



## **VIRTUAALITIIMIEN TOIMINTA JA ERITYISPIIRTEET**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatin työ

2022

Matias Junttila

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja TkT Petra Pekkanen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalous

Matias Junntila

### **Virtuaalitiimien toiminta ja erityispiirteet**

Tuotantotalouden kandityö

32 sivua, 4 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja TkT Petra Pekkanen

Avainsanat: virtuaalitiimit, virtuaalityö, etätyö, hajautettu organisaatio, virtuaaliorganisaatio

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia virtuaalitiimien toimintaa ja erityispiirteitä sekä selvittää, kuinka virtuaalitiimejä luodaan, johdetaan ja fasilitoidaan. Työssä käsitellään myös virtuaalityökaluja sekä tapoja, joilla virtuaalityötä voidaan mitata tehokkaasti ja kehittää. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena käyttäen lähteinä tieteellisiä artikkeleja sekä muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Virtuaaliorganisaatiot ovat hajautettujen organisaatioiden äärimmäisin muoto, joissa organisaatioilla ei ole lainkaan aikaan tai paikkaan sidottuja fasiliteetteja. Organisaatioiden hajautumisen ja sitä kautta virtuaaliorganisaatioiden takana merkittävimmät voimat ovat globalisaatio sekä tieto- ja asiantuntijatyön lisääntyminen organisaatioissa. Virtuaalitiimit toimivat hajautettujen organisaatioiden toiminnallisina yksikköinä ja tarjoavat mahdollisuuden monipuolisempiin sekä tehokkaampiin tiimeihin, joiden vaatimaa rakennetta sekä toimintatapoja voidaan hyödyntää koko organisaation tasolla myös perinteiseen kollokoituun tiimityöhön.

Puhtaasti virtuaaliset organisaatiot ovat edelleen suhteellisen harvinaisia perinteisiin organisaatioihin verrattuna, mutta esimerkiksi koronapandemia on osoittanut monen organisaation valmistautumattomuuden etä- ja virtuaalityöhön. Virtuaalitiimit ja erilaiset virtuaalisen työmuodot tulevat olemaan kasvava osa kaikkien organisaatioiden arkea, joten niiden hyödyntäminen tulee kasvamaan merkittäväksi eduksi.

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä

1	Johdanto.....	4
1.1	Työn menetelmät ja rajaukset .....	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	5
1.3	Työn rakenne.....	6
2	Hajautetut organisaatiomuodot.....	7
2.1	Hajautettu organisaatio.....	8
2.2	Virtuaaliorganisaatio .....	9
2.3	Virtuaalitiimit.....	10
2.4	Virtuaalitiimien jäsenten roolit ja kyvykkyydet.....	14
3	Virtuaalitiimien johtaminen ja esimiestyö.....	15
3.1	Johtaminen .....	15
3.2	Palkitseminen .....	17
3.3	Luottamus.....	17
4	Virtuaalitiimien toiminta ja kehittäminen .....	19
4.1	Virtuaalitiimien käytännön toiminnan haasteet .....	19
4.2	Virtuaalikommunikaatio ja työkalut .....	22
4.3	Virtuaalitiimien tehostaminen ja kehittäminen .....	23
5	Johtopäätökset .....	27
	Lähteet .....	29

# 1 Johdanto

Virtuaalitiimit ovat täysin sähköisesti toimivia tiimejä, joiden keskeisimpänä erityispiirteenä voidaan nähdä niiden riippumattomuus toiminnan sijainnista tai samanaikaisuudesta tiimin sisällä tai suhteessa muuhun organisaatioon. Virtuaalitiimit toimivat osana hajautettuja organisaatioita, joissa toiminta on jaettu pienempiin eri paikoissa sekä mahdollisesti eri aikaan toimiviin yksiköihin. Hajautetut organisaatorakenteet, joista virtuaaliorganisaatio on äärimmäisin muoto, ovat ajankohtainen aihe, joka vaikuttaa monen modernin yrityksen toimintaan, sillä lähes jokainen nykypäivän organisaatio on jossain määrin hajautettu. Erityisesti koronapandemia on osoittanut, että hajautetun työn muodot, kuten etä- sekä virtuaalityö ovat kasvavissa määrin osa hyvin erilaistenkin yritysten sekä organisaatioiden arkea.

Virtuaaliorganisaatioita ja niissä toimivia virtuaalitiimejä on tutkittu 90-luvulta asti (Nagel ja Dove, 1991). Hajautetun- ja virtuaalisen työn luonne on kuitenkin muuttanut muotoaan merkittävästi 2000-luvun aikana. Aikaisemmassa ajan kirjallisuudessa on keskitytty pitkälti konkreettisiin organisaatiojärjestelyihin, kun taas moderni tutkimus painottuu enemmän esimerkiksi yhteisöjen, sosiaalisten kanssakäymisten sekä yksilöiden motivaation ja käyttäytymisen tutkimukseen (Hirst, Van Knippenberg ja Zhou, 2009; Baas et al., 2013). Virtuaalitiimien jäseniltä vaaditaan merkittäviä itsensä johtamiseen ja tuntemiseen, tietotekniikkaan sekä kommunikaatioon liittyviä taitoja, sillä virtuaalitiimien johtajat ja työympäristö ylipäätään ovat kauempana virtuaalitiimin jäsenistä (Malhotra, Majchrzak ja Rosen, 2007). Globalisaatio sekä tieto- ja asiantuntijatyön lisääntyminen organisaatioissa ovat merkittäviä ajavia voimia virtuaalitiimien taustalla (Huotari, Hurme and Valkonen, 2005). Virtuaalitiimien erityispiirteet asettavat merkittäviä haasteita näiden virtuaalitiimejä sisältävien tai puhtaasti virtuaalisten organisaatioiden johtamiselle sekä työkaluille ja toimintamalleille, joiden avulla kommunikoidaan, mitataan toiminnan tehokkuutta ja johdetaan sekä kehitetään työtä. Kaikkia etätyön muotoja voidaan kutsua virtuaaliseksi työksi, mutta erityisen haastavaa on toimivan työympäristön luominen yhteistyössä ilman fyysistä kanssakäymistä (Blackburn, Furst ja Rosen, 2003; Gignac, 2005; Kokko ja Vartiainen, 2006; D’Urso et al., 2015; Vilkmann, 2016; Ruiller et al., 2018; Ben Sedrine Doghri, Bouderbala ja Nasraoui, 2020).

## 1.1 Työn menetelmät ja rajaukset

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa käytetään lähteinä kirjallisuutta, artikkeleja sekä muuta aihealueeseen liittyvää materiaalia. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on selkeyttää virtuaalitiimeihin liittyviä määritelmiä sekä käsitteitä ja siten syventyä virtuaalitiimien toimintaan ja erityispiirteisiin. Lisäksi, jotta voidaan ymmärtää virtuaalitiimien toimintaa, on hahmotettava erilaiset hajautetun organisaation muodot, joissa virtuaalitiimit toimivat. Käsitteinä sekä virtuaalitiimi että hajautettu organisaatio ovat laajoja ja niihin liittyvät termit ovat muuttuneet ajan saatossa. Työtä rajattaessa tavoitteena oli keskittyä juuri virtuaalitiimien ja niiden toiminnan näkökulmaan. Pois rajautuivat monet laajemmat teemat, kuten muutosjohtaminen.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on antaa lukijalle kattava käsitys siitä mitä virtuaalitiimit ovat ja mitkä ovat niiden erityispiirteitä. Työ jakautuu seuraaviin pää- ja osatutkimuskysymyksiin:

1. Mitä ovat virtuaalitiimit?

2. Mitkä ovat virtuaalitiimien erityispiirteitä?

2.1 Miten virtuaalitiimejä johdetaan?

2.2 Miten virtuaalitiimit toimivat käytännössä?

2.3 Miten virtuaalitiimien toimintaa tehostetaan ja kehitetään organisaatioissa?

3. Mitä hyötyä virtuaalitiimeistä on organisaatiolle?

Näillä kysymyksillä pyritään antamaan yhdessä kattava kuva siitä, mitä virtuaalitiimit ovat, miten ne toimivat ja kuinka ne hyödyttävät organisaatioita.

