



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Johtamisen merkitys luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Elina Seppänen

Ohjaaja:
KTM Sari Laine

21.12.2025

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisaatio

Tekijä: Elina Seppänen

Otsikko: Johtamisen merkitys luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä

Ohjaaja: KTM Sari Laine

Sivumäärä: 43 sivua (+ liitteet 1 sivu)

Päivämäärä: 21.12.2025

Tiivistelmä

Tutkimusten mukaan luottamus on keskeinen tekijä tiimien hyvinvoinnille, sitoutumiselle ja tehokkuudelle. Virtuaalitiimien yleistymisen on globalisaation, digitaalisten työvälineiden kehityksen ja joustavan työn myötä lisännyt tarvetta ymmärtää miten luottamus rakentuu ilman fyysistä läsnäoloa. Virtuaalisissa ympäristöissä luottamus rakentuu eri tavoin kuin kasvokkain tehtävässä työssä, ja sen muodostuminen on herkkä prosessi, jossa johtajuus voi näyttäytyä luottamuksen keskeisenä mahdollistajana. Tämän tutkielman tutkimuskysymyksenä onkin: Millainen merkitys johtamisella on luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä?

Tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten luottamus rakentuu virtuaalitiimeissä ja millainen merkitys johtamisella on luottamuksen rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka pääasiallisina lähteinä on käytetty virtuaalitiimeihin, luottamukseen työssä ja virtuaalijohtamiseen liittyviä tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita.

Virtuaalitiimeissä luottamus kehittyy vaiheittain. Aluksi virtuaalitiimissä jäsenten välille rakentuu oletuksiin perustuva nopea luottamus, jota selkeys, yhteiset tavoitteet ja aktiivinen johtaminen vahvistavat. Pidempiaikainen luottamus rakentuu toistuvien kokemusten varassa ja perustuu empatiaan, johdonmukaisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Johtajat voivat tukea luottamuksen rakentumista näkyvällä viestinnällä, aktiivisella vuorovaikutuksella ja selkeällä palautteella. Virtuaalitiimeissä teknologia on työn keskeinen mahdollistaja, ja johtajan kyky valita ja hyödyntää oikeita viestintä- ja yhteistyövälineitä vaikuttaa ratkaisevasti tiimin vuorovaikutukseen ja toimivuuteen.

Tutkielman perusteella virtuaalinen luottamus vaatii ihmislähtöistä ja tarkoituksellista johtajuutta, jossa luodaan edellytyksiä luottamukselle tiimin eri vaiheissa. Tämä edellyttää rakenteellista selkeyttä virtuaalitiimin käynnistysvaiheessa, johdonmukaisia tekoja ja oikeudenmukaisuutta luottamuksen syvenemisen aikana sekä psykologista turvallisuutta ja hyvinvoinnista huolehtimista pitkäkestoisessa yhteistyössä. Johtamisen keskiöön nousevat vuorovaikutukselliset rutiinit, tiimin itseohjautuvuuden vahvistaminen sekä työn ja palautumisen rajoista huolehtiminen virtuaalisessa työssä. Tutkimus tarjoaa sekä teoreettista ymmärrystä luottamuksen vaiheittaisesta rakentumisesta virtuaalitiimeissä että käytännön suosituksia organisaatioille, jotka toimivat osittain tai kokonaan virtuaalisissa työympäristöissä.

Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa johtamisen merkityksestä luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä. Tulokset osoittavat, että virtuaalinen luottamus rakentuu johtajan konkreettisista teoista eikä oletuksista, ja että teknologinen viestintäosaaminen sekä epämuodollisen vuorovaikutuksen tietoinen johtaminen ovat keskeisiä, mutta aiemmin vähän tutkittuja luottamuksen edellytyksiä.

Avainsanat: luottamus työssä, luottamus virtuaalitiimeissä, virtuaalitiimi, virtuaalitiimin johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Virtuaalitiimit	10
	2.1 Virtuaalitiimin käsite	10
	2.2 Virtuaalitiimien hyödyt ja haasteet	12
	2.3 Viestintä ja vuorovaikutus virtuaalitiimeissä	14
	2.4 Virtuaalitiimien johtaminen	17
3	Luottamus työssä	20
	3.1 Luottamuksen käsite	20
	3.2 Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät	22
	3.3 Luottamuksen rooli johtamisessa	24
4	Johtamisen merkitys luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä	27
	4.1 Luottamuksen rakentumisen vaiheet virtuaalitiimeissä	27
	4.2 Johtaja kunnioittavan vuorovaikutuksen rakentajana	30
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	34
	Lähteet	39
	Liitteet	44
	Liite 1. Ilmoitus tekoälyn käytöstä	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimissä kirjallisuuden perusteella	28
Taulukko 2. Luottamuksen keskeiset osa-alueet ja johtamisen merkitys	34

1 Johdanto

Kokemukset toisiimme luottamisesta ja yhteenkuuluvuudesta ovat työyhteisössä olennaisia ja tuovat tunteen siitä, että työ vastaa psykologiseen perustarpeeseemme yhteisöllisyydestä ja että haluamme tukea toisiimme kohti yhteisiä tavoitteita (Kaltainen 2023). Nykyään moni työskentelee virtuaalitiimeissä, joissa luottamuksen rakentuminen on kuitenkin haaste ja sitä on myös kyseenalaistettu (Liao 2017). ”Miten voimme luottaa ilman kasvokkaisia kohtaamisia?”, Työterveyslaitoksen erikoistutkija pohtii blogissaan (Kaltainen 2023).

Virtuaalinen työskentely on yleistynyt viime vuosina nopeasti digitalisaation ja hybridityön seurauksena, ja tiimien toiminta on sen myötä siirtynyt yhä useammin digitaalisiin ympäristöihin (Casio & Shurygailo 2003; Dulebohn & Hoch 2017; Liao 2017; Kloepfer & Carbon 2025). Virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan ja jotka tukeutuvat ensisijaisesti teknologiaan ollakseen yhteydessä ja viestiäkseen toistensa kanssa (Dulebohn & Hoch 2017; Liao 2017). Luottamuksen rakentaminen on muodostunut keskeiseksi tekijäksi tiimien tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta, mutta samalla luottamuksen rakentumisesta on virtuaalisessa tiimityössä tullut haastavampaa fyysisen läsnäolon vähentyessä (Liao 2017; Han & Hazard 2022; Kloepfer & Carbon 2025).

Koronapandemian jälkeen etä- ja hybridityöstä näyttää tulleen pysyvä tapa tehdä asiantuntijatyötä. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2024 noin 7 prosenttia työllisistä työskenteli koko työaikansa kotona ja ainakin puolet työajasta kotona työskenteli 12 prosenttia. ”Toisaalta niitä, jotka eivät työskennelleet lainkaan kotona, oli 55 prosenttia.”, Leskinen kertoo ja jatkaa, että työnantajien ja työntekijöiden näkökulmasta etä- ja hybridityössä on ollut sen verran monia toimivia puolia, että ne ovat jääneet normaaliksi työelämän ilmiöksi. Tutkitun tiedon perusteella ollaan melko yhtä mieltä siitä, että hyvin järjestetyllä hybridityöllä saavutetaan sekä parhaat tuottavuustulokset että työhyvinvointi. (Leskinen 2025.)

Tutkimuksen luottamuksen rakentumisesta globaaleissa virtuaalitiimeissä voidaan sanoa saaneen alkunsa Jarvenpaan ym. (1998) tekemästä tutkimuksesta, joka on yksi alan varhaisimmista ja keskeisimmistä tutkimuksista. Virtuaalityön hyötyjä voidaan saavuttaa vain johtamisella, joka tavoitteellisesti rakentaa tiimin sisäistä luottamusta (Kloepfer & Carbon 2025). Luottamuksella on todettu olevan suuri merkitys tiimin yhteistyön laadun, tehokkuuden, kommunikoinnin onnistumisen ja kehittymisen kannalta (Bell & Kozlowski 2002; Greenberg ym. 2007; Dulebohn & Hoch 2017; Hacker ym. 2019). Vaikka virtuaalitiimien johtamisen haasteet ovat Dulebohnin ja Hochin (2017)

mukaan saaneet paljon huomiota sen jälkeen sekä akateemisessa kirjallisuudessa että ammattilaisten julkaisuissa, tiedetään virtuaalitiimien onnistuneesta johtamisesta yllättävän vähän. Hacker ym. (2019) toteavat myös, että vaikka olemassa oleva kirjallisuus sisältää runsaasti tutkimuksia virtuaalitiimien luottamuksesta, kattava monitieteinen katsaus ja synteesi puuttuu.

Luottamuksen ajatellaan perinteisesti kehittyvän ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikation historian kautta, jolloin ihmiset oppivat vähitellen tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. Virtuaalitiimeissä luottamuksen rakentuminen on kuitenkin monimutkaisempaa: jäsenillä ei välttämättä ole yhteistä menneisyyttä, johon nojata, eikä tulevaisuutta, johon viitata. He eivät myöskään ehkä koskaan tapaa toisiaan kasvotusten. (Greenberg ym. 2007.) Nopea luottamus voi muodostua tiimin elinkaaren alkuvaiheessa, mutta jos se ei kehity tai katoaa, jäsenten täytyy löytää keinoja rakentaa luottamusta toisiinsa (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007). Erityisesti tässä alkuvaiheessa johtaminen voi toimia luottamuksen rakentumisen mahdollistajana. Virtuaalitiimien johtajilta edellytetään kykyä luoda avoin ja turvallinen vuorovaikutusilmapiiri, jossa jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja johtajaan. (Liao 2017; Kloepfer & Carbon 2025.)

Johtaminen on aiemmin rakentunut kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja jatkuvan läsnäolon varaan, mikä on mahdollistanut välittömän palautteen, tiiviin yhteistyön ja luottamuksen luonnollisen rakentumisen. (Burke ym. 2007; Liao 2017.) Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että virtuaalitiimien johtaminen on vaikeampaa kuin samassa paikassa työskentelevien ihmisten johtaminen (Bell & Kozlowski 2002; Greenberg ym. 2007; Dulebohn & Hoch 2017; Han & Hazard 2022; Kloepfer & Carbon 2025). Johtajilla on kuitenkin keskeinen rooli tiimien sitoutumisen ja menestyksen tukemisessa sekä luottamuksen rakentumisessa myös virtuaalitiimeissä (Burke ym. 2007; Hunsaker & Hunsaker 2008; Liao 2017; Kloepfer & Carbon 2025).

Luottamus ja sen saavuttaminen johtamisen avulla on virtuaalisesti toimivien työyhteisöjen yksi tärkeimpiä menestystekijöitä, mutta aiheesta on vasta vähän tutkimusta. Näin ollen tässä tutkielmassa tarkastellaan luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä johtamisen näkökulmasta (Jarvenpaa ym. 1998; Cascio & Shurygailo 2003; Greenberg ym. 2007). Tutkimuskysymys on:

Millainen merkitys johtamisella on luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä?

Tässä tutkielmassa käsitellään luottamuksen rakentumista, sen merkitystä virtuaalitiimeissä ja johtamisessa. Tämä tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, joten lähteinä käytetään pääasiassa aikaisempaa tutkimusta virtuaalitiimeistä, luottamuksesta työssä ja virtuaalitiimien johtamisesta. Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella olemassa olevaa tutkimustietoa ja

sen pohjalta muodostaa kokonaiskuva tietystä ilmiöstä (Snyder 2019). Tutkielman lähteiden etsimiseen on käytetty Turun yliopiston Volter- ja Scopus-tietokantoja, tämän lisäksi on pyritty hyödyntämään myös Google Scholaria. Tutkielmassa pyritään tuomaan esiin sekä vanhempaa, että myös mahdollisimman uutta tutkimusaineistoa virtuaalitiimien toimintaan liittyen, sillä koronapandemia muutti merkittävästi työn tekemistä ja työnteon asetelmia vuoden 2020 aikana ja sen jälkeen. Tämän koko maailmaa ravistelleen pandemian jäljiltä monen ihmisen työn tekeminen on muuttunut merkittävästi siitä, mitä se ennen pandemiaa on ollut. Tämä uusi asetelma etä- ja hybridityön yleistymisen myötä on muuttanut esihenkilötyön ja johtamisen luonnetta, sillä on vaikutusta myös työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tämän tutkielman ensimmäisessä luvussa esiteltiin pääkäsitteet ja tutkimuskysymys. Toisessa luvussa syvennytään virtuaalitiimien käsitteeseen, virtuaalitiimien hyötyihin ja haasteisiin, kommunikoinnin ja viestinnän merkitykseen sekä virtuaalitiimien johtamiseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan luottamusta käsitteenä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat sen rakentumiseen sekä luottamuksen roolia johtamisessa. Näiden pohjalta neljännessä luvussa esitellään luottamuksen rakentumisen vaiheita virtuaalitiimeissä sekä pohditaan johtamisen merkitystä luottamuksen rakentumiseen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen virtuaalitiimeissä. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset. Siinä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Tämän jälkeen luvussa arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

Koska virtuaalitiimit sekä niihin liitetyt etä- ja hybridityö ovat käsitteinä laajoja, rajataan tarkastelu tässä tutkielmassa nimenomaan virtuaalitiimeihin ja niiden johtamiseen johtajan sekä esihenkilön näkökulmasta. Myös virtuaalitiimin toiminnan mahdollistavia teknologisia työkaluja käsitellään vain maininnan tasolla, painopisteen ollessa enemmän inhimillisessä ja johtamiseen liittyvässä näkökulmassa.

2 Virtuaalitiimit

2.1 Virtuaalitiimin käsite

Virtuaalisesti tehtävän työn historialliset juuret ulottuvat 1970-luvun Yhdysvaltoihin puhelinasiakastuen tehtäviin, jolloin käytössä oli englanninkielinen termi telecommuting (Taboroši ym. 2020). Tutkijat ovat vuosien saatossa kehittäneet useita määritelmiä kuvaamaan virtuaalitiimejä. Hackerin ym. (2019) mukaan tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka toimivat sopeutuvasti, keskinäisriippuvaisesti ja dynaamisesti kohti yhteistä ja arvokasta tavoitetta. Virtuaalitiimiksi tiimin tekee se, että se on maantieteellisesti ja/tai organisatorisesti hajautunut kollegoiden ryhmä, joka on koottu suorittamaan organisatorinen tehtävä käyttämällä viestintä- ja informaatioteknologioiden yhdistelmää. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan virtuaalitiimien jäsenet tukeutuvatkin ensisijaisesti teknologiaan ollakseen yhteydessä toisiinsa ja viestiäkseen tiimin muiden jäsenten kanssa (Cascio & Shurygailo 2003; Hambley ym. 2007; Berry 2011; Snellman 2014; Dulebohn & Hoch 2017; Ford ym. 2017; Liao 2017; Hacker ym. 2019). Virtuaalitiimejä (engl. virtual team) ja niiden edeltäjiä (engl. remote team, teleworking team) on tutkittu 1990-luvulta lähtien, samaan aikaan kuin virtuaaliset viestintävälineet kuten sähköposti, videoneuvottelut, erilaiset chatit ja muut internet-pohjaiset ohjelmit yleistyivät (Jarvenpaa ym. 1998; Liao 2017).

