



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Annika Anttila

Ohjaaja:
KTM Sari Laine

22.05.2024

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Annika Anttila

Otsikko: Inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä

Ohjaaja: KTM Sari Laine

Sivumäärä: 75 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 22.05.2024

Globalisaation ja pandemian myötä etätyöskentelystä on tullut uusi normaali. Siksi yhä useamman organisaation työvoima on monimuotoistunut. Toimivaan tiimityöskentelyyn virtuaalitiimeissä tarvitaan luottamusta, hyvää johtamista, tehokasta kommunikaatiota ja inklusiivista ilmapiiriä, jossa kaikkia tiimin jäseniä arvostetaan yksilöinä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten inklusiivinen ilmapiiri toteutuu monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä aiheesta tiimin jäsenten kokemusten kautta. Lisäksi tarkasteltiin millaisia haasteita inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä kohtaa.

Tutkimusten tulosten perusteella monikansallisten virtuaalitiimien jäsenet kokivat, että inklusiivinen ilmapiiri toteutuu tiimeissä kohtalaisen hyvin, vaikka sen taso ja käytännöt vaihtelivat. Keskeisiä inklusiivista ilmapiiriä tukevia löydöksiä olivat laaja autonomia, hyvät vaikuttamismahdollisuudet ja osallistaminen päätöksentekoon.

Inklusiivisen ilmapiirin toteutumisen haasteiksi sen sijaan nimettiin ongelmat kommunikaatiossa, kuten heikko viestintä ja kielivaikeudet sekä virheistä puhuminen, mikä viittaa siihen, että tiimien ilmapiiri ei ole niin inklusiivinen kuin se voisi olla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että inklusiivinen ilmapiiri toteutuu suhteellisen hyvin monikansallisissa virtuaalitiimeissä, vaikka se kohtaa joitakin haasteita. Hyvällä johtamisella, tehokkaalla kommunikaatiolla ja jokaisen tiimin jäsenen arvostamisella voidaan luoda parempaa inklusiivista ilmapiiriä. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten virtuaalitiimien jäsenet kokevat inklusiivisen ilmapiirin ja mitkä tekijät vaikuttavat sen toteutumiseen.

Avainsanat: inklusiivinen ilmapiiri, inklusiivinen johtaminen, inklusio, virtuaalitiimi, psykologinen turvallisuus, luottamus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	9
2	Inklusiivinen johtaminen	10
2.1	Inklusion käsite ja kehitys kohti inklusiivista johtamista	10
2.2	Inklusiivisen johtamisen määritelmän moniulotteisuus	12
2.3	Inklusiivisen johtamisen yhteys inklusiiviseen ilmapiiriin	16
2.4	Inklusiiviset käytännöt ja niiden haasteet	18
3	Monikansalliset virtuaalitiimit	22
3.1	Virtuaalitiimin käsite ja erityispiirteet	22
3.2	Kommunikaatio virtuaalitiimeissä	24
3.3	Luottamus virtuaalitiimeissä	27
3.4	Psykologinen turvallisuus virtuaalitiimeissä	29
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Laadullinen lähestymistapa	32
4.2	Aineiston kerääminen	33
4.3	Aineiston analysointi	37
5	Tutkimuksen tulokset	39
5.1	Haastateltavien taustatiedot	39
5.2	Käsityksiä inklusiosta	40
5.3	Tietoiset käytännöt	42
5.4	Vuorovaikutus	48
5.5	Osallistaminen päätöksentekoon	55
6	Pohdinta	61
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	61
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	64

6.3 Jatkotutkimusehdotukset	66
Lähteet	67
Liitteet	76
Liite 1. Sähköposti osallistujille	76
Liite 2. Tietosuojailmoitus	77
Liite 3. Haastattelurunko suomeksi	78
Liite 4. Haastattelurunko englanniksi	79

KUVIOT

Kuvio 1 Inklusiota edistävät taustatekijät ja niiden mahdolliset vaikutukset
(mukaillen Shore ym. 2011) 12

Kuvio 2 Inklusiivisen johtamisen malli (mukaillen Veli Korkmaz ym. 2022, 7) 15

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot 39

Taulukko 2 Ensimmäinen pääteema ja sen alateemat 42

Taulukko 3 Toinen pääteema ja sen alateemat 49

Taulukko 4 Kolmas pääteema ja sen alateemat 55

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat uudistaneet työelämää merkittävästi. Viimeistään koronaviruspandemia aiheutti odottamattomia muutoksia työympäristöön ja etätyökäytänteisiin. (Torres & Ohran 2023, 18.) Pandemian myötä yhä useammat organisaatiot sallivat etätyöskentelyn työntekijöilleen (Park ym. 2021, 223). Etätyön yleistyminen on muuttanut perinteisiä työkäytäntöjä, mahdollistaen työskentelyn eri maissa ja aikavyöhykkeillä. Tämä muutos on tuonut mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille.

Globalisaatio ja teknologian saatavuus ovat mahdollistaneet myös tiimin jäsenten etäyhteistyön organisaatioissa, joka on johtanut etenevässä määrin virtuaalitiimien muodostumiseen. (Algesheimer ym. 2011). Virtuaalitiimit ovat teknologiaa hyödyntäviä tiimejä, joiden jäsenet voivat olla eri organisaatioista ja kulttuureista sekä työskennellä eri aikavyöhykkeillä ja maantieteellisissä sijainneissa. Virtuaalitiimien avulla pyritään parantamaan tuottavuutta vähentämällä kuluja ja kohdistamalla henkilöstöresursseja tehokkaammin. (Townsend ym. 1998.) Maailmanlaajuisten asiantuntijoiden yhdistäminen edellyttää monikansallisten virtuaalitiimien monimuotoisuuden vaikutuksen ymmärtämistä organisaation suorituskykyyn (Han & Beyerlein, 2016, 325).

Monimuotoisuuden tehokkaasta hallinnasta onkin tullut yksi organisaatioiden keskeisistä strategisista kysymyksistä ja monimuotoisen henkilöstöpääoman menestyksekkään johtamisen ratkaisevana tekijänä voidaan pitää inklusiivista johtamista. (Nishii & Mayer, 2009.) Inklusiivinen johtaminen korostaa monimuotoisuuden tunnistamista, hyväksymistä ja arvostamista, edistäen avoimuutta, osallistamista ja luottamusta (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Tutkimusten mukaan inklusiivisella johtamisella on myös myönteinen yhteys tiimin inklusiiviseen ilmapiiriin (Ashikali ym. 2020; Orekoya, 2024).

Inklusiivisella ilmapiirillä taas on merkittävä positiivinen yhteys tiimin sopeutumiseen ja suorituskykyyn (Meng ym. 2023, 5). Sen merkitys korostuu erityisesti virtuaalitiimeissä (Coppola ym. 2004). Inklusiivisen kulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat monet tekijät, jotka ovat organisaatiokohtaisia (Byrd, 2022). Inklusiivisen johtamiskäytännön, kuten kannustamisen, avoimuuden, saavutettavuuden ja

oikeudenmukaisuuden merkityksestä tiimin ilmapiiriin tiedetään edelleen suhteellisen vähän. (Orekoya, 2024.)

Lisäksi inklusiivisella johtamisella on suoria ja epäsuoria vaikutuksia virtuaalitiimien jäsenten työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Tsang ym. 2023). Tiimin jäsenten toiminta taas vaikuttaa tiimin ilmapiiriin, joka on yhteydessä myönteiseen vuorovaikutukseen ja tiimin dynamiikkaan. Myönteinen ilmapiiri edistää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, psykologista turvallisuutta ja vähentää konflikteja. (Shore, 2018.) Psykologinen turvallisuus kuvaa työntekijöiden kokemaa turvallisuuden ja avoimuuden tunnetta ilmaista mielipiteitään ja ideoitaan, ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista (Kahn, 1990). Tämä on erityisen tärkeää virtuaalisissa ympäristöissä, joissa fyysinen läheisyys ja spontaani vuorovaikutus ovat vähäisempiä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Vaikka inklusiota ja inklusiivista johtamista koskeva tutkimus on lisääntynyt ja niiden merkitys ja hyödyt on ymmärretty paremmin, tutkimusta inklusiivisen ilmapiirin yhteydestä virtuaalitiimeihin ei käytännössä ole. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täyttää tämä tutkimusaukko ja lisätä ymmärrystä inklusiivisen ilmapiirin toteutumisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

1. Miten monikansallisten virtuaalitiimien jäsenet kokevat inklusiivisen ilmapiirin toteutuvan tiimeissään?

Päätutkimuskysymyksen tueksi asetettiin seuraava alatutkimuskysymys:

- Millaisia haasteita inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen kohtaa monikansallisissa virtuaalitiimeissä?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään selvittämään, millaisia kokemuksia monikansallisten virtuaalitiimien jäsenillä on inklusiivisen ilmapiirin toteutumisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on siis lisätä ymmärrystä laadullisten menetelmien avulla siitä, miten inklusiivinen ilmapiiri toteutuu monikansallisissa virtuaalitiimeissä.

Tämän laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata tiimien jäsenten käytännön työelämän kokemuksia. Todellisuus on moninaista, jonka vuoksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tutkimaan valittua ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan arvomaailma muovaa

ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä pyrkiä todentamaan niitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 161.)

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Tarkoituksena oli kuvata kokemuksia ja lisätä ymmärrystä ilmiöstä, ei tehdä suuria yleistyksiä. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa monikansallisissa virtuaalitiimeissä työskentelevää henkilöä. Kaikki haastattelut toteutettiin videoyhteyden avulla.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämän tutkimuksen kohteena ovat monikansallisissa virtuaalitiimeissä työskentelevät asiantuntijat. Monikansallisilla virtuaalitiimeillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimejä, joiden jäsenet ovat sekä maantieteellisesti että kulttuurillisesti hajautuneet, eivätkä he ole koskaan tavanneet fyysisesti. Tämä rajaus sulkee ulkopuolelle hybriditiimit ja sellaiset tiimit, joiden jäsenet saattavat tavata toisinaan kasvotusten.

Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun, jotka muodostavat sen rakenteen. Johdantolukua seuraavat luvut 2 ja 3 käsittelevät tutkimuksessa hyödynnettäviä teoreettisia viitekehyksiä. Ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2) käsitellään inklusiivisen johtamisen kehitystä, sen määritelmiä ja yhteyttä inklusiiviseen ilmapiiriin. Toisessa teorialuvussa (luku 3) taas käsitellään monikansallisten virtuaalitiimien erityispiirteitä, niiden kohtaamia haasteita sekä tiimien menestyksen kannalta oleellisia tekijöitä.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksessa hyödynnettyä metodologiaa ja perustellaan tutkimusmenetelmien valintoja. Lisäksi luvussa kuvataan empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja niiden tärkeimpiä havaintoja. Tuloksia analysoidaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja aiemmin esiteltyihin teoreettisiin viitekehyksiin. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja esitetään niiden perusteella tehtäviä keskeisiä johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille.

2 Inklusiivinen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan inklusion, inklusiivisen johtamisen ja inklusiivisen ilmapiirin käsitteitä sekä niiden välisiä yhteyksiä ja päällekkäisyyksiä. Inklusiivisella johtamisella on keskeinen yhteys organisaatioiden inklusiivisen ilmapiirin edistämässä, koska johtajien kohdistuu organisaation kaikkiin tasoihin (Veli Korkmaz ym. 2022). Vaikka inklusiivisen johtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen, kaikissa inklusiivisen johtamisen määritelmässä toistuvat teemat yhteenkuuluvuuden tunteesta, avoimuudesta ja arvostuksesta (Shore ym. 2011).

2.1 Inklusion käsite ja kehitys kohti inklusiivista johtamista

Baumeisterin ja Learyn (1995) mukaan ihmisillä on voimakas perustavanlaatuisen tarve kuulua joukkoon. Myös Shoren ym. (2011) määrittelee inklusion rakentuvan kahdesta perustarpeesta: yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tunteesta. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tarvetta olla osana jotain suurempaa ryhmää tai yhteisöä, saaden hyväksyntää toisilta. Ainutlaatuisuuden tunteessa puolestaan korostuu halu olla erilainen ja erottua joukosta omalla tavallaan. Inklusioon kuuluukin turvallisuuden tunteen luominen ja ylläpito, avoin vuoropuhelu, oikeudenmukainen kohtelu ja erilaisten näkökulmien huomioiminen. Tällöin samankaltaisuudelle ja erilaisuudelle annetaan tilaa ja arvoa, jotta jokainen ryhmän jäsen voi olla oma itsensä ja kokea kuuluvansa ryhmään sellaisenaan, ilman tarvetta jättää osaa itsestään ulkopuolelle. (Ferdman, 2017, 239.)

Inklusion (*engl. inclusion*) ja monimuotoisuuden (*engl. diversity*) käsitteitä käytetään toisinaan ristikkäin, vaikka niiden välillä on selkeä ero. Monimuotoisuudella tarkoitetaan yksilön demografisia tekijöitä kuten sukupuolta, etnistä taustaa, koulutusta ja kognitiota. Inklusio taas tarkoittaa yksilön ainutlaatuisuuden huomioimista ja arvostamista. (Shore ym. 2018, 177.)

Monet tutkijat viittaavat monimuotoisuuden ja inklusion käsitteisiin organisatorisessa kontekstissa. Robersonin (2006, 219) määritelmän mukaan monimuotoisuus ja inklusio kuvaavat erilaisia työympäristöjä. Monimuotoisuuden käsitteessä eri ryhmien tai organisaatioiden erilaisuus ja demografiset tekijät korostuvat, kun taas inklusio käsitteessä keskiössä ovat organisaation tavoitteet, joiden tarkoituksena on lisätä jokaisen työntekijän osallistumista ja samalla hyötyä monimuotoisuudesta.

Hays-Thomas ja Bendick (2013, 195) taas erottelevat monimuotoisuuden ja inklusion seuraavasti: monimuotoisuudella viitataan työvoiman erilaisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat ihmisten ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen työssä sekä heidän suoriutumiseensa organisaatiossa. Inklusio puolestaan keskittyy työpaikan toimintatapoihin, käytäntöihin ja ilmapiiriin, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Kuitenkin Traavikin ja Adavikolanun (2016) mukaan inklusion ja monimuotoisuuden käsitteet, konteksti ja käytännöt vaihtelevat yhteiskuntien ja alueiden välillä.

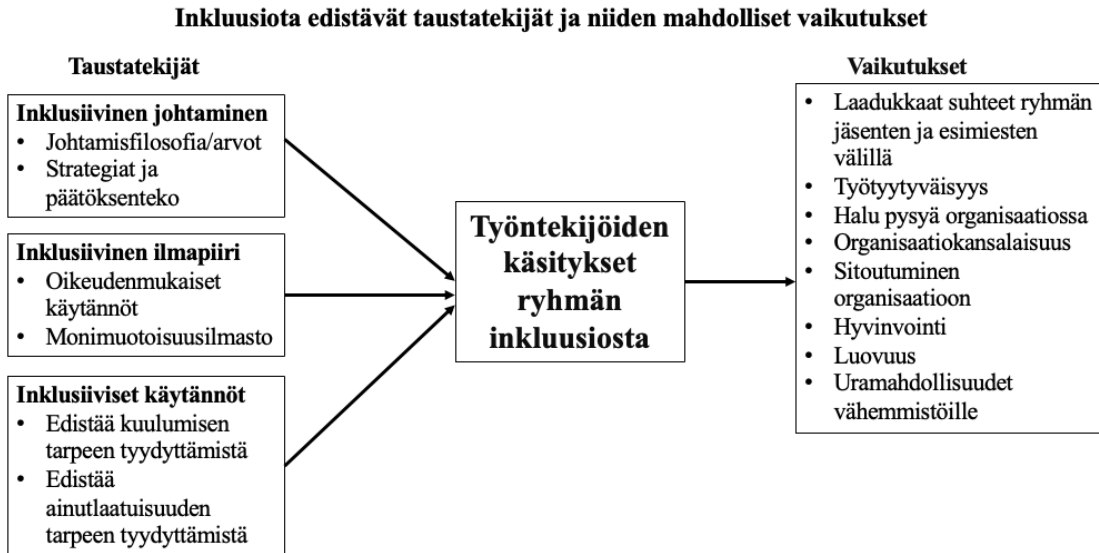
Monimuotoisuuden johtamista on tutkittu jo vuosikymmenten ajan, mutta viime aikoina huomio on siirtynyt monimuotoisuuden johtamisesta ja sen haasteiden ratkaisemisesta kohti inklusion edistämistä. Inklusion tarkoituksena on arvostaa monimuotoisuutta ja integroida se osaksi organisaatiota. (Nishii, 2013.) Inklusion edistäminen monimuotoisessa organisaatiossa vaatii jatkuvaa mukautuvuutta ja innovatiivisia toimia organisaation eri tasoilla (Wasserman ym. 2008, 181).

Inklusio on yhteydessä eriarvoisuuteen ja ryhmäsuhteisiin niin sosiaalisessa kuin organisatorisessa kontekstissa. Tämä on huomionarvoinen seikka, sillä se korostaa monimuotoisuuden edistämisen alkuperäistä tavoitetta vähentää sosiaalista eriarvoisuutta ja kitkeä systemaattista syrjintää. (Ferdman, 2014, 54.) Työvoiman heterogeenisyys kasvaa globalisaation myötä, mikä entisestään korostaa inklusiivisen työympäristön ja inklusiivisen ilmapiirin merkitystä. Inklusion edistämistä organisaatioissa voidaan pitää nykyään välttämättömyytenä organisaatioiden menestykselle. (Kuknor & Bhattacharya, 2021, 459.)

Yhä useampi organisaatio pyrkiikin edistämään inklusiota, eli osallistamista, mikä on tärkeää globaalissa ja monimuotoisessa ympäristössä. Inklusio vaikuttaa jokaiseen kulttuurista tai identiteetistä riippumatta. Kun organisaatioissa työskennellään inklusiota edistäen, luo se energiaa ja kiinnostusta monimuotoisuutta kohtaan, mikä osaltaan vähentää ennakkoluuloja ja syrjintää. (Ferdman, 2014, 55.)

Inklusion edistämiseksi on tärkeää luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat yksilöiden kokemukset itsensä arvostamisesta, turvallisuuden tunteesta sekä uskosta siihen, että jokainen voi ilmaista itseään vapaasti muiden silti arvostaessa ja kunnioittaessa heitä yksilöinä (Ferdman ym. 2010, 10). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) Shore ym. (2011) on mallintanut inklusiota edistävät taustatekijät ja niiden mahdolliset myönteiset

vaikutukset organisaatioissa. Inklusiivinen ilmapiiri, inklusiivinen johtaminen ja inklusiiviset käytännöt ovat inklusiota edistäviä taustatekijöitä. Nämä kolme taustatekijää vaikuttavat työntekijöiden ryhmädynamiikkaan, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin ryhmän inklusiosta, jolla on erilaisia laajempia vaikutuksia.



Kuvio 1 Inklusiota edistävät taustatekijät ja niiden mahdolliset vaikutukset (mukaiillen Shore ym. 2011)

Toisaalta inklusion vaikutuksista on vain jonkin verran tutkittua näyttöä. Kuitenkin laadukkailla suhteilla ja luottamuksella on yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja luovuuteen. Aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että esimiehen tuella on myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, ja että johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa vähemmistöjen uramahdollisuuksiin myönteisesti. (Shore ym. 2011.)

2.2 Inklusiivisen johtamisen määritelmän moniulotteisuus

Nembard ja Edmondson (2006) määrittelivät ensimmäisenä inklusiivisen johtamisen käsitteen sanoiksi ja teoiksi, joiden avulla johtajat osoittavat arvostavansa muiden panostusta ja osallistavat muita. Inklusiiviset johtajat osoittavat avoimuutta, ovat saatavilla ja vuorovaikutuksessa seuraajiansa kanssa. Pyrkimyksenä on osallistaa jokainen keskusteluihin ja päätöksentekoon, koska heidän äänensä ei välttämättä muutoin tulisi kuuluviin. Inklusiiviset johtajat luovatkin tilanteita, joissa yksilöiden näkemyksiä arvostetaan aidosti. Carmelin ym. (2010, 250) määritelmän mukaan inklusiivinen johtaminen on johtamistyyli, jossa johtajat ilmentävät avoimuutta, saavutettavuutta, ovat saatavilla ja vuorovaikutuksessa seuraajiansa kanssa.

Inklusiivista johtamista on verrattu moniin eri johtamistyyliin, ja vaikka niissä on samankaltaisuuksia, inklusiivinen johtaminen erottuu selvästi omaksi johtamistyylikseen. Vaikka esimerkiksi transformationalisessa, palvelevassa ja autenttisessa johtamistyyliissä on päällekkäisyyksiä inklusiivisen johtamisen kanssa, nämä johtamistyylit eivät kuitenkaan täysin kata inklusiivisen johtamisen keskeisiä periaatteita. Huomattavin ero muiden johtamistyylien ja inklusiivisen johtamisen välillä on se, että inklusiivisessa johtamisessa painotetaan yksilöiden kokemuksia osallisuudesta, ainutlaatuisuudesta ja arvostuksesta. (Randel ym. 2018, 194–196.) Inklusiivinen johtaminen voi ilmetä työntekijä- ja tiimitasojen lisäksi myös organisaatiotasolla. Johtajia voidaankin pitää toimijoina, joiden käyttäytyminen kohdistuu kaikkiin tasoihin: työntekijöihin, tiimiin ja organisaatioon. (Veli Korkmaz ym. 2022, 4.)

Veli Korkmaz ym. (2022) luoma inklusiivisen johtamisen malli antaa systemaattisen katsauksen inklusiiviseen johtamiseen sen eri tasoilla ja mallintaa sen vaikutuksia neljällä ulottuvuudella:

1. Työntekijöiden ainutlaatuisuuden vaaliminen

Ensimmäinen ulottuvuus perustuu johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen ja se voidaan jakaa neljään kategoriaan: Johtaja tukee työntekijöitä yksilöinä esimerkiksi huomioimalla työntekijöidensä tunteet, tarjoamalla ohjausta ja osoittamalla olevansa saavutettavissa. Monimuotoisuuden edistämällä taas tarkoitetaan inklusiivisen johtajan kykyä tunnistaa yksilöiden erot ja arvostaa heidän ainutlaatuisia ominaisuuksiaan. Voimaannuttavalla johtamisella johtaja kannustaa työntekijöitä itsenäiseen toimintaan esimerkiksi osallistamalla heidät päätöksentekoprosessiin tai antamalla heille valtuudet vaikuttaa oman työnsä toteutukseen. Viimeiseksi inklusiivinen johtaja vaalii työntekijöidensä ainutlaatuisuutta tukemalla yksilöiden oppimista ja mahdollistamalla kehittymisen.

2. Yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen tiimissä

Toinen ulottuvuus ilmenee tiimitasolla johtajan ja tiimin jäsenten suhteissa sekä tiimin jäsenten keskinäisissä suhteissa. Oikeudenmukaisuus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Johtaja voi näyttää esimerkkiä reilulla käytöksellä ja varmistamalla, että palkkiot jaetaan oikeudenmukaisesti ja

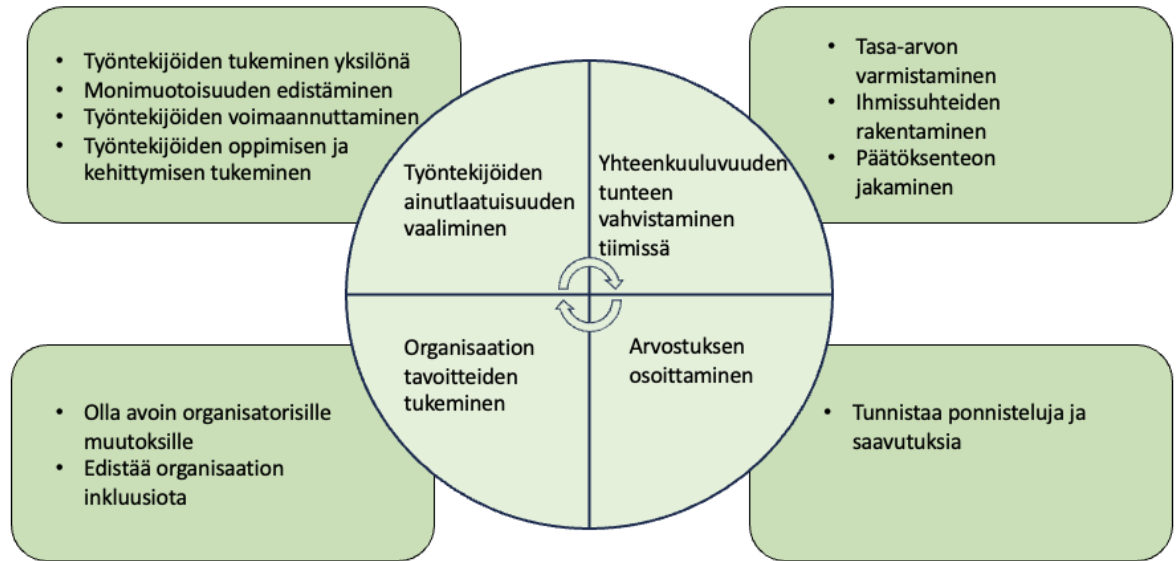
puolueettomasti. Lisäksi suhteiden rakentaminen on olennainen osa yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa. Positiivisia suhteita tulisi luoda ja rakentaa suhteessa tiimiin, mutta myös tiimin sisäisesti. Suhteiden luomisessa voidaan hyödyntää erilaisia käyttäytymismalleja. Viimeiseksi yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa hajauttamalla päätöksentekoa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi huomioimalla työntekijöiden mielipiteet paremmin, perustelemalla käytäntöjä avoimesti, ja kannustamalla aktiiviseen vuorovaikutukseen pelkän ohjaamisen sijaan.

3. Arvostuksen osoittaminen

Kolmas ulottuvuus käsittelee johtajien reaktioita, eli sitä miten he tunnustavat työntekijöidensä saavutukset ja ponnistelut. Arvostus voi kohdistua yhteen työntekijään tai koko tiimiin. Inklusiivinen johtaja huomioi saavutukset yksilö- ja tiimitasolla esimerkiksi korostamalla saavutuksia.

4. Organisaation tavoitteiden tukeminen

Neljäs ulottuvuus käsittelee inklusiivista johtamista organisatorisella tasolla. Organisaatiotasolla inklusiivisen johtajan käyttäytyminen yhdistyy organisaation strategiaan ja inklusion edistämiseen. Esimerkkeinä tästä ovat esimerkiksi muutosavoimuus ja valmius kehittää organisaatiota ja sen näkemyksiä inklusiosta. Erityisesti avoimuus muutoksille edistää myös uusien ideoiden ja tapojen syntymistä organisaatiossa, ja näin ollen edistää myös inklusiota.



Kuvio 2 Inklusiivisen johtamisen malli (mukaiillen Veli Korkmaz ym. 2022, 7)

Tutkitusti inklusiivisella johtamisella on positiivinen yhteys innovatiiviseen työkäyttäytymiseen (Carmeli ym. 2010; Choi ym. 2017; Javed ym. 2019). Johtajien avoimuus, lähestyttävyyys ja tavoitettavuus luo inklusiivisen ilmapiirin, jossa työntekijöiden on helpompi keskustella uusista ideoista. Kun yksilöt tuntevat olevansa psykologisesti turvallisessa tilassa, he voivat puhua ja ilmaista mielipiteitään vapaasti. (Carmeli ym. 2010, 256–257.) Randel ym. (2018) mukaan inklusiivisen johtamisen avulla varmistetaan oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.

Inklusiivinen johtaja arvostaa ja edistää kaikkien tiimin jäsenten osallistumista tasavertaisesti. Tietäen, että ennakkoluuloja voi olla tiedostamatta, inklusiivinen johtaja pyrkii aktiivisesti tunnistamaan omat mahdolliset ennakkoluulonsa varmistaakseen, etteivät ne vaikuta tiimin suorituskykyyn. (Derven, 2016, 3.) Joidenkin tutkimusten mukaan inklusiolla on monia myönteisiä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Kun yksilöt kokevat olevansa osa organisaatiota ja heidän osallisuutensa on tunnustettu, he todennäköisemmin sitoutuvat organisaation tavoitteisiin ja panostavat aktiivisesti sen yhteisiin päämääriin. Tunne osallisuudesta ja arvostuksesta lisää organisaation jäsenten, mikä puolestaan edistää organisaation ja tiimin tehokkuutta ja innovatiivisuutta. (Ferdman ym. 2010, 16–17.) Johtajien luoma myönteinen ilmapiiri ja psykologisesti turvallinen tila kannustavat yksilöitä ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti ja osallistumaan aktiivisesti tiimityöskentelyyn. Tämän perusteella inklusiivisella

johtamisella voidaan nähdä olevan yhteys yksilöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen, mikä puolestaan mahdollistaa inklusiivisen ilmapiirin ja yksilöiden täyden potentiaalin hyödyntämisen.

Toisaalta vaikka inklusiivisten organisaatioiden ja inklusiivisen johtamisen tutkimisesta on tullut yleisempää, on vain vähän teoreettista tutkimusta siitä, miten inklusio hyödyttää organisaatiota ja mikä on johtajan rooli inklusion edistämässä. (Kuknor & Bhattacharya, 2021, 452–453.)

2.3 Inklusiivisen johtamisen yhteys inklusiiviseen ilmapiiriin

Inklusiivinen johtaminen on aiemmin keskittynyt pääosin monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin. Ylimmän johdon arvoilla ja käytännöillä on myös suoria vaikutuksia siihen, miten inklusiota edistetään tai mahdollisesti heikennetään organisaatioissa. Arvostuksen osoittaminen ja oikeudenmukainen kohtelu edistävät ympäristöä, jossa ryhmän jäsenet voivat kehittää suhteita ja parantaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta. (Shore ym. 2011.) Johtajilla onkin merkittävä rooli inklusion edistämässä. Kaikkien tasavertainen kohtelu, kunnioitus ja hyväksyntä ovat inklusion edistämisen perusta. Siksi johtajien sitoutuminen inklusioon on välttämätöntä, ja on johtajien vastuulla luoda inklusiivista kulttuuria. (Kuknor & Bhattacharya, 2021, 457.)

Shoren ym. (2011) mukaan inklusiivinen ilmapiiri koostuu kahdesta osatekijästä: oikeudenmukaisista käytännöistä ja monimuotoisuusilmastosta (*engl. diversity climate*) Oikeudenmukaisilla käytännöillä tarkoitetaan, että organisaation toiminta on oikeudenmukaista kaikkia sosiaalisia ryhmiä kohtaan ja erityisesti niitä kohtaan, jotka ovat historiallisesti olleet vähemmistössä, kuten etniset, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt sekä vammaiset henkilöt. Monimuotoisuusilmastolla puolestaan tarkoitetaan jokaisen työntekijän arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua.

Myös Nishiin (2013) määritelmässä inklusiivisessa ilmapiirissä toistuu jokaisen oikeudenmukainen kohtelu ja arvostus. Lisäksi jokainen osallistetaan keskeiseen päätöksentekoon. Määritelmän mukaan inklusiivinen ilmapiiri koostuu kolmesta ulottuvuudesta: käytännöistä, vuorovaikutuksesta ja osallistamisesta päätöksentekoon.

Nishiin (2013) inklusiivisen ilmapiirin ensimmäinen ulottuvuus keskittyy organisaation käytäntöihin, jotka edistävät oikeudenmukaista kohtelua ja erilaisuuden hyväksymistä.

Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa noudatetaan oikeudenmukaisia työllistämiskäytäntöjä ja monimuotoisuutta tukevia toimia, jotka auttavat vähentämään ennakkoluuloja ja varmistamaan, että kaikki työntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa. Toisaalta esimerkiksi Gotsisin ja Grimanin (2016) mukaan inklusiivista ilmapiiriä voidaan edistää myös muilla johtamistyyeillä, kuten palvelevalla johtamisella. Palveleva johtaja on kannustava, sekä pyrkii tasapuolisiin ja vastuullisiin käytäntöihin. Tällöin työntekijöiden väliset konfliktit vähenevät ja he tuntevat suurempaa yhteenkuuluvuutta.

Kun monikansallisten tiimien jäsenet kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja arvostetaan yksilöinä, he tuntevat kuuluvansa tiimiin, parantaa psykologista turvallisuutta ja edistää tiimin kommunikaatiota, mikä taas luo avointa keskustelukulttuuria ja tiedon jakamista (Ferdman, 2014.)

Nishiin (2013) inklusiivisen ilmapiirin toinen ulottuvuus korostaa monimuotoisen työvoiman keskinäistä vuorovaikutusta ja integroitumista työyhteisöön. Tällöin organisaatio pyrkii edistämään avoimuutta ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä sekä luo normeja ja odotuksia, jotka kannustavat työntekijöitä ilmaisemaan itseään vapaasti ja tuntemaan olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi työyhteisössä.

Nishiin (2013) viimeinen ulottuvuus korostaa työntekijöiden monimuotoisten näkemysten ja äänien aktiivista huomioon ottamista päätöksenteossa. Organisaatiossa pyritään luomaan ilmapiiri, jossa arvostetaan eri näkökulmien esittämistä ja kuunnellaan niitä. Työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon, vaikka heidän näkemyksensä eroaisivat valtavirrasta.

Wasserman ym. (2008) mukaan inklusiivisen ilmapiirin ja kulttuurin rakentaminen edellyttävät uusia johtamisen ominaisuuksia, kuten joustavuutta, sujuvuutta, itsetuntemusta, tarkkaavaisuutta ja rohkeutta olla haavoittuvainen. Inklusiivisessa ilmapiirissä työntekijät kokevat saavansa paljon tukea johtajalta, ja uskaltavat näin haastaa vallitsevaa tilannetta (Javed ym. 2019, 564).

Inklusiivisessa työilmapiirissä ihmisten välillä on vähemmän ennakkoluuloja, mikä puolestaan vähentää konflikteja. Lisäksi inklusiivisen ilmapiirin ansiosta tiimeissä ilmenevät konfliktit eivät vaikuta tiimien tyytyväisyyteen yhtä merkittävästi kuin tiimeihin, joissa inklusiivista ilmapiiriä ei ilmene. Tämä vuorostaan edistää tiimien

pysyvyyttä, sillä yksilöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus vaikuttavat suoraan tiimin jäsenten vaihtuvuuteen. (Nishii, 2013.)

2.4 Inklusiiviset käytännöt ja niiden haasteet

Inklusiiviset käytännöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle, sillä tutkimus on aiemmin keskittynyt enemmän löytämään syrjiviä käytäntöjä, eikä niinkään inklusiota edistäviä käytäntöjä. Esimerkiksi päätöksentekoon osallistaminen, kommunikation helpottaminen ja informaation jakaminen edistävät todennäköisesti inklusiota. Käytäntöjen tulisi edistää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kunnioittaa heidän ainutlaatuisuuttaan. (Shore ym. 2011.)

Valtaväestö on usein yliedustettuna muodollisissa ja epävirallisissa verkostoissa, mikä saattaa johtaa epätasa-arvoon organisaatioissa. Inklusio organisaatioissa tarkoittaa sitä, missä määrin yksilö voi saada tietoa, olla mukana työryhmässä ja vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin. Siksi inklusiivisten käytäntöjen avulla tulisi taata kaikille tasavertainen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tiedonsaantiin. (Mor Barak ym. 1998.)

Organisaatiossa inklusion edistämisen keskeisiin käytäntöihin tarvitaan myös konkreettisia toimenpiteitä. Inklusiivisia käytäntöjä voidaan kehittää esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä ja johtajia inklusion edistämisestä, kehittämällä erilaisia vastuujärjestelmiä ja hyödyntämällä vertaistukea. Luomalla inklusiota edistäviä rakenteita ja tukitoimia organisaatio rakentaa vahvan pohjan inklusiiviselle työympäristölle. (Shore, 2018, 181.)

Inklusiivisen johtamisen käytännöt edellyttävät johtajilta joustavuutta ja rohkeutta, ja jopa haavoittuvuutta, jotta he voivat edistää avoimuutta keskusteluilla ja parantaa vuorovaikutusta. (Wasserman, 2008, 187.) Johtajien tulisi arvioida kriittisesti organisaation käytäntöjä, kuten palkkausta ja ylennysprosesseja, jotta ne edistävät inklusiota. Käytäntöjen uudistaminen voi edellyttää nykyisten käytäntöjen uudelleenarviointia ja tarvittaessa muuttamista. Inklusiiviseen johtamiseen kuuluu myös monimuotoisten lahjakkuuksien kehittäminen esimerkiksi mentorointia tarjoamalla. Inklusion edistämiseksi ei riitä pelkästään monimuotoisuuden hallinta, vaan johtajien ja työntekijöiden pitää sitoutua aidosti inklusion edistämiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa

työskentelyä inklusiivisen kulttuurin ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. (Shore, 2018, 181–182.)

Vaikka esimerkiksi rasistiset ylilyönnit ovat nykyään vähäisempiä, olemassa olevat normit ja käytännöt voivat edelleen luoda epätasa-arvoa. Inklusion edistäminen vaatiikin ennakkointia ja prosesseja, joilla voidaan horjuttaa nykyisiä malleja. Vallitsevien normien kyseenalaistaminen voi olla haastavaa, vaikka suhtautuminen monimuotoisuutta kohtaan olisi avointa. Esimerkiksi työelämässä itsensä aktiivinen markkinointi yleensä edistää menestystä, mutta tämä voi olla haastavaa henkilöille, jotka tulevat nöyryyttä arvostavista kulttuureista, mikä puolestaan luo epätasa-arvoa. (Wasserman ym. 2008, 183.) Johtajien tulee tunnistaa ja puuttua myös hienovaraiseen syrjintään, mitä saattaa esiintyä työympäristössä. Esimerkiksi epäasialliset kommentit tai käytäväpuheet voivat vaikuttaa työntekijöiden inklusion kokemukseen. (Shore, 2018, 181.)

Toisaalta myös esimerkiksi virheiden sietokyky on keskeinen osa inklusiivisia käytäntöjä. Kun työntekijöille ei seuraa välittömiä negatiivisia seurauksia virheistä, he todennäköisemmin esittävät luovia ratkaisuja ja sitoutuvat riskialttiisiin toimintoihin. Nämä toiminnot taas potentiaalisesti edistävät organisaation suorituskykyä. (Chen ym. 2020.) Lisäksi inklusiivisten käytäntöjen myötä konflikteja voidaan käsitellä paremmin, koska niiden ratkaisussa huomioidaan kaikkien työntekijöiden näkökulmat ja tarpeet. Erilaisten mielipiteiden huomioiminen osaltaan edistää inklusiivista ilmapiiriä ja ymmärrystä eri ryhmien välillä, mikä voi puolestaan vähentää jännitteitä ja edistää yhteenkuuluvuutta. (Roberson, 2006.)

Inklusiivisten käytäntöjen haasteiden voittamiseksi johtajilta edellytetään monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, joita ei perinteisesti ole liitetty johtajan ominaisuuksiksi. Yksi keskeinen haaste on hyväksyttävän toiminnan uudelleen määrittäminen selkeiden sääntöjen ja rajojen avulla. Lisäksi avoimen kommunikaation helpottaminen ja siihen kannustaminen esimerkin avulla on tärkeää. Johtajien tulisi rohkaista kaikkia osallistumaan aktiivisesti vuoropuheluun ja itsereflektointiin, mikä luo perustan jatkuvalla oppimiselle. Inklusiiviselta johtajalta odotetaan myös aitoutta, sillä hän kuuluu useisiin eri ryhmiin. Johtajien tulisi olla aitoja ja jakaa strategisesti henkilökohtaisia kokemuksiaan. Näin he voivat luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta eri ryhmien välille ja esimerkiksi luoda inklusiivista ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla täysin oma itsensä. (Wasserman, 2008, 186–187.)

Inklusiivisiin käytäntöihin liittyy myös sosiaalisen vaihdon teoria (*engl. social exchange theory*). Sen mukaan sosiaaliseen vaihtoon liittyy määrittelemättömiä velvoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että kun henkilö tekee toiselle vastapalveluksen, odottaa hän vastapalvelusta tulevaisuudessa. (Gouldner 1960.) Tämä voi johtaa presenteeismiin. Presenteeismillä viitataan ilmiöön, jolloin työntekijä työskentelee sairaana, mikä vähentää työn tuottavuutta. Inklusiivinen johtaminen edistää psykologista turvallisuutta, mikä voisi vähentää kyseistä ilmiötä. Tosiasiassa se voi kuitenkin paradoksaalisesti lisätä painetta työskennellä sairaana, koska koettu psykologinen turvallisuus voi lisätä työntekijöiden velvollisuudentunnetta. (Qian & Wang, 2022.)

Myös identiteetin ilmaisu voi olla hankalaa. Inklusiivisen johtamisen käytännöt kohtaavat haasteita, kun pyritään mahdollistamaan työntekijöiden ainutlaatuisuuden ilmaisu ilman, että heidän täytyy täysin mukautua ryhmän normeihin. Tämä voi luoda jännitteitä, sillä johtajien on löydettävä tasapaino yhtenäisyyden ja yksilöllisyyden välillä. On tärkeää, että työyhteisössä vallitsee sekä yhteisöllisyys että tila henkilökohtaiselle erottautumiselle. (Ferdman, 2017.)

Lisäksi turvallisen ilmapiirin luominen inklusiivisten käytäntöjen avulla voi olla haastavaa. Inklusiivinen johtaminen edellyttää tilan luomista laajemmalle joukolle ihmisiä, joista monet saattavat tuntua vierailta tai yhteensopimattomilta ryhmän aiempien jäsenten kanssa. Tämä voi vaatia kaikkia poistumaan mukavuusalueeltaan ja kyseenalaistamaan tuttuja toimintamalleja. Samanaikaisesti se tekee yhteisöstä tarkkaavaisemman erilaisille näkökulmille. Johtajien on hallittava näitä jännitteitä varmistaakseen, että toiminta on turvallista mutta samalla empaattista, mikä voi olla haastavaa erityisesti vallan jakamisen näkökulmasta. (Ferdman, 2017.)

Toisaalta myös rajojen ja uusien normien asettaminen voi tuottaa haasteita. Inklusiivisten johtajien on tasapainoteltava selkeiden rajojen ja normien sekä niiden joustavuuden välillä. On välttämätöntä mukauttaa sääntöjä ja normeja niin, että ne palvelevat jokaista työyhteisön jäsentä erilaisissa tilanteissa. Tämä edellyttää joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin samalla kun ylläpidetään organisaation perusarvoja ja periaatteita. (Ferdman, 2017.)

Lisäksi inklusiivisten johtamisen ja työntekijöiden välinen suhde on monimutkainen. Työntekijöiden suorituskyky on alhaisimmillaan, kun inklusiivinen johtaminen on vähäistä. Suoriutuminen taas paranee, kun inklusiivisen johtamisen taso nousee

kohtalaiseksi. Tämä osaltaan tukee sosiaalista teoriaa: työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja heidät osallistetaan päätöksentekoon, jolloin he haluavat vastavuoroisesti osoittaa sitoutumistaan ryhmälleen. Kuitenkin, kun inklusiivinen johtaminen nousee kohtalaiselta tasolta korkealle tasolle, työntekijöiden suorituskyky voikin heikentyä. Tässä vaiheessa työntekijät eivät koe enää samanlaista syrjäytymisen uhkaa, jolloin he saattavat alkaa kyseenalaistamaan esihenkilöidensä toimintaa ja itseluottamusta. Liiallinen inklusiivisuus voi siis paradoksaalisesti vähentää työntekijöiden tarvetta osoittaa omaa arvoaan, mikä voi johtaa odottamattomiin kielteisiin vaikutuksiin heidän työsuoritteissaan. (Zheng ym. 2018.)

Inklusiivisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen on jatkuva ja monimutkainen prosessi, joka vaatii jatkuvaa itsetutkiskelua ja reflektointia johtajilta ja kaikilta organisaation jäseniltä. (Wasserman ym. 2008, 181.) Monet tutkimukset ovatkin tutkineet inklusiota edistäviä käytäntöjä ja malleja työpaikoilla. Kokemukset inklusiosta vaihtelevat kuitenkin merkittävästi eri ammattien, toimialojen ja organisaatiotasojen välillä. (Shore, 2018, 182.) Vaikka inklusion merkitys on ymmärretty, monimuotoinen työvoima kohtaa edelleen eksklusiota, eli syrjintää. Useat erityisesti vähemmistöihin kuuluvat työntekijät esimerkiksi kokevat, ettei ylin johto näe heitä osana organisaatiota. (Mor Barak, 2015, 85.)

Organisaation katsotaan hyötyvän inklusiivisista käytännöistä, sillä inklusiolla on suora yhteys työntekijöiden poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Lisäksi inklusiiviset organisaatiot nähdään vastuullisina toimijoina. (Dobusch, 2014, 228.) Dayan (2014) mukaan inklusiota voidaankin pitää strategisten prosessien tuloksena, jonka takana ovat ylin johto, organisaatioilmapiiri, kommunikaatio ja yhteenkuuluvuuden tunne.

3 Monikansalliset virtuaalitiimit

Tässä luvussa käsitellään ensin virtuaalitiimien erityispiirteitä ja kommunikaatiota, jonka jälkeen tarkastellaan luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden merkitystä monikansallisissa virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimien fyysisen etäisyyden vuoksi luottamuksella ja psykologisella turvallisuudella on keskeinen rooli virtuaalitiimien suoriutumisessa (Miao ym. 2019).

3.1 Virtuaalitiimin käsite ja erityispiirteet

Virtuaalitiimien keskeisenä ominaisuutena voidaan pitää kulttuurista ja kansallista monimuotoisuutta (Gibson & Gibbs, 2006). Gaudesin ym. (2007) määritelmän mukaan virtuaalitiimin jäsenet työskentelevät tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa, jakavat vastuun yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja ovat vahvasti riippuvaisia teknologiasta, jonka avulla tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään. Martins ym. (2004) sen sijaan määrittelee virtuaalitiimit neljän ulottuvuuden avulla: maantieteellisen hajautuneisuuden, teknologisten viestimien käytön, ajallisuuden ja monimuotoisuuden mukaan. Kirkmanin ja Mathieun (2005, 702) taas määrittelevät tiimien virtuaalisuutta kolmella ulottuvuudella: sillä, kuinka paljon tiimin jäsenet hyödyntävät virtuaalisia työkaluja tiimin prosessien ohjaukseen ja toteuttamiseen, toiseksi kuinka paljon nämä välineet tarjoavat tietoa ja kolmanneksi, miten tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus on yhteydessä toisiinsa.

