tiimin ilmapiiristä ja ottivat paikoitellen kriittisestikin kantaa vallitsevaan ilmapiiriin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kyselyssä puolestaan osaan tällaisista tekijöistä oli vastattu hieman hillitymmän, vaikka haastattelun perusteella asiat olivat varsin heikolla tasolla. Suuria johtopäätöksiä ei kuitenkaan tehty yksittäisen haastateltavan mielipiteen perusteella, vaan kysely toimi oivana tukena haastattelujen analysoinnille ja johtopäätösten tekemiselle. Mikäli sen sijaan useampi henkilö oli haastattelussa voimakkaasti kritisoinut samoja asioita, ohjasi tämä analysointia, vaikka kyselyssä asiat olisi ilmaistu lievästi. Mitään suuria ristiriitoja ei kuitenkaan esiintynyt haastatteluaineiston ja kyselyn välillä.

Empiirisen aineiston tulkinnan jälkeen palattiin tarkastelussa teoriaosioon, erilaisten teorioiden, mallien sekä aikaisempien tutkimustulosten tarkasteluun. Pyrkimyksenä oli selvittää, mihin laajempaan kokonaisuuteen empiirisessä osiossa esiin tulleet asiat liittyivät sekä miten esiin nousseet asiat vastasivat aikaisempia tutkimustuloksia. Tämän jälkeen palattiin jälleen tarkastelemaan empiiristä aineistoa, jonka tarkastelu teoriassa esitettyjen asioiden näkökulmasta jatkui myös koko tulosten kirjoittamisen ajan. Vaikka suuri osa teoriaosiosta oli kirjoitettu ennen empiirisen aineistonkeruun aloittamista, täydentyi tutkimuksen teoreettinen osio hieman empiirisen aineiston analyysin

edetessä. Kun empiirisestä aineistosta löytyi jokin selkeä aihekokonaisuus, jota ei ollut esitetty teoriaosiossa, täydennettiin teoria-osiota tältä osin. Tutkimuksen tulososioon on rakennettu vuoropuhelua teorian, aikaisempien tutkimustulosten sekä empiirisestä aineistosta löytyneiden asioiden välille. Tällä on pyritty laajentamaan tulososiossa esiin nousseita asioita laajempaan tarkasteluun.

Alasuutarin (2001) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista ilmiöiden kuvailevuus eli siinä pyritään tyypillisesti kuvaamaan, miten ilmiöt tapahtuvat. Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan virtuaalisten tiimien ilmapiiriä ja sen ilmenemistä käytännön toiminnassa. Tulososiossa on tarkoituksellisesti kuvailtu, erityisesti tiettyjen teemojen osalta, tiimin jäsenten käytännön toimintaa suhteellisen perusteellisesti. Tarkoituksena on näin ollut tuoda esille ilmapiiri-ilmiön taustalla olevia seikkoja. Ilmapiiri muodostuu työryhmän jäsenten havainnoista sekä kokemuksista ja se välittyy vuorovaikutuksen kautta. Tämän vuoksi tiimin jäsenten ilmapiiridimensioiden kokemuksia on kuvailtu tarkasti. Tiimikohtaisen tarkastelun lisäksi ilmapiiridimensioita on tarkasteltu tiimin eri ryhmien kuten pää- ja etätoimipisteessä toimivien henkilöiden näkökulmasta. Näin on pyritty selvittämään mahdollisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri ryhmien edustajien ilmapiiridimensioiden kokemuksissa. Tulosten kuvailevan luonteen lisäksi on ilmiöitä myös pyritty selittämään: Minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan tiimi-ilmapiiriin ja miten? Millainen vaikutus ilmapiirillä on henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen? Selittävä osuus on muodostettu pitkälti haastatteluissa esiin nousseiden sekä teoriakirjallisuudessa esitettyjen asioiden pohjalta. Koska tiimien sekä kyselyyn vastanneiden henkilöiden lukumäärä oli suhteellisen pieni, ei tilastollinen syy-seuraussuhteiden etsiminen olisi ollut järkevää.

Raporttiin on tarkoituksellisesti sijoitettu paljon lainauksia haastatteluista, jotta lukija kykenisi seuraamaan analyysin päättelyketjun etenemistä. Yinin (2003) mukaan, kenttätutkimuksissa esitettyjen asioiden tulisi vakuuttaa lukija siitä, että tutkija on todella ollut ”kentällä” keräämässä aineistoa ja aidosti perehtynyt tutkittavaan aineistoon. Savolaisen (1991, 454) mukaan tekstikatkelmaa voidaan käyttää perustelevaan tutkijan tekemää tulkintaa. Sitaatti voi myös toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä sekä elävöittää tekstiä, ja tämä onkin tutkimusraporttiin valittujen sitaattien tehtävä. Yksi syy runsaaseen sitaattien määrään on pyrkimys saavuttaa lukijan luottamus, että tutkija ”tuntee” esittämänsä asiat.

5 TULOKSET

Tulokset on esitetty teemoittain, joissa korostuu ilmapiiridimensioiden läpikäynti. Tutkimuskysymysten vastauksista nousivat esiin seuraavat pääteemat: viestintäilmapiiri (5.1), yhteisöllisyyden ilmentyminen (5.2), virtuaalisen tiimin johtaminen (5.3), ilmapiiriulottuvuuksien ilmeneminen (5.4), kuormitustekijät (5.5) ja ilmapiirin kehittäminen (5.6). Tulokset on pääosaltaan kuvattu sanallisesti, joskin tuloksia on havainnollistettu jonkin verran myös numeerisilla taulukoilla, jotka on muodostettu kyselyn tulosten perusteella. Sitaattien perään on merkitty sitaatin esittäjän edustama tiimi. Tulososioon on lisäksi yhdistetty keskustelua aikaisemmista tutkimustuloksista ja teorioista. Tarkoitus on näin linkittää tämän tutkimuksen empiiriset tulokset aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun. Kunkin pääalaluvun loppuun on tiivistetty kyseisen alaluvun keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

5.1 Viestintäilmapiiri

Viestinnän merkittävä vaikutus tiimin ilmapiiriin nousi esiin tässä tutkimuksessa. Tässä alaluvussa viestintäilmapiirin eri osa-alueiden ilmenemistä on kuvattu monipuolisesti, jotta vallitsevasta viestintäilmapiiristä sekä tyypillisistä viestintämuodoista ja -tavoista muodostuisi kattava kuva. Alaluvussa 5.1.1 käsitellään virtuaalisten tiimien pääasiallisia viestintävälineitä, koska käytettävät viestintävälineet vaikuttavat osaltaan viestintätapoihin ja -ilmapiiriin. Tapa viestiä ja viestintätyyli ovat tyypillisesti erilaiset kuin samapaikkaisessa tiimissä. Viestintätyylillä on merkittävä vaikutus koettuun ilmapiiriin laajemminkin mielessä. Alaluvussa 5.1.2 käsitellään tarkemmin tiimien viestintätapoja ja -tyylejä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa viestintäilmapiiriin huolimatta siitä, että tiimin toimipisteitä sijaitsee eri puolilla Suomea. Alaluvussa 5.1.3 tarkastellaan tarkemmin organisaatiokulttuurin ja viestintäilmapiirin välisiä yhteyksiä. Luvussa 3 korostettiin kasvokkaisen viestinnän merkitystä luottamuksen, me-hengen sekä ylipäätänsä tiimin toiminnan kannalta. Myös tässä tutkimuksessa kasvokkaisen viestinnän merkitys eri ilmapiiridimensioihin tuli selkeästi esiin. Sen merkitystä on tuotu esiin tulososion eri kohdissa ja alaluvussa 5.1.4 käsitellään kasvokkaisen viestinnän tilanteista tiimipalaverieja. Tiimipalaverit ovat harvoja tilaisuuksia, joissa tiimin jäsenet tapaavat toisiaan kasvokkain.

Yksi virtuaalisen tiimin viestintähaasteista on hiljaisen tiedon siirtäminen, jota käsitellään alaluvussa 5.1.5. Virtuaalisen työskentelyn keskeinen piirre, henkilöstön työskentely eri paikkakunnilla, vaikuttaa selkeästi viestintään ja ilmapiiriin. Alaluvussa 5.1.6 käsitellään tarkemmin fyysisen toimipaikan sijainnin ja viestinnän välistä yhteyttä. Huolimatta siitä, että virtuaalisen tiimin toiminnassa korostuu sähköisten viestintävälineiden käyttö, ei viestintä ole täysin konemaista, vaan viestinnässä tulee esiin myös inhimillisiä piirteitä, joiden esiintyminen viestinnässä antaa oman piirteensä ilmapiiriin. Alaluvussa 5.1.7 kuvataan näiden esiintymistä. Alaluvussa 4.3.5 viestintäilmapiiridimension osana mainittiin palautteenanto, jota käsitellään alaluvussa 5.1.8.

5.1.1 Käytetyt viestintävälineet

Tiimien pääasiallisina viestintävälineinä käytettiin sähköpostia ja puhelinta. Niitä myös pidettiin kaikkein hyödyllisimpinä viestintävälineinä. Viestintävälineiden käytön osalta tulokset olivat hyvin samankaltaisia Kokon ym. (2003), Vartiaisen ym. (2003), Sivusen (2007) sekä Suomen ja Raitoharjun (2009) tutkimusten kanssa. Näissä tutkimuksissa virtuaalisissa tiimeissä sähköpostia ja puhelinta käytettiin päivittäin, intranetin käyttöä oli viikoittain ja epävirallisia tapaamisia satunnaisesti. Sivusen (2007) tutkimuksessa tosin tiimien välillä oli suuria eroja puhelimen käytössä. Osassa tiimeistä puhelinta käytettiin paljon. Sen sijaan globaaleissa tiimeissä puhelinta käytettiin vähän johtuen aikaerojen ja muiden viestintävälineiden, kuten pikaviestimien runsaan käytön vuoksi. Sähköpostin etuina pidettiin erityisesti sitä, että asiaan oli mahdollista palata myöhemmin ja sitä, että viestiin oli mahdollista syventyä kunnolla. Haittapuolena sähköpostissa koettiin sen hitaus. Lisäksi osa koki sen epäluotettavaksi viestintävälineeksi. Epäluotettavuuden kokemiseen vaikuttivat väärinkäsityksen riski sekä nonverbaalisen viestinnän vähäisyys. Samankaltaisia etuja ja haittoja toivat esiin myös tähän tutkimukseen osallistuneet tiimien jäsenet. Suomen ja Raitoharjun (2009) tutkimukseen osallistuneet virtuaalisen tiimin jäsenet pitäytyivät sähköpostin käytössä, vaikka tarjolla oli useita muitakin kommunikointimuotoja, kuten wiki ja Skype. Erityisesti viestintävälineen valintaan vaikutti käytön helppous ja tutuus.

Majchrzak, Malhotra, Stamps ja Lipnack (2004) havaitsivat tutkimuksensa, että osa tiimeistä ei kokenut sähköpostia toimivaksi viestintävälineeksi. Kahdenkeskeinen sähköpostin vaihto saattoi aiheuttaa sen, että tiimin muut jäsenet kokivat jäävänsä ulkopuoliseksi. Tämä aiheutti luottamuspulaa ja epäharmoniaa tiimin yhteistoiminnan kannalta. Tässä tutkimuksessa mukana olivat tiimien jäsenet eivät erityisesti tuoneet esiin ulkopuoliseksi jäämistä.

Muutama yksilö tosin toivoi laajaa jakelua ryhmäsähköposteihin, jotta kaikki asianomaiset saisivat tiedon asiasta ja ettei sisäisiä kuppikuntia syntyisi.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi sähköpostin käyttöön keskeisenä viestintävälineenä liittyy myös muita haasteita. Teksin yliopiston tekemässä koelussa nähtiin, että tiedonkulkua olisi tarvinnut organisoida paremmin, ottaa paremmin huomioon erot laitekannassa ja internetiin pääsyssä, aikatauluttaa yhteistyö paremmin ja sopia siitä miten ja kuinka usein posti tuli tarkistaa. Konsensuksen aikaansaaminen keskenään tuntemattomien henkilöiden ryhmässä koettiin hankalana. (Järvenpää & Knoll 1995.)

Tutkimuksessa mukana olevat työntekijät tapasivat toisiaan kasvokkain säännöllisesti, mikä koettiin erittäin hyödylliseksi. Kasvokkaisen tapaamisen etuna pidettiin nopeaa vuorovaikutusta, kysymysten tarkentamismahdollisuutta sekä nonverbaalisen viestinnän havaitsemista. Haittoina kasvokkaisessa viestinnässä pidettiin matkustamisen aiheuttamia kustannuksia ja ajankäyttöä.

Yhteistyövälineistä eniten käytössä olivat erilaiset tietokannat ja yhteiset dokumentit. Videoneuvottelua ei käytetty tutkittavissa tiimeissä lainkaan. Videoneuvottelumahdollisuus löytyi useammasta tiimistä, mutta missään tiimissä laitteet eivät olleet aktiivisessa käytössä. Henkilöstö ei nähnyt videoneuvottelussa mitään selkeää etua puhelimeen tai varsinkaan kasvokkaiisiin tapaamisiin verrattuna. Tulokset olivat tältä osin samansuuntaisia Vartiaisen ym. (2003) tekemän tutkimuksen kanssa. Osa tutkimuksessa mukana olleista henkilöistä toi esiin videoneuvotteluiden positiivisena piirteenä mahdollisuuden aistia toisen henkilön nonverbaalista viestintää, minkä arveltiin vähentävän väärinymmärryksiä sekä nopeuttavan asioihin puuttumista. Useiden tutkijoiden näkemys videoneuvotteluiden hyödyistä on samankaltainen. Tutkijoiden (Armstrong & Cole 1996, 194; Oertig & Bueg 2006; Rice & Love 1987; Walther & Burgoon 1992) mukaan videoneuvottelu tarjoaa suuremman mahdollisuuden nonverbaalisten vihjeiden viestimiseen kuin tekstipohjainen viestintä. Osa henkilöstöstä sen sijaan toi esiin laitteiden heikon laadun ja piti puhelinta toimivampana viestintävälineenä kanssakäymiseen. Puhelimella soittamista ei kuitenkaan koettu viestinnällisesti samanlaiseksi verrattuna kasvokkaiseen viestintään. Tiimin C1 asiantuntija tuo esiin videoneuvottelun edun puhelimen käyttöön verrattuna juuri nonverbaalisen viestien havaitsemisessa:

Puhelimessa saattaa käydä niin, että toinen sanoo, että ymmärrän, mutta sitten kun ei näe sen toisen ilmeitä ja eleitä, niin ei näe, että ymmärtääkö se todella ja tässä on välillä tullut väärinkäsityksiä. Videoneuvottelussa näkis sitten ne kasvokseen ilmeet, että sikäli vois aistia sitä. Sitten näkisi, että onko toinen läsnä. Nyt kun puhuu puhelimessa, sitä saattaa samalla tehdä mitä tahansa siinä ohella. Siinä mielessä vois olla ok. (asiantuntija tiimi C1)

Videoneuvotteluiden ei koettu korvaavaan kasvokkaisia palavereja, joissa aidosti pääsi olemaan samassa fyysisessä tilassa toisten kanssa. Me-hengen ja ilmapiirin rakentamisen osalta kasvokkaiset palaverit nähtiin selkeästi parempana foorumina kuin videoneuvottelut. Positiivisena seikkana videoneuvottelussa pidettiin käytön edullisuutta henkilökohtaisiin tapaamisiin verrattuna. Haittana puolestaan pidettiin small talkin puuttumista sekä konemaisuuden välittymistä viestinnässä ja ihmisten olemuksessa.

Tutkijat (Majchrzak, Malhotra, Stamps & Lipnack 2004) ovat pitäneet videoneuvottelun eräänä heikkoutena aikasidonnaisuutta. Sen sijaan virtuaaliset työtilat, joissa jäsenillä on mahdollista tuoda omia aikaansaannoksiaan esiin ja jättämään viestiä, on koettu toimivaksi vaihtoehdoksi. Tässä tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä virtuaalisia työtiloja, jonne olisi voinut jättää viestejä, oli sangen vähän käytössä. Ajatustasolla niistä oli hieman keskusteltu joissakin tiimeissä, mutta käytännössä niitä ei ollut hyödynnetty.

Virtuaalisten tiimien pääasiassa käyttämät viestintävälineet asettavat omat haasteensa ihmissläheisen ilmapiirin luomiselle (vrt. Daft ym. 1987). Sähköisten viestintävälineiden avulla on haasteellista luoda lämminhenkistä, inhimillistä ja yhteisöllistä ilmapiiriä. Toisaalta nykyteknologia mahdollistaa liikkuvan kuvan näkemisen tiimin jäsenistä esimerkiksi videoneuvotteluiden avulla vaivattomasti. Tällöin viestintä ei jäisi pelkästään äänen ja tekstin varaan, vaan myös nonverbaalinen viestintä tulisi selkeämmin havaituksi. Inhimillisten piirteiden esiintuomista teknisin apukeinoin ei oltu erityisemmin haluttu tuoda esiin virtuaalisissa tiimeissä. Missään tiimissä ei esimerkiksi hyödynnetty ryhmätyöohjelmistoja, joiden avulla omalta tietokoneen kuvaruudulta olisi nähnyt toisten tiimin jäsenten kuvat ja tavoitettavuuden. Työskentely ja viestintä viittasivat perinteiseen työskentelytapaan, jossa viestinnässä keskeisenä tekijänä nähtiin asiasisällön välittäminen. Sen sijaan tiimin jäsenten yhteisöllisyyden ja me-hengen kehittämiseen ei viestinnässä kiinnitetty tältä osin paljoa huomiota. Toisaalta myös puhelimesta ja sähköpostiviestissä voi välittää lämminhenkisyyttä eri tavoin. Viestintävälineillä on toki oma vaikutuksensa ilmapiiriin, mutta enemmän kyse on kuitenkin viestintätavasta. Käytettävä viestintäväline sinänsä ei siis vielä sanele vallitsevaa ilmapiiriä, vaikka toki vaikuttaa siihen omalta osaltaan. (vrt. Dutta-Roy, 1998, 47–56; Mowshowitz 1997, 30–37; Wiesenfeld, Raghurum & Garud 1998.)

5.1.2 Tapa viestiä ja viestintätyyli

Tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalisissa tiimeissä viestintä oli yleisellä tasolla kohtalaisen sujuvaa ($ka=3,33$, $kh=0,66$) (taulukko 4), mutta syvällisyys ja moniulotteisuus nousivat selkeiksi kehityskohteiksi. Omaan työhön ja tiimin

yleisiin asioihin liittyvään viestintään oltiin kohtuullisen tyytyväisiä. Kehitystä sen sijaan kaivattiin organisaation yleisiin asioihin liittyvään ja toisten tiimien väliseen viestintään. Yleisten informatiivisten asioiden koettiin välittyvän suhteellisen hyvin fyysisistä etäisyyksistä huolimatta sähköpostitse.

Taulukko 4. Tyytyväisyys eri viestinnän osa-alueisiin (1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä) (n=117).

Viestinnän osa	ka	kh
Tiedon saanti työhön liittyvistä asioista	3,47	0,75
Tiedon saanti tiimin yleisistä asioista	3,66	0,85
Tiedon saanti organisaation yleisistä asioista	3,15	0,90
Kokemus tiimin sisäisen viestinnän toimivuudesta	3,45	0,88
Kokemus viestinnän toimivuudesta toisten tiimien kanssa	2,94	0,92

Tiimien viestintää leimasi selkeästi reaktiivinen toiminta. Tyypillinen viestintätilanne oli reaktiivinen ja ongelmalähtöinen. Kun tiimin jäsen tarvitsi apua, otti hän yhteyttä kolleegaan tai muuhun tahoon saadakseen ongelman ratkaistua ja päästäkseen työssään eteenpäin. Proaktiivinen, kehittävä ja syvemmän tason refleктоiva ote olivat hyvin harvinaisia. Tiimin A1 esimiehen sitaatti kuvastaa oma-aloitteisuuden merkitystä reaktiivisessa viestintäilmapiirissä. Apua sai pyydettyäessä:

Oma-aloitteisuus pätee tässä, että jos sä niiku tarviit apua ja jeesiä, niin sitä pitää pyytää. Onks se nyt niin, että suolaa ja neuvoja ei anneta pyytämättä. Mä uskon, että tää pätee tähänkin aika hyvin. (tiimin A1 esimies)

Yhtenä vaikuttavana tekijänä kehittämiskeskeisen viestinnän vähäisyyteen koettiin kiireellisyys. Suuri osa henkilöstöstä koki, että heillä on paljon omia työtehtäviä, joiden tekemiseen ei kunnolla tuntunut riittävän aikaa, joten aikaa suunnittelemaan ja kehittävään keskusteluun tiimin jäsenten kanssa ei koettu olevan riittävästi. Kiireellisyydestä, työtehtävien määrästä sekä virtuaalisuudesta huolimatta, on vallitsevalla toimintakulttuurilla hyvin oleellinen merkitys toimintatapoihin. Yleisellä tasolla missään tiimissä ei ollut selkeästi vakiintunut toimintakulttuuriin tämänkaltaista kehittämiskeskeistä toimintaa. Osasta tiimeistä löytyi joitakin henkilöitä, jotka pyrkivät viestinnässään reflektiiviseen ja proaktiiviseen lähestymistapaan, mutta tapa ei kuitenkaan ollut levinyt laajalti käyttöön tiimeissä. Jossain määrin muutamissa tiimeissä kannustettiin innovatiiviseen ja kehittävään työotteeseen sekä viestintään, mutta sitä ei kuitenkaan ollut laajemmin johdettu.

Henry ja Hartzler (1998) sekä Lipnack ja Stamps (1997, 88) painottavat vuorovaikutuksessa kahdensuuntaisuutta. Viestinnän avulla rakennetaan hen-

kilökohtaisia ihmissuhteita, ja viestinnän puute puolestaan heijastuu usein vaikeuksissa rakentaa ihmissuhteita. Tässä tutkimuksessa virtuaalisissa tiimeissä yhtenä erona samapaikkaiseen tiimiin verrattuna oli viestinnän yksisuuntaistuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietoa välitetään eri tahoilta toiselle pääsääntöisesti sähköisesti, mutta siihen reagoiti dialogimaisesti koettiin haasteellisemmaksi kuin kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Virtuaalisuus sinänsä tuo mukanaan pienen haasteen syvemmän tason proaktiiviselle, kehittäväälle ja refleктоivalle viestinnälle. Monet tiimin jäsenistä kokivat, että ideointia ja suunnittelua sekä syvällistä keskustelua on helpoin toteuttaa kasvotusten yhteisessä fyysisessä tilassa. Viestinnän yksisuuntaistuminen asettaa haasteita henkilökohtaisten ihmissuhteiden ja ihmisläheisen ilmapiirin luomiselle.

Välillä virtuaalisuuden vaikutus viestinnän syvällisyyteen on enemmänkin asenteellinen kysymys kuin itse virtuaalisuudesta johtuva. Osa henkilöstöstä toi viestinnän haasteita esiin myös samassa fyysisessä toimipaikassa olevien kanssa. Yhtenä esimerkkinä oli sähköisten viestintävälineiden käyttäminen keskeisenä viestintävälineenä, vaikka oltiin vuorovaikutuksessa samassa rakennuksessa työskentelevän työtoverin kanssa. Mikäli työtoveri työskenteli eri kerroksessa, oli sängen tyypillistä, että hänelle soitettiin tai lähetettiin sähköposti sen sijaan, että tavattiin kasvokkain. Muutamissa tiimeissä (B1, B2 ja B3) viestinnän erääksi haasteeksi oli muodostunut tiimien päätoimipaikan toimiston avokonttoritilat, jossa suullinen viestintä vaikutti työrauhan säilyttämiseen. Sen sijaan etäällä toimivat työntekijät kokivat viestinnän vapautuneemmaksi kuin avokonttorissa toimivat tiimin jäsenet. Tiimin B3 kotonaan työskentelevä asiantuntija kuvaa asenteen vaikutusta viestintään sekä viestinnän vapautumista siirryttäessä virtuaaliseen työskentelyyn:

Jos nyt ajattelee niitä projekteja, kun mä vedin silloin kun mä olin vielä konttorilla töissä, ni en mä nää niinko mitään eroa. Et silloinkin me oltiin eri kerroksissa, et ei sitä viittinyt kävellä et kyl sitä silloinkin soitti ja lähetti sähköpostia et tota, nyt tavallaan se on niinko vielä sallitumpaa. Ja vielä niinku se, et nyt kun ollaan maisemakonttoris, niin tota vielä vähemmän siellä ollessakaan kommunikoi, et ei vaan kävele toisen viereen ja rupee jutteleen. (asiantuntija tiimi B3)

Pääsääntöisesti viestintä tiimeissä oli hyvin työ- ja asiakaskeistä. Tämä on varsin tyypillinen virtuaalisten tiimien piirre (Chidambaram 1996; Sivunen 2007). Humalan (2007, 46) mukaan viestintä henkilökohtaisista asioista hankaloituu fyysisen etäisyyden kasvaessa. Virtuaalisissa tiimeissä sosiaaliset kontaktit tyypillisesti vähenevät samapaikkaiseen tiimiin verrattuna (Hightower & Sayeed 1995, 1996; Julkunen, Nätti & Anttila 2004; McGrath & Hollingshead 1994). Tämä johtuu siitä, että virtuaalisissa tiimeissä viestintä on vaikeampaa, tyypillisesti tehtäväsuuntautuneempaa ja vähemmän sosio-emotionaalista (Chidambaram 1996). Tutkimuksessa mukana olevissa virtuaali-

sisä tiimeissä kollegoita ja esimiestä lähestyttiin ensisijaisesti työasioissa. Sen sijaan työntekijät eivät lähestyneet toisiaan ensisijaisesti henkilökohtaisissa asioissa soittamalla tai lähettämällä sähköpostia, jossa kysyttäisiin päivän kuulumisia tai edellisen viikonlopun sujumista. Samankaltaisia tuloksia on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa. Muuhun kuin suoranaiseen työhön liittyvien kuulumisten vaihtaminen on virtuaalisissa tiimeissä selkeästi vähäisempää kuin samapaikkaisissa tiimeissä (Bornia 1997; Connolly, Jessup & Valacich 1990; Hiemstra 1982; Hiltz, Johnson & Turoff 1986; Isoaho & Lehto 2004; Quresh, Bogenrieder & Kumar 2000; Rice 1984).

Vaikka yhteydenottoon liittyi ensisijaisesti työasioiden läpikäyminen, lähes kaikissa tiimeissä ihmiset puhuivat kuitenkin keskenään myös henkilökohtaisista asioista varsinkin läheiseksi muodostuneissa työtoveruussuhteissa. Henkilökohtaisista asioista puhuttiin työasioiden läpikäynnin yhteydessä. Työ- ja asiakeskeinen viestintätyyli heijastui tiimin ilmapiiriin laajemmassakin mielessä. Vaikka tiimin jäsenet vaihtoivat henkilökohtaisia kuulumisia sähköpostitse ja puhelimen välityksellä, ei se ollut niin arkipäiväistä ja moniulotteista kuin samapaikkaisesti toimiessa. Kokonaisuudessaan virtuaalisten tiimien ilmapiiriä voidaan kuvata työ- ja asiakeskeisiksi. Tiimin C1 asiantuntija tuo esiin henkilökohtaisen viestinnän syvällisyyden vähenemistä samapaikkaisen tiimin kanssakäymiseen verrattuna:

Me ollaan täällä Riihimäellä niin eristyksissä, että ei sellaista vapaa-ajan tuntemista oo ollenkaan. Sähköpostissa ja puhelimesta jonkin verran saatetaan puhua muustakin kuin työasioista, mutta ei läheskään niin syvällistä. (asiantuntija tiimi C1)

Eräs keino kehittää tiimin ilmapiiriä on tiimin jäsenten keskinäinen vapaa- muotoinen keskustelu. Vapaamuotoinen keskustelu muokkaa ilmapiiriä ihmisläheiseksi. Joissakin tiimeissä (erityisesti tiimi B2) oli tiimin jäsenten yhteisiksi puheenaiheiksi muodostunut vapaa-ajan harrastuksista, kuten lomamatkoista, puhuminen. Yhteisistä kiinnostuksen kohteista puhumisen koettiin vaikuttavan ilmapiiriin ja me-henkeen positiivisesti. Useiden tutkijoiden (esim. Grenier & Metes 1995; Hertel ym. 2004; Hofner 1996) mukaan formaalisen ja työkeskeisen viestinnän lisäksi myös muu sosiaalinen kanssakäyminen ja epävirallinen viestintä ovat tärkeitä. Hertelin ym. (2004) tutkimuksen mukaan tiimit, joissa henkilöstö keskusteli keskenään muistakin kuin työasioista olivat tehokkaampia kuin tiimit, joissa henkilöstö keskusteli pelkästään työasioista. Työhön liittymätön epävirallinen viestintä kehittää me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Epävirallinen sähköposti toiselle tiimin jäsenelle lujittaa sosiaalista verkostoa, mikä lisää kyvykkyyttä vastata, kun tärkeitä ongelmia tai kysymyksiä nousee esiin.

Tutkijoiden näkemykset virtuaalisen tiimin viestinnän tehokkuudesta ovat ristiriitaisia. Suuri osa tutkijoista (esim. Becker, Quinn & Callentine 1994; Cameron ym. 1999; Kock 1998) pitää virtuaalisen tiimin viestintää selkeästi tehottomampana samapaikkaisen tiimin viestintään verrattuna. Osa tutkijoista (esim. Chidambaram 1996; Walther 1992; Warkentin & Beranek 1999) sen sijaan pitää mahdollisena, että virtuaaliset tiimit voivat viestiä yhtä tehokkaasti kuin kasvokkaiset ryhmät, kunhan niille annetaan riittävästi aikaa. Kaikissa tässä tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä oli havaittu viestinnän haasteellisuus. Virtuaalisuus sinänsä toki vaikuttaa hieman viestinnän asiasisältöön. Siitä huolimatta viestinnässä on erittäin suuri vaikutus tiimin jäsenillä itsellään, aivan kuten samassa fyysisessä toimipaikassa toimivilla tiimeilläkin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita tutkimuksessa mukana olevien tiimin jäsenten erilainen suhtautuminen henkilökohtaisista asioista kertomiseen. Osa tiimien jäsenistä koki, ettei halunnut kertoa omista henkilökohtaisista asioistaan työtovereilleen, vaikka muut tiimin jäsenet saattoivat puhua keskenään henkilökohtaisista asioista

Viestinnälle tyypillinen piirre oli tarkoituksenhakuisuus ja tietynlainen suunnitelmallisuus. Tarkoituksenhakuisuus tuli viestinnässä esiin niin, että tyypillisesti yhteydenotossa oli jokin selkeä tavoite, mikä liittyi työtehtäviin. Ongelmiin haettiin ratkaisua lähestymällä työtoveria tai esimiestä. Arkipäiväistä käytäväkeskustelua, jossa työtoverin kanssa vaihdetaan yleisiä kuulumisia ilman sen kummempaa tavoitetta tai tarkoitusta, oli virtuaalisissa työyhteisöissä tyypillisesti hyvin vähän. Toki sitä tapahtui virtuaalisissa työyhteisöissä samassa fyysisessä toimipaikassa olevien henkilöiden välillä kahvitunnilla ja käytävillä, mutta fyysisesti toisella paikkakunnalla olevien henkilöiden kanssa ei ole arkipäiväisiä spontaaneja, ”vesiautomaattimaisia” kohtaamispaikkoja ja -tilanteita, joiden ympärillä ihmiset voisivat vaihtaa tietojaan. Ainoastaan harvoissa tapauksissa, esimerkiksi kun tiimin jäseniä matkusti toiselle paikkakunnalle palaveriin, saattoi käytäväkeskustelua syntyä toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin viestinnän vähenemisen kun on siirrytty samapaikkaisesta tiimistä virtuaaliseen tiimiin. Kun yhteisiä kohtaamispaikkoja ei ole, vähenee viestintä luonnostaan. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin Beckerin ym. (1994) sekä Hightoverin ym. (1998) tutkimuksissa.

Kyllä tulee juteltua, kun menee eri toimipaikkoihin, käy kahvilla tai muuta sellaista. Aikoinaan Lahdessa oli ainoastaan yks kahvipaikka, se oli oikeastaan aika hyvä, siinä näki ihmisiä. Nyt kun sellaisia kohtaamispaikkoja ei oo, niin voi sanoa, että se menee 1/5 osaan. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Spontaani viestintä oli virtuaalisissa tiimeissä vähäistä ja spontaanisuuden koettiin vähenevän siirryttäessä samapaikkaisesta työskentelystä virtuaaliseen

työmuotoon. Monesti asioita mietittiin ensin itsenäisesti, ja jos ratkaisua ei keksitty, lähestyttiin kollegaa ja esimiestä. Spontaanin viestinnän vähäisyyden koettiin hidastavan asioiden kulkua. Ajoittain pienen asian takia ei viitsitty ottaa yhteyttä, vaan asioita saatettiin hieman kerätä ennen yhteydenottoa, ellei asia ollut akuutti ja kiireellinen. Kun asioita kasattiin seuraavaa yhteydenottoa varten, asiat saattoivat toisinaan myöhästyä tai jäädä hoitamatta. Paikallisessa toimistossa sen sijaan kynnys kysyä neuvoa kollegalta tai valittaa stressistä oli pienempi. Tiimin A2 asiantuntija kuvaa eripaikkaisuuden luomia haasteita spontaanin viestinnän suhteen:

Täs on kuitenkin tätä välimatkaa tänne Ouluun päin 600 km, sitä ei niiku voi kiipaista sinne toiseen kerrokseen hakemaan jotain tietoa markkinoinnin kaverilta, jotka liittyy tuotelanseeraukseen. (asiantuntija tiimi A2)

Virtuaalinen toimintatapa asettaa keskustelevan viestintäilmapiiriin luomille omat haasteensa. Tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä usean henkilön välinen spontaani keskustelu oli vähäistä. Tyypillisesti eniten aikaa vievät keskustelut suunniteltiin etukäteen ja niille varattiin aika kalenterista, niin myös puhelinpalavereille, joissa ei koettu päästävän samankaltaiseen läheisyyden tunteeseen kuin samapaikkaisessa palaverissa, koska toisen kasvojen ilmeitä ei näe, papereita ei pysty ojentamaan samalla tavalla eikä näyttämään asioita samalla tavalla piirtämällä ja asioiden esittäminen koettiin muutenkin haastavammaksi. Ajoittain soitettiin yksittäisille tiimin jäsenille ja välillä seurauksena oli soittokierroksia eri tiimin jäsenille. Soittokierrokset henkilöstölle koettiin aikaa vievänä ja yhteinen ryhmän keskustelu jäi myös tällaisissa viestintätilanteissa vähäiseksi. Myös sähköpostilla ryhmäkeskustelun aikaansaaminen koettiin hankalaksi. Keskustelu jäi ajoittain lyhytsanaiseksi ja aidon dialogin aikaansaaminen koettiin haastavana. Seurauksena saattoi olla aikaa vievää runsasta sähköpostien välittämistä. Kasvokkaisessa palaverissa sama asia sen sijaan olisi saatettu selvittää lyhyessä ajassa keskustelunomaisesti.

Fyysisesti samassa toimipaikassa työskentelevät tiimien jäsenet kykenivät pitämään spontaaneja kasvokkaisia palavereja sekä keskusteluja asioista, joiden välittäminen toisella paikkakunnalla oleville tiimin jäsenille oli ongelmallista. Ajoittain spontaaneissa keskusteluissa läpikäytyjä asioita ja ei muistettu kertoa toisella paikkakunnalla oleville kollegoille, ellei asiaa koettu erityisen tärkeäksi. Tämä vaikeutti myös hiljaisen tiedon siirtämistä.²⁶ Yhteistyön kannalta tämänkaltaiset viestintäkatkokset koettiin yhteistoimintaa heikentävinä. Tulokset ovat samankaltaisia Sivusen (2007) tutkimustulosten kanssa. Myös Sivunen toi esiin spontaaneissa viestintätilanteissa, kuten kahvipöytäkeskus-

²⁶ Hiljaisen tiedon siirtämisestä kerrotaan lisää alaluvussa 5.1.4.

teluissa, käytyjen asioiden siirtämisen haastetta etätoimipisteissä työskenteleville. Päätoimipaikassa työskentelevät odottivat usein, että etätoimipaikoilla olevat työskentelevät kysyisivät heiltä asioita, mikäli tarvitsivat tietoa. Toisaalta etätoimipaikoilla työskentelevien on vaikea tietää, mitä kysyä spontaanien keskustelujen luonteen vuoksi. Spontaaneista keskusteluista ei ole tapana pitää pöytäkirjaa eikä niitä ole merkitty yhteiseen kalenteriin. Tiimin C2 asiantuntija kuvaa spontaanin viestinnän vähäisyyttä ja haastavuutta virtuaalisessa työskentelyssä seuraavasti:

Niiku maalaisjärjellä jos miettii, niin muutama kaveri ku on Helsingistä ja sit muut on ympäri Suomee, niin meillä maalaiskunnissahan ei voida käydä käytäväkeskustelua. Se viestintä ihan varmaan toimii niiku eri lailla siellä, siel on kuitenkin johto tai ryhmäjohto, tekijät, siel on asiantuntijat, asioiden käsittely menee siel helposti, että unohdetaan, että hei, tääl on 5 jätkää tääl maakunnissa. Ei sitä voi tietysti kukaa pakottaan, mut jos nopeesti kasataan siel pöydän viereen porukka ja rupatellaan, niin se on käsitelty ja me ollaan täällä ihan, että mitä helvettiä tämmöisestä mitään kuullutkaan koskaan. (asiantuntija tiimi C2)

Osa esimiehistä näki fyysisessä etäisyydessä kolikon toisen, positiivisen puolen. Kyseiset esimiehet kokivat, että henkilöstö toi asiat esiin valmistelumpina, kuin niitä oli aikaisemmin tuotu samassa fyysisessä toimipaikassa työskenneltäessä. Henkilöstö oli miettinyt ja valmistellut asioita etukäteen ja vasta sitten toi ne esitettäväksi esimiehelle, jotta tällöin säästyi aikaa ja henkilöstökin oli itse ottanut vastuuta asioiden eteenpäin viemisessä.

Pääsääntöisesti tiimien viestintäilmapiiri koettiin avoimeksi. Tosin muutamissa tiimeissä (tiimit D1 ja C2) oli tiimin sisälle muodostunut pieniä kuppikuntia, jotka jakoivat keskenään tietoa, mutta eivät välttämättä viestineet sitä muille. Tiimin D1 esimies kuvaa omassa tiimissään esiintynyttä kuppikunta- maista toimintaa seuraavasti:

Sieltä tulee taas se kolmikko, ketkä juttelee, mut jos me ei sitä yhdelle tai kahdelle kaverille kerrota, ettei sen kilpi kiillotu. Saattaa olla, että jotakin syrjitään siinä tiedotuksen kanssa. Ensteks pidetään se tieto itsellään ja katotaan kertoisinko mä sitä noille, mut en mä sitä tolle ainakaan, se on vähän tällainen. (esimies tiimi D1)

Yleisesti ottaen tämänkaltainen kuppikuntamainen toiminta oli kuitenkin vähäistä ja tällainen toiminta koettiin ilmapiirin kannalta hyvin negatiiviseksi.

5.1.3 Viestintä- ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa viestintään varsin paljon (vrt. Holtz 2005). Vaikka virtuaaliset tiimit ovatkin toiminnaltaan itsenäisiä ja ihmiset työsken-

televät eri puolilla Suomea, eivät virtuaaliset tiimit kuitenkaan ole mikään erillinen osa muuta organisaatiota, vaan ne ovat myös kyseisen organisaatiokulttuurin vaikutuksen alaisia (vrt. Hofstede ym. 1990; Keeton & Mengistu 1992, Martin 1992). Suuressa osassa tiimeistä organisaatioiden viestintäkulttuurissa tuli esiin avoimuus ja luottamuksellisuus. Tiedon jako työstä, työskentelystä ja tuloksellisuudesta koettiin yleisesti ottaen avoimeksi. Positiivinen, toisia kannustava ja innostava viestintäkulttuuri oli kuitenkin suhteellisen vähäistä. Muutamissa tiimeissä organisaatiokulttuurin vaikutus viestintään oli negatiivinen, jolloin tiettyjä asioita saatettiin pimittää ja pantata eikä tietoa jaettu kovin auliisti. Tiimeissä A2, B1 ja D1 osa tiimin jäsenistä koki, että tietyt henkilöt panttasivat tietoa vallan merkinä. Tämän koettiin kuitenkin olevan yksittäisten henkilöiden tapa toimia yleisen organisaation viestintäkulttuurin sijaan. Tiimissä B1 tiedon panttauksen kokeminen korostui, sillä projektipäällikön koettiin toimivan näin. Tiimin A2 asiantuntija kuvaa viestinnän kehittämisen haasteita, kun organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiimin toimintaan. Organisaatiokulttuurin muuttaminen viekin tyypillisesti paljon aikaa (vrt. McNabb & Sepic 1995; Stringer 2002; Thomson 1998). Viestintä ei siis ole ainoastaan tiimin omissa käsissä, vaan myös laajempi organisaatiokulttuuri vaikuttaa viestintään:

Ne ongelmat mitkä on, niin ne ei välttämättä johdu tiimistä, vaan yrityskulttuurista ja ihmisistä, että sitä ei välttämättä voi laittaa tiimin harteille sitä viestinnän sujuvuutta tai epäsujuvuutta. Semmoinen organisaatioperinne, että tieto ei välttämättä kulje niin hyvin kuin pitäisi, mut ne on ollut olemassa kautta aikojen. (asiantuntija tiimi A2)

Yleisesti ottaen kynnys lähestyä tiimitoveria työasioissa oli alhainen. Henkilöstö oli tottunut lähettämään sähköposteja toisilleen ja kysymään apua. Avoimessa viestintäkulttuurissa, jossa ihmiset ovat kanssakäymisessä päivittäin, kynnys lähestyä toista on pienempi kuin työyhteisössä, jossa viestintää on vähemmän. Avoimuus ja helppo lähestyttävyyys viittaavat ihmissläheiseen ilmapiiriin. Toisaalta osa työntekijöistä koki ajoittain virtuaalisuuden aikaansaavan pientä kynnystä viestintään. Toisen osapuolen tunteiden ja kiireellisyyden aistimista pidettiin tärkeänä lähestymisen kannalta. Osa koki, että ei viitsinyt tai uskaltanut lähestyä kollegaa niin helposti, kuin mikäli hän olisi työskennellyt samassa fyysisessä toimipaikassa. Saatettiin esimerkiksi pelätä sitä, että keskeyttää toisen työt tai ”mitä toinen nyt ajattelee, kun soitan sille”. Taustalla oli nonverbaalisen viestinnän sekä toisen tunnetilojen vähäinen aistiminen. Sen sijaan samassa toimipaikassa työskennellessä toisen tunnetilat ja kiireellisyys on helpommin havaittavissa, ja lähestymisajankohdan voi valita

havaintojen perusteella.²⁷ Tiimin C1 asiantuntija kuvaa tunnetilojen aistimista samassa paikassa:

Kyllä sitä etua on, että ollaan tässä samassa. Kyllä sitä tuntee ja näkee naamasta, että okei, tänään toltta ei kannata mennä kysymään, että sillä on paniikki tänään. Kyllä siitä selkeä etu on, että samalla käytävällä istutaan. (asiantuntija tiimi C1)

Automaattisesti fyysinen etäisyys ei tuonut mukanaan kynnystä lähestyä, vaan hyvin paljon sen kokemiseen vaikuttivat yksilön oma suhtautuminen asiaan sekä tiimin toimintakulttuuri. Toisaalta, kuten alaluvussa 5.1.1 mainittiin, erilaisten teknisten ryhmätööhjelmistojen hyödyntäminen tiimeissä oli erittäin vähäistä. Missään tiimissä ei ollut hyödynnetty teknisiä apuvälineitä yhteisen sosiaalisen tilan luomisessa. Tekniikka mahdollistaisi web-kameroiden käytön, joiden avulla olisi koko ajan mahdollista nähdä muut tiimitoverit tietokoneen näytöllä. Tällöin voitaisiin luoda avokonttorimainen tila, jossa olisi mahdollista havaita työtoverien eleet ja ilmeet sekä heidän kiireellisyytilanteensa tietokoneen monitorilta. Tämänkaltaisia mahdollisuuksia ei kuitenkaan ollut edes kunnolla harkittu.

5.1.4 Tiimipalaverit

Tiimipalaverit ovat harvoja tilaisuuksia, joissa tiimin jäsenet tapaavat toisiaan kasvotusten. Kasvokkaisen kanssakäymisen vaikutusta ilmapiiriin on korostettu tämän tutkimuksen eri vaiheissa. Alaluvussa 5.1.4.1 käydään läpi tiimipalaverien käytännön toteutusta ja alaluvussa 5.1.4.2 käsitellään tiimipalaveriin liittyviä matkustuksen kokemuksia.

5.1.4.1 Tiimipalaverien toteutus

Vaikka virtuaalisessa työskentelyssä korostuu paikkasidonaisuuden häviäminen (Lahtinen 2000, 33; Lahtinen 2002, 14), tuli virtuaalisten tiimien toiminnassa vielä esiin samapaikkaisuuden merkitys. Kuten alaluvussa 5.1.1 mainittiin, työtovereiden kasvokkaisilla kohtaamisilla oli suuri positiivinen vaikutus tiimin ilmapiiriin ja me-henkeen, ja kasvokkaiset tiimipalaverit ovat lähes ainoita tilaisuuksia, joissa tiimin jäsenet tapaavat toisiaan tällä tavoin. Osa tutkijoista (esim. Saunders 2000) pitää säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia välttämättömänä tiimin kehittämisen kannalta. Tutkimuksessa mukana olleet

²⁷ Alaluvussa 5.1.6.3 kerrotaan lisää tunteiden aistimisesta etäisyyksien päästä.

tiimin jäsenet tapasivat toisiaan tyypillisesti 1–2 kuukauden välein. Parissa tiimissä (tiimit B1 ja B2) tosin tapaamisia oli ainoastaan 2–3 kappaletta vuoden aikana. Olipa tiimien tapaamisten tiheys mikä tahansa kokivat tiimin jäsenet tapaamiskertojen määrän sopivaksi. Suuressa osassa tiimeistä tiimipalaveriin osallistuminen oli aktiivista riippumatta fyysisestä välimatkasta. Muutamissa tiimeissä (B1, tulosityksikkö C3) etäällä toimivien osallistumisaktiivisuus tiimin palaveriin oli ajoittain ollut vähäistä. Tämän koettiin vaikuttavan negatiivisesti me-henkeen ja ilmapiiriin ja lisäksi sitoutuminen tiimiin koettiin vähäiseksi tällaisissa tapauksissa.

Tiimipalaveriin osallistumisessa oli selkeästi havaittava ero tiimeissä, joissa ilmapiiri ja me-henki koettiin positiiviseksi. Kyseisissä tiimeissä (esimerkiksi C1, E1) tiimipalaveriin osallistuttiin aktiivisesti. Sen sijaan tiimeissä (esimerkiksi B1), joissa yhteishenkeä ja ilmapiiriä ei koettu niin positiiviseksi, tiimipalaveriin osallistuminen oli vähäisempää ja niitä myös järjestettiin harvemmin. Tiimin C1 asiantuntijat tuovat esiin tiimipalaverien positiivista vaikutusta me-henkeen ja yhteisöllisyyden tunteeseen.

Tämmöisiä tilaisuuksia mitä on, niin mä osallistun mielelläni. Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin ja tarvii sitä kommunikaatiota. (kotonaan työskentelevä asiantuntija tiimi C1)

Niitä tiimipalavereja on 4–6 kertaa vuodessa, missä käydään tulosta läpi ja sellaisia yleisiä asioita. Sekin on ehkä pakko, että tää porukka pysyy jotenkin yhteneväisenä nähdä, sen sijaan että me vaan television välityksellä vaan. Kyllä se tiimihenki vaatii tietynlaista, että sitä on vaan jaksettava matkustaa. Mä uskon vakaasti, että meidän kuuluu tehdä niin. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimipalaverit toteutettiin pääsääntöisesti oman tiimin kesken. Muutamissa tiimeissä (esimerkiksi tiimi A2) vieraili satunnaisesti asiantuntijatiimien jäseniä, joiden kanssa tiimi teki yhteistyötä. Kyseiset vierailut koettiin positiivisina viestinnän sekä tiimien välisen yhteistyön rakentamisen kannalta. Muutamissa tiimeissä painotettiin, että ulkopuolisia vierailijoita toisista tiimeistä kaivattiin lisää tiimipalaveriin. Toisaalta kyseisten tiimien esimiehet puolestaan toivat esiin, että tiimin henkilöstö vaati omaa aikaa tiimipalaveriin purkaakseen tunteitaan ja ilmaistakseen mielipiteitään, koska vierailevien asiantuntijoiden käyttämä aika tiimipalaverissa oli pois tiimin yhteisestä ajasta.

Tiimipalaverien paikan valinnassa painottui kustannusjohtoinen ajattelu, mikä johti tiimin päätoimipaikan ja etätoimipisteiden väliseen epätasa-arvoiseen keskinäiseen asemaan. Tiimipalaverit pidettiin pääsääntöisesti tiimin päätoimipaikassa, jossa toimi enemmän tiimin jäseniä kuin muissa toimipaikoissa. Henkilöstön kokonaismatkustajamäärää sekä kustannustekijöitä pidettiin ratkaisevina tekijöinä tiimipalaverin pitopaikkaa mietittäessä. Joissakin tiimeissä palaverien pitopaikkaa vaihdeltiin satunnaisesti ja saatettiin valita maantie-

teellisesti sellainen paikka, johon kaikilla olisi suhteellisen samanpituisen matka. Missään tiimeistä tiimipalaverin pitopaikkaa ei kuitenkaan muutettu niin, että matkustusmäärä olisi jakautunut tasaisesti, mikä puolestaan loisi tasa-arvon tunnetta. Tiimin me-hengen rakentamisen, toisiin tutustumisen sekä yleisen ihmisläheisen ilmapiirin luomisen näkökulma painoivat vähemmän palaveripaikan valintatilanteessa. Ilmapiirin kehittämisen kannalta tiimipalaverien pitopaikan vaihtaminen olikin yksi kehityskohteista.

Tiimin B1 asiantuntija kuvaa ristiriitaiseksi koettua tilannetta omassa tiimissään. Etäällä työskentelevät matkustivat aina tiimin päätoimipaikkaan palaverieja varten. Etätoimipisteissä ei ollut kertaakaan pidetty tiimipalaverieja, vaikka toisaalta päätoimipaikasta olisi yhtä pitkä matka etätoimipaikkoihin ja tiimin jäsenet voisivat tulla samalla autolla:

Joskus on ollu tää, että tuu sä sieltä Porista Turkuun ku yks ihminen vaan, mut samassa autossa ne tulis sieltä Turusta Poriin. (asiantuntija tiimi B1)

Tiimin yhteneväisyyden ja tasa-arvon tunteen edistämiseksi Grove ja Hallowell (1998) suosittelevat, että ensimmäinen tiimipalaveri pidettäisiin neutraalissa paikassa, esimerkiksi sellaisessa paikassa, jossa ei ole yhtään etäyksikköä. Tämä viestisi osaltaan tasa-arvoisuutta. Ensimmäisen palaverin jälkeen ilmapiirin kannalta olisi suotavaa, että tiimipalaverieja järjestettäisiin vaihdellen eri toimipaikoissa (vrt. Armstrong & Cole 1996). Kun etäällä toistaan työskentelevät ihmiset kommunikoivat sähköisiä viestintävälineitä käyttäen, muodostavat he tyypillisesti ajan kuluessa mielikuvia toistensa fyysisestä työtilasta, työmäärästä ja työtavoista. Mitä yksityiskohtaisemmin työntekijät kykenevät mielikuvissaan näkemään toistensa paikallista kontekstia, sitä läheisemmältä yhteistyö, viestintä ja henkilö tuntuvat. Yksityiskohtaisten mielikuvien muodostaminen etäällä olevasta työntekijästä ja hänen toimipaikastaan on kognitiivisen työstämisen muoto. (McGill & Anand 1989; Nisbett & Ross 1980; Walther, Slovacek & Tidwell 2001; Wilson ym. 2008.) Etäällä toimivien työpisteissä vierailu on eräs keino vahvistaa ja luoda mielikuvia toisten toimitiloista ja näin kehittää läheisyyden ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tiimin B1 asiantuntija tuo esiin, kuinka toisen toimipisteisiin tutustumisella voidaan kehittää me-henkeä:

Kyl se niiku sitä me-henkeä lois, että ne kävis täällä kattomassa, että ne tietäis mitä täällä tehdään. Kun ne ei ikinä käy täällä, että näkis, että mistä se ryntää (puhelimeen) kun tulee kahvihuoneesta, että näkis vähän, että missä se istuu. (asiantuntija tiimi B1)

Pääsääntöisesti kasvokkaiset palaverit olivat kaikissa tiimeissä suureksi osaksi informatiivisuonteisia, joissa oli etukäteen suunniteltu työjärjestys, ja esimies veti palaverin läpi kertoen taloudellisista tunnusluvuista ja tulevista

asioista. Jonkin verran palaverissa esiintyi myös yleistä keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, joita ideoinnin lisäksi kaivattiin kuitenkin enemmän, sillä keskustelu työtovereiden kesken oli vähäistä arkipäivän tilanteissa. Hanhiken ym. (1998, 105) tutkimuksessa nousi esiin yhteisten palaverien ja tapaamisten suunnitelmallisuuden merkitys, jotta kaikki tiimin jäsenet olisivat paikalla tarvittaessa. Kosonen (2008) kuitenkin painottaa, ettei palavereja tulisi aikatauluttaa liian tarkasti, vaan myös vapaamuotoiselle keskustelulle tulisi jättää tilaa. Kososen tutkimuksessa tuli esiin samankaltaisia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa: tarkasti aikataulutetuissa tiimipalaverissa tiimin jäsenet eivät ehtineet kunnolla tutustua toisiinsa. Ilmapiirin rakentamisen näkökulmasta tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä tiimipalavereita ei tyypillisesti hyödynnetty siinä määrin, kuin siihen olisi mahdollisuus. Keskeisenä seikkana informaation jaon lisäksi koettiin tiimipalaverissa tarvetta niin koko tiimin väliseen keskusteluun kuin myös pienryhmäkeskusteluihin, joissa pääsisi keskitymään syvällisemmin valittuihin yksilöä koskeviin teemoihin. Tiimin A2 esimies nostaa esille kasvokkaisten palaverien merkityksen virtuaalisen tiimin jäsenten välisenä keskustelufoorumina:

Kylhän se totuus on, että ehkä niitä on niinku liian vähän. Kyl niinku ihan selvästi näkee, et kaivataan niinku sellaista paikallista foorumia, että ketkä tekee samaa duunia. Viimeisissä palaverissa on niinku ollu se, että on joutunut aiheiden määrittämään supistamaan, koska sitä keskustelua tulee niin paljon. Eikä tu sit niinku sitä, että mennäis seuraavaan aiheeseen, pitäis välillä antaa niinku tulla niitä tunteuksiakin ulos. Sit huomaa niinku selkeesti, et niitä on ollu ehkä liian vähän. (esimies tiimi A2)

Kahdessa tiimissä (tiimit A1 ja A2) informatiivisten asioiden lisäksi käytiin kasvokkaisissa palaverissa läpi tiimin jäsenten onnistumisia erilaisissa tapahtuksissa, mikä koettiin erittäin positiivisina. Osa tiimin jäsenistä jopa jatkoi keskenään tapausten läpikäyntiä puhelimitse tiimipalaverien jälkeen ja syvennyi näin yksityiskohtiin. Tämänkaltaisen toisilta oppiminen ja reflektioivat ote olivat kuitenkin käytännössä varsin harvinaisia eri tiimeissä, vaikka toisilta oppimista pidettiin tärkeänä ja arvokkaana. Onnistumisista puhumista kaivattiinkin lisää, ja niiden esiin tuominen sekä toisten kannustus voivat lähentää tiimin jäseniä sekä vaikuttaa ilmapiiriin ja motivaatioon positiivisesti. Organisaation taholta ei myöskään ohjattu erityisen selkeästi tämänkaltaiseen toimintaan, vaan syvemmän tason reflektointi ja toisilta oppiminen jäi suureksi osaksi yksilöiden omalle vastuulle.

5.1.4.2 Tiimipalaverit ja matkustaminen

Virtuaaliseen työskentelyyn kuuluu yhtenä osana matkustus tiimi- ja muihin palavereihin. Pääsääntöisesti työmatkustuksen koettiin olevan osa työtä eikä tässä tapauksessa virtuaalisuuden mukanaan tuoman matkustuksen juurikaan koettu vaikuttavan ilmapiiriin. Mikäli tiimillä oli tapana kokoontua säännöllisesti, pidettiin sitä normaalina toimintatapana ja matkustus koettiin luontevana osana tiimin toimintaa eikä sitä koettu mitenkään erityisen rasittavana. Tiimin asioiden vuoksi tapahtuva matkustusmäärä vaihteli tiimi- ja yksilökohtaisesti. Matkustuksen määrällä ($r=-0,141$, $p=0,134$) tai toimipaikan sijainnilla ($\chi^2=14,33$, $df=16$, $p=0,57$) ei kuitenkaan koettu olevan vaikutusta matkustuksen koettuun riittävyyteen. Riippumatta matkustuksen määrästä lähes kaikki vastaajat kokivat matkustuksen määrän sopivaksi tiimin asioiden hoidon kannalta (taulukko 5). Mikäli sen sijaan matkustusmäärä olisi noussut merkittävästi nykyisestä määrästä, arveltiin sen tuovan mukanaan matkaväsymystä ja varsinkin pitkäaikainen erillään olo perheestä olisi koettu negatiivisena seikkana.

Taulukko 5. Matkustuksen määrä ja koettu matkustuksen riittävyys.

Matkustuksen määrä tiimi-asioissa vrk/v	Koettu matkustuksen riittävyys (f)					yht.
	aivan liian paljon	melko paljon	sopivasti	liian vähän	aivan liian vähän	
0–3	1	0	35	0	1	37
4–9	1	0	23	6	0	30
10–15	0	0	16	3	1	20
16–20	0	3	7	0	1	11
21–	1	4	10	1	0	16
yhteensä	3	7	91	10	3	114

Varsinaista matkaväsymystä ei koettu ilmenevän missään tiimissä. Melko tyypillistä oli, että matkustusta pyrittiin välttämään, mikäli se ei ollut välttämätöntä. Asioita pyrittiin selvittämään ensin puhelimella ja sähköpostilla, jottei matkustusmäärä nousisi liian suureksi. Asioita saatettiin kerätä ja sitten kun niitä oli kertynyt riittävästi, saatettiin matkustaa ja selvittää kerralla useampi seikka.

Muutamissa tiimeissä oli siirrytty matkustuksen vähentämiseksi puhelinpalavereihin (erityisesti tiimit B1 ja B2), jotka kyseisissä tiimeissä koettiin jopa paremmin toimiviksi kuin kasvokkaiset palaverit, sillä puhelinpalaverin aikana oli mahdollista hoitaa muita asioita, kuten lukea sähköposteja ja papereita sa-

malla, kun seurasi kokouksen kulkua puhelimen välityksellä. Kasvokkaisissa palaverissa sen sijaan muiden asioiden tekeminen palaverin aikana koettiin törkeänä ja kokousta häiritsevänä tekijänä. Puhelinpalaverien antia ilmapiirin kehittämiseen ei koettu yhtä merkittäväksi kuin kasvokkaisia palaveria. Tämä vahvistaa jo aiemmin esiintuotua johtopäätöstä kasvokkaisen näkemisen merkityksestä ilmapiirin rakentamisessa. Lähinnä puhelinpalaverien keskeisenä antina oli asioista sopiminen nopeasti ilman matkustusta. Tiimissä B1 kasvokkaisia tiimipalaveria oli hyvin harvoin ja asiat pyrittiin hoitamaan ensisijaisesti puhelimen välityksellä ja työasiat saatiinkin hoidettua melko hyvin näin. Sen sijaan me-henki, yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin heikoksi. Tiimin B1 asiantuntijan kommentti kuvaa ilmapiirin rakentamisen haasteellisuutta puhelinpalaverien avulla:

Ne ryhmäpalaverit on ihan löppölöppölöö. Ei nähdä mitään syytä, miksi pitäis mennä Turkuun. Jos me halutaan ottaa puhelinyhteyttä, niin sitten voidaan ottaa. Ei meillä mitään me-henkeä oo. (asiantuntija tiimi B1)

Henkilökohtaiset tottumukset vaikuttavat kasvokkaisten palaverien koettuun tarpeellisuuteen. Muutamissa tiimeissä (tiimit B1, B2 ja B3) puhelinpalaveriin oli jo totuttu eikä kasvokkaisia tapaamisia enää pidetty niin tärkeinä. Suurella osalla tiimeistä kuitenkin jo pelkästään toisten näkemistä sinänsä arvostettiin paljon. Fyysisesti samassa paikassa tavatessa keskusteluun tuli mukaan lisää spontaaniutta, kynnys esittää asioita pieneni osalla henkilöstöstä ja osa koki henkilökohtaisten kuulumisten vaihtamisen helpommaksi. Tiimin A1 asiantuntija tuo esiin kasvokkaisten palaverien merkitystä spontaanin kanssakäymisen näkökulmasta:

Ehkä suurin anti on niistä, että sä näät jengin. Sit tietysti tää virallinen osuus, mitä pitää olla siinä ja sit ne käytäväkeskustelut siinä. Siinä tulee sit se, että mitä kentällä tapahtuu, siellä, tuolla ja täällä. Sen mä koen niiku parhaimpana antina. Kyl ne ns. viralliset osuudet, niin kyl sä tiedät jo, että mitä suurinpiitein niissä on kyseessä ja sit jos joku tulee vastaan, niin kyl niistä sit osaa kysellä. (asiantuntija tiimi A1)

Osa tiimin jäsenistä matkusti itse aktiivisesti tavatakseen tiimin jäseniä, mutta tämänkaltaista toimintaa oli kuitenkin yleisesti ottaen vähäistä. Tyypillisesti asioita pyrittiin selvittämään pienemmän ryhmän kesken puhelimitse ja sähköpostitse. Välillä organisaation säännöt ja toimintanormit saattavat olla esteenä yhteistyön kehittämisessä. Muutamissa tiimeissä organisaation ohjeistus ja kustannustekijät ohjasivat välttämään tiimin sisäisiä matkustuksia. Suurta vaivaa tämä ei yhteistyölle ollut asettanut, mutta muutamissa tapauksissa sääntöihin kaivattiin hieman joustavuutta yhteistyön sujuvoittamiseksi. Organisaatiossa B etäällä toimivat tiimin jäsenet olivat oikeutettuja työnanta-

jan kustantamaan kuuteen edestakaiseen matkaan tiimin päätoimipaikkaan vuoden aikana. Matkustusvalmiuteen tällä oli negatiivinen vaikutus, koska työntekijät eivät olleet kiinnostuneita maksamaan itse työmatkojaan.

5.1.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin kaikissa tiimeissä haastavaksi. Parhaiten sen koettiin siirtyvän kasvokkaisessa kanssakäymisessä. Samankaltaisia tuloksia ovat myös muut tutkijat saaneet. Juuri kasvokkaista kanssakäymistä pidetään välttämättömänä työyhteisöjen epäviralliselle organisaatiokulttuurille ja hiljaisen tiedon välittymiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995; Tuomi 1999.) Organisaatioteoreettisin käsittein ilmaisten hiljainen tieto ei välttämättä välity tai pääse kunnolla kehittymään ilman perinteistä kasvokkaista kanssakäymistä, joka muodostaa olennaisen ja korvaamattoman osan työyhteisöjen virallista ja epävirallista organisaatiokulttuuria, kuten työntekijöiden välistä luottamusta ja inhimillistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Helle 2004, 91; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 26–27.)

Kuten alaluvussa 5.1.2 todettiin, virtuaalisissa tiimeissä oli sängen vähän spontaaneja vuorovaikutustilanteita, kuten yhteisiä kahvi- ja ruokataukoja sekä käytäväkeskusteluja. Ilmapiirin kehittämisen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta tätä voidaan pitää rajoittavana tekijänä, sillä spontaanit, vapaamuotoiset keskustelut luovat ihmisläheistä ilmapiiriä ja helpottavat toisiin työtovereihin lähestymistä. Spontaanien vuorovaikutustilanteiden vähäisyys saattaa vaikuttaa tunteeseen viestinnän mekaanisuuden lisääntymisestä ja vähentää näin ihmisläheisen ilmapiirin kokemista.

Lämsän ja Hautalan (2005, 194) mukaan työpaikalle on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa hiljaista tietoa saadaan siirrettyä henkilöstön kesken. O'Hara-Devereaux ja Johansen (1994) korostavat spontaanin kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä toteamalla, etteivät virtuaaliset tiimit voi korvata kasvokkaisen viestinnän pohjalta toimivaa ”vesiautomaatti-informaatiokanavaa”. Spontaanien kasvokkaisten vuorovaikutustilanteiden vähäisyys voidaan kuitenkin jossain määrin korvata teknisiä apuvälineitä käyttämällä. Lee-Kelley, Crossman ja Cannings (2004) kuvaavat, kuinka joissakin virtuaalisissa tiimeissä vapaamuotoiseen keskusteluun on pyritty kannustamaan varaamalla hiljaisen tiedon siirtoa varten vapaamuotoisille keskusteluille oma aikansa. Holtonin (2001) tutkimukseen osallistuneessa tiimissä yksi tiimin jäsenistä ehdotti säännöllisiä virtuaalisia kahvitaukoja tai happy houria ja tiimin kesken päätettiin toimia näin kolmen viikon välein. Kayworthin ja Leidnerin (2000; 2002) tutkimuksissa esimies oli etukäteen sopinut tiimin jäsenten kanssa yhteisiä ”chat-

tuokioita”, joiden tavoitteena oli kehittää tiimin me-henkeä ja sosiaalisuutta. Tuokioiden aikana tunnelmaa kevennettiin huumorilla.

Vaikka spontaanien kohtaamisten positiivinen merkitys niin positiivisen ilmapiirin luomisen kuin hiljaisen tiedon osalta tiedostettiin tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä, ei spontaaneja kohtaamispaikkoja missään tiimissä ollut rakennettu teknisiä apuvälineitä hyödyntämällä. Tiimin jäsenillä ei esimerkiksi ollut tapana soitella toisilleen kahvitunnilla tai chattailta ruokatunnilla keskenään. Vaikka tällaisia tilaisuuksia järjestettäisiin, on tilanteiden aitouden tunteen luominen yksi haasteista. Etukäteen sovittu yhteinen chattihetki saattaa tuntua teennäiseltä. Ajan kuluessa järjestetyissä ”rupattelutuokioissa” tilanne saatettaisiin kuitenkin kokea lähes yhtä aitona ja toimivana kuin samapaikkainen kahvipöytäkeskustelu. Toisaalta kun työntekijä viettää työpäivän tietokoneen ääressä, on varsin ymmärrettävää, että työntekijä haluaa viettää kahvi- ja lounastauot muualla kuin tietokoneen ääressä chattailemassa. Tiimin E1 asiantuntija ilmaisee asian osuvasti:

Onlinele ei oo järjestetty mitään yhteisiä kahvipöytäkeskusteluja, että esim. kahden aikaan tullaan yhdessä chattailemaan, itse asiassa ne kahvihetket on mielellään poissa siitä tietokoneelta ja työpisteeltä, jossakin vähän virikkeemmässä ympäristössä. (asiantuntija tiimi E1)

Henkilökohtaisesti tapahtuva hiljaisen tiedon siirtäminen oli satunnaista. Organisaatiossa A kollega samasta tai toisesta tiimistä tuli ajoittain vierailemaan etäällä toimivien henkilöiden luokse. Vierailevan asiantuntijan kanssa saatettiin mennä asiakaskäynnille ja keskustella muutenkin asioista. Tällaisissa tilanteissa hiljaista tietoa koettiin siirtyvän varsin hyvin. Usein tämänkaltaiset tilanteet saivat alkunsa henkilöstön aloitteesta ja niitä tapahtui satunnaisesti muutamia kertoja vuodessa. Tällaisten fyysisten tapaamisten järjestäminen ei kuitenkaan ollut selkeästi johdettua tai systemaattisesti järjestettyjä. Samassa toimipaikassa olevien työtovereiden kesken toisen työpöydän ääreen menemistä ja siinä opastamista tapahtui selkeästi useammin kuin toisistaan fyysisesti etäällä toimivien kasvokkaisia tapaamisia. Tiimin A1 asiantuntija korostaa hiljaisen tiedon siirtämistä kasvokkaisten tapaamisten avulla:

Ei niiku virtuaali tai etäpisteisiin tapahdu juuri ollenkaan. Kyllä se on täällä omaksuttava joko itse tekemällä tai myyjiltä. Tai sitten tapahtuu, että otetaan joku asiantuntija käymään, pannaan parilla asiakkaalla käymään ja sitten itse on siinä mukana, niin siinä saa sitten sitä benchmarkkaus ja ideoita omaan toimintaan. Se on ollut sellainen hyvä tapa. Toinen, mikä on sitten, on markkinointitilaisuudet, missä on itse päässyt oleen mukana ja kollegoita on sitten tavattu. Niissä sitten pääsee vaihtamaan vähän kommentteja ja sitä tietoa jakamaan. (asiantuntija tiimi A1)

Yksi hyväksi koettu paikka hiljaisen tiedon siirtämiseen olivat kasvokkaiset tiimipalaverit. Muutamissa tiimeissä (tiimit A1 ja A2 erityisesti) hiljaista tietoa siirtyi tapaamisten aikana varsinkin, kun tiimin jäsenet esittelivät onnistumisiinsa ja epäonnistumisiinsa sekä pienryhmäkeskusteluissa. Usein kuitenkin fyysisiä tiimipalavereita ei hyödynnetty hiljaisen tiedon siirtämiseen, vaan palaverit noudattivat tiettyä ennalta suunniteltua esityslistaa esimiehen johdolla. Sen sijaan fyysisten tapaamisten yhteydessä olevissa käytäväkeskusteluissa, kahvipöytäkeskusteluissa sekä varsinkin silloin tällöin tiimipalaverien yhteydessä järjestettävissä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa, kuten ravintolailla tai saunailan aikana, hiljaista tietoa siirtyi usein huomaamatta. Tiimin A2 asiantuntijan mukaan hiljaisen tiedon siirtämiseen oli kiinnitetty liian vähän huomiota virtuaalisessa tiimissä. Toisaalta hän korostaa epävirallisten tilaisuuksien merkitystä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta:

Ei niin kiinnitetty huomiota. Kaverit käy puhelimitse keskenään keskusteluja. Me ryyppätään varmaan liian vähän keskenemme, eli siinä joku saunailta tai joku muu siihen päälle, ei sen takia, että mä haluaisin saunaan, vaan sen takia, että siellä me sit niiku kumminkin jengi niiku mikä tekee tätä työtä sillai aika lailla hyvällä intensiteetillä, että siellä ei taatusti puhuta, mitä perheelle kuuluu. Kyl ne saunailat enemmän niiku työn puitteissa menee. Siellähän niitä asioita sit tulis niiku enemmänkin. (asiantuntija tiimi A2)

Hiljaisen tiedon siirtämiseen ei koettu olevan selkeää kanavaa tiimeissä. Viestintävälineenä paljon käytetyn sähköpostin koettiin olevan heikko viestintäväline hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yksi tiimin vetäjistä puolestaan mainitsi haasteeksi käytävillä kuultujen asioiden referoimisen kirjalliseen muotoon ja näiden edelleen lähettämisen henkilöstölle. Organisaation F johtaja ja tiimin D1 esimies kuvaavat hiljaisen tiedon siirtämisen haastavuutta sähköisesti:

Ennen vanhaan sanottiin, että tupakkahuone oli paras paikka saada selville, mitä firmassa tapahtuu. Ei sitä tapahdu samalla tavalla, että kyl se menee virallisen kanavan kautta. Mitä isompi piiri maililistalla, niin sitä enemmän se läskiksi menee jos on jostain keskustelusta kyse, ettei pelkästään tiedottamisesta kyse. (johtaja organisaatio F)

Äärimmäisen vaikeeta hajautuneessa muodossa toimiessa välittää hiljaista tietoa, koska se hiljainen tieto oman kokemuksen mukaan tulee siitä, että isketään päätä yhteen ja tehdään töitä yhdessä. Se että vaikka soitellaan ja lähetellään sähköpostia, niin ei ne kaikki nyanssit ja fiilikset. Hiljaisen tieon siirto on muutenkin äärimmäisen vaikeeta, niin sit se pitäis tapahtua järjestäytyneesti. Se on vielä paljon vaikeampaa kuin että se tapahtuis luontaisesti. (esimies tiimi D1)

Yksi syy hiljaisen tiedon vähäiseen siirtymiseen tiimeissä oli viestintäkulttuuri. Kuten alaluvussa 5.1.2 mainittiin, viestintäkulttuuriin liittyi selkeästi re-

aktiivinen ote eli tietoa jaettiin pyydettyä. Kun joku tiimin jäsenistä kaipasi apua, kysyi hän sitä muilta lähestyen eri tahoja tyypillisesti sähköpostitse tai puhelimitse. Sen sijaan kaikissa tiimeissä kerrottiin vain harvoin itsenäisesti asioista, ideoista tai toimivista ratkaisuista kysymättä. Hiljaista tietoa siirtyi usein keskustelun ja tekemisen lomassa ikään kuin huomaamatta. Pelkästään esitettyihin kysymyksiin vastaamalla hiljaista tietoa on haasteellista siirtää, sillä työntekijälle ei välttämättä ole tullut mieleen kysyä aiheeseen liittyviä asioita.

Useassa tiimissä oli käytössä intranetin kaltainen sähköinen työtila, joka mahdollisti ideoiden sekä erilaisten työasioiden kirjaamisen kaikkien nähtäväksi fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Käytännössä asia ei kuitenkaan ollut toteutunut mahdollisuuksien tarjoamalla tavalla. Muutamissa tiimeissä sähköistä työtilaa käytettiin niin sanottujen perustietojen kuten kuukausiraporttien välittämiseen sekä yleiseen tiedottamiseen, josta puuttuivat kuitenkin informaation syvyys ja hiljaisen tiedon ominaispiirteet. Organisaatiossa C oli käytössä laaja sähköinen työtila, jossa oli erittäin paljon asiaa. Ongelmaksi sen käytössä koettiin tiedon suuri määrä, mikä aiheutti sen, että tietoa oli hankala löytää ja tiedon löytäminen vei paljon aikaa. Tiimin A1 asiantuntija tuo hiljaisen tiedon vähäisessä siirtämisessä esiin puutteelliset kanavat:

Aika satunnaisesti, kun täällä keksitään joku hyvä juttu, niin ei se välttämättä mee sinne. Se loppuu tossa kehä yksi kohdalla. Se on niiku tässä pyörii. Se on varmaan vähän niiku ongelma. Olis niiku joku tietopankki, missä niitä ideoita tai ratkaisuja vois tallettaa, mut se nyt puuttuu. (asiantuntija tiimi A1)

Sytä hiljaisen tiedon vähäiseen siirtämiseen tietoverkkojen välityksellä oli useita. Yksi merkittävä seikka oli tiimien toimintakulttuuri. Vaikka tietoverkot informatiivisina kanavina koettiin jossain määrin tutuiksi ja jossain määrin kaksisuuntaisen vuorovaikutteisuuden kanavinakin, ei niitä vielä osattu hyödyntää kunnolla henkilökohtaisten ideoiden tai tiedon jakamisen välineenä. Siihen ei ollut muodostunut tapaa tiimeissä eikä sitä kohti toisaalta ollut selkeästi johdettu ja ohjattu tiimin jäseniä. Toinen seikka tietoverkkojen vähäiseen hyödyntämiseen, erityisesti hiljaisen tiedon näkökulmasta tai ylipäättänsäkin oppimismielessä, oli aikapula. Tiimien jäsenillä riitti tehtäviä työpäivien ajaksi varsin paljon ja osa koki, ettei aikaa kunnolla ole ideoiden ja muiden asioiden kirjaamiseen tiimin yhteiselle sähköiselle alustalle. Kolmas tekijä oli yrityskansalaismaisen toiminnan vähyys.²⁸ Neljäs vaikuttava tekijä oli organisaation koko. Isossa organisaatiossa koettiin yksilöllisen tiedottamisen rajautuvan pienelle ryhmälle ja toisista henkilöistä välittämisen vähentyneen organisaation

²⁸ Alaluvussa 5.4.5 kerrotaan lisää yrityskansalaismaisen toiminnan esiintymisestä tiimeissä.

koon kasvettua. Organisaation koon kasvu heijastui yrityskansalaismaisen tiedottamisen vähentymiseen pienempään organisaatioon verrattuna. Toki on lisäksi muistettava hiljaisen tiedon keskeinen ominaispiirre: hiljaista tietoa on haasteellista siirtää kirjoittamalla (Nonaka & Takeuchi 1995), oli kyseessä samassa tai eri paikassa toimiva työyhteisö. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin, miten organisaation toimintakulttuuri sekä organisaation koon kasvu heikentävät hiljaisen tiedon siirtämistä:

Edellisessä työpaikassa oli tiivis, oli oma työpöytä, jonne laitettiin dokumentteja, kun kohtaat tämän. Meidän pitäisi ottaa peremmin käyttöön noi työpöydät, mistä vois käydä kattomassa yleisiä ratkaisuja. Kun on iso talo, niin tuntuu että samaa ongelmaa ratkotaan moneen kertaan uudestaan ja uudestaan. Sitä tietoa ei mun mielestä levitetä sitten. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Yksi ainoa henkilö toi esiin virtuaalisen työyhteisön positiivisen piirteen hiljaisen tiedon kannalta. Työssään hän puhui paljon puhelimesta eri puolilla Suomea olevien kollegoiden kanssa. Samalla työtehtäviin kuului ohjelmien asennusten neuvomista puhelimen toisessa päässä olevien henkilöiden tietokoneisiin. Ohjelmien asennus vei ajoittain paljon aikaa ja odotellessa tuli vaihdettua kuulumisia laajemminkin, jolloin myös hiljaista tietoa tuli siirrettyä keskustelun lomassa.

5.1.6 Viestintä ja fyysinen sijainti

Tutkimuksessa mukana olevien tiimien henkilöstön välisessä viestinnässä korostui samapaikkaisuus. Fyysisesti samassa toimipaikassa työskentelevien tiimin jäsenten kesken vuorovaikutusta tapahtui tyyppillisesti useita kertoja työpäivän aikana ($k_a=4,45$, $k_h=0,95$ 1=harvemmin kuin kerran kk, 5=useita kertoja päivässä). Työtoveria oli helppo lähestyä niin työ- kuin muissakin asioissa. Sen sijaan kanssakäymistä toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa tapahtui harvemmin ($k_a=2,83$, $k_h=1,26$) ($p=0,001$) (taulukko 6).

Taulukko 6. Kanssakäymisen useus.

	Kanssakäyminen fyysisesti samassa toimipaikassa oleviin tiimin jäseniin n=94	Kanssakäyminen fyysisesti eri toimipaikassa oleviin tiimin jäseniin n=111
kanssakäymisen useus	%	%
harvemmin kuin kerran kk	1,1	17,1
vähintään kerran kk	3,2	24,3
vähintään kerran viikossa	16	30,6
noin kerran päivässä	9,6	14,4
useita kertoja päivässä	70,2	13,5
yhteensä	100	100

Toisella paikkakunnalla oleviin tiimin jäseniin oltiin pääsääntöisesti yhteydessä jonkin ongelman tai selvitystä vaativan asian ilmaannuttua. Tulokset ovat samansuuntaisia Armstrongin ja Colen (1996) tutkimustulosten kanssa. Tulokset kertovat siitä, että vaikka toiminta on virtuaalista, näyttäytyy taustalla kuitenkin fyysisen läheisyyden vaikutus toimintaan. Tiimeissä ei ole rakennettu kulttuuria, jossa fyysisestä etäisyydestä riippumaton sähköinen kanssakäyminen olisi yhtä luontevaa kuin kasvokkainen viestintä. Esimerkiksi aamuisin töihin tultaessa työntekijät eivät ota yhteyttä työtoveriin web-kameralla ja tervehti toisiaan sanomalla ”huomenta”, kun taas samoissa toimitiloissa työskenneltäessä tervehtiminen ja ”small talk” ovat arkea. Toisaalta virtuaalista työskentelyä ei ole tarpeen rinnastaa perinteiseen työskentelyyn, sillä esimerkiksi joka-aamuinen tervehtiminen sähköisesti saattaisi tuntua keinotekoiselta. Jotkin muut virtuaalisen kanssakäymisen muodot saattaisivat kuitenkin tuntua luontevilta ja edistää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä.

Virtuaalisten tiimien jäsenten melko yleinen mielikuva oli, että viestintä etätoimipisteisiin heikkenee selkeästi organisaation pääkonttoriin verrattuna. Mielikuvassa oli toki hiukan perää, mutta suureksi osaksi mielikuva ei pitänyt paikkaansa. Osa pääkonttorissa työskentelevistä ajatteli, että etätoimipisteissä olevat kokevat jäävänsä viestinnästä paitsioon. Sen sijaan etätoimipisteissä olevat eivät ilmaisseet viestintävajetta mitenkään erityisen voimakkaasti. Etätoimipisteissä olevat tiimien jäsenet kokivat pääsääntöisesti yleisellä tasolla tiedotuksen toimivan suhteellisen hyvin. Yleisellä tyytyväisyydellä viestintään ei toimipaikan sijaintien välillä ollut suuria eroja. Toisin kuin monet päätoimipaikassa työskentelevät ajattelivat, olivat etätoimipisteissä työskentelevät henkilöt tyytyväisempiä viestintään kuin pääkonttorissa toimivat henkilöt ($p=0,09$) (taulukko 7). Pääkonttorissa joistakin yksityiskohtaisista ja mitättömistä asioista saatettiin keskustella käytäväkeskusteluissa ja eri asiantuntijoiden kesken, minkä jälkeen se tuli pienellä viiveellä sähköisessä muodossa

etätoimipisteisiin. Joissakin tapauksissa etätoimipisteissä tiedettiin asioista kuitenkin jopa ennen kuin tiimin päätoimipaikoissa aktiivisten etätoimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden ansiosta. He olivat kuulleet puhelinkeskustelun yhteydessä eri asioista tai olivat saattaneet lukea aktiivisesti intranetista organisaation tiedotteita, joita päätoimipaikassa työskentelevät tiimin jäsenet eivät välttämättä lukeneet niin ahkerasti.

