LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Elisabeth Kilpiö

VIRTUAALIKOMMUNIKAATIO JA LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

Pro gradu -tutkielma 2017

Työn ohjaaja/tarkastaja Professori Kirsimarja Blomqvist
2. tarkastaja Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elisabeth Kilpiö
Tutkielman nimi	Virtuaalikommunikaatio ja luottamus esimies-alaissuhteessa
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2017
Pro gradu -tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 103 sivua, 3 kuvaa, 3 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Hakusanat	virtuaalityöskentely, kommunikaatio, virtuaalikommunikaatio, keskustelu, virtuaalinen läsnäolo, luottamus

Virtuaalityöskentelyssä organisaatiot ovat pitkälti riippuvaisia virtuaalikommunikaatiosta. Kuitenkin ymmärrys siitä, miten virtuaalisuus on vaikuttanut kommunikaatioon ja luottamukseen on hajanaista. Lisäksi suurin osa tutkimuksista on keskittynyt tutkimaan virtuaalitiimejä. Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten virtuaalikommunikaatio vaikuttaa luottamukseen esimies-alaissuhteessa. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (8 kpl). Tutkimuksessa haastatellaan kahden asiantuntijaorganisaation virtuaaliesimiehiä ja virtuaalialaisia.

Virtuaalikommunikaatiota ja luottamusta tutkittiin suomalaisten virtuaaliesimiesten ja virtuaalialaisten näkökulmista. Virtuaalikontekstissa korostui virtuaalisen läsnäolon merkitys ja täten kommunikaatiolla, joka tukee läsnäolon tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa luottamukseen, tunnistettiin olevan tärkeä merkitys. Luottamus ei synny itsestään vaan sitä luodaan niin virallisen kuin epävirallisenkin kommunikaation kautta. Epävirallinen kommunikaatio on keskeisessä asemassa luottamuksen rakentumisessa ja siihen tulisi panostaa virtuaalisuhteessa. Virtuaalisuus korostaa kommunikaatiossa avoimuutta, vastavuoroisuutta ja nopeutta. Lisäksi virtuaalikontekstissa luottamus koettiin vahvasti kontrollin korvikkeena.

ABSTRACT

Author	Elisabeth Kilpiö
Title	Virtual communication and trust in leader-member relationship
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2017
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology 103 pages, 3 figures, 3 tables, 1 appendix
Examiners	Professor Kirsimarja Blomqvist Post-doctoral Researcher Anna-Maija Nisula
Keywords	virtual collaboration, communication, virtual communication, virtual co-presence, trust

Organizations working in virtual settings are heavily dependent on virtual communication. However understanding of how virtualness affects communication and trust is fragmented. Additionally most of the research has focused on investigating virtual teams. The aim of this study is to understand how virtual communication affects trust in leader-subordinate relationship. The study was conducted as a qualitative case study and aims to answer research questions by using semi-structured interviews (8). Interviews were conducted by interviewing virtual leaders and virtual subordinates from two expert organizations.

Virtual communication and trust were examined from the perspective of Finnish virtual leaders and virtual subordinates. Virtual context demands virtual co-presence and thus communication that promotes sense of virtual co-presence and which in turn positively influences trust, plays an important role. Trust doesn't develop by itself. It requires both formal and informal communication. Informal communication demonstrated the central role in developing trust and that is why it is important to put an effort on it in virtual relationships. Virtual context highlights openness, promptness and reciprocity in communication. The results also demonstrated that trust was perceived as a substitute for control.

ALKUSANAT

On suuri ilo viimein todeta mahdottomalta tuntuvan gradu-projektin olevan ohi. Matka on ollut raskas, mutta opettavainen. Ihminen kyllä venyy, kunhan haluaa jotain tarpeeksi. Voin vihdoin viettää lomat ja vapaa-ajan niille kuuluvaan tarkoitukseen. Työn ohessa opiskelu on vaatinut voimia ja välillä on pitänyt mennä töihin muutaman tunnin yöunilla. Jollain ihmeen voimalla sitä on pärjätty. Tosin tämä ihmevoima taisi olla meidän eli minun lisäkseni Hannelen, Sadun ja Tainan yhteishenki ja yhteinen päämäärä, jotka auttoivat meitä eteenpäin. Haluan siksi erityisen paljon kiittää teitä opiskelukavereitani tuestanne, kannustuksestanne ja muutenkin yhteisistä hetkistä. Ilman teitä tämä opiskeluprojekti olisi ollut varsin tylsä ja yksinäinen. Toivon, että meidän ystävyytemme jatkuu pitkälle tulevaisuuteen.

Suuret kiitokset gradutyöni ohjaajalle Kirsimarja Blomqvistille, joka vastasi minun viestihini aina lyhyen aikavälin sisällä. Koin, että olisit aivan tuossa vieressä auttamassa, vaikka sijaitsimme eri kaupungeissa. Annoit rakentavaa palautetta koko graduprosessin ajan, mistä minulle oli paljon hyötyä. Suuret kiitokset myös minun esimiehelleni Marjutille, tuesta ja siitä, että teit työn ohessa opiskelustani mahdollista.

Ja viimeisenä kiitos ja kumarrus kuuluu aviomiehelleni Aleksille! Kiitos, että pidit huolta kaikesta ja annoit minun opiskella.

Helsingissä 27.01.2017

Elisabeth Kilpiö

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Tutkimuksen tausta 9
1.2 Tutkimuksen tavoite 10
1.3 Tutkimuksen rakenne 13
2 VIRTUAALITYÖSKENTELY 14
2.1 LMX ja virtuaalitiimit 14
2.2 Virtuaalikommunikaatio 16
2.3 Virtuaaliset viestintätyökalut 19
2.3.1 Median synkronisuuden teoria 19
2.3.2 Median rikkauden teoria 20
2.4 Virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntäminen 21
2.5 Virtuaalinen läsnäolo 23
2.5.1 Virtuaalikommunikaation tuoma läheisyys 25
3 LUOTTAMUS 27
3.1 Luottamuksen määrittelyä 27
3.2 Luottamusta edistävät tekijät 29
3.3 Luottamuksen merkitys virtuaalikontekstissa 31
3.4 Luottamus esimies-alaissuhteessa 33
3.5 Kommunikaation ja luottamuksen keskinäinen yhteys 36
4 TUTKIMUSMENETELMÄT 42
4.1 Tutkimusprosessin kuvaus 42
4.2 Aineiston hankinta 43
4.3 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta 45
4.4 Tutkimuksen luotettavuus 47
5 TUTKIMUSTULOKSET 50
5.1 Inhimillinen pääoma ja vuorovaikutus virtuaaliesimies-alaissuhteessa 50
5.2 Virtuaalityöskentely 54
5.2.1 Virtuaalityöskentelyn kokemukset 54
5.2.2 Viestintävälineet 59
5.2.3 Virtuaalikommunikaation piirteet 61
5.2.4 Onnistuneeseen virtuaalikommunikaatioon vaikuttavat tekijät 66
5.3 Luottamus 68
5.3.1 Luottamuksen merkitys ja rakentuminen 68

5.3.2 Virtuaalisuuden vaikutus luottamukseen 71
5.3.3 Koettu luottamus virtuaaliesimies-alaissuhteessa 73
5.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista 74
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 78
6.1 Virtuaalityöskentelyn erityispiirteet 78
6.2 Virtuaalikommunikaatio ja virtuaalisuus luottamuksessa 80
6.3 Luottamuksen rakentaminen virtuaalikommunikaatiossa 83
6.4 Virtuaalikommunikaation vaikutus luottamukseen 85
6.5 Teoreettinen kontribuutio ja käytännön hyöty 87
6.6 Kehitysehdotukset 88
6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet 89
LÄHTEET 91

LIITTEET
Liite 1: Haastattelurunko

1 JOHDANTO

> *"Minulla on aina ollut Nokian uusin puhelinmalli. Se on myös aina päällä, yölläkin. Joku voi halutessaan löytää mustaa ironiaa siinä, että olen ollut mukana kehittämässä tuotteita, jotka varmistavat, että yritysjohtajat, minä mukaan lukien, ovat viimeiset vuosikymmenet olleet jatkuvassa online-tilassa. (…) Langaton viestintä on kuitenkin myös helpottanut yritysjohtajan elämää valtavasti, tehnyt työskentelystä tehokkaampaa ja tarjonnut liikkumavapautta, koska johtaja on aina tavoitettavissa."*
>
> *(Ollila & Saukkomaa 2013, 213.)*

Tieto- ja viestintäteknologiassa tapahtuvalla kehityksellä on ennustettu olevan oleellinen vaikutus työympäristöön. Monet nykypäivän julkisista ja yksityisistä organisaatioista ovat riippuvaisia maantieteellisesti eri paikoissa työskentelevien henkilöiden vuorovaikutuksesta. Työskennelläkseen tehokkaammin, yritykset etsivät uusia tapoja tehdä työtä. Monet näistä tavoista hyödyntävät uusien viestintäteknologioiden tarjoamia hyötyjä. Erilaisten teknisten ratkaisujen avulla henkilöiden on nyt mahdollista tavata ja työskennellä virtuaalisesti reaaliajassa. Kehittyneiden kommunikaatiovälineiden helppo saatavuus ja suhteellisen alhaiset kustannukset tekevät etätyöstä erittäin suosittua. Videoneuvottelut, tietokoneet, tabletit sekä älypuhelimet tekevät tämän mahdolliseksi. (Anderson et al. 2007, 2559; Arnfalk et al. 2016, 102.) Integroimalla ja ottamalla käyttöön audio- ja videoneuvotteluohjelmistot osaksi prosesseja, organisaatiot pyrkivät saavuttamaan positiivisia vaikutuksia kuten säästöjä kuluissa, yhteistyön lisäämistä, joustavuutta ja tuottavuuden kasvua (Lindeblad et al. 2016, 113).

Kansainväliset ja maantieteellisesti hajautetut organisaatiorakenteet pakottavat esimiehiä ja tiimin jäseniä vastaamaan uusiin ja samalla erilaisiin työn vaatimuksiin. Eri organisaatiorakenteet voivat poiketa toisistaan huomattavasti ja erota eristäytyneisyyden tai teknologiariippuvuuden mukaan. Työskentely voi olla täysin virtuaalisia tai se voi olla jossain määrin kasvotusten tapahtuvaa. (Walvoord et al. 2008, 1885.) Virtuaalityöskentelyssä kommunikaatio nousee keskeiseen rooliin ja palvelee monia tarkoituksia. Kommunikaatio on oleellinen osa sosiaalisia suhteita ja ensisijainen pro-

sessi esimies-alaissuhteen kehittymisessä (Bakar et al. 2009, 12). Tehokas kommunikaatio on välttämättömyys läpi kaikkien johtamis- ja funktiotasojen. Lisäksi se on oleellinen osa johdon päätöksentekoa ja esimerkiksi monet suositut yrityskirjat ovat täynnä kommunikaatiohjeita onnistuneeseen johtamiseen. Esimieskommunikaation suosio tutkimusaiheena on noussut ja esimerkiksi vuonna 2013 Google Scholarin mukaan esimieskommunikaatiota käsitteleviä artikkeleita löytyi 5027, mikä on melkein kolminkertainen määrä vuoteen 2004 verrattuna (1902 artikkelia). Tutkimuksissa todetaan toistuvasti kommunikaatiotaitojen olevan vaikuttavana tekijänä esimiesten onnistumisissa ja epäonnistumisissa. Esimiesten on ymmärrettävä, miten käyttää kommunikaatiota parhaalla tavalla ja monesti johtajaksi siirtyvät henkilöt eivät oivalla tarvetta kehittää omia kommunikointitaitojaan. Kommunikaatio on organisaatioiden elinehto ja kriittinen kompetenssi ylemmille esimiehille. (Bell & Roebuck 2015.)

Kommunikaatio on toiminto, jonka avulla organisaatiossa rakennetaan luottamusta (Bell & Roebuck 2015, 96). Kommunikaatiolla on suora vaikutus esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen syntyyn. Suhdenäkökulmasta tarkasteltuna, esimiehen ja alaisen kahdenvälinen kommunikaatio voidaan nähdä neuvotteluprosessina, jossa pari vastavuoroisesti määrittelee suhteensa (Bakar & McCann 2015, 57-58). Tiheä kommunikaatio luo positiivisen, kannustavan ja turvallisen viestintäympäristön sekä parantaa esimerkiksi alaisten varmuutta siitä, että he tulevat kuulluksi. Tämä myös johtaa tiimin jäsenten kesken käsitykseen siitä, että heidän työpanoksellaan on merkitystä. (Gajendran & Joshi 2012.) Kommunikaatio toimii pohjana luottamuksen syntymiselle ja luottamus on ensisijainen tekijä suhteiden rakentumisessa. Luottamus on vuorovaikutusprosessin tulosta, mutta myös vastaus toisen henkilön tulevaisuudessa odotettavissa olevaan käyttäytymiseen (Blomqvist 1997). Molemminpuolinen viestintä hyödyntää molempia osapuolia ja esimerkiksi sosiaalipsykologit ovat pitkään ehdottaneet, että vuorovaikutus johtaa toisesta pitämiseen ja voi toimia pohjana luottamukselle ja yhteistyölle. Säännöllistä ja avointa kommunikaatiota tarvitaan, sillä se auttaa ymmärtämään paremmin toista henkilöä, hänen näkemyksiään ja arvojaan sekä rakentamaan molemminpuolista luottamusta. (Ruppel & Harrington 2000, 315.) Luottamus on erityisen tärkeää etäjohtamisen kontekstissa, sillä tekijät, jotka edesauttavat luottamuksen syntyä, kuten jaetut normit, kokemukset ja tulevien toimintojen ennakointi, ovat usein haasteellisia johtajille ja alaisille, jotka toimivat etäällä toisistaan (Connaughton & Daly 2004, 91; Jarvenpaa et al. 1998). Johtajat puhuvat

usein enemmän luottamuksen olemassaolosta kuin luottamuksen rakentamisesta. Luottamus on ansaittava, eikä sitä voida pitää itsestäänselvyytenä. Kommunikaatio ei itsessään voi johtaa siihen, että henkilö luottaisi sellaiseen henkilöön, joka on pohjimmiltaan epäluotettava. Mutta se edesauttaa luomaan kulttuurin, jossa luottamus pääsee kukoistamaan. Luottamus on voima, joka rakentaa uskollisuutta, lisää uskottavuutta ja tukee tehokasta kommunikaatiota. Luottamus on etu tilanteissa, jossa haluaa tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja uskotuksi. Kommunikaatio on luottamuksen rakentumisen ydinprosessi. (Beslin & Reddin 2004.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkijoiden mielenkiinto on kohdistunut lisääntyvissä määrin kohti virtuaalitiimejä. Etenkin organisaatioiden kansainvälisyys ja maantieteellinen hajautuneisuus ovat vahvistaneet tätä. Virtuaalitiimeihin kohdistuva tutkimus on jättänyt virtuaaliympäristössä rakentuvan esimies-alaissuhteen tutkimisen varjoonsa, vaikkakin esimies-alaissuhde on aina olemassa huolimatta siitä, että töitä tehdään tiimeissä. Erityisesti silloin, kun siirrytään pois perinteisestä esimies-alaissuhteesta kohti virtuaalista esimies-alaissuhdetta, teknologialla ja kommunikaatiolla on iso merkitys luottamuksen rakentumisessa. Muutos perinteisistä työympäristöistä kohti virtuaalisia tekee myös itse esimies-alaissuhteesta haastavamman. Organisaatiot ovat tänä päivänä laajalti riippuvaisia virtuaalikommunikaatiosta, silti ymmärrys siitä miten virtuaalisuus on vaikuttanut kommunikaatioon ja luottamukseen esimies-alaissuhteessa on hajanaista. Savolaisen et al. (2014, 233) mukaan kommunikaatio on monialainen ja -ulotteinen konsepti, jota on laajasti tutkittu eri tieteenaloilla. Kuitenkin se, miten kommunikaatio ja luottamus toimivat keskenään on edelleen epäselvää erityisesti johtajuuden, työsuhteiden ja henkilöstöjohtamisen konteksteissa. Myös Thomas et al. (2009) toteavat, että vaikka luottamuksen ja kommunikaation välistä yhteyttä on tutkittu, pysyy se edelleen monimutkaisena. Mitä korkeampi virtuaalisuuden aste on, sitä monimutkaisempia asioita tiimin tulee käsitellä toimiakseen tehokkaasti (Zigurs 2003, 339).

Virtuaalityöskentelyssä henkilöiden välinen yhteistyö pohjautuu virtuaalikommunikaatioon, josta voidaan puhua myös teknologiavälitteisenä kommunikaationa. Virtuaalikommunikaatio on keskeisessä roolissa niin virtuaalityöskentelyn kuin virtuaa-

liesimies-alaissuhteenkin onnistumisessa. Walvoord et al. (2008, 1885) toteavat, että virtuaalikommunikaatio ei toimi ainoastaan kriittisen tiedon välittäjänä eri paikoissa toimivien jäsenten kesken, vaan sillä on oleellinen rooli myös ihmisten välisten suhteiden rakentumisessa. Virtuaaliverkostot voivat toimia vahvoina rakenteina kompleksisen tiedon tai tehtävien käsittelemisessä, mutta ne voivat olla heikkoja tukemaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja suhteiden rakentumista (Jarvenpaa & Tanriverdi 2003, 406). On yleistä, että virtuaalikommunikaatiosta puuttuu kontekstuaalinen sisältö, mistä voi aiheutua väärinymmärryksiä ja kommunikaation hidastumista. Tämä voi johtaa puutteelliseen ja kriittiseen ajatteluun, inhimillisiin virheisiin tiedon käsittelemisessä, epävarmuuteen sekä eristyneisyyteen. Lisäksi se voi vähentää luottamusta, tyytyväisyyttä, tehtävään ja organisaatioon sitoutumista. (Walvoord et al. 2008, 1885.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä siihen, miten virtuaalikommunikaatio vaikuttaa luottamukseen. Tutkimuksessa tarkastellaan kommunikaatiota ja luottamusta virtuaaliesimiehen ja virtuaalialaisen vuorovaikutuksessa ja lisäksi pohditaan virtuaalisuuden vaikutusta näihin. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten virtuaalikommunikaatio vaikuttaa esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen?

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

(1) Minkälaisia erityispiirteitä virtuaalityöskentelyssä on?
(2) Miten virtuaalisuus vaikuttaa kommunikaatioon ja luottamukseen?
(3) Miten esimies ja alainen voivat rakentaa virtuaalikommunikaatiossa luottamusta?

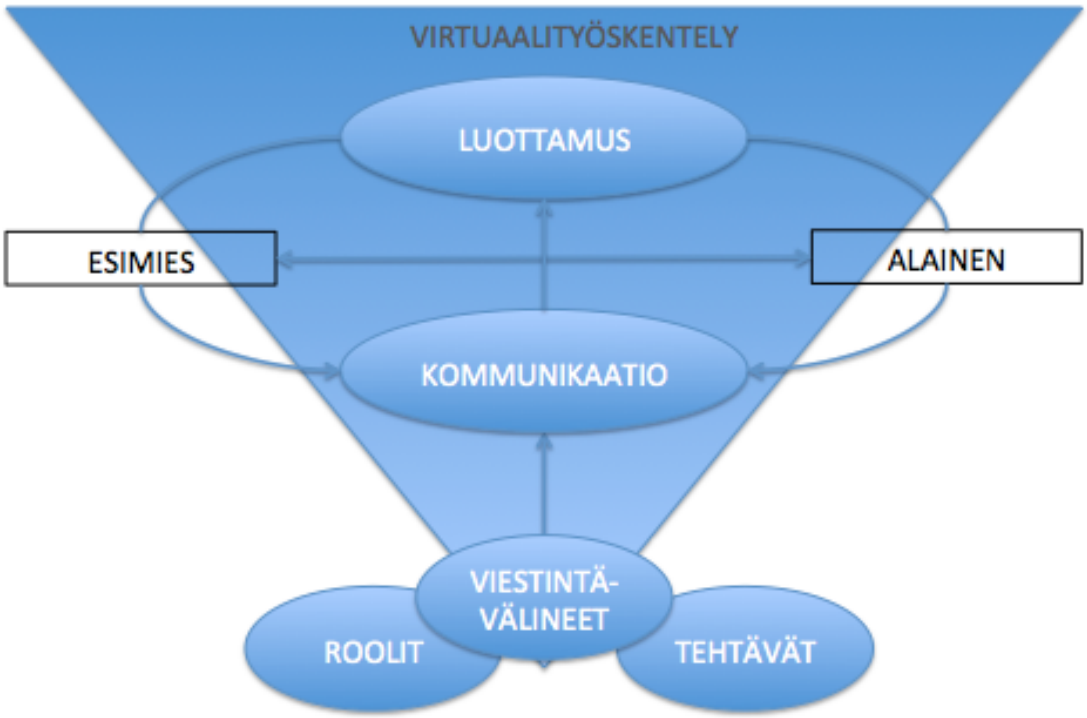
Ensimmäinen alakysymys käsittää virtuaalityöskentelyn erityispiirteitä. Tarkoitus on selvittää, millä tavoin virtuaalisuus vaikuttaa tutkimuksen kohdejoukon työskentelyyn.

Tämän avulla pyritään paremmin ymmärtämään minkälaisena virtuaaliesimiehet ja -alaiset kokevat virtuaalityöskentelyn sekä tunnistamaan asiat, jotka korostuvat virtuaalisuudessa. Pyrkimyksenä on myös ymmärtää syitä siihen, miksi juuri nämä asiat nousevat esille virtuaalityöskentelyssä

Toinen alakysymys tarkastelee kommunikaatiota ja luottamusta virtuaaliympäristössä. Virtuaalikontekstissa kommunikaation luonne saattaa muuttua ja luottamus voidaan kokea eri tavoin kuin perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tavoitteena onkin perehtyä siihen, minkälaista kommunikaatio on virtuaaliesimies-alaissuhteessa sekä tutkia miten virtuaalisuus vaikuttaa luottamukseen.

Kolmas alakysymys tarkastelee keinoja, joiden avulla voidaan myötävaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Tarkoituksena on tunnistaa, minkälaisella virtuaalikommunikaatiokäyttäytymisellä voidaan aktiivisesti tukea luottamusta. Lisäksi tarkastellaan, minkälainen virtuaalikommunikaation sisältö myötävaikuttaa luottamukseen.

Tutkimuskokonaisuus on koottu alla olevaan viitekehykseen (Kuva 1). Kuvassa esimies ja alainen toimivat virtuaalikontekstissa, missä kanssakäyminen pohjautuu viestintävälineiden mahdollistamaan kommunikaatioon. Kommunikaatio vaikuttaa esimies-alaissuhteen muodostumiseen, missä suhteen ytimessä on luottamus ja luottamus taas vaikuttaa esimiehen ja alaisen välisen kommunikaatioon. Näin ollen voidaan olettaa, että kommunikaatio ja luottamus ovat jatkuvasti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Kuitenkin siirtyminen kohti virtuaalityöskentelyä on oletettavasti muuttanut esimies-alaisviestinnän luonnetta ja esimerkiksi itse kommunikaation tärkeys on vahvistunut entisestään, kun jatkuva kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on oleellisesti vähentynyt tai jäänyt kokonaan pois. Virtuaalikontekstin lisäksi myös henkilöiden keskinäinen riippuvuus (roolit), tehtävät ja viestintävälineet muokkaavat keskustelun luonnetta.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Alan kirjallisuudessa on monia määritelmiä tämän tutkimuksen kannalta tärkeille käsitteille. Käsitteellä voi olla monia eri tulkintoja, jotka vaihtelevat kontekstin sekä tutkijoiden ja koulukuntien mukaan. Seuraavaksi määritellään lyhyesti, mitä tutkimuksessa käytetyillä termeillä tarkoitetaan.

Virtuaalityöskentely on työskentelyä, jossa ylitetään erilaisia raja-aitoja (esim. aika ja paikka) eri viestintäteknologioita käyttäen (mukaillen Martins et al. 2004, 807).

Kommunikaatio on tiedon jakamista virallisesti ja epävirallisesti (mukaillen Anderson & Narus 1990, 44). Tässä tutkimuksessa ei pyritä erottamaan kommunikaatiota (viestintää, kommunikointia), keskustelua ja dialogia toisistaan ja käsitteitä käytetään toistensa synonyymeinä.

Virtuaalikommunikaatio on tiedon jakamista erilaisten viestintävälineiden avustuksella. Tutkimuksessa virtuaalikommunikaation synonyymeinä käytetään myös käsitteitä teknologiavälitteinen viestintä ja tietokonevälitteinen viestintä.

Luottamus on osapuolen halukkuus altistua toisen henkilön toiminnalle, perustuen odotuksiin siitä, että toinen osapuoli toimii tavalla, joka on luottavalle osapuolelle tärkeä, riippumatta kyvystä kontrolloida tai valvoa toista osapuolta (luottajaa) (Mayer et al. 1995, 712).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa tarkastellaan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, käydään läpi keskeiset käsitteet ja perehdytään tutkimuksen rakenteeseen. Toisessa ja kolmannessa pääluvuissa keskitytään teoreettiseen taustaan ja käydään läpi tutkimusaiheen aiempaa kirjallisuutta. Teoreettinen tausta käsittelee virtuaalityöskentelyssä keskeisessä asemassa olevaa virtuaalikommunikaatiota ja luottamusta. Neljännessä pääluvussa kuvataan tutkimusprossia eli kuvataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä, perehdytään aineiston hankintaan ja analyysiin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimustulokset. Viimeisessä eli kuudennessa pääluvussa tehdään johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja suhteutetaan tutkimustulokset aiempaan kirjallisuuteen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen kontribuutiota ja käytännön hyötyä, esitetään kehitysehdotuksia, tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo ja liitteenä haastattelurunko.

2 VIRTUAALITYÖSKENTELY

Teknologian nopea kehittyminen on johtanut työnteon uuteen paradigmaan: työtä voidaan tehdä milloin ja missä vain, niin todellisessa kuin virtuaalisessa ympäristössä. Yrityskauppojen tai fuusioiden seurauksena siirtyneiden työntekijöiden perehdyttäminen, yrityksen hankala fyysinen sijainti tai osaavan henkilön palkkaaminen kaukaa ovat myötävaikuttaneet virtuaalityöskentelyyn. (Cascio & Shurygailo 2003, 362; Hambley et al. 2007, 1.) Tietoteknologiaa pidetään useina keskeisenä maantieteellisesti hajautetun työn mahdollistajana, jolloin hajautettuun työympäristöön viitataan yleisesti termillä virtuaalinen (Cousins et al. 2007, 460). Jo melkein toistakymmentä vuotta sitten Townsend et al. (1998, 17-18) totesivat, että nopea globalisaatio, teknologinen kehitys, vähemmän hierarkkiset organisaatiorakenteet, yhtiöiden välinen yhteistyö ja siirtyminen tietointensiivisempään ympäristöön ovat johtaneet virtuaalitiimien muodostumiseen, joissa jäsenten fyysisen läheisyyden tarve ei ole välttämätön.

Vanha oletus siitä, että työ on sidottua tiettyyn paikkaan ei enää päde. Virtuaalityöskentelyn suosion kasvu todistaa, että yksilöt voivat sijaita useissa eri paikoissa ja heidän työskentelypaikkansa voi olla jatkuvasti muuttuvaa. Työtä voi tehdä milloin vain ja missä vain. (Gilson et al. 2015.) Maantieteellinen hajautuminen vaatii erilaisten ohjelmien kuten sähköpostin, pikaviestiohjelmien, puhelinkonferenssien ja webinaarienhyödyntämistä. Täten teknologialla on suuri rooli virtuaalisesti yhteistyötä tekevien henkilöiden kommunikaation kehittymisessä ja tehokkuudessa. (Walvoord et al. 2008, 1885.) Viestintävälineet korostavat johtajien proaktiivista roolia niiden käyttöönoton edistämisessä (Avolio et al. 2000, 617). Kaikille vapaa pääsy viestintävälineisiin mahdollistaa koordinoidun toiminnan ja siten tiimit pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Viestintävälineet yhdistävät tehokkaasti ihmiset yhteen ja mahdollistavat kommunikaation ja resurssien jakamisen tarpeen mukaan, välittämättä ajasta ja paikasta. (Lurey & Raisinghani 2001, 524.)

2.1 LMX ja virtuaalitiimit

Virtuaaliesimies-alaissuhteelle ei aiemmasta kirjallisuudesta löydy sopivaa määritelmää, mutta virtuaalinen esimies-alaissuhde voidaan rinnastaa virtuaalitiimiin. Virtuaalitiimin määrittelyyn käytettävät termit pätevät yhtä lailla myös virtuaaliesimies-alaissuhteeseen. Koska yhtä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää virtuaalitiimille on vaikea löytää, kirjallisuudesta löytyy monia virtuaalisen tiimin piirteitä, jotka on yhdistetty virtuaaliseen työskentelyyn (Curseu et al. 2008, 629). Schweitzer & Duxbury (2010) mainitsevat neljä yleisintä ehtoa virtuaalitiimin määrittelyyn, jotka ovat 1) teknologiariippuvuus (teknologian käyttö viestiessä tai päätöksenteossa), 2) maantieteellinen hajautuminen (henkilöt eivät sijaitse tai työskentele samassa paikassa), 3) rajojen ylittäminen (rajat ylittävä yhteistyö tai tiimissä on jäseniä eri organisaatioista tai organisaation yksiköistä) ja 4) asynkronisuus (tiimin jäsenet työskentelevät eri aikoina tai aikavyöhykkeillä).

Monesti virtuaalinen työskentely mielletään täysin sähköisiin kommunikaatiovälineisiin pohjautuvaksi vuorovaikutukseksi. Kuitenkin monet tutkijat hyväksyvät kasvokkaisen vuorovaikutuksen osaksi virtuaalitiimiä, kunhan jäsenet käyttävät viestiessään pääosin sähköistä viestintäteknologiaa (esim. Henttonen & Blomqvist 2005; Hertel et al. 2005; Jarvenpaa & Leidner 1999; Martins et al. 2004). Kuitenkin teknologian käyttäminen itsessään ei tee tiimistä virtuaalista ja täten on järkevämpää keskittyä työskentelyn virtuaalisuuden asteeseen (Hertel et al. 2005, 71). Esimerkiksi Schweitzer & Duxbury (2010) kehittivät tutkimuksessaan virtuaalisuuden asteen arvioimiseksi kolmiuloitteisen määritelmän, joka huomioi virtuaalityöskentelyyn käytettyä aikaa, virtuaalisesti työskentelevien jäsenten osuutta ja jäsenten maantieteellisen hajautumisen astetta. Gilson et al. (2015, 1317) mainitsevat, että viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävin muutos virtuaalitiimeihin keskittyvässä kirjallisuudessa on ollut nimenomaan virtuaalisuuden asteen huomioiminen, sillä suurta osaa organisaatioiden tiimeistä voidaan jossain määrin pitää virtuaalisina.