Virtuaalitiimit koostuvat määritelmällisesti jäsenistä, jotka tapaavat harvoin, jos koskaan fyysisesti. Lisäksi niiden muodostamiseen on useita syitä. (Cascio & Shurygailo, 2003, 362.) Usein virtuaalitiimit perustetaan jotakin tarkoitusta varten ja ne lakkautetaan, kun tehtävä on suoritettu. Virtuaalitiimeissä jäsenten odotetaan johtavan työprosesseja ja jakavan tehtävien kannalta oleellisia tietoja keskenään. (Gilson ym. 2015.) Toisaalta Cohenin ja Baileyn (1997) määritelmän mukaan tiimit koostuvat yksilöistä, joiden työtehtävät ovat keskinäisriippuvaisia ja jotka jakavat vastuun yhteisistä tavoitteista. Vaikka virtuaalitiimit kootaan usein tarpeen mukaan esimerkiksi tiettyjen asiakastarpeiden täyttämiseksi, lyhytaikaisuus ei kuitenkaan ole niiden perusominaisuus, vaan ennemmin sivutuote tehtävän onnistuneesta suorittamisesta. Organisaatiot päätyvät hyödyntämään virtuaalitiimejä moninaisista syistä ja käytännössä mikä tahansa syy virtuaalitiimien hyödyntämiseen voi olla perusteltua. (Pangil & Moi Chan, 2014, 94.)

Globaalit virtuaalitiimit eroavat muista tiimeistä kahdella tavalla. Ensinnäkin ne ovat hajautuneet ympäri maailmaa ja ne ovat heterogeenisiä useilla ulottuvuuksilla. (Maloney ja Zellmer-Bruhn, 2006.) Monikansalliset virtuaalitiimit tarjoavat monia etuja, kuten kansainvälistä näkökulmaa liiketoiminnan haasteiden ratkaisemiseen, kustannussäästöjä skaalaetujen ansiosta, ja niiden avulla voidaan täydentää työjaksoja aikaerojen takia. Lisäksi virtuaalitiimien jäsenet voivat tuoda mukanaan paikallista tietämystä ja mahdollistaa parhaiden lahjakkuuksien hyödyntämistä riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Vaikka monimuotoisuus edistää uusien ideoiden syntymistä, työskentely monimuotoisessa tiimissä voi tuoda mukanaan haasteita. Erityisesti ilman jaettua ymmärrystä ja yhteisiä arvoja, yhteisymmärryksen saavuttaminen voi olla vaikeaa ja vaatia erityistä tietoista keskittymistä. (Derven, 2016,1–2.)

Myös monikansalliset virtuaalitiimit luodaan organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimillä tulee olla selkeä päämäärä ja välietappeja, jotta jäsenten motivaatio pysyy korkeana. Koska tiimin jäsenet työskentelevät todennäköisesti samanaikaisesti myös muiden tiimien ja projektien parissa, tulee sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon kiinnittää erityistä huomiota. Tiimin kokoonpanon suunnittelussa on ensisijaisen tärkeää määritellä selkeät tavoitteet, jonka jälkeen voidaan päättää, miten saadaan parhaat mahdolliset jäsenet osaksi tiimiä, joilla on oikea yhdistelmä taitoja ja kokemusta. Tiimit käyvät läpi myös erilaisia vaiheita, jotka vaikuttavat niiden dynamiikkaan. (Derven, 2016, 3.)

Linin ja Roanin (2022) mukaan virtuaalitiimien kehitysprosessit käyvät läpi kolme vaihetta: inklusion, valvonnan ja kiintymyksen. Alkuvaiheessa inklusiossa yksilöt ovat innokkaita ryhmän jäseniä ja yhteydenpito tiimiin kasvaa voimakkaasti. Osallistuminen tiimin toimintaan on aktiivista, vaikka tiimin jäsenet eivät tuntisi toisiaan entuudestaan. Toisessa vaiheessa eli valvonnassa, saattaa ilmetä alaryhmien syntymistä ja jotkut tiimin jäsenistä saattavat nousta valta-asemaan, mikä voi horjuttaa ryhmän dynamiikkaa. Viimeisessä vaiheessa, eli kiintymyksessä ryhmän sisäinen myönteinen vuorovaikutus lisääntyy ja jäsenten väliset suhteet kehittyvät. Tällöin myös tiimin jäsenten välinen tasapuolinen kommunikaatio ja vuorovaikutus lisääntyvät.

Virtuaalitiimeissä johtaminen ilmenee lukuisissa eri muodoissa. Tiimeillä ei välttämättä ole nimettyä johtajaa, mutta johtamista pitää ilmetä, jotta tiimi voi edetä. Johtajana voi toimia esimerkiksi tiimin vetäjä tai valmentaja. Nimike, muodollisuus ja tehtävät jäsenten

välillä kuitenkin vaihtelevat riippuen tiimin kontekstista ja kulttuurista. Tiimin elinkaaren aikana jäsenillä on erilaisia rooleja, jotka harvoin pysyvät muuttumattomina. (Zigrus 2003, 341–342.) Gilsonin ym. (2015, 1319–1320) mukaan johtamisella on keskeinen rooli virtuaalitiimien toiminnassa, koska johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten tiimi käsittelee haasteita ja selviytyy niistä.

Yleisimpiä virtuaalitiimien kohtaamia haasteita ovat kasvokkaisten tapaamisten puute, tehoton kommunikaatio, luottamusvaikeudet ja laadukkaiden suhteiden luominen (Lechner & Mortlock, 2022, 2). Virtuaalitiimeissä myös edistymisen hidastumisen ja yhteyden katoamisen vaara on suurempi kuin kasvokkain työskennellessä. Lisäksi viestien vastaanottaminen voi tapahtua viiveellä, tieto saattaa jakautua epätasaisesti jäsenten kesken ja yksittäiset henkilöt voivat jäädä oleellisen kommunikaation ulkopuolelle. Myös henkilökohtaisen yhteydenpidon puute voi aiheuttaa tilanteita, jolloin kaikki tiimin jäsenet eivät saa ajankohtaista tietoa. (Hill & Bartol, 2018, 3.)

Organisaation, tiimin tai yksilön tavoitteena on olla tehokas tehtäviensä suorittamisessa. Tehokkuutta ei kuitenkaan voi määritellä selkeästi, koska sen mittaaminen tai määrittely ei ole yksiselitteistä. Esimerkiksi yksilötason tehokkuus eroaa tiimi- ja organisaatiotason tehokkuudesta. (Pangil & Moi Chan, 2014, 95.) Kuitenkin tutkimusten mukaan kommunikaatiolla, (Powell ym. 2004), luottamuksella (de Jong ym. 2021) ja psykologisella turvallisuudella (Javed ym. 2019) on havaittu olevan myönteinen vaikutus tiimien suoriutumiseen.

3.2 Kommunikaatio virtuaalitiimeissä

Maantieteellisesti hajautettujen tiimien on välttämätöntä käyttää virtuaalisia välineitä kommunikointiin, mutta usein myös samassa paikassa sijaitsevat tiimit valitsevat virtuaalisen yhteydenpidon joko pääasiallisena vuorovaikutustapana tai täydentämään kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa. (de Jong ym. 2021, 2149.) Virtuaalisessa kommunikaatiossa läsnäolo on kuitenkin haastavampaa kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa. Esimerkiksi tunnevihjeet tulee verbalisoida hyvin, jotta vastaanottava osapuoli ymmärtää viestin lähettäjän jaetun tunnetilan. Virtuaalinen ympäristö voi aiheuttaa tarkkaamattomuutta ja sitoutumattomuutta, mikä vaikuttaa kielteisesti suhteiden muodostumiseen tiimeissä. (Nakamura & Milner, 2023, 4–5.)

Teknologia mahdollistaa virtuaalitiimien toiminnan, mutta asettaa sille myös haasteita. Teknologia ei täysin pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutteista kommunikaatiota. Ongelma korostuu erityisesti monikansallisissa tiimeissä, joissa kieli- ja kulttuurierot voivat vaikeuttaa ymmärrystä. (Derven, 2016, 5.) Tiimin kommunikaatiolla tarkoitetaan tiimin jäsenten välistä vuoropuhelua, keskustelua ja tiimikokouksia (Reiter-Palmon ym. 2021). Tiimin kommunikoidessa esimerkiksi puhelimitse, on tärkeää kiinnittää huomiota toisen sanallisiin vihjeisiin toisen tunnetilan ymmärtämiseksi. Ymmärryksen jälkeen oma ajattelu ja tunteet tulee sanallistaa toiselle. Tällä tavoin toinen osapuoli tietää toisen osapuolen olevan myös emotionaalisesti läsnä keskustelussa näkemättä ilmeitä. (Nakamura & Milner, 2023, 2.)

Suuri osa kommunikoinnista on nykyään tekstipohjaista. Erityisesti tekstipohjainen kommunikaatio on tulkinnanvaraisia, jolloin ennakkoluulot ja oletukset vaikuttavat niiden tulkitsemiseen. Näin voi syntyä epäterveitä konflikteja, jotka vaikuttavat tiimin suoriutumiseen. Ihmiset ilmaisevat itseään usein negatiivisemmin kirjoittaessaan kuin kasvotusten. Etäisyys saattaa rohkaista valittamaan tai jopa loukkaamaan toisia tiimin jäseniä. Toisaalta kielteisyys on molemminpuolista. Myös kirjallisen viestin vastaanottaja on taipuvainen tulkitsemaan viestiä kielteisemmin kuin sen tarkoitus on ollut. (Hill & Bartol, 2018, 2–3.) Jaetun kielitaidon ollessa haaste, voidaan ymmärrystä lisätä myös esimerkiksi grafiikalla, välttämällä puhekielisiä ymmärryksiä ja varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ymmärsivät yksityiskohtaisesti käsitellyt asiat. (Derven, 2016, 5.) Empaattisella kommunikoinnilla onkin keskeinen rooli haasteiden ratkaisemisessa. Johtajien tulisi tarjota työkaluja, jotka kannustavat tiimin jäseniä ajattelemaan luovasti ja itsenäisesti. Valitettavasti usein johtajat päätyvät antamaan käskyjä ja neuvoja sen sijaan, että haastaisivat tiimin jäsenten ideoita ja ajattelua. Tämä lähestymistapa avaa uusia näkökulmia ongelmiin, mikä edistää molemminpuolista luottamusta. (Nakamura & Milner, 2023, 5.)

Yhdensuuntaiseen kommunikaatioon sopivat kevyemmät kommunikaatiovälineet, kuten sähköpostit ja ilmoitustaulut. Monimutkaisempiin tehtäviin ja neuvotteluihin sopivat paremmin interaktiiviset työkalut, kuten videotapaamiset ja -konferenssit. Arkaluonteiset asiat kannattaa myös käsitellä vuorovaikutteisesti, jotta varmistetaan asianmukainen ymmärrys ja herkän tiedon oikea käsittely. (Hill & Bartol, 2018, 2.) Interaktiiviset työkalutkaan eivät ole ongelmattomia. Videotapaamisissa keskittyminen saattaa herpaantua helposti. Huomio saattaa kiinnittyä esimerkiksi saapuvaan sähköpostiin tai

omassa ympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Lisäksi jatkuva näytön tuijottaminen on erittäin väsyttävää ja se voi aiheuttaa ajatusten ajautuessa jonnekin muualle, jolloin tunnetilat eivät välttämättä välity muille. (Nakamura & Milner, 2023, 3.)

Koska tehokas suoriutuminen vaatii tehokasta kommunikointia, sitä pidetään yhtenä ratkaisevana tekijänä virtuaalitiimien menestyksessä toiminnassa. Myös perinteisten tiimien tutkimuksissa korostetaan tehokkaan kommunikaation ja tiedonjaon tärkeyttä. Virtuaaliympäristössä lisää haasteita aiheuttavat esimerkiksi viestien viiveet, tekstien tulkintaongelmat ja yhteisen ymmärryksen puute. (Powell ym. 2004.) Ratkaisuksi Klitmøller ja Luring (2013) ehdottavat, että monikansallisten virtuaalitiimien tulisi käyttää mahdollisimman rikkaita kommunikaatiovälineitä, jotta kulttuurierot eivät aiheuta kielteisiä vaikutuksia kommunikointiin ja ymmärrykseen.

Teknologian kehittyminen tarjoaa jatkuvasti mahdollisuuksia tutkia sen hyötyjä ja haittoja kommunikoinnissa, tiimin luottamuksen kehittämisessä ja tiedon jakamisessa. (Owens & Khazanchi, 2018, 158.) Virtuaalitiimit voivat käyttää lukuisia työkaluja kommunikoinnissaan. Sähköpostit, chat ja videotapaamiset ovat esimerkkejä kommunikaatiotekniikoista. Ihmisillä on tapana käyttää kommunikoinnissa usein itselleen tutuinta tai helpointa kommunikaatiovälinettä, mikä ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kommunikaatiovälineet eroavat toisistaan tiedonjaon rikkaudeltaan, monimutkaisuudeltaan ja reaaliaikaisen vuorovaikutuksen tasolla. Kommunikaatiotapaa valitessa tulisi siis määrittää kommunikaation tavoite ja valita kommunikaatioväline sen mukaan. (Hill & Bartol, 2018, 2.)

Jatkuva tiedonvaihto ja aktiivinen yhteydenpito kaikkiin tiimin jäseniin ovat keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät tiimin toimintaa. Erityisesti ennakointi ja odottamattomien tilanteiden arviointi auttavat voittamaan nämä haasteet menestyksellä. Esimerkiksi tärkeiden viestien kuittaminen vastaanotetuksi ja mahdollisten selvennysten pyytäminen lisäävät luottamusta. Tällä tavoin varmistetaan, että kiireellinen viesti on saapunut perille ja että se on myös ymmärretty asianmukaisesti (Hill & Bartol, 2018, 3.) Mroz ym. (2018) ovat tarkastellut liiallisten tapaamisten tehottomuutta. Määritelmän mukaan tiimin kokouksilla voi olla neljä päätarkoitusta: tiedon jakaminen, ongelmien ratkaisu ja päätöksenteko, organisaatiostrategian kehittäminen ja toteuttaminen sekä jälkipuinti (*engl. debriefing*) jonkin tapahtuman jälkeen.

Esimerkiksi videotapaamisissa kasvojen ilmeillä on ratkaiseva tekijä yksilöiden sitoutumisessa ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa (Nakamura & Milner, 2023, 6). Toisaalta Fauvillen ym. (2021) mukaan liialliset videotapaamiset aiheuttavat *Zoom-uupumusta*. Tätä lisää erityisesti videoneuvottelujen tiheys ja pituus. Myös kielteinen asenne kokouksia kohtaan aiheuttaa suurempaa väsymystä.

Monimuotoisuus voi siis lisätä tiimin luovuutta ja suorituskykyä, mutta virtuaalisen kommunikoinnin haasteet voivat kuitenkin estää jäseniä täysimääräisesti hyödyntämästä tätä potentiaalia. Sosiaaliset vihjeet jäävät usein puuttumaan virtuaalisessa kommunikaatiossa, mikä saattaa heikentää motivaatiota ja tiedon jakamista. Lisäksi hajautetussa tiimissä kommunikaatio voi olla epäoikeudenmukaista, kommunikaation ollessa epätasaista. Monikansallisten virtuaalitiimin monimuotoisuuden hyödyntämiseksi tulisi keskittyä mahdollisimman avoimeen ja osallistavaan kommunikaatioon.

3.3 Luottamus virtuaalitiimeissä

Luottamus ja sen merkitys virtuaalitiimeissä on ollut yksi keskeisimmistä tutkimusaiheista, kun tarkastellaan virtuaalitiimien toimintaa (Greenberg ym. 2007; Gilson, 2015). Myös monikansallisten virtuaalitiimien yhtenä perustana voidaan pitää luottamusta. Jäsenten tulisi tuntea toistensa aikeet, ymmärtää toisilla olevan tiedon luonne ja kyetä avoimeen vuorovaikutukseen. Kun tiimissä vallitsee luottamus, jäsenet kykenevät jakamaan erilaisia ajatuksiaan avoimesti. Luottamuksen vallitessa tiimin jäsenet löytävät usein nopeammin ratkaisuja tiimissä ilmeneviin välttämättömiin ristiriitoihin. Tiimin luottamus rakentuu hiljalleen toisten kunnioittamisesta, kuuntelemisesta ja lupausten pitämisestä. (Derven, 2016, 3.)

Newellin ja Swanin (2000) mukaan luottamus rakentuu perinteisesti sosioemotionaalisen prosessin kautta ja se koostuu sitoutumisesta, kumppanuudesta ja uskosta toisen pätevyyteen. Luottamuksen rakentaminen virtuaalitiimeissä on kuitenkin haastavaa, koska tiimin jäsenillä on harvemmin yhteistä menneisyyttä, eikä varmaa yhteistä tulevaisuuttakaan. Jarvenpaan ym. (2004, 262–263) mukaan erityisesti teknologiaan perustuvat suhteet hyötyvät luottamuksesta. Korkea luottamus monikansallisen virtuaalitiimin alkuvaiheessa suojaa tiimin jäseniä monilta arvaamattomilta prosesseilta ja konflikteilta, vaikka suoraa yhteyttä luottamuksen ja suoriutumisen välillä ei kuitenkaan voida täysin osoittaa.

Virtuaalitiimien luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen edistämässä on huomioitava teknologian asettamat rajoitukset. Vaikka optimaalisesti tiimin jäsenillä tulisi olla mahdollisuus tavata kasvotusten, tämä ei kuitenkaan aina ole käytännössä mahdollista. Siksi on ensisijaisen tärkeää, että teknologisten välineiden käyttö on harkittua ja tehokasta. Esimerkiksi perustietojen jakaminen tiimin jäsenistä kuvien kera voi toimia välineenä luottamuksen ja yhteyden rakentamiseen. Myös asiakirjojen jakaminen mahdollistaa reaaliaikaisen yhteistyön, vaikka tiimin jäsenet olisivat fyysisesti etäällä toisistaan. (Derven, 2016, 5.) Kuitenkin aika ja maantieteellinen etäisyys usein estävät reaaliaikaisen kommunikaation, mikä vähentää luottamuksen syntymistä. Myös valvonnan ja koordinoinnin vähäisyys vaikeuttavat luottamuksen syntymistä. (Powell ym. 2004.)

Vaikka luottamusta pidetään virtuaalitiimien tehokkaan toiminnan mahdollistajana, on sen luominen virtuaalitiimeissä haastavampaa kuin perinteisissä tiimeissä, sillä virtuaalitiimit toimivat hajautetusti eri paikoissa. Luottamuksen rakentumisen kannalta on olennaista, että esimerkiksi palautetta annetaan ennakoivasti, ollaan vastaanottavaisia ja avoimia sekä pyritään ratkaisukeskeisyyteen. Nämä toimet luovat luottamusta tiimin jäsenten välille. (Hill & Bartol, 2018, 3.) Myös Kirkmanin ym. (2002) mukaan luottamus monikansallisissa virtuaalitiimeissä kehittyy todennäköisesti ajantasaisen tiedon jakamisella ja reagoimalla kommunikaatioon odotetusti ja asianmukaisesti.

Erityisesti virtuaalitiimien varhaisessa vaiheessa kommunikaation ja luottamuksen välillä on kriittinen yhteys. Tiivis kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä lisää luottamusta, jolloin jäsenet voivat varmistua jokaisen huolehtivan tehtävistään. Kuitenkin mikäli luottamus on korkea jo tiimin varhaisessa vaiheessa, tiivis kommunikaatio aiheuttaa itseasiassa lievää negatiivisuutta tiimin sisäisissä suhteissa. Tiimin jäsen voi kokea epä mukavuutta, jos hän tuntee olevansa jatkuvan tarkkailun kohteena, mikä voi vaikuttaa hänen tyytyväisyyteensä. (Jarvenpaa ym. 2004, 263.) Yleisesti organisaatioissa, joissa työntekijöillä on enemmän autonomiaa, saavutetaan parempia tuloksia ja suorituksia verrattuna niihin organisaatioihin, jotka käyttävät kommunikaatiota esimerkiksi työntekijöidensä seurantaan. Jos työntekijät esimerkiksi kokevat, että kokouksia järjestetään lähinnä heidän toimintansa valvontaan, se rikkoo psykologista sopimusta ja siten heikentää luottamustaan ja vähentää autonomian tunnetta. (Gálvez ym. 2011.)

Tiimityön sujuvuuden kannalta luottamus on oleellista kaikissa työryhmissä, mutta virtuaalitiimeissä sillä on ratkaiseva asema. Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen ovat olennaisen tärkeitä pitkällä aikavälillä kaikissa tiimeissä ja siksi tiimin jäseniltä edellytetään luotettavuutta ja kykyä pitää antamansa lupaukset. Virtuaalitiimeissä luottamus syntyy, kun tiimin jäsenet asettavat odotuksia toisilleen ja nämä odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät. (Cascio & Shurygailo, 2003, 373.) Toisaalta Jarvenpää ym. (2004, 262) esittävät, että luottamuksen vaikutukset ovat hyvin tilannesidonnaisia, eivätkä välttämättä lineaarisia. Luottamuksen merkitystä arvioidessa tulisi huomioida myös muut suoriutumiseen vaikuttavat tekijät.

3.4 Psykologinen turvallisuus virtuaalitiimeissä

Edmondson (2004) erottaa psykologisen turvallisuuden luottamuksesta, sillä sen keskiössä on minä, kun taas toiset ovat luottamuksen keskiössä. Psykologisen turvallisuuden kokemus tapahtuu myös lyhyellä aikavälillä, kun taas luottamus koetaan pitkällä aikavälillä. Kahnin (1990) määritelmän mukaan psykologinen turvallisuus työympäristössä kuvaa työntekijöiden subjektiivista kokemusta siitä, miten he voivat ilmaista itseään avoimesti ja rehellisesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista heidän minäkuvalleen, asemalleen tai uralleen. Edmondsonin (1999) määritelmä laajentaa psykologista turvallisuutta käsitettä ja sen mukaan ryhmän jäsenet arvostavat toistensa kykyjä ja taitoja, jakavat tietoa ja ottavat vapaasti riskejä sekä keskustelevat virheistä ilman pelkoa rangaistuksista.

Lechnerin ja Mortlockin (2022, 2) tuoreemman tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden konstruktio koostuu kolmesta tunteesta:

Tunne siitä, että asioita voi nostaa esille

Tunne siitä, että on turvallista pyytää apua

Tunne siitä, että saa tiimiltä arvostusta.

Psykologisen turvallisuuden syntyyn vaikuttavat myös inhimilliset tekijät. Virtuaalitiimeissä kommunikaatio rajautuu teknologisiin viestimiin, jolloin tiimin jäsenet eivät välttämättä ymmärrä millaisia henkilöitä tiimin jäsenet ovat työn ulkopuolella. Virtuaalitiimeissä inhimillisyyttä voi lisätä esimerkiksi osoittamalla aitoa kiinnostusta, jakamalla joitakin henkilökohtaisia tietoja ja luomalla yhteisiä kokemuksia. (Lechner &

Mortlock, 2022, 4.) Kommunikoitaessa virtuaalisesti väärinymmärrysten riski kasvaa ja tunneilmaisut saattavat olla lataantuneempia kuin niiden oli tarkoitus olla. Inhimillisten tekijöiden vaikutuksesta kielteisiä tunteita ilmaistaan usein helpommin ja luontevammin kuin esimerkiksi iloa. On tärkeää, että johtaja tai tiimin vetäjä ymmärtää väärinymmärrysten mahdollisuuden ja tunnistaa sen merkityksen, jotta tiimin johtaminen ja kommunikaatio on tehokasta. (Nakamura & Milner, 2023, 3.)