### 1.3 Työn rakenne

Työ rakentuu neljästä luvusta, joista ensimmäinen on johdanto, jossa kuvataan työn rakennetta ja tutkimuskysymyksiä. Toinen luku käsittelee hajautettujen organisaatioiden määritelmiä sekä käsitettä. Luku taustoittaa lukijalle, mitä ovat hajautetut organisaatiomuodot, joissa virtuaalitiimit toimiva ja miten ne eroavat perinteisistä hajautetuista organisaatioista. Luku taustoittaa myös virtuaalitiimit virtuaalisen organisaation keskeisenä työkaluna. Kolmannessa luvussa keskitytään virtuaalitiimien johtamiseen ja esimiestyöhön. Luvussa käsitellään, millaisia haasteita juuri virtuaalitiimit asettavat johtamiselle ja esimiestyölle. Neljäs luku käsittelee virtuaalitiimien käytännön toimintaa sekä erityispiirteitä ja siten laajentaa näkökulmaa sille, miten virtuaalitiimit saadaan tehokkaaksi ja toimivaksi osaksi organisaatiokokonaisuutta. Johtopäätöksissä, eli viimeisessä luvussa tarkastellaan työn lopputuloksia ja sitä, miten tutkimuskysymyksiin vastattiin.

## 2 Hajautetut organisaatiomuodot

Jotta voidaan ymmärtää, mitä virtuaaliorganisaatiot ovat, on ensin ymmärrettävä hajautetun organisaation käsite. Hajautettu organisaatio on moniulotteinen käsite, jolle on hankalaa muodostaa kaikenkattavaa määritelmää. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) mukaan kyseessä on organisaatorakenne, jossa henkilö työskentelee yhteisen tavoitteen eteen eri paikoista hyödyntäen viestintä- sekä tietoteknologiaa. Modernit organisaatiot ovat perusluonteeltaan hajautetumpia kuin koskaan aikaisemmin ja erilaiset projektit koostuvatkin usein moniammatillisista tiimeistä, joiden toiminnalle oleellista on onnistunut hajautetun työskentelyn johtaminen. (Peters ja Karren, 2009)

Virtuaalinen organisaatio syntyi, kun oli olemassa tarve harjoittaa liiketoimintaa nopeammin, innovatiivisilla ja globaaleilla markkinoilla. Samalla oli kuitenkin tarve tavoittaa potentiaaliset asiakkaat sähköisten kanavien ja internetin välityksellä. Taulukossa 1 on esitelty työssä esiintyvät keskeiset käsitteet. (D’Urso et al., 2015)

Taulukko 1. Työn keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät

Toimintamalli	Periaatteet	Luonne
Hajautettu organisaatio	Organisaatio, jossa toiminta on jaettu eri paikoissa sijaitseviin toiminnallisiin yksiköihin	Keskeisiä piirteitä ovat toiminnan yhtäaikaisuuden, maantieteellisen sijainnin, kulttuurin sekä johtamisen ja informaation eriytyminen
Hajautettu työ	Tiimit, niiden muodostamat verkostot sekä projektikonaisuuDET, jotka toimivat yhteisten tavoitteiden eteen	Keskeistä ovat itseohjautuvuuden, tietotekniikan, viestinnän sekä etävuorovaikuttamisen taidot
Virtuaaliorganisaatio	Hajautetun organisaation äärimmäisin muoto, jossa organisaatiolla ei ole lainkaan fyysisiä fasilitetteja	Hajautettujen organisaatioiden piirteet voimistuvat.
Virtuaalityö	Täysin viestintäteknologisesti tapahtuvaa hajautettua työtä ilman kasvokkaista kanssakäymistä	Hajautetun työn piirteet voimistuvat
Virtuaalitiimi	Hajautetun organisaation toiminnallinen yksikkö, joka toimii täysin virtuaalisesti.	Yksilön on hahmotettava paikansa ympäröivässä organisaatiossa ilman sen fyysistä olemassaoloa. Kasvokkaisen kanssakäymisen puuttumista kompensoidaan toiminnan kaikilla osa-alueilla.

## 2.1 Hajautettu organisaatio

Hajautuneissa organisaatioissa on kyse yhden yrityksen toimintojen ja sijaintien muodostamasta verkostosta tai useamman erillisen toimijan yhteistyönä muodostuvasta kokonaisuudesta. Hajautetun organisaation perusyksiköt muodostavat fraktaalit, eli tiimit ja niiden työstämät projektit. Muihin määrittäviin tekijöihin voidaan katsoa työn eriaikaisuus, kulttuuri erot, kielelliset rajat sekä projektien moniammatillisuus. Nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti hajaantuneisuuden määrään, luonteeseen sekä onnistuneen projektityöskentelyn tarpeisiin. Historiallisesti tekijöitä, jotka ovat luontaisesti ajaneet organisaatioita hajautumaan, ovat olleet esimerkiksi työvoiman tai erityisosaamisen niukkuus, kustannusten minimoiminen edullisempien resurssien perässä, sekä eri yritysten välisen hyötypotentiaalin maksimoiminen. (Viitala, 2005)

Nykyisellään hajautuneisuuden yleistyessä, on erityisen oleellista, kuinka hajautetun organisaation potentiaalia, fraktaaleja sekä projekteja johdetaan. Usein yksinkertainen ratkaisu on antaa erillisten yksiköiden toimia itsenäisinä kokonaisuuksina, mutta tällöin jää usein hyödyntämättä ratkaisut, toimintamallit sekä osaaminen, jotka olisivat hyödyllisiä koko organisaatiolle. Viitala (2005) toteaa, että on vahvaa näyttöä sille, että virtuaali- ja etätöiden määrä tulee kasvamaan paitsi Suomessa myös muualla maailmassa.

Hajautettu organisaatiomuoto asettaa kuitenkin erityishaasteita etenkin töiden suunnitteluun, ohjaukseen ja tiedonkulkuun, jolloin oleellista hajautetun organisaation onnistumiselle on tarve sekä halu toimia hajautetulla tavalla. Kompastuskivenä voi olla, että organisaatio ei ole perehtynyt kylliksi hajautetun toiminnan haasteisiin tai menetelmiin, sillä usein unohdetaan, että hajautuneisuus asettaa merkittäviä haasteita olemassa oleville tutuille käytännöille sekä toimintatavoille. Perinteiset menetelmät voivat, etenkin alasta riippuen, olla hyvin juurtuneita ja niiden muokkaaminen vaatii onnistunutta johtamista sekä tiimien että koko organisaation tasolla. (Viitala, 2005)