Johtajan ja alaisen välisessä vaihtosuhteen teoriassa (eng. leader-member exchange theory, LMX) (Graen & Uhl-Bien 1995) huomio keskittyy johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, jossa syntyy korkealaatuisia suhteita (high-quality relationships/ ”in-group”) ja matalalaatuisia suhteita (low-quality relationships / ”out-group”) ja täten jokainen esimies-alaissuhde on yksilöllinen. Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän

laadun on esitetty heijastavan LMX-laatua: LMX:n ollessa korkealla viestintä on positiivista sekä kannustavaa, mutta negatiivista, kun LMX on matalalla (Gajendran & Joshi 2012, 1253). Fyysinen etäisyys luo johtajuudelle epäsuotuisat olosuhteet ja vaikeuttaa esimiesten ja alaisten yhteydenpitoa toisiinsa. Tilanteet, joissa esimies on fyysisesti erillään alaisistaan, ja jotka vaativat säännöllistä yhteydenpitoa voidaan mahdollistaa kahdella tavalla: joko hyödyntämällä edistyksellisiä viestintävälineitä tai korvaamalla johtajuus sellaisella ratkaisulla, jossa alaiset voivat toimia tehokkaasti ilman johtajaa. (Antonakis & Atwater 2002, 697-698.) LMX-teoriaan pohjautuu ajatus siitä, että alaisilla, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa esimieheensä on läheisempi suhde esimieheensä kuin heillä, jotka ovat harvemmin esimiehensä kanssa tekemisissä. Vuorovaikutuksen säännöllisyys ei kuitenkaan Antonakis & Atwater (2002) mukaan määrittele hyvää esimies-alaissuhdetta. Tutkijat huomauttavat, että vaikka fyysinen etäisyys voi saada kokemaan esimiehen ja alaisen välisen yhteydenpidon tapahtuvan harvakseltaan, asia ei kuitenkaan ole näin. Etäisyys ei ole tekijä, joka vaikuttaa vuorovaikutuksen säännöllisyyteen. On esimerkiksi mahdollista, että alaisiaan fyysisesti lähellä oleva esimies on harvoin heidän kanssaan tekemisissä ja vastaavasti alaisistaan taas etäällä oleva esimies voi viestintävälineiden avulla olla tiiviissä yhteydessä alaistensa kanssa. Lisäksi on tilanteesta riippuvaista, minkä verran alaiset voivat kokea tarvitsevansa esimieheltään muun muassa tiheämpää sosioemotionaalista keskustelua tai tehtävään liittyvää keskustelua. (Antonakis & Atwater 2002, 687.) Gajendran & Joshi (2012, 1254) mukaan korkealaatuinen LMX-suhde jonka taustalla on säännöllinen esimies-alaisviestintä, edistää ja vahvistaa jäsenten vaikutusvaltaa hajautuneissa tiimeissä. Kommunikaation lisääntyminen johtaa suurempiin mahdollisuuksiin viestiä ja saada palautetta esimieheltä omasta tietämyksestä ja ideoista. Yksilölliset kahdenväliset vaihdannat voivat hyödyntää koko yhteisöä ja tiimiä. (Gajendran & Joshi 2012.)

2.2 Virtuaalikommunikaatio

Tietokonevälitteiselle viestinnälle (computer mediated communication CMC) löytyy monia eri määritelmiä. Spitzbergin (2006, 630-631) mukaan se on ihmisten tuottamaa symboleista koostuvaa ja tekstipohjaista vuorovaikutusta, joka tapahtuu digitaalisten teknologioiden avulla. Tämä määritelmä pitää sisällään Internetin, tekstiviestit,

pikaviestimet, monen käyttäjän samanaikaiset vuorovaikutusvälineet (eng. multiuser interactions), sähköpostin, postituslistat sekä videoneuvottelujen tekstipohjaiset oheisohjelmat. Hieman lyhyemmin tietokonevälitteisen viestinnän ovat määritelleet Herring (1996, 1) ja Thurlow et al. (2004, 15), jotka toteavat sen olevan mitä tahansa viestintää, joka tapahtuu ihmisten välillä tietokoneiden välityksellä. Herring (1996) kuitenkin korostaa, että tiedonvaihdon takana on oikeita ihmisiä, vaikkakin vuorovaikutus perustuu tietokonevälitteisyyteen. Yhden ainoan määritelmän löytäminen on mahdotonta. Kirjallisuudessa tietokonevälitteisen viestinnän rinnalla käytetään myös termiä teknologiavälitteinen viestintä, joka kuvaa yhtä lailla teknologian välityksellä tapahtuvaa viestintää. Tänä päivänä tietokoneen mekanismeja löytyy jo melkein joka laitteesta, joten tietokonevälitteisyyyden voidaan tulkita kattavan niin perinteisen tietokoneen kuin myös monet muut teknologiset laitteet. Moni media, joka ei alun perin viitannut tietokoneeseen, voidaan tulkita tietokonevälitteiseksi, sillä se pitää sisällään yhä enemmän digitaalisia teknologioita. (Spitzberg 2006, 631.) Nopea teknologian kehitys on jarruttanut viestintäteknologian tutkimusta, johtuen siitä, että viestintäteknologia on määritelty joko liian laajaksi ja yleiseksi tai liian suppeaksi tarkoittamaan tiettyä viestintävälinettä (Selwyn 2004, 346). Tässä tutkimuksessa tietokonevälitteistä ja teknologiavälitteistä viestintää sekä virtuaalikommunikaatiota käytetään toistensa synonyymeina.

Virtuaalijäsenten välinen kommunikaatio tapahtuu jatkuvasti teknologian välityksellä ja tämän takia viestintä voi olla rajoittunutta. Perinteisesti tietokonevälitteinen viestintä eroaa kasvokkaisesta siten, että se ei kykene välittämään nonverbaalista informaatiota, eikä pysty välittämään samoja tunteita ja reaktioita, jotka ovat mahdollisia kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Virtuaaliesimiehillä ja -alaisilla ei ole käytettävissään visuaalisia vihjeitä, joiden avulla käytöstä ja asennetta voitaisiin tulkita. Nonverbaalisen viestinnän puuttuminen vaikuttaa siihen miten kommunikoijat näkevät itsensä suhteessa muihin sekä tapaan olla toisten kanssa vuorovaikutuksessa. Tämä johtaa siihen, että virtuaalikontekstissa kommunikaation on oltava eksplisiittisempää, koska jäsenet eivät esimerkiksi pysty näkemään silmien pyörittelyä, nyökkäystä tai pään ravistelua erimielisyyden osoittamiseksi. Jäsenet eivät välttämättä edes tiedä mikä on sopiva kehon kieltä korvaava kirjoitettu viesti. Tämän takia on oleellista keskittyä viestinnän sisältöön ja aiheeseen. Tämä näkyy erityisesti ad hoc-tiimeissä,

joissa jäsenillä ei ole entuudestaan tietoa toisistaan eivätkä he ole työskennelleet yhdessä. (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 29; Greenberg et al. 2007.)

Bente et al. (2008, 289-290) mukaan nonverbaalinen viestintä pitää sisällään sarjan eleitä, jotka palvelevat eri tarkoituksia samanaikaisesti ja jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: puheeseen, dialogiin ja tunteita käsitteleviin eleisiin. Puheeseen liittyvät eleet liittyvät läheisesti puheen tuottamiseen ja ymmärtämiseen. Esimerkiksi havainnollistavat ja osoittelevat eleet, jotka täydentävät ja tukevat puheen tuottamista, kuuluvat tähän ryhmään. Dialogiin liittyvät eleet (esim. katsekontakti, pään nyökkäys) palvelevat sujuvaa kanssakäymistä, kun puhujan ja kuuntelijan roolit vaihtuvat. Tunteisiin liittyvät eleet vaikuttavat vaikutelman muodostumiseen toisesta henkilöstä ja toimivat samanaikaisesti puheen ja dialogin eleiden kanssa. Lisäksi Bente et al. (2008, 290) toteavat, että muiden nonverbaalisten eleiden puute, jotka eivät myötävaikuta puheeseen ja dialogiin voidaan tulkita henkilön kielteisenä sosiaalisena asenteena.

Tutkijat ovat epäröineet virtuaalikommunikaation pystyvän tukemaan ihmisten kiintymyssuhdetta. Viestinnän on koettu olevan persoonatonta, etäistä ja tehtäväorientoitunutta ja tästä johtuen sen on nähty epäsopivana henkilöityvän luottamuksen kehittymiselle. (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 29.) Kuitenkin monet tutkimukset ovat osoittaneet toista. Esimerkiksi Henttonen ja Blomqvist (2005, 116) toteavat, että virtuaalitiimit voidaan jossain määrin nähdä perinteisinä tiimeinä. Järvenpään ja Leidnerin (1998, 60) mukaan tekijät, jotka myötävaikuttavat luottamuksen syntyyn kasvokkaisissa tiimeissä toimivat yhtä lailla virtuaalitiimeissä. Walther (1996) vahvistaa tätä ilmaisemalla, että tietokonevälitteinen viestintä ei rajoita vuorovaikutusta eikä se juuri eroa kasvokkaisesta sosiaalisen tiedonvaihdon suhteen. Walther (1995, 1997) havaitsi tutkimuksissaan, että tietokonevälitteisen viestinnän ryhmissä esiintyy sosiaalista keskustelua, läheisyyttä ja syvyyttä. Sama huomattiin jopa niissä ryhmissä, joissa jäsenet olivat maantieteellisesti hajautuneita, kulttuuritaustaltaan erilaisia ja jotka eivät ole ennen tavanneet. Virtuaaliset suhteet voivat saavuttaa saman tason kuin kasvokkaiset, mutta se vaatii pidemmän ajan (Wilson et al. 2006), koska tiedonsiirto on hitaampaa. Innostuneisuuden ja luotettavuuden piirteitä sisältävä kommunikaatio luo jäsenissä samankaltaisuutta, joka edesauttaa keskinäistä luottamusta ja positiivisuutta (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Virtuaalikommunikaation piirteet vaikut-

tavat olennaisesti työskentelyn dynaamisuuteen sekä siihen, miten jäsenet käsittelevät tietoa (Curseu 2008, 628).

Altschuller & Benbunan-Fich (2010, 29) mukaan nonverbaalisen viestinnän puute voi olla pikemminkin virtuaalisten ihmissuhteiden edistäjä kuin niiden vastustaja. Tietokonevälitteisessä viestinnässä on mahdollisuus vaikuttaa muiden käsitykseen itsestään muokkaamalla ja korjaamalla kirjoitettua viestiä (Walther 1993). Ellison et al. (2006) toteavat, että ajan myötä henkilöt oppivat viestimään tavalla, joka mahdollistaa heistä rakentuvan vaikutelman hallinnoinnin. Sosiaalisesti jännittyneet henkilöt, joille suhteiden luominen kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa on haastavaa voivat jopa hyötyä tietokonevälitteisestä viestinnästä (McKenna et al. 2002). Pew Internet & American Life Project -järjestön (2000) toteuttamassa tutkimuksessa haastateltavat totesivat, että internetin avulla viestiessään he ovat rehellisimpiä läheisilleen ja ystävilleen, kuin mitä he olisivat kasvotusten. Lähes kolmasosa heistä oli lisäksi sitä mieltä, että suoraan puhuminen ja epämukavien asioiden ilmaiseminen oli helpompaa virtuaalisessa muodossa kuin kasvokkaisessa keskustelussa. (Pew Internet & American Life Project 2000, 23.)

2.3 Virtuaaliset viestintätyökalut

Virtuaalityöskentelyssä viestintäteknologialla on ensisijainen rooli työskentelyn mahdollistamisessa. Eri viestintäteknologioiden vaikutuksia on yleisesti tutkittu kahdesta eri teoreettisesta viitekehyksestä, jotka ovat median synkronisuus (eng. media synchronicity theory) ja median rikkaus (eng. media richness theory). (Hambley et al. 2007, 3.)

2.3.1 Median synkronisuuden teoria

Median synkronisuuden teorian mukaan virtuaalisen tiimin vuorovaikutus pitää sisällään kaksi eri viestintätyyppiä, jotka ovat reaaliaikainen ja asynkroninen. Reaaliaikaista ja asynkronista viestintää on pitkään pidetty tärkeänä vaikuttavana tekijänä

ihmisten välisessä kommunikaatiossa sekä tiimityössä. (Dennis et al. 2008, 581; Hambley et al. 2007, 3.)

Reaaliaikaista vuorovaikutusta esiintyy silloin, kun kaikki tiimin jäsenet keskustelevat samanaikaisesti (esim. kasvokkainen viestintä, puhelin- tai videokonferenssi, chat-sessiot). Tätä tukeva media mahdollistaa yksilöiden yhtäaikaisen, samaan tietoon perustuvan työskentelyn. Ihmisten välistä vuorovaikutusta esiintyy eniten silloin, kun he työskentelevät samanaikaisesti yhdessä jolloin synkronisuus on korkealla. Viestintäteknologian kyky mahdollistaa reaaliaikainen kommunikaatio vaikuttaa keskustelun kulkuun ja näin ollen ne teknologiaratkaisut, jotka parhaiten vastaavat kasvokkaista vuorovaikutusta, ovat lähempänä todellista keskustelutyyliä. Reaaliaikainen kommunikaatio on asynkronista tehokkaampaa silloin, kun tehtävät vaativat vastavuoroista kommunikaatiota ja palautetta. Reaaliaikaisuus nopeuttaa viestin siirtoa, joten viestin voi arvioida ja muokata nopeasti jopa siirron aikana. (Dennis et al. 2008, 582; Hambley et al. 2007, 3.)

Asynkroninen vuorovaikutus on sellaista, missä jäsenet eivät samanaikaisesti työskentele yhdessä, jolloin jäsenten keskinäinen kommunikaatio tapahtuu eri aikoina (esim. sähköposti). Viestin lähettäjän ja saajan välinen vähäinen vuorovaikutus johtaa alhaiseen reaaliaikaisuuteen. Alhainen reaaliaikaisuus taas merkitsee sitä, että yksilöillä on enemmän aikaa tiedon omaksumiseen, analysointiin ja sisällön kehittämiseen ja siten mahdollisuus rakentaa viesti niin, että se huomioi myös muut tekijät, kuten vastaanottajan sen hetken kontekstin. (Dennis et al. 2008, 582; Hambley et al. 2007, 3.)

2.3.2 Median rikkauden teoria

Median rikkauden teoriaa on yleisesti käytetty apuna kuvaamaan sitä, miten eri viestintäteknologiat vaikuttavat toiminnan suorituskykyyn. Teoriaa on käytetty myös selittämään viestintävälineiden valintoja. (Hambley et al. 2007, 3; Robert & Dennis 2005, 11.) Median rikkauden teorian mukaan yksilöiden välillä tapahtuu jatkuvasti tiedonvaihtoa, joka tuo mukanaan epävarmuutta (tiedon puutetta) ja moniselitteisyyttä (monitulkintaisuutta). Epävarmuus poistuu tiedon lisääntyessä, kun taas monitulkintai-

suus katoaa keskustelemalla. Epävarmuuden poistamiseen voidaan käyttää vähemmän rikkaita kommunikaatiovälineitä, sillä niissä riittää pelkkä kirjoittaminen. Monitulkintaisuus taas vaatii rikkaampia viestintävälineitä. (Susskind 2015, 320-321.) Sisällöltään rikas media on neljän kriteerin yhdistelmä, joka koostuu: verbaalisista ja nonverbaalisista vihjeistä, kielen monimuotoisuudesta, palautteesta sekä henkilökohtaisesta fokuksesta (esim. tunteet) (Robert & Dennis 2005, 11). Kaikista rikkain media on kasvokkainen viestintä, jota seuraa puhelin, chat, sähköposti sekä kirjoitettu viestintä. Videokonferenssi on sisällöltään rikkaampi kuin puhelin, mutta kuitenkin kapeaalaisempi kasvokkaiseen viestintään verrattuna. Teknologiat, jotka sallivat eleiden ja kasvojen ilmeiden näyttämisen vastaanottajalle ovat niitä, jotka rikastavat välitettyä tietoa. (Hambley et al. 2007, 3.) Rikkaat kommunikaatiovälineet tukevat sosioemotionaalista kommunikaatiota sekä helpottavat arvioimaan kommunikaation piirteitä kuten - asiantuntemusta, huijausta, yksimielisyyttä, hyväksyntää ja suostuttelua. Vähemmän rikkaat kommunikaatiovälineet taas helpottavat viestinnän selkeyttä, kun jäsenten tehtäväkohtainen tietämys on alhainen. (Kahai & Cooper 2003, 263-264; Susskind 2015, 320-321.) Huolimatta median rikkauden teorian hyvistä puolista - sitä on myös kritisoitu, sillä se ei ota huomioon kontekstia eikä muitakaan tilannekohtaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yksilön käytökseen ja käsitykseen mediasta (Robert & Dennis 2005, 11).

2.4 Virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntäminen

Teknologian valinnalla on vaikutusta tiimin toimintaan ja sen suoriutumiseen tehtävistä. Teknologiavälitteisyys ei aina rajoita työskentelyä ja voi tuoda mukanaan mahdollisuuksia. Esimerkiksi se mahdollistaa kaikkien tiimijäsenten tasavertaisen osallistamisen ja samalla poistaa statukseen liittyviä vihjeitä. Toisaalta eri mediavalinnat voivat vaikuttaa siihen, kuinka paljon ne rajoittavat nonverbaalisten vihjeiden vaihtoa virtuaalitiimeissä. Vaikka jotkut medioista mahdollistavat reaaliaikaisen vuorovaikutuksen (esim. videokonferenssi), niissä esiintyy kuitenkin vähemmän nonverbaalista viestintää kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Nonverbaaliset vihjeet ovat elintärkeitä sosiaalisissa suhteissa, luottamuksen rakentumisessa, sitoutumisessa sekä sosiaalisen luokittelun prosessissa. (Curseu et al. 2008, 638.) Esimerkiksi asynkronisessa kommunikaatiossa (esim. sähköposti) tunteiden ilmaisua on yritetty korvata

käyttämällä hymiöitä. Ihmiset kuitenkin yliarvioivat taitonsa ilmaista tuntemuksiaan niin, että ne tulkittaisiin oikein (esim. Kruger et al. 2005). Vaikka hymiöt helpottavat mielitilojen kuvaamista tekstipohjaisessa viestinnässä, voidaan ne myös tulkita virheellisesti tai epäammattimaiseksi käytökseksi yritysmaailmassa. (Barsade & Gibson 2007, 52-53.)

Teknologioiden hyödyntäminen virtuaalitiimien viestimisessä on perusolettamus (Gilson et al. 2015, 1326). Teknologian mukana tuomat hyödyt tai haasteet eivät ole kuitenkaan suoraviivaisia. Monet empiiriset tutkimukset, joissa on tutkittu toiminnan tehokkuutta kasvokkaisessa ja virtuaalisessa kommunikaatiossa, ovat antaneet ristiriitaisia tuloksia (esim. Calefato et al. 2012). Osa tutkimuksista on osoittanut, että hajautettujen tiimien suorituskyky ja tyytyväisyys on huonompi kuin kasvokkaisissa tiimeissä. Toiset taas eivät ole löytäneet huomattavia eroja ja jotkut ovat jopa osoittaneet parempaa suorituskykyä hajautetuissa tiimeissä. Tästä johtuen empiiriset tutkimukset ovat osaltaan kääntäneet huomion pois perinteisistä teorioista kohti teorioita, jotka korostavat kykyä mukautua viestintään liittyviin esteisiin, sitä mukaan, kun tiimin jäsenten kokemus median käytöstä kasvaa. (Lisiecka et al. 2016, 2.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana viestintäteknologioiden valikoima on jatkanut kasvuaan ja uusia teknologioita ja ohjelmistoalustoja ilmestyy miltei päivittäin. Tarjolla on monia eri ohjelmia, jotka tukevat virtuaalitiimien työskentelyä. (Anders 2016, 4; Gilson et al. 2015, 1326.) Esimerkiksi Anders (2016) havaitsi tutkimuksessaan tiimiviestinnän sovellusten mahdollistavan kommunikaation näkyvyyden, mikä tukee tilannekohtaista tiedon jakamista. Tänä päivänä tiimit voivat muun muassa hyödyntää yhteistyön mahdollistavia ohjelmistoja (esim. Huddle, Blackboard Collaborate), jakaa dokumentteja (esim. Sharepoint, Dropbox), luoda dokumentteja (esim. Scribblar, Google Docs), käyttää neuvottelutyökaluja (esim. GoToMeeting, Google Hangouts, Slack) käyttää projektinhallinnan työkaluja (esim. Microsoft Project, Basecamp) sekä verkostoitua (esim. Yammer, Jive). Vaikka kaikkia näitä työkaluja hyödynnetään jo käytännössä, silti suuri osa tutkimuksista on keskittynyt edelleen tutkimaan perinteisiä viestintäteknologioita, ja siksi ne ovat jääneet jälkeen käytännöstä. (Anders 2016, 4; Gilson et al. 2015, 1326.)

Virtuaalitiimejä koskeva tutkimus on pääsääntöisesti olettanut, että tiimin jäsenet voivat kohdata haasteita kommunikoidessaan teknologioiden välityksellä. Tähän perustuen suuri määrä olemassa olevista tutkimuksista on keskittynyt tutkimaan tapoja, joiden avulla nämä haasteet saadaan eliminoitua. Kuitenkin uusien nuorten sukupolvien siirtyessä työelämään monet edellä oletetuista vaikeuksista voivat olla liioiteltuja. 2000-luvulla syntyneiden käsitykset teknologiavälitteisyydestä voivat poiketa oleellisesti aiempien sukupolvien asenteista hyödyntää teknologioita. Lisääntynyt teknologiamyönteisyys ja sen vähäisempi vaikutus uuteen sukupolveen voi jopa edellyttää erilaista lähestymistapaa virtuaalitiimien tutkimiseen. Nuori sukupolvi voi mahdollisesti kokea virtuaalityöskentelyn perinteisenä ja pitää kasvokkaista työskentelyä poikkeavuutena. (Gilson et al. 2015, 1324.)

2.5 Virtuaalinen läsnäolo

> “Clearly, people are not automatically connected to each other if they are connected to the Internet.”
>
> (Zhao & Elesh 2008, 569)

Virtuaalikommunikaatiota on käytetty apuna ihmisten välisten suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, ja samalla se on mahdollistanut yleisesti sosiaalisemman ja läheisemmän lähestymisen yhteistyöhön. Ihmisten välistä vuorovaikutusta tarvitaan luottamuksen syntyyn ja tämä korostuu entisestään yhteistyötä vaativissa konteksteissa. Hajautetuissa ja teknologiasta riippuvaisissa tiimeissä tämä merkitsee psykologista käsitystä siitä, että muut ovat läsnä. (Altschuller & Benbunan-Fich 2013, Gefen & Straub 2004, Ma & Agarwal 2007.) Teknologiaa on yleisesti pidetty välineenä, joka vähentää paikka- ja aikariippuvuutta luomalla osittaista illuusiota siitä, että henkilö on jossain muualla toisten ihmisten kanssa (Biocca et al. 2001). Läsnäolo on liitetty usein median rikkauden teoriaan (esim. Robert & Dennis 2005). Yleinen olettamus on, että mitä rikkaampi media sitä korkeampi läsnäolon tunne. Kuitenkaan itse media tai sen käyttöönotto ei yksistään luo läsnäoloa. Läsnäolo vaatii vuorovaikutusta ja myös monet muut tekijät, kuten aihe, henkilökohtaisuus ja tehtävä (Tu 2000) voivat vaikuttaa läsnäolon asteeseen. Sosiaalinen läsnäolo on sosiaalinen ja psykologinen ilmiö, joka on riippumaton mediasta tai teknologiasta. Yksilö voi kokea jonkin verran

sosiaalista läsnäoloa useimmissa medioissa ja esimerkiksi monet tutkijoiden kehittämät sosiaalisen läsnäolon teoriat ja menetelmät on rakennettu käsittelemään johonkin erityiseen teknologiaan liittyvää haastetta. (Biocca et al. 2001, 11.) Sosiaalisen läsnäolon tutkimuksessa painopiste on alunperin ollut juuri median ominaisuuksissa, mutta vähitellen tutkijoiden huomio on siirtynyt tarkastelemaan käyttäjien ihmissuhteisiin liittyviä käsityksiä (Cui 2013, 26).

Tutkijoiden erilaiset taustat ja toisistaan poikkeavat määritelmät ovat vaikuttaneet siihen, että ihmisten käsityksiä läsnäolosta on tutkittu käyttäen eri tekniikoita. Läsnäoloa on tarkasteltu käytännössä kahdesta ulottuvuudesta: subjektiivisesta ja objektiivisesta, tosin subjektiivista näkemystä on sovellettu eniten. (Cui 2013, 14.) Esimerkiksi McLeod et al. (1997, 708) määrittelevät sosiaalisen läsnäolon muiden läheisyydeksi, jonka yksilö aistii kommunikointitilanteessa. Jotkut tutkijat määrittelevät läsnäolon siirtymisenä, joka johtaa käsitykseen yhdessäolosta tarkoittaen sitä, että kaksi tai useampaa viestijää siirtyvät yhdessä jonkin viestintävälineen avulla paikkaan, jonka he jakavat. Virtuaaliympäristössä läsnäoloa voidaan pitää subjektiivisena tunteena yhdessäolosta muiden kanssa tai myös yleisesti tunteena siitä, että ei ole yksin. (Altschuller & Benbunan-Fich 2013; Gefen & Straub 2004; Ma & Agarwal 2007; Xu et al. 2011.) Esimerkiksi Zhao & Elesh (2008, 571) esittelevät yhteisen läsnäolon ja samassa tilassa olemisen eroavaisuuksia (Taulukko 1).

Taulukko 1. Läsnäolon ja samassa tilassa olemisen eroavaisuudet (mukaillen Zhao & Elesh 2008, 571)

Samassa tilassa oleminen (eng. co-location)	**Yhteinen läsnäolo (eng. co-presence)**
Paikallinen suhde	Sosiaalinen suhde
Läheisyys *(fyysinen)*	Vastavuoroisuus
Molemminpuolisesti läsnä	Molemminpuolisesti saatavilla
“Kantoalueella”	“Yhteydessä”

Virtuaalisen vuorovaikutuksen dynamiikka edistää tunnetta virtuaalisesta läsnäolosta ja monet muut tekijät voivat vaikuttaa tähän tunteeseen. Vuorovaikutuksen nopeus, pikaviestimien käyttäminen, kyky seurata reaaliajassa mitä muut tekevät sekä mah-

dollisuus tuntea toisen läsnäolo esimerkiksi vihreän valon muodossa myötävaikuttavat virtuaalisen läsnäolon käsitykseen. (Altschuller & Benbunan-Fich 2010; Ma & Agarwal 2007.)

Läsnäolo on erityisen tärkeää virtuaalikommunikaatiossa, sillä moni media korostaa suhteiden luomista ja ylläpitämistä. Läsnäolo luo viestintävälineiden käyttäjissä tunnetta siitä, että he ovat molemminpuolisesti tavoitettavissa ja käytettävissä sekä yhteydessä toisiinsa. (Xu et al 2011, 993.) Yhteyden tunne ja suhteen läheisyys eivät ole ainoita etuja, joita läsnäolo tuo mukanaan. Läsnäolo liittyy läheisesti luottamukseen ja toimii miltei välttämättömänä edellytyksenä sille (Bente et al. 2008; Cyr et al. 2007). Tunne virtuaalisesta läsnäolosta muuttaa tapaa, miten keskustelukumppani näkee itsensä suhteessa muihin ja vaikuttaa siten luottamukseen heidän välillään (Altschuller & Benbunan-Fich 2013, 624). Yhdessä luottamus ja sosiaalinen läsnäolo täydentävät toisiaan (Bente et al. 2008, 288). Gunawardena et al. (2001, 115) ehdottavat, että virtuaaliympäristössä sosiaalinen läsnäolo fasilitoi luottamuksen rakentumista ja itsestäkertomista. Läsnäolon puute saa jäsenet kokemaan ympäristön persoonattomana, jolloin halukkuus jakaa muiden kanssa suhteisiin liittyvää tietoa, joka tukee luottamuksen kehittymistä, vähenee (Aragon 2003, 60; Hinds & Bailey 2003, 620).

2.5.1 Virtuaalikommunikaation tuoma läheisyys

Virtuaaliesimiehet ja virtuaalialaiset hyödyntävät erilaisia tieto- ja viestintäteknologioita kommunikoidessaan ja työskennellessään, jolloin toisen henkilön aistiminen todelliseksi on haastavampaa. Virtuaalikommunikaatio on vähemmän tehokas välittämään sosiaalista läsnäoloa, mutta sillä on kuitenkin vaikutusta läheisyyden käsitykseen, jolloin fyysisesti etäällä oleva kollega tuntuu läheisemmältä. Viestintä, joka on toistuvaa, interaktiivista ja sisällöltään syvällisempää myötävaikuttaa läheisyyden tuntuun tehden etäällä olevista enemmän ennakoitavia ja ymmärrettäviä. Tämä ilmenee pyrkimyksenä pienentää epävarmuutta. Muihin kohdistuva epävarmuus heikentää yksilön tunnetta toisten läheisyydestä. Ensisijainen keino poistaa epävarmuutta on kommunikaatio ja täten siis mikä tahansa, mikä poistaa epävarmuutta, lisää käsitystä niin kognitiivisesta kuin affektiivisestakin läheisyydestä, jolloin vastaavasti kommuni-

kaation puute lisää tunnetta etäisyydestä. (Aragon 2003, 64; Neufeld et al. 2010, 232; Wilson et al. 2008, 985-986.)

Toistuva kommunikaatio saa aikaan sen, että etäällä oleva vastapuoli on usein “mielessä” (eng. top-of-mind) ja siten toimii ratkaisuna “poissa näkyvistä, poissa mielestä” (eng. out-of-sight, out-of-mind) -ongelmaan, joka on joidenkin tutkijoiden mielestä ominainen virtuaalitiimeille (Wilson et al. 2008, 985). Tämän myötä Aragon (2003) korostaa sitä, kuinka tärkeää on vastata toisten sähköposteihin nopeasti. Nopea reagointi eliminoi etäisyyden tuntua ja luo lisäksi tunnetta siitä, että viestin saaja arvostaa saatua viestiä sekä pitää viestiä yhtä tärkeänä muiden viestien rinnalla. Mahdollinen aikaviive voi johtaa siihen, että viestin lähettäjä voi kokea, että hänen viestinsä on jätetty huomioimatta, mikä johtaa turhautumiseen ja ärtymiseen (Cramton 2001). Lisäksi esimerkiksi kokemusten jakaminen ja omien henkilökohtaisen tarinoiden kertominen saa toisen kokemaan, että vastassa on oikea ihminen, mikä lisää tunnetta läsnäolosta (Aragon 2003, 64,66).