Organisaatioilla saattaa olla tarvittava osaaminen ja resurssit tehtävän hoitamiseen, mutta työntekijät eivät sijaitse maantieteellisesti samassa paikassa, rakennuksessa tai edes samassa organisatorisessa yksikössä. Tässä tilanteessa organisaatiot voivat koota parhaat asiantuntijat fyysisestä sijainnista riippumatta ja hyödyntää heidän kyvykkyyksiään muodostamalla virtuaalitiimin, joka yhdistää ja koordinoi tiedot, taidot ja osaamisen tehtävän suorittamiseksi. Usein tällainen tiimi toimii määräaikaissa projektissa. (Cascio & Shurygailo 2003; Hunsaker & Hunsaker 2008; Ford ym. 2017.) Toinen tyypillinen esimerkki virtuaalitiimin tarpeesta on, että organisaatioilla voi olla tarve työntekijöihin alueilla, joilla sillä ei ole pysyvää toimipaikkaa. Tällaisessa tilanteessa organisaatio voi tilapäisesti palkata paikallisia työntekijöitä ja yhdistää heidät maailmanlaajuisesti hajallaan oleviin organisaation muihin jäseniin. (Ford ym. 2017.) Lisäksi virtuaalitiimejä voidaan muodostaa organisaation toimintojen yhtenäistämiseksi, yritysfuusioiden tai -ostojen seurauksena, rekrytoinnin helpottamiseksi tai työmahdollisuuksien tarjoamiseksi työntekijöille, jotka eivät halua muuttaa työn perässä (Cascio & Shurygailo 2003).

Virtuaalitiimejä voidaan luokitella myös niiden virtuaalisuuden perusteella. Virtuaalisuuden käsitteellistämisen lisäksi myös sen operationalisointi on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden

aikana. Aluksi tiimit nähtiin yksinkertaisesti joko täysin virtuaalisina tai kasvokkain toimivina ja virtuaalisuutta mitattiin sen perusteella, käyttikö tiimi teknologiaa vai ei. (Hacker ym. 2019.) Korkein virtuaalisuuden aste saavutetaan silloin, kun kaikki jäsenet työskentelevät toisistaan erillään eri paikoissa ja kommunikoivat sekä ovat vuorovaikutuksessa vain tietokonevälitteisen viestinnän tai muun etäviestintäteknologian kautta (Berry 2011). Siitä, mitä virtuaalisuudella tarkoitetaan, on ollut jonkin verran epäselvyyttä; tutkijat ovat useimmiten pitäneet rakenteellista hajautuneisuutta ja sähköisten viestintävälineiden käyttöä erottavina piirteinä. Rakenteellista hajautuneisuutta voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien, kuten maantieteellisen etäisyyden, aikaerojen ja tiimin kokoonpanoon liittyvien erojen kautta. Joissain yhteyksissä hajautuneisuuteen sisällytetään myös kansalliset erot. (Dulebohn & Hoch 2017.) Bell ja Kozlowski (2002) täydentävät kuvaa erottelemalla virtuaalitiimejä neljän tekijän perusteella: ajallinen hajautuminen, rajojen ylittäminen, tiimin elinkaari ja jäsenten roolit. He uskovat näiden piirteiden ja niiden erilaisten yhdistelmien kuvaavan suurinta osaa erityyppisten virtuaalitiimien monimuotoisuudesta.

Jotkin tehtävät soveltuvat paremmin virtuaalitiimien hoidettavaksi kuin toiset. Virtuaalitiimejä käytetäänkin Fordin ym. (2017) mukaan useammin projektiluonteisissa tehtävissä sekä tilanteissa, joissa tehtäville on määritelty selkeät tavoitteet. Virtuaalitiimeissä toimiva viestintäteknologia on tärkeää, koska se mahdollistaa yhteydenpidon ja luottamuksen rakentamisen. Organisaation tulee osoittaa olevansa luotettava ja tukea tiimiä tarjoamalla tarvittavat työkalut. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio valitsee tehtävään sopivat tiimin jäsenet, varmistaa pätevän virtuaalitiimin johtajan, tarjoaa koulutusta ja teknologiaa sekä seuraa tiimin jäsenten ammatillisia ja henkisiä tarpeita.

Virtuaalitiimien suosio on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana, tätä osoittavat myös erilaisten kyselyjen tuottamat tulokset. Esimerkiksi Dulebohnin ja Hochin (2017) kyselyssä vastaajista 85 % työskenteli virtuaalisissa tiimeissä ja Liao (2017) puolestaan kertoo, että lähes puolet vastaajayrityksistä käytti virtuaalitiimejä organisaatioissaan. Dulebohnin ja Hochin (2017) mukaan virtuaalitiimien käytön kasvu johtuu muun muassa globalisaatiosta, hajauteudesta osaamisesta, organisaatioiden tarpeesta nopeaan tuotekehitykseen ja innovaatioihin sekä parantuneista verkostoitumis- ja yhteistyötekniikoista, jotka tukevat virtuaalista yhteistyötä. Liao (2017) nostaa näiden lisäksi esiin kasvavat paineet kilpailuosaamisesta maailmanlaajuisesti, halusta säilyttää joustavuus ja ketteruus samalla kun vähennetään käyttökustannuksia, sekä tarpeesta jakaa tietoa ja osaamista tehokkaasti. Kuten Bell ja Kozlowski (2002) jo aikoinaan totesivat: "Virtuaalitiimit ovat täällä, ja ne ovat tulleet jäädäkseen."

2.2 Virtuaalitiimien hyödyt ja haasteet

Virtuaalitiimit mahdollistavat organisaatioiden toiminnan joustavammin, mukautuvammin ja reaktiivisemmin, koska ne ylittävät tilallisia rajoja (Jarvenpaa ym. 1998; Bell & Kozlowski 2002; Cascio & Shurygailo 2003; Hunsaker & Hunsaker 2008; Dulebohn & Hoch 2017; Ford ym. 2017). Hunsaker ja Hunsaker (2008) muistuttavat, että mikäli kyseessä on globaalisti toimiva virtuaalitiimi, myös kulttuurinen konteksti tulee tunnistaa ja ottaa huomioon. Eri kulttuureista ja taustoista tulevat tiimin jäsenet tuovat monipuolisia näkökulmia tiimin toimintaan ja tällä voi olla innovatiivisuutta sekä ongelmanratkaisukykyä lisäävää vaikutusta (Snellman 2014; Liao 2017; Han & Hazard 2022; Wilbert ym. 2024). Toki kulttuuriset ja kielelliset erot voivat johtaa myös väärintulkintoihin ja epäluottamukseen, mikäli niitä ei huomioida johtamisessa (Greenberg ym. 2007; Swart ym. 2022).

Virtuaalitiimit voivat hyödyntää parhaita osaajia, koska työ, tiedon tuottaminen, johtaminen ja innovointi eivät ole enää sidoksissa maantieteeseen (Snellman 2014). Virtuaalitiimit on mahdollista suunnitella siten, että niihin valitaan henkilöt, jotka parhaiten soveltuvat tiettyyn projektiin (Jarvenpaa ym. 1998; Bell & Kozlowski 2002; Cascio & Shurygailo 2003; Hunsaker & Hunsaker 2008; Dulebohn & Hoch 2017). Organisaatioilla on näin mahdollisuus rekrytoida parhaat mahdolliset asiantuntijat ilman riippuvuutta maantieteellisestä sijainnista ja mahdollistaa organisaatiolle hajautetun työryhmän hyödyt (Hunsaker & Hunsaker 2008). Lisäksi virtuaalitiimit tarjoavat joustavuutta, sillä ne voivat perustua mataliin organisaatorakenteisiin ja hierarkioihin, jopa ilman keskitettyä auktoriteettia (Snellman 2014).

Virtuaalitiimit ja etänä työskentely vähentävät matkustamisen tarvetta ja luovat näin kustannussäästöjä organisaatioille sekä keinon pienentää ekologista jalanjälkeä. Kustannussäästöjä syntyy myös toimitilojen vuokraus- ja ylläpitokuluissa sekä siitä, että työntekijöiltä säästyy aikaa. (Dulebohn & Hoch 2017; Ford ym. 2017; Liao 2017; Taboroši ym. 2020; Kloepfer & Carbon 2025.) Säästettyä työmatka-aikaa voidaan käyttää työnteon lisäksi lepoon, kotitöihin, koulutukseen tai harrastuksiin ja tämän on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Taboroši ym. 2020). Virtuaaliset toimintaympäristöt ja joustavat työajat lisäävät työntekijöiden autonomiaa ja työtyytyväisyyttä tarjoamalla enemmän mahdollisuuksia hallita omia aikatauluja ja työympäristöä. Tämä mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen vaikuttaa työntekijöiden lojaalisuuteen, tuottavuuteen ja yrityksen kokonaiskilpailuun. (Harjanto ym. 2023; Kloepfer & Carbon 2025.)

Globaalien virtuaalitiimien voidessa toimia ajallisesti hajautetusti, Bell ja Kozlowski (2002) toteavatkin sen mahdollistavan jatkuvan tuottavuuden, kun eri aikavyöhykkeillä sijaitsevat

virtuaalitiimien jäsenet voivat työskennellä käytännössä ympäri vuorokauden. Lisäksi Hoch ja Kozlowski (2014) tuovat esiin, että virtuaalitiimien hajautuneisuus voi lisätä tuottavuuden lisäksi ketteryyttä ja reagointikykyä.

Virtuaalityö tuo mukanaan enemmän autonomiaa ja vastuuta, mikä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Mishra ja Mishra (2013) korostavat, että johtajan rooli muuttuu kontrolloivasta ja valvovasta koordinoivaksi ja mahdollistavaksi, joka edellyttää luottamukseen perustuvaa johtamista. Tämän lisäksi Wilbert ym. (2024) osoittavat, että virtuaalitiimin johtaja voi tukea tiimin sitoutumista antamalla tiimille valtaa tehdä päätöksiä, tunnistamalla yksilöiden panostukset ja vahvistamalla yhteistä päämäärää. Tällä tavoin johtaja voi käyttäytymisellään rakentaa aktiivisesti virtuaalitiimin yhteistä identiteettiä. Johtajan tulee Snellmanin (2014) mukaan myös tukea virtuaalitiimin itseohjautuvuutta ja pyrkiä luomaan avoimuuteen perustuva ilmapiiri, jossa jäsenet uskaltavat tuoda esiin näkemyksiä ja haasteita.

Virtuaalitiimit kohtaavat erityisiä haasteita, jotka liittyvät luottamukseen, viestintään, määräaikoihin ja tiimin yhteenkuuluvuuteen (Hunsaker & Hunsaker 2008). Virtuaalisuuden eri ulottuvuudet asettavat haasteita virtuaalitiimien yhteistyölle. Tiimin jäsenet eivät yleensä työskentele samassa paikassa tai välttämättä samalla aikavyöhykkeelläkään. Tämä tarkoittaa Liaon (2017) mukaan useita erilaisia haasteita kasvokkaiseen vuorovaikutukseen verrattuna, kuten viestintävälineiden vähäisyyttä, vaikeampaa tehtävien koordinoimista, työkavereiden väärinymmärtämistä ja eristäytyneisyyden tunnetta. Liao (2017) nostaa esiin myös sen, että virtuaaliympäristön hajautuneisuuden vuoksi virtuaalitiimin jäsenillä voi olla vaikeuksia saada kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten asiat tulisi tehdä yhdessä, millaisia suhteet jäsenten välillä ovat, missä resurssit sijaitsevat ja mitä tietoja, taitoja sekä kykyjä tiimissä on käytettävissä. Virtuaalisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen haasteet näkyvät sosiaalisten ja ei-sanallisten vihjeiden puuttumisena, jolloin syntyy helposti väärinymmärryksiä ja epätietoisuutta toisten tiimiläisten tilanteesta.

Virtuaalitiimien toiminnassa teknologialla on merkittävä rooli, sillä virtuaalitiimit toimivat digitaalisia viestintävälineitä hyödyntäen (Hambley ym. 2007; Ford ym. 2017; Liao 2017; Hacker ym. 2019; Morrison-Smith & Ruiz 2020). Virtuaalitiimit ovat riippuvaisia teknologian saatavuudesta ja toimivuudesta, ja haasteita voivat aiheuttaa erilaiset tekniset ongelmat, jotka voivat keskeyttää työt tai hidastaa niiden tekemistä. Tiimiin kuuluvilla jäsenillä voi olla eritasoisia osaamista, jolloin kaikkien tekninen osaaminen ei ole samalla tasolla. Toimivat ja yhtenäiset työkalut sekä viestintään liittyvät yhteiset pelisäännöt ovat edellytys virtuaalitiimin onnistumiselle, ja tekniset ongelmat heikentävät suoriutumista. Selkeä työnjako ja roolitukset tiimin sisällä, kuten myös yhteiset toimintaprosessit,

auttavat virtuaalitiimien onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.) Hanin ja Hazardin (2022) mukaan digitaalinen kuormitus ja jatkuva saavutettavuuden vaatimus voivat estää työntekijöitä työskentelemästä tehokkaasti ja heikentää heidän työhyvinvointiaan. Toimivat työkalut ovatkin Morrison-Smithin ja Ruizin (2020) mukaan edellytys virtuaalitiimin onnistumiselle ja teknologian tulee palvella yhteistyötä sen vaikeuttamisen sijaan ja tässä johtajan tulee olla sekä teknisenä että sosiaalisena tukena tiimilleen. Virtuaalitiimin tehokas toiminta riippuu myös Hunsakerin ja Hunsakerin (2008) mukaan siitä, kuinka hyvin tiimin käyttämä viestintäteknologia vastaa tehtävän vaatimuksia.

Fyysisen kohtaamisen puute virtuaalitiimissä näkyy myös tiimin koheesion sekä sosiaalisten yhteyksien heikentymisenä, luottamuksen rakentumisen hidastumisena ja koordinoinnin monimutkaisuutena. Näistä syistä virtuaalitiimien tehokkuus edellyttää käytäntöjä, jotka tukevat tiimin sisäistä kommunikaatiota, yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja suhteiden kehittymistä. Nämä haasteet yleensä lisääntyvät sitä mukaa mitä hajautetumpia ja globaalimpia organisaatiot ovat. (Morrison-Smith & Ruiz 2020.) Tämä edellyttää uudenlaista johtajuutta, sillä liiallinen kontrolli voi heikentää sitoutumista, kun taas liian suuri vapaus voi johtaa epäselvyyksiin virtuaalitiimin toiminnassa ja heikentää motivaatiota. (Cascio & Shurygailo 2003; Liao 2017; Kloepfer & Carbon 2025).