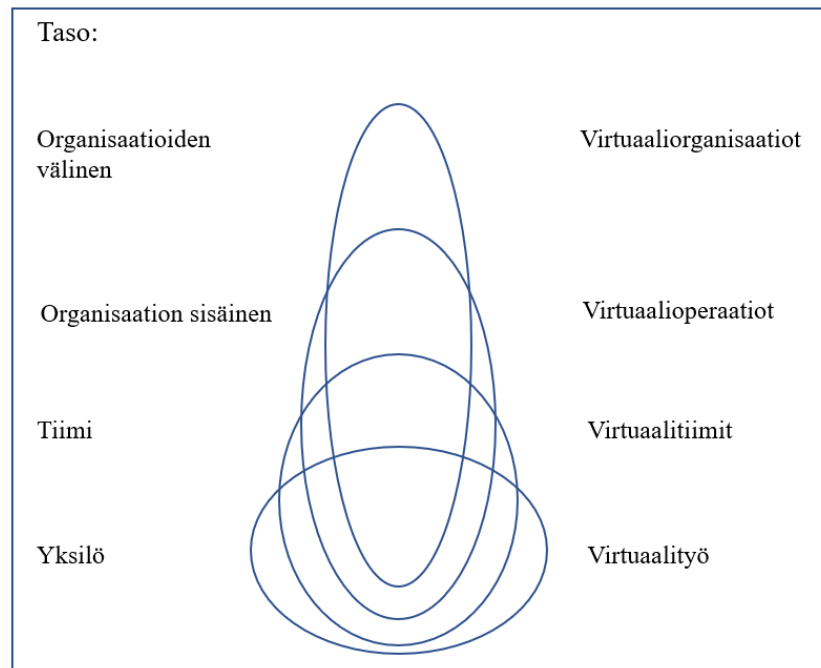
## 2.2 Virtuaaliorganisaatio

Virtuaaliorganisaatiot voidaan nähdä organisaatiohajauttamisen uloimpana kehänä, jossa toiminnan hajautus on viety niin pitkälle, että osa tai kaikki työntekijöistä työskentelevät etänä. Globalisaation, asiantuntijatyön ja moniammatillisuuden lisääntyminen ovat olleet merkittävimpiä taustatekijöitä tämänkaltaisten uudenlaisten organisaatioiden synnylle. (Huotari, Hurme ja Valkonen, 2005)

Virtuaaliorganisaatiolle on tulkinnan mukaan erilaisia määritelmiä (Malhotra, 2000). Virtuaaliorganisaatio ei siis varsinaisesti ole aina itsenäinen tai erillinen rakenne, vaan kokonaisvaltainen strategia, jonka avulla pyritään lisäämään asiakkaan vuorovaikutusta, vahvistamaan suhteita sekä tehostamaan tiedon kulkua. Määritelmän haasteellisuuden vuoksi Warner ja Witzel (2004) kokoavat tiettyjä ominaispiirteitä, jotka ovat yhteisiä kaikille virtuaaliorganisaatioille: muuntautuminen pois fyysisistä toimintamalleista tietoteknisiin malleihin, viestintäteknologian mittava hyödyntäminen, työvoiman liikkuvuus, monimuotoisuuden, joustavuuden sekä itsenäisen vastuun korostuminen.

Tällainen organisaatiomuoto tarjoaa perusluonteeltaan erilaiset mahdollisuudet ja edellytykset liiketoiminnan harjoittamiseen. Vaikutukset näkyvät erityisesti johtamisen ja projektityön tasoilla. Virtuaaliorganisaation lopullisena tavoitteena on saattaa eri sijainneissa työskentelevät yksilöt yhteiseen elektroniseen virtuaalitilaan, jossa varsinainen projektityö tapahtuu ilman, että varsinaiset tapaamiset tapahtuisivat kasvokkain. (Warner ja Witzel, 2004)

Kuvassa 1 havainnollistetaan virtuaaliorganisaatioiden toiminnan tasoja. Virtuaaliorganisaatiot ilmenevät yksilön tasolla etänä toteutettavana virtuaaliryönä, tiimitasolla virtuaalitiimeissä tapahtuvana yhteistyönä, osana laajempia virtuaalioperaatioita tai laajimmillaan eri virtuaaliorganisaatioiden muodostamana verkostona.



Kuva 1. Virtuaaliorganisaation tasot (mukaillen Skyrme, 2011)

Erilaiset organisaatiot hyödyntävät toiminnassaan erilaisia yhdistelmiä näistä virtuaalisen toiminnan tasoista ja usein organisaatioissa toimiikin rinnakkain perinteisen ja virtuaalisen organisaation komponentteja.

### 2.3 Virtuaalitiimit

Virtuaalitiimit ovat virtuaaliorganisaation toiminnallisia yksiköitä, jotka toteuttavat organisaation tehtäviä. Virtuaalisille tiimeille yhteisiä piirteitä ovat:

- Tiimeihin kuuluvilla henkilöillä on selkeästi määritelty jäsenyys (engl. membership) sekä tietoinen ymmärrys siitä, mihin suurempaan kokonaisuuteen he kuuluvat. Vaikka jäsenyys muuttuisi, tiimi pysyy kasassa. (Alderfer, 1983)
- Tiimin jäsenet toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä tavoitteet voivat olla heille annettuja tai itse rakennettuja. (Alderfer, 1983)
- Tiimin jäsenet ovat kollektiivisesti vastuussa tuloksista (Hackman, 1987)

- Tiimin jäsenet hallinnoivat yhdessä suhteitaan organisaation eri tasojen välillä (Hackman, 1987). Tiimin jäsenet voivat olla maantieteellisesti hajallaan (Johnson et al., 2002; Vartiainen, Kokko ja Hakonen, 2004)
- Tiimin jäsenet hyödyntävät pääsääntöisesti viestintäteknologiaa kasvokkaisen kanssakäymisen sijaan (Maznevski ja Chudoba, 2000; Vartiainen et al., 2004)

Puolestaan Cohen ja Gibson (2003) kertovat, että jotta tiimi on edes jossain määrin virtuaalinen ja tehokas, sen tulee toteuttaa seuraavat kolme ominaisuutta,

- Virtuaalitiimi on joukko yksilöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan, jakavat vastuun tuloksista, näkevät itsensä tiiminä ja hallitsevat kollektiivisesti suhteitaan muuhun organisaatioon ja sen ulkopuolelle,
- virtuaalitiimin jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan ja
- virtuaalitiimi kommunikoi tehtäviä suorittaessaan teknologian välityksellä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan.

Vartiainen et al. (2004) jakavat virtuaalisen työskentelyn kommunikaation samanaikaisuuden sekä sijainnin perusteella neljään kategoriaan, jotka ovat samanaikaisesti samassa paikassa tapahtuva työ, samaan aikaan eri paikassa tapahtuva työ, eri aikaan samassa paikassa tapahtuva työ ja eri aikaan ja eri paikassa tapahtuva työ

Näiden kategorioiden perusteella voidaan sanoa, että lähes jokaisen tiimin työ on virtuaalista jollain tasolla. Työn hahmottaminen näiden kriteerien avulla on hyödyllistä, sillä useimmiten tiimit hyödyntävät yhdistelmää useasta virtuaalisen työskentelyn tavasta. Lisäksi virtuaalitiimeillä voi olla yksi tai useampi johtaja yhdessä tai useammassa sijainnissa (Ale Ebrahim, Ahmed ja Taha, 2009).