Taulukko 7. Tyytyväisyys viestintään toimipaikan sijainnin mukaan (1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä).

Toimipaikka	ka	kh	n
pääkonttori	3,06	0,49	21
aluekonttori	3,31	0,69	70
kotona	3,68	0,54	5
liikkuva	3,49	0,48	11
asiakkaan tiloissa	3,66	0,62	7
yhteensä	3,32	0,64	114

Cramtonin (2001) sekä Sarkerin ja Sahayn (2002) tutkimuksen mukaan etätoimipaikoilla työskentelevät tiimin jäsenet olettivat usein, että päätoimipaikalla tai toimipaikassa, jossa oli useita tiimin jäseniä, tiimin jäsenet keskustelevalt paljon keskenään ja jättävät asiat heille kertomatta. Tässä tutkimuksessa tuli esille samankaltaisia tuloksia. Etätoimipisteissä toimivilla esiintyi ajoittain pientä epätietoisuutta viestinnän määrästä. He saattoivat itse pelätä, että olisivat jääneet paitsi jostakin oleellisesta tiedosta. Tyypillisesti etätoimipaikassa työskentelevät eivät kuitenkaan olleet jääneet paitsi mistään oleellisesta tiedosta. Toisaalta osa etätoimipisteissä toimivista toi esiin sen, etteivät he aina tienneet, mitä heidän tulisi tietää ja epätietoisuus johtui tästä. Työntekijät saattoivat ajatella, että heidän kuuluisi tietää eri asioista enemmän. Ajan kuluessa epätietoisuus ja pelko olivat vähentyneet, kun yksilöt olivat huomanneet, ettei tiimin päätoimipaikassakaan tai pääkonttorissa tiedetty tai keskusteltu asioista sen enempää. Tiimin B3 kotonaan työskentelevä asiantuntija kuvaava epätietoisuutta viestinnän määrästä ja sisällöstä:

Niinko sit se, nyt kun mä oon täällä niin mä voin luulla, et, kuvittelen, et just esimerkiksi nyt kun meil puolet firmast niin tän yrityskaupan takia ehkä joutuu lähemmään firmasta. Niin tota, jotenkin kuvittelin tääl, et voi, nyt ne puhuu siit kauheesti siit siellä ja sit kun mä menin Turkuun, mä kuulin, et ei siit oo puhuttu mitään. Et se ei niinko kosketa meitä. Niin tavallaan se tunne, et pelkää niinko jäävänsä paitsi jostain, niin se on niinko vähän häiritsevä, mut sitä tunnetta ei oo silloin kun asiat vaan rullaa itsestään. Aika vähän se, aika vähän koen kuitenkin jääväni paitsi mistään. (kotona työskentelevä asiantuntija tiimi B3)

Epätietoisuus viestinnän määrästä ja sisällöstä, mitä kunkin kuuluisi tietää, ei liity pelkästään virtuaaliseen työskentelyyn. Enemmän kyse on puutteellisista viestintäsäännöistä ja -tavoista sekä vähäisistä yhteisistä keskusteluareenoista. Epätietoisuutta viestinnän määrästä ja mitä kuuluisi tietää vähentää huomattavasti se, että sovitaan, viestintäkanavista ja tiedotustavoista etukäteen sekä pitämällä yhteisiä tiimipalavereja riittävän usein. (vrt. Nakari ym. 1995.) Sen sijaan virtuaaliselle tiimille tyypillinen reaktiivinen viestintätyyli jättää helposti henkilöstön epätietoiseksi siitä, mitä kunkin kuuluisi tietää.

Tutkijat (Cramton & Orvis 2003; Staples & Cameron 2004) ehdottavat, että virtuaalisen tiimin vetäjät loisivat tiimille normeja viestintään viestinnän tehostamiseksi ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Väärinymmärrykset saattavat nimittäin heikentää ryhmäkoheesiota. Majchrzakin ym. (2004) tutkimukseen osallistuneessa virtuaalisessa tiimissä jäseniä kehoitettiin vastaamaan sähköposteihin ripeästi, vaikka viesti olisi lyhyt. Tällainen käytös kertoi vastaanottajalle, että kyseinen viesti oli saatu ja ymmärretty. Säännöllistä viestintää pidettiin myös tärkeänä, koska säännöllisen viestinnän avulla voidaan vähentää väärinymmärryksiä.

5.1.7 Viestinnän inhimilliset piirteet

Ihmisten väliseen viestintään liittyy erilaisia inhimillisiä piirteitä kuten väärinymmärryksiä, persoonallisuuden esiintuomista sekä tunteiden ilmaisuja. Huolimatta siitä, että virtuaalisissa tiimeissä käytetään viestimisessä pääasiassa sähköisiä viestintävälineitä, tulee tiimin jäsenten välisessä viestinnässä esiin myös inhimillisiä piirteitä, jotka jättävät viestintäilmapiiriin ja tiimin koko ilmapiiriin oman jälkensä. Viestin väärinymmärryksen riski on virtuaalisessa tiimissä suurempi kuin samapaikkaisessa tiimissä työskennellessä (Cramton 2001). Sähköinen viestintä sulkee pois suuren osan nonverbaalisesta viestinnästä ja väärinymmärryksen riski kasvaa. Alaluvussa 5.1.7.1 käsitellään väärinymmärryksiä viestinnässä. Sähköinen viestintä asettaa omat haasteensa persoonan esiin tulemiselle viestinnässä, mutta ihmisten sähköisessäkin viestinnässä persoonallisuus tulee esiin. Alaluvussa 5.1.7.2 käsitellään tarkemmin persoonallisuuden esiintulemistä viestinnässä. Tunteet vaikuttavat ihmisen toimintaan varsin paljon, mutta työtovereiden tunteiden aistiminen etäisyyksien päästä on kuitenkin haasteellista. Alaluvussa 5.1.7.3 käsitellään tunteiden ilmaisua ja aistimista.

5.1.7.1 Väärinymmärrykset viestinnässä

Tutkimuksessa mukana olevat virtuaalisen tiimin jäsenet kokivat virtuaalisen työskentelyn asettavan erilaisia haasteita viestinnän ymmärrettävyydelle. Ensimmäkin nonverbaalisten viestien havaitseminen jäi viestinnässä vähälle. Toiseksi sähköpostilla viestittäessä viestintä tapahtui eriaikaisesti ja toisen osapuolen viestin tulkinnasta ei viestin välittäjä saanut välttämättä minkäänlaista kuvaa. Puhelimessa viestintä tapahtui samanaikaisesti ja viestin perille menosta koettiin saavan jonkinasteista kuvaa toisen äänenpainon ja viestinnän sisällön perusteella ja näin mahdollisiin väärinymmärryksiin oli siinä mielessä mahdollisuus puuttua. Kasvokkaisen viestinnän tasolle viestinnän tulkinnassa ja reagoinnissa ei kuitenkaan puhelimen välityksellä tapahtuvassa viestinnässä päästy. Tulokset ovat yhdenmukaisia mediarikkausteoriassa (Daft ym. 1986) esitettyjen asioiden kanssa. Tiimin A1 ja A3 asiantuntijat kuvaavat sähköisesti tapahtuvan viestinnän väärinymmärryksen tapauksia, jotka kasvokkaisessa kanssakäymisessä olisi todennäköisesti vältetty:

Puhelimessa saattaa käydä niin, että toinen sanoo, että ymmärrän, mutta sitten kun ei näe sen toisen ilmeitä, niin ei näe, että ymmärtääkö se todella ja tässä on välillä tullut väärinkäsityksiä. (asiantuntija tiimi A1)

Turusta tuli mulle maili, että ootko tietoinen, että palvelin muuttunu. Mä ymmärsin, että se on se palvelin, minkä parissa mä työskentelen, niin sit se olikin toinen palvelin. Siinä meni pari päivää aikaa tajuta se ja ihmettelin sitä, mut ei se paljoa. (asiantuntija tiimi A3)

Äänenpainon ja muun nonverbaalisen viestinnän puutteellisuus hankaloittaa sähköpostiviestien tulkintaa. Sähköisesti viestittäessä viestin merkitysvyyttä ei välttämättä aistita. Vastaanottaja saattaa suhtautua viestiin kevyesti, vaikka viestin lähettäjällä saattaa olla akuutti hätä ja viestin sanat sinänsä olisivat yksiselkoiset, kuten tiimin A2 asiantuntija asian ilmaisee:

Mä oletin, että kun mä hoidan hommani. Ja että kun yleensä sellaista ei tapahdu ja sit kun tapahtuu, niin ja kun sähköpostissa lukee, että jos nää asiat ei tapahdu, niin mä nostan kytkintä, niin eiks se nyt oo jo aika selkee merkki. Että nyt vanne kiristää ja paljon. (asiantuntija tiimi A2)

Ilmapiiri ja me-henki syntyvät yhteisöllisesti yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän kautta (Humala 2007, 44). Yhteisöllisyyttä kehitetään osana työyhteisön muuta yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta (Launis, Kantola, Niemelä & Engeström 1998). Työyhteisön jäsenten keskenään käyttämä kieli ja terminologia sekä yksilöiden välinen keskustelu ilmentävät yhteisöllisyyttä. Tyypillisesti työryhmän sisällä esiintyy erilaisia erikoistermejä ja tapoja ilmaista asioita. Yhteisöllisyyden oppiminen tapahtuu vähitellen ja ko-

kemusten kautta. Tiedot ja taidot siirtyvät osana keskustelua sekä eleinä ja äänensävyinä. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 2–3.)

Sähköpostilla viestittäessä osa työntekijöistä korosti viestinnän yksioikaisuuden ja selkeyden merkitystä väärinymmärrysten välttämiseksi. Osa koki jopa humorististen ilmausten käyttämisen riskinä, sillä mikäli toista osapuolta ei tuntenut kunnolla, saattoi humoristisiin ilmauksiin liittyä riski siitä, että ne ymmärrettiin väärin. Väärinymmärryksen mahdollisuus saattaa aiheuttaa varovaisuutta viestinnässä, jolloin vapautuneisuus, spontaanisuus sekä persoonallisuuden esilletulo saattavat vähentyä. Riskinä on viestintäsävyyn mekanistuminen ja virallistuminen. Kun lisäksi huomioidaan viestinnän oleellinen merkitys ilmapiiriin, saattaa virallisella ja mekaanisella kielenkäytöllä olla merkitystä myös kokonaisilmapiiriin.

Mikäli viesti lähetettiin useammalle henkilölle, kiinnitettiin kieliasuun erityistä huomiota. Sen sijaan viestinnän osapuolten toistensa tunteminen entuudestaan vähensi väärinymmärryksiä. Toisen osapuolen viestintätyyliin oli totuttu, vaikka se olisi ollut hieman erikoisempaakin. Viestintä olikin vapautunutta tiimeissä, joissa ihmiset tunsivat toisensa hyvin. Tulosityksikön C3 asiantuntija kuvaa väärinymmärryksen riskin mahdollisuutta sähköpostiviestissä:

Sit siinä kärsii se asia, jos sinne laittaa jotakin muuta. Jos sinne laittaa, että näinhän meillä aina toimitaan, niin jos se tarkoittaa sitä negaatiota tai sitten jos se tarkoittaa sitä, että näinhän meillä toimitaan, niin eihän sitä pysty tulkitseen, että mitä se tarkoitti, sit jos siellä on se hymiö perässä, niin eihän sitä pysty tulkitseen. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Myös Kokon ym. (2005) tutkimuksessa korostui tiimin jäseniin tutustumisen merkitys viestinnän ymmärrettävyyden helpottamiseksi. Toisiin työtovereihin tutustuminen helpotti sähköistä kommunikointia. Toisen puhetta ja aksenttia oli helpompi ymmärtää puhelimesta, kun oli tavannut henkilön aikaisemmin. Sähköpostiviesteissä koettiin aikaisempien henkilökohtaisten tapaamisten tekevän viestinnän avoimemmaksi ja henkilökohtaisemmaksi. Avoin ja henkilökohtaisen viestinnän puolestaan kerrottiin lisäävän luottamusta ryhmän jäsenten välillä.

Esimiehen ei aina ole helppo havaita tiimin jäsenten väärinymmärryksiä, jotka tulivat usein ilmi sivuhuomautuksina tai kysymyksinä, kun esimies soitti muista asioista henkilöstölle. Tiimissä ne eivät aiheuttaneet mitään isoja ongelmia, vaan selvisivät nopeasti.

5.1.7.2 Viestintä ja persoonallisuus

Sähköiset viestinvälineet ohjaavat viralliseen rakenteeseen viestinnässä. Aluvuossa 5.1.2 tietokonepohjaiselle viestinnälle tyypillisinä piirteinä mainittiin työ- ja tehtäväkeskeisyys. Monet muut tutkijat yhtyvät tähän ja lisäävät vielä viestinnän vakavuuden, asiapitoisuuden sekä business-tyylisyyden tyypillisiksi piirteiksi. (Bornia 1997; Connolly, Jessup & Valacich 1990; Hiemstra 1982; Hiltz, Johnson & Turoff 1986; Isoaho & Lehto 2004; Quresh, Bogenrieder & Kumar 2000; Rice 1984; Rice & Love 1987.) Useiden tutkijoiden (Hiemstran 1982; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986) mukaan tietokonepohjaisesti viestivillä ryhmillä viestintä on vähemmän ystävällistä ja persoonallista kuin kasvokkaisesti viestivillä ryhmillä. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin tässä tutkimuksessa. Persoonallisuutta kyettiin viestimään sähköisten viestimien avulla jossain määrin, mutta ei niin paljon kuin kasvokkaisen viestinnän avulla.

Piirrelähestymistavan mukaan virtuaalisissa työryhmissä jäsenten välillä korostuu erilainen viestintätyyli ja -tapa kuin samapaikkaisissa ryhmissä. Virtuaalisen ryhmän jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus ovat tyypillisesti anonyymejä ja persoonattomia. (Hollingshead, McGrath & O'Connor 1993; Kraut 1998; McGrath & Hollingshead 1994.) Tässä tutkimuksessa tulokset olivat osaltaan samansuuntaisia ja toisaalta päinvastaisia. Samansuuntaisia sikäli, että virtuaalisille tiimeille tyypillinen asiapitoinen ja reaktiivinen, kysymys-vastausviestintätyyli ei erityisesti korosta persoonallista viestintää. Pääasiallisesti sähköisesti tapahtuva viestintä ei kuitenkaan poista kokonaan persoonallisuuden esiintuloa viestinnässä. Tutkijoiden (esimerkiksi Hollingshead, McGrath & O'Connor 1993; Kraut 1998; McGrath & Hollingshead 1994) ryhmän jäsenten välisistä suhteista ja viestintätyylistä käyttämät termit ”anonyymi ja persoonaton” antavat tämän tutkimuksen mukaan turhan epäinhimillisen ja konemaisen kuvan ryhmän ihmissuhteista ja viestintätyylistä. Toisin kuin useissa muissa tutkimuksissa (esimerkiksi Guzzon, Jetten & Katzellin, 1985; Kraut, Patterson & Lundmark 1998) säilyi tässä tutkimuksessa olevien virtuaalisten työntekijöiden viestinnässä persoonallinen ote. Kun tiimin jäsenet olivat oppineet tuntemaan toistensa viestintätyyliä, käytettiin sähköposteissa ja puhelimesta huumoria sekä erilaisia ilmauksia eikä vapautuneessa viestintätavassa koettu väärinymmärryksen riskiä. Puhelimesta persoonallisuutta kyettiin viestimään ja aistimaan äänenpainosta, puhetavasta sekä myös viestin sisällystä erityisesti puhuttaessa muista kuin työasioista. Moni virtuaalisen tiimin jäsenistä toi persoonallisuuttaan esiin myös sähköpostiviesteissä, joskin se ei useinkaan ollut niin selkeää kuin puhelinviestinnässä. Osalla oli sähköpostiviestinnässäkin tapana ilmaista itseään monisanaisesti, osa laittoi viestien sekaan humoristisia ilmauksia ja osa saattoi ottaa voimakkaasti kantaa eri asioi-

hin huutomerkein ja isoilla kirjaimilla varustetuilla viesteillä. Tärkeänä viestintätavassa pidettiin sitä, että viestin välittäjä ja vastaanottaja sekä henkilöiden viestintätyyli tunnettiin väärinymmärrysten välttämiseksi. Tiimin C1 asiantuntijat kertovat persoonan esiintulosta sähköisessä viestinnässä:

Persoonallisuus tulee esiin myös muussa kommunikoinnissa kuin palavereissa. Sähköpostitkin on ihan eri tyyppisiä eri ihmisillä. Joillakin on semmoisia pitempiä, joillakin huutomerkkejä, joillakin ei oo, jokaisella oma tyyli. (asiantuntija tiimi C1)

Meil oli vieras konsultti hommissa ja totes vaan eräästä kollegasta, että sieltä tulee joskus kovin jyrkästi, että kyllähän ne vois asiallisemminkin ilmaista. Mulle oli yllätys. Se oli kuitenkin vanha tekijä ja varmasti kaikenlaisia ihmisiä tavannut. Kyl mä näin niistä viesteistä, että jos ei pysty sulattamaan, niin voi ne jopa satutaakin. Musta tuntuu, että mä vaan opin suodattaa niitä viestejä ja tää on sen tapa. Mutta kyl mäkin järkytyin ensimmäisellä kerralla kun näin niitä viestejä, että ei näin saa tehdä. Sitten on ehkä oppinut tuntemaan persoonana. (asiantuntija tiimi C1)

Vaikka useissa tutkimuksissa (esimerkiksi Kraut, Patterson & Lundmark 1998; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986, ks. alaluku 3.5.1) puhutaan tietokonepohjaisen viestinnän roolittomuudesta sekä tasa-arvoisuudesta, ei se kuitenkaan täysin poista ihmisten ennakkoluuloja tai rooli- ja statusajatuksia. Tutkimukseen osallistuneista tiimien jäsenistä osa henkilöistä toi esiin sukupuolen ja iän vaikutuksen viestintään. Miesvaltaisessa tiimissä naisille viestintä ei välttämättä ollut yhtä härskiä huumoria sisältävää tai muuten viestintä oli hieman hellävaraisempaa. Samoin muutenkin viestinnässä otettiin toisen ikää ja elämäntilannetta huomioon. Hieman iäkkäämpien työntekijöiden kanssa nuoremmat työntekijät eivät välttämättä vaihtaneet viikonloppukuulumisia samalla tavalla kuin saman ikäluokan työtovereiden kanssa. Myös muuten viestinnässä huomioitiin viestinnän kohde ja kielenkäyttö, ja ilmaisutavat olivat sen mukaisia. Tiimin E1 asiantuntijaa kuvaa sukupuoliroolin näkymistä viestinnässä:

Viestintä naisia kohtaan hiukan hienotunteisempaa saiteilla, siten se nyt ainakin näkyy. (asiantuntija tiimi E1)

Joissakin tapauksissa tuli esiin statuksen vaikutus viestinnässä, joskin se ei ollut yleistä. Kokeneimpia tiimin jäseniä saatettiin arvostaa siinä määrin, ettei heille uskallettu antaa rakentavaa kritiikkiä, koska heidän osaamisensa arvioitiin selkeästi oman osaamisen yläpuolelle. Tulosityksikön C3 asiantuntijan kommentissa tulee esiin viestinnän varovaisuus asiantuntevampia henkilöitä kohtaan:

Aika nopeasti aistii ne tietyt henkilöt, että pitäis, en tiedä varovaisuutta, mutta sellaista, hyvin helposti menee siihen, että ajatellaan, että siellä on ne tietyt henkilöt, joita ajatellaan että on guruja. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Persoonallisten ilmausten avulla kyetään virtuaalisessa tiimissä välittämään inhimillisiä piirteitä ja luomaan tunnetta ihmisläheisestä ja vapautuneesta ilmapiiristä.

5.1.7.3 Tunteiden ilmaisu

Tunteet vaikuttavat ihmisen toimintaan ja valintoihin. Ihmisellä on tyypillisesti luontainen halu pyrkiä aistimaan toisen osapuolen tunteita, joita pidetään oleellisena tekijänä keskinäisten siteiden ja luottamuksen kehittämisessä. Mikäli ihmisillä ei ole mahdollisuutta ilmaista syvällisiä tunteitaan suoraan, on niillä taipumus tulla ilmi toisin tavoin. Kun tiimissä ihmisillä on mahdollisuus ilmaista tunteitaan, voi tiimi saavuttaa keskinäistä luottamusta ja luoda aitoa, rakentavaa yhteistyötä. Mikäli ihmiset sen sijaan eivät saa tuoda tunteitaan esiin, he työstävät tunteensa usein ulos käyttäytymisellään. Jotta virtuaalisessa tiimissä yhteistyö ja luottamus pääsevät korkealle tasolle, tulee asiapohjaisen tiedon lisäksi olla myös mahdollisuus ilmaista tunteita, aikomuksia ja mielipiteitä. (Annunzio 2001.)

Tunteiden ilmaisulla ja aistimisella on mahdollisuus vahvistaa inhimillistä ja ihmisläheistä ilmapiiriä. Virtuaalinen toimintaympäristö asettaa kuitenkin haasteita tunteiden ilmaisulle ja aistimiselle, koska tiimin jäseniä näkee suhteellisen harvoin kasvokkain (vrt. Mayer, Caruso & Salovey 2000). Useiden tutkijoiden (Hiemstran 1982; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986) mukaan pääasiassa sähköisiä viestintävälineitä käyttävillä ryhmillä viestintä on vähemmän emotionaalista kuin kasvokkaisesti viestivillä ryhmillä. Vähäisen kasvokkaisen viestinnän määrän vuoksi tunteiden aistiminen etäisyyksien päästä koettiin tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä haasteelliseksi. Henkilöstö koki kaipaavansa lisää tilaisuuksia ilmaista tunteitaan kasvokkain, sillä etäältä toimiessa ei tunteiden ilmaisulle ollut selkeästi luotu kanavia. Tosin kun ihmiset tunsivat toisensa lähemmin, koettiin tunteita kuitenkin aistittavan puhelinkeskustelujen ja jopa sähköpostiviestien yhteydessä, joskin tunteiden aistimista ei koettu niin luontevaksi kuin kasvokkain tavattaessa. Toki sähköpostillakin osa toi tunteitaan esiin isoin kirjaimin kirjoitetulla tekstillä, huuto-merkeillä ja sanavalinnoilla. Viestintätyylin ja viestien pituus saattoi myös muuttua aiemmasta monisanaisesta ilmaisusta lyhyeen ja vähäsanaiseen viestintään tunnekuohun vallitessa. Tämänkaltaiset lyhyet vähäsanaiset viestit tai huutomerkein varustetut viestit tyypillisesti kertoivat voimakkaista tunnereaktioista kuten hermostumisesta, kiireen tunteesta, mielen pahoittamisesta tai

vastaavasta. Erityisesti sähköpostiviesteissä toisen ihmisen tunteminen korostui, jotta tunteita kykeni aistimaan paremmin. Puhelimitse tunteiden ilmaisun koettiin onnistuvan kohtuullisesti varsinkin, mikäli toisen ihmisen tunti läheisesti entuudestaan, mutta siinäkin nonverbaalisten viestien välittäminen koettiin puutteelliseksi. Tiimien A2 ja B2 asiantuntijat sekä organisaation F johtaja kuvaavat tunteiden ilmaisua ja aistimista sähköisten viestintävälineiden avulla:

Kyllä mun mielestä varsinkin puhelimesta puheesta pystyy aistimaan ja kyllä sähköpostistakin oon sitä mieltä, että jos henkilön on tavannut ja se on tuttu, niin mun mielestä se onnistuu oikein hyvin. Kyllä kai me ollaan niin hyviä kirjoittajia, että siitä näkee. Kyllähän kirjeestä näkee, onko se kiireessä kirjoitettu, vai harkittu vai mikä, sehän tulee ilman muuta esille. (asiantuntija tiimi A2)

Ei siinä niin hyvin välttämättä aisti tunteita. Mut kyllä sitten tossa kuukausi sitten kun ihmiset oli stressaantuneita, niin kyllä sen tänne asti (etätoimipaikkaan) huomasin, että ihmiset on tiukoilla. Siinä ei ehkä niitä pieniä eroja huomaa, mut suuret erot sitten. Viestit on lyhkäisempiä ja niin edelleen. (asiantuntija tiimi B2)

Meillä parin viikon välein tällainen bull shit -koulu, muutama vähän enemmän tunteilla reagoiva kaveri, kyllä nopeesti huomaa, millä päällä he ovat. Sen huomaa vuorovaikutuksen lyhydestä, jos normaalisti vuorovaikutus menee keskustellen niin sit jos on tunteet pinnassa, niin on vähän kysymys vastaus, kysymys vastaus seuraavalle. Sit menee maileja. Usein se koskee myös ihmisiä, jotka on satunnaisesti yhteydessä, niin niille on vaikeaa ymmärtää, minkä takia joku riehuu ja näyttää mieltään. Käyttäytyy ehkä vähän lapsellisesti. (johtaja organisaatio F)

Kaikkein parhaiten tunteet koettiin aistittavan kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa, jossa nonverbaaliset viestit ovat parhaiten esillä. Myös Mayer, Caruso ja Salovey (2000) korostavat kasvokkaisen viestinnän merkitystä tunteiden aistimisessa: ennen kuin toisen tunteita voidaan ymmärtää, tulee ne ensin havaita. Muutamissa tutkimuksissa mukana olevissa tiimeissä tunteita ilmaistiin kasvokkaisissa tiimipalavereissa (erityisesti tiimit A1 ja A2) ikään kuin tuulettamisrituaalina. Erityisesti kun oltiin tyytymättömiä tiettyihin asioihin, ilmaistiin tästä johtuvia tunteita ajoittain melko voimakkaastikin tiimipalavereissa. Tiimin A1 esimies tuo esiin tunteiden ilmaisun tärkeyden. Välttämättä tyytymättömyyttä aiheuttanut asia ei ollut kovin suuri, mutta tunteiden ilmaisu oli eräänlainen tuulettamistoiminto, jolla purettiin sisäistä pahaa oloa:

Välillä hyvin ja välillä heikommin, välillä se on vaan myyntimiehen purnausta, että saa sanottua asian, että ei sille asialle välttämättä tarvi tehdä mitään, kunhan nyt pitää jonkun aina vähän kitistä jostakin. (esimies tiimi A1)

Monessa tapauksessa ihmisten tunnetilat vaikuttavat toisiin henkilöihin. Tyypillisesti niin positiivisuus kuin myös negatiivisuus tarttuvat ryhmän työskennellessä tiiviisti yhdessä. (Nathason 1993.) Fyysisesti etäällä toisistaan työskenneltäessä tunnetilojen tarttumista ei koettu yhtä tiiviiksi, kuin jos tiimin jäsenet olisivat työskennelleet kaikki samassa toimipaikassa. Puhelimessa toki äänen painolla, innokkuudella ja viestin sisällöllä koettiin olevan vaikutusta tunnetilojen tarttumiseen. Päivittäinen tiimin jäsenten tunnetilojen aistiminen oli kuitenkin vähäisempää, sillä tyypillisesti päivittäin ei oltu tekemisissä jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Virtuaalisesti toimivassa tiimissä tunnetilojen aistimisessa koettiin olevan kaksi puolta. Positiivisena puolena koettiin se, että etäältä toimiessa aina ei oltu tietoisia toisten niin sanotuista huonoista päivistä ja tällöin kyseisten yksilöiden mahdollisia äksyilyjä ei aistittu, eikä se silloin laskenut omaakaan mielialaa, ja työrauha oli tältä osin taattu. Tiimin B1 asiantuntija kuvaa positiivisia puolia siitä, että etäällä toimivien tiimin jäsenten negatiivisia tunnetiloja ei aisti helposti:

Avokonttori ja tunteet: Turussa on muutettu uusiin tiloihin avokonttoriin, Siellä on nyt niin kireetä, että kuka rääkyy ja mitä. Siellä näkyy nyt varmasti nää negatiiviset tunteet. Me ollaan täällä kuin herran kukkarossa. On sitä supinaa sitten, että toi soittaa radiota ja toi tulee pyörällä ja se puuskuttaa ensin tossa puol tuntia eikä se mee suihkuun. Niistä mä jään vallan paitsi, mä oon niin tyytyväinen. Tällä saa olla ihan rauhassa. (asiantuntija tiimi B1)

Kolikon toisena puolena taas oli positiivisen fiiliksen haasteellinen aistiminen, kokeminen ja välittäminen. Tyypillisesti useamman päivän kestävät tunnetilan tai mielialan heikkenemiset tulivat jossain vaiheessa esille myös etäällä toimiville tiimin jäsenille.

Puutteellinen tiimin yleisen tunnetilan aistiminen asettaa omat haasteensa yhtenäisen ja voimakkaan ilmapiirin luomiselle. Jos työtovereiden aistihavainnot tiimin yleisestä tunnetilasta eroavat selkeästi toisistaan, on seurauksena heikko ilmapiiri. (vrt. Lewis 2000; Mischel 1976.) Mikäli työtoverin stressiä, mielipahaa tai ahdistusta ei havaitse, on hankala osoittaa empatiaa ja tarjota tukea.²⁹

5.1.8 Palautteenanto ja vastaanotto

Palautteenanto koettiin kaikissa tiimeissä selkeäksi viestinnälliseksi kehityskohteeksi (ka=2,7, kh=0,68). Kaikissa tiimeissä kaivattiin lisää niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta olipa toimipaikka missä tahansa. Tosin

²⁹ Alaluvussa 5.2.4 kerrotaan lisää tuen tarjoamisesta.

liikkuvaa työtä tekevät saivat muita enemmän palautetta, mikä saattoi johtua kyseisten työntekijöiden omasta aktiivisuudesta (taulukko 8).

Taulukko 8. Saadun palautteen useus³⁰ (1=erittäin harvoin, 5=hyvin usein).

toimipaikka	Saadun palautteen useus		
	ka	kh	n
pääkonttori	2,87	0,62	21
aluekonttori	2,58	0,73	70
kotona	2,60	0,34	5
liikkuva	3,18	0,49	11
asiakkaan tiloissa	2,64	0,50	7
yhteensä	2,70	0,69	114

Onnistumisen kokemukset nostavat motivaatiota ja rohkaisevat sekä kannustavat eteenpäin. On suositeltavaa, että varsinkin virtuaalisessa työssä edistymisen ja onnistumisen tunnetta ylläpidetään korostamalla välietappien saavuttamista ja huomioidaan pienetkin onnistuneet aikaansaannokset. Ihmiset kaipaavat myönteistä palautetta silloin, kun he ovat jonkin haasteen tai hankaluuden edessä. Palautteen tulisi rohkaista menemään eteenpäin, ja sitä odotetaan juuri silloin, kun epäillään omien voimavarojen kestävyyttä ja ideoiden kantavuutta. (Puro 2003.)

Työelämässä organisaatiomuodosta riippumatta selvän ja paikkansapitävän palautteen saaminen on harvinaista (Audia ym. 2003). Tässä tutkimuksessa palautteen saamisen vähäisyydessä kyse ei niinkään ollut virtuaalisuuden tuomasta haasteesta, vaikka toki sekin vaikutti hieman asiaan, vaan kyse oli lähinnä organisaatiokulttuurista. Osa tiimien jäsenistä näki asian vielä syvemällä tasolla olevaksi ilmiöksi ja puhui suomalaisesta viestintätavasta ja palautekulttuurista. Tiimin jäsenet olivat tavallaan tottuneet suhteellisen vähäiseen palautteeseen eivätkä suoranaisesti odottaneetkaan paljon palautetta, vaikka toki myönsivätkin, että palautetta olisi kiva saada lisää. Kaikki näkivät palautteen niin työssä kehittymiseen kuin myös motivaatioon ja ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavana seikkana. Siitäkin huolimatta, että asia oli tiedostettu, annettiin myös kollegoille varsin vähän palautetta. Toki kiitosta ja pientä huomiointia tyypillisesti esiintyi esimerkiksi avun saamisen jälkeen. Yksityiskohtaisen positiivisen palautteen saaminen ei kuitenkaan ollut yleistä. Tiimien A2 asiantuntijat kuvaavat palautekulttuuria seuraavasti:

³⁰ Saadulla palautteella tarkoitetaan tässä tapauksessa saatua palautetta yleensä palautteen antajasta riippumatta.

Sit jos asiat menee hyvin, niin ei sitä kuulu palautetta, se on vähän että sit jos asiat ei mee hyvin, niin sit tulee palautetta. (asiantuntija tiimi A2)

Varmasti vois palautetta saada ja antaa enemmän. Onnistumisista ja epäonnistumisista, itse itseään kehuen peilin edessä, että vitsi sä oot tehnyt hyvin työt. Hyvin vähän sitä tulee esimieheltä tai kollegalta tai asiakkaalta. Ne on niitä lottovoitoja. (tiimin A2 asiantuntija)

Esimieheltä saatua palautetta arvostetaan. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstö luottaa enemmän esimiehen antamaan palutteeeseen kuin esimerkiksi kollegojen antamaan palutteeeseen. (Gosselin ym. 1997; Greller ym. 1975; Herold ym. 1987.) Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenet saivat palautetta esimieheltään satunnaisesti ($ka=2,86$, $kh=0,99$, 1=erittäin harvoin, 5=hyvin usein). Ilmapiirin kannalta esimiehen palaute osoittautui kehityskohteeksi virtuaalisissa tiimeissä. Esimiehen kanssa samassa toimipaikassa olevat työntekijät saivat hieman useammin palautetta ($ka=3,04$, $kh=1,04$), kuin esimiehen kanssa eri toimipaikassa olevat työntekijät ($ka=2,70$, $kh=0,94$) ($p=0,07$) (taulukko 9). Tältä osin tulokset ovat yhdenmukaisia Shamirin ja Salomonin (1985) tutkimustulosten kanssa. Etäällä toimivien työntekijöiden on havaittu saavan vähemmän palautetta kuin samassa toimipisteessä työskentelevien, sillä etäällä työskentelevillä on vähemmän kontakteja esimiehiin ja työtovereihin.

Taulukko 9. Esimieheltä saadun palautteen useus suhteessa esimiehen toimipaikkaan ($n=116$).

Palautteen useus esimieheltä	Työskenteleekö lähiesimies samassa toimipaikassa	
	kyllä %	ei %
erittäin harvoin	12,7	8,2
Melko harvoin	12,7	34,4
Silloin tällöin	32,7	39,3
Melko usein	41,8	14,8
hyvin usein	0,0	3,3
yhteensä	100	100

Bergumin (2009) tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat vaikeaksi rakentavan palautteen antamisen sähköisten viestintävälineiden avulla. Kasvokkainen palautteenanto sen sijaan koettiin luontevammaksi rakentavaa palautetta annettaessa. Positiivisen palautteen antamisen osalta viestintävälineellä sinänsä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta. Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa mukana olevat tiimin jäsenet kaipasivat lisää niin positiivista kuin

rakentavaakin palautetta riippumatta siitä, työskentelivätkö he samassa vai eri toimipaikassa esimiehen kanssa.

Kotonaan ja aluekonttorissa työskentelevät tiimin jäsenet saivat vähemmän palautetta esimieheltä kuin pääkonttorissa työskentelevät tai liikkuvaa työtä tekevät. Selkeää syytä liikkuvien työntekijöiden useammin saatuun palautteeseen ei tutkimuksessa tullut ilmi. Aivan kuten yleisesti saadun palautteen useuden osalla saattoi selittävänä tekijänä olla liikkuvien työntekijöiden oma viestinnällinen aktiivisuus. Aluekonttorissa työskentelevien kokemukset esimieheltä saadun palautteen useudesta jakaantuivat tasaisesti kaikkiin luokkiin. Kotona työskentelevillä vastausten suhteellisen korkea keskihajonta selittyy yhden henkilön useammalla palautteensaannilla muihin kotona työskenteleviin nähden. Kyseinen henkilö työskenteli samassa toimipisteessä esimiehen kanssa osan ajasta, mikä selittää useammin tapahtuvan palautteen saannin (taulukko 10).

Taulukko 10. Esimieheltä saadun palautteen useus toimipaikoin jaoteltuna (1=erittäin harvoin, 5=hyvin usein).

Toimipaikka	Esimieheltä saadun palautteen useus			
	ka	kh	n	p
pääkonttori	3,14	0,73	21	
aluekonttori	2,70	1,07	70	
kotona	2,40	1,14	5	
liikkuva	3,18	0,87	11	
asiakkaan tiloissa	3,29	0,76	7	
yhteensä	2,85	1,00	114	0,14

Esimestoiminnassa oleellisena ja ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavana seikkana pidettiin esimiehen aitoa kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Pelkäs-tään se, että esimies kysyi henkilöstön kuulumisia tai antoi positiivista palau-tetta ei vielä aikaansaanut välittämisen tunnetta henkilöstön keskuudessa, vaan oleellista oli aistia aitous viestinnästä niin, että henkilöstö aisti esimiehen ai-don kiinnostuksen henkilöstöä kohtaan. Muutamat tiimien jäsenet kokivat esimiehen viestinnän positiivisen palautteen osalta teennäiseksi ja epäaidoksi. Palautteen katsottiin kuuluvan esimiehen toimenkuvaan ja se aistittiin velvolli-suudenomaiseksi toiminnaksi. Aitouden kokemiseen viestinnässä ja palaut-teessa vaikuttavat seikat olivat organisaation ja tiimin viestintäkulttuuri, esi-miehen viestintätyyli sekä esimiehen perehtyneisyys asioihin. Myös Berlin (2008) korosti omassa tutkimuksessaan palautteen aitouden tunteen merki-

tystä. Berlinin tutkimuksessa henkilöstö ei kokenut ”kaavamaista” palautetta aidoksi, ja se herätti pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Onnistuneen palautteenannon tunnuspiirteissä Berlin toi esiin aitoutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Tiimin D asiantuntija kuvaa, kuinka hänen tiimissään esimiehen antama positiivinen palaute koettiin harvinaiseksi. Siihen ei ollut totuttu ja tämän vuoksi positiiviseen palautteeseen suhtauduttiin epäillen:

Se on vähän tällainen, ku se ei oo kulttuuris, niin se on vähän hankala paikka. Vaikka hän yrittää sitä kuinka positiivisesti tuoda, niin mä en koe sitä positiivisesti, se on niin teennäistä. (tiimin D asiantuntija)

Palautteen antajan perehtyneisyys palautetta koskevaan asiaan vaikutti oleellisella tavalla palautteen vastaanottamiseen. Ennen kuin voi aidosti antaa palautetta ja luoda keskusteluyhteyttä tulee esimiehen ja johdon olla tietoinen henkilöstön työstä ja siinä menestymisestä. Virtuaalinen työskentely vaikutti jossain määrin perehtyneisyyteen, sillä eripaikkaisuus asettaa esimiehelle omat haasteensa työntekijöiden menestymisen seuraamiseen. Virtuaalisuus ei kuitenkaan ole ainut perehtyneisyyteen vaikuttava tekijä. Londonin ja Smitherin mukaan (1999) organisaatiomuodosta riippumatta esimiehellä on vain harvoin riittävästi ymmärrystä, jotta hän kykenisi antamaan vaativissa tehtävissä työskenteleville henkilöstön jäsenille kattavaa palautetta. Tiivis yhteydenpito sekä tulosten seuranta mahdollistavat kuitenkin sen, että esimies voi olla tietoinen henkilöstön töistä ja työssä menestymisestä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Perehtymättömyyden aistiminen tuli esiin erityisesti johdolta ja yksittäisiltä esimiehiltä tullessa palautteessa. Mikäli tiimin jäsenet kokivat, ettei palautteen antaja ollut kunnolla perillä tiimin asioista tai työtehtävistä, koettiin palaute epäuskottavana ja teennäisenä.

Tulokset ovat yhdenmukaisia Berlinin (2008) tutkimustulosten kanssa: Berlinin tutkimuksessa henkilöstö suhtautui kielteisesti esimieheen, joka antoi palautetta asioista, joista ei ollut perillä. Tällaista palautetta ei arvostettu. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä ajoittain positiiviseksikin aiottu palaute koettiin hyvin ristiriitaiseksi ja vaikutus kääntyi päinvastaiseksi, mikäli vastaanottajat eivät aistineet palautteen antamisessa aitoutta ja kyseisessä toimipisteessä asioissa koettiin epäkohtia. Tiimin B1 ja B2 asiantuntijat kuvaavat johdolta ja esimieheltä tulevaa palautetta ja viestintää ylipositiiviseksi, epäuskottavavaksi ja teennäisen tuntuiseksi. Viestinnässä oleellisena pidettiin aitoutta ja asiaan perehtyneisyyttä.

Ne on yltiöpositiivista, ei oo negatiivista, on se hyvä, että ei oo negatiivista, on se kiva, että on positiivista, ei niistä tuu semmoinen olo. Yltiö positiivisuudesta taas tulee fiilis, että kun ei oo asiat hyvin, niin tietääkö se mitä tapahtuu. Sit kun tulee kirjettä, että kaikki on hyvin ja tulokset on saavutettu ja hommia on niin paljon

kuin ehditään tehdä, toisilla ranteet paukkuu ja toisilla ei oo töitä. (asiantuntija tiimi B1)

Zero, ei tiedä mun työstä tuon taivaallista. Suoranainen esimies ei kauheen paljon tiedä, kun tullut toisista hommista, ei oikein tiedä mitä mä teen, mut sit yksikön esimies ei tiedä mitään. Omassa rauhassa saa olla. Hän joskus koki sitä, että täytyiskö enemmän soitella, että mitä kuuluu, niin mä sanoin, että ei tarvi, ei sen takii, että näin kuuluu tehdä, niin ei tarvi tehdä mun kohdalla. Se laskee filistä eikä nosta. Se on vähän teennäistä. (asiantuntija tiimi B2)

Joku positiivinen asia, että soittelee jotain mitä kuuluu, että puhuis vähän alaisille samalla tasolla. Mut kun se ei oikein toimi, kyl se sit, että puhutaan jostain asiasta ja sit siitä se niiku lähtee. Mut sit on hirveen vaikee sanoa, että kun sä nyt viimeksi hoidit sen, niin kun se ei tiedä siitä, niin siitä on hirveen vaikee lähteä puhumaan. Ethän säkään lähde puhumaan koiran harrastajan kanssa koirista, jos sä et tiedä niistä, että kivan näköinen toi sun koira. Mut että yrittää olla kiinnostunut, kun kaikkia hommia ei voi tietää. (asiantuntija tiimi B1)

Tutkimusten mukaan kannustava esimiestoiminta parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä varsinkin silloin, kun työtehtävät ovat yksinkertaisia, stressaavia tai epätyytyttäviä (Downey, Sheridan & Slocum 1975, 261; Stinson & Johnson 1975, 247). Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenet toimivat asiantuntijatehtävissä ja työ sinänsä koettiin antoisana. Itseohjautuvassa asiantuntijatiimissä itsereflektio on arkipäiväistä toimintaa ja ulkoapäin, esimieheltä tulevaa palautetta ei pidetä ainoana palautteen lähteenä, vaan myös itsearviointia tehdään paljon. Tiimin A2 asiantuntija kuvaa kommentissaan esimieheltä saadun palautteen vähäisyyttä ja toisaalta palautteen vähäistä tarvetta.

Ei mitään suurellista, oikeestaan silleen, että lauseessa sivumennen, että hyvin tehty tai jotain mut ei erikseen soiteta ja sanota, että ootpa nyt tehnyt hyvää työtä kiitos. Mut eihän sitä nyt välttämättä nyt tarvi, kun tietää itsekin, että homma pelaa. (asiantuntija tiimi A2)

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimieheltä tulevaa palautetta ei kaivattaisi lainkaan. Myös asiantuntijatehtävissä toimivat kaipaavat esimieheltä palautetta, ja palautteella kyetään vaikuttamaan myös heidän työviihtyvyyteensä ja ilmapiiriinsä.

5.1.9 Yhteenveto ja johtopäätökset viestintäilmapiirin tyypillisistä piirteistä

Virtuaalisen tiimin jäsenet käyttivät pääasiassa sähköisiä viestintävälineitä. Tulokset tukivat tältä osin aikaisempia (esim. Kokko ym. 2003; Sivunen 2007; Suomi & Raitoharju 2009) tutkimuksia. Erityisen kiinnostuneita tutkimuksessa

oltiin siitä, millainen vaikutus viestintävälineillä oli tiimin ilmapiiriin. Sähköisten viestintävälineiden käytöllä oli epäsuora vaikutus moniin viestintäilmapiirin osa-alueisiin kuten työ- ja asiakaskeiseen ilmapiiriin ja sosiaalisen kanssakäymisen vähäisyyteen. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Chidambaram 1996; Sivunen 2007) on korostettu viestinnän työ- ja asiakaskeisyyttä. Varsinaisesti sähköiset viestintävälineet eivät sinänsä ole este sosiaaliselle ja henkilökohtaiselle kanssakäymiselle, sillä esimerkiksi virtuaalisissa harrasteyhteisöissä ihmiset käyttävät sähköisiä viestintävälineitä hyvin henkilökohtaiseen viestintään (Heinonen 2008). Sen sijaan tutkimukseen osallistuneissa virtuaalisissa työtiimeissä niiden käyttöä ei vielä ollut omaksuttu kunnolla sosiaalisen kanssakäymisen tarkoitukseen. Viestintävälineiden valinnassa keskeisenä nähtiin informaation välittäminen. Sen sijaan yhteisöllisyyden rakentamisen merkitys jäi selkeästi vähäisemmäksi viestintävälineen valinnassa ja viestinnässä myös yleisesti.

Aikaisemmissa virtuaalisen tiimin (esim. Hertel ym. 2005; Martins ym. 2004; Powell ym. 2004) ja organisaatioilmapiirin (ks. esim. James ym. 2008) tutkimuksissa henkilöstön kokemukset viestintävälineiden vaikutuksesta mehenkeen ja yhteisöllisyyteen ovat jääneet vähäisiksi. Aikaisemmissa organisaatioilmapiiritutkimuksissa (ks. esim. James ym. 2008) vähäinen viestintävälineiden vaikutuksen tarkastelu on sikäli ymmärrettävää, että ilmapiiritutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa samapaikkaisen organisaation kontekstiin, jossa viestintävälineiden rooli ei ole niin keskeinen kuin eripaikkaisessa organisaatiossa.

Kasvokkaisten tapaamisten merkitystä tiimin toimivuuden kannalta on korostettu aikaisemmissa tutkimuksissa varsinkin uuden tiimin aloittaessa toimintaa (Katzenbach ym. 2001, 11–12; Kokko ym. 2003). Tässä tutkimuksessa kasvokkaiset tapaamiset olivat keskeinen keino rakentaa mehenkeä ja kehittää ilmapiiriä myös ryhmän toimiessa pitkään yhdessä. Kasvokkaisia tiimipalaveria pidettiin keskeisinä paikkoina tavata tiimin jäseniä ja vaihtaa kuulumisia. Kasvokkaisilla tapaamisilla näyttääkin olevan keskeinen merkitys tiimin yhteistoiminnan kannalta myös tiimin toimiessa pitempään yhdessä. Tämä tukee Daftin (1986) mediarikkausteorian tuloksia. (taulukko 11 ja 12).

Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimin jäsenet käyttivät pääasiassa sähköpostia ja puhelinta keskinäiseen kanssakäymiseen. Sen sijaan kehittyneiden sähköisten viestintävälineiden käyttö oli lähes olematonta. Tätä voidaan pitää yhtenä tutkimuksen rajoitteena, nyt ei kyetty kunnolla selvittämään, millainen vaikutus moderneilla sähköisillä viestintävälineillä ja yhteisöllisyystyökaluilla, kuten kehittyneillä videoneuvottelutiloilla tai henkilökohtaisilla videoneuvottelulaitteilla olisi ilmapiiriin. Lisätutkimusta tarvitaankin siitä, miten kehittyneiden sähköisten viestintävälineiden avulla kyetään vaikuttamaan ilmapiiriin ja mehenkeen.

Taulukko 11. Virtuaalisen tiimin viestintäilmapiirille tyypillisiä piirteitä (jatkoa taulukossa 12).

Virtuaalisen tiimin viestinnän osa-alue	Virtuaalisen tiimin viestinnän tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset siitä	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Viestintävälineet	Viestinnässä korostui sähköisten viestintävälineiden käyttö. Kasvokkaiosta vuorovaikutusta kaivattiin lisää. Spontaanien vuorovaikutustilanteiden luominen koettiin haasteelliseksi. Lukuun ottamatta sähköpostin ja puhelimen käyttöä hyödynnettiin teknologiaa suhteellisen vähän viestinnässä. Etäläsnäoloa on vaikea aistia pelkästään sähköpostin välityksellä.	Sähköiset viestintävälineet korostivat osaltaan työ- ja asiakaskeskeistä ilmapiiriä. Spontaanien vuorovaikutuksen vähäisyys vaikeuttaa ihmisläheisen ilmapiirin luomista. Teknologian vähäinen hyödyntäminen vaikeuttaa ihmisläheisen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden tunteen luomista. Teknologian avulla voitaisiin edistää läsnäolon tunteen syntyä. Viestinnässä viestintävälineiden valinnassa tärkeintä oli informaation välittäminen. Sen sijaan viestintävälineiden valinnassa ei painottunut mahdollisuus yhteisöllisyyden tai ihmisläheisen ilmapiirin rakentamiseen.
Viestintätyyli	Viestinnässä korostui yksisuuntainen ja reaktiivinen viestintätyyli, mikä vaikeutti hiljaisen tiedon siirtämistä.	Dialoginen kanssakäyminen oli vähäistä, mikä on haastavaa ihmisläheisen keskustelemaan ilmapiirin luomiseksi.
Kasvokkaiset tapaamiset	Kasvokkaisia tapaamisia oli harvoin. Henkilöstö piti kasvokkaisia tapaamisia tärkeänä työasioiden hoidossa, spontaanissa kanssakäymisessä ja toisiin tutustumisessa.	Kasvokkaisilla tapaamisilla oli merkittävä vaikutus ilmapiiriin, me-henkeen ja toisiin tutustumiseen. Kasvokkaiden tapaamisten vähäisyys vaikeutti ihmisläheisen ilmapiirin, me-hengen ja yhteisöllisyyden luomista
Persoonallisuuden esiintulo viestinnässä	Henkilöstö piti persoonallisuuden esiintuomisesta viestinnässä. Tosin persoonallisuuden esiintuominen viestinnässä oli välillä haastavaa viestinnän tulkitsemisessa, ja välillä pidättäytyttiinkin formaalissa esitystavassa väärinymmärrysten vähentämiseksi.	Persoonallinen viestintätyyli vahvisti ihmisläheistä ilmapiiriä. Mekaaninen ja virallinen kielenkäyttö sen sijaan vaikeutti rennon ihmisläheisen ilmapiirin rakentamista. Ihmisten opittua tuntemaan toisiaan paremmin persoonalliset piirteet tulivat entistä enemmän esiin viestinnässä ja viestinnän tulkinta helpottui.
Tunteiden ilmaisu ja aistiminen	Henkilöstön oli haasteellista havaita toisen tunteita etäisyyksien päästä, ja tämä lisäsi välillä lähestymiskynnystä. Tosin puhelimesta ja ajoittain sähköpostissakin aistittiin toisen osapuolen tunteita.	Henkilöstön tunnemyllerrykset eivät kunnolla välittyneet etätoimipisteisiin, jolloin etäällä toimiva henkilöstö sai työskennellä rauhassa. Ilmapiiri pysyi tyynenä, mutta toisaalta positiivisiakin tunteita oli hankala aistia, jolloin positiivinenkaan vaikutus ilmapiiriin ei tällaisissa tapauksissa välittyneet

Aikaisemmissa tutkimuksissa virtuaalisen tiimin jäsenten vuorovaikutus on yleensä kuvattu anonymiksi ja persoonattomaksi (esim. Guzzon, Jetten & Katzellin, 1985; Kraut, Patterson & Lundmark 1998). Tosin yksittäisissä tutkimuksissa on mainittu myös hetkittäistä persoonan esilletuontia viestinnässä (esim. Sivunen 2007). Tässä tutkimuksessa viestintä toki poikkesi samapaikkaisen tiimin toiminnasta, sillä siinä korostui reaktiivisuus, asiapitoisuus ja kysymys-vastaustyyli spontaanin dialogimaisen viestinnän sijaan. Toisin kuin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa, viestintä ei kuitenkaan ollut anonymiä tai persoonatonta. Sähköinen viestintä ei poista persoonallisuuden näkymistä viestinnässä varsinkaan pysyvillä pitkään virtuaalisesti toimivilla tiimeillä. Vaikuttaa siltä, että tiimin pysyvyyden aste (lyhytaikainen tai pysyvä pitkäaikainen tiimi) vaikuttaa osaltaan viestintään. Tiimin toimiessa pitkään yhdessä sen jäsenet tutustuvat toisiinsa, mikä heijastuu myös viestintään persoonallisuuden selkeämpänä esilletuomisena. Persoonallinen viestintätyyli puolestaan vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti. Jatkotutkimuksissa virtuaalisen tiimin vies-

tintää tarkasteltaessa onkin syytä huomioida tiimin pysyvyyden aste sekä se, kuinka hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa.

Taulukko 12. Virtuaalisen tiimin viestintäilmapiirille tyypillisiä piirteitä (jatkoa taulukosta 11).

Virtuaalisen tiimin viestinnän osa-alue	Virtuaalisen tiimin viestinnän tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset siitä	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Palautteenanto	Henkilöstö kaipasi lisää palautetta niin kollegoilta kuin esimieheltä. Virtuaalinen toiminta asettaa haasteita työssä edistymisen seuraamiselle ja palautteen antamiselle. Toisaalta etäältäkin voi selvittää työssä menestymistä seuraamalla raportoituja työsuorituksia tms.	Vähäinen palaute heikensi hiukan ilmapiiriä, mutta toisaalta henkilöstön itsearviointi korostui, mikä vahvisti tiimin jäsenten itseohjautuvuutta ja autonomista ilmapiiriä.
Viestintäkulttuuri	Viestintäkulttuuri oli työasioissa avoin. Työtoveria oli helppo lähestyä työasioissa.	Avoin viestintäkulttuuri vahvisti positiivista ja ihmisläheistä ilmapiiriä sekä jossain määrin yhteisöllisyyttä.
Tiimi-palaverit	Tiimipalaverieja pidettiin keskeisinä tiimin jäseniä yhdistäväksi paikaksi. Henkilöstö piti tiimipalaverien antina erityisesti kasvokkaiosta kollegoiden tapaamista. Tiimipalaverit olivat pääosin luonteeltaan informatiivisia. Palaverieihin kaivattiin lisää keskustelua	Tiimipalaverit vaikuttivat positiivisesti mehenkeen ja ilmapiiriin. Lisäämällä keskustelua palaverieissa voitaisiin ilmapiiriin vaikuttaa vieläkin positiivemmin.
Tiimipalaverien paikka	Tiimipalaverit järjestettiin lähes poikkeuksetta tiimin päätoimipaikassa. Tiimin jäsenet toivoivat, että palaverien pitopaikka olisi muutettu ja että matkustus olisi jakaantunut näin tasaisemmin.	Tiimipalaverien yksipuolisella pitopaikalla ei ollut suurta vaikutusta ilmapiiriin. Toisaalta pitämällä tiimipalaverieja vuorotellen eri paikoissa olisi voitu luoda enemmän tasa-arvon tunnetta sekä yhteisöllisyyttä. Palaverin paikan valintaan vaikuttivat erityisesti kustannustekijät. Palaverin paikan valinnassa ei pidetty tärkeänä eri toimipaikkoihin tutustumista ja ilmapiiriin kehittämistä.
Kavokkaiset- vs. puhelinpalaverit	Puhelinpalaverieja pidettiin positiivisina siltä osin, että ne vähensivät matkustusta ja työasiat saatiin hoidettua melko hyvin. Kasvokkaiset palaverit mahdollistivat nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen ja spontaanin kanssakäymisen.	Puhelinpalaverien avulla oli hankala luoda mehenkeä ja positiivista ihmisläheistä ilmapiiriä. Kasvokkaisia tapaamieja pidettiin huomattavasti antoisimpina mehengeen, yhteisöllisyyden tunteen ja ilmapiiriin luomisessa.
Hiljaisen tiedon siirto	Hiljaisen tiedon siirto oli hankalaa vähäisen kasvokkaisen tapaamisen johdosta. Tietoverkkojen hyödyntäminen hiljaisen tiedon siirtämisessä oli vähäistä. Kiire ja asenne vaikuttivat siihen, ettei tietoa aina välitetty muille.	Hiljaisen tiedon siirtämisen puutteellisuus asettaa haasteita yhteneväisyyden tunteen luomiselle. Kokonaisuudessaan hiljaisen tiedon siirron puutteellisuuden vaikutus ilmapiiriin oli melko vähäistä.
Toimipisteen vaikutus tiimin viestintään	Henkilöstö oli useammin kanssakäymisessä samassa toimipaikassa oleviin kuin eri toimipaikassa oleviin tiimin jäseniin. Varsinkin henkilökohtaisista asioista keskusteltaessa samapaikkaisuus korostui. Etätoimipisteessä saattoi olla ihmiskeskeinen ilmapiiri, jossa oli spontaania henkilökohtaisista keskustelua. Koko tiimin tasolla sen sijaan ilmapiiri oli työkeskeinen	Paikoittainen samapaikkaisuuden korostuminen viestinnässä asettaa haasteita ihmisläheisen ilmapiiriin ja yhteneväisyyden luomiselle koko virtuaalisessa tiimissä.

Virtuaalisesta tiimistä kertovassa kirjallisuudessa puhutaan yleisesti fyysisen työpaikan sijainnin merkityksettömyydestä työn tekemisen näkökulmasta (esim. Axtell, Fleck & Turner 2004; Kokko & Vartiainen 2005, 3; Townsend ym. 1998). Vaikka töiden tekeminen onnistuu toki tiimin jäsenten työskennellessä eripaikkaisesti, näkyi fyysisen toimipaikan vaikutus tutkimuksessa

mukana olleiden tiimien jäsenten käyttäytymisessä. Paikoitellen viestinnässä korostui henkilöstön samapaikkaisuus. Nämä tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia (esim. Allen 1977; Sivunen 2007), joskin aikaisemmissa virtuaalisten työtiimien tutkimuksissa (esim. Hertel ym. 2005) suhteellisen vähän on tutkittu, miten työpaikan sijainti vaikuttaa henkilökohtaisten asioiden viestintään. Tässä tutkimuksessa samassa toimipaikassa työskentelevien tiimin jäsenten kanssa oltiin useammin kanssakäymisessä varsinkin henkilökohtaisista asioista keskustellessa kuin eri toimipaikoissa työskentelevien kanssa. Teknologian avulla olisi mahdollista nähdä etäällä toimivat työtoverit ja keskustella heidän kanssaan etäisyydestä huolimatta spontaanisti myös henkilökohtaisista asioista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei tiimeissä ole vielä kunnolla omaksuttu virtuaalista toimintatapaa siinä määrin, kuin teknologia mahdollistaisi. Kyse lieneekin enemmän ihmisten asenteissa kuin teknologiassa.

5.2 Yhteisöllisyyden ilmentymiä

Myönteisinä organisaatioilmapiirin ominaisuuksina pidetään muun muassa sitä, että työntekijöillä on yhteyksiä keskenään, he kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työtovereilta saa sosiaalista tukea (Juuti 1988, 12–13). ”Me-henki” on yksi arvostetuimmista seikoista hyvää työpaikkaa kuvattaessa. Se osoittaa yhteisöllisyyden tunnetta (Ojala & Ahonen, 2005) ja siihen liittyy energinen yhteistyö ja välittäminen toisista tiimin jäsenistä (Cohen 1994).

Tässä aluvuossa käsitellään yhteisöllisyyden ilmenemistä virtuaalisissa tiimissä. Yhteisöllisyyden tunteella on keskeinen merkitys ilmapiirin kokemisen kannalta ja yhteisöllisyyden luominen onkin yksi virtuaalisen tiimin haasteista. Siitä huolimatta, että ihmiset näkevät toisiaan harvoin kasvojen, esiintyy virtuaalisissa tiimeissä erilaisia yhteisöllisyyden ilmentymiä. Viestintään liittyviä yhteisöllisyyden teemoja kuten palautteenanto ja viestintätapa käsiteltiin edellisessä aluvuossa. Tässä aluvuossa käsitellään yhteisöllisyyden ilmentymien osa-alueista tiimin koostumuksen vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen (5.2.1), yhteistyön sujumista (5.2.2), tiimin jäsenten tuntemista ja läheisiä ihmissuhteita (5.2.3), tuen saantia (5.2.4), tasa-arvoisuutta (5.2.5), eristyneisyyden tunnetta (5.2.6), ryhmäidentiteettiä (5.2.7) ja me-hengen tunnetta (5.2.8).

5.2.1 Tiimin koostumus

Tiimi koostuu erilaisista persoonallisuuksista. Tiimin koostumuksella on merkittävä vaikutus sosiaalisten suhteiden toimivuuteen. Aluvuossa 5.2.1.1 käsitellään tiimin henkilöstön välisiä sosiaalisia suhteita. Virtuaalisten tiimien

koostumus saattaa vaihdella. Tiimin jäsenet saattavat siirtyä tiimistä toiseen tai vaihtaa kokonaan työpaikkaa. Alaluvussa 5.2.1.2 käsitellään tiimin jäsenten vaihtuvuuden vaikutusta ilmapiiriin.

5.2.1.1 Tiimin henkilöstön yhteensopivuus

Tiimissä koettavaan ilmapiiriin vaikuttavat erittäin paljon itse tiimin jäsenet, joiden valintaan vaikuttaa oleellisesti henkilöstön osaaminen. Tiimiin valittiin pääsääntöisesti kompetenssiltaan soveltuvia henkilöitä (vrt. Hertel ym. 2005, 73; Potter ym. 2000), joiden osaamisalue liittyi tiimin toimintaan. Pääsääntöisesti tiimin jäsenten osaaminen ja työtehtävät liittyivät selkeästi tiimin toimintaan. Parissa tiimissä yksittäiset tiimin jäsenet kuitenkin kokivat, etteivät heidän työtehtävänsä kunnolla liittyneet tiimin toimintaan. Seurauksena tästä oli se, ettei tiimihenkeä koettu voimakkaaksi, tiimin jäseniltä ei saatu apua työtehtävissä ja kyseiset tiimin jäsenet kokivat jäävänsä ulkopuoliseksi. Toisaalta henkilötasolla miellyttäväksi koetut tiimin jäsenet toivat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta sekään ei poistanut irrallisuuden tunnetta, joka tuli erilaisista työtehtävistä suhteessa muiden tiimin jäsenten työtehtäviin.

Kun taustalla on hyvin erilaisia työtehtäviä suorittavia tiimin jäseniä, on me-hengen ja voimakkaan positiivisen ilmapiirin luominen hyvin haasteellista. Työtehtävissä ei tällöin tule päivittäistä kanssakäymistä, ja osaamisen jakaminen jää vähäiseksi. Tällöin työskentely muistuttaa lähinnä yksilöistä koottua ryhmää sen sijaan, että yhteistyö olisi tiivistä ja tiimin jäsenten välillä vallitsisi voimakas yhteishenki. Tiimipalaverit saattavat tuntua tiimin jäsenistä hyvin turhauttavilta, kun käsiteltävät asiat eivät suureksi osaksi mitenkään sivua omaa tehtäväaluetta. Samoin yhteiset vapaamuotoiset tilaisuudet, joiden tavoitteena on kehittää tiimin me-henkeä saattavat tuntua kovin teennäisiltä, koska tiimin muut jäsenet eivät välttämättä ole tuttuja. Lisäksi, koska päivittäistä yhteydenpitoa ei ole muihin tiimin jäseniin työasioissa, jää vapaamuotoisten yhteisten tilaisuuksien positiivinen transferenssivaikutus helposti vähäiseksi. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin epäyhteneväisyyden tunnetta tiimin jäsenten erilaisten työtehtävien vuoksi:

Se menee vähän, että ens tehdään tiimi ja sit muutettiin. Nyt tää ryhmä kuulostaa todella teennäiseltä, tässä on yksi tiimi, sit toinen ja kolmas, meil ei oo mitään yhteistä, siis nää ei liity mitenkään toisiinsa. Ennenmin meidän tiimi vois kuulua tohon samankaltaiseen tiimiin. (asiantuntija C3 tulosityksikkö)

Esimiehet valitsivat tiimin jäsenet. Tiimissä D1 jäsenet olivat aikaisemmin valinneet keskenään uusia jäseniä tiimiin, ja tämä oli koettu hyväksi menetelmäksi. Osaamisen lisäksi tiimin jäsenet pääsivät tutustumaan potentiaalisiin

tiimin jäseniin etukäteen ja näin varmistamaan, että myös niin sanotut henkilökemiat toimisivat tiimin jäsenten välillä. Sittemmin tiimin itseohjautuvuutta oli vähennetty ja rekrytointi oli jäänyt esimiehen vastuulle. Tiimin keskuudessa tätä ei koettu positiiviseksi ja osaan henkilövalinnoista oltiin tyytymättömiä. Heikosti onnistuneiden henkilövalintojen koettiin heikentävän ilmapiiriä.

Tietyillä sosiaalisilla tekijöillä, kuten sosiaalisilla suhteilla voi olla hyvin merkittävä vaikutus ilmapiirin havaintoihin ja kokemiseen (Schneider & Reichers 1983). Sosiaalisten suhteiden toimivuuden osalta puhutaan usein ihmistenvälisestä ”kemiasta”, henkilökemioiden yhteensopivuudesta (Karppanen 2006, 160; Lämsä & Hautala 2005, 143). Toisaalta Heinonen (2008) havaitsi tutkimuksessaan virtuaalisen työskentelyn olevan ainakin osittain henkilökemiatonta. Tässä tutkimuksessa henkilökemioiden yhteensopivuus nousi sen sijaan selkeästi esiin. Henkilöstön koostumuksen koettiin vaikuttavan me-henkeen ja ilmapiiriin hyvin voimakkaasti ja moni tiimien jäsenistä toikin esiin henkilökemioiden yhteensopivuuden merkityksen. Toimivat henkilökemiat loivat tiimin sisälle positiivisen me-hengen ja ilmapiirin. Tätä osa tiimin jäsenistä piti jopa kaikkein merkittävimpänä asiana ilmapiirin kannalta ja koki, ettei henkilökemioihin voinut paljoakaan vaikuttaa, ne joko toimivat tai eivät toimineet. Kun tiimin jäsenten henkilökemiat toimivat, ruokkii se vapaaehtoista viestintää, me-hengen tunnetta sekä yhteisöllisyyttä ja viestinnän sujumista yleisestikin. Henkilökemioiden ja henkilösuhteiden merkittävyys koettiin oleellisena seikkana ilmapiiriin kannalta huolimatta siitä, että henkilöt eivät välttämättä fyysisesti nähneet kovin usein toinen toisiaan. Tiimien A2, C2 ja D1 asiantuntijat tuovat esiin henkilökemian suurta vaikutusta ilmapiiriin:

Tää on näit kemia juttuja, ei kaikilla käy kemiat yhteen. (asiantuntija tiimi A2)

En mä tiedä, olisko siinä eroa, en osaa sanoa, jos kaikki oltais samassa paikassa. Koska me kaikki ollan erilaisia, kaikkien kanssa ei tarvii tulla toimeen. Tieynlaiset käyttäytymisen mallit pitäis olla kuitenkin. Että autetaan ja keskustellaan niistä asioista niiku työtasolla. En mä usko, että siin ois kauheesti eroa, en mä kuitenkaan lähtis kenenkään kanssa mitään viikonloppukuulumisia vaihtamaan, jollei olla ystävystytty muuten, mut työasiat mun mielestä pitäis pystyä hoitamaan. (asiantuntija tiimi C2)

Mun täytyy sanoa se ilmapiiri juttu, että kun on tämmöinen hajautettu porukka, niin mä olen aina ollut sitä mieltä, että ilmapiiri tulee porukasta. Viihtyvyys porukassa niin siihen ei kauheesti pysty vaikuttamaan, ihmisten kemiaan et sä siihen kauheesti pysty vaikuttamaan. Tietenkin sillä tavalla, että sä valitset sellaisia ihmisiä töihin, jotka sopii porukkaan. Ja mä en tiedä mitään sen parempaa kuin että sä paat sen porukan itse valitsemaan työkaverit joka meillä ois ollu todella hyvä. Silloin kun kollega valitsee itselleen kollegaa, niin kyllä varmasti tulee sellainen kaveri, jonka kanssa tulee toimeen. (asiantuntija tiimi D1)

Ajoittain ilmapiiristä, varsinkin ilmapiirin toimimattomuudesta, syytetään heikkoja henkilökemioita ja piiloudutaan sen taakse ikään kuin mitään ei olisi tehtävissä. Vaikka joillakin henkilöillä yhteistyö toimii luonnostaan paremmin kuin toisilla, voi ihmisten toisiinsa tutustuminen lähentää myös heidän välisiä henkilökemioitaan. (vrt. Dunderfelt 2003.)

Samanhenkisyuden koettiin vaikuttavan tiimin ilmapiiriin positiivisella tavalla (vrt. Sivunen 2007). Mikäli tiimin jäsenillä oli joitakin yhdistäviä tekijöitä, loi tämä yhteneväisyyden tunnetta, paransi keskusteluyhteyttä ja vaikutti näin positiivisella tavalla ilmapiiriin. Yhdistävät tekijät saattoivat liittyä tiimin jäsenten ikään, sukupuoleen, yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin tai samankaltaisiin luonteisiin. Tiimissä E1 tiimin jäsenet olivat suureksi osaksi samanikäisiä, noin 30-vuotiaita, ja yhteistä keskustelua löytyi työajan ulkopuoleltakin elämäntilanteesta ja aktiviteeteista. Lisäksi tiimin E1 jäseniä yhdistävä tekijä oli kiinnostus tekniikkaan, liittyi se sitten työhön tai harrastuksiin. Tästä syntyi yhteisiä puheenaiheita ja toisten tekemisistä harrastustenkin osalta oltiin kiinnostuneita. Positiivinen me-henki heijastui jopa siihen, että työtovereita autettiin erilaisissa talkoissa kuten talon rakentamisessa, sekä järjestettiin erilaisia epävirallisia peli- ja tapahtumailtoja, joihin osallistui lähipaikkakunnan tiimin jäseniä. Yhtenä hyvin merkittävä positiivisesti ilmapiiriin vaikuttavana seikkana koettiin tiimin jäsenten samankaltainen huumorintaju. Paikoitellen härskikin huumori loi tiimin jäsenten keskuuteen rennon ja yhteneväisen ilmapiirin. Myös Holton (2001) ja Vesa (2009) ovat tuoneet esiin huumorin käytön positiivisia vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen, me-henkeen ja ilmapiiriin. Tiimin E1 esimies korostaa tiimin jäsenten yhteisen huumorintajun merkitystä ilmapiiriin:

Tosi huumorintajuista porukkaa, mikä on tärkeätä tässä. Yksikin huumorintajuton porukassa vois pilata koko homman. (esimies tiimi E1)

Vaikka sukupuolella tai tietyillä taustamuuttujilla, kuten iällä, työssäoloajalla ja toimipaikan sijainnilla ei ollut selkeää vaikutusta ilmapiiriin kokemiseen (liite 7), pidettiin positiivisena seikkana kuitenkin sitä, että tiimissä oli itsensä lisäksi ainakin joku toinen oman sukupuolen edustaja. Osa henkilöstöstä koki, että kutakuinkin saman ikäluokan ja samaa sukupuolta olevan tiimin jäsenen kanssa oli helpompi puhua syvällisistä henkilökohtaisista asioista. Oli helpompi avautua kun koki, että toinen ymmärtää ja toiseen voi luottaa. Työntekoon sinänsä sukupuolella ei koettu olevan merkitystä tai tehtävä- ja asiakeskeiseen ilmapiiriin, mutta ihmisläheisen ilmapiiriin kannalta positiiviseksi seikaksi koettiin se, että tiimissä oli samaa sukupuolta olevia ainakin kaksi.

Yleisesti tiimin jäsenten iällä ei ollut vaikutusta ilmapiiriin kokemiseen. Osa keski-ikäisistä tiimin jäsenistä toi kuitenkin esiin rutinoitumisen vaikutuksen

ilmapiiriin. Tiimin jäsenten lähes 50-vuoden keski-ikä sekä pitkään samoissa tehtävissä ja samassa tiimissä toimiminen toi osalle henkilöstöstä rutinoitumista, mikä vähensi dynaamisen ilmapiirin ilmenemistä. Edellä olevat esimerkit tuovat esiin sen, ettei pysyvissä virtuaalisissa tiimeissä työskentely ole anonyymiä ja persoonatonta. Tiimin B1 asiantuntija tuo esiin tiimissä vallitsevaa rutinoitumista:

Tääl on niin vanhaa, keski-ikä 49 vuotta. Jotenkin tuntuu, että jos ois nuorempaa porukkaa, niin se henki ois erilainen. Kauan tehnyt samaa, niin ei jaksa enää, ei halua enää opetella uutta. Ei halua ottaa riskejä, en tiedä sit mikä siinä sit tulee.
(asiantuntija tiimi B1)

Rutiinimaisuus heijastui pelkona kokeilla uutta ja turvallisuudenhakuisena toimintana ja vaikutus ilmapiiriin oli lamauttava.

5.2.1.2 Tiimin jäsenten vaihtuminen

Alaluvussa 3.1 virtuaalisille tiimeille melko yleisenä piirteenä mainittiin projektimainen toiminta sekä väliaikainen tiimirakenne. Vaikka tämä tutkimus keskittyy erityisesti pysyvien tiimien ilmapiirin selvittämiseen, oli muutamissa tutkimuksissa mukana olevissa tiimeissä tiimien koostumusta tapana vaihdella vuosittain organisaatiouudistusten myötä. Määräaikaisuus ja työntekijöiden vaihtuminen toivat lisähaasteen tiimin jäseniin ja heidän työtapoihin tutustumisen sekä me-hengen rakentamisen kannalta. Projektitiimien toiminnassa oli selkeä ero pysyviin tiimeihin verrattuna. Projektitiimeissä ihmiset eivät olleet sitoutuneet pitkäjänteisesti kehittämään toimintoja, vaan ajatus oli projektinomaisen, suhteellisen lyhytjänteinen. Tavoitteena oli suorittaa projekti kunnialla läpi ja siirtyä seuraavaan projektiin.

Pitkäjänteisen ajattelun puutteellisuus tuli esiin siinä, että projektissa ilmeneviä ongelmia ei haluttu nostaa esiin, koska projektin ajateltiin olevan kohta ohi joka tapauksessa. Ihmisiin ei välitetty tutustua ja välillä toivottiin jopa pääsevän eroon työtoverista mahdollisimman pian, minkä projektin loppuminen mahdollistikin. Yhteistyöhön tämänkaltainen ajattelutapa heijastui individualistisena käyttäytymisenä, jossa tiimin jäsenistä kukin pyrki huolehtimaan omista töistään, mutta toisen tukeminen ja yhteistyö jäivät vähäiseksi. Pitkäjänteinen kehitystoiminta, jossa pohdittaisiin projektin onnistumisia ja epäonnistumisia oli myös vajavaista, vaikka siitä olisi saattanut olla hyötyä tulevien projektien kannalta. Lisäksi me-henki ei ehtinyt kunnolla edes muodostua ennen kuin tiimin koostumusta muutettiin jo. Määräaikaisen tiimin koostumuksen koettiin vaikuttavan myös kokonaisilmapiiriin. Tulosityöskentelyn lyhytjänteistä ajattelua: C3 asiantuntija tuo esiin projektityöskentelyn lyhytjänteistä ajattelua:

Se on vähän huono, kun sitten tää projektikin loppuu, niin ihmiset ajattelee, että kohta pääsen tostakin eroon. Siinä pitäis olla enemmän jatkuvuutta, että se sama ryhmä saattais hoitaa seuraavankin projektin. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Määräaikaisen tiimin koostumuksen negatiiviset vaikutukset olivat yhdenmukaisia muiden aikaisempien tutkimustulosten (Johnson, Berrett, Suriya, Yoon & La Fleur 2000; Jägers, Jansen & Steenbakkens 1998; Kokko ym. 2005; Oertig ym. 2006; Sennett 1998; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2003) kanssa. Esimerkiksi Sennett (1998) kritisoi tutkimuksessaan kokoonpanoltaan vaihtelevia tiimejä vuorovaikutuksen pinnallisuudesta ja katkonaisuudesta. Tiimin kokoonpanon vaihtuvuus tekee syvemmälle vuorovaikutuksen tasolle pääsemisen erityisen haasteelliseksi. Oertigin ym. (2006) mukaan tiimin jäsenten runsas vaihtuvuus heikentää luottamuksen rakentamista. Luottamuksen rakentaminen ja inhimillisen kanssakäymisen syntyminen vaativat usein oman aikansa (Sennett 1998). Kokon ym. (2005) tekemän tutkimuksen mukaan virtuaalisten tiimien projekteissa työskentelevien stressitekijäksi oli muodostunut jatkuva uusiin ja erilaisiin toimintatapoihin totuttelu ja uusiin ihmisiin tutustuminen. Kaikki työntekijät eivät olleet innokkaita tutustumaan uusiin ihmisiin. Luottamuksen rakentaminen ennalta tuntemattomiin ihmisiin aiheutti lisäkuormitusta. (ks. myös Vartiainen, Kokko & Hakonen 2003.)

Tiimin jäsenten vaihtumisen koettiin vaikuttavan ilmapiiriin pääosin negatiivisesti. Tiimin jäsenten koostumuksen muutoksen negatiivinen vaikutus ilmapiiriin johtui siitä, että uusia tiimin jäseniä ja heidän toimintatapojaan ei vielä tunnettu. Viralliset toimintatavat saattoivat toki tulla selville yleisistä ohjeistuksista, mutta epävirallisten ja monesti käytännössä toteutuvien toimintatapojen omaksumiseen meni uusilta tiimin jäseniltä varsinkin etäällä toimittaessa oma aikansa. Erityisen merkittävänä ilmapiiriin vaikuttavana seikkana pidettiin esimiehen vaihtumista. Tällöin jo ennestään edellisen esimiehen kanssa sovittuja toimintatapoja oli tarvetta mennä selvittämään uuden esimiehen kanssa. Vaikutus ilmapiiriin koettiin kuitenkin tyyppillisesti tilapäiseksi. Kun uudet henkilöt ja heidän toimintatapansa tulivat tutuiksi, koettiin edellytykset ilmapiirin kehittämiseksi jälleen paremmiksi. Tiimin jäseniin tutustumiseen henkilökohtaisella tasolla kannattaakin panostaa, sillä tiimin jäsenten keskinäisellä tuttuudella on havaittu olevan yhteys ryhmän menestymiseen (Guzzo & Dickson 1996). Tulosityksikön C3 asiantuntija kuvaa esimiehen ja tiimin jäsenten nopean vaihtumisen vaikutuksia ilmapiiriin ja työskentelyyn:

Kyllä se hajottaa, siinä mielessä hajottaa, että esimies vaihtuu. Ensin sä oot yhden kanssa, sitten tulee, että näin puhuttiin ja että mitäs nyt, että ahaa, että nyt mä puhun tän kanssa. Uus tiimi ollut kesäkuusta lähtien, niin se ei oo vielä kerennyt lähteä toimimaan. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Henkilöstön vaihtumisen vaikutus ilmapiiriin saattaa joissakin tapauksissa olla suurikin henkilöstön välisten suhteiden vuoksi. Joissakin tapauksissa henkilöiden välille on saattanut muodostua ystävyys-suhteita, ja hyvän ystävän poistuessa ei muiden tiimin jäsenten kanssa välttämättä synny samankaltaisia ystävyys-suhteita, jolloin ilmapiiriin tyypillisesti koetaan heikentyneen. Mikäli poistuneen henkilön työmäärä jakaantuu muille tiimin jäsenille, on seurauksena monissa tapauksissa kiireellisyys, mistä seurauksena on ilmapiiriin koettu heikkeneminen. Tiimin B1 asiantuntija kuvaa läheiseksi koetun työtoverin työpaikalta poistumisen heikentävää vaikutusta omaan mielialaan ja ilmapiiriin:

Moni ollut kauan töissä samassa työpaikassa, kyl sul tulee itselläänkin huono mieli, että oli hyvä tyyppi, mut joku piti pistää pois, niin ne on vaikeita juttuja.
(asiantuntija tiimi B1)

Ilmapiirin ja työnteon kannalta pysyvä tiimirakenne on parempi usein vaihtuvaan tiimirakenteeseen verrattuna. Pysyvällä tiimirakenteella on psykisesti positiivinen vaikutus haluun tutustua toisiin tiimin jäseniin sekä kehittää tiimin me-henkeä. Suhteellisen pysyvä tiimirakenne mahdollistaa sen, että tiimin jäseniin ja heidän työskentelytapoihinsa, luonteisiinsa ja henkilökohtaisiin piirteisiinsä myös ehtii tutustua huolella. Tiimin toimittua useita vuosia yhdessä alkoivat tiimin jäsenet tuntea toisiaan myös henkilökohtaisella tasolla paremmin. Työtovereiden tuntemisen koettiin helpottavan työasioiden hoitoa, parantavan henkilöstön välistä viestintää ja tiivistävän yhteistyötä sekä lisäävän yleistä viihtyvyyttä tiimissä.³¹ Tiimin C1 asiantuntijat tuovat esiin, kuinka vuosien varrella työtovereita ja heidän toimintatapaansa on alkanut tuntea paremmin ja sitä kautta myös yhteistyö on kehittynyt:

Varmaan sekin, että täs on jo niin kauan tehty yhdessä, sitä tietää toisten luonnetta ja sitä tapaa. (asiantuntija tiimi C1)

Me ollaan kauan tunnettu toisemme, että sekin siinä, että uusia ihmisiä ei oo tullu pitkään aikaan, niin oppinut tuntemaan ihmiset, tietää, että tolle voi sanoa tota ja tolle sitä, että toi lähtee tos kohta ja paiskoo hiuksia, sit se tulee hetken päästä takaisin. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimin jäsenten yhteisen työhistorian koettiin vaikuttavan ilmapiiriin positiivisesti. Osassa tiimeistä henkilöstön jäsenet olivat aiemmin työskennelleet fyysisesti samoissa toimitiloissa ja näin toisia oli oppinut tuntemaan henkilö-

³¹ Alaluvussa 5.2.3 kerrotaan enemmän työtovereiden tutustumisesta sekä läheisten ihmissuhteiden positiivisista vaikutuksista työhön.

kohtaisesti. Siirryttäessä toimimaan virtuaalisesti eri paikkakunnille oli yhteydenpito helpompaa, kun tunsivat jo tiimin jäseniä entuudestaan. Tiimin D1 asiantuntija tuo esiin yhteisen työhistorian positiivista vaikutusta ilmapiiriin:

Vanhat samassa liemessä keitetty, tietää tasan tarkkaan toisten ongelmat, niin sekin on siinä. Yhteinen menneisyys tavallaan, niin se sitoo yhteen, jos ajatellaan armeija aikaa, niin kun samassa paskassa ryömitään, niin totta kai sitä tulee yhteenkuuluvuutta. Tää on vähän samalla lailla rakentunut. (asiantuntija tiimi D1)

Toisten tuntemista entuudestaan ei kuitenkaan koettu välttämättömänä hyvän ilmapiirin luomiselle. Tiimin jäseniin tutustuttiin erityisesti epävirallisten tapaamisten yhteydessä, ja ilmapiirin kehittäminen koettiin mahdolliseksi, joskin haasteelliseksi myös etäältä toimiessa. Yhteisistä haasteista selviämisen koettiin yhteneväistävän tiimin jäseniä ja parantavan yhteishenkeä.