Virtuaalisella työskentelyllä on kaksijakoisia vaikutuksia: toisaalta se voi lisätä työn imua, sitoutumista ja joustavuutta, kun taas toisaalta se voi lisätä kuormitusta, pidentää työpäiviä, kasvattaa sosiaalista eristäytyneisyyttä ja heikentää hyvinvointia. Havaintona on, että kaikki virtuaalisesti tehtävä työ ei ole hyvälaatuista. Hyvinvoinnin kannalta ratkaisevaa on, miten virtuaalisesti tehtävä työ toteutetaan ja miten sitä johdetaan sekä valvotaan. (Schmitt 2024.) Huolimatta näistä haasteista virtuaalitiimien hyödyt ovat merkittäviä. Virtuaalitiimit ovat yhä enenevässä määrin osa jokapäiväistä todellisuutta, ja työntekijät tulevat todennäköisesti olemaan jossain vaiheessa urallaan virtuaalitiimin jäseniä. (Hunsaker & Hunsaker 2008.)

2.3 Viestintä ja vuorovaikutus virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimien kommunikointi, viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat lähes aina jonkin tietokonevälitteisen tieto- ja viestintäteknologian avulla (Cascio & Shurygailo 2003; Hambley ym. 2007; Berry 2011; Snellman 2014; Dulebohn & Hoch 2017; Ford ym. 2017; Liao 2017; Hacker ym. 2019). Yksinkertaisen määritelmän mukaan viestinnällä tarkoitetaan merkityksellisen ja ajantasaisen informaation jakamista muodolliseksi ja epämuodolliseksi tiedoksi (Zeffane ym. 2011). Viestintä voidaan ymmärtää myös prosessina, jossa tietoa, merkityksiä ja ymmärrystä siirretään kahden tai useamman osapuolen välillä. Viestintä on keskeinen edellytys työn organisoinnille, yhteistyölle,

päätöksenteolle ja organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Lähes kaikki tiimit käyttävät jossain määrin teknologiaa, mutta virtuaalisuus kasvaa, mitä enemmän tiimi tukeutuu sähköiseen viestintään. Maantieteellisesti hajautetuilla tiimeillä ei usein ole muuta vaihtoehtoa kuin kommunikoida sähköisesti, vaikka jotkut tiimin jäsenet saattaisivat suosia kasvokkaista vuorovaikutusta. (Berry 2011.)

Virtuaalitiimin jäsenet tarvitsevat viestintää ja yhteistyötä aivan kuten muutkin tiimit, jotta he voivat ratkaista ongelmia, edistää työprosesseja ja tuottaa palveluja tai tuotteita. Sopivan viestintäteknologian valinta ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä siihen vaikuttavat esimerkiksi tiimin tehtävä, tiimin rakenne, käytettävä teknologia ja jäsenten sekä johtajan tekninen osaaminen. (Berry 2011.) Morrison-Smith ja Ruiz (2020) toteavat, että mitä suurempi virtuaalisuus tiimissä on, sitä tärkeämmässä roolissa ovat tehokas viestintä, luottamuksen rakentaminen ja selkeä johtaminen. Virtuaalitiimien menestys edellyttää siten sekä rakenteiden että vuorovaikutussuhteiden tietoista kehittämistä. Tähän liittyen Hambley ym. (2007) huomauttavat, että viestintävälineillä on suurempi vaikutus tiimien vuorovaikutustyyliin ja koheesioon kuin johtamistyyliin. Virtuaalijohtajien tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä viestintävälineitä tiimi käyttää, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti vuorovaikutukseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Viestintävälineiden käyttö muokkaa myös sitä, miten tiimit keskustelevat, ratkovat tehtäviä ja kokevat yhteenkuuluvuutta. Morrison-Smith ja Ruiz (2020) korostavat, että kommunikaation sujuvuus on tärkeää, sillä erilaiset puutteet kommunikaatiossa hidastavat työskentelyä ja heikentävät yhteistyötä. Sähköisessä viestinnässä viiveet ja väärinymmärrykset lisääntyvät, minkä vuoksi yhteiset viestinnän pelisäännöt ovat välttämättömiä. Zeffane ym. (2011) korostavat, että viestinnän laatu vaikuttaa suoraan tiimin toimintaan; kun viestintä heikkenee, väärinkäsitykset, epäilykset ja konfliktit lisääntyvät, mikä voi johtaa negatiiviseen ilmapiiriin ja virtuaalitiimin heikompaan suorituskykyyn.

Avoin ja läpinäkyvä viestintä on olennainen osa tehokkaita organisaatioita. Norman ym. (2010) määrittelevät organisatorisen viestinnän avoimuuden tavaksi lähettää ja vastaanottaa tehtäviin, henkilökohtaisiin ja uusiin ideoihin liittyviä viestejä siten, että organisaation jäsenet suhtautuvat tietoon vastaanottavaisesti ja reagoivat siihen asianmukaisesti. Johtajan ja seuraajan välinen läpinäkyvyys tarkoittaa puolestaan olennaisen tiedon jakamista, palautteen antamisen ja vastaanottamisen avoimuutta, päätösten perustelujen avaamista sekä sanojen ja tekojen johdonmukaisuutta. Kun johtaja toimii läpinäkyvästi, hänen uskottavuutensa ja rehellisyytensä vahvistuvat, mikä lisää työntekijöiden luottamusta ja motivaatiota. Läpinäkyvyyden merkitys korostuu erityisesti kriiseissä ja muutoksissa, jolloin avoin viestintä vähentää epäluottamusta ja tukee työntekijöiden sitoutumista.

Tieto nähdään Al-Anin ym. (2011) mukaan tyypillisesti arvokkaana henkilökohtaisena pääomana, jota varjellaan muun muassa työpaikan säilyttämiseksi ja oman lisäarvon kasvattamiseksi. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, että tiedon jakaminen edellyttää tietynasteista luottamusta, jotta yksilöt sekä jakavat tietoa että omaksuvat sitä muilta. Myös Alsharon ym. (2017) mukaan tieto on organisaation omaisuutta, jonka avulla voidaan luoda ja ylläpitää kilpailuetua sekä organisaatioille että yksilöille. Organisaatioiden tulisi siksi tiedostaa tiedon arvo, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa menestykseen, lisätä taloudellista arvoa ja parantaa tehokkuutta. He korostavat, että luottamus on keskeinen tekijä näiden haasteiden ratkaisemisessa vaikuttaen suoraan tiimien tehokkuuteen ja onnistumiseen. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa Morrison-Smithin ja Ruizin (2020) mukaan tiedon jakamisen ja myös sen, että tiimin jäsenet uskaltavat pyytää tarvittaessa apua toisiltaan tai esihenkilöltä. Samoin Kim ym. (2018) toteavat, että työntekijät, joilla on keskinäiseen luottamukseen perustuva suhde esihenkilöihinsä, ovat vahvemmin sitoutuneita organisaatioon ja siksi todennäköisemmin auttavat ja tukevat työkavereitaan esimerkiksi jakamalla tietoa ja osaamistaan.

Epämuodollinen viestintä on osa organisaation sisäistä viestintää virallisen, tehtäviin liittyvän tiedonvaihdon rinnalla. Sitä syntyy, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa yksityishenkilöinä ja keskustelevat vapaamuotoisista tai henkilökohtaisista aiheista. Tällaisella viestinnällä ei ole ennalta määriteltyä tarkoitusta, mutta se ylläpitää ja vahvistaa sosiaalisia suhteita, yhteisöllisyyttä ja keskinäistä ymmärrystä (Koch & Denner 2022). Perinteisessä toimistoympäristössä epämuodollisia kohtaamisia syntyy spontaanisti esimerkiksi kahvihuoneessa, käytävillä tai yhteisissä tiloissa, mutta virtuaalisessa työssä nämä tilanteet korvautuvat sähköisillä välineillä, kuten puheluilla, viesteillä, chatteilla ja videokeskusteluilla. Virtuaalinen työskentely ei poista epämuodollista viestintää, mutta muuttaa sen muotoa ja edellyttää aiempaa tietoisempaa aktiivisuutta. Kohtaamiset ovat tyypillisesti suunnitellumpia, vähemmän spontaaneja ja sidoksissa teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Viererbl ym. 2022.)

Epämuodollisella viestinnällä on Kochin ja Dennerin (2022) mukaan useita tärkeitä tehtäviä organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Se täydentää tiedonvaihtoa, tukee yhteistyötä ja koordinaatiota, vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja organisaatiokulttuurin kokemusta, edistää palautumista ja hyvinvointia sekä luo mahdollisuuden epävirallisen palautteen antamiseen ja turhautumisen purkamiseen. Virtuaalituössä Snellmanin (2014) ja Greenbergin ym. (2007) mukaan näiden tehtävien merkitys korostuu, sillä kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa tunteet, reaktiot ja hienovaraiset viestinnälliset sävyt välittyvät heikommin ja kommunikaatio on alttiimpi väärinymmärryksille. Samalla vuorovaikutus voi kaventua helposti pelkästään tehtäväkeskeiseksi, jolloin sosiaalisen tiedon määrä vähenee. Liao (2017) osoittaa, että juuri sosiaalinen viestintä lisää luottamusta virtuaalitiimissä, mikä

vahvistaa tarvetta tukea tietoisesti epämuodollista vuorovaikutusta. Tästä syystä Wilbert ym. (2024) painottavat johtajan aktiivista roolia vuorovaikutuksen ylläpitämisessä ja epämuodollisen yhteyden rakentamisessa, jotta tiimi ei eriytyisi tai etäännyisi toisistaan. Muodollisen ja epämuodollisen viestinnän raja ei ole Kochin ja Dennerin (2022) mukaan selkeä työpaikan vuorovaikutustilanteissa, sillä muodollisen ja epämuodollisen viestinnän rajat limittyvät ja niitä tulisikin tarkastella jatkumon kahtena ääripäänä, ei toisistaan erillisinä ilmiöinä.

2.4 Virtuaalitiimien johtaminen

Virtuaalitiimejä pidetään haastavina johtaa, koska tiimin jäsenet voivat työskennellä eri aika-vyöhykkeillä, maantieteellisissä sijainneissa ja kulttuureissa ilman kasvokkaista vuorovaikutusta. Perinteisten, läsnäoloon perustuvien kontrollikeinojen puuttuessa johtamisen painopiste siirtyy virtuaalisesti tehtävän työn koordinointiin, vuorovaikutuksen ohjaamiseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Tätä kokonaisuutta kutsutaan virtuaali- eli e-johtajuudeksi (engl. e-leadership), jolla tarkoitetaan johtamista digitaalisesti välitetyssä ympäristössä. Virtuaalijohtamisessa korostuvat erityisesti viestintä, tunnejohtaminen ja luottamuksen vahvistaminen osana arjen toimintaa (Snellman 2014). Tässä luvussa tarkastellaan virtuaalijohtamista ennen kaikkea johtajan keskeisten tehtävien ja käytännön johtamiskäytäntöjen näkökulmasta.

Virtuaalijohtamista voidaan kuvata Hochin ja Kozlowskin (2014) mukaan monikerroksisena kokonaisuutena, jossa yhdistyvät hierarkkinen ja jaettu johtajuus sekä rakenteellinen tuki. Heidän mukaansa virtuaalijohtajan keskeisiä tehtäviä ovat luottamuksen rakentaminen, avoin ja ennakoiva viestintä, vastuun jakaminen sekä teknologian ja tiimiprosessien sujuvuuden varmistaminen. Painopiste on valmentavassa johtamisessa kontrolloinnin sijaan. Greenberg ym. (2007) täydentävät, että virtuaalitiimeissä tiimin jäsenen panos näkyy sekä suorituksissa että viestinnän laadussa, minkä vuoksi johtajien tulisi antaa palautetta ja kannustusta säännöllisesti myös epämuodollisissa vuorovaikutustilanteissa.

Näiden tehtävien kokonaisuutta Bell ja Kozlowski (2002) jäsentävät erottamalla virtuaalijohtamisessa kaksi päätavoitetta: tiimiprosessien kehittämisen sekä käynnissä olevan työn seurannan. Samaa painottavat Hunsaker ja Hunsaker (2008), joiden mukaan johtamisen tulee tukea sekä tiimin suorituskykyä että sen pitkäjänteistä kehittymistä. Myös sitoutumista voidaan Wilbertin ym. (2024) mukaan vahvistaa antamalla tiimille päätösvaltaa, tunnistamalla yksilöllisiä panoksia ja vahvistamalla yhteistä päämäärää. Berryn (2011) ja Snellmanin (2014) mukaan kokonaisuutta täydentävät selkeät tavoitteet, yhteenkuuluvuuden rakentaminen, teknologinen osaaminen, konfliktien varhainen käsittely sekä resurssien oikea mitoitus.

Virtuaalijohtamisen käytännön toteutus edellyttää selkeitä ja johdonmukaisia toimintatapoja, jotka tukevat johtamisen eri osaamisalueita. Hunsaker ja Hunsaker (2008) korostavat rutiinien, itseohjautuvuuden, palautteenannon sekä kulttuurierojen huomioimisen merkitystä. Morrison-Smith ja Ruiz (2020) tuovat esiin, että virtuaalitiimin tehokkuus perustuu lisäksi toimiviin viestintäkanaviin, selkeisiin rooleihin ja sosiaalisten suhteiden tukemiseen. Virtuaalitiimin johtajan on tästä syystä Snellmanin (2014) mukaan hyvä varmistaa, että tiimillä on käytössään tarkoituksenmukaiset teknologiset välineet sekä riittävät edellytykset toimivaan yhteistyöhön. Konkreettiset johtamiskäytännöt ovat siis olennainen osa virtuaalitiimin toimintarakenteen ja psykologisen turvallisuuden rakentamista.

Viestintä on virtuaalitiimin johtamisen ydin, sillä se vaikuttaa sekä organisaation luotettavuuteen että työntekijöiden sitoutumiseen. Zeffane ym. (2011) osoittavat, että avoin ja ajantasainen viestintä lisää luottamusta, ja luottamus puolestaan vahvistaa sitoutumista. Viestinnän vaikutus sitoutumiseen on siten suurelta osin luottamuksen välittämää. Tästä syystä johtajien tulisi panostaa rehelliseen, saavutettavaan ja vuorovaikutteiseen viestintään. Viestintäkatkokset ja kuuntelemattomuus heikentävät luottamusta, kun taas johdonmukainen ja osallistava viestintä tukee yhteistyötä ja myönteistä organisaatiokulttuuria. Näin viestintä toimii strategisena johtamiskäytäntönä, jonka varaan luottamus ja tiimin toimivuus rakentuvat.

Virtuaalitiimeissä konfliktit ovat väistämättömiä, mutta niiden vaikutus riippuu siitä, miten johtaja reagoi niihin. Virtuaalisessa työympäristössä väärinymmärrysten riski kasvaa ja tehtäviin liittyvät erimielisyydet voivat helposti muuttua henkilökohtaisiksi, jos roolit, viestinnän käytänteet ja yhteistyön odotukset ovat epäselviä. (Liao 2017.) Konfliktien ehkäisy perustuu Liaon (2017) mukaan selkeään työnjakoon ja säännölliseen vuorovaikutukseen, jotka yhdessä auttavat luomaan ennakoitavuutta ja läpinäkyvyyttä tiimin toimintaan. Johtajan tehtävänä on lisäksi vaalia yhteisöllisyyttä ja varmistaa, että jokaisen ääni tulee kuulluksi. Kloepfer ja Carbon (2025) korostavat epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitystä konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ehdottavat esimerkiksi virtuaalisia kahvihetkiä sekä johtamistapojen muokkaamista työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Konfliktien hallinta edellyttää myös johtajan kykyä havainnoida työntekijöiden tunnelmia ja hyvinvointia, minkä vuoksi empaattisuus muodostuu keskeiseksi osaksi virtuaalijohtamista.