3 LUOTTAMUS

Luottamuksesta on tullut organisaatioiden tärkeä aineeton pääoma. Tieteellisissä piireissä luottamus on ollut pitkään tutkimuksen kohteena sekä keskustelun aiheena ja sen tärkeyttä on korostettu erityisesti organisaatioissa ja henkilöstöjohtamisessa. Luottamus muodostaa aineettoman, yhteisöllisen ja suhteisiin liittyvän pääoman, joka edistää motivaatiota, osaamisen kehittämistä, tiedonjakoa, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta sekä toimii pohjana henkilöiden väliselle yhteistyölle. Luottamukseen kohdistuvan kiinnostuksen kasvuun ovat osaltaan vaikuttaneet teknologiassa tapahtuneet edistykset sekä verkostoyhteistyön lisääntyminen. Toimintaympäristön dynaamisuus on tehnyt yhteistyöstä kilpailuedun ja joskus myös strategisen välttämättömyyden. (McEvily et al. 2003, 1; Savolainen et al. 2014, 232.)

Päämääränä on harvemmin pelkkä luottamuksen saavuttaminen. Monissa tapauksissa luottamus yhdistettynä esimerkiksi erinomaiseen suorituskykyyn on tavoiteltava tulos. Pelkän luottavaisen ja työskentelyä edistävän suhteen tavoittaminen ei aina ole lopullinen päämäärä, vaan lisäksi tarvitaan myös kykyä toimia saumattomasti yhdessä ja siten saavuttaa korkea suorituskyky. (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 28.) Luottamus säätelee niin tiimijäsenten toimintaa kuin muiden reaktiota siihen. Toimintaa tulkitaan luottamuksen mukaan: positiivinen luottamus luo positiivista tulkintaa, kun taas negatiivinen luottamus negatiivista tulkintaa. (Dirks & Ferrin 2001.) Monien vuosien ajan on oletettu, että työntekijöiden johtaminen onnistuu, jos käytössä ovat standardit, valvonta ja palkitseminen. Luottamuksen ja valvonnan yhdistelmään pohjautuva johtaminen koettiin mahdottomaksi, sillä valvonnan nähtiin olevan ristiriidassa luottavaisen ympäristön kanssa. Kuitenkin vuosien mittaan tutkijat huomasivat, että luottamus tarjoaa pohjan positiivisille odotuksille, jotka puolestaan muuttuvat yhteistyön mahdollistavaksi käytökseksi ja itsehillinnäksi. (Weibel 2007, 500-501.) Luottamuksen on esitetty jopa toimivan korvikkeena hierarkiselle kontrollille (Atkinson & Butcher 2003, 282-283).

3.1 Luottamuksen määrittelyä

”The great philosopher Saint Augustine, when asked to define what time was, found himself puzzled. Until he was asked, he knew perfectly well what time was. But once asked, he had no idea what to say.”

(Solomon & Flores 2003, 3.)

Luottamus on moniulotteinen aihe, jota on laajasti tutkittu eri tieteenaloilla ja johon on sisältynyt monia teoreettisia lähestymistapoja, määritelmiä, tekijöitä ja malleja (Savolainen et al. 2014, 233). Tutkijoiden keskuudessa on eroavaisuuksia niin luottamuksen määritelmissä kuin siinä, miten luottamus rakentuu, kehittyy ja muuttuu kokemusten ja kommunikaation myötä. Toisaalta eri tutkijoiden määritelmät kuitenkin pohjautuvat samaan olettamukseen siitä, että epävarmuudella, riippuvuudella, vaikutusvallalla ja käyttäytymiseen liittyvillä odotuksilla on vaikutusta käsitykseen luottamuksesta. (Shockley-Zalabak et al. 2000, 36-37.)

Vaikka yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole, luottamusta voidaan kuitenkin tarkastella siitä näkökulmasta, kehen luotetaan. Täten luottamuksen voidaan nähdä kohdistuvan joko tiettyihin ihmisiin, jolloin kyseessä on henkilöityvä luottamus (eng. interpersonal trust) tai systeemeihin, jolloin se on ei-henkilöityvää luottamusta. (eng. impersonal trust). Henkilöiden välinen luottamus perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, kun taas ei henkilöityvä luottamus pohjautuu rooleihin, systeemeihin ja maineeseen. (Shockley-Zalabak et al. 2000, 36-37; Vanhala & Ahteela 2011, 870.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan henkilöityvää luottamusta, sillä sen nähdään syntyvän henkilöiden välisessä kanssakäymisessä, jossa kommunikaatiolla on keskeinen asema. Mayer et al. (1995, 712) tarkastelevat luottamusta suhteissa ja määrittelevät luottamuksen osapuolen halukkuudeksi altistua toisen henkilön toiminnalle, perustuen odotuksiin siitä, että toinen osapuoli toimii tavalla, joka on luottavalle osapuolelle tärkeä, riippumatta kyvystä kontrolloida tai valvoa toista osapuolta (luottajaa). Luottamus siis syntyy ajan myötä vuorovaikutuksen toistuessa ja saatavilla olevan tiedon myötä, mikä viittaa henkilöiden väliseen kommunikaatioon luottamuksen rakentumisessa (Savolainen et al. 2014, 233).

Perustuen eri tutkijoiden määritelmiin Dietz & Hartog (2006) jakavat henkilöiden välisen luottamuksen kolmeen osa-alueeseen: (1) uskomukseen, (2) päätökseen ja (3) toimintaan. Ensimmäisessä kyse on sarjasta subjektiivisia, yhteneviä, vakuuttavia

uskomuksia toisesta osapuolesta ja suhteesta häneen, mikä yhdessä johtaa oletukseen, että toisen teoilla on positiivinen vaikutus henkilöön itseensä. Toisaalta kyse voi olla myös toisen osapuolen luotettavuuden arvioinnista. Kuitenkin on huomioitava, että luotettavuus ja luottamus eroavat toisistaan. Luottamussuhteessa on kaksi osapuolta: osapuoli joka luottaa (eng. trustor /osapuoli A) ja osapuoli johon luotetaan (eng. trustee /osapuoli B). Luotettavuus on siten piirre, joka on henkilöllä johon luotetaan (osapuoli B) ja luottamus taas on sitä, mitä luotettava tekee (osapuoli A). Täten A:n uskomus B:n luotettavuudesta, ei välttämättä tarkoita sitä, että A luottaisi B:hen. (Dietz & Den Hartog 2006, 558-559; Mayer et al. 1995, 711.)

Luottamuksen toisessa osa-alueessa kyse on päätöksestä luottaa toiseen henkilöön. Huff & Kelley (2003, 82) korostavat, että tämä vaatii molempia: oletusta luotettavasta käytöksestä sekä aikomusta toimia niin. Samalla, kun henkilö päättää luottaa hän tekee itsestään haavoittuvan. Täten A altistaa itsensä B:n mahdolliselle vahingolliselle toiminnalle, pitäen tätä kuitenkin epätodennäköisenä. Ja vasta viimeisessä vaiheessa A:n tehtyä päätöksen luottaa, voi A osoittaa omaa luottamusta kohti B:tä, sitoutumalla riskialttiiseen toimintaan. (Dietz & Den Hartog 2006, 558-559.)

3.2 Luottamusta edistävät tekijät

Pyrkiessään ymmärtämään luottamusta ja tapoja edistää sitä, tutkijat ovat yrittäneet löytää luottamusta edeltäviä tekijöitä. Tarkastelemalla organisaatiokontekstiin sijoittuvaa luottamusta (mm. henkilöiden, esimiehen ja alaisen tai tiimien välinen luottamus) ja siihen liittyviä viitekehyksiä ja malleja, voidaan huomata, että on olemassa kolme laajaa kategoriaa, joihin suurin osa kirjallisuudessa esitetyistä luottamusta edeltävistä tekijöistä kuuluu. Nämä kolme kategoriaa ovat alunperin Mayer et al. (1995) ehdottomat (1) kyvykkyys, (2) hyväntahtoisuus ja (3) integriteetti (johdonmukainen käytös). (Burke et al. 2007, 613.)

Mayer et al. (1995, 717) mukaan nämä kolme luottamusta edeltävää ominaisuutta, tuntuvat selittävän suuremman osan luotettavuuden arvioinnista. Jokainen niistä tuo oman näkökulmansa tarkastella luotettavaa, mutta yhdessä ne tarjoavat vakaan ja selkeän pohjan tutkia luottamusta toiseen osapuoleen. Yksi keskeisimmistä ihmisten

väliseen luottamukseen vaikuttavista tekijöistä on luotettavuus (Vanhala et al. 2016, 47), joka pohjautuu edellä mainittuun kolmeen ominaisuuteen. Kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja integriteetti vaikuttavat luottamukseen eri tavoin, vaikka liittyvät kaikki toisiinsa. Kyvykkyys viittaa luotettavan taitoihin, osaamiseen ja pätevyyteen eli asiantuntijuuteen, joka mahdollistaa vaikutusvallan tietyllä alalla. Ihmiset luottavat henkilöihin, joiden he kuvittelevat pystyvän ratkomaan ongelmat ja tuottamaan toivotun tuloksen. Hyväntahtoisuus voidaan nähdä positiivisena ulottuvuutena, jossa luotettavan uskotaan toivovan hyvää luottajalle ilman mitään itsekeskeisiä motiiveja. Esimerkiksi mentori voi haluta auttaa suojattiaan, ilman mitään pakottavaa syytä tai palkkiota. Luottaja siis olettaa, että luotettavalla on hyvät aikomukset ja motiivit häntä kohtaan. Integriteetillä taas viitataan siihen, että luotettava seuraa periaatteita ja normeja, joita luottaja pitää hyväksyttävinä. Henkilö voi siis luottaa toisen henkilön sanojen ja tekojen yhdenmukaisuuteen. (Kuo & Thompson 2014, 42; Mayer et al. 1995, 717-720; Vanhala et al. 2016, 47-48.)

Hieman eri näkökulman ottavat Whitener et al. (1998, 516), jotka painottavat, että esimiehen käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus luottamuksen kehittymiseen esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehet, jotka sitoutuvat luottavaiseen käyttäytymiseen saavat todennäköisemmin alaiset toimimaan vastavuoroisesti ja siten luottamaan. Tutkijoiden mukaan on viisi käyttäytymisen dimensiota jotka vaikuttavat alaisen käsitykseen esimiehen luotettavuudesta: (1) käyttäytymisen johdonmukaisuus, (2) käyttäytymisen rehellisyys, (3) vallan jakaminen ja delegointi, (4) kommunikaatio ja (5) välittäminen. (Whitener et al. 1998, 516.)

Jos esimiehet käyttäytyvät johdonmukaisesti läpi aikojen ja tilanteiden, voivat alaiset paremmin ennustaa esimiesten tulevaa käyttäytymistä ja näin ollen olevat halukkaampia ottamaan riskejä työssään. Täten ennustettava ja positiivinen käyttäytyminen vahvistaa suhteen luottamusta. Käyttäytymisen rehellisyys viittaa siihen, että alaiset tarkastelevat yhdenmukaisuutta esimiehen sanojen ja tekojen välillä ja arvioivat havaintojen perusteella esimiehen rehellisyyttä ja moraalista luonnetta. Vaikka johdonmukainen käyttäytyminen ja rehellinen käyttäytyminen muistuttavat toisiaan, ne ovat kaksi eri dimensiota. Vallan jakaminen ja delegointi käsittää kontrollin jakamista ja osallistamista päätöksentekoon. Perustuen sosiaalisen vaihdon teoriaan kontrollin delegointi ja jakaminen ovat tavallaan sosiaalista palkitsemista, joka näkyy

esimiehen hyväksymisenä tai arvostamisena alaista kohtaan. Kommunikaatiossa korostuu avoimuus, päätösten perusteleminen ja tiedon oikeellisuus. Viimeisenä on esimiehen välittäminen, joka viittaa hyväntahtoisuuteen (Mayer et al. 1995). Välittäminen koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat (1) alaisten tarpeiden ja etujen huomioon ottaminen (2) toimiminen tavalla, joka turvaa alaisten edut ja (3) oleminen hyödyntämättä muita oman edun vuoksi. (Whitener et al. 1998, 516-518.)

3.3 Luottamuksen merkitys virtuaalikontekstissa

Virtuaalityöskentelylle luontainen etäisyys, viestintävälineiden rajoittama vihjeiden käyttö sekä alkuun tuntemattomat jäsenet asettavat haasteita virtuaalitiimin menestykselle. Päästääkseen ylitse näistä virtuaalityöskentelyn haasteista, virtuaalitiimien jäsenten on erityisen tärkeää olla kykeneväisiä rakentamaan luottamusta. (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 27-28.) Hajautuneisuus tekee tiimin yksilöistä riippuvaisia muista jäsenistä ja haavoittuvampia toisten päätöksille ja toiminnalle, jotka molemmat ovat edellytyksinä luottamukselle (McEvily 2003, 1). Lipnack ja Stamps (1997) tekivät havaintoja eri yhtiöiden (mm. IBM, SunMicrosystems ja Motorola) virtuaalitiimeistä. Havaintoihin perustuen niin tiimien onnistuminen kuin myös epäonnistuminen olivat riippuvaisia luottamuksesta. Kun virtuaalityöskentelyssä yhteistyö epäonnistuu, monesti syitä etsitään teknologiasta, vaikka useimmissa tapauksissa kysymys on luottamuksen puutteesta (Paul & McDaniel Jr. 2004, 207).

Perinteisesti luottamuksen on nähty perustuvan vuorovaikutuksen historiaan, jolloin ihmisillä on ollut aikaa tutustua toisiinsa ja siten luottaa. Virtuaalikontekstissa jäsenet kuitenkin näkevät toisiaan satunnaisesti tai eivät näe ollenkaan. Eri sijainnit voivat luoda toisistaan poikkeavia työympäristöjä, jotka saattavat johtaa häiriöihin ja väärinymmärryksiin. Jäsenet ovat mahdollisesti tietämättömiä toisten tilanneriippuvista ja kontekstuaalisista eroavaisuuksista, jotka vaikuttavat työskentelyyn. Toisten normaali käytös, voi olla eri paikassa sijaitsevan mielestä poikkeavaa. (Greenberg et al. 2007, 325-327.) Aiemman vuorovaikutuksen puutteellisuuteen viittaavat myös Jarvenpaa et al. (1998, 32), joiden mukaan vuorovaikutuksen puute voi johtaa siihen, että virtuaalikommunikaation oletetaan olevan persoonatonta ja tehtäväorientoitunutta. Tästä johtuen virtuaalitiimien luottamus liittyy enemmän kyvykkyyteen sekä integriteettiin ja

vähemmän hyväntahtoisuuteen (Jarvenpaa et al. 1998, 32). Jäsenten hajaantuneisuus tekee yhteenkuuluvuudesta vaikeampaa, jolloin se ei pääse myötävaikuttamaan luottamuksen syntyyn hyväntahtoisuuden muodossa. Jäsenten virtuaalinen yhteistyö tekee kollektiivisen identiteetin ja normien muodostamisesta haastavaa. Edes videoneuvottelujen hyödyntäminen ei helpota suhteiden rakentumista, koska yhteistyön sosiaaliset ulottuvuudet näyttäytyvät virtuaalikontekstissa eri tavoin. (Greenberg et al. 2007, 325-327.)

Luottamus tarjoaa monia etuja virtuaalisuhteille. Aikaisessa vaiheessa oleva korkea luottamus säästää jäsenet puutteellisilta, arvaamattomilta ja kaoottisilta prosesseilta, jotka ovat ominaisia virtuaalitiimeille. (Jarvenpaa et al. 2004, 263.) Tiimin luottavainen ilmapiiri mahdollistaa sitoutumisen, yhteenkuuluvuuden, uusien ideoiden kehittämisen sekä luovan ajattelun, huolimatta tiimissä olevista eroavaisuuksista, eri mielipiteistä sekä konflikteista (Henttonen & Blomqvist 2005, 108). Luottavaiset suhteet jäsenten ja johtajien kesken auttavat tiimiä keskittymään annettuihin tehtäviin ja siten maksimoimaan tiimin hyödyn (Stoner & Hartman 2000). O'Hara-Deveraux & Johansen (1994) pitävät luottamusta "liimana", joka auttaa virtuaalisten suhteiden rakentumista. Luottamus auttaa estämään virtuaalikontekstille ominaisen psykologisen etäisyyden ja tuo lisää varmuutta suhteeseen avoimen kommunikaation avulla. Yksilöt, jotka luottavat toisiinsa ovat tyytyväisempiä tiimikokemukseen ja tuovat helpommin esille ongelmat, jolloin ne saadaan ratkaistua tehokkaasti. (Furumo et al. 2009, 67.) Luottamus sallii ihmisten ottaa osaa riskialttiseen toimintaan, jota he eivät voi kontrolloida, ja jossa he voivat tulla toisten haavoittamiksi. Tällä on oleellinen rooli globaalissa ja virtuaalisessa ympäristössä, joka sisältää korkeaa epävarmuutta. (Jarvenpaa & Leidner 1999, 792.)

Virtuaalityöskentelyn luottamukseen vaikuttavat tekijät, kuten maine, sosiaalinen samankaltaisuus, yhteiset päämäärät, sitoutuminen, henkilökohtaiset keskustelut ja huoli muiden hyvästä olosta eivät suuresti eroa niistä, joita tarvitaan perinteisessä työskentelyssä. Kuitenkin virtuaalitiimeissä on tiukat aikataulut suoriutua tehtävistä, jolloin luottamuksen rakentamiseen ei jää paljon aikaa, eivätkä virtuaalitiimin mukanaan tuoma epävarmuus ja haavoittuvuus helpota asiaa. (Jarvenpaa & Leidner 1999, 794; Henttonen & Blomqvist 2005, 109.) Meyerson et al. (1996) esittivät ns. nopean luottamuksen (eng. swift trust) -käsitteen väliaikaisia tiimejä varten, jotka koostuvat

monipuolisista osaajista, mutta joilla ei ole yhteistä työhistoriaa eikä mahdollisesti tule olemaan tulevaisuudessa. Nopea luottamus perustuu muiden laajaan stereotyyppiseen luokitteluun ja toimintaan. Jäsenet perustavat luottamuksensa aiempiin kokemuksiinsa, jotka ovat heille tuttuja. Toiminta lisää varmuutta siitä, että tiimi pystyy selviytymään riskejä sisältävissä ja epävarmoissa oloissa ja siten vahvistaa luottamusta. (Jarvenpaa & Leidner 1999, 794.) Blomqvist (2002) laajentaa nopean luottamuksen käsitettä kattamaan myös tunteen ja personalisoinnin eikä ainoastaan työtehtävien rooleja. Joustavat roolit ja nopea luottamus olisivat hyödyksi tilanteissa, joissa vaaditaan joustavuutta, luovuutta ja avoimuutta. Haastavan työtehtävän vaatiessa monipuolista tietämystä ja nopeutta, pysyminen ennalta määrätyssä kapea-alaisessa roolissa ei välttämättä salli avointa vuorovaikutusta, joka olisi hedelmällinen tiedon vaihtamisessa ja tietämyksen luonnissa. (Blomqvist 2002, 188-189.)

Luottamuksen merkitystä on alettu korostaa myös tiedonjakamisessa. Ottaen huomioon virtuaalikontekstin tuomat haasteet ja virtuaalikommunikaation keskeisen aseman tiimin toiminnan kannalta, luottamuksen merkitys tiedonjakamisessa on varsin perusteltua. Quigley et al. (2007, 75) mukaan monimutkaisissa päätöksenteon tilanteissa yksilöt joutuvat turvautumaan tiedonvaihtoon toistensa kanssa. Se, missä määrin yksilöiden väliset suhteet perustuvat luottamukseen, vaikuttaa tiedonsiirron ennakointiin ja siihen miten yksilön omat selviytymisodotukset näkyvät tavoitteiden asettamisessa tehtävän loppuunsaattamiseksi (Quigley et al. 2007, 75). Liu & Li (2012) tutkivat sosiaalista pääomaa ja tiedonjakoa virtuaalisissa opiskelijaryhmissä yhdistämällä sosiaalisen pääoman tiedonluonnin SECI-malliin. Tulokset osoittivat luottamuksen olevan yksi sosiaalisen pääoman tekijöistä (muita olivat jaettu visio ja verkostosuhteet), joka myötävaikuttaa SECI-mallin prosesseihin (sosialisaatioon, ulkoistamiseen, yhdistämiseen ja sisäistämiseen) ja siten virtuaalisen tiimin suorituskykyyn. (Liu & Li 2012.)

3.4 Luottamus esimies-alaissuhteessa

Kirjallisuudessa on korostettu, kuinka tärkeää esimiesten on luoda luottamuksellisia suhteita alaisiin. Onnistuakseen tässä pelkkä alaisten luottamus esimieheen ei riitä, vaan esimiesten on myös opittava luottamaan alaisiinsa. Tilanteessa, jossa esimies

luottaa alaiseen, työntekijät ovat tehokkaampia, auttavaisempia ja pysyvät organisaatiossa pidempään. Vaikka esimiehellä ei olisi alussa tarpeeksi näyttöä alaisen luotettavuudesta, oman luottamuksen osoittaminen tuo etuja, sillä näin esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen omasta luotettavuudesta ja siten todennäköisesti saavat vastavuoroisesti työntekijät käyttäytymään samalla tavalla. (Brower et al. 2009, 343; Whitener 1998, 516.)

Suhteen molempien osapuolten luottamuksella on vaikutusta toisen käyttäytymiseen ja aikomuksiin. Esimiehen luottamus alaista kohtaan vaikuttaa siihen, miten hän kohtelee alaista. Esimiehen luottamus kasvaa sitä mukaa, kun alaiset ovat kykeneväisiä suoriutumaan annetuista tehtävistä ja täten esimiehet ovat myös taipuvaisempia ottamaan riskejä niiden työntekijöiden kanssa, joihin he luottavat, muun muassa delegoimalla tärkeitä tehtäviä. Alainen voi arvioida missä määrin esimies luottaa häneen, mutta se ei välttämättä vastaa esimiehen näkemystä. Alaisen käsitys esimiehen luottamuksesta, perustuen esimiehen käytökseen, vaikuttaa alaisen asenteisiin ja käytökseen, ilman että alaisella olisi mitään tietoa häneen kohdistuvasta luottamuksesta. (Brower et al. 2000, 2009; Werbel & Lopes Henriques 2009, 793.)

Luottamusta on tutkittu paljon kahdenvälisissä suhteissa ja yleensä ainoastaan jommankumman osapuolen näkökulmasta. Lisäksi luottamusta on usein kartoitettu staattisena ilmiönä. Kuitenkin työolosuhteissa tarkasteltuna se on kaksisuuntaista ja vaatii molempia osapuolia luottamaan ja olemaan luotettu. (Korsgaard et al. 2015.) Luottamus toimii tärkeänä elementtinä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Luottamukselle ominainen molemminpuolisuuden ja itseään vahvistava piirre (Blomqvist 1997, 272) korostaa vastavuoroisuutta, jossa osapuolet luottavat toisiinsa tarjoten perustan yhteistyökykyisille suhteille. (Brower et al. 2009.) Korsgaard et al. (2015) esittävät luottamuksen olevan kahdenvälinen ilmiö, jota voidaan lähestyä kolmella eri tapaa: vastavuoroisena luottamuksena (eng. reciprocal trust), keskinäisenä luottamuksena (eng. mutual trust) ja asymmetrisenä luottamuksena (eng. asymmetric trust). Vastavuoroisessa luottamuksessa toisen osapuolen luottamus vaikuttaa toisen luottamukseen. Keskinäisessä luottamuksessa molemmat osapuolet jakavat tietyn asteen luottamuksen. Asymmetrisessä luottamuksessa luottamuksen asteet poikkeavat toisistaan riippuen osapuolesta. Henkilön luottamus toiseen osapuoleen ja tästä syntyvät

hyödyt eivät välttämättä täysin realisoidu, jos toinen osapuoli ei jaa samaa luottamuksen tasoa. (Korsgaard et al. 2015.)

Subjektiivinen käsitys luottamuksesta voi johtaa siihen, että esimies ja alainen mieltävät sen eri lailla. Luottamus ei välttämättä muutu molemminpuoliseksi luottamukseksi ja on monia syitä miksi näin voi käydä. Perustuen yrityskulttuuriin, palkitsemiseen ja politiikkaan, vaihdantasuhteessa esimies ja alainen voivat kohdata erityyppisiä riskejä ja toisen osapuolen kohtaama riski voi olla suurempi. Esimies ja alainen voivat lisäksi tulkita samat asiat eri tavoin, jolloin heidän käsityksensä vaihdannan oikeudenmukaisuudesta voivat poiketa toisistaan ja täten vaikuttaa luotettavuuden arviointiin. Myös molempien henkilökohtaiset piirteet, kuten tunnollisuus, arvot ja huomioon ottaminen vaikuttavat tulkintaan luotettavuudesta. (Brower 2009, 331-332.) Esimies-alaiskontekstissa, esimiehen vaikutusvalta alaiseen saattaa vaikuttaa siihen, miten luottamusta tulkitaan, sillä joskus kyse voi olla muusta kuin luottamuksesta. Jos osapuoli luottaa toiseen ilman uskomusta toisen luotettavuudesta, kyseessä saattaa olla valta ja kontrolli eikä niinkään luottamus (Blomqvist 1997, 272).

Sinänsä luottamuksen tarkastelu kahdenvälisenä ja kaksisuuntaisena ilmiönä ei ole uusi, sillä luottamuksen vastavuoroinen ulottuvuus tukee sosiaalisen vaihdannan teoriaa (Korsgaard et al. 2015, 48). Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan yksilö vapaaehtoisesti tarjoaa toiselle etuutta, vedoten velvollisuuteen, jossa toisen on annettava jonkinlaista etuutta vastineeksi. Erot esimiehen ja työntekijän luottamuksessa voidaan siis selittää myös haavoittuvuudella, joka liittyy sosiaaliseen vaihdantaan ja täten toistuva yksilöiden välinen etujen vaihto luo luottamusta. (Whitener 1998, 514-515.) Sosiaalisessa vaihdannassa riippuvuus muista ja heidän resursseista mahdollistaa opportunistisen käyttäytymisen sekä tarjoaa mahdollisuuden vaikutusvaltaan ja siten voi asettaa muut epäsuotuisaan asemaan. Tämän torjumiseen tarvitaan luottamusta, sillä ansaittu luottamus ylittää riippuvuussuhteessa koetun haavoittuvuuden. Luottamus siis mahdollistaa uskomuksen siitä, että suhde on vastavuoroinen, mikä siten pienentää opportunistisen käyttäytymisen todennäköisyyttä. Haavoittuvuudet vaikuttavat siihen, miten osapuolet luottavat toisiinsa. (Werbel & Lopes Henriques 2009, 781-782.)

Luodakseen vastavuoroisen ja luottavaisen suhteen, jommankumman on otettava ensimmäinen askel. Esimiehen näkökulmasta aloitteen tekeminen vaatii ennenaikaista sitoutumista luottavaiseen käyttäytymiseen, peräti ennen kuin alainen on näyttänyt hänen omaa luotettavuuttaan. Kuitenkin esimiehet ovat monesti haluttomia tekemään niin ja valitsevat tilalle tiukan kontrollin. Saavuttaakseen luottamuksen edut, esimiehiä on rohkaistava tekemään aloite. Esimiesten teot ja käyttäytyminen luovat pohjan luottamukselle ja on peräti esimiesten vastuulla ottaa ensimmäinen askel kohti luottavaista suhdetta. (Whitener et al. 1998, 523, 514.)

3.5 Kommunikaation ja luottamuksen keskinäinen yhteys

”Once you lose trust, you lose the ability to communicate and lead”

(Noreen 2013)

Yritysten resurssit ja kyvykkyydet ovat tänä päivänä pääosin inhimillisiä. Organisaatioista on tullut yhä tietointensiivisempiä ja tarve uudistaa inhimillisen pääoman kapasiteettia on korostunut. Työpaikalla tapahtuva toiminta perustuu pääasiassa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen, mikä ilmenee henkilöiden välisenä kommunikaationa ja luottamuksena. Erityisesti työsuhteissa kommunikaatio ja luottamus ovat sidoksissa keskenään ja toimivat osana työpaikan käyttäytymistä. Kommunikaation nähdään edeltävän luottamusta ja esimerkiksi huonolla kommunikaatiolla on välitön vaikutus luottamuksen heikkenemiseen ja jopa sen menettämiseen. (Savolainen et al. 2014, 232.) Tiedonvaihdon ja kommunikaation väheneminen voivat ylipäätään johtaa negatiiviseen käsitykseen luottamuksesta (Ayoko & Pekerti 2008, 313). Epäluottamus voi helposti levitä koko organisaatioon, vaikka alunperin olisikin koskenut ainoastaan tiettyjä osapuolia. Epäluottamuksen vallitessa organisaatiossa voivat sen seuraukset olla epämiellyttäviä ja tuhoisia. (Savolainen et al. 2014, 232.) Rakentaakseen aidosti positiivisia ja luottavaisia suhteita ylemmän johdon on kommunikoitava alaistensa kanssa avoimesti ja rehellisesti (Whitener et al. 1998). Erityisesti epävarmoissa olosuhteissa kommunikaation rooli korostuu entisestään. Luottavaisessa suhteessa huomio keskittyy olennaiseen ja vähemmän tärkeät asiat jäävät taustalle. (Savolainen et al. 2014, 238.)

Virtuaalisuhteissa, joissa vuorovaikutus perustuu virtuaalikommunikaatioon, luottamuksella on erityinen rooli. Luottamus auttaa pääsemään yli epävarmuudesta, joka johtuu rajoitetusta kommunikaatiosta ja henkilöiden välisestä etäisyydestä sekä mahdollistaa yhteistyön keinona poistaa monimutkaisuutta (Altschuller & Benbunan-Fich 2010; Paul & McDaniel Jr. 2004, 207). Lohikoski et al. (2016) toteavat, että luottamus auttaa eliminoimaan väärinymmärryksiä asynkronisessa kommunikaatiossa, koska viestiä ei niin helposti tulkita negatiivisesti. Luottamus on merkittävä henkilöiden välillä oleva aineeton pääoma, jota luodaan, ylläpidetään, tuhotaan ja palautetaan ihmisten välisin toimin heidän välisissä suhteissaan. Kaikki tämä tapahtuu kommunikaation kautta. Työsuhteissa työtyytyväisyys ja suorituskyky ovat vahvasti yhteydessä suhteen laatuun, johon osaltaan vaikuttavat kommunikaatio ja luottamus. Luottamus itsessään on monen muuttujan tulos, mutta keskeisin niistä on kommunikaatio. Rehellinen ja tehokas keskustelu tekee vuorovaikutuksesta onnistuneen ja luo siten aitoja tunteita, jotka myötävaikuttavat luottamuksen syntyyn. (Savolainen et al. 2014, 233; Zeffane et al. 2011, 82.) Altschuller & Benbunan-Fich (2010) mielestä taas koettu virtuaalinen läsnäolo on viestintäprosessin muuttujista merkittävin tekijä, joka vaikuttaa luottamukseen.