5.2.2 Yhteistyö muiden tiimien kanssa

Virtuaalisen tiimin henkilöstön keskinäinen työskentely on haasteellista. Vielä haasteellisempaa on viestintä ja yhteistyö muiden tiimien kanssa (ka=2,94, kh=0,922, 1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä). Tiimien jäsenet kokivat henkilöiden välisten suhteiden vaikuttavan tiimien väliseen yhteistyöhön. Tiimien välinen viestintä ja yhteistyö ei siis toiminut anonyymisesti. Merkittävästi yhteistyötä rajoittavana tekijänä oli juuri se, ettei muiden tiimien jäseniä yleensä tunnettu kovin hyvin. Virtuaalinen toimintaympäristö tarjoaa toisaalta helpon yhteydenottomahdollisuuden toisen tiimin jäseniin sähköisten viestimien avulla. Toisaalta toimintaympäristö tarjoaa vähän mahdollisuuksia toisen tiimin jäseniin tutustumiseen, koska tiimien väliset yhteiset palaverit tai muut foorumit yhteistyön kehittämiseksi olivat vähäisiä, ja tyypillisesti yhteistyön rakentamisessa aktiivinen rooli olikin työntekijöillä. Missään tiimeistä ei ollut rakennettu selkeää systemaattista toimintatapaa, jolla eri tiimien välistä yhteistyötä olisi pyritty suunnitelmallisesti kehittämään, vaikka osassa tiimeistä yhteistyö muiden tiimien kanssa oli varsin oleellista menestyksellisen toiminnan kannalta ja tiimit olivat riippuvaisia toisistaan. Joitakin yksittäisiä eri tiimien välisiä kehityspalavereja oli järjestetty, mutta käytännössä ne olivat harvinaisia ja tiimien välisiä palavereita kaivattiin lisää. Tiimin A2 asiantuntija tuo esiin virtuaaliselle tiimille tyypillistä reaktiivista toimintatapaa myös tiimien välisessä yhteistyössä:

Selkeätä hallinnoitua ei oo niinku, mikä työntäis viestiä ryhmien välillä. Että jos mä edustan ryhmää, joka on myynnin tukea, sit meillä on after sales, jotka tekee toisen tyyppistä asioita. Käytännössä järjestettyä työntävää viestiä, että ottakaa toi vastaan, että käytännössä siinä sitten case kohtaisesti kattoo, että nyt mä tar-

*viin tollaista tietoa ja toi varmaan siitä tietäis. Sit se lähtee, että mulla on tällö-
nen case, ook sää kokeillu tätä jossakin.* (asiantuntija tiimi A2)

Tiimien välisen viestinnän koki noin 70 % työntekijöistä jossain määrin tai heikosti toimivaksi. Parannettavaa tiimien välisessä yhteistyössä oli selkeästi. Tiimien välinen viestintä ja yhteistyö olikin yksi tiimien ilmapiirien keskeisistä kehityskohteista (taulukko 13).

Taulukko 13. Tiimien välisen viestinnän sujuminen (n=117).

Tiimien välisen viestinnän sujuminen	%
erittäin heikosti	4,3
melko heikosti	29,9
jossain määrin	35,9
melko hyvin	27,4
erittäin hyvin	2,6
yhteensä	100

Siitä huolimatta, että toisten tiimien jäsenten tuntemista henkilöinä ja heidän työnsä tuntemista pidettiin tärkeänä yhteistyön kehittämisen kannalta, oli toisten tiimien jäsenten tunteminen kehityskohde tiimeissä. Kauan organisaatiossa työskennelleet tunsivat usein keskeisiä muiden tiimien jäseniä, ja verkostoituminen oli kasvanut vuosien saatossa. Organisaatiossa vähemmän aikaa työskennelleillä sen sijaan verkosto toisiin tiimeihin ja tiimien jäseniin oli kapeampi ja yhteistyön rakentaminen haasteellisempaa. Työssäoloaika organisaatiossa ei kuitenkaan ollut ainoa selittävä tekijä tiimien välisen yhteistyön sujumiselle. Töiden organisointi ja ohjaus vaikuttivat myös yhteistyön rakentamiseen.

Joissakin tiimeissä oli järjestetty yksittäisiä vapaamuotoisia teemapäiviä, joissa eri tiimit kohtasivat toisiaan. Pelkkää teemapäivää sinänsä ei kuitenkaan koettu riittävänä keinona kehittää tiimien välistä yhteistyötä, vaan erityisesti teemapäivän jälkeisiä toimenpiteitä pidettiin tärkeänä, mutta ne jäivät kuitenkin tyyppillisesti puutteellisiksi ja tämän vuoksi teemapäivän anti ei päässyt etenemään syvälle tasolle.

Eräs merkittävä haaste tiimien välisessä yhteistyön kehittämisessä olivat heikoksi koetut vaikutusmahdollisuudet. Toisella tiimillä oli yleensä oma agendansa, ja vaikka yhteistyö olisikin ollut hedelmällistä, ei esimiehen tai tiimin jäsenen ollut helppo mennä puuttumaan toisen tiimin asioihin. Tämä koettiin ajoittain varsin turhauttavaksi. Tulosityksikön C3 asiantuntija korostaa esimiehen roolin sekä esimiehen sitoutumisen merkitystä tiimien välisen yhteistyön rakentamisessa:

Siis kyllähän nää kaikki kivat jutut menee läpi heti, mut sitte jos se vaatii jotain toimenpiteitä, niin sitten pitää olla se etenemisjärjestys tulla ylhäältä sinne myyntiin. Monta kertaa täs on yritetty. Että täs mennään eteenpäin, mut kyl se vaatii sen, että siel on se myynnin esimies mukana. Sit myynnin esimies ei välttämättä tiedä niistä asioista. Ihmiset on jotenkin, pitää olla se joku auktoriteetti, pelkokeroin mukana, niin että hommat tapahtuu. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Tiimirajojen koettiin jossain määrin vaikuttavan yhteistyöhön, vaikka toisen tiimin yhteishenkilö olisi ollut entuudestaan tuttu. Kokemukset tosin olivat kaksijakoisia. Osa henkilöstöstä oli aikaisemmin työskennellyt toisessa tiimissä, ja tiimin muuttuessa toiseen oli yhteistyötä helppo jatkaa tuttujen ihmisten kanssa vaikka kuuluikin eri tiimiin. Osalla tiimin muuttuminen vaikutti sen sijaan selkeästi henkilöiden väliseen yhteistyön toimivuuteen negatiivisesti. Vuorovaikutusyhteys oli heikentynyt, vaikka ennen oltiinkin tuttuja, niin uuteen tiimiin siirryttäessä vuorovaikutus väheni selkeästi. Tähän toki vaikutti se, että työssä tapahtuva yhteistyö väheni, mutta se ei kuitenkaan ollut ainoa selittävä syy yhteistyön heikentymiseen.

Pääosin tiimien välinen yhteistyö toimi kohtalaisen hyvin apua pyydetessä. Muutamien tiimien välillä esiintyi kateutta ja tämä heikensi tiimien välistä yhteistyötä. Jossain tapauksissa kateutta aiheuttavia tekijöitä olivat tiimien erilaiset palkkausjärjestelmät, toisen tiimin runsaampi asiakasmäärä sekä toisen tiimin korkeampi osaamistaso. Taustalla oli pelkoa oman tiimin onnistumisesta ja toinen tiimi koettiin uhkana omalle selviytymiselle ja olemassaololle. Todellisuudessa pelko oli turhaa, eivätkä tiimit kilpailleet keskenään, vaan tiimien tarkoitus oli päinvastoin tukea toisiaan. Puutteellinen viestintä sekä eripaikkaisuus aiheuttivat osaltaan pelon tunteita henkilöstössä. Lämsä ja Hautala (2005, 144) tuovat esiin samankaltaisia haasteita tiimien välisessä yhteistyössä. He nostavat yhteistyön yhtenä riskinä esiin tiimien välisen kilpailun, jossa toiminta kohdistuu liiallisesti toisen tiimin voittamiseen.

Joissakin tiimeissä tiimien rajojen väliin oli ikään kuin piirretty näkymätön viiva, mikä jakoi toiminnan eri tiimien välille. Osa henkilöstöstä koki, että tiimirajat muodostivat psykologisen rajan myös yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Rajojen ylittämistä ei aina katsottu hyvällä omankaan tiimin jäsenten keskuudessa, vaikka se olisi tarkoittanut pientäkin neuvomista ja auttamista. Taustalla tässäkin oli vallan ja olemassaolon menettämisen pelko. Tulosityksikön C3 asiantuntijat tuovat esiin tiimien välisen yhteistyön haasteellisuutta sekä tiimien välisiä näkymättömiä rajoja:

Yhteistyö ei aina suju, ei aina tiedä, keneltä kysyä. Sit täytyy vaan kauttan rantain kysyä. Sitä täytyis tietää, keneltä kysyä. Ei ne oo aina niin selkeitä. Siin on tää maantieteellinenkin tekijä sitten, kun monesti ne on ihan jostain muualta kuin Tampereelta. Sit täysin vieraita ihmisiä muuten, se ei välttämättä oo kauheen hy-

vin toimivaa. Vähän sit tulee sellaistaikin, että ei tää kuulu mulle, että hoitakaa se siellä vaikka kuitenkin yhteistä asiaa hoidetaan. Yritetään niistä omista rajoista pitää kiinni ja mieluummin vähän pienentääkin niitä, jos joku muu hoitais. Se on ihan selkeästi näkyvissä kanssa. Mutta se on aika lailla henkilöön sidottu, ei kaikki aina toimi niin. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Tehtävä on laittaa ne ohjelmat keskusteleen keskenään, mut ei olis pahitteeksi, jos ne ihmisetkin vähän keskustelis siinä keskenään. Eikä olis sellaista, että mitä se menee mun puolelle noita laittaan. Että sitä vähän on semmoista ajatusta. Toinen on sit, että en mä uskalla mennä tolle puolelle, koska se ei oo mun vastuualuetta, niin mä en uskalla mennä. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Monessa tiimissä ajattelutapa oli varsin tiimikeskeinen, eikä kokonaisuutta, jossa useampi tiimi tekisi yhteistyötä, ollut mietitty kovin pitkälle tai ainakaan se ei näkynyt käytännön tasolla selkeästi. Yhteistyötä tiimien kesken kaivattiin lisää lähes kaikissa tiimeissä. Usea virtuaalisessa tiimissä työskentelevä asiantuntija ja esimies tiedostivat yhteistyön positiiviset mahdollisuudet toiminnan kehittämisen kannalta sen, että toisilta tiimeiltä kyettäisiin oppimaan asioita. Tekemällä yhdessä asioita saataisiin asiat sujumaan niin omalta kuin asiakkaan kannalta paremmin ja toiminnan tehokkuus myös kasvaisi. Virtuaalisuus tuo toki omat haasteensa yhteistyön kehittämiseksi. Isossa organisaatiossa ihmisiä ja tiimejä sijaitsee eri puolilla Suomea eikä välttämättä ole selkeää tietoa eri tiimien toiminnasta tai yksilöiden osaamisesta ja tällöin jo yhteistyön käynnistäminen on haasteellista. Tiimin B2 asiantuntija tuo esiin tiimien välisen yhteistyön mahdollisuuksia ja kehityskohteita:

Mä näkisin sen niinpäin, että niitten pitäis ottaa yhteyttä, siis enemmän pitäis olla kanssakäymistä tosiaan, että kaikkien tiimien välillä. Koska sovelluksethan kuitenkin, kun ne kulkee saman ohjelman sisällä ja siellähän totta kai siirretään toisesta sovelluksesta toiseen sovellukseen tällai näin ja taas vastaavasti näinpäin. Et kun ne ei niinkun siis harvemmin ne keskustele keskenään ne ihmiset siitä, että kun mä siirrän tän palkoista nyt tänne toimintaohjaukseen niin miten se toimii siellä. Ei semmoista kysymystä esitetä. Vaan se esitetään, sanotaan niin, että ”mä siirsin sen sinne toimintaohjaukseen, kato miten se siellä on”. Mun mielestä pitäis olla semmoisia yhteisiä, siis ihan oikeesti semmosia koulutuksia missä katottais kaikki, että miten se menee asiat eri sovellusten kautta. Mun mielestä nää kaikki henkilöt ne oppis kaikki paljon enemmän siitä koko ohjelmasta. Nyt ollaan semmoisia putkiaivoja tossa katotaan, että tää on mun aluetta niin kaikki mikä kuuluu siitä, se on kun se on niin kapeeta. Enemmän sais olla semmosta yhteistyötä. (asiantuntija tiimi B1)

Yksi vaikuttava tekijä puutteelliseen yhteistyöhön tiimien välillä oli koordinoinnin puute. Tiimien välistä yhteistyön rakentamista ei yleensä ollut selkeästi koordinoitu henkilöille ja suunnitelmallisuus oli puutteellista, mikä heijastui joissakin tiimeissä siihen, että tiimin jäsenillä oli paljon omaan tii-

miin liittyviä tehtäviä ja tällöin muita tiimejä ei kunnolla ehditty auttamaan, vaikka sekin periaatteessa kuului työtehtäviin.

Tiimien koostumus vaihteli tutkituissa tiimeissä sangen paljon. Suuressa osassa tiimeistä tiimin jäsenet tekivät samankaltaisia työtehtäviä, kuten koodaamista, konsultatiivista myynnintukea, asiantuntijamyyntiä tai tietohallinto-tehtäviä. Homogeeniset tehtävät luovat tiimihenkeä ja mahdollistavat toisten tukemisen ja osaamisen jakamisen, kun tiimin jäsenten työtehtävät ovat toisille tuttuja. Toisaalta tällöin puutteena on suppea näkemys asioista ja niukka yhteistyö muiden tiimien kanssa. Suuri osa työtehtäviltään homogeenisista tiimeistä kaipasi hyvin toimiakseen muiden tiimien tukea ja apua sekä informaation vaihtoa. Tiimirajat tuntuivat asettavan kuitenkin haasteen tiimien väliseen yhteistyöhön. Yhteistyön sujumisen kannalta parhaisiin tuloksiin koettiin pääsevän tiimeissä, joissa oli edustettuna tiimin toiminnan kannalta oleellisia henkilöstöryhmän edustajia. Esimerkiksi tiimin C1 jäseniin kuului koodareita, myyjiä, asiakaspalvelijoita ja kouluttajia. Tiimin jäsenet kehuivat tiimin yhteishenkeä sekä yhteistyön sujumista. Kun kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen ja ovat osa samaa tiimiä, ei ole pelkoa ”toisten varpaille astumisesta”, jota esiintyi osassa työtehtäviltään homogeenisissa tiimeissä. Käytännössä ”varpaille astuminen” tarkoitti sitä, että tiimi piti selkeästi kiinni omista työtehtävistään ja saattoi kokea toisen tiimin uhkana omalle toiminnalleen.

Työtehtäviltään heterogeenista tiimiä koordinoi yksi esimies, jolloin pystytään vaikuttamaan siihen, että yhteistoiminta sujuu. Kahden erillisen tiimin tehdessä yhteistyötä törmättiin osassa tiimeistä siihen, että osa tiimin jäsenistä ei ollut innostunut yhteistyöstä, koska se saattoi teettää lisätyötä tai vähentää henkilökohtaisen palkitsemisen suuruutta. Välillä yhteistyö toisen tiimin kanssa saattoi vaikeutua siitä syystä, että tiimin esimies ei ottanut kantaa yhteistyön kehittämiseen ja tällöin henkilöstötasolla asioihin saattoi olla vaikea vaikuttaa. Tulosityksikön C3 asiantuntija korostaa tiimin koostumuksessa oleellisten henkilöstöryhmien edustajien mukanaoloa:

Parhaiten toimiva systeemi on, että kun yhden tuotteen parissa toimii, niin kaikki ne henkilöt on samassa tiimissä. Ei tarvii ainakaan laskutusta sun muuta niiden kanssa taistella, että kelle se kuuluu, että sisäistä laskutusta, kun samassa tiimissä toimitaan ja eikä se tehtävä kuvakaan aina oo tärkeä, rajat ei oo ihan viivoittimella piirretty. Nyt ei oo kaikki samassa tiimissä, myyjä ei ehkä oo niinkään se ongelma, koska se myyjän työhön päättyy siihen, kun meidän alkaa. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Yhdessä tiimissä asiantuntijat olivat keskittyneet selkeästi pääkonttoriin (organisaatio A). Muissa organisaatioissa sen sijaan asiantuntijoita oli eri puolilla Suomea eri tiimien jäseninä. Samoin kuin tiimien välinen yhteistyö oli kehityskohde virtuaalisilla tiimeillä, niin myös pääkonttorin asiantuntijoiden ja virtuaalisten tiimien välinen yhteistyö oli kehityskohde monessa tiimissä.

Yleisesti ottaen yhteistyö lähti tässäkin tapauksessa virtuaalisen tiimin jäsenen aloitteesta ja toiminnassa tuli selkeästi esiin reaktiivisuus. Kun virtuaalisen tiimin jäsen kaipasi apua, otti hän yhteyttä pääkonttorin asiantuntijoihin. Oli erittäin harvinaista, että asiantuntijat olisivat aktiivisesti ottaneet yhteyttä virtuaalisiin tiimeihin tai niiden jäseniin yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyön kehittämistä haittasi tässäkin selkeä koordinoinnin puute ja asiantuntijoiden runsas oma työmäärä. Yleensä apua kuitenkin sai pyydettyessä ja avunpyyntöihin suhtauduttiin myönteisesti.

5.2.3 Toisten tunteminen ja läheiset ihmissuhteet

Lähes kaikki (89 %) tunsivat oman virtuaalisen tiimin jäsenistä toisensa kasvoilta sekä nimiltä ja suurin osa (74 %) tunsu myös toistensa pääasialliset työtehtävät. Parhaiten toisiin työntekijöihin tutustuttiin kasvokkaisten virallisten ja epävirallisten tapaamisten yhteydessä. Tyypillisesti henkilökohtaisella tasolla tiimin jäsenistä tunnettiin muutamia tiimin jäseniä paremmin ja heidän kanssaan vaihdettiin kuulumisia muistakin kuin työasioista yhteydenpidon aikana. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, ilmapiirin ja yhteistoiminnan kannalta tiimin jäsenet pitivät oleellisena tiimin jäsenten tuntemista myös työn ulkopuolisista asioista sekä ylipäättänsä ihmisenä tuntemista.

Myös Kokon ym. (2005) ja Sivusen (2007) tutkimuksissa tuli esiin tiimin jäseniin tutustumisen tärkeys. Kokon ym. (2005) tutkimuksen mukaan visiointi, yhteistyön suunnittelu, vastuiden ja roolien jakaminen, me-hengen nostaminen ja ihmisläheinen johtaminen vaativat toisiinsa tutustumista. Sivusen (2007) tutkimuksen mukaan henkilöstön välisen tuttuuden tunteen koettiin vaikuttavan vuorovaikutuksen laatuun ja yhteistyöhön. Mitä paremmin tiimin jäsenet tunsivat toisensa, sitä epämuodollisemmaksi ja vähemmän jäykäksi vuorovaikutus koettiin. Tiimin jäsenet olivat myös miettineet yhteisiä pelisääntöjä yhteistyön kehittämiseksi, kuten oman tiimin jäsenten viesteihin vastaamisen priorisoiminen.

Virtuaalisen tiimin jäsenten väliset suhteet on tyypillisesti havaittu heikomiksi samapaikkaiseen tiimiin verrattuna (Burke & Chidambaram 1995; McDonough ym. 2001; Misiolek & Heckman 2005; Warkentin ym. 1997). Sosiaalisen informaation prosessoinnin (SIP) -teorian mukaan läheisten ihmissuhteiden kehittäminen voi kestää kauemmin sähköisesti kommunikoivissa ryhmissä kuin samapaikkaisissa, toisiaan kasvokkain tapaavissa ryhmissä (Walther 1992). Sähköinen kommunikointi ja työskentely vähentävät läheisten ihmissuhteiden muodostumisia (Burke & Chidambaram 1995; Chidambaram 1996). Useiden tutkimusten (Burke & Chidambaram 1996; McDonough ym. 2001; Misiolek & Heckman 2005; Warkentin ym. 1997) mukaan samapaikkai-

siin tiimeihin verrattuna virtuaalisissa tiimeissä korostuu tehtäväkeskeisyys sosiaalisen fokuksen sijaan, vaikkakin ajan kuluessa virtuaalisissa tiimeissä tehtäväkeskeisyys on vähentynyt, konfliktien ratkaisuun on kehitetty erilaisia keinoja, ihmissuhteet ovat lähentyneet ja sosio-emotionaalinen viestintä on lisääntynyt. Virtuaalisissa työyhteisöissä työpaikan sosiaalisten suhteiden toimivuus saattaa joutua koetukselle. Virtuaalista työtä tekevien sosiaalisten suhteiden köyhtyminen on hyvin todennäköistä, ellei suhteita tietoisesti rakenneta tapaamisten, neuvottelujen, epämuodollisen yhdessäolon tai itseorganisoituvien kehittämistiimien avulla. (Helle 2004, 91; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 26–27; Wainfan & Davis 2004.)

Joissakin virtuaalisissa organisaatioissa mahdollisista sosiaalisten suhteiden vähenemisistä verrattuna samapaikkaiseen organisaatioon on tiedotettu henkilöstölle. Tästä esimerkkinä IBM:n henkilöstön koulutusohjelma, jossa osan henkilöstön ihmissuhteet olivat pitkälti työpaikkakeskeisiä. Työtovereita kannustettiin virtuaaliseen tiimiin siirryttäessä hankkimaan muita ihmissuhdeverkostoja esimerkiksi hyväntekeväisyyden, kirkon tai naapuriyhdistyksen kautta, jotta sosiaalinen verkosto laajenisi myös muihin kuin työtovereihin, sillä virtuaalisessa tiimissä sosiaalinen kanssakäyminen tyypillisesti vähenee. (Martin 1994.)

Tässä tutkimuksessa mukana olevista vastaajista henkilökohtaisella tasolla 44 % tunsi suuren osan tai kaikki tiimin jäsenistä. Samassa toimipisteessä työskentelevien tiimin jäsenten määrällä ei ollut vaikutusta tiimin jäsenten henkilökohtaiseen tunnettuuteen ($r=-107$, $p=0,279$). Esimerkiksi henkilöt, jotka olivat tiimin ainoita edustajia kyseisessä toimipisteessä tunsivat henkilökohtaisella tasolla keskimäärin yhtä monta tiimin jäsentä kuin henkilöt, joiden toimipisteessä työskenteli useampia tiimin jäseniä. Huomattavaa kuitenkin oli, että virtuaalinen työympäristö sekä asiapainotteinen ja -pitoinen sähköinen viestintä vaikeuttivat toisiin työtovereihin tutustumista henkilökohtaisella tasolla. Sähköisiä viestintämahdollisuuksia ei myöskään kunnolla hyödynnetty toisiin tutustumisen tarkoituksessa. Osassa tiimeissä oli tiimin jäsenten esittelyä sähköisessä muodossa tiimin tietokannoissa, mutta esittelyssä painottuivat työasiat ja työhön liittyvät osaamisalueet. Sen sijaan henkilökohtaisesta työn ulkopuolisesta elämästä ei ollut rakennettu virallista tai epävirallista selkeää foorumia missään tiimissä sähköisesti.

Työpaikalla tapahtuvaa epävirallista sosiaalista viestintää pidetään tärkeänä ihmissuhteiden kehittämisen kannalta (Kososen 2008, 112; Kraus & Fussell 1990). Kuten alaluvussa 5.1.2 mainittiin henkilökohtaisista asioista puhuttiin puhelimesta ja sähköposteissa työasioiden yhteydessä ja tutustuttiin toisiin tiimin jäseniin (vrt. Staples ym. 2004). Usein pelkästään sähköpostin avulla ei kuitenkaan tapahtunut syvällistä toiseen tutustumista. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin Sivusen (2007) ja Vartiaisen ym. (2003) tutkimuksessa: Sähköpostin

avulla toiseen ihmiseen tutustuttiin kohtalaisesti. Sen sijaan tekstiviestien, faksin ja chatin käyttöä ei koettu hyvänä tapana tutustua toiseen ihmiseen. Sähköisten välineiden avulla sosiaalista dynamiikkaa on huomattavasti hankalampi, joskaan ei mahdotonta, synnyttää kuin kasvokkain viestittäessä (vrt. Humala 2007). Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esille kuinka kollegoihin voi tutustua henkilökohtaisesti myös puhelimen välityksellä huolimatta sähköisen kommunikoinnin haasteista:

Kyl ihmisen oppii tunteen puhelimestakin hämmästyttävän hyvin. Jos ajatellaan sähköpostia, niin sen kautta et opi tuntemaan ihmistä. Nykyään kun tapaa toisia harvemmin, niin sitä mieluummin soittaa kun lähettää sähköpostia, se on kuitenkin persoonallisempi tapa. Sit ei tuu niin helposti väärinymmärryksiä kuin sähköpostilla. Kyllähän siinä puhelimesta muodostuu jonkinlainen kuva ihmisestä, sit kun sä kuulet sen äänen, niin kyllä sulla muodostuu kuva siitä ihmisestä. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Huolimatta siitä, että tietotekniset valmiudet mahdollistavat erilaisten viestintämuotojen lähettämisen ja vastaanottamisen, vaikuttaa yhä siltä, että toiseen ihmiseen tutustumisen ja ihmissuhteiden rakentamisen kannalta teknisten laitteiden avulla ei ole kyetty täysin korvaamaan kasvokkaisten tapaamisten merkitystä (vrt. Sivunen 2007). Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös Grinterin, Herbslebin ja Perryn (1999) tutkimuksessa. Grinterin ym. (1999) mukaan toisiin tutustumisen ja pitkäaikaisten suhteiden rakentaminen etäällä toimivien tiimin jäsenten kesken koettiin vaikeaksi, mikäli he eivät tavanneet toisiaan kasvokkain. Syy tähän lienee asenteissa ja totutuissa tavoissa. Ihminen on totunut viestimään kasvokkain ja tekemään havaintoja toisten nonverbaalisesta viestinnästä. Itsensä ilmaisu sekä kyky tulkita tietoteknisiä viestejä ei ole vielä muodostunut yhtä luontevaksi ja syvälliselle tasolle meneväksi kuin kasvokkainen viestintä.

Oleellisena seikkana toisiin tiimin jäseniin tutustumisen kannalta pidettiin kommunikointia työasioissa. Samalla kun henkilöt olivat keskenään kanssakäymisessä arkisissa työasioissa, tuli ajoittain vaihdettua kuulumisia myös muistakin asioista. Sen sijaan, mikäli työasioiden osalta ei oltu kanssakäymisessä keskenään, oli erittäin harvinaista, että etäällä toimivia tiimin jäseniä oppi tuntemaan henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtaisella tasolla ihmisiin tutustumisen koettiin vaativan aikaa.

Virtuaalisen tiimin yksi haasteista on mahdollisuus luoda läheisiä ihmissuhteita (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009). Vaikka tietokonevälitteisen viestinnän on havaittu vähentävän intimitteettisyyttä (Burke & Chidambaram 1995; Chidambaram 1996) ja heikentävän ihmissuhteiden rakentamista (Gattiker, Perlusz, Bohmann & Sorensen 2001; Hinds & Bailey 2003, 619), voivat myös virtuaalisen tiimin jäsenet kehittää läheisiä sosiaalisia suhteita ajan kulu-

essa kehittämällä sosiaalis-emotionaalista viestintää (Ishaya & Macaulay 1999).

Suuressa osassa tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisissa tiimeissä oli työtovereiden välille muodostunut läheisiä ihmissuhteita haastavista olosuhteista huolimatta. Tyypillisesti läheisiä kaveruus- tai jopa ystävyys-suhteita tiimeissä oli muodostunut 2–3 tiimin jäsenen välille. Suurin osa tiimien jäsenistä (noin 70 %) koki, että hänellä on ainakin yksi ystävä tiimistä. Tulokset tukevat Chidambaramin (1996) tutkimustuloksia sekä Waltherin (1992; 1996) sosiaalisen informaation prosessoinnin teorian tuloksia. Joissakin tiimeissä läheisiä ihmissuhteita oli muodostunut samassa toimipaikassa toimiessa ja ihmissuhteita oli helppo ylläpitää tiimin jäsenten erkaannuttua eri paikkakunnille. Osa henkilöstön jäsenistä koki kuitenkin ystävyys-suhteita muodostuneen pelkätään virtuaalisissakin olosuhteissa toisella paikkakunnalla olevien välille, joissa tiimin jäsenet eivät olleet entuudestaan tuttuja. Vaikka samassa fyysisessä toimipaikassa työskentely helpotti tiimin jäseniin tutustumista, ei työntekijöiden välinen fyysinen etäisyys kuitenkaan merkittävästi vaikuttanut läheisten ihmissuhteiden muodostumiseen. Sen sijaan oleellisina seikkoina läheisten ihmissuhteiden muodostumisessa pidettiin henkilökemioiden yhteensopivuutta, keskinäistä vuorovaikutusta ja toiseen tutustumista ihmisenä. Samoin kuten henkilökohtaisesti tunnettujen tiimin jäsenten määrä, myös tiimin jäsenten läheisten ihmissuhteiden määrä oli riippumaton samassa toimipaikassa työskentelevien tiimin jäsenten määrästä ($r=-0,015$, $p=0,883$). Henkilöt, jotka olivat tiimin ainoita edustajia kyseisessä toimipaikassa tai joilla oli ainoastaan yksi tiimitoveri samassa toimipaikassa, olivat muodostaneet läheisiä ihmissuhteita tiimitovereihin samalla tavoin kuin henkilöt, joiden kanssa samassa toimipaikassa työskenteli useampia tiimin jäseniä. Tiimin D1 asiantuntija kuvaa läheisten ihmissuhteiden ja erityisesti syvemmän tason ystävyys-suhteiden luomiseen menevän aikaa (vrt. Walther 1992), eikä ystävyys-suhteiden luominen tyypillisesti tapahtunut hetkessä:

No sanotaan näin, että se joka kaikkein parhaimmaksi kaveriksi on muodostunut, niin asuu kaikista kauimpana. Ehkä se, että niitä yhteisiä asioita on niin paljon ja sitten näissä yhteisissä tilaisuuksissa havainnut, että tää on hyvä tyyppi. Sitten kun luottamus kasvaa koko ajan kun ei oo tullut pettymyksiä, niin kyllähän se nousee koko ajan. Sit kun meillä on pitkä historia ja ollaan oltu samoissa kokouksissa ja work shopeissa niin siinä tulee paljon. Kyllä se pitkän aikaa vei, se vei vuosia. (asiantuntija tiimi D1)

Vaikka ystävyys-suhteiden solmimisessa kasvokkaista näkemistä pidettiin tärkeänä, kuvaa tiimin B2 asiantuntija, kuinka joissakin tapauksissa ystävyys-suhteita oli muodostunut myös hyvin vähäisten kasvokkaisten tapaamisten perusteella.

Kyllä tässä tulee hyviä ystävyysuhteitakin, kyllä tässä ihmisiä oppii tuntemaan ihan yhtäläillä, kuin että joskus näkee. (asiantuntija tiimi B2)

Kososen (2008) mukaan virtuaalisissa työyhteisöissä ”emotionaalinen yhteisöllisyys” ei ole läsnä, vaan ainoastaan ”professionaalinen yhteisöllisyys”. Toki ”professionaalinen yhteisöllisyys” korostui tässäkin tutkimuksessa, mutta siitä huolimatta ”emotionaalisen yhteisöllisyyden” merkkejä oli selkeästi havaittavissa. Läheiset ihmissuhteet sekä tunnesiteet tiimin jäsenten välillä ovat selkeitä merkkejä ”emotionaalisesta yhteisöllisyydestä”.

Läheiseksi koettujen työtovereiden kesken viestinnässä päästiin syvemmälle tasolle kuin niin sanotussa asia- ja ongelmalähtöisessä perusviestintätavassa. Läheisten työtovereiden kesken viestinnässä tuli enemmän esiin reflektiivistä otetta, tunteiden jakamista, niin onnistumisten kuin epäonnistumisten läpikäyntiä haastavista tilanteista sekä myös muistakin kuin työasioista puhumista. Tiimin E1 asiantuntija tuo esiin läheisten työtovereiden kesken tapahtuvaa viestintää:

Kyllä sitä epävirallista veistintää tapahtuu, ei nyt välttämättä joka maanantai mutta on kuitenkin hyvä osoittaa, että on kiinnostunut toisesta ihmisestä, tiedustella mitä on mahtunu viikonloppuun tai miten ristiäiset onnistu tai mitä teit pääsiäisenä. On monta tapaa aloittaa keskustelu. Ne jotka tuntee toisensa, ne osaa ymmärtää, mut joita ei oo kasvotusten tavannu, onhan ne epäviralliset keskustelut aika vähässä. (asiantuntija tiimi E1)

Läheisissä ihmissuhteissa viestinnän tasoon ja syvällisyyteen ei fyysisellä välimatkalla koettu olevan suurtakaan merkitystä. Osa tiimien jäsenistä soitteli toisilleen autosta työmatkalta kotiin palatessaan. Osa henkilöistä saattoi soittaa illallakin läheiselle työtoverille ja vaihtaa kuulumisia, keskustella mieltä askarruttavista asioista tai kertoa onnistumisista. Tämänkaltaista toimintaa syntyi spontaanisti ihmisten välille. Sitä ei oltu mitenkään systemaattisesti ohjattu tai johdettu esimiehen saati organisaation toimesta. Spontaania ja vapaamuotoista yhteydenpitoa kaivattiin tiimeissä enemmänkin ja se koettiin antoisana niin ammatillisessa mielessä kuin myös henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta.

5.2.4 Sosiaalinen vuorovaikutus ja tuen saaminen

Virtuaalisen työskentelyn tavoitteena ei ole työntekijöiden eristäminen toisistaan. Sen sijaan työskentelyn onnistumisen eräinä edellytyksinä voidaan pitää virtuaalista läsnäoloa, työn edistymisen seuraamista ja työntekijöiden tukemista. (Hanhike 2004, 11.) Hyväksi koettu työyhteisön sosiaalinen tuki on liittynyt hyvään työtyytyväisyyteen (Himle, Jayaratne & Thyne 1989; Ka-

rasek, Triantis & Chaudry 1982; Vahtera 1993). Staplesin, Wongin ja Cameronin (2003, 178) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin jäsenistä 39 %:n mielestä toisiaan tukeva tiimi oli avaintekijä tiimin menestymisen kannalta. Tiimin jäsenten mielestä oli tärkeää tunnistaa, kun joku tiimin jäsenistä teki hyvää työtä ja onnitella tai kiittää häntä tästä. Kiitoksen tai onnitelun ei tarvinnut välttämättä tulla esimieheltä, vaan myös kollegoiden antama positiivinen palaute oli arvokasta.

Positiiviseen ja ihmisläheiseen ilmapiiriin liittyy tuen saanti. Tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä tuen saanti koettiin hyväksi työasioissa. Fyysisesti samoissa toimitiloissa olevilta tiimitovereilta koettiin saatavan paremmin tukea kuin fyysisesti eri toimipaikassa olevilta. Vajaa 80 % vastaajista koki saavansa melko tai erittäin hyvin tukea työasioissa saman toimipaikan tiimitovereilta. Vastaavasti eri toimipaikan työntekijöiltä koki 59 % virtuaalisesti työskentelevistä saavansa tukea erittäin tai melko hyvin työasioissa. Henkilökohtaisissa asioissa tuen saannin eroavaisuudet toimipaikkojen välillä olivat samankaltaiset. Samassa toimipaikassa olevilta koki 56 % vastaajista saavan tukea henkilökohtaisissa asioissa melko tai erittäin hyvin. Sen sijaan eri toimipaikassa olevilta vain noin kolmannes vastaajista koki saavansa tukea melko tai erittäin hyvin. Tuen saamisessa henkilökohtaisissa asioissa fyysisesti samassa toimipaikassa toimiminen korostui, sillä tukea koettiin saavan enemmän jopa fyysisesti saman toimipaikan muiden tiimien jäseniltä kuin oman tiimin eri toimipaikalla toimivilta jäseniltä (taulukko 14).

Taulukko 14. Tuen saanti (1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä).

Tuen muoto	ka	kh	n
Tuen saanti eri toimipaikan tiimin jäseniltä	3,62	0,98	118
Tuen saanti saman toimipaikan jäseniltä	3,98	1,00	98
Tuen saanti henkilökohtaisissa asioissa eri toimipaikan jäseniltä	2,73	1,17	112
Tuen saanti henkilökohtaisissa asioissa fyysisesti samassa paikassa työskenteleviltä tiimin jäseniltä	3,42	1,10	93
Tuen saanti henkilökohtaisissa asioissa saman paikan muilta kuin oman tiimin jäseniltä	3,30	1,08	108

Työasioissa tukea pyydettiin erityisesti henkilöiltä, joilla oli osaamista kyseisestä asiasta. Henkilökohtainen tuttuus ja samapaikkaisuus vaikuttivat jossain määrin tuen pyyntöön, mutta ne eivät kuitenkaan olleet ratkaisevia tekijöitä. Tiimin E1 asiantuntija korostaa lähestymisen helppoutta ilman kynnystä tiimin sisällä:

Ammattiviestinnässähän on tätä asiantuntijuutta saati sitten sitä tuttuutta, sitä ystävää, joka on ehkä jostain muista yhteyksistä. Kyllä se lähestyttävyyys on kuitenkin

kin niin helppoa, että kyl sitä asiantuntemusta sit hakee joltain pätevyityneeltä, joka mahdollisesti ois vähemmän tunnettu, ku joku läheinen työkaveri. (asiantuntija tiimi E1)

Henkilökohtaisissa asioissa tuen pyynnössä ja saannissa puolestaan korostui ihmisten tunteminen henkilökohtaisesti. Henkilöt, jotka tunsivat harvoja tiimin jäseniä kokivat saavansa vähemmän tukea henkilökohtaisissa asioissa kuin henkilöt, jotka tunsivat useita tai kaikki tiimin jäsenet ($p < 0,004$). Tiimin E1 asiantuntija tuo esiin henkilökohtaisten suhteiden merkityksen tuen antamisessa ja saamisessa:

Jokainen kenen oon oppinu tuntemaan kasvotusten tarjoaa sellaista tukea tarvittaessa niiden ratkaisujen, jos ne ei liity siihen työhön, niidenkin takana halutaan osoittaa seisovansa. Tietenkin virtuaalisessa organisaatiossa sitä tukee on mahdollon saada heiltä, jotka tuntee vain asiayhteyksistä. Ne joiden kanssa on kanssakäymisessä, kyl heidän kanssaan on mahdollisuus jakaa ilot ja surut, liittyy ne sit mihin tahansa. (asiantuntija tiimi E1)

Vaikka henkilökohtaisella tasolla tukea saatiin enemmän fyysisesti saman toimipaikan jäseniltä, esiintyi virtuaalisissa tiimeissä tapauksia, joissa myös etäältä toimivilta tiimin jäseniltä koettiin saatavan voimakasta tukea vaikeiksiin koetuissa henkilökohtaisissa asioissa, kuten lähimaisen kuolemantapauksissa. Empatiaa ja toisen huomiointia koettiin välittyvän eri tapauksissa myös puhelimitse ja sähköpostitse. Kyseiset tulokset sekä edellisessä alaluvussa 5.2.3 mainitut seikat, kuten läheisten ihmissuhteiden muodostuminen työtovereiden fyysisestä etäisyydestä riippumatta sekä spontaanit, epämuodolliset ja vapaaehtoiset keskustelut etäällä olevien työtovereiden kanssa, tukevat Wilsonin ym. (2008) psyykkisen läheisyyden tunteen mallia sekä ”kaukana, mutta lähellä” ajatusta. Tulokset poikkeavat jossain määrin Sivusen (2007) tutkimustuloksista. Sivusen mukaan relationaalista viestintää koetaan olevan vaikea välittää etäällä työskenteleville tiimin jäsenille. Toki relationaalista viestintää, kuten tuen saantia henkilökohtaisissa asioissa, tapahtui vähemmän etäällä olevien työntekijöiden kanssa kuin samassa toimipisteessä työskentelevien kanssa, mutta haasteellisuudesta huolimatta se oli melko yleistä. Ihmisten on mahdollista tuntea läheisyyden tunnetta fyysisestä välimatkasta huolimatta. Kotonaan työskentelevä tiimin B3 asiantuntija kuvaa tuen saamista hyvin henkilökohtaisissa ja aroissa asioissa virtuaalisen tiimin jäseniltä:

Tosi hyvin mä sanoisin. Mul just isä kuoli tässä maaliskuun alussa ja sit taas niin just aikaisemmin oli taas toisel työkaverilla vähän vastavanlainen tilanne, niin aika paljon kyl. Oon puhunut joidenkin työkavereiden kanssa. Mut sit on joku semmonen työkaveri, jonka kanssa ei kyl sit siel konttorilla työskennellessäkään tullut puhuttua, mut sit jopa nyt, niin mä huomasin, että mä yllättäen oonkin puhunut semmosen henkilön kanssa, jonka kanssa aikaisemmin niinku siel kontto-

rilla ollessa en ollut juurikaan tekemisissä. Nyt on ruvennut niinku hänen kanssaan puhumaan ihan niinku omista asioistaan enemmän. (asiantuntija tiimi B3)

Tuen saannin osalta tutkimustulokset poikkeavat Heinosen (2008) vapaa-ajan virtuaaliyhteisöjä käsittelevistä tutkimustuloksista. Heinosen tutkimuksessa vapaa-ajan internetin virtuaaliyhteisöissä ihmiset kokivat saavansa tukea ja avautuvansa henkilökohtaisissa sekä intiimeissä asioissa entuudestaan toisilleen tuntemattomille ihmisille. Tuen saanti ja pyyntö sekä omista asioista kertominen olivat täysin vapaita henkilösuhteista sekä fyysisestä sijainnista. Sen sijaan tässä tutkimuksessa virtuaaliyhteisön jäsenille avauduttiin henkilökohtaisissa asioissa tyypillisesti vasta henkilöiden tutustuttua paremmin toisiinsa. Toisin kuin virtuaalisissa harrasteyhteisöissä pysyvien virtuaalisten työyhteisöjen ilmapiirissä ei korostunut anonyymi toiminta, vaan persoonallisuus ja henkilökohtaisuus tulivat ilmapiirissä esiin. Henkilökohtaisessa tuen saamisessa korostuivat henkilökohtainen tuttuus ja työskentelyn samapaikkaisuus. Vaikuttaa siltä, että vapaa-ajan virtuaaliyhteisöille tyypillinen piirre anonymiteetti helpottaa monissa tapauksissa avautumista ja tuen saantia. Lisäksi vapaa-ajan yhteisöissä ihmiset hakeutuvat monesti internetin keskustelupalstoille saadakseen emotionaalista tukea ja tarjotakseen sitä toisille. Virtuaalisissa työyhteisöissä sen sijaan henkilöstön ensisijainen motivaatio liittyy työasioiden tekemiseen ja tällöin toiminnan fokus sinänsä ohjaa toimintaa eri suuntaan kuin vapaa-ajan virtuaaliyhteisöissä toimittaessa.

Virtuaalisuus asettaa omat haasteensa tuen tarjoamiselle. Etäisyyksien päästä toisen osapuolen tuen tarvetta ei näe samalla tavalla kuin toimittaessa fyysisesti samoissa toimitiloissa. Toisaalta omalla aktiivisuudella voi tuen tarjoamiseen ja saamiseen vaikuttaa paljon fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Tiimin B3 asiantuntija tuo esiin, kuinka omalla aktiivisuudella voi toiselle tarjota tukea ja apua huolimatta virtuaalisuudesta ja fyysisestä etäisyydestä:

Et on pari semmost ihmist jopa, et ehkä siin on se, että mä aika paljon jos mul jos on vaan mahdollista niin jos mä lähen auton kanssa ajaan jonnekin, niin mä soitan jos on työpäivän aikana, niin mä soitan kyl jollekin työkaverille, et jos on jotain ihan sellast niinku ei nyt mitään akuuttia asiaa, niin mä yleensä sillon soitte-len näit juttuja, et jos on vaan aikaa jutella, niin kyl toi Turku-Naantali -väli menee aika usein ruptellessa ihan. Et melkein sanoisin, et paremmin kuin ennen. (asiantuntija tiimi B3)

Työmatkojen aikana voi pitää yhteyttä työtovereihin ja muihin sidosryhmiin ja samalla tarjota tukea eri asioissa puhelimitse. Osa virtuaalisten tiimien jäsenistä oli ottanut tavaksi pitää yhteyttä työtovereihin automattojen aikana, mutta mitään yleistä virtuaalisen tiimin toimintatapaa siitä ei ollut muodostunut.

5.2.5 Tasa-arvon kokeminen

Virtuaalisen organisaation eräänä heikkona puolena on mainittu ryhmäsamatuminen. Hajautuminen ”teihin” ja ”meihin” sekä ”ei kutsuttu tänne” -syndrooma ovat tyypillisiä virtuaalisten tiimien ryhmädynamiikan piirteitä. Useimmilla virtuaalisilla työryhmillä on emo-organisaatio, joka vaikuttaa vahvasti ryhmän toimintoihin. Etätyöpisteissä toimiville työntekijöille annetaan tyypillisesti vähemmän vastuuta kuin emo-organisaation jäsenille ja ryhmille. Etätyöpisteitä kohdellaan helposti eräänlaisena alihankkijana sen sijaan, että niille annettaisiin kriittisiä ja tärkeitä projekteja. (Armstrong & Cole 1996.) Omaa paikallista toimintaympäristöä saatetaan suosia enemmän kuin kaukana olevia toimipisteitä (Armstrong & Cole 1996, 194; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 67). Straus ja McGrath (1994) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että virtuaalisen tiimin jäsenten kesken on vähemmän koheesion tunnetta kuin samapaikkaisen tiimin jäsenillä.

Aiemmat tutkimustulokset tasa-arvon suhteen ovat ristiriitaisia. Osassa tutkimuksista (esim. Armstrong ym. 1996) on tuotu esiin eriarvoisuutta eri toimipaikkojen välillä, kun taas esimerkiksi Jägersin ym. (1998) tutkimuksessa tuli esiin tasa-arvoisuus eri toimipaikkojen välillä. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisissa tiimeissä koettiin henkilöstön kohtelu pääsääntöisesti tasa-arvoiseksi. Toimipaikkojen väliset epätasa-arvon kokemisen erot olivat suhteellisen pieniä. Eniten epätasa-arvoisuutta kokivat pääkonttorissa työskentelevät. Tämä saattoi johtua siitä, että siellä työskentelevät arvelivat etätoimipisteissä työskentelevien olevan epätasa-arvoisessa asemassa heihin nähden, vaikka etätoimipisteissä työskentelevät eivät kuitenkaan kokeneet välttämättä epätasa-arvoa (taulukko 15).

Taulukko 15. Epätasa-arvon kokeminen pääkonttorilla työskentelevien ja etätoimipisteissä työskentelevien välillä (1=ei lainkaan epätasa-arvo, 5= erittäin suuri epätasa-arvo).

Toimipaikka	ka	kh	n
pääkonttori	2,43	0,75	21
aluekonttori	2,04	1,06	71
kotona	1,80	0,84	5
liikkuva	2,00	0,89	11
asiakkaan tiloissa	1,71	0,95	7
yhteensä	2,08	0,98	115

Joissakin tiimeissä etätoimipisteiden asema pääkonttoriin verrattuna koettiin epätasa-arvoiseksi (vrt. Armstrong & Cole 1996), jota osassa tiimeistä taas ei koettu lainkaan. Mitenkään tietoisesti tai tarkoituksellisesti epätasa-arvo-

voista asemaa pääkonttorin ja etätoimipisteiden välille ei ollut haluttu rakentaa, mutta rakenteelliset ja organisaatiokulttuurilliset tekijät ohjasivat tämän kokemista.³² Useassa tiimissä etätoimipisteissä koettiin viestinnässä epätasa-arvoa pääkonttoriin verrattuna: viestien koettiin saapuvan myöhemmin etätoimipisteisiin ja samoin hiljaisen tiedon siirto koettiin hankalaksi. Usein kyse ei kuitenkaan ollut merkittäviksi koetuista asioista, ja etätoimipisteissä olevat työntekijät tuntuivat ymmärtävän tämän ilman suurempaa epätasa-arvon kokemista. Yhtenä etätoimipisteissä epätasa-arvoisuutta aiheuttavana tekijänä koettiin asiantuntijoiden sijainti pääkonttorissa, jossa työskentelevien henkilöiden nähtiin olevan etulyöntiasemassa, sillä asiantuntijat olivat heille helposti tavoitettavissa. Tämäkään ei kuitenkaan aiheuttanut varsinaista eripuraa. Tiimin A2 paljon työssään matkustava asiantuntija kuvaa epätasa-arvoa Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin ja etätoimipisteiden välillä:

Siis sehän on ihan taivaan tosi, että tää on just näin. Nää helsinkiläiset kokee olevansa suuria elviksiä ja kyllä se näkyy joka puolella. Mulla on onnellinen asemakäli, että mä oon non-persoona, että ei kuulu mihinkään, mut kuuluu samaan aikaan kaikkeen. (asiantuntija tiimi A2)

Urakehitysmahdollisuudet etätoimipisteistä käsin jakoivat tiimit kahtia tasa-arvoisuuden suhteen. Osassa tiimeistä (esim. A2) vaativimmissa esimiestehtävissä työskentelyn edellytyksenä pidettiin pääkonttorissa toimimista, kun taas osassa tiimeistä (esim. C3) tiimin vetäjiä ja johtotasonkin henkilöstöä työskenteli etätoimipaikoissa. Erilaisten suhtautumistapojen taustalla olivat erilaiset organisaatiokulttuurit. Toisaalta verkostoituminen ja esilläolo vaikuttivat myös etenemiseen, etenkin pääkonttorissa työskenneltäessä on paremmat mahdollisuudet solmia suhteita sekä verkostoitua ja näin edistää urakehitystä. Tiimin A2 asiantuntijat tuovat esiin päätoimipisteessä työskentelyn merkityksen uralla etenemisen kannalta:

Sillä tavalla, että kun on näitä hyvä veli ym. johtamisjärjestelmiä, niin kyllähän ne keskittyy tänne. (asiantuntija tiimi A2)

Jos haluaa päästä eteenpäin urallaan, niin pitäis olla täällä. Niin kornilta kun se kuulostaakin, mut se on niiku se, ellen muuta Helsinkiin, niin en etene. (asiantuntija tiimi A2)

Työtehtävien vaihtomahdollisuudet etätoimipisteissä vaihtelivat hieman tiimeittäin. Osassa tiimeistä siirtyminen toisiin asiantuntijatasoon työtehtäviin oli toki mahdollista, mutta käytännön toteutus oli hankalaa. Työhön perehdyt-

³² Alaluvussa 5.1.4.1 käsiteltiin epätasa-arvon toteutumista tiimipalaverien paikan perusteella.

tämiseen meni oma aikansa, ja silloin vaadittiin käytännössä toimimista tiimin päätoimipisteessä. Joissakin työtehtävissä suurin osa asiakkaista oli lähellä tiimin päätoimipaikkaa, ja tällöin etäältä käsin työskenneltäessä olisi hankalaa tavata asiakkaita. Joissakin tiimeissä tosin asiakastapaamisiin tultiin satojenkin kilometrien päästä. Toisaalta matkustukseen asiakkaiden luo liittyivät kustannustekijät. Kaikki asiakkaat eivät olleet halukkaita kustantamaan etäällä toimivan henkilön matkakuluja, ja tällöin kustannukset jäivät tiimille, mitä ei katsottu hyvällä. Joissakin tapauksissa sen sijaan asiakas hyväksyi matkakustannusten maksamisen. Epätasa-arvoisuuden tunne pääkonttorin ja etätoimipisteiden välillä tuli erityisesti esiin pääkonttorikeskeisessä organisaatiossa A. Muissa tiimeissä tiimien päätoimipiste oli eri kuin pääkonttori, ja tästä syystä päätoimipisteen ja etätoimipaikkojen välillä ei koettu vallitsevan suurta epätasa-arvoa. Tiimin B1 asiantuntija tuo esiin päätoimipisteessä työskentelyn merkitystä uralla etenemisen kannalta. Taustalla vaikuttavina tekijöinä olivat organisaatiokulttuuri ja kustannustekijät:

Ehkä se toimii paremmin siellä Turussa. Sä voit vaihtaa työtä siellä. Sä voit yletä urallasi mennä eteenpäin. Mut et sä täällä pääse mihinkään etenemään, sun täytyis sit mennä Turkuun. Ehkä sä pystyisit täällä etäpisteessä tekemään samantason töitä, mutta et sä päällikötason töitä pystyis tekemään. Joku ryhmä tai projektipäällikkö, niin ei se onnistu. Ei ne halua sitä työtä täältä. Asiakas pitää olla lähellä. (asiantuntija tiimi B1)

Tiimien ja eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo koettiin pääosaltaan hyväksi. Muutamissa tiimeissä tiimien ja eri ammattiryhmien välillä osa henkilöstöstä koki kuitenkin epätasa-arvoa johdon viestinnän tai palkitsemisen vuoksi. Mikäli johto selkeästi korosti tietyn ammattiryhmän tai tiimin onnistumista, saattoivat muiden tiimien ja ammattiryhmien edustajat kokea epätasa-arvoisuutta kyseiseen ammattiryhmään tai tiimiin nähden. Epätasa-arvoiseksi koetun kohtelun koettiin vaikuttavan tiimin ilmapiiriin negatiivisesti. Tiimien C1 ja A2 asiantuntijat tuovat esiin esimiesten ja johdon eriarvoisuutta luovaa toimintaa:

Esimies on sitä mieltä, että myyjät on niiku täällä (korkealla) ja sit on asiakaspalveluhenkilöt ja sit on koodaajat. Mun mielestä taas kaikki on samalla tasolla ja kaikkia tarvitaan. (asiantuntija tiimi C1)

Talon johto vain viestittää myyjien onnistumisista ja suitsuttaa niitä, vaikka taustalla on tää myynnintuen pyyteeton työ tän asian eteenpäin viemiseksi. (asiantuntija tiimi A2)

Yhdessä tiimissä (B2) osa tiimin päätoimipaikassa toimivista koki olevansa epätasa-arvoisessa asemassa verrattuna kotonaan työskenteleviin tiimin jäseniin. Tämä johtui suureksi osaksi kateuden tunteesta. Osa päätoimipisteessä

työskentelevistä epäili työnteon luonnistumista ja arveli etäällä ilman valvontaa toimivien henkilöiden tekevän kotonaan kotitöitä tiimin töiden sijaan. Vuosien varrella tämänkaltainen kateus ja epäily olivat vähentyneet, mutta joissakin tiimeissä sitä oli vielä hieman jäljellä. Tiimien B2 ja B1 asiantuntijoiden kommentoissa tulee esiin yhä vielä osan tiimin päätoimipaikassa työskentelevien henkilöiden asenteellisia ongelmia etätyöskentelyä kohtaan:

Mä voin hurauttaa auton kans jonnekin ja olla töissä, niin mä tiedän, et se on hirveen epäoikeudenmukaista jonkun mielestä. Et kui niinko voi, me joudutaan istumaan täällä ja toi vie lasta jonnekin ja se saa tuntei. Et vähän sitä mä niinko pelkään ja just sellast niinko, et miten tähän mun etätyöskentelyyn suhtaudutaan, mut ei ei ninko työasioissa muuten. (asiantuntija tiimi B2)

Alkuajkaan oli pikkuisen asenneongelmia, etätyö oli niin uutta. Lehtisessä oli kaks pultsaria ja puhekluplassa oli ”olen etätöissä” ja se toinen sit vastas ”siis etäännyt töistä”. Sit siellä Turussa yks henkilö näytti sen mulla ja sano, että kolahtaaks mitenkään, se oli sellainen piikki, että kun olet etätöissä, niin siellä ei tarvi mitään tehdäkään. Ihan semmoinen, ikinä ei oo mitään ongelmaa, jotenkin pikkuisen katkeruutta ihan kuin olis ruusuisempaa kun pomoa ei oo paikalla. Mä tykkäsin kun oli kellokortti, oli joku semmoinen, että niiden ei tarvi luulla, että me ei oltais täällä. En tiedä onko kateutta vai mitä, mut joistain aistii sitä. Sit osa positiivista. (asiantuntija tiimi B1)

lästä tai sukupuolesta johtuvaa epätasa-arvoa ei koettu vallitsevan missään tiimissä henkilöstön kesken pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Yhdessä tiimissä (C2) esiintyi melko tyypilliseksi koettu ilmiö naisten heikommasta palkasta mieskollegoihin verrattuna. Eräässä toisessa tiimissä (D1) epätasa-arvoisen kohtelu liittyi ennakkoluuloihin naisten pätevyydestä miesvaltaisella alalla. Naisen piti osoittaa pätevyytensä mieskollegoille tekniikkapainotteisella alalla tekemällä enemmän tai paremmin työt, jotta saisi mieskollegoiden aidon hyväksynnän. Toisin kun osa tutkijoista (Hollingshead, McGrath & O’Connor 1993; Kraut ym. 1998; McGrath & Hollingshead 1994) väittää, tuovat edellä olevat esimerkit esiin sitä, ettei virtuaalinen työskentely tee työntekijöistä automaattisesti anonyymejä ja keskenään tasa-arvoisia. Tyypillistä sukupuoleen liittyvää epätasa-arvoisuutta esiintyy myös virtuaalisessa työyhteisössä siinä missä samapaikkaisessakin työyhteisössä.

5.2.6 Eristyneisyyden tunteen kokeminen

Vaikka virtuaalista organisaatiota käsittelevissä tutkimuksissa ja alan kirjallisuudessa (Armstrong & Cole 1996; Fisher & Fisher 2001; Kurland & Bailey 1999; Van Aken, Hop & Post 1998) puhutaan eristyneisyyden tunteesta melko tyypillisenä piirteenä virtuaalisten työntekijöiden keskuudessa, ei tämä kuiten-

kaan välttämättä ole vallitseva käytäntö kaikissa virtuaalisissa tiimeissä. Tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä koettiin tällaisia eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita äärimmäisen vähän. Etätoimipisteissä keskustelutoveri löytyi paikallisen toimiston muista työntekijöistä, mikä vähensi yksinäisyyden tunnetta. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin Kokon ym. (2005) tutkimuksessa. Kokon ym. mukaan henkilöstön eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteiden vähäisyys johtui siitä, että työntekijöillä oli paljon työtovereita paikallisissa organisaatioissaan. Eristyneisyyttä ei koettu lainkaan, mikäli samassa toimistossa työskenteli edes yksi saman virtuaalisen ryhmän jäsen. Eristyneisyyden tunnetta lisäävänä tekijänä mainittiin vähäiset yhteiset tapaamiset. Paljon työnsään matkustavat työntekijät kokivat eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita huomattavasti enemmän kuin muut.

Pelkästään samassa toimipaikassa olevat työntekijät eivät selitä yksinäisyyden ja eristyneisyyden vähäisyyttä, sillä myöskään kotona yksinään työskentelevät virtuaalisten tiimien työntekijät eivät myöntäneet kokevansa yksinäisyyttä. He olivat valinneet kotona työskentelyn omasta tahdostaan ja kokivat olonsa erittäin viihtyisäksi, vaikka kasvokkaista kontaktia työtovereihin ei ollutkaan. Sen sijaan he olivat päivittäin yhteydessä työtovereihin ja asiakkaisiin sähköpostitse ja puhelimella, joten missään selkeässä vuorovaikutuseristykseissä ei silti koettu olevan. Ainoastaan harvoissa tapauksissa hetkittäisiä yksinäisyyden kokemuksia ilmeni esimerkiksi loma-aikoina, kun tiimin jäsenet eivät olleet tavoitettavissa ja työt saattoivat siirtyä tämän takia. Eristyneisyyden kannalta säännöllistä vuorovaikutusta ja tavoitettavuutta voidaankin pitää oleellisina seikkoina. Eri tiimeissä (A2, B1, A1) sosiaalisen verkoston merkitystä ammatillisessa mielessä, töiden sujumisen sekä yksinäisyyden tunteen osalta on kuvattu seuraavasti:

Siis onhan tääl pääkonttoris eri, sä meet kerrosta alaspäin, niin sul on ihmisiä keltä kysyä. Sit tuol sä oot yksin. (asiantuntija tiimi A2)

Aluksi olin yksin, niin aluksi tein niin erilaista työtä kuin organisaation tietoturvaüksikkö, mut heti kun tuli Tiina, niin pysty alkaan kysyyn, että muistaks sää miten tää tehtiin. Ei se viestintä aluks ennen Tiinan tuloa oikein toiminut. Kyl se autto tosi paljon sit tuli noi pojat tosta. Kyl se helpotti, että aina voi kysyä. Tai pystyyhän sitä soittamaan tai laittamaan sähköpostia, mut on se hankalampaa, kun että toinen tulee näyttämään, että tee tuolta tai laita tuolta. Kyl se hankalampaa on soittaa tonne, kuin että täs on paikal ja kysyy. (asiantuntija tiimi B1)

Jossain tapauksissa ne kokee olevansa vähän yksin, ei niinku silleen ihmisinä, koska onhan siellä toimistossa muitakin ihmisiä, mut niinku sen asian kanssa. Ne niinku toimii omalla alueella itsenäisesti. Mä kysyin yhdeltä työntekijältä, että miten noin muuten menee, niin ku puhutaan lähes päivittäin puhelimesta, niin se kommentoi, että ku mä oon tääl niin vitun yksin. Tiukka asiakasväentö just ollu ja sitte joku tieto puuttunu tai joku. (tiimin A1 esimies)

Yhtenä selkeänä haasteena etätoimipaikoilla työskentelevillä tiimin jäsenillä oli ammatillisen keskusteluyhteyden luominen. Useat tiimin jäsenistä kaipasivat ammatillista substanssikeskustelua asiantuntijan kanssa tiimeissä, joissa yksittäisiä tiimin jäseniä työskenteli eri etätoimipisteissä. Etätoimipaikassa saattoi toki työskennellä henkilöstöä eri tiimeistä, mutta heidän kanssaan ei välttämättä kyetty keskustelemaan juuri omaan työhön liittyvistä asioista, sillä heillä ei ollut samanlaista osaamista. Työhön liittyvistä asioista olikin helpompi keskustella saman tiimin jäsenten kanssa kuin fyysisesti samassa toimipaikassa työskentelevän eri työtehtävissä ja tiimissä olevan kanssa. Ammatillisen keskustelukumppanin puuttuminen koettiin niin ammatillisen kehittymisen mielessä kuin myös turvallisuuden tunteen osalta kehityskohteeksi.

Kun fyysisessä toimipaikassa työskenteli samasta tiimistä ainakin yksi muu tiimin jäsen, oli tältä helppo mennä kysymään eri asioita ja jutella myös työstä spontaanisti. Jo pelkästään se, että on joku jonka kanssa jutella ammatillisista asioista, luo turvallisuuden tunnetta ja poistaa samalla yksinäisyyden tunnetta. Nyt muutamat etätoimipisteissä toimivat henkilöt kokivat ajoittain erillisyyden ja yksinäisyyden tunteita, koska ammatillista keskustelukumppania ei ollut. Tiimin A1 asiantuntija tuo esiin saman tiimin jäsenten kykyä ymmärtää ja myötäelää ammatillisissa asioissa:

Mikan ja Pekan kanssa jaetaan aika paljonkin sekä hyvät sekä huonot asiat, hyvät kuin on ollut jotain onnistumisia tai sit jos vituttaa, niin siitäkin haluaa puhua. Nää omat kollegat täällä ei välttämättä ymmärrä työtä, mitä me tehdään. Niin sitten kun nää virtuaalitiimin jäsenet tekee samaa työtä, niin ne osaa myötäelää siinä hyvässä ja tuskassa. (asiantuntija tiimi A1)

Ammatillisen keskustelukumppanin puuttumisen sekä yksinäisyyden tunteen esiintymisen koettiin heikentävän työmotivaatiota. Kokonaisuudessaan niillä ei kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta työmotivaatioon, sillä yksinäisyyden tunteita esiintyi ainoastaan satunnaisissa tilanteissa.

5.2.7 Ryhmäidentiteetin kokeminen

Ihmiset näyttävät tarvitsevan sosiaalisia kontakteja kehittääkseen identiteetin tunnetta. Tyypillisesti ihmiset omaksuvat ryhmän normeja ja sääntöjä havainnoimalla ympäristöään. (Cave 1998; vrt. Sivunen 2007.) Samankaltaisia tuloksia tuli ilmi tässä tutkimuksessa. Virtuaalisten tiimien jäsenten ryhmäidentiteetti, samaistuminen tiettyä ryhmää tai toimipaikkaa kohtaan, vaihteli jonkin verran yksilöstä ja tiimistä toiseen. Oleelliseksi identiteetin muodostumisessa koettiin erityisesti yhteiset työtehtävät. Mikäli yhteistyö oli tiivistä virtuaalisten tiimin jäsenten välillä, identifioivat henkilöt tyypillisesti itsensä tähän ti-

miin. Yhteiset työtehtävät vaikuttivat kanssakäymisen tiheyteen sekä kasvokkaisten tapaamisten määrään, mikä vahvisti ryhmäidentiteettiä. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös Majchrzakin ym. (2004) sekä Sivusen (2007) tutkimuksissa. Majchrzakin ym. (2004) mukaan säännöllinen viestintä tiimin jäsenten kesken kehittää yhteistä identiteettiä. Sivusen (2007) tutkimuksen mukaan edellä mainittujen seikkojen lisäksi identiteettiin vaikutti se, kuinka vahvasti virtuaalisen tiimin jäsen koki muiden tiimin jäsenten ottavan osaa toimintaan ja kuuluvan osaksi tiimiä.

Virtuaaliseen tiimiin identifioituminen tuli erityisesti esiin tiimeissä C1 ja E1, joissa tiimin jäsenet tekivät keskenään tiivistä yhteistyötä. Muutamissa tiimeissä (erityisesti B1, B2, C2 ja tulosityksikkö C3) tiimin jäsenten keskinäinen yhteistyö ei ollut päivittäistä ja yhteisiä kasvokkaisia palaverieja oli harvoin. Näissä tiimeissä henkilöstö samaistui selkeästi voimakkaammin kyseisen fyysisen toimipaikan jäseneksi virtuaalisen tiimin sijaan. Yksilöt olivat saattaneet työskennellä kyseisissä fyysisissä toimipaikoissa jo useita vuosia, ja toimipaikka oli muodostunut tutuksi niin fyysisten olosuhteiden kuin työtovereiden osalta. Tulokset ovat yhdenmukaisia Armstrongin ja Colen (1996) tutkimustulosten kanssa.

Tiimin jäsenten toimipaikan sijainti vaikutti koettuun ryhmäidentiteettiin. Pääkontorissa työskentelevät identifioivat itsensä selkeästi voimakkaammin fyysisen toimipaikkaan virtuaalisen tiimin sijaan. Kotona työskentelevät sen sijaan identifioivat itsensä voimakkaasti virtuaaliseen tiimiin. Samaistuminen koko organisaation jäseneksi oli voimakkuudeltaan vähäisempää kuin virtuaaliseen tiimiin tai fyysisen toimipaikkaan samaistuminen (taulukko 16).

Taulukko 16. Koettu ryhmäidentiteetti (1=erittäin heikko identifioituminen, 5=erittäin voimakas identifioituminen).

Toimipaikan sijainti	Identifioituminen virtuaaliseen tiimiin			Identifioituminen fyysisen toimipaikkaan			Identifioituminen koko organisaatioon			n
	ka	kh	p	ka	kh	P	ka	kh	p	
pääkonttori	2,95	0,67		3,62	0,74		3,43	0,87		21
aluekonttori	3,28	0,88		3,69	0,95		3,07	0,80		71
kotona	4,20	0,84		3,33	0,58		3,00	0,71		5
liikkuva	3,55	0,69		3,82	0,87		3,45	0,52		11
asiakkaan tiloissa	3,71	0,95		3,86	1,35		2,86	0,69		7
yhteensä	3,31	0,86	0,02	3,69	0,92	0,91	3,16	0,79	0,15	115

Tiimin B1 sekä tulosityksikön C3 asiantuntijat tuovat esiin identifioitumista fyysisen toimipaikkaan:

Enemmän sitä tähän Porin yksikköön. Täällä mä oon ollu koko ajan. (asiantuntija tiimi B1)

Kyl se on tää Tampere ja sit nää kollegat, näin mä haluankin tän olla, enkä niin että oisin osa virtuaalitiimiä. Toi virtuaalitiimi koostuu mun kollegoista ja se on hallinnollinen ryhmä, näin mä koen sen itse, mut kyl mun työyhteisö on Tampere. Tääl on näitten kanssa 6 v touhunnu, tehny yhteistyötä ja nää on kuitenkin mun ystäviä, tunnen nää ihmiset hyvin, ne arvostaa mua ja mä arvostan niitä. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Tiimin A2 asiantuntija tuo esiin liikkumisen vaikutusta identiteettiin. Kun matkustaa eri etätoimipisteisiin ja tapaa eri toimipisteiden ihmisiä, vahvistuu identifioituminen virtuaaliseen tiimiin.

Ennen ollut Helsinki keskeinen identiteetti. Ny kun reissannut enemmän maakunnissa, tullut tää virtuaalinen identiteetti. Kyl se on ehkä, että tänne tulee ikään kuin töihin, niin kauan ollut täällä töissä. Se on vähän muuttanut sitä, kun on liikkunut. (asiantuntija tiimi A2)

Muutamit etätoimipaikoissa olevat henkilöt toivat esiin vähäistä identifioitumista paikalliseen toimistoon, koska työt olivat niin erilaisia eikä työssä paikallisen toimiston muiden henkilöiden kanssa yhteistyötä syntynyt. Sivunen (2007) ja Vartiainen, Kokko & Hakonen (2004, 149) tuovat esiin samankaltaista ilmiötä. Työntekijät saattavat etsiä sosiaalisia kontakteja ja kahviseuraa paikallisesta työyhteisöstä. Tällöin on kuitenkin mahdollista, että he kokevat itsensä ulkopuoliseksi samapaikkaisissa ryhmissä, koska he jäävät virallisten keskustelujen ja tilaisuuksien ulkopuolelle.

Mikäli osa työtehtävistä liittyi etätoimipaikkaan ja kyseisen etätoimipaikan esimies toimi toisena esimiehenä, vahvasti tämä identifioitumista paikalliseen toimistoon. Esimiehen sijainti samassa toimipaikassa ei kuitenkaan ole välttämätön kriteeri etätoimipaikkaan identifioitumisessa. Tiimissä C2 oli esimiehen eripaikkaisesta työskentelystä huolimatta muodostunut voimakas identifioituminen yhteen etätoimipaikoista. Samassa tiimissä muilla paikkakunnilla olevat tiimin jäsenet kokivat kyseisen paikkakunnan toimipaikan sisäänpäinlämpiväksi. Van Knippenbergin ja van Schienin (2000) mukaan tämä voi vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti. Vahva sitoutuminen omaa työryhmää kohtaan saattaa herättää kilpailuhenkeä tai vihamielisyyttä muita työryhmiä kohtaan sekä haitata yhteistyötä muiden työryhmien kanssa. Tiimin D1 ja A2 asiantuntijat tuovat esiin ristiriitoja ryhmäidentiteetissään virtuaalisen tiimin ja paikallisen toimipisteen välillä. Identiteetin muodostumisprosessi oli vielä kesken:

Mä oon itse miettinyt jälkeinpäin, että jotenkin koen olevani irtolainen, mä en oikeesti kuulu tänne, vaikka mä siellä oonkin. Tää ei oikein oo mun paikka, että mun

paikka ois poikien kanssa. Toisaalta se on mun paikka, kun se on mun vastuullani. Se siinä on vähän irtolaisen tunne. Se ei välttämättä aina oo kovin hyvä. Hienointä siinä on se, että sä tunnet todella hyvin porukat siellä. Sä tunnet kaikki tosi hyvin, mut silti on vähän sellainen irtolaisen tunne. Kun sun esimies on ihan muualla, sun tehtävät antaa joku ihan muu ja sun tehtävät ei välttämättä liippaa siihen keskukseen mitenkään, että tää ei oo mun koti, mut että ei nyt oikein toi Porikaan oo mun koti, että missä mun koti sitten on? Mä ainakin sit ajattelen sitä sit tiimin kautta, että ollaan missä ollaan, mut tää on mun juttu. (asiantuntija tiimi D1)

Mä en oikeestaan tiedä tota, että kumpi on mun koti. Mä itse käytän sellaista termiä, että mulla on fyysinen esimies ja henkinen esimies. Fyysinen on Oulussa ja henkinen on Helsingissä. Mä en osaa vastata tohon, että kumpaan mä enemmän kuulun. Ehkä tähän Ouluun kuulun pikkuisen enemmän. Kai se on se, että heidän kanssaan on aina kuulunut siihen ja heidän kanssaan on touhunnut pääsääntöisesti. Ehkä sitä on enemmän oululainen ja kylhän mä oon kaikissa kisoissa mukana Oulun resurssina. Mutta en mä koe sitä, kun ollaan siellä virtuaalisessa tiimissä, että se jotenkin näkyis siinä toiminnassa tai mitenkään käyttäytymisessä sieltä muusta tiimistä päin, että on oululainen. (asiantuntija tiimi A2)

Paljon liikkeessä olevilla henkilöillä identiteetti oli epäselvä. Paikallisessa toimistossa ei vietetty paljoa aikaa liikkuvan työn vuoksi ja yksilöt eivät tyypillisesti identifioineet itseään paikalliseen toimistoon. Toisaalta mikäli virtuaalisen tiimin jäsenten kanssa yhteistyö ei ollut tiivistä, ei tiimiin välttämättä identifioiduttu voimakkaasti. Osa identifioi itsensä tiimensä sisällä ammattiryhmäänsä (esim. konsultti tai kouluttaja), koska heidän kanssaan oli enemmän kanssakäymistä. Paljon työssään matkustava tiimin A2 asiantuntija tuo esiin vähäistä identifioitumista paikalliseen toimipisteeseen:

Ei identiteettiä siellä paikallistoimistossa. Jos siellä on toimiston sisäisiä palaverreja tai risteilyjä tai iltajuttuja, niin en mä niihin mee mukaan. Ei ne oo niiku mun juttuja. Mut niitä mun juttuja ei oikein oo missään. Et jos täällä joku myyntiryhmä menis jonnekin niin en mä menis siihen, en mä siihen kuulu - et semmoista ei oo mun tilanteessa. (paljon työkseen matkustava asiantuntija tiimi A2)

Identiteetin muodostuminen vaatii oman aikansa. Joissakin organisaatioissa ja tiimeissä virtuaalisuus oli vielä melko tuore ilmiö ja tämä heijastui identiteettiin. Virtuaaliset tiimit saattoivat olla vasta muutaman vuoden ikäisiä, niinpä virtuaalista toimintatapaa vielä haettiin ja identifioituminen virtuaaliseen tiimiin muokkautui pikkuhiljaa. Tiimin A1 ja C1 asiantuntijat tuovat esiin identiteetin muokkautumista virtuaalisen tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisiaan ja yhteisiä toimintatapoja:

Me tehdään yhden tuotteen ympärillä sitä työtä. Kyllä sitten sitoo myös tähän Tampereeseen, tää on vielä vähän uutta tää että porukkaa muualla, ei sitä ees aina muista, että niitä on muualla. Kyl se tää Tampere on kuitenkin. (asiantuntija tiimi A1)

En mä koe sitä virtuaalista tiimiä, siellä on niin paljon muitakin, jotka on siinä. En mä koe siihen kuuluvani siinä vaiheessa, kun me liitettiin tähän Porin tiimiin, niin en mä kokenut sitä hyväksi. Että meillä oli silloin Riihimäellä oma pomo ja kaikki toimi. Se oli todella vaikea siirtyä porilaiseksi. Nyt kun on oltu pari vuotta, sieltä hyvä esimies ja hyvä porukka, niin homma toimii. Tunnen sen omaksi yhteisöksi. (asiantuntija tiimi C2)

Virtuaalisen tiimin koostumuksen koettiin vaikuttavan identiteettiin. Mikäli tiimiin kuului hyvin erilaisia henkilöitä, jotka toimenkuvan ja tehtävien puolesta olisivat voineet kuulua paremmin johonkin toiseen tiimiin, jäivät kyseiset henkilöt ja virtuaalinen tiimi helposti etäiseksi. Vähäisen yhteistyön ja kanssakäymisen vuoksi ei voimakasta yhteneväisyyden tunnetta ja identifioitumista koettu virtuaaliseen tiimiin. Tulokset ovat samankaltaisia useiden muiden tutkimustulosten (Ashforth & Mael 1989; van Knippenberg 2000, van Knippenberg & van Schie 2000) kanssa, joiden mukaan ryhmän jäsenten samankaltaisuus helpottaa identifioitumista.

Osassa tiimeistä puhuttiin joistakin etäällä olevista toimipisteistä tai tiimin jäsenistä selän takana. Tämä viittasi epäyhteneväiseen käyttäytymiseen. Usein kyse oli kuitenkin melko harmittomasta sanallisesta ilmauksesta. Välillä ilmaukset liittyivät tietyn paikkakunnan edustajien stereotyyppisiin ilmauksiin kuten Turku-Tampere. Tiimin yhteneväisyyden kannalta kyseisillä ilmauksilla ei kuitenkaan koettu olevan juurikaan merkitystä.

Organisaatiokulttuurin välittäminen on eräs virtuaalisen organisaation haasteista. Perinteisessä organisaatiossa toimisto ei ole ainoastaan paikka työskennellä, se on myös paikka, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen ja organisaatiokulttuuriin tutustumisen. Uudet työntekijät eivät pysty oppimaan ”IBM:n tapaa” tai ”Microsoftin tapaa” työskennellä ilman muiden työntekijöiden esimerkkiä. (Helms & Raiszadeh 2002.) Tässä tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä koko organisaatioon identifioitumista ei koettu voimakkaana. Varsinkin organisaation koon kasvaessa yrityskauppojen myötä väheni organisaatiokohtainen identifioituminen. Identifioitumisella sinänsä ei kuitenkaan koettu olevan erityistä vaikutusta työskentelyyn. Tiimin C1 asiantuntija kuvaa esimerkillä yrityskauppojen vaikutusta organisaatiokohtaiseen identiteettiin:

Täs tiimissä on niitä, jotka on myyty 7–8 kertaa. Kerran yhdellä henkilöllä oli työpisteessä hyvin vähän tavaraa. Mä menin esimiehenä kattomaan hänen työhuonetta ja hyllyissä oli tilaa. Mä kysyin että kuinka sulla on näin vähän tavaraa. Henkilö sanoi, että mul on kuule tasan 2 tuntia, kun tulee ilmoitus että nyt mä oon siinä firmassa. Niin ainoa toimenpide, minkä mä teen, niin mä kirjoitan keltaiselle lapulle siitä viestistä sen firman nimen, otan sen lapun ja kiinnitän sen siihen hyllyyn ja kun puhelin soi, niin mä luen siitä lapusta, että missä firmassa mä oon töissä. (asiantuntija tiimi C1)

Yukl (2006) tuo esiin ryhmän identiteetin kehittämisen keinoina seremonioita ja rituaaleja eli tutustuttamisrituaaleja, jotka auttavat uusia ryhmän jäseniä pääsemään mukaan ryhmään. Seremonioita käytetään tyypillisesti juhlistettaessa erityisiä saavutuksia tai syntymäpäiväjuhlien yhteydessä. Rituaalit ja seremoniat ovat tehokkaimpia, kun ne korostavat ryhmän arvoja ja traditioita. Toisaalta Yukl mainitsee yksilön identiteetin kehittyvän ryhmää kohtaan sitä paremmin, mitä selkeämmät ryhmän tavoitteet ovat, sekä mitä selkeämmät strategiat ja tarpeet yhteistoiminnalle on luotu tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulisi Yuklin mukaan korostaa yhteisiä kiinnostuksen kohteita, yhteisiä tavoitteita sekä selittää, minkä takia yhteistyö niiden saavuttamiseksi on tärkeää. Lisäksi Yukl suosittelee ryhmää käyttämään erilaisia symboleja identiteetin kehittämisessä, sillä ne ja värien käytöt voivat erottaa ryhmän toisesta ryhmästä. Ryhmäidentiteetti voimistuu yksilön pitäessä ryhmän vaatetusta tai käyttäessä symboleja, jotka linkittyvät ryhmään. Toisin kuin Yukl (2006) suosittelee, tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä ei käytetty varsinaisia rituaaleja, symboleita tai seremonioita identiteetin kehittämiseksi. Kasvokkaisten tapaamisten yhteydessä oli toki erilaisia pieniä yhteisiä tilaisuuksia, kuten lounaita, jotka tukivat identiteetin tunnetta, mutta mitään selkeitä erillisiä identiteetin kehittämiskeinoja ei kuitenkaan ollut käytetty.