Jopa korkean suorituskyvyn virtuaalitiimit kohtaavat kaksi haastetta, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kehittymiseen. Ensinnäkin virtuaaliympäristössä päivittäiset työtehtävät vievät enemmän aikaa ja vaivaa. Esimerkiksi avun pyytäminen kollegalta koetaan vaikeammaksi, koska tiimin jäsenet eivät halua näyttää epäpäteviltä tai häiritä toista. Toisaalta myös avun saaminen kestää kauemmin. Toiseksi tiimin jäsenet muodostavat usein tiiviimpiä ja epävirallisempia suhteita tiettyihin tiimin jäseniin. Tämä selittyy sillä, että kommunikaatio virtuaalitiimeissä on usein muodollisempaa ja kontrolloidumpaa kuin perinteisissä tiimeissä. Koska ihmisillä on taipumuksena muodostaa sisäisiä ryhmiä itseään muistuttavien henkilöiden kanssa, osa tiimistä alkaa kommunikoida tiiviimmin keskenään. Sisäisten ryhmien muodostumisen taustalla on usein yhteisiä tekijöitä, kuten yhteinen kieli, kulttuuri tai aiempi yhteys. Vuorovaikutus samankaltaisten ihmisten kanssa usein vahvistuu, jolloin muu tiimi saattaa jäädä tiedostamatta ulkopuolelle. Tämä lisää ulkopuolisuuden tunnetta, mikä heikentää ryhmän kykyä luoda psykologista turvallisuutta. (Lechner & Mortlock, 2022, 2–3.)

Kannustava johtamiskäyttäytyminen, laadukkaat suhteet ja selkeät tavoitteet luovat psykologista turvallisuutta tiimeihin. Psykologisesti turvallisissa tiimeissä jäsenet kokevat voivansa ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Spontaanit ja epäviralliset keskustelut edistävät usein psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä. (Lechner & Mortlock, 2022, 1–2.) Myös Gilson ym. (2021) suosittelevat johtajia jakamaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja esimerkiksi heikkouksiaan psykologisen turvallisuuden edistämiseksi tiimeissä. Toisaalta Torresin ja Ohranin (2023) mukaan henkilökohtaisten tietojen jakaminen työpaikalla ei saa kaikissa kulttuureissa positiivista vastaanottoa. Esimerkiksi japanilaisessa kulttuurissa perheasioita ei yleensä pidetä sopivina liike-elämän keskustelunaiheina. Lisäksi yksilöiden persoonallisuuserot vaikuttavat siihen, mitä tietoja kukin haluaa jakaa itsestään työympäristössä.

Miehille ja naisille psykologisen turvallisuuden edistäminen virtuaalitiimeissä näyttöä hieman eri tavoin. Miehet tunsivat enemmän psykologista turvallisuutta, kun heillä oli enemmän tietoa tehtävästä. Naisille tehtävän tuntemisesta ei ollut samanlaista merkitystä. Myös tietoisuus läsnäolosta (*engl. presence awareness*) ennakoiti parempaa psykologista turvallisuutta naisille, vaikka sillä ei ollut vaikutusta miehiin. (Lim, 2022.)

Psykologisen turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myönteisesti myös yhteisten pelisääntöjen luominen. Tiimeissä käyttäytymisnormit kehittyvät luonnollisesti vähitellen, kun tiimin jäsenet työskentelevät samoissa tiloissa. Virtuaalitiimeissä käyttäytymisnormit eivät kuitenkaan yhdenmukaistu itsestään, koska epävirallista kanssakäymistä on vähemmän. Tästä syystä virtuaalitiimeissä yhteisistä pelisäännöistä tulisi kommunikoida selkeästi jo varhaisessa vaiheessa koko tiimin kanssa. (Lechner & Mortlock, 2022, 5.)

Virtuaalinen tiimityö ei ole täysin tehokasta, jos tiimin jäsenet eivät tunne oloaan psykologisesti turvalliseksi. Jäsenet saattavat epäröidä jakaa tietoa tai olla haluttomia huomauttamaan toisten virheistä. Esimerkiksi vaikenemisella saatetaan suojata itseään mahdollisilta kielteisiltä vastareaktioilta. (Lim, 2022, 352–353.) Psykologisen turvallisuuden on todettu kumoavan joitakin monimuotoisuuden aiheuttamia haasteita globaaleissa virtuaalitiimeissä (Gibson & Gibs, 2006.) Mikäli virtuaalitiimien jäsenet ovat valmiit panostamaan aikaa ja vaivaa, voi jokaisesta virtuaalitiimistä luoda psykologisesti turvallisen. (Lechner & Mortlock, 2022, 6.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden metodologisia valintoja ja perusteluja niiden takana. Luku alkaa laadullisen lähestymistavan valinnan perusteluilla, jonka jälkeen käsitellään aineiston keruuta ja lopuksi aineiston analysoinnin menetelmiä.

4.1 Laadullinen lähestymistapa

Laadullinen tutkimus nähdään usein määrällisen tutkimuksen vastakohtana, mutta ne eivät ole toistensa vastakohtia. Kuitenkin niiden vertaileminen on helpompaa kuin yksiselitteinen määrittely. Laadullisella tutkimuksella pyritään usein tulkitsemaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä, kun taas monet määrälliset lähestymistavat keskittyvät selittämiseen ja hypoteesien testaamiseen. Erityisesti tilanteissa, joissa aiempaa tutkimustietoa on niukasti, laadullinen tutkimus tarjoaa hyödyllisen lähestymistavan ilmiön tutkimiseen. Tutkimusmenetelmän valinta tulee kuitenkin aina perustella vertaamalla sen soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteisiin. (Eriksson & Kovalainen, 2011, 3–5.) Vaikka inklusiivista ilmapiiriä ja monikansallisten virtuaalitiimien toimintaa on erillisinä ilmiöinä tutkittu laajasti, tutkimuksia monikansallisten virtuaalitiimien jäsenten kokemuksista inklusiivisesta ilmapiiristä ei oikeastaan ole. Tästä syystä ilmiöiden välisiä yhteyksiä tutkitaan laadullisen lähestymistavan avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään harkinnanvaraisesti, teoreettisesti tai tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen riittävän aineiston kokoa ei voida määrittellä tarkasti, sillä se riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta, 1996, 61–62.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska keskiössä ovat yksilöiden kokemukset, eikä aiheesta ole oikeastaan aiempaa tutkimusta. Aineisto kerättiin harkinnanvaraisesti tutkijan asettamien kriteerien perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessia tulkitaan koko prosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimussuunnitelmaa ja tutkimussuunnitelman asettelua tarkastellaan tarvittaessa aineiston keruun aikana. (Eskola & Suoranta, 1996, 11–12.) Laadullisen tutkimuksen joustavuus ja prosessimaisuus korostuivat tässä tutkimuksessa. Aluksi tarkoituksena oli tarkastella inklusiivista johtamista virtuaalitiimien johtajien näkökulmasta, mutta prosessin edetessä virtuaalitiimien jäsenten kokemusten tutkiminen

koettiin merkityksellisemmäksi, koska virtuaalitiimeissä johtajan rooli harvemmin on selkeä. Tutkimuskysymykset siis muotoutuivat tutkimuksen edetessä uudelleen. Lisäksi aineistonkeruuvaiheessa huomattiin, ettei monessakaan organisaatiossa ole määritelty johtamistyytlejä, vaan johtamiskäytännöt ja -periaatteet perustuvat organisaatioiden arvoihin ja kulttuureihin. Myös käytännössä aineiston saatavuuden näkökulmasta tiimin jäsenten käsitysten tarkasteleminen muodostui mielekkäämmäksi kuin pelkästään johtajien. Näiden lähtökohtien perusteella haastattelurunkoa muokattiin tiimin jäsenille sopivaksi, jotta sen avulla saatiin mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

4.2 Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruuseen on useita tapoja. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi suullisista tai kirjallisista kertomuksista, haastatteluista, havainnoista tai kyselyistä. Kerätyt tiedot eivät ainoastaan ohjaa tutkimusta eteenpäin, vaan ne myös antavat tutkimukselle tarkkuutta. (Bradley, 2021, 39.) Itsekerättyä empiiristä aineistoa kutsutaan primääridataksi. Empiiristä aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla. Laadullisten haastattelujen tarkoituksena on tuottaa empiiristä aineistoa tutkimukseen ja yleensä ainakin osa tutkimuskysymyksistä on ennalta suunniteltuja. Lopuksi saadut vastaukset analysoidaan ja tulokset raportoidaan valitulla tavalla. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 78–79.) Tässä tutkimuksessa kaikki aineisto kerättiin yksilohaastatteluilla etäyhteyden avulla. Videohaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, mutta itse videokuvaa ei tallennettu, joten haastattelujen katselu jälkikäteen ei ollut mahdollista. Automaattisen litteroinnin lisäksi haastattelija kuitenkin teki jonkin verran omia muistiinpanojaan haastattelujen aikana.

Menetelmänä haastattelut ovat yleisiä laadullisen tutkimusaineiston keräämisessä. Haastattelu on vuorovaikutteista keskustelua, joka käynnistyy tutkijan aloitteesta. Sen keskeisenä tavoitteena on kerätä aineistoa, joka mahdollistaa päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu soveltuu erityisesti abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, kunhan tutkijalla on aiemman teorian valossa kyky muotoilla kysymykset, joihin haastateltavan on mahdollista vastata ilman aiheen syvällistä teoreettista ymmärrystä. Tämä tekee haastattelumenetelmästä tehokkaan työkalun monimutkaisten ja abstraktien aiheiden tutkimisessa. Haastatteluissa tutkijalla on myös mahdollisuus tarkkailla haastateltavan ei-verbaalista kommunikaatiota, kuten eleitä, ilmeitä ja tauotusta. Tämä

antaa lisätietoa haastateltavan tunteista, asenteista ja reaktioista, mikä voi täydentää ja syventää saatuja vastauksia. (Puusa & Juuti, 2020. 99–102.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu yhteensä kahdeksan haastateltavan vastauksista ja se on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelurunko laadittiin etukäteen tutkimuksen tavoitteiden ja teoreettisten viitekehysten perustella. Kaikki haastattelut toteutettiin videoyhteyden avulla, jolloin myös haastateltavan elekieli oli nähtävissä. Koska haastattelurunko oli jaettu teemojen mukaan, oli haastattelu ohjattua, mutta keskustelunomaista. Tällöin aikaa ja tilaa oli avoimille vastauksille ja ylimääräisille kysymyksille. Näin tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin saamaan kattava ja syvälinen käsitys.

Teemahaastattelussa valitut haastatteluteemat määräytyvät teorian ja aiemman tutkimustiedon perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 66.) Puolistrukturoidut haastattelut käsittävät ennalta laaditun haastattelurungon, kysymykset tai teemat. Sen etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Esimerkiksi kysymysten sanamuotoa tai niiden järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Tällöin aineisto on suhteellisen systemaattinen ja kattava, vaikka haastattelutilanne on tyyliltään keskusteleva ja epävirallisempi. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijan on kuitenkin varmistettava, että vastaukset kattavat kaikki suunnitellut aihealueet ja toisaalta osattava esittää syvällisempiä jatkokysymyksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 82–83.) Aineiston keruussa ensimmäisen haastattelun jälkeen huomattiin, että oli luontevampaa keskustella virtuaalinen kommunikaatio tiimissä -teemasta ennen kuin keskusteltiin psykologisesta turvallisuudesta, jolloin sen paikkaa muutettiin. Muutoin kaikissa haastatteluissa haastattelurunkoa käytiin läpi suhteellisen järjestelmällisesti.

Lisäksi teemahaastattelun keskustelevaan luonteeseen kuuluvat keskustelun syventäminen ja lisäkysymykset. Syventämisessä seuraava kysymys muotoillaan edellisen vastauksen perusteella. Syventäminen on tarpeen silloin, kun haastateltava mainitsee ohimennen jonkin asian, joka jää epäselväksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 109.) Koska kaikkiin haastatteluihin oli varattu vähintään tunti, oli lisäkysymyksiä luontevaa esittää. Monien kanssa keskustelut etenivät myös haastateltavien aloitteesta syvällisemmiksi, kun he halusivat jakaa kokemuksiaan.

Haastattelun etuna on, että tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla on jo valmiiksi tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tämä mahdollistaa tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinnan, jolloin tutkimukseen saadaan asiantuntevia ja relevantteja osallistujia. Myös menetelmän joustavuus antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata keskustelua haluttuun suuntaan tarvittaessa. Lisäksi haastatteluissa tutkija voi pyytää haastateltavaa selventämään tai tarkentamaan vastauksiaan tarvittaessa. Tällainen vuorovaikutus lisää tutkimuksen luotettavuutta ja syvyyttä. (Puusa & Juuti, 2020, 101.)

Tutkija voi valita haastateltavat henkilöt tai vaihtoehtoisesti kerätä haastateltavat esimerkiksi lumipallo-otannalla (*engl. snowball sampling*). Tällöin tutkija haastattelee ensin joitakin henkilöitä, jotka tietävät aiheesta. Haastattelun jälkeen heitä pyydetään ehdottamaan henkilöitä, joilla voisi olla täydentävää tietoa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 60–61.) Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista valittiin tietoisesti, jonka jälkeen hyödynnettiin lumipallo-otantaa, sillä menetelmän avulla voitiin löytää sopivia haastateltavia tutkijan verkostojen ulkopuolelta. Lopulta haastateltavien määräksi tuli kahdeksan henkilöä.

Haastateltaville oli seuraavanlaisia vaatimuksia. Ensimmäinen vaatimus oli työskentely virtuaali-tiimeissä kokonaan etäyhteyden avulla. Osa haastateltavista löytyi tutkijan omista verkostoista, kun taas muutamat löytyivät muiden haastateltavien antamien yhteystietojen avulla lumipallo-otantaa hyödyntäen. Hieman yli puolet haastateltavista työskenteli organisaatioissa, joilla ei ole lainkaan fyysistä toimistoa, vaan kaikki työ tehdään sähköisillä alustoilla. Vaikka osalla oli mahdollisuus työskennellä toimistolla, olivat kaikki tiimin jäsenet fyysisesti eri sijainneissa, he eivät olleet koskaan tavanneet ja kaikki kommunikaatio tapahtui teknologian välityksellä. Lisäksi haastateltavien odotettiin tekevän asiantuntijatyötä ja olevan osa vähintään yhtä virtuaalista tiimiä. Viimeisenä rajoituksena oli, että samasta organisaatiosta haastateltiin korkeintaan kahta henkilöä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia.

Haastattelukysymykset laadittiin suomeksi, mutta koska haastateltavat henkilöt olivat eri maista kotoisin, haastattelukysymykset käännettiin myös englanniksi. Tietosuojaseloste (Liite 2) ja haastattelurunko (Liite 3 & Liite 4) toimitettiin osallistujille etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja pohtia vastauksiaan etukäteen. Näin pyrittiin varmistamaan haastattelujen sujuvuus ja tehokas eteneminen. Haastattelukysymykset jaettiin kolmen pääteeman alle: inklusiiviseen johtamiseen,

virtuaalitiimien kommunikaatioon sekä psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Inklusiivinen johtaminen ei ollut kaikille tuttu termi, joten ensimmäisen haastattelukysymyksen jälkeen tutkija antoi lyhyen määritelmän inklusiivisesta johtamisesta kaikille haastateltaville.

Jotta tutkimuksen päätelmät voivat olla uskottavia, puhemuotoinen aineisto on tallennettava. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on tulkita toisten tulkintoja. Haastattelujen avulla kerätty aineisto on aina subjektiivista, koska se perustuu haastateltavien omiin tulkintoihin ja kokemuksiin. (Puusa & Juuti, 2020, 99.) Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2024 etäyhteydellä Google Meet -alustan kautta yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut kestivät noin 45 minuutista tuntiin, mikä antoi riittävästi aikaa haastattelukysymyksiin vastaamiseen, mutta jätti tilaa myös keskustelulle. Osallistujilla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi sillä perusteella, mikä tuntui heistä luontevimmalta.

Haastatteluissa hyödynnettiin tekoälypohjaista Fireflies-sovellusta, joka tallensi keskustelut reaaliajassa ja litteroi puheen automaattisesti tekstimuotoon. Tämä mahdollisti keskustelun tarkemman tulkinnan ja analysoinnin jälkikäteen tehokkaasti. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 109 sivua, kun keskusteluista oli poistettu tarpeettomat alustukset ja haastatteluun liittymättömät keskustelut.

Haastatteluista saatu aineisto on aina tilannesidonnaista, mikä tarkoittaa, että sen yleistämisessä on oltava tarkkaavainen ja huomioitava kontekstin vaikutus tulosten sovellettavuuteen. Tutkija analysoi toisten ajatuksia ja kokemuksia, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimukseen, sillä tutkijan omat tulkinnat ovat läsnä analyysissä. Näin ollen tutkimus on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy tutkimuskohteena olevan ilmiön ja eri toimijoiden vuorovaikutuksen kautta. (Puusa & Juuti, 2020, 99, 181.) Tässä tutkimuksessa tutkija tunsu noin puolet haastateltavista entuudestaan, kun taas osa oli täysin tuntemattomia. Tämä tuttuus voi vaikuttaa sekä myönteisesti että kielteisesti siihen, miten haastateltavat ovat jakaneet kokemuksiaan ja vastanneet esitettyihin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa tutkija ei havainnut, että tuttuus olisi vaikuttanut ainakaan kielteisesti siihen, miten haastateltavat jakoivat ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkijalla on aktiivinen rooli koko tutkimuksen ajan, ja hänen tehtävänsä on yhdistää analyysi ja synteesi tutkimuksen analysoinnissa. Aineisto jaetaan ensin osiin käytetyn menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tehdään synteesejä ja kootaan se uudelleen. Vasta tämän prosessin jälkeen tutkija voi vetää johtopäätöksiä aineistosta, jotka muodostavat tutkimuksen tulokset tieteellisen pohjan tukemina. (Puusa & Juuti, 2020, 141–142.) Aineiston analyysiin on useita vaihtoehtoja ja laadullinen analyysi sopii ilmiöiden ymmärtämiseen. Analyysimenetelmä valitaan kuitenkin aina siten, että se vastaa parhaiten tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Kaikkea materiaalia ei tarvitse analysoida. Aineiston analysointitapaa kannattaa miettiä jo aineiston keruuvaiheessa. Mikäli aineiston analysointitapa on valittu ennakkoiden, voidaan sitä hyödyntää haastatteluja valmisteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 135.)

Analyysi alkaa aineiston tarkastelulla. Mikäli vieraskielistä aineistoa analysoidaan sen alkuperäiskielellä, tulee tutkijalla olla riittävä kielitaito aineiston käsittelemiseksi. Lisäksi tutkijan tekemiin tulkintoihin vaikuttaa haastateltavan henkilön kulttuuritausta. Vieraskielisellä haastatteluaineistolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sellaista tutkimusmateriaalia, jonka haastattelut on toteutettu kielellä, joka on joko haastattelijan tai haastateltavan äidinkieli, tai ei kummankaan äidinkieli. Tällöin tutkijan on tarpeen pohtia, miten aineiston analysointi eroaa omalla äidinkielellä tuotetun aineiston analysoinnista. (Ruusuvoori ym. 2010, 345–346.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa on suomenkielisiä, englanninkielisiä ja yksi ruotsinkielinen haastattelu. Haastateltavat vastasivat joko äidinkielellään tai heille vahvimalla vieraalla kielellä, joten haastatteluissa käytetty kieli oli rikasta. Tutkijan äidinkieli on suomi, ja vaikka hän käyttää kahta muuta kieltä luontevasti, voi aineiston tulkintaan vaikuttaa se, ettei tutkija puhu niitä äidinkielenään.

Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu äänitetyistä haastatteluista, jotka tekoälypohjainen sovellus on litteroinut. Aineistoon sisältyy suomen-, englannin- ja ruotsinkielisiä haastatteluja. Haastatteluista nostetut suomenkieliset sitaatit esitetään luonnollisesti alkuperäiskielisinä, mutta vieraskieliset sitaatit on käännetty suomeksi pyrkien kuitenkin säilyttämään niiden alkuperäinen merkitys mahdollisimman tarkasti. On oleellista huomioida, että käännetyt sitaatit ovat muodollisempia kuin alkuperäiset lausunnot, ja että käänösprosessi voi vaikuttaa tulosten tulkintaan.

Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa selventäviä teemoja ja niiden esiintymistä aineistossa voidaan arvioida. Tekstisistä on löydettävä ja eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. (Eskola & Suoranta, 1996, 135–136.) Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelun ongelmana, kuten muissakin laadullisissa analyyseissä kompromissit. Analysoitaessa sitaatit tarjoavat mielenkiintoista tietoa ja kuvaavat aineistoa, mutta eivät välttämättä tarjoa kovin syvällistä analyysia. (Eskola & Suoranta, 1996, 140.) Tässä tutkimuksessa teemoittelussa hyödynnetään aiempaa Nishiin (2013) teoreettista viitekehystä inkluusiivisesta ilmapiiristä, johon empiirisiä tuloksia voidaan peilata ja siten syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi teemoittelun tueksi aineistosta on nostettu näytteitä sitaatteina. Niiden tarkoituksena on elävöittää tekstiä ja havainnollistaa tutkimuksen keskeisiä löydöksiä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teemoitteluanalyysin avulla. Teemoittelu pohjautuu aiemmin esiteltyyn Nishiin (2013) teoriaan inklusiivisesta ilmapiiristä, joka sisältää inklusiivisen johtamisen käytännöt, vuorovaikutuksen ja osallistamisen päätöksentekoon. Nämä kolme pääteemaa on jaettu alateemoihin, jotka on muodostettu impressionistisesti aineistoa lukemalla ja tulkitsemalla. Analyysin tueksi aineistosta on nostettu suoria lainauksia ja haastateltaviin viitataan tunnuksin H1–H8 anonymiteetin säilyttämiseksi. Lainauksien kieliasua on hieman paranneltu ja turhia täytesanoja on poistettu. Lisäksi lainauksissa on hyödynnetty [...] -merkintää, mikäli niistä on poistettu jotakin epäolennaista.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavien taustatiedot on kerätty taulukkoon 1. Tutkimusta varten haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, joista neljä oli miehiä ja neljä naisia. Kaikki haastateltavat työskentelivät virtuaalitiimeissä erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Henkilöt olivat iältään 20–34-vuotiaita. Monilla haastateltavilla oli kokemusta myös perinteisissä työympäristöissä toimimisesta.

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot

	Ikä	Sukupuoli	Työkokemus	Tehtävänimike	Työskentelyvuodet nykyisessä organisaatiossa	Tiimin koko
H1	29	Mies	8	Markkinointiteknologian johtaja	3	n. 20
H2	34	Mies	12	Graafinen suunnittelija	5	n. 15
H3	25	Nainen	5	Sosiaalisen median päällikkö	3	n. 10
H4	31	Nainen	8	Aluepäällikkö	2	10
H5	30	Mies	10	Toimitusjohtaja	4	n. 10
H6	23	Nainen	2	Asiakasneuvoja	3	6
H7	33	Mies	7	UX-suunnittelija	5	n. 25
H8	20	Nainen	2	Asiakasneuvoja	Alle vuosi	n. 15

5.2 Käsitteitä inklusiosta

Haastattelut alkoivat taustakysymyksillä ja niiden jälkeen ensimmäinen teema käsitteli inklusiivista johtamista. Ensimmäinen varsinainen kysymys olikin: ”*Onko inklusiivinen johtaminen sinulle tuttu termi? Mitä se mielestäsi tarkoittaa?*”. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, oliko inklusiivinen johtaminen haastateltaville ennestään tuttu termi ja miten he ymmärsivät sen.