Jokainen tiimi tarvitsee toimiakseen tilan. Perinteisissä organisaatioissa tämä on useimmiten yksi tai useampi fyysinen rakennus, tila, tehdas tai muu vastaava ympäristö, jonne tehtävä työ konkreettisesti sijoittuu. Samalla tilaan voidaan ajatella kuuluvan myös työpaikan muodostama sosiaalinen ympäristö, johon työntekijä sijoittuu. Virtuaalisissa tiloissa nämä konseptit yhdistyvät ja osittain korvautuvat teknologiaan perustuvilla ratkaisuilla. Tästä muodostuu merkittävästi perinteisestä työkontekstista eroava mentaalinen työtila. Tehdastyössä osat tulevat työntekijöilleen liukuhihnalla ja niille tehtävät toimenpiteet ovat ennalta määrättyjä, kun taas mentaalisisissa työskentelytiloissa yksilön on kyettävä 'kuvittelemaan' ympärillä oleva organisaatiokokonaisuus, työtehtävät sekä oma paikkansa verkostossa, jonka avulla tehtävät suoritetaan. (Vartiainen, Kokko ja Hakonen, 2004; Zofi, 2012)

Taulukossa 2 on vertailun vuoksi kuvattu erilaisia tiimityyppejä. Verrattuna perinteisiin toiminta- tai osastokohtaisiin tiimeihin, virtuaalitiimien luonne koostuu yhdistelmästä monialaisia, poikkitieteellisiä sekä itseohjautuvia tiimejä.

Taulukko 2. Erilaisten tiimityyppien kuvauksia (mukaillen Akhilesh, 2014, 142)

<b>Tiimin tyyppi</b>	<b>Tiimin kuvaus</b>
Toiminta- tai osastokohtainen tiimi	Tiimi koostuu henkilöistä, jotka toimivat saman ongelman tai tehtävän parissa samalla osastolla
Monialainen tiimi	Tiimi koostuu eri alojen asiantuntijoista, jotka toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
Poikkitoiminnallinen tiimi	Tiimi sisältää eri osasto- tai toimintakohtaisten tiimien jäseniä, jotka on saatettu yhteen ratkaisemaan ongelmaa.
Itseohjautuva tiimi	Tiimin jäsenet ottavat itse vastuuta sekä suuntaavat toimintaansa itseohjautuvasti.

Virtuaalitiimi -termiä käytetään usein kuvaamaan myös sosiaalista tai organisatorista toimintaa, mikä saattaa olla harhaanjohtavaa, kun yritetään luoda edellytyksiä virtuaalitiimin toiminnalle. Cohen ja Gibson (2003) kuvaavat oheisissa esimerkissään, miten tuotekehitys-tiimi ja verkkopohjaista oppimisympäristöä ylläpitävä tiimi, eroavat toisistaan, vaikka niitä

molempia kutsutaan virtuaalitiimeiksi. Todennäköisesti menestyvän tuotekehitystiimin suunnittelu eroaa toimivan oppimisverkoston ylläpidon suunnittelusta.

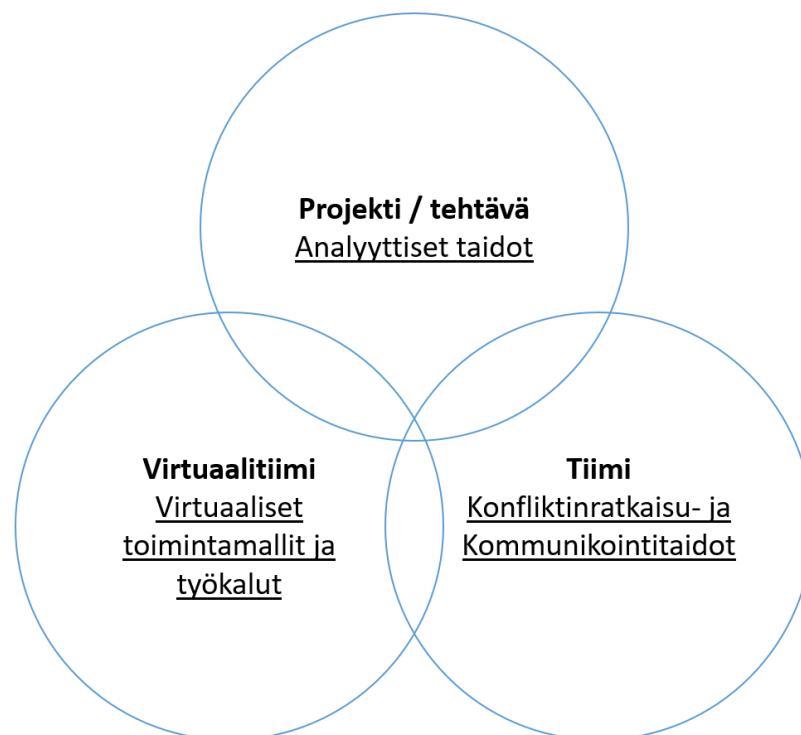
Tuotekehitystiimin tapauksessa ryhmän maantieteellisesti hajallaan olevien jäsenten välillä on selvä keskinäinen riippuvuus ja yhteinen vastuu suoritteiden tuottamisesta tiettyyn aikaan ja tietyllä hinnalla. Jäsenet käyttävät yhteisiä suunnittelutyökaluja työn tekemiseen ja sähköisiä kommunikaatoratkaisuja jatkuvaan yhteydenpitoon. Se, kuinka hyvin tiimin jäsenet koordinoivat toimintaansa, ratkaisee, onnistuuko tiimi tuomaan markkinoille uuden tuotteen.

Verkkopohjaista oppimisympäristöä ylläpitävä tiimin tapauksessa jäsenet jakavat tietoa keskenään ilman tuotoksia. Jäsenyys on vapaaehtoista, ja ihmiset liittyvät tai poistuvat keskustelusta vapaasti. Ihmiset oppivat toisiltaan, mutta tehtävien keskinäistä riippuvuutta ei ole. Jos jäsen kokee, että hän tarvitsee tietoa toiselta tiimin jäseneltä, hän todennäköisesti aloittaa sähköpostikeskustelun kyseisen henkilön kanssa.

Virtuaalitiimiä kuvataan myös eri termeillä. Ovatko maantieteellisesti hajallaan olevat tiimit samat kuin virtuaaliset tiimit? Ovatko maailmanlaajuiset tiimit, virtuaaliset monikansalliset tiimit tai monikulttuuriset tiimit vain eri nimiä samalle asialle? Kun ihmiset puhuvat virtuaalisesta yhteistyöstä, puhuvatko he työskentelystä virtuaaliryhmissä? Virtuaalitiimin määrittelyssä onkin oltava huolellinen. (Cascio ja Shurygailo, 2008)

## 2.4 Virtuaalitiimien jäsenten roolit ja kyvykkyydet

Virtuaalitiimin jäsenten valinnassa voidaan ominaisuuksia painottaa tehtävän vaatimusten mukaisesti teknisen osaamisen ja kokemuksen perusteella, jotka auttavat ongelmien analyttisessä käsittelyssä. Lisäksi valintakriteerit voivat sisältää ryhmätyötaitoihin liittyviä ominaisuuksia ja taitoja, kuten ihmissuhde-, viestintä- ja prosessityötaitoja, joista voi olla hyötyä konfliktien ratkaisemisessa. Näiden lisäksi voidaan painottaa erityisiä tietoja, taitoja ja kokemusta toimintamalleista ja työkaluista, joista on hyötyä virtuaalitiimityössä. Näiden kolmen osa-alueen välisiä suhteita ja yhtäläisyyksiä on esitetty kuvassa 2. (Blackburn, Furst ja Rosen, 2003)



Kuva 2. Projektin, tiimin ja virtuaalitiimin vaatimien taitojen sekä ominaisuuksien väliset suhteet (mukaihen Blackburn, Furst ja Rosen, 2003)

### 3 Virtuaalitiimien johtaminen ja esimiestyö

Nopea teknologian kehitys on johtanut uuteen työn paradigmaan, jossa työtä voidaan tehdä missä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on mullistanut tavan ajatella käyttäytymistä, työtä itsessään ja siitä palkitsemista. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa työntekijöiden välisen monipuolisen kommunikoinnin, jossa omaksutaan uusia yhteistyömuotoja, joissa työyhteisön jäsenet eivät välttämättä kohtaa lainkaan fyysisesti. (Doghri, Bouderbala ja Nasraoui, 2020). Aikaisemmin johtamisen tavoitteena on ollut lähinnä valvoa työntekoa. Sen sijaan moderneissa virtuaalisissa sekä hajautetuissa organisaatioissa korostuvat ennen kaikkea työtä edistävien tekijöiden mahdollistaminen, toiminnan tukeminen sekä kannustaminen. Erityisesti kommunikaation, yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtaminen voidaan nostaa keskeisiksi tekijöiksi hajautetun organisaation toimivalle johtamiselle. (Koivumäki, 2008).