Luottamuksen rakentaminen on välttämätön osa johtajuutta. Kommunikaation avulla johtajat luovat luottamusta ja luottamus taas antaa johtajille mahdollisuuden vaikuttaa. (Savolainen et al. 2014, 233; Zeffane et al. 2011, 82.) Sosiaalisen vaihdon teoriaan perustuen, kun johtajat sitoutuvat kommunikoimaan ja jakamaan tietoa alaistensa kanssa, alaiset ovat puolestaan avoimempia keskustelemaan esimiestensä kanssa eri aiheista (Burke et al. 2007, 623). Luottamuksen kehittyminen on esimiehen ja alaisen vastavuoroinen prosessi, jossa pyritään keskinäiseen yhteistyöhön pyrkien antamaan parhaansa (Savolainen et al. 2014, 233). Tätä näkemystä tukevat myös Ayoko & Pekerti (2008), joiden mukaan tehokas esimies-alaiskommunikointi voi johtaa luottamukselliseen suhteeseen. Lisäksi tutkijat korostavat, että avoin kommunikaatio auttaa minimoimaan mahdollisen konfliktin vaikutuksia luottamukseen. Savolainen et al. (2014) lisäävät, että kommunikaatiolla on myös oleellinen rooli menetetyn luottamuksen palautumisessa. Burke et al. (2007, 623) mukaan, kun suhteessa on läsnä luottamus, yksilöt ovat halukkaampia jakamaan tärkeää tietoa, vaikkakin se tekee heistä haavoittuvaisia. Mutta jos luottamus puuttuu kokonaan, voi se peräti johtaa tiedon itsellä pitämiseen. Tämä voi näkyä tiedonkulun hidastumisena ja suoritus-

sen heikentymisenä. Ihmiset ovat jopa taipuvaisia valehtelemaan, kun luottamusta ei ole. Luottamus johtajaa kohtaan avaa tiedonkulun innovointiin, virheiden korjaamiseen ja ennaltaehkäisemiseen ja lisäksi myötävaikuttaa alaisen ja esimiehen vastavuoroiseen luottamukseen. (Burke et al. 2007, 623.) Luottamus on yksi osatekijä sosiaalisen ilmapiirin luomisessa ja rakentuu laadukkaasta kommunikaatiosta. Täten kommunikaation voidaan tulkita vaikuttavan ilmapiirin rakentamiseen ja siten johtaa työntekijöiden luottamukseen. (Welch & Jackson 2007, 190.)

Monet tutkijat ovat tutkimuksissaan todenneet kommunikaation ja luottamuksen liittyvän vahvasti toisiinsa (Taulukko 2). Esimerkiksi virtuaalitiimeihin kohdistuvassa kirjallisuudessa (esim. Powell et al. 2004) on tutkittu paljon suorituskykyyn ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ja molemmissa kommunikaatio on noussut keskeiseen rooliin (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 28). Ruppel & Harrington (2000) löysivät merkittävän positiivisen korrelaation kommunikaation ja työntekijöiden ja yleisen luottamuksen välillä, tutkiessaan kommunikaation, eettisen työympäristön ja luottamuksen vaikutusta sitoutumiseen ja innovointiin. Tosin tutkijat huomauttavat, että johto määrittelee ilmapiirin, joka mahdollistaa avoimen kommunikaation ja siten vaikuttaa luottamukseen. Tätä näkemystä tukevat myös Zeffane et al. (2011), kommunikaation, sitoutumisen ja luottamuksen välistä yhteyttä käsittelevässä tutkimuksessa, jonka mukaan kommunikaatio on pääasiallinen vaikuttava tekijä henkilöiden välisessä luottamuksessa, jossa tehokkaan kommunikaation avulla luodaan ja ylläpidetään luottamusta ja sitoutumista. Willemyns et al. (2003), tarkastelivat työntekijöiden käsityksiä luottamuksesta, vallasta ja mentoroinnista esimies-alaissuhteissa. Tulokset osoittivat esimieskommunikaatioon liittyvien piirteiden vaikuttavan käsitykseen sisäpiiriläisyydestä (in-groupness) ja siten myös vaikuttavan luottamukseen asteeseen. Muun muassa kannustava, empaattinen ja positiivinen kommunikaatio johtaa parempaan luottamukseen esimies-alaissuhteessa (Willemyns et al. 2003).

Thomas et al. (2009) selvittivät, miten kommunikaation laatu ja määrä vaikuttavat luottamukseen. Tuloksista selvisi, että tiedon laatu on keskeisempi tekijä luottamuksen syntymisessä kuin tiedon määrä. Kun työntekijät saavat esimieheltään ajankohtaista, tarkkaa ja relevanttia tietoa, kokevat he olevansa vähemmän haavoittuvaisia ja luottavaisempia muita työntekijöitä ja esimiehiä kohtaan. Vastaavasti virheellinen ja epäoleellinen tieto tekee heistä varovaisempia ja vähemmän luottavaisia. (Thomas et

al. 2009.) Massey & Kyriazis (2007) tutkivat ihmisten välistä luottamusta markkinoinnin ja T&K:n johtajien välillä uusien tuotekehitysprojektien aikana. Yhtä lailla he totesivat kommunikaation laadulla olevan erittäin vahva yhteys luottamuksen rakentumiseen. Kottila ja Rönni (2007) tutkivat yhteistyötä ja luottamusta kahdessa luomuelintarvikeketjussa päätyen samaan lopputulokseen. Heidän mukaansa kommunikaation määrä ei toimi indikaattorina yhteistyölle, toisin kuin kommunikaation laatu, joka on oleellinen luottamuksen luomisessa sekä edellytys yhteistyölle.

Whitener et al. (1998) mukaan tutkijat ovat löytäneet kolme kommunikaation osa-aluetta, jotka vaikuttavat käsitykseen luotettavuudesta: tarkka tieto, päätösten perusteleminen sekä avoimuus. Monissa tutkimuksissa tiedon tarkkuudella ja virheettömyydellä on vahvempi yhteys esimieheen kohdistuvaan luottamukseen, kuin esimerkiksi muilla muuttujilla. Työntekijät näkevät esimiehet luotettavina, kun heidän kommunikaationsa on virheetöntä ja avointa. Lisäksi esimiehen perusteelliset selitykset ja ajoittainen palautteenanto tehdyistä päätöksistä johtavat luottamukseen. On todennäköisempää, että esimiehiä, jotka selittävät päätöksensä perusteellisesti pidetään luotettavampina. Avoin kommunikaatio, jossa esimiehet vaihtavat vapaasti ajatuksia ja ideoita työntekijöidensä kanssa, parantaa käsitystä luottamuksesta. (Whitener et al. 1998, 517.)

Kauffeld & Lehmann-Willenbrock (2012, 147) mainitsevat, että positiivisella sosioemotionaalisella viestinnällä (mm. tuen antaminen, palautteen anto, tunteiden ja mielipiteiden ilmaiseminen, perusteltu erimielisyys) on sosiaalinen vaikutus, jota tarvitaan tilanteissa, jossa henkilöt eivät vielä tunne toisiaan ja vastavuoroista luottamusta ei vielä ole päässyt syntymään. Jarvenpaa et al. (2004) tunnistivat tiheän kommunikaation virtuaalitiimin varhaisessa vuorovaikutuksessa myötävaikuttavan luottamukseen. Toisaalta tutkijat huomauttavat, että kaikkiin tämä ei päde, koska jotkut voivat tulkita tämän valvonnaksi, millä voi olla negatiivisia seurauksia. Lisäksi tutkijat huomasivat ajan ja luottamuksen liittyvän toisiinsa ja täten nopean vastaamisen edesauttavan luottamusta.

Esimiesten ja alaisten välinen kommunikaatio kattaa enimmäkseen työorientoitunutta viestintää, jättäen vähemmän tilaa epävirallisille keskustelulle. Mikä tahansa kommunikaatio ei kuitenkaan luo luottamusta, ja tutkijoiden keskuudessa on eri näke-

myksiä siitä, minkälainen kommunikaatio vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Butler ja Cantrell (1994), ovat sitä mieltä, että ainoastaan työtehtävään, uraan ja reagointikykyyn liittyvällä viestinnällä on yhteyttä luottamukseen, kun taas henkilökohtaisella viestinnällä ei. Täten työkeskeinen viestintä voi voimakkaasti myötävaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan jaa tätä näkökulmaa. Esimerkiksi Ridder (2004, 20) toteaa, että laadukas tehtäväorientoitunut kommunikaatio on tärkeä sitouttamisessa, mutta luottamuksen kannalta keskeisessä roolissa on laadukas ei-tehtäväorientoitunut kommunikaatio. Myös Greenberg et al. (2007, 328) korostavat, että esimiesten ja tiimivetäjien on syytä tehtäväorientoituneen kommunikaation lisäksi rohkaista alaisia myös sosiaaliseen keskusteluun. Walther & Bunz (2005) osoittivat tutkimustuloksissaan, että sosiaalisella viestimisellä kuten tervehtimisellä on positiivinen vaikutus luottamukseen.

Taulukko 2. Tärkeimmät havainnot kommunikaation ja luottamuksen suhteesta

Kommunikaatio	**Tärkeimmät havainnot**	**Tutkija**
Positiivinen	• Positiivinen menettelyä koskeva kommunikaatio pyrkii rakentamaan ja järjestelemään keskustelua ja samalla eliminoimaan huonoa keskustelua (mm. valittamasta, kritisointia). • Positiivinen sosioemotionaalinen kommunikaatio (mm. rohkaiseva, kannustava, palkitseva, mielenkiintoa ja tunteita osoittava, perusteleva, palautetta sisältävä ja tunnelmaa keventävä) on välttämätön tiimeissä, missä jäsenet vielä tutustuvat toisiinsa ja rakentavat keskinäistä luottamusta.	Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012
	• Suhteisiin liittyvä kommunikaatio, joka on kannustavaa, empaattista, luottamuksellista, palkitsevaa, positiivista johtaa korkeampaan sisäryhmällisyyteen ("in-groupness") esimies-alaissuhteessa ja siten myös luottamukseen.	Willemyns et al. 2003
"Epävirallinen"	• Keskustelu joka ei liity työtehtäviin myötävaikuttaa luottamukseen.	Ridder 2004
	• Luottamuksen kannalta on tärkeää rohkaista henkilöitä sosiaaliseen keskusteluun työorientoituneen kommunikaation lisäksi.	Greenberg et al. 2007
	• Sosiaalisella viestimisellä kuten tervehtimisellä (esim. sähköpostissa) on positiivinen vaikutus luottamukseen.	Walther & Bunz 2005
Laadukas, tiheä, kaksisuuntainen,	• Luottamuksen kannalta tiedon laatu (mm. oikea-aikainen, tarkka, olennainen) merkitsee enemmän	Thomas et al. 2009

nopea, läsnä oleva = tehokas	kuin sen määrä.	
	• Avoin, tarkka, perusteleva kommunikaatio myötävaikuttaa luottamukseen.	Whitener et al. 1998
	• Kommunikaation kaksisuuntaisuus ja laatu ovat vahvoja edeltäjiä luottamuksen rakentumisessa.	Massey & Kyriazis 2007
	• Luottamuksen kannalta tiheä kommunikaatio ei ole yhtä tärkeä kuin laadukas kommunikaatio ja lisäksi kommunikaation tiheys ei ole merkki yhteistyöstä.	Kottila & Ronni 2007
	• Tiheä kommunikaatio virtuaalitiimin varhaisessa vuorovaikutuksessa lisää jäsenten luottamusta, mutta toisaalta jotkut jäsenet voivat tulkita tämän valvomisena. • Aika ja luottamus liittyvät toisiinsa ja täten nopea reagointi (esim. vastaaminen sähköpostiin) johtaa luottamukseen.	Jarvenpaa et al. 2004
	• Luottamus ei synny itsestään vaan sitä rakennetaan ja ylläpidetään tehokkaan kommunikaation avulla.	Zeffane et al. 2011
	• Huono kommunikointi vaikuttaa oleellisesti luottamuksen heikkenemiseen ja rikkoutumiseen. • Kommunikoinnilla merkittävä rooli luottamuksen palautumisessa.	Savolainen et al. 2014
	• Avoin kommunikaatio poistaa epävarmuutta sekä epäselvyyksiä ja auttaa minimoimaan konfliktin vaikutuksia luottamukseen.	Ayoko & Pekerti 2008
	• Ilman luottamusta viestit voidaan helposti väärinymmärtää ja sähköpostitse annetut tehtävät voidaan jättää huomioimatta. • Luottamus mahdollistaa tehokkaan kommunikaation ja eliminoi konflikteja jopa asynkronisessa kommunikaatiossa, koska viestin sävyä ei tulkita liian helposti negatiiviseksi.	Lohikoski et al. 2016
	• Koettu virtuaalinen läsnäolo on viestintäprosessin osa-tekijöistä voimakkain muuttuja, joka vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen.	Altschuller & Benbunan-Fich 2010

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä pro gradu -tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja täten kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen perustana on pyrkiä kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi et al. 2010, 161). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista eritellä yksittäistapauksia niihin osallistuvien näkökulmasta tai osallistuvijen antamien merkitysten kautta (Koskinen et al. 2005, 31). Vaikka kokemukset ovat subjektiivisia, tarkoitus ei ole kuitenkaan väheksyä yhteisöllistä näkökulmaa. Yksilöt ovat aina osana yhteisöä ja saman yhteisön jäsenet kokevat suhteensa maailmaan hyvinkin samanlaisena. Jäsenillä on yhteisiä piirteitä sekä tapoja kokea maailma ja tämän takia yksilöiden kokemukset paljastavat myös jotain yleistä. (Laine 2015, 32.) Eskolan ja Suorannan (1998, 19-20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai syntyvistä tuloksista. Vaikka kaikki havaintomme pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiimme, ne eivät kuitenkaan muodosta sellaista asetelmaa, joka rajaisi tutkimuksellisia toimenpiteitä. (Eskola ja Suoranta 1998, 19-20.)

Tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapausta ei irroteta kontekstista ja sitä tutkitaan tapaukselle luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi et al. 2010, 135). Tarkoituksena on pyrkiä tarkasti ja kattavasti kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, mikä korostaa tapaustutkimukselle ominaista pyrkimystä selvittää jotakin ennalta tiedostamatonta tai sellaista joka tarvitsee lisävalaisua. Lisäksi tutkijaa yleensä ajaa ajatus siitä, että tutkittava ilmiö on jollain lailla tärkeä. (Laine et al. 2007, 9-10.) Aineisto kerätään teemahaastattelulla, jossa aihepiirit ovat ennalta määrättyjä. Menetelmässä kaikki teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat (Eskola & Suoranta 1998, 87).

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämän tutkimuksen aihe alkoi hahmottua alkukeväästä 2016 ja samaan aikaan tutkija alkoi myös kartoittaa potentiaalisia kohdeyrityksiä. Gradun ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen ja aiempaan kirjallisuuteen perehtymällä aihe konkretisoitui

heinäkuussa 2016 ja tutkimukseen valittiin kaksi kohdeyritystä. Luottamuksen arkaluontaisuuden vuoksi, tutkija kuitenkin päätti pitää salassa kohdeyritykset ja haastateltavat varmistaakseen rehelliset vastaukset. Laadullisen tutkimusmenetelmän valitseminen oli alusta asti selvää, koska tutkimuksessa pyritään vastaamaan miten -kysymykseen, joka on ominainen tapaustutkimukselle.

4.2 Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi valittiin esimies-alaisparit, joiden työskentely tapahtuu virtuaalisesti erilaisten teknologioiden avulla. Haastateltavat työskentelevät kahdessa eri kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatiossa ja heitä kaikkia yhdistää virtuaalityöskentely. Tänä päivänä monet henkilöt työskentelevät virtuaalisesti ja tämän takia lisäkriiteerien avulla kohdejoukkoa rajattiin tarkoituksellisesti vielä tarkemmin. Haastatteluihin valittiin ne henkilöt, jotka täyttivät seuraavat kolme kriteeriä:

(1) Esimies-alaissuhde on rakentunut pääosin teknologian välityksellä (=virtuaalisesti) ja pohjautuu virtuaalikommunikaatioon
(2) Molemmat osapuolet ovat suomalaisia
(3) Tutkija pääsee haastattelemaan virtuaalisuhteen molempia osapuolia: virtuaaliesimiestä ja hänen virtuaalialaistaan.

Ensimmäisen kriteerin avulla haluttiin varmistaa, että esimies-alaissuhde on alusta alkaen rakentunut pääosin virtuaalisesti. Tässä tarkoituksena oli rajata pois ne henkilöt, joiden kanssakäyminen oli jo ennen virtuaalityöskentelyä ollut kasvokkaista. Toistensa entuudestaan tuntevien henkilöiden virtuaalinen kanssakäyminen ja luottamuksen rakentuminen saattaa olla erilaista, verrattuna heihin, joiden kanssakäyminen on pohjautunut suurimmaksi osaksi teknologiavälitteisyyteen. Toisen kriteerin avulla pyrittiin välttämään toisistaan poikkeavien kulttuurierojen vaikutusta. Kolmannen kriteerin tarkoitus oli tarkastella suhteen molempia osapuolia. Haastateltava virtuaaliesimies sai valita vapaasti ketä hänen virtuaalialaisistaan tutkija haastattelee.

Haastateltavien löytäminen osoittautui erittäin haasteelliseksi. Monien kanssakäyminen oli ollut entuudestaan ollut kasvokkaista tai henkilöt tunsivat toisensa jo jotain

toista kautta. Lisäksi erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivissa asiantuntijaorganisaatioissa oli vaikea löytää suomalainen virtuaaliesimies-alaispari, joiden työskentely olisi ollut alusta lähtien pohjautunut virtuaalikommunikaatioon. Haastetta lisäsi se, että aina ei ollut mahdollista haastatella virtuaaliesimies-alaissuhteen molempia osapuolia.

Haastattelut toteutettiin neljällä esimies-alaisparilla (Taulukko 3). Haastattelujen ajankohdat sovittiin jokaisen haastateltavan henkilön kanssa erikseen elokuun ja syyskuun aikana sähköpostitse. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen taustasta sekä siitä miten haastattelu tullaa käytännössä suorittamaan. Haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville pari päivää ennen haastattelua. Haastattelurunko lähetettiin tarkoituksella lyhyellä varoitusajalla, sillä näin pyrittiin varmistamaan, että aihe pysyy tuoreena mielessä eikä jää muun sähköpostitulvan sekaan historiaan, mutta kuitenkin niin että haastateltavalle jäi aikaa miettiä vastauksia.

Taulukko 3. Haastatteluiden toteutus

Haastateltava	**Haastattelukuukausi**	**Haastattelun kesto**
Esimies	Elokuu	1t 24min
Alainen	Elokuu	1t 10min
Alainen	Elokuu	46 min
Esimies	Elokuu	54 min
Esimies	Syyskuu	41 min
Alainen	Syyskuu	50 min
Alainen	Syyskuu	38 min
Esimies	Lokakuu	44 min

Haastattelutilanteessa pohjana käytettiin haastattelurungon kysymyksiä (Liite 1), mutta eteneminen tapahtui tilanteen mukaan. Haastattelussa oli kaksi pääteemaa, virtuaalityöskentely ja luottamus. Haastattelun alussa esitettiin kysymyksiä liittyen taustatietoihin. Haastattelutilanteesta riippuen kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella ja tarvittaessa haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä. Haastateltavien annet-

tiin vastata kysymyksiin vapaasti ja rauhassa, eikä heitä keskeytetty. Tämän avulla pyrittiin tietoisesti välttämään haastateltavien johdattelua. Haastatteluiden lopussa haastateltavilta vielä varmistettiin onko heillä lisättävää.

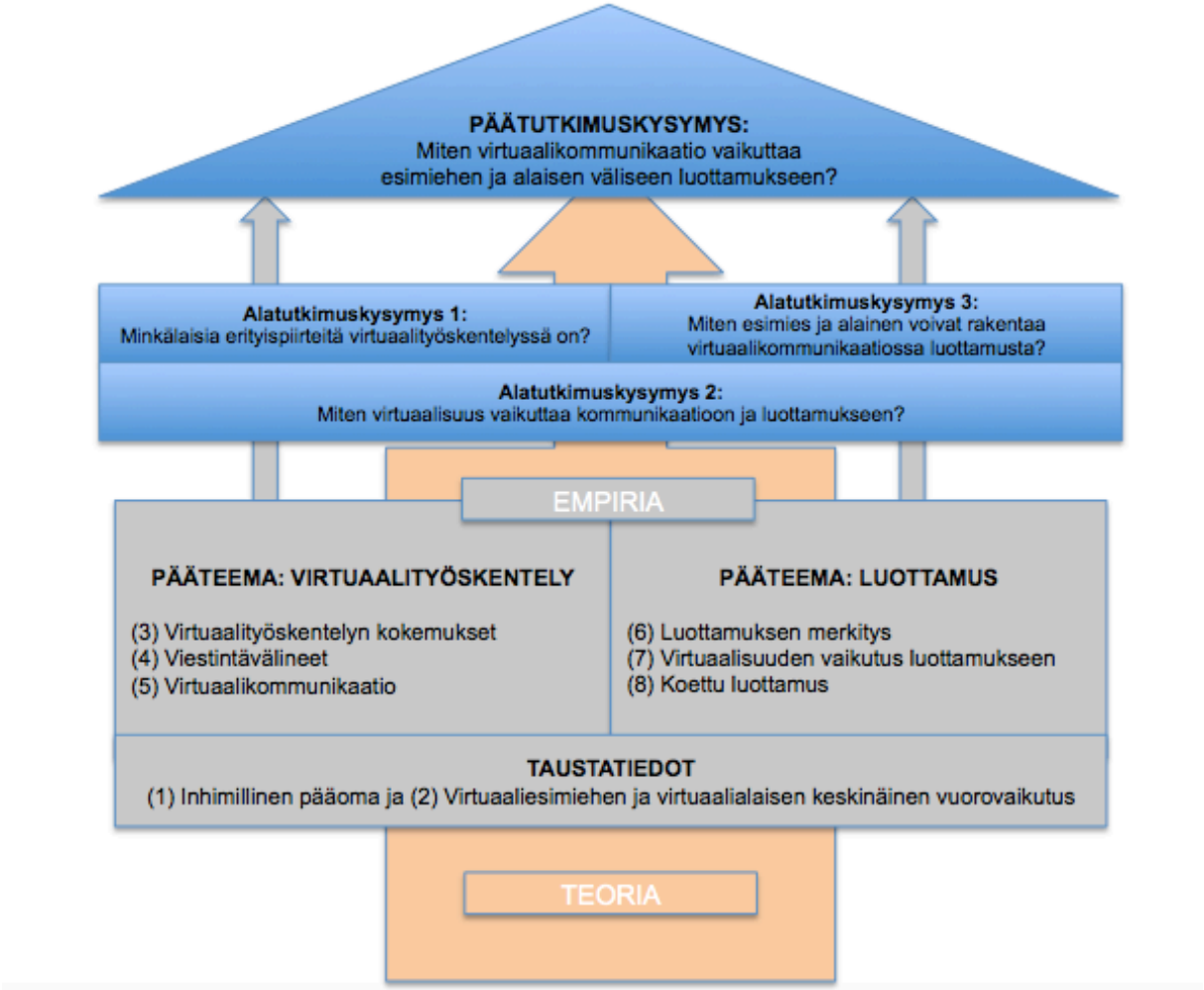
Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina elokuun ja lokakuun välisenä aikana puhelimitse ja Skypen äänipuheluiden avulla lukuun ottamatta yhtä haastattelua joka toteutettiin kasvotusten. Kuten jo edellä mainittiin, haastateltavia oli kahdeksan. Haastateltavien lukumäärää ei tutkimuksen alussa lyöty lukkoon, mutta kun samantyyliset havainnot alkoivat toistumaan, haastateltavien lukumäärä päätettiin kahdeksaan. Eskola ja Suoranta (1998, 62) puhuvat aineiston kyllääntymisestä eli saturaatiosta. Tutkijoiden mukaan aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuskysymyksen kannalta uutta tietoa. Tutkimuksen kannalta haastateltavien lukumäärä oli riittävä ja saturaatiopiste saavutettiin. Keskimäärin haastattelu kesti 53 minuuttia ja kaiken kaikkiaan haastattelut kestivät yhteensä 7 tuntia ja 7 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella ja aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti.

4.3 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta

Haastattelujen nauhoitukset puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin analyysia varten. Tutkija litteroi haastattelut itse ja litteroitujen haastattelujen pituudeksi tuli yhteensä 50 A4-sivua, rivivälillä 1, fontilla Calibri ja fonttikoolla 11. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti, jättämällä huomioimatta merkityksettömiä täytesanoja. Litterointiprosessi oli aikaa vievää, mutta tutkimuksen kannalta hyödyllistä, koska aineiston tiedostamaton analyysi alkoi heti litterointivaiheessa jo kauan ennen varsinaista analyysivaihetta. Haastatteluaineisto analysoitiin joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 välisenä aikana. Tutkimuksen analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä teemoittelemalla litteroitu aineisto. Tämä analyysimenetelmä pyrkii saamaan aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että se kadottaa sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108).

Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutu-

vat toisiinsa. Ensimmäiset tulkinnat tehtiin litterointivaiheessa ja litteroinnin valmistuttua aineisto luettiin kokonaisuudessaan vielä moneen kertaan läpi. Aineistoon tehtiin merkintöjä, kuten alleviivauksia, kommentteja, avainsanoja ja värikoodeja tutkimuksen kannalta tärkeistä asioista. Tämän jälkeen havainnot yhdistettiin ja luokiteltiin eri teemoihin uuteen Word-tiedostoon ja lisäksi esimiesten ja alaisten vastaukset eroteltiin toisistaan tarkoituksena poimia mahdollisesti esiin nouseva eroja. On huomioitava, että tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ollut asettaa virtuaaliesimiehiä ja virtuaalialaisia vastakkain. Seuraavat teemat muodostuivat: 1) inhimillinen pääoma, 2) virtuaaliesimiehen ja virtuaalialaisen keskinäinen vuorovaikutus, 3) virtuaalityöskentelyn kokemukset, 4) viestintävälineet, 5) virtuaalikommunikaatio 6) luottamuksen merkitys, 7) virtuaalisuuden vaikutus luottamukseen, 8) koettu luottamus. Teemojen alle syntyi vielä uusia alaluokkia. Tämä vastaa Alasuutarin (2011) kuvaamaa havaintojen pelkistämistä, missä kiinnitetään huomiota teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin asioihin ja havaintoja yhdistetään. Toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa (Alasuutari 2011) pelkistettyjä havaintoja tulkittiin ja argumentoitiin käyttämällä apuna teoreettista viitekehystä ja aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta (Kuva 2). Ensin vielä täydennettiin tutkimuksen teoreettista osuutta ja lisäksi aineistosta valittiin parhaiten kuvaavaa ilmiötä tukevat lainaukset.



Kuva 2. Aineiston analysointi

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on se, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja siten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Vaikka kaikessa tutkimustoiminnassa virheitä pyritään välttämään, on tehdyssä tutkimuksessa arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134-136.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin soveltaminen sopii huonosti, mutta käytännössä termeillä viitataan siihen, että voidaanko tutkimukseen ja siinä esitettyihin väitteisiin luottaa (Koskinen et al. 2005). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen to-

teuttamisesta. Tutkimuksen kaikki vaiheet ja aineiston tuottamisen olosuhteet kerrottaan totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2010, 232.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja siten kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos kaksi eri arvioijaa päätyvät samaan lopputulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla päätyen samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi et al. 2010, 231.) Kyse on ristiriidattomuudesta (Koskinen et al. 2005, 255). Tutkimuksen validiteetilla viitataan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli pätevyyteen (Hirsjärvi et al. 2010, 231). Validiteetilla voidaan käsittää myös sitä, missä määrin väite tai tulkinta ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata (Koskinen et al. 2005, 254). Validiteetti voi olla sisäistä ja ulkoista. Sisäinen validiteetti liittyy tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Ulkoinen validiteetti liittyy tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyteen. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin takaamaan kuvaamalla tarkasti tutkimusmenetelmät sekä perustelemaan ne ja valitsemalla tarkkaan haastateltavat. Tutkijan havaintojen toistettavuus on kuitenkin haasteellista, koska kansainvälisissä suuryrityksissä ajan myötä henkilöiden työtehtävät ja kokemus voivat muuttua. Haastateltavat pyrittiin tietoisesti valitsemaan siten, että heidän työskentely on tutkimuksen tekemisen aikana virtuaalista eikä siis perustu jo menneisiin kokemuksiin. Haastateltavien vuosissa vaihteleva kokemus virtuaalityöskentelystä toi monipuolisempaa näkemystä ja täten lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta ei tehty minkään kohdeyrityksen toimeksiantona, millä pyrittiin takaamaan vastausten puolueeton tarkastelu. Tutkija ei myöskään työskentele niissä kohdeyritysten liiketoimintayksiköissä, missä haastattelut toteutettiin ja täten ilmiötä oli mahdollista tarkastella riippumattomana ja ulkopuolisena henkilönä.

Tutkimuksen validius varmistettiin suunnittelemalla tarkkaan haastattelukysymykset. Kysymyksistä tehtiin helposti ymmärrettävät väärinymmärrysten välttämiseksi. Saadun haastatteluaineiston litteroinnilla heti haastattelujen jälkeen varmistettiin tiedon oikeellisuus. Tutkimustulosten tarkka kuvaaminen ja sitaattien käyttäminen varmistivat havaintojen selkeän osoittamisen ja läpinäkyvyyden. Validiteetti pyrittiin varmis-

tamaan myös heijastamalla saadut tulokset ja tehdyt tulkinnat tutkimuksen aiheen aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen tekemisen vaiheet on kuvattu tarkemmin kappaleessa kuusi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi empiirisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tulokset käsitellään analyysiluokittain. Ensin perehdytään taustatietoihin, jonka jälkeen käsitellään virtuaalityöskentelyä ja luottamusta. Virtuaalityöskentely jakautuu vielä neljään alateemaan ja luottamus kolmeen alateemaan. Aineisto on kerätty pyrkien vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Litteroidusta haastatteluaineistosta on lisäksi poimittu suoria lainauksia, jotka on merkitty kursivoidulla tekstityypillä. Anonymiteetin takaamiseksi lainauksissa ei käytetä minkäänlaisia lähdemerkintöjä. Lopuksi tutkimustulokset kootaan yhteen.

5.1 Inhimillinen pääoma ja vuorovaikutus virtuaaliesimies-alaissuhteessa

Taustatiedoissa tarkasteltiin haastateltavien taustoja työtehtävien näkökulmasta ja samalla arvioitiin heidän yleistä kokemustaan virtuaalityöskentelystä. Lisäksi tutkittiin, minkälaista vuorovaikutusta virtuaaliesimiehen ja -alaisen välillä tapahtuu ja sitä kautta hahmoteltiin, millä tavoin esimies ja alainen ovat riippuvaisia toisistaan.