Inklusion ja inklusiivisen johtamisen käsitteet olivat noin puolelle tuttuja. Toisaalta niilläkin, jotka olivat kuulleet käsitteen, oli haasteita selittää sitä. Myös inklusion käsitteen vakiintumattomuus suomen kielessä saattoi vaikuttaa suomenkielisten vastaajien ymmärrykseen.

”Kyllä jonkun verran oon nähnyt siitä puhuttavan. [...] Ehkä ymmärrän sen niin, että jokaisen työpanos on arvokas ja että kaikkien pitää voida hyvin ja viihtyä työssä, et tiimi toimis.” (H7)

”On tuttu, mutta ei ehkä helpoin selittää. Se on sellaista kaikkien huomioimista ja ikään kuin sisällyttämistä yrityksen toimintaan.” (H4)

”Ei oikeen ennen, mutta googlasin ennen tätä haastattelua, kun olin katsonut ne kysymykset läpi. Niin sen perusteella sanoisin sen olevan tasa-arvoista toimintaa ja muiden erilaisuuden arvostamista.” (H6)

Monet haastateltavista olivat kuitenkin käsittäneet inklusiivisen johtamisen liittyvän organisaation monimuotoisuuteen.

”Ei, en tiedä mikä se on. Se kuulostaa joko etnisyyteen tai sukupuoleen liittyvältä tai joltain muulta, ehkäpä.” (H5)

”Ei ole. Ehkä liittyisikö diversiteettiin?” (H1)

Koska inklusiivisen johtamisen käsite ei ollut kaikille selkeä, haluttiin se määritellä lyhyesti ennen muita kysymyksiä, jotta kaikilla haastateltavilla olisi samanlaiset mahdollisuudet vastata muihin kysymyksiin. Ensimmäisen haastattelukysymyksen jälkeen haastateltaville annettiin inklusiivisesta johtamisesta lyhyt määritelmä Ferdmanin (2014) mukaan:

Inklusiivinen johtaminen on olosuhteiden luomista ja edistämistä, joissa jokainen voi olla oma itsensä, tuntea olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi sekä olla osa organisaatiota. Lisäksi siihen kuuluu oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden edistäminen.

Yllä olevan lyhyen määritelmän jälkeen kaikki haastateltavat totesivat, että inklusiivista johtamista vastaavaa toimintaa esiintyy jossain määrin siinä organisaatiossa, jossa he ovat töissä. Inklusiivisten käytäntöjen tasot vaihtelivat eri organisaatioissa ja monet haastateltavat palauttivat mieleensä esimerkkejä keskustelun lomassa. Kuitenkaan yhdessäkään organisaatiossa inklusiivisen johtamisen periaatteiden käytäntöjä tai ohjeita ei ollut määritelty.

Organisaation arvoilla on keskeinen rooli sen strategioiden ja tavoitteiden yhteensovittamisessa sekä toiminnan ohjaamisessa. Inklusiivisina arvoina voidaan pitää osallistamista, erilaisuuden tukemista, monimuotoisuuden arvostamista ja erilaisten taustojen ja kokemusten arvostamista. (Chung ym. 2021.) Monet haastateltavat nostivatkin organisaation arvojen merkityksen ja organisaatiokulttuurin inklusiivisesta johtamisesta puhuttaessa.

”Onhan sitten joo noi yrityksen arvot, mitkä on yhteisellä workspacella. Just toi avoimuus, kunnioitus ja että pidetään hauskaa töissä. Niin tavallaan kyllähän ne on samantyyliisiä ton inklusion kanssa.” (H6)

”Emme ole määritelleet mitään periaatteita tai johtamistyyliä, mutta sanoisin, että yrityksen arvot liittyvät tähän. Meillä ne ovat toisten arvostaminen, yhteisöllisyys ja rohkeus. Luulen, että se inklusiivisuus välittyy todellisella käyttäytymisellämme ja organisaatiokulttuurilla.” (H5)

”No mielestäni se näkyy meidän yrityksemme arvoissa. [...] vastuullisuus, sellainen yhtenäisyys ja empaattinen suhtautuminen muihin. Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Tarkoituksena on, että kaikilla on mukavaa töissä ja että toimimme ja kommunikoimme aina reilusti toisiamme kohtaan, vaikka työ aiheuttaisi paineita.” (H2)

Aineiston perusteella inklusiivinen johtaminen ja inklusiivisen ilmapiirin edistäminen näissä virtuaalitiimeissä ilmeni enemmän organisaation arvojen ja käytännön esimerkkien kautta kuin esimerkiksi ennalta määrättyinä ohjeina. Tämä kuvastaa todellisuutta erityisesti pienemmissä organisaatioissa, joissa asiat usein toimivat käytännön ehdoilla, kun niillä ei välttämättä ole laillisia velvoitteita esimerkiksi monimuotoisuuden toteutumisesta organisaatioissa.

5.3 Tietoiset käytännöt

Nishiin (2013) inklusiivisen ilmapiirin jaottelun kolmesta teemasta ensimmäinen on tietoiset käytännöt. Ensimmäinen pääteema käsittelee inklusiivista ilmapiiriä edistäviä tietoisia käytäntöjä ja se jakautuu kolmeen aineistosta nousseeseen alateemaan. Teemat on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2 Ensimmäinen pääteema ja sen alateemat

Pääteema 1	Alateemat
Tietoiset käytännöt	Työympäristön suunnittelu Yksilöllinen kohtelu ja valmennus Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi

Organisaation inklusion edistämiseksi johtajilla on keskeinen rooli. Heillä on mahdollisuus toiminnallaan muovata organisaatiota sellaiseksi, jossa kaikki kokevat yhteenkuuluvuutta ja tulevat kohdatuiksi. (Shore, 2018, 181.) Myös inklusiivista ilmapiiriä edistävien tietoisien käytäntöjen luomisessa ja toteuttamisessa johtajat ovat merkittävässä asemassa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten työympäristön suunnittelu näkyy näissä virtuaalisissa tiimeissä.

Työympäristön suunnittelu

Ensimmäisen pääteeman ensimmäinen alateema kuvaa virtuaalisen työympäristön suunnittelua ja millaisia mahdollisuuksia se tarjoaa inklusiivisen ilmapiirin edistämiseen. Haastateltavat korostivat virtuaalisen työympäristön tarjoamista mahdollisuuksista erityisesti joustavuutta.

”Kyllä, esimerkiksi joustavuus työaikojen suhteen on tosi suurta. Käytännössä meillä ei ole työaika rajoituksia, mutta harvoin on tiettyjä kokouksia, joihin on osallistuttava. Yrityksen puolesta myös joustetaan, jos elämäntilanteet muuttuvat tai esimerkiksi jos joku on pidemmän aikaa matkoilla, vaikka eri aikavyöhykkeellä, ettei tarvitse työskennellä yöllä.” (H8)

”[...] sanotaan näin, että ainakaan meidän teknisessä tiimissä ei ole fiksattuja työtunteja ollenkaan. Eli saa työskennellä ihan millä tunneilla itse haluaa niin kauan, kun tiimi on tyytyväinen ja tulokset pysyvät siellä tasolla, millä pitäisi.” (H1)

Vaikka kaikilla haastateltavilla ei ollut yhtä suurta mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa, olivat kaikkien työaikakäytännöt joustavammat perinteisiin

toimistotyöaikoihin verrattuna. Esimerkiksi tietyissä tiimeissä tai työtehtävissä henkilöiden odotettiin olevan saatavilla tietynä aikana. Vähäiset päällekkäiset työajat voivat aiheuttaa kommunikaatiokatkoksia ja näin aiheuttaa viivästyksiä tiimin toiminnassa (Morrison-Smith & Ruiz, 2020, 7). Myös haastateltavien kokemukset tukivat tätä väitettä.

”Meillä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihimme, mutta oletuksena on, että ne ovat suunnilleen virka-ajan sisällä, joten et saa esimerkiksi mitään ekstrapaa, vaikka työskentelisit esimerkiksi yleisinä pyhäpäivinä. Toisaalta kukaan ei velvoita työskentelemään sellaisena päivänä, joka on mun kotimaassa vapaapäivä, vaikka yrityksen kotimaassa se olisi tavallinen arkipäivä.” (H2)

”No siis aika paljon saa vaikuttaa omiin työaikoihin, mutta omassa työtehtävässä tehdään aika paljon tiimityötä, niin eihän siitä mitään tulisi, jos kaikki työskentelisi ihan eri aikoihin. Varsinkin kun osa tekee osa-aikaisena, niin projektien läpiviennissä menisi ikuisuus, jos pitäisi odottaa aina tyyliin vuorokausi ennen, kun saa vastauksen.” (H7)

Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin tarpeen verkkoyhteyden ja toisaalta myös ympäristön aiheuttamat mahdolliset tietoturvariskit.

”Oma työnkuva on sellainen, että aina pitää olla käytössä netti [...] ja esimerkiksi asiakastietoja käsitellessä pitää olla sellainen tila, ettei tietoturva vaarannu ja muutenkin, niin se vähän rajoittaa sitä työn tekemistä.” (H6)

Moni haastateltava koki virtuaaliympäristössä toimimisen itselleen luontevaksi tavaksi työskennellä. Monet kokivat myös olevansa tehokkaampia silloin, kun heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa. Hoeglin ja Muethelin (2016) mukaan virtuaalitiimit, joiden jäsenillä on riittävä autonomia suoriutuvat muita tiimejä paremmin. Kun tiimin johtaja luottaa tiimin jäseniin, ryhmän jäsenet voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa.

”Se, että saa itse päättää omat työajat vaikuttaa tietysti siihen motivaatioon ja suoriutuksiin. Ja kyllähän se tuo sellaista vapautta, kun voi jonain kiireisenä viikkona työskennellä enemmän ja sitten taas jonain toisena viikkona vaan vaikka kolmena päivänä.” (H2)

”Kyllä sellainen tietynlainen rentous virtuaaliympäristössä on. Harvoin toimistossakaan tehdään täysillä koko työaika, niin kyllä kaikki ymmärtävät, että myös etätöissä voi ja pitää pitää taukoja, oli sitten kotona tai jossain muussa ympäristössä.” (H4)

Virtuaalinen työskentely-ympäristö eroaa monin tavoin perinteisestä fyysiseen paikkaan sidotusta työskentelystä ja osa haastateltavista toi esille myös haasteita, joita he

kohtaavat. Aineiston mukaan esimerkiksi laaja autonomia ei ole pelkästään myönteistä, vaan se luo myös haasteita tiimille ja työntekijöille. Eräät haastateltavat nostivat esille esimerkiksi aloittamisen haasteet ja autonomian mukana tulevan vasuun.

”No lievänä negatiivisena asiana näen sen, että joskus olisi vaan helpompaa, kun joku toinen päättäisi työtunnit puolestani. Se tuo paljon vapautta, mutta se voi olla välillä myös kuormittavaa, kun täytyy suunnitella aikataulu itse. Ja kyllä, voisihan sitä itse asettaa ne tunnit kasista neljään, jolloin ei tarvitsisi miettiä, mutta monet asiat on niin paljon helpompi hoitaa arkena, niin sitten tulee tehtyä aina muutoksia.” (H4)

”Ehkä haasteena on se, että kun kaikilla on niin paljon vapautta päättää mitä tekee ja milloin tekee, niin se yhteistyö ei ole aina niin helppoa. Joskus olisi helppoa, kun tietäisi että ne henkilöt keiden apua tarvitsee ovat paikalla tiettyyn kellonaikaan.” (H8)

”On paljon mahdollisuuksia valita mitä haluamme töissä tehdä ja millaisiin projekteihin lähdemme mukaan. Joskus voi olla jopa vähän hankalaa valita ne projektit, sillä moni mielenkiintoinen asia on vaan pakko jättää välistä, koska aika ei riitä kaikkeen.” (H3)

Virtuaalisessa työympäristössä tiimin ilmapiirin, yhtenäisyyden ja luottamuksen rakentaminen on haastavampaa teknologian rajallisuuden vuoksi. Tiimin yhtenäisyyttä voi parantaa esimerkiksi jakamalla joitakin perustietoja tiimin jäsenistä kuvien kanssa. (Derven, 2016, 5.) Lisäksi epävirallisilla kohtaamisilla voidaan lisätä tiimin luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. (Morrison-Smith & Ruiz, 2020.) Myös aineiston perusteella monet virtuaalitiimissä työskentelevät kokivat epäviralliset tapaamiset ja käytännöt hyödyllisinä, koska ne auttavat rytmittämään työtä, tukevat jaksamista ja parantavat tiimin ilmapiiriä, kun tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin.

”Meillä on paljon epävirallisia tapaamisia, ikään kuin kahvitaukoja, jolloin jokainen voi valita osallistuuko yhteiseen kokoukseen vai ei. Silloin voi lähteä esimerkiksi vartiksi kävelyille tai keittää kahvit ja vaihtaa kollegoiden kanssa kuulumisia. [...] On se hyvää vaihtelua päästä pois kotoa ja tuulettaa ajatuksia.” (H5)

”Meillä on käytössä tiimin yhteinen digitaalinen aktiviteetti. Eli vuorotellen jokainen saa järjestää jonkun aktiviteetin, joka tapahtuu työajalla, mutta se ei liity mitenkään töihin. Monet ovat keksineet luoviakin juttuja, mitä olemme voineet tehdä etänä yhdessä. Mielestäni se on parantanut tiimin yhteishenkeä.” (H3)

Epävirallisilla tapaamisilla pyritään lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä se on olennainen osatekijä tiimin suorituskyvyn parantamisessa. Suorituskyky on yleensä parhaimmillaan, kun tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä sekä muodollisissa että

epävirallisissa yhteyksissä. (Filstad ym. 2019.) Kuitenkin eräs haastateltava kertoi, ettei ole kokenut epävirallisia tapaamisia itselleen tarpeellisiksi.

”On sellainenkin epävirallinen kahvihetki joka päivä, mutta en ole kuin ihan muutaman kerran siihen osallistunut. [...] Ei siihen ole mitään selkeää syytä. Se ei vaan tunnu omalta tai sellaiselta, minkä kokisin tarpeelliseksi. Kyllä sitä ehtii muutenkin kokousta tarpeeksi.” (H8)

Tietoisilla käytännöillä, kuten epävirallisilla tapaamisilla ja henkilökohtaisia asioita jakamalla voidaankin vaikuttaa tiimin inklusiiviseen ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. Kuitenkin ryhmässä hallitsevat jäsenet eivät välttämättä huomaa omaa etuoikeuttaan, ja saattavat tietämättään ylläpitää haitallisia sosiaalisia järjestelmiä. Kaikille henkilökohtaisempien tietojen jakaminen ei ole itsestään selvää. Esimerkiksi perhesuhteiden tai elämäntapahtumien jakaminen ei välttämättä ole helppoa, jos ne poikkeavat sosiaalisista normeista. (Wasserman ym. 2008, 182.)

Aineiston perusteella virtuaalitiimien työympäristön suunnittelulla on keskeinen rooli inklusiivisen ilmapiirin edistämiseksi. Kuitenkin jotkut haastateltavat saattoivat kokea tietyt asiat myönteisinä, samalla kun toiset kokivat ne kielteisinä.

Yksilöllinen kohtelu ja valmennus

Ensimmäisen pääteeman toinen alateemaa käsittelee yksilöllistä kohtelua ja valmennusta. Erityisesti virtuaalitiimeissä jokaisen yksilöllinen kohtelu ja valmennus vaativat suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta, jotta kukaan tiimin jäsen ei koe itseään ulkopuoliseksi.

Tiimin johtaja voi edistää inklusiivista ilmapiiriä tukemalla tiimin jäseniä ja toimia oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti. Lisäksi tiimin jäseniä voidaan rohkaista osallistumaan täysin omana itsenään. (Shore & Chung, 2022, 727–728.) Aineiston perusteella haastateltavat pääosin kokivat, että heidät kohdataan ja heidän mielipiteensä ovat arvokkaita.

”En ole vielä kovin kauaa ehtinyt työskennellä tässä yrityksessä, mutta kyllä on tullut sellainen olo, että tiiminvetäjä huomioi kyllä hyvin. Alussa tietysti oli paljon ohjausta ja perehdytystä, mutta kyllä edelleenkin tiiminvetäjä on kiinnostunut siitä, miten menee ja miltä tuntuu. Enemmän sitten ollut haasteita sellaisessa arkipäiväisessä työssä.” (H8)

”Tosi joustavasti voi tehdä ja kokeilla erilaisia juttuja. Esimerkiksi jos on jossain tietyssä tehtävässä, mutta on kiinnostusta tai huomaa että on

lahjakkuutta tai potentiaalia tehdä jotain muuta, niin sitten voikin vaihtaa tehtävää samassa yrityksessä.” (H4)

”Olen aika nuorena aloittanut tässä yrityksessä ja koen, että sen ansiosta, että toimitaan etänä ja yritys on pieni, on ollut ihan hirveästi tukea ja mahdollisuuksia kehittyä yrityksen kasvun mukana.” (H3)

Kaksi haastateltavaa pohtivat myös jäsenten vahvuuksien ja taitojen yhteyttä yksilölliseen kohteluun ja urakehitykseen.

”[...] Mutta sitten työssä, jokapäiväisessä työssä, jos mietin sen inklusiivisen johtamisen kannalta, niin se on yrityksessämme mielestäni enemmänkin sitä, että varmistetaan, että jokainen voi työskennellä työtehtävien parissa, jotka liittyvät jokaisen henkilön ainutlaatuisiin kykyihin ja vahvuuksiin.” (H4)

”Kyllä me aina mietimme, miten saamme täyden potentiaalin jokaisesta työntekijästä, mutta samalla varmistamme, että heillä on myös hauskaa töissä. Jos työskentelee jonkin sellaisen asian parissa, jossa on hyvä, siitä yleensä pitää, ja sen tekeminen on yleensä myös hausempaa, mikä on win-win tilanne.” (H5)

Virtuaaliympäristössä sosiaalisesti syrjäytyneet henkilöt voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta, mikä on haitallista urakehitykselle. Siksi erityisesti heikommassa asemassa olevien henkilöiden urakehitystä tulisi tukea. (Byrd, 2022.) Aineiston perusteella ei ilmennyt, että ketään olisi tuntenut itseään syrjäytyneeksi työskentelemässään organisaatiossa.

Yksilöllisellä kohtelulla ja kannustamisella voidaan luoda parempaa ilmapiiriä. Tiimin johtajilla onkin keskeinen rooli inklusiivisen ilmapiirin luomisessa, jossa tiimin jäsenet kunnioittavat ja kannustavat toisiaan erilaisista taustoista huolimatta (Meng ym. 2023, 3). Haastateltavat nostivat esiin myös käytäntöjä, joiden avulla heidän organisaatioissaan huomioidaan yksilöitä ja parannetaan tiimin ilmapiiriä.

”Se tuntuu kyllä kivalta, että tosi paljon nostetaan onnistumisia ja hypetetään toisia. Ja se samalla sitten luo sellaisen fiiliksen, että haluaa aina jakaa niitä omia onnistumisia, kun tietää että niitä voidaan yhdessä juhlistaa. Vielä kivemmalta tuntuu se, kun on ollut joku hankala tilanne ja sitten joku toinen nostaa sen ylös, että hei hienosti suoriuduttu ja hyvin ratkaistu tilanne.” (H6)

”No sellainenkin tuli mieleen, että esimerkiksi Slackissa on paljon erilaisia niin kun tavallaan turhia kanavia, mitä ei ole tarkoitettu työviestintään. Että esimerkiksi kun ihmiset on eri aikaan töissä, niin voi jakaa hauskoja ja samaistuttavia juttuja, eikä ne silloin sotkeudu työasioiden kanssa. Ja sitten kaikki voi kommentoida sinne.” (H7)

Eräs haastateltava myös mainitsi, että kielteisten tunteiden avoin ilmaiseminen tiimissä on hyväksyttävää ja jopa suositeltavaa.

”Jos voi huonosti tai on huono päivä, niin ei ole mitenkään ihmeellistä nostaa se esille. Kaikilla on välillä huonoja päiviä ja jakamalla tiedon muiden kanssa, muut tavallaan tietävät, etteivät ehkä silloin häiritse vähemmän kiireellisillä asioilla.” (H4)

Saatujen vastausten perusteella näissä monikansallisissa virtuaalitiimeissä inklusiivista ilmapiiriä edistetään tukemalla ja kohtelemalla tiimin jäseniä yksilöllisesti. Kuitenkin tutkimalla ainoastaan työntekijöiden kokemuksia inklusiosta, saadaan kokemuksia ainoastaan niiltä, jotka ovat jo jossakin organisaatiossa, jolloin laajempi kuva inklusiosta ja sosiaalisesta syrjäytymisestä jää ulkopuolelle (Dobusch, 2014, 229).

Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi

Tietoisten käytäntöjen viimeisenä alateemana on monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Monet haastateltavista toimivat suhteellisen pienissä organisaatioissa, jonka vuoksi moni oli ollut ainakin jollain tavalla osana rekrytointiprosessia. Monikansalliset virtuaalitiimit toimivat globaalisti, joten monimuotoisen työvoiman rekrytointi on luonnollisesti osa niitä.

Haastateltavien vastausten perusteella rekrytointia ei toteuteta ensisijaisesti monimuotoisuuden näkökulmasta, vaan rekrytointi alkaa jostakin tarpeesta, johon pyritään löytämään sopiva henkilö.

”Minusta ne käytännöt, joita pitäisin inklusiivisena johtamisena, alkavat rekrytoinnista ja sen varmistamisesta, että kaikkia hakijoita kohdellaan samalla tavalla. Annamme siis kaikille hakijoille samat mahdollisuudet ja keskitymme etsimään henkilöä, joka sopii parhaiten etsimäämme tehtävään. [...] ja tavallaan kyllä me mietimme millaisia mahdollisuuksia työntekijät esimerkiksi eri maista tuovat.” (H5)

”Kyllähän se tietty inklusiivisuus on läsnä myös rekryssä. Koska fyysisellä sijainnilla ei ole meille merkitystä, on työvoiman tarjonta lähes rajatonta meille. Työnhakuilmoitukset ovat usein englanniksi, eli se on periaatteessa ainoa kriteeri moniin tehtäviin, eikä kaikissa tehtävissä edes se ole täysin välttämätöntä. Tietysti voisimme vielä enemmän parantaa siinä, että etsisimme työvoimaa niin, että yritys olisi monimuotoisempi. Kuitenkin resurssit on aina rajalliset, niin se ei välttämättä olisi kovin tehokasta.” (H4)

Lisäksi eräs haastateltava mainitsi persoonallisuuden tärkeämmäksi ominaisuudeksi kuin esimerkiksi tekniset taidot tai demografiset tekijät.

”Nyt kun puhutaan webkameran kautta, niin siinäkin puuttuu tietynlainen ihmisyyys. Ihmisten pitää olla aika hyviä tyyppejä, että kaikki tulee toimeen hyvin. Tiedän myös itsekin haastatelleena useita kymmeniä ihmisiä, että se on yksi tärkeimmistä jutuista, mitä katsotaan. Totta kai on ne tekniset taidot, mutta [...] arvostan sitä, että minkälainen on persoonallisuus ja kommunikointitaidot ja näin pois päin.” (H1)

Myös sellaiset henkilöt, jotka eivät olleet olleet osana rekrytointia pohtivat vastauksissaan rekrytoinnin merkitystä.