5.2.8 Me-henki

Organisaatioiden menestykseen ja tehokkuuteen vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden yhteistyö ja yhteishenki (Kauppinen 2002). Vartiainen, Hakosen ja Kokon (2004) tekemän tutkimuksen mukaan virtuaalista työtä tekevät ihmiset kokivat työskentelyn vaikeammaksi monilla työhön liittyvillä osa-alueilla kuin perinteistä paikallista työtä tekevät ihmiset. Erityisen haasteelliseksi koettiin me-hengen luonti. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin tässä tutkimuksessa. Samapaikkaisten työyhteisöjen etuna virtuaalisiin työyhteisöihin verrattuna on pidetty hyvää yhteishenkeä (Mustikkamäki 2003, 68; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 45; Vartiainen ym. 2005, 52). Perinteisissä organisaatioissa korostuu usein paikallinen yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä yhteishenki, jossa työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta paikalliseen toimipaikkaan ja sen jäseniin. Heikkoutena sen sijaan samassa fyysisessä toimipaikassa toimivilla on pidetty vaihtoehdoilta sokeuttavaa ryhmäajattelua ja rutinoitumisen aiheuttamaa kyllästymistä. Virtuaalisessa organisaatiossa fyysinen paikka ei ole niin oleellinen tekijä vaan sen sijaan tiimi- ja organisaatiotason yhteenkuuluvuuden tunne. (Gillen 2001.)

Samoin kuin identiteetin muodostumisessa, me-hengen koettiin muodostuvan tiimeissä pitkälti yhteisen tekemisen kautta. Mikäli tiimin jäsenillä oli yh-

teisiä työtehtäviä, jotka vaativat yhteistyötä, loi tämä hyvän pohjan me-hengen kehittämiseksi. Lisäksi yhteisissä työtehtävissä onnistumisen koettiin kohottavan me-henkeä. Sen sijaan, mikäli työtehtävissä oltiin vähän kanssakäymisessä tiimitovereihin, oli tällä negatiiviseksi koettu vaikutus me-henkeen. Kun työssä oli vähän kanssakäymistä etäällä toimiviin työtovereihin, jäi kommunikointi yleisesti ottaen tällöin muutenkin vähäiseksi ja me-hengen tunne oli vähäinen. Me-hengen kehittämisen koettiin tiimeissä vaativan aikaa, ihmisiin tutustumista sekä yhteistä tekemistä. Tiimin A1 esimies kuvaa me-hengen kehittymistä siihen panostamalla:

Me-henki on semmonen asia, että sitäkin pitää vaalia. Mitään ei tapahdu itsestään. Jos sitä ei ylläpidä, me-henki häviää tai huononee. Ei tuu mitään yhteiskuuluvuuden tunnetta, että mitä ollaan tai mitä varten meidän ryhmä on olemassa tai sitten siihen liittyen pitää olla työpaikan ulkopuolista jotain aktiviteettia tietyin väliajoin niin, että käydään jossakin. Vähä niiku haetaan sitä me-henkeä perinteisillä keinoilla, oli se sit mitä se nyt onkaan, mut se on asia mihin pitää kiinnittää huomiota ja sitä pitää työstää. Se ei kehity itsestään. (esimies tiimi A1)

Kaikki ei voi olla työhön liittyviä asioita, niin että se ryhmä, että ne tuntee toisiinsa muutenkin ku työn kautta, niin kyllä se vaatii sen reissun jonnekin muualle ku työpaikalle ja joku aktiviteetti sit siihen, vedetään vaikka köyttä kilpaa tai mikä se nyt sit on. Tän tyyppisiä asioita ollaan tehty ja tullaan jatkossakin tekemään. Yks hyvä foorumi on se, että sitä ei tarvi järjestämällä järjestää, sitäkin ollaan kimpassa tehty, niin aika moni pelaa golfia, niin on sit päämiehen järjestämät koulutustilaisuudet, jossa on ilta-aktiviteettina mahdollisuus rakentaa me-henkeä. Päämiehen koulutustilaisuudet on Suomessa tai sit ulkomailla, niin siin on aina helppoo rakentaa se me-henki, kun ollaan yhdessä yön yli, siinä ne on sit ne kei-not. (esimies tiimi A1)

Virtuaalisissa tiimeissä yhteisiä tilaisuuksia tai paikkoja tutustua toisiin tiimin jäseniin oli sängen vähän. Tiimillä C1 osan henkilöstön kohtaamispaikkana toimi pääkonttorin läheisyydessä oleva vuokrahuoneisto, jota etäällä työskentelevien oli mahdollista käyttää yöpymiseen tiimipalaverien tai asiakaspalaverien yhteydessä. Tiimin jäsenet kokivat tämän erittäin positiiviseksi seuraksi. Sen lisäksi, että paikkana se koettiin viihtyisäksi ja mukavaksi, koettiin että tällöin oli suuri mahdollisuus tutustua muihin huoneistossa tilapäisesti majoittuviin etäällä toimiviin tiimitovereihin syvällä tasolla, kun voi viettää iltaa yhdessä muutaman tiimitoverin kanssa ja puhua työasioiden lisäksi henkilökohtaisistakin asioista rauhassa. Tämä koettiin voimakkaasti me-henkeä nostavaksi tekijäksi.

Virtuaalisuuden ja fyysisen etäisyyden tiimin jäseniin koettiin asettavan haasteita me-hengen ja ilmapiirin rakentamiselle. Mikäli kaikki tiimin jäsenet olisivat työskennelleet samassa toimipaikassa, arveltiin tämän yleisesti ottaen olevan selkeä etu me-hengen, yhteistyön ja ilmapiirin rakentamiselle sekä toiminnan tehostamiseksi verrattuna fyysisesti eri paikkakunnilla työskentelyyn.

Muutamassa tiimissä tästä oli keskusteltu, mutta missään tiimeistä asiaa ei ollut vakavasti pohdittu toteutettavaksi. Käytännössä tämän tilanteen muuttaminen ei kuitenkaan ollut yksioikoista, sillä oletettavasti kaikki tiimin jäsenet eivät olisi muuttaneet yhdelle tietylle paikkakunnalle asumaan. Lähes kaikki kokivat asumisen nykyisellä toimipaikalla tärkeäksi tekijäksi. Tämä oli tiedostettu ja hyväksytty asia niin esimiesten kuin henkilöstönkin parissa ja sen mukaan pyrittiin työskentelemään. Nähtiin, että ihmisten ohjaaminen yhdelle paikkakunnalle todennäköisesti hajottaisi tiimin koostumusta, sillä osa ei haluaisi muuttaa, vaan hakisi töitä muualta joko saman organisaation muista tiimeistä tai sitten toisista organisaatioista. Tiimin C1 asiantuntija tuo esiin samapaikkaisuuden etuja me-hengen kehittämisen kannalta eripaikkaisuuteen verrattuna:

Ei olla siellä yhdessä talossa ja yhdessä kerroksessa ihmiset, kun meitä on täällä pitkin pitäjää. Ainahan se on tiiviimpää jos kaikki on samassa paikassa ja voi vaikka välillä kesällä tai kerran viikossa porukalla lähteä yhteiselle lounaalle. Kyllähän ne kaikki vapaaehtoiset järjestäytyvät sitä me-henkeä nostattaa. Me ei niitä kovin paljon pystytä tekemään. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimin me-hengestä yhtenä osoituksena on se, kuinka tiimin jäsenet kykenevät käsittelemään eri asioita. Yhteneväisestä tiimin me-hengestä kertoo se, että tiimi kykenee ratkomaan sisäiset ongelmat ja ristiriitatilanteet itsenäisesti ilman ulkopuolisten puuttumista. Isommista ristiriitatilanteissa sekä varsinkin henkilöasioissa tällainen toiminta oli harvinaista virtuaalisissa tiimeissä. Tyyppillisesti varsinkin henkilöasioista vaiettiin tai esimiehen odotettiin ratkaisevan ongelmat puuttumalla niihin. Tiimi A1 oli tässä poikkeus, sillä kyseisessä tiimissä tiimin jäsenet olivat itsenäisesti puuttuneet henkilöasioissa ilmenneisiin konflikteihin ja saaneet asiat hoidettua. Tiimin A1 esimies kuvaa, kuinka tiimin jäsenet olivat muistuttaneet tiettyä tiimin jäsentä ryhmän pelisäännöistä ja saaneet asian kuntoon ilman, että esimiehen tarvitsi puuttua siihen:

Vähän niinku tällainen kurinpidollinen asia. Ni kaveri sano, että ryhmä hoitaa mä sanoin, että jos ei hoida, niin mä hoidan sitten. Sit palaute oli siitä, mä kysyin vähän ajan kuluttua, että onks asia vielä tapetilla, niin sano, että ei ole, että ryhmä hoiti mä olin tosi tyytyväinen tilanteesta. Tiimi toimii niinku joku futisjengi tai lätkäjengi, että ei siel yksittäinen voi ruveta sooloileen. Sieltä tulee niinku tiimin jäseniltä, että ne kiinnittää huomiota, että tietyt asiat on yhteisesti sovittuja, että niistä pidetään kiinni. (esimies tiimi A1)

Yleisesti ottaen virtuaalisissa tiimeissä vallitsi rento, vapautunut ja mukava ilmapiiri. Tämänkaltaisten asioiden koettiin vaikuttavan työviihtyvyyteen positiivisesti. Tiimin E1 asiantuntija kuvaa tiimissä vallitsevaa vapautunutta ilmapiiriä:

Aika rento, ei mitenkään muodollinen vapaa, siel on kuitenkin jokaisella mahdollisuus olla oma itsensä, eikä siel semmoista varsinaista...Siit puuttuu kaikki muodolliset kunnianosoitukset. (asiantuntija tiimi E1)

Tiimin C2 asiantuntijan kommentissa tulee puolestaan esiin toive tiimin yhteneväisyydestä sekä etätoimipisteiden välisten raja-aitojen ja ristiriitojen poistumisesta. Taustalla oli sisäänpäinlämpenevän etätoimipisteen negatiivinen vaikutus me-henkeen ja ilmapiiriin:

Oltais kaikki sitä yhtä tiimiä, vedettäis sitä yhtä köyttä. Vedetään sitä köyttä yhteen suuntaa, eikä moneen. (asiantuntija tiimi C2)

Yrityskauppojen ja organisaation koon kasvun koettiin vaikuttavan ilmapiiriin ja me-henkeen negatiivisesti. Tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten (Ashforth & Mael 1989; van Knippenberg 2000, van Knippenberg & van Schie 2000) kanssa. Osa tutkimuksessa mukana olevista tiimien jäsenistä koki organisaation koon kasvaessa varsinkin suuryrityksen kokoiseksi organisaation muuttuvan kasvottomaksi. Ihmisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen ei koettu tulevan enää samassa määrin esiin kuin pienemmässä organisaatiossa toimiessa. Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen suuressa organisaatiossa koettiin niin ikään kovin haasteelliseksi. Tiimitasolla tämä oli vielä mahdollista, mutta koko organisaation tasolla oleva ilmapiiri ja me-henki koettiin epämääräiseksi.

5.2.9 Yhteenveto ja johtopäätökset yhteisöllisyyden ilmentymistä

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu virtuaalisen tiimin jäsenten anonymiteettiä, persoonattomuutta (esim. Hollingshead, McGrath & O'Connor 1993; Kraut 1998; McGrath & Hollingshead 1994; Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 115–116; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986) ja eristäytyneisyyttä (esim. Di Martino & Wirth 1990; Heinonen 1997; Huws, Korte & Robinson 1990; Matikainen 1993; Mehlmann 1988; Pekkola 1993). Kyseiset teemat saattavat esiintyä erityisesti tiimeissä, joissa henkilöstö ei tapaa toisiaan lainkaan kasvokkain. Kososen (2008) tutkimuksen mukaan virtuaalisissa tiimeissä ei esiinny emotionaalista yhteisöllisyyttä vaan ainoastaan professionaalista yhteisöllisyyttä. Toisin kuin edellä mainituissa tutkimuksissa tuli tässä tutkimuksessa esiin useita yhteisöllisyyden ilmentymiä. Tulokset osoittavat, että myös virtuaalisissa työtiimeissä on mahdollista kokea professionaalisen yhteisöllisyyden lisäksi emotionaalista yhteisöllisyyttä.

Vaikka kansanomaisesti työpaikoilla puhutaan melko yleisesti henkilökehi-
miöiden yhteensopivuudesta (ks. Dunderfelt 2003), on aikaisemmissa tutki-

muksissa niiden tarkastelu jäänyt turhan vähäiseksi. Tässä tutkimuksessa tiimin henkilöstön koostumuksella koettiin olevan merkittävä vaikutus yhteisöllisyyden, me-hengen ja ilmapiirin kannalta. Henkilöstön persoonallisuuksien ja henkilökemioiden yhteensopivuus sekä tiimirakenteen pysyvyys vaikuttivat paljon ilmapiiriin. Osa tutkimukseen osallistuneista piti henkilökemioiden sopivuutta jopa kaikkein merkitsevimpänä tekijänä ilmapiirin kannalta. Tulokset poikkeavat Heinosen (2008) tutkimustuloksista. Heinonen totesi virtuaalisten työtiimien olevan ainakin osittain ilman henkilökemioita. Lyhytaikaisissa virtuaalisissa projektitiimeissä henkilökemioiden vaikutus tiimin toimintaan ei välttämättä nouse selkeästi esiin, mutta vaikuttaa siltä, että pitkään yhdessä toimivissa tiimeissä niiden vaikutus tiimin toimintaan, me-henkeen ja ilmapiiriin on merkittävä.

Tiimin jäsenten samanhenkisyys ja sukupuolen koettiin vaikuttavan ilmapiiriin. Tältä osin tulokset eivät poikkea samapaikkaisen tiimin toiminnasta. Aikaisemmat tutkimukset (esim. Hollingshead, McGrath & O'Connor 1993; Kraut 1998; McGrath & Hollingshead 1994; Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 115–116; Rice & Love 1987; Sproull & Kiesler 1986), jotka ovat korostaneet virtuaalisten tiimien jäsenten roolittomuutta, persoonattomuutta ja anonymiteettiä antavat tämän tutkimuksen mukaan turhan konemaisen kuvan virtuaalisen tiimin jäsenistä ja heidän välisistä suhteistaan.

Aikaisemmissa virtuaalisia työtiimejä (ks. esim. Martins ym. 2004) käsittelevissä tutkimuksissa tuen tarjoamisen ja saamisen tarkastelu on rajoittunut etupäässä työasioihin. Sen sijaan tuen saantia henkilökohtaisissa asioissa ei ole paljonkaan tutkittu. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Kokko ym. 2005; Sivunen 2007) on toki mainittu henkilöiden tuttuuden vaikuttavan viestintään, mutta yksityiskohtainen kuvaus on ollut vähäistä. Osassa aikaisemmissa tutkimuksissa psyykkisen läheisyyden tunteen kokemisen kannalta fyysisistä läheisyyttä on pidetty keskeisenä seikkana (esim. Allen 1977; Festinger 1951; Kiesler & Cummings 2002). Toisissa tutkimuksissa työntekijöiden fyysisen etäisyyden merkitystä psyykkisen läheisyyden tunteeseen on sen sijaan kyseenalaistettu (esim. Richman ym. 2002; Wilson, O'Leary, Metiu & Jett 2008). Tässä tutkimuksessa fyysisellä etäisyydellä koettiin olevan vaikutusta psyykkisen läheisyyden tunteen aistimiseen, mutta toisaalta tuloksissa tuli esiin myös fyysisen sijainnin vähäinen vaikutus. Yleisesti tukea saatiin eniten henkilöiltä, jotka työskentelivät fyysisesti samassa toimipaikassa. Huomioitavaa kuitenkin oli se, että tukea saatiin hyvin henkilökohtaisissa ja aroiksi koetuissa aiheissa myös fyysisesti kaukana olevilta työtovereilta. Tältä osin tulokset tukevat ”kaukana mutta lähellä”-ajatuksia (ks. Wilson ym. 2008).

Aikaisemmissa tutkimuksissa työtovereiden välisten suhteiden on pääasiassa todettu olevan työkeskeisiä (esim. Hart & McLeod 2003), ja läheisten ihmissuhteiden muodostumisen tarkastelu virtuaalisissa työolosuhteissa on

jäänyt vähäiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan virtuaalisissa työtiimeissä on mahdollista muodostaa läheisiä ihmissuhteita, jopa ystävyysuhteita myös toisella paikkakunnalla työskentelevien työtovereiden kanssa, vaikka kasvokkaisia tapaamisia onkin harvoin. Fyysisen välimatkan ei koettu olevan keskeisesti vaikuttava tekijä läheisten ihmissuhteiden muodostumisessa. Tulokset tukevat Waltherin (1992; 1996; 1997) sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaa ja ovat osaltaan ristiriitaisia Shortin ym. (1976) sosiaalisen läsnäoloteorian sekä Nohrian ym. (1992) tutkimustulosten kanssa. Toisin kuin sosiaalinen läsnäoloteoria esittää, virtuaalisessa työtiimissä on mahdollista rakentaa luottamusta, viestiä lämpöä ja muita henkilökohtaisia herkkiä tunteita myös sähköisten viestintävälineiden avulla.

Tiimirakenteen pysyvyyden vaikutusta tiimin toimintaan on sivuttu muutamissa tutkimuksissa (esim. Kokko ym. 2005), ja varsinkin projektitiimin lyhytaikaisen yhteisen toiminnan negatiivisia piirteitä on tuotu esiin. Yksityiskohtainen tarkastelu ja esimerkiksi lyhytaikaisten ja pitkäaikaisten tiimien vertaileva tutkimus on kuitenkin ollut vähäistä (ks. esim. Martints ym. 2005; Powell ym. 2004). Tässä tutkimuksessa pysyvä tiimirakenne koettiin me-hengen ja ilmapiirin kannalta positiiviseksi. Jatkotutkimuksissa onkin tärkeää huomioida tiimin pysyvyyden aste. (taulukko 17.)

Taulukko 17. Yhteenvedo yhteisöllisyydestä (jatkoa taulukossa 18).

Yhteisöllisyyden osa-alue	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Tiimin koostumus	Henkilöstö piti siitä, että tiimin koostumus pysyi suhteellisen samanlaisena.	Pitkään samankaltaisena pysyvä tiimin jäsenten koostumus edisti toisiin tutustumista ja vahvisti me-henkeä ja ilmapiiriä. Määräaikaissa projektitiimeissä korostui individualistinen ja työkeskeinen ilmapiiri. Henkilöstön vaihtuminen (varsinkin runsas) koettiin ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavana.
Henkilökemiat	Henkilökemiat vaikuttivat tiimien toimintaan. Henkilökemioihin koettiin olevan hankala vaikuttaa.	Henkilöiden persoonallisuksien sekä henkilökemioiden yhteensopivuudella oli oleellinen merkitys ilmapiiriin. Tiimin jäsenten samanhenkisyys vaikutti positiivisesti ilmapiiriin. Ihmisläheisen ilmapiirin kannalta nähtiin positiivisena, että samassa tiimissä oli ainakin kaksi saman sukupuolen edustajaa.
Yhteistyö toisten tiimien kanssa	Tiimien välinen yhteistyö koettiin haasteelliseksi. Tiimien välisen yhteistyön esteinä olivat mm. kiire, liian tiimikeskeinen ajattelu ja palkkiojärjestelmät.	Vähäinen tiimien välinen yhteistyö hankaloitti paikoitellen työntekoa ja heikensi näin ilmapiiriä hieman.
Toisten tunteminen ja läheiset ihmissuhteet	Tiimin jäsenet tunsivat toisensa melko hyvin ja heidän välilleen oli muodostunut kaveruus- ja ystävyys-suhteita. Kasvokkainen viestintä korostui toiseen tutustumisessa. Läheisten ihmissuhteiden muodostumiseen vaikuttivat oleellisesti henkilökemiat. Fyysisellä etäisyydellä ei ollut merkittävää vaikutusta läheisten ihmissuhteiden muodostumiseen.	Toisten tunteminen ja erityisesti läheiset ihmissuhteet vaikuttivat viestintään positiivisesti ja vapauttavasti sekä vahvistivat ihmisläheistä ilmapiiriä ja vaikuttivat kokonaisilmapiiriin positiivisesti.
Tuen saanti	Tuen saanti työasioissa oli toimivaa ja toimipaikasta riippumatonta. Henkilökohtaisissa asioissa tuen saannissa korostui henkilöiden välinen tutuus. Läheisissä ihmissuhteissa koettiin saatavan työasioiden lisäksi tukea hyvin henkilökohtaisissakin asioissa. Virtuaalisuus asettaa haasteita tuen tarjoamiselle, sillä toisen tuen tarvetta on ajoittain hankala havaita.	Tuen saanti vahvisti yhteisöllisyyttä ja positiivista sekä ihmisläheistä ilmapiiriä.
Tasa-arvo	Yleisesti ottaen tasa-arvoisuus toteutui hyvin. Etätoimipaikan ja päätoimipaikan välillä ei koettu olevan suuria tasa-arvo eroja. Tosin pieniä eroja esiintyi: uralla eteneminen oli paikoitellen hankalaa etätoimipaikassa työskennellessä, viestit saapuivat pienellä viiveellä etätoimipaikkoihin jne.	Tasa-arvoinen ilmapiiri vaikutti positiivisesti koko tiimin ilmapiiriin. Ilmetessään epätasa-arvoisen kohtelu sen sijaan vähensi yhteisöllisyyden tunnetta ja lisäsi eriarvoisuuden tunnetta ja heikensi ilmapiiriä.

Virtuaalisissa tiimeissä korostui hyvin tasa-arvoinen ilmapiiri, joskin epätasa-arvoisuudenkin piirteitä esiintyi hieman. Aikaisemmat tutkimustulokset (esim. Armstrong ym. 1996; Jägers ym. 1998) virtuaalisen tiimin tasa-arvosta ovat poikenneet toisistaan. Käsittely on usein myös rajoittunut pääasiassa etätoimipaikkojen ja päätoimipaikan välisen tasa-arvon selvittämiseen tai tiimin jäsenten vuorovaikutuksen tasa-arvoisuuden tarkasteluun, ja muiden taustamuuttajien välinen tarkastelu on jäänyt vähäiseksi. Tässä tutkimuksessa tasa-arvoa käsiteltiin aiempaa laajemmasta näkökulmasta. Tähän tutkimukseen osallistuneissa tiimeissä esiintyi jossain määrin epätasa-arvoa pää- ja etätoimipaikkojen välillä, joskin kokonaisuudessaan se oli vähäistä. Joissakin tapauksissa etätoimipaikoilla työskentelevät kokivat esimerkiksi uralla etenemisen vaikeammaksi päätoimipaikan työntekijöihin verrattuna. Kokonaisuudessaan

epätasa-arvon kokemukset olivat kuitenkin vähäisiä. Tutkimuksessa tuli myös esiin samankaltaisia epätasa-arvon kokemuksia kuin samapaikkaisessa tiimissä toimiessa, kuten naisten pienempi palkka suhteessa mieskollegoihin. Virtuaalinen toimintaympäristö ei teekään toiminnasta automaattisesti tasa-arvoista.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Armstrong & Cole 1996; Fisher & Fisher 2001; Kurland & Bailey 1999; Van Aken, Hop & Post 1998) mainitaan, että etätoimipaikoilla työskentelevät virtuaalisen tiimin jäsenet tuntevat usein eristyneisyyttä. Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimin jäsenet tunsivat eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita äärimmäisen vähän. Yksittäisiä eristyneisyyden tunteita ilmeni lähinnä, jos ammatillinen keskustelukumppani puuttui. Tämän ja Kokon ym. (2005) tutkimuksen mukaan eristyneisyyttä ja yksinäisyyden tunteita ei tulisi automaattisesti yhdistää virtuaaliseen työskentelyyn (ks. myös Kokko ym. 2005). (taulukko 18.)

Taulukko 18. Yhteenveto yhteisöllisyydestä (jatkoa taulukosta 17).

Yhteisöllisyyden osa-alue	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Eristyneisyys	Eristyneisyyden tunne oli tiimeissä vähäistä. Eristyneisyyden tunne johtui lähinnä ammatillisen keskustelukumppanin puuttumisesta samassa toimipaikassa. Eristyneisyyttä vähensi saman toimipaikan työntekijöiden läsnäolo, säännöllinen viestintä ja hyvä tavoitettavuus. Esimerkiksi kotona työskentelevät eivät kokeneet eristyneisyyttä, sillä he olivat aktiivisesti kanssakäymisessä tiimin jäsenten ja asiakkaiden kanssa.	Esiintyessään eristyneisyydellä oli negatiivinen vaikutus ilmapiiriin, me-henkeen ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Nyt eristynei- syyttä ei juurikaan koettu, joten vaikutus ilmapiiriin oli marginaalinen.
Ryhmäidentiteetti	Virtuaaliseen tiimiin identifioituminen ei ollut kovin voimakasta. Paikoitellen ryhmäidentiteetissä korostui oma toimipaikka. Yhteiset työtehtävät ja kanssakäyminen vahvistivat tiimiidentiteettiä.	Voimakas tiimiin identifioituminen vahvisti yhteisöllisyyttä, me-henkeä ja positiivista ilmapiiriä. Heikko identifioituminen virtuaaliseen tiimiin heikensi yhteisöllisyyttä, me-henkeä ja ilmapiiriä.
Me-henki	Virtuaalisessa tiimissä me-hengen luominen oli haasteellista, mutta kuitenkin mahdollista. Me-henki muodostui yhteisen tekemisen ja vuorovaikutuksen avulla. Myös henkilöstön koostumus ja persoonallisuuksien yhteensopiminen vaikuttivat me-henkeen. Lisäksi kasvokkaiset tapaamiset ja varsinkin epämuodolliset tilaisuudet rakensivat me-henkeä. Eripaikkaisuuden koettiin heikentävän me-henkeä samapaikkaisuuteen verrattuna. Me-henkeä vahvistavia spontaaneja kasvokkaisia tapaamisia oli hankala järjestää etä- syyksien päästä.	Me-henki vaikutti ilmapiiriin varsin paljon. Voimakas me-henki heijastui toisten tukemiseen sekä auttamiseen. Heikko me-henki puolestaan vaikutti individualiseen toimintaan, vuorovaikutus ei ollut yhtä avointa ja vapautunutta kuin voimakkaan me-hengen vallitessa.

Henkilöstön yhteiset työtehtävät näyttävät luovan perustan yhteisöllisyydelle. Kun henkilöstö on kanssakäymisessä keskenään työasioissa, luo se hyvät mahdollisuudet myös yhteisen identiteetin muodostumiselle sekä eristyneisyyden tunteen vähentymiselle. Sen sijaan mikäli työasioissa kanssakäymistä tapahtuu harvoin, vähentää se todennäköisyyttä myös yhteisöllisyyden kokemiseen.

5.3 Virtuaalisen tiimin johto- ja esimiestoiminta

Alaluvussa 3.3.2 käsiteltiin virtuaalisen tiimin johtamisen tyypillisiä piirteitä aikaisempien tutkimusten ja teoriakirjallisuuden pohjalta. Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksessa mukana olevien esimiesten (5.3.1) ja johdon (5.3.2) toimintaa sekä henkilöstön kokemuksia kyseisestä toiminnasta.

5.3.1 Virtuaalisen tiimin esimiestoiminta

Esimiehen toiminta vahvasti erityisesti työ- ja asiakaskeistä ilmapiiriä ja esimiesviestinnässä korostui työ- ja asiakaskeinen sisältö. Toisaalta muutamissa tiimeissä esimiehen toiminnassa tuli esiin piirteitä, jotka vahvistivat tiimin ihmiskeskeistä ilmapiiriä, mutta kyseiset piirteet eivät kuitenkaan olleet toimintaa hallitsevia piirteitä. Kynnys lähestyä esimiestä työasioissa koettiin kaikissa tiimeissä alhaiseksi. Esimiehen tavoitettavuutta pidettiin myös hyvänä. Mikäli esimies ei juuri sillä hetkellä ollut tavoitettavissa, otti esimies yleensä heti tilaisuuden tullen yhteyttä. Näin toimimalla esimies osoitti välittävänsä tiimin jäsenistä. Esimiehen hyvä tavoitettavuus ja helppo lähestyttävyyys vahvistivat asiakaskeisen ilmapiirin lisäksi ihmiskeskeistä ilmapiiriä. Tiimin A1 esimies kuvaa esimiehen saavutettavuuden tärkeyttä ja sitä, kuinka hän itse on panostanut saavutettavuuteen:

Niistä 360:stä on tullut ilmi, että mut saavuttaa, että jos mua ei saa kiinni, niin mä soitan niille. Mä soitan takaisin ja mä pyrin soittaan saman päivän aikana. Se on todella poikkeus, jos mua ei saa kiinni saman päivän aikana. Sen mä oon kokenu, että se on tärkeä asia, ei ne huvikseen mulle soittele. Mä soitan takaisin, että onks homma selvä jo vai mihin asia liittyy. (esimies tiimi A1)

Esimiehen suuntaan tapahtuva viestintä oli sisällöltään tyypillisesti hyvin asiakaskeistä ja erilaisista työhön liittyvistä asioista puhuminen esimiehen kanssa koettiin yleisesti ottaen vaivattomaksi. Sen sijaan henkilöstöön sekä esimiehen omaan toimintaan liittyvistä asioista oli vaikea puhua. Varsinkin arkaluonteiseksi koetuista asioista suoraan puhuminen esimiehelle oli harvinaisempaa, esimerkiksi esimiehen johtamistyyliin ei missään tiimissä mainittu otettavan kantaa suoraan esimiehelle. Muutamissa tapauksissa voimakkaat persoonat antoivat esimiehelle palautetta viestintätyylistä, mutta rakentava, syvälinen palaute johtamistavasta oli harvinaisempaa. Tyypillisesti esimieheltä pyrittiin selvittämään jotakin työhön liittyvää asiaa. Tiimin B1 asiantuntija kuvaa arastelevaa palautteen antoa esimiehelle:

Kun hän sitten kysyy palautetta itselleen, niin rupea sit siin haukkuun. Tääl on vähän sellaista hymistelyä. Sit tos kahvipöydässä haukutaan, kauheeta arvostelua. (asiantuntija tiimi B1)

Vaikka sähköiset viestintävälineet mahdollistavat esimiehen tasaisen kanssakäymisen eri toimipisteiden henkilöiden välillä, korostui esimiehen ja henkilöstön välisessä kanssakäymisessä siitä huolimatta samapaikkaisuus. Fyysisesti samassa toimipaikassa esimiehen kanssa olevat työntekijät olivat useammin vuorovaikutuksessa esimiehen (ka=4,09, 1=harvemmin, 5=useita kertoja viikossa) kanssa kuin eri toimipaikassa olevat (ka=3,28) (p=0,001) (taulukko 19). Samoin esimiehen kanssa samoissa fyysisissä tiloissa toimivat työntekijät olivat hieman tyytyväisempiä koko esimiestoimintaan (ka=3,8, 1=erittäin heikosti toimiva, 5=erittäin hyvin toimiva) kuin fyysisesti esimiehen kanssa eri toimitiloissa toimivat työntekijät (ka=3,5, p=0,034). Bergumin (2009) tutkimustulokset ovat samankaltaisia. Bergumin tutkimuksen mukaan esimiehen kanssa eri toimitiloissa työskentelevät tiimin jäsenet olivat harvemmin kanssakäymisessä esimiehen kanssa kuin esimiehen kanssa samoissa toimitiloissa työskentelevät tiimin jäsenet. Esimiehen kanssa eri toimitiloissa työskentelevät tiimin jäsenet kaipasivat esimieheltä enemmän kasvokkaista, puhelimitse ja sähköpostitse tapahtuvaa kanssakäymistä kuin esimiehen kanssa samoissa toimitiloissa työskentelevät tiimin jäsenet, jotka olivat myös yleisesti ottaen tyytyväisempiä esimiestoimintaan kuin esimiehen kanssa eri toimitiloissa työskentelevät tiimin jäsenet.

Taulukko 19. Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa (n=115).

Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa	Työskenteleekö lähiesimies samassa toimipaikassa?	
	kyllä % (n=55)	ei % (n=60)
useita kertoja viikossa	36,4	18,3
vähintään kerran viikossa	41,8	21,7
muutama kerta viikossa	18,2	36,7
kerran kuukaudessa	1,8	16,7
Harvemmin	1,8	6,7
Yhteensä	100	100

Pääkonttorissa työskentelevät olivat selkeästi useammin kanssakäymisessä esimieheensä (p=0,001) kuin aluekonttorissa tai erityisesti kotonaan työskentelevät henkilöt (taulukko 20). Asiakkaan tiloissa toimivan tiimin henkilöstön ja esimiehen välistä keskustelua tapahtui usein. Tämä johtunee suureksi osaksi tiimin E1 esimiehen viestintäaktiivisuudesta sekä avoimesta tiimikulttuurista.

Taulukko 20. Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa toimipaikan sijainnin mukaan (1=erittäin harvoin, 5=hyvin usein) (n=114).

Toimipaikan sijainti	Kanssakäymisen useus esimiehen kanssa		
	ka	kh	n
pääkonttori	4,05	0,80	21
aluekonttori	3,54	1,15	70
kotona	2,20	1,10	5
liikkuva	3,90	0,83	11
asiakkaan tiloissa	4,57	0,79	7
yhteensä	3,67	1,11	114

Osa virtuaalisen tiimin jäsenistä koki haasteelliseksi ajan järjestymisen pitkäaikaiselle keskustelulle, jossa esimiehen kanssa voisi rauhassa käydä läpi eri asioita. Kasvokkaisia tilaisuuksia keskustella esimiehen kanssa oli tyypillisesti vähän varsinkin eri toimipisteessä esimiehen kanssa toimivilla työntekijöillä. Nämä seikat ovat haasteellisia ihmisläheisen ilmapiirin luomisessa esimiehen toiminnalla.

Virtuaalisissa tiimeissä henkilöstö koki, että esimiehellä on suuri vastuu tiimin yhteistoiminnan rakentamisesta. Kaikissa tiimeissä tiimin esimies toimi kokoonkutsujana tiimipalaveriin ja suunnitteli työnjakoa henkilöstön kesken. Mitenkään erityisesti ei missään tiimissä kuitenkaan esimies ohjannut tiimien toimintaa kohti suurempaa yhteistoimintaa. Sivusen (2007) tutkimus tuo esiin, kuinka esimies voi vaikuttaa viestintäilmapiiriin ja näin kokonaisilmapiiriin omalla aktiivisuudellaan. Sivusen tutkimuksessa yhtenä esimiehen keskeisenä tehtävänä tuli esille henkilöstön yhteisiin keskusteluihin aktivoiminen ja kannustaminen, minkä avulla oli mahdollista saada myös tiimin hiljaisempia jäseniä mukaan yhteisiin keskusteluihin. Tässä tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä yhteistoiminnan, viestintäilmapiirin, me-hengen ja ilmapiirin kehittäminen jäi suureksi osaksi henkilöstön vastuulle. Niitä ei mitenkään erityisemmin johdettu tiettyyn haluttuun suuntaan. Tiimin D1 asiantuntija kuvaa tiimin johtamisen puutteita omassa tiimissään:

Meillä se tiimityö ei toimi niin kuin se voisi toimia. Perusvirhe, mikä meillä tehdään on, että rakennetaan tiimejä tai sanotaan, että te olette tiimi ja sit esimiehet ei toimi niin kuin ois tiimi, vaan he ohjaa tiimin yksilöille töitä ja odottaa saavan tiimin yksilöiltä vastauksia. Eli sitä ei hyödynnetä niiku tiimiä vois hyödyntää. Sit työpanoksesta lähes puolet on sinne paikalliseen keskukseen. Meidän organisaatio toimii ainoastaan osaltaan kuten tiimi. Sit vielä tämä maantieteellinen etäisyys, niin se häittää kans, me ei olla osattu hyödyntää sitä tarpeeksi hyvin. (asiantuntija tiimi D1)

Esimiestoiminnassa henkilöstö arvosti vapautta toimia itsenäisesti, mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä joustoa ja itseohjautuvuutta. Esimiehen henkilöstölle osoittama luottamus sekä toiminnan vapauden antaminen vahvistivat luottamuksellista, itseohjautuvaa ja autonomista³³ ilmapiiriä tiimeissä. Autoritaarisesta ja käskyjä antavasta esimiestoiminnasta ei pidetty, joskin tällaista ei esiintynyt missään tiimeistä. Tulokset ovat itseohjautuvuuden ja esimiehen luottamuksen osalta virtuaalisen esimiestyöskentelyn suositusten (esimerkiksi Humala 2007) sekä aikaisempien tutkimustulosten (esimerkiksi Bergum 2009) kanssa yhdenmukaisia. Tiimien B1 ja D1 asiantuntijat korostavat vapauden ja itsenäisyyden sekä itseohjautuvuuden merkitystä työssä sekä luottamusta henkilöstön ja esimiehen välillä. Liiallinen valvonta sekä autoritaarinen johtaminen eivät kuulu virtuaaliseen työskentelyyn:

Tääl on sellaisia, että kattoo sun koodit ja puuttuu joka asiaan ja kontrolloi ja ihan burn out siel. Mä en vois kestää, että mitä oot tehny viimeisen puolen tunnin aikana, että hellurei ja näkemiin. Sillai, että antaa sen vapauden tehdä ja sit puuttuu, jos ei suju kyl hän minuun luottaa ja minä luotan häneen. (asiantuntija tiimi B1)

Sit mikä tulee tällaisessa organisaatiossa, niin se, että se esimies on oikeesti hyvä. Siis hän on oikeesti kokenut hyvä henkilöesimies. Tällainen resurssiesimies ei se oikeesti toimi. Sellainen kaveri, joka ymmärtää sen, että asiantuntijoita ei voi johtaa kuin pikkupoikia tai sotilaita, jos sen virheen tekee niin tiimi on tuottamaton, sieltä ei tule yhtään mitään. Ne on hyvin omanarvon tuntoisia kavereita. Sinne on turha mennä pomottaan tai käskyttään, se ei toimi. Sieltä ei tuu kuin paskaa silmille takaisin. Sit mitä matalampi organisaatio niin sitä parempi. Jos esimies jakaa valtuuksia, niin me saadaan asioita eteenpäin. Sillon tämmöisen organisaation paras malli on se, että sulla on mahdollistaja esimiehenä. Tiimit rakennetaan sen tavoitteen mukaisesti. Teiän tiimin tavoitteena on tehdä tollainen juttu, te saatte ton verran rahaa, että tarvitteko lisää. Ja se porukka hoitaa itse sen, itseohjautuvasti. (asiantuntija tiimi D1)

Vaikka virtuaalisissa tiimeissä johtajuuteen liitetään johtaminen mentorin (Kayworth & Leidner 2002) tai valmentajan roolissa enemmän kuin johtaminen johtajana (Bergum 1998; Lipnack & Stamp 2000), ei tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisissa tiimeissä mitenkään erityisesti korostunut ihmissläheinen johtamistyyli, jossa esimies olisi tukenut, kannustanut ja haastanut tiimin jäseniä. Juuri tämänkaltaista toimintaa esimieheltä kaivattiin lisää. Ihmissläheisellä johtamistyyllillä olisi mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin (vrt Stringer 1968). Tulokset tukevat esimiehen näkökulmasta Armstrongin ja Colen (1996) tutkimustuloksia. He havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehet kokivat henkilöstön valmentamisen ja ohjauksen haasteelliseksi. Vaikka virtu-

³³ Alaluvussa 5.4.2 kerrotaan lisää tiimien autonomiasta.

aalisen tiimin johtamisessa korostuu tiimin jäsenten motivointi sekä tiimin koherenssin fasilitointi erityisesti suuren intensiteetin tilanteissa (Hackman & Walton 1986; Kozlowski ym. 1996a, 1996b), missään tiimissä esimiehen vaikutusta motivaatioon ei pidetty mitenkään erityisen vaikuttavana seikkana. Tulokset ovat yhdenmukaisia Eskildsenin, Kristensenin ja Westlundin (2003) sekä Bergumin (2009) tutkimustulosten kanssa. Bergumin tutkimuksessa korostui henkilöstön sisäinen motivaatio, mutta myös esimiehen vaikutus työmotivaatioon tuli esiin. Noin 24 % esimiehen kanssa samassa toimipaikassa työskentelevistä ja 30 % esimiehen kanssa eri toimipaikassa työskentelevistä koki kanssakäymisellä esimiehen kanssa olevan vaikutusta omaan työmotivaatioon. Virtuaalisen tiimin motivointi on yleisesti ottaen ollut eräs johtamisen ja virtuaalisen tiimin työskentelyn haasteista (Humala 2007, 22). Kokon ym. (2005) tutkimuksen mukaan motivaation pitäminen korkeana sekä tavoitteiden pitäminen selkeänä koettiin vaikeampina virtuaalisissa tiimeissä kuin perinteisissä samapaikkaisissa tiimeissä.

Ihmisiä tukeva johtaminen tarkoittaa johtajan huolenpitoa sekä tukea henkilöstöä kohtaan ja tuo esiin tuen sekä luottamuksen ja auttamisen ilmapiiriä. Brown ja Leigh (1996) tuovat lisäksi esiin ihmisiä tukevan johtamisen merkittävänä työntekijöiden psykologisen dimension turvallisuustekijänä työpäikällä. Ihmisiä tukevan johtamisen eräs piirre on se, että esimies sallii työntekijöiden epäonnistua ilman pelkoa kostotoimenpiteistä. Kun työntekijät saavat paljon tukea, heidän vastavuoroisuutensa kasvaa. Singhin (2000) mukaan ihmisiä tukeva ympäristö, kuten esimiehen tuki, rakentaa sitoutumista ja henkilökunnan vaihtuminen vähenee. Erityisesti esimiehen tuen ansiosta työntekijät kokevat roolinsa vähemmän stressaaviksi, loppuunpalamista esiintyy vähemmän ja työn tehokkuus paranee (House 1981; Singh 2000; Troits 1995).

Tuen saanti työasioissa esimieheltä koettiin hyvänä. Kun yksilö otti yhteyttä esimieheen, sai häneltä tyypillisesti vastauksen asiaan tai hän ohjasi eteenpäin henkilölle, joka osasi auttaa asiassa. Esimiehen rooli yksilön työn kehittämisessä koettiin kuitenkin hyvin vähäiseksi. Henkilöstö arvioi tämän johtuvan siitä, että esimiehellä ei ollut niin paljon tietoa asiantuntijatehtävistä kuin heillä. Toisena seikkana nousi esiin se, että esimiehet eivät tietoisesti olleet ottaneet tällaista roolia tai tehtävää itselleen. He eivät selkeästi haastaneet tai stimuloineet virtuaalisen tiimin jäseniä kehittämään omaa työtään kannustamalla, kysymällä tai muilla tavoin.

Esimiehen koettiin arvostavan työntekijöiden työtä ja osaamista suhteellisen hyvin. Vaikka henkilökohtaisissa asioissa käännyttiin usein ensin läheisen työtoverin puoleen, koettiin myös esimieheltä saatavan tukea henkilökohtaisissa asioissa melko hyvin. Esimiehen tarjoama tuki henkilökohtaisissa asioissa vahvisti osaltaan ihmisläheisen ilmapiirin luomista. Lähiesimiehen kanssa samassa toimipaikassa olevat kokivat, että lähiesimiehellä oli hieman

enemmän aikaa keskustella heidän kanssaan kuin lähiesimiehen kanssa toisella paikkakunnalla olevat (taulukko 21). Mitään selkeää yksittäistä syytä taulukossa 21 esiintyville suhteellisen korkeille keskihajonnan arvoille ei löydetty. Joissakin yksittäisissä tiimeissäkin mielipiteet esimiehen koetusta käytöksestä jakaantuivat suhteellisen tasaisesti kaikkiin eri luokkiin, joten suhteellisen suuret keskihajonnat eivät selity tiimikohtaisilla eroilla. Yksi selittävä tekijä saattaa olla henkilöstön ja esimiehen henkilökemioiden yhteensopivuus.

Taulukko 21. Koettu esimiehen käytös (1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä) (n=117).

	Työskenteleekö esimiehen kanssa samassa toimipaikassa				yht.		
	kyllä (n=56)		ei (n=61)				
	ka	kh	ka	kh	p	ka	kh
Tuen saanti työssä esimieheltä	3,71	1,00	3,51	0,92	0,25	3,61	0,96
Esimies arvostaa saavutuksiani työssäni	3,77	0,93	3,54	1,01	0,21	3,65	0,98
Henkilökohtaisissa asioissa tuen saanti esimieheltä	3,47	1,09	3,18	1,03	0,15	3,32	1,06
Lähiesimiehellä on aikaa keskustella kanssani	3,58	1,10	3,20	1,15	0,07	3,38	1,14

Virtuaalisen tiimin jäsenet kokevat usein jäävänsä eristykseen esimiehestään (Fisher & Fisher 2001; Lipnack & Stamps 1997; Van Aken, Hop & Post 1998; Wiesenfeld, Rafhurum & Garud 1998). Sivusen (2007) mukaan esimiehen tulisi olla säännöllisesti yhteydessä virtuaalisen tiimin jäseniin. Useassa tutkimuksessa mukana olevassa virtuaalisessa tiimissä esimieheltä kaivattiin nykyistä aktiivisempaa otetta viestintään, tukemiseen ja työn kehittämiseen. Joissakin tapauksissa osa henkilöstön jäsenistä koki pientä epävarmuuden tunnetta siitä, oliko esimies tietoinen kunnolla heidän tekemisistään ja työssä menestymisestään. Taustalla oleva epävarmuuden tunne liittyi turvattomuuden tunteeseen. Työntekijät saattoivat pelätä sivuun jäämistä palkkakehityksessä ja uralla etenemisessä tai jopa koko etätoimipisteen laukkauttamista. Kotonaan työskentelevä tiimin B3 asiantuntija tuo esiin epävarmuuden tunteen siitä, ettei esimies ole kunnolla tietoinen hänen työsuorituksistaan:

Esimies vaihtu, et hän on Helsingissä ja käy kerran viikossa Turussa ja mä en oo yleensä silloin siellä. Se on ehkä semmonen asia, mikä täl hetkel on mulle vähän semmonen epävarmuutta luova tekijä. Niinku sanoin, mä en tiedä, et tietääks hän

must yhtään mitään. Niin tavallaan...niinko sillai...niinku vähän niinku pelkään sitä, että et arvostaako hän mua, arvostetaanko mua niinku. Et mä koen, et mua ei tai itse asiassa esimieheni ei arvosta minua, koska mä en ole hänen kanssaan missään tekemisissä, niin tota...Mut se et kun tää edellinen, tää esimies vaihtu just nyt äsken, et edellisen esimiehen kanssa niin tota mul oli hyvinkin semmonen olo, että hän arvosti mua ja noin. Mut nyt on niinko sillai se on vähän ongelmallista, et mä en niinku tiedä, miten mä osoitan sen osaamiseni, koska totta kai tavoitteena on saada lisää liksaa ja niinko osottaa jotenkin sen, et on niinko ansainnut sen. Et mä en niinko tiedä, näkeeks hän sitä mistään, muuta kuin että tulee aina hyvät pisteet jostain asiakaspalautteesta. Mut et mä koen, et mä en saa itse esimieheltä palautetta. (asiantuntija tiimi B3)

Turvallisuuden tunteen kehittämiseksi etätoimipaikoilla työskentelevät henkilöt kaipasivat lisää aktiivista keskustelua puhelimitse esimiehen kanssa sekä esimiehen vierailuja etätoimipaikkaan. Juuri säännöllisen viestinnän on havaittu vähentävän turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita sekä lisäävän läheisyyden tunnetta (Berger & Calabrese 1975; Wilson ym. 2008). Myös muissa tutkimuksissa (Armstrong & Cole 1996; Connaughton & Daly 2004; Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004) on tullut esiin samankaltaisia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa. Armstrongin ja Colen (1996; 196) sekä Vartiaisen ym. (2004, 39) tutkimusten mukaan virtuaalisen organisaation eräänä haittatekijänä on eristyneisyys muista varsinkin mikäli paikallista ryhmää ei ole. Kun työntekijä ei tapaa esimiestään, saattaa hänelle tulla pelko sivuun jäämisestä. Usein pelko liittyy ”poissa näkyvistä, poissa mielestä” ajatteluun ja toisaalta käsitykseen, että työntekijöitä arvioidaan enemmän ulkokohtaisten kriteerien avulla kuin todellisten työn tulosten perusteella. Esimies ja johto saattavat ”unohtaa” etäällä työskentelevän ryhmän jäsenet. Välinpitämättömyyttä saattaa esiintyä kaukana työskenteleviä kohtaan jopa videokonferenssien ja puhelinkokousten yhteydessä. Nopea reagointi ja kommunikointi hidastuvat ja todennäköisyys viestin väärinymmärtämiseen kasvaa. (Armstrong & Cole 1996; 196; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 39.) Tuloksyksikön C3 asiantuntijan kommentissa tulee esiin työntekijän etäällä toimivalta esimieheltä ”unohduksiin” jääminen.

Välillä tuntuu, että ne unohtaa sen ihmisen, joka ei oo niin tiiviisti sen kanssa tekemisissä. (asiantuntija tuloksyksikkö C3)

Connaughtonin ja Dalyn (2004) sekä Bergumin (2009) tutkimustuloksissa korostui esimiehen säännöllisten henkilökohtaisten vierailujen merkitys. Vierailut mahdollistavat kasvokkaisen kanssakäymisen, mikä vähentää me- ja he-ajattelua. Vierailujen avulla esimies pääsee tutustumaan työntekijöiden ajatusmaailmaan ja samalla myös hänen näkyvyytensä lisääntyy. Lisäksi esimies viestii, että yksikkö on tärkeä osa kokonaisuutta. Erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa on suositeltavaa, että esimies tutustuu henkilöstön jäseniin hy-

vin ja viettää aikaa heidän kanssaan. (Jones, Oyung & Pace 2005.) Tässä tutkimuksessa mukana olevista esimiehistä osa toi esiin fyysisen läsnäolon merkityksen henkilöstön keskuudessa. Puhelimitse ja sähköpostitse pystyi toki aistimaan henkilöstön tunnetiloja ja keskustelemaan eri asioista, mutta paremmin tunnetilojen aistiminen ja syvemmän tason vuorovaikutus sujui kasvokkaisissa tapaamisissa. Mikäli saman esimiehen kanssa oli työskennellyt pitkään ja osapuolet tunsivat hyvin toisensa, ei vierailuja etätoimipisteissä pidetty niin tärkeänä, sillä tällöin oli jo muodostunut syvällisempi luottamuksen taso henkilöiden välille eikä epävarmuuden tunnetta täten koettu. Tämä ei kuitenkaan kokonaan poistanut henkilöstön tarvetta olla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Organisaation F johtaja korostaa esimiehen vierailujen merkitystä etätoimipisteissä:

Muuten irtaantuu arjesta, jos yrittää vaan meileistä havaita, että mitä on. Mä kierrän aika paljon eri pisteissä. Kyl sen sit äkkiä näkee, kun menee paikan päälle, että missä on hyvä drive päällä ja missä se on vähän sellaista väkisin potkimista. Ei sitä oikein sähköpostilla ja puhelimella pysty aistimaan, kyllä se pitää paikan päälle mennä. Sit monet ihmiset tulee juttelemaan omia asioitaan. (organisaation F johtaja)

Esimiestoiminnan tyytyväisyyteen oleellisesti vaikuttavina tekijöinä koettiin esimiehen aktiivisuus ja persoonallisuus. Erityisesti tiimissä E1 esimies oli panostanut aktiiviseen ja kannustavaan toimintatapaan ja henkilöstö koki tämän erittäin positiiviseksi. Sen sijaan tiimeissä, joissa esimies oli harvoin kanssakäymisessä tiimin jäsenten kanssa, esimiestyö koettiin selkeäksi ilmapiiriin kehityskohteeksi (erityisesti tiimi B1). Tiimit (erityisesti B1 ja D1), joissa esimiestyö koettiin selkeäksi kehityskohteeksi, myös kokonaisilmapiiri oli heikompi kuin muissa tiimeissä (liite 8).

Joissakin tiimeissä virtuaalisen tiimin esimiehen lisäksi etätoimipisteessä oli oma paikallinen esimies, jolloin yksilöllä oli kaksi eri esimiestä. Pääsääntöisesti tämä ei aiheuttanut toiminnassa suuria ristiriitoja, vaan toimintalinjat olivat suhteellisen selkeitä. Joissakin tapauksissa etätoimipisteen esimiehellä kuitenkin esiintyi toisinaan ristiriitaisia odotuksia virtuaalisen tiimin esimiehen odotuksiin verrattuna. Työntekijöille tämä oli hieman ristiriitainen tilanne. Lämsä ja Hautala (2005, 143) käyttävät vastaavanlaisesta tilanteesta ilmaisua ”kahden johtajan loukku”. Usein sekä esimiehet keskenään että esimiehet ja työntekijä olivat keskustelleet asiasta ja sopineet pelisäännöistä. Tästäkin huolimatta esiintyi ajoittain ristiriitaisia tilanteita. Vaikka pääasiallinen tiimi olisi ollut virtuaalinen tiimi, saattoi paikallisesta etätoimipisteestä tulla akuutteja työtehtäviä, jotka ohjasivat yksilön käytöstä. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös Sivusen (2007) tutkimuksessa. Hänen tutkimuksessaan virtuaalisen tiimin jäsenten palkan maksoi paikallinen toimipiste. Tällöin henkilöt olivat

ikään kuin velvoitettuja suorittamaan paikallisen toimipisteen työtehtäviä ja tämä näkyi myös työtehtävien priorisoinnissa. Tiimin A2 asiantuntija tuo kahden esimiehen aiheuttamia ristiriitoja esiin seuraavasti:

On totta kai, esimiehen mielestä mä oon Oulun resurssi ja sit virtuaalisen tiimin esimiehen mielestä mä oon Pohjois-Suomen resurssi. Enempi ristiriitaa näkyy siinä, että omaa osaamista ei oo voinu markkinoida jälleenmyyjille niin paljon kuin ois ollu. Silloin kun ei ollu kalenteri täynnä, niin silloin ois voinut suunnata enemmän jälleenmyyjien suuntaan, mut siihen ei saanut henkistä lupaa niin se sit jäi. Kyllä se on ollu niiku, kyllä sen kanssa pystyy elämään, se on vaan niin priorisointia ja Oulu on prioriteetti numero yksi ja muut on sitten sen jälkeen. (asiantuntija tiimi A2)

Tiimissä A2 tulivat joissakin tapauksissa virtuaalisen tiimin esimiehen ja etätoimipisteen esimiehen ristiriitatilanteissa esiin taloudelliset seikat. Etätoimipaikassa saatettiin tarvita apua virtuaalisen tiimin jäseniltä, mutta kynnyksymykseksi nousi kustannuspaikka. Mikäli etätoimipaikassa jouduttiin maksamaan kustannukset, ei apua enää oltukaan yhtä halukkaita ottamaan vastaan kustannussyistä. Vaikka toimittiin saman keskusorganisaation sisällä, esiintyi tämänkaltaisia ristiriitatilanteita satunnaisesti tiimien ja esimiesten välillä.

5.3.2 Suhtautuminen organisaation johtoon

Pääosin virtuaalisten tiimien jäsenet kokivat organisaation johtohenkilöt vieraksi ja etäiseksi. Tämä johtui siitä, että johto ei ollut vierailut juurikaan virtuaalisten tiimien palaverissa tai etätoimipisteissä. Johdon viestintä henkilöstölle koettiin tyypillisesti yleisellä tasolla olevaksi viestinnäksi ja täten sekin jäi etäiseksi. Osa henkilöstöstä koki yleisen tason viestinnän ristiriitaiseksi todellisuuden kanssa. Johdolta saattoi esimerkiksi tulla hyvin positiivisävyistä viestiä, kuinka hyvin organisaatiolla menee. Kuitenkin samanaikaisesti saatettiin muutamissa tiimeissä kokea turhautumista vähäisen työmäärän takia. Myös Berlinin (2008) tutkimuksessa henkilöstössä kielteisiä tunteita sekä hämmennystä herätti esimieheltä tuleva omiin käsityksiin nähden ristiriitainen palaute. Festinger (1957) kutsuu kognitiiviseksi dissonanssiksi psykologista epä mukavuutta, jota yksilöt kokevat havaitessaan ristiriitoja ympäristöä, omaa käyttäytymistä tai itseä koskevien käsitysten välillä. Organisaation johdolla koettiin olevan pientä hetkittäistä vaikutusta työmotivaatioon ja ilmapiiriin, joskin yleiseen motivaatio- ja ilmapiiritasoon sillä ei koettu juurikaan olevan vaikutusta. Organisaation johdon ristiriitainen tai yliampuvaksi koettu viestintä koettiin vieraannuttavana ja motivaatiota hetkellisesti heikentävänä tekijänä, joskin tätä ei tapahtunut kovin usein missään tiimeistä. Tiimin C1 asiantuntija kuvaa johdon jäämistä henkilöstölle vieraksi ja etäiseksi:

Sieltä tulee sähköposteja, ihan toimitusjohtajalta asti ja sit siitä alaspäin joka portaasta. Ei niitä aina jaksa lukea. Ne on usein sen sävyisiä, että hyvin menee, mutta kyllä pitäis pikkuisen mennä paremmin. Mä oon vähän sitä mieltä, että ei minulla ja heillä oo mitään yhteistä keskustelemista. He ovat vieraita, hyvin vieraita. Toimitusjohtajan oon nähny jossain tilinpäätösjuhlissa tai pikkujouluissa 30 metrin päästä. (asiantuntija tiimi C1)

Jos sieltä tulee joku kirje, joka lähetetään 8000 ihmiselle tai 4000 ihmiselle, niin eihän sitä voi ottaa kovin henkilökohtaisesti. Aku Anka on mulle henkilökohtaisempi kuin nämä mulle. Niistä on etäällä että ei niistä tiedä. Tietääkö se norsunluu tornissa, että onko tehnyt hyvää työtä. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimin C1 esimies puolestaan kuvaa henkilöstön negatiivista suhtautumista johdon viesteihin:

Kyllähän sit tää, että vaikka tehdään hyvää tulosta, niin silti tulee ylemmältä johdolta viestiä, että säästötoimenpiteitä, että nyt pitää kiinnittää huomiota, ettei matkusteta turhaan. Yleensä se on, että kun yrityksen johdolta tulee viestiä, niin monet ottaa sen negatiivisesti. Luki siinä postissa melkein mitä vaan niin ihmiset ottaa ne negatiivisesti, että taas se johto, joka ei tiedä mitään oikeista töistä, niin siltä tulee tällaisia viestejä. (esimies tiimi C1)

Johdon vierailu etätoimipisteissä koettiin motivaation osalta positiiviseksi seikaksi, jolloin johdon koettiin välittävän henkilöstöstä. Vaikka jossain määrin tämänkaltaisten vierailujen positiivinen vaikutus ymmärrettiin, vieraili johto erittäin harvoin minkään tiimin etätoimipisteissä.

Osa henkilöstöstä koki, että jotta saisi isompia muutoksia aikaan, tarvitsisi mennä puhumaan hierarkiassa korkeammalle taholle, kuten toimialajohtajalle. Viestintä johtotason henkilöstölle vaatii virtuaalisen tiimin jäseniltä erityistä aktiivisuutta, sillä tyypillisesti johtotason henkilöt vierailivat erittäin harvoin tiimin jäsenten keskuudessa tai kyselivät harvoin tiimin jäsenten kuulumisia henkilökohtaisesti. Johtohenkilöstön toivottiin vierailevan useammin etätoimipisteissä, jolloin heillä olisi paremmin tietoa niiden tilanteesta ja näin toimintaa voisi helpommin kehittää. Pelkkää vierailua sinänsä ei kuitenkaan vielä koettu riittävänä, vaan toivomuksena oli, että johto olisi aidosti kiinnostunut etätoimipisteistä ja että siinä olisi aidosti aikaa perehtyä asioihin. Toisaalta tiimeissä ymmärrettiin, että johtohenkilöstöllä on omat työtehtävänsä ja paljon asioita hoidettavana ja oli ymmärrettävää, ettei johto ehtinyt vieraillla usein tiimien luona tai etätoimipisteissä. Tiimin A2 asiantuntija tuo esiin johdon vierailujen merkityksen henkilöstön näkökulmasta:

Herrat norsunluutornista jututtaa porukkaa maakuntiin. Ei siinä muuten tutuiksi tulla. Muuten ollaan yhtä etäisiä kuin aina ennenkin. Siihenkin kumminkin pitää varata aikaa, jos se on se kolmen vartin kahvitaukio kerran puolessa vuodessa,

niin ei se paljon avoimuutta kerkeä lisäämään. Se on tietenkin se haaste siinä, meil on kaikilla se yhteisen ajan löytäminen, välillä on aika takkuista. (asiantuntija tiimi A2)

Oleellisena seikkana johdon vierailujen lisäksi pidettiin aidon keskusteluyhteyden löytämistä. Johdon vierailua etätoimipisteessä pelkästään kahvitunnin ajaksi ei koettu kovin antoisana. Keskusteluun kaivattiin myös syvällisyyttä. Tämä koettiin muutamissa tiimeissä hankalaksi, sillä johdolla ei välttämättä ollut kovin paljon tietoa tiimin toiminnasta tai asiantuntijatietoa substanssiasioista. Tällöin keskustelukumppaniksi olisikin mieluummin otettu asiantuntija pääkonttorista, jonka kanssa olisi aidosti voinut keskustella ajankohtaisista aiheista ja mennä tapaamaan asiakasta asiantuntijan kanssa.

5.3.3 Yhteenvedo ja johtopäätökset virtuaalisen tiimin johto- ja esimiestoiminnasta

Virtuaalisen tiimin esimiehet antoivat henkilöstölle paljon vastuuta ja toimintavapauksia työntekoon. Henkilöstön työaikoja ei valvottu, vaan työssä menestymistä pidettiin tärkeämpänä mittarina kuin työssäoloaikaa sinänsä. Henkilöstö arvosti esimiehen osoittamaa luottamusta ja tiimin toiminnan autonomiaa. Esimiestoiminta vahvisti itseohjautuvaa, autonomista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ihmisjohtamisen lisääminen koettiin kuitenkin kehityskohteeksi ilmapiirin parantamiseksi. Esimiestoiminnassa ei korostunut palautteenanto, motivointi tai valmentajamainen ote, jotka olisivat tukeneet henkilöstön kehittymistä ja ihmisläheistä ilmapiiriä (taulukko 22).

Taulukko 22. Yhteenvedo johto- ja esimiestoiminnasta.

Johto- ja esimiestoiminnan osa-alue	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Esimiesviestintä	<p>Esimies oli useammin kanssakäymisessä hänen kanssaan samassa toimipaikassa työskenteleviin kuin etäällä työskenteleviin henkilöihin.</p> <p>Henkilöstö toivoi esimiehen vierailuja etätoimipaikassa sekä kanssakäymistä ja palautetta enemmän esimieheltä.</p> <p>Paikoitellen esimiehen vähäinen kanssakäyminen henkilöstön kanssa aiheutti tiimin jäsenille turvattomuuden tunnetta.</p> <p>Esimiehen viestintä henkilöstölle oli hyvin työ- ja asiakkeista.</p> <p>Henkilöstö kaipasi lisää sosiaalista viestintää esimieheltä, kuten esimiehen soittoja, joissa esimies tiedusteli työssä menestymistä ja kyseli kuulumisia.</p> <p>Tukea koettiin kuitenkin saatavan esimieheltä ajoittain myös henkilökohtaisissa asioissa.</p>	<p>Esimiehen säännöllinen kanssakäyminen henkilöstön kanssa vaikutti positiivisesti ilmapiiriin.</p> <p>Etäällä toimivista osa oli sitä mieltä, ettei esimies ole kunnolla perillä heidän työstään ja tämä heikensi ilmapiiriä.</p> <p>Esimiesviestintä vahvisti työ- ja asiakkeista ilmapiiriä.</p>
Esimiestoiminta	<p>Henkilöstö piti esimiehen antamasta toimintavapaudesta.</p> <p>Henkilöstö kaipasi enemmän ihmisjohtamista.</p> <p>Esimiehen motivoivaa vaikutusta pidettiin kovin vähäisenä.</p> <p>Esimiestoiminnassa ei tullut esiin valmentajamaista, henkilöstöä motivoivaa ja haastavaa johtamistyyliä.</p>	<p>Esimiehen osoittama luottamus voimisti itseohjautuvaa ja luottamuksellista sekä autonomista ilmapiiriä.</p> <p>Esimiehen johtamistyylin vaikutus ilmapiiriin oli neutraalia.</p> <p>Toki huomioitavaa on, että edellä mainittu esimiehen antama toimintavapaus henkilöstölle on myös osa johtamistyyliä.</p> <p>Tässä kuitenkin tarkasteltiin esimiehen ihmisjohtamisen muuta vaikutusta ilmapiiriin.</p>
Johdon toiminta	<p>Johto jäi henkilöstölle hyvin etäiseksi ja vieraaksi.</p> <p>Johto vieraili erittäin harvoin henkilöstön keskuudessa.</p>	<p>Johdon vaikutus ilmapiiriin koettiin hyvin vähäiseksi.</p> <p>Toisaalta johdolla olisi mahdollisuus kehittää ilmapiiriä esimerkiksi vierailemalla satunnaisesti eri toimipisteissä.</p>

Aikaisemmissa samapaikkaisen organisaation tutkimuksissa (esim. Amabile ym. 2004; Ekvall & Ryhammar 1998; Ekvall 1997; Schneider ym. 2002) on tuotu esiin esimiehen johtamistyylin merkittävä vaikutus ilmapiiriin. Tässä tutkimuksessa esimiehen johtamistyylin vaikutusta tiimin ilmapiiriin pidettiin melko neutraalina. Vaikuttaakin siltä, ettei esimiehen rooli automaattisesti nouse merkittävästi esiin ilmapiirin kannalta. Mikäli kyseessä on esimerkiksi asiantuntijatiimi ja esimies on antanut henkilöstölle toimintavaltuuksia omien töiden suhteen, ei esimiehen rooli tiimin toiminnan ja ilmapiirin suhteen välttämättä korostu. Sen sijaan esimiehen autoritaarinen johtamistyyli tai henkilöstöä erityisen hyvin huomioiva johtamistyyli, jossa esimies sparraa, antaa palautetta sekä kannustaa henkilöstöä säännöllisesti, vaikuttaisivat todennäköisesti ilmapiiriin erittäin paljon.

Aikaisemmin tuotiin jo esiin toimipaikan sijainnin vaikutusta tiimin jäsenen käyttäytymiseen ja kokemuksiin (alaluku 5.1.9). Esimiestoiminnan osalta tulokset olivat samankaltaisia. Tutkimuksen mukaan esimiehen kanssa samassa toimipaikassa olevat työntekijät olivat tyytyväisempiä esimiestoimintaan ja olivat myös useammin kanssakäymisessä esimiehen kanssa kuin esimiehen kanssa eri toimipaikalla työskentelevät tiimin jäsenet. Tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia (esim. Bergum 2009).

Alaluvuissa 5.1.1 ja 5.1.4.1 tuotiin esiin kasvokkaisen viestinnän suurta merkitystä tiimin ilmapiirin kannalta. Myös esimiehen toiminnassa kasvokkaisen kanssakäymisen merkitys nousi esille. Etätoimipisteissä työskentelevät henkilöt toivoivat esimiehen kasvokkaisia tapaamisia. Huomattavaa kuitenkin tiimeissä oli, että esimiehen käyttämät sähköiset viestintävälineet rajoituivat lähinnä puhelimeen ja sähköpostiin. Tämä tai aikaisemmatkaan tutkimukset eivät ole kyenneet kunnolla selvittämään, missä määrin esimies voisi korvata kasvokkaisia tapaamisia henkilöstön kanssa esimerkiksi edistyneillä videoneuvottelulaitteilla ilman, että sillä olisi negatiivista vaikutusta tiimin ilmapiiriin tai tyytyväisyyteen esimiestoiminnasta (ks. alaluku 5.1.9).

Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Schmit & Allscheid 1995) on tuotu esiin johdon merkittävää vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää kuitenkin siltä, että johtajan vaikutus virtuaalisen tiimin kulttuuriin ja ilmapiiriin jää aika vähäiseksi, sillä tiimeissä korostuu autonomia ja tiimin jäsenet ovat hyvin harvoin kanssakäymisessä johdon kanssa. Joissakin tapauksissa henkilöstö saattaa nähdä ylimmän johdon edustajia ainoastaan kerran vuodessa pikkujoulujen tai henkilöstöpäivien aikana.

5.4 Ilmapiiriulottuvuuksien ja työmotivaation ilmeneminen

Tässä alaluvussa käsitellään eri ilmapiiriulottuvuuksien sekä työmotivaation (5.4.6) ilmenemistä virtuaalisissa tiimeissä. Ilmapiiriulottuvuuksista käsitellään tarkemmin rooliodotuksia (5.4.1), autonomiaa (5.4.2), palkitsemista (5.4.3) ja luottamusta (5.4.4). Muita liitteessä 4 mainittuja ilmapiiriulottuvuuksia käsiteltiin jo tulososion aikaisemmissa alaluvuissa. Yrityskansalaisteema (5.4.5) ei varsinaisesti kuulu ilmapiiriulottuvuuksiin, mutta teemaa on siitä huolimatta tarkasteltu tämän alaluvun alla, koska se liittyy tiimin jäsenten käyttäytymisen ja toiminnan tarkasteluun.

5.4.1 Rooliodotukset

Työpaikan hyvä yhteishenki kehittyy tavoitteellista ja organisoitua yhteistyötä tekemällä. Organisaation menestyksen kannalta oleellisina seikkoina voidaan pitää sitä, että organisaation visio ja suunta on tehty selväksi työntekijöille ja että työntekijät tietävät oman sekä edustamansa työryhmän roolin organisaation menestyksen kannalta (Kauppinen 2002; Lyden & Klingele 2000, 3–4). Rooliodotukset-ilmapiiridimension tarkastelu jakaantuu kahteen osaan: tavoite- ja tulostietoisuus sekä työroolien selvyys.

5.4.1.1 Tavoite- ja tulostietoisuus

Virtuaalisen tiimin jäsenet kokevat usein jäävänsä eristykseen tapahtumista, jotka järjestetään keskusorganisaatiossa (Fisher & Fisher 2001; Lipnack & Stamps 1997; Van Aken, Hop & Post 1998; Wiesenfeld, Raffhurum & Garud 1998). Kokko, Vartiainen ja Lönnblad (2006) korostavat tehokkaassa virtuaalisen tiimin toiminnassa tavoitteiden selkeyttä. Kokon, Vartiaisen ja Hakosen (2003) tutkimuksissa virtuaalisen organisaation pääkonttorikeskeisyys näkyi siten, että tavoitteet asetettiin pääkonttorissa projektin osallistujia kuuntelematta. Seurauksena oli, ettei tavoitteita koettu omiksi, vaan pääkonttorin saanelemiksi ja tämä heikensi sitoutumista. Myös Aubert ja Kelsey (2003) tuovat esiin tavoitteiden merkitystä johtamisessa ja tiimin toiminnassa. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että tehottomasti toimivien virtuaalisten tiimien jäsenillä oli keskenään erilaiset tavoitteet.

Kaikissa tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä oli tiimin toiminnalle asetettu tavoitteita. Yleisesti ottaen virtuaalisten tiimien jäsenet kokivat tietävänsä omat ja tiimin tavoitteet pääpiirteittäin hyvin. Muutamissa tiimeissä tavoitteiden ja visioiden yksityiskohdat koettiin kuitenkin hieman epäselviksi. Selkeiden tavoitteiden ja visioiden puuttuminen erityisesti ristiriitatilanteissa aikaansaa helposti tiimin jäsenien toiminnassa tiimin kannalta epäyhteneväistä toimintaa. Koska tiimin henkilöstö ei kokenut tavoitteita selkeäksi ja henkilöstöllä oli erilaisia työtehtäviä, ohjautui toiminnan fokus ajoittain yksilön kannalta mielekkäisiin tehtäviin ja tiimin kannalta suotuisat ratkaisut saattoivat jäädä taka-alalle. Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi niin, että etäällä toisistaan toimivat työntekijät saattoivat tehdä omassa toimipisteessään kyseisen toimipisteen kannalta omasta sekä kyseisen toimipisteen esimiehen mielestä tärkeitä työtehtäviä, mutta jotka tiimin näkökulmasta eivät vieneet tiimiä eteenpäin. Samankaltaisia tuloksia tuli esiin myös Sivusen (2007) tutkimuksessa. Sivunen korostaakin tavoitteiden selkeyden merkitystä erityisesti virtuaalisen tiimin toiminnassa. Tiimin A2 esimies kuvaa vision epäselvyyden vaikutusta henkilöstön käytökseen:

Se välillä ku ei oo sitä valvontaa, niin kyllähän se välillä tuppaa ohjautumaan niihin mukaviin juttuihin tai sitten riippuen vähän sen ihmisen taustoista, että pääseekö se siinä asiakas konsultoinnissa niinku siihen maaliin, mihin sil niinku pyritään. (tiimin A2 esimies)

Käytännössä tavoitteenasettelu vaihteli tiimeittäin varsin paljon. Tavoitteen asettamisen ohjeissa (Locke 1968; 1996) puhutaan tavoitteista toimintaa ohjaavina ja motivoivina tekijöinä. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa useissa tiimeissä tälle tasolle ei kuitenkaan selkeästi päästy. Tämä johtui siitä, että tavoitteenasettelu oli puutteellisesti toteutettu suuressa osassa tiimeistä. Usein,

toisin kuin tavoitteiden asettamisen suosituksissa (Locke 1996) esitetään, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet tavoitteisiin olivat kovin vähäiset. Tyypillisesti tavoitteet oli annettu tekijä, joko kansainvälisen pääkonttorin tai ylimmän johdon antamia. Tavoitteet ikään kuin valutettiin alaspäin organisaation eri elimille. Tavoitteisiin sitoutumiseen tämä vaikutti negatiivisesti. Mikäli työntekijät olisivat itse päässeet vaikuttamaan enemmän omiin ja tiimin tavoitteisiin, olisi se parantanut tavoitteisiin sitoutumista.

Muutamissa tapauksissa tiimin jäsenillä oli tilaisuus keskustella esimiehen kanssa tavoitteeseen pääsemisen keinoista. Käytännössä epärealistiseksi asetetuilla tavoitteilla ja tavoitteiden asettamisprosessilla oli tiimin ilmapiirin kannalta tuhoisa vaikutus. Osassa tiimeissä (erityisesti tiimi A2) tämä johtui siitä, että tavoitteet oli asetettu niin vaativiksi, että tiimin jäsenet kokivat ne ylimitoitetuksi ja epärealistiseksi saavuttaa, jolloin motivoiva vaikutus oli negatiivinen. Epärealistiseksi koettujen tavoitteiden ei myöskään koettu luovan yhteneväisyyden tunnetta tiimille. Epärealistiseksi koetut tavoitteet eivät kuitenkaan automaattisesti vaikuttaneet ilmapiiriin ja motivaatioon selkeästi heikentävästi. Sen sijaan toimintaa saattoivat ohjata muut tekijät, kuten missio, työn mielekkyys sekä arvot. Tiimin C1 asiantuntija kuvaa liian korkeiksi koettujen tavoitteiden epämotivoivaa vaikutusta:

Joskus ne on pikemminkin olleet ärsyttäviä. Se oli ehkä silloin ennen, tuntu siltä, että jos meillä oli oikein hyvä vuosi, tehtiin hyvä tulos, niin meitä kiitettiin sillä tavalla, että ens vuonna pannaan siihenkin pikkuisen lisää. Se vaikutti sillä tavalla, että joskus ajatteli, että eihän tässä kannata tehdä kovasti töitä, että jos sä teet kovasti töitä ja teet hyvää tulosta, niin palkkioksi saat tehdä vielä enemmän töitä. Se tuntu jotenkin tyhmältä. (asiantuntija C1 tiimi)

Kasvokkaisia palavereja pidettiin tärkeänä tavoitteita asetettaessa. Sähköpostitse tai puhelimitse viestittäessä tavoitteiden motivoiva vaikutus sekä niiden sisäistäminen jäivät helposti puutteelliseksi. Virtuaalisessa tiimissä tuli esiin myös toiston merkitys erityisesti tavoitteista viestittäessä. Muistuttamalla tiimin jäseniä niin tiimin kuin jokaisen yksilöllisistä tavoitteista kyetään vaikuttamaan siihen, että tiimi menee kohti yhteistä päämäärää. Osassa tiimeistä oli ”kantapään kautta” opittu, etteivät kerran paperilla esitetyt tavoitteet automaattisesti siirry käytäntöön tiimin jäsenillä, vaan toiston merkitys korostuu erityisesti ihmisten ollessa fyysisesti etäällä toisistaan. Tiimin A1 ja A2 esimiehet korostavat toiston merkitystä tavoitteiden sisäistämisen kannalta:

Kun jotain sovitaan palaverissa, niin seuraavana päivänä tehdään jotain muuta. Toisto on oleellista. Joistain luin, että 15–17 kertaa saa sanoa jonkun asian, että menee perille. (tiimin A2 esimies)

He raportoi, että kuinka monta asiakaskontaktia heillä on ollut, että onko se sit saavutettu vai ei. Sit esim. että onko joku asia suoritettu vai ei, esim. suunnitelman teko, eli se on on tai off. Jännä juttu, että vaikka tällainen toimintatapa on, niin sitten saattaa tulla vastauksia, että ihan henkilökohtaisesti, että mä en oikein tiedä, mitä multa odotetaan. Vaikka se asia on käyty kahden kesken läpi paperilla. Et täs on nyt sun tavoitteet, niin silti saattaa tulla jossain vähän epävirallisemmassa yhteydessä, että ku mä en oikein tiedä, mitä multa odotetaan. (tiimin A1 esimies)

Virtuaalisten tiimien jäsenet kokivat olevansa suhteellisen hyvin tietoisia organisaation ja tiimin aikaansaaduista tuloksista. Tyypillisesti tiimipalaverien yhteydessä käytiin läpi tiimikohtaisia tuloksia ja muutamissa organisaatioissa organisaation tuloksista kerrottiin yleisellä tasolla sähköpostitiedotteissa. Yksilötasolla tulostietoisuudessa kaivattiin lisää yksityiskohtaista tietoa ja palautetta omasta suoriutumisesta. Lisäksi osa henkilöstöstä toivoi, ettei yksilöllinen tuloseuranta korostuisi liikaa, vaan sitä vastoin tuotaisiin selkeästi esille myös tiimin suoriutumista. Tiimin suoriutumisen esiintuomisella on mahdollisuus kehittää yhteneväisyyden tunnetta ja tiimin jokaisen jäsenen oleellista panosta.

5.4.1.2 Työroolit

Virtuaalisen tiimin toiminnassa korostuu tiimin jäsenten roolien selkeys (Kokko ym. 2006). Roolikonfliktit ja epäselvät roolit ennustavat selvästi työtyytymättömyyttä (Moore 1992). Virtuaalisen tiimin jäsenillä ei välttämättä ole selvää kuvaa omasta tai toisten rooleista ja vastuualueista. Jäsenten toimintamallit ovat erilaiset, eivätkä jäsenet välttämättä ole tietoisia toistensa työtavoista, prosesseista, tehtävistä ja osaamisesta. Tiimin esimiehen eräänä haasteena on, että roolit ja tehtäväjaot ovat selvät. (Humala 2007, 24.) Tässä tutkimuksessa mukana oleville tiimin jäsenille nämä asiat olivat kunnossa. Useimmat työntekijät olivat erikoistuneet tiettyjen spesifien työtehtävien suorittamiseen ja varsinkin omat työtehtävät sekä muiden tiimin jäsenten roolit olivat melko hyvin selvillä. Otalan ym. (2005) mukaan työtehtävien ja vastuualueiden selvyys liittyy myönteisen ilmapiirin elementteihin. Tiimeissä A1 ja A2 roolitukseen oli selkeästi panostettu. Samankaltaista työtä tekeville tiimin jäsenille oli kullekin jaettu erikoistumisalueita, joissa osaamista oli erityisesti kehitetty. Tiimipalavereissa oli tiedotettu roolituksesta ja tiimin intranet-sivuilla oli laitettu roolitukset ja osaamisalueet selkeästi esille, jotta muut tietäisivät, kenen puoleen kääntyä kyseisistä teemoista. Tiimin A1 esimies kuvaa roolitusta tiimissä:

Me ollaan jaettu näitä rooleja, et jollain on musta vyö niinku tulostuksen ulkoistuksessa. Kyl sitäkin asiaa pitäis kommunikoida koska sit näihi asioihi törmää.

Meil on niiku matriisi, että sen lisäksi että tää kaveri on huippu tässä, niin se tietää niinku tästä. Kyl nää on niinku jaettu selkeesti. Kyl mun mielestä nää on käyty läpi henkilöstön kanssa, kellä on ykkösosaamista missäkin. Jollakin ei esim. löydy minkäänlaisista osaamista kumppaniin, niin tietää, ettei oo tältä kaverilta mee kysymään. (esimies tiimi A1)

Pääsääntöisesti roolitus toimi luontevasti eri tiimeissä. Joissakin tapauksissa se koettiin kuitenkin ajoittain liian tiukaksi, jolloin sen koettiin kahlitsevan osaamisen hyödyntämistä. Toisen tiimitoverin työtehtäviin ei joissakin tapauksissa viitsitty puuttua, vaikka osaamista olisikin ollut ja työt olisi tehty nopeammin, koska kyseiset tehtävät eivät kuuluneet virallisesti omaan roolitukseen. Kokonaisuudessaan tämänkaltainen roolituksen rajoittava toiminta oli kuitenkin vähäistä.