Haastateltavia virtuaaliesimies-alaispareja oli neljä, joissa oli edustettuna kolme naista ja viisi miestä. Haastateltavat työskentelevät Suomessa sijaitsevissa kansainvälisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Niin esimiehet kuin alaiset toimivat monipuolisissa asiantuntijatehtävissä, jotka kattavat muun muassa henkilöstöhallinnon, tietotekniikan, laskennan ja myynnin aluekokonaisuuksia.

Työtehtävissä haastateltavilta vaaditaan innovatiivisuutta sekä luovuutta ja asioita on osattava katsoa laajasti ja monista eri näkökulmista. Luovuutta tarvitaan esimerkiksi ratkomaan asiaakaan ongelmia, sillä aina ei löydy yhtä oikeaa vastausta, jolloin jotkut haastateltavista joutuvat keksimään ja soveltamaan erilaisia vaihtoehtoja. Osa haastateltavista työskentelee kehittämistehtävissä, joissa kehitetään ja tuetaan erilaisia järjestelmiä ja teknologioita. Täten varsinaisen työsuorituksen lisäksi innovatiivisuus on välttämätöntä.

”Mä käyn tosi paljon puhumassa erilaisissa tapahtumissa (…). Mitä tapahtuu seuraavaksi, mihin ollaan menossa ja niin poispäin eli uusista teknologioista.”

Haastateltavien kokemus oli laajaa ja esimerkiksi muutaman haastateltavan kohdalla kokemusta löytyi myös muista aluekokonaisuuksista, oman varsinaisen vastuualueen lisäksi. Tämä toi monipuolisempaa näkemystä tutkittavaan aiheeseen, sillä haastateltavalla oli näin tuntemusta tarkastella asiaa eri yksiköiden ja tehtävien näkökulmista. Fyysisesti kaikki haastateltavat sijaitsivat Suomessa, mutta eivät kuitenkaan samassa toimipisteessä. Esimiehet ja alaiset viestivät keskenään suomeksi. Osalla haastateltavista oli entuudestaan kokemusta kansainvälisistä virtuaaliesimies-alaissuhteista ja ainakin yhdellä esimiehellä oli haastattelujen aikana samanaikaisesti suomenkielisiä ja vieraskielisiä virtuaalialaisia. Kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli samanaikaisesti virtuaalialaisten lisäksi myös lähialaisia, jotka työskentelivät esimiehen kanssa samassa toimipisteessä. Haastateltavat valittiin haastatteluihin omaan varsinaiseen rooliin perustuen joko virtuaaliesimiehen roolissa tai virtuaalialaisen roolissa. Kuitenkin on olennaista mainita, että monen virtuaaliesimiehen oma lähin esimies oli myös virtuaalinen, jolloin haastateltavalla virtuaaliesimiehellä oli täten samaan aikaan kokemusta myös virtuaalialaisena olemisesta.

*” Mäkin [esimies] olen etäalainen, mun esimiehet ovat aina olleet [*kaupunki*] ja on nyttenkin.”*

Haastateltavista ainoastaan yhdellä henkilöllä oli vuoden kokemus virtuaalisesta esimies-alaissuhteesta, kun taas muilla haastateltavilla oli vähintään neljän vuoden kokemus. Yksi virtuaalialaisista jopa totesi, että melkein koko työhistorian ajan hänellä on ollut virtuaaliesimies.

”Reilut kaksikymmentä vuotta ollut työhistoriassa. Ei siellä ollu kuin muutama vuosi sillai, et mulla ois ollu esimies samassa osoitteessa yleensäkään eli toisin sanoin enemmän tai vähemmän mun mielestä alais-esimiessuhde on aina ollut mulle vähän niinku virtuaalinen.”

Useammalla haastateltavalla oli työhistoriansa aikana pitkä kokemus virtuaalityöskentelystä yleisesti. Haastatteluissa korostui se, että virtuaalisuus toteutuu nykypäivänä myös monessa muussa tekemisessä, kuin varsinaisessa esimies-alaiskontekstissa.

”Tää virtuaalisuus toteutuu mun työssä vähän toistakin kautta. Tää (…) hoidetaan vähän virtuaalitiimin kautta , että nykyään me ei oikeastaan meidän yhteistyökumppanin kanssa tavata ku kerran vuodessa. (…) sisäisestä projektitiimistä tuli kansainvälinen ja sitten myös yhteistyökumppani oli kansainvälinen.”

Virtuaalialaisen ja virtuaaliesimiehen vuorovaikutus voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen (1) aitoon yhteistyöhön, (2) tuen antamiseen ja saamiseen ja (3) perinteiseen esimies-alaistoimintaan. Vaikka moni virtuaalialainen koki olevansa enemmän riippuvainen esimiehestään kuin esimies hänestä, voidaan haastattelujen perusteella todeta, että virtuaaliesimiehen ja -alaisen riippuvuus on molemminpuolista. Ylivoimaisesti suurin esimiestä ja alaista yhdistävä tekijä oli kuitenkin yhteistyö.

Haastateltavilla oli ajoittain haasteita tarkastella kysymyksiä virtuaaliesimies-alaisroolien näkökulmista sillä suurin osa näki toisen osapuolen tasavertaisena kollegana eikä niinkään esimiehenä tai alaisena. Yksi haastateltavista jopa totesi virallisten esimies-alaisroolien olevan väistymässä.

”Ei oo tämmöstä perinteistä [esimies-alaisroolia] (…) ei oo tälläisiä näin vahvoja rooleja, kun tää on asiantuntijaorganisaatio. Täällä on jokainen henkilö joka (…) on töissä niin on jonkinnäköinen asiantuntija eli jokainen tarvitsee toistansa, jotta me niinku päästään tavoitteisiin (…) Meillä on yhteinen tavoite, selvät sävelet mitä tehdään, me molemmat tarvitaan toistamme.”

Tämän päivän työskentelyn koettiin olevan pitkälti projektinomaista ja toimintakentän ollessa laaja jokaisella on omat vastuualueensa. Aitoa yhteistyötä virtuaaliesimiehen ja -alaisen välillä esiintyi erityisesti yhteisissä projekteissa, jossa jokaisella oli oma roolinsa. Itsenäiset vastuualueet mahdollistivat sen, että alaisten ei tarvitse jatkuvasti olla yhteydessä esimieheensä vaan he pystyvät suhteellisen vapaasti viemään asioi-

ta eteenpäin. Esimiehet kokivat, että alaiset ovat parhaita asiantuntijoita omassa tekemisessään.

”Eli hän on käytännössä se meidän [asian] ekspertti (…). Hän todella itsenäisesti hoitaa noita hommia.”

”(…) on oikeasti (…) osaavia , niin en mä osaa edes mennä siihen väliin ihmettelemään , että teetsä jotain järkevää (…). En mä vaan kerta kaikkiaan osaa edes kyseenalaistaa sitä tekemisen järkevyyttä.”

Tätä vahvistivat myös itse alaiset, ilmaisemalla että vuosien mittaan ja kokemuksen kerryttyä luottamusta on tullut siihen, että asiat hoituvat. Yhteistyötä tarvittiin suoriutumaan annetuista tehtävistä ja usein tämä vaatii sen, että pitää tietää mitä toinen on tehnyt, jotta voi viedä omia tehtäviään eteenpäin.

Toinen virtuaaliesimiehen ja -alaisen välisen vuorovaikutuksen osa-alue oli tuen antaminen ja saaminen. Erityisesti virtuaalialaisten kohdalla esimiehen antamalla tuella oli suurta merkitystä. Tarkoituksena ei ollut suinkaan saada esimieheltä yhtä oikeaa vastausta johonkin itseä askarruttavaan asiaan vaan lähinnä saada toisenlaista näkemystä asiaan tai kysyä mielipidettä. Osaltaan tuen saamisella voitiin hakea hyväksyntää omille päätöksille ja toiminnalle. Toisaalta esimiehet arvostivat yhtä lailla tuen saamista alaisilta silloin, kun oma tietämys ei riitä tai alainen on parempi asiantuntija jossain asiassa.

”(…) mä tarviin siihen sen hänen kannanoton (...) ne ovat olleet semmoisia, et mä oon ollut johonkin omaan työtehtävään liittyen hakenut hänen hyväksyntää tai mielipidettä.”

” (…) kysyy jotain, et nyt tuli tämmönen ja mites me nytten tehdään.”

”Hän tykkää sparrauttaa itseään ja jakaa ajatuksia ja hakea vahvistuksia (…).”

Perinteinen esimies-alaistoiminta piti sisällään vuosikellon mukaista toimintaa kuten vuosittaisia tulos- ja tavoitekeskusteluja, välitavoitekeskusteluja sekä lisäksi kaikkea

muuta päivittäiseen työskentelyyn liittyvää neuvottelua. Tulos- ja tavoitekeskusteluissa määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä arvioidaan menneen kauden tekemisiä. Arkityöskentelyyn liittyvä neuvottelu kattaa lomista sekä menoista sopimiset ja muu päivittäiseen työskentelyyn vaikuttavat asiat.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimuksen kohdejoukolla on pitkä ja laaja kokemus virtuaalityöskentelystä. Vuosissa vaihteleva virtuaalisen esimies-alaissuhteen kokemus tuo asian tutkimiseen laajempaa näkökulmaa. Toisille virtuaalinen suhde on ollut arkipäivää melkein koko työhistorian ajan, kun taas toisille se on vain pieni osa työhistoriaa. Vuorovaikutus on molemminpuolista, mutta erityisesti yhteistyössä osapuolten keskinäisellä kommunikaatiolla on erityisen merkittävä rooli. Gradun aiheen tutkimisen kannalta on tärkeää, että esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on monipuolista. Se ei rajoitu ainoastaan pakolliseen työtehtäviin liittyvään keskusteluun vaan sisältää myös vapaaehtoista toimintaa, kuten tukea. Tällä on oleellinen merkitys tarkasteltaessa luottamusta esimies-alaiskontekstissa.

5.2 Virtuaalityöskentely

Virtuaalityöskentelyä käsittelevän teeman tarkoituksena oli tarkastella virtuaalityöskentelyn luonnetta ja sitä miten virtuaalisuus on vaikuttanut työskentelyyn. Lisäksi pääteemassa käytiin läpi viestintävälineitä ja virtuaalikommunikaatiota. Virtuaalityöskentely pohjautuu virtuaalikommunikaatioon, jossa viestintävälineen valinnalla ja sen tarjoamilla mahdollisuuksilla on keskinäinen yhteys kommunikaation kanssa. Virtuaalityöskentely piti sisällään neljä alateemaa, jotka olivat (1) virtuaalityöskentelyn kokemukset, (2) viestintävälineet, (3) virtuaalikommunikaation piirteet ja (4) onnistuneeseen virtuaalikommunikaatioon vaikuttavat tekijät.

5.2.1 Virtuaalityöskentelyn kokemukset

Haastateltavat pitivät virtuaalityöskentelyä melko luontevana työskentelymuotona ja korostivat sitä, että virtuaaliesimies-alaissuhde ei ole enää erikoisuus, sillä työskentely on tänä päivänä pääosin virtuaalista. Ihmiset tapaavat harvemmin ja erityisesti

kansainvälisissä organisaatioissa, joissa työntekijät ja yhteistyökumppanit ovat hajautuneet ympäri maailmaa vuorovaikutus tapahtuu teknologioiden avustuksella. On todella yleistä, että kokouskutsuun laitetaan jo valmiiksi Skype-linkki, jolloin kokoukseen pääsee liittymään myös etänä ja paikallaolo ei ole välttämätön.

”Mä näkisin ettei se neukkaritilanne ja se Skype tilanne, en mä näe, et se eroais kauheasti (…). Siis mulla on hirveän harvoin kerran tai kaks vuodessa semmonen tilanne, et mul on koko tiimi oikeesti (…) fyysisesti läsnä, niin mä en varmaan edes ajattele, se on mulle niin arkipäivää (…). Me ollaan niinku hujan hajan, oon vaan jotenkin niin tottunut siihen. ”

Yleisesti ottaen virtuaalityöskentelyn ei nähty eroavan erityisesti kasvokkaisesta työskentelystä. Kun toimenkuva ja tavoitteet on selkeästi määritelty ja henkilö ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja toimii siten, että saa hoidettua tehtävänsä, työskentelytavalla ei nähty olevan suurta merkitystä.

”En mä tiiä tänä päivänä yleisesti ottaen ei se enää oo sillai semmonen juttu, mitä edes tulee kauheasti mietittyä, mä koen sen ihan tavalliseksi. Ja jotenkin must tuntuu muutenkin, et sillai mehän ollaan toimihenkilöitä, meillä on määritelty tavoitteet, niitä seurataan. Niin seuranta tapahtuu monella tapaa ja koen sillä lailla, että tässä, jos nyt näin sanois, et se on kumminkin palkanmaksun perusteena on se hoidettu tehtävä ja että sä täytät ne odotukset mitä sulle annetaan se, että onko se esimies virtuaalisen yhteyden tai puhelinyhteyden takana tai onko se tossa kasvokkain niin minusta, mä en enää näe sille hirveän suurta merkitystä.”

”Mutta tota sitten, kun siihen on jo tottunut, niinku mä väittäisin, että mä oon tässä vuosien varrella tottunut, niin sillä ei loppujen lopuksi ole kauheasti eroa, koska se alkaa olla jo aika luontaista (…). Ei se oo pelkästään se, että ollaan fyysisesti erillään vaan se on yleisesti ottaen (…) toimivuus, niin tota ollaan sitten lähellä tai kaukana toisiaan. (…) kuinka paljon vaikeampaa se sitten on toimia esimiehenä virtuaalisesti kuin fyysisesti, niin tota ei se kovin paljon vaikeampaa oo (…) sillä ei enää käytännössä ole enää mitään merkitystä, että ootko sä niinku lähekkäin. ”

Haastatteluista ilmeni, että virtuaalisuus ei niinkään ole se ratkaiseva tekijä suhteen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Kyse ei aina ole etäisyydestä, sillä samat haasteet voidaan kohdata myös oltaessa fyysisesti lähellä. Siirtyminen kasvokkaisesta työskentelystä virtuaaliseen saattaa olla ainoastaan alussa haastavaa, mutta ajan myötä eroavaisuuksien koettiin hämärtyvän. Yllättävää kuitenkin oli se, että ajoittainen fyysinen kasvokkain näkeminen nähtiin vahvasti osana virtuaalityöskentelyä, jolla on tärkeitä funktioita.

”[kasvokkain näkeminen] kuuluu tavalla tai toisella tämmöiseen virtuaaliesimies-alaissuhteeseen, että kyllä joskus pitää fyysisestikin nähdä.”

Kasvokkain näkemisen koettiin virkistävän ja jopa auttavan ylläpitämään virtuaalisuhdetta ja lisäksi vahvistavan käsitystä siitä, että ruudun toisella puolella on oikea ihminen. Tapaamisessa ihmisen kohtaa kokonaisuutena ja toisen huomiointi on helpompaa, jolloin pääsee oppimaan tuntemaan toisensa. Fyysisen näkemisen mainittiin myös lisäävän epävirallista keskustelua ja tekevän työskentelystä helpompaa, kun pääsee tuntemaan ihmisen muutakin kuin pelkästään työasioiden kautta. Yksi haastateltavista jopa mainitsi, että täysin virtuaalisuhteessa luottamus ja muut ihmissuhteeseen liittyvät asiat eivät kehity niin vahvoiksi kuin ne kehittyisivät virtuaalityöskentelyssä, jossa henkilöt näkevät myös välillä kasvokkain.

Virtuaalisuus ei tee työskentelystä ylitsepääsemätöntä, mutta haastateltavien mukaan se tuo väistämättä mukanaan myös hieman haasteita. Virheitä ja väärinymmärryksiä saattaa syntyä useammin ja niiden korjaaminen nousee virtuaalikontekstissa keskeiseen asemaan. Hoitamattomina ne voivat aiheuttaa pahempaa ja pitkäjänteisempää jälkeä kuin alun perin olisi syytä. Välittömän palautteen tai jonkinlaisen vastineen saaminen on hitaampaa, jolloin se ajallisesti aiheuttaa turhaa turhautuneisuutta. Lisäksi suurin osa kanssakäymisestä hoidetaan Skypen äänipuheluiden avulla, jolloin elekielen puutteellisuus jättää vuorovaikutukseen tulkitsemisen varaa.

Haastatteluissa korostui erityisesti se, kuinka vaikeaa on luoda läsnäolon tunnetta virtuaalikontekstissa. Haastateltavien mielestä on haastavaa osoittaa olevansa itse paikalla ja yksi haastateltavista totesi, että ajoittain on jopa helppo unohtaa toisen

olemassaolo. Haastateltavien mielestä virtuaalisen läsnäolon saa kuulostamaan helpolta, mutta se ei käytännössä kuitenkaan ole.

”Ja sen läsnäolon, sen tunteen luominen on etänä äärimmäisen vaikeeta. Se jos mä tuun tänne ja mun alainen on tuossa naapurihuoneessa niin hänellehän minä olen läsnä, mutta tota en mä [henkilön nimi] voi olla läsnä samalla tavalla. Hän ei edes tiedä olenko minä täällä omassa huoneessa, vai [toimipaikka] tai kotona. Kaikenlaistahan sitä kaipaa, mutta mä väittäisin, että kokeneimmatkin johtajat kokee olonsa paremmaksi, jos esimies on siinä läsnä ja muuta. Se läsnäolo, sen tunteen rakentaminen on äärimmäisen vaikeeta etänä ja se saattaa vaikuttaa myös siihen esimies-alaisen suhteeseen tai ainakin alaisen hyvinvointiin. (…) ne vaikutukset saattaa ainakin henkisellä tasolla olla ja, jos esimies ei tätä tiedosta, niin se voi aiheuttaa aika vaikeitakin tilanteita väillä.”

”Ajattelen esimiehenä, että on hyvä olla läsnä. Olet virtuaalisesti saavutettavissa ja sun täytyy mielestäni olla.”

Läsnäolon nähtiin olevan moniulotteinen ilmiö, joka vaikuttaa niin henkilöiden henkiseen puoleen kuin ylipäätään koko esimies-alaissuhteeseen. Läsnäolon turvaaminen virtuaalisessa kanssakäymisessä mainittiin välttämättömyydeksi, mutta läsnäolon tunteen saaminen luontevaksi koettiin vaikeaksi. Haastateltavat arvelivat, että eri ihmiset tulkitsevat läsnäolon eri tavoin. Kun toiset kaipaa jatkuvaa yhteydenpitoa, toiset voivat mieltää sen tavaksi kontrolloida. Esimerkiksi osa virtuaaliesimiehistä koki, että esimiehestään kaukana olevat alaiset saattavat olla herkempiä kokemaan jäävänsä vaille huomiota verrattuna heihin, jotka ovat fyysisesti esimiesten keskuudessa. Tämän voi näkyä esimerkiksi niin, että heille ei tarjota haasteellisia tehtäviä eikä suoda mahdollisuuksia edetä urallaan.

Aito kiinnostus, tavoitettavuus, mukanaolo ja välittäminen nousivat haastatteluissa tekijöiksi, jotka luovat virtuaalista läsnäoloa ja myös tunnetta siitä, että henkilöistä välitetään. Tiedon jakamisen koettiin vähentävän etäisyyden tuntua. Haastateltavien mukaan kommunikaatio on keino, jonka avulla voidaan luoda läsnäoloa. Jatkuvan dialogin käyminen on keino osoittaa sitä, että vaikka esimies ja alainen ovat etäällä toisistaan, se ei tarkoita sitä, että he olisivat henkisesti etäällä toisistaan. Yksi haasta-

teltavista totesi, että suhde ei kehity ilman läsnäoloa, joten yhtä lailla kuin pari- tai kaverisuhteessa myös virtuaaliesimies-alaiskontekstissa tarvitaan niin epävirallista kuin virallistakin keskustelua.

”No sehän on aika paljon sitä, että olet aidosti kiinnostunut siitä alaisesta ja mitä se tekee. Osoitat myös sitä kautta sen, että vaikka hän on fyysisesti muualla, niin se ei tarkoita sitä, että henkisesti oltaisiin etäällä toisistaan.”

”Mut ei siihen mitään hokkuspokkus -temppuja oo, kyl mä vaan sanoisin, että se on semmosta jatkuvaa kommunikointia, yhteydenpitoa ja mielenkiinnon osoittamista ja sitten viimeisenä lisäisin sen tiedon jakamisen. Että muistaa jakaa sitä tietoa, mitä itsellä sitä on.”

Haastatteluissa korostui se, että virtuaalisuhteen onnistuminen on paljon kiinni molemminpuolisesta aktiivisuudesta ja oman roolin oivaltamisesta. Esimiehen hyvä asennoituminen virtuaalityöskentelyyn koettiin äärimmäisen tärkeäksi ja asennoitumisen vaikutusten ulottuvan laajasti muihin asioihin kuin varsinaiseen työskentelyyn.

”Se esimiehen asenne siihen virtuaalityöskentelyyn on ihan äärimmäisen tärkee, että onnistuuko se vai eikö se onnistu. Se (…) asenne on ollut koko ajan sellainen, että sehän onnistuu, kun laitetaan se onnistuu. Et tuota siinä mielessä se vaatii ehkä myös siltä esimieheltä sellaista tiettyä asennoitumista siihen, että jos esimiehen asenne on se, että asiat pystytään hoitamaan tehokkaasti vain sillä tavalla et me molemmat ollaan niinku samassa paikassa , niin se varmasti heijastuu tiedostamattomasti useassa eri tilanteessa.”

Esimiehestään etäällä työskentelevät alaiset jäivät pois käytäväkeskusteluista eivätkä välttämättä ole tapahtumien keskipisteessä. Täten osa haastateltavista esimiehistä koki, että alaiset voivat tuntea itsensä eristäytyneiksi ja olevansa ulkona asioista. Virtuaaliesimiehet pyrkivät jakamaan tietoa mahdollisuuksiensa mukaan, mutta lisäksi he kuitenkin painottivat, että kaikkea ei kykene kertomaan ja se mikä alaista kiinnostaa ei välttämättä ole esimiehellä tiedossa. Virtuaaliesimiehet nostivat alaisen oman aktiivisuuden keskeiseen asemaan ja tämän virtuaalialaiset tuntuivat tiedostavan myös itse.

”Ihan kaikki tieto ei kulje sinne asti ja kukaan ei sitä heille valmiiksi hopealautasella ala toimittamaan, että sitten pitää olla myös aktiivinen kysymään, onko vielä tullut jotain ja sen takia mä aikaisemmin toinkin sen esille sen molemminpuolisen aktiivisuuden, että ei saa olla pelkästään esimiehen varassa, että sitä suhdetta hoidetaan.”

”Että tulee toki tilanteita tässä nykymaailmassa, että joutuu ehkä näkemään ite vähän enemmän vaivaa, että saa sen saman informaation mitä ne kollegat saa jotka on kasvokkain (…). Kyllähän mä itsekin tiiän, että oon maantieteellisesti pikkuisen sivussa, mä jään paitsi niistä käytäväkeskusteluista, mutta sehän on mun omasta aktiivisuudesta kiinni, että mitenkö mä pidän kollegoihin yhteyttä. Kyllä mä saan sen saman informaation mut mä joudun näkemään siihen vähän pikkusen enemmän vaivaa.”

5.2.2 Viestintävälineet

Haastateltavat painottivat, että vasta viime vuosina suhtautuminen virtuaalisiin työkaluihin on muuttunut oleellisesti positiiviseen suuntaan ja haasteellisuus on vähitellen kadonnut. Vaikka nykypäivänä mahdollisuus on moniin viestintävälineisiin, perinteiset yhteydenpitovälineet ovat edelleen suosiossa. Haastateltavat käyttivät virtuaalityöskentelyssään pääasiallisesti Skypea (mahdollistaa ääni- ja videopuhelut sekä pikaviestit), puhelinta ja sähköpostia. Vuorovaikutus painottui reaaliaikaisiin välineisiin ja asynkronisten viestintävälineiden käyttö oli varsin alhaista.

”Itse asiassa, jos mä nyt ajattelen esimiestyöskentelyä niin mä omasta mielestäni teen sitä aika vähän sähköpostilla nykyään tai ainakin toivon et mä teen. En mä ainakaan tykkäis, jos mua ohjattais sähköpostilla, kyl se menee siihen Skypeen.”

Reaaliaikaisia välineitä suosittiin osaltaan sähköpostitulvan välttämiseksi, mutta toisaalta myös tukeakseen molemminpuolista kommunikaatiota ja mahdollistaakseen välittömän palautteen. Eräs haastateltavista koki pikaviestimien jopa tukevan henkilökohtaista keskustelua silloin, kun äänipuhelu ei ole mahdollinen ja työskentelee esimerkiksi avokonttorissa. Reaaliaikaisessa kanssakäymisessä keskustelun nähtiin

olevan hieman epävirallisempaa ja vapaamuotoisempaa, jolloin henkilön persoonallisuus tulee enemmän esille.

”(…) siinä skypessa chatattaessa siellä se on sitä omaa [kaupunki] slangia mitä sieltä nyt sitten tuleekin.”

”Se on välillä ihan hauskaa, kun siinä on kiva välillä vääntää niitä sanamuotoja sellaisiksi, että chattailusta tulee ihan hyvä fiilis.”

Sähköpostissa haastateltavat taas ilmaisivat käyttävänsä enemmän kirjakieltä ja miettivänsä tekstin sisältöä enemmän. Silloin, kun asia ei vaadi keskustelua, sähköpostin kirjoittaminen nähtiin luontevaksi valinnaksi, mutta toisaalta sen koettiin tuovan mukanaan myös riskiä, sillä vastaanottaja voi tulkita sähköpostin väärin.

”(…) mut sähköposti on se on hiukan semmonen hankala tai ei se hankala oo, sähköposti, kun lähetetään jää asiat monta kertaa vähän vaillinaisiksi ja ihmiset helposti ymmärtää niitä asioista väärin ja sit se voi olla vähän töksäyttävä se sähköposti, että toinen ymmärtää sen sähköpostin ehkä väärin.”

”(…) jollain tavalla, jos se olisi erittäin kriittistä ja tämmöistä korjaavaa palautetta niin tietysti sähköpostissa luettuna se on aika lailla mustaa valkealla, siitä jää kaikki vivahteet pois.”

Skypen äänipuheluita pidetiin luontevampana tapana olla yhteydessä kuin puhelimella. Haastateltavat pitivät Skypella kommunikointia erittäin helppona ja tuovan mukanaan paljon enemmän toiminnallisuuksia kuin puhelin. Kukaan haastateltavista ei käyttänyt videota keskustellessaan virtuaaliesimiehensä tai -alaisensa kanssa. Kaikista haastateltavista ainoastaan yksi haastateltava toivoi live-kuvaa ja perusteli sitä sillä, että kun kerran Skypea käytetään niin miksi ei voitaisi ottaa kameraa mukaan, kun siihen on kuitenkin mahdollisuus. Vaikka yleisesti ottaen haastateltavat olivat tyytyväisiä Skypen äänipuheluihin, haastateltavat kuitenkin totesivat, että äänipuheluista jää puuttumaan nonverbaalinen viestintä.

”Tottakai mitä sillä häviää niin mä en näe hänen ilmeitä, se on ihan selkeä asia (…) Et jos mä sanon jotain niin äänestähän ei aina voi päätellä , mut naamasta näkee niin sanotusti.”

” (…) *kun jos ei oo sitä videoo, niin et sä näe toisen kasvoja, niin silloinhan, et sä pysty elekielestä ruumiin elekielestä ja muusta päättelee ,että pistiks se nyt kädet puuskaan vai pyöritteleeks se nyt silmiä, et mä ehdotan tälläistä. Silloinhan sä et näe mitä se toinen on mieltä, koska kyl se kehonkieli aina kertoo niistä reaktioista, hymyileeks se vai ottaaks sitä päähän, sitä sä et näe, mut jos olis se kamera ja se kuva niin kyllähän sitten pystyis jotakin taas näkemään. Koska kyl ihmisistä näkee, kun jotakin kerrotaan niin mitä ne siitä tuumaa, ei kaikki ainakaan pysty niinku tunteita peittämään, että siinä kertomisen hetkellä pystyy jotain päättelemään.”*

”Ilmeet, eleet mitä ihmisillä on niin kyllähän sä niistä luet aika paljon sitä, että minkälainen toinen on myös ihmisenä.”

”(…) et sä yrität vain arvailla äänestä (…) se ois ihan erilainen heti tää meidän virtuaalinen keskustelu (…), jos me laitettais nyt video päälle, et me nähtäis toisemme. Niin tottakai se heti muuttaa sitä [vuorovaikutusta]. Se mielikuva ihmisestä muuttuu.”

Pohtiessaan nonverbaalisen viestinnän merkitystä haastateltavat mainitsivat, että kaikkea ei voi päätellä äänen perusteella ja täten ilmeet ja eleet, jotka live-kuva mahdollistaisi toisivat lisäarvoa. Toisaalta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei live-kuva toisi ainakaan heidän olemassa olevaan suhteeseen mitään hyötyä tai uutta, mikä oli täten ristiriidassa heidän yleisen live-kuvan näkemyksen kanssa. Haastateltavat siis tunnistivat live-kuvan hyödyn, mutta jättivät tietoisesti sen käyttämättä. Eräs haastateltavista koki, että toisen ihmisen tunteminen olisi helpompaa live-kuvan avulla. Osa haastateltavista taas mainitsi live-kuvan myötävaikuttavan läsnäolon tunteeseen ja yksi koki sen jopa tekevän läsnäolon tunteesta henkilökohtaisemman.

5.2.3 Virtuaalikommunikaation piirteet

Virtuaalityöskentelyssä kommunikaation koettiin olevan tehokkaampaa ja asiakeskeisempää kuin lähityöskentelyssä. Yleisen jutustelun koettiin jäävän varsin vähäiseksi ja haastateltavien mukaan huomio painottuu työasioihin.

”(…) ja siitä ehkä jää tommonen yleinen kahvipöytäkeskustelu pois ja se keskustelu on enemmän siihen projektiin liittyvää, et se ei oo semmosta yleistä, et hei, nyt se hävitti jotain tai jotain sellaista yleistä sälätietoa, siinä jää se pois. Yleinen lärpätys jää pois, että sitten keskitytään asiaan.”