”Tietyllä tapaa meillä on aika monipuolinen porukka kasassa, paljon erilaisia lahjakkuuksia ja kyllähän toi monimuotoisuus näkyy ihan kaikessa tekemisessä. Tai vaikka kun uusia tyyppejä rekrytoidaan yritykseen, niin kyllä useasti ne henkilöt on erityisiä, kun etätyö ei ole se tavallisin työskentelymuoto. Ja tällä alalla monet lahjakkaat tyyppit ovat eri puolilla maailmaa, niin väkisinkin sitten tulee monipuolista porukkaa.” (H7)

”Onhan tiettyihin työtehtäviin on esimerkiksi kielitaitovaatimuksia. Niin joihinkin juttuihin tarvitaan henkilöitä, jotka puhuu muitakin kieliä kuin vaan englantia. Se tavallaan on pakollinen käytäntö, mikä sitten tekee tiimistä jollain tapaa monimuotoisen.” (H6)

Inklusiiviset arvot ja henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä kykyyn houkutella ja pitää työntekijöitä (Chung ym. 2021). Tämän aineiston perusteella monikansallisten virtuaalitiimien monimuotoisuus on ennemminkin seurausta niiden olemuksesta kuin varsinaisesti tietoinen valinta. Lisäksi eräs haasteltava myönsi, että ennakkoluulot saattavat joskus vaikuttaa rekrytointipäätöksiin.

”Minun mielestäni ei ole väliä, onko henkilö täältä vai jostain muualta. Ehkä heidän on hieman vaikeampi saada töitä, koska ihmisillä on ennakkoluuloja tai vastaavaa. Ehkä olen itsekin sortunut siihen, että saatan olettaa, ettei joku osaa jotakin kieltä heidän niemensä perusteella, mikä ei välttämättä pidä paikkaansa.” (H5)

Aineiston perusteella monimuotoisuus oli selkeästi haastateltaville tutumpi termi ja aiheesta tuli runsaasti keskustelua. Monimuotoisen työvoiman rekrytointi on selvästi yhdistetty inklusiivista ilmapiiriä edistäviin tietoiisiin käytäntöihin, sillä lähes kaikki haastateltavat ottivat rekrytointiprosessin esille haastattelussa.

5.4 Vuorovaikutus

Inklusiivisen ilmapiirin luominen edellyttää muutakin kuin tasa-arvoisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamista ja monimuotoisen työvoiman lisäämistä. Sen

edellytyksenä on vuorovaikutustapojen muuttaminen. (Nishii, 2013, 1756.) Toisena pääteemana on vuorovaikutus ja se on jaettu myös kolmeen alateemaan. Pääteema ja alateemat on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Toinen pääteema ja sen alateemat

Pääteema 2	Alateemat
Vuorovaikutus	Tehokas ja avoin kommunikaatio Konfliktit Virheiden käsittely

Tehokas ja avoin kommunikaatio

Aineiston perusteella haastateltavat hyödyntävät laajasti erilaisia teknisiä kommunikointivälineitä virtuaaliympäristössä. Kommunikointi tapahtuu monilla eri alustoilla ja haastateltavat valitsevat kommunikointivälineen tilanteen mukaan. Yleisimpiä käytössä olevia pikaviestimiä ovat Slack, Teams ja Google Chat, mutta myös videoneuvottelut ovat yleisiä. Sähköpostia käytettiin vain harvoin tiimiviestinnässä. Sen sijaan kommunikointi tiimin ulkopuolisille jäsenille ja ulkoisille sidosryhmille tapahtuu usein sähköpostitse.

”Slackia eniten, sähköposti hyvin vähän käytössä. Mun mielestä ainoastaan tyyliin lakiosasto aina oikeasti käyttää sähköpostia paljon. Tämä koko yritys on Googlen täällä workspaceilla kokonaan. Sitten tekninen kommunikointi on erikseen.” (H1)

Eräs haastateltava mainitsi myös virtuaaliympäristön luomat kommunikaatiomahdollisuudet ja miten heidän organisaatioissaan rohkaistaan monipuoliseen kommunikaatioon.

”Esimerkiksi siellä [Slackissa] voi käyttää gifejä, emojiä ja ääniviestejä, joita voi sellaisissa nopeissa tilanteissa käyttää tai ilmasta jonkun ajatuksen ja ne on aika universaaleja. Tai ettei tarvitse miettiä jonkun asian kirjoittamista, jos haluaa reagoida johonkin vaan nopeasti.” (H7)

Lisäksi yksi haastateltava mainitsi avoimuuteen ja luottamukseen liittyen, ettei sairauspoissaoloista tarvitse toimittaa todistusta.

”Sekin on mielestäni hyvä esimerkki, ettei tarvitse toimittaa lääkärintodistusta, jos on kipeänä. Aiemmassa työpaikassani ei voinut olla edes päivää poissa, ilman että oli lääkärintodistus. Kaikki täällä on aikuisia ihmisiä, ja luotetaan siihen, että jokainen osaa arvioida sitä omaa

terveydentilaa, eikä tarvitse ravata lääkäriissä hakemassa jotain todistuksia.”
(H6)

Aineiston perusteella haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä tiimin kommunikaatioon ja monet heistä kokivat, että kaikki kommunikoivat tehokkaasti. Tilanteita, joissa joku tiimin jäsen ei osaisi käyttää jotakin kommunikaatiovälinettä ei esiintynyt. Kuitenkin tekniikka aiheuttaa välillä haasteita kommunikaatiolle. Yksi haastateltavista myönsi, että organisaatiossa on jonkin verran virtuaalisuuden aiheuttamia kommunikaatiosta johtuvia ongelmia hänen näkökulmastaan.

”Joskus tuntuu, että kommunikaatio tiimissä voisi olla parempaa. Kun on ollut vasta vähän aikaa työssä, moni asia tulee uutena ja silloin olisi hyvä, että kaikki olisi jossakin selitettynä mahdollisimman hyvin ja yksinkertaisesti. Välillä myös tuntuu, että sellaiset asiat, mitkä olisi ihan helposti selvitettävissä, jos olisi kollega samassa tilassa jää nyt selvittämättä. Ne ei välttämättä ole sellaisia todella tärkeitä tietoja työn kannalta, vaan enemmän sellaisia mitkä helpottaisi omaa työtä, jos ne olisi tajunnut aikaisemmin.”
(H8)

Yhtenä inklusiivisena käytäntönä voidaan pitää kommunikaation helpottamista ja informaation jakamista (Shore ym. 2011). Aineiston perusteella virtuaalitiimeissä kommunikaatio ei aina toimi tarkoituksen mukaisesti, joten inklusiivista ilmapiiriä voisi parantaa ainakin vuorovaikutukseen panostamalla.

Monikansallisten virtuaalitiimien kommunikoinnissa kielellä on keskeinen rooli (Klitmøller & Lauring, 2013). Aineiston mukaan useimmat haasteet kommunikaatiossa aiheutuivat kielellisistä ongelmista.

”Mä itse kirjoitan enemmän viestejä, [...] yleensä jos päätän, että jollekin pitää soittaa huddle tai videopuhelu Google Meetin kautta, niin yleensä se on henkilölle, jolle pitää selittää. Pari kertaa on tullut vastaan, että on huono englannin kieli. Sen verran huono, että on vaikea ymmärtää. [...] Yleensä pyritään sitten vain kommunikoimaan simppelellä, niin saadaan asiat vietyä läpi.” (H1)

”Vaikuttaa se [monikansallisuus] kommunikointiin. Ei niiden kanssa, ketkä puhuvat hyvin yhteistä kieltä. Mutta esimerkiksi meidän ohjelmistokehittäjä on Valko-Venäjältä, niin hänen kanssaan ainoastaan chattaillaan tai lähetetään sähköpostia.” (H5)

Vaikka kielellinen osaaminen olisi korkealla, voi kommunikointi muulla kuin omalla äidinkielellä jäädä pinnalliseksi. (Volk ym. 2014.) Aineistosta ilmeni, että kielellinen monimuotoisuus turhautti ja tuotti osalle jopa hankaluuksia.

”Aiemmin tiimissä oli yksi henkilö, joka ei puhunut ruotsia, jonka vuoksi koko tiimin piti puhua englantia. Minusta tuntui, etten voi sanoa kaikkea, mitä haluan sanoa englanniksi, koska rajoitin itseäni paljon. Se oli välillä tosi raskasta, ja olin salaa vähän onnellinen, kun hän lopetti, jolloin tiimissä voitiin taas omaa äidinkieltä.” (H3)

”Kyllä se vaikuttaa ja hidastaa kommunikointia, kun kielitaito ei ole kaikilla samalla tasolla. Ja siis jopa ihan ärsyttää, kun tietää että pitää niin kun selittää tarkemmin tai ei voi nopeasti vaan soittaa, vaikka näkee että toinen on paikalla, kun tietää ettei se viesti välttämättä mene perille oikein. Niin pitää kirjallisesti ja tarkkaan viestiä.” (H6)

Lauringin ja Jonassonin (2018) mukaan koulutus- ja kehittämistoimilla voidaan lisätä monimuotoisten virtuaalitiimien avoimuutta kielellistä avoimuutta, jotta tiimin jäsenet suhtautuisivat ymmärtäväisemmin kielelliseen monimuotoisuuteen. Aineiston perusteella tiimien inklusiivista ilmapiiriä voitaisiin parantaa esimerkiksi pyrkimällä parantamaan kielellistä avoimuutta, sillä joillekin toisten kielitaidon vajaavaisuus aiheutti kielteisiä tunteita.

Laadukasta vuorovaikutusta voidaan lisätä myös inklusiivisella johtamisella. Avoin kommunikaatio madaltaa organisaatorakenteita ja luo henkilökohtaisempia suhteita. Lisäksi avoimuus lisää tiimin jäsenten psykologista turvallisuutta, kun johtajat suhtautuvat ongelmiin avoimesti. (Qian & Wang, 2022, 23402.) Aineistosta kuitenkin ilmeni, että tällaiset inklusiivista ilmapiiriä edistävät käytännöt eivät välttämättä ole aina kaikkein tehokkaimpia ja ne voivat hidastaa prosesseja.

”On se viestintä joskus vähän tehotonta, kun yritetään saada monia eri näkökulmia ja keskustelua syntyy paljon, niin aikarajoitukset tulee vastaan, että se on ehkä jopa semmoinen negatiivinen, minkä voisi nähdä tulevan siitä, kun tiimi ei toimi niin tehokkaasti.” (H4)

”Joskus tavallaan tuntuu, että se kulttuuri on niin sellainen keskusteleva, että se voi ehkä sellaisissa asioissa, mitkä tarvitsisivat nopeita ratkaisuja, niin joskus olla jopa sen puolesta vähän ärsyttävää ja hidastaa sitä päätöksentekoprosessia, että pitää jatkuvasti keskustella ja käydä läpi aiheita ja siinä sitten omalla tavallaan menee. Menee sitä aikaa. Joka asiassa ei välttämättä tarvittaisi jokaisen tiimiläisen niin syvän luotavaa analyysiä tai ehkä sellainen negatiivinen piirre, mitä voisinkin ajatella, että on.” (H6)

Tehokas ja avoin kommunikaatio ovat olennaisia edellytyksiä virtuaalitiimien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavilla oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitä tehokas ja avoin kommunikaatio on, sekä miten omassa tiimissä kommunikoidaan.

Konfliktit

Toisen pääteeman toisena alateemana ovat konfliktit. Konfliktit kuuluvat työelämään ja niitä tapahtuu vääjäämättä. Nishii (2013) mukaan inklusiivisella ilmapiirillä voidaan lieventää konfliktien vaikutusta ryhmadynamiikkaan, koska sen ansiosta ryhmä palaa nopeammin takaisin tyytyväisyyteen.

Perinteisiin tiimeihin verrattuna virtuaalitiimeissä havaitaan kuitenkin vähemmän affektiivisiä konflikteja. Tämä saattaa johtua siitä, että hajautetuissa tiimeissä kommunikaatio on keskittynyt enemmän tehtävien hoitamiseen ja asiasisältöön kuin sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Mortensen & Hinds, 2001.) Myös aineisto tuki tätä väittämää, ettei konflikteja juuri ilmene. Haastateltavat mainitsivat, että he keskustelevalat paljon ja kuuntelevat toisiaan, jonka ansiosta konflikteja syntyy harvemmin.

”Tiimissämme ei juurikaan ole konflikteja tai ei ainakaan tule mieleen mitään tiettyä. Ehkä ristiriitoja, mutta ne ratkaistaan sillä, että kommunikoimme. Yleensä selvitämme ne nopeasti ja kaikkien asianosaisten kanssa. Mutta tuntuu, että konfliktit syntyvät yleensä siitä, että kommunikaatiossa on puutteita. Että toiset ovat vaan ymmärtäneet jotakin väärin ja että jokin on mennyt sen takia pieleen.” (H6)

”Tähänkin on hieman vaikea vastata, koska en ole ollut yrityksessä kovin kauaa vielä töissä. Mutta luulisin, että tämä etäisyys vaikuttaa siihen, miten helposti tulisi konflikteja muiden kanssa.” (H8)

”Joskus on vaikea saada ihmisiä kiinni ja kommunikaatio yleensäkin on hankalaa. Aiemmin tiimissä oli eräs henkilö, joka ei oikein koskaan vastannut tai aina tehnyt tehtäviä. Tai rehellisesti sanottuna hän on ollut aika hankala. Hän ei asu samassa maassa, joten en tiedä päättyykö hänen työsuhteensa vai koska hän oikein työskentelee.” (H3)

Muutamit haastateltavat nostivat esiin myös henkilökohtaisia konflikteja, vaikka ne ovatkin harvinaisia.

”[...] Sitten jos tulee henkilökohtaisia konflikteja, eli puhutaan kulttuurista, sukupuolesta tai seksuaalisuudesta tai ihan mistä tahansa muusta, niin sellaisia konflikteja minun mielestäni sattuu erittäin harvoin. Erittäin harvoin. Mahdollisesti myös sen takia, että kun on tämä tietty etäisyys toisten välillä, koska puhutaan koneen kautta, eikä naamattain. Mutta siihen on yleensä aika tiukka nollatoleranssi. Jos puhutaan suoraan semmoisesta, että tulee häirintää ihan mistä tahansa syystä, niin siitä tulee virallinen varoitus aika lailla saman tien.” (H1)

Johtajilla avainasema häirinnän lieventämisessä, sillä he hallitsevat organisaation valtasuhteita. Inklusiivinen johtaminen edistää inklusiota ja auttaa luomaan

toimenpiteitä esimerkiksi kehittämisohjelmia, joilla voidaan puuttua tehokkaammin seksuaaliseen häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun. (Perry ym. 2021.)

Haastatteluilla pyrittiin myös selvittämään, miten organisaatioissa ratkotaan konflikteja. Inklusiivisella ilmapiirillä voidaan lieventää konfliktien vaikutusta ryhmädynamiikkaan, koska sen ansiosta ryhmä palaa nopeammin takaisin tyytyväisyyteen (Nishii, 2013). Yleisemmin konfliktit pyrittiin ratkaisemaan niiden henkilöiden kesken, joiden välille konflikti oli syntynyt ja usein ne ratkesivatkin nopeasti, koska kyse oli lähinnä erimielisyyksistä. Joissakin tapauksia tiiminvetäjä tai muu vastaava henkilö auttoi konfliktin ratkaisussa.

” [...] Esimerkiksi kerran mulle tuli yksi konflikti erään seniori koodarin kanssa. Älyttömän älykäs henkilö, mutta hänen kanssa on vaikea kommunikoida. Silloin puhuin toimitusjohtajan kanssa ja sovittiin, että mun pitää ottaa jalka pois kaasupolkimelta ja rakentaa ensin parempi suhde tämän koodarin kanssa.” (H7)

Vaikka aineiston perusteella konflikteja ei juuri ilmennyt virtuaali-tiimeissä, mainittiin kuitenkin erimielisyydet ja ristiriidat. Aineiston perusteella on vaikea sanoa, milloin ristiriita muuttuu konfliktiksi. On myös vaikeaa sanoa, tulkitsevatko jotkut konflikteja eri tavoin kuin toiset, johon olisi ollut mahdollista perehtyä vielä syvemmin.

Virheiden käsittely

Toisen pääteeman viimeisenä alateemana on virheiden käsittely. Lähes kaikki haastateltavat myönsivät, että vaikka organisaatiossa vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri, on virheistä ja epäonnistumisista kertominen haasteellista ja vaikeaa. Erityisesti silloin, jos virheistä on seurannut suurempia taloudellisia seuraamuksia. Kaikilla organisaatioilla oli käytössään jonkinlainen virheiden raportointiohjelma, johon virheet tulisi raportoida. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, ettei kerro epäonnistumisistaan, jos se on mahdollista ja niistä ei ole aiheutunut haittaa muille.

”Se riippuu pikkasen tilanteesta. Pieniä virheitä lähtökohtaisesti. Mä henkilökohtaisesti myös odotan muilta, että pienet virheet korjataan itse. [...] Ja jos pystyy korjaamaan oman virheen, niin siitä ei edes tarvitse sanoa mitään. On hyvä, jos porukka puhuu siitä, Siitä muut voivat oppia asiasta.” (H1)

”Ensimmäinen tuntemukseni on, että toivottavasti kukaan ei huomaa. Kuitenkin aina kun olen joutunut kertomaan virheestä, ei siitä ole tullut

mitään seuraamuksia. Ongelmat ovat harvoin niin suuria, että ne olisi big deal yritykselle.” (H3)

Ainoastaan yhdellä haastateltavalla oli erilainen näkemys virheiden tekemisestä ja niistä puhumisesta.

”[...] Ehkä se on minulle helpompaa kuin jollekin muulle, koska olen yrityksen virallinen johtaja, teen paljon virheitä enkä häpeä kertoa niistä julkisesti. Minusta tuntuu enemmän siltä. Toivon, että voin innostaa useampia ihmisiä myöntämään virheensä, jotta voimme yhdessä oppia niistä, koska virheitä on mahdotonta välttää. Virheet ovat melkeinpä se, mihin pyrimme, koska muuten emme mielestäni voi kehittyä.” (H5)

Virheistä huomauttaminen ja puhuminen voi aiheuttaa ikäviä tunteita, vaikka organisaatiossa olisikin avoin ja kannustava ilmapiiri. Joidenkin haastateltavien vastauksista ilmeni, että virheiden tekeminen saattaa vähentää omaa ammattitaitoa muiden silmissä.

”Se johtuu siitä, että se hävettää. On minusta luonnollista näyttää parhaat puolensa ja näyttää että on hyvä työssä. Vaikka virheitä sattuu. Tunnen siitä vähän häpeää, tai en tunnista itseäni ihmiseksi, joka tekee virheitä ja erehdyksiä. Apua, tuo kuulostaa todella omahyväiseltä, mutta haluan tehdä kaiken oikein, joten usein suutun itselleni virheistä.” (H3)

Negatiiviseen palautteeseen reagoidaan yleensä passiivisesti, koska sen pelätään vahingoittavan itsetuntoa tai se voidaan kokea epäoikeudenmukaisena. Palautteen vastaanottokykyä voidaan kuitenkin parantaa aktiivisella vuorovaikutuksella. Aktiivinen ja kannustava vuorovaikutus luo keskinäistä luottamusta, mikä tekee negatiivisen palautteen vastaanottamisesta helpompaa. Tällainen avoin kommunikaatio ja palautteen antaminen on tärkeää organisaation suorituskyvylle. (Song ym. 2023, 293.) Aineiston perusteella virtuaalitiimeissä annetaan paljon palautetta, mutta joskus negatiivisen palautteen antaminen voi olla haastavaa.

”Yrityksessämme palautteenanto on todella merkittävässä roolissa. Esimerkiksi kun kokeilemme uusia asioita, keskustelemme paljon niistä jo kokeilujen aikana. Silloin virheitä tapahtuu vähemmän, kun annamme toisillemme palautetta ja pyydämme sitä. [...] ehdimme siis tarpeen tullen vaihtaa suuntaa ja haudata huonot suunnitelmat.” (H2)

”[...] ehkä joskus saattaa olla odotuksia jostakin asiasta tai ihmisistä. Sitten ihmiset eivät vain täytä odotuksiasi, ja silloin tulee tyytymättömyyttä. Mutta niistä on välillä hankala antaa kritiikkiä. Yleensä esimerkiksi jotenkin näin: *Olisin arvostanut, jos et olisi tehnyt niin.*” (H3)

Palautteen annolla on merkittävä suora vaikutus tiimin oppimiseen. Kun tiimin luottamus on korkea ja se saa palautetta todellisista suorituksistaan, paranee tiedon käsittely ja yhteenkuuluvuuden tunne. (Peñarroja, 2015.) Aineiston perusteella tiimit kyllä jakavat paljon palautetta ja keskustelevat, mutta virheistä puhumiseen ei rohkaista tarpeeksi, vaikka organisaatiossa vallitsisi avoin ja inklusiivinen ilmapiiri. Virheistä puhumiseen tulisi rohkaista enemmän, jotta kaikki voisivat oppia niistä ja välttää samat virheet tulevaisuudessa. Aineiston perusteella lisäksi kriittistä palautetta tulisi uskaltaa antaa rohkeammin.

5.5 Osallistaminen päätöksentekoon

Viimeisenä pääteemana inklusiivisen ilmapiirin edistämässä on osallistaminen päätöksentekoon. Tämä pääteema taas jakautuu kolmeen alateemaan, jotka on koottu taulukkoon 4. Pelledin ym. (1999) mukaan inklusiota voidaan mitata sen perusteella, miten paljon työntekijöillä on vaikutusvaltaa päätöksentekoon, pääsyä arkaluontoiseen tietoon ja työturvallisuuteen verrattuna heidän demografisiin ominaisuuksiinsa.

Taulukko 4 Kolmas pääteema ja sen alateemat

Pääteema 3	Alateemat
Osallistaminen päätöksentekoon	Vastuun jakaminen Osallistavat kokoustekniikat Ideointi yhteistyössä

Vastuun jakaminen

Vastuun jakaminen on viimeisen pääteeman ensimmäinen alateema. Johtaminen ilmenee virtuaalitiimeissä lukuisin eri tavoin. Virtuaalitiimeissä voi olla määritelty johtaja, mutta se ei ole pakollista. Kuitenkin johtamista tarvitaan, jotta tiimi etenee tavoitteissaan. Tiimissä voi olla esimerkiksi tiimin vetäjä tai valmentaja. (Zigurs, 2003, 342–343.) Aineiston perusteella tiimien jäsenillä on paljon vastuuta, he voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti ja vastuuhenkilön rooli vaihtelee. Useimmat kuitenkin vastasivat tietyt rajat ylittävistä päätöksistä jollekin ylemmälle toimihenkilölle.