5.4.2 Autonomia

Virtuaalisen tiimin toimintaan liittyy oleellisella tavalla itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Ihmiskäsityksessä tuli selkeästi esiin McGregorin (1957) esittämä teoria Y, jossa työntekijät nähdään kyvykkäinä ja motivoituneina ihmisinä. Tiimin jäsenien toiminta muistutti osaltaan Hackmanin ja Oldhamin (1980) luomaa työn piirremallia, jossa korostuu työntekijöiden sisäinen motivaatio. Tällöin yksilöillä on sisäinen halu työskennellä sisäisen positiivisen tunteen vuoksi, joka on saatu aikaan tekemällä työ hyvin, sen sijaan, että se olisi selkeästi riippuvainen ulkoisista tekijöistä kuten palkkioista tai esimiehen kohteliaisuuksista. Virtuaalisen tiimin jäseniltä odotetaan, että he kykenevät toimimaan itsenäisesti työssään sekä priorisoimaan omaa toimintaansa tiimin edun mukaiseen toimintaan. Itseohjautuvuus tuli selkeästi esiin niin tiimin esimiesten kuin tiimin jäsenten toiminnassa. Suuressa osassa tiimeissä yksilöiden itsensä johtamiskykyihin luotettiin erittäin paljon. Tiimien esimiehet eivät yleensä antaneet selkeitä päiväkohtaisia toimintaohjeita työntekijöille, saati valvoneet töiden päivittäistä etenemistä, vaan esimiehillä oli tapana luottaa, että henkilöstö kykenee suoriutumaan itsenäisesti töistään. Osassa tiimeistä luottoa henkilöstöön oli jopa niin paljon, että käytännön esimiestyö ihmisten johtamisen osalta oli varsin olematonta. Tiimin B1 asiantuntija kuvaa esimiehen suurta luottamusta henkilöstöön, joka toisaalta muistuttaa hällä väliä johtamistyyliä:

Ei mul tarvii kertoa esimiehelle mitään päätöksentekoon liittyen, koska ei hän siitä mitään tiedäkään ja on antanut ymmärtää, että ei niin välitäkään tietää. (asiantuntija tiimi B1)

Työntekijät kokivat itseohjautuvuudessa antoisina seikkoina erityisesti työn itsenäisyyden, valvonnan vähäisyyden, luottamuksellisen ilmapiirin sekä itsenäisen toimintavapauden erittäin mieluisaksi. Myös muut tutkijat ovat havainneet työntekijäkeskeisen toiminnan positiiviset vaikutukset. Ihmisten on havaittu olevan motivoituneimpia ja onnistuvan työssään, kun heille on annettu jonkin tasoista päätöksentekovalmiutta sekä vapautta työtavoissa sen sijaan, että päätökset tehtäisiin heidän puolestaan ja kaikki toiminnot olisivat ennalta säädettyjä. Työntekijöiden on havaittu olevan myös auttavampia ja mukavampia, kun heitä kohdellaan yksilöllisinä persoonina sen sijaan, että heitä kohdeltaisiin kuin koneen rattaina. (Erez 1997; Latham 2007, 22.)

Toisaalta suuri vastuun, vapauden ja luottamuksen anto ilman selkeää valvontaa edellyttää vastuunkantokykyä erityisesti etätyöpisteissä, joissa ei ole esimiestä lähellä tai edes välttämättä tiimin kollegoita. Käytännössä tiimin jäsenet olivat kuitenkin omaksuneet hyvin itseohjautuvan asenteen ja osa vertasi toimintaa yrittäjämäiseen toimintaan, jossa yksilöllä itsellään on suuri vastuu oman työn etenemisestä. Joissakin tapauksissa vähäinen valvonta ja johtaminen olivat aikaansaaneet sen, että tiimin edun mukainen toiminta jäi ajoittain taka-alalle yksilöiden toiminnassa ja valmentajamaista esimiehen toimintaa kaivattiin enemmän. Mitään selkeitä väärinkäytöksiä ei kuitenkaan tiimeissä esiintynyt, vaikka esimiestä ei ollutkaan läsnä samassa toimipisteessä.

Osassa tiimeistä (erityisesti tiimit A1 ja A2) oli selkeästi kiinnitetty huomiota jo rekrytointivaiheessa itseohjautuvuuteen, jota pidettiin yhtenä keskeisenä rekrytointikriteerinä. Kollegoiden tasolla itseohjautuvuuden odotukset toisiaan kohtaan näkyivät niin, ettei toisten töiden perään ollut tapana katsella. Luottamus oli hyvä siihen, että kollegat hoitavat työnsä. Pääperiaatteena tuli toiminnassa selkeästi myös esiin luottamus siihen, että mikäli kollega tarvitsee apua, niin hän tulee sitä kysymään. Yksilön omalle vastuulle jätettiin paljon. Toisaalta vastuuta ja luottamusta annettiin yksilölle, mutta toisaalta tukea ja apua tarjottiin omatoimisesti sängen vähän tiimeissä. Kuten alaluvussa 5.1.2 mainittiin, apua tarjottiin kylläkin pyydettyäessä.

Yhdessä tiimeistä (tiimi D1) itseohjautuvuutta oli vähennetty. Aikaisemmin tiimi oli toiminut erittäin itseohjautuvasti ilman selkeää esimiestä tehden itsenäisiä päätöksiä. Henkilöstö oli kokenut tämän hyvin motivoivaksi ja positiiviseksi ilmapiirin kannalta. Tiimin ilmapiirin ja tiimin jäsenten motivaation kannalta itseohjautuvuuden vähentämisellä oli hyvin negatiiviset seuraukset. Ilmapiirin ja työmotivaation koettiin heikentyneen selkeästi. Perustyötehtävät hoidettiin toki tämän jälkeen edelleen, mutta innostuneisuus, oma-aloitteisuus sekä itsensä likoon laittaminen olivat vähentyneet toimenpiteen jälkeen selkeästi. Tiimin D1 asiantuntija kuvaa hierarkian lisääntymisen sekä itseohjautuvuuden vähenemisen vaikutusta toimintaan:

Nyt kun tarvitaan esimies väliin, niin työtapa on muuttunut niin radikaalisti, että mä en oo ainakaan itse tottunut siihen, että miten se aikaisemmin toimi itseohjautuvasti, niin nyt vaatii lupaa, että kun mä nään, että joku on pielessä, niin mun tarvii kysyä lupa, että saanko mä tehdä sen, musta se on tyhmää. (asiantuntija D1 tiimi)

Lähes poikkeuksetta virtuaalisten tiimien jäsenet kokivat, että heillä on mahdollisuus itsenäisesti päättää työhönsä liittyvistä asioista. Suurimmissa ja epäselvissä asioissa otettiin esimies tyypillisesti mukaan päätöksentekoon. Henkilöstö koki kuitenkin tietävänsä omat rajansa päätöksenteon suhteen ja milloin ottaa yhteyttä esimieheen päätöksenteon tueksi.

5.4.3 Palkitseminen

Palkitseminen koettiin selkeäksi ilmapiiridimensioiden kehityskohteeksi lähes kaikissa virtuaalisissa tiimeissä. Palkitsemista koettiin tapahtuvan turhan vähän (ka=2,66, kh=0,84, 1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon) ja muutamissa tiimeissä palkitsemisen kriteerien koettiin selkeästi vaikuttavan negatiivisesti ilmapiiriin. Ylimääräinen palkitseminen peruspalkan lisäksi oli harvinaista. Palkan ja palkitsemisen koettiin vaikuttavan Herzbergin ym. (1959) motivaatiohygieniamallin mukaisesti motivaatioon ja ilmapiiriin. Toimiva palkkaus ja palkitseminen koettiin hygienia tekijänä, jonka oletettiin olevan kunnossa. Motivaatioon tai ilmapiiriin sen ei kuitenkaan koettu selkeästi vaikuttavan positiivisesti, vaikka se olisikin ollut hyvällä tasolla.

Mikäli palkitsemisen tai peruspalkan ei koettu olevan kunnossa yksilöiden mielestä, toimi tämä negatiivisesti ilmapiiriin ja motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tällainen tilanne oli selkeästi havaittavissa tiimeissä A2 ja D1, joista A2 tiimin jäsenet olivat tyytymättömiä palkitsemismalliin, koska he eivät kyenneet täysin itse vaikuttamaan toteutuneeseen palkkioonsa, vaan palkkioon vaikutti oleellisesti tiimin A1 menestys. Palkitsemismalli ohjasi tiimiä A1 tiimikeskeiseen ajatteluun tiimien A1 ja A2 välisen yhteistyön sijaan. Palkitsemisjärjestelmää onkin syytä harkita tarkkaan, ettei se tukisi tiimien välistä vastakkainasettelua, vaan päinvastoin kannustaisi tiimien väliseen yhteistyöhön. Organisaatiossa D palkkausjärjestelmää oli muutettu niin, että tietyillä ammattiryhmillä palkkaa oli nostettu ja toisilla palkka pysyi samana. Työtehtävien vaatimustasoa ei kuitenkaan oltu huomioitu riittävästi palkkataulukon uusimisessa. Tähän oltiin erittäin tyytymättömiä. Euromääriin sinänsä kukaan ei selkeästi ilmaissut tyytymättömyyttä, mutta palkitsemisessa suhteessa muihin työntekijöihin oltiin tyytymättömiä. Adamsin (1965) tasapuolisuusteo-

riassa³⁴ käsitellään vastaavanlaisia asioita. Teorian mukaan ihminen haluaa tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti.

Palkitsemisessa pieniäkin eleitä arvostettiin, kuten tiimin yhteistä lounasta tai kakkukahvia tiimipalaverin yhteydessä. Tämä viesti tiimin ja onnistumisen huomaamisesta. Kokonaisuudessaan tällaisia huomionosoituksia oli kuitenkin sängen vähän. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin pientenkin palkitsemistapojen suurta vaikutusta henkilöstölle:

Kyl se on, että tiiminvetäjä toi hyvin menneen projektin jälkeen pullakahvit tiimipalaverin, niin kyllä se oli kiva. Kyl se oli heti hienoa, vaikka se oli vaan pulla, niin silti. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Muutamissa tiimeissä, kuten C1 ja E1, oli käytössä peruskuukausipalkan lisäksi tiimikohtainen palkitsemisjärjestelmä, jossa palkitseminen oli sidottu tiimin onnistumiseen. Tätä oli pidetty hyvänä ja yhteistyötä edistävänä seikkana. Molemmissa tiimeissä kyseiseen palkitsemisjärjestelmään oli siirrytty henkilöstön aloitteesta. Sen sijaan yksilölliseen menestykseen sidotun palkitsemisjärjestelmän koettiin ohjaavan yksilötyöhön yhteistyön sijaan ja haittaavan näin yhteistyötä. Vaikka työ olisikin suureksi osaksi itsenäistä, koettiin yhteisöllisen palkitsemisjärjestelmän edistävän yhteistyötä tiimin sisällä, vaikka se olisi vain pieni osa koko palkitsemisjärjestelmää.

Osassa tiimeistä palkitsemisjärjestelmä oli sidottu koko toimialan tai yrityksen menestykseen. Näissä tapauksissa ylimääräisen palkitsemisen saavuttamisen ei koettu olevan täysin omissa käsissä ja tällöin järjestelmän motivoivaa ja tiimiä yhdistävää vaikutusta ei koettu yhtä voimakkaana kuin jos palkitseminen oli tiimikohtaista. Tiimissä C1 oli aiemmin ollut yhteinen palkitsemisjärjestelmä toisen tiimin kanssa ja se oli aiheuttanut eripuraa, koska vaikka toinen tiimi menestyi kuinka hyvin, niin silti se ei saanut ylimääräistä palkitsemista, jos toinen tiimi menestyi heikosti. Palkitsemisjärjestelmien toisistaan irrottamisen jälkeen paranivat myös henkilövälit tiimin jäsenten kesken, ja samoin tällä oli työmotivaatiota edistävä vaikutus. Tiimin E1 esimies sekä tiimien B2 ja C1 asiantuntijat korostavat tiimikohtaista palkitsemista yksilöllisen tai organisaatiokohtaisen palkitsemisen sijaan:

³⁴ Adamsin (1965) luomassa tasapuolisuusteoriassa tarkastellaan sitä, kuinka työntekijät reagoivat tilanteisiin, joissa heitä kohdellaan epäsuopeasti toisiinsa nähden ja työntekijöiden tunteisiin siitä, kuinka oikeudenmukaisesti heitä on kohdeltu suhteessa toisiin. Mallin mukaan ihminen haluaa tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuutta esiintyy, kun panos (kyvyt, senioriteetti) ja tuotokset (palkka, ylennys) ovat tasavertaiset. Työtyytymättömyyttä esiintyy, kun henkilö kokee, että häntä ei ole kohdeltu tasapuolisesti toisten kanssa.

Alun perin urakkaan perustuva henkilötasoinen palkitseminen. Oltiin lounaalla tiimin kanssa, niin tuli tiimiltä ehdotus, että jos siirryttäis tiimibonukseen. Kaikki tekee tietyn määrän töitä ja kaikki hyötyy siitä, jos alkaa näyttää siltä, että tiimin sisällä on vapaamatkustajia, niin tiimi alkaa sit ruoskimaan siitä ja kannustetaan näitä ihmisiä tsemppaamaan. (esimies tiimi E1)

Tiimin bonukset oli kiinni siitä, et mikä meil oli meidän tiimin asiakaspalaute. Se oli hyvä tavoite, koska silloin me yhdes pyrittiin siihen. Mut nyt kun meillä on yksikön tavoitteet, niin itse asia meil taitaa olla ihan koko yhtiön tavoitteet täl hetkel niin lasketaan kaikkien projektien asiakaspalautteet yhteen ja kaikkien ylläpitoprojektien tavoitteet lasketaan yhteen niin... Mä en pidä siitä enää sitä omaa niin tärkeänä, koska vaik me saadaan aina päälle neljä, meil taitaa olla, onks meil 3,8 tavoitena niinku täl hetkellä, koko firman yhteensä. Niin vaiks mä saan kuinka 4,2 ja 4,5 niin kun meillä on ne tietyt sovellusalueet, jotka saa aina 2 tai 2,5 niin me ei päästä siihen tavoitteeseen koskaan. Enkä mä voi mitenkään vaikuttaa siihen, et ne toiset pääsis siihen tavoitteeseensa, niin en koe, että se on mikään järkävä tavoite. (asiantuntija tiimi B2)

Myyjillä sidottu tulospalkkaukseen. Se on ristiriitainen, mä en pidä siitä, että myyjillä on pelkästään henkilökohtaiset bonukset, koska se ohjaa sitä pikkasen väärään suuntaan pitäis olla puoliksi kollektiivinen ja puoliksi henkilökohtainen. (asiantuntija tiimi C1)

Muutamissa tiimeissä (esimerkiksi A1 ja A2) oli käytössä spontaanissa palkitsemisessa matkapalkintoja. Osa virtuaalisen tiimin jäsenistä ei kokenut matkapalkintoja motivoivina vaan vaikutus oli päinvastainen. Paljon työssään matkustavat halusivat viettää vapaa-aikaansa perheen parissa kotona, ja lomapalkinto olisi tiennyt jälleen lisämatkustusta ja poissaoloa perheen parista. Tämä ei kuitenkaan ollu yleistettävissä, sillä kaikki virtuaalisten tiimien työntekijät eivät kuitenkaan matkusta työn puolesta paljon ja osa heistä koki matkapalkinnot erittäin antoisina.

5.4.4 Luottamus

Luottamuksella on keskeinen merkitys virtuaalisissa tiimeissä (Cascio 2000; Davidow & Malone 1992, 9; Hakonen 2010; Handy 1995; Holton 2001; Nilles 1998; Staples 2001a; b). Tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisissa tiimeissä vallitsi työnteossa luottamuksellinen ilmapiiri (ka=4,04, kh=0,9, l=erittäin harvoin, 5=hyvin usein). Tätä voidaan pitää hyvin tyypillisenä virtuaalisten tiimien piirteenä (vrt. Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998; Kosonen 2008; Sabberwal 1999; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 136; Zaccaro & Bader 2003). Yhtenä konflikteja ja epäluottamusta aiheuttavana tekijänä virtuaalisissa tiimeissä on sosiaalinen vapaamatkustus, jossa ei osallistuta työskentelyyn kunnolla, vaan luotetaan, että toiset hoitavat työt yksilön

puolesta. Tyypillisesti työtehtäviin sitoutumattomuuden merkkejä ovat pitkät vastausajat viesteihin, viestinnän väheneminen tai lopettaminen tai suoranainen syrjään jättäminen. (Blackburn, Furst & Rosen 2003; Comer 1995.) Tässä tutkimuksessa virtuaalisten tiimien jäsenet luottivat toinen toisiinsa, eikä missään tiimissä koettu olevan vapaamatkustajia. Luottamus siihen, että tiimin jäsenet hoitavat työnsä oli hyvä. Työasioiden hoitamisen lisäksi luotettiin tiimin jäseniin myös henkilökohtaisissa asioissa, kuten esimerkiksi siihen, ettei kollegalle kerrottuja henkilökohtaisia asioita kerrottu eteenpäin. Tiimin E1 asiantuntija tuo esiin tiimissä vallitsevaa suurta luottamusta:

Ei tapahdu myöskään niin paljon valvontaa esimiehen toimesta, kun työ tulee hyvin tehdyksi. Kun työt tulee hyvin tehdyksi, niin kukaan ei oo kiinnostunut, että ook sä kahdeksalta hommissa tai lähdek sä puol kolmelta. Kunhan nyt on aina tavoitettavissa, ja seisoo omien tekojensa takana, niin kauan se avoimuus ja luottamuksellisuus säilyy. (asiantuntija tiimi E1)

Kuten alaluvussa 5.4.2 todettiin, tutkimuksessa mukana olleet virtuaalisten tiimien esimiehet luottivat henkilöstöön, jonka toimintaa he eivät nähneet tarpeellisenä valvoa mitenkään erityisillä tavoilla. Samoin henkilöstö koki esimiehen luottavan heihin, eikä mitään turhaa valvontaa koettu esiintyvän. Useassa tiimissä henkilöstön tehtävänä oli pitää kirjaa tekemistään töistä, minkä kautta esimiehet kokivat saavan tiedon töiden etenemisestä. Lisäksi ajan kuluessa luottamus oli syventynyt esimiehen ja henkilöstön välille. Henkilöstö arvosti luottamuksellista ilmapiiriä, mikä ilmeni vapautena toimia sekä vastuuna tehdä itsenäisiä työhön liittyviä päätöksiä ilman turhaa valvontaa. Tulokset ovat samankaltaisia vuonna 1997 suoritettun TFC-projektin lomakerekyselyn (Hanhike ym. 1998) tulosten kanssa. Tiimin C1 asiantuntija tuo esiin luottamuksen positiivista vaikutusta työskentelyyn:

Mun mielestä se kun ei liikaa seurata, niin sitten se ihminen myös toisaalta tekee talolle päin niitä tunteja, kun toisaalta saa niitä. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimin E1 esimies puolestaan tuo esiin omaa luottamustaan tiimin jäseniin:

En halua olla semmoinen esimies, joka kyttää ja valvoo, minkään kellokortin tai vastaavan kannattaja. Ensinnäkin luotan että aikuiset ihmiset tekee työtä, jos alkaa näyttää siltä, että ei tee, niin sit tarvii puuttuu asiaan. (esimies tiimi E1)

Pääsääntöisesti tiimien jäsenet luottivat esimieheensä ja kokivat, että tämä pitää tiimin puolta. Oleellisena seikkana luottamuksen rakentumisessa esimestä kohtaan pidettiin avoimuutta sekä lupauksen pitämistä. Muutamassa tiimissä (erityisesti A2 ja D1) henkilöstö oli ajoittain kokenut esimiehen tai johdon antaneen katteettomia lupauksia ja erityisesti tämä oli vähentänyt

luottamusta. Tästä oli muodostunut kyyninen ilmapiiri esimiehen lupauksia kohtaan. Kaikkia esimiehen lupauksia ei enää jatkossa otettu vastaan varauksetta, vaan suhtautuminen oli epäilevää. Luottamuksen pettämisen jälkeen koettiin sen takaisin saamiseen menevän pitkä aika. Tiimin A2 asiantuntijat tuovat esiin luottamuksen menettämisen vaikutusta asenteeseen ja tunteisiin:

Sanotaan näin, että välillä vähän luvataan liikaa. Se välillä vie sitä luottamusta sitten toiseen suuntaan. Itte olen ainakin huomannut, että olen aika sarkastinen näiden suurten lupausten kanssa. Että ei vuodesta ollu puhetta, milloin jotain tapahtuu, päivämäärä kyllä. Sanotaan näin, että ei pidä luvata sellaista, mitä ei pysty pitämään. (asiantuntija tiimi A2)

Yleisessä mielessä puheet ja teot ei välttämättä kohtaa. Eräs kollega sano, että ku tässä elää, niin silmät näkee koko aika eri ku korvat kuulee. Se aika ajoin saa tunteiden purkauksia aikaan. (asiantuntija tiimi A2)

Organisaation historialla on oma vaikutuksensa luottamuksen syntyyn ja ilmapiiriin ja sen merkitys korostuu erityisesti, mikäli luottamuksessa on esiintynyt suuria pettymyksiä. Tällöin epäluottamus saattaa säilyä pitkänkin aikaa organisaation ja tiimin sisällä. Myös Zaccaro ja Bader (2003) sekä Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 137) korostavat luottamuksen särkymisen negatiivisia vaikutuksia tiimin yhteneväisyyden kannalta. Luottamuksen särkyminen aiheuttaa konflikteja, tuo esiin voimakkaita tunteita ja vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan sekä ryhmän välisiin suhteisiin.

Tiimissä D1 organisaation johdon vuosia aikaisemmin antamat katteettomat lupaukset olivat aikaansaaneet syvän epäluottamustilan johdon ja henkilöstön välille. Vaikka johto oli vuosien varrella vaihtunutkin ja nykyinen tiimin esimies oli vasta vähän aikaa sitten aloittanut tehtävässään, oli tiimin kokeneimilla työntekijöillä jo valmiiksi epäluotettava suhtautumistapa esimieheen historiallisista syistä. Asennetasolla oleva yleinen tyytymättömyys esimiehiä kohtaan oli juurtunut vuosien saatossa organisaatiokulttuuriin. Uudet työntekijät eivät olleet kokemassa luottamuksen pettämistä, eikä heillä tällaisia ennakkoluuloja ollut. Heikko luottamus nykyistään johtoa kohtaan heijastui ilmapiiriin lamauttavasti. Työtehtäviin ei sitouduttu samalla tavalla kuin aikaisemmin. Perustehtävät toki hoidettiin, mutta ylimääräistä työtä vältettiin ja niin sanottu ”tekemisen meininki” oli vähäisempää.

Esimerkki tuo esiin organisaation historian vaikutuksen tiimin ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin hitaan muuttumisen. Tulokset tukevat organisaation historiallisten tekijöiden osalta Stringerin (2002) ja Hansenin ym. (1989) perinteistä ilmapiirimallia, jossa organisaation historiallisilla tekijöillä, kuten edellisten esimiesten jättämällä roolimallilla ja epäluottamusta herättävällä toiminnalla voi olla merkittävä vaikutus ilmapiiriin. Tiimin D1

asiantuntija kuvaa historian vaikutusta luottamukseen sekä epäoikeudenmukaiseksi koetun kohtelun negatiivista vaikutusta motivaatioon:

Koetaan, että esimieheen ei luoteta, mut se tulee kauempaa ne syyt, se ei oo tän kaverin syy, vaan tää kaveri on täysin syytön siihen. Saa paskaa niskaansa sellaista asioista, että hän ei ansaitse niitä. Se on huonoon rakoon tullut siihen. Vähän syyttömänä syntynyt siihen. (asiantuntija tiimi D1)

Sitoutuminen lähti laskuun siitä, että meille tuli se uus palkkausjärjestelmä ja itse kukin koki, että meitä kusetettiin. Ei ehkä niin, mut meitä ei kohdeltu tasavertaisesti muiden kanssa. Meil oli yks kaveri joka ilmoitti, että vaikka mitä yritit häneltä pyytää, niin hän vaan ilmoitti, että hänellä on töitä. Siinä ne hanskat tippu. (asiantuntija tiimi D1)

Missään tiimeissä ei ollut otettu käyttöön mitään selkeitä erityisiä valvontajärjestelmiä, kuten kellokorttia, vaan toiminta perustui luottamukseen. Pääasiana oli, että työt tulivat tehtyä riippumatta fyysisestä toimipaikan sijainnista tai oliko esimies samassa toimipisteessä vai ei. Tiimeissä B1, B2 ja B3 oli käytössä tietokoneen näppäimistöön yhdistetty valvontajärjestelmä, jonka avulla pystyttiin valvomaan henkilöstön työskentelyä henkilön ollessa tietokoneen ääressä. Valvontajärjestelmää ei kuitenkaan käytetty päivittäin, vaan ainoastaan mikäli ilmaantui epäilyksiä henkilöstön työskentelyajoista. Viime vuosien aikana tässä ei kuitenkaan ollut havaittu mitään ongelmia.

Luottamus syntyy pitkälti ihmissuhteiden kautta. Ihmissuhteet puolestaan vahvistuvat kasvokkaisten tapaamisten kautta, jotka myös ylläpitävät luottamusta, sillä niissä ihmiset kykenevät arvioimaan toisiaan koko ajan. (Humala 2007, 34; Kosonen 2008.) Samankaltaisia tuloksia tuli esiin tässä tutkimuksessa. Perusluottamus virtuaalisissa tiimeissä syntyi tyypillisesti melko nopeasti. Syvän luottamuksen tason syntymisen koettiin kuitenkin vaativan aikaa, kanssakäymistä, henkilökohtaisia tapaamisia ja toiseen tutustumista ihmisenä. Samoin kuin me-hengen kannalta myös luottamuksen kannalta tiimien jäsenet pitivät tärkeänä, että oppisi tuntemaan toiset tiimin jäsenet myös muissa kuin työrooleissa. Toisten tuntemisen lisäksi luottamusta edistävänä seikkana pidettiin osaamista. Kun tiimin jäsenet näkivät toisten työntekijöiden menestyvän hyvin työssään, kasvoi luottamus heidän osaamistaan ja työskentelyään kohtaan. Syvän luottamuksen tason rakentumisessa tuli esiin ennustavaan prosessiin sekä osaamiseen perustuva luottamus (vrt. Ishaya ym. 1999). Tulokset ovat yhteneväisiä Sproullin ym. (1986) sekä Oertigin ja Buergin (2006) tutkimustulosten kanssa. Myös Hurme (2003) ja Humala (2007) ovat samoilla linjoilla henkilöstön tuttuuden tunteen merkityksestä luottamukseen. Hurme (2003) pitää itsestä kertomista tärkeänä luottamuksen rakentamisen kannalta. Humalan (2007, 57) mukaan samaistuvaan luottamukseen pääsemiseksi on suositeltavaa, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa. Tunnettuuden lisäämiseksi voidaan verkkokeskusteluissa kertoa omista harrastuksista, viikonloppusuun-

nitelmistä, perheestä ja muista sosiaalisista toimista. Vahvempi ja kestävämpi luottamus voi kehittyä, mikäli ryhmän jäsenet kykenevät sietämään epävarmuutta ja oppivat tuntemaan toinen toisensa myös ammatillisten roolien ulkopuolella. (Humala 2007, 57.)

Coutu (1998) havaitsi virtuaalisia tiimejä koskevassa tutkimuksessaan, että korkean luottamuksen tason tiimit aloittivat viestinnän sosiaalisilla viesteillä. He esittelivät sähköpostitse itsensä, kertoivat taustoistaan ennen kuin menivät varsinaisesti työasioihin. Toinen keskeinen menestystekijä oli kunkin tiimin jäsenten selkeät roolit. Kolmas yhteinen piirre korkean tason luottamuksen tiimeille oli positiivinen asenne. Missään tässä tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä ei mitenkään tietoisesti oltu rakennettu sosiaalisia suhteita niin, että olisi esimerkiksi esitelty itseään toisille tiimin jäsenille henkilökohtaisesti sähköpostilla, kuten Coutu (1998) mainitsee. Monissa tapauksissa sosiaalisten suhteiden rakentuminen tapahtui muun kanssakäymisen lomassa, mutta sitä ei kuitenkaan mitenkään tietoisesti ollut rakennettu tiimin sisälle. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin luottamuksen haasteellista rakentamista pelkästään sähköisten viestintävälineiden avulla:

Toki mikäli ei puhuta omasta tahosta, niin käy sitä sähköpostikeskustelua näkemättä toista koskaan, niin ei se luottamus noiden sähköisten työkalujen kautta synny tai niin kauan kun se työ tulee tehdyksi niin sellainen periaatteellinen luottamus säilyy, mut jos nyt lähtis hakemaan ratkaisua johonkin ongelmaan, niin kyl siinä sit turvautuu tällaiseen henkilöön, jonka on tavannut kasvotusten ja tuntee toisen. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Yleisellä tasolla luottamus virtuaalista työskentelyä kohtaan oli tiimeissä ja kyseisissä organisaatioissa lisääntynyt vuosien saatossa. Tähän vaikutti se, että virtuaalisen työskentelyn oli havaittu toimivan ja väärinkäytöksiä ei juuri ollut tavattu.

5.4.5 Yrityskansalaismainen toiminta

Hyvä ilmapiiri pohjautuu arvoihin. Oleellisena hyvän ilmapiirin piirteenä voidaan pitää yrityskansalaismaista toimintaa, jossa työntekijät vapaaehtoisesti haluavat jakaa informaatiota, auttaa toisiaan, toimia avoimesti ja kysyä apua. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. (ks. Ojala & Ahonen, 2005, 202.)

Yrityskansalaismaista toimintaa virtuaalisissa tiimeissä esiintyi melko vähän (ka=3,1, kh=0,71, 1=erittäin harvoin, 5=hyvin usein). Tähän vaikuttavia tekijöitä olivat kiire, virtuaalisuus sekä organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Kuten alaluvussa 6.1 mainittiin monella virtuaalisen tiimin jäsenellä oli paljon teke-

mistä omien töiden kanssa ja täten ylimääräiseksi koettuun työhön ei koettu olevan aikaa. Muiden tiimin jäsenten, puhumattakaan tiimin ulkopuolisten jäsenten, huomiointi jäi tyypillisesti vähäisemmäksi. Tämä heijastui siihen, ettei työtovereille tarjottu apua pyytämättä tai lähetetty viestejä, joista olisi saattanut olla apua muillekin tiimin jäsenille, elleivät ne olleet akuutteja. Joissakin tapauksissa koettiin jo pelkästään rutiininomaiseen työhön menevän niin paljon aikaa, että ideointiin ja työskentelyn kehittämiseen ei koettu olevan aikaa. Tiimin C1 asiantuntija kuvaa työmäärän ja kiireen negatiivista vaikutusta ideointiin ja toiminnan kehittämiseen:

Työnkuormitus on sitä luokkaa, että ei paljon muuta ehdi kuin sammuttaa tulipaloja, ei paljon ehdi ajatella. (asiantuntija tiimi C1)

Virtuaalisuus tuo oman haasteensa yrityskansalaismaiseen toimintaan sikäli, että toista henkilöä ei ole niin helppo mennä auttamaan, kuin jos tämä olisi fyysisesti lähellä. Etäältä ei näe samalla tavalla toisen tarvitsevan apua, toisen työmäärää ei havaitse välttämättä kovin hyvin ja välillä osa työtehtävistä vaatisi fyysisesti samassa tilassa toimimista. Tiimin B1, C1 ja C2 asiantuntijat tuovat esiin virtuaalisuuden haasteita yrityskansalaismaisen toiminnan osalta:

Mä teen koulutusmappeja 25 ja mul on kauhee kiire, niin kun mä oon täällä yksin, niin ei kukaan voi tulla mua auttamaan tai ojentaan sitä auttavaa kättä tai jelp-paamaan, että onks jotain mitä mä voin tehdä. Se on kun kukaan ei näe mua ja mä en näe ketään, mut kaikis asiakas caseissä kun tarvii sitä apua, niin kyllä sitä saa. (asiantuntija tiimi C2)

Tiimipalaverissa ei mennä kovin tarkkoihin yksityiskohtiin. Sit mennään sorvin ääreen, ei jatketa keskustelua palaverin jälkeen. Kun on niitä tulipalojen sammuttamista, niin ei siinä ehdi kuin välttämättömän. Silloin kun oltiin samassa paikassa, niin silloin puhuttiin enemmän. Nyt kun ollaan eri paikassa, niin tuntuu, että jokainen tekee vain sitä omaa hommaa. (asiantuntija tiimi C1)

Toisten auttaminen ehkä vähän niukkaa, siihen vaikuttaa aika paljon tää hajautuminen, että ei tuu mentyy kattomaan toisen luo, että miltä siinä nyt näyttää ja sit sanoo, että klikkaa nyt tosta. Ei hirveesti ilmassa leiju. (asiantuntija tiimi B1)

Erittäin merkittävästi yrityskansalaistoimintaan vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Mikäli organisaatiossa ja tiimissä on muodostunut tavaksi auttaa muita ilman pyyntöä, tehdä ylimääräistä sekä tuoda kehitysideoita esiin, eivät kiireellisyys ja virtuaalisuus silloin ole esteitä yrityskansalaistoiminnalle. Missään virtuaalisista tiimeistä ei ollut muodostunut kuitenkaan tämänkaltaista voimakasta organisaatiokulttuuria tai ilmapiiriä, jossa olisi vallinnut voimakas ja selkeä yrityskansalaismainen toiminta. Toisaalta virtuaalisissa tiimeissä ei selkeästi ollut pyritty kehittämään yhteistä foorumia, jossa virtuaalisuudesta huolimatta olisi mahdollista jakaa ideoita ja viestiä ajatuksiaan. Muutamissa

tiimeissä tämänkaltaisesta foorumista oli hieman keskusteltu, mutta käytäntöön toimintaa ei ollut vielä selkeästi jalkautettu.

Yrityskansalaistoimintaan viittaavaan organisaatiokulttuuriin liittyy sitä vahvistava toiminta, jonka osa henkilöstöstä koki puuttuvan. Vaikka yksilö itse olisikin saattanut toimia yrityskansalaismaisesti, ei hän saanut siitä välttämättä mitään positiivista palautetta esimieheltä tai muilta tiimin jäseniltä, mikä olisi kannustanut yksilöä jatkossa toimimaan tällä tavoin. Tulosityksikön C3 asiantuntija tuo esiin yrityskansalaismaisesta käytöksestä saatua vähäistä palautetta:

Oishan sen voinu laittaa vaikka koko maailmalle, mut sit ne kattoo, että mitä se sekaantuu meidän asioihin. En oo yhtään yhteydenottoa saanu ihmisiltä, oon kyllä useita laittanut ihmisille, mut ei niistä oo tullu muuta palautetta kun että onko tää asetuksissa, että pitääkö tehdä tällai ja tällai. Ei oo tullu mitään hyvä kun laitoit. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että kun organisaation koko kasvoi, väheni yrityskansalaistoiminta. Tätä kuitenkin kaivattiin lähes poikkeuksetta tiimeissä lisää, koska sen koettiin nopeuttavan työskentelyä, sillä samoja asioita ei tarvitsisi tällöin jokaisen tiimin jäsenen pohtia itse, vaan asia saattaisi olla jo ratkaistu. Toiminnan kehittämisen kannalta ideoiden yhdistäminen ja julkituomien sinänsä koettiin positiiviseksi.

5.4.6 Työmotivaation kokeminen

Yleisesti ottaen perustyömotivaation taso virtuaalisissa tiimeissä oli suhteellisen hyvä (ka=3,71, kh=0,84, 1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä). Sisäinen motivaatio tuli selkeästi esiin henkilöstön keskuudessa ja tältä osin tulokset viittasivat kognitiivisen arvottamisteorian (vrt. Deci & Ryan 1980) toteutumiseen. Virtuaalisen toimintaympäristön sinänsä ei koettu vaikuttavan suoranaisesti työmotivaatioon ja esimerkiksi virtuaaliseen työskentelyyn liittyvän matkustuksen vaikutus työmotivaatioon koettiin hyvin vähäiseksi. Tiimin D1 asiantuntija tuo esiin virtuaalisuuden vähäistä vaikutusta työmotivaation:

Ei ehkä motivaatioon. Jos sul on motivaatio korkeella, niin ei sillä oo mitään merkitystä, missä kollega on, motivaatio on yhä korkealla. Kysymys on enemmänkin siitä työn helpottamisesta ja vaikeuttamisesta, eli on asioita, joita on helppo tehdä, kun kollega on tuossa ja vaikeeta, kun se on jossain muualla. (asiantuntija tiimi D1)

Enemmän työmotivaatioon vaikuttivat perinteiset jo Herzbergin ym. vuonna 1959 esiin tuomat asiat. Motivaatiota nostaviksi tekijöiksi koettiin toi-

mintavapaus omassa työssä, työn itsenäisyys sekä erityisesti mielekkäät työtehtävät sinänsä. (vrt. Amar 2004; Kokko ym. 2005.) Lisäksi onnistumiset työssä, uudet haasteet, asiakkailta tai esimieheltä saatu positiivinen palaute sekä mukavat työtoverit koettiin motivaatioon positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Esille tulleet motivaatiotekijät ovat hyvin samankaltaisia muiden työmotivaatiota koskevien selvitysten ja tutkimusten kanssa (esimerkiksi Heinonen 1998, 87), joskin työntekijöiden sosiaalinen verkosto virtuaalisessa organisaatiossa työskennellessä on usein varsin pieni, joten tällöin työn sosiaalinen aspekti jää usein vähäiseksi.

Virtuaalinen työskentely koettiin positiiviseksi koska henkilöstöllä oli mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla. Tätä pidettiin erittäin tärkeänä ja se vaikutti työmotivaatioon positiivisesti. Tiimin C1 asiantuntija ja esimies kuvaavat itselleen mieluisalla paikkakunnalla työskentelyn tärkeyttä sekä mieluisan paikkakunnan positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon:

Mä oon Kajaanista ja mä oon ollu siellä pitkään, niin hyvän työpaikan saanti on todella hankalaa. Se on onni jos saa hyvän työpaikan josta on vuosikausiksi töitä ja tästä nyt on mulle toistaiseksi. Jos sulle joku on äärettömän arvokas, niin kyllä sä oot motivoitunut. (asiantuntija tiimi C1)

Tää on ollut yks motivaatiotekijä, että on voinut asua halutulla paikkakunnalla. En mä usko, että en oo itte edes koskaan ajatellut, että muutettais tänne (tiimin päätoimipisteeseen), kyl mä luulen, että jos sanottais, niin aika moni alkais katella muita töitä. Osalla on kuitenkin perheet ja muut sitten siellä. En yhtäkkiä keksi ketään, joka ois valmis muuttamaan tänne. Sit mä luulen, että ne hakis organisaation muista yksiköistä töitä, että sais pysyä siellä tai sitten hakis muualta töitä. (esimies tiimi C1)

Motivaatiota heikentävinä tekijöinä nähtiin muutamissa tiimeissä (tiimit A2 ja D1) toimimaton palkkausjärjestelmä, nopeat muutokset, turhanpäiväisiksi koetut pakolliset koulutukset, vanhanaikaisiksi koetut työvälineet sekä liialliseksi koettu byrokrattisuus. Osa tiimien jäsenistä ei ollut erityisesti kiinnittänyt huomiota omaan motivaatiotasoonsa, koska työpäivät täyttyivät työllä ja työt tuli saada tehtyä. Tiimien välisen kateuden, (jota esiintyi erityisesti tiimeissä C2, A2 sekä A1) koettiin vaikuttavan tiimien välisen yhteistyön rakentamiseen negatiivisesti. Tiimin C2 asiantuntija kuvaa kateuden ja työmäärän vaikutusta työmotivaatioon:

Jos tällanen, jos se nyt vaikka jatkuis edelleen tää tämmönen kateus, että rupeis kuuluun niitä samanlaisia kommentteja, mitä tässä välillä on kuulunu, ni se saattais kyllä laskea työmotivaatioo. Ja sitten aattelis, että olkoon, en mä ees viitti yrittää. Mutta tässäkin on, oikeestaan sitä ei kerkii ajatteleen, että onks sulla työmotivaatioo vai ei. Että kun asiakkaat soittaa, niin sähän hoidat sen asiakkaan siinä. (asiantuntija tiimi C2)

Alaluvussa 5.1.7.3 mainittiin virtuaalisen etäällä työskentelyn yhtenä positiivisena puolena se, että tiimin jäsenet pystyivät välttämään etäällä työskentelevien työtovereiden tunneryöpyt ja työskentelemään rauhassa. Motivaation osalta ilmeni samankaltaisia tuloksia. Osassa tiimeistä (tiimit B1, B2, B3) etäällä toimivat työntekijät kokivat etätoimipisteissä työskentelyn motivoivana tekijänä siitä syystä, että he saivat työskennellä rauhassa. Tiimien päätoimipisteessä oli siirrytty avokonttoriin ja työrauhaan sillä oli koettu olevan negatiivinen vaikutus. Etäällä olevissa toimipisteissä sen sijaan oli työntekijöillä omat työhuoneet tai he työskentelivät kotonaan, jossa työrauha oli taattu. Kotona työskentelevä tiimin B3 ja tiimin C2 asiantuntijat tuovat esiin rauhallisen työympäristön positiivisia vaikutuksia motivaatioon:

Avokonttorissa työskentely sillä tavallakin, että tietysti tässä on nyt se asetelma, että mä olen täällä etätöissä ja silloin kun olen siellä konttorilla, niin mä huomaan niinko semmosii seikkoja, että must on tosi tylsää, kun asiakas soittaa, ruveta siinä puhumaan siitä. Mä joudun niiku miettimään paljon enemmän mitä mä sanon, koska kaikki kuulee sen. Ja mä en myöskään juttele sen asiakkaan kanssa mitään henkilökohtaista. Mul on asiakkaittenkin puolella semmosia, kenen kanssa voidaan puhua lapsista ja koirista ja kaikesta, mut kun mä olen siellä konttorilla, Mä en voi puhuu. Niin se tavallaan laskee mun motivaatiota. Mut onneks mä olen täällä, niin mä olen niinko sillai aika vapaasti pystyn. Ja kyl mua motivoi hirveesti kyl just ne hyvät välit joihinkin asiakkaisiin, mikä tulee sen kautta, et mä en tosiaankin saan olla täällä kotona. (asiantuntija tiimi B3)

En tiedä, toimisko yhteistyö paremmin, jos kaikki ois samassa toimipaikassa. Vastauksen saaminen koodareilta vois olla nopeempaa ja helpompaa. Vois mennä suoraan koodarin luo ja näytää paperilla asian. Toisaalta taas mitä ne porilaiset sanoo, niin meillä on parempi ote täältä Riihimäeltä käsin yhteen tiettyyn koodariin. Se on ehkä parempi, että työskentelee etäällä, ettei oo päivittäin niitten kanssa tekemisissä. Ei kuule niitä juoruja ja pysyy vähän erillään. Mä tykkään itsenäisestä työskentelystä ja enkä siitä, että selän takana on joku ja siellä varmasti sitä ois. (asiantuntija tiimi C2)

Tiimin jäsenten motivaatiotason aistiminen koettiin etäältä toimittaessa hankalampana kuin samoissa fyysisissä tiloissa toimittaessa. Mikäli esimies ei aisti henkilöstön jäsenten motivaation hetkellistä laskemista, on siihen hankalampi puuttua. Jossakin vaiheessa tosin hetkittäisetkin motivaation laskemiset tai yksilön huono olo kuitenkin tyypillisesti tulivat esimiehen tietoon. Motivaatioon tai huonoon oloon ei kuitenkaan koettu olevan niin helppo vaikuttaa etäältä kuin samassa toimipaikassa toimittaessa.

Tiimeissä tuli keskeisesti esiin saavuttamisen motivaatio (ks. McClellandin ym. 1953 tarveteoria) sekä suoritusmotivaatiota korostava ilmapiiri (ks. Stringer 1968). Saavuttamisen motivaatiolle tyypillisistä piirteistä tiimeissä tulivat esiin korkeat tavoitteet ja vaatimustasot (vrt. McClelland ym. 1953). Suoritusmotivaatiota korostavan ilmapiirin tunnuspiirteitä esiintyi tiimeissä useita:

Työntekijöiden päähuomio kiinnittyi töiden tekemiseen, ja henkilöstö koki olevansa tietoinen ryhmän jäsenyydestä. Lisäksi yksilöille annettiin paljon vastuuta, sääntöjä oli vähän ja henkilöstö koki autonomian vallitsevan organisaation sisällä. Varsinkin työasioissa tukea koettiin saatavan hyvin. Sen sijaan suoritusmotivaatiota korostavalle ilmapiirille tyypillistä tehtäväorientoitunutta palautetta ja onnistumisen palkitsemista henkilöstö kaipasi lisää. (vrt. Ireland, Van Auken & Lewis 1978; Litwin & Stringer 1968, 40–65, 188–190.) Vallan motivaatioon viittaavaa ilmapiiriä ei juurikaan esiintynyt. Vallan motivaatioon liittyy tunteellinen huolehtiminen toisiin vaikuttamisesta, aktiivinen pyrkimys kontrolloida toisia, vaatia, vakuuttaa tai rangaista (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002).

Yhteyden motivaatio käsitettä lähellä on Stringerin (1968) käyttämä liittymismotivaation käsite. Yhteyden motivaatiota sekä liittymismotivaatiota korostavalle ilmapiirille tyypillisiä piirteitä ovat työntekijöiden väliset läheiset ihmissuhteet, tarve miellyttää ja olla pidetty toisten silmissä, tuen ja rohkaisun saanti ja runsas panostaminen sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuten epävirallisiin tilaisuuksiin, vierailuihin ja ystävällisiin keskusteluihin. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002; Stringer 1968). Yhteyden motivaatiota ja liittymismotivaatiota korostavat ilmapiirit sopivat erityisen hyvin läheisiä työtoverisuhteita ja ryhmähenkeä vaativille aloille. Vaikka tässä tutkimuksessa suuri osa tiimien henkilöstöstä oli ystäväystynyt joidenkin tiiminsä työtovereiden kanssa, ei koko tiimin tasolla kuitenkaan voida puhua liittymismotivaatiota tai yhteyden motivaatiota korostavasta ilmapiiristä. Virtuaalinen toimintaympäristö sekä asia- ja työkeskeinen ilmapiiri ja vähäiset kasvokkaiset tapaamiset asettavat omat haasteensa liittymismotivaatiota tai yhteydenmotivaatiota korostavan ilmapiirin luomiselle. (vrt. Ireland, Van Auken & Lewis 1978; Litwin & Stringer 1968, 40–65, 188–190; Viitala 2004, 64.)

5.4.7 Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiiriulottuvuuksista ja työmotivaatiosta

Tiimeissä tuli selkeästi esiin autonominen, luottamuksellinen ja itseohjautuva ilmapiiri. Kyseisiä piirteitä on korostettu myös aikaisemmissa virtuaalisen tiimin tutkimuksissa (esim. Aubert & Kelsey 2003; Cascio 2000; Davidow & Malone 1992, 9; Holton 2001; Kokko 2005; Nemiro 2000; Oertig & Buergi 2006; Shaw 1997; Venkatesh & Vitalar 1992). Ilmapiiriulottuvuuksista koettiin selkeäksi ilmapiiriin kehityskohteeksi palkitseminen, joka oli niin sanottu ilmapiiri-hygieniatekijä, sillä toimivalla palkkausjärjestelmällä ei ollut positiivista vaikutusta ilmapiiriin. Sen sijaan epäoikeudenmukainen palkkaus heikensi ilmapiiriä ja henkilöstön välistä yhteistyötä (taulukko 23).

Perustason luottamus syntyi tiimeissä nopeasti. Tältä osin tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten (esim. Jarvenpää ym. 1998) sekä pikaluottamuksen mallin kanssa (Meyerson ym. 1996). Syvimmän tason luottamuksen rakentumisen henkilöstö koki vaativan aikaa ja toisiin tutustumista. Tältä osin tulokset muistuttavat perinteisen samapaikkaisen organisaation luottamuksen rakentumisen tuloksia (ks. esim. Lewicki & Bunker 1996). Tuloksissa tuli esiin myös niin sanottua stereotyyppistä ajattelua sukupuolirooleista: Miesvaltaisella alalla naisten tuli osoittaa ammatillinen pätevyytensä erityisen hyvällä työllä, jotta he ansaitsivat miespuolisten kollegoiden luottamuksen. Esimerkki tuo esiin, ettei luottamus automaattisesti synny nopeasti ja pelkästään ammatillisen pätevyuden kautta, vaan sitä vastoin myös virtuaalisissa tiimeissä samoin kuin samapaikkaisessa organisaatiossa esiintyy erilaisia ennako-oletuksia, jotka vaikuttavat luottamuksen syntyyn ja syvyyteen.

Aikaisemmissa organisaatioilmapiiriä käsittelevissä tutkimuksissa ja malleissa (esim. Stringer 2002) organisaation historian vaikutusta ilmapiiriin on sivuttu hieman, mutta aiheen yksityiskohtainen tarkastelu on jäänyt vähäiseksi, vaikka se voikin olla merkittävää. Tässä tutkimuksessa tuli esille organisaation historian vaikutus tiimin ilmapiiriin tilanteissa, joissa organisaation menneisyydessä oli tapahtunut jotakin erityisen dramaattista. Vaikuttaa siltä, että varsinkin erityisen negatiiviseksi koetuilla menneisyyden tapahtumilla voi olla hyvin kauaskantoiset vaikutukset ilmapiiriin.

Taulukko 23. Yhteenvedo ilmapiiriulottuvuuksien ilmenemisestä.

Ilmapiiriulottuvuus	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Tavoitteet	Tavoitteiden selkeys toi toimintaan selkeyttä, toisaalta tavoitteiden selkeys vaati viestinnällistä tois- toa ja kasvokkaista kanssakäymistä. Henkilöstö koki, ettei voinut paljoakaan vaikuttaa tavoitteisiinsa. Henkilöstö olisi kaivannut lisää keskustelua tavoitteiden asettamisesta.	Selkeät tavoitteet ohjasivat yksilöiden toimintaa tiimin tavoitteita kohti. Yhteneväiset tavoitteet nostivat me-henkeä ja ilmapiiriä. Ilmapiiriä ja motivaatiota heikensivät liian vaativat tavoitteet, joihin henkilöstö ei päässyt vaikuttamaan.
Autonomia ja itseohjautuvuus	Tiimien toiminnassa korostui autonomia ja itseohjautuvuus. Ihmiskäsityksessä korostui McGregorin (1957) Y-teoria. Henkilöstö koki itseohjautuvuuden miellyttävänä.	Itseohjautuvuus ja autonomia vaikuttivat positiivisesti ilmapiiriin.
Palkitseminen	Palkitseminen oli selkeä kehityskohde tiimeissä.	Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen heikensi ilmapiiriä, ohjasi käytöstä individualiseen suuntaan ja vähensi yhteisöllisyyttä. Toimivaa palkkausjärjestelmää pidettiin ilmapiiriin neutraalisti vaikuttavana tekijänä.
Luottamus	Tiimeissä vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri. Henkilöstö arvosti luottamuksellisuutta paljon ja käyttäytyi myös itse luottamuksen arvoisesti. Turhaa valvontaa ei esiintynyt, eikä luottamusta käytetty hyödyksi, esimerkiksi vapaamatkustusta ei koettu esiintyvän. Henkilöstö luotti toisiinsa työasioissa nopeasti. Henkilökohtaisissa asioissa työtovereille avauduttiin luottamuksen ja tuttuuden kehittyessä. Katteettomat lupaukset sekä organisaation historia- sa esiintyneet luottamuksen pettämistapaukset heikensivät luottamusta.	Luottamuksellinen ilmapiiri heijastui esimiehen antamaan vapauteen, itseohjautuvuuteen ja autonomiaan. Luottamuksellinen ilmapiiri vaikutti positiivisesti kokonaisilmapiiriin. Syvimmän tason luottamuksellisen ilmapiirin luominen vaatii oman aikansa ja toisiin tutustumista henkilökohtaisella tasolla. Organisaation historian vaikutus ilmapiiriin tuli esiin varsinkin, mikäli henkilöstö oli kokenut, että oli tapahtunut jotakin erityisen negatiivista, kuten luottamuksen pettämistä. Luottamuksen pettämisellä oli kauaskantoiset vaikutukset ilmapiiriin. Seurauksena oli kyyninen ja epäilevä ilmapiiri. Luottamuksen palautuminen kesti pitkän aikaa.

Yrityskansalaistoiminta oli tiimeissä harvinaista. Se ei ollut vakiintunut tiimien toimintatavaksi. Toisaalta tiimien ilmapiiri ja kulttuuri ei myöskään tukenut yrityskansalaista toimintaa. Apua sai pyydetessä, sitä ei juuri tarjottu omatoimisesti ilman pyytämistä (taulukko 24).

Taulukko 24. Yhteenvedo yrityskansalaistoinnista ja työmotivaation ilmenemistä.

Virtuaalisen tiimin toiminnan ja motivaation osa-alue	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Tiimin ilmapiirin ja virtuaalisen työskentelyn vaikutus toimintaan ja motivaatioon
Yrityskansalaistointa	Yrityskansalaistointa oli melko vähäistä tiimeissä. Kiire ja organisaatiokulttuuri sekä ilmapiiri vaikuttivat siihen, ettei yrityskansalaistointa esiintynyt enempää. Tapana oli, että apua sai pyydettyä.	Missään tiimeissä yrityskansalaismainen toiminta ei ollut vakiintunut toimintakulttuuriin. Tiimin ilmapiirillä oli vaikutusta yrityskansalaistointaan. Tässä tapauksessa tiimin ilmapiiri ei tukenut yrityskansalaistoinnista ilmenemistä.
Työmotivaatio	Työmotivaatio oli hyvä. Työmotivaatioon vaikuttivat erityisesti mielenkiintoinen työ ja työn haasteellisuus. Mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla vaikutti positiivisesti työmotivaatioon. Matkustuksen ei koettu vaikuttavan työmotivaatioon. Motivaatiotason aistiminen etäältä käsin koettiin haasteelliseksi.	Virtuaalisuuden vaikutukset työmotivaatioon olivat kokonaisuudessaan marginaaliset.
Motivaatio-ilmapiiri	Tiimeissä korostui suoritusmotivaatio. Liittymismotivaatiota ja yhteydenmotivaatiota korostavaa ilmapiiriä ei juuri esiintynyt. Osa henkilöstöstä koki vähäisen sosiaalisen kanssakäymisen positiiviseksi asiaksi. Tällöin pystyi paremmin keskittymään työntekoon.	Työ- ja asiakaskeinen ilmapiiri tukivat suoritusmotivaation korostumista. Virtuaalisuus asettaa omat haasteensa sosiaalista kanssakäymistä painottavan liittymis- ja yhteydenmotivaatiota korostavan ilmapiirin luomiseksi.

Johdantoluvussa mainittiin työmotivaatiota käsittelevien tutkimusten olleen vähäisiä virtuaalisen tiimin kontekstissa (ks. esim. Hertel, Geister & Konradt 2005; Powell, Piccoli & Ives 2004). Työmotivaatio oli tiimeissä hyvä. Mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla vaikutti positiivisesti motivaatioon. Kokonaisuudessaan virtuaalisen työskentelyn vaikutus motivaatioon oli kuitenkin vähäinen. Työmotivaatioon vaikuttivat erityisesti mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, joita onkin pidetty työmotivaation keskeisesti vaikuttavina tekijöinä useissa samapaikkaisten organisaatioiden työmotivaatiotutkimuksissa (esim. Herzberg 1966). Vaikuttaakin siltä, organisaatiomuodolla ei ole merkittävää vaikutusta työmotivaatioon, vaan itse työtehtävien vaikutus on huomattavasti oleellisempi motivaatiotekijä kuin esimerkiksi toimipaikan sijainti. Täysin merkityksetön virtuaalisuuden vaikutus työmotivaatioon ei kuitenkaan ole: liittymis- ja yhteydenmotivaatiota korostavan ilmapiirin luomiselle eripaikkainen työskentely asettaa omat haasteensa.

5.5 Kuormitustekijät

Tässä aluvussa käsitellään virtuaalisissa tiimeissä esiintyviä kuormitustekijöitä, jotka osaltaan ilmentävät ilmapiiriä. Tarkastelussa ollaan erityisen kiinnostuneita kuormitustekijöiden mahdollisesta vaikutuksesta ilmapiiriin. Aluvussa 5.5.1 käsitellään kuormitustekijöiden esiintymistä tiimeissä

yleisellä tasolla. Alaluvuissa 5.5.2–5.5.6 puolestaan käydään läpi yksityiskohtaisemmin kyseisten kuormitustekijöiden ilmenemistä teemakohtaisesti.

5.5.1 Kuormitustekijöiden esiintyminen

Kuormitustekijöitä esiintyi virtuaalisissa tiimeissä varsin vähän. Yleisimmin esiintyvät kuormitustekijät olivat työn stressaavuus ja kiireellisyys (taulukko 25). Kuormitustekijöiden vaikutus ilmapiiriin koettiin negatiiviseksi ($r=-0,482$, $p=0,001$). Myös muut tutkijat (esim. Vahtera, Kivimäki, & Pentti 1997; Vahtera, Uutela & Pentti 1996) ovat havainneet työn psyykkisten kuormitustekijöiden negatiivisen vaikutuksen ilmapiiriin. Lisäksi kuormitustekijöillä on havaittu yhteyttä sairaspöissaoloihin.

Taulukko 25. Kuormitustekijöiden esiintyminen (1=erittäin paljon, 5=erittäin vähän) (n=117).

Kuormitustekijät	mittari käännetty	
	ka	kh
henkilöiden väliset erimielisyydet	3,80	0,83
väärinymmärrykset tiimin jäsenten kesken	3,61	0,78
ratkaisemattomat ongelmat	3,79	0,90
pelko esittää mielipiteitä	4,14	0,80
eri henkilöiden aliarvostus	4,04	0,77
turha valvonta	4,35	0,67
Luottamuspula	4,15	0,76
liiallinen byrokratia	3,88	0,90
pelko epäonnistua	4,10	0,70
Kiireellisyys	2,04	0,78
työn stressaavuus	2,50	0,92
työpaikkakiusaaminen	4,75	0,54

Työpaikkakiusaaminen, luottamuspula, henkilöiden aliarvostus tai turha valvonta ei juurikaan tuntunut kuormittavan tiimien jäseniä. Mielipiteitäkään ei pelätty esittää.

5.5.2 Työpaikkakiusaaminen ja ihmisten väliset konfliktit

Virtuaalisessa tiimikontekstissa ihmisten välisiä konfliktin riskejä lisäävinä tekijöinä voidaan pitää muun muassa viestinnällisiä väärinymmärryksiä (ks.

alaluku 5.1.7.1), vähäistä mahdollisuutta spontaaniin kanssakäymiseen ja turvattomuuden tunnetta (ks. Sivunen 2007). Riskitekijöistä huolimatta työpaikkakiusaamista tai konflikteja ei juurikaan koettu esiintyvän tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisissa tiimeissä, joiden jäsenistä 95 % koki kiusaamista esiintyvän melko tai erittäin harvoin ja 5 % silloin tällöin. Myös muissa tutkimuksissa työpaikkakiusaamisen on havaittu olevan vähäistä virtuaalisissa tiimeissä (esim. Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Zaccaron & Bader 2003). Yleisesti ottaen esiintyessään erilaisten ihmistenvälisen konfliktien koettiin heikentävän ilmapiiriä ja me-henkeä huomattavasti. Positiivisena seikkana virtuaalisissa tiimeissä voidaan nähdä se, että tiiviin tunnelman puuttuessa syntyy harvoin henkilökohtaisia ristiriitoja tai konflikteja. Tiimeissä C1 ja C2 kiusaamistilanteita muistuttavia konfliktitilanteita esiintyi lähinnä yksittäisten henkilöiden käyttäytymisessä. Tiimeissä C2 yksi etätoimipaikoista koettiin sisäänpäinlämpiäväksi ja muissa toimipisteissä olevat työntekijät kokivat tilanteen hankalaksi (vrt. van Knippenberg 2000). Viestinnän, tuen ja yhteistyön ei koettu toimivan kovin hyvin kyseisen toimipaikan tiettyjen henkilöiden kesken. Asia oli tiedossa, ja siihen oli jossain määrin yritetty puuttuakin, mutta tilannetta ei ollut saatu kunnolla korjattua. Kyseisessä tapauksessa konfliktitilanteet liittyivät puutteelliseen viestintään toimipaikan ulkopuolelle sekä heikoksi koettuun yhteistyöhön. Virtuaalisuus koettiin tässä tapauksessa positiiviseksi, sillä toisella paikkakunnalla työskentelevien ei tarvinnut päivittäin olla kanssakäymisessä kyseisen toimipaikan työntekijöiden kanssa, ja näin konfliktia ei aistinut arkipäivän työskentelyssä. (vrt. Mortensen & Hinds 2001.) Toisaalta etäällä olo ei poistanut ongelmaa. Heikosti toimiva viestintä ja yhteistyö häntasivat työn kehittämistä ja yhteistyön sijaan oli useissa tapauksissa tyytyminen yksin työskentelyyn. Joissakin tapauksissa tämä aikaansai epäyhteneväisyyden ja jopa syrjityksi tulemisen tunteen kokemuksia. Ihmisten väliin konfliktitilanteisiin koettiin olevan hankala puuttua erityisesti etäältä toimittaessa. Tiimin C2 asiantuntijat tuovat esiin negatiivisia kokemuksiaan sisäänpäinlämpiävästä toimipisteestä:

Poriin en soittle. Se on henkilökemiajuttu. En ole siellä hyväksyty. Näille kyseisille henkilöille en voi soittaa, vaikka he tekee samaa työtä kuin mäkin. Se asetelma on aina ollut näin. Kai siihen on yritetty jotain, mut ei siihen oo saatu parannusta. Mut kun tää asia on todettu, niin mä oon pystyny elämään sen asian kanssa. Mä saan kuitenkin tukea Turusta ja Tampereelta. Mut ei voi sanoa, että se miellyttävää olisi tai että se tuntuisi hyvältä. Edelleenkin en oo sinne Poriin ollu yhteydessä. Rehellisesti sanottuna, se ei ole minusta kiinni, vois in ollakin. Jos joka kerta saa määrän rätin vastaan, niin ihminen lakkaa yrittämästä. Miksi se vaan tekisi kiusaa itselleen. (asiantuntija tiimi C2)

Heidi asuu Tampereella mutta toimipiste on Porissa, koska ei suostunut tuleen tänne meidän tamperelaisten joukkoon, kun me ei olla yhtään mukavia persoonia. (asiantuntija tiimi C2)

En mä voi sanoa, että mä millään tavalla kuuluisin joukkoon siinä asiakastimissä näihin keskusteluihin ja näihin, koska en mä oo siellä paikanpäällä eikä ne jaa sitä tietoa. (asiantuntija tiimi C2)

Samankaltaisia tuloksia on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa: virtuaalisissa tiimeissä konfliktien ratkaiseminen on hankalaa ja vaikeampaa kuin kasvokkain toisiaan tapaavissa tiimeissä (esim. Armstrong & Cole 2002; Kokko ym. 2005; Vartiainen & Hakonen 2002). Armstrongin ja Colen (1996) tekemän tutkimuksen mukaan konfliktit ilmaistiin, tunnistettiin ja pyrittiin selvittämään nopeammin, mikäli työryhmän jäsenet työskentelivät fyysisesti lähellä toisiaan. Virtuaalisesti työskentelevillä ryhmillä ongelmat haudattiin ja jätettiin usein selvittämättä. Lähellä toisiaan työskentelevät työntekijät valittivat usein asioista läheiselle työtoverille, mutta eivät valittaneet etäällä toimivalle esimiehelle ennen, kuin tunteet nousivat korkealle tasolle. Kynnys nostaa asioita esille etäällä olevalle esimiehelle oli suurempi kuin esimiehen työskennellessä samoissa fyysisissä tiloissa.

Se, kuinka organisaatiossa käsitellään konflikteja, kertoo osaltaan ilmapiiristä. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 130) suosittelevat, että konflikteihin puututtaisiin mahdollisimman aikaisin. Näin konfliktit ja kielteiset tunteet eivät pääse patoutumaan ja kasautumaan. Toisaalta ristiriitoihin voidaan suhtautua myös matalalla profiililla. Hienovarainen konflikteihin puuttuminen ei ylikorosta pienen konfliktin merkitystä niin, että koko tiimin toiminta häiriintyy.

5.5.3 Byrokratia

Toimintaa ohjaavia sääntöjä koettiin esiintyvän jonkin verran. Yleisesti ottaen sääntöjä ei kuitenkaan koettu olevan liikaa, niin että ne olisivat selkeästi haitanneet tai haitanneet työskentelyä. Tästä myös pidettiin, sillä virtuaalisten tiimien henkilöstö arvosti vapautunutta ja rentoa toimintaa, jossa ei esiinny liiallista byrokratiaa. Tiimien toiminnan kannalta yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattamista pidettiin kuitenkin tärkeänä ja useampi henkilöstön jäsenistä toi esiin sääntöjen noudattamisen merkitystä sekä toivoi myös esimieheltä nykyistä jämäkämpää otetta sääntöjen noudattamatta jättämisen puuttumisessa. Varsinkin ihmisten ollessa eri paikkakunnilla tiettyjen toimintaperiaatteiden koettiin luovan yhteneväisyyttä tiimin toiminnalle. Mitään vakavia sääntörikkomuksia ei kuitenkaan ollut ilmennyt. Osa liittyi dokumenttikäytänteisiin, osa yleisiin toimintaperiaatteisiin. Yhteisten pelisääntöjen katsottiin kuuluvan tiimin toimintalinjaan ja sääntöjen puutteellisuus puolestaan miellettiin epäyhteneväiseen toimintakulttuuriin.

Missään virtuaalisessa tiimissä toimintaa ei koettu erityisen byrokraattiseksi. Itse asiassa liiallista byrokratiaa koettiin kokonaisuudessaan ilmenevän varsin vähän. Turhaksi koettu byrokratia liittyi lähinnä asioiden kirjaamiseen moneen kertaan tai koettuun paperisotaan, joka liittyi asioiden eteenpäin viemiseen. Tämänkaltaiset asiat olivat kuitenkin melko pieniä, eivätkä ne oleellisella tavalla vaikuttaneet koettuun ilmapiiriin, joskin kyseiset asiat ilmetessään latistivat hieman yleistä ilmapiiriä. Asioiden hoitamisen kannalta byrokratian koettiin selkeästi haittaavan työskentelyä.

Organisaation koon kasvaessa koettiin byrokraattisuuden lisääntyvän ja isossa organisaatiossa koettiin vaikutusmahdollisuuksien vähenevän pieneen organisaatioon verrattuna. Vaikka tiimin sisällä ei koettu vallitsevan liiallista byrokratiaa sinänsä, koettiin useassa tiimissä ison organisaation vaikuttavan tiimin toimintaan byrokraatialla. Virtuaalinenkaan tiimi ei siis elä irrallista eristettyä elämää ison organisaation sisällä, vaan ison organisaation mukanaan tuomat byrokraattiset kuviot ulottuvat virtuaalisiin tiimeihin asti eri asioissa. Tämä tuli esille erityisesti erilaisissa muutostilanteissa ja lomakkeiden täytössä. Tiimien C1 ja C2 asiantuntijat tuovat esiin ison organisaation byrokraattisuuden vaikutusta virtuaalisen tiimin toimintaan:

Tää on erittäin jäykkä organisaatio. Siis semmonen, tää on niin iso, että täällä on ihan mahdoton olla yksilö. Et se täältä puutuu, et siihen ei oo mitään mahdollisuutta, et sä oot, sä oot osa sitä kokonaisuutta kyllä, mutta missään tapauksessa sulla ei oo ihan oikeesti omia mielipiteitä, et sähän teet niin kuin sulle sanotaan. Et se on tän ison organisaation ongelma on tämmönen. Kaikki pitää olla kolmena neljänä kappaleena ja anomukset sinne sun tänne. Et mitään semmosia oikeita ihan oikeita asioita ni ei täällä läpitte saa. Et hirveen jäykkä. (asiantuntija tiimi C2)

Jos tiimi haluaa lähteä viemään jotain asiaa eteenpäin niin tai jos halutaan esimerkiksi henkilöitä lisää, niin kyllä siellä on se vastassa se iso organisaatio, että kyllä se pitää se anomus kymmenenä kappaleena tehdä, että, saadaanko me nyt ihan oikeesti tehdä näin, vai mitä että? Et se on kyllä jäykkä. Tiimin sisällä kyllä asiat toimis, mutta sitten tulee se seinä vastaan siinä. Kyllä siinä tapellen täytyy eteenpäin mennä, jos haluaa ihan oikeesti omat ajatuksensa saada tonne eteenpäin. (asiantuntija tiimi C1)

Tiimissä D1 byrokratian määrä oli koettu selkeästi toimintaa ja tiimin ilma- piiriä heikentäväksi seikaksi. Kyseisessä tiimissä byrokratian määrä oli selkeästi kasvanut ja spontaani toiminta vähentynyt ja ilmapiiriin tällä oli koettu olevan lamauttava vaikutus. Tiimeissä B1 ja B2 oli käytössä tarkka kirjanpito työtunneista. Kaikki työtunnit kirjattiin ylös, mille projektille työtä oli tehty. Jopa kysyttäessä neuvoa tiimitoverilta tai toisen tiimin jäseneltä työtehtävissä, tuli avun antajan kirjata ylös, mihin projektiin oli apua tarjoamassa. Tämä koettiin tiimeissä byrokraattisena ja yhteistyötä hankaloittavana tekijänä. Sen si-

jaan, että olisi voinut kysyä puhelimitse apua työtoverilta, piti ensin esimieheltä selvittää projektinnumero ja ilmoittaa se avun tarjoajalle, jotta tämä sai kirjattua sen ylös ja vasta sitten päästiin varsinaisesti mahdolliseen auttamiseen. Varsinkin spontaania auttamista kyseisen byrokraattiseksi koetun toimenpiteen koettiin vähentävän. Samoin kynnys yleisesti pyytää ja tarjota apua nousi.

5.5.4 Kiireellisyys

Työn voimakkaan kuormituksen, suuren työmäärän sekä kiireellisyyden koettiin vaikuttavan ilmapiiriin selkeästi negatiivisesti. Tulokset olivat yhdenmukaisia Nakarin (2003) tutkimuksen kanssa. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa virtuaalisten tiimien työntekijöistä suurin osa (73 %) koki kiireellisyyttä työssään melko tai erittäin paljon, ja sen koettiin myös heikentävän viestinnän laatua ja määrää (ks. alaluku 5.1.2) sekä vähentävän yrityskansalaismaista toimintaa (ks. alaluku 5.4.5). Koulutuksissa opittuja uusia asioita ei ehditty eri tiimeissä kunnolla jakaa toisille tiimin jäsenille, vaikka näin oli osassa tiimeistä sovittukin. Koulutuksesta palattaessa oli paljon eri työtehtäviä odottamassa. Välillä kuitenkin toimimattomuus viestinnässä, yrityskansalaistoiminnassa tai yhteistyössä ylipäätänsä laitettiin automaattisesti kiireen syyksi, vaikka todellinen syvällisempi syy saattoi johtua toimintakulttuurista ja ilmapiiristä.

5.5.5 Suhtautuminen virheisiin

Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä virheisiin suhtauduttiin ymmärtäväisesti eikä epäonnistumista pelätty. Virheiden tekemisen katsottiin olevan inhimillistä eikä niistä ollut tapana tuomita tai syyllistää virheiden tekijöitä. Toimintaa kuvasti ratkaisukeskeinen ote, jossa virheet pyrittiin korjaamaan pikaisesti. Tietotekninen toimiala vaikutti siihen, että useassa tiimissä virheitä pyrittiin välttämään ja tarkkuuteen sekä huolellisuuteen panostettiin. Tällaisissakin tiimeissä virheisiin oli kuitenkin totuttu ja ne pyrittiin korjaamaan pikaisesti. Tiimin C1 asiantuntija kuvaa luontevaa suhtautumista virheisiin:

Ohjelmassahan on aina virheitä. Sehän on ilman muuta selvä. Et aina kun tulee uus versio, niin siitähän löytyy virheitä. Niin ei siitä sitten vaan laitetaan taas edelleen koodarille, kun virhe löytyy. Niin sitten laitetaan että hei, nyt löyty tämmönen ja tämmönen löyty, että laitatko korjaukseen. Ja sieltä tulee melkein salamaan takaisin, että nyt on korjattu, että lähetätkö asiakkaalle, että se menee ihan

näin. Ihan luontevaa, siis täydellisen luontevaa. Että ei siinä edes haeta että kuka on virheen tehnyt, ei sitä edes mietitä, että kuka sen on tehnyt. (asiantuntija tiimi C1)

Staplesin, Wongin ja Cameronin (2003, 178) tutkimustulokset ovat osaltaan samankaltaisia. He havaitsivat virtuaalisia tiimejä koskevassa tutkimuksessaan positiivisen ja toisia tukevan ilmapiirin merkiksi sen, etteivät kollegat arvostelleet tai syytelleet toisiaan virheiden sattuessa, vaan olivat auttamassa ongelman ratkaisemisessa ja virheen korjaamisessa. Avointa ilmapiiriä arvostettiin myös erittäin paljon. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että jokaisella olisi mahdollisuus tuoda esiin ideoitaan ja ajatuksiaan. Liiallista kriittisyyttä ja pessimistisyyttä, jossa toisten tiimin jäsenten ideoita ei arvostettu tai väheksyttiin, pidettiin erittäin haitallisena tiimin toiminnan kannalta.

Tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä syvälinen virheistä keskustelu tiimin jäsenten kesken koettiin kehityskohteeksi, sillä virheitä ei analysoitu ja käyty läpi. Kaikissa tiimeissä koettiin esiintyvän liian vähän rakentavaa palautetta, jossa tuotaisiin esiin kehityskohteita työssä menestymiseen tai työskentelytapoihin. Tyypillisesti rakentava palaute liittyi esimerkiksi ohjelmointivirheeseen, jolloin asiakaspalvelutehtävissä toimivat tai asiakkaat toivat esiin ongelmakohdan. Tällaisissa tapauksissa palaute otettiin tyypillisesti vastaan ilman tunnereaktioita ja asia korjattiin mahdollisimman pikaisesti. Vinkkejä, kyseenalaistamista tai syvemmän tason pohdintaa työn kehittämiseksi ei kuitenkaan koettu saatavan kovinkaan paljoa. Toisten tiimin jäsenten epäonnistumisten läpikäyntiä pidettiin mielekkäänä, jotta tulevaisuudessa kyettäisiin välttymään vastaavilta virheiltä. Käytännössä virheiden läpikäyntiä oppimismielessä esiintyi vähän, vaikka ideoita pidettiin hyvänä. Rakentavan palautteen vähäisyyteen vaikutti selkeästi palaute- ja viestintäkulttuuri, eikä esimiehillä ja kollegoilla ollut yleensä tapana antaa rakentavaa palautetta. Toisena seikkana oli syvemmän tason luottamuksen puuttuminen, eli tiimin jäsenille ei uskallettu sanoa suoraan kehityskohteista, vaan saatettiin esimerkiksi pelätä toisen reaktiota palautteeseen. Tulosityksikön C3 ja tiimin A2 asiantuntijat tuovat kommentteissaan esiin epäonnistumisten peittelyä ja palautteen antamisessa vallitsevaa hienotunteisuutta:

Ei oo sellaisia ollu, että tein tällaisen virheen, että älkää vaan muut tehkö. Missään virallisessa tilaisuudessa en oo kuullu tällaista. Se aika vahvasti vaietaan, en mä tiitä tarkoituksella, mut ei sitä ainakaan mainosteta. Ei ole kenelläkään rohkeutta mainostaa virheitään, kyllä aika paljon vaietaan. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Enempi avoimuutta, ettei se vaan jäis jonkun projektiin tiedoksi, mikä meni pieleen, ettei toinen projekti tekisi samoja virheitä. Onhan se ilkeä sille projektille, jotka on olleet siinä projektissa ja jos sitä avoimesti ruvetaan käymään läpi. He

kokee sen heihin kohdistuvana. Kun sitä saatais jotenkin julkiseksi, ettei kaikki tekis samaa virhettä. (asiantuntija tulosityksikkö C3)

Hyvin vähän uskalletaan sanoa mitään negatiivista. Mä en tiedä onko siinä joku ammattitylpeys, varsinkin ne ketkä on ollu parikymmentä vuotta alalla. Ne on aika herkkiä ottamaan palautetta vastaan. Kyllä saa olla aika diplomaattinen, kun menee jotain asiaa esittämään. Ne on aika herkkiä, varsinkin kun antaa rakentavaa palautetta, nin mun mielestä sitä rakentavaa palautetta tulis ehdottomasti olla enemmän. Se on vähän, että ei uskalleta. (asiantuntija tiimi A2)

Virheisiin suhtautumisen osalta virtuaalisten tiimien ilmapiiri muistutti Westin (1990) kuvailemaa turvallista ilmapiiriä, jossa negatiivista kritiikkiä virheiden sattuessa ei juurikaan pelätty. Toisaalta, vaikka virheisiin suhtauduttiin luonnollisella ja inhimillisellä tavalla, ei virheitä kuitenkaan käsitelty oppimismielessä avoimesti isolla porukalla tai niin, että ihmiset olisivat itse vapaaehtoisesti tuoneet virheitään esiin, jotta muut osaisivat välttää niitä.

5.5.6 Turvattomuuden tunne

Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista (Maslow 1943). Organisaation toimintaa tukee sellaisen työyhteisön ilmapiiri, joka luo ihmisiin turvallisuuden tunnetta terveellä tavalla. Ihmisten tuntiessa tervettä turvallisuuden tunnetta ilmapiiri tukee työkyvyn säilymistä, rohkeutta muutosten vastaanottamiseen ja luovaa työskentelyä. (Pessi 1999, 37.) Henkilöstön turvattomuuden tunne oli suurin yksittäinen ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Kokonaisuudessaan turvattomuuden tunnetta esiintyi tiimeissä kuitenkin vähän. Ilmetessään sen vaikutukset ilmapiiriin olivat hyvin negatiiviset. Alaluvussa 5.3.1 käsiteltiin henkilöstön turvattomuuden tunnetta, joka syntyi esimiehen vähäisestä vuorovaikutuksesta. Muita henkilöstön turvattomuuden tunteen ilmeneeseen vaikuttavia seikkoja tiimeissä olivat erityisesti uhka työpaikan menettämisestä sekä puutteellisen viestinnän aikaansaama turvattomuuden tunne. Alaluvussa 5.1.5 sivuttiin hieman puutteellisen viestinnän aiheuttamaa epä-tietoisuuden tunnetta, mikä aiheuttaa helposti turvattomuuden tunnetta.

Työpaikan menettämisestä johtuva turvattomuuden tunne vaikuttaa erityisen negatiivisesti ja lamauttavasti ilmapiiriin. Irtisanomisen uhan negatiivisista vaikutuksista huolimatta voi uhkatilanne vaikuttaa tiimiin myös positiivisesti. Tiimin jäsenten yhteiseksi koettu uhka voi vahvistaa me-henkeä ja tiimin yhteisen edun tavoittelua. Liiallisuuksiin mentäessä vaarana tällaisessa kuitenkin on, että tiimistä tulee sisäänpäinlämpenevä, jolloin näkökulma kapenee liiaksi oman tiimin keskeiseksi. Tiimeissä B1 ja B2 tämänkaltaisia piirteitä oli ilmennyt. Työpaikan menettämisen uhka aikaansai osalle henkilöstöstä pelon ilmapiirin, jossa ajatukset ja tunteet pyörivät uhkatilanteen ympärillä. Töitä hamst-

rattiin yhteistyön sijaan. Pyrkimyksenä oli vakuuttaa johto siitä, että ”minä ja tiimi olemme tärkeitä, kun saamme tehtyä paljon töitä”. Työtehtäviä pyrittiin jakamaan oman tiimin jäsenille ja ajoittain jopa keräämään niin, että tiimin jäsenillä oli yllin kyllin töitä, mutta vastaavasti toisen tiimin jäsenet kaipasivat lisää työtehtäviä. Vaikka työnteon ja rasittavuuden näkökulmasta olisi ollut järkevää jakaa osa työtehtävistä toisen tiimin jäsenille, pyrkivät tiimit toiminnallaan varmistamaan oman asemansa. Toisaalta toimintaa ohjasi yhtenevyyden tunne tiimiä kohtaan, toisaalta epävarmuuden tunne ja pelko työpaikan menettämisestä. Hetkellisesti työpaikan menettämisen uhka vaikutti työmotivaatioon positiivisesti. Ihmiset eivät uskaltaneet valittaa työn rasittavuutta tai työmäärän suuruutta, vaan pyrkivät tekemään työnsä tehokkaasti ilman reklamointia säilyttääkseen nykyisen työpaikkansa. Toiveena tässä oli, ettei tulisi irtisanotuksi. Ajan kuluessa pelkotilat ja epävarmuuden tunteet olivat vähentyneet, kun oli huomattu, ettei mitään radikaaleja muutoksia, kuten irtisanomisia tai etätoimipisteen lakkauttamisia ollut tullut. Tiimin B1 asiantuntija kuvaava irtisanomisuhan vaikutusta motivaatioon ja työskentelyyn:

Joskus rutissu, että liian paljon töitä, mut sit kun tuli yt-neuvottelut, niin eipä rutissu enää. Kaikki piti kynsin hampain kiinni. Se on yht`äkkiä hävinny se rutina. Ei kukaan antais omia hommia, en sitten tiedä, onko pelko sitten. (asiantuntija tiimi B1)

Toisaalta turvattomuuden tunne vaikutti avoimuuteen, työn kehittämiseen ja varsinkin työviihtyvyyteen ja ilmapiiriin negatiivisesti ja stressaavasti. Irtisanomisen uhan vallitessa mahdollisilla organisaatioilmapiiriin tyypillisillä kehittämistoiminnoilla, kuten keskustelulla, toisiin tutustumisilla ja viestinnän kehittämisellä, koettiin olevan hyvin marginaalinen merkitys. Huomio keskityi uhkatilanteessa irtisanomisen välttämiseen.

Työpaikan menettämisen uhan vaikutus ilmapiiriin on hyvin negatiivinen, ja se saattaa heijastua ilmapiiriin vielä vuosienkin päästä. Tiimissä B1 irtisanomisista oli kulunut jo vuosia, mutta silti organisaation tulevat yrityskaupat toivat mukanaan epävarmuuden tunnetta henkilöstössä. Tiimin B1 asiantuntija tuo esiin epävarmuuden ja pelon tunteita etäällä toimiessa:

Mitä isompaan organisaatioon sitä mennään, niin sitä enemmän tulee pelkoa että, kuinka meille käy. Meidät on helppo heittää pois, kun meitä ei oo paljoa. Kyllä nää muutokset niiku sillä tavalla on vaikuttanut tohon. Mä luulen, että se ei sit kuitenkaan pitkän päälle, että se on sellainen ensireaktio ollut. Sitten kun todetaan, että kyllä tää homma jatkuu tästä, että ei tästä mitään saakaan valmiiksi, ei sitä kauheesti etukäteen mietitä. (asiantuntija tiimi B1)

Puutteellisen viestinnän koettiin luovan turvattomuuden tunnetta ja varsinkin etätoimipaikoilla tämä aikaansai henkilöstölle turvattomuuden tunnetta,

sillä samassa toimipaikassa ei välttämättä ollut esimiestä tai muuta vastuuhenkilöä, jolta tilanteen olisi voinut helposti tarkistaa. Paikoitellen henkilöstö alkoi omassa päässään miettiä tapahtumien kulkua negatiiviseen sävyyn, ja näin turvattomuuden tunne korostui. Tiimin C3 asiantuntija tuo esiin puutteellisen viestinnän luomaa epävarmuuden tunnetta sekä heikon viestinnän negatiivista vaikutusta ilmapiiriin:

Se alku lähti huonosti liikkeelle, kun kukaan ei tiennyt mitään ja ei informoitu ja sit vasta tiedettiin, kun asia oli jo valmiiksi valmisteltu. En tiedä, oliko esimiehelläkään tietoa. Sit omassa mietintämyssyissä alko miettiä, kun ei tiennyt mitään. Jokainen sit mietti asioita omalla kohdallaan pienessä päässä ja siinä hän sit tulee niitä väärinkäsityksiä, kun luulee tietävänsä. Siinä tulee sit tällainen huono ilmapiiri. Tämä huono ilmapiirijuttu oli suurin tekijä, vaikka asiat oli jo paremmalla suunnalla, ei kyse ollu siitä, että menis esimieheen, vaan se oli se lähtökohta, joka jäi ihmisillä mieleen. Se lähtökohta oli siinä se. Nyt mielestäni on ihan toisella tolalla asiat. (asiantuntija tiimi C3)

Sen sijaan hyvin toimiva viestintä loi henkilöstölle turvallisuuden tunnetta: tiedetään, missä tiimi ja organisaatio ovat menossa eri asioissa. Suuressa osassa tiimeistä viestintä koettiin suhteellisen hyvin toimivaksi, eikä sen koettu oleellisella tavalla luovan turvattomuuden tunnetta tai heikentävän ilmapiiriä.