Konflikteja tulisi Kloepferin ja Carbonin (2025) mukaan käsitellä rakentavasti ja ehkäistä tilanteita, joissa tiimin jäsenet eristäytyvät tai kuormittuvat liikaa. Nykyajan liiketoimintaympäristöt ovat entistä epävakampia, epävarmempia, monimutkaisempia ja monitulkintaisempia, minkä vuoksi tiimien resilienssistä on tullut keskeinen menestystekijä. Konfliktien rakentava käsittely vahvistaa Kirkmanin ja Stoverinkin (2021) mukaan tiimiresilienssiä, eli tiimin kykyä selviytyä, sopeutua ja

jatkaa tehokasta toimintaa vastoinkäymisistä huolimatta. Virtuaalitiimeissä resilienssi kehittyy ajan myötä viestinnän, koordinoinnin ja yhteistyön kautta, ja vahva resilienssi auttaa tiimiä haastavien tilanteiden läpi ilman, että yhteistyö tai luottamus merkittävästi heikkenee.

Virtuaalijohtamista koskevassa tutkimuksessa toistuvat useat johtamismallit, kuten transformaationaalinen, transaktionaalinen, autenttinen, palveleva ja jaettu johtajuus (Hambley ym. 2007; Liao 2017; Kloepfer & Carbon 2025). Mallit painottavat ihmislähtöisyyttä sekä johtajan keskeisiä ominaisuuksia, kuten luotettavuutta, avoimuutta, tasapuolisuutta ja empaattisuutta (Burke ym. 2007; Hasel & Grover 2017). Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa yksilöiden ja tiimien toimintaan sekä tehtäväperustaisten, muodollisten toimintojen kautta (rooliorientoitunut johtajuus) että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (henkilöorientoitunut johtajuus). Nämä ulottuvuudet muodostavat perustan monille johtamismalleille, kuten LMX-teorialle (engl. leader-member exchange, LMX) ja autenttiselle johtajuudelle (Hasel & Grover 2017). Virtuaalisessa työympäristössä tunnejohtamisen ja empaattisuuden merkitys korostuu, koska teknologian välittämä viestintä heikentää tunneviestien tarkkaa tulkintaa. Kloepfer ja Carbon (2025) korostavatkin epämuodollisen vuorovaikutuksen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeyttä eristäytymisen ja väärinymmärrysten ehkäisemiseksi.

Virtuaalijohtajan keskeinen tehtävä on varmistaa aktiivinen ja jatkuva viestintä, joka tukee työn sujuvuutta, yhteishenkeä ja sitoutumista. Virtuaalitiimeissä johtajat kohtaavat erilaisia haasteita, mutta ne voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi kehittämällä uusia johtamistaitoja, mukauttamalla omaa toimintaa digitaalisesti välittyviin ympäristöihin sekä valitsemalla tarkoituksenmukaiset tieto- ja viestintäteknologiat eri tehtäviin (Snellman 2014). Virtuaalitiimit ovat kuitenkin monimuotoinen kokonaisuus, ja tiimin tehtävän vaativuus määrittää pitkälti tarvittavat johtamiskeinot. Yksinkertaisissa tehtävissä tiimit voivat toimia hajautetusti, lyhytaikaisesti ja joustavilla rooleilla, kun taas monimutkaisissa ja vaativissa tehtävissä tarvitaan reaaliaikaista vuorovaikutusta, selkeitä rooleja ja pitkäjänteistä johtamista. (Bell & Kozlowski 2002.) Vaikka johtajien rooli on ratkaiseva virtuaalitiimien toimivuuden kannalta, edelleen tiedetään verrattain vähän siitä, millaiset johtajuustaidot ja -käytännöt mahdollistavat menestyksekkään virtuaalisen yhteistoiminnan (Snellman 2014). Seuraavaksi siirrynkin käsittelemään luottamusta, jolla voi olla tässä keskeinen rooli.

3 Luottamus työssä

3.1 Luottamuksen käsite

Luottamus on keskeinen ja monitasoinen ilmiö, joka vaikuttaa olennaisesti organisaatioiden toimintaan, johtamiseen ja yhteistyöhön. Sitä voidaan pitää eräänlaisena sosiaalisena liimana, joka ylläpitää suhteita yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden välillä. (Burke ym. 2007; Mishra & Mishra 2013.) Luottamus rakentuu ajan kuluessa vuorovaikutuksessa ja se voi vahvistua, heikentyä tai jopa romahtaa riippuen osapuolten kokemuksista ja johtamisen käytännöistä (Dirks & Ferrin 2002; Zeffane ym. 2011).

Tässä työssä määrittelen luottamuksen nojaten Schoormanin ym. (2007) ja Fordin ym. (2017) määritelmiin halukkuutena olla haavoittuvainen toisen osapuolen suhteen, perustuen luottavan osapuolen odotukseen siitä, että luotettu osapuoli suorittaa jonkin tärkeän toiminnan riippumatta siitä, pysyykö luottava osapuoli valvomaan tai kontrolloimaan toisen toimintaa. Useissa määritelmissä toistuu halukkuus olla haavoittuvainen suhteessa toiseen henkilöön (Norman ym. 2010; Kloepfer & Carbon 2025). Esimerkiksi Rousseau ym. (1998) määrittelevät ihmissuhdeluottamuksen psykologiseksi tilaksi, joka koostuu aikomuksesta hyväksyä haavoittuvuus toisen osapuolen aikomuksista tai käyttäytymisestä tehtyjen myönteisten odotusten perusteella. Hacker ym. (2019) nostavat esiin uudemman määritelmän luottamuksesta, jonka mukaan siihen sisältyvät luottavaiset ja myönteiset odotukset toisen käyttäytymisestä. Luottamusta tarkasteltaessa esiin nousee myös henkilön taipumus luottaa (engl. propensity to trust), joka on persoonallisuuteen ja kulttuuriin sidottu, yksilön synnynäinen tai opittu yleinen taipumus luottaa toisiin ihmisiin ja joka pysyy vakaana eri tilanteissa ja ihmissuhteissa (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Han & Hazard 2022). Seuraavaksi esitelen erilaisia tapoja käsitteellistää luottamus erityisesti työympäristössä.

Tiimin luottamus määräytyy muiden tiimin jäsenten havaittujen rehellisyyden, hyvántahtoisuuden ja kyvykkyyden sekä jäsenten oman luottamustaipumuksen perusteella. Rehellisyys tarkoittaa sitoutumista periaatteisiin, jotka luottajan näkökulmasta tekevät luottamuksen kohteesta luotettavan ja johdonmukaisen. Hyvántahtoisuus tarkoittaa sitä, missä määrin luottamuksen kohteen uskotaan tuntevan henkilökohtaista välittämistä ja huolenpitoa sekä halukkuutta toimia luottajan hyväksi ilman itsekästä hyötymistarkoitusta. Kyvykkyys puolestaan viittaa niihin taitoihin, jotka saavat luottamuksen kohteen näyttämään pätevältä tietyllä osa-alueella. (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Caza ym. 2015.)

Luottamuksen käsitteellistämässä on tärkeää erottaa affektiivinen eli tunnepohjainen luottamus (engl. affect-based) ja kognitiivinen (engl. cognitive-based) luottamus (Norman ym. 2010; Al-Ani ym. 2011; Dinh ym. 2021; Kloepfer & Carbon 2025). Tunnepohjainen luottamus perustuu ihmisiin, empatiaan, tuttuuteen ja samaistumiseen. Kognitiivinen luottamus puolestaan kyvykkyyteen, taitoihin, luotettavuuteen ja johdonmukaisuuteen tehtävissä. Tunnepohjainen luottamus on erityisen ongelmallista virtuaalitiimeissä, kun taas kognitiivinen luottamus näyttää olevan pitkälti riippumaton yhteistyön muodosta. Tämä erottelu lisää haastetta luottamuksen rakentumisessa täysin virtuaalisissa työympäristöissä, mikä korostuu erityisesti yhteistyötä vaativissa tehtävissä. (Kloepfer & Carbon 2025.)

Lisäksi, Tan ja Lim (2009) erottavat kahdenlaista luottamusta. Nämä ovat luottamus työkavereihin ja luottamus organisaatioon ja he osoittavat, että molemmat vaikuttavat merkittävästi yhteistyöhön ja suoritukseen. Luottamus työkavereihin rakentuu kollegoiden reiluudesta, pätevydestä ja yhteistyöhalukkuudesta, kun taas luottamus organisaatioon syntyy ennen kaikkea johdon ja järjestelmien oikeudenmukaisuudesta. Luottamus organisaatioon on kriittinen organisaation pysyvyyden ja sitoutumisen kannalta, luottamus työkavereihin vaikuttaa enemmän arjen yhteistyöhön ja yleiseen hyvinvointiin. Kloepfer ja Carbon (2025) puolestaan toteavat, että organisatorista luottamusta voidaan tarkastella eri näkökulmista: toisaalta johtajien luottamuksena alaisiinsa ja toisaalta alaisten luottamuksena johtajiinsa. Dirks ja Ferrin (2002) korostavat tutkimuksessaan, että luottamus johtajaan lisää työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja yhteistyöhalua.

Edellisten mallien kanssa hieman samansuuntaisesti Hasel ja Grover (2017) nostavat esiin kolme erilaista luottamustyyppiä: laskelmoiva luottamus (engl. calculus-based trust), tietoon perustuva luottamus (engl. knowledge-based trust) ja samaistumiseen perustuva luottamus (engl. identification-based trust). Laskelmoiva luottamus perustuu suhteen kustannusten ja hyötyjen arviointiin ja ennen kaikkea pelkoon rangaistuksesta epäluotettavasta käyttäytymisestä. Johtajuuden näkökulmasta laskelmoiva luottamus on tyypillistä johtajan ja alaisen suhteen alkuvaiheessa. Laskelmoivan luottamuksen merkitys johtajuuden tehokkuudessa vähenee ajan myötä, kun suhde kehittyy. Tietoon perustuva luottamus rakentuu johtajan ennustettavuuden ja käyttäytymisen johdonmukaisuuden varaan. Kun johtajan ja työntekijän suhde kehittyy, työntekijä oppii ymmärtämään, miten johtaja tyypillisesti toimii eri tilanteissa. Samaistumiseen perustuva luottamus pohjautuu yhteiseen arvomaailmaan, keskinäiseen ymmärrykseen ja tunnesiteeseen. Tämä on kehittynein luottamuksen muoto, joka syntyy pitkäaikaisessa suhteessa ja vain harvojen henkilöiden välillä. Luottamus ei perustu laskelmoituihin hyötyihin, vaan yhteiseen tunnepohjaiseen yhteyteen, kuten johtajaan samaistumiseen.

Yhteistä näille malleille on, että vaikka ne painottavat eri asioita, kaikki korostavat luottamuksen rakentuvan sekä arvioista toisen pätevyydestä ja johdonmukaisuudesta että kokemuksesta hyvántahtoisuudesta ja jaetuista arvoista. Mallit myös osoittavat, että luottamus ei ole yksitasoinen ilmiö, vaan se muodostuu yhtä aikaa yksilöiden välisissä suhteissa ja suhteessa organisaatioon. Kaikkia näkökulmia yhdistää lisäksi se, että luottamus vahvistaa yhteistyötä, sitoutumista ja tiimien suori-tuskykyä.

3.2 Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät

Luottamus alkaa yksilötasolta ja perustuu siihen millaisia ihmisiä, asenteita ja kokemuksia vuoro-vaikutuksessa on mukana. Henkilön yleinen taipumus luottaa toisiin ihmisiin eli luottamustaipumus on yleinen persoonallisuuden piirre. Tämän piirteen oletetaan olevan melko pysyvä ja siihen vaikut-tavat luottajan kulttuuriset, sosiaaliset ja kehitykselliset kokemukset sekä persoonallisuustyyppi. (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Han & Hazard 2022.) Jotkut ihmiset ovat luonteeltaan luottavaisempia eli heillä on myönteisempi oletus muiden aikomuksista, ja henkilön aikaisemmat myönteiset kokemukset yhteistyöstä vahvistavat luottamusta. Jarvenpaan ym. (1998) mukaan itse-tuntemus ja psykologinen pääoma lisäävät henkilön valmiutta luottaa. Psykologinen pääoma pitää sisällään toivon, optimismin, sinnikkyuden ja itseluottamuksen.

Luottamus rakentuu Burken ym. (2007) mukaan kolmesta keskeisestä ulottuvuudesta: kognitiivi-sesta, affektiivisestä ja kontekstuaalisesta luottamuksesta. Kognitiivinen luottamus on uskoa johta-jan tai kollegan kyvykkyyteen ja pätevyyteen, affektiivinen luottamus on tunneperäinen side ja ko-kemus siitä, että johtaja tai kollega välittää ja toimii hyvántahtoisesti. Kontekstuaalinen luottamus pitää sisällään luottamusta tukevat tai heikentävät organisaation kulttuurin, rakenteet ja normit. Mishra ja Mishra (2013) korostavat myös kontekstin merkitystä luottamuksen rakentumisessa, var-sinkin epävarmuuteen, riskiin ja haavoittuvuuteen sekä stressiin ja muutoksiin liittyvissä tilanteissa. Näissä tilanteissa luottamuksella on suuri merkitys.

Kun johtaja koetaan emotionaalisesti vilpittömäksi, tekee se Cazan ym. (2015) mukaan johtajuu-desta uskottavaa, inhimillistä ja kestävä. He tuovat esiin, että luottamus johtajaan on syvimmillään silloin, kun työntekijät kokevat johtajan sanojen, tekojen ja tunteiden olevan linjassa keskenään. Johtajan johdonmukaisuus on toinen keskeinen luottamusta vahvistava tekijä. Kun johtajan tunneil-maisut pysyvät ajan mittaan yhteneväisinä hänen sanojensa ja arvojensa kanssa, työntekijät kokevat hänet ennustettavaksi ja luotettavaksi. Zeffane ym. (2011) osoittavat tehokkaan organisaatioviestin-nän merkityksen luottamukseen ja organisaatiositoutumiseen. Luottamus ja sitoutuminen eivät synny itsestään, ne syntyvät ja pysyvät yllä tehokkaan viestinnän kautta. Sitoutuminen on näin ollen

seurausta onnistuneesta viestinnästä ja vahvasta luottamuksesta organisaation sisällä. Caza ym. (2015) jatkavat vielä, että emotionaalinen vilpittömyys lisää myös työntekijöiden myönteisiä asenteita ja yhteistyöhalukkuutta, mikä puolestaan tukee luottamuksen rakentumista. Vilpittömät tunteilmaisut eivät siis ainoastaan lisää suoraan luottamusta, vaan luovat myös myönteisen ilmapiirin, jossa luottamus voi kehittyä ja vahvistua.