”Asiakasneuvojana teemme jatkuvasti päätöksiä itsenäisesti. Koska työajat vaihtelevat, usein ei voi odottaa, että joku muu auttaisi välittömästi. Varsinkin aluksi koin sen haastavaksi, kun päätöksiä piti tehdä nopeasti ja itsenäisesti.”
(H8)

”Sanoisin, että meidän yrityksessämme toimitusjohtaja on tietenkin viimekädessä vastuussa kaikista toimista. Mutta jokaisella projektilla on vastuuhenkilö, joka myös seuraa projektin etenemistä ja raportoi siitä.” (H2)

”Meillä on tietyt asiat, mistä me saadaan tehdä päätökset itse. Esimerkiksi mulla on tietty budjetti asti. [...] en näe sitä välttämättä sillä tavalla, että haetaan lupaa tehdä jotakin, vaan yleensä jos haluan tehdä jonkun hyvin teknisesti radikaalin muutoksen, niin mielellään myös puhun siitä tekniselle toimitusjohtajalle, koska hän on ollut alalla erittäin pitkään, niin on hyvä myös saada neuvoa ja mielipidettä siitä.” (H1)

Kaikissa organisaatioissa oli jokin esihenkilö, joka oli vastuussa organisaation toiminnasta. Kuitenkin tiimitasolla vain osalla oli nimetty esihenkilö samassa tiimissä. Suurimmalla osalla johtaja vaihtui projektin mukaan. Aineistosta ilmeni myös, että eräissä tiimissä, jossa ei ollut määrättyä johtajaa, saattoi usein sama henkilö ottaa johtajan tai valmentajan roolin. Sitä ei kuitenkaan koettu kielteisenä asiana, vaan ennemmin henkilön ominaisuutena.

Tiimin monimuotoisuus näkyy päätöksenteossa siinä, kenellä on vastuu. Aineiston perusteella monimuotoisuuden huomiointi päätöksenteossa ei ole keskiössä, mutta se tulee ikään kuin monikansallisen virtuaalitiimin mukana.

”Kyllä se vaihtelee melko paljon riippuen siitä, mitä päätöksiä tehdään. Tiimissä yleensä kaikki hoitavat sitä aluetta, mikä on itselle vahvin. Jokainen tuntee olevansa johtaja jossakin tehtävässä. Jotkin suuremmat päätökset pitää hyväksyttävä ylemmällä taholla.” (H3)

”Lähtökohtaisesti se, että kun tehdään päätöksiä meidän yrityksessä, jotka vaikuttavat eri puolilla maailmaa, niin pyritään aina ensinnäkin katsomaan, että onko meidän tiimissä sellainen henkilö, jolla olisi enemmän annettavaa tähän aiheeseen. Kuin ehkä jollain toisella, että jos on vaikka kulttuurin tai muun, ei sen tarvitse olla kulttuuri, se voi olla joku muukin tuntemus, niin jos on enemmän annettavaa tietoa jollakin saralla, niin totta kai sitten ensisijaisesti katsotaan hänen ajatuksiaan ja sitten pyritään luomaan sellainen kokonaiskuva, että kaikki saa kyllä antaa oman mielipiteensä, mutta tavallaan ehkä pyritään sitten hyödyntämään sitä, jos erilaisuutta ja moninaisuutta, mitä siinä tiimissä on, niin kun tehdään päätöksiä.” (H6)

Eräs vastaaja ei kokenut monimuotoisuuden vaikuttavan siihen, miten päätöksiä tehdään, vaikka hänkin oli samaa mieltä, että yksilön kokemuksilla ja taidoilla oli merkitystä vastuuta jaettaessa.

”Rehellisesti sanottuna mielestäni ei ole kyse siitä, kuka kuuluu vähemmistöön ja kuka ei. Kyse on pikemminkin siitä, millaista kokemusta meillä on tiimissä jokaisella yksittäisellä jäsenellä. Riippumatta siitä, kuulutko vähemmistöön vai et, perustaisin mielipiteet ja jakaisin vastuuta

mahdollisimman paljon kokemukseen ja aiempiin tuloksiin verraten yrityksessä.” (H5)

Aineiston perusteella vastuu on jakautunut virtuaalitiimien jäsenten kesken, mikä mahdollistaa päätöksenteon ja toiminnan laajan hajauttamisen edistäen inklusiivista ilmapiiriä. Vastauksissa korostui käytännöllinen lähestymistapa, mikä voi johtua siitä, että organisaatiot, joissa haastateltavat henkilöt ovat töissä, eivät ole suuria. Tällöin esimerkiksi lainsäädäntö ei aseta samanlaisia rajoituksia monimuotoisuuden edistämiseksi organisaatioille kuin suurille organisaatioille.

Osallistavat kokoustekniikat & tiedonjako

Viimeisen päteeman toisena alateemana on osallistavat kokoustekniikat ja tiedonjako. Kokoukset ovat merkittäviä virtuaalitiimeille, sillä niissä tiimin jäsenet voivat tavata toisiaan.

Monikansallisilla virtuaalitiimeillä on vähemmän luonnollista kommunikaatiota niiden etäisyyden sekä kielellisen ja kulttuurillisten syiden vuoksi. Johtajilla on tärkeä rooli inklusiivisen ilmapiirin edistämiseksi, koska tiimin sisäisen kommunikaation hallinta on vaikeaa. (Lauring & Jonasson, 2018, 393.) Aineiston perusteella virtuaalitiimeissä kaikille kokouksiin osallistuville pyritään aina takaamaan hetki, jolloin he saavat äänensä kuuluviin ja mielipiteensä ilmaistua.

”Aika monet miitit mitä me tehdään, niin on näitä stand-up tyylisiä. Eli käytännössä puhutaan 15–30 minuutin miitistä. [...] Niin tavallaan sanoo okei mitä on tällä hetkellä käynnissä, mitä ongelmia, mitä menee hyvin, mitä menee huonosti. Ja yleensä näiden miittien aikana niin kuin jokaiselta kyllä vaaditaan, että pitää sanoa jotakin, ja jos joku menee reippaasti yli, niin jos nyt kolmesta viiteen minuuttia menee, niin tämä ok, mutta jos alkaa menemään enemmän, niin yleensä kuka on tiimin vetäjä, ei tiimin vaan siis miitin vetäjä, niin sanoo, että okei, nyt jatketaan tavallaan tämän miitin aiheessa.” (H1)

Virtuaalitiimien johtajien tai valmentajien on varmistettava, että kokouksilla on selkeät tavoitteet, jotta jokaisen jäsenen osallistuminen on merkityksellistä. Turhilla kokouksilla lisätään työntekijöiden väsymystä ja organisaation tehottomuutta. (Torres & Orhan, 2023, 7.) Aineiston perusteella kokouksille on määrätty aika ja agenda, jonka vuoksi niihin on helppo osallistua. Kuitenkaan läheskään aina ennalta sovitut rajat eivät päde, ja kokoukset saattavat venähtää.

”Tyypillistä on, että jokaisella on muutama minuutti aikaa kertoa omista töistään ja lopuksi sitten vielä esittää kysymyksiä, jos niitä on. Se, kuka on kokouksen järjestäjänä, on vastuussa, että kaikki pysyvät kokouksen aiheessa ja ettei kokous venähdä.” (H4)

”Auttaa siihen, että kukaan ei dominoi liikaa, ja samaan aikaan myös hiljaiset ihmiset pääsevät ja joutuvat tietyltä kannalta, koska mä tiedän, että se ei kaikille ole niin helppoa puhua kaksi-kolme minuuttia omasta duunista, mutta joo, tasapainottaa sillä.” (H1)

”Kyllä sitä vaan sitten aika usein huomaa, että kokous on taas venynyt vähintään viidellä minuutilla yliaikaa, ja monella on vielä kokonaan puheenvuoro pitämättä. Niin sit siinä tulee vähä sellainen olo, että no, en sano mitään tai ihan lyhyesti vaan mainitsen jostain asiasta” (H7)

Eräs haastateltava koki haasteelliseksi sen, että osallistavien kokoustekniikoiden takia jokaisen on aina pakko sanoa jotakin tai kertoa omasta menestyksestään. Toinen henkilö taas osallistavat kokoustekniikat välillä haastaviksi, koska tiimin jäsenten välille on muodostunut jo syvempiä suhteita.

”Joskus tuntuu, ettei olisi niin paljon sanottavaa, vaikka tavallaan tiedetään, että sinun odotetaan sanovan jotakin. Ja esimerkiksi jos projekti ei ole sujunut niin kuin olisi toivonut, niin voi olla hankalaa sanoa siitä, jos muut ovat menestyneet hyvin omalla osa-alueellaan.” (H2)

”Jopa aika usein on käynyt niin. Tai uutena työntekijänä ei ole aina niin helppoa osallistua keskusteluun, mikä on aika nopeatempoista ja sitten ehkä toiset tuntee toisensa paremmin, jolloin voi olla hankalaa heittää mitään sinne väliin. Voi kyllä johtua myös itsestä, että ehkä pitäisi vaan rohkeammin osallistua.” (H8)

Myös osallistavien kokoustekniikoiden osalta kielelliset rajoitteet vaikuttavat tiimin jäsenten osallistumismahdollisuuksiin.

”Ei se kommunikointi eri henkilöiden välillä aina ole tasapuolista tai että kaikilla olisi mahdollisuus tulla noin kuulluksi, kun kysyt. Monet voi kokea hankalaksi ottaa osaa keskusteluun ja aina mitä isompi osallistujamäärä [kokouksissa] on, sitä hankalampaa se on. Ja sitten on tietenkin kielellisiä haasteita, kun toiset puhuu kieltä äidinkielen tasoisesti ja toisilla se kieli voi olla kolmas tai neljäs puhuttu kieli.” (H4)

Joskus myös persoonallisuus saattaa vaikuttaa osallistumishalukkuuteen, niin kuin eräs vastaaja havainnollisti.

”Olen ollut hiljaa enkä ole halunnut kertoa mielipidettäni. Sanotaan, että useat ihmiset ilmaisevat ensin mielipiteensä ja ovat samaa mieltä keskenään, ja sitten minä en ehkä ole samaa mieltä heidän kanssaan. Niin olen ajattelut, että jokin asia on näin, mutta minä ajattelen ehkä vähän eri tavalla enkä ole

sanonut mitä ajattelen. [...] Tietenkin jos minulta kysytään mitä mieltä olen, niin sanoisin mielipiteeni, mutta en välttämättä keskeyttäisi keskustelua, ellei asia olisi todella suuri tai merkittävä minulle. Mutta jos sillä ei ehkä ole väliä ja toisenkin ehdotus toimii hyvin. Mutta kuten sanoin, kaikki riippuu tilanteesta.” (H3)

Tiedon jakaminen virtuaalitiimeissä on tehottomampaa kuin perinteisissä tiimeissä. Lisäksi monimuotoisuus kuten arvot, odotukset ja erilaiset käyttäytymismallit saattavat vaikuttaa tiimin tiedonjakoon. (Han & Beyerlein, 2016, 368.) Kuitenkin virtuaalitiimien jäsenten luottamuksen ja tiedonjaon välillä on positiivinen yhteys. (Hao ym. 2022.)

”Virtuaaliympäristössä tiedottaminen ja kaikkien pitäminen ajan tasalla on tietysti ihan todella tärkeää. Että kyllä sellainen jatkuva informaatiotulva voi olla jopa raskasta, kun suurin osa tulee tekstimuodossa ja usein se tiedottaminen voi tulla sillä lailla vähitellen, kun asiat muuttuu nopeasti. [...] No esimerkiksi useasti tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa prosesseihin ja projekteihin, niin silloin tavallaan niitä tiimin ulkopuolisia muita henkilöitä joudutaan tiedottamaan moneen kertaan, kun tilanteet muuttuu.” (H4)

”Välillä tuntuu enemmän niin, että koko ajan tulee tietoa kaikkiin mahdollisiin viestimiin ja sitten ennen, kun on edes ehtinyt lukea sitä ensimmäistä, niin tuleekin jo uutta tietoa ja pahimmillaan sellaista mikä korvaa sen edellisen.” (H7)

Virtuaalitiimeissä tiedon jakaminen on ensiarvoisen tärkeää, vaikka virtuaalinen ympäristö voi aiheuttaa haasteita erilaisten etäisyyksien vuoksi. Tiedonjaossa tulisikin noudattaa tarkkaavaisuutta ja harkintaa, ennen kuin tietoa jaetaan.

Ideointi yhteistyössä

Kolmannen pääteeman viimeinen alateema on ideointi yhteistyössä. Inklusiivisella johtamisella tiimin johtaja tai valmentaja voi innostaa tiimiään olemaan luovia ja näin edistää innovointia. Aineistosta myös ilmeni, että virtuaalitiimeissä tiimin jäsenillä on mahdollisuus kokeilla avoimesti uusia asioita ja pyrkiä löytämään ratkaisuja ongelmiin itsenäisesti tai tiimin tuella.

”Meillä on yrityksessä tosi erilaisia ihmisiä eri maista, enimmäkseen Euroopasta ja Aasiasta. Ja on sellainen kannustava ilmapiiri. Lisäksi kun tehdään markkinointia ja erityisesti sosiaalisessa mediassa pitää koko ajan olla uusia ideoita ja testata kaikkea, niin on tosi tärkeää, että mahdollisimman monet jakavat ideoita, jotta keskustelemalla voidaan pallotella ideoita ja luoda onnistumisia.” (H2)

Aika avoimesti meitä kehoitetaan kokeilemaan uusia juttuja ja vapaasti saadaa testata asioita. Ensinnäkin tietysti pienemmässä mittakaavassa ja sitten jos ne tuntuu toimivan, niin pitchataan idea eteenpäin. (H7)

”Kyllähän jo se, että työskentelee paljon itsenäisesti, on sellaista eräänlaista ideointia, kun pitää välillä löytää ratkaisuja sellaisiin ongelmiin, mitä ei ole aiemmin tullut vastaan. Ja siihen kannustetaan. Usein myös niitä omia ideoita kehoitetaan jakamaan, jotta muutkin voisi saada inspiraatioita sitten niistä.” (H8)

Inklusiivisella johtamisella on myönteinen yhteys innovatiiviseen työikäytymiseen erityisesti silloin, kun tiimin jäsenet tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi (Javed, 2019). Aineiston perusteella monet haastateltavat kokevat avoimen ja innostavan ilmapiirin yhdeksi keskeiseksi tekijäksi virtuaalitiimissä.

”Pitää kyllä sanoa, ettei ole koskaan ollut sellaista tilannetta, ettei olisi niin kun uskaltanut tai kehdannut sanoa omaa mielipidettä. Tai että meillä on kyllä niin sellainen ilmapiiri, että kannustetaan niitä erilaisempiakin mielipiteitä jakamaan. [...] ja kun asiakkaat on kuitenkin loppupeleissä kaikkein tärkeimmät, niin ennemmin kannustetaan sellaiseen jopa hulluun ideointiin, että vois tulla niitä out of the box -ideoita ja sitä kautta sitten parempia tuloksia.” (H6)

”Mielestäni monet ovat todella avoimia ja se [yrityksen ilmapiiri] on hyvin avoin. Tuntuu, että kaikilla on tilaa ilmaista itseään ja osallistua, jos he haluavat. [...] Ei ole ketään, joka vaikenisi. Tai että meillä olisi jonkinlainen vaikenemisen kulttuuri, niin ei. Luulen että se johtuu siitä, että meidän tiimi on aika pieni.” (H3)

Inklusiivisella ilmapiirillä on myönteinen yhteys korkeaan tiedonjakoon ja luovuuteen monikansallisissa tiimeissä. (Bodla ym. 2018.) Aineiston perusteella tiimien jäsenet uskalsivat sanoa mielipiteensä ja heitä jopa rohkaistiin luovaan ideointiin. Voidaan siis tulkita, että näissä monikansallisissa virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet uskaltavat ideoita vapaasti, joka voi olla inklusiivisen ilmapiirin ansiota.

6 Pohdinta

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä monikansallisten virtuaalitiimien jäsenten kokemuksista inklusiivisesta ilmapiiristä. Tavoitteena oli tutkia tekijöitä, jotka ovat yhteydessä inklusiivisen ilmapiiriin muodostumiseen ja sen kohtaamiin haasteisiin monikansallisissa virtuaalitiimeissä tiimin jäsenten kokemusten kautta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, koska aiheesta ei ole tehty kovin paljon tutkimuksia. Tutkimuksen tavoitteena olikin lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja samalla lisätä tutkimusta inklusiivisen ilmapiirin yhteydestä monikansallisiin virtuaalitiimeihin, joita ei juuri ole vielä tehty. Tutkimukselle oli asetettu seuraava päätutkimuskysymys

- Miten monikansallisten virtuaalitiimien jäsenet kokevat inklusiivisen ilmapiirin toteutuvan tiimeissään?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi seuraavalla alatutkimuskysymyksellä pyrittiin syventämään ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä:

- Millaisia haasteita inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen kohtaa monikansallisissa virtuaalitiimeissä?

Nishiin (2013) mukaan inklusiivinen ilmapiiri koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tietoisista käytännöistä, vuorovaikutuksesta ja osallistamisesta päätöksentekoon. Näitä kolmea ulottuvuutta hyödynnettiin tutkimuksen tulosten analysoinnissa teemoittelun apuna. Lisäksi aineistosta nostettiin näiden teemojen alle nousseita alateemoja ja saatuja tuloksia verrattiin aiempaan teoriaan.

Inklusiivista johtamista pidetään universaalina käsitteenä, mutta todellisuudessa suurin osa inklusiivisen johtamisen tutkimuksista on tehty Länsimaissa. Kuitenkin muutamien Kiinassa suoritettujen tutkimusten mukaan inklusiivisen johtamisen hyödyt vaikuttavat olevan nähtävissä myös laajemmin. (Ye ym. 2019.) Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että vaikka inklusiivista johtamista ei olisi määritelty organisaatiossa, monet inklusiiviseen ilmapiiriin liittyvät tekijät ovat läsnä kaikessa organisaation toiminnassa.

Tutkimuksen tulosten perusteella inklusiivinen ilmapiiri toteutuu kaikissa monikansallisissa virtuaalitiimeissä, vaikka sen taso ja käytännöt vaihtelevat. Haastateltavat esimerkiksi kokevat voivansa puhua avoimesti tiimeissä, heitä osallistetaan päätöksentekoon, heillä on paljon autonomiaa ja että inklusiivista ilmapiiriä edistetään tietoisilla käytännöillä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että näissä monikansallisissa virtuaalitiimeissä inklusiivinen ilmapiiri on suhteellisen vahva ja että niissä yksilöiden näkemyksiä arvostetaan ja heidät nähdään osana organisaatiota.

Monikansalliset virtuaalitiimit ovat poikkeuksellisia tiimityöskentelyn muotoja, ja siksi tiimin johtajan rooli korostuu niissä. Teknisen osaamisen ohella on olennaisen tärkeää arvioida johtajan inklusiivisen tiimin johtamisen taitoja. Tulosten saavuttamisen ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen on oltava ensiluokkaista, jotta tiimi voi menestyä. Vaikka virtuaalityöskentely mahdollistaa jatkuvan työskentelyn ympäri maailmaa, se ei välttämättä takaa toivottuja tuloksia, jos lepoaikaa ei ole riittävästi ja elämänlaatu kärsii. Inklusiivisen johtajan tehtävänä on tarjota tiimin jäsenille tarvittavaa tukea ja joustavuutta, jotta he voivat suoriutua tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. (Derven, 2016, 4.)

Virtuaalinen ympäristö luo myös tiettyjä haasteita inklusiivisen ilmapiirin toteutumiselle. Fyysisen läsnäolon puuttuessa yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen ja ylläpitäminen on haastavaa, vaikka se on keskeinen osa inklusiivista ilmapiiriä. Virtuaalisessa ympäristössä tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että jokainen tiimin jäsen tuntee olevansa osana ryhmää ja kokee, että heidän panoksensa organisaatioon on arvokas. Tämä vaatii aktiivista inklusiivista johtamista ja käytäntöjä, jotta inklusiivinen ilmapiiri toteutuu aidosti. Aineiston perusteella eräs haastateltava

Monikansallisissa virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet ovat todennäköisemmin erilaisista kulttuureista erilaisilla kokemuksilla ja taustoilla. Virtuaalitiimien jäsenten näkyvät ominaisuudet eivät ole ainoita tekijöitä, jotka he tuovat tiimiin. Iän ja etnisen taustan lisäksi esimerkiksi arvot ja kulttuuritausta vaikuttavat tiimin toimintaan. Tiimin jäsenillä on sekä luontaista monimuotoisuutta, että hankittua monimuotoisuutta. Hankittua monimuotoisuutta on esimerkiksi koulutus, kielitaito ja taidot sovittaa yhteen erilaisia kulttuureja. (Derven, 2016, 2.) Aineiston perusteella monikansallisuus ei tuonut esiin

ainoastaan myönteisiä ominaisuuksia, vaan erityisesti kielellinen monimuotoisuus koettiin haasteelliseksi, mikä vaikutti tiimin inklusiiviseen ilmapiiriin.

Inklusiivinen ilmapiiri kohtaakin haasteita esimerkiksi kielellisen osaamisen, konfliktien ja virheiden kautta. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kielelliset haasteet vaikuttavat siihen, miten inklusiivista ilmapiiriä luodaan ja keiden välille syntyy läheisempiä suhteita tiimin jäsenten kesken. Ne tiimin jäsenet, joilla oli yhteinen kieli ja kulttuuritausta, muodostivat helpommin läheisiä suhteita keskenään, jolloin osa tiimistä saattoi jäädä ulkopuoliseksi. Tällöin tiimin inklusiivinen ilmapiiri ei toteudu kaikilta osin, sillä kaikkien tiimin jäsenten ei koeta olevan samalla tavalla osallisia ja arvostettuja.

Lisäksi inklusiivisen ilmapiirin toteutuminen kohtasi suuria haasteita virheiden myöntämisessä. Aineiston perusteella monilla oli vaikeuksia puhua virheistään tai myöntää niitä, vaikka niistä ei tulisi mitään seurauksia. Tämä viittaa siihen, että tiimeissä ei vallitse täysin psykologisesti turvallinen tila. Inklusiivisessa ilmapiirissä tulisi vallita tila, jossa kaikki tiimin jäsenet voivat ilmaista itseään avoimesti ja myöntää virheensä rehellisesti ilman pelkoa siitä, että muiden tiimin jäsenten käsitykset heistä muuttuvat. Inklusiivisen ilmapiirin puute ilmenee hyvin tässä, sillä vaikka tiimin jäsenillä on paljon vapautta ja autonomiaa, eivät he aina koe oloaan tarpeeksi turvalliseksi puhuakseen virheistään.

Konfliktien ilmeneminen monikansallisissa virtuaalitiimeissä koettiin harvinaiseksi, johtuen mahdollisesta etäisyydestä. Tiimeissä tapahtuvat konfliktit voidaan kuitenkin usein tulkita henkilökohtaisesti, mikä saa aikaan tuntemuksen henkilökohtaisesta hyökkäyksestä itseään kohtaan (Nishii, 2013). Aineiston perusteella kuitenkin vaikuttaa siltä, että näissä virtuaalitiimeissä ilmenevät konfliktit ovat asiakeskeisiä, eivätkä ne juuri vaikuta tiimin inklusiiviseen ilmapiiriin.

Monikansallisten virtuaalitiimien menestyksen kannalta inklusiivisella johtamisella on myös merkittävä vaikutus tiimin ilmapiiriin. Sen ansiosta tiimin jäsenten parhaat ideat kukoistavat ja heidän taitonsa täydentävät toisiaan. Inklusiivinen johtaja luo tällöin ympäristön, mikä rohkaisee tiimin jäseniä ideoimaan ja voimaantumaa. Inklusiivinen johtaminen on tärkeää erityisesti monikansallisissa virtuaalitiimeissä, jolloin johtajan tulee olla herkkä ymmärtämään jäsenten taustoja ja mahdollisia ennakkoluuloja, jotka voivat vaikuttaa jäsenten osallistumisen tasoon. Kulttuurinormit muovaavat yksilöiden asenteita, käsitystä hierarkioista ja itsevarmuutta. (Derven, 2016, 2.)