5.5.7 Yhteenveto ja johtopäätökset kuormitustekijöistä

Virtuaalisissa tiimeissä esiintyi melko vähän kuormitustekijöitä, joista yleisimpiä olivat stressi ja kiire. Varsinkin kiire heikensi ilmapiiriä ja vaikeutti ilmapiirin kehittämistä (taulukko 26). Myös Nakarin (2003) tutkimuksessa tuli esiin kiireen negatiivinen vaikutus ilmapiiriin. Lisäksi yksittäisistä kuormitustekijöistä turvattomuuden tunteen vaikutus ilmapiiriin oli erityisen suuri. Ilmetessään turvattomuuden tunne heikensi ilmapiiriä merkittävästi. Vaikka turvallisuuden tunne on esitetty yhtenä ihmisen perustarpeena (Maslow 1943), on turvallisuuden tunteen tarkastelu aikaisemmissa ilmapiiritutkimuksissa jäänyt vähäiseksi, vaikka se on merkittävä osa-alue (ks. esim. James ym. 2008). Virtuaalinen työskentely asettaa omat haasteensa turvallisuuden tunteen luomiselle: eripaikkainen työskentely luo haasteita viestintään, henkilöstö tapaa harvoin esimiestään kasvokkain ja henkilöstö saattaa epäillä sitä, onko esimies kunnolla tietoinen heidän työssä menestymisestä. Toisaalta virtuaalista organisaatiomuotoa enemmän turvallisuuden tunteen luomiseen vaikuttavat säännöllinen viestintä, viestintä- ja toimintasäännöistä sopiminen sekä esimiehen aktiivinen kanssakäyminen henkilöstön kanssa. Henkilöstön turvattomuuden tunne korostuu erityisesti työpaikan menettämisen uhan tilanteissa. Tällai-

sisä tilanteissa henkilöstön huomio keskittyy työpaikan säilyttämiseen ja muiden ilmapiiriin kehittämistoimenpiteiden vaikutus ilmapiiriin on hyvin marginaalinen. Tulevissa ilmapiiritutkimuksissa vallitsevien kuormitustekijöiden tarkastelua taustatekijöinä voidaan pitää tärkeänä, sillä niillä saattaa olla merkittävä vaikutus ilmapiiriin.

Taulukko 26. Yhteenveto kuormitustekijöistä.

Kuormitustekijä	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Kuormitustekijät yleisesti	Kuormitustekijöitä esiintyi melko vähän. Suurimmiksi kuormitustekijöiksi koettiin työn stressaavuus ja kiireellisyys.	Kuormitustekijät heikensivät ilmapiiriä.
Kiireellisyys	Työntekijöillä päähuomio meni omien töiden tekemiseen ja ilmapiiriin kehittämiseen ei koettu olevan kunnolla aikaa. Esimerkiksi syvällisiin keskusteluihin koettiin olevan vain vähän aikaa.	Kiire heikensi ilmapiiriä ja vaikeutti sen kehittämistä.
Työpaikkakiusaaminen	Työpaikkakiusaamista esiintyi hyvin vähän. Työpaikkakiusaamiseen vaikuttivat mm. pelko töiden riittävydestä ja kateus. Etäällä työskentely mahdollisti, ettei tarvinnut olla tekemisissä kiusaajien kanssa kovin usein. Toisaalta se ei poistanut varsinaista ongelmaa.	Työpaikkakiusaaminen heikensi ilmapiiriä ja me-henkeä, viestinnän toimivuutta sekä yhteistyötä.
Byrokratia	Byrokratiaa esiintyi melko vähän tiimeissä. Henkilöstö arvosti vähäistä byrokratiaa. Toisaalta sääntöjen noudattamista pidettiin tärkeänä.	Byrokratia heikensi ilmapiiriä. Sopiva sääntöjen ja normien määrä luo selkeyttä tiimin toimintaan ja yhtenäistää toimintatapoja.
Turvattomuuden tunne	Turvattomuuden tunnetta esiintyi erityisesti irtisanomisen uhan tilanteissa. Irtisanomisesta ja niiden uhkatilanteet säilyivät henkilöstön muistissa kauan. Uhkatilanne vaikutti henkilöstön käytökseen individualistisuutta korostavana, jolloin henkilöstö pyrki säilyttämään oman työpaikkansa.	Turvattomuuden tunteiden vaikutukset ilmapiiriin olivat hyvin negatiiviset ja lamaannuttavat. Tällaisissa tapauksissa ilmapiiriin kehittämistoimenpiteillä ei juurikaan koettu olevan positiivista vaikutusta ilmapiiriin.

Työpaikkakiusaamista esiintyi hyvin vähän virtuaalisissa tiimeissä, ja sen koettiin vaikuttavan koko tiimin ilmapiiriin negatiivisesti. Virtuaalinen työskentely mahdollistaa sen, ettei ikäväksi koettujen etäällä työskentelevien henkilöiden kanssa tarvitse olla usein tekemisessä, joten kiusaamistilanteita pystyy välttämään. Toisaalta etäällä toisistaan työskenteleminen ei kuitenkaan poista ongelmaa.

5.6 Ilmapiiriin mittaus ja kehittäminen

Tässä alaluvussa käydään läpi, miten tiimeissä oli tapana mitata ilmapiiriä sekä erityisesti, miten ilmapiiriä oli pyritty kehittämään.

5.6.1 Tapa mitata ilmapiiriä

Kaikissa organisaatioissa mitattiin ilmapiiri vuosittain. Organisaatiossa B oli ilmapiiriä hetkellisesti mitattu muutama vuosi aiemmin vuosittaisen ilmapiirimittauksen lisäksi kuukausittain yksinkertaisella hymiö-mittarilla, jossa yksilöt valitsivat erilaisista kasvojen kuvista (☺ :I ☹) sellaisen, mikä kuvasi tiimin sen hetkistä ilmapiiriä. Vastaaminen tapahtui intranetin avulla ja oli nopeaa ja yksinkertaista. Tulosten mukaan ilmapiiri koettiin tiimeissä heikoksi, eikä henkilöstön mielestä sen kehittämiseksi tehty mitään toimenpiteitä. Johto päätti lopettaa kyseisen mittarin käytön, koska sen mielestä tulos oli vääristynyt, mutta henkilöstö siis puolestaan koki, että sitä ei kuunneltu ja että ilmapiiri oli keho. Tämä oli yksi esimerkki johdon ja henkilöstön näkemuseroista. Välillä johto näkee asiat positiivisemmassa valossa kuin henkilöstö ja kieltäytyy uskomasta jopa mittaustuloksia. Tällöin ilmapiiriä on hankala lähteä kehittämään. Tiimin B1 asiantuntija tuo esiin johdon vähäistä halua uskoa ilmapiirimittauksen heikkoa tulosta:

Ei alettu tekemään mitään. Tällöisestä tulee kyniseksi, että sieltä toimitusjohtaja laittaa kirjeen sähköpostiin, että hän ei ymmärrä, mistä tällainen voi johtua, että tämä kysely on osoittautunut toimimattomaksi ja se poistetaan käytöstä. Siinä kohtaa lakkaa se usko siihen, että tosi paljon kiinnosti. Ei tule tässä kulttuurissa, että asioihin puututtaisiin. Se on ihan, että oli siellä millaiset naamankuvat tahansa, niin se ei herätä mitään yltyöpositiivisia tunteita. Se vaan pahentaa, että oltais nyt positiivisia. (asiantuntija tiimi B1)

Kaikissa tiimeissä oli toteutettu ilmapiirimittaus kyselynä, jossa yksilöt arvioivat ilmapiiriä valitsemalla mielestään sopivimman vaihtoehdon eri ilmapiiriväittämiin. Sen sijaan haastattelemalla ilmapiiriä ei ollut tutkittu missään tiimeistä aiemmin. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Tulokset ilmaistiin tiimin tai tulosityksikön vastausten keskiarvoina. Käytetyt ilmapiirimittarit olivat vuosittain samanlaisia vertailtavuuden takia.

Käytetyt kyselyt olivat eri tiimeissä samankaltaisia. Joissakin tapauksissa kyselyn tulosten analysointi ja mittari eivät olleet täysin luotettavia. Tiimissä C2 kyselyn väittämien ja kysymysten määrä oli koettu liian runsaaksi, minkä vuoksi vastaajat kokivat vastaamisen raskaaksi ja varsinkin kyselyn loppuosan väittämiin ja kysymyksiin ei osa vastaajista jaksanut enää keskittyä kunnolla. Toisinaan esimiesosiota koskevat kysymykset aiheuttivat tulkinnanvaraisuutta ja erehtymisen mahdollisuutta. Joissakin tiimeissä saattoi etätoimipisteissä oleva virtuaalisen tiimin jäsen kuulua paikallisen toimiston esimiehen alaisuuteen, ja näin hänellä oli kaksi esimiestä. Samoin oli tiimissä C2, jossa tiimiä johti kaksi esimiestä. Väärinkäsityksiltä ja tulkintakysymyksiltä olisi välttytty esimiesosiota edeltävällä ohjeistuksella, jossa henkilöstöä olisi ohjeistettu valitsemaan kyseisen virtuaalisen tiimin esimies tarkastelun kohteeksi ja kir-

joittamaan vielä esimiehen nimi vastausviivalle, kuten tässä tutkimuksessa kyselyssä tehtiin.

Toisena ilmapiiritulosten tulkintaan ja läpikäyntiin luotettavuuden kannalta negatiivisesti vaikuttava tekijä oli tiimien pieni koko. Monet virtuaalisista tiimeistä olivat henkilöstömäärältään sängen pieniä, ja ilmapiirikyselyissä monessa tiimissä oli tulokset yhdistetty toisen tiimin tuloksiin, jotta anonymiteetti vastaajilla säilyisi. Tällöin pienimpien tiimien tiimikohtaiset tulokset jäivät saamatta. Tämänkaltaisia tiimikohtaisia tuloksia kuitenkin kaivattiin tiimeissä toiminnan kehittämisen vuoksi.

Kolmantena vuosittaisten ilmapiiritutkimusten luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä oli kyselyn toteuttaminen haastatteluiden sijaan. Osa henkilöistä myönsi antavansa ilmapiirikyselyissä hieman ruusuisemman kuvan ilmapiirin osatekijöistä, kuin todellisuudessa oli kokenut. Kun verrataan tämän tutkimuksen haastattelujen kyselytuloksia keskenään, kyselyt tuottivat positiivisempia vastauksia kuin haastattelut. Osa vastaajista toi haastatteluissa esiin asioita kriittiseen sävyyn ja kertoi avoimesti erilaisista epäkohdista ja ilmapiiriin puutteista. Ilmapiirikyselyssä tiimien ilmapiirit näyttivät kuitenkin kohtalaisen hyviltä, vaikka haastatteluissa oli ilmaistu ajoittain kovaakin kritiikkiä eri asioista. Kun virtuaaliset tiimit ovat henkilöstömäärältään suhteellisen pieniä tiimejä, olisi luotettavuuden ja asioiden esiintulemisen kannalta hedelmällistä, että ajoittain osalle tiimien jäsenistä tehtäisiin ilmapiirihaastattelu. Tiimin C2 asiantuntija tuo esiin kyselyyn vastaamisen positiivista sävyä ja kehityskohteiden hankalaksi koettua esiin tuomista. Negatiivissävyyisiä vastauksia ei viitsitty tuoda esiin edes anonyymissä kyselyssä:

Se onnistuu aika heikosti. Tää mikä on ollu meillä nää tiimikyselyt, niin ne on ollu aika surkeita. Ne on oikeesti ollu. Sit vaikka mul ei oo yhteyttä sinne Poriin, niin en oo antanut huonoja arvosanoja. (asiantuntija tiimi C2)

Joissakin tapauksissa tiimin ilmapiirin tulokset saattavat olla hyvin henkilösidonnaisia. Ilmapiirimittauksen tulokset saattoivat vääristyä pitkälti siksi, että tiimissä (erityisesti tiimi C2) saattoi olla muutamia henkilöitä, joiden kanssa muut tiimin jäsenet eivät tulleet kunnolla toimeen. Henkilökohtaiset erimielisyydet eivät kuitenkaan virtuaalisissa tiimeissä olleet yleisiä, vaan yksittäisiä tapauksia, mutta kyseisissä tapauksissa niiden vaikutus ilmapiiriin koettiin merkittäviksi.

5.6.2 Ilmapiirin kehittäminen

Tässä alaluvussa käydään läpi tiimeissä esiintyvää ilmapiirin kehittämistä. Epäviralliset tilaisuudet on nostettu esiin omana aihepiirinään, koska niiden

merkitys nousi korostetusti esiin ilmapiirin kehittämisen keinona. Vaikka epävirallisten tilaisuuksien antia luottamuksen rakentamisen, me-hengen sekä toisiin työntekijöiden tutustumisen kannalta on sivuttu jo aiemmin kyseisissä alaluvuissa, käsitellään tässä alaluvussa epävirallisten tilaisuuksien antia vielä hiukan syvällisemmin. Epävirallisissa tilaisuuksissa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ihmisinä, työtehtävistä puhutaan vapaamuotoisesti ja ilmapiiri kehittyy ikään kuin huomaamatta.

5.6.2.1 Epäviralliset tilaisuudet ilmapiirin kehityskainona

Informaation ja osaamisen jakaminen on yksi virtuaalisen organisaation menestystekijöistä. Epäviralliset tapaamiset ja henkilösuhteiden kehittäminen mahdollistavat tiedon sekä osaamisen jakamisen. (Ring & van de Ven 1992, 492.) Kaikissa tiimeissä epävirallisia tilaisuuksia pidettiin erittäin positiivisesti ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Saunailloissa, ravintolailloissa, yhteisessä pelissä tai piknikillä, koettiin olevan mahdollisuus tutustua virtuaalisen tiimin jäseniin ihmisinä henkilökohtaisella tasolla. Perheestä, harrastuksista ja muista kiinnostuksen kohteista tuli usein juteltua epävirallisten tilaisuuksien aikana ja tämä koettiin tutustumisen kannalta merkittävänä antina. Lisäksi epäviralliset tilaisuudet koettiin erinomaisena paikkana rakentaa tiimin sosiaalista dynamiikkaa ja me-henkeä. Myös muut tutkijat (Duarte & Snyder 1999; George 1996; Ghoshal ym. 1994; Kosonen 2008; Prasad & Akhilesh 2002, 104) ovat tuoneet esiin samankaltaisia tuloksia. Työn kehittämisessä yhteiset epäviralliset tilaisuudet koettiin niin ikään antoisina. Kasvokkain oli mahdollisuus keskustella vapaamuotoisesti työasioista ja vaihtaa kuulumisia ja ideoita rennossa ilmapiirissä. Kososen (2008, 112), Krausin ja Fussellin (1990) sekä Tuomen (1999) tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia epävirallisten tilaisuuksien positiivisista vaikutuksista. Vapaamuotoisten yhteisten tilaisuuksien on havaittu lisäävään työyhteisöön kuulumisen tunnetta.

Vajaa puolet (40,4 %) virtuaalisten tiimien jäsenistä koki yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia järjestettävän silloin tällöin. Lähes yhtä monen mielestä vapaamuotoisia tilaisuuksia järjestettiin melko tai erittäin harvoin (taulukko 27).

Taulukko 27. Yhteisten vapaamuotoisten tilaisuuksien järjestäminen (n=114).

Epävirallisten tilaisuuksien järjestämisen useus	%
erittäin harvoin	15,8
melko harvoin	23,7
silloin tällöin	40,4
melko usein	20,2
hyvin usein	0,0
Yhteensä	100

Oleellisena seikkana ei niinkään pidetty sitä, mitä yhdessä tehtiin, vaan yhdessäolo ja yhdessä tekeminen sinänsä oli arvokasta. Tiimin E1 asiantuntija tuo esiin epävirallisten tapaamisten positiivista vaikutusta ilmapiiriin:

Teemapäiviä, elämysmatkailua, lähdetään harrastamaan jotakin uutta yhdessä. Siinä yhteisen tekemisen kautta lähdetään hakemaan sitä, kaikki viihtyy. Sen nyt niin erityistä tarvi olla, ei aina tarvi lähteä ajamaan pikaveneellä. Se voi olla jonkun ongelman ratkaisu, joka tuo jonkun palkinnon, joka tuo motivaation tunnetta. Toki siinä epävirallisessa yhteydessä, ei missään nimessä siinä työssä. Kaikilämmösil on pieni vaikutus siihen. Kauempaakin ihmiset ovat jaksaneet tulla näihin tilaisuuksiin. Yleensä kerran kevässä ja sit jouluna on tämmönen tilaisuus, jossa ollaan tavattu. Toki sit paikallistasossa on paljon enemmän yhteistoimintaa. (asiantuntija timi E1)

Käytännössä virtuaalisessa tiimissä työskenneltäessä osallistuminen työpaikan henkilökunnan työajan ulkopuolisiin tapahtumiin on hankalaa ja vähäistä. Epävirallinen sosiaalinen viestintä tapahtuu harvemmin luonnostaan, kun työntekijät eivät työskentele fyysisesti lähellä toisiaan. (vrt. Kraus & Fussell 1990.) Epävirallisten tilaisuuksien järjestämiseen oli panostettu eri tiimeissä jossain määrin. Hieman isompia epävirallisia tilaisuuksia järjestettiin tiimeissä 1–2 kertaa vuodessa. Yleensä kyseessä oli esimerkiksi yhteinen illallinen ja teatteri. Pienempiä vapaamuotoisempia tilaisuuksia saatettiin järjestää tiimi-palaverien yhteydessä, vaikkapa esimerkiksi yhteinen päivällinen tai pidempi lounas. Epävirallisia kohtaamisia saattoi satunnaisesti tapahtua yhteisten koulutusmatkojen yhteydessä, jolloin matkalla saattoi vaihtaa kuulumisia työtoverin kanssa eri asioista. Kokonaisuudessaan tällaiset koulutus- tai työmatkat olivat kuitenkin sangen vähäisiä. B1-tiimin asiantuntija tuo kommentissaan esiin yhteisten koulutusmatkojen antia yhteisöllisyyden tunteen kehittämisen keinona:

Työmatkat mitä tehdään, nin niissä sit oppii kauheesti porukkaa tuntemaan. Jos ei oo jotain jostain ihmisestä tienny, niin pidemmillä kursseilla Helsingissä oppii ihmisiä tuntemaan, kyl se sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta luo, siellä tulee esille

asioita, mitä ei oo muuten tullu esille. Puhutaan työasioita ja muita, että ai teillä on sellaistaakin. (asiantuntija tiimi B1)

Lähes kaikissa tiimeissä epämuodollisia tilaisuuksia kaivattiin lisää me-hengen kehittämiseksi. Muutamat haastateltavista toivoivat isoa vapaamuotoista tilaisuutta, jossa me-hengen luomisessa ja tiimiytymisessä mentäisiin syvälle tasolle ja jossa ne olisivat selkeänä tavoitteena. Tämänkaltaisena tilaisuutena mainittiin esimerkiksi kick off -tilaisuus jossain suljetussa ympäristössä, jossa tulisi automaattisesti kanssakäymistä tiimin jäsenten kesken ja josta ei pääsisi pois eri verukkeilla, vaan kaikki tiimin jäsenet olisivat yhdessä esimerkiksi yön yli. Missään tiimeistä tämänkaltaisia syvällisemmän tason epävirallisia tilaisuuksia ei kuitenkaan ollut järjestetty.

Virtuaalisuuden vaikutukset tulivat epävirallisten tilaisuuksien kokemisessa esiin kahdella tavalla. Osa etäällä toimivista henkilöistä koki epämuodolliset tilaisuudet pienenä rasitteena, koska he halusivat tiimipalaverin jälkeen illaksi kotiin perheen luo ja pyrkivät välttämään epämuodollisia illaksi suunniteltuja tapahtumia. Tältä osin tulokset olivat yhdenmukaisia Jarvenpaan ja Shawin (1998) tutkimustulosten kanssa. Usein virtuaalisissa tiimeissä tiimin jäsenet ovat hyvin keskittyneitä tehtävän suorittamiseen, ja he saattavat kokea sosiaalisen dialogin ja osallistumisen sosiaaliin aktiviteetteihin hyvin hankalana. Joissakin virtuaalisissa tiimeissä jäsenten tuki ja ryhmän hyvinvointia tukevat aktiviteetit on koettu ajanhukkana sekä häiritsevinä tekijöinä tiimin primaarisesta tehtävästä. (Jarvenpää & Shaw 1998.) Tiimin D1 paljon työssään matkusta asiantuntija ja tiimin B3 kotonaan työskentelevä asiantuntija kuvaavat, kuinka epävirallisiin yhteisiin tilaisuuksiin ei viitsitä osallistua niiden sosiaalisesta annista huolimatta:

Matkustus vaikuttanut, ettei voimakas me-henki. Tää matkustus on hirveen iso tekijä. Kyl mä pyrin lähtemään kotia suht ajoissa, joka tarkoittaa mun tapauksessa vähintään kolmea, kun ajetaan sitten vielä tossa. Ja tässä mun tapauksessa niiku illanvietto tai saunominen tai lähteminen jonnekin pidemmälle yöksi tiimin sisäisessä palaverissa on mun kannalta huono juttu, koska mä oon muutenkin niin paljon kotoa poissa. Se on hankala homma. (asiantuntija tiimi D1)

Se on aika jännä, et mä lähdän hyvinkin innokkaasti, jos meil on joku yksikköpalaveri joskus iltapäivällä ja sit sen jälkeen lähetään niinku kaikki yhdessä niin, et firma maksaa. Niin mä lähdän kyl hyvin mielellän semmoseen, mutta jotenkin ne siellä konttorissa, ne on niinko paljon nuivempia, et ne ei niinko oikeestaan viittis sit kattoo niit samoi naamoi illalla. Et ne tulee ehkä sit siihen viralliseen osuuteen ja lähtee sit neljältä kotiin. (asiantuntija tiimi B3)

Tässä tutkimuksessa mukana olevien virtuaalisten tiimien jäsenistä suuri osa koki epämuodolliset tilaisuudet erittäin antoisina, koska niissä oli mahdollisuus viettää aikaa työtovereiden kanssa, joita ei kasvokkain nähnyt kovin-

kaan usein. Spontaanit epäviralliset tilaisuudet virtuaalisten tiimien jäsenten kesken olivat varsin vähäisiä ja harvinaisia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että työpäivän jälkeen ei ole helppoa lähteä viettämään iltaa yhdessä, kun fyysistä etäisyyttä saattaa olla yli 500 kilometriä. Joissakin toimipaikoissa kyseisen toimipaikan jäsenet saattoivat keskenään toteuttaa spontaaneja epävirallisia tilaisuuksia, mutta kokonaisuudessaan se oli melko vähäistä.

5.6.2.2 Ilmapiirimittausten hyödyntäminen ilmapiirin kehittämisessä

Ilmapiirin mittaus ja tulosten käsittely sekä erityisesti ilmapiirin kehittäminen virtuaalisissa tiimeissä jäi tyypillisesti puutteelliseksi. Ulkoinen konsulttiyritys mittasi kaikkien tiimien ilmapiirin vuosittain ja tulokset käytiin läpi tiimipalaverissa. Läpikäynti ja varsinkin sen jälkeiset toimenpiteet vaihtelivat hieman tiimikohtaisesti. Useimmiten kehitystoiminta jäi tähän vaiheeseen, ja varsinaista kehitystä tapahtui hyvin vähän jos lainkaan. Joissakin tiimeissä (kuten C2 ja C3) ilmapiirimittauksen tulokset käytiin läpi informatiivisluonteisesti ja keskustelua ei juuri syntynyt, vaikka siihen kannustettiin. Osa tiimin C2 jäsenistä koki, että ilmapiirituloksia käsittelevässä palaverissa ei uskaltanut tuoda esiin avoimesti omia mielipiteitään, koska he pelkäsivät esimiehen tai toisten tiimin jäsenten reaktioita. Pelko tuoda kehityskohteita esiin palaverissa kertoo jo sinänsä ilmapiiristä. Anonymiteettisuojaan poistuessa asioita ei uskalleta tuoda esille lähellekään siinä määrin, miten niitä oli tuotu esiin kyselyssä. Tällöin ilmapiirin taustalla vallitsee pelkoa. Tiimin C2 asiantuntija tuo esiin ilmapiirin kehittämisen arkaluonteisuuden keskusteluaiheena.

Kyllä niistä keskustellaan, mut sitten kun kysytään, että nyt on vaikka näin, niin miksi meillä on huono ilmapiiri, niin ei kukaan sano mitään. Niiden ihmisten, jotka on oikeesti antaneet siihen sen huonon arvosanan, pitäisi olla oikeesti jotain sanottavaa siihen, ja pitääshän niiden sanoa se ja antaa niitä ideoita, jotta olisi parempi ilmapiiri. Esimies ei välttämättä sitä tiedä, jos kaikki näyttää päällepäin ihan hyvältä. Mut sit jos nää henkilöt, jotka on aidosti antaneet sen arvosanan ja ei ne sano sitä, mut kyl sil on yritetty tehdä jotakin se on näin. (asiantuntija tiimi C2)

Muutamissa tiimeissä (B3 ja C1) ilmapiirin tuloksista keskusteltiin, mietittiin aidosti kehityskohteita ja jopa toteutettiin joitakin ilmapiirin kehittämiseen johtavia toimenpiteitä. Syvällisen tason kehittäminen jäi näissäkin tiimeissä kuitenkin puutteelliseksi ja ilmapiiritulosten perusteella tapahtuva ilmapiirin kehitystyö jäi kovin lyhytjänteiseksi. Sen sijaan, että olisi asetettu selkeitä tavoitteita ilmapiirin kehittämiseksi, nimetty työryhmiä ja vastuuhenkilöitä eri osa-alueiden kehittämiseksi, oletettiin osassa tiimeistä ilmapiirin ikään kuin paranevan itsestään tai sitten ilmapiirin kehittämistä ei muista syistä koettu

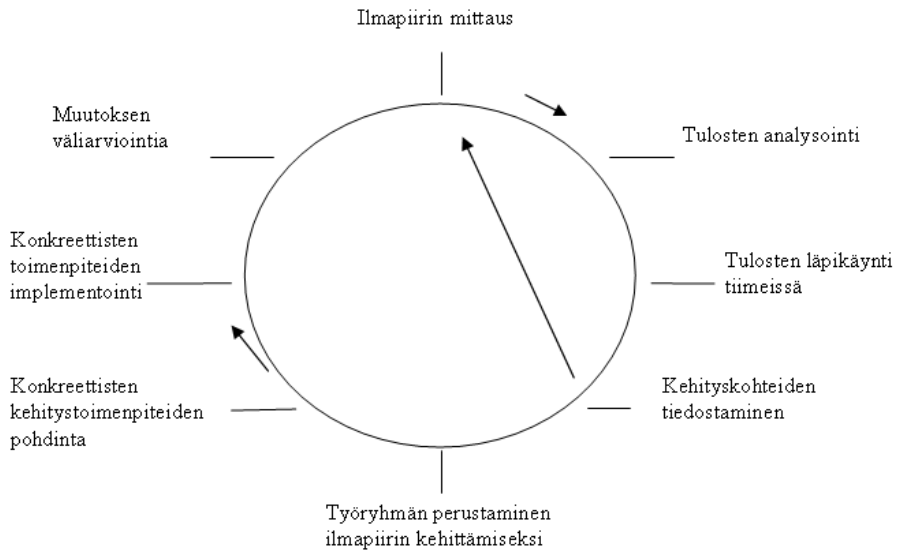
tärkeäksi. Joissakin tapauksissa (esimerkiksi tiimi C1) ilmapiirin kehittämistä ei nähty prioriteetiltaan tärkeimpien asioiden joukkoon kuuluvana, ja näin asiakkaille tehtävät työt menivät ilmapiirin kehittämisen edelle. Seurauksena tästä oli, ettei ilmapiirin kehittämiseen aidosti syvennytty, varattu aikaa ja tehty toimenpidesuunnitelmia. Tiimin B3 asiantuntija korostaa käytännön toimenpiteiden puuttumista ilmapiirin kehittämisessä:

Kyllä asioita nostetaan esiin sidosryhmien kanssa, mut probleema on siinä, että ei niihin oikein kauheesti reagoida. Kuunnellaan kyllä, mutta ei oikein tehdä mitään. Mun mielestä kaiken näköisiä kehityshankkeita tehdään, lähdetään innolla tekemään, mut sit kun se innostus pitäis konkretisoida tekemiseksi, niin eipä niitä niin paljon viedä käytännön tasolle, monessa kehityspäivässä istuneena niin ei niitä oikein viedä käytäntöön. (asiantuntija tiimi B3)

Tuloksikössä C3 oli eräässä tiimissä otettu työterveyshuollosta psykologi mukaan palavereihin puhumaan työn ilosta syksyn jokaiseen palaveriin. Tämä oli koettu positiiviseksi, sillä tiimillä oli ollut ongelmia työssäviihtymisen suhteen. Kokonaisuudessaan ulkopuolisten asiantuntijoiden apuna käyttäminen tai erilaisten koulutustilaisuuksien järjestäminen ilmapiirin osa-alueiden, kuten esimerkiksi viestinnän kehittäminen oli tiimeissä erittäin vähäistä, vaikka Warkentinin ja Beranekin (1999) sekä Akkirmanin ja Harrisin (2005) tutkimusten mukaan koulutuksen avulla voidaan kehittää ilmapiiriä ja tiimidynamiikkaa. Warkentin ja Beranekin (1999) huomasivat tutkimuksessaan, että tiimidynamiikkaa ja sähköistä viestintää koskevan koulutuksen läpikäyneet tiimin jäsenet lisäsivät avoimuutta, luottamus kasvoi ja sitoutuminen lisääntyi. Akkirmanin ja Harrisin (2005) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin jäsenet olivat jopa tyytyväisempiä viestintäilmastoon ja esimies-alaisuuteeseen kuin perinteisessä samapaikkaisessa organisaatiossa työskentelevät työntekijät. Kyseisessä virtuaalisessa tiimissä viestintään ja virtuaaliseen työskentelyyn oli panostettu monin eri tavoin: Tiimin henkilöstölle järjestettiin koulutusta virtuaalisesta työstä ja viestinnästä jo heidän työskennellessään samapaikkaisessa organisaatiossa ja koulutus jatkui virtuaaliseen työskentelyyn siirtymisen jälkeenkin. Jokaiselle työntekijällä oli asianmukaiset tietokone- ja viestintälaitteet, joiden avulla oli helppo kommunikoida tiimin jäsenten kanssa. Lisäksi mikrotukihenkilöstö oli varmistamassa, että laitteet toimivat. Tiimin avointa viestintäkulttuuria pyrittiin edistämään määrittelemällä viestintäsäännöt ja -ohjeet sekä pitämällä säännöllisiä video- ja muita palaveriteita. Huolimatta virtuaalisen tiimin viestinnän haasteellisuudesta, voidaan viestintäilmasto kokea positiiviseksi ja avoimeksi aivan samoin kuin henkilöstö voi olla tyytyväinen esimies-alaisuuteisiin, kunhan näihin tekijöihin panostetaan.

Kuviossa 3 ilmapiirin kehittämisen syklissä toimenpiteiden olisi tarkoitus seurata toisiaan edeten ympyrällä myötöpäivään. Ympyrän keskellä oleva pitkä nuoli kuvaa tyypillistä tilannetta kehittämisprosessissa. Sen sijaan, että

kehityskohteiden tiedostamisen jälkeen olisi edetty syklin seuraavaan vaiheeseen, oikaistiin syklissä alkuun, vuosittain toteutettavaan ilmapiirimittaukseen.



Kuvio 3. Ilmapiirin kehittämisen sykli (mukaellen ParTy-kysely 2008).

Osa virtuaalisen tiimin jäsenistä turhautui konkreettisten ilmapiirin kehittämistoimintojen puuttuessa, ja joissain tapauksissa vaikutukset heijastuivat kyynisenä asenteena. Into ja halu kehittää toimintoja olivat laskeneet, kun edellisten kokemusten perusteella aitoa konkreettista kehittämistyötä ei ollut luvassa. Tiimin E1 esimies sekä tiimin B3 asiantuntija kuvaavat ilmapiirimittauksen tulosten huomioimatta jättämisen negatiivisia vaikutuksia:

Seuraavana vuonna tulee ilmapiirikysely, niin vuoden aikana ei ole tapahtunut mitään muutosta. Se on niin, että kun se tiimipalaveri on ohi, niin mul on kuitenkin, siis mul ei oo sellaista korjattavaa. Sit kun se tiimipalaveri on ohi, niin en mä niitä lukuja enää jää miettimään, koska en mäkään voi sille asialle yhtikäs mitään tehdä. (asiantuntija tiimi B3)

Alueelle saattaa tulokset tulla vaan jossain sähköpostissa. Täytyyhän sen palautteen johonkin vaikuttaa, eihän kukaan jaksa vastata niihin, jos se ei vaikuta mihinkään tai niitä ei käydä läpi tai muuta. Pahinta on, että jättää huomioimatta jonkun pyydetyn palautteen, sit se tulos on ihan nolla tai miinus merkinen. Tavallaan niiku kysellään jotakin, ja sit ei sil oo mitään vaikutusta. (esimies tiimi E1)

Organisaatioilmapiirin rakentaminen ja kehittäminen vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä (Pessi 1999, 10). Tiimin ilmapiirin kehittäminen koettiin

virtuaalisissa tiimeissä haasteelliseksi ja kokonaisuudessaan ilmapiirin kehittämisen toimenpiteet koettiin lähes kaikissa tiimeissä puutteellisiksi. Ilmapiirin kehittäminen vie aikaa, eikä muutoksia tapahdu useinkaan hetkessä. Tiimin B3 asiantuntija tuo esiin ilmapiirin kehittämisen haasteellisuuden:

Jotain konkreettista on tullukin kyllä. Et esimerkiksi, no me aika tyytymättömiä oltiin meidän edelliseen esimieheen ja hänen panostukseensa ja osallistumiseensa niin kyllä me aika sillai niinko avoimesti hänen kanssaan keskusteltiin siitä ja hän ihan selkeästi niinkun toteuttikin niitä asioita, mitä me hänelle ehdotettiin. Sit esimerkiksi just jotain meidän oman intran kehittämistä ja tämmöst kaikkee niin. On ihan konkreettisesti yritetty, mutta kyllä ne aika hitaasti ne pisteet sieltä kuitenkin nousee. Mut yritetään kuitenkin, mut sit siit on kyllä välillä seurannut sitäkin, että ihmiset antaa ihan älyttömän hyvät pisteet, jotta päästäis siitähän hommasta, ettei tarttis niinko taas puida näitä asioita. Et kun niit tulee vähän liian usein, et kerran vuodes on liian usein. Kun se prosessi jatkuu niin pitkään. Et ens tulee ne kyselyt ja sit me analysoidaan ne ja sit tulee joku kehitysryhmä ja sit sen tulokset kerrotaan ja sit onkin taas aika jo seuraavalle kyselylle, niin se on se on vähän liian usein. Pitäis olla vähän pidempi se sykli kyllä. (asiantuntija tiimi B3)

Organisaatioilmapiirin muuttaminen vaatii, että muutosta tukevat myös muut organisaatiokulttuurin osat. Esimerkiksi yhteistyön ilmapiiriä on vaikea luoda, mikäli muuten organisaatiossa korostetaan yksilöllisyyttä ja keskinäistä kilpailua. Osallistuvaa ja itseohjautuvaa ilmapiiriä on vaikea edistää, mikäli organisaatiossa vallitsee esimiesjohtoinen käskyihin perustuva johtamistyyli. Monissa tapauksissa ilmapiirin kehittäminen epäonnistuu juuri siksi, että valalla olevaa organisaatiokulttuuria ei huomioida riittävän hyvin. Muutoksessa nykyisen organisaatioilmapiirin ja tavoiteilmapiirin laadinta ei olekaan tarpeeksi. On myös huomioitava muu organisaatiokulttuuri. (Schein 2000, xxix.)

Esimiehen vastuualueeksi koettiin puuttuminen erilaisiin epäkohtiin, pelisääntöjen selkiyttäminen sekä yhteydenpito tiimin jäseniin. Virtuaalisissa tiimeissä kuitenkin tiedostettiin, ettei esimies yksin kykene parantamaan ilmapiiriä. Varsinkin persoonallisuuskysymysten osalta vastuun katsottiin olevan yksilöllillä itsellään. Joihinkin tiettyihin asioihin, kuten palkkausjärjestelmään tai organisaatiokulttuuriin, vaikuttaminen koettiin myös haasteellisena ja usein konkreettisen muutoksen aikaansaamiseen arveltiin tarvittavan organisaation johtoa. Lisäksi tärkeänä pidettiin organisaation johdon sitoutumista kehittämään ilmapiiriä sekä resurssien luomista ilmapiirin kehittämiseksi. Tiimien B3 ja D1 asiantuntijat tuovat esiin johdon sitoutumisen puutteellisuutta ilmapiirin kehittämisessä:

Kyllä niitä on yritetty, mut sit se kaatuu siihen johtoon. Joka kerta kun pidetään jotain kehityspalaveria niin menee vähän aikaa eteenpäin, niin sit se pysähtyy. Ihmiset alkaa väsyyn siihen, että kun niitä on tehty monta. Tavallaan johto menettää kasvonsa henkilöstölle, että he eivät sitoudu päätöksiin. (asiantuntija tiimi B3)

Meil on ollu tällaisia ilmapiiritutkimuksia ja mietitty kehityskohteita. Mut niissä on yks vika, meidän johto ei oo sitoutunu niihin. Jos työntekijät sitoutuu, että pidetään maanantiaamuisin palaveri, niit pidetään ehkä kaks kertaa, sit johdolla on tärkeempää tekemistä jossakin muualla. (asiantuntija tiimi D1)

Johdon toiminnan lisäksi pidettiin henkilöstön osallistumista ilmapiirin kehittämiseen oleellisena seikkana. Joissakin tapauksissa, vaikka johdon taholta oli tiettyjen teemojen osalta pyritty kehittämään ilmapiiriä esimerkiksi koulutusten muodossa, ei henkilöstö ollut aidosti innostunut kyseisistä tapahtumista. Tämä kertoo johdon ja henkilöstön lievästä kommunikaatiokatkoksesta. Yhteistä kieltä asioiden eteenpäin viemiseen ei ollut kunnolla löydetty eri organisaatioissa. Ajoittain ilmapiirikartoituksen epäkohtia ei haluttu aidosti kohdata, vaan niitä paettiin viittamalla, ettei asian eteen ole mitään tehtävissä, vaikka yhteistyöllä asiaa mitä todennäköisesti olisi saatu kuitenkin kehitettyä. Tiimin A2 asiantuntija tuo esiin tiimissä vallitsevaa pessimististä asennetta ilmapiirin kehittämiseen. Aito halu kehittää ilmapiiriä puuttuu ja asiaa väistetään toteamalla, ettei mitään ole tehtävissä:

Et siin siel oli niinko niin paljon semmosii epäkohtia, et kaikki oli ihan kädet pystys esimiehist alkaen. Et aina vaan sanottiin, et tää nyt vaan on tämmönen, tääl ei nyt vaan voi mitään, et täst asiast on turha keskustella. Et se on ehkä vähän näivettänyt sitä kehittämisen ilmapiiriä muutenkin. (asiantuntija tiimi A2)

Kokonaisuudessaan virtuaalisen tiimin ilmapiirin kehittäminen koettiin haasteelliseksi. Ilmapiirin kehittämistoimenpiteiden ja koetun ilmapiirin välillä vallitsi kuitenkin selkeä korrelaatio ($r=0,55$, $p<0,001$). Jos tiimissä oli panostettu ilmapiirin kehittämiseen enemmän, myös ilmapiiri oli parempi (liite 8). Tämä tukee ajatusta, että ilmapiirin kehittämistoimilla on mahdollisuutta vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti ainakin jossain määrin. Tosin kausaliiteetin suunnasta ja mahdollisista muista taustalla vaikuttavista tekijöistä ei tässä tapauksessa tiedetä. Jotta ilmapiiriä saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan, vaatii se suunnitelmallisuutta ja sitoutuneisuutta toimintaan, jossa henkilöstön lisäksi esimies ja organisaation johto ovat aidosti sitoutuneet muutosten läpivientiin.

Muutamissa tiimeissä ilmapiirimittauksen tulokset olivat osa palkitsemisjärjestelmää. Tulosityksikössä C3 ilmapiirimittauksen tulokset vaikuttivat henkilöstön palkitsemiseen yhdeltä osalta. Riskinä tämänkaltaisessa palkitsemisjärjestelmässä saattaisi olla se, että henkilöstö vastaisi tarkoituksellisesti positiivisesti, jotta saisi itselleen ylimääräistä palkitsemista. Näin ei kuitenkaan ollut käynyt, vaan henkilöstö oli tuonut myös epäkohtia esiin kyselyssä. Esimiesten palkitsemisjärjestelmään ilmapiirimittauksen tuloksia oli sidottu harvassa tiimissä. Tiimissä A1 ilmapiirimittausten tulosten oltua heikkoja oli esimiehiä laitettu koulutukseen. Tulosityksikössä C3 oli joissakin tapauksissa vaihdettu esimiehiä ilmapiiritulosten oltua heikot. Selkeitä systemaattisia pal-

kitsemistapoja laajassa mielessä tai toimenpidesuunnitelmia ei kuitenkaan ollut tiimeissä laajasti mietitty.

5.6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset ilmapiirin kehittämisestä

Vaikka ilmapiirin mittaaminen on suomalaisissa organisaatioissa yleistä (Lindström & Ervasti 2006, 24–28), voidaan ilmapiirin kehittämiseen liittyvää tutkimusta pitää suhteellisen vähäisenä (esim. James ym. 2008). Yksittäisten ilmapiiridimensioiden kehittämiseen liittyviä tutkimuksia on toki tehty (esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Warkentin ym. 1999), mutta kokonaisilmapiirin kehittämiseen liittyvä tutkimus on vähäistä. Koska aihepiiri on tärkeä, voidaan lisätutkimusta ilmapiirin kehittämisestä pitää tarpeellisena.

Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa virtuaalisissa tiimeissä ilmapiiriä mitattiin vuosittain kyselyllä, mutta konkreettiset kyselyn jälkeiset ilmapiirin kehittämistoimet jäivät kuitenkin yleensä puutteelliseksi. Henkilöstöä tilanne turhautti, ja kehittämistoimien puutteellisuus heikensikin ilmapiiriä. Kysely luo hyvän pohjan ilmapiirin kehittämiselle (Burke & Litwin 1992; Church & Walclawski 1998), mutta yksin se ei kuitenkaan vielä muuta ilmapiiriä positiiviseksi (taulukko 28).

Ilmapiiritutkimuksissa on painottunut selkeästi kvantitatiivinen lähestymistapa (Reichers & Schneider 1990, 25; Smither, Houston & McIntire 1996, 160; Stringer 2002). Kvalitatiivinen lähestymistapa ilmapiirin mittaamiseen kvantitatiivisen ohella voisi lisätä luotettavuutta tulevilla tutkimuksilla varsinkin, kun tiimi tai organisaatio ovat henkilöstömäärältään pieniä. Pienikokoisissa tiimeissä yksittäisten vastaajien vastaukset saattavat vääristää kyselyn tuloksia. Lisäksi pienikokoisten tiimien tuloksia saatetaan yhdistää toisen tiimin tuloksiin anonymiteetin säilyttämiseksi, jolloin tiimikohtaisten tietojen esiin tuominen jää puutteelliseksi. Kyselyn ohella toteutetun haastattelun avulla voisi olla mahdollista myös saada vielä yksityiskohtaisempaa tietoa ilmapiirin kehityskohteista.

Taulukko 28. Yhteenveto ilmapiirin kehittämisestä.

Ilmapiirin kehittämisen osa-alue	Virtuaaliselle tiimille tyypillisiä piirteitä ja henkilöstön kokemukset	Vaikutus tiimin ilmapiiriin
Ilmapiirin mittaaminen	Ilmapiiriä mitattiin vuosittain kyselyllä. Varsinaiset ilmapiirin kehittämisen toimenpiteet mitauksen jälkeen jäivät puutteelliseksi. Henkilöstöä turhautti pelkkä ilmapiirin mittaaminen, henkilöstö kaipasi myös varsinaisia konkreettisia toimenpiteitä ilmapiirin kehittämiseksi.	Ilmapiirin mittaaminen luo hyvän pohjan ilmapiirin kehittämislle. Kehittämistoimenpiteiden vähäisyys heikensi ilmapiiriä.
Ilmapiiri-mittauksen luotettavuus	Pienikokoisille tiimeille vuosittain toteutetuissa ilmapiirikyselyissä luotettavuus oli toisinaan epäilyttävä. Kyselyiden tuloksia ei käyty läpi tiimikohtaisesti, jotta anonyyteetti ei vaarantuisi. Ilmapiiri saattaa joissakin tapauksissa olla hyvin henkilösidonnaista ja kyselyn tulokset saattavat vääristyä yksittäisten henkilöiden erimielisyyksien takia.	Ilmapiirin kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä saada tiimikohtaista tietoa tiimin ilmapiiristä. Kyselyn lisäksi olisi hyödyllistä mitata ilmapiiriä haastatteleamalla henkilöstöä, jolloin kehityskohteet tulisivat kenties paremmin esille. Kehityskohteiden selkeämpi esiintulo mahdollistaisi niihin puuttumisen.
Vapaamuotoiset tilaisuudet	Henkilöstö arvosti vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa pääsi tutustumaan kollegoihin myös henkilökohtaisella tasolla. Osa henkilöstöstä ei osallistunut vapaamuotoisiin tilaisuuksiin, vaan halusi päästä illaksi perheen luo. Vapaamuotoisia tilaisuuksia järjestettiin harvoin. Virtuaalisuus asettaa haasteita (varsinkin spontaanien vapaamuotoisten tilaisuuksien luomiselle).	Vapaamuotoisilla tilaisuuksilla oli ilmapiiriin sekä me-henkeen ja yhteisöllisyyteen erittäin positiivinen vaikutus.

Keskeinen ilmapiirin kehittämiskeino tiimeissä olivat tiimin vapaamuotoiset yhteiset tilaisuudet, joissa henkilöstö pääsi tutustumaan toisiinsa. Henkilöstön mielestä tällaisia tilaisuuksia olisi voinut järjestää useamminkin, mutta virtuaalinen työskentely asetti siihen omat haasteensa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu vapaamuotoisten tilaisuuksien merkitystä toisiin tutustumisen sekä tiimin toiminnan kannalta (esim. Ghoshal ym. 1994). Vapaamuotoisilla tilaisuuksilla on positiivinen vaikutus myös samapaikkaisen tiimin toimintaan. Virtuaalisissa tiimeissä vapaamuotoisten kasvokkaisten tilaisuuksien merkitys kuitenkin korostuu, sillä henkilöstöllä ei ole päivittäisiä mahdollisuuksia yhteisiin epäformaaleihin tapaamisiin kahvi- ja lounastapaamisten myötä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku sisältää yhteenvedon tutkimuksesta sekä johtopäätökset. Alaluvussa 6.1 käydään läpi tutkimuksen empiirisen osan toteutus ja tutkimuksen keskeiset tulokset. Alaluvussa 6.2 tuodaan esiin käytännön toimenpide-ehdotuksia liikkeenjohdolle. Alaluvussa 6.3 pohditaan tutkimuksen onnistumista ja käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Lopuksi alaluvussa 6.4 esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

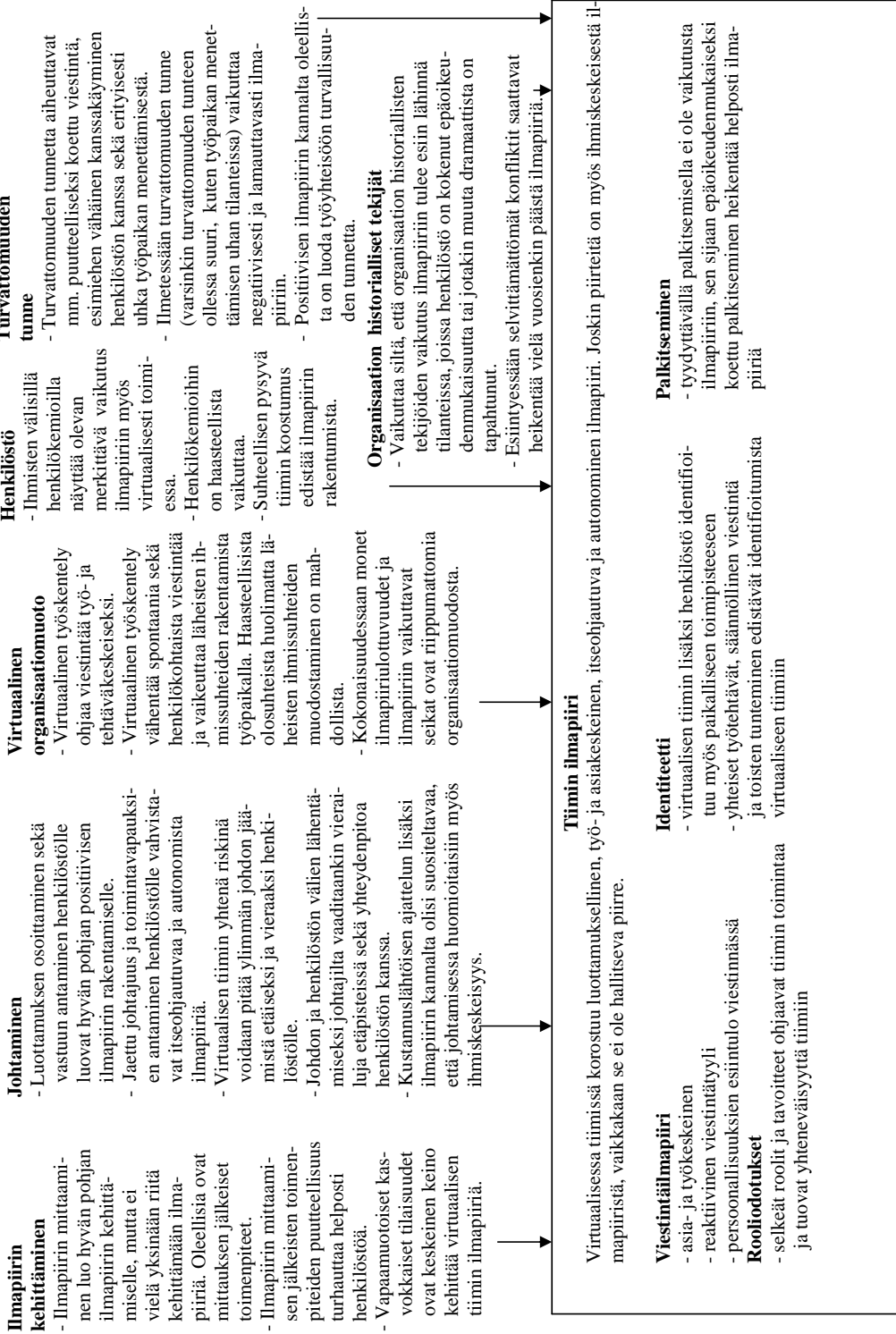
Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää virtuaalisissa tiimeissä työskentelevien ihmisten kokemuksia vallitsevasta tiimi-ilmapiiristä sekä ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, joidenka yhtenä osana selvitettiin myös ilmapiirin kehittämistä. Lisäksi selvitettiin henkilöstön kokemuksia ilmapiirin vaikutuksesta heidän työskentelyynsä ja motivaatioonsa. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli antaa kokonaisvaltainen kuva virtuaalisen tiimin ilmapiiristä. Aikaisemmissa tutkimuksissa virtuaalisten tiimien ilmapiiriulottuvuuksia on selvitetty erillisinä ja yksittäisinä ilmiöinä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa aineistoa kerättiin kymmeneltä tiimiltä viidestä eri organisaatiosta. Aineistonkeruussa käytettiin menetelmä-triangulaatiota. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerättiin teemahaastattelemalla 45 virtuaalisen tiimin edustajaa. Toisessa vaiheessa toteutettiin kyseisissä virtuaalisissa tiimeissä strukturoitu monivalintakysely, johon vastasi kaikkiaan 118 henkilöä. Syventävään ymmärrykseen päästiin tarkastelemalla molempia aineistoja ja muodostamalla näistä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiiviseen analyysiin painottunut lähestymistapa mahdollisti ilmiön kuvailun sanallisesti

Tutkimuksen pääongelmana oli: millainen tiimi-ilmapiiri vallitsee tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalisissa tiimeissä ja mistä ilmapiiri on seurausta? Pääongelman alaongelmina puolestaan olivat: Miten tiimi-ilmapiirin osa-alueet tyypillisesti ilmenevät virtuaalisissa tiimeissä? Minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan ilmapiiriin ja miten? Miten ilmapiiriä on pyritty kehittämään? Näihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan kuvailemalla tiimi-ilmapiirin eri ulottuvuuksien ilmenemistä virtuaalisissa tiimeissä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin ilmapiirin vaikutusta työmotivaatioon ja henkilöstön

käyttäytymiseen vastaamalla tutkimuskysymykseen: millainen vaikutus ilmapiirillä on henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen?

Tutkimuksen keskeiset tulokset esitellään kuviossa 4 tutkimuksen johdantoluvussa esitetyn viitekehysten avulla. Vaikka tulosten esityksessä on pyritty laajempaan näkökulmaan, ei tuloksia voida yleistää kaikkiin Suomessa toimiviin virtuaalisiin tiimeihin. Jatkotutkimuksia tehtäessä tulokset on kuitenkin syytä huomioida. Kuviossa 4 esitetyt tutkimuksen keskeiset tulokset kuvaavat suurelta osin kaikkia tutkimuksessa mukana olleita tiimejä. Täysin homogeenisia tiimit eivät kuitenkaan tuloksien osalta olleet. Osa kuviossa 4 esitetyistä tuloksista on muodostettu yksittäisten tiimien pohjalta. Esimerkiksi irtisanomisista tai irtisanomisen uhkaa oli esiintynyt ainoastaan muutamassa tutkimuksessa mukana olleessa tiimissä. Kyseisissä tiimeissä irtisanomisen tai sen uhan merkittävä negatiivinen vaikutus ilmapiiriin tuli kuitenkin selkeästi esille, ja vastaavasti tiimeissä, joissa irtisanomisen uhkatilannetta ei ollut esiintynyt, tämänkaltaista merkittävää turvattomuuden tunnetta ei havaittu. Vaikuttaakin siltä, että turvallisuuden tunne, erityisesti työsuhteen jatkuvuuden osalta on yksi positiivisen ilmapiirin edellytyksistä. Organisaation historian vaikutus ilmapiiriin tuli esille tiimeissä, joissa jotakin erityisen negatiiviseksi koettua, kuten merkittävää luottamuksen pettämistä, oli tapahtunut organisaation menneisyydessä. Tällaisia merkittävän negatiiviseksi koettuja seikkoja oli esiintynyt ainoastaan muutamien tiimien kohdalla ja johtopäätökset on tehty näiden tiimien tulosten perusteella. Organisaation historiassa dramaattiseksi koetuilla tapahtumilla saattaa olla hyvin kauaskantoiset vaikutukset ilmapiiriin, ellei konflikteja ole onnistuttu selvittämään (ks. myös Hansen ym. 1989; Stringer 2002). Sen sijaan tiimeissä, joissa mitään erityisen dramaattista ei ollut koettu tapahtuvan organisaation historian vaikutus ilmapiiriin ei nousut mitenkään erityisesti esiin. Muut kuviossa 4 esitetyt tulokset liittyen ilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin, ilmapiiriuolottuvuuksiin, organisaatiokulttuuriin, työmotivaatioon sekä yksilön ja ryhmän toimintaan olivat suhteellisen yhteneväisiä, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta, tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä. Kuvion 4 jälkeen tuloksista on tehty yhteenvetoa sanallisesti.



<p>Luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> - perustason luottamus on hyvää tasoa - syvään luottamuksen tason rakentaminen vaatii aikaa ja toisiin tutustumista henkilökohtaisella tasolla <p>Innovaatiivinen ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiire ja runsas työmäärä toimivat innovatiivisuuden esteinä <p>Emiestyö</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiehen vaikutus ilmapiiriin saattaa jäädä virtuaalisissa tiimeissä vähäiseksi - esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin panostamalla tuloskeskeisen johtamistyylin lisäksi ihmiskeskiseen johtamistyyliin - toisaalta autoritäärisellä johtamistyyllillä on toteutuessaan hyvin negatiiviset vaikutukset ilmapiiriin 	<p>Sosiaalinen vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - toisten tukeminen työasioissa on hyvää tasoa, tämän lisäksi on mahdollista saada tukea myös henkilökohtaisissa asioissa - yhteiset työtehtävät sekä kasvokkaiset tapaamiset ovat hyviä keinoja tutustua tiimitovereihin <p>Me-henki</p> <ul style="list-style-type: none"> - me-hengen luominen on haasteellista - me-henkeen vaikuttavat yhteiset työtehtävät, kanssakäyminen, kasvokkaiset tapaamiset sekä henkilökemiat <p>Me-henki</p> <ul style="list-style-type: none"> - me-hengen luominen on haasteellista - me-henkeen vaikuttavat yhteiset työtehtävät, kanssakäyminen, kasvokkaiset tapaamiset sekä henkilökemiat 	<p>Tasa-arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - tasa-arvo korostuu, joskaan virtuaalinen toimintaympäristö ei tee toiminnasta automaattisesti täysin tasa-arvoista - etä- ja päätoimipaikan eriarvoisuuden lisäksi saattaa tiimeissä esiintyä ns. perinteisiä työorganisaatioiden eriarvoisuus -tekijöitä kuten naisten ja miesten välistä eriarvoisuutta palkan ym. suhteen <p>Vastuullisuus ja autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöllä on paljon vastuuta ja työskentelyssä korostuu autonomia
<p>Organisaatiokulttuuri</p>		
<p>Organisaatiokulttuuri vaikuttaa taustalla myös etätoimipaikkoihin ja itsenäisiin tiimeihin. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti.</p>		
<p>↓ Työntekijän motivaatio</p>		
<p>Vaikuttaa siltä, että suoritusorientoitunut motivaatio painottuu virtuaalisissa tiimeissä. Kokonaisuudessaan virtuaalisuuden vaikutukset motivaatioon näyttävät olevan pieniä, tosin virtuaalisuus asettaa haasteita liittymismotivaatiota korostavan ilmapiiriin luomiselle. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavana seikkana on henkilöstön mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla.</p>		
<p>↓ Yksilön ja ryhmän toiminta:</p>		
<p>Työ- ja asiakaskeinen ilmapiiri ohjaa henkilöstöä keskittymään työasioihin. Vaikuttaa siltä, että sosiaalinen kanssakäyminen henkilökohtaisista asioista on kokonaisuudessaan vähäistä. Jotta tiimeissä tulisi esiin yritysalaismainen käytös tulee vallitsevan ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin tukea sitä.</p>		

Kuvio 4. Tutkimuksen keskeiset tulokset viitekehysten avulla esitettynä

Tutkimuksen kaksi ensimmäistä alaongelmaa olivat: Miten tiimi-ilmapiirin osa-alueet tyypillisesti ilmenevät virtuaalisissa tiimeissä? Minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan ilmapiiriin ja miten? Ilmapiiri on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Sen yläkäsitteenä on organisaatiokulttuuri, joka ei ole tiimin varsinaiseen fyysiseen toimipaikkaan sidottu ilmiö, vaan vaikuttaa taustalla myös virtuaalisen tiimin ilmapiiriin, vaikka tiimi sinänsä toimisi itseohjautuvasti.

Virtuaalisissa tiimeissä korostui työ- ja asiakaskeinen ilmapiiri, jonka lisäksi tiimeissä tuli esiin myös piirteitä ihmiskeskeisestä ilmapiiristä. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Burke & Chidambaram 1996; Hart & McLeod 2003; McDonough ym. 2001; Misiolak & Heckman 2005) on korostettu työ- ja asiakaskeisyyttä, mutta ihmiskeskeisen ilmapiiriin piirteiden tarkastelu on jäänyt vähälle. Tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä vallitsi vastuullinen, autonominen ja itseohjautuva ilmapiiri, jonka ilmenemistä myös esimiehen käytös henkilöstöä kohtaan tuki. Esimiehet luottivat henkilöstön kykyyn työskennellä itsenäisesti, ja työntekoa valvottiin varsin vähän. Ihmiskäsityksessä korostui McGregorin (1957) Y-teoria. Nämä ovat virtuaalisen tiimin ilmapiirille varsin tyypillisiä piirteitä (Cascio & Shurygailo 2003; Davidow & Malone 1992; Tyran & Tyran 2003). Henkilöstö koki itseohjautuvuuden ja luottamuksellisen ilmapiiriin positiivisesti tiimin kokonaisilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Luottamus virtuaalisissa tiimeissä yleisellä tasolla koettiin hyväksi. Tätä onkin pidetty yhtenä keskeisenä virtuaalisen tiimin elinehtona (Cascio 2000; Davidow & Malone 1992, 9; Handy 1995; Holton 2001; Nilles 1998; Staples 2001a; Staples 2001b).

Tiimien viestintäilmapiiri oli työasioissa avoin. Viestinnässä painottui selkeästi työ- ja asiakaskeisyys, mikä on tullut esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esimerkiksi Blackburn, Furst & Rosen 2003; Sivunen 2007). Toinen erittäin tyypillinen viestintäpiirre oli reaktiivinen ja ongelmalähtöinen viestintä, jossa eteen tulevaan ongelmaan pyrittiin saamaan pikaisesti ratkaisua.

Aikaisemmissa tutkimuksissa (Daft ym. 1987; Hollingshead, McGrath & O'Connor 1993; McGrath & Hollingshead 1994; Short ym. 1976) on etupäässä sähköisiä viestintävälineitä käyttävien ryhmien jäsenten väliset suhteet tyypillisesti esitetty anonyymeinä ja persoonattomina. Tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi persoonallisuuden esiin tuleminen viestinnässä. Siitä huolimatta, että virtuaalisuus jossain määrin vähentää persoonallisuuden esiintuloa, ei se kuitenkaan poista sitä kokonaan. Varsinkin kun tiimin jäsenet toimivat pitkään yhdessä, tuli viestinnässä esiin myös persoonallinen tyyli esittää asiat käytetystä viestintävälineestä huolimatta. Tämä vahvisti ihmisläheistä ilmapiiriä.

Henkilöstön persoonallisuuksien vaikutus ilmapiiriin nousi myös muutenkin esiin tutkimuksessa. Tiimin jäsenten yhteensopivilla persoonallisuuksilla

ja henkilökemioilla oli merkittävä vaikutus ilmapiiriin. Aikaisemmissa virtuaalisen tiimin tutkimuksissa henkilökemioiden käsittely on ollut hyvin vähäistä huomioiden sen merkittävyys ilmapiirin kannalta. Heinosen (2008) tutkimuksessa virtuaalisten työtiimien havaittiin olevan ainakin osittain henkilökemioista vapaita. Tässä tutkimuksessa osa henkilöstön jäsenistä sen sijaan nosti sen kaikkein merkittävämmäksi ilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Vaikuttaa siltä, että pysyvissä virtuaalisissa tiimeissä ihmisten välisillä henkilökemioilla on oleellinen merkitys tiimin me-henkeen ja ilmapiiriin.

Vaikka eri teoriat (esimerkiksi Daft ym. 1987, Kock 2005) kyseenalaistavat tietokonevälitteisen viestinnän mahdollisuuden viestiä lämpöä ja muita henkilökohtaisia herkkiä tunteita sekä rakentaa luottamusta, tuli tässä tutkimuksessa paikoitellen esiin virtuaalisissa tiimeissä ilmenevä ihmiskeskeinen ilmapiiri, joskin se ei ollut hallitseva piirre ilmapiirin osalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Burke & Chidambaram 1996; Hart & McLeod 2003; McDonough ym. 2001; Misiolek & Heckman 2005) on virtuaalisten tiimin jäsenten välisten suhteiden on korostettu olevan työsuhteita, ja läheisempi ihmissuhteiden muodostumisen tarkastelu on jäänyt puutteelliseksi. Tässä tutkimuksessa ystävyysuhteet virtuaalisen tiimin jäsenten välillä olivat suhteellisen yleisiä. Ystävyysuhteiden muodostumisessa tiimin jäsenten fyysisellä välimatkalla ei koettu olevan vaikutusta, ja ystävyysuhteita oli muodostunut samalla tavoin niin samassa kuin eri toimipaikassa sijaitsevien tiimin jäsenten välille. Fyysistä sijaintia oleellisempänä tekijänä ystävyysuhteiden muodostumisessa koettiin henkilökemioiden yhteensopivuus, säännöllinen vuorovaikutus ja ihmisenä tunteminen. Tulokset antavat viitteitä siitä, että läheisten ihmissuhteiden muodostaminen myös virtuaalisissa työoloissa on mahdollista, joskin keskeisenä elementtinä läheisten ihmissuhteiden muodostumisessa pidettiin kasvokkaisia tapaamisia.

Virtuaalisissa tiimeissä vallitsi hyvin tasa-arvoinen ilmapiiri. Osa tutkijoista (Fisher & Fisher 2001; Lipnack & Stamps 1997; van Aken Ym. 1998) on tuonut esille epätasa-arvon kokemuksen etätoimipisteissä työskentelevien keskuudessa pääkonttorissa työskenteleviin nähden. Tässä tutkimuksessa epätasa-arvon kokeminen ei kuitenkaan korostunut selkeästi toimipaikan sijainnin perusteella. Toki yksittäisiä esimerkkejä etätoimipisteissä toimivilla työntekijöillä tuli esiin epätasa-arvoisuuden kokemisessa, mutta kokonaisuudessaan se oli vähäistä. Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Kraut, Patterson & Lundmark 1998) on korostettu virtuaalisen tiimin työntekijöiden roolittomuutta ja ikään kuin automaattista keskinäistä tasa-arvoisuutta. Tämän tutkimuksen mukaan toiminta ei suinkaan ole automaattisesti tasa-arvoista henkilöiden keskuudessa. Osassa tiimeistä tuli esiin samankaltaisia epätasa-arvoisuuden piirteitä kuin samapaikkaisissa organisaatioissa, kuten naisten heikompaa palkkausta samasta työstä mieskollegoihin verrattuna.

Osa tutkijoista (esimerkiksi Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998) on tuonut esiin etätoimipaikoissa työskentelevien eristyneisyyden tunteen, jonka kokeminen tässä tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä oli hyvin harvinaista. Lähinnä eristyneisyyden tunne liittyi ammatillisen keskustelukumppanin puutteeseen fyysisesti samalla työpaikalla.

Virtuaalisten tiimien jäsenten ryhmäidentiteetti haki vielä omaa muotoaan. Identiteettikysymys ei tiimien jäsenille ollut selkeä, sillä moni identifioi itsensä paikalliseen toimipisteeseen virtuaalisen tiimin lisäksi. Tiimin jäsenet kokivat useissa tapauksissa paikallisen toimipisteen enemmän omaksi ”ryhmäkseen” kuin virtuaalisen tiimin. Identifioituminen koko organisaatioon ei ollut voimakasta. Tämä tukee Helmsin ja Raiszadehin (2002) ajatuksia siitä, että erityisesti virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä koko organisaation kattavaa yhteisöllisyyden tunnetta on haasteellista luoda. Virtuaaliseen tiimiin identifioitumiseen vaikuttivat erityisesti tiimin sisäinen vuorovaikutus, yhteistoiminnan laajuus sekä yhteiset kasvokkaiset tapaamiset.

Tiimien henkilöstö oli hyvin perillä tavoitteista, tuloksista ja omista sekä tiimitovereiden työrooleista. Tavoitteet ohjasivat osaltaan tiimien toimintaa. Tavoitteita viestittäessä korostui kasvokkainen viestintä virtuaalisen tiimin perinteisten viestintävälineiden, sähköpostin ja puhelimen, sijaan. Erityisesti tavoitteisiin sitoutuminen edellytti tyypillisesti kasvokkaista viestintää. Tavoitteiden vaikutus ilmapiiriin oli kaksijakoinen. Sopivan haastavat tavoitteet ohjasivat tiimin toiminnan suuntaa ja lisäsivät tehokkuutta, mutta ylimitoitettut ja sanelupolitiikalla esitetyt tavoitteet vaikuttivat ilmapiiriin heikentävästi. Tavoitteenasettelussa oli henkilöstön huomiointi jäänyt vajavaiseksi ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet tavoitteisiin olivat vähäiset. Työroolit olivat kullakin tiimin jäsenellä selvillä niin omalta kuin tiimitovereiden osalta. Sen sijaan toisten tiimien jäsenten työroolit ja osaamisalueet kaipasivat selkeyttä. Epäselväksi koettujen toisten tiimien jäsenten työroolien ja osaamisalueiden koettiin heikentävän yhteistyömahdollisuuksia.

Useassa tiimissä koettiin tiimin sisällä vallitsevan ”tekemisen meininki”, mikä tarkoitti tehokasta työskentelyä ja ihmisten sitoutumista työhön. Tämän koettiin vaikuttavan ilmapiiriin positiivisella tavalla. Yleinen ilmapiiri virtuaalisissa tiimeissä koettiin rennoksi ja vapautuneeksi. Virheitä ei pelätty tehdä, vaan niiden katsottiin olevan osa inhimillistä toimintaa. Tältä osin tuli esiin turvallinen ilmapiiri (vrt. West 1990). Ilmapiirissä heijastui varsin voimakkaasti tehokkuusajattelu taustalla vaikuttavana tekijänä. Ideointiin, syvällisen tason keskusteluun ja kehittämiseen ei koettu olevan aikaa, vaan suuri osa ajasta meni perusasioiden hoitamiseen. Vaikka toisaalta useassa tiimissä kannustettiin innovatiivisuuteen, ei siihen käytännössä ollut ohjattu resursseja.

Virtuaalisuuden ja fyysisen etäisyyden työtovereihin koettiin vaikuttavan ilmapiiriin asia- ja tehtäväkeskeisyyden lisääntymisenä. Aikaisemmin sa-

moissa tiloissa toimiessa saattoi tiimin jäsenten välillä olla enemmän kanssakäymistä työajan ulkopuolella ja työn ulkopuolisista asioista saatettiin puhua enemmän, jolloin osassa tiimeissä tuli esiin enemmän ihmisläheinen ilmapiiri verrattuna nykyiseen virtuaaliseen toimintaan ja tehtävä- ja asiapainotteiseen ilmapiiriin. Osa puolestaan koki fyysisen etäisyyden tiimin jäseniin helpottavaksi tekijäksi. Fyysisesti etäällä toimiessa pystyi keskittymään paremmin työtehtäviin, työtovereiden keskeytyksiä tuli vähemmän ja työn ulkopuolisista asioista puhuttiin vähemmän kuin fyysisesti samassa toimipaikassa työskenneltäessä.

Useassa virtuaalisessa tiimissä virtuaalisuus vaikutti siihen, että tiimin sisällä vallitsi useita erilaisia ilmapiirejä. Schneider (1975) ja Stringer (2002) toivat esiin useiden ilmapiirien esiintymistä eri osastoilla ja tiimeissä samapaikkaisessa organisaatiossa. Virtuaalisessa tiimissä erilaiset ilmapiirit tulevat vielä helpommin esiin tiimin jäsenten sekä etätoimipisteiden sijaitessa fyysisesti erillään toisistaan. Tutkimuksessa mukana olevissa tiimeissä ilmapiiri vaihteli fyysisen sijainnin mukaan. Samassa toimipaikassa olevien kesken saattoi asia- ja tehtäväkeskeisen ilmapiirin lisäksi vallita myös kohtalaisen ihmiskeskeinen ilmapiiri, jossa työtovereiden kanssa puhuttiin myös muista kuin työasioista, mutta toisessa toimipaikassa olevien työtovereiden kanssa keskustelu ja yleinen ilmapiiri olivat hyvin asia- ja tehtäväkeskeisiä. Tässä oli kuitenkin tiimien välisiä eroja. Joissakin tiimeissä ihmiskeskeinen ilmapiiri tuli esiin joidenkin työtovereiden välillä, jolloin osaan etäällä toimivista työtovereista saatettiin pitää yhteyttä myös henkilökohtaisten asioiden puitteissa. Yleisesti ottaen tehtävä- ja asiakaskeinen ilmapiiri painottui kuitenkin kaikissa tiimeissä.

Eripaikkaisuudella sekä sähköisillä viestintävälineillä oli oma vaikutuksensa työ- ja asiakaskeisen ilmapiirin painottumiseen. Vaikka virtuaalisen organisaation kirjallisuudessa (esim. Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 29; Kokko & Vartiainen 2005, 3) puhutaan fyysisen paikan häviämisestä virtuaalityöskentelyssä, tuli tässä tutkimuksessa esiin fyysisen toimipaikan vaikutus henkilöstön toimintoihin ja ilmapiiriin. Tämä vaikutus ilmeni esimerkiksi toiseen henkilöön tutustumisessa, ryhmäidentiteetissä, palautteen saannissa esimieheltä, tuen saamisessa työtovereilta sekä viestintätyylissä. Vaikuttaa siltä, että virtuaalisissa työyhteisöissä ei ole vielä täysin omaksuttu fyysiseen paikkaan sitomatonta työskentelyä. Osaltaan tämä johtuu totutuista asenteista ja toimintatavoista. Henkilöstö on tottunut kasvokkaiseen viestintään ja toisten eleiden ja ilmeiden näkemiseen. Toisaalta teknologiaa ei ole hyödynnetty ihmisläheisen ilmapiirin rakentamisessa siinä määrin, että kanssakäyminen olisi spontaania ja yhtä luontevaa kuin kasvokkaisessa viestinnässä.

Suurimmaksi yksittäiseksi ilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi koettiin epävarmuuden ja turvattomuuden tunteet, joita ilmeni erityisesti irtisanomisen

uhan ja irtisanomisten tapahtuessa. Vaikka irtisanomisista oli kulunut jo vuosia, aistivat työntekijät epävarmuuden tunnetta yrityskauppojen takia. Irtisanomisen uhan koettiin heikentävän tiimin ilmapiiriä selkeästi. Uhkatila aikaansai osalle henkilöistä pelon ilmapiirin, jossa ajatukset ja tunteet pyörivät uhkatilanteen ympärillä. Pitkään jatkuessaan tällaiset tilanteet oli koettu kovin stressaaviksi, ja yhteistyö ja me-henki olivat kärsineet.

Virtuaalisuus tuo mukanaan tiimien toimintaan lisähaasteita. Virtuaalisuus vaikeuttaa muun muassa toisiin tutustumista sekä spontaania vuorovaikutusta. Ilmapiiriin, motivaatioon ja ilmapiirin kehittämiseen vaikuttavat kuitenkin monet muutkin seikat kuin pelkästään virtuaalinen organisaatiomuoto. Moniin ilmapiirimuuttujiin ja ilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin, kuten palkitsemiseen, henkilökemioiden yhteensopivuuteen ja rooliodotuksiin, organisaatiomuodon vaikutus on hyvin vähäinen. Ihmisen perusolemus ja perustarpeet näyttävät säilyvän samankaltaisina, vaikka työyhteisö toimisikin virtuaalisesti. Ihmiselle tyypillinen piirre olla ”sosiaalinen eläin” (vrt. Mayo 1945), tuli vahvasti esiin tässä tutkimuksessa. Ihminen kaipaa yhteisöllisyyttä, kasvokkaista näkemistä, palautetta ja vuorovaikutusta.

Virtuaalisuus on organisointimuotona vielä kehittyvä, ja se tuli myös tiimien toiminnassa esiin. Osassa tiimeissä haettiin vielä virtuaalisen tiimin toimintamuotoja. Johtamiskäytänteiltään ja kommunikointimuodoiltaan virtuaalisten tiimien toiminta muistutti vielä samoissa toimitiloissa olevien tiimien jäsenten toimintaa pienillä vivahde-eroilla. Virtuaalisuuden entistä parempi huomiointi toiminnassa tarjoaakin suuria mahdollisuuksia tulevaisuudessa kehittää yhteisöllisyyden, me-hengen sekä kodikkaan ja positiivisen ilmapiirin tunnetta. Samoin osaamisen johtamisessa kehittämistä on vielä paljon. Nyt hiljaisen tiedon siirtäminen oli yksi kehityskohteista, samoin ideoiden jakaminen toisella paikkakunnalla oleville tiimin jäsenille. Työvälineitä tähän olisi jonkin verran tarjolla erilaisten yhteisten tietoverkkojen sekä tietokoneen etäkäyttöönnoton avulla, mutta toistaiseksi niitä hyödynnettiin suhteellisen vähän.

Useilla ilmapiiriin vaikuttavilla seikoilla oli yhteys toinen toisiinsa ja vaikutus saattoi näin toimia lumipalloefektin tavoin. Erityisen keskeisiä ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat tiimin jäsenten yhteiset työtehtävät, säännöllinen kanssakäyminen ja henkilökemioiden toimivuus. Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia seikkoja olivat sen sijaan erityisesti turvattomuuden tunne, epäluottamus sekä kiireellisyys.

Ilmapiiriin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa Herzbergin motivaatio-hygieniateorian (Hertzberg ym. 1959) mukaisesti ilmapiiri-hygieniatekijöihin. Ilmapiiri-tekijöillä tarkoitetaan organisaatiossa ilmeneviä asioita, jotka positiivisesti ilmetessään parantavat ilmapiiriä. Tyypillisesti henkilöstö olettaa ilmapiiri-hygieniatekijöiden olevan kunnossa. Se, että hygienia-tekijät ovat hyvin kunnossa, ei varsinaisesti paranna ilmapiiriä merkittävästi. Sen sijaan mikäli

hygieniatekijät eivät ole kunnossa, laskee se tyypillisesti ilmapiiriä. Ilmapiiritekijät valikoituivat tässä tutkimuksessa erityisesti henkilöstön kokemusten perusteella. Tiimin jäsenet kertoivat kaipaavansa ja arvostavansa ilmapiiritekijöiksi luokiteltuja tekijöitä erityisen paljon ja ilmaisivat niiden vaikuttavan positiivisesti kokonaisilmapiiriin. Ilmapiiritekijöiksi nousivat tässä tutkimuksessa me-henki, toisten tunteminen henkilökohtaisella tasolla, palaute, toimivat henkilökemiat, säännöllinen viestintä, persoonallisuuden esille tuominen sekä yhteisöllisyyden ilmentäminen. Hygieniatekijöinä voidaan mainita palkitseminen, rooli-dotukset, esimiestoiminta, tasa-arvo, luottamus, autonomia ja riittävät resurssit. Hygieniatekijöiden ei varsinaisesti koettu nostavan ilmapiiriä, vaikka ne olisivatkin olleet kunnossa. Jako ilmapiiri-hygieniatekijöihin ei kuitenkaan ole aivan selkeä. Luottamus ja autonomia nousivat toisaalta tässä tutkimuksessa ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi. Toisaalta ne kuuluvat virtuaalisen työskentelyn arkeen, ja niiden voidaan tällöin olettaa olevan kunnossa, minkä takia ne onkin luokiteltu hygieniatekijöiksi. Esimiestoiminnan ei tässä tutkimuksessa koettu juurikaan vaikuttavan ilmapiiriin. Tästä syystä se on luokiteltu hygieniatekijöihin. Esimiestoiminnalla olisi kuitenkin toisaalta mahdollisuus olla ilmapiiritekijä, mikäli siihen panostettaisiin ja esimiestyössä huomioitaisiin enemmän virtuaalisen tiimin ominaispiirteet.

Tutkimuksen kolmantena alatutkimusongelmana oli: miten ilmapiiriä on pyritty kehittämään. Kaikissa virtuaalisissa tiimeissä ilmapiiriä mitattiin vuosittain kyselyn avulla ja tulokset käytiin läpi tiimin kesken ja mietittiin kehitysideoita. Varsin tyypillinen tilanne tämän jälkeen oli konkreettisten toimenpiteiden puuttuminen. Ilmapiirin kehittämisprosessin koettiin jäävän kesken, mikä koettiin monessa tiimissä turhauttavana ja ilmapiirin kehittämiseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä.

Tiimeissä oli tehty erilaisia toimenpiteitä ilmapiirin kehittämiseksi osana virtuaalisen tiimin toimintaa. Oleellisena seikkana pidettiin tiimin jäsenten tuntemista työasioiden lisäksi hieman henkilökohtaisemmalla tasolla. Toisiin tutustumisen keinoina koettiin kasvokkaiset palaverit sekä erityisesti vapaa-muotoiset tilaisuudet, joissa pääsi tutustumaan toisiin muissakin kuin työrooleissa. Tällaisia tilaisuuksia kaivattiin lisää. Tiimipalaverien yhteydessä olevia keskustelutilaisuuksia työn kehittämisestä sekä onnistumisten läpikäyntejä pidettiin myös hyvinä keinoina kehittää yhteistyötä ja ilmapiiriä.