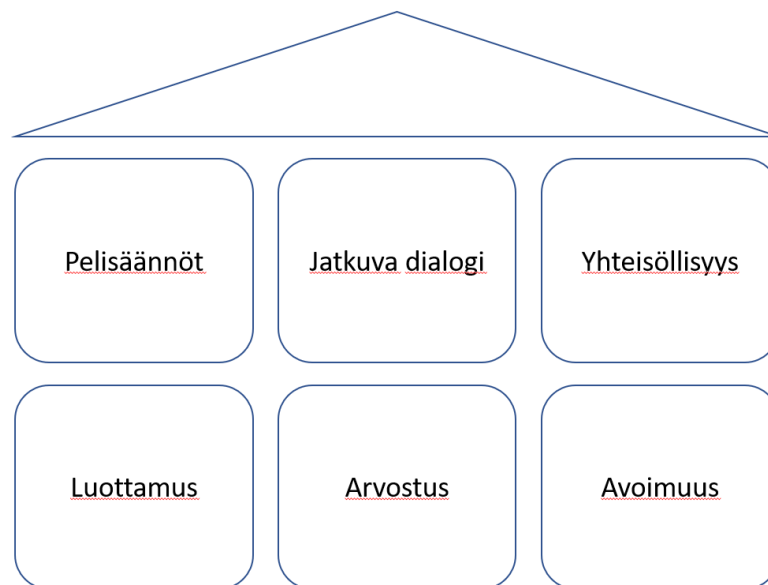
#### 3.1 Johtaminen

Duarte ja Snyder (1999) nostavat tehokkaan virtuaalitiimin johtajan neljäksi kriittiseksi kompetenssiksi kommunikaation, odotusten asettamisen, resurssien kohdentamisen sekä toivotun käyttäytymisen mallintamisen (engl. behavioral modelling). Virtuaalitiimit, joiden jäsenet ovat sekä toiminnallisesti eriytyneitä että maantieteellisesti hajallaan, mutta joiden työn tulokset ovat riippuvaisia koko tiimin panoksesta, asettavat haasteita johtamiselle. Malhotra et al. (2007) tunnistivat tutkimuksessaan kuusi tekijää, joilla virtuaalitiimien johtamista voidaan arvioida ja kehittää:

- Kuinka johtajat luovat ja ylläpitävät luottamusta viestintäteknologian avulla
- Kuinka johtaja varmistaa, että hajautettua monimuotoisuutta ymmärretään ja arvostetaan
- Kuinka hallitaan virtuaalisen työn kulkua
- Kuinka johtaja hyödyntää teknologiaa seuratessaan tiimin tehokkuutta

- Kuinka johtaja parantaa yksittäisten virtuaalitiimin jäsenten näkyvyyttä tiimissä ja sen ulkopuolella
- Kuinka johtaja edistää yksittäisten jäsenten hyötymistä virtuaalitiimistä

Vilkman (2016) määrittelee etäjohtamisen kulmakiviksi (kuva 3) luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden. Suurimman haasteen virtuaalisessa organisaatiossa muodostaa luottamus. Luottamuksella voidaan esimiesnäkökulmasta tarkoittaa sitä, ettei aina tarvitse varautua pahimpaan. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa tarkkaan määritellyt säännöt ja ohjeistukset ovat tarpeettomia. On oleellista tiedostaa, että luottamusta väärinkäyttävät yksilöt ovat marginaalissa, eikä ole järkevää uhrata enemmistön motivaatiota ylikontrolloimalla vähemmistön vuoksi.



Kuva 3. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman, 2016)

Arvostus saatetaan mieltää usein jopa itsestänselvyydeksi. Usein tilanteisiin suhtaudutaan arvostuksen sijaan arvostelemalla, mikä saattaa tapahtua huomaamatta. Oleellinen näkökulmanmuutos olisi ratkaisukeskeisempi lähestymistapa, jossa asioista löydetään hyviä puolia ja etenkin suuntaviivoja eteenpäin. Tämä lähestymistapa edistää kehittymistä sekä onnistumista. Arvostus muodostaa selkeän etäjohtamisen perustan, sillä usein hajautetusti työsken-



televät voivat kokea saavansa liian harvoin sosiaalista tukea työyhteisöltään sekä esimieheltään. Tärkeäksi koettavuuden tunne vähentää työn kuormittavuutta, lisää työmukavuutta ja on siten merkittävä voimavara ja näin ollen työhyvinvoinnin edistäjä.

Tehokkain tapa osoittaa arvostusta ja parantaa virtuaalitiimin suorituskyykyä on asettaa tavoitteet ja mittarit tiimin suorituskyyvylle sekä liittää palkkiot koko tiimin menestykseen, koska se yhdistää tiimin jäseniä ja konkretisoi saavutettuja tuloksia (Mohrman, Mohrman ja Lawler, 1992). Jotta palkitseminen olisi toimivaa, on oltava selkeät tavoitteet, hyväksytyt mittarit ja kunnollinen palaute tiimin suoriutumisesta (Abosch ja Reidy, 1996). Suorituskyyvyn arviointi tarjoaa myös tilaisuuden itse-, vertais- sekä tarvittaessa asiakasarviointeihin.

### 3.2 Palkitseminen

Tiimin suorituksia voidaan palkita kolmella tavalla. Palkkiot voidaan sitoa joukkueen suoriutukseen käyttämällä palkankorotuksia. Tiimeille voidaan jakaa kertapalkkioita erinomaisen suorituskyyvyn tunnustamiseksi. Voidaan käyttää voitonjakosuunnitelmaa, joka on mukautettu vastaamaan tiimin suorituskyykyä. Palkitseminen on haasteellisinta erityisesti monikansallisissa- ja monialayrityksissä. Kaksi ensimmäistä palkitsemistapaa ovat luultavasti sopivampia monikansallisten ja monialaisten yritysten virtuaalitiimeille, sillä ne eivät vaadi merkittäviä muutoksia tyypilliseen yrityksen palkanmaksujärjestelmään. Joissakin tapauksissa ei haluta antaa samankokoisia palkkioita kaikille tiimin jäsenille. Erilaisten palkkioiden maksaminen yksittäisille tiimin jäsenille saattaa heikentää yhteistyötä ja yhteistä työtä, erityisesti jos virtuaalitiimin jäsenten yhteisillä ponnisteluilla on suuri merkitys koko tiimin tulokseen eikä yksilön suorituskyykyä ole mahdollista mitata tarkasti. (Lawler III, 2003)