Tiedon jakaminen vaikuttaa myönteisesti tiimin jäsenten väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön (Alsharo ym. 2017; Kloepfer & Carbon 2025). Se on myös olennainen edellytys innovaatioiden onnistumiselle ja tiimin suorituskyvyille. Työntekijöiden organisatorisen luottamuksen taso vaikuttaa siihen, ovatko he valmiita jakamaan osaamistaan ja tietotaitoaan kollegoiden, esihenkilöiden ja muiden tiimin jäsenten kanssa (Kloepfer & Carbon 2025). Tiedon jakamista voidaan kuitenkin vältellä, koska sen pelätään johtavan tiedon omistajuuden ja siihen liittyvän vallan menettämiseen. Tämä voi Alsharon ym. (2017) mukaan lisätä tiedon panttaamista ja haluttomuutta jakaa sitä. Tiedon luonne vaikuttaa myös siihen, miten sitä voidaan jakaa. Al-Ani ym. (2011) erottelevat eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon: eksplisiittinen tieto on helposti dokumentoitavissa ja välitettävissä, kun taas implisiittinen tieto on käytännössä ja kokemuksissa rakentuvaa hiljaista tietoa, joka siirtyy parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Juuri tämän hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää erityisen vahvaa luottamusta, koska sen siirtäminen vaatii avoimuutta, aikaa sekä aitoa halua tukea muita tiimin jäseniä.

Organisatorista luottamusta voidaan tarkastella eri näkökulmista: toisaalta johtajien luottamuksena alaisiinsa ja toisaalta alaisten luottamuksena johtajiinsa (Kloepfer & Carbon 2025). Aikaisemmin on tutkittu enemmän yksipuolisesti joko luottamusta esihenkilöön tai alaisen kokemusta siitä, että esihenkilö luottaa häneen. Luottamus esihenkilön ja alaisen välillä ei ole kuitenkaan yksisuuntainen ilmiö, vaan se voi olla keskinäistä. Keskinäinen luottamus viittaa täydentävään luottamukseen, jota alaiset ja esihenkilöt kokevat tai ilmaisevat toisiaan kohtaan tietyllä hetkellä. Keskinäinen luottamus voi olla olemassa silloin, kun sekä esihenkilöllä että alaisella on suunnilleen sama luottamuksen taso toisiaan kohtaan ja kun kumpikin kokee, että toinen on tietoinen hänen aikomuksistaan ja luottamuksestaan. (Kim ym. 2018.) Kun työntekijät kokevat, että johtajat ymmärtävät ja kohtelevat heitä kunnioittavasti, he tuntevat olonsa arvostetuiksi. Tämä lisää heidän innovatiivisuuttaan ja sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Arvostuksen tunne puolestaan vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa. (Chen & Sriphon 2022.) Palvelevat organisaatiot rakentavat luottamusta valtuuttamalla työntekijöitä, osallistamalla heitä varhain, pitämällä lupauksia ja olemalla johdonmukaisia sekä rehellisiä (Joseph & Winston 2005).

Lähtökohtaisesti luottamus rakentuu käsitykselle siitä, että muut toimivat odotetulla tavalla. Yhteisöllinen luottamus, eli luottamus ryhmään, tiimiin tai organisaatioon, on monimutkaisempi ilmiö kuin kahdenvälinen luottamus, koska siihen osallistuu useita luottamuksen kohteita, joilla jokaisella on erilaisia ominaisuuksia. (Jarvenpaa ym. 1998.) Luottamuksen rakentuminen organisaatiossa onkin edellytys organisaatioon sitoutumiselle ja yksi keskeisistä haasteista modernissa yritysympäristössä (Kloepfer & Carbon 2025).

Kloepfer ja Carbon (2025) korostavat, että luottamusta vahvistavat ennen kaikkea avoin ja säännöllinen viestintä, esihenkilön näkyvyys sekä työn tulosten ja odotusten selkeys, kun taas liiallinen kontrolli ja epäselvät tavoitteet heikentävät sitä. He painottavat siis arjen vuorovaikutuskäytäntöjä ja työn organisointia. Whitener ym. (1998) puolestaan suuntaavat huomion johtajan käyttäytymiseen. Heidän mukaansa luottamus rakentuu edellisten lisäksi ennen kaikkea johdonmukaisuudesta, eettisyydestä, vallan jakamisesta sekä välittämisestä, jolloin luottamuksen perusta on enemmän johtajan henkilökohtaisessa toiminnassa kuin tiimin rakenteissa. Hunsaker ja Hunsaker (2008) täydentävät näitä näkemyksiä korostamalla erityisesti kasvokkaisen tai virtuaalisesti tuotetun läsnäolon, jäsenten osaamisen tunnistamisen sekä jatkuvan palautteenannon merkitystä luottamusta tukevana tekijöinä. Seuraavaksi tarkastelen luottamuksen roolia johtamisessa, joka on tämän tutkielman keskeinen teema.

3.3 Luottamuksen rooli johtamisessa

Luottamus on keskeinen edellytys kestäväälle, eettiselle ja vaikuttavalle johtajuudelle, ja sen merkitys korostuu erityisesti monimuotoisissa työympäristöissä. Luottamusta rakentava johtaja toimii johdonmukaisesti, osoittaa pätevyyttä ja kunnioittaa seuraajiaan (Burke ym. 2007). Luotettaviksi koetut johtajat tekevät tietoisia toimia, jotka vahvistavat luottamusta arjen vuorovaikutuksessa. Se voi näkyä esimerkiksi lupauksen pitämisenä, rehellisenä viestintänä tai palautteen antamisena. Luottamus vaikuttaa myös työntekijöiden toimintaan monin tavoin vähentämällä epävarmuutta, edistämällä yhteistyötä ja rohkaistemalla innovatiiviseen toimintaan. (Mishra & Mishra 2013.) Dirks ja Ferrin (2002) osoittavat, että luottamus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja yhteistyötä erityisesti silloin, kun johtaja koetaan oikeudenmukaiseksi, avoimeksi ja yhteistyöhaluiseksi. Näin luottamus ei ole vain yksilön kokemus, vaan koko organisaation toimintaa ohjaava voimavara. Lisäksi luottamus vaikuttaa Chenin ja Sriphonin (2022) mukaan voimakkaasti johtajuuteen organisaatiossa. Avoimesti, johdonmukaisesti, hyväntahtoisesti ja kykenevästi toimiva johtaja voi luoda työpaikalle luottamusta edistävän ympäristön, joka rohkaisee luottamusta ilmaisevaa käyttäytymistä työntekijöissä ja vaikuttaa luottamukseen johtajia kohtaan.

Eri johtamistyyliä voivat edistää näitä yllä läpikäytyjä asioita, kuten avointa, aitoa ja johdonmukaista viestintää ja siten vaikuttaa myös luottamuksen rakentumiseen eri tavoin. Transformationaalinen johtajuus korostaa viestintää, inspirointia sekä työntekijöiden yksilöllistä huomioimista, ja se on vahvasti yhteydessä luottamuksen rakentumiseen (Kloepfer & Carbon 2025). Transformationaaliset johtajat mallintavat arvoihin perustuvaa toimintaa, viestivät selkeästi ja rohkaisevat innovointiin, mikä lisää työntekijöiden luottamusta ja samaistumista johtajaan (Greimel ym. 2023). Palvelevan johtajuuden on havaittu vahvistavan erityisesti organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. Esimerkiksi Joseph ja Winston (2005) korostavat palvelujohtajuuden roolia, sillä palveleva johtajuus rakentaa luottamusta sekä johtajaan että organisaatioon. Palvelevassa johtajuudessa johtamisen legitimitetti rakentuu moraalista esimerkistä, aidosta välittämisestä ja työntekijöiden etujen asettamisesta etusijalle. Työntekijöiden luottamus johtajaa kohtaan kasvaa, kun johtaja kuuntelee, arvostaa ihmisiä, jakaa valtaa ja toimii rehellisesti. Luottamus syntyy, kun johtaja toimii muiden hyväksi, ei oman vallan tai statuksen vuoksi. Autenttisesti johtajuudessa Clapp-Smithin ym. (2009) mukaan luottamusta rakennetaan korostamalla aitoutta, moraalista pohdintaa ja läpinäkyvää päätöksentekoa. Kun johtaja toimii arvojensa mukaisesti ja perustelee valintansa avoimesti, työntekijät voivat Chenin ja Sriphonin (2022) mukaan ennakoida hänen käyttäytymistään ja ovat valmiimpia ottamaan riskejä työnsä puolesta.

Johtamiskäyttäytyminen voidaan ymmärtää esimerkiksi Haselin ja Groverin (2017) mukaan kahden ulottuvuuden kautta, jotka ovat henkilöorientoitunut ja rooliorientoitunut johtajuus. Näiden kahden johtamiskäyttäytymisen erottelu on keskeistä, sillä ne liittyvät eri tavoin luottamuksen ulottuvuuksiin. Rooliorientoitunut johtajuus on yhteydessä laskelmoivaan ja tietoon perustuvaan luottamukseen, kun taas henkilöorientoitunut johtajuus tukee samaistumiseen perustuvaa luottamusta, joka rakentuu yhteisten arvojen ja tunnesiteen varaan. Erottelu näiden johtamiskäyttäytymisten välillä auttaa hahmottamaan, miten erilaiset johtamistyyliä synnyttävät ja ylläpitävät erilaisia luottamuksen muotoja sekä miten nämä yhteydet vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja tuloksiin.

Autenttisen johtajuuden osalta johtajan aitouden ja viestinnän läpinäkyvyyden on aikaisemmin esitetty olevan yhteydessä seuraajien luottamukseen ja esimerkiksi Normanin ym. (2010) havainnot vahvistavat näitä teoreettisia oletuksia tiedon jakamisen ja kehittyvän luottamuksen välisestä suhteesta. Heidän mukaansa johtaja, joka on myönteisempi, nähdään muiden silmissä pätevämpänä ja siten luottamuksen arvoisena. Läpinäkyvyys viittaa avoimeen viestintään, tiedon jakamiseen sekä johdonmukaisuuteen sanojen ja tekojen välillä. Olemalla avoimempia ja läpinäkyvämpiä, sekä johtaja että seuraajat kokevat voivansa luottaa enemmän toisiinsa. Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen edellyttävät johdolta myös Whitenerin ym. (1998) mukaan avointa, rehellistä ja suoraa

viestintää työntekijöiden kanssa, erityisesti epävarmoina aikoina. Tällainen johtamistyyli nostaa moraalialia ja parantaa suorituskykyä.

Mishra ja Mishra (2013) puolestaan korostavat, että luottamus ei synny pelkästään johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, vaan se edellyttää myös institutionaalisia mekanismeja, jotka tukevat pysyvän luottamuskulttuurin syntyä. Luottamus juurtuu organisaatioon vasta, kun henkilöstö kokee johtajan toiminnan yhtä aikaa luotettavana sekä luottamusta osoittavana. Tan ja Lim (2009) täydentävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että luottamuksen perusta rakentuu erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Epäreilu kohtelu, päätösten epäselvät perustelut tai johtamisen läpinäkymättömyys heikentävät luottamusta paitsi johtoon, myös organisaatioon kokonaisuutena. Vastaavasti avoin, perusteltu ja läpinäkyvä päätöksenteko lisää työntekijöiden lojaalisuutta ja valmiutta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Tätä kautta luottamuksen rakentuminen muodostuu kaksisuuntaiseksi prosessiksi: johtajan toiminta vahvistaa henkilöstön luottamusta, ja vastavuoroisesti työntekijöiden sitoutuminen ja myönteinen toiminta lujittavat organisaatiokulttuuria. Johdonmukainen vuorovaikutus voi vähitellen vahvistaa luottamusta niin, että siitä tulee pysyvä osa organisaation toimintakulttuuria.

Lopuksi, luottamus rakentuu myös emotionaalisesta vilpittömyydestä. Caza ym. (2015) korostavat johtajan kykyä tunnistaa ja ilmaista tunteita aidosti sekä osoittaa empatiaa vaikeissa tilanteissa. Aidot tunteet lisäävät kokemusta johtajan moraalista uskottavuudesta ja hyväntahtoisuudesta, mikä vahvistaa luottamusta. Johtajan tunneilmaisun aitous ei siten ole pelkkä tunnejohtamisen taito, vaan keino osoittaa arvostusta, oikeudenmukaisuutta ja välittämistä työntekijöitä kohtaan. Kun työntekijät kokevat johtajan toiminnan rehelliseksi myös haastavissa tilanteissa, he ovat valmiimpia sitoutumaan ja ottamaan riskejä yhteisten tavoitteiden puolesta. Johtajan tunneilmausten aitous on ratkaiseva tekijä seuraajien luottamuksen muodostumisessa ja ylläpitämisessä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että luottamus on johtajuuden keskeinen edellytys, joka vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, yhteistyötä ja suoriutumista. Luottamusta rakentava johtajuus perustuu johdonmukaiseen toimintaan, avoimeen viestintään ja koettuun välittämiseen. Eri johtamistyyliä tukevat luottamuksen syntyä korostamalla arvojen mukaista toimintaa, oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, joita vahvistavat myös institutionaaliset käytännöt. Johtajan aitous ja empatia ovat keskeisiä tekijöitä pysyvän luottamuksen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen kannalta.

4 Johtamisen merkitys luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta teemasta: virtuaalitiimeistä ja luottamuksesta työssä. Näitä käsitteitä ja niiden ominaisuuksia tarkasteltiin erillisinä luvuissa 2 ja 3.

Tässä luvussa yhdistetään virtuaalitiimejä ja luottamusta koskeva aiempi teoreettinen tarkastelu. Alaluvussa 4.1 tarkastellaan luottamuksen muodostumista virtuaalitiimin eri vaiheissa (rakenteellinen alkuvaihe, kognitiivinen vaihe, affektiivinen vaihe), havainnollistaen johtamisen merkitystä osana kokonaisuutta ja eri vaiheita. Alaluvussa 4.2 keskitytään vielä johtamisen merkitykseen erityisesti kunnioittavan vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta virtuaalisissa työympäristöissä.

4.1 Luottamuksen rakentumisen vaiheet virtuaalitiimeissä

Useimmat luottamusta kuvaavat mallit sisältävät kolme tekijää; rehellisyys, kyvykkyys ja hyväntahtoisuus. Ne kuvaavat luotettavan henkilön rehellisenä, pätevänä ja välittävänä. (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Caza ym. 2015.) Toisin sanoen, ihmiset luottavat henkilöihin, jotka toimivat johdonmukaisesti, pätevästi ja osoittavat välittävänsä muiden hyvinvoinnista. Esimerkiksi Greenbergin ym. (2007) ja Kloepferin ja Carbonin (2025) mukaan luottamus rakentuu kahdella toisiaan täydentävällä tavalla, jotka myös sisältävät nämä kolme tekijää. Kognitiivinen luottamus perustuu rationaaliseen arvioon henkilön pätevyydestä, kyvykkyyydestä ja ennustettavuudesta. Affektiivinen luottamus taas pohjautuu emotionaalisiin siteisiin, vastavuoroisiin suhteisiin ja kokemuksen hyväntahtoisuudesta.

Virtuaalitiimeillä, kuten kaikilla tiimeillä, on elinkaarensa ja luottamuksen rooli elinkaaren eri vaiheissa vaihtelee jonkin verran. Greenberg ym. (2007) tarkastelevat luottamusta virtuaalitiimin elinkaaren näkökulmasta ja korostavat, että luottamuksen muodot muuttuvat tiimin kehittyessä. Perustamisvaiheessa luottamus perustuu pitkälti käsitykseen jäsenten pätevyydestä ja yksilön yleiseen taipumukseen luottaa muihin. Alkuvaiheessa roolit, rakenteet ja ulkoiset signaalit ohjaavat etenkin nopean luottamuksen muodostumista. Organisoituvaiheessa kognitiivinen luottamus vahvistuu, kun jäsenet osoittavat kyvykkyyttään ja rehellisyyttään toiminnassaan. Siirtymävaiheessa paino siirtyy vähitellen affektiiviseen luottamukseen, kun sosiaaliset siteet syventyvät ja yhteistyö tiivistyy. Tehävän suoritusvaiheessa affektiivinen luottamus korostuu, ja tiimi alkaa kokea yhteenkuuluvuutta ja yhteisten onnistumisten tuomaa positiivista energiaa. Näiden vaiheiden ymmärtäminen auttaa johtajia ja tiimejä tukemaan luottamuksen rakentumista pitkäjänteisesti. Taulukossa 1. esitellään

kirjallisuuden perusteella luottamuksen rakentumista virtuaalitiimissä: luottamuksen vaihe, johtamisen merkitys, luottamuksen tyyppi sekä vaikutus virtuaalitiimiin.

Taulukko 1. Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimissä kirjallisuuden perusteella

Luottamuksen vaihe	Johtamisen merkitys	Luottamuksen tyyppi	Vaikutus tiimiin
Rakenteellinen alkuvaihe (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Kloepfer & Carbon 2025)	Selkeyttää roolit, viestinnän ja teknologian käytön.	Nopea luottamus / institutionaalinen luottamus	Vähentää epävarmuutta ja käynnistää yhteistyön.
Kognitiivinen vaihe (Alsharo ym. 2017; Norman ym. 2020)	Toimii johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi; luo ennakoitavat rutiinit ja selkeät toimintatavat.	Kognitiivinen luottamus	Koordinointi tehostuu, yhteistyö muuttuu ennustettavaksi.
Affektiivinen vaihe (Hassel & Grover 2017; Swart ym. 2022)	Rakentaa psykologista turvallisuutta; osoittaa empatiaa ja tukee vuorovaikutusta.	Affektiivinen / samaistumiseen perustuva luottamus	Sitoutuminen vahvistuu, tiedon jakaminen ja sosiaalinen koheesio kasvavat.

Organisaation kulttuuri, johtamismallit ja rakenteet voivat joko tukea tai estää luottamuksen muodostumista (Kloepfer & Carbon 2025). Virtuaalitiimin jäsenten välistä luottamusta voidaan vahvistaa erilaisilla organisaation sisäisillä käytännöillä ja menettelyillä. Ford ym. (2017) korostavat, että ratkaisevaa on se, miten tiimin jäsenet otetaan virallisesti vastaan ja liitetään osaksi sekä tiimin että organisaation prosesseja. Huolellisesti suunniteltu perehdytys ja koulutus ovat virtuaaliympäristössä erityisen tärkeitä, sillä ne tarjoavat rakenteen, joka lisää ennustettavuutta ja tukee luottamuksen rakentumista. Perehdytyksen yhteydessä on tärkeää välittää tietoa tiimin jäsenten henkilökohtaisista taustoista, kokemuksista, työskentelytavoista, pätevyydestä ja tehtävärooleista. Tällainen näkyvyys auttaa hahmottamaan tiimin kokonaisuutta ja vahvistaa jäsenten välistä yhteisymmärrystä, mikä puolestaan luo pohjan luottamukselle. Lisäksi Dinh ym. (2021) huomauttavat, että erityisesti uusille virtuaalitiimin jäsenille epämuodollinen tutustuminen on välttämätöntä. Kasvokkain toteutettavat tapaamiset tai kevyemmät virtuaaliset keskusteluhetket lisäävät tuttuuden tunnetta ja vahvistavat sosiaalista integraatiota, mikä tukee sekä yhteishenkeä että luottamusta.

Varsinkin virtuaalitiimeille tyypillinen piirre on nopea luottamus (engl. swift trust), joka mahdollistaa yhteistyön alkamisen jo tiimin perustamisvaiheessa. Se rakentuu pitkälti oletusten, roolien ja varhaisen vuorovaikutuksen varaan ja sen ylläpitäminen edellyttää selkeää viestintää ja johdonmukaista toimintaa. (Jarvenpaa ym. 1998; Greenberg ym. 2007; Hunsaker & Hunsaker 2008; Kloepfer & Carbon 2025.) Virtuaalitiimit muodostetaan usein nopeasti ja ilman aikaisempaa vuorovaikutusta tai yhteistä historiaa, mikä lisää tarvetta luottaa toisiin jo varhaisessa vaiheessa. Nopeaa luottamusta

voidaan vahvistaa Germainin ja McGuiren (2014) mukaan rakentamalla yhteisöllisyyttä, varmistamalla selkeä ja johdonmukainen viestintä, panostamalla koulutukseen ja perehdytykseen sekä kehittämällä toimivaa teknologiaa.

Nopean luottamuksen synty voi kuitenkin estyä monista syistä. Germainin ja McGuiren (2014) mukaan voidaan tunnistaa neljä keskeistä estekategoriaa: yksilölliset esteet, organisatoriset esteet, teknologiset esteet ja tiimitason esteet. Yksilötasolla haasteita voivat aiheuttaa esimerkiksi aikaisemmat kokemukset tai pelko itsensä paljastamisesta, organisaatiotasolla esteitä voivat olla hajautetut rakenteet, liiallinen seuranta tai perinteiset valvontamenetelmät. Teknologian puolella ongelmiksi voivat muodostua virtuaalisen viestinnän alttius viiveille ja vääryymmärryksille sekä sukupolvien ja kulttuurien väliset erot teknologiataidoissa. Tiimissä vaikeuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi kulttuuri- ja kielierot sekä arvojen tai asenteiden yhteensopimattomuus. Näiden esteiden tunnistaminen ja niiden ylittämiseen pyrkivät toimet ovat edellytys luottamuksen rakentumiselle. Badrinarayananin (2024) mukaan nopea luottamus vahvistuu erityisesti silloin, kun tiimien jäsenillä on riittävä käsitys toistensa rooleista, vastuista, arvoista ja toimintatavoista.

Virtuaalitiimin tehokkuus edellyttää kognitiivista luottamusta johtajiin, kollegoihin ja organisaatioon. Tiimit, joissa luottamustaso on korkea, ovat tutkimusten mukaan ennakoivampia, optimistisempia, yhteistyökykyisempiä ja antavat enemmän rakentavaa palautetta. (Ford ym. 2017.) Luottamus on tärkeää, jotta mikä tahansa tiimi voi toimia ja menestyä, mutta sen merkitys virtuaalitiimeille on vielä merkittävämpi. Virtuaalitiimissä luottamus rakentuu erityisesti odotusten asettamisen ja niiden johdonmukaisen täyttämisen kautta. Kun tiimin jäsenet suoriutuvat tehtävistään ilman odottamattomia poikkeamia, sidosryhmien luottamus heihin vahvistuu. (Cascio & Shurygailo 2003.)

Tiedon ja osaamisen jakaminen on virtuaalitiimien toiminnan kannalta välttämätöntä, sillä se vahvistaa sekä affektiivista luottamusta että yhteistyötä hajautuneessa ympäristössä (Dulebohn & Hoch 2017; Hacker ym. 2019). Tutkimukset osoittavat, että tiedon jakaminen lisää suoraan luottamusta ja parantaa tiimin yhteistyötä (Alsharo ym. 2017; Kloepfer & Carbon 2025). Virtuaalitiimeissä luottamus rakentuu näkyvien tekojen ja johdonmukaisen toiminnan varaan, minkä vuoksi tiedon jakamisen jatkuvuus on erityisen tärkeää. Kun tiimin jäsenet havaitsevat toisten toimivan vastavuoroisesti ja noudattavan sovittuja käytäntöjä, luottamus vahvistuu ja tiedon jakaminen vakiintuu osaksi arkea (Hacker ym. 2019). Konseptuaalisessa mallissaan Alsharo ym. (2017) osoittavat, että tiedon jakaminen lisää luottamusta, mikä puolestaan vahvistaa yhteistyötä virtuaalitiimeissä. Luottamus ei kuitenkaan vaikuta tehokkuuteen suoraan, vaan sen vaikutus välittyy yhteistyön kautta. Kyseinen malli

korostaa, että tieto, luottamus ja yhteistyö muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, joka vaikuttaa keskeisesti virtuaalitiimin suorituskykyyn.

4.2 Johtaja kunnioittavan vuorovaikutuksen rakentajana

Luottamus on virtuaalitiimien johtamisen onnistumisen ehdoton edellytys (Badrinarayanan 2024). Virtuaalisessa työssä luottamuksen merkitys kasvaa entisestään, ja se edellyttää tietoista, avointa ja johdonmukaista johtajuutta. Keskeisiä luottamuksen rakentamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita virtuaalijohtajat voivat toiminnallaan edistää, ovat: avoin ja läpinäkyvä viestintä, sitoumusten pitäminen, rakentavan palautteen antaminen, onnistumisten ja tunnustusten jakaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. (Snellman 2014; Badrinarayanan 2024; Kloepfer & Carbon 2025.) Näiden lisäksi merkitystä on myös psykologisella turvallisuudella, kulttuurisen kontekstin huomioimisella ja johtajan tunnetaidoilla. Käsittelen näitä keskeisiä tekijöitä seuraavaksi tarkemmin.

Avoin ja läpinäkyvä viestintä rakentaa luottamusta virtuaalitiimissä. Avoimuus ei tarkoita vain sisältöä, vaan myös tapaa, jolla asioista viestitään. Virtuaalijohtajilla on keskeinen rooli avoimen ja läpinäkyvän kulttuurin luomisessa. Läpinäkyvään ja avoimeen viestintää kuuluu myös tiedon jakaminen sekä johtajan johdonmukaisuus sanojen ja tekojen välillä. (Norman ym. 2010.) Luottamus rakentuu kasvokkaisissa tiimeissä luontevammin, mutta virtuaalitiimeissä johtajan on aktiivisesti tuettava tätä prosessia. Kokouksissa olisi suositeltavaa pitää kamerat mahdollisuuksien mukaan päällä. Johtajan esimerkillä on tässä tärkeä rooli, ja hän voi rohkaista tiimiä noudattamaan samaa käytäntöä. Kokousten alkuun kannattaa varata hetki aikaa kevyelle jutustelulle, sillä se lisää sosiaalista vuorovaikutusta ja osallistumista. Johtajien tulisi yhdessä tiimin kanssa sopia selkeät pelisäännöt käytettävistä viestintäkanavista, yhteisistä dokumenttipankeista ja siitä, miten viimeisimmät versiot pidetään kaikkien saatavilla. (vrt. Viererbl ym. 2022; Badrinarayanan 2024.) Tämä korostaa myös teknologia- ja viestintäosaamisen merkitystä. Johtajan tulee osata käyttää erilaisia välineitä ja ennen kaikkea osata valita eri viesteille oikea ja tilanteeseen parhaiten sopiva väline. (Snellman 2014; Norman ym. 2020.)

Johtajan on oltava johdonmukainen, luotettava ja hänen sanaansa tulee voida luottaa. Virtuaalitiimeissä luottamus perustuu pitkälti tekoihin, lupauksen rikkominen tai vastausten viivästyminen heikentävät nopeasti luottamusta. Vastaavasti nopea reagointi, poissaoloista ilmoittaminen, tuen tarjoaminen ja sovitusta asioista huolehtiminen lähettävät myönteisen viestin luotettavuudesta. Virtuaalitiimeillä olisi hyvä olla yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt toiminnan selkeyttämiseksi ja tiimin jäsenten tulisi jakaa samat arvot sekä työmoraali. Kaiken kaikkiaan sitoumusten ja sääntöjen

noudattaminen nähdään paitsi tehtävänä, myös luotettavuuden ja luottamuksen rakentamisena. (vrt. Cascio & Shurygailo 2003; Badrinarayanan 2024.)

Rakentavan palautteen antaminen on keskeinen osa esihenkilötyötä. Virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet eivät näe toistensa työtä suoraan, mikä voi johtaa vääriin oletuksiin ja epäselvyyksiin, jos palautetta ei anneta. Palaute on annettava ajoissa, säännöllisesti, konkreettisesti ja yksilöllisesti. Palautteen olisi hyvä olla toimintaa ohjaavaa ja video- sekä ääniyhteyttä tulisi hyödyntää palautteen antamisessa, jotta myös ei-sanalliset vihjeet tukevat vuorovaikutusta. Muuten palaute voidaan herkästi ymmärtää väärin. Palaute tulee nähdä kehityksen välineenä ja säännölliset kehitys- ja arviokeskustelut tukevat sekä työntekijän että esihenkilön työssä kehittymistä, ja palautteen olisikin hyvä olla kaksisuuntaista. Urakehityksestä käytävät keskustelut ovat tärkeä osa palautekäytäntöjä ja vahvistavat osaltaan luottamusta. Palautteen tulisi olla kasvun ja oppimisen väline ja sitä ei voi saada liikaa, varsinkaan virtuaaliympäristössä. (vrt. Dinh ym. 2021; Greimel ym. 2023; Badrinarayanan 2024.)

Tunnustuksen antaminen ja onnistumisista palkitseminen julkisesti lisäävät tiimin jäsenten motivaatiota ja psykologista turvallisuutta. Virtuaalijohtaja huolehtii siitä, että tiimin jäsenet saavat huomion ja kunnian tekemästään työstä sekä johtajan arvostuksen panoksestaan. Luottamusta vahvistaa se, että kiitos annetaan yksilölle avoimesti koko tiimin kuullen, kun taas rakentava palaute tai kritiikki käydään läpi kahden kesken. Luottamusta lisää myös se, että tiimin jäsenille annetaan tilaa ja mahdollisuuksia esiintyä itse tuodessaan omaa työtään esiin, esimerkiksi tärkeissä kokouksissa ylemmän johdon kanssa. Tämä tukee tiimin jäsenten kehittymistä ja vahvistaa luottamusta johtajaan. (vrt. Greimel ym. 2023; Badrinarayanan 2024.)

Etä- ja virtuaalityöskentely voi helposti synnyttää yksinäisyyden ja eristäytymisen kokemuksia, minkä vuoksi johtajalla on keskeinen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisessa. Säännölliset yhteydenotot, joissa käsitellään sekä työn etenemistä että jaksamista, auttavat ehkäisemään irrallisuuden tunteita (Badrinarayanan 2024). Virtuaalityö voi Schmittin (2024) mukaan yhtä aikaa lisätä sekä joustavuutta että kuormitusta, joten johtajan on määriteltävä selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille, tuettava työkuorman hallintaa sekä luotava yhteiset pelisäännöt tavoitettavuudesta ja työajoista. Hyvinvointia edistää myös se, että johtaja tietoisesti vahvistaa luottamuksellisia ihmissuhteita. Koska virtuaalityö vähentää spontaania vuorovaikutusta, johtajan tulee käyttää avoimia ja mediarikkaita viestintäkanavia, osoittaa tasavertaista arvostusta ja vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta, jotta tunneperäinen etäisyys ja yksinäisyys eivät kasva. Lisäksi johtajan vastuulla on varmistaa, että teknologia toimii työn tukena eikä kuormittavana tekijänä, mikä edellyttää riittävää teknistä tukea ja

koulutusta. Epämuodollinen vuorovaikutus, kuten virtuaaliset kahvihetket tai yhteisölliset keskustelualustat, lisää Badrinarayananin (2024) mukaan yhteenkuuluvuutta ja tukee luottamuksen rakentamista.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen edellytys onnistuneelle tiedon jakamiselle virtuaaliympäristössä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yhteistä uskomusta siitä, että tiimin jäsenet voivat turvallisesti ottaa ihmissuhderiskejä, kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja ilmaista itseään avoimesti sekä luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Burke ym. 2007; Dinh ym. 2021; Kirkman & Stoverink 2021; Swart ym. 2022.) Jos virtuaalitiimin jäsenet eivät tunne oloaan turvallisiksi, esimerkiksi häpeän tai rangaistuksen pelon vuoksi, tiimi saattaa menettää kriittistä tietoa, jota tarvitaan ongelmien ratkaisuun. Psykologinen turvallisuus rohkaisee jäseniä kokeilemaan uutta, ajattelemaan luovasti ja keskustelemaan uusista ideoista. (Kirkman & Stoverink 2021.) Psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää virtuaalitiimeissä, joissa sosiaalisia ja epävirallisia kohtaamisia on rajoitetusti ja joissa vain yksi ihminen voi puhua kerrallaan, mikä voi johtaa introverttien henkilöiden syrjäytymiseen. Lisäksi psykologisen turvallisuuden luominen koko tiimiin edellyttää keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta, mikä on haasteellista, kun tiimin jäsenet eivät jaa samaa fyysistä tilaa. Psykologinen turvallisuus auttaa myös kulttuurisesti monimuotoisia tiimejä toimimaan tehokkaammin ja on erityisen tärkeää haastavissa olosuhteissa. (Swart ym. 2022.) Johtajat ovatkin tärkeässä roolissa psykologisesti turvallisen tiimikulttuurin rakentamisessa ja heidän tehtävänä on varmistaa, että virtuaalitiimin jäsenet uskaltavat jakaa ajatuksiaan, antaa rakentavaa palautetta ja pyytää tarvittaessa apua.

Kulttuurinen monimuotoisuus määrittellään yksilöiden kulttuuristen arvojen erilaisuutena, joka erottaa eri taustat ja kansalliset kulttuurit toisistaan (Swart ym. 2022). Virtuaalitiimit ovat usein kulttuurisesti monimuotoisia ja tutkijoilla on ristiriitaisia näkemyksiä siitä, miten tämä vaikuttaa tiimidynamiikkaan ja yhteistyöhön (Kirkman & Stoverink 2021). Johtajat voivat vahvistaa luottamusta ja parantaa tiimin suorituskkyä ymmärtämällä kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia virtuaalitiimiin. Eri kulttuureista tulevien jäsenten välillä on havaittu useita eroja, joita ovat esimerkiksi kieli, sosiaalisesti epätyypilliset työajat, epärehellisyys, kunnioituksen puute ja konfliktihakuisuus. Kulttuurinen monimuotoisuus voi siis aiheuttaa väärinymmärryksiä ja konflikteja. (Greenberg ym. 2007; Swart ym. 2022.) Toisaalta monimuotoisuudesta on myös hyötyjä sen lisätessä innovatiivisuutta, luovuuutta, uusia näkökulmia ja ideoita. (ks. Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Liao 2017; Han & Hazard 2022; Swart ym. 2022; Wilbert ym. 2024.)

Luottamusta rakennetaan myös esimerkin avulla, oman haavoittuvuuden näyttämällä ja epäonnistumisten käsittelyllä: avoimuus ja anteeksiantavuus lisäävät työntekijöiden luottamusta

esihenkilöön. (Kloepfer & Carbon 2025.) Johtajana oleminen edellyttää sisäistä kykyä palvella muita, välittää ohjeita ja suunnitelmia loogisesti sekä selittää, miten organisaatiotason tai henkilökohtaiset tavoitteet saavutetaan (Antonakis & House 2013, Harjanto ym. 2023 mukaan). Avoimuuden, rehellisyyden ja itsensä paljastamisen rohkaiseminen vaatii, että yksilöt uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvaisia (Germain & McGuire 2014). Johtajan positiivinen asenne ja avoin viestintätapa voivat lisätä sekä tiimin luottamusta johtajaan että uskoa tiimin kykyyn selviytyä haasteista. Johtajien tehtävänä on luoda tiimiin läpinäkyvyyden, luottamuksen ja tuen ilmapiiri. (Norman ym. 2010.)

Aiempi johtajuustutkimus on osoittanut, että luottamuksen tunnepuolinen tausta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Caza ym. (2015) tarkastelevat, miten työntekijät tulkitsevat johtajan tunneilmaisuja ja miten tämä vaikuttaa luottamukseen. Vilpittömyys ja aidot tunteet lisäävät kokemusta rehellisyydestä, välittämisestä ja oikeudenmukaisuudesta, mikä vahvistaa luottamusta kokonaisuutena. Guinalú ja Jordán (2016) osoittavat johtajan koetun fyysisen vetovoiman vaikuttavan myönteisesti häneen kohdistuvaan luottamukseen virtuaalisessa tiimissä. Vetovoima lisää myös koettua empatiaa ja empatia johtajassa lisää alaisten halukkuutta luottaa häneen. Voidaan todeta, että virtuaalijohtajan fyysisillä ja käyttäytymiseen liittyvillä ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumiseen. Caza ym. (2015) tuovat esiin, että johtajat ilmaisevat jatkuvasti tunteita työssään, esimerkiksi innostusta, empatiaa tai huolta, ja että nämä tunneilmaisuudet voivat vaikuttaa siihen, miten alaiset arvioivat heidän uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan. He toteavat, että johtajan viestinnän uskottavuus ei perustu pelkästään siihen, mitä hän sanoo, vaan myös siihen, miltä hänen tunneilmaisuunsa tuntuvat seuraajista.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella, miten luottamus rakentuu virtuaalitiimeissä ja millainen merkitys johtamisella on sen muodostumiselle. Aloitin tutkielman määrittelemällä ja esittelemällä luvuissa 2 ja 3 sekä virtuaalitiimin että luottamuksen keskeisiä käsitteitä ja teemoja kirjallisuuden avulla ottaen erityisesti huomioon johtamisen näkökulman. Tämän jälkeen tarkastelin virtuaalitiimin johtajuuden ja luottamuksen rakentumisen välisiä yhteyksiä vastatakseni tutkimuskysymykseeni: Millainen merkitys johtamisella on luottamuksen rakentumiseen virtuaalitiimeissä?

Tässä luvussa kokoan yhteen virtuaalitiimeissä rakentuvan luottamuksen keskeiset tekijät sekä johtamisen merkityksen niiden taustalla. Tarkastelu pohjautuu kirjallisuuskatsauksen tuloksiin, joissa luottamus näyttäytyy sekä johtamisen tavoitteena että sen edellytyksenä. Luvussa tiivistyy, miten *rakenteellinen selkeys, johdonmukainen toiminta, psykologinen turvallisuus, hyvinvoinnin johtaminen ja teknologian käyttö* muodostavat perustan luottamuksen rakentumiselle virtuaalisessa työympäristössä. Taulukko 2. kokoaa yhteen kirjallisuuskatsauksen keskeiset teoreettiset havainnot sekä niitä tukevat johtajan toimet virtuaalitiimien kontekstissa. Taulukko tiivistää, miten virtuaalitiimeissä luottamuksen kannalta keskeiset osa-alueet kytkeytyvät johtajan toimintaan ja millainen merkitys johtamisella on virtuaalitiimien toimintaan.

Taulukko 2. Luottamuksen keskeiset osa-alueet ja johtamisen merkitys

Teoreettinen havainto kirjallisuudessa (luku 4)	Johtopäätös johtamisen merkityksestä (luku 5)
1. Rakenteellinen selkeys – Virtuaalitiimit tarvitsevat selkeät tavoitteet, roolit ja pelisäännöt epävarmuuden vähentämiseksi (Jarvenpaa ym. 1998; Burke ym. 2007; Greenberg ym. 2007; Liao 2017).	Johtaja rakentaa luottamuksen perustan luomalla yhteiset toimintatavat tiimin alkuvaiheessa: roolit, vastuut, aikataulut ja viestintäkanavat. Selkeys kompensoi fyysisen etäisyyden haittoja.
2. Johdonmukainen toiminta – Luottamus rakentuu toistuvista teoista ja lupauksen pitämisestä (Snellman 2014; Guinaliu & Jordán 2016).	Johtajan tulee toimia ennakoitavasti, pitää lupaukset ja reagoida ajoissa. Johtajan teot vastaavat sanoja → luottamus vahvistuu.
3. Psykologinen turvallisuus – Luottamus edellyttää ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään ilman pelkoa. Emotionaalinen vilpittömyys mahdollistaa yhteistyön ja tiedon jakamisen. (Caza ym. 2015; Alsharo ym. 2017; Dinh ym. 2021; Badrinarayanan 2024.)	Johtaja vahvistaa psykologista turvallisuutta olemalla helposti lähestyttävä, vastaanottavainen ja empaattinen sekä sallimalla virheistä oppimisen. Tämä lisää sekä kognitiivista että affektiivista luottamusta.
4. Hyvinvoinnin johtaminen – Virtuaaliryö kuormittaa, hämärtää rajoja ja lisää yksinäisyyttä → hyvinvointi vaikuttaa suoraan luottamukseen (Schmitt 2024).	Johtajan rooliin kuuluu kuormituksen seuranta, rajoista huolehtiminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen ja sosiaalinen tuki. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiva johtaja lisää kokemusta välittämisestä ja oikeudenmukaisuudesta.
5. Teknologian käyttö – Teknologia välittää johtajan läsnäolon, mutta väärin käytettynä se voi heikentää luottamusta (Jarvenpaa ym. 1998; Snellman 2014; Norman ym. 2020; Viererbl ym. 2022).	Johtajan tulee hallita teknologian käyttö: hän valitsee oikean viestintäkanavan tilanteen mukaan, varmistaa teknisen tuen ja luo yhteiset pelisäännöt. Teknologia muuttuu vaatimuksesta resurssiksi.

Virtuaalitiimeissä luottamus ei synny luonnollisista kohtaamisista, vaan se rakentuu pitkälti johtamisen kautta. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen, epämuodollisten käytäväkeskustelujen ja ei-sanallisten vihjeiden puuttuessa tiimin jäsenet joutuvat tekemään johtajasta ja toisistaan johtopäätöksiä rajallisen teknologiavälitteisen viestinnän varassa (Jarvenpaa ym. 1998; Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Kloepfer & Carbon 2025). Virtuaalitiimissä johtaja toimii luottamuksen arkkitehtina. Hänen tehtävänä on määrittellä tavoitteet ja vastuut sekä rakentaa sellaiset rakenteet, rutiinit ja vuorovaikutustavat, joiden varaan luottamus voi muodostua. (Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Badrinarayanan 2024.)

Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimeissä käynnistyy usein rakenteista. Nopean luottamuksen teoriassa korostetaan, että alkuvaiheessa luottamus perustuu oletuksiin, rooleihin ja yhteisiin toimintamalleihin, ei vielä syvään henkilökohtaiseen tuntemukseen (Jarvenpaa ym. 1998; Badrinarayanan 2024). Johtajan keskeisiä tehtäviä ovat tavoitteiden selkeyttäminen, rooleista sopiminen, viestintäkanavien näkyvä määrittely ja rutiinien luominen (Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Alsharo ym. 2017; Swart ym. 2022). Tämä varmistaa tiimin toimimisen itseohjautuvammin hajauteissa ympäristössä (Hunsaker & Hunsaker 2008). Erityisesti projektien käynnistämisympäristö ja mahdollisuuksien mukaan järjestetyt kasvokkaiset aloitustapaamiset tukevat henkilökohtaisen luottamuksen syntyä ja vaikuttavat pitkäkestoisesti tiimin toimintaan. Jos virtuaalitiimiä perustettaessa kasvokkain toteutettavaa aloitusta ei voida järjestää, johtajan on hyvä korvata se tarkoituksenmukaisilla ja mediarikkailla yhteydenpitotavoilla, kuten videoneuvotteluilla. (Snellman 2014; Swart ym. 2022.) Rakenteellinen selkeys ei siis ole vain tehokkuuskysymys, vaan luottamuksen ehto: ilman selkeitä rooleja, viestintäkanavia ja pelisääntöjä nopeaa luottamusta ei ehdi edes syntyä ja epävarmuus korostaa virtuaalisen yhteistyön haavoittuvuutta. (Jarvenpaa ym. 1998; Badrinarayanan 2024.)

Alkuvaiheen luottamuksen jälkeen luottamus virtuaalitiimeissä alkaa muuttua kognitiiviseksi luottamukseksi, kun tiimin jäsenet arvioivat johtajaa ja toisiaan kyvykkyyden, johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden perusteella (Burke ym. 2007; Hasel & Grover 2017). Luottamusta rakentavat ennen kaikkea teot, eivät puheet (Guinalú & Jordán 2016; Norman ym. 2020). Työntekijät arvioivat siis jatkuvasti sitä vastaavatko johtajan teot hänen sanomisiaan. Kun spontaanit kohtaamiset puuttuvat, näkyvät teot korostuvat entisestään. Viesteihin vastaaminen, aikatauluista kiinni pitäminen ja kyky ratkaista ongelmia vaikuttavat siihen, miten johtajan toimintaa tulkitaan. (Hunsaker & Hunsaker 2008; Kloepfer & Carbon 2025.) Kognitiivinen luottamus toimii näin välittäjänä johtamisen ja yhteistyön välillä. Kun johtaja toimii ennustettavasti, oikeudenmukaisesti ja osoittaa osaaamista, tiimin jäsenten koettu riski vähenee ja he uskaltavat jakaa tietoa sekä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. (Burke ym. 2007; Alsharo ym. 2017.)