Ilmapiirin koettiin kehittyvän ajan kuluessa. Kun tiimin jäsenet olivat toimineet pitkään yhdessä, olivat he oppineet tuntemaan toistensa työtapoja ja toisiaan henkilöinä, mikä lisäsi me-hengen tunnetta ja paransi ilmapiiriä. Mitään erityisiä toimenpiteitä ilmapiirin kehittämiseksi ei tiimeissä ollut tehty. Osa käytänteistä oli tiimin sisällä muodostunut ikään kuin itsestään, kuten harastuksista keskusteleminen, huumorin käyttö ja nopea viesteihin vastaaminen. Erityisesti virtuaaliseen työskentelyyn liitettäviä työkaluja, kuten vi-

deoneuvottelut tai yhteiset vapaamuotoiset chatti-hetket sovittuna kellonai- kana, ei kuitenkaan ollut käytössä. Toisaalta osa henkilöstöstä suhtautui skeptisesti tämänkaltaisiin toimenpiteisiin. Kokonaisuudessaan ilmapiirin kehittäminen tiettyyn haluttuun suuntaan oli tiimeissä puutteellista ja siitä puuttui kokonaisvaltainen suunnitelmallisuus. Tutkimuksessa tuli ilmi ilmapiirin kehittämisen haasteellisuus erityisesti virtuaalisesti toimittaessa. Ilman johdon ja esimiesten sitoutumista on ilmapiirin kehittäminen erittäin haastavaa. Vaikka tässä tutkimuksessa esimiehen rooli ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä ei mitenkään erityisesti korostunut, tuli se kuitenkin taustavaikuttajana esiin varsinkin mikäli esimiesten tai johdon toiminnassa koettiin konflikteja. Vaikka tiimin esimiehellä ja organisaation johdolla on oma vaikutuksensa tiimien ilmapiiriin, ei se kuitenkaan viime kädessä ole siitä yksin vastuussa, vaan vastuuta on myös henkilöstöllä.

Lisäksi tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen: millainen vaikutus ilmapiirillä on henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen? Työmotivaation taso virtuaalisissa tiimeissä oli hyvä. Motivaatioon vaikuttivat positiivisesti erityisesti työn itsenäisyys, mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä, mielekkäät työtehtävät, palautteensaanti ja onnistumiset. Virtuaalisuuden mukanaan tuoma eripaikkaisuus vaikutti motivaatioon positiivisesti siten, että henkilöstöllä oli mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla, ja tämä koettiin hyvin merkittävänä tekijänä sitoutumisen ja työmotivaation kannalta. Sen sijaan muuten itse virtuaalisuuden koettiin vaikuttavan hyvin vähän työmotivaation tasoon. Virtuaalisuudesta aiheutuvan matkustuksen tiimipalaverihin ja kanssakäymisen sähköisesti katsottiin kuuluvan osaksi työtä, eikä niiden koettu vaikuttavan heikentävästi työmotivaatioon. Sen sijaan Hertzbergin (1959) esittämä motivaatio-hygieniamalli kuvasi hyvin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä virtuaalisissa tiimeissä. Samoin Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa esitetyt asiat tulivat esiin joissakin tiimeissä, ja varsinkin koetun oikeudenmukaisuuden puuttumisen koettiin heikentävän motivaatiota. Toisten tunteiden aistiminen ja niihin vaikuttaminen koettiin virtuaalisissa tiimeissä haasteelliseksi. Toisten hetkittäisiä motivaation notkahduksia oli hankala aistia etäisyyksien päästä. Pitkään jatkuessaan ne kuitenkin tulivat tyyppillisesti esimiehen ja kollegoiden tietoon eri lähteiden kautta.

Ilmapiiri vaikutti työmotivaatioon ja yrityskansalaistoimintaan. Tiimeissä, joissa ilmapiiri oli huonompi ja joissa esiintyi turhaksi koettua byrokratiaa, itsensä likoon laittaminen ja perustyötehtävien ylittävä asioiden tekeminen oli vähäistä. Samoin yhteistyö oman tiimin ja toisten tiimien sisällä ontui. Seurauksena oli eräänlainen noidankehä. Sitoutuminen tiimin toimintaan oli vähäistä ja yhteisiin tiimipalaverihin ei osallistuttu aktiivisesti, mikä jälleen ruokki yhteisöllisyyden heikkenemistä ja yhteistyön vähenemistä. Tiimeissä, joissa ilmapiiriä varjosti uhka irtisanomisista, kaventui ajattelu ja toiminta yk-

silökeskeiseksi oman työpaikan säilyttämiseksi. Tämä heijastui työskentelyssä yhteistyön heikentymisenä ja töiden haalimisena.

Tiimeissä, joissa yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin hyväksi, esiintyi tiimin jäsenten kesken runsasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työskentelyssä tuli esiin ”tekemisen meininki”, mikä toisaalta myös ruokki hyväksi koetun ilmapiirin kokemista. Huomattavaa kuitenkin oli, että myös ilmapiiriltään hyväksi koetuissa tiimeissä yrityskansalaismaista toimintaa esiintyi kohtuullisen vähän. Missään tiimissä ei tullut esiin erityisen voimakasta yrityskansalaistoimintaa. Kuormitustekijöistä erityisesti runsaan työmäärän ja kiireen koettiin vaikuttavan yrityskansalaismaisen toiminnan vähäisyyteen.

6.2 Käytännön toimenpide-ehdotuksia liikkeenjohdolle

Tiimi-ilmapiiri vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen, motivaatioon ja työskentelyyn. Ilmapiirin kehittämiseksi virtuaalisissa tiimeissä kannattaisikin kiinnittää huomiota erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja johtamisen uudistamiseen sekä teknologisten laitteiden entistä monipuolisempaan hyödyntämiseen.

Tässä tutkimuksessa kasvokkaisilla tapaamisilla oli suuri vaikutus ilmapiiriin. Kasvokkaiisiin tapaamisiin on suositeltavaa panostaa entistä enemmän. Kasvokkaisia tiimipalavereja tulisi järjestää säännöllisesti eri toimipaikoissa, jotta henkilöstö pääsisi tutustumaan toisiinsa ja tiimin jäsenten toimipaikkoihin. Samalla myös matkustus jakaantuisi tasaisemmin. Tapaamisten yhteyteen olisi suositeltavaa järjestää erilaisia epämuodollisia kohtaamistilanteita, kuten yhteisiä lounastaukoja, aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun sekä erilaista yhdessä tekemistä. Epämuodolliset tilaisuudet ovat erinomaisia paikkoja vaihtaa ajatuksia avoimesti sekä tutustua toisiin henkilöihin. Ne ovat lisäksi erinomaisia tilaisuuksia rakentaa me-henkeä ja yhteisöllisyyttä.

Nykyteknologia mahdollistaa yhteydenpidon tiimin jäseniin ajasta ja paikasta riippumatta. Entistä enemmän tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota läsnäolon tunteen luomiseen, jolloin tiimin jäsenten läsnäolon aistisi etäisyyksien päästä entistä paremmin. Esimerkiksi erilaiset helppokäyttöiset videokeskustelumahdollisuudet omasta työhuoneesta käsin mahdollistaisivat nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen sekä entistä voimakkaamman läsnäolon tunteen aistimisen. Samoin erilaisten tietokantojen käyttäminen tiedon välitykseen mahdollistaisi entistä paremmin hiljaisen tiedon siirtämisen. Teknologia itsessään ei kuitenkaan paranna viestintää, me-henkeä tai ilmapiiriä. Olemassa olevaa teknologiaa tulisi myös hyödyntää nykyistä enemmän. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, ettei olemassa olevaa teknologiaa hyödynnetty viestinnässä riittävästi. Viestintäteknologian tulisikin olla käytettävyydeltään riittävän yk-

sinkertaista ja helppoa, jottei käytön monimutkaisuudesta ja vaikeudesta muodostuisi kynnyksiä käytölle.

Virtuaalisissa harraste-yhteisöissä jopa toisilleen tuntemattomat ihmiset ovat tukeneet ja rohkaisseet toisiaan fyysisestä etäisyydestä riippumatta hyvin henkilökohtaisissakin asioissa (Heinonen 2008). Virtuaalisissa työyhteisöissä sen sijaan samapaikkaisuuden merkitys on edelleen heijastunut toimintaan varsinkin henkilökohtaisissa asioissa. Huolimatta siitä, että virtuaaliset harraste- ja työyhteisöt eivät ole suoraan verrattavissa keskenään, tulisi virtuaalisissa työyhteisöissä toimintaa kehittää entistä riippumattommaksi fyysisen toimipaikan sijainnista. Yksi keino tähän on tuttuuden tunteen lisääminen myös toisella paikkakunnalla työskenteleviin. Intranetissä olevat erilaiset henkilökuvaukset, joissa kerrotaan myös henkilökohtaisesta elämästä sekä vapaamuotoiset sähköiset keskustelupalstat ja yhteiset chatti-hetket voisivat lähentää henkilöstön välejä. Erilaiset vertaisparit toisella paikkakunnalla työskentelevien kanssa saattaisivat olla yksi ratkaisu, jolloin kollegoiden välistä kanssakäymistä tulisi luonnostaan enemmän.

Esimiestoiminnassa ei vielä näkynyt riittävän selkeästi virtuaalisuuden huomiointi. Esimiehen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilökohtaiseen kanssakäymiseen tiimin jäsenten kanssa. Viikottaiset yhteydenotot kuhunkin tiimin jäseneseen mahdollistavat valmentajamaisen johtamistyylin. Säännöllinen yhteydenpito henkilöstön kanssa viestii tiimin jäsenille, että heistä välitetään ja heidän edesottamuksistaan ollaan kiinnostuneita. Lisäksi henkilöstön rohkaisu sekä haastaminen mahdollistuvat parhaiten säännöllisen vuorovaikutuksen avulla.

Palkitsemiseen liittyvissä malleissa tulisi huomioida niin tiimin kuin yksilön edesottamukset, sillä liian individualistinen palkitsemisjärjestelmä ohjaa toimintaa helposti yksilökeskeiseen toimintaan. Pelkästään tiimikeskeisen palkitsemisjärjestelmän riskinä puolestaan on vapaamatkustus. Toimiva palkkausjärjestelmä tukee positiivista ilmapiiriä, mutta sillä ei kuitenkaan oleellisesti kyetä parantamaan ilmapiiriä. Sen sijaan epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä heikentää helposti ilmapiiriä.

Henkilöstön turvattomuuden tunne heikentää ilmapiiriä erityisen paljon. Organisaation johdon ja esimiesten yhtenä merkittävä tehtävänä onkin pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta tukeva ilmapiiri. Yhtenä keinona turvallisuuden tunteen luomiseen on avoin viestintäkulttuuri, joka vähentää huhuja ja ihmiset osaavat varautua paremmin tulevaisuuteen, kun he tietävät, mitä on odotettavissa. Turvallisuuden tunteen luominen korostuu varsinkin ihmisten työskennellessä eri paikkakunnilla. Toisella paikkakunnalla työskentelevät saattavat kuvitella erilaisia vaihtoehtoja kuulemiensa huhujen perusteella. Selkeät viestintäsäännöt sekä proaktiivinen viestintä ja nopea viesteihin vastaaminen edistävät turvallisuuden tunnetta.

Organisaatioilmapiirin osa-alueista erityisesti viestintään tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota virtuaalisissa tiimeissä. Esimiehen antamaa palautetta henkilöstölle sekä kollegoiden keskinäistä palautetta tulisi ehdottomasti lisätä. Palaute on yksi keino viestiä, että henkilön edesottamuksista ollaan kiinnostuneita. Lisäksi palaute mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Palautekulttuurin kehittämiseksi tulisi organisaatioiden viestintäilmapiiriä muuttaa laajemminkin palauteystävälliseen suuntaan. Kyse ei siis ole pelkästään virtuaaliseen työskentelyyn liittyvästä ilmiöstä, vaan taustalla on viestintäilmapiiri ja koko organisaatiokulttuuri.

Virtuaalinen työskentely laajassa mittakaavassa on vielä melko tuore ilmiö. Tämä näkyy osaltaan työskentelyssä ja työtavoissa. Virtuaalisessa työskentelyssä huomiota on kiinnitetty erityisesti työn tehokkuuteen sekä erilaisiin tekniisiin asioihin. Sen sijaan yhteisöllisyyden rakentamiseen, työviihtyvyyteen ja me-hengen luomiseen on kiinnitetty turhan vähän huomiota virtuaalisissa tiimeissä. Virtuaalisen työskentelyn ratkaisumalleissa tulisi käyttää entistä enemmän mielikuvitusta ja kokeilla uusia toimintatapoja.

Ilmapiirin vaikutus viihtyvyyteen ja työntekoon on jossain määrin tiedostettu tiimeissä, mutta vaikuttaa kuitenkin siltä, että syvällisemmällä tasolla ilmapiirin eri ulottuvuuksien vaikutusta työskentelyyn ja hyvinvointiin ei ole tiedostettu, sillä ilmapiirin kehittämiseen liittyvät toimenpiteet olivat tiimeissä vähäisiä. Tiimien ilmapiiriä mitattiin vuosittain, mutta sen jälkeiset varsinaiset ilmapiirin kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet olivat puutteellisia. Kehittämällä ilmapiirin eri osa-alueita olisi tiimeillä suuret mahdollisuudet parantaa yhteistyön sujumista sekä työtehoa. Yhtenä mahdollisuutena ilmapiirin kehittämisen kannalta on ilmapiirin liittäminen osaksi johdon ja esimiesten palkitsemisjärjestelmää. Tämä ohjaisi huomiota ilmapiirin kehittämiseen. Toisena merkittävänä mahdollisuutena on ulkopuolisen valmentajan mukaanotto ilmapiirin kehittämiseen. Esimiehen ja henkilöstön runsas työmäärä vaikuttaa osaltaan siihen, ettei ilmapiirin kehittämiseen kunnolla syvennytä. Ulkopuolisen valmentajan näkemykset sekä kyky kyseenalaistaa ja haastaa kokeilemaan uusia toimintatapoja voisivat tarjota apua yhdessä ilmapiirikartoituksen kanssa toteutettuna.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on herättänyt keskustelua. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat oleellisella tavalla valittujen metodien soveltuvuus, tutkimuksen kohdeilmiö ja tutkimukselle asetetut tavoitteet. Aineistonkeruumenetelmät, niiden käyttö sekä monipuolisuus ovat oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. (Miles & Huberman 1984.)

Perttula (1993) puolestaan pitää tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun lähtökohtana tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja valitun tutkimusmenetelmän vastaavuutta. Melko yksimielisiä ollaan yleisesti ottaen siitä, että määrällisestä tutkimuksesta tutut tutkimuksen luotettavuuden mittarit reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sellaiseenaan. Sen sijaan luotettavuuden onnistumisen arvioinnin kriteereiksi on tarjottu muun muassa saturaatiota ja triangulaatiota. (ks. Altheide & Johnson 1994; Syrjälä 1994.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrää (45 kpl) voidaan pitää riittävänä tutkittavan ilmiön kannalta, sillä loppuhaastattelussa uusien esiin tulevien asioiden määrä oli enää varsin marginaalista. Tarkemmin saturaatiota käsiteltiin jo aikaisemmin 4.3.2 alaluvussa. Aineistonkeruussa käytettiin hyödyksi triangulaatiomenetelmää, jonka avulla tavoitteena oli saada monipuolinen, kattava ja luotettava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Se on yksi keino lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä vähentää tutkijan ennakkoluulojen vaikutusta (Bryman 1988; Denzin 1970; Jick 1979). Tässä tutkimuksessa triangulaation käyttöä voidaan pitää onnistuneena valintana, sillä se mahdollisti ilmiön moniulotteisen tarkastelun.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä tarkasteltaessa on todettu, että koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa tärkein työväline, olisi tutkija myös itse tutkimuksensa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri ja näin ollen luotettavuuden arvioinnin tulisi koskea koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2000). On todettu, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus osoitettaisiin parhaiten kuvaamalla yksityiskohtaisesti kaikki tutkimukseen vaikuttavat seikat. Tämän tyyppisen luotettavuuden arvioinnin on sanottu tekevän lukijalle mahdolliseksi arvioida itsenäisesti tutkimusta ja sen tuottamia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000.) Luvussa 4 kuvattiin tämän tutkimuksen eteneminen. Kokonaisuudessaan tutkimuksen onnistumista voidaan pitää suhteellisen hyvänä.

Tutkimukseen valitut tiimit vaikuttivat positiivisesti tutkimuksen onnistumiseen. Monissa aikaisemmissa virtuaalisen tiimin tutkimuksissa kohderyhmänä on käytetty koeasetelmia, opiskelija- tai harrastusryhmiä, ja autenttisten virtuaalisten työtiimien tutkiminen on ollut vähäistä (Powell ym. 2004; vrt. Sivunen 2007). Tässä tutkimuksessa mukana olleiden tiimien valintaa voidaan pitää ansiollisena sikäli, että tutkimuksen kohteena olivat aidot virtuaaliset työtiimit, joiden toiminnassa ja ilmapiirihavainnoissa tuli samankaltaisuuksien lisäksi esille myös eroavaisuuksia. Tutkimuksen kohdeilmiön kannalta oli tärkeää tutkia autenttisia virtuaalisia työtiimejä. Myös jatkossa virtuaalisia tiimejä tutkittaessa tulisi panostaa aitojen virtuaalisten työtiimien tutkimiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kansallisesti toimivia pysyviä virtuaalisia tiimejä. Tutkimuksellisesti on tärkeää erottaa pysyvien ja projektimaisesti toimivien lyhytaikaisten virtuaalisten tiimien tutkimus toisistaan, sillä tyyppi-

sesti tiimin elinkaari vaikuttaa tiimin jäsenten käyttäytymiseen. Pysyvissä tiimeissä esimerkiksi sosiaaliset suhteet tulevat enemmän esille kuin lyhytaikaisissa tiimeissä.

Ulkoinen luotettavuus liittyy otantateoriaan ja koskee aineistosta saatujen tulosten yleistettävyyttä suurempaan perusjoukkoon. Oleellisena edellytyksenä ulkoiselle luotettavuudelle on ensinnäkin se, että aineisto on sisäisesti luotettavaa. Tulosten yleistettävyyden laajempaan kohdeperusjoukkoon riippuu kehikoperusjoukon valinnasta, otoksen edustavuudesta ja aineiston vinoutumisesta. (Jaeger 1990.) Tutkimustulosten yleistämiseen vaaditaan, että aineistonkeruu on kohdennettu satunnaisotannalla kohdeperusjoukosta poimittuun otokseen (Nummenmaa ym. 1997, 35). Kohdeorganisaatiot valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, jolloin kyseessä on harkinnanvarainen tutkimusnäyte (vrt. Holopainen & Pulkkinen 2003). Tutkimusnäytteeseen valittiin erilaisia Suomessa virtuaalisesti toimivia organisaatioita ja tiimejä. Kyseisen näytteen perusteella on hankala tehdä koko kohdeperusjoukkoa³⁵ koskevia päätelmiä. Tämä johtuu siitä, että näyte ei välttämättä edusta kohdeperusjoukkoa vaan saattaa poiketa siitä jollain systemaattisella tavalla (Grönroos 2003). Tutkimustulosten yleistäminen koskemaan kaikkia Suomessa toimivia virtuaalisia tiimejä ei ollut tavoitteena, eikä tulosten perusteella voidakaan tehdä tällaisia johtopäätöksiä tiimien pienen lukumäärän vuoksi suhteessa virtuaalisten tiimien kokonaislukumäärään. Jotta tuloksia voisi yleistää paremmin ja tuloksista tehdä monipuolisia tilastollisia päätelmiä, tutkittavia tiimejä olisi pitänyt olla paljon enemmän. Tutkimustulokset kuvaavat kuitenkin tutkittavaa ilmiötä ja tukevat monelta osin aikaisempia tutkimustuloksia ja teorioita ja tämän vuoksi tutkimustuloksia voidaan tarkastella laajemminkin kontekstissa suuntaa antavina. Mahdollisten jatkotutkimusten tehtävänä on kuitenkin tehdä laajempia yleistyksiä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus oli lähestymistavaltaan eri keskustelija, teorioita ja näkökulmia yhdistelevä. Organisaatiokäyttäytymisen teoriataustat, humaani ihmiskäsitys sekä vuorovaikutuksen merkittävä rooli ilmapiirin muodostumisessa korostuivat tässä tutkimuksessa. Organisaatioilmapiiri on moniulotteinen ilmiö (Schneider 1990, 385–386; Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe 2000) ja täten eri teorioiden, keskustelujen ja näkökulmien yhdistäminen on tarpeellista myös jatkotutkimuksissa.

³⁵ Kohdeperusjoukko on tässä tapauksessa kaikki Suomessa toimivat virtuaaliset tiimit. Tarkkaa lukumäärää Suomessa toimivista virtuaalisista tiimeistä on hankala arvioida, mutta käytännössä puhutaan kuitenkin arviolta sadoista tiimeistä.

Tutkimuksen teoriaosiossa tuli ilmi organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin johtamisen haasteellisuus tiettyyn haluttuun suuntaan (Schein 1987). Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tulokset olivat samankaltaisia ilmapiirin kehittämistä. Tulokset antoivat kuitenkin viitteitä siitä, että erilaisilla toimenpiteillä voidaan tiimin ilmapiiriä kehittää. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia eri ilmapiirin kehittämistoimenpiteiden vaikutusta koettuun ilmapiiriin. Tutkimusasetelmassa voisi olla ensin ilmapiirin alkumittaus, jonka jälkeen tehtäisiin erilaisia ilmapiirin kehittämistoimenpiteitä. Vuoden kuluttua mitattaisiin ilmapiiri uudelleen ja seurattaisiin mahdollista muutosta. Samasta organisaatiosta voisi tutkimuksessa olla useita tiimejä. Osaan tiimeistä tehtäisiin kehittämistoimenpiteitä, ja osa tiimeistä toimisi verokkiryhmänä, johon näitä ei tehtäisi. Koeasetelman avulla kyettäisiin eliminoimaan muut organisatoriset ilmapiiriin vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksen mukaan virtuaalisuuden lisäksi monet muut tekijät vaikuttivat huomattavasti ilmapiiriin. Virtuaalisuuden vaikutus suhteessa muihin ilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin kaipaakin vielä lisätutkimusta. Jotta virtuaalisuuden vaikutus ilmapiiriin saataisiin selville, voitaisiin tutkia ja verrata samasta organisaatiosta sekä virtuaalisesti että samassa fyysisessä toimipaikassa toimivia tiimejä, koska tällöin taustalla vaikuttava organisaatiokulttuuri olisi sama. Toinen mahdollisuus tutkia virtuaalisuuden vaikutusta ilmapiiriin olisi pitkittäistutkimus, jossa ensin tutkittaisiin perinteisesti toimivien tiimien ilmapiiriä, ja sitten kun ne siirtyisivät virtuaalisesti toimiviksi, mitattaisiin ilmapiiriä uudelleen ja verrattaisiin tuloksia.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan Suomessa toimivien pysyvien virtuaalisten tiimien ilmapiiriä. Samaa ilmiötä voitaisiin tutkia kansainvälisten pysyvien ja projektitiimien kontekstissa. Tällöin haastavuus ryhmäidentiteetin, yhteisöllisyyden ja positiivisen me-hengen luomiseen mitä todennäköisimmin kasvaisi. Tutkimuksessa voisi olla mukana tiimejä, joissa tiimin jäsenet työskentelevät eri maanosissa, jolloin aikaeron lisäksi tulisi eri kulttuurien vaikutus esiin.

SUMMARY

“THE HUMAN BEING SEEMS TO BE A GREGARIOUS ANIMAL”

- Virtual team's climate

This study focuses on the virtual team's work climate. The theoretical bases of the study are in organizational behaviour theories. The organizational context is distributed teams and organizations. In the empirical part of the study, data was collected from five different organizations, including a total of 10 teams. Data was collected using a triangulation method. In the first phase, data was collected using theme interviews. A total of 45 virtual team representatives were interviewed. The second stage of data collection included a structured multiple-choice questionnaire. A total of 118 persons answered that questionnaire. The main analysis method was qualitative but was supplemented by the quantitative method.

The virtual teams' climate was mainly open, trustful, homing and work-centred. Work centrality and a reactive way of communicating was emphasized in a communicational climate. The personnel mainly discussed work-related issues, which was also the main reason to contact co-workers. In spite of that, team members also discussed their own personal matters. Even though some theories (for example Daft et. al. 1987) question the possibility of computer-mediated communication to provide warmth and other human feelings, this study also contained a human-centred climate, though it was not a dominating feature. Friendly relationships between co-workers were quite common, even though people did not see each other so often. Face-to-face meetings were essential when forming close relationships between co-workers.

Climate was equal. Some researchers (Fisher & Fisher 2001; Lipnack & Stamps 1997 & van Aken Ym. 1998) have drawn attention to unequal experiences between a main office and a distributed office. In this study, unequal experiences were not emphasized based on the workplace of the workers as such. Feelings of isolation were also rare.

The identification of virtual team members was not completely clear. Many of them identified themselves to their local office in addition to a virtual team. In many cases, team members felt that their local office belonged more to their own group than the virtual team did. A feeling of identity with an entire or-

ganisation was not strong. Face-to-face meetings, inner group communication and broad co-operation especially influenced this feeling of identity.

Virtuality increases challenges from a point of view of the functionality of teams. All in all, the effects of virtuality on climate, motivation and development of climate do not explain everything. Many things such as reward, role expectations and personal chemistry are independent of organization form. The essence of human beings and basic needs seems to remain similar even when a work community operates virtually. A basic feature of human beings, gregarious animals, clearly emerged in this study. Human beings long for community, face-to-face meetings and communication. When considering personal development at work or work motivation, feedback was felt to be important, although people wanted more feedback than they actually received.

The personnel of virtual teams felt that development of climate fell by the wayside. Typically, the development process lacked concrete action. Lack of concrete action frustrated the people in the teams. The main ways to improve climate were informal meetings such as sauna, games, dinner, etc. At such occasions, people had a good chance to get to know each other on a human level. Knowing each other had a positive effect on many climatic dimensions such as trust, a feeling of unity, communication and identification. It seems that when working virtually, people miss “the personal touch”.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. - Luoma, M. - Rautiainen, R. (2004) *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.
- Abbey, A. - Dickson, J. (1983) R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362–368.
- Adams, J. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 5, 422–436.
- Adams, J. (1965) Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press. 267–299.
- Ahonen S. (1996) Fenomenografinen tutkimus. Kirjassa: S., Syrjälä - E. Ahonen - E. Syrjäläinen - S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino Oy West Point, 114–160.
- Akkirman, A. - Harris, D. (2005) Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 5, 397–409.
- Alasuutari, P. (2001) *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Albrecht, T. - Adelman, M. (1987) *Communicating social support*. Newbury Park, CA: Sage.
- Albrecht, T. - Hall, B. (1991) Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58, 273–288.
- Alexander, C. (1985) The theories of Likier and Gibb: New tools for determining management readiness for quality circles and similar OD interventions. *Organization Development Journal*, 1, 15–20.
- Ali, I. - Ali, J. (2005) The effects of the interaction of technology, structure, and organizational climate on job satisfaction. *Sunway Academic Journal*, 2, 23–32.
- Alkula, T. - Pöntinen, S. - Ylöstalo, P. (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Juva: WSOY.
- Allen, B. - La Follette, W. (1977) Perceived organizational structure and alienation among management employees. *Academy of Management Journal*. 20, 334–341.
- Allen, T. (1977) *Managing the flow of technology*. Cambridge, Mass.: MIT press.
- Allen, T. - Hauptman, O. (1987) The influence of communication technolo-

- gies on organizational structure: A conceptual model for future research. *Communication Research*, 5, 575–587.
- Altheide D. - Johnson J. (1994) Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. Teoksessa N. Denzin - Y. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks, CA: Sage Publications, 485–499.
- Alvesson, M. (2001) *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Amabile, T. - Schatzel, E. - Moneta, G. - Kramer, S. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Amar, A. (2004) Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 2, 89–101.
- Anderson, A. - Smallwood, L. - MacDonald, R. - Mullin, J. - Fleming, A. - O'Malley, C. (2000) Video data and video links in mediated communication: What do users value? *International Journal of Human Computer Studies*, 52, 165–187.
- Anderson, H. - Elberling, M. - Moltke, I. (1997) Distance working – motives and barriers: Experimenting with the Impact of distance working on transportation. In: *Telework 96 “Working in a wider Europe” Proceedings of the 3rd European Assembly on Telework and New ways of Working*, Vienna 4–6 November 1996, 221–233.
- André, R. (2008) *Organizational behavior. An introduction to your life in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Andriessen, E. - Vartiainen, M. (2006) Emerging mobile virtual work. Teoksessa E. Andriessen - M. Vartiainen (toim.) *Mobile virtual work. A new paradigm*. Heiderberg: Pringer Berlin, 3–12.
- Annunzio, S. (2001) *eLeadership. Proven techniques for creating an environment of speed and flexibility in the digital economy*. New York: The free press.
- Anonakis, J. - Atwater, L. (2002) Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 6, 673–704.
- Appel, W. - Behr. - Hessen, G. (1998) Towards a theory of virtual organizations: a description of their formations and figure, institute of information systems. *Dept. of Information Management, Newsletter*, 2, 15–36.
- Argyle, M. (1989) *The social psychology of work* (2nd ed.) New York: Penguin books.
- Argyris, C. (1958) Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501–520.

- Armstrong, D. - Cole, P. (1996) Managing distances and differences in geographically distributed work groups. Teoksessa S. Jackson - M. Ruderman (toim.) *Diversity in work teams*. Research paradigms for a changing workplace. Washington: American psychological association, 187–215.
- Armstrong, D. - Cole, P. (2002) Managing distances and differences in geographically distributed work groups. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press, 167–186.
- Arrasvuori, J. - Pyykkönen, M. (1995) *Etätyö. Uuden työympäristön mahdollisuudet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ashforth, B. (1985) Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837–847.
- Ashfort, B. - Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Aubert, B. - Kelsey, B. (2003) Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34, 575–618.
- Audia, P. - Locke, E. (2003) Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review* 13, 631–646.
- Avolio, B. - Kahai, S. - Dodge, G. (2000) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 4, 615–668.
- Avolio, B. - Kahai, S. - Dumdum, R. - Sivasubramaniam, N. 2001. Virtual teams: implications for e-leadership and team development. Teoksessa M. London (toim.) *How people evaluate others in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 337–358.
- Axtell, C. - Fleck, S. - Turner, N. (2004) Virtual teams: Collaborating across distance. Teoksessa C. Cooper - I. Robertson (toim.) *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: John Wiley & sons, 205–248
- Babin, B. - Boles, J. (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 1, 57–75.
- Baker, G. (1992) *Cultural leadership: Inside America's community colleges*. Washington, DC: Community college press.
- Baker, G. - Glass, C. (2000) The McClelland – Atkinson Model. Teoksessa G. Baker III - Associates (toim.) *Organizational concepts and theories in the public sector*. Raleigh, NC: N C State University, 57–80.
- Balthazard, P. - Potter, R. - Cooke, R. (2002) Process and performance in Face-to-face and virtual teams: The mediating role of group Interaction Styles," *Working Paper #106*, Chicago, IL: Department of information and decision sciences, university of Illinois at Chicago, 2002.

- Barker, J. (1993) Tightening the iron cage: Consertive control in selfmanaging teams. *Adminstrative Science Quaterly*, 38, 408–437.
- Barnard, J. (1997) The workplace environment: What do technical workers want. *Industrial Management*, 5, 14–16.
- Bartol, K. - Martin, D. (1998) *Management*. New York: McGraw Hill.
- Bateman, T. - Organ, D. (1983) Job satisfaction and the good soldier syndrome: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 587–595.
- Blaikie, N. (1991) A critique of the use triangulation in social research. *Quality & Quantity*, 2, 115–136.
- Becker, T. - Billings, R. - Eveleth, D. - Gilbert, N. (1996) Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 464–482.
- Becker, F. - Quinn, K. - Callentine, L. (1994) *The ecology of the mobile worker*. Cornell university, International workplace studies program.
- Beckett, D. - Hager, P. (2002) *Life, work and learning. Practice in postmodernity*. London: Routledge.
- Bell, D. (1973) *The coming of post-industrial society*. New York: Basic books.
- Bell, B. - Kozlowski, S. (2002) A typology of virtual teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14–49.
- Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe (2000)* ECaTT Final Report. IST Programme, KAI: New methods of work and electronic commerce, August 2000.
- Beranek, P. - Martz, B. (2005) Making virtual teams more effective: Improving relational link. *Team performance management* 5/6, 200–213.
- Berger, C. - Calabrese, R. (1975) Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal interaction. *Human Communication Research* 1, 99–112.
- Berger, P. - Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality*. New York: Penguin.
- Bergum, S. (1998) Telework, organization and management. Results from a research program in Norway. Teoksessa R. Suomi (toim.) *Teleworking environments. Proceedings of the third international workshop on telework* September 1-4, Turku, Finland. TUCS general publication, no 8. Turku: Turku centre for computer science, 75–92.
- Bergum, S. (2009) *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Doctoral dissertation. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Berlin, S. (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute*. Alaisten kokemuk

- sia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Beyerlein, M. - Freedman, S. - McGee, C. - Moran, L. (2003) *Beyond teams. Building the collaborative organization*. San Fransisco, CA: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Blackburn, R. - Furst, S. - Rosen, B. (2003) Building a winning virtual team. Teoksessa C. Gibson - S. Cohen (toim.) *Virtual teams that works*. San Fransisco: Jossey-Bass, 95–120.
- Blomqvist, K. (2002) *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Acta universitatis. Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta university of technology.
- Bongers, P. - De Winter, C. - Kopier, M. - Hildebrandt, V. (1993) Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 19, 297–312.
- Boon, S. - Holmes, J. (1991) The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. Teoksessa R. Hinde - J. Groebel (toim.) *Co-operation and prosocial behaviour*. Cambridge university press, 190–211.
- Bordia, P. (1997) Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *The journal of Business Communication*, 1, 99–120.
- Bos; N. - Olson, J. - Gergle, D. - Olson, G. - Wright, Z. (2002) Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. *Chi Letters*, 1, 135–140.
- Bosch-Sijtsema, P. (2002) Knowledge management in virtual organisations : Interorganizational and interproject knowledge transfer. *Organizational knowledge, learning and capabilities conference 2002*.
- Bouas, K. - Arrow, H. (1996) The development of group identity in computer and face-to-face groups with membership change. *Computer Supported Co-operative Work*, 4, 153–178.
- Bradley, W. - Vozikis, G. (2004) Trust in virtual teams. Teoksessa S. Godar (toim.) *Virtual and collaborative teams*. Hershey, PA: Idea Group inc., 99–114.
- Brief, A. - Weiss, H. (2002) Organizational behavior: Affect in the workplace . *Annual Review of Psychology*, 279–307.
- Brockner, J. - Siegel, P. (1996) Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. Teoksessa R. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organization*, Thousand oaks, CA: CA: Sage, 114–139.
- Brown, S. - Leigh, T. (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal*

- of *Applied Psychology*, 4, 358–368.
- Brown, S. - Peterson, R. (1994) The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, april, 70–80.
- Bryman A. (1988) *Quantity and quality in social research*. London: Tavwin Hyman
- Bultje, R. - van Wijk, J. (1998) Taxonomy of virtual organizations, based on definitions, characteristics and typology. *VoNet-Newsletter*, 3. www.virtual-organization.net luettu 20.4.2007
- Burke, K. - Aytes, K. (1998) A longitudinal analysis of the effects of media richness on cohesion development and process satisfaction in computer-supported workgroups. Teoksessa *Proceedings of the thirtyfirst Hawaii international conference on systems sciences*, Hawaii: IEEE Computer Press, 135–144.
- Burke, W. - Litwin, G. (1992) A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 3, 523–545.
- Burke, K. - Chidambaram, L. (1994) Development in electronically supported groups: A preliminary longitudinal study of distributed and face-to-face meeting. Teoksessa *Proceedings of the 28th annual Hawaii international conference on system science, III*, 104–113.
- Burke, K. - Chidambaram, L. (1995) Developmental differences between distributed and face-to-face groups in electronically supported meeting environments: an exploratory investigation. *Group Decision and Negotiation*, 3, 213–233.
- Burns, T. - Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burruss, J. (1996) Managing for motivation and performance improvement. In N. Boulter - M. Dalziel - J. Hill. *People and competencies: The route to competitive advantage*. London: Kogan page.
- Busch, D. (2003) Forewords. Teoksessa D. Pauleen (toim.) *Virtual teams: Projects, protocols and Processies*. Hershey, PA: Idea group inc, vi-vii.
- Byrne, J. - Brandt, R. - Port, O. (1993) The virtual corporation: the company of the future will be the ultimate in adaptability. *International business week*, February, 36–40.
- Cameron, K. - Freeman, S. (1991) Culture, congruence, strength and type: Relationship to effectiveness. *Research in organizational change and development*; 5, 23–58.
- Cameron, K. - Quinn, R. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Campbell, J. - Dunnette, M. - Lawler, E.III - Weick, K. (1970) *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Cannon-Bowers, J. - Tannenbaum, S., Salas, E. - Volpe, C. (1995) Defining competencies and establishing team training requirements. Teoksessa R.Guzzo - E. Salas (toim.) *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 333–380.
- Carayon, P. - Smith, M. - Haims, M. (1999) *Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders*. Human factors. 41, 644–663.
- Carlson, J. - Zmud, R. (1999) Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal* 2, 156–162.
- Carmel, E. (1999) *Global software teams: Collaboration across borders and time zones*. Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Carr, J. - Schmidt, A. - Ford, K. - DeShon, R. (2003) Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 4, 605–619.
- Cascio, W. (1999) Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. Teoksessa C. Cooper - D. Rousseau (toim.) *Trends in organizational behaviour*. Chichester: John Wiley & sons, 1–14.
- Cascio, W. (2000) Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive* 14, 3, 81–90.
- Cascio, W. - Shurygailo, S. (2003) E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31, 362–376.
- Castells, M. (1996) *The rise of network society*. Vol. I of the information age. Economy, society and culture. Blackwell, Oxford.
- Cave, S. (1998) *Applying psychology to the environment*. London: Hodder & Stoughton.
- Chatman, J. (1991) Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 4, 459–484.
- Chidambaram, L. (1996) Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 2, 143–165.
- Church, A. - Waclawski, J. (1998) *Designing and using organisation surveys*. San Francisco: Jossey-Bassa.
- Cohen, S. (1994) Designing effective self-managing work teams. Teoksessa M. Boeyerlein - D. Johnson - S. Beyerlein (toim.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams: vol 1. Theories of self-managed work teams*. Greenwich, CT: JAI Press, 67–102.
- Cohen, S. - Bailey, D. (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 3, 239–290.
- Cohen, D. - Prusak, L. (2001) *In good company: How social capital makes*

- organizations work*. Cambridge: Harvard university press.
- Colky, D. (2002) *A critical examination of the virtual organization and the mutual dependencies of trust, communication, and collaborative learning*. Dissertation. Northern Illinois University. Department of counseling, health, and adult education.
- Colquitt, J. - Noe, R. - Jackson, C. (2002) Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.
- Comer, D. (1995) A model of social loafing. *Human Relations*, June 647–667.
- Connaughton, S. - Daly, J. (2004) Leading from afar: Strategies for effectively leading virtual teams. Teoksessa S. Godar - S. Ferris (toim.) *Virtual and collaborative teams*. Hershey: Idea group publishing, 49–75.
- Connolly, T. - Jessup, L. - Valacich, J. (1990) Effects of anonymity and evaluative tone on idea generation in computer-mediated groups. *Management Science*, 6, 97–120.
- Cook, J. - Hepworth, S. - Wall, T. - Warr, P. (1981) *The experience of work*. London: Academic press.
- Cooper, C. - Marshall, J. (1976) Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11–28.
- Cooper, C. - Payne, R. (1978) *Stress at work*. New York: John Wiley.
- Coutu, D. (1998) Trust in virtual teams. *Harvard Business Review*, May/June: 20–21.
- Cramton, C. (2001) The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 3, 346–371.
- Cramton, C. (2002) Attributions in distributed work groups. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge, MA: The MIT press, 191–212.
- Cramton, C. - Orvis, K. (2003) Overcoming barriers to information sharing in virtual teams. Teoksessa C. Gibson - S. Cohen (toim.) *Virtual teams that works*. San Fransisco: Jossey-Bass, 214–229.
- Cramton, C. - Webber, S. (1999) *A model of the effects of geographical dispersion on work teams*. Fairfax, VA: George mason university.
- Cramton, C. - Webber, S. (2000) Attribution in distributed work groups. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work: New research on working across distance using technology*. Cambridge, MA: MIT press, 191–212.
- Crossman, A. - Lee-kelley, L. (2003) Breaking up is hard to do: the centrality of commitment in virtual orgnaizations. *Journal of Management Systems*, 3, 1–11.

- Culnan, M. - Marcus, M. (1987) Information technologies. Teoksessa F. Jablin .- L. Putnam – K. Roberts – L. Porter (toim.) *Handbook of organizational communications: An interdisciplinary perspective*, Sage, Newbury Park, CA, 420–443.
- Cunningham, J. - MacGregor, J. (2000) Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*. 12, 1575–1591.
- Cummings, L. - Bromiley, P. (1996) The organizational trust inventory: Development and validation. Teoksessa R. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory research*. Thousand oaks, Ca: Sage, 302–330.
- Daft, R. - Lengel, R. (1986) Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Daft, R. - Lengel, R. - Trevino, L. (1987) Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, 3, 355–368.
- Dailey, R. (1988) *Understanding people in organizations*. St. Paul, MN: West publishing.
- Davidow, W. - Malone, M. (1992) *The virtual corporation*. New York: Edward Burlingame books/Harperbusiness.
- Davidson, M. - Manning, M. - Brosnan, P. - Timo, N. 2001. Organizational Climate, Perceived Customer Satisfaction, and Revenue per Available Room in Four- and Five-Star Australian Hotels. *Tourism Analysis*, 2, 123–137.
- Deal, T. - Kennedy, A. (1982) *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- De Greef, P. - Ijsselsteijn, W. (2000) Social presence in the photoshare tele-application. Teoksessa W. Jsselsteijn - J. Freeman - H. de Ridder (toim.) *Proceedings of the 3rd International workshop on presence, presence 2000*, Delft, The Netherlands.
- Deci, E. - Ryan, R. (1980) The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Teoksessa L. Bernokiz (toim.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press, 39–80.
- Delaney, J. - Huselid, M. (1996) The impact of human resource management practices of perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949–969.
- Denison, D. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654.

- Denzin, N. 1970. *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.
- DeSanctis, G. - Monge, P. (1999) Introduction to the special issue. Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 6, 693–793.
- DeSanctis, G. - Poole, M. (1997) Transitions in teamwork in new organizational forms. *Advantace in Group Pprocesses*, 14, 157–176.
- DeSanctis, G. - Staudenmayer, N. - Wong, S. (1999) Interdependence in virtual organizations. Teoksessa C. Cooper - D. Rousseau (toim.) *The virtual organization. Trends in organizational behavior*. Chichester: John Wiley & sons, 81–104.
- Dess, G. - Rasheed, A. - McLaughlin, K. - Priem, R. (1995) The new corporate architecture. *Academy of management executive*, 3, 7–20.
- Deutsch, M. (1969) Conflicts;: productive and distructive. *Journal of Social Issues* 25, 7–41.
- Dickinson, T. - McIntyre, R. (1997) A conceptual framework for teamwork measurement. Teoksessa M. Brannick - E. Salas - Price, C. (toim.) *Team performance assessment and measurement*. Eribaum associates, Mahwah, NJ, 19–43.
- Dickson, M. - Resick, C. - Hanges, P. (2006) When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 2, 351–364.
- Di Martino, V. - Wirth, L. (1990) Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 529–554.
- Donnellon, A. (1993) Crossfunctional teams in product development: Accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 377–392.
- Donohue, J. (1986) Faculty perceptions of organizational climate and expressed job satisfaction in selected baccalaureate schools of nursing. *Journal of Professional Nursing*, 6, 373–379.
- Dougherty, D. (1992) Interpretative barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science*, 2, 179–202.
- Downey, J. - Sheridan, J. - Slocum, H. (1975) Analysis relationship among leader behaviour. Subordinate job performance and satisfaction. A path-goal approach. *Academy of Management Journal*, 2, 253–262.
- du Gay, P. (1996) *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Duarte, B. - Snyder, N. (1999) *Mastering virtual teams*. San Francisco: Jossey -Bass Publishers.
- Dubrovsky, V. - Kiesler, S. - Sethna, B. (1991) The equation phenomenon: Status effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Human Computer Interaction*, 6, 119–146.

- Dunderfelt, T. (2003) *Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin*. Helsinki: Dialogia oy.
- Duxbury, L. - Higgins, C. - Irving, R. (1987) Attitudes of managers and employees to telecommuting. *Infor*, 3, 273–285.
- Dutta-Roy, A. (1998) *Virtual meetings with desktop conferencing*. IEEE Spectrum, July, 47–56.
- Draper, J. - Kaber, D. - Usher, J. (1998) Telepresence. *Human Factors*, 40, 354–375.
- Drexler, J. (1977) Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1, 38–42.
- Dzurec, L. - Abraham, I. (1993) The nature of inquiry: Linking quantitative and qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 1, 73–79.
- Earley, P. (1986) Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 4, 457–473.
- Easterby-Smith, M. - Thorpe, R. - Lowe, A. (1991) *Management research – an introduction*. London: Sage.
- Ehrnrooth, J. (1995) Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Saarijärvi: Gummerus oy, 30–41.
- Einarsen, S. - Raknes, B. - Matthiesen, S. (1994) Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381–401.
- Eisenhardt, K. (1989a) Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 1, January, 57–74.
- Eisenhardt, K. (1989b) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 4, 532–550.
- Ekvall, G. (1996) Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105–123.
- Ekvall, G. (1987) The climate metaphor in organizational theory. Teoksessa B. Bass - P. Drenth (toim.) *Advances in organizational psychology*. Beverly Hills, CA: Sage, 177–190.
- Ekvall, G. (1997) Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6, 195–205.
- Ekvall, G. - Ryhammar, L. (1998) Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish university college. *Creativity and Innovation Management*, 7, 126–130.
- Ellemers, N. - de Gilder, D. - Haslam, S. (2004) Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459–478.

- Ellis, B. - Miller, K. (1994) Supportive communication among nurses: Effects on commitment, burnout and retention. *Health Communication*, 6, 77–96.
- Elo, A-L. (2002) Miten saada näyttöä kehittämisen vaikuttavuudesta. Teoksessa K. Lindström - A. Leppänen. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 46–65.
- Emmerich, R. (2001) Motivating employees during tough times. *The CPA Journal*, 10, 62.
- Erez, M. (1997) A culture-based model of work motivation. Teoksessa C. Arley - M. Erez (toim.) *New perspectives on international industrial / Organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, 193–242.
- Erätuuli, M. - Leino, J. - Yli-Luoma, P. (1994) *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä*. Helsinki: Kirjayhtymä oy.
- Eskildsen, J. - Kristensen, K. - Westlund, A. (2003) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee relations*, 2, 122–136.
- Eskola, J. - Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Eveland, J. - Bikon, T. (1989) Work group structures and computer support A field experiment. *ACM transactions on Office Information Systems* 6, 354–379.
- Fairholm, G. (1994) *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger publishers.
- Falcione, R. - Sussman, L. - Herden, R. (1987) Communication climate in organizations. Teoksessa F. Jablin - L. Putnam - K. Roberts - L. Porter (toim.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 195–228.
- Fayol, H. (1916) *Administrative industrielle et generale*. France.
- Feldman, D. (1976) Contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433–452.
- Festinger, L. (1951) Architecture and group membership. *Journal of Social Issues* 7, 152–163.
- Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press.
- Field, G. - Abelson, A. (1982) Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relationship*, 3, 181–201.
- Fielding, N. - Fielding, J. (1986) *Linking data*. Beverly Hills: Sage.
- Fineman, S. (1993) Organizations as emotional arenas. Teoksessa S. Fineman (toim.) *Emotion in organizations*. London: Sage, 9–35.
- Fineman, S. (2003) *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Fink, S. (1992) *High commitment workplaces*. New York: Quorum books.
- Fiol, C. - O'Connor, J. (2005) Identification in face-to-face, hybrid and Pure

- Virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, 16, 19–32.
- Fisher, K. - Fisher, M. (2001) *The distance manager. A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. - Zaccaro, S. (1992) Toward a taxonomy of team performance functions. Teoksessa R. Swezey - E. Salas (toim.) *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex, 31–56.
- Follett, M. (1918) *The new state. Group organization, the solution of popular government*. London: Longmans, Green and co.
- Follett, M. (1924) *Creative experience*. London: Longmans, Green and Co.
- Forehand, G. - Gilmer, B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 228–240.
- Forss, S. - Karisalmi, S. (1997) 50 vuotta täyttäneiden työssä pysyminen ja sen taustatekijöitä. Teoksessa M. Bergström - S. Huuskonen - K. Koskinen, K. Lindström - S. Kaleva - G. Ahonen - J. Järvisalo - S. Forss - A. Järvikoski - R. Vuorio (toim.) *Työkyky yksilön, pienyrittäjien ja yhteiskunnan menestystekijänä*. People and work research reports 10. Helsinki: Finnish institute of occupational health, 153–167.
- Furst, S. - Blackburn, R. - Rosen, B. (1999) *Virtual teams: A proposed research agenda*. Paper presented at the 1999 Academy of Management Conference, Chicago, IL.
- Fussell, S. - Kraut, R. - Lerch, F. - Scherlis, W. - McNally, M. - Cadiz, J. (1998) Coordination, overload and team performance: Effects of team Communication strategies. Teoksessa *Proceedings of CsCW 1998*. New York, NY: ACM Press, 275–284.
- Galegher, J. - Kraut, R. (1994) Computer-mediated communication for intellectual teamwork: an experiment in group writing. *Information Systems Research*, 2, 110–138.
- Gallupe, R. - McKeen J. (1990) Encancing computer mediated communication : An experimental study into the use of a decision support system for face-to-face versus remote meetings. *Information and Management*, 1, 1–13.
- Gambetta, D. (1988) Can we trust? Teoksessa D. Gambetta (toim.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil blackwell, 213–237.
- Gardner, D. - Pierce, J. (1998) Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical comparison. *Group and Organization Management*, 1, 48–70.
- Gattiker, U. - Perlusz, S. - Bohmann, K. - Sorensen, C. (2001) The virtual community: Building on social structure, relations and trust to ac-

- hieve value. Teoksessa L. Chidambaram - I. Zigurs (toim.) *Our virtual world: the transformation of work, play and life via technolog.* Hershey, PA: Idea group publishing, 166–190.
- Gaulat, G. (2006) *Creating trust and intimacy in the virtual world.* Converse , april, 8–10.
- Gawin, J. - Howe, J. (1975) Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. – *Behavioral Science*, 4, 228–240.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures.* New York: Basic books.
- George, J. (1996) Virtual best practice: how to successfully introduce virtual team working. *Teams*, November, 38–45.
- Ghoshal, S. - Korine, H. - Szulanski, G. (1994) Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 1, 96–110.
- Gibson, C. - Gibbs, J. (2006) Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 3, 451–495.
- Gibson, C. - Manuel, J. (2003) Building trust. Effective multicultural communication processes in virtual teams. Teoksessa C. Gibson - S. Cohen (toim.) *Virtual teams that work.* San Francisco: Jossey-Bass, 59–86.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society.* Berkeley: University of California Press.
- Gillen, N. (2001) What role could virtual and physical environments play in the life of new economy organizations? *Ejov – The Journal for the Domain.* <http://www.ve-forum.org/> luettu 23.2.2007.
- Glick, W. (1985) Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 3, 601–616.
- Glick, W. (1988) Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 12, 133–137.
- Glisson, C. - Hemmelgarn, A. (1998) The effect of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 5, 401–421.
- Gluesing, J. - Gibson, C. (2004) Designing and forming global teams. Teoksessa M. Maznevski, H. Lane - M. Mendelhall (toim.) *Handbook of cross-cultural-management.* Blacwell publishing, 199–226.
- Goepfel, G. (2004) More employees staying at home. <http://www.azcentral.com/community/ahwatukee/articles/1229arworkathome29Z14.html>. luettu 6.9.2005.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Results.* March-April, 78–90.

- Goleman, D. (2001) An EI-Based theory of performance. Teoksessa G. Cherniss - D. Goleman (toim.) *Emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 27–44.
- Gonzalez-Roma, V. - Peiro, J. - Tordera, N. (2002) An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 3, 465–473.
- Goodman, P. - Leyden, D. (1991) Familiarity and group productivity. *Journal of Applied Psychology*, 4, 578–586.
- Gosselin, A. - Werner, J. - Hallé N. (1997) Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 315–333.
- Grandjean, B. - Alikien, L. - Bonjean, C. (1976) Professional autonomy and the work satisfaction among nursing educators. *Nursing Research*, 3, 216–227.
- Gray, R. (2001) Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 2, 103–109.
- Greenberg, S. (toim.) (1991) *Computer-supported cooperative work and groupware*. San Diego, CA: Academic press.
- Greenberg, J. - Baron, R. (1997) *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Grenier, R. - Metes, M. (1995) *Going virtual*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greller, M. - Herold D. (1975) Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational behavior and human performance*, 2, 244–256.
- Griffith, T. - Neale, M. (2001) Information processing in traditional hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. Teoksessa B. Staw (toim.) *Research in organizational behavior*, vol. 23, Oxford: Elsevier science ltd, 379–421.
- Grimshaw, D. - Kwok, F. (1998) The business benefits of the virtual organizations. Teoksessa M. Igbaria - M. Tan (toim.) *The virtual workplace*. Hershey, PA: Idea, 45–70.
- Grinter, R. - Herbsleb, D. - Perry, D. (1999) The geography of coordination: Dealing with distance in R&D work. Teoksessa *Proceedings of the International ACM SIGGROUP conference on supporting group work*. Arizona: ACM, 306–315.
- Grosse, C. (2002) Managing communication within virtual intercultural teams. *Business Communication Quarterly*, 4, 22–39.
- Grove, C. - Hallowell, W. (1998) Spinning your wheels? Successful global teams know how to gain traction. *HR magazine*, 5, 24–28.
- Grönroos, M. (2003) *Johdatus tilastotieteeseen: kuvailu, mallit ja päättely*. Helsinki: Finn lectura.

- Guion, R. (1973) A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 1, 120–125.
- Gupta, Y. - Karimi, J. - Somers, T. (1995) Telecommuting: Problems associated with communications technologies and their capabilities. *IEEE transactions on engineering management*, 4, 305–318.
- Gutwin, C. - Greenberg, S. (1998) The importance of awareness for team cognition in distributed collaboration. Teoksessa E. Salas - S. Fiore (toim.) *Team cognition: Process and performance at the inter- and intra individual level*. Washington, DC: American psychological association, 118–134.
- Guzzo, R. - Dickson, M. (1996) Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 307–338.
- Guzzo, R. - Jette, R. - Katzell, R. (1985) The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta analysis. *Personnel Psychology*, 2, 275–291.
- Hackman, J. - Oldham, G. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 250–279.
- Hackman, J. - Oldham, G. (1980) *Work redesign*. 1980. Reading, Mass.: Addison-Wesley publishing co.
- Hackman, J. - Walton, R. (1986) Leading groups in organizations. Teoksessa P. Goodman - Associates (toim.) *Designing effective work groups*. San Francisco: Josey-Bass, 72–119.
- Hair, J. - Anderson, R. - Tatham, R. - Black, R. (2005) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hakonen, M. (2010) *Identification with virtual teams*. Väitöskirja. Helsinki: Aalto yliopisto.
- Hakonen, M. - Kokko, N. - Lönnblad, J. (2004) *Virtuaaliorganisaatioiden toimivuus ja kehittäminen*. Espoo: Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkimuksia.
- Hakonen, M. - Lipponen, J. - Vartiainen, M. – Kokko, N. (2006) Trust, identity and effectiveness in virtual organizations. *Konferenssipaperi EPC 2006 European productivity conference*, Espoo, 30.8.–1.9.2006.
- Halpin, W. (1966) *Theory and research practice in administration*. New York : Macmillan Co.
- Handy, C. (1995) Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, May-june, 40–50.
- Handy, C. (1997) *Understanding organizations*. Penguin business.
- Hanhike, T. - Immonen, J. - Kanerva, L. - Luukinen, A. (1998) *Etätyö muutoksen välineenä*. Helsinki: Edita.

- Hanhike, T. (Toim.) 2004. *E-työ Suomessa 2003*. ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksset etyön kehittämismahdollisuuksista. E-työn yhteistoimintaryhmän julkaisu. Työministeriö. Helsinki: Edita.
- Hansen, G. - Wernerfelt, B. (1989) Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 5, 399–411.
- Hargie, O. - Tourish, D. - Wilson, N. (2002) Communication audits and The effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 4, 414–436.
- Harris, M. (1998) Rethinking the virtual organisation. Teoksessa P. Jackson - J. Van Der Wielen. (toim.) *Teleworking: International perspectives. From telecommuting to the virtual organisation*. New York: Routledge, 74–92.
- Harris, L. - Ogbonna, E. (1999) Developing a market oriented culture: A critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 2, 177–198.
- Hart, R. - McLeod, P. (2003) Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics*, 4, 352–361.
- Haywood, M. (1998) *Managing virtual teams: practical techniques for high technology project managers*. Boston, MA: Artech House.
- Heimer, C. - Vince, R. (1998) Sustainable learning and change in international teams: from imperceptible behaviour to rigorous practice. *Leadership & Organizational Development Journal*, 2, 83–88.
- Heinonen, S. (1997) *Etätyö Ranskassa – esimerkkejä ja kokeiluja*. Helsinki: Institute for futures dynamics.
- Heinonen, S. (1998) *Suomalaisen etätyöpotentiaalnin analyysi*. Helsinki: Edita.
- Heinonen, U. (2008) *Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa*. Väitöskirja. Turun yliopisto. Pori: Kulttuurituotannon ja maisematutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV.
- Helle, M. (2004) *Etätyö*. Helsinki: Edita.
- Heller, R. - Guastello, S. - Aderman, M. (1982) Convergent and discriminant validity of psychological and objective indices of organizational climate. *Psychological Reports*, 1, 183–195.
- Hellriegel, D. - Slocum, J. 1974. Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *The Academy of Management Journal*, 2, 255–280.
- Helms, M. - Raiszadeh, F. (2002) Virtual offices: understanding and managing what you cannot see. *Work Study*, 4/5, 240–247.
- Henry, J. - Hartzler, M. (1998) *Tools for Virtual Teams*. Milwaukee, WI: ASQ Press.
- Herold, D. - Liden, R. - Leatherwood, L. (1987) Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management*

- Journal*, 4, 826–835.
- Hertel, G. - Geister, S. - Konradt, U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research *Human Resource Management Review*, 1, 69–95.
- Hertel, G. - Konradt, U. - Orlikowski, B. (2004) Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 1–28.
- Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, B. (1959) *Motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing company.
- Hiemstra, G. (1982) Teleconferencing, concern for face, and organizational culture. Teoksessa M. Burgoon (toim.) *Communication yearbook 6*, Beverly Hills, CA: Sage, 874–904.
- Hightower, R. - Sayeed, L. (1995) The impact of computer mediated communication systems on biased group discussion. *Computers in Human Behavior*, 1, 33–44.
- Hightower, R. - Sayeed, L. (1996) Effects of communication mode and prediscussion information distribution characteristics on information exchange in groups. *Information Systems Research*, 4, 451–465.
- Hightower, R. - Sayeed, L. - Warkentin, M. - McHaney, R. 1998. Information exchange in virtual groups. Teoksessa M. Igbaria - M. Tan (toim.) *The virtual workplace*. Hershey, PA:IDEA Group Publishing, 199–216.
- Hill, J. - Miller, B. - Weiner, S. - Colihan, J. (1998) Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 3, 667–683.
- Hiltz, S. - Johnson, K. - Turoff, M. (1986) Experiments in group decision making: Communication process and outcome in face-to-face versus computerized conferences. *Human Communication Research*, 2, 225–252.
- Himle, D. - Jayaratne, S. - Thyness, P. (1989) The effects of emotional support on burnout, work stress and mental health among Norwegian and American social workers. *Journal of Social Service Research*, 1, 27–45.
- Hinds, P. - Bailey, D. (2003) Out of sight out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 6, 615–632.
- Hinds, P. - Weisband, S. (2003) Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. Teoksessa C. Gibson - S. Cohen (toim.) *Virtual teams that works*. San Fransisco: Jossey-bass, 21–36.
- Hirsjärvi, S. - Remes, P. - Sajavaara, P. (2000) *Tutki ja kirjoita*. 6. Uudistetun painos. Tampere: Tammerpaino oy.

- Hirsjärvi, S. - Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoefling, T. (2001) *Working virtually. Managing people for successful virtual teams and organizations*, Sterling: Stylus publishing.
- Hofmann, D. - Stetzer, A. (1996) A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 2, 307–339.
- Hofner, S. (1996) Productive behaviors of global business teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 227–259
- Hofstede, G - Neuijen, B. - Ohayv, D. - Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 2, 286–316.
- Hoffstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot*. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Hoffstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.
- Hogg, M. - Abrams, D. (1988) *Social identification: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hollingshead, A. - McGrath, J. - O'Connor, K. (1993) Group task performance and communication technology: A longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, 3, 307–333.
- Holopainen, M. - Pulkkinen, P. (2003) *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Holopainen, M. - Tenhunen, L. - Vuorinen, P. (2004) *Tutkimusaineiston analysointi ja spss*. Hamina: Yrityssanoma oy.
- Holton, J. (2001) Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, 3/4, 36–47.
- Holtz, S. (2005) The impact of new technologies on internal communication. *Strategic Communication Management*, 1, 22–25.
- Honkanen, H. (1989) *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, katsauksia 106.
- House, J. (1981) *Work stress and social support*. Reading, Ma: Addison Wesley.
- Huczynski, A. - Buchanan, D. (2007) *Organizational behaviour*. 6th edition. Essex: Prentice Hall.
- Huijnen, C. - Ijsselsteijn, W. - Markopoulos, B. - de Ruyter, P. (2004) Social presence and group attraction: exploring the effects of awareness systems in the home. *Cognition, Technology & Work*, 6, 41–44.
- Humala, I. (2007) *Johda verkossa*. Juva: Ws Bookwell.
- Humphries, J. (1998) *Managing successful teams – How to achieve your objectives by working effectively with others*. Oxford: How to books LTD.

- Hurlbert, J. (1991) Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 4, 415–430.
- Hurme, R. - Pesonen, M. - Syväoja, O. (2003) *Englanti-suomi suursanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3, 635–672.
- Hussi, T. (2005) *Essays on managing knowledge knowledge and work related wellbeing*. Doctoral thesis, Serie A: 150. Helsinki, Hanken.
- Huws, U. - Korte, W. - Robinson, S. (1990) *Telework: Towards the elusive office*. Chichester: John Wiley & sons.
- Hyatt, D. - Ruddy, T. (1997) An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 3, 552–585.
- Hymowitz, C. (1999) Remote managers find ways to narrow the distance gap. *The Wall Street Journal*, 6 April, B1.
- Iacono, C. Weisband, S. (1997) Developing trust in virtual teams. Teoksessa J. Nunamaker jr. - R. Sprague jr.(toim.): *Proceedings of the 30th Hawaii international conference on system sciences*, Hawaii 1997.
- Information technology association of America, (2002) *Anytime, Anyplace, Anywhere Report*, July 2002.
- Ireland, R. - Van Auken, P. - Lewis, P. (1978) An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *The Journal of Business Communication*, 1, 3–10.
- Isaksen, S. (2007) The Climate for transformation: Lessons for leaders. *Creativity and Innovation Management*, 1, 3–15.
- Ishaya, T. - Macaulay, L. (1999) The role of trust in virtual teams. *Organizational virtualness and electronic commerce. Ejob-the Journal for the Domain*. <http://www.ve-forum.org> luettu 26.10.2009
- Isoaho, T. - Lehto, S. (2004) *Onko se täällä enää edes töissä? – Etätyön mahdollisuudet ja ongelmat verkko-opetuksessa*. Kokkola: Jyväskylän yliopisto, Chydenius-instituutti – Kokkolan yliopistokeskus. *ChyNetti nro 36*.
- Ivancevich, J. - Matteson, M. (1999) *Organizational Behavior and management*, 5th edition. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Jabman, F. - Sussman, L. (1978) An exploration of communication and productivity real brainstorming groups. *Human Communication Research*, 4, 337.
- Jackson, N. - Carter, P. (2007) *Rethinking organizational behaviour*. 2nd edition. Essex: Prentice Hall
- Jackson, P. - van der Wielen, J. 1996. (toim.) London '96. New international

- perspectives on telework. *Proceedings of workshop. 'From telecommuting to the virtual organisation'*. Vol. I and II. The Netherlands WORC, Tilburg University.
- Jackson, P. - van der Wielen, J. - van der Wielen, J. (1998) (toim.) *Teleworking: International perspectives: From telecommuting to the virtual organisation*. London: Routledge.
- Jackson, S. (1983) Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3–19.
- Jaeger, R. (1990) *Statistics A spectator sport*. Newbury Park: Sage.
- James, L. (1982) Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 2, 219–229.
- James, L. - Choi, C. - Ko, C. - McNeil, P. - Minton, M. - Wright, M. - Kim, K. (2008) *Organizational and psychological climate: A review of theory and research*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1, 5–32.
- James, L. - James, L. (1989) Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 5, 739–751.
- James, L. - James, L. (1990) The meaning of organizations: The role of cognition and values. Teoksessa J. Czepiel - M. Salomon - C. Surprenant (toim.) *The service encounter*. Lexington, MA: Lexington books, 127–147.
- James, L. - James, J. - Ashe, D. (1990) The meaning of organizations: The role of cognitions and values. Teoksessa B. Schneider. (toim.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 40–84.
- James, L. - Jones, A. (1974) Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 12, 1096–1112.
- James, L. - Jones, A. (1980) Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 1, 97–135.
- James, L. - Joyce, W. - Slocum, J. (1988) Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 1, 129–132.
- James, L. - Sells, S. (1981) Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. Teoksessa D. Magnusson (toim.) *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hill dale, Nj: Erlbaum, 275–295.
- James, L. - Tetrick, L. (1986) Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1, 77–82.
- Jarvenpaa, S. - Knoll, K. (1995) Learning to work in distributed teams. Pro-

- ceedings of the 29th Hawaii international conference on system sciences , information systems – collaboration systems and technology. 6.1.1995 . Maui, Hawaii, 92–101.*
- Jarvenpaa, S. - Knoll, K. - Leidner, D. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 4, 29–64.
- Jarvenpaa, S. - Leidner, D. (1998) *Organization: Trust in virtual teams. Harvard Business Review*, 3, 21.
- Jarvenpaa, S. - Leidner, D. (1999) Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 6, 791–815.
- Jarvenpaa, S. - Shaw, T. (1998) Global virtual teams: integrating models of trust. Teoksessa P. Sieber – J. Griese (toim.) *Organizational virtualness, proceedings of VoNet – Workshop*, April 27–28.2008. Institute of information Systems, Department of Information Management, University of Bern: Simona Verlag, 35–51.
- Jarvenpaa, S. - Tanriverdi, H. (2003) Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 4, 403–412.
- Jessup, H. (1994) Tiiminvetäjän uudet roolit. *Kehittyvä yritys*, 5, 2–30.
- Jick, T. (1979) Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 4, 602–611.
- Johns, G. - Saks, A. (2005) *Organizational behaviour*. 6th ed. Toronto: Prentice Hall.
- Johnson, J. - Hall, E. (1988) Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 10, 1336–1342.
- Johnson, J. (1996) Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology* 4, 831–852.
- Johnson, S. - Berrett, J. - Suriya, C. - Yoon, S. - La Fleur, J. (2002) Virtual teams. Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*, 4, 379–393.
- Johnson, J. - McIntye, C. (1998) Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 3, 843–850.
- Jones, T. - Bowie, N. (1998) Moral hazards on the road to the virtual corporation. *Business Ethics Quarterly*, 2, 273–292.
- Jones, A. - James, L. (1979) Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 201–250.
- Jones, R. - Oyung, R. - Pace, L. (2005) *Working virtually: Challenges of virtual teams*. Hershey PA : IRM Press, cop.
- Joyce, W. - Slocum, J. (1984) Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management*

- Journal*, 2, 721–742.
- Joyce, W. - Slocum, J. (1990) Strategic context and organizational climate. Teoksessa B. Schneider (toim.) *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 130–150.
- Julkunen, R. - Nätti, J. - Anttila, T. 2004. *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Jung, T. - Scott, T. - Davies, H. - Bower, P. - Whalley, D. - McNally, R. - Mannion, R. (2009) Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, November/December, 1087–1096.
- Jurvansuu, S. - Seitsamo, J. - Tuuli, P. (2000) Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa K. Tuomi (toim.) *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi*. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 110–128.
- Jurvansuu, S. - Tuuli, P. - Tuomi, K. (2000) Työelämän laatu ja toimipaikkojen menestyminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa K. Tuomi (toim.) *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi*. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 92–109.
- Juuti, P. (1988) *Työilmapiiri ja työolot*. Kokemäki: JTO tutkimuksia sarja 2.
- Juuti, P. (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (1991) *Työ ja elämän laatu*. Tutkimuksia-sarja 5. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. (1992) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja 18.
- Juuti, P. (1994) Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö*. Helsinki: Työterveyslaitos, 154–165.
- Juuti, P. (1999) *Organisaatiokäyttäytyminen* (3. painos.) Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja 18.
- Jyrinki, E. (1977) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Jägers, H. - Jansen, W. - Steenbakkens, W. (1998) Characteristics of virtual organizations. Teoksessa P. Sieber - J. Griese (toim.) *Organizational Virtualness*, 65–76. <http://www.virtual-organization.net> luettu 14.4. 2008.
- Kaczka, E. - Kirk, R. (1968) Managerial climate, work groups and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 2, 253–272.
- Kalimo, R. - Pahkin, K. - Mutanen, P. - Toppinen-Tanner, S. (2003) Staying well or burning out at work: characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 2, 109–122.
- Kangis, P. - Gordon, D. - Williams, S. (2000) Organizational climate and

- corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, 8, 531–540.
- Karasek, R. - Triantis, K. - Chaudry, A. (1982) Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 181–200.
- Karhia, K. (2009) *Uusi työ, vanhat raamit. Uuden työn esteistä luovilla aloilla*. Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia raportteja 2/2009. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Karppanen, K. (2006) *Esimiestyö ja työhyvinvointi*. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY.
- Katz, H. - Kochan, T. - Gobeille, K. (1983) Industrial relations performance, economic performance and qwl programs: an interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 1, 3–17.
- Katz, H. - Kochan, T. - Weber, M. (1995) Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 3, 509–526.
- Katzenbach, J. - Smith, D. (1998) *Tiimit ja tulokset yrityksissä*. Ekonomia sarjan julkaisu. WSOY: Porvoo.
- Katzenbach, J. - Smith, K. (2001) *The discipline of teams. A mind workbook for delivering small group performance*. Wiley & sons.
- Kauppinen, T. (2002) *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kayworth, T. - Leidner, D. (2000) The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 2, 183–194.
- Kayworth, T. - Leidner, D. (2002) Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 3, 7–40.
- Keeton, K. - Mengistu, B. (1992) The perception of organizational culture by management level: implications for training and development. *Public Productivity and Management Review*, 2, 205–213.
- Keller, R. (1986) Predictors of the performance of project groups in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, 4, 715–726.
- Kiesler, S. - Cummings, J. (2002) What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press, 57–79.
- Kiesler, S. - Siegel, J. - McGuire, T. (1984) Social psychological aspects of computer mediated communication. *American Psychologist*, 10, 1123–1134.
- Kiesler, S. - Sproull, L. (1992) Group decision making and communication technology. *Organizational Behaviour and Human Decision processes*, 1, 96–123.
- Kilmann, R. - Saxton, M. - Sherpa, R. (1985) *Gaining control of the corporate*

- culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, W. - Mauborgne, R. (2003) Fair process: management in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 1, 127–136.
- Kinnunen, J. - Vuori, J. (2005) Terveysthuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen*. Helsinki: WSOY, 192–217.
- Kinnunen, U. - Feldt, T. - Mauno, S. (2005) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kinnunen, U. - Ruoppila, I. - Nousiainen, H. (1991) *Työ sairaalassa: Organisaatioilmasto ja työn kokeminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikön julkaisuja 5.
- Kipnis, D. (1996) Trust and technology. Teoksessa R. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand oaks, Ca: Sage, 39–50.
- Kirkman, B. - Rosen, B. - Tesluk, P. - Gibson, C. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 2, 175–192.
- Kivimäki, M. - Ferrie, J. - Brunner, E. - Head, J. - Shipley, M. - Vahtera, J. - Marmot, M. (2004) Organizational justice and change in justice as predictors of employee health: The Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 11, 931–937.
- Klein, K. - Sorra, J. (1996) The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 4, 1055–1080.
- Klein, K. - Conn, A. - Smith, D. - Sorra, J. (2001) Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 1, 3–16.
- Knapp, M. - Vangelisti, A. (2000) *Interpersonal communication and human relationships* (4th edition) Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Knoll, K. - Jarvenpaa, S. (1995) Learning virtual team collaboration. Teoksessa *Hawaii International Conference on System Sciences Conference Proceedings*, Hawaii, 92–101.
- Knoll, K. - Jarvenpaa, S. (1998) Working together in global virtual teams. Teoksessa M. Igarria - M. Tan (toim.) *The virtual workplace*. Hershey, PA: Idea Group publishing, 2–23.
- Kock, N. (1998) Can communication medium limitations foster better group outcomes? An action research study. *Information Management*, 5, 295–305.
- Kock, N. (2001) Asynchronous and distributed process improvement: The role of collaborative technologies. *Information System Journal*, 2, 87–110.

- Kock, N. (2005) Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward E-communication tools. *IEEE Transaction on Professional Communication*, 2, 117–130.
- Kohli, M. - Rein, M. (1991) The changing balance of work and retirement. Teoksessa M. Kohli - M. Rein - A.-M. Guillemard - H. Gunsteren (toim.) *Time for retirement. Comparative studies of early exit from the labor force*. Cambridge university press, 1–35.
- Kojo, I. - Liinasuo, M. (1994) *Sisäiset mallit ja koulutuksen arviointi etätyöympäristössä*. Tampere: Työministeriö.
- Kokko, N. - Vartiainen, M. - Lönnblad, J. (2006) Individual and collective competences in virtual project organizations. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 28–52.
- Kokko, N. - Vartiainen, M. (2005) *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät*. Työsuojelurahasto tutkimusprojektin loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu.
- Kokko, N. - Vartiainen, M. - Hakonen, M. (2003) Hajautetun työskentelyosaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 4, 269–282.
- Kopelman, R. - Brief, A. - Guzzo, R. (1990) The role of climate and culture in productivity. Teoksessa B. Schneider (toim.) *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 282–313.
- Koskinen, I. - Alasuutari, P. - Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kosonen, M. (2008) *Knowledge sharing in virtual communities*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta university.
- Kostner, J. (1996) *Virtual leadership – secrets from the round table for the Multi-site manager*. New York: Warner books.
- Kotter, J. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor: Helsinki.
- Kotter, J. - Heskett, J. (1992) *Corporate culture and performance*. New York: Free press.
- Koys, D. (2001) The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 1, 101–114.
- Koys, D. - DeCotiis, T. (1991) Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 3, 265–285.
- Kozlowski, S. - Gully, S. - McHugh, P. - Salas, E. - Cannon-Bowers, J. (1996a) A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. Teoksessa G. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI press, 253–305.
- Kozlowski, S. - Gully, S. - McHugh, P. - Salas, E. - Cannon-Bowers, J.

- (1996b) Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. Teoksessa M. Beyerlein – D. Johnson – S. Beyerlein (toim.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*. Greenwich, CT: JAI press, 251–289.
- Kramer, R. - Tyler, T. (1996) Whither trust. Teoksessa R. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand oaks, CA: Sage publications, 1–15.
- Krauss, R. - Fussell, S. (1990) Mutual knowledge and communication effectiveness.. Teoksessa J. Ed – R. Galegher - R. Kraut - C. Edigo (toim.) *Intellectual teamwork*. Hilldale, Nj: Lawrence Erlbaum associates, 111–148.
- Kraut, A. (1996) *Organizational surveys – tools for assessment and change*. Jossey-Bass publishers: San Francisco.
- Kraut, R. - Patterson, M. - Lundmark, V. - Kiesler, S. - Mukopadhyay, T. - Scherlis, W. (1998) Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 9, 1017–31.
- Kraut, S. - Russel, S. - Brennan, J. - Seigel, J. (2002) Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT press, 137–162.
- Kreitner, R. - Kinicki, A. - Buelens, M. (2002) *Organizational behavior*, 2nd european edition. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Krippendorff, K. (1980) *Content analysis. An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage publications.
- Kuittinen, M. (2001) *Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus*. Akateeminen väitösväitöskirja. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kurland, N. - Bailey, D. (1999) Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics* 2, 53–68.
- Kwok, L. (1997) Relationships among satisfaction, commitment and performance: A group-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 2, 199–206.
- Kyngäs, H. - Vanhanen, L. (1999) Sisällönanalyysi. *Hoitotiede-lehti*, 1, 3–12.
- Laaksonen, H. (2002) *Työyhteisöjen hyvinvointi: Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 244.
- Lahtinen, P. (2000) *Hajautettu työ Pirkanmaalla*. Esiselvitys. Tampere, TYT, julkaisusarja A 2/2000.

- Lahtinen, P. (2002) *Hajautettu työ ja työelämän joustavuus*. Tampere, TYT julkaisusarja.
- Lane, S. - Bachmann, R. (1998) *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford university press.
- Latham, G. (2007) *Work motivation*. Thousand oaks: Sage.
- Launis, K. - Kantola, T. - Niemelä, A-L. - Engeström, Y. (1998) *Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lawler, E. - Hall, D. - Oldham, G. (1974) Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1, 139–155.
- Legge, K. (1994) Managing culture: Fact or fiction. Teoksessa K. Sisson (toim.) *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, 397–433.
- Lee-Kelley, L. - Crossman, A. - Cannings, A. (2004) A social interaction approach to managing the “invisibles” of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems*, 8, 650–657.
- Leinonen, P. (2007) *Interpersonal evaluation of knowledge in distributed team collaboration*. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Lesser, E. - Prusak, L. (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 1, 4, 357–365.
- Levine, J. - Moreland, R. (1990) Progress in Small Group Research. *Annual Review of Psychology*. January, 585–634.
- Levine, M. - Shefner, J. (1991) *Fundamentals of sensation and perception*. Thomson Brooks/Cole.
- Lewicki, R. - Bunker, B. (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa Kramer, R. - Tyler, T. (toim.) *Trust in organizations*. Thousand oaks, CA: Sage, 114–139.
- Lewin, K. - Lippitt, R. - White, R. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewis, R. (2000) *When cultures collide. Managing succesfully across cultures*. Nicholas Braley publishing, London.
- Liedtka, J. - Rosenblum, J. (1996) Shaping conversations: making strategy, managing change. *California Management Review* 39, 1, 141–157.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967) *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill
- Lilischkis, S. (2003) More yo-yos, pendulums and nomads: trends of mobile

- and multi-location work in the information society. STAR (socio-economic trends assessment for the digital revolution), *Issue report* n. 36. www.databank.it/star luettu 22.9.2006
- Lim, V. (1996) Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 171–196.
- Lindbeck, R. (2004) *Study of the relationship between leadership styles and organizational climate and the impact of organizational climate on business results*. Dissertation. Pepperdine university.
- Lindell, M. - Brandt, C. (2000) Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.
- Lindell, M. - Whitney, D. (1995) Effects of organizational environment, internal structure and team climate on the effectiveness of local emergency planning committees. *Risk Analysis*, 15, 439–447.
- Lindström, K. (2002) Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. Teoksessa K. Lindström - A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 194–209.
- Lindström, K. - Ervasti, J. (2006) *Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Teoksessa työ ja terveys – haastattelututkimus 2006*. Taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 24–28.
- Lipnack, J. - Stamps, J. (1997) *Virtual Teams, Reaching across space, time and organizations with technology*, New York.
- Lipnack, J. - Stamps, J. (2000) *Virtual teams: Working across boundaries with technology*. New York: Wiley cop.
- Lipson, J. (1994) Ethical issues in ethnography. Teoksessa J. Morse (toim.) *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand oaks: Sage, 333–355.
- Litwin, G. - Stringer, R. (1968) *Motivation and organizational climate*. Harvard university.
- Locke, E. (1968) Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 157–189.
- Locke, E. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa M. Dunnette (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297–1350.
- Locke, E. (1996) Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* 5, 117–124.
- London, M. - Smither, J. (1999) Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 1, 3–15.
- Lucas, H. - Baroudi, J. (1994) The role of information technology in organization design. *Journal of Management Information Systems*, 4, 9–23.