### 3.3 Luottamus

Avoimuus sitoutuu vahvasti luottamukseen ja voidaankin nähdä yhtenä luottamuksen edistämisen työkaluna. Konkreettisesti avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä toiminnan kaikilla tasoilla, kuten kommunikaatiossa, yhteistyössä sekä päätöksenteossa. Yksilön näkökulmasta

on oleellista, että kommunikaatio saavuttaa kaikki osapuolet muuntumattomana sekä sitä, että kaikenlaisia asioita voidaan ottaa puheeksi tulematta tyrmätyksi. Tästä konseptista käytetään nimitystä kommunikaation yhteisöllisyys. Luonnollisesti perinteisen ja etäjohtajuuden välillä on yhtäläisyyksiä, mutta etäjohtamisessa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen. Modernin tietotyön parissa työskentelevä virtuaalitiimi ei menesty enää ainoastaan asioiden johtamisella. (Vilkman, 2016)

Johtaminen on avainasemassa virtuaalitiimien muodostusprosessissa. Johtajien tehtävänä on siis luoda toimiva ympäristö rakenteen, tavoitteiden sekä selkeiden toimintatapojen kautta. Virtuaalitiimeillä on valtavaa potentiaalia monimuotoisuuteen ja erilaisiin toimintatapoihin, mikä tarkoittaa, että johtajan on taattava tiimin jäsenille tarpeellinen tuki sekä koulutus, joka mahdollistaa tiimin yhteistyön ja kommunikaation toimivuuden. Tehokkaalla virtuaalitiimin johtajalla tulee myös olla työkalut ja järjestelmät ryhmän käyttäytymisen seurantaan sekä yhteisesti sovitut toimintamallit teknisten, inhimillisten tai muiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. (Patel et al., 1999; Vroman ja Kovacich, 2002)

## 4 Virtuaalitiimien toiminta ja kehittäminen

Virtuaalitiimin muodostaminen alkaa ihmisistä, jotka eivät välttämättä ole aikaisemmin edes tavanneet tai tunne toisiaan. Tiimityön käynnistämistä voidaankin kuvata prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheessa on toisiinsa varautuneesti suhtautuva ryhmä työntekijöitä, joiden vuorovaikutus on vähäistä, eikä tiimin toimintaa tunneta. Tämä saattaa aiheuttaa jännitteitä ja epävarmuutta tiimin sisällä. Alkuvaiheessa tiimin sisälle saattaa lisäksi muodostua esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutustaustan perusteella ryhmiä, joiden välille voi syntyä jännitteitä. Tällöin onkin tärkeää puuttua ongelmiin ja luoda myönteinen työilmapiiri yhtenäisyyden varmistamiseksi. Luomalla tiimin toimintaa tukevat säännöt tiimin tehokkuus ja tulokset kehittyvät edelleen. (Marks et al., 2002)

### 4.1 Virtuaalitiimien käytännön toiminnan haasteet

Virtuaalitiimit voivat olla joko suuria onnistumisia tai synkkiä epäonnistumisia – tai mitä tahansa näiden väliltä. Hyvin suunnitellut, toteutetut ja johdetut virtuaalitiimit voivat valjastaa resursseja kaikkialta maailmasta ratkaistakseen ongelmia, palvellakseen asiakkaita tai kehittääkseen uusia tuotteita. Mutta virtuaalitiimit voivat myös epäonnistua, jos ei kiinnitetä riittävästi huomiota tiimin ja sen tehtävien suunnitteluun, tukemiseen ja johtamiseen. Virtuaalitiimit lisäävät sekä tiimityön etuja että kustannuksia, minkä vuoksi on tärkeää luoda edellytykset tehokkaalle virtuaaliselle tiimityölle. Useimmiten virtuaalisen työskentelyn haasteet liittyvät teknologiaan, käyttäjien huomioimiseen, ryhmän toimivuuteen sekä ihmisten muuntautumiskyvyn rajoitteisiin liittyen hajautettuun työhön (Humala, 2007). Usein huomaamattomana haasteena kohdataan virtuaalisten mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen. (Cohen ja Gibson, 2003)

Moniammatillisten virtuaalisten tiimien jäsenet joutuvat kamppailemaan mahdollisesti ristiriitaisten vaatimusten kanssa. Virtuaalisten tiimien mahdollistama moniammatillisuus lisää näkökulmien monipuolisuutta, mikä puolestaan parantaa tiimin synergiaa. Kuitenkin muiden

tiimin jäsenten motiivien ja tarkoitusten ymmärtäminen on jatkuva haaste kaikessa tiimityöskentelyssä, mikä korostuu etenkin virtuaalitiimeissä kasvokkaisen kommunikaation puutteen vuoksi. (Guribye, Andreassen ja Wasson, 2003)

Organisaatioissa toimii useimmiten monia virtuaalisia tiimejä samanaikaisesti. Siksi on oleellista, että on olemassa standardisoituja toimintamalleja kaikille tiimeille. Näin vähennetään tiimin muodostuksessa syntyvää kitkaa sekä muodostamiseen kuluva-aikaa. Duarte ja Snyder (2006) antavat esimerkeiksi yhteisistä käytännöistä:

- Selkeät säännöt ja odotukset liittyen käytettävään teknologiaan
- Selkeä määritelmä sille, mitä työn tehokas toteuttaminen tarkoittaa
- Yhteinen sopimus tiimin rooleista, mikä sisältää tiimin yhteiset odotukset ja tavoitteet
- Selkeä projektisuunnitelma, joka sisältää aikataulun jokaisen tiimin jäsenen tehtäville.
- Dokumentointi- ja raportointijärjestelmät, joiden avulla projektia voidaan seurata ja sen päätyttyä arkistoida

Monet näistä hyväksi todetuista käytännöistä ovat täsmälleen samoja kuin perinteisille tiimeille. Virtuaalisten tiimien työskentelyssä toimintatapojen sekä tavoitteiden selkeys kuitenkin korostuu. Perinteisissä tiimeissä pienet epäselkeydet voidaan selvittää jatkuvasti kasvokkain tapahtuvan rennon keskustelun kautta, mutta vastaavasti virtuaalisilla tiimeillä tätä mahdollisuutta ei ole ainakaan samalla tavalla. Tämän takia virtuaalitiimit tarvitsevat kattavammin määritellyn suunnitelman rakenteelleen.

Tuckmannin ja Jensenin (1977) määrittelemistä tiimin kehityksen perinteisistä vaiheista (muotoutuminen, kuohunta, normiutumisen sekä tehtävän suorittaminen), kuohunta sisältyy tiimin muodostumisen muihin vaiheisiin tai jää kokonaan pois (Johnson et al. 2002). Tämä

voi johtua siitä, että virtuaaliset tiimit ovat usein enemmän tehtävä- ja vähemmän persoona-  
oientoituneita kuin perinteiset tiimit. Myös ennalta määritellyt kommunikaatiotavat ja ra-  
kenteet auttavat ennaltaehkäisemään konfliktien syntyä ja auttavat niiden ratkaisemisessa.  
Lisäksi hyvin rakennetuilla virtuaalitiimeillä on parhaimmillaan vähemmän epäselvyyksiä  
siitä, miten työtä tehdään. (Berry, 2011)

Virtuaalitiimien olemassaolo luo organisaatioon uusia hallinnollisia haasteita. Vaikka virtu-  
aalitiimit ovat aivan yhtä lailla sosiaalisia systeemejä siinä missä perinteiset tiimitkin, niiden  
työprosessit ovat hyvin integroituneita sähköisiin järjestelmiin. Virtuaalisissa tiimeissä  
esiintyy myös perinteisiä tiimejä enemmän monimuotoisuutta, koska niihin on helpompi in-  
tegroida eri toimintoja, ammatteja, organisaatioita, maita sekä kulttuureja (Griffith, Sawyer  
ja Neale, 2003). Teknologinen integraatio, monimuotoisuus ja kommunikaation asynkroni-  
suus muodostavat perinteisistä tiimeistä poikkeavia lisäaskeleita virtuaalitiimien johtami-  
seen. Jos virtuaaliset tiimit ovat huonosti suunniteltuja tai johdettuja, tiimin dynamiikka voi  
olla heikkoa ja pahimmillaan koko tiimi voi epäonnistua. Organisaatioiden tulee siis luoda  
virtuaalitiimille toimivat olosuhteet. Virtuaalitiimien epäonnistuminen onkin usein seurausta  
huonosta johtamisesta, eikä niinkään teknologiasta tai muista tekijöistä. (Berry, 2011)