”(…) *siinä virtuaalityöskentelyssä se fokus säilyy paremmin (…), että ei oo mitään semmosta oikeeta tähtihetkeä, mutta on mielessä useampia tilanteita joissa ollaan työstetty jotain, niin se on jollain tavalla enemmän asiakeskeistä kuitenkin se virtuaalityöskentely ja pysyy paremmin asiassa kuin sitten se, jos ollaan kasvokkain.”*

Haastateltavat suhtautuivat tähän varsin myönteisesti, sillä varsinaisten asioiden käsittelyyn päästään heidän mukaansa nopeammin ja yleinen sählääminen jää pois. Keskittyminen ja mukanaolo oli haastetalvien mukaan paljon helpompaa eikä keskustelu lähde liian helposti ajautumaan pois varsinaisesta aiheesta. Vuorovaikutuksen kerrottiin olevan erittäin tehokasta ja täten aikaa menevän vähemmän hukkaan. Toisaalta eräs haastateltavista koki, että liika keskittyminen itse asiaan vähentää hiljaisen tiedon eli subjektiivisen kokemusperäisen tiedon siirtymistä joka usein siirtyy nimenomaan yleisen tiedon mukana.

”Siinä voi jäädä semmosta pientä tietoa välittämättä (…).Toiset asiat jää pois, toiset tehostuu.”

Eräs haastateltava mainitsi, että virtuaalisessa kanssakäymisessä oppii keskustelemaan rauhallisesti antaen toiselle tilaa puhua rauhassa. Samalla haastateltava kuitenkin myönsi, että tämä saattaa hiukan rajoittaa keskustelua, koska joutuu odottamaan toisen puheen loppumista ennen kuin voi itse sanoa jotain. Äänipuhelussa kynnys keskeyttää toista oli korkeampi ja esimerkiksi, jos yhtäkkiä mieleen tuli jotain niin aina ei viitsinyt sanoa sitä ääneen, kun toisen puheenvuoroa ei halunnut keskeyttää.

Virtuualisuuden nähtiin osaltaan myös tietyissä tilanteissa helpottavan kommunikaatiota, koska asioita joutuu jäsentämään. Esimerkiksi käyttäessään Skypen pikaviestintä tai kirjoitettaessa sähköpostia joutuu pohtimaan miten asiansa esittää vastaanottajalle yksinkertaisesti ja selkeästi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ajan myötä itseään oppii ilmaisemaan paremmin ja oppii tapoja lähestyä asioita ymmärrettävästi. Haastateltavat kuvasivat, että ääni- ja videopuheluissa monimutkaista asiaa voi pyöritellä ja lähestyä eri näkökulmista, mutta kirjoitetussa muodossa tämä vaatisi pitkää kirjoitettu tekstiä jota vastaanottaja ei välttämättä jaksa tai kykene lukemaan ja omaksumaan.

”[virtuaalisuus] jäsentää asioita paremmin sillä lailla, että jos sä haluat ite kertoa tai esittää niin sä varmaan jollain tapaa sitä enemmän niinku mietit, että miten sä esität tämän toiselle. Jos sä esim kirjoitat sitä chattiin niin se tulee automaattisesti, että sä joudut jäsentämään sitä asiaa. Kasvotusten tilanne on enemmän semmonen niinku esim tässä nyt mä yritän kertoa tai pyörittää tätä asiaa monesti, että jopa näkisin, että jossain asioissa virtuaalisuudesta on jopa hyötyä sillai, että se asia jäsentyy paremmin (…). Virtuaalisessa oot vähän harkitsevampi.”

Osa haastateltavista toivat esille sen, että asioiden jäsentäminen auttaa myös kertomaan itselleen raskaita tai henkisesti vaikeita asioita. Asioita joutuu hieman ajattelemaan etukäteen ja siten pyrkii ennakoimaan myös omaa käyttäytymistä vaikean tilanteen tullessa eteen. Henkisesti vaikeiden asioiden esille ottaminen on myös helpompaa. Eräs haastateltava esimerkiksi mainitsi olevansa helposti tunteikas, jolloin muun muassa äänipuheluissa on helppo olla jäykkä ja eliminoida omat tunteet.

”Jotain hankalia asioita on helpompi ottaa esille sillai virtuaalisesti, et esimerkiksi, jos haluaa antaa tai on niinku joku sellainen itelle vähän semmonen vaikeempi asia. Jos vaikka kokee, että on tullut väärin kohdelluksi tai muuta niin se puheeks ottaminen saattaa olla helpompaa virtuaalisesti, koska sä pystyt valmistautumaan siihen eri tavalla. Sulla voi olla niinku muistiinpano, ranskalaiset viivat siinä nenän edessä ja tota sä oot yksin siinä tilassa, sä pystyt paljon helpommin sivuuttamaan joitakin esimerkiks tunneasioita tai jotain muuta. Et voi niinku helpommin ja asiallisemmin ottaa semmosia vaikeita asioita esille. (…) siinä Skypen puhelinpalaverissa helppo antaa tai käydä semmosia kriittisiä asioita läpi , kun voi eliminoida siitä ne tunteet.”

Pari haastateltavaa oli sitä mieltä, että virtuaalinen keskustelu ei kuitenkaan pysty olemaan yhtä syvällinen kuin mitä se voisi olla kasvotusten. Virtuaalisuudessa henkilöä ei välttämättä kykene kohtamaan kokonaisuutena ja toisen läsnäolo jää arvailuksi. Eräs haastateltava totesi, että erinäköisten asioiden vaihtaminen on helpompaa kasvotusten, kun virtuaalisesti kynnys on korkeampi.

”Kyl siinä hiukan semmonen jää, et ei oo niin semmosta intiimii se keskustelu kuin mitä se vois olla ihan kasvokkain. Mut en mä pidä sitä kauhean suurena ongelmana, kyl siitä positiivisia asioita jää enemmän”

Suurin osa haastateltavista kuitenkin kuvasi keskusteluja varsin avoimiksi ja kaksisuuntaisiksi. Moni totesi, että se riippuu virtuaaliesimes-alaissuhteesta kuinka paljon on valmis avautumaan ja kertomaan asioita. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että moni esimies voi kokea, että hänen asemassaan kaikkea ei voi kertoa ja täten raja kertoa asioista voi olla korkeampi kuin alaisella. Toistensa tuntemisen merkitystä korostettiin erityisen paljon ja sen takia keskusteluun tietoisesti panostetaan ja ollaan aktiivisia. Erityisesti haastatellut virtuaaliesimiehet painottivat, että avoin keskustelu auttaa oppimaan ja ymmärtämään paremmin alaisia ja sitä kautta myös johtamaan heitä yksilöinä.

”No kyllä mä sanoisin, että se on hyvin avointa. Että jos mulla on joku semmonen asia, vaikkapa vapaa-ajalle jollain tavalla näyttäytyy tai tulee vaikuttaa töihin niin kyllä mä aika avoimesti siitä hänen kanssaan keskustelen.”

” Siis mä oon todella avoin itte ja mun on vaikea määritellä se, etten mä utelis, mutta kuitenkin kysyn, kun olen aidosti kiinnostunut , että mistä mä voin keskustella (…). Toisen ei oo pakko kertoa, jos hän ei halua, mä kunnioitan sitä, mut sit, ku siinä on sitä avoimuutta ja hiukan tiedetään jostain perhetaustasta niin silloin esimiehenkin on helppo ymmärtää (…), et ymmärtää täysin et nyt on mielessä muutakin kuin työasiat.”

Kuten alussa jo todettiin, yleisesti ottaen haastateltavat kertoivat keskustelunsa menevän aina asialinjalla ja yhteydenoton syynä on yleensä aina jokin asia. Kuitenkin

moni koki keskustelun olevan harvoin muodollista ja tarkkaa kaavaa noudattavaa vaikka intensiteetin todettiin säilyvän.

”(…) eihän se oo pelkästään sitä, täk täk, mikä tää ja mikä tää juttu, aika harvoin se on edes sellaista. Et yleensä se keskustelu ja soiton syy, jos puhutaan noin muuten, soitellaan, et hän soittaa minulle, niin tietysti se liittyy yhteen asiaan mistä me keskustellaan, et mitä sen asian kanssa pitäisi tehdä.”

Kuulumispuhelut (ns. epäviralliset, mitä kuuluu-puhelut) olivat selvästi harvinaisuus ja ainoastaan yksi virtuaaliesimies-alaispari kertoi soittavansa toisilleen ajoittain myös ilman varsinaista asiaakin. Tosin niin, että puhelut yleensä ajoittuvat esimerkiksi lomalle lähtöön tai lomalta paluuseen.

”Kun tulin kesälomalta niin [henkilö] heti ensimmäisenä työpäivänä soitti, että mites menee, minkälainen loma oli, oliks kivaa, että kyllä me sitten puhutaan myös epävirallisia asioita ja niinku riippuen aina siitä omasta elämäntilanteesta varmaankin myös.”

Haastateltavat totesivat, että puhtaasti kuulumispuheluita ei käytännössä ole ja vapaamuotoinen keskustelu käydään osana normaaleja työpuheluja. Keskustelujen alussa toiset kertoivat vaihtavansa muutamaan sanan yleisistä asioista toiset taas kertoivat keskustelevansa kaikesta mahdollisesta urheilusta henkilökohtaisiin asioihin. Vaikka epävirallisen dialogin osuus keskustelussa on lyhyt, haastateltavat pitävät epävirallisen dialogin roolia erittäin merkityksellisenä. Kaikkien kohdalla epävirallinen jutustelu ei ollut täysin luontevaa, mutta tätä perusteltiin virtuaalisuhteen pituudella. Mitä pidempi virtuaalisuhde sitä luontevampaa oli puhua muustakin kuin varsinaiseen työhön liittyvistä asioista.

”Alussa nyt lähinnä ensin päivitetään jääkiekko ja urheilutulokset, sen jälkeen mennään asiaan.”

Pari haastateltavaa koki epävirallisen dialogin olevan keskeinen osa esimiehen ja alaisen välisessä toiminnassa. Eräs haastateltava taas koki sen yleisesti ottaen kontaktien luomisena ja korosti epävirallisen dialogin merkitystä erityisesti tuoreissa vir-

tuaalisuhteissa. Epävirallinen jutustelu yhdistettiin vahvasti luottamuksen rakentumiseen. Moni toisti, että elämässä on paljon muutakin kuin työasiat ja täysi keskittyminen työtehtäviin, statusraportteihin ei ole suotavaa, vaikka onkin mahdollista.

”Sen epämuodollisen keskustelun koen tärkeänä, ettei se oo pelkästään semmosta virtuaalista ja muodollista , sit se on aika semmosta tönkköä. Ja silloin se luottamuksen rakentaminen ilman tämmöstä epämuodollista keskustelua sekin on sitten ehkä vähän vaikeaa, koska silloin sä pystyt tutustumaan siihen ihmiseen (…) meidän omat arvot ja asenteet herättää luottamusta suuntaan tai toiseen.”

Epävirallisen keskustelun tunnustettiin helpottavan keskinäistä yhteistyötä sekä tuovan joustavuutta ja keveyttä suhteeseen. Muutama haastateltava viittasi yhteydenoton kynnyksen madaltumiseen. Asian, josta ottaa yhteyttä, ei tarvitse olla niin merkittävä ja vähänkin merkittävistä asioista voi olla yhteydessä. Osa haastateltavista koki, että epävirallisen keskustelun puute tekee kommunikaatiosta varsin yksipuolista.

5.2.4 Onnistuneeseen virtuaalikommunikaatioon vaikuttavat tekijät

Virtuaalikommunikaatiota pidettiin yleisesti ottaen onnistuneena. Haastateltavat kokivat, että yhteydenpito on rentoa eikä se ole pakotettua. Onnistunut kommunikaatio näytti juontavan juurensa myös siihen, oliko alkuperäinen tarve virtuaalityöskentelylle vapaaehtoinen, esimerkiksi henkilön henkilökohtaisista syistä. Useamman haastateltavan kohdalla tämä nousi esiin ja siten vaikutti henkilön positiiviseen asennoitumiseen ja käyttäytymiseen. Toisaalta eräs haastateltava lähestyi tätä eri näkökulmasta ja nosti esiin sen, että kun mitään muita vaihtoehtoja työskentelylle ei ole (esimerkiksi kasvokkainen työskentely), niin silloin pyrkii tekemään parhaansa, jotta homman saa onnistumaan. Harva pystyi muistamaan mitään varsinaista tähtihetkeä ja suurin osa koki onnistuneensa, kun yhteys toimi ja asiat tuli keskusteltua läpi. Valmistautuminen osoittautui haastateltavien mielestä tärkeimmäksi tekijäksi virtuaalikommunikaation onnistumisessa. Suurin osa haastateltavista koki, että valmistautuminen mahdollistaa sen, että päästään heti asiaan ja lisäksi valmistautuneena on paljon helpompaa lähteä käymään asiaa läpi. Valmistautuminen rinnastettiin myös luottamuksen syntyyn.

Aikainvestoinnilla, jota käytetään kaikkiin asioihin, on jokin arvo ja täten valmistautumisen koettiin rakentavan luottamusta, koska siinä ei tuhlaa toisen henkilön aikaa turhaan.

”(…) ja sit se kokous on vähän sillai, et ei oikein tiedäkään no mitähän tässä nyt pitäis miettiä ja tehdä .Kyllähän sulla menee se sun aikainvestointi ja tälläiset asiat vähän niinku hukkaan siinä (…). Tänä päivänä kuitenkin se aikainvestointi kaikkiin asioihin niin silläkin on joku arvo (…) kyllä se valmistautuminen ja valmisteleminen, mä pidän sitä ainakin omassa työssä puolin ja toisin tosi tärkeänä.”

Pohtiessaan onnistumisen kokemuksia jotkut haastateltavat yrittivät tarkastella onnistumisia epäonnistumisten kautta. Harva haastateltava kykeni muistamaan mitään erittäin epäonnistunutta vuorovaikutusta. Osaltaan tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavien mukaan ongelmat ja väärinkäsitykset pyrittiin selvittämään mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, eikä niitä jätetty muhimaan päiviksi tai viikoiksi.

Yksi haastateltava kertoi, miten valmistautumisen puute vaikutti epäonnistumisen kokemukseen. Häneen mukaansa on valmistauduttava itse hyvin, ennen kuin lähtee pyytämään tukea tai neuvoa, sillä muuten keskustelu muuttuu yksisuuntaiseksi ja varsinainen keskustelu loppuu aika nopeasti. Huonoja kokemuksia aiheuttivat myös epäselvät pelisäännöt ja puutteellinen kommunikaatio. Se mikä tarkoittaa toiselle luottamuksellista tietoa ei välttämättä ole toiselle sama asia, mikä johtaa helposti väärinkäsityksiin. Avoin ja suora kommunikaatio on tärkeää, sillä se pienentää riskiä tulla loukatuksi.

”Mä niinku omalta osaltani ajattelin, että mä nyt keskustelen luottamuksellisesti ja mä olin olettanu, että tää jää meidän väliseksi (…) niin tuota silloin mä koin, että nyt se mun raja ylitettiin. (…) tommosessa tilanteessa mun mielestä on tosi tärkeetä, että käydään se asia sitten heti läpi. Että jos tuleekin sellaisia tilanteita, mitkä eivät mennet sillai niinku mä halusin, et sä et vaan lakaise sitä maton alle ja nuole kiukkua, mielen kiukkua ja mee vaan eteenpäin vaan niinku käyt sen asian läpi. (…) ja sitten sekin keskustelu osoitti , niin se oli ihan täysin väärinymmärrys, mut sit [henkilö] oli ymmärtänyt sen niin, että se ei ollut mikään semmonen asia.”

Huonoihin kokemuksiin liitettiin vahvasti tekniset vaikeudet. Eräs haastateltava mainitsi, että matriisiesimiessuhteet voivat huonontaa kanssakäymistä. Epäselvä ja liian monta muuttujaa sisältävä ympäristö voi helposti tehdä vuorovaikutuksesta haastavan. Lisäksi useampi haastateltava nosti henkilön persoonallisuuden esiin, koska heidän mielestään monelle voi olla korkea kynnys sanoa, ettei ymmärtänyt jotakin asiaa. Erityisesti haastateltavat toivat esiin henkilöt, joiden on vaikea ilmaista mielipiteitään sekä ilmaista omaa epävarmuutta. Toisaalta haastateltavat kokivat, että jatkuva varmistaminen ei myöskään ole sopiva pohja onnistuneelle yhteydenpidolle.

5.3 Luottamus

Luottamuksessa tarkasteltiin luottamuksen merkitystä ja sitä millä tavoin virtuaalisuus vaikuttaa luottamukseen. Lisäksi pääteemassa tarkasteltiin, miten luottamus näkyy käytännössä. Luottamus piti sisällään kolme alateemaa, jotka olivat (1) luottamuksen merkitys ja rakentuminen, (2) virtuaalisuus luottamuksessa ja (3) luottamus käytännössä.

5.3.1 Luottamuksen merkitys ja rakentuminen

Luottamusta pidettiin erittäin tärkeänä ja kaikki haastateltavat yhtämielisesti kyseenalaistivat työskentelyn ilman luottamusta. Luottamuksen nähtiin luovan edellytykset asioiden hoitamiselle. Suhteen alussa ei varsinaista luottamusta tunnistettu olevan, mutta haastateltavat olettivat kaikkien henkilöiden olevan luottamuksen arvoisia. Useampi haastateltava lisäsi olevansa optimistinen siihen asti, kunnes jotain muuta ilmenee. Osalle haastateltavista oli vaikeaa yksinkertaisesti määritellä luottamusta, mutta niin virtuaalialaiset kuin virtuaaliesimiehet kokivat luottamuksen olevan moniulotteinen käsite, vaikka esimiehet tuntuivat lähestyvän luottamusta ensisijaisesti työsuoritusten kautta. Yksi haastateltava kertoi luottavansa, kun pystyy antamaan tehtävän toiselle hoidettavaksi tiedostaen, että toinen tekee sen ja tekee sen hyvin.

Useat haastateltavat painottivat luottamuksessa molemminpuolisuutta, koska heidän mukaansa ainoastaan yhden henkilön voimin keskinäistä luottamusta ei voi rakentaa.

Luottamuksen koettiin olevan vastavuoroinen prosessi, jossa toisen käyttäytyminen vaikuttaa oleellisesti siihen miten oma luottamus rakentuu. Eräs haastateltava esimerkiksi piti erittäin tärkeänä sitä, että hän ei petä toisen luottamusta häneen.

”Mulle on erittäin tärkee, et esim [henkilö] luottaa minuun, että minä teen työni niin kuin olen luvannut sen tehdä tai jos on sovittu joku projekti. Mulle on erittäin tärkee, et mä en petä [henkilö] luottamusta ja toisinpäin että, jos [henkilö] on luvannut mulle jotain, että näin homma menee ja sit ei meekkään niin , niin kyl mulle on erittäin tärkee, voi olla, et tää on mun henkilökohtainen tämmönen juttu, mut mulle luottamus on kaikki kaikessa. Et pystytään luottamaan siihen mitä ollaan sovittu ja ollaan luottamuksen arvoisia.”

Oma aktiivisuus nousi keskeiseen asemaan. Osa haastateltavista koki, että erityisesti alaisella on oleellinen rooli luottamuksen rakentamisessa ja muun muassa omaaloitteellisuus on tärkeää. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että alaiset eivät aina tunnu tiedostavan tätä tai eivät oivalla sitä, kuinka iso merkitys heidän käyttäytymisellään on. Alaisten tulee itse aktiivisesti raportoida tekemisistä ja olla yhteydessä esimiehiinsä. Eräs haastateltava pohti alaistaitojen merkityksellistä roolia etäsuhteessa. Hänen mielestään kaikki ei voi olla esimiehen varassa ja esimerkiksi virtuaaliesimiehen hyväntahtoinen jatkuva soitteleminen voi virtuaalialaiselle näyttäytyä kyttäämisenä ja luoda vaikutelman, että häneen ei luoteta.

” (…) niiden kannattaa kertoa vähän enemmän mitä ne tekee, et kun ne kertoo, et hei nyt mä teen tälläistä ja mä oon rakentanut tämmösiä juttuju, jes, kuulostaa hyvältä ja sitä kauttahan se luottamus syntyy, et mä tiedän, et ne on ymmärtänyt mitä pitää tehdä ja tekee oikeita asioita.”

”(…) on olemassa myös alaistaidot ja ne alaistaidot tämmösessä etäsuhteessa ne on oikeasti tärkeet ja jos ei niitä itte oivalla niin sit tulee hankaluuksia tai saattaa tulla.”

”(…) se luottamus perustuu ja (…) se on rakentunut myös sen alaisen toimista, miten hän raportoi itse itsestään esimiehelle, ettei esimiehen tartte koko ajan niinku miettiä, et onks se jossain ja mitä se tekee ja kysyä perään. Mun mielestä tässä luottamuksen rakentamisessa alaisella itselläänkin on iso osa.”

Muutamat haastateltavat kertoivat luottamuksen toimivan motivaationa, joka muun muassa kannustaa tekemään työtehtäviä ja jakamaan mielipiteitä. Lisäksi esimerkiksi esimiehen luottamuksen mainittiin lisäävän oman toiminnan vapautta. Luottamuksen puutteen koettiin laskevan työskentelyn tehokkuutta ja erityisesti luovuutta vaativissa tehtävissä vähentävän innovatiivisuutta. Eräs haastateltava mainitsi, että yrittää aina löytää erilaisia toteutusideoita, mutta pelkkä puurtaminen ilman luottamusta tekee sen, että ideoita ei tule niin hyvin esille. Vastaavaa mainitsi myös eräs toinen haastateltava, jonka mielestä tilanne, jossa esimiehelle pitää raportoida joka ikisestä tekemisestä, nakertaa omaa motivaatiota tekemiseen.

Luottamuksen rakentumista edesauttaa haastateltavien mielestä ensisijaisesti se, että asioista huolehditaan. Jokainen tekee ja pyrkii suorittamaan niin hyvin kuin pystyy asiat, jota toiselta odotetaan. Luottamuksen nähtiin rakentuvan sille, että työtehtävät määritellään yhdessä ja tavoitteet saavutetaan. Eräs haastateltava mainitsi, että jos tehtävä on realistinen, sen tekee, eikä ala keksiä tekosyitä. Työskentelyssä korostettiin valmistautumista sekä avointa, jatkuvaa ja molemminpuolista kommunikaatiota. Lisäksi haastateltavat totesivat, että pelkkä yhteydenpito ei riitä vaan tarvitaan myös aitoa kiinnostusta niin työtehtäviin kuin itse henkilöön liittyen. Suurin osa haastateltavista koki, että silloin kun esimies tai alainen on kiinnostunut sinusta myös henkilönä eikä ainoastaan virtuaaliesimiehenä tai virtuaalialaisena, on tällä huomattava merkitys luottamuksen rakentumiseen.

”Sillai, että ollaan jaettu sellaisia asioita niinku henkilökohtaisesta elämästä , toinen tietää jotain muutakin kuin pelkästään sen työpersoonan, sekin on varmaan osittain on lisännyt luottamusta.”

”Mikä parantaa sitä luottamusta on se, että se esimies on kiinnostunut sinusta myös henkilönä, sillee myös sun hyvinvoinnista ja siitä miten sulla menee.”

Vapaamuotoinen ajatusten vaihto ja yleinen keskustelu tuovat haastateltavien mukaan luottamusta suhteeseen. Aina ei haastateltavien mielestä tarvitse niinkään asiaa olla. Eräs haastateltava piti keskustelua nopeana ja helppona tapana rakentaa luottamusta. Yksi haastateltava korosti jatkuvaa kommunikaatiota ja vertasi tätä ti-

lanteeseen, jossa ainoastaan tervehditään, mutta ei koskaan keskustella sen enempää. Niin virallinen kuin epävirallinenkin keskustelu auttaa haastateltavien mukaan tuntemaan toisiaan paremmin, jolloin samalla rakentuvat myös luottamuksen pelisäännöt ja sitä kautta luottamus.

”Tää on paljon nopeempi tapa pitää sitä yhteyttä ja jutella ja siinä, kun sulla on asia niin siinä samalla voidaan sitten jutella muutaman minuutin niitä näitä miten menee juttuja ja näin päin pois. Siinähän se rakentuu se luottamus (…).”

Useampi haastateltava totesi, että luottamuksen kannalta on oleellisen tärkeää pystyä sanomaan myös negatiivisia asioita eikä vaan keskustella silloin, kun kaikki on hyvin. On kyettävä ilmaisemaan vaikeita asioita, jolloin joutuu myös perustelemaan ne.

”(…) ja sit just se niinku, että uskalletaan myös ottaa niitä vaikeita asioita käsittelyyn on varmaan yks elementti siihen luottamuksen rakentumiselle, että jos puhutaan vaan niistä helpoista asioista ja ei uskalleta ottaa niitä vaikeampia asioita käsittelyyn niin en mä tiiä, että voiko siitä kehittyä ikinä luottamusta rakentava suhde.”

Tilanteet, joissa jokin asia on jäänyt toiselle kertomatta tai on käyttäytynyt tavalla, joka ei ole omien periaatteiden tai yrityksen arvojen mukainen, voivat aiheuttaa haasteltavien mukaan hämmennystä. On tärkeää tunnistaa virheensä ja keskustella asia läpi yrittäen löytää syitä sille, miksi näin kävi ja samalla pyrkiä saamaan toinen osapuoli ymmärtämään tilanne. Rehellisen keskustelun koettiin luovan pohjan luottamukselle.

5.3.2 Virtuaalisuuden vaikutus luottamukseen

Virtuaalityöskentelyssä luottamuksen koettiin olevan tärkeämpää kuin fyysisesti lähellä toisiaan. Erään haastateltavan mukaan virtuaalityöskentely ei ylipäätään ole mahdollista ilman luottamusta. Haastateltavien mukaan virtuaalisuhteessa fyysinen kontrollointi jää kokonaan sivuun ja työskentely rakentuu ainoastaan luottamuksen varaan. Useampi haastateltava viittasi samassa huoneessa olemiseen, jolloin näkee

mitä toinen tekee ja samalla aistii muun muassa työkuorman. Kaukana toisista oltaessa tämä koettiin mahdottomaksi, mikä voi johtaa siihen, että ikävässä tapauksessa tilannetta pystyisi hyväksikäyttämään ja käyttämään työaikaa johonkin muuhun tekemiseen. Etäsuhteessa koettiin, että on helpompaa hyväksikäyttää luottamusta kuin lähellä oltaessa.

”(…) ja kaikkihan tää perustuu siihen luottamukseen ja tän tyyyppiseen, et toi kaveri oikeasti tekee ne duunit ja työn esimiehille ja työnantajalle ei pitäis olla mitään väliä, vaikka se tekee sen keskellä yötä sen satasivuisen dokumentin valmiiks, kunhan se on perjantaihin mennessä kuten ollaan sovittu valmis, niin tää on se juttu.”

” Ja jos puhutaan siitä suhteesta minkälaista se on (…) ja, jos puhutaan johtamisen kontekstissa (…) kyllähän tämä toimintamalli tässä mielessä, sen täytyy perustua sataprosenttiseen luottamukseen.”

Virtuaalisuuteen yhdistettiin vahvasti kaiken maailman avoimuus, sillä etäsuhteessa asioihin saattaa suhtautua kriittisemmin. Yksi haastateltava totesi, että virtuaalikontekstissa lähtökohdat epäilyksen syntymiseen ovat huomattavasti herkemmät.

”Tavallaan se alkaa se epäilyksen siemen kylvämään voimakkaammin kuin jos silmillä näet, että mitä tässä ympärillä tapahtuu ja se on ikävä tunne (…). Kyllä se sitten on, kun ollaan virtuaalisesti niin se on niinku herkempi se ympäristö sille, että se murenee se koko kuvio”.

”(…) siinä on sitten riskinsä. Se on vähän niinku avioliitossa, jos eletään tilapäisesti eri paikkakunnilla niin voisi kuvitella, että siellä tulee mielenkiintoisia tilanteita silloin , jos tota vaimo soittaa miehelle ja mies sattuu olemaan työkavereitten kanssa kaljalla ja seuraavan kerran, kun hän soittaa miehelleen, niin hän on firman juhlissa. Niin tulee semmonen olotila, että siellä vain juhlitaan. ”

Jotkut haastateltavista vaikuttivat olevan sitä mieltä, että päivittäin tapahtuvassa kasvokkaisessa tekemisessä ennakkoluulot toisia kohtaan pikkuhiljaa häviävät. Linjoja pitkin se taas saattaa viedä oman aikansa ja aina se ei täydellisesti onnistu. Virtuaalisesti riskit tulkita väärin tilanne tai henkilön luonne ovat isommat ja jälkiseuraamuk-

set tästä saattavat olla pahemmat kuin itse väärinymmärrys. Luottamuksen jälleenrakentaminen on tällöin erittäin vaikeaa.

5.3.3 Koettu luottamus virtuaaliesimies-alaissuhteessa

Luottamus näyttäytyi käytännössä luontevana ja helppona kanssakäymisenä. Vaikka keskustelu on virtuaalista, se ei millään tavoin rajoita haastateltavien mielestä vuorovaikutusta ja kommunikointi on helppoa. Ei ole kynnystä ottaa esimieheen tai alaiseen yhteyttä ja työasioiden rinnalla pystytään puhumaan mistä asiasta tahansa, niin vaikeista kuin myös henkilökohtaisistakin asioista. Haastateltavat kertoivat, että omasta henkilökohtaisesta elämästä kertominen on tavallaan luottamuksen osoitus toiselle.

”(…) eihän kukaan ihminen kerro toiselle ihmiselle jota hän ei tunne johon hän ei luota, niin eihän se lähe kertomaan koko elämäntarinaa tai sitten miten kotona menee tai miten vaimon kans menee tai miten muksujen kans menee tai tämmösii asioita.”

Haastateltavien mukaan tehdyn työn tulokset puhuvat puolestaan, mutta lisäksi luottamus näkyy kontrollin puutteena ja vapautena toimia. Osa haastateltavista koki, että esimiesten ei tarvitse olla huolissaan siitä, tekeekö alainen oikeita asioita eikä myöskään tarvitse kyseenalaistaa joitakin heidän tekemisiään.

”(…) mä ilmoitan sille menemisistäni (…), että tota ehkä se on yksi tapa omalta osaltaan rakentaa sitä luottamusta, että mäkin kerron missä mä meen ilman että hänen tarttee kysyä (…).”

Kaikkeen tekemiseen löytyy syyt ja perustelut, jotka pohjautuvat avoimeen ja rehelliseen keskusteluun. Eräs haastateltava mainitsi esimerkiksi kokouksen alun, jossa esimiehen ei tarvitse ensimmäisenä kysyä alaiselta mitä kaikkea hän on tehnyt. Luottamuksen kerrottiin myös näkyvän molemminpuolisena joustavuutena. Yksi haastateltava kertoi, että silloin kun toinen on joustanut, niin on erittäin tärkeää vastavuoroisesti joustaa takaisin.

”(…) ja sitten se oikeastaan näkyy siinä, että kaikki vapaat mitä hän on pyytänyt, niin mun ei tulis mieleenkään sanoa, että ei, koska silloin, kun hommat hoidetaan ja joustetaan niin silloin myös joustetaan niinku puolin toisin (…).”