- Lyden, J. - Klingele, W. (2000) Supervising organizational health. *Supervision* 12, 3–6.
- Lämsä, A. - Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mael, F. - Ashforth, B. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Maier, N. (1955) *Psychology in industry*. 2nd edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Majchrzak, A. - Malhotra, A. - Stamps, J. - Lipnack, J. (2004) Can absence make a team grow stronger? *Harvard Business Review*, may, 131–137.
- Major, D. (2000) Effective newcomer socialization into high-performance organizational cultures. Teoksessa N. Ashkanasy - C. Wilderom - M. Peterson. (toim.) *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks: Sage publications. 355–368.
- Mannermaa, M. - Ahlqvist, T. (1998) Varsinainen tietoyhteiskunta. Varsinais-suomalaisen kommunikaatioklusterin pk-yritysten kilpailukyky kehitysnäkymät ja työllistävyys tulevaisuudessa. *ESR julkaisu 36/98*. Helsinki.
- Marriner, A. - Craigie, D. (1977) Job satisfaction and mobility of nursing educators. *Nursing research*, 5, 349–360.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organisations*. Oxford, New York, NY.
- Martin, E. (1994) *IBM-Indiana*. Bloomington, IN: Indiana University.
- Martins, L. - Gilson, L. - Maynard, M. (2004) Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 6, 805–835.
- Martocchio, J. (1994) The effects of absence culture on individual absence. *Human Relations*, 3: 243–262.
- Martz, W. - Shepherd, M. (2004) Assessing the impact of internet testing: lower perceived performance. Teoksessa C. Howard – K. Schenk – R. Discenza (toim.) *Distance learning and university effectiveness: Changing educational paradigms for online learning*. Hershey, PA: idea Group.
- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation, *Psychological Review*, 4, 370–96.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper
- Mathew, J. - Ogbonna, E. (2009) Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 654–675.
- Matikainen, T. (1993) Flexiwork case in Pohjola-Group. Teoksessa J. Pekkola (toim.) *Telework – a new touch*. Flexiwork perspectives in the European and labour markets,. Helsinki: Ministry of labour, 145–153.
- Mayer, J. - Caruso, D. - Salovey, P. (2000) Emotional intelligence meets tra-

- ditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 4, 267–298.
- Mayer, R. - Davis, J. - Schorman, F. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 3, 709–734.
- Mayo, E. (1945) *The social problems of industrial civilization*. Boston: Harvard university Press.
- Maznewski, M. - Chudoba, K. (2000) Bridging space over time: Global virtual teams dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 5, 473–492.
- McClelland, D. - McClelland, D. - Elliot, A. - Church, A. - Koestner, R. – Weinberger, J. (1953) *The achievement motive*. New York: Appleton Century-Crofts.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand company, Inc.
- McDonough, E. - Kahn, K. - Barczak, G. (2001) An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 2, 110–120.
- McGill, A. - Anand, P. (1989) The effect of vivid attributes on the evaluation of alternatives: The role of differential attention and cognitive elaboration. *Journal of Consumer Research*, 2, 188–196.
- McGrath, J. - Hollingshead, A. (1994) *Groups interacting with technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- McGrath, J. - Hollingshead, A. (1993) Putting the group back in group support systems: Some theoretical issues about dynamic process in groups with technological enhancements. Teoksessa L. Jessup - J. Valacich (toim.) *Group support systems: New perspectives*. Old Tappan, N.J.: Macmillan, 78–96.
- McGrath, J. - Hollingshead, A. (1994) *Groups interacting with technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- McGregor, D. (1957) The human size of enterprise. *Management Review*, 11, 22–28.
- McIntyre, R. - Salas, E. (1995) Measuring and managing for team performance: Lessons from complex environments. Teoksessa R. Guzzo - E. Salas (toim.) *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 9–45.
- McIntyre, R. - Salas, E. - Morgan, B. - Glickman, A. (1989) *Team research in the 80's: Lessons learned*, (tech rep.) Naval training systems center Orlando, FL.
- McKenna, K. - Green, A. (2002) Virtual group dynamics. *Group dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, 116–127.
- McMahon, J. - Ivancevich, J. - Matteson, M. (1977) A comparative analysis of the relationship between organizational climate and job satis-

- faction of medical technologists. *American Journal of Medical Technology*, 1, 15–19.
- McNabb, D. - Sepic, F. (1995) Culture, climate and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 4, 369–385.
- Mehlmann, M. (1988) Social aspects of telework: Facts, hopes, fears, ideas. Teoksessa W. Korte - S. Robinson - W. Steinle (toim.) *Telework: Present situation and future development of a new form of work organization*. North-Holland:Elsevier science publishers, 101–110.
- Merkevicius, J. - Uturyte-Vrubliauskiene, L. (2008) Virtual and traditional organizations – singularity of personnel motivation. *Social Research*, 3, 119–126.
- Messmer, M. (2001) Encouraging employee creativity. *Strategic finance*, 6, 16–18.
- Metsämuuronen, J. (2002) *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Metodologia-sarja 6. Helsinki: Internationald Methelp ky.
- Meyer, J. - Allen, N. (1997) *Commitment in the workplace*. Theory, research and application. Thousand oaks: Sage.
- Meyerson, D. - Weick, K. - Kramer, R. (1996) Swift trust and temporary groups. Teoksessa K. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organizations*. Thousand oaks, CA: Sage, 166–195.
- Mead, G. (1934) *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago press.
- Mennecke, B. - Valacich, J. (1998) Information is what you make it: The influence of group history and computer support on information sharing, sharing, decision quality, and member perceptions. *Journal of Management Information Systems*, 2, 173–197.
- Merton, R. - Fiske, M. - Kendall, P. (1956) *The focused interview. A manual of problems and procedures*. Free press. Glencoe.
- Meyerson, D. - Weick, K. - Kramer, R. (1996) Swift trust and temporary groups. Teoksessa R. Kramer - T. Tayler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand oaks, CA: Sage, 166–195.
- Michaels, R. - Day, R. - Joachimsthaler, E. (1987) Role stress among industrial buyers: an integrative model. *Journal of Marketing*, april, 28 – 45.
- Miles, M. - Huberman, A. (1984) *Qualitative data analysis. A source book of new methods*. Thousand oaks: Sage publications.
- Miles, R. - Snow, C. (1986) Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 3, 68–73.
- Miles, R. - Snow, C. (1992) Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Summer, 53–72.

- Miller, J. (1960) Information input, overload and psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 116, 367–386.
- Miller, J. (1978) *Living systems*. New York: McGraw-Hill.
- Millward, L. - Purvis, R. (1998) *Team building techniques – A critical evaluation*. Defence evaluation research agency. Farnborough, UK: Centre for human sciences.
- Mischel, W. (1976) Towards a cognitive social model learning reconceptualization of personality. Teoksessa N. Sendler - D. Magnusson (toim.) *Interactional psychology and personality*. New York: Wiley 166–207.
- Misiolek, N. - Heckman, R. (2005) Patterns of emergent leadership in virtual teams.
- Mitchell, A. - Ziguers, I. (2009) Trust in virtual teams: Solved or still a mystery? *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 3, 61–83.
- Mohrman, S. - Cohen, S. - Mohrman, A. Jr. (1995) *Designing teambased organizations*. New forms for knowledge work. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Moore, A. (1992) *A study of role conflict, role ambiguity and job satisfaction of county extension agents in the Georgia cooperative extension service*. Dissertation Abstracts International, 53–07A, 2204.
- Moore, D. - Kurtzberg, T. - Thomson, L. - Morris, M. (1999) Long and short routes to success in electronically mediated negotiation: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1, 22–43.
- Moran, E. - Volkwein, J. (1992) The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 1, 19–47.
- Morgan, B. - Glickman, A. - Woodard, E. - Blaiwes, A. - Salas, E. (1986) *Measurement of team behaviors in navy environment*, (Tech Rep.) Orlando, FL: Naval training systems center.
- Morgan, B. - Salas, E. - Glickman, A. (1993) An analysis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology*, 3, 277–291.
- Morrison, K. (1997) How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, July, 39–67.
- Mortensen, M. - Hinds, P. (2001) Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 3, 212–238.
- Mowday, R. - Porter, L. - Steers, R. (1982) *Organizational linkages: The psychology of commitment*. Absenteeism and turnover. New York: Academic press.
- Mowshowitz, A. (1997) *Virtual organization*. Communications of the

- ACM 9, 30–37.
- MPS (2005) *Pohjoismainen johtajuustutkimus*. <http://www.mps.fi/FI/uutishuone/tutkimukset/Documents/MPS%20Nordic%20Leadership%20Survey%202005%20-%20in%20English.pdf> luettu 3.6.2009
- Muchinsky, P. (1977) Organizational communication. Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592–607.
- Mukhi, S. (1981) *Relationships between leadership styles, climate and performance in organizations*. Dissertation. Sydney: University of New South Wales.
- Mustikkamäki, N. (2003) *Työn hajautuminen verkostoyhteiskunnassa*. Sisäasiainministeriön julkaisu 29/2003.
- Mäkelä, K. (1995) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Saarijärvi:Gummerus, 42–61.
- Nakari, M. (2003) *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nakari, R. - Valtee, P. (1995) *Menestyvä työyhteisö*. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Nathason, D. (1993) About emotion. *Psychiatric annals*, 10, 543–555.
- Naylor, J. - Pritchard, R. - Ilgen, D. (1980) *A theory of behaviour in organizations*. New York: Academic Press.
- Neal, A. - Griffin, M. - Hart, P. (2000) The impact of organizational climate on safety climate and individual behaviour. *Safety Science*, 34, 99–109.
- Neill, T. - Borell, M. (1999) Maximising your return on investment in human performance. *Outlook, Anderson Consulting*, 2, 25–31.
- Nemiro, J. (2000) The glue that binds crative virtual teams. Teoksessa Y. Malhotra, (toim.) *Knowledge management and virtual organizations*. London: Idea Group publishing, 101–123.
- Nilles, J. (1998) *Managing telework*. New York: John Wiley & Sons.
- Nisbett, R. - Ross, L. (1980) Human inference strategies and shortcomings of social judgment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nohria, N. - Eccles, R. (1992) Face-to-face: Making network organizations work. Teoksessa N. Nohria - R. Eccles (toim.) *Networks and organizations*, Boston, MA: Harward business school press, 288–308.
- Nonaka, I. - Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Norrgren, F. - Schaller, J. 1999. Leadership style: Its impact on crossfunctional product development. *Journal of Productivity Innovation Management*, 377–384.

- Nummenmaa, T. - Kuusinen, J. - Konttinen, R. - Leskinen, E. (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Nummenmaa, L. (2004) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Nunamaker jr, J. - Reinig, B. - Briggs, R. (2009) Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 4, 113–117.
<http://delivery.acm.org/10.1145/1500000/1498797/p113-nunamaker.pdf?key1=1498797&key2=1292771421&coll=portal&dl=ACM&FID3716872&CF TokN=82276785> luettu 8.5.2009.
- Ocker, R. (2005) Influences in creativity in asynchronous virtual teams. A qualitative analysis of experimental teams. *IEEE transaction on professional communication*, 1, 22–39.
- Oertig, M. - Buerigi, T. (2006) The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management*, 1/2, 23–30.
- O'Hara-Devereaux, M. - Johansen, B. (1994) *Global work: Bridging distance, culture, and time*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- O'Leary, M. - Orlikowski, W. - Yates, J. (2002) Distributed work over the centuries: trust and control in the Hudson's Bay company, 1670–1826. Teoksessa P. Hinds – S. Kiesler, S. (toim.) *Distributed work*, Cambridge MA: The MIT press, 27–54.
- Olson, G. - Olson, J. (2002) The (currently) unique advantages of collocated work.. Teoksessa P. Hinds - S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT press, 113–136.
- O'Reilly, C. (1980) Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *Academy of Management Journal* 23, 684–696.
- O'Reilly, C. (1989) Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 4, 9–25.
- O'Reilly III, C. - Chatman, J. - Caldwell, D. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 3, 487–516.
- Organ, D. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington
- Organ, D. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behavior. Teoksessa B. Staw - L. Cummings. (toim.) *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, 43–72.
- Organ, D. - Bateman, T. (1991) *Organizational behavior*. (4th edition) Homewood: Irwin.
- Organ, D. - Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispo-

- sitional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 775–802.
- Ostroff, C. (1992) The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974.
- Otala, L. (1995) Työelämän muutokset – haste osaamiselle. Teoksessa H. Kehä - V. Martinmäki - L. Otala - M. Sauri (Toim.) *Henkilöstön osaan ratkaisee*, Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, henkilöstön kehittämishanke. Helsinki: Painatuskeskus, 45–61.
- Otala, L. - Ahonen, G. (2005) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Oxenstierna, G. - Ferrie, J. - Hyde, M. - Westerlund, H. - Theorell, T. (2005) Dual source support and control at work in relation to poor health. *Scandinavian Journal of Public Health*, 6, 455–463.
- Pape, W. (1997) *The book of virtuals. INC technology*, 4.
- Paré, G. - Dubé, L. (1999) Virtual teams. An exploratory study of key challenges and strategies. *ICIS 1999*, 479–483.
- Parker, G. (1991) *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. Jossey-bass, San Francisco, CA.
- Parker, P. - Arthur, M. (2000) Careers, organizing, and community. Teoksessa M. Peiperl - M., Arthur - R. Coffee - T. Morris (toim.) *Career frontiers: New conceptions of working lives* Oxford, UK: Oxford University Press, 99–122.
- Parkington, J. - Schneider, B. (1979) Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 2, 270–281.
- Patterson, M., Payne, R. - West, M. (1996) Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 6, 1675–1691.
- ParTy-kysely (2008)* Työterveyslaitoksen parempi työyhteisö- ilmapiirikysely. <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Palvelut/Tyoyhteisopalvelut/Tyoyhteison+kehittaminen/Kyselyprosessi.htm> luettu 7.7.2008
- Pauleen, D. (2004) *Virtual teams: Projects, protocols and processes*. Hershey: Idea Group.
- Payne, R. - Pugh, D. (1976) Orgnaizational structure and climate. Teoksessa M. Dunnette (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chigago: Rand McNally, 1125–1173.
- Pekkola, J. (1993) *Etätyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla*. Helsinki: Työministeriö.
- Pekkola, J. (2002) Etätyö Suomessa – fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. *Ekonomi och samhälle*, Nr.

104. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Peltonen, M. - Ruohotie, P. (1991) *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perttula, J. (1993) Fenomeloginen psykologia – kokemuksen systemaattista tukimusta. *Psykologia*, 4, 267–274.
- Pessi, Y. (1999) *Työilmapiiri*. Helsinki: Hakapaino oy.
- Peters, T. - Waterman, R. (1982) *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979) On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 4, 570–581.
- Piccoli, G. - Ives, B. 2003. Trust and the unintended effects of behaviour control in virtual teams. *MIS Quarterly*, 3, 365–395.
- Piccoli, G., Powell, A. - Ives, B. (2004) Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*. 4, 359–379.
- Picherit-Duthler, G. - Long, S. - Kohut, G. (2004) Newcomer assimilation in Virtual team socialization. Teoksessa S. Godar (toim.) *Virtual and collaborative teams*. Hershey, PA: Idea Group, 115–132.
- Piirainen, H. - Elo, A. - Kankaanpää, E. - Laitinen, H. - Lindström, K. – Lumijärvi, T. - Mäkelä, P. - Pohjanpää, K. - Riala, R. (1997) *Työ ja Terveys haastattelututkimus v. 1997*. Taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Piirainen, H. - Elo, A. - Hirvonen, M. - Kauppinen K. - Ketola R. – Laitinen, H, Lindström K, Reijula, K. - Riala, R - Viluksela, M. - Virtanen, S. (2000) *Työ ja terveys -haastattelututkimus v. 2000*. Taulukkoraportti. Helsinki:Työterveyslaitos.
- Piirainen, H. - Räsänen, K. - Kivimäki, M. (2003) Organizational climate, perceived work related symptoms and sickness absence: A population based survey. *Journal of Occupation and Environment Medicine*, 2, 175–184.
- Pinder, C. (1984) *Work motivation: Theory, issue and applications*. Glenview: Scott, Foresman and company.
- Pinder, C. (1998) *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle river, NJ: Prentice-Hall.
- Pinsonneault, A. - Boisvert, M. (2001) The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. Teoksessa N. Johnson (toim.). *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*. Idea group, 163–185.
- Pirnes, U. (1988) *Kehittyvä johtajuus*. Keuruu: Aavarantasarja nro 10.
- Pirnes, U. (1994) *Kehittyvät tiimit: Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi*. Oitmäki, Aa-

- varanta: Johtamistaidon opiston tutkimuksia sarja 8.
- Podsakoff, P. - MacKenzie, S. - Paine, J. - Bachrach, D. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 3, 513–563.
- Polit, D. - Hungler, B. (1999) *Nursing research: principles and methods*, 6ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Poole, M. (1985) Communication and organization climates. Teoksessa R. McPhee - P. Thomkins (toim.) *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills, CA: Sage, 79–108.
- Poole, M. - McPhee, R. (1983) A structural analysis of organizational climates. Teoksessa L. Putnam - M. Pacanowsky (toim.) *Communication and organizations: An interpretive approach*: Beverly Hills, CA: Sage, 195–220.
- Potter, R. - Balthazard, P. - Cooke, R. (2000) Virtual team interaction: assessment, consequences, and management. *Team Performance Management*, 7/8, 131–137.
- Powell, W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 4, 295–336.
- Powell, A. - Piccoli, B. - Ives, G. (2004) Virtual teams a review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*, 1, 6–36.
- Prasad, K. - Akhilesh, K. (2002) Global virtual teams. *Team Performance Management*, 5/6, 102–112.
- Pratt, M. - Foreman, P. (2000) Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 1, 18–42.
- Pritchard, R. - Karasick, B. (1973) The effect of organizational climate on managerial job perceptions and job satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1, 126–146.
- Puro, J. (2003) *Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Putnam, L. (2001) Distance teamwork: the realities of collaborating with virtual colleagues. *Online*, Mar/Apr, 54–58.
- Pyöriä, P. (2001) Hajautettu työ. Teoksessa R. Blom - H. Melin - P. Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos*. Helsinki: Gaudeamus, 175–196.
- Qureshi, S. - Bogenrieder, I. - Kumar, K. (2000) *Managing participative diversity in virtual teams: Requirements for collaborative technology support*. HICSS 2000, Maui, Hawaii
- QPS Nordic – käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely* (2001) Työterveyslaitos: Helsinki.

- Raivola, R. - Vuorensyrjä, M. (1998) *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Sitra.
- Ranta-Aho, M. - Leppinen, A. (1997) *Etätyö kunnan tehtävissä*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Razali, M. (1999) *Are satisfaction and commitment two distinct constructs? An empirical comparison*. Paper presented at the 26th ARTDO International conference, September 14–17, Bali, Indonesia.
- Rentsch, J. (1990) Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meaning. *Journal of Applied Psychology*, 6, 668–681.
- Reichers, A. - Schneider, B. (1990) Climate and culture: An evolution of constructs. Teoksessa B. Schneider (toim.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass publishers, 5–39.
- Repetti, R. - Cosmas, K. (1991) The quality of the social environment at work and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 840–854.
- Rheingold, H. (1993) *The virtual community*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley publishing company.
- Rhoades, L. - Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 3, 698–714.
- Rice, R. (1984) Mediated group communication. Teoksessa R. Rice - associates. (toim.) *The new media: Communication, research, and technology*. Beverly Hills, CA: Sage. 129–156.
- Rice, R. - Love, G. (1987) Electronic emotion: Socioemotional content in a computer mediated communication network. *Communication Research*, 1, 85–108.
- Richman, A. - Noble, K. - Johnson, A. (2002) *When the workplace is many places: The extent and nature of off-site work today*. Watertown, MA: WFD consulting.
- Richter, P. - Meyer, J. - Sommer, F. (2006) Wellbeing and stress in mobile and virtual work. Teoksessa E. Andriessen - M. Vartiainen, M. (toim.) *Mobile virtual work. A new paradigm*. Heidelberg: Springer Berlin, 231–252.
- Riikonen, E. - Tuomi, K. - Vanhala, S. - Seitsamo, J. (2003) *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Riley, P. (1983) A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 3, 414–437.
- Ring, P. - van de Ven, A. (1992) *Structuring cooperative relationships between organizations*. *Strategic Management Journal*, 7, 483–498.
- Robbins, S. - Judge, T. (2009) *Organizational behavior*. London: Prentice Hall.
- Roberts, K. - Kossek, E. - Ozeki, C. (1998) Managing the global workforce:

- Challenges and strategies. *Academy of Management Executive* 4, 93–106.
- Robertson, P. - Roberts, D. - Porras, J. (1993) Dynamics of planned organizational change: Assessing support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 4, 619–634.
- Robey, D.- Boudreau, M. - Rose, D. (2000) Information technology and organizational learning. A Review and Assessment of Research. *Accounting, Management and Information Technology*, 1, 125–155.
- Rogg, K. - Schmidt, D. - Shull, C. - Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction. *Journal of Management*, 4, 431–449.
- Rousseau, D. (1988) The construction of climate in organizational research. Teoksessa L. Cooper - I. Robertson (toim.) *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: John Wiley & sons, 139–158.
- Rousseau, D. - Sitkin, S. - Burt, R. - Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 3, 393–404.
- Rose, N. (1999) Governing the soul. *The shaping of the private self*. 2nd edition. London: Free association press.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009) *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rubenowitz, S. (1989) *Organisaatiopsykologia*. Espoo: Weilin & Göös.
- Ruohotie, P. (1983) *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. TYO Tampere: Hämeenlinnan OKL:n julkaisuja no. 9.
- Ruohotie, P. (2002) Mitä työelämä meiltä vaatii. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 1, 4–13.
- Ryan, A. - Schmit, M. - Johnson, R. (2006) Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 4, 853–882.
- Sabherwal, R. (1999) The role of trust in outsourced IS development projects. *Communications of the ACM*, 2, 80–86.
- Sachs, P. (1995) Transforming work: Collaboration, learning and design. *Communications of the ACM*, 5, 36–45.
- Sackmann, S. (1992) Culture and subculture: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 1, 140–161.
- Sackmann, S. (2001) Cultural complexity in organizations: the value and limitations of qualitative methodology and approaches. Teoksessa C. Cooper – Cartwright, S. – Earley, P. (toim.) *The international handbook*

- of organizational culture and climate*. England: John Wiley & sons, 143–163.
- Salmi, P. (2001) *Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio*. JTO – tutkimuksia sarja 14. Tampere: Tammer-paino oy.
- Salojärvi, S. (2005) *Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs*. Doctoral thesis, Seria A: 145. Helsinki, Hanken.
- Sarker, S. - Lau, F. - Sahay, S. (2001) Using an adapted grounded theory approach for inductive theory building about virtual team development. *The database for advances in information systems*, 1, 38–56.
- Sarker, S. - Sahay, S. (2002) Information systems development by US Norwegian virtual teams: Implications of time and space”. Teoksessa *Proceedings of the thirty-fifth annual Hawaii international conference on system sciences*, Hawaii, 1–10.
- Sarthory, J. (1979) A Case for an open system approach to organizational behavior. *Journal of Educational Administration*, 1, 17–29.
- Saunders, C. 2000. Virtual teams: Piecing together the puzzle. Teoksessa R. Zmud (toim.) *Framing the domain of IT management. Projecting the future through the past*. Cincinnati, OH: Pinnaflex, 29–50.
- Savage, J. (1988) California smog fuels telecommuting plans. *Computer World*, 18, 65–66.
- Savolainen, P. (1991) Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. *Aikakauskirja kasvatus*, 5–6, 451–458.
- Schabracq, M. - Cooper, C. (2000) The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 3, 227–241.
- Schein, E. (1983) The role of the founder in creating organization culture. *Organization Dynamics*, 1, 13–28.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1986) Are you corporate cultured. *Personnel journal*, 11, 83–96.
- Schein, E. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin-Göös.
- Schein, E. (1990) *Organizational culture*. *American psychologist*, 2, 109–119.
- Schein, E. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999) *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2000) *Sense and nonsense about culture and climate*. Teoksessa N.Ashkanasy - C. Wilderom - M. Peterson (toim.) *Handbook of organizational climate*. Thousand oaks: Sage Publications, xiii-xv.

- Schein, E. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino.
- Schermerhorn Jr, J. - Hunt, J. - Osborn, R. (1994) *Managing organizational behavior*. Fifth edition. New York: John Wiley & Sons.
- Schmit, M. - Allscheid, S. (1995) Employee attitudes and customer satisfaction making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 3, 521–536.
- Schneider, B. (1975) Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 4, 447–479.
- Schneider, B. (1980) The service organization: climate is crucial. *Organizational dynamics*, 2, 52–65.
- Schneider, B. (1990) The climate for service: An application of the climate construct. Teoksessa B. Schneider (toim.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 383–412.
- Schneider, B. (2000) The psychological life of organizations. Teoksessa N. Ashkanasy - C. Wilderom - M. Peterson (toim.) *Handbook of organizational climate*. Thousand oaks: Sage, xvii–xxi.
- Schneider, B. - Ashworth, S. - Higgs, A. - Carr, L. (1996) Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 3, 695–705.
- Schneider, B. - Bartlett, J. (1968) Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 3, 323–333.
- Schneider, B. - Bowen, D. (1985) Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 3, 423–433.
- Schneider, B. - Bowen, D. (1995) *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard business school press.
- Schneider, B. - Bowen, D. - Ehrhart, M. - Holcombe, K. (2000) The climate for service: Evolution of a construct. Teoksessa N. Ashkanasy - C. Wilderom - M. Peterson (toim.) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand oaks, CA: Sage, 21–36.
- Schneider, B. - Brief, A. - Guzzo, R. (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 4, 6–19.
- Schneider, B. - Parkington, J. - Buxton, V. (1980) Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 2, 252–267.
- Schneider, B. - Reichers, A. (1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 1, 19–39.
- Schneider, B. - Salvaggio, A. - Subirats, M. (2002) Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 2, 220–229.

- Schneider, B. - Snyder, R. (1975) Some relationship between organizational climate and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 318–328.
- Schneider, B. - White, S. - Paul, M. (1998) Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 2, 150–163.
- Schuster, F. - Morden, D. - Baker, T. - McKay, I. - Dunning, K. - Hagan, A. (1997) Management practice, organization climate, and performance: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 2, 209–226.
- Schwartz, H. - Davis, S. (1981) Matching corporate culture and business business strategy. *Organizational Dynamics*, summer, 30–48.
- Seashore, S. (1954) *Group cohesiveness in the industrial work group*. University of Michigan press, Ann Arbor, MI.
- Seger, T. - Hazzan, O. - Bar-Nahor, R. (2007) How does readiness for agile development relate to team climate and individual personality attributes. *Lecture Notes in Computer Sciences*, 4536, 257–260.
- Seijts, G. - Latham, G. (2000) The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2, 104–116.
- Sennett, R. (1998) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton & company.
- Sennet, R. (2004) *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Shadur, M. - Kienzle, R. - Rodwell, J. (1999) The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and Organization Management*, 24, 479–504.
- Shamir, B. - Salomon, I. (1985) Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Journal*, 3, 455–464.
- Shaw, R. (1997) *Trust in the balance*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Shimazu, A. - Shoutarou, K. (2003) Job stressors, coping and psychological distress among Japanese employees: interplay between active and non-active coping. *Work & Stress*, 1, 38–51.
- Shonk, J. (1994) *Tiimipohjaiset organisaatiot*. Rastor-julkaisut: Helsinki.
- Short, J. - Williams, E. - Christie, B. (1976) *The social psychology of telecommunications*. Bath: Pitman press.
- Simola, A. (2001) *Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 188. Jyväskylä :University of Jyväskylä.
- Simola, A. - Kinnunen, U. (2005) Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa U. Kin-

- nunen - T. Feldt - S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina*. Keuruu: Otavan kirjapaino, 119–141.
- Sims, R. (2002) *Managing organizational behavior*. Westport, CT: Quorum books.
- Singh, J. (2000) Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, april, 15–34.
- Sitkin, S. - Roth, N. (1993) Explaining the limited effectiveness of legalistic “Remedies” for trust/distrust,” *Organization Science*, 3, 367–392.
- Sitkin, S. - Stickel, D. (1996) The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. Teoksessa R. Kramer - T. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand oaks, CA: Sage, 39–50.
- Sivunen, A. (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen ha-jautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuja.
- Sivunen, A. (2008) The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders’ computer-mediated communication. *The Journal of E-working*, may, 47–60.
- Sjöberg, L. - Lind, F. (1994) *Arbetsmotivation in en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer*. Stockholm: Stockholm school of economics, department of economic psychology.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 3, 339–358.
- Smith, C. - Organ, D. - Near, J. (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 4, 653–663.
- Smither, R. - Houston, J. - McIntire, S. (1996) *Organizational development: Strategies for changing environments*. New York: Harper Collins college publishers.
- Snell, N. (1994) Virtual HR: Meeting new world realities. *Compensation and Benefits Review*, 6, 35–43.
- Snow, C. - Lipnack, J. - Stamps, J. (1999) The virtual organization: promises and payoffs, large and small. Teoksessa C. Cooper - D. Rousseau (toim.) *The virtual organization. Trends in Organizational behavior*. Chichester: John Wiley & Sons, 15–30.
- Spector, P. (1997) *Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences*. Thousand oaks: Sage.
- Spender, J. (1983) *Myths, recipes, and acknowledge bases in organizational analysis*. Paper presented at the organizational folklore conference, university of California at Los Angeles, Los Angeles, CA.
- Sproull, L. - Kiesler, S. (1986) Reducing social context cues: Electronic mail in organization communication. *Management Science*, 11, 1482–1512.

- Sproull, L. - Kiesler, S. (1991) Computers, Networks, and work. *Scientific American*, 3, 116–123.
- Stacey, R. (1991) *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Melksham, Wiltshire: Butterworth-Heinemann.
- Staples, S. (1996) An investigation of some key information technology-enabled remote management and remote work issues. *Teoksessa Proceedings of 7th Australasian conference on information systems*, Hobart, Australia, 665–676.
- Staples, S. (2001a) A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End Users Computing*, 2, 3–14.
- Staples, S. (2001b) Making remote workers effective. Teoksessa N. Johnson (toim.) *Telecommuting and virtual offices: Issues & opportunities*. Heretics. Hersey, PA: Idea group, 186–212.
- Staples, S. - Cameron, A. (2004) Creating positive attitudes in virtual team members. Teoksessa S. Godar (toim.) *Virtual and collaborative teams*. Hershey, PA: Idea group, 76–98.
- Staples, S. - Hulland, J. - Higgins, C. (2002) A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 6, 758–776.
- Staples, S. - Wong, I. - Cameron, A. (2003) Best practices for virtual team effectiveness. Teoksessa D. Pauleen (toim.) *Virtual teams: Project, protocols and processes*. Idea group, 160–185.
- Steers, R. (1977) *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, Ca: Goodyear publishing co.
- Steers, R. (1981) *Introduction to organizational behaviour*. Berkeley, CA: Ten speed press.
- Steers, R. - Poerter, L. (1983) *Motivation & work behavior*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill.
- Stinson, J. - Johnson, T. (1975) The path-goal theory of leadership. A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 2, 242–252.
- Straus, S. - McGrath, J. (1994) Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 1, 87–97.
- Stringer, R. (2002) *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.
- Suliman, A. - Abdulla, M. (2005) Towards a high-performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management de Cision*, 5, 720–733.
- Sujira, E. (1999) *Analysis of the effectiveness of communication and information sharing in virtual project organizations*. Dissertation. The George

Washington university.

- Stough, S. - Eom, S. - Buckenmyer, J. (2000) Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Industrial Management & Data Systems*, 8, 370–378.
- Suomi, R. - Raitoharju, R. (2009) Building working platforms for the virtual team knowledge work: experiences from a research project. Teoksessa H. Virolainen - S. Sirkemaa - T. Vartiainen (toim.) *Proceedings of 14th International conference on telework*. Turku: Turun yliopiston julkaisu.
- Syrjälä, L. (1994) Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa L. Syrjälä - S. Ahonen - E. Syrjäläinen - S. Saari. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino West Point Oy, 9–66.
- Tagiuri, R. (1968a) Executive climate. Teoksessa R. Tagiuri - G. Litwin (toim.) *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston, MA: Harvard business school, division of research 225–241.
- Tagiuri, R. (1968b) The concept of organizational climate. Teoksessa R. Tagiuri - G. Litwin (toim.) *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston, MA: Harvard business school, division of research 11–34.
- Tagiuri, R. - Litwin, G. (1968) *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard university press.
- Tajfel, H. - Turner, J. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W. Austin, - S. Worschel (toim.) *The social psychology of Intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks / Cole, 33–47.
- Tan, B. - Watson, T. - Wei, K. (1995) National culture and group support systems. Filtering communication to dampen power differentials. *European Journal of Information Systems*, 2, 82–92.
- Tan, B. - Wei, K. - Huang, W. - Ng, G. (2000) A dialog technique to enhance electronic communication in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2, 153–165.
- Tannen, D. (1990) *You just don't understand: Men and women in conversation*. New York: Ballantine books
- Tapsell, S. (1999) How do I know they're working? *Management*, July, 38–41.
- Taylor, F. (1911) *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Brothers.
- Taylor, S. - Bogdan, R. (1998) *Introduction to qualitative research methods* 3rd ed.. New York: John Wiley
- The Winston Group (2002) *Any time, any place, anywhere: Broadband and the changing face of work*. Positively broadband e-work survey. <http://www.ita.org/eweb/upload/E-work.pdf> luettu 27.20.2009

- Thoits, P. (1995) Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior*, Extra Issue, 53–79.
- Thomas, K. - Tymon, W. (1993) *Empowerment inventory*. New York: Tuxedo.
- Thomson, K. (1998) *Emotional capital: Maximising the intangible assets at the heart of brand and business success*. Oxford, UK: Cap stone.
- Thompson, P. - Findlay, P. (1999) Changing the people: Social engineering in the contemporary workplace. Teoksessa L. Ray - A. Sayer (toim.) *Culture and economy after the cultural turn*. London: Sage, 162–188.
- Tierney, P. (1999) Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 2, 120–129.
- Timm, P. - Peterson, B. (2000) *People at work: Human behavior in organizations*. 5th edition. Cincinnati, Oh: South-Western college publishing.
- Toffler, A. (1981) *The third wave*. New York: Bantam books.
- Townsend, A. - DeMarie, S. - Hendrickson, A. (1998) Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 3, 17–29.
- Trent, J. - Smith, A. - Wood, D. (1994) Telecommuting: Stress and social support. *Psychological Reports*, 3, 1312–1314.
- Trist, E. (1981) The sociotechnical perspective: The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. Teoksessa A. van de van - W. Joyce (toim.) *Perspectives on organizational design and behavior*. New York: Wiley, 19–75.
- Troits, P. (1995) Stress, coping and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior*, Extra Issue, 53–79.
- Tuomi, I. (1999) *Corporate knowledge: Theory and practice of intelligent organizations*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Tuomi, J. - Sarajarvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Turner, J. - Hogg, P. - Oakes, S. - Reicher, M. - Wetherell, M. (1987) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Tyler, T. - Blader, S. (2000) *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioural engagement*. Philadelphia: Psychology press.
- Tynan, S. (1999) Best behaviors. *Management Review*, 10, 58–61.
- Tyran, K. - Tyran, C. (2003) Exploring emerging leadership in virtual teams. Teoksessa C. Gibson - S. Cohen (toim.) *Virtual teams that works*. San Fransisco: Jossey-Bass, 183–195.
- Vahtera, J. (1993) Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Työ ja ihminen.

- Työympäristötutkimuksen aikakauskirja*, lisännumero 1. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera, J. - Uutela, A. - Pentti, J. (1996) The effect of objective job demands on registered sickness absence spells; do personal, social and job related resources act as moderators? *Work and Stress*, 10, 286–308.
- Vahtera, J. - Kivimäki, M. - Pentti, J. (1997) Effect of organisational downsizing on health of employees. *Lancet*, 350, 1124–1128.
- Vakola, M. - Wilson, I. (2004) The challenge of virtual organizations: critical success factors in dealing with constant change. *Team Performance Management*, 5/6, 112–120.
- Van Aken, J. - Hop, L. - Post, G. (1998) The virtual organization, a special mode of strong inter-organizational cooperation, Teoksessa M. Hitt – R. Nixon - J. Ricart (toim.) *Managing strategically in an interconnected world*: Chichester : John Wiley & Sons, 301–320.
- van Knippenberg, D. (2000) Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: International Review*, 3, 357–371.
- van Knippenberg, D. - van Schie, E. (2000) Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2, 137–147.
- Van Maanen, J. (1979) *Qualitative research. Administrative Science Quarterly*, 4, 570–581.
- Van Maanen, J. - Barley, S. (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. Teoksessa Stern, B. - Cummins, L. (toim.) *Research in organizational behavior*, JAI, Greenwich, CT. 41–58.
- Van Vugt, M. - Hart, C. (2004) Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 558–598.
- Vartia, M. (1996) The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 2, 203–214.
- Vartia, M. - Perkka-Jortikka, K. (1994) *Henkinen väkivalta työpaikalla*. Tampere: Gaudeamus.
- Vartiainen, M. - Hakonen, M. (2002) The functionality of virtual teams. Teoksessa *proceedings of 6th international workshop on teamworking*, 16–17 September 2002, Malmö, Sweden, Malmö university, 361–383.
- Vartiainen, M. - Hakonen, M. - Koivisto, S. - Mannonen, P. - Nieminen, M. – Ruohohomäki, V. - Vartola, A. (2007) *Distributed and mobile work*. Tampere: Tammer-Paino oy.
- Vartiainen, M. - Hakonen, M. - Kokko, N. (2003) The use and usefulness of communication, collaboration and knowledge management tools in

- virtual organizations. Teoksessa D. Harri - V. Duffy - M. Smith - C. Stephanidis (toim.) *Human-centred computing: cognitive, social and ergonomic aspects*, vol. 3 of the proceedings of HCI international 2003, 22–27 June 2003, Crete, Greece, 889–893.
- Vartiainen, M. - Hakonen, M. - Kokko, N. (2004) Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. Teoksessa *Proceedings of 8th International workshop on teamworking (IWOT8)*, Treir, Germany, September 16–17, 2004.
- Vartiainen, M. - Kokko, N. - Hakonen, M. (2003) Competences in virtual organizations. Teoksessa *Proceedings of the 3rd international conference on researching work and learning*, 25–27 July 2003, Book I. Tampere, Finland, 209–219.
- Vartiainen, M. - Kokko, N. - Hakonen, M. (2004) *Hallitse hajautettu organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Vartiainen, M. - Lönnblad, J. - Balk, A. - Jalonen, K. (2005) *Mobiilin työn haasteet*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Venkatesh, A. - Vitalari, P. (1992) An emergent distributed work arrangement : An investigation of computer based supplemental work at home. *Management Science*, 12, 1687–1706.
- Vesa, P. (2009) *Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävistä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopiston paino.
- Vickery, C. - Clark, T. - Carlson, J. (1999) Virtual positions: An examination of structure and performance in ad hoc workgroups. *Information Systems Journal*, 9, 291–312.
- Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Visti, A. (1996) *Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylä studies in education, psychology and social research.
- Von Glinow, M. Shapiro, D. - Brett, J. (2004) Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 4, 578–592.
- Von Krogh, G. - von Hippel, E. (2003) Special issue on open source software development. *Research Policy*, 7, 1149–1291.
- Vroom, V. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wainfan, L. - Davis, P. (2004) *Challenges in virtual collaboration: Videoconferencing. Audioconferencing and computer-mediated communications*. RAND National defense research institute.
- Walker Jr, O. - Ford, N. - Churchill Jr, G. (1977) "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, May, 156–68.

- Walther, J. (1992) Interpersonal effect in computer-mediated interaction. A relational perspective. *Communication Research*, 1, 52–90.
- Walther, J. (1995). Relational aspects of computer-mediated communications: Experimental observations over time. *Organization Science*, 2, 186–203.
- Walther, J. (1996) Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 1, 1–43.
- Walther, J. (1997) Group and interpersonal effects in international computer mediated collaboration. *Human Communication Research*, 3, 342–369.
- Walther, J. - Bunz, U. (2005) The rules of virtual groups: trust, liking and performance in computer-mediated communication. *Journal of Communication*, 4, 828–846.
- Walther, J. - Burgoon, J. (1992) Relational communication in computer-mediated interaction. *Human Communication Research*, 1, 50–88.
- Walther, J. - Slovacek, C. - Tidwell, L. 2001. Is a picture worth a thousand words? *Communication Research*, 1, 105–134.
- Walvoord, A. - Redden, E. - Elliott, L. - Coovert, M. (2008) Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behaviour*, 5, 1884–1906.
- Warkentin, M. - Beranek, P. (1999) Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9, 271–289.
- Warkentin, M. - Sayeed, L. – Hightower, R. (1997) Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 4, 975–996.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon press.
- Waters, L. - Roach, D. - Batlis, N. (1974) Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 3, 465–476.
- Weatherly, K. - Tansik, D. (1993) Managing multiple demands: a role theory examination of the behaviors of customer contact service workers. Teoksessa T. Swartz - D. Bowen - S. Brown (toim.) *Advances in services marketing and management*. Greenwich: JAIPress, 279–300.
- Weisband, S. (2002) Maintaining awareness in distributed team collaboration. Teoksessa P. Hinds. - S. Kiesler (toim.) *Distributed work team collaboration: Implications for leadership and performance*. Cambridge, MA : MIT Press, 311–334.
- Weisband, S.- Schneider, S. - Connolly, T. (1995) Computer-mediated communication and social information: Status salience and status differences. *Academy of Management Journal*, 4, 1124–1151.
- West, M. (1990) The social psychology of innovation in groups. Teoksessa

- M. West - J. Farr. (toim.) *Innovation and creativity at work*. Psychological and organizational strategies. Wiley: Chichester, 309–330.
- West, M.- Smith, H.- Feng, W. - Lawthorn, R.(1998) Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3, 261–281.
- White, R. - Lippitt, R. (1953) Leader behaviour and member reaction in three social climates. Teoksessa Z. Cartwright (toim.) *Group dynamics: research and theory*. Illinois: Evanston, 318–335.
- Wiesenfeld, B. - Raghuram, S. - Garud, R. (1999) Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 6, 777–790.
- Wilson, J. (2006) Collaboration in mobile virtual work: A human factor view. Teoksessa E. Andriessen, E. - M. Vartiainen (toim.) *Mobile virtual work. A new paradigm*. Heidelberg: Springer Berlin, 129–151.
- Wilson, J. - O’Leary, M.- Metiu, A. - Jett, Q. (2008) Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies* 7, 979–1001.
- Williams, K. - O’Reilly, C. (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yin, R. (2003) *Case study research: Design and methods*. Thousand oaks, California: Sage publications.
- Yukl, G. (1989) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organization. 6th edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. - Bader, P.(2003) E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 4, 377–387.
- Zack, M. (1993) Interactivity and communication mode choice in ongoing management groups. *Information Systems Research*, 4, 207–238.
- Zapf, D. (1999) Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 1/2, 70–85.
- Zigurs, I. (2003) Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 4, 339–351.
- Zmud, R. (1982) Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, 12, 1421–1431.
- Zohar, D. (1980) Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 1, 96–102.
- Zohar, D. (2004) Climate as a social-cognitive construction of supervisory sa-

fety practices. Scripts as proxy of behaviour patterns. *Journal of Applied Psychology*, 2, 322–333.

Zolin, R. - Hinds, P.- Fruchter, R. - Levitt, R. (2004) Interpersonal trust in crossfunctional geographically distributed work. A longitudinal study. *Information and Organization*, 14, 1–26.

LIITTEET

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Ilmapiiriulottuvuuksien ilmeneminen virtuaalisessa tiimissä
 - tavoitteet
 - tulostietoisuus
 - työroolit
 - rooliristiriidat
 - vastuullisuus ja autonomia
 - viestintä
 - palaute
 - tuki
 - tuki esimieheltä
 - esimiestoiminta
 - identiteetti
 - palkitseminen
 - luottamus
2. Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät
 - motivaation taso
 - siihen vaikuttavat tekijät
 - virtuaalisuuden vaikutus
 - matkustuksen kokeminen
3. Yleinen ilmapiiri tiimissä ja siihen vaikuttavat tekijät
4. Me-henki ja siihen vaikuttavat tekijät
5. Eristyneisyys ja yksinäisyyden tunne
6. Yrityskansalaismainen toiminta ja siihen vaikuttavat tekijät
7. Millaisia kuormitustekijöitä työskentelyssä esiintyy?

8. Aikaisempien ilmapiirikartoitusten toteutus ja käsittely

9. Toimenpiteet ilmapiirin kehittämiseksi

LIITE 2. HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Aineiston analysointia eri teemoista

Pääteema	Alateema	tyypillinen piirre	pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu	vaikutus tiimin ilmapiiriin
viestintä	viestintätyyli	reaktiivinen viestintätyyli	oma-aloitteisuus korostuu viestinnässä, apua saa pyytämällä	<i>Oma-aloitteisuus pätee tässä, jos sä niiku tarviit apua ja jeesiä, ettäniin sitä pitää pyytää. Onks se niin, että suolaa ja neuvoja ei nyt anneta pyytämättä. Mä, uskon että tää pätee tähänkin aika hyvin. (tiimin A1 esimies)</i>	Negatiivinen, rajoittaa spontaanisuutta ja syvällistä keskustelua
viestintä	viestintätyyli	työ- ja tehtävä-keskeinen viestintätyyli	ei tunnetta kunnolla kollegoiden vapaa-ajan harrastuksia, hiukan puhutaan muustakin kuin työ-asioista.	<i>Me ollaan täällä Riihimäellä niin erityksissä, että ei sellaista vapaa-ajan tuntemista ollenkaan. Sähköpostissa ja puhelimesta jonkin verran saatetaan puhua muustakin kuin työasioista, mutta ei läheskään niin syvällistä. (asiantuntija tiimi C1)</i>	korostaa työkeskeistä ilmapiiriä, Inhimillisen ilmapiirin luominen haasteellista, jolla olisi positiivinen vaikutus ilmapiiriin, viihtyvyys paranisi jos olisi enemmän vapaamuotoista keskustelua
yhteisöllisyys	tasa-arvo	tasa-arvon korostuminen	tasavertaisuus henkilöstön ja eri toimipaikkojen kesken	<i>kaikki tasavertaisia (asiantuntija tiimi B1)</i>	tasa-arvoinen ilmapiiri, positiivinen vaikutus kokonaisilmapiiriin
	epätasa-arvo	viitteitä myös epätasa-arvosta, ei automaattisesti täysin tasa-arvoista, pääkonttorin ylivertainen asema muihin toimipisteisiin	pääkonttorissa henkilösuhteet tulevat enemmän esiin vaikuttamiskeinoina etätoimipaikkoihin verrattuna	<i>Sillä tavalla, että kun on näitä hyvä veli ym. johtamisjärjestelmiä, niin kyllähän ne keskätty tänne. (asiantuntija tiimi A2)</i>	ei anonymi ilmapiiri, epätasa-arvoisuudella negatiivinen vaikutus kokonaisilmapiiriin
yhteisöllisyys	ryhmäidentiteetti	paikallinen toimipiste korostuu ryhmäidentiteetissä	halu olla osa paikallista toimipistettä virtuaalisen sijaan, paikallisessa toimipisteessä ystäviä	<i>Kyl se on tää Tampere ja sit nää kollegat, näin mä haluankin tän olla, enkä niin että oisin osa virtuaalitiimiä. Toi virtuaalitiimi hallinnollinen ryhmä, näin mä koen sen itse, mut kyl mun koostuu mun kollegoista ja se on työyhteisö on Tampere. Tääl on näitten kanssa 6 v touhunu, tehny yhteistyötä ja nää on kuitenkin mun ystäviä, tunnen nää ihmiset hyvin, ne arvostaa mua ja mä arvostan niitä. (asiantuntija tulossyksikkö C3)</i>	vähentää yhteneväisyyttä ja me-hengen tunnetta, negatiivinen vaikutus kokonaisilmapiiriin

Pääteema	Alateema	tyypillinen piirre	pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu	vaikutus tiimin ilmapiiriin
yhteisöllisyys	ryhmä-identiteetti	ei selkeää identifioitumista	ei identiteettiä paikalliseen toimistoon, ei yhteisiä palavereja, ei selkeää ryhmäidentifioitumista	<i>Ei identiteettiä siellä toimiston tai paikallistoimistossa. Jos siellä on sisäisiä palaverieja tai risteilyjä iltajuttuja, niin en mä niihin mee mukaan. Ei ne oo niiku mun juttuja. Mut niitä mun juttuja ei oikein oo missään. Et jos täällä joku myyntiryhmä menis jonnekin niin en mä menis siihen, en mä siihen kuulu - et semmoista ei oo mun tilanteessa. (paljon työkseen matkustava asiantuntija tiimi A2)</i>	irralisuuden tunne, negatiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen ja kokonaisilmapiiriin
yhteisöllisyys	toisten tunteminen	aika ja toisiin tutustuminen	toisten tunteminen kauan	<i>Me ollaan kauan tunnettu toisemme, että sekin siinä, että uusia ihmisiä ei oo tullu pitkään aikaan, niin oppinut tuntemaan ihmiset, tietää että tolle voi sanoa tota ja tolle sitä, että toi lähtee tos kohta ja paiskoo hiuksia, sit se tulee hetken päästä takaisin. (asiantuntija tiimi C1)</i>	ilmapiiriin kehittämisen vaatii aikaa
			pitkä yhteinen historia	<i>Sit kun meillä on pitkä historia ja ollaan oltu samoissa kokouksissa ja work shopeissa niin siitä tulee paljon Kyl se pitkän aikaa vei, se vei vuosia. (asiantuntija tiimi D1)</i>	ihmisiin tutustumisella ja yhteisellä historialla positiivinen vaikutus ilmapiiriin

Esimiestoiminnan analysointia

Pääteema	Alateema	tyypillinen piirre	pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu	vaikutus tiimin ilmapiiriin
esimies toiminta	autonomia	Esimes antaa henkilöstölle vapautta ja osoittaa luottamusta vahvistaa näin autonomista ja luottamuksellista ilmapiiriä	vapauden anto, luottamus	<i>Sillä, että antaa sen vapauden tehdä ja sit puuttuu, jos ei suju kyl hän minuu luottaa ja minä häneen (asiantuntija tiimi B1)</i>	vahvistaa autonomista ja luottamuksellista ilmapiiriä positiivinen vaikutus kokonaisilmapiiriin.
esimies toiminta	kanssakäymisen useus	esimes harvoin kanssakäymisessä henkilöstöön	esimes vieraillee harvoin etäpisteessä, josta seurauksena työntekijällä epävarmuutta esimiehen tietämyksestä, pelko ettei	<i>Esimes vaihtu, et hän on Helsingissä ja käy kerran viikossa turussa ja mä en oo yleensä silloin siellä se on ehkä semmoinen asia se on ehkä semmonen asia, mikä täl hetkel on mulle semmonen epävarmuutta luova tekijä</i>	negatiivinen luo epätietoisuutta henkilöstölle toisaalta vahvistaa autonomista ilmapiiriä

			arvosteta	<i>Niinku sanoin, niin en tiedä yhtään että tietääks hän musta yhtään mitään niinku vähän pelkään sitä, että arvostaako hän mua, koska en oo hänen kanssaan yhtään tekemisissä (asiantuntija tiimi B3)</i>	
esimies toiminta ja ilmapiiri	inhimillinen ilmapiiri	esimieheltä kaivataan enemmän palautetta, kaivattaisiin enemmän myös yleistä kiinnostuksen osoittamista henkilöstöä kohtaan. sosiaalinen vuorovaikutus turhan vähäistä.	palautteen puute, palautteen kaipuu esimieheltä. kiinnostuksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan -> pidetään tärkeänä	<i>On se ihan kiva kun sais palautetta kun joku huomaa sut töistä että kyllä kaikki kiitoksesta tykkää yks ainut pomo aikoinaan sano hän oli sellainen, että saattoi soittaa ja kysyä, että miten menee. Sit hän saattoi sähköpostilla kiittää, että on tullut positiivista palautetta, että hyvin menee. Se oli ihanaa, ei sen tarvi olla rahaakaan. Ei tääl semmoista nyt oo. (asiantuntija tiimi B1)</i>	lievästi negatiivinen, toisaalta henkilööstö tottunut työskentelemään itsenäisesti, joten ei heikennä mainittavasti ilmapiiriä toisaalta mikäli sosiaalista vuorovaikutusta olisi enemmän se parantaisi ilmapiiriä ja teksi siitä inhimillisemmän
esimies toiminta	esimieskeskeinen ilmapiiri	yksittäisen tiimin tilanne, jossa tiimillä ei itseohjautuvuutta, vaan esimiesjohtoinen toiminta	tiimillä ei päätösvaltaa esimies päättää tiimin asioista	<i>Tiimi ei tee mitään päätöksiä. Esimiehet päättää. Sulla ei oo oikeutta päättää mitään, ainut minkä sä saat päättää on se, että lähdetkö kotiin 5 yli vai 15 yli 4. Päätösvalta on puhtaasti esimiehellä. (asiantuntija tiimi D1)</i>	voimakkaasti negatiivinen vaikutus ilmapiiriin, oma-aloitteisuus vähentynyt, sitoutuminen heikentynyt, esimieskeskeinen ilmapiiri
esimies toiminta	motivoiva vaikutus	ei motivoivaa vaikutusta tiimin työskentelyyn	esimies ei ole ottanut kannustavaa roolia, vaan toimii lähinnä tiedon välittäjänä	<i>Enemmän tiedon välittäjän rooli mitä kaipais olis haastaminen ja tuki, siinä mentäis koutsimaiseen johtamisen, sitä toivoisin, mutta mä en sitä saa. (asiantuntija tiimi D1)</i>	neutraali kannustava ja koutsimainen toiminta toisivat positiivista vaikutusta motivaatioon ja ilmapiiriin, nykyinen toiminta melko neutraali vaikutus ilmapiiriin
esimies toiminta	esimiehen palautteen	esimiehen vaikeaa antaa palautetta jos ei tiedossa	esimiehellä ei tietoa henkilöstön työstä ja suoriut	<i>Zero, ei tiedä mun työstä tuon tavaallista. Suoranainen esimies ei kauheen paljon tiedä kun tullut</i>	neutraali esimiehen palaute ja kiinnostuksen

	anto	henkilöstön suoriutuminen	tumisesta	<i>toisista hommista, ei oikein tiedä mitä mä teen, mut sit yksikön esimies ei tiedä mitään. Kyl hän sit luvan antanut että voi noita kursseja käydä. (asiantuntija tiimi B2)</i>	osoittaminen henkilöstön työtä kohtaan loisi välittävää ilmapiiriä
esimiestoiminta	yhteydenpito henkilöstöön	ei säännöllistä vapaamuotoisia kuulumisten vaihtelua esimiehen ja henkilöstön välillä	esimiehen yhteydenpitoa kaivataan enemmän asettuminen henkilöstön tasolle ei tällä hetkellä toteudu	<i>Mitä vois tehdä enemmän, en tiedä, joku positiivinen asia, että soittelee jotain mitä kuuluu että puhuis vähän alaisille samalla tasolla. Mut kun se ei oikein toimi. (asiantuntija tiimi B1)</i>	ei panostusta inhimillisen ilmaisiin luomiseen vapaa muotoisella yhteydenpidolla. henkilöstö kaipaisi tällaista lisää.
esimiestoiminta	vapaus toimia	henkilöstö saa työskenellä rauhassa esimies antaa henkilöstölle työrauhan	esimies ei puutu henkilöstön toimintaan	<i>Aika vähän puuttuu. Omassa rauhassa saa olla. (asiantuntija tiimi B1)</i>	autonominen ilmaisiin vahvistuu
esimiestoiminta	johtamistyylit	esimiestoiminnassa ei tule esiin koutsimaista kannustavaa johtamistyyliä, toisaalta itse työ pääasiallinen motivoiva tekijä esimiehen vaikutus melko pieni motivaation kannalta kun työrauha	työ sinänsä motivoi, esimies ei ole pyrkinyt omalla toiminnallaan kannustamaan kannustusta kaivattaisiin enemmän	<i>Esimies vois olla kannustavampi mut työ sinänsä motivoi, et ei se siihen esimieheen henkilöidy (asiantuntija tiimi E1)</i>	autonominen toiminta, esimiehen roolin vähäinen vaikutus ilmapiiriin ja motivaatioon toisaalta kannustus loisi positiivisuutta ja toisi enemmän esiin inhimillistä ilmaisiin, nostaisi ehkä hiukan myös työmotivaatiota mutta itse työ keskeinen motivoiva tekijä
esimiestoiminta	tavoitettavuus	etäisyydestä huolimatta esimies on helppo tavoittaa	esimiehen helppo tavoitettavuus	<i>Saa kiinni kunnioittavasti, vastaa saman päivän aikana. (Asiantuntija tiimi D1)</i>	positiivinen vaikutus mahdollistaa töiden sujumisen, tuo myös esiin henkilöstön arvostamista ja inhimillistä ilmaisiin

LIITE 3. ILMAPIIRIKYSELY

TIIMIN ILMAPIIRITUTKIMUS

Tämä on virtuaalisen tiimin ilmapiiritutkimus. Kysymykset koskevat virtuaalista tiimiäsi, jossa olet jäsenenä. (tiimiäsi, jossa yksi tai useampi jäsen työskentelee fyysisesti toisella paikkakunnalla.)

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisesti. Yksittäiset vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan tietoon ja ne käsitellään anonyymisesti.

Tutkimusraportissa ei tuoda yksittäisten ihmisten mielipiteitä esiin niin, että vastaajan voisi tunnistaa henkilötasolla, vaan vastaukset yhdistetään suurempaan kokonaisuuteen keskiarvoina. Tällöin anonymiteetti on taattu.

Vastaa kaikkiin kysymyksiin rehellisesti. Vastaa kysymyksiin valitsemalla mielestäsi lähinnä oleva vaihtoehto rastittamalla (X) ko. kohta.

Kyselyn täyttämiseen menee aikaa n. 15 minuuttia.

Suuret kiitokset vastaamisesta!!!

Lisätietoa tutkimuksesta

Harri Virolainen, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
email. harri.virolainen@tse.fi

Virtuaalisen tiimin ilmapiiritutkimus

TAVOITTEET

	erittäin harvoin	Melko Harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
A1. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?					

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	tavoitteita ei ole määritelty	jonkin ver- ran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
A2. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat sopivan haastavat					

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
A3. Onko tiimikohtaiset tavoitteet määritelty selkeästi?					

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	tavoitteita ei ole määritelty	jonkin ver- ran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
A4. Tiimikohtaiset tavoitteet ovat sopivan haastavat					

TULOSTIETOISUUS

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
B1. Olen tietoinen tiimin tuloksista					
B2. Tiedän osuuteni tiimin tuloksista					

TYÖROOLIT

	erittäin heikosti	melko heikosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin
C1. Tiedätkö, mistä olet vastuussa?					
C2. Tiedätkö tarkkaan, mikä on muiden tiimin jäsenten rooli?					

ROOLIRISTIRIIDAT TYÖSSÄ

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
D1. Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla?					
D2. Saatko toimeksiantoja saamatta samalla riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?					
D3. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?					
D4. Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?					

VASTUULLISUUS JA AUTONOMIA

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
E1. Voitko itse valita, millä tavalla suoritat työsi?					
E2. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?					
E3. Voitko määrätä oman työtahtisi?					
E4. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?					

E5. Tarvitseeko sinun tarkistuttaa päätöksii esimiehellä ennen toimeenpanoa?					
E6. Voiko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?					
PALAUTE	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
F1. Kuinka usein koet saavasi lähiesimieheltäsi palautetta?					
F2. Kuinka usein koet saavasi virtuaalisen tiimisi jäseniltä palautetta?					
F3. Kuinka usein koet saavasi asiakkailta palautetta?					
F4. Kuinka usein koet saavasi palautetta muilta sidosryhmiltä (esim. muiden tiimien jäseniltä)?					

VIESTINTÄ	erittäin heikosti	melko heikosti	kohta- laisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
G1. Kuinka hyvin saat tietoa työhösi liittyvistä asioista?					
G2. Saatto riittävästi tietoa tiimin yleisistä asioista?					
G3. Saatto riittävästi tietoa organisaation yleisistä asioista?					
G4. Kuinka hyvin tiimin sisäinen viestintä toimii?					
G5. Kuinka hyvin viestintä toisten tiimien jäsenten kanssa toimii?					
TUKI	erittäin heikosti	melko heikosti	kohta- laisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
H1. Saatto tarvittaessa tukea ja apua työssäsi tiimin jäseniltäsi, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikassa?					
H2. Saatto tarvittaessa tukea ja apua työssäsi tiimin jäseniltäsi jotka työskentelevät fyysisesti samassa paikassa? (älä vastaa jos samasta tiimistäsi sinulla ei ole ketään samassa fyysisessä toimipaikassa)					
H3. Saatto tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa (muissa kuin työasioissa) tiimin jäseniltäsi jotka työskentelevät fyysisesti eri paikassa?					
H4. Saatto tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa (muissa kuin työasioissa) tiimin jäseniltäsi jotka työskentelevät fyysisesti samassa paikassa? (älä vastaa jos samasta tiimistäsi sinulla ei ole ketään samassa fyysisessä toimipaikassa)					
H5. Saatto tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa (muissa kuin työasioissa) fyysisesti saman toimipaikan muilta jäseniltä?					
TUKI ESIMIEHELTÄ	erittäin heikosti	melko heikosti	kohta- laisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
I1. Saatto tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?					
I2. Arvostaako lähiesimies saavutuksiasi työssäsi?					
I3. Saatto tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa lähiesimieheltäsi?					
I4. Koetko, että lähiesimiehellä on aidosti aikaa kuunnella ja keskustella kanssasi?					

ESIMIESTOIMINTA (kysymykset koskevat lähiesimiestäsi)	erittäin heikosti	melko heikosti	kohtalaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
J1. Tietääkö lähiesimiehesi, mitä teet työssäsi?					
J2. Tietääkö lähiesimiehesi, miten olet menestynyt työssäsi?					
J3. Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?					
J4. Puuttuuko lähiesimiehesi työssä tai työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin heti niiden ilmaantumtua?					
J5. Auttaako lähiesimies sinua kehittämään taitojasi?					
J6. Kohtelee ko lähiesimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?					
J7. Koetko, että lähiesimies ajaa tiimin etuja organisaatiossa?					
J8. Koetko, että lähiesimies tuntee työhön liittyvät ongelmakohdat?					
J9. Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on toimiva?					

TYÖ JA MOTIVAATIO	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
K1. Nautin työstäni					
K2. Työni on sopivan haasteellista					
K3. Työni on yksitoikkoista					
K4. Työni tarjoaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen					
K5. Olen motivoitunut työstäni					
K6. Työskentely nykyisellä fyysisellä paikkakunnalla on minulle tärkeää					

ILMAPHRI

Tiimini ilmapiiri on	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
L1. kannustava ja tukeva					
L2. epäluuloinen					
L3. leppoisa ja mukava					
L4. jäykkä ja sääntöihin perustuva					
L5. avoin					
L6. lämminhenkinen					
L7. tiimissä vallitsee tekemisen meininki					
L8. positiivinen					
L9. kilpaileva					

INNOVATIIVINEN ILMAPHRI

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
N1. Tekevätkö tiimin jäsenet aloitteita työn kehittämiseen?					
N2. Käydäänkö tiimipalaverissa läpi uusia ideoita?					
N3. Suhtaudutaanko uusiin ideoihin myönteisesti?					

HENKILÖSTÖN HUOMIOONOTTO

	erittäin heikosti	melko heikosti	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
O1. Huolehditaanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi?					

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko kiinnostunut	erittäin kiinnostunut
O2. Kuinka kiinnostunut organisaatiosi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?					

TASA-ARVO	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
P1. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa tiimissäsi?					
P2. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa tiimissäsi?					
P3. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta pääkonttorilla ja etätyöpaikoissa toimivien tiimien jäsenten välisessä kohtelussa?					
P4. Oletko havainnut epätasa-arvoa eri ammattiryhmien välillä?					
ME-HENKI	erittäin heikko	melko heikko	kohtalai- nen	melko hyvä	erittäin hyvä
Q1. Millainen tiimin me-henki mielestäsi on?					

	erittäin heikosti	melko heikosti	kohta- laisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
Q2. Kuinka hyvin tiimi innostaa sinua erinomaiseen työsuoritukseen?					
Q3. Kuinka hyvin tunnet pääsesi mukaan tiimin jäseneksi?					
	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
Q4. Oletko kokenut eristyneisyyden tunnetta tiimissäsi					

IDENTITEETTI

	erittäin heikko	melko heikko	kohta- lainen	melko voi- makas	erittäin voimakas
R1. Kuinka voimakas identiteetti / yhteisöllisyys tunne sinulla on? (tunne kuulumisesta ko. yhteisöön)					
R2. Omaan virtuaaliseen tiimiisi?					
R3. Omaan fyysiseen toimipaikkaasi ja sen jäseniin?					
R4. Koko organisaatioon?					

ORGANISAATIOKANSALAINEN

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
S1. Tiimin jäsenet tarjoavat apua toisilleen ilman avunpyyntöä?					
S2. Tiimin jäsenet tekevät enemmän kuin heidän suoranaisiin velvollisuuksiinsa kuuluu?					

ONGELMANRATKAISU

	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
S1. Onnistuuko tiimi ongelmien ratkaisussa?					
S2. Pääsevätkö tiimin jäsenet yhteistyöryhmään?					
S3. Haudataanko ongelmia tiimissä?					
S4. Viedäänkö ratkaisuehdotukset myös toiminnan tasolle niin, että ne näkyvät käytännön työskentelyssä?					

Miten organisaatioilmapiiriä on pyritty kehittämään?	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
V4. Palaverissa on käyty läpi ihmisten onnistumisia					
V5. Tiimin ongelmakohtia on ratkottu tiimin kesken					
V6. Tiiminjäsenten kesken on keskusteltu työn kehittämisestä					
V7. Työn kehittämiseen liittyvät keskustelut ovat johtaneet selkeisiin toimenpiteisiin					
V8. Tiimin kannalta oleellisia sidosryhmiä on osallistunut tiimipalaveriin					
V9. Yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia (kuten saunailta yms.) järjestetään tiimipalaverien tms. yhteydessä					
V10. Yhteydenpitoa tiimin sisällä on pyritty kehittämään					
V11. Ilmapiriin liittyviä koulutuksia (esim. viestintä, yhteistyö tms.koulutusta) on järjestetty tiimin jäsenille					
V12. Ilmapiriä on pyritty kehittämään jollakin muulla tavoin, miten?					

Ilmapiriin vaikuttavia seikkoja	erittäin harvoin	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein
V13. Asioista keskustellaan niiden oikeilla nimillä					
V14. Ongelmakohtiin puututaan riittävän nopeasti					
V15. Lähiesimies on vierailut etätoimipisteissä					
V16. Ylin johto on vierailut etätoimipisteissä					
V17. Tiimipalavereita on pidetty eri etäpisteissä					
V18. Tiimin jäsenet ovat kertoneet henkilökohtaisesta elämästään toisilleen					

V19. Miten ilmapiri on viimeisen vuoden aikana mielestäsi kehittynyt?	heikentynyt selkeästi	heikentynyt hiukan	pysynyt samana	parantunut hiukan	parantunut selvästi

TAUSTATIEDOT

1. Organisaation nimi _____

2. Tiimin nimi _____

3. Syntymävuosi _____

4. Sukupuoli

Mies	nainen

5. Koulutus

peruskoulu / kansakoulu	
lukio / ammattikoulu / opistotaso	
ammattikorkeakoulu	
yliopisto	
lisanssiaatin / tohtorin tutkinto	

6. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? _____ vuotta

7. Kuinka kauan olet toiminut nykyisen tiimin jäsenenä? _____ vuotta

8. Tuntiko nykyisen tiimin jäseniä entuudestaan	en tuntenut	tunsin	tunsin	tunsin suu-	tunsin

ennen nykyisen virtuaalisen tiimin toimintaa?	ketään	yksittäisen ihmisen	muutaman ihm.	ren osan	lähes kaikki

9. Oma työsuhteesi	vakainainen	määräaik.

10. Missä tehtävissä toimit	yllin johto	esimies-tehtävät	asiantuntijatehtäv.	myynti-tehtävät	jokin muu

11. Missä työskentelet fyysisesti pääsääntöisesti	organisaation pääkonttorin tiloissa	organisaation etätyöpisteessä aluetoimiston tiloissa	kotona	työni on liikkuvaa	asiakkaan tiloissa

12. Kuinka monella eri paikkakunnalla tiimisi jäseniä toimii? _____

13. Kuinka monta henkilöä tiimistäsi sinun lisäksi työskentelee fyysisesti samassa paikassa? _____ henkilöä

14. Kuinka monta matkapäivää sinulle kertyy tiimin asioissa keskimäärin vuodessa?	0-3 kpl	4-9.	10-15.	16-20.	21-

15. Miten olet kokenut matkustuksen määrän tiimin asioissa?	aivan liian paljon	melko paljon	sopi-vasti	liian vähän	aivan liian vähän

16. Työskenteleekö lähiesimiehesi fyysisesti samassa toimipaikassa kuin sinä?	kyllä	ei

17. Kuinka usein olet kanssakäymässä tiimin jäseniä, jotka työskentelevät fyysisesti samassa paikassa (älä vastaa, mikäli samasta tiimistäsi ei sinun lisäksi työskentele muita samassa fyysisessä tilassa)	useita krt päivässä	n kerran päivässä	vähintään krt vko	vähintään krt kk	harvemmin
18. Kuinka usein olet kanssakäymässä tiimin jäseniä, jotka työskentelevät fyysisesti eri toimipaikassa?					

19. Kuinka usein olet kanssakäymässä lähi-esimieheesi?	useita kertoja viikossa	vähintään 1 krt / vko	muutama krt / kk	kerran kk	harvemmin

Kuinka hyvin tunnet virtuaalisen tiimin jäsenesi?	en ketään	muutaman	melko monen	suuren osan	kaikki
20. Tiedän nimeltä / tunnistan kasvat					
21. Tiedän mitä ihmiset tekevät					
22. Tunnen henkilökohtaisella tasolla					

Miten kuvailisit subdettasi virtuaalisen tiimin jäsenisi?	ei kukaan	yksi tai muutama	melko moni	suuri osa	kaikki
23. Työkavereita, joita on helppo lähestyä työasioissa					
24. Luotettavia työkavereita, joiden kanssa tulee vaihdettua henkilökohtaisia kuulumisia					
25. Ystäviä henkilökohtaisella tasolla					

26. Miten kuvailisit työsi luonnetta?	työ on lähes täysin itsenäistä	työ vaatii yht. työtä silloin tällöin	työ vaatii melko usein yhteistyötä	työ vaatii usein yht. työtä muutaman ihm. kanssa	työ vaatii usein yhteistyötä usean ihm. kanssa

Tässä voit kuvailla tiimisi ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia seikkoja omin sanoin

LIITE 4. ILMAPIIRIULOTTUVUUDET

Ilmapiirolottuvuus	osioita	α	ka	kh	
Rooliodotukset					
tavoitteet	4	0,74	3,81	0,80	
tulostietoisuus	2	0,75	3,78	0,95	
työroolit	2	0,78	3,60	0,68	
rooliristiriidat	4	0,72	3,60	0,68	asteikko käännetty
Vastuullisuus ja autonomia					
vastuullisuus ja autonomia	4	0,73	3,12	0,75	e1 ja e5 jätetty pois
Viestintäilmapiiri					
palaute	4	0,68	2,70	0,68	
viestintä	5	0,80	3,33	0,64	
Sosiaalinen vuorovaikutus					
tuki	5	0,81	3,43	0,81	
tuki esimieheltä	4	0,92	3,49	0,92	
Esimiestoiminta					
esimiestoiminta	9	0,92	3,62	0,74	
Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri					
tiimin ilmapiiri ja me-henki	9	0,92	3,69	0,69	12, 14, 19 jätetty pois
innovatiivinen ilmapiiri	3	0,8	3,18	0,73	
henkilöstöstä huolehtiminen	2	0,79	3,03	0,77	
tasa-arvo	4	0,79	4,20	0,66	
Identiteetti					
identiteetti	3	0,64	3,39	0,65	
Palkitseminen					
palkitseminen	3	0,79	2,66	0,84	
Luottamus					
luottamus	6	0,81	4,04	0,90	v2, v5, v6 käännetty
Yrityskansalainen					
yrityskansalainen	3	0,68	3,10	0,71	
Työmotivaatio					
työmotivaatio	5	0,82	3,71	0,84	k6 jätetty pois k3 käännetty
Kuormitustekijöiden esiintyminen					
kuormitustekijöiden esiintym.	12	0,83	3,77	0,46	w11 jätetty pois, kaikki käännetty
Ilmapiirin kehittäminen					
ilmapiirin kehittäminen	18	0,86	2,54	0,55	

Tiimin ilmapiiri muodostuu seuraavista ilmapiirolottuvuuksista:

tavoitteet, tulostietoisuus, työroolit, rooliristiriidat, vastuullisuus ja autonomia, palaute, viestintä, tuki tuki esimieheltä, esimiestoiminta, työmotivaatio, yleinen ilmapiiri, innovatiivinen ilmapiiri, tasa-arvo, henkilöstöstä huolehtiminen, identiteetti, palkitseminen, luottamus

Koko ilmapiiri muodostuu 73:sta ilmapiiriosiesta.

	osioita	α	ka	kh
koko ilmapiirin ka	73	0,89	3,48	0,45

LIITE 5. KYSELYN KYSYMYSKOHTAINEN ERITTELY

teemat	kysymykset	mittari / tutkijat	mahdolliset muokkaukset mittariin
rooli-odotukset			
tavoitteet	A1-A4	QPS Nordic, Litwin & Stringer 1968, Dailey 1988, haastattelut	
tulostietoisuus	B1-B2	QPS Nordic, Litwin & Stringer 1968, Dailey 1988, haastattelut	
työroolit	C1-C2	QPS Nordic, Litwin & Stringer 1968, Dailey 1988, haastattelut	
rooliristiriidat	D1-D4	QPS Nordic, Litwin & Stringer 1968	asteikko käännetty
vastuullisuus ja autonomia	E2-E4, E6	QPS Nordic, Litwin & Stringer 1968	E1 ja E5 jätetty pois cronbachin alfan perusteella
viestintäilmapiiri			
palaute	F1-F4	QPS Nordic, Schneider & Reichers 1983, haastattelut, Koys & Decotiis 1991	
viestintä	G1-G5	QPS Nordic, Schneider & Reichers 1983, haastattelut, Koys & Decotiis 1991	
sosiaalinen vuorovaikutus			
tuki	H1-H5	QPS Nordic, James & Sells 1981, James & James 1989, Koys & Decotiis 1991, Locke 1976	muokattu virtuaalisen tiimin kontekstiin
tuki esimieheltä	I1-I4	QPS Nordic, James & Sells 1981, James & James 1989, Koys Decotiis 1991, Locke 1976	
esimiestoiminta	J1-J9	QPS Nordic, Koys & Decotiis 1991, Brief & Guzzo 1990	
organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri			
tiimin ilmapiiri ja me-henki	L1-L9,	James & James 1989, Locke 1976	L2, L4, L9 jätetty pois
	Q1-Q3	QPS Nordic, Koys & Decotiis 1991, James & Sells 1981	
innovatiivinen ilmapiiri	N1-N3	QPS Nordic	
henkilöstöstä huolehtiminen	O1-O2	QPS Nordic, Likert 1976	
tasa-arvo	P1-P4	QPS Nordic, haastattelut, Koys & Decotiis 1991	muokattu virtuaalisen tiimin kontekstiin
identiteetti	R1-R3	haastattelut, Litwin & Stringer 1968, Dailey 1988, Litwin & Stringer 2002	muokattu virtuaalisen tiimin kontekstiin
palkitseminen	U1-U3	QPS Nordic, Koys & Decotiis 1991	
luottamus	V1-V6	Koys & Decotiis 1991	V2, V5 ja V6 käännetty
yrittäjäkansalainen	S1-S2	Bateman & Organ 1983	
ongelmanratkaisu	T1-T4		jätetty pois analysoinnista
työmotivaatio	K1-K5	QPS Nordic, Hackman & Lawrence 1965, haastattelut, Litwin & Stringer 1968, Dailey 1988	K6 poistettu K3 käännetty
kuorimitustekijöiden esiintym.	W1-W13	QPS Nordic, haastattelut	W11 poistettu, kaikki käännetty

LIITE 6. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Liitetaulukko 1. Vastaajien koulutustausta (n=115).

koulutus	%
peruskoulu	1,7
lukio / ammatti- koulu	47,8
ammattikorkeakoulu	20,9
yliopisto	28,7
tieteellinen jatkotut- kinto	0,9

liitetaulukko 2. Henkilöstön työtehtävät (n=117).

	%
esimiestehtävät	9,3
asiantuntijatehtävät	76,3
myyntitehtävät	8,5
Muu	5,1

liitetaulukko 3. Vastaajien ikäjakauma (n=104).

ikä v	%
20-29	6,7
30-39	30,8
40-49	37,5
50-59	24
60-	1

liitetaulukko 4. Henkilöstön toimipaikan sijainti (n=115).

toimipaikan si- jainti	%
pääkonttori	18,3
aluekonttori	61,7
Koti	4,3
liikkuva työ	9,6
asiakkaan tilat	6,1

LIITE 7. ILMAPIIRIN KOKEMINEN

Taustamuttujilla: ikä, sukupuoli, työssäoloaika tai toimipaikan sijainnilla ei ollut selkeää vaikutusta ilmapiirin kokemiseen. Työtehtävillä sen sijaan oli pientä merkitystä kokemuksiin ($p=0,099$): esimiehet ($ka=3,73$) olivat hieman muita tyytyväisempiä ilmapiiriin, joskin selkeää eroa ei ollut myyntitehtävissä toimiviin ($ka=3,67$). Hierarkiatason osalta tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten (Mowday, Porter & Steers 1982; Nakari 2003; Suliman & Abdulla 2005) kanssa. Alaluvussa 3.3.3 hierarkiatason mainittiin vaikuttavan ilmapiirin kokemiseen. Hierarkiassa korkeammalla olevat kokevat ilmapiiriin usein positiivisemmaksi kuin hierarkiassa alempana olevat.

Ilmapiirin kokeminen (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä).

työtehtävät	ka	kh	n
esimiestehtävät	3,73	0,28	11
asiantuntijatehtävät	3,44	0,47	90
myyntitehtävät	3,67	0,36	10
jokin muu	3,36	0,45	6
yhteensä	3,48	0,45	117

LIITE 8. ILMAPIIRIULOTTUVUUDET TIIMEITTÄIN

tiimi	tavoitteet	tulostietoisuus	työroolit	rooliristiriidat	vastuullisuus	palautte	viestintä	tuki	tukiesimies	esimies	luottamus
A1	3,92	3,17	3,92	3,63	3,50	2,83	3,13	3,32	3,51	3,65	3,94
A2	3,39	3,50	4,14	3,43	3,48	3,00	3,26	3,63	3,75	3,79	4,00
B1	3,56	3,28	3,67	3,56	3,80	2,58	3,07	3,67	2,89	2,82	3,59
B2	3,13	4,00	4,50	3,75	3,00	2,75	2,80	3,80	3,25	3,44	3,83
B3	4,15	3,50	4,40	3,90	3,23	2,95	3,60	4,29	3,20	3,44	3,80
C1	3,63	4,13	4,16	3,52	3,44	2,83	3,34	3,33	3,44	3,65	3,85
C2	4,00	3,61	4,06	3,92	2,92	2,53	3,22	3,58	3,25	3,52	3,62
C3	4,01	4,10	3,92	3,51	3,48	2,68	3,47	3,23	3,69	3,84	4,20
D1	2,85	3,00	2,50	2,63	2,75	2,44	2,50	3,15	2,56	2,67	3,71
E1	3,67	3,33	4,67	4,04	3,36	2,75	3,83	3,61	4,38	4,15	4,56
yht.	3,81	3,78	3,99	3,59	3,36	2,71	3,33	3,43	3,49	3,63	4,04

tiimi	ong.ratk.	motivaatio	kuormitus	ilmapiirinkeh	rooliod.	yr. kans.	ilmap. & me-h.	innov. Ilmp.	henk.huom.	tasa-arvo	identiteetti
A1	3,42	4,03	3,60	2,94	3,79	3,11	3,72	3,72	3,42	3,63	3,72
A2	3,68	4,33	3,94	3,11	3,77	3,29	3,85	3,43	3,71	3,89	3,81
B1	3,78	3,26	3,70	2,19	2,56	2,74	3,24	2,22	2,39	4,22	2,93
B2	3,25	3,25	3,92	2,55	4,35	2,67	3,08	2,67	2,25	4,13	2,67
B3	3,85	3,57	3,75	2,60	4,13	3,27	3,90	3,20	2,90	4,50	3,27
C1	3,53	3,92	3,54	2,76	4,15	3,29	3,79	3,25	3,13	4,11	3,39
C2	3,71	3,85	3,58	2,51	3,61	3,11	3,54	3,07	3,03	3,86	3,33
C3	3,78	4,19	3,87	2,42	3,84	3,08	3,76	3,28	3,12	4,44	3,47
D1	3,44	3,50	3,50	2,10	3,99	2,33	2,65	2,33	2,25	3,94	2,67
E1	4,38	3,39	4,28	2,70	3,71	3,67	4,57	3,61	2,83	4,75	3,72
yht.	3,72	3,93	3,76	2,54	3,79	3,11	3,69	3,17	3,03	4,21	3,39

tiimi	palkitseminen
A1	3,44
A2	2,90
B1	2,15
B2	2,00
B3	2,33
C1	2,81
C2	2,41
C3	2,84
D1	2,17
E1	2,11
yht.	2,66

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2009 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2009 Teppo Rakkolainen
Essays on optimal control of spectrally negative Lévy diffusions in financial applications
- A-2:2009 Murat Akpınar
Understanding primary stakeholders of a firm response to market integration in the European Union – Volkswagen, 1960-2005
- A-3:2009 Johanna Österberg-Högstedt
Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveystalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta
- A-4:2009 Samil Aledin
Teenagers' brand relationships in daily life – a qualitative study of brand meanings and their motivational ground among teenagers in Helsinki and London metropolitan areas.
- A-5:2009 Kati Antola
Customer-supplier integration in the forest industry
- A-6:2009 Harri Lorentz
Contextual supply chain constraints in emerging markets – Exploring the implications for foreign firms
- A-7:2009 Pekka Koskinen
Supply chain challenges and strategies of a global paper manufacturing company
- A-8:2009 Tuomo Kuosa
Towards the dynamic paradigm of futures research – How to grasp a complex futures problem with multiple phases and multiple methods
- A-9:2009 Hannu Makkonen
Activity based perspective on organizational innovation adoption. A contextual approach to five adoption processes within the food industry
- A-10:2009 Svein Bergum
Management of teleworkers – Managerial communication at a distance
- A-11:2009 Vili Lehdonvirta
Virtual consumption
- A-12:2009 Helena Turunen
The internationalisation of location-bound service SMEs – Resources and networks in Finnish tourism companies

- A-13:2009 Markus Granlund
On the interface between accounting and modern information technology
- A-14:2009 Laura Heinonen
On the pursuit of growth in technology-based companies – The role of public financing in the start-up process of Finnish drug development companies
- A-15:2009 Mélanie Raukko
Key persons' organisational commitment in cross-border acquisitions
- A-16:2009 Essi Saru
Sewn as a patchwork – How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises
- A-17:2009 Eriikka Paavilainen-Mäntymäki
Unique paths. The international growth process of selected Finnish SMEs
- A-18:2009 Jukka Siren
Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi – Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina
-
- A-1:2010 Pikka-Maaria Laine
Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia
- A-2:2010 Juha V. Virtanen
Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkəri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta
- A-3:2010 Markus Vinnari
The past, present and future of eating meat in Finland
- A-4:2010 Arja Lemmetyinen
The coordination of cooperation in tourism business networks
- A-5:2010 Antti Fredriksson
Soft and Hard Information in Bank-Firm Relationships - The Effect of Relationship Intensity and Reporting Conservatism on Loan Pricing and Relationship Value
- A-6:2010 Tomi Kortela
The intertemporal choice of households under incomplete markets in general equilibrium

- A-7:2010 Hongxiu Li
E-service Continuance: An Insight into Online Travel Services
in China
- A-8:2010 Harri Virolainen
“Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” –
Virtuaalisen tiimin ilmapiiri

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun julkaisusar-
joissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 333 9422, fax (02) 333 9433
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422, fax +358-2-333 9433
E-mail: ky-dealing@tse.fi