Jameson (2007) kertoo, että virtuaalinen vuorovaikutus koetaan usein puutteellisena verrat-  
tuna perinteiseen kasvokkaiseen kanssakäymiseen. Kuitenkin kyse voi olla enemmänkin  
siitä, että virtuaalista kommunikaatiota verrataan perinteiseen kommunikaatioon sen sijaan,  
että verrattaisiin vuorovaikutustilanteiden tehokkuutta tai tuloksia. Sosiaalisten suhteiden  
luonti voi olla vaikeaa tai ainakin hitaampaa virtuaalisissa ympäristöissä (Walther, 1995).  
Kuitenkin tietyissä tehtävissä sosiaalisten suhteiden vähempi paino voi luoda enemmän teh-  
täväorientoituneen ympäristön ja siten parempia tuloksia. Johnson et al. (2002) ilmaisevat,  
että virtuaalitiimien jäsenet käyttävät huomattavasti vähemmän aikaa sosiaalisiin tehtäviin,  
mutta siitä huolimatta sijoittuvat korkealle kanssakäymistä mittaavissa tilastoissa perinteis-  
iin tiimeihin verrattuna. (Berry, 2011)

## 4.2 Virtuaalikommunikaatio ja työkalut

Virtuaalisen ja perinteisen työn selkein ero on kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen ja kommunikaation puute. Kommunikaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa välitetään tietoa, sen tarkoitusta ja osapuolten välistä ymmärrystä. Kommunikaatio on keskeisin lähtökohta sille, että organisaatio toimii, sillä kommunikaatio toimii perustana yhteistyölle, päätöksenteolle ja lopulta tavoitteiden saavuttamiselle (Flanagin ja Waldeck, 2004).

Virtuaalitiimit hyödyntävät asynkronisia viestintäteknologian ratkaisuja (CMAC, computer-mediated asynchronous communication). Nämä ratkaisut mahdollistavat usean rinnakkaisen kommunikaatiokanavan, johon samanaikaisesti osallistuu useita tahoja verrattuna perinteiseen kommunikaatioon, jossa jokaisen on odotettava omaa vuoroaan (Berry, 2011). Tämä mahdollistaa osaltaan sen, että tiimin jäsenet pystyvät parhaimmillaan ilmaisemaan ajatuksensa kokonaisina, ilman muiden jäsenten aiheuttamia keskeytyksiä, silloin kun se heille parhaiten sopii (Cappel ja Windsor, 2000). Sähköisissä viestintäratkaisuissa kuitenkin menetetään kasvokkaisen viestinnän sisältämiä vihjeitä (engl. cue). Suullisen viestinnän vihjeet kuten äänenpaino, intonaatio, ilmeet ja eleet auttavat kuulijaa tulkitsemaan kommunikaatiota ja niiden puute lisää väärinymmärtämisen mahdollisuutta virtuaalisen viestinnän kontekstissa (Sproull ja Kiesler, 1991).

Viestintäteknologisia ratkaisuja on useita Skypestä ja Teamsista Zoomiin ja Slackiin. Kaikessa virtuaalitiimien viestinnässä on kuitenkin aina kaksi haastetta: Tiedon lähettäminen niin, että viesti huomataan ja palautteen kerääminen. Tiedon lähettäminen vaatii viestin sisällölle sopivimman viestintäteknologian. Rutiinitietojen jakamiseen riittää pelkkä sähköposti tai asiakirjan tallettaminen jaettuun työtilaan. Monimutkaisen ongelman ratkaiseminen vaatii monipuolisemman viestintävälineen, kuten esimerkiksi konferenssipuhelun. Haasteellisissa tilanteissa tarvitaan videoneuvottelua, jossa sekä viestin sisältö että osallistujien mielialat voidaan jakaa reaaliaikaisen videokuvan välityksellä.

Virtuaalisen tiimin jäsenille palautteen saaminen voi olla haastavaa. Kasvotusten tapaamisissa tiimin jäsenet saavat palautetta jaetuista tiedoista, ilmeistä, kehonkielestä ja monista muista hienovaraisista signaaleista. Virtuaalitiimeissä visuaalisiin vihjeisiin perustuvaa palautetta voi olla vaikea tulkita tai sitä ei ole ollenkaan. Jos virtuaalitiimin jäsen ei saa palautetta tiimikavereilta, hän voi kokea sen jopa rangaistuksena, vaikka syy voi olla tilapäinen häiriö kommunikaatiovälineissä. Virtuaalitiimin jäsenten pitääkin osata tulkita tiimitovereidensa lähettämiä signaaleja ja väärinkäsitykset tai muut haasteet kuten kieli- ja kulttuurimuurit tulee selvittää kahdenkeskisissä keskusteluissa. Viestintätaidot, kuten viestintävälineiden käyttö tiedon välittämiseen sekä palautteen tulkitseminen, ovat tärkeitä menestyskijöitä virtuaalisen tiimin jäsenille. (Blackburn, Furst ja Rosen, 2003)

Virtuaalinen organisaatorakenne mahdollistaa esteettömän viestinnän sosiaalisessa mediassa. Virtuaaliorganisaatiot sopivatkin hyvin sosiaalisen median prosessien tehostamiseen ja ylläpitämiseen. Sosiaalisen median alustat auttavat luomaan nopeammin ja parempia ideoita. Tästä syystä erityisesti luovat alat hyötyvät sosiaalisesta mediasta, sillä se mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa globaalisti. Tällä vuorovaikutuksella on suora yhteys yrityksen organisaatorakenteeseen, strategiaan ja suorituskykyyn. Tämän vuorovaikutuksen takia globaalit organisaatiot muuttuvat entistäkin läpinäkyvimmiksi suhteessa tavarantotoimittajiin ja muihin toimijoihin. Sosiaalisen median prosessit tukevat myös verkostoitumista helpottamalla tiedonkulkua. (D'Urso et al., 2015)

#### 4.3 Virtuaalitiimien tehostaminen ja kehittäminen

Suuri osa nykyisestä tiimien tehokkuutta koskevasta tutkimuksesta on peräisin perinteisestä pienryhmävuorovaikutuksesta. Koska teknologia vaikuttaa merkittävästi virtuaalitiimityön luonteeseen, ei ole tarkoituksenmukaista käyttää perinteisen tiimityön mittareita virtuaalitiimin tehokkuuden arvioimiseen. Virtuaalitiimien tehokkuutta voidaan arvioida monilla erilaisilla menetelmillä. Tehokkuutta voidaan arvioida tarkastelemalla joko objektiivisia raportteja, jotka edustavat mitattua tietoa, tai subjektiivisia havaintoja, jotka mittaavat tiimin laatutasoa. Toisaalta tehokkuutta voidaan arvioida myös tiimin prosessien perusteella. Virtuaalitiimien tehokkuutta kannattaa analysoida metanäkymän kautta, jossa tiimin tulokset

kuten esimerkiksi tehokkuus, vaikuttavuus ja tyytyväisyys riippuvat tiimin vuorovaikutuksesta työssään, tiimin kokouskäytännöistä (esim. tiimin koko, läheisyys, kokoonpano, yhteenkuuluvuus jne.), tehtävistä (esim. ideoiden luominen, päätöksenteko, tehtävän monimutkaisuus jne.), kontekstista (esim. organisaatiokulttuuri, aikapaine, palkitsemisrakenne jne.) sekä teknologiatekijöistä, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan (Lurey ja Raisinghani, 2001; Volkoff, Chan ja Newson, 1999)