Eräs haastateltava piti luottamuksen osoituksena sitä, että huomioidaan toinen ja ollaan yhteydessä. Toiset taas tunnistivat luottamuksen motivaationa.

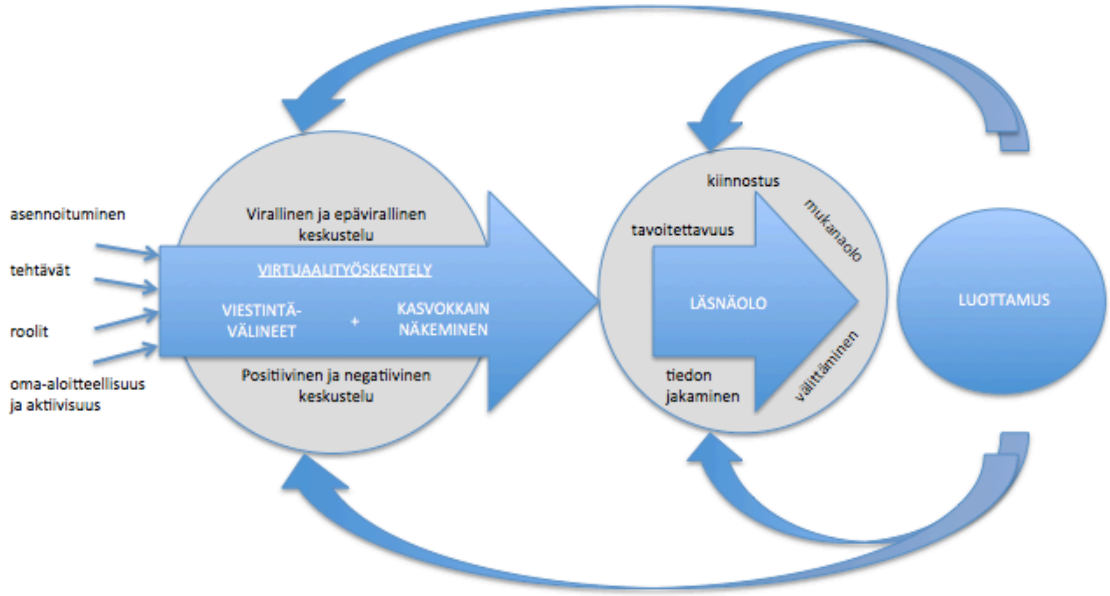
”Mä niinku ite jotenkin miellän sen myös semmoseks yhdeks omaksi motivaatiotekijäks, et mä koen, että [henkilö] luottaa muhun.”

Osa haastateltavista koki luottamuksen olevan uskomus siihen, että toisen toiminta enteilee ainoastaan hyvää eikä tarkoituksena ole hyötyä tilanteesta. Yksi haastateltava viittasi kuvitteelliseen tilanteeseen, jossa hän hyväksyisi toisen ehdotuksen ilman varsinaisia perusteita uskoen siihen, että toisella on hyvä tarkoitus.

”(…) ehdottaisi, että nyt siirrytään livekuvan käyttöön, niin en mä tarvis niinku kymmentä erilaista perustetta, että minkä takia (…).”

Huomiota tuntui saavan myös se, että virtuaalityöskentelyssä kaikkea ei pidä ottaa liian henkilökohtaisesti ja lähelle sydäntä. Eräs haastateltava kertoi, että joskus saattaa vaikka sähköpostissa kirjoittaa tylymmin, kuin mitä tosielämässä tarkoittaa. Täten luottamus on käytännössä sitä, että toista ei tämän takia lähde heti tuomitsemaan ja arvostelemaan eikä myöskään kerää itselleen pahaa mieltä sisälle.

5.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista



Kuva 3. Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Haastatteluaineiston yhteenvetona havaittiin virtuaalityöskentelyn olevan varsin luontaista tänä päivänä eikä se haastateltavien mukaan eroa merkittävästi kasvokkaisesta työskentelystä. Kun asennoituminen, oma-aloitteellisuus ja aktiivisuus, tehtävät sekä roolit ovat kunnossa virtuaalityöskentelyn koettiin onnistuvan. Virtuaalityöskentelyssä on mahdollista saavuttaa luottamus, mutta haastateltavien mukaan se ei synny itsestään vaan vaatii kommunikaatiota. Virtuaalikommunikaation ja luottamuksen todettiin liittyvän olennaisesti toisiinsa. Virtuaalikommunikaation ja luottamuksen välisessä suhteessa havaittiin selviä viittauksia virtuaaliseen läsnäoloon. Virtuaalikommunikaatio joka saa aikaan tunnetta virtuaalisesta läsnäolosta edistää luottamuksen syntymistä. Mitä enemmän henkilöt luottavat toisiinsa, sitä enemmän he jakavat tietoa ja sitä enemmän ovat virtuaalisesti keskenään läsnä. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista on koottu kuvaan 3.

Haastateltavien oli ajoittain vaikeaa pysyä virtuaaliesimies-alaiskontekstissa ja monesti toinen osapuoli nähtiin tasavertaisena kollegana. Virtuaalityöskentelylle oli haastateltavien mielestä ominaista itsenäiset vastuualueet, jokainen on omassa tehtävässään asiantuntija. Kun tehtävänanto, tavoitteet ja roolit ovat selkeät, asioita pystyy viemään suhteellisen vapaasti itsenäisesti ilman jatkuvaa raportointia esimiehelle. Virtuaaliesimiehen ja virtuaalialaisen vuorovaikutus piti sisällään yhteistyötä, tukea ja perinteistä esimies-alaistoimintaa, joista keskeisessä roolissa oli yhteistyö.

Fyysinen kasvokkain näkeminen koettiin vahvasti osaksi virtuaalityöskentelyä ja sen koettiin täydentävän kanssakäymistä niiden asioiden osalta, jotka ovat virtuaalityöskentelyssä välillä haasteellisia, kuten välittömän palautteen saaminen ja ihmisen kohtaaminen kokonaisuutena sisältäen elekielen. Virtuaalisen läsnäolon luonti oli haastateltavien mielestä vaikeaa, mutta välttämätöntä. Henkilöt saattavat tulkita läsnäolon eri tavoin, mutta läsnäololla koettiin olevan aina vaikutusta esimies-alaissuhteeseen. Aito kiinnostus, tavoitettavuus, mukanaolo, välittäminen ja tiedonjako olivat tekijöitä, jotka luovat virtuaalista läsnäoloa ja nämä pystyttään varmistamaan jatkuvalla keskustelulla. Virtuaaliesimies-alaissuhde ei kehity ilman läsnäoloa ja se taas vaatii vastavuoroista niin virallista kuin epävirallista keskustelua.

Haastateltavat kertoivat kanssakäymisen painottuvan reaaliaikaisiin viestintävälineisiin, koska ne mahdollistavat välittömän molemminpuolisen keskustelun. Käytettävissä olevat viestintävälineet mahdollistavat kasvokkaiseen vuorovaikutukseen verrattavan kanssakäymisen, mutta kaikkia toimintoja ei kuitenkaan hyödynnetä, esimerkiksi live-kuvaa, joka mahdollistaisi nonverbaalisen viestinnän ja myötävaikuttaisi läsnäolon tunteeseen.

Virtuaalityöskentelyssä kommunikoinnin koettiin olevan tehokkaampaa ja asiakeskeisempää. Yleinen keskustelu jää vähäiseksi eikä keskustelu lähde helposti ajautumaan pois varsinaisesta keskustelun aiheesta. Virtuaalisuuden mainittiin jopa helpottavan kommunikaatiota, koska asioita joutuu jäsentämään. Jotkut haastateltavat mainitsivat, että virtuaalisuus tekee vaikeiden asioiden käsittelystä jopa helpompaa. Tunteet pystyy helposti eliminoimaan ja keskusteluun pystyy etukäteen valmistautumaan, muun muassa tekemällä muistiinpanoja. Toisaalta osa koki, että virtuaalinen keskustelu ei pysty kuitenkaan olemaan yhtä syvällinen kuin kasvotusten tapahtuva ja kynnys ottaa joitakin asioita esille saattaa olla korkeampi. Lähes kaikki haastateltavat totesivat keskustelun olevan harvoin muodollista vaikka intensiteetti säilyy.

Pelkät kuulumispuhelut (ns. epäviralliset, mitä kuuluu -puhelut) olivat harvinaisuus ja keskustelun syy oli yleensä työkeskeinen. Siitä huolimatta, että epävirallisen dialogin osuus koko keskustelusta oli lyhyt, sen nähtiin olevan erittäin merkityksellinen virtuaalisuhteessa ja se yhdistettiin vahvasti luottamuksen rakentumiseen. Lisäksi erityi-

sesti tuoreissa virtuaaliesimies-alaissuhteissa epävirallisen keskustelun tärkeää merkitystä korostettiin. Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät keskusteluja onnistuneina. Tätä perusteltiin hyvällä valmistautumisella sekä avoimella ja rehellisellä keskustelulla.

Luottamusta pidettiin tärkeänä ja työskentelyä ilman luottamusta kyseenalaistettiin, koska luottamuksen mainittiin olevan edellytys asioiden hoitamiselle. Virtuaalisuhteessa luottamusta pidettiin jopa tärkeämpänä kuin kasvokkaisessa työskentelyssä. Virtuaalityöskentelyssä valvonta jää pois ja täten työskentely rakentuu täysin luottamukselle. Luottamus miellettiin valvonnan korvikkeeksi. Virtuaalisuhteessa luottamusta on paljon helpompi hyväksikäyttää ja siksi virtuaaliympäristöä pidettiin herkästi murenevana. Lähtökohdat epäilyksen syntymiseen ovat erittäin herkät ja tästä syystä myös riskit tulkita jokin tilanne väärin ovat suuremmat.

Haastateltavat eivät tunnistaneet suhteen alussa olevan varsinaista luottamusta, mutta pitivät kuitenkin kaikkia henkilöitä luottamuksen arvoisina, kunnes jotain muuta ilmenee. Luottamuksen koettiin olevan vastavuoroinen prosessi. Osa haastateltavista piti luottamusta motivaationa ja erityisesti luovuutta vaativissa työtehtävissä luottamuksen puute vähensi innovatiivisuutta. Asioista huolehtiminen, realististen tavoitteiden saavuttaminen, oma-aloitteellisuus, valmistautuminen ja aito kiinnostus henkilöä kohtaan edesauttavat luottamuksen rakentumista, mutta avaimena kaikkeen edellä mainittuun toimii haastateltavien mukaan kommunikaatio. Kommunikaatio on nopea ja helppo tapa rakentaa luottamusta. Lisäksi haastateltavat painottivat, että luottamuksen kannalta on oleellista puhua myös negatiivisista asioista onnistuneiden asioiden rinnalla.

Luottamus näkyi käytännössä luontevana ja helppona kanssakäymisenä, jossa ei ole kynnyksiä olla yhteydessä toiseen myös ilman mitään varsinaista syytä. Kontrollin puute ja vapaus toimia ovat luottamuksen osoitus. Haastateltavien mukaan erityisesti virtuaalisuhteessa kaikkea ei pidä ottaa liian henkilökohtaisesti, koska aina ei voi nähdä kokonaiskuvaa. Täten luottamus tulkittiin myös siten, että ei lähde heti tuomitsemaan toista eikä kerää itselleen pahaa mieltä vaan uskoo siihen, että toinen tarkoittaa hyvää, vaikka välillä tilanne saattaa näyttäytyä toisenlaiselta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kommunikaatiota ja luottamusta virtuaaliesimies-alaissuhteessa. Tavoitteena oli ensin tarkastella virtuaalityöskentelyyn liittyviä kokemuksia ja sitä kautta selvittää, millä tavoin ja mistä toisistaan etäällä toimivat esimies ja alainen kommunikoivat keskenään ja miten tämä vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Tässä osiossa vastataan tutkimuksessa asetetuihin kysymyksiin, peilataan empiriasta saatuja tutkimustuloksia aiempaan kirjallisuuteen, annetaan kehitysehdotuksia, pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Virtuaalityöskentelyn erityispiirteet

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”Minkälaisia erityispiirteitä virtuaalityöskentelyssä on?” löytyi kirjallisuuskatsauksessa tarkastelluissa artikkeleissa jo valmiiksi runsaasti vastauksia, mutta empiriassa nousi esiin myös uusia näkökulmia. Virtuaalityöskentelyä on yleisesti tutkittu virtuaalitiimien näkökulmasta (mm. Curseu et al. 2008; Gajendran & Joshi 2012; Gilson et al. 2015; Jarvenpaa et al. 1998, 2004; Jarvenpaa & Leidner 1999), mutta asiaa ei ole juurikaan tutkittu virtuaaliesimies-alaiskontekstissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien oli vaikeaa tarkastella virtuaalityöskentelyä esimies-alaiskontekstissa ja huomio tuntui jatkuvasti herpaantuvan tiimitasolle. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jokainen henkilö on asiansa asiantuntija ja totesivat, että merkittävin virtuaaliesimiehen ja virtuaalialaisen vuorovaikutuksen syy on aito yhteistyö. Vastauksiin pohjautuen voidaan tunnistaa tämän olevan tietotyön luonne, mikä myös selittää miksi virtuaalityöskentelyä ei ole kovin paljon tutkittu esimies-alaiskontekstissa. Perinteiset ja varsin jäykät esimies-alaisroolit tuntuvat jäävän menneisyyteen ja töitä tehdään ns. tasavertaisten kollegojen kesken. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatiota, joissa tieto sijaitsee ihmisissä ja täten hierakkinen toimintamalli ei edes sovellu tukemaan tasavertaista vuorovaikutusta ja vapaata tiedon kulkua henkilöiden välillä.

Virtuaalityöskentelyä kohtaan ei tunnistettu olevan negatiivisia ennakkoluuloja, mikä ei tue mm. Gilson et al. (2015) sekä Altschuller & Benbunan-Fich (2010) viittauksia aiempaan kirjallisuuteen, missä virtuaalityöskentelyyn on liitetty yleinen olettamus siitä, että työskentely on haasteellisempaa, eikä se tue ihmissuhteiden kehittymistä muun muassa rajoittuneen viestinnän takia. Tosin eroavaisuus voidaan selittää sillä, että suurin osa haastateltavista on ollut jo pitkään virtuaaliesimies-alaissuhteessa ja täten toimintatavat ovat jo muokkautuneet ja vahva luottamus päässyt syntymään. Lisäksi empiriassa ajoittainen fyysinen kasvokkain näkeminen nähtiin vahvasti osana virtuaalityöskentelyä ja samaa mieltä ovat myös tutkijat (esim. Hertel et al. 2005; Gilson et al. 2015), jotka ovat hyväksyneet kasvokkain näkemisen osaksi virtuaalitiimien toimintaa. Yksiselitteistä perustelua kasvokkain näkemisen tärkeydelle tai merkitykselle ei aiemmista tutkimuksista löytynyt, mutta empiriaan pohjautuen voidaan todeta sen täydentävän vuorovaikutusta siltä osin, joka on virtuaalikontekstissa haastavaa (esim. elekielen puutteellisuus, läsnäolo, välitön palaute). Erityisesti esiin nousi virtuaalinen läsnäolo, jota pidettiin erittäin haastavana luoda virtuaalikontekstissa. Virtuaalisesti ei voi olla samalla tavalla läsnä kuin fyysisesti, koska toisen läsnäolo ei ole niin helposti aistittavissa. Osaltaan tämän vuoksi kasvokkain näkeminen on haastateltaville tärkeää, koska fyysisesti lähellä oltaessa ihminen tiedostaa, että vastassa on oikea ihminen, jota voi halutessa halata tai tuntea toisen lämmön, mikä on virtuaalisuudessa mahdotonta. Virtuaalisen läsnäolon tunnistettiin olevan välttämättömyys etäsuhteessa, koska ilman sitä toimivaa esimies-alaissuhdetta ei voi kehittyä. Saman näkemyksen jakavat myös Cyr et al. (2007), joiden mukaan sosiaalinen läsnäolo liittyy läheisesti henkilöiden väliseen luottamukseen ja toimii miltei ennakkovaatimuksena tälle. Kiinnostus, mukanaolo, tavoitettavuus, välittäminen ja tiedonjako olivat tekijöitä jotka muodostavat virtuaalisen läsnäolon ja nämä ovat linjassa Zhao ja Elesh (2008) viittaamaan läsnäoloon (sosiaalinen suhde, vastavuoroisuus, molemminpuolisesti saatavilla, yhteydessä).

Työskentelyssään haastateltavat painottivat käyttävänsä suurimmaksi osaksi reaaliaikaisia viestintävälineitä tukeakseen molemminpuolista kommunikaatiota ja välitöntä palautetta. Reaaliaikaisten viestintävälineiden välityksellä tapahtuvan keskustelun koettiin olevan myös epävirallisempaa ja vapaamuotoisempaa. Kuitenkaan haastateltavat eivät hyödyntäneet kaikkia viestintävälineiden toimintoja, kuten live-kuvaa. Esimerkiksi äänipuheluissa live-kuva voisi varmistaa toisen varman läsnäolon sekä

mahdollisuuden elekieleen. Bente et al (2008) mainitsevat, että nonverbaalisten yhdistelmäeleiden puute, jotka eivät tue puhetta ja dialogia, voidaan tulkita henkilön negatiiviseksi sosiaaliseksi asenteeksi. Tällä voi täten olla oleellinen vaikutus kommunikaation laatuun ja määrään sekä sanoman tulkitsemiseen. Syntyy suljettu kehä, kun tiedostetaan olemassa olevien viestintävälineiden hyödyt, mutta ei kuitenkaan hyödynnetä niitä. Toisaalta empiriassa nousi esiin, että virtuaalinen läsnäolo ei synny tyhjästä ja ollakseen olemassa se vaatii kommunikaatiota, mikä tukee täysin Biocca et al. (2001) näkemystä siitä, että läsnäolo on ilmiö joka on riippumaton teknologiasta.

6.2 Virtuaalikommunikaatio ja virtuaalisuus luottamuksessa

Tutkimuksen toisessa alatutkimuskysymyksessä ”Miten virtuaalisuus vaikuttaa kommunikaatioon ja luottamukseen?” tarkasteltiin virtuaalikommunikaation luonnetta ja perehdyttiin siihen, miten virtuaalisuus vaikuttaa luottamukseen. Tässä tutkimuksessa virtuaalikommunikaatio koettiin jäsentyneemmäksi, tehokkaammaksi ja asiakeskeisemmäksi kuin kasvokkainen vuorovaikutus. Greenberg et al. (2007) mukaan virtuaalikommunikaatio on eksplisiittisempää, sillä elekielen puutteellisuus sekä kykenemättömyys siirtää nonverbaaliset eleet tekstiksi pakottavat viestimään selkeämmin, mikä tukee empiriasta saatuja tuloksia. Toisaalta empiriaan pohjautuen kommunikaation selkeyttä voidaan perustella sillä, että virtuaalityöskentelylle on ominaista etukäteen sovitut yhteydenotot (esim. äänineuvottelut) ja täten osapuolet joutuvat valmistautumaan etukäteen yhteydenottoon taatakseen sujuvan keskustelun. Henkilöt siis joutuvat miettimään etukäteen mitä aikovat sanoa, kun kasvokkaisessa työskentelyssä keskustelu on enemmän spontaania.

Aiemman tutkimuksen mukaan tietokonevälitteinen viestintä ei juurikaan rajoita vuorovaikutusta ja jopa edistää luottamuksen ja suhteen rakentumista (Jarvenpaa & Leidner 1999; McKenna et al. 2002; Walther 1996). Virtuaalikommunikaation luonteeseen vaikuttavat voimakkaasti työtehtävän luonne, keskinäinen riippuvuus, persoonallisuus ja lähtökohdat virtuaalityöskentelylle. Esimerkiksi Walther (1995, 1997) on tutkimuksissaan huomannut tietokonevälitteisen viestinnän sisältävän sosiaalista keskustelua, syvyyttä ja läheisyyttä. Lisäksi Pew Internet & American Life Project -

järjestön (2000) toteuttamassa tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat totesivat olevansa rehellisimpiä virtuaalikommunikaatiossa. Empiriassa nousi esiin virtuaalikommunikaation helpottavan vaikeiden tai henkisesti raskaiden asioiden kertomista ja esimerkiksi tunteet on helppo eliminoida. Tosin kaikki eivät tätä korostaneet, eivätkä pitäneet tätä ongelmana, mutta riippumatta siitä hyödyntääkö tätä mahdollisuutta vai ei, virtuaalikommunikaation voidaan todeta luovan pohjan rehelliselle keskustelulle, jossa asioista kerrotaan sellaisina kuin ne ovat, eikä väärinymmärryksiä pyritä peittämään. Rehellinen keskustelu on tavallaan luottamuksen osoitusta ja muun muassa Burke et al. (2007, 623) ovat maininneet, että silloin, kun ei ole luottamusta ihmiset ovat jopa taipuvaisia valehtelemaan.

Tutkimuksen perusteella epävirallista keskustelua voidaan pitää keskeisenä osana virtuaalikommunikaatiota. Vaikka keskustelut ovat varsin tehtäväkeskeisiä, harvoin keskustelu on täysin muodollista huolimatta siitä, että epävirallisen jutustelun saaminen luontevaksi koettiin haasteelliseksi. Epävirallinen keskustelu mahdollistaa syvällisemmän tutustumisen toiseen ihmiseen, hänen luonteeseen ja arvomaailmaan ja täten myötävaikuttaa onnistuneen esimies-alaissuhteen kehittymiseen ja on keskeisessä roolissa esimies-alaistoiminnassa. Lisäksi epävirallisen keskustelun nähtiin liittyvän oleellisesti luottamuksen rakentumiseen. Esimerkiksi Brower (2009) on viitannut henkilökohtaisiin piirteisiin, jotka vaikuttavat tulkintaan toisen luotettavuudesta. Tieteellisistä artikkeleista suoria viittauksia epäviralliseen keskusteluun ei kuitenkaan löytynyt ja syynä tähän voi olla se, että epävirallinen keskustelu voidaan ymmärtää monin eri tavoin eikä sitä välttämättä edes yhdistetä virtuaalikontekstiin. Jotkut tutkijoista kuitenkin viittaavat asioihin, jotka ovat rinnastettavissa epäviralliseen keskusteluun. Muun muassa Aragon (2003) viittaa kokemusten jakamiseen ja henkilökohtaisten tarinoiden kertomiseen (rinnastettavissa epäviralliseen keskusteluun), jotka vaikuttavat henkilön käsitykseen siitä, että vastassa on oikea ihminen eikä vain virtuaalihahmo. Myös Ridder (2004) ja Greenberg et al. (2007) viittaavat sosiaaliseen keskusteluun ja Walther et al. (2005) tervehtimiseen.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät virtuaalisuhdetta täysin luottamukseen perustuvana ja työskentelyä ilman luottamusta kyseenalaistettiin. Vaikka suhteen alussa ei haastateltavien mukaan ollut tunnistettavissa luottamusta, kuitenkin haastateltavat pitivät muita lähtökohtaisesti luottamuksen arvoisina. Tämä viittaa Meyerson

et al. (1996) mainitsemaan nopeaan luottamukseen (eng. swift trust), jossa tiimin jäsenet perustavat luottamuksensa aikaisempiin kokemuksiinsa ja luokittelevat muut henkilöt erilaisiin stereotyyppeihin. Kuitenkin tarkasteltaessa tietointensiivisiä virtuaaliesimies-alaissuhteita, jossa vuorovaikutukseen sisältyy paljon muutakin kuin varsinaisen työtehtävän toteuttaminen ja tähtäimessä on yleensä pitkäaikainen toiminta, pelkkä nopea luottamus ei riitä.

Virtuaalisuus lisää tapoja hyödyntää luottamusta. Vaikka luottamuksen tarkoitus ihmissuhteissa pysyy edelleen tärkeimpänä, haastateltavat pitivät vahvasti luottamusta kontrollin korvikkeena. Kirjallisuudessa on esitetty luottamuksen ja kontrollin liittyvän virtuaalityöskentelyssä vahvasti toisiinsa (Atkinson & Butcher 2003). Tietointensiivisessä ympäristössä jokainen on asiantuntija eikä vanhanaikaista hierarkkista johtamista enää suosita, mikä johtaa siihen, että vanhanaikaiselle valvonnalle on löydettävä korvike. Virtuaalisuhteessa fyysinen kontrolli on mahdotonta, mikä voi johtaa siihen, että tilannetta käytetään hyväksi ja työaika käytetään muuhun kuin varsinaiseen työntekoon. Virtuaalisuudessa luottamuksen merkitys korostuu, sillä etäällä toisistaan työskenteltäessä, lähtökohdat epäilyksen syntymiseen ovat huomattavasti herkemmät ja riskit tulkita jokin tilanne väärin moninkertaistuvat, jonka seurauksena luottamuksellinen ympäristö saattaa rikkoutua erittäin helposti. Väärinkäytetyn vapauden hinta on menetetty luottamus, jota on myöhemmin erittäin vaikea ja hidasta korjata. Esimerkiksi Järvenpää ja Leidner (1999) viittaavat korkeaa epävarmuutta sisältävään virtuaaliympäristöön, jota ihmiset eivät voi kontrolloida ja täten voivat tulla haavoittuviksi.

Empiriassa nousi esiin myös virtuaalisuuden myötä korostuva avoimuus ja oma aktiivisuus luottamuksessa. Vaikka molempia tarvitaan luottamuksen kehittymiseen olipa kyseessä etäsuhde tai ei, niin kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, virtuaalisuudessa nämä korostuvat, koska ympäristö on herkempi monitulkintaisuudelle. Virtuaalisuudelle ominainen epävarmuus tekee luottamuksesta tärkeän, koska ilman luottamusta tiedon siirtyminen hankaloituu. Quigley et al. (2007) mukaan erityisesti monimutkaisissa päätöksenteon tilanteissa henkilöt turvautuvat tiedonvaihtoon toistensa kanssa. Lisäksi Furumo et al. (2009) mukaan, ihmiset jotka luottavat toisiinsa tuovat ongelmat herkemmin esille ja täten myös ratkaisevat ne nopeammin.

6.3 Luottamuksen rakentaminen virtuaalikommunikaatiossa

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys on ”Miten esimies ja alainen voivat rakentaa virtuaalikommunikaatiossa luottamusta?” Empiriassa esiin nousseet vahvat havainnot siitä, että kommunikaatio toimii avaimena luottamukseen, vahvistavat tutkijoiden (esim. Bell & Roebuck 2015; Savolainen et al. 2014; Whitener et al. 1998) havaintoa tästä. Tutkijoiden keskuudessa on eri näkemyksiä siitä, minkälainen kommunikaatio parhaiten tukee luottamusta. Empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että työkeskeinen viestintä on keskeisessä roolissa luottamuksen rakentumisessa. Tätä voidaan perustella käytännössä sillä, että henkilöt on palkattu suoriutumaan tietyistä tehtävistä ja täten työhön liittyvä kommunikaatio on ensinnäkin työn puolelta vaadittua ja toiseksi se pitää sisällään näytteitä omasta osaamisesta, mikä herättää luottamusta. Muun muassa Järvenpää et al. (1998) viittasivat virtuaalitiimien luottamuksen liittyvän enemmän kyvykkyyteen ja integriteettiin kuin hyväntahtoisuuteen. Kuitenkaan empiiriset tulokset eivät tue tätä täysin, koska virtuaalisuuden myötä etäsuhteessa olevat haastateltavat henkilöt tuntuivat korostavan inhimillistä puolta ja monesti tuntuivat hakevan tunnetta siitä, että ruudun toisella puolella on ihminen. Täten kaikki muu keskustelu, joka ei suoranaisesti liittynyt työhön koettiin tärkeäksi, vaikka sen osuus keskustelussa oli lyhyt. Tietotyössä korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus ja täten korkealaatuiset virtuaaliesimies-alaissuhteet vaativat muutakin kuin työkeskeistä keskustelua. Pelkkä tervehtiminen ei kuitenkaan riitä, vaikka esimerkiksi Walther et al. (2005) totesivat sen positiivisesti vaikuttavan luottamukseen.

Tehtäväorientoitunut keskustelu ei myöskään yksistään pysty tukemaan ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä korostunutta virtuaalista läsnäoloa. Jo aikaisemmin mainittu Aragonin (2003) havainto kokemusten jakamisen ja henkilökohtaisten tarinoiden kertomisen myötävaikuttavan läsnäolon tunteeseen ja myös Altschuller & Benbunan-Fich (2010) havainto koetun virtuaalisen läsnäolon keskeisestä merkityksestä luottamuksen kannalta saivat tukea empiriasta, koska haastateltavat kokivat, että ilman virtuaalista läsnäoloa luottamusta ei voi rakentaa. Kommunikaatio, joka pitää sisällään henkilökohtaisia asioita, mm. omasta elämästä, perheestä, arvoista ja asenteista, auttaa tuntemaan toista paremmin ja madaltaa kynnystä olla vuorovaikutuksessa. Kuitenkin tämä vaatii aitoa kiinnostusta toista henkilöä kohtaan. Asioiden

jakaminen henkilökohtaisesta elämästä osoittaa myös sen, että henkilö antaa toisen tutustua itseensä, mikä lähentää osapuolia, jolloin luottamuksen on mahdollista muodostua. Johtamisen näkökulmasta tämä mahdollistaa myös yksilöllisten esimies-alaissuhteiden luomisen. Tiedostamalla alaisen taustat virtuaaliesimiehen on helpompaa löytää sopiva lähestymistapa virtuaalialaiseen. Vastavuoroisesti alainen kokee, että häntä arvostetaan ja kohdellaan yksilönä eikä vain persoonattomana virtuaalihahmona.

Henttosen ja Blomqvistin (2005) viittaus siihen, että virtuaalityöskentelyssä luottamuksen rakentumiseen tarvittavat tekijät eivät suuresti eroa niistä, joita tarvitaan perinteisessä työskentelyssä, saa tukea empiirisistä tuloksista. Kuitenkin tässä tutkimuksessa muutamat tekijät, kuten kommunikaation avoimuus, nopeus ja vastavuoroisuus tuntuivat korostuvan virtuaalityöskentelyssä muita enemmän. Luottamuksen kannalta avoimella kommunikaatiolla on keskeinen rooli virtuaalityöskentelyssä, sillä avoin kommunikaatio poistaa virtuaalisuudelle ominaista kykenemättömyyttä hallita tilanne ja epävarmuutta. Muun muassa Ayoko & Pekerti (2008) viittaavat avoimeen kommunikaatioon, joka vähentää väärinymmärryksiä ja konflikteja ja näiden negatiivisia vaikutuksia luottamukseen. Empiriassa nousi esiin, että virtuaalisuudessa riskit tulkita tilanne väärin moninkertaistuvat, mikä voi pahimmillaan johtaa luottamuksen rikkoutumiseen. Tämän välttämiseksi tarvitaan avointa keskustelua.