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Tutkimuksessa tunnistettiin joitakin rajoituksia. Ensimmäkin tutkimuksen aineisto on kerätty yhtenä ajankohtana, mikä rajoittaa kykyä kuvata inklusiivisen ilmapiirin dynaamista luonnetta. Tämä ajallinen rajoitus estää pitkäaikaisten muutosten ja kehityksen seuraamisen virtuaalitiimien ilmapiirissä. Lisäksi on huomioitava, että tutkimus on toteutettu laadullisena poikkileikkaustutkimuksen, jonka aineisto on kerätty haastatteluilla. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset kuvaavat vain tiettyä ajankohtaa ja kontekstia, mikä voi vaikeuttaa tutkimuksen toistettavuutta.

Tätä tutkimusta varten haastateltavat henkilöt toimivat virtuaalitiimeissä vapaaehtoisesti, eivät esimerkiksi pakon edessä. Tämä valintaperuste saattaa vaikuttaa tuloksiin, sillä satunnaisotannalla toteutettu tutkimus voisi tarjota erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia inklusiivisen ilmapiirin toteutumisesta monikansallisissa virtuaalitiimeissä.

Myös tutkimustulosten analysoinnissa tulee huomioida mahdolliset kielelliset rajoitteet, sillä osa haastateltavista vastasi kysymyksiin omalla äidinkielellään ja osa ei. Lisäksi kaikki haastattelut käännettiin suomeksi ennen niiden tulkitsemista. Nämä seikat on otettava huomioon tulosten tulkinnassa, sillä kielelliset haasteet voivat vaikuttaa vastausten syvällisyyteen ja tarkkuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuudella, luotettavuudella ja eettisyydellä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten muut, kuten kollegat ja yleisö hyväksyvät tulokset ja luottavat tutkimuksen olleen tehty asianmukaisesti. Luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan hyödyntäneensä perusteltuja lähestymistapoja ammattitaitonsa ansiosta. Eettisyydellä taas tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen ajan. (Juuti & Puusa, 2020, 167–168.) Laadukkaan aineiston varmistamiseksi haastattelurungon tulee olla hyvä. Teemahaastattelussa kannattaa myös etukäteen miettiä, mitä teemoja voidaan syventää. Aineiston laadun varmistamiseksi teknisten välineiden tulee olla myös kunnossa. Lisäksi aineiston välittömällä litteroinnilla voidaan parantaa haastattelun laatua. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 184–185.) Tutkimuksessa pyrittiin haastattelutilanteiden objektiivisuuteen ja mahdollisimman johdattelemattomaan kysymyksenasetteluun. Kuitenkin näistä varotoimenpiteistä huolimatta subjektiivisuuden

mahdollisuutta ei voida täysin poistaa. Lisäksi haastateltavat saattavat pyrkiä vastaamaan tutkijan odotusten mukaisesti, mikä voi johtaa tulosten vääristymiseen.

Tutkimuseettinen keskustelu on usein keskittynyt informoidun suostumukseen, vaikka tutkimuseettiset kysymykset ovat laajempia. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 66). Eettiset kysymykset koskevat tutkimuksen jokaista vaihetta. Eettiset ongelmat ovat monitahoisia, kun haastateltaviin henkilöihin ollaan suorassa kontaktissa, kuten haastatteluissa. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 19–20.)

Tutkijan ja tutkittavan välistä suhdetta voidaan tarkastella ainakin kolmella erilaisella lähestymistavalla: suhde voi olla irrallaan oleva, hieman osallistuva tai aktiivisesti osallistuva. Erityisesti suhteen ollessa vuorovaikutteisempi, muuttuvat tutkimuseettiset kysymykset monimutkaisemmiksi. Tällöin tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomioita luottamuksen luomiseen ja säilyttämiseen, anonymiteetin varmistamiseen ja henkilöiden arvojen kunnioittamiseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 66–67.) Anonymiteetin säilyttäminen, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ovat keskeisiä tekijöitä tutkittavien suojaamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156).

Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytäntöjä. Haastateltaville toimitettiin tietosuojaseloste sekä heille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan. Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimuksen aikana kaikkien haastateltavien henkilöllisyys suojattiin koodaamalla. Heihin viitataan numeroilla H1–H8. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen haastatteluaineisto ja osallistujien tunnistetiedot hävitetään tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Haastattelu on ihmisten välistä kommunikaatiota, joka perustuu kielen käyttöön. Kielellisissä ilmauksissa voi ilmetä epäselvyyttä esimerkiksi kielellisten haasteiden takia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48, 53.) Tässä tutkimuksessa yli puolet haastateltavista ei vastannut omalla äidinkielellään. Haastattelurunko laadittiin suomeksi ja käännettiin englanniksi, jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan haastattelukysymyksiin etukäteen. Kuitenkin esimerkiksi eräs haastateltava halusi vastata äidinkielellään ruotsiksi, vaikka kysymykset olivat englanniksi, koska hän koki pystyvänsä vastaamaan kokonaisvaltaisemmin ja paremmin kysymyksiin. Vaikka kaikki vastaukset on pyritty kääntämään tarkasti ja täsmällisesti suomeksi säilyttäen niiden alkuperäinen merkitys.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia monikansallisten virtuaalitiimien jäsenillä on inklusiivisen ilmapiirin toteutumisesta. Tutkimuksen aikana ilmeni myös muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla voidaan syventää ja laajentaa ymmärrystä aiheesta.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksen haastattelemalla kahdeksaa eri organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Laadullisella lähestymistavalla lisättiin syvällistä ymmärrystä haastateltavien kokemuksista ja tutkittavasta ilmiöstä. Jatkotutkimuksissa aihetta voitaisiin kuitenkin tutkia laajemmin erilaisilla tutkimusmenetelmillä.

Pitkittäistutkimuksen avulla voitaisiin tutkia esimerkiksi yhtä tiimiä pidemmän aikaa, mikä mahdollistaisi tiimin kehityksen ja dynamiikan muutoksen yhteyden arvioinnin tiimin inklusiiviseen ilmapiiriin. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin taas kerätä laajempi aineisto, jonka avulla voitaisiin arvioida esimerkiksi inklusiivisen ilmapiirin vaikutusta tiimin suoriutumiseen.

Työntekijöiden kokemukset ja asenteet etätyötä kohtaan vaihtelevat maittain ja kulttuurierot vaikuttavat etätyön kokemuksiin (Tsang ym. 2023). Tämän tutkimuksen haastateltavat henkilöt koostuivat henkilöistä, jotka halusivat tehdä etätöistä sekä suuri osa heistä oli länsimaalaisia ja suhteellisen nuoria, jopa diginatiiveja. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella laajempaa ja monimuotoisempaa osallistujajoukkoa esimerkiksi eri ikäryhmät ja kulttuuritaustat huomioiden.

Lopuksi inklusiivisen ilmapiirin toteutumista olisi syytä tutkia tarkemmin myös johtajien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa osalla haastateltavista oli johdettavia tai alaisia, mutta pelkästään johtajien kokemusten tutkiminen voisi tuoda lisäarvoa aiheelle. Inklusiivinen johtaminen on merkittävä tekijä inklusiivisen ilmapiirin johtamisessa, jonka vuoksi johtajien haastattelut voisivat tarjota arvokasta tietoa.

Lähteet

- Algesheimer, R. – Dholakia, U. M. – Gurău, C. (2011) Virtual team performance in a highly competitive environment. *Group & Organization Management*, Vol. 36 (2), 161–190.
- Baumeister, R. F. – Leary, M. R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117 (3), 497–529.
- Bodla, A. A. – Tang, N. – Jiang, W. – Tian, L. (2018) Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, Vol. 24 (5), 711–729.
- Bradley, C. (2021) Action research – double the outcome. Teoksessa: *Handbook of qualitative research methodologies in workplace contexts*, toim. Crossman, J. – Bordia, S., 30–46. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.
- Byrd, M. Y. (2022) Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, Vol. 25 (2), 145–162.
- Cascio, W. F. – Shurygailo, S. (2003) E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*, Vol. 31 (4), 362–376.
- Carmeli, A. – Palmon, R. – Ziv, E. (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, Vol. 22 (3), 250–260.
- Chen, L. – Luo, F. – Zhu, X. – Huang, X. – Liu, Y. (2020) Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 1–16.
- Choi, S. B. – Tran, T. B. H. – Kang, S.-W. (2017) Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 18 (6), 1877–1901.
- Chung, B. G. – Dean, M. A. – Ehrhart, K. H. (2021) Inclusion values, practices and intellectual capital predicting organizational outcomes. *Personnel Review*, Vol. 50 (2), 709–730.

- Cohen, S. G. – Bailey, D. E. (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 239–290.
- Coppola, N. W. – Hiltz, S. R. – Rotter, N. G. (2004) Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 47 (2), 95–104.
- Daya, P. (2014) Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 33 (3), 293–308.
- Derven, Marjorie (2016) Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and commercial training*, Vol. 48 (1), 1–8.
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 33 (3), 220–234.
- Edmondson A. C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2004) Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Teoksessa: *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, toim. Kramer, R. M. – Cook, K. S. 239–272. Russell Sage Foundation. New York.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications. London.
- Fauville, G. – Luo, M. – Queiroz, A.C.M. – Bailenson, J.N. – Hancock, J. (2021) Zoom exhaustion & fatigue scale. *Computers in human behavior reports* Vol. 4, 1–10.
- Ferdman, B. M. – Avigdor, A. – Braun, D. – Konkin, J. – Kuzmycz, D. (2010) Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 11 (3), 6–26.
- Ferdman, B. M. (2014) The practice of inclusion in diverse organizations: toward a systemic and inclusive framework. Teoksessa: *Diversity at work: the practice of inclusion*, toim. B. M. Ferdman B. M. – B. Deane, B. Jossey-Bass. 49–85. A Wiley Brand. San Francisco.
- Ferdman, B. M. (2017) Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53 (2), 235–263.

- Filstad, C. – Traavik, L. E. M. – Gorli, M. (2019) Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 (2), 116–142.
- Gálvez, A. – Martínez, M. J. – Pérez, C. (2011) Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, Vol. 16 (3–4), 273–297.
- Gaudes, A. – Hamilton-Bogart, B. – Marsh, S. – Robinson, H. (2007) A framework for constructing effective virtual teams. *The Journal of E-working*, Vol. 1, 83–97.
- Gibson, C. B. – Gibbs, J. L. (2006) Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 (3), 451–495.
- Gilson, L. L. – Maynard, M. T. – Vartiainen, M – Hakonen, M. (2015) Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* Vol. 41 (5), 1313–1337.
- Gilson, L. L. – Costa, P. – O’Neill, T. A. – Maynard, M. T. (2021) Putting the “team” back into virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 50 (1), 1–10.
- Golja, T. – Požega, S. (2012) Inclusive business – What it is all about? Managing inclusive companies. *International review of management and marketing* Vol. 2 (1), 22–42.
- Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol. 25 (2), 161–178.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016) The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *The Journal of Management Development*, Vol. 35 (8), 985–1010.
- Greenberg, P. S. – Greenberg, R. H. – Antonucci, Y. L. (2007) Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, Vol. 50 (4), 325–333.
- Han, S. J. – Beyerlein, M. (2016) Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Research*, Vol. 47 (4), 351–383.
- Hao, Q. – Zhang, B. – Shi, Y. – Yang, Q. (2022) How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 1–14.

- Hays-Thomas, R. – Bendick, M. (2013) Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (3), 193–205.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja Kirjoita*. 13. uud. p. Tammi. Keuruu.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. uud. p. Gaudeamus. Helsinki.
- Hoegl, M. – Muethel, M. (2016) Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, Vol. 47 (1), 7–12.
- Jarvenpaa, S. L. – Shaw, T. R. – Staples, D. S. (2004) Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, Vol. 15 (3), 250–267.
- Javed, B. – Abdullah, I. – Zaffar, M. A. – Haque, A. – Rubab, U. (2019) Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, Vol. 25 (4), 554–571.
- de Jong, B. – Gillespie, N. – Williamson, I. – Gill, C. (2021) Trust consensus within culturally diverse teams: A multistudy investigation. *Journal of management* Vol. 47 (8), 2135–2168.
- Kahn, William A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), 692–724.
- Kirkman, B. L. – Rosen, B. – Gibson, C. B. – Tesluk, P. E. – McPherson, S. O. (2002) Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 16 (3), 67–79.
- Kirkman, B. L. – Mathieu, J. E. (2005) The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, Vol. 31 (5), 700–718.
- Klitmøller, A., & Luring, J. (2013) When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business : JWB*, Vol. 48 (3), 398–406.
- Kuknor, S. & Bhattacharya, S. (2020) Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*. Vol. 46 (9), 771–797.
- Kuknor, S. – Bhattacharya, S. (2021) Exploring organizational inclusion and inclusive leadership in Indian companies. *European Business Review*, Vol. 33 (3), 450–464.

- Lauring, J. – Jonasson, C. (2018) Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, Vol. 28 (3), 392–409.
- Lechner, A. – Mortlock., J. T. (2022) How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational dynamics*, Vol. 51 (2), 1–9.
- Lim, J. Y. K. (2022) Gender and psychological safety in virtual teams: the role of awareness types enabled by information technologies. *Team Performance Management*, Vol. 28, (5/6), 351–366.
- Lin, C.-N. – Roan, J. (2022) Identifying the development stages of virtual teams – An application of social network analysis. *Information Technology & People (West Linn, Or.)*, Vol. 35 (7), 2368–2392.
- Maloney, M. M. – Zellmer-Bruhn, M. (2006) Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams. *Management International Review*, Vol. 46 (6), 697–720.
- Martins, L. L. – Gilson, L. L. – Maynard, M. T. (2004) Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, Vol. 30 (6), 805–835.
- Miao, Q. – Eva, N. – Newman, A. – Cooper, B. (2019) Ceo entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: the mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, Vol. 57 (3), 1119–1135.
- Meng, W. – Xu, Z. – Abuliezi, Z. – Lyu, Y. – Zhang, Q. (2023) Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14, 1052732–1052732.
- Mor Barak, M. E. – Cherin, D. A. – Berkman, S. (1998) Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34 (1), 82–104.
- Mor Barak, M. E. (2015) Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human service organizations, management, leadership & governance*, Vol. 39 (2), 83–88.
- Morrison-Smith, S. – Ruiz, J. (2020) Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, Vol. 2 (6), 1–33.

- Mortensen, M. – Hinds, P. J. (2001) Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 (3), 212–238.
- Mroz, J. E. – Allen, J. A. – Verhoeven, D. C. – Shuffler, M. L. (2018) Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society*, Vol. 27 (6), 484–491.
- Nakamura, Y. T. – Milner, J. (2023) Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational dynamics* Vol. 52 (1), 1–7.
- Nembhard, I. M. – Edmondson, A. C. (2006) Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (7), 941–966.
- Newell, S. – Swan, J. (2000) Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*. Vol. 53 (10), 1287–1328.
- Nishii, L. H. – Mayer, D. M. (2009) Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (6), 1412–1426.
- Nishii, L. H. (2013) The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 (6), 1754–1774.
- Orekoya, I. O. (2024) Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 (1), 94–115.
- Owens, D. – Khazanchi, D. (2018) Exploring the impact of technology capabilities on trust in virtual teams. *American journal of business* Vol.33 (4), 157–178.
- Pangil, F. – Moi Chan, J. (2014) The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 (1), 92–106.
- Park, S. – Jeong, S. – Chai, D. S. (2021) Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in developing human resources* Vol. 23 (3), 222–236.

- Pelled, L. H. – Eisenhardt, K. M. – Xin, K. R. (1999) Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1), 1–28.
- Peñarroja, V. – Orengo, V. – Zornoza, A. – Sánchez, J. – Ripoll, P. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, Vol. 48, 9–16.
- Perry, E. L. – Block, C. J. – Noumair, D. A. (2021) Leading in: inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 40 (4), 430–447.
- Powell, A. – Piccoli, G. – Ives, B. (2004) Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, Vol. 35 (1), 6–36.
- Puusa, A. – Juuti, P. – Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Randel, A E – Galvin, B. M. – Shore, L. M. – Ehrhart, K. H. – Chung, B. G. – Dean, M. A. – Kedharnath, U. (2018) Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, Vol. 28 (2), 190–203.
- Reiter-Palmon, R. – Kennel, V. – Allen, J. A. (2021) Teams in small organizations: conceptual, methodological, and practical considerations. *Frontiers in psychology*, Vol. 12, 1–15.
- Roberson, Quinetta. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, Vol. 31 (2), 212–236.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.
- Shore, L. M. – Randel, A. E. – Chung, B. G. – Dean, M. A. – Ehrhart, K. H. – Singh, G. (2011) Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), 1262–1289.
- Shore, L. M. – Cleveland, J. N. – Sanchez, D. (2018) Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, Vol. 28 (2), 176–189.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022) Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management*, Vol. 47 (4), 723–754.

- Song, J. – Wang, D. – He, C. (2023) Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior? *European Management Journal*, Vol. 41 (2), 292–301.
- Torres, S. – Orhan, M. A. (2023) How it started, how It's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of leaders and leadership*, Vol. 26 (1), 1–21.
- Traavik, L. E. M. – Adavikolanu, A. V. (2016) Attitudes towards diversity: Evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 (3), 450–466.
- Tsang, S. – Liu, Z. – Nguyen, T. (2023) Work-from-home intention during the covid-19 pandemic: a perspective integrating inclusive leadership and protection motivation theory. *International journal of manpower*, Vol. 45 (2), 279–298.
- Townsend, A. M. – de Marie, S. M. – Hendrickson, A. R. (1998) Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12 (3), 17–29.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Qian, Z. – Wang, D. (2022) The double-edged sword effect of inclusive leadership on employee presenteeism. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, Vol. 42 (27), 23400–23412.
- Veli Korkmaz, A. – Van Engen, M. – Knappert, L. – Schalk, R. (2022) About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human resource management review* Vol 32 (4) 1–20.
- Volk, S. – Köhler, T. – Pudelko, M. (2014) Brain drain: The cognitive neuroscience of foreign language processing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45 (7), 862–885.
- Wasserman, I. – Gallegos, P. – Ferdman, B. (2008) Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. Teoksessa: *Diversity Resistance in Organizations*, toim. Kecia, T. 175–200. Routledge. Gerogia.
- Wei, L. H., Thurasamy, R., & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*, 56(6), 1285–1305

- Ye, Q. – Duanxu W. – Weixiao G. (2019) Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European management journal*, Vol. 37 (4), 468–480.
- Zheng, X. – Xiaoling, Y. – Ismael, D. – Mingchuan, Y. (2018) Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 39 (7), 882–895.
- Zigurs, I. (2003) Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational dynamics*, Vol. 31 (4), 339–351.

Liitteet

Liite 1. Sähköposti osallistujille

Hello,

I hope this email finds you well. I am writing to provide you with the necessary documents related to my thesis project. Attached, you will find the interview questionnaire designed for the research, as well as the privacy notice outlining how any personal information gathered during the interviews will be handled and protected.

Your participation in this study is greatly appreciated, and your insights will contribute significantly to the research findings. Should you have any questions or require further clarification regarding the interview or the privacy notice, please do not hesitate to reach out to me.

Thank you once again for your time and willingness to participate in this research endeavor.

Warm regards,

Annika Anttila

Student at Turku School of Economics

annika.el.anttila@utu.fi

Liite 2. Tietosuojailmoitus



A privacy notice

Name of the register	THESIS: Inclusive leadership in multicultural virtual teams
Data Controller	Annika Anttila Turku School of Economics
Contact information of the responsible person	Annika Anttila annika.el.anttila@utu.fi
Purpose and legal basis for the processing of personal data	The data is collected solely for the purpose of this thesis and will be destroyed six months after the completion of the study. The legal basis for processing personal data in the Article 6 of the EU General Data Protection Regulation is: <input checked="" type="checkbox"/> Processing is necessary for scientific research (public interest, Point 1a of the Article 6) <input type="checkbox"/> Data subject has given their consent to processing personal data (consent, Point 1e of the Article 6) <input type="checkbox"/> Other, what
Processed personal data:	The registry stores the following information about the registered individual: gender, age, size category of the employing organization, and industry sector.
Recipients and recipient groups of personal data	The data will not be transferred or disclosed to parties outside the research group.
Information on transferring data to third countries	Personal data will not be disclosed to parties outside the EU or the European Economic Area.
Retention period of personal data or criteria for its determination	The recorded interviews will be transcribed into text files and the recordings will be destroyed. Simultaneously, the research data will be anonymised by erasing identifiable personal data. Personal data is stored until 31 December 2024, after which the data is disposed of securely.
Rights of the data subject	The data subject has the right to access their personal data retained by the the Data Controller, the right to rectification or erasure of data, and the right to restrict or object the processing of data. The right to erasure is not applied in scientific or historic research purposes in so far as the right to erasure is likely to render impossible or seriously impair the achievement of the objectives of that processing. The realisation of the right to erasure is assessed on a case-by-case basis. The data subject has the right to lodge a complaint with the supervisory authority.
Information on the source of personal data	All data is collected directly from those who participate in the interviews for the study.
Information on the existence of automatic decision-making, including profiling	The data will not be used for automatic decision-making or profiling.

Liite 3. Haastattelurunko suomeksi

Perustiedot

Ikä

Sukupuoli

Tehtävänimike

Työkokemus

Työkokemus nykyisessä organisaatiossa

Organisaation koko/tiimin koko

Inklusiivinen johtaminen

Onko inklusiivinen johtaminen sinulle tuttu termi? Mitä se mielestäsi on?

Millaisia käytäntöjä pidät inklusiivisena johtamisena?

(Onko organisaatio määritellyt inklusiivisen johtamisen periaatteita/ohjeita?)

Onko tiimissä selkeä johtaja/esihenkilö? Onko johtaja virallinen vai epävirallinen?

Miten tiimin monimuotoisuus näkyy päätöksenteossa?

Oletko huomannut inklusiivisella johtamisella olevan erityisesti myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia tiimin toimintaan?

Psykologinen turvallisuus

Koetko, että virheistä tai toimimattomista asioista voi keskustella avoimesti tiimissä?

Miten tiimeissä rohkaistaan avoimuuteen ja virheistä oppimiseen?

Pyritäänkö organisaatiossa edistämään turvallista ilmapiiriä konkreettisin keinoin?
Millaisin

Miten tiimissä käsitellään konflikteja? Kerro esimerkki

(Virtuaalinen) kommunikaatio tiimissä

Miten/missä kommunikoit tiimin kanssa?

Miten monikansallisuus vaikuttaa tiimin kommunikaatioon?

Koetko, että kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua keskusteluun?

Oletko yleensä saanut ilmaista oman mielipiteesi? Jos joskus et, niin miksi?

Liite 4. Haastattelurunko englanniksi

Background Information

Age

Gender

Job Title

Work Experience

Current work experience in this organization

Organization size/Team size

Inclusive Leadership

Are you familiar with the term inclusive leadership? What does it mean to you?

What practices do you consider inclusive leadership?

Has the organization defined principles/guidelines for inclusive leadership?

Does the team have a designated leader or supervisor? Is the leader formal or informal?

How does the diversity of the team influence decision-making?

Have you observed any particularly positive or negative effects of inclusive leadership on team performance?

Psychological Safety

Do you feel that mistakes or ineffective practices can be openly discussed within the team?

How is openness and learning from mistakes encouraged within the team?

Does the organization actively promote a safe environment through concrete measures? How?

How are conflicts handled within the team? Can you provide an example?

(Virtual) Communication in the Team

How/where do you communicate with the team?

How does multiculturalism impact team communication?

Do you feel that all team members have the opportunity to be heard and participate in discussions?

Have you generally been able to express your own opinion? If not, why not?