Lureyn ja Raisinghanin (2001) mukaan tiimin tehokkuutta arvioitaessa tulee huomioida lisäksi oheiset kolme peruskriteeriä. Ensimmäinen ja tärkein kriteeri on tiimin tuottavuus. Toisena kriteerinä on tiimin kyky oppia uutta ja parantaa toimintaansa, mikä ylläpitää tiimin kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Kolmas kriteeri liittyy siihen, missä määrin tiimin vuorovaikutus tarjoaa tyytyväisyyttä yksittäisille jäsenilleen. Tuottavuus liittyy tiimin suoritukseen eli siihen, missä määrin tuotos, tuote tai palvelu täyttää sille asetetut vaatimukset. Nämä tavoitteet on asettanut joko työnantaja, jolloin yritys itse arvioi tuloksen, tai niitä arvioidaan tuotteen tai palvelun vastaanottavan asiakkaan toimesta. Tiimin tehokkuuden arvioinnista vastaa tällöin ulkopuolinen taho. Tällöin tarkastellaan objektiivista mittaria, kuten todellista tuotannon määrää, jota voidaan käyttää osoittamaan tiimin tehokkuutta. Vaihtoehtoisesti voidaan arvioida myös tuotteen tai palvelun laatua. Kyky oppia uutta ja parantaa toimintaa perustuu työn tekemisen prosesseihin, eikä työn lopputulokseen. Jäsenten vuorovaikutus ja tyytyväisyys on myös prosessimuuttuja, joka liittyy enemmän ryhmän jäseniin ja mittaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Sosiaalisena verkostona tiimillä on keskinäinen lisävastuu määrätyn tehtävän suorittamisen rinnalla omasta hyvinvoinnistaan. Tiimin on huolehdittava jäsenistään ja tarjottava myös mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen ja kasvuun. (Volkoff, Chan ja Newson, 1999; Hsu ja Lin, 2008)

Tiimi ei voi olla tehokas, jos ryhmän jäsenet eivät ole tyytyväisiä ryhmän toimintaan. Työnantajat ovat huolissaan, siitä, että siirryttäessä tiimiorganisaatioon työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan heikkenee johtuen vaatimuksista ja stressistä tiimityössä. Samalla työntekijät kokevat epävarmuutta siitä, kuinka he pärjäävät virtuaalisessa ympäristössä. Vaikka tiimin jäsenten tehokkuusnäkemysten ja yrityksen standardien tai muiden tehokkuutta mit-



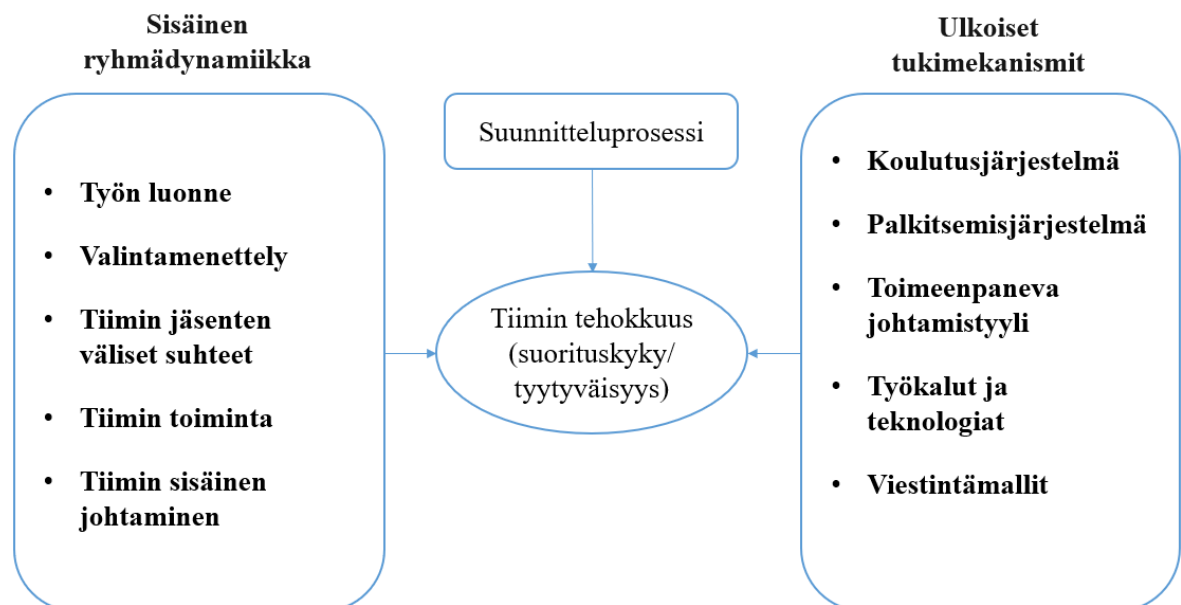
taavien mittareiden välillä ei välttämättä ole täydellistä korrelaatiota, tiimin jäsenten mieliteiden kuuleminen on tärkeää arvioitaessa tiimin tuottavuutta. Tyytyväisyys puolestaan koostuu tiimin jäsenten näkemyksestä siitä, miten työprosessin aikana tehdyt päätökset vaikuttavat lopputulokseen (Chidambaram 1996). Powell, Piccoli ja Ives (2004) vahvistavat tiimin suorituskyvyn sekä tyytyväisyyden ajankohtaisimmiksi muuttujiksi virtuaalitiimien tehokkuuteen liittyvissä tutkimuksissa. Molempiin näistä muuttujista vaikuttaa merkittävästi johtaminen (Webster ja Staples, 2006). (Mohrman, Mohrman ja Lawler, 1992)

Organisaatioiden on huomioitava sekä prosessit että tulokset arvioidessaan virtuaalitiimin suorituskyyä. Kasvokkain tapahtuvan tiimin suorituskyvyn mittaamiseen käytetyt menetelmät sopivat monilta osin myös virtuaalitiimien suoritusten mittaamiseen ja usein muodostavatkin perustan virtuaalisen tiimin suorituskyvyn mittaamiselle. Suorituskyvyn mittaamisen tulee liittyä molemmissa ympäristöissä yrityksen strategiaan sekä tiimille asetettuihin tavoitteisiin, joita mitataan virtuaalitiimin kriittisten menestystekijöiden avulla. Tulosten avulla voidaan arvioida toiminnan tehokkuuden lisäksi virtuaalitiimin valmennuksen onnistumista. Kysymykset, kuten mitä, miten, miksi ja milloin suorituskyyä mitataan, eivät juurikaan eroa kasvokkain työskentelevien ja virtuaalitiimien välillä. Eroja on kuitenkin siinä, miten kasvokkain työskenneltäessä voidaan tarkkailla läheisemmin kollegoiden ja alaisten suorituksia. Kasvokkain työskenteleviä tiimejä verrataan yleensä muihin samankaltaisiin organisaatioihin. Näitä rajoitteita ei pääsääntöisesti ole virtuaalitiimeissä, mikä mahdollistaa monipuolisemman vertailun. Virtuaalitiimien suorituskyymittareiden tuleekin sisältää yksilöllisen suorituskyvyn lisäksi