Pelkkä kognitiivinen luottamus ei riitä kestäväälle yhteistyölle, erityisesti silloin kun työ on vaativaa, epävarmaa tai emotionaalisesti kuormittavaa. Affektiivinen luottamus perustuu kokemukseen välittämisestä, jaettuun arvoihin ja pitkäjänteiseen vuorovaikutukseen. (Snellman 2014; Hasel & Grover 2017; Kloepfer & Carbon 2025.) Tämä luottamuksen muoto on erityisen haavoittuva virtuaaliympäristössä, jossa fyysisen läsnäolon puute ja teknologian rajaama viestintä kaventavat sosiaalisen ja emotionaalisen tiedon määrää (Snellman 2014; Kloepfer & Carbon 2025). Psykologinen turvallisuus on tämän luottamuksen edellytys. Tiimit jakavat enemmän ideoita ja uskaltavat myöntää virheitä vain, jos pelkoa kritiikistä tai syrjimisestä ei ole (Alsharo ym. 2017; Swart ym. 2022). Johtajan esimerkki virheistä oppimisessa vahvistaa psykologista turvallisuutta, esimerkiksi silloin kun hän kertoo omista virhearvioistaan ja ottaa niistä vastuun (Caza ym. 2015; Swart ym. 2022). Epämuodolliset kohtaamiset, virtuaaliset kahvihetket, työntekijöiden tavoitteiden sekä uratoiveiden ymmärtäminen ja sosiaalisen eristäytymisen ehkäisy auttavat vahvistamaan luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hunsaker & Hunsaker 2008; Badrinarayanan 2024; Schmitt 2024). Virtuaalinen työ kuormittaa usein näkymättömästi, kun sosiaalinen eristyneisyys ja jatkuvan tavoitettavuuden odotus voivat heikentää sekä hyvinvointia että luottamusta. Hyvinvoinnin johtaminen on siten osa luottamuksen johtamista. Kun johtaja huolehtii työn ja vapaa-ajan rajoista, seuraa kuormitusta ja normalisoi taukoja sekä palautumista ja tunnistaa sosiaalisen eristäytymisen riskit, hän tukee jaksamista ja vahvistaa affektiivista luottamusta. (Burke ym. 2007; Schmitt 2024; Badrinarayanan 2024.)

Virtuaalijohtajan tehtävänä on hallita teknologiaa, valita tilanteeseen sopiva viestintäväline ja ymmärtää, miten eri mediat vaikuttavat luottamukseen (Snellman 2014; Norman ym. 2020). Teknologia ei itsessään rakenna luottamusta, mutta johtajan viestintävalinnat voivat joko tukea tai heikentää sitä (Hunsaker & Hunsaker 2008; Norman ym. 2020). Herkkiä tai monimutkaisia asioita tulisi käsitellä mahdollisimman rikkaille viestintäkanavilla, kuten videoneuvotteluilla, kun taas rutiiniviestintä voidaan hoitaa kevyemmällä kanavilla. Etäisyyttä on hallittava myös kulttuurin, ajankäytön ja työn organisoinnin tasolla (Snellman 2014; Kloepfer & Carbon 2025). Johtajan on siksi kompensoitava epämuodollisen vuorovaikutuksen puuttumista lisäämällä näkyvyyttään ja saavutettavuuttaan sekä varmistettava, että myös etä- ja virtuaalisyöissä olevat ovat aktiivisen tiedon ja päätöksenteon piirissä (Snellman 2014; Kloepfer & Carbon 2025). Videokontaktit, jaetut dokumentit ja läpinäkyvät tavoitteet lisäävät ennustettavuutta ja yhteistä ymmärrystä. (Snellman 2014; Badrinarayanan 2024.) Snellman (2014) tiivistää, että tehokkaat virtuaalijohtajat pystyvät kääntämään teknologian rajoitteet mahdollisuuksiksi mukauttamalla toimintaansa, valitsemalla tehtävään sopivat viestintäkanavat ja tukemalla aktiivisesti kahdensuuntaista, säännöllistä viestintää.

Voidaankin todeta, että luottamus toimii keskeisenä välittäjänä johtamisen ja tiimin suorituskyvyn välillä. Johtaminen ei paranna tuloksia suoraan, vaan mahdollistaa yhteistyön, tiedon jakamisen ja psykologisen turvallisuuden kehittymisen. (Burke ym. 2007; Alsharo ym. 2017; Swart ym. 2022.) Kun luottamus vahvistuu, sitoutuminen ja tiedon jakaminen lisääntyvät, mikä on virtuaalitiimeissä erityisen tärkeää, sillä niiden toiminta perustuu jaettuun asiantuntemukseen (Alsharo ym. 2017; Swart ym. 2022). Kloepfer ja Carbon (2025) huomauttavat, että etätyö voi joko tukea tai heikentää tiimin suoriutumista sen mukaan, miten johtaminen ehkäisee sosiaalista eristäytymistä, viestintäkatkoja ja luottamuksen horjumista. Ilman luottamusta toiminta siiloutuu ja tietoa pantataan, kun taas vahva luottamus mahdollistaa hajautetun osaamisen hyödyntämisen, joustavuuden ja tehokkaan yhteistyön (Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Badrinarayanan 2024).

Tutkielman havaintojen perusteella voidaan todeta, että luottamus rakentuu virtuaalitiimeissä rakenteellisen selkeyden, johdonmukaisten tekojen, psykologisen turvallisuuden, hyvinvoinnin johtamisen ja teknologian tarkoituksenmukaisen käytön yhteisvaikutuksesta (ks. Jarvenpaa ym. 1998; Burke ym. 2007; Hunsaker & Hunsaker 2008; Snellman 2014; Hasel & Grover 2017; Badrinarayanan 2024; Kloepfer & Carbon 2025). Virtuaalijohtaja suunnittelee ja ylläpitää rakenteita, joissa luottamus voi syntyä ja vahvistua, sekä toimii luottamuksen hoitajana, jonka omat teot, valinnat ja vuorovaikutus joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. Virtuaalisessa toimintaympäristössä johtajan on rakennettava luottamus tietoisesti ja uudelleen aina silloin, kun olosuhteet, tiimin kokoonpano tai yhteistyön muodot muuttuvat.

Yhteenvedona voidaan todeta, että etä-, hybridi- tai yleensäkin virtuaalisesti tehtävä työ ovat vakiinnuttaneet asemansa olennaisina yhteistyön muotoina organisaatioissa. Tämän vuoksi tällaisen työmuodon haasteet täytyy hallita, samalla kun sen tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää johtamisen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Virtuaalityön pysyvyyttä tukee vuonna 2021 tehty People at Work -kysely, jossa 32 000 työntekijästä 17 maassa (muun muassa Yhdysvallat, Intia ja Alankomaat) jopa 64 % ilmoitti harkitsevansa irtisanoutumista, jos heitä vaadittaisiin palaamaan toimistolle kokoaikaisesti (Antonello 2022, 25). Näin ollen virtuaalijohtajuus on keskeinen kilpailutekijä, joka mahdollistaa virtuaalitiimien potentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen. Tämän tutkielman tulosten perusteella se voi tukea luottamuksen rakentumista – erityisesti viiden teeman (rakenteellinen selkeys, johdonmukainen toiminta, psykologinen turvallisuus, hyvinvoinnin johtaminen ja teknologian käyttö) kautta. (Snellman 2014.)

Tätä tutkielmaa rajoittavat sekä virtuaalisesti tehtävän työn että luottamuksen määritelmien moniselitteisyys. Käsitteet saatetaan ymmärtää eri tutkimuksissa hieman eri tavoin, mikä vaikuttaa

tutkimuksen tuloksiin ja aiheen käsittelyyn ylipäättään. Tutkimusta luottamuksen rakentumisesta virtuaalitiimeissä sekä johtamisen merkitystä siihen on tutkittu vielä melko vähän. Jotta tutkimuskysymykseeni saataisiin monipuolisempi ja kattavampi vastaus, tarvittaisiin enemmän vertaisarvioitua aineistoa ja varsinkin empiiristä tutkimusta.

Luottamuksen rooli virtuaalitiimeissä voidaan nähdä suhteellisen uutena tutkimusalueena, jota on erityisesti johtajuuden näkökulmasta tutkittu vielä melko vähän. Tämä voi johtua siitä, että akateeminen tutkimus ennen koronapandemiaa on pitkälti laiminlyönyt etä- ja virtuaalityöhön liittyviä aiheita ja sen erityisiä haasteita. (Kloepfer & Carbon 2025.) Johtajien rooli on ratkaiseva virtuaalitiimien toimivuuden kannalta, mutta edelleen tiedetään liian vähän siitä, millaiset johtajuustaidot ja johtajuuskäytännöt mahdollistavat menestyksekkään virtuaalisen yhteistoiminnan, johon tämä kirjallisuuskatsaus osaltaan tarjoaa uutta ymmärrystä.

Edelleen kuitenkin virtuaalitiimien johtajuutta koskeva tutkimus on tärkeää ja ajankohtaista. Aineistossa useat tutkimukset (vrt. Hambley ym. 2007; Hoch & Kozlowski 2014; Liao 2017; Hasel & Grover 2017; Badrinarayanan 2024) korostavat, että virtuaalitiimien johtamisessa ei riitä yksi johtamistyyli, vaan tarvitaan joustavuutta hierarkkisen, transaktionaalisen, transformationaalisen, autenttisen, jaetun ja palvelevan johtajuuden välillä. Tulevaisuudessa voisikin olla tarkoituksenmukaista selvittää miten erilaiset johtamistyyli- ja -käyttäytymiset vaikuttavat luottamukseen ja tiimin toimivuuteen erilaisissa virtuaalisissa, kulttuurisissa ja organisatorisissa konteksteissa – tai miten ne linkittyvät tässä tutkielmassa esille tulleisiin viiteen keskeiseen teemaan (rakenteellinen selkeys, johdonmukainen toiminta, psykologinen turvallisuus, hyvinvoinnin johtaminen ja teknologian käyttö). Lisäksi, tulevaisuuden tutkimus voisi Cazan ym. (2015) mukaan huomioida tunnejohtamisen merkityksen ja sen, miten johtajat voivat ilmaista tunteitaan tavalla, joka lisää luottamusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

Lähteet

- Al-Ani, B., Wilensky, H., Redmiles, D., & Simmons, E. (2011). An Understanding of the Role of Trust in Knowledge Seeking and Acceptance Practices in Distributed Development Teams. *2011 IEEE Sixth International Conference on Global Software Engineering*, 25–34. <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2011.25>
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, *54*(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Antonello, M. (2022). People at work 2022: A global workforce view. <<https://www.adpri.org/research/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>>, haettu 1.12.2025.
- Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*, *5*, Article 100126. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, *27*(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, *48*(2), 186–206. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, *18*(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, *31*(4), Article 0090. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *Leadership Quarterly*, *26*(4), 518–531. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.008>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, *14*(10), Article 5883. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of*

Leadership & Organizational Studies, 15(3), 227–240.

<https://doi.org/10.1177/1548051808326596>

Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100846.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams:

Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>

Germain, M.-L., & McGuire, D. (2014). The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 356–370. <https://doi.org/10.1177/1523422314532097>

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50(4), 325–333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), Article 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>

Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish journal of marketing-ESIC*, 20(1), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2016.01.003>

Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *AJIS. Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–36. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>

Han, S. J., & Hazard, N. (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 21(3), Article 15344843221093376.

<https://doi.org/10.1177/15344843221093376>

- Harjanto, R., Suhariadi, F., Yulianti, P., Nugroho, M. A., & Damayanti, N. (2023). The Importance of Trust in Cultivating Employee Loyalty and Productivity in a Remote Work Environment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02159-21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2159>
- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849–867. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0293>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Kaltainen J. (2023) Miten luottaa ilman kasvokkaisia kohtaamisia. Työterveyslaitos. *Blogi* 30.11.2023. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/miten-luottaa-ilman-kasvokkaisia-kohtaamisia>>, haettu 7.10.2025.
- Kim, T.-Y., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y>
- Kirkman, B. L., Stoverink, A. C. (2021). Building Resilient Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 2021–01, Vol.50 (1), p.100825, Article 100825. <https://doi-org.ezproxy.utu.fi:2443/10.1016/j.orgdyn.2020.100825>
- Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*, 44(5), 890–900. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Leskinen, T. (2025) Etätyön tekeminen väheni vuonna 2024 – mutta vain aavistuksen. Tilastokeskus. *Tieto & trendit* 22.4.2025.

<<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2025/Etaetyoen-tekeminen-vaeheni-vuonna-2024-mutta-vain-aavistuksen>>, haettu 8.10.2025.

- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59–69. <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences* (2020) 2:1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>
- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Schmitt, J. (2024). Employee Well-Being and the Remote Leader: A Systematic Literature Review. *Central European Business Review*, 13(1), 27–42. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.352>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59–75. <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (Online)*, 10(1), 48–60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048T>

- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management (London, England)*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926624>
- Wilbert, J. B., Wesche, J. S., Handke, L., & Kerschreiter, R. (2024). Far but close: how leaders can strengthen social identification with virtual teams. *Behaviour & Information Technology*, 43(13), 3192–3208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2272202>
- Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>

Liitteet

Liite 1. Ilmoitus tekoälyn käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Tässä liitteessä on Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus.

Tämän tutkielman tekemisessä tekoälyä on käytetty ideoinnin tukena ja sanojen merkitysten tarkistamisessa. Käytetty työkalu on OpenAI:n ChatGPT (GPT-5 versio). Käytin tekoälyä kandidaatintutkielmani aiheen ideoinnin tukena, sekä myöhemmin englanninkielisten hakusanojen ideoinnin apuna. Tekoälyn ehdottamana olen hakenut tietoa luottamuksen rakentumisesta virtuaalitiimissä esimerkiksi seuraavilla sanayhdistelmillä: ”trust in virtual teams”, ”virtual team trust”, ”distributed team trust” ja ”remote team trust”. Johtamisen merkitys mukaan huomioituna hakusanoina ovat olleet esimerkiksi: ”leadership and trust in virtual teams” ja ”virtual leadership and trust”.

Ideoinnin lisäksi olen käyttänyt tekoälyä sanojen tai ilmaisujen merkitysten tarkistamiseen. Suurin osa alan tieteellisistä vertaisarvioituista artikkeleista on kirjoitettu englanniksi ja välillä jotkut sanat tai ilmaisut, joiden merkitystä en englanniksi tarkalleen ymmärtänyt, hankaloittivat kokonais kuvan ymmärtämistä. Ilmaisujen kääntäminen kääntäjällä voi tuottaa epätasallisia ja outojakin käänöksiä. Tällaisissa tilanteissa olen käyttänyt tekoälyä kääntämään ilmaisuja englannista suomeksi. Tästä esimerkkinä: *Mitä tarkoittaa “media richness”?* Tekoäly ehdotti tämän suomennokseksi: *”Median rikkaus”*. Sain vielä selvennyksenä, että termi kuvaa viestintävälineen kykyä välittää paljon tietoa ja vähentää epävarmuutta. Viestintävälineistä videopuhelu on ”rikkaampi” väline kuin sähköposti, koska se sisältää enemmän vihjeitä (esimerkiksi ääni, ilmeet ja reaaliaikaisuus).

En ole käyttänyt tekoälyä tuottamaan tutkielmani tekstiä, vaan se on auttanut ymmärtämään yksittäisiä ilmaisuja, joita olen tarkkaan harkiten käyttänyt omin sanoin muotoiltujen lauseiden yhteydessä.