Toisena empiirisissä tuloksissa korostui nopeus. Tämä tukee Jarvenpaa et al. (2004) havaintoa ajan ja luottamuksen keskinäisestä yhteydestä. Muun muassa haastateltavien pyrkimys käyttää reaaliaikaisia välineitä ja saada välitöntä palautetta eliminoi aikaviivettä, joka on ominainen virtuaalityöskentelylle. Täten nopea reagointi, joka lisäksi lisää tunnetta toisen läsnäolosta, myötävaikuttaa luottamukseen. On myös mahdollista, että nopeassa reagoinnissa kyse on spontaanisuudesta. Henkilöillä ei ole aikaa miettiä sanomisiaan ja täten asiat ilmaistaan sellaisina kuin ne ovat eli totuudenmukaisina, mikä myötävaikuttaa rehellisyyteen ja sitä kautta luottamukseen.

Kolmas empiriassa noussut havainto liittyy vastavuoroiseen kommunikaatioon. Vastavuoroisuus nousi esiin useaan kertaan haastatteluissa, mm. oma-aloitteellisuutena, molemminpuolisena aktiivisuutena ja alaistaitoina, jotka nousivat esille niin virtuaalityöskentelyssä, virtuaalikommunikaatiossa kuin luottamuksessakin. Virtuaalityösken-

telylle ominainen fyysinen etäisyys vaatii aktiivista dialogia niin virtuaaliesimieheltä kuin virtuaalialaiselta, kuten myös Savolainen et al. (2014) ovat havainneet. Myös Massey ja Kyriazis (2007) totesivat dyadisen kommunikaation olevan vahva edeltäjä luottamuksen rakentumisessa. Kuitenkin mikäli virtuaaliesimies ei kannusta tähän, on luottamuksen rakentaminen mahdotonta. Tätä tukevat Ruppel & Harrington (2000), jotka totesivat, että johto määrittelee ilmapiirin ja myös Whitener et al. (1998), jotka mainitsivat esimiesten vastuuksi ottaa ensimmäinen askel kohti luottavaista suhdetta.

Empiirisen tutkimuksen mukaan myös rehellinen, vastuullinen, selkeä ja tunteet sisältävä kommunikaatio rakentaa luottamusta. Erittäin tärkeää luottamuksen kannalta on käsitellä myös niitä asioita, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita. Luottamukseen liittyy läheisesti rehellisyys, ja täten kyky kertoa huonot tai negatiiviset asiat ja mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle on oleellinen. Monet tutkijat ovat viitanneet sekä kommunikaation laatuun että sen toistuvuuteen (mm. Kottila & Ronni 2007; Massey & Kyriazis 2007; Thomas et al. 2009). Jatkuva yhteydenpito on suositeltavaa korkealaatuisen esimies-alaissuhteen saavuttamiseksi, kuitenkaan empiriaan perustuen tällä ei ole vahvaa vaikutusta luottamuksen muodostumiseen. Kommunikaation tiheydellä on merkitystä ainoastaan silloin , kun kommunikaatio on sisällöltään laadukasta tai merkittävää henkilöille. Toisaalta empiriasta löytyy viittauksia siihen, että tuoreessa virtuaalisuhteessa, jossa osapuolet vasta tutustuvat toisiinsa, toistuvalla yhteydenpidolla, joka saattaa olla sisällöltään merkityksetöntä, voi silti olla positiivisia vaikutuksia luottamukseen. Muun muassa videopuhelussa, jossa käytettäisiin livekuvaa, pelkästään elekieli toisi huomattavaa lisäarvoa. Esimeriksi Jarvenpaa et al. (2004), viittasivat virtuaalitiimin varhaisessa vaiheessa tiheän kommunikaation lisäävän jäsenten luottamusta.

6.4 Virtuaalikommunikaation vaikutus luottamukseen

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten virtuaalikommunikaatio vaikuttaa esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen?”. Kysymykseen haettiin vastausta tutkimalla aiempaa kirjallisuutta sekä empiirisellä tutkimuksella, jonka tavoitteena oli tutkia kommunikaatiota ja luottamusta virtuaaliesimiehen ja -alaisen vuorovaikutuksessa sekä pohtia virtuaalisuuden vaikutusta näihin. Empiirisen tutkimuksen perus-

teella voidaan todeta, että virtuaalikommunikaation avulla luodaan tunnetta virtuaalisesta läsnäolosta, mikä myötävaikuttaa luottamuksen rakentumiseen.

Virtuaalityöskentelyssä fyysisen läheisyyden ollessa vähäinen läsnäolon merkitys korostuu. Tietotyössä korostuvat ihmiset ja täten virtuaalikommunikaation tavoitteena on tukea tunnetta siitä, että ruudun toisella puolella on ihminen eikä pelkkä virtuaalihahmo. Etäsuhteessa läsnäolo on välttämättömyys, jota ilman luottamus ei voi rakentua. Reaaliaikaisilla viestintävälineillä haastateltavat tukevat mm. välitöntä palautetta ja vastavuoroista kommunikaatiota, joka myötävaikuttaa läsnäolon tunteeseen. Kuitenkin luottamuksen kannalta viestintävälineen valinnalla ei ole vahvaa vaikutusta läsnäoloon eikä sitä kautta myöskään luottamukseen, koska viestintäväline ei yksistään luo läsnäoloa. Virtuaalinen läsnäolo vaatii kommunikaatiota.

Kehittyäkseen luottamus vaatii niin virallista kuin epävirallista kommunikaatiota. Esimiehen ja alaisen virtuaalityöskentelyssä korostuu työorientoitunut keskustelu, mikä on luonnollista työkontekstissa. Tätä tukee myös havainto siitä, että virtuaalikontekstissa keskustelu on jäsentyneempää, tehokkaampaa ja asiapitoisempaa. Henkilöt on palkattu suoriutumaan tietyistä tehtävistä ja täten kyvykkyyttä osoittava keskustelu myötävaikuttaa luottamukseen. Kuitenkin yksistään tehtäväorientoitunut keskustelu on virtuaalityöskentelyssä heikko tukemaan luottamuksen rakentumista ja vaatii rinnalle epävirallista jutustelua. Kommunikaatio joka pitää sisällään asioita henkilökohtaisesta elämästä auttaa tuntemaan toista paremmin ja madaltaa kynnystä olla vuorovaikutuksessa, ja nämä tekijät yhdessä edistävät luottamuksen syntymistä. Virtuaalisuhteessa luottamuksen syntymiseen tarvitaan avointa, rehellistä, vastuullista, selkeää, vastavuoroista, ja tunteet sisältävää kommunikaatiota eli käytännössä samaa mitä tarvitaan myös perinteisessä työskentelyssä. Kuitenkin virtuaalisuuden myötä kommunikaatiossa voimakkaimmin nousivat esiin avoimuus, nopeus ja vastavuoroisuus.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etäsuhteessa virtuaalikommunikaatioon ja luottamukseen kytkeytyy vahvasti virtuaalinen läsnäolo. Empirian mukaan virtuaalityöskentely perustuu täysin luottamukseen ja täten luottamus toimii kontrollin korvikkeena, missä virtuaalikommunikaatio ja virtuaalinen läsnäolo ovat keskeisissä rooleissa. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, että virtuaalista läsnäoloa

tukeva virtuaalikommunikaatio olisi yksistään riittävä luomaan sataprosenttista luottamusta virtuaaliesimies-alaissuhteeseen.

6.5 Teoreettinen kontribuutio ja käytännön hyöty

Virtuaalityöskentelyä on tutkittu laajasti aiemmassa kirjallisuudessa, mutta huomion keskipisteenä ovat olleet virtuaalitiimit (mm. Curseu et al. 2008; Gajendran & Joshi 2012; Gilson et al. 2015; Jarvenpaa et al. 1998, 2004; Järvenpää & Leidner 1999) ja harvemmin virtuaaliesimies-alaissuhteet. Myös virtuaalikommunikaatiota on tutkittu lähinnä virtuaalitiimien kontekstissa (Altschuller & Benbunan-Fich 2010; Anderson et al. 2007). Lisäksi aiemmissa tieteellisissä julkaisuissa tutkimuskohteita on tutkittu kansanvälisellä tasolla (mm. Lohikoski et al. 2016; Gajendran & Joshi 2012; Henttonen & Blomqvist 2005) jolloin merkityksellisiä taustatekijöitä ovat olleet kulttuurierot ja kielimuurit. Virtuaaliesimies-alaissuhde on tutkimusaiheena melko tuore ja on harvinaista, että aihetta lähestytään tarkastelemalla molempien osapuolten näkökulmia. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksellisesti tutkittu ainoastaan suomalaisia virtuaaliesimies-alaispareja kulttuurierojen vaikutusten välttämiseksi. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus asettaa virtuaaliesimiehiä ja virtuaalialaisia vastakkain, tuo tutkimus silti molempien näkemyksiä ja kokemuksia esille. Tämä tutkimus lisää tietoa siitä, minkälaisena virtuaaliesimiehet ja virtuaalialaiset kokevat virtuaalityöskentelyn, virtuaalikommunikaation ja luottamuksen rakentamisen virtuaalikontekstissa, jossa taustatekijät (kulttuurierot, kieli, matriisirakenteet) ovat minimitasolla. Tutkimuksessa nousee esiin, että edellä mainittujen taustatekijöiden ollessa minimitasolla, virtuaalityöskentely ei paljolti eroa perinteisestä työskentelytavasta.

Tämä tutkimus tuo esiin sen, että virtuaalityöskentelyssä virtuaalikommunikaation ja luottamuksen välille kytkeytyy vahvasti virtuaalinen läsnäolo. Kommunikaation ja luottamuksen välisestä yhteydestä löytyy monia tieteellisiä artikkeleita (mm. Lohikoski et al. 2016, Thomas et al. 2009; Zeffane et al. 2011), mutta harvemmin niiden väliseen yhteyteen on liitetty virtuaalinen läsnäolo, vaikka muun muassa Altschuller & Benbunan-Fich (2010) havaitsivat viestintäprosessin muuttujista läsnäolon vaikuttavan luottamukseen. Tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä siitä, minkälainen virtuaalikommunikaatio lisää tunnetta virtuaalisesta läsnäolosta ja sitä kautta vaikuttaa luottamuksen

syntyyn. Tämä tutkimus huomioi epävirallisen keskustelun merkittävää vaikutusta luottamuksen syntymiseen virtuaalikontekstissa, mikä tieteellisissä artikkeleissa vaikuttaa jääneen vähälle huomiolle. Empiriassa saatuja tuloksia verrataan tarkemmin tutkimusaiheen aiempaan tutkimukseen luvuissa 6.1-6.4.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja erityisesti HR- sekä viestintäosastoilla. Tutkimus lisää virtuaalisen läsnäolon merkitystä virtuaalisuhteissa ja tuo esiin keinoja, joilla voidaan vaikuttaa läsnäoloon. Tulokset auttavat ymmärtämään miksi virtuaalikommunikaatio on tärkeää ja miksi siihen kannattaa panostaa. Virtuaalityöskentelyssä esimiehet johtavat kommunikaatiolla ja täten on tärkeää tunnistaa oma viestintäkäyttäytyminen ja kehittää sitä. Sama viestintäkäyttäytyminen ei välttämättä päde kaikkiin, joten on oleellista kyetä käyttämään erilaisia viestintätapoja. Tutkimus korostaa myös virtuaalialaisen roolia luottamuksen rakentumisessa ja edesauttaa ymmärtämään erityisesti etäsuhteessa vastavuoroisuuden tärkeää merkitystä.

6.6 Kehitysehdotukset

Virtuaalityöskentely on varsin yleinen ilmiö tänä päivänä, mutta on edelleen erittäin paljon perinteisiä yrityksiä, jotka ovat vasta sallimassa etäpäiviä tai ovat siirtymässä etätöihin. Vaikka virtuaalityöskentely ei paljon eroa perinteisestä, kuitenkin on syytä huomata, että asioilla, jotka ovat perinteisessä työskentelyssä jääneet hiljaisuuteen tai piiloon on erittäin suuri painoarvo virtuaalisuudessa, mm. läsnäolo, epävirallinen jutustelu, viestintätyyli. Kommunikaatiossa rakentuu luottamus ja vuorovaikutuksen pelisäännöt.

Tänä päivänä tietoa on paljon ja erityisesti kirjoitetussa muodossa. Keskustelu on nopea ja helppo tapa välittää tietoa, mutta myös helppo tapa rakentaa toimivaa esimies-alaissuhdetta ja luottamusta. Usein yrityksissä keskitytään kehittämään esimiehiä, vaikka alaisilla on myös iso vastuu. Organisaatioiden tulisi nostaa esille esimerkiksi empiriassa nousseita alaistaitoja ja kommunikaation merkitystä. Varsinaisia koulutustilaisuuksia ei välttämättä tarvita, vaan on mahdollista järjestää esimerkiksi ajoittain ”tietoisku”-luentoja.

Virtuaaliesimiehen ja -alaisen on syytä sopia selkeät pelisäännöt toimia. Mitä yhteydenottokanavaa käytetään akuuteissa tilanteissa, minkä ajan sisällä meileihin pyritään vastaamaan ja mitä odotuksia on toisille. Pelisääntöjen avulla varmistetaan etätyöskentelyn onnistuminen ja myös luodaan tiedostamattomasti virtuaalityöskentelyn kulttuuri.

Luottamus on jatkuva prosessi ja myös kommunikaation on oltava jatkuvaa, niin virallisen kuin epävirallisenkin. Huolimatta siitä, että epävirallinen dialogi ei välttämättä onnistu niin helposti kuin virallinen, siihen on kuitenkin pyrittävä ja tehtävä siitä rutiini. Rutiinit helpottavat myös muutoksissa. Oman mukavuusalueensa ulkopuolelle on astuttava, koska mikään ei tapahdu itsestään. On mahdollista, että toisen aktiivisuus väärinymmärretään, mutta hiljaa pysyminen ei edistä mitään. Ainoastaan keskustelu vie eteenpäin.

6.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin virtuaalikommunikaation vaikutusta virtuaaliesimiehen ja virtuaalialaisen väliseen luottamukseen. Tutkittavaa aihetta lähestyttiin virtuaaliesimiesten ja -alaisten näkökulmista. Tutkimuksen perusteella pystyttiin vastaamaan sille asetettuun päätutkimuskysymykseen, mutta tutkimukseen liittyy kuitenkin joitakin rajoituksia. Ensinnäkin molemmat kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, mutta toinen niistä on perinteisempi organisaatio, jossa virtuaalityöskentely ei vielä ole niin yleistä kuin toisessa organisaatiossa, vaikka joissain yksiköissä se onkin normaali työskentelytapa. Täten se mikä on taustalla oleva yleinen työskentelytapa organisaatiossa on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Toiseksi haastattelut pyrittiin tarkoituksella toteuttamaan suuremmaksi osaksi virtuaalisesti ja ainoastaan yksi haastattelu toteutettiin perinteisesti kasvokkain. On täysin mahdollista, että kasvokkaisessa tilanteessa haastateltava ei ole uskaltanut sanoa kaikkea mitä hän olisi sanonut vaikkapa puhelinhaastattelussa. Esimerkiksi tutkijan elekieli on voinut vaikuttaa haastateltavin sanomisiin. Kolmanneksi, kuten empiriassa jo todettiin, haastateltavien oli vaikea pysyä virtuaalityöskentelyssä esimies-

alaiskontekstissa ja tarkastelu tuntui jatkuvasti siirtyvän tiimitasolle. Tämän välttämiseksi tutkijan olisi ollut suositeltavaa muistuttaa joka kysymyksen yhteydessä esimies-alaiskontekstista.

Neljäs ja ehkä tämän tutkimuksen kannalta merkittävin rajoitus oli se, että virtuaaliesimiehet saivat itse vapaasti valita ketä heidän virtuaalialaista tutkija haastattelee. Tämä johti siihen, että tutkimuksessa tarkasteltiin pelkästään LMX-teorian mukaisia korkealaatuisia suhteita (high-quality relationships/ ”in-group”). Tämä korostui erityisesti virtuaalikommunikaatiota ja luottamusta käsittelevissä osa-alueissa, jossa tarkasteltiin negatiivisuutta aiheuttavia tekijöitä. Haastateltavien negatiiviset kokemukset jäivät niukoiksi, vaikka luottamuksen ja esimies-alaissuhteen näkökulmista niillä on erittäin tärkeä merkitys. Viides rajoitus liittyy haastatteluiden vähäiseen määrään. Vaikka kahdeksan haastattelua riitti saturaatiopisteen saavuttamiseksi, olisi suurempi määrä haastatteluja suotuisampi tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään saatuja tutkimustuloksia, tutkimustulokset voivat kuitenkin toimia pohjana kvantitatiiviselle tutkimukselle.

Jatkotutkimusaiheita ajatellen olisi hyödyllistä tutkia eri taustan omaavia ja toisilleen entuudestaan tuntemattomia virtuaaliesimiehiä ja -alaisia ja tarkastella heidän suhteiden alussa olevaa virtuaalikommunikaation luonnetta ja sisältöä. Yksi esimies-alaisryhmä sisältäisi henkilöitä, jotka ovat ennen työskennelleet aina fyysisesti kasvokkain ja ovat vasta siirtymässä etätyöskentelyyn. Toisessa esimies-alaisryhmässä olisi niitä henkilöitä, jotka ovat aina ennen työskennelleet virtuaalisesti.

Tämän tutkimuksen mukaan virtuaalisuhteissa luottamuksen syntyminen edellyttää virtuaalista läsnäoloa ja olisi mielenkiintoista tutkia, mikä merkitys läsnäololla on luottamuksen kannalta lähisuhteissa. Tutkimuksessa tarkastelluissa artikkeleissa läsnäoloon viitataan paljon viestintävälineissä ja oppimiskonteksteissa. Tästä syystä olisi myös tarpeellista tutkia lisää läsnäoloa nimenomaan työelämän konteksteissa. Tämä tutkimus rajattiin suomalaisiin virtuaaliesimies-alaispareihin, mutta saman tutkimuksen voisi toteuttaa kansainvälisellä kohdejoukolla ja verrata sen tutkimustuloksia tähän tutkimukseen. Korostuisivatko samat asiat vai nousisiko esille jotakin täysin uutta?

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. Journal of Computer-Mediated Communication, 16, 1, 27-47.

Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2013). The pursuit of trust in ad hoc virtual teams: how much electronic portrayal is too much?. European Journal of Information Systems, 22, 6, 619-636.

Anders, A. (2016). Team communication platforms and emergent social collaboration practices. International Journal of Business Communication, 53, 2, 224-261.

Anderson, A. H., McEwan, R., Bal, J., & Carletta, J. (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. Computers in Human Behavior, 23, 5, 2558-2580.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. The Journal of Marketing, 54, 1, 42-58.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. The Leadership Quarterly, 13, 6, 673-704.

Aragon, S. R. (2003). Creating social presence in online environments. New directions for adult and continuing education, 100, 57-68.

Arnfalk, P., Pilerot, U., Schillander, P., & Grönvall, P. (2016). Green IT in practice: virtual meetings in Swedish public agencies. Journal of Cleaner Production, 123, 101-112.

Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. Journal of Managerial Psychology, 18, 4, 282-304.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. The Leadership Quarterly, 11, 4, 615–668.

Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. International Journal of Conflict Management, 19, 4, 297-318.

Bakar, H. A., Su Mustaffa, C., & Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. Corporate Communications: An International Journal, 14, 1, 11-33.

Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2015). A longitudinal examination of the effects of self perceived leader–member dyadic communication differentiation and perceived group member performance: Does ethnicity make a difference?. International Journal of Intercultural Relations, 47, 56-68.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations?. The Academy of Management Perspectives, 21, 1, 36-59.

Bell, R. L., & Roebuck, D. (2015). An Increasing Usefulness for Managerial Communication Research on the Main Topics of Management. Journal of Management Policy and Practice, 16, 2, 71-108.

Beslin, R., & Reddin, C. (2004). How leaders can communicate to build trust. Ivey Business Journal Online, Nov/Dec, G1, 1-6.

Bente, G., Rüggenberg, S., Krämer, N. C., & Eschenburg, F. (2008). Avatar-Mediated Networking: Increasing Social Presence and Interpersonal Trust in Net-Based Collaborations. Human communication research, 34, 2, 287-318.

Biocca, F., Burgoon, J., Harms, C., & Stoner, M. (2001). Criteria And Scope Conditions For A Theory And Measure Of Social Presence. Media interface and network design Labs. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.7.2016]. Saatavilla <URL:https://www.researchgate.net/publication/239665882>

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. Scandinavian Journal of Management, 13, 3, 271-286.

Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122, Lappeenranta.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. Journal of Management, 35, 2, 327-347.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. The Leadership Quarterly, 11, 2, 227-250.

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.

Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1994) Communication Factors and Trust: An Exploratory Study. Psychological Reports 74, 1, 33–34.

Calefato, F., Damian, D., & Lanubile, F. (2012). Computer-mediated communication to support distributed requirements elicitations and negotiations tasks. Empirical Software Engineering, 17, 6, 640-674.

Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. Organizational dynamics, 31, 4, 362-376.

Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. Corporate Communications: An International Journal, 9, 2, 89-103.

Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. European Journal of Information Systems, 16, 4, 460-478.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. Organization science, 12, 3, 346-371.

Cui, G. (2013). Evaluating online social presence: An overview of social presence assessment. Journal of Educational Technology Development and Exchange, 6, 1, 13-30.

Curseu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. Journal of Managerial Psychology, 23, 6, 628-652.

Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., & Ivanov, A. (2007). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. Interacting with computers, 19, 1, 43-56.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS quarterly, 32, 3, 575-600.

Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. Personnel review, 35, 5, 557-588.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. Organization science, 12, 4, 450-467.

Ellison, N., Heino, R., & Gibbs, J. (2006). Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment. Journal of Computer-Mediated Communication, 11, 2, 415-441.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on dead-beats and deserters in virtual teams. Journal of Computer Information Systems, 49, 4, 66-73.

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. Journal of Applied Psychology, 97, 6, 1252-1261.

Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. Omega, 32, 6, 407-424.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management, 41, 5, 1313-1337.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6, 2, 219-247.

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. Business Horizons, 50, 4, 325-333.

Gunawardena, C. N., Nolla, A. C., Wilson, P. L., Lopez-Islas, J. R., Ramirez-Angel, N., & Megchun-Alpizar, R. M. (2001). A cross-cultural study of group process and development in online conferences. Distance Education, 22, 1, 85-121.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (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.

Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. Strategic Change, 14, 2, 107-119.

Herring, S. C. (1996). Computer-mediated communication: Linguistic, social, and cross-cultural perspectives. Philadelphia: John Benjamins Publishing.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review, 15, 1, 69-95.

Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. Organization science, 14, 6, 615-632.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010) Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Karisto n Kirjapaino Oy.

Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. Organization Science, 14, 1, 81-90.

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.

Jarvenpaa, S.L., & Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. Organization Science, 10, 6, 791-815.

Jarvenpaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual knowledge networks. Organizational dynamics, 31, 4, 403-412.

Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. Information systems research, 15, 3, 250-267.

Kahai, S. S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality. Journal of Management Information Systems, 20, 1, 263-299.

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. Small Group Research, 43, 2, 130-158.

Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It Isn't Always Mutual A Critical Review of Dyadic Trust. Journal of Management, 41,1, 47-70.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kottila, M. R., & Rönni, P. (2008). Collaboration and trust in two organic food chains. British Food Journal, 110, 4/5, 376-394.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?. Journal of personality and social psychology, 89, 6, 925-936.

Kuo, E. W., & Thompson, L. F. (2014). The influence of disposition and social ties on trust in new virtual teammates. Computers in Human Behavior, 37, 41-48.

Laine M., Bamberg J., Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 29-51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. Journal of Cleaner Production, 123, 113-123.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology. Canada: John Wiley & Sons.

Lisiecka, K., Rychwalska, A., Samson, K., Łucznik, K., Ziembowicz, M., Szóstek, A., & Nowak, A. (2016). Medium Moderates the Message. How Users Adjust Their Communication Trajectories to Different Media in Collaborative Task Solving. PloS One, 11, 6 ,1-20.

Liu, Y. C., & Li, F. C. (2012). Exploration of social capital and knowledge sharing: An empirical study on student virtual teams. International Journal of Distance Education Technologies, 10, 2, 17-38.

Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Aaltonen, K., & Ala-Mursula, L. (2016). Impact of Trust on Communication in Global Virtual Teams. International Journal of Knowledge-Based Organizations, 6, 1, 1-19.

Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. Information & Management, 38, 8, 523-544.

Ma, M., & Agarwal, R. (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. Information systems research, 18, 1, 42-67.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. Journal of management, 30, 6, 805-835.

Massey, G. R., & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. European Journal of Marketing, 41, 9/10, 1146-1172.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of management review, 20, 3, 709-734.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Introduction to the special issue on trust in an organizational context. Organization Science, 14, 1, 1-4.

McKenna, K. Y., Green, A. S., & Gleason, M. E. (2002). Relationship formation on the Internet: What's the big attraction?. Journal of Social Issues, 58, 1, 9-31.

McLeod, P. L., Baron, R. S., Marti, M. W., & Yoon, K. (1997). The eyes have it: Minority influence in face-to-face and computer-mediated group discussion. Journal of Applied Psychology, 82, 5, 706–718.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 166–195). Canada: Thousand Oaks, Sage.

Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. Group Decision and Negotiation, 19, 3, 227-246.

Noreen, K. (2013). Building Trust in Communications. Next Decade, Inc. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.6.2016]. Saatavilla <URL:http://www.trustacrossamerica.com/documents/building-trust-reports/KellyCommunications.pdf>

O'Hara-Deveraux, M., & Johansen, B. (1994). Global work: Bridging distance, culture, andtime. San Francisco: Jossey-Bass.

Ollila, J., & Saukkomaa, H. (2013). Mahdoton menestys. Helsinki: Otava.

Paul, D. L., & McDaniel Jr, R. R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. MIS quarterly, 28, 2, 183-227.

Pew Internet & American Life Project. (2000). Tracking online life: How women

use the Internet to cultivate relationships with family and friends. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.6.2016]. Saatavilla <URL:http://www.pewinternet.org/2000/05/10/tracking-online-life/>

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. ACM Sigmis Database, 35, 1, 6-36.

Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. Human Resource Management Journal, 14, 3, 20-30.

Robert, L. P., & Dennis, A. R. (2005). Paradox of richness: A cognitive model of media choice. IEEE transactions on professional communication, 48, 1, 10-21.

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. Journal of business Ethics, 25, 4, 313-328.

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. Organization Science, 18, 1, 71-88.

Solomon, R. C., & Flores, F. (2003). Building trust: In business, politics, relationships, and life. Oxford University Press.

Savolainen, T., Lopez-Fresno, P., & Ikonen, M. (2014). Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships–Dynamics of Trust Deterioration and Breach. The Electronic Journal of Management, 12, 4, 232-240.

Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. Information Systems Journal, 20, 3, 267-295.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18, 4, 35-48.

Selwyn, N. (2004). Reconsidering political and popular understandings of the digital divide. New Media & Society, 6, 3, 341-362.

Spitzberg, B. H. (2006). Preliminary Development of a Model and Measure of Computer-Mediated Communication (CMC) Competence. Journal of Computer-Mediated Communication, 11, 2, 629-666.

Stoner, C.R., & Hartman, R.I. (2000). Team building: answering the tough questions. Research Technology Management, 34, 4, 12–18.

Susskind, A. M. (2015). Communication Richness Why Some Guest Complaints Go Right to the Top—and Others Do Not. Cornell Hospitality Quarterly, 56, 3, 320-331.

Thomas, G.F., Zolin, R., & Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. Journal of Business Communication, 46, 3, 287-310.

Thurlow, C., Lengel, L., & Tomic, A. (2004). Computer mediated communication: Social Interaction and The Internet. London: Sage.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. The Academy of Management Executive, 12, 3, 17-29.

Tu, C. H. (2000). On-line learning migration: from social learning theory to social presence theory in a CMC environment. Journal of Network and Computer Applications, 23, 1, 27-37.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. Management Research Review, 34, 8, 869-888.

Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. Knowledge and Process Management, 23, 1, 46-61.

Walther, J. B. (1993). Impression development in computer-mediated interaction. Western Journal of Communication, 57, 4, 381-398.

Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. Organization science, 6, 2, 186-203.

Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. Communication research, 23, 1, 3-43.

Walther, J. B. (1997). Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration. Human Communication Research, 23, 3, 342-369.

Walther, J. B., & Bunz, U. (2005). The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication. Journal of Communication, 55, 4, 828-846.

Walvoord, A. A., Redden, E. R., Elliott, L. R., & Coovert, M. D. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. Computers in Human Behavior, 24, 5, 1884-1906.

Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness Shall the Twain Never Meet?. Group & Organization Management, 32, 4, 500-517.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12, 2, 177-198.

Werbel, J. D., & Lopes Henriques, P. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. Journal of Managerial Psychology, 24, 8, 780-796.

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. Academy of management review, 23, 3, 513-530.

Willemyns, M., Gallois, C., & Callan, V. (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor–supervisee communication. International Journal of Human Resource Management, 14, 1, 117-127.

Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. Organization Studies, 29, 7, 979-1002.

Wilson, J.M., Straus, S.G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99, 1, 16-33.

Xu, B., Zhang, W., & Li, D. (2011). Copresence and its social-relational antecedents in computer-mediated communication: the case of instant messenger. International Journal of Human-Computer Interaction, 27, 10, 991-1009.

Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. International Journal of Business and Management, 6, 6, 77-87.

Zhao, S., & Elesh, D. (2008). Copresence as ‘Being With’ Social contact in online public domains. Information, Communication & Society, 11, 4, 565-583.

Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?. Organizational dynamics, 31, 4, 339-351.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

TAUSTAA:

- Kerrotko lyhyesti itsestäsi ja työtehtävistäsi
- Minkälaista sinun ja esimiehesi/alaisesi vuorovaikutus on käytännössä?

VIRTUAALITYÖSKENTELY

- Miten virtuaalinen työskentely eroaa kasvokkaisesta?
- Näettekö kasvokkain? Mitä merkitys sillä on?
- Mistä te yleensä keskustelette?
- Mitä viestintävälineitä te käytätte? Miten keskustelunne eroaa välineen mukaan?
- Kerrotko jostain onnistuneesta/huonosta virtuaalikeskustelusta?
- Mitkä tekijät rakentavat hyvää virtuaalikeskustelua?
- Mitkä tekijät liittyivät huonoon kokemukseen?

LUOTTAMUS

- Voisitko luonnehtia luottamusta esimies-alaissuhteessa? Mikä sen luottamuksen merkitys on?
- Miten virtuaalisuus vaikuttaa luottamukseen?
- Mikä lisää sinun luottamustasi virtuaalisessa esimies-alaissuhteessa? Entä laskee?
- Miten luottamus näkyy käytännössä tällaisessa virtuaaliseen kommunikaatioon perustuvassa esimies-alaissuhteessa?
- Minkälainen kommunikaatio rakentaa luottamusta?

- Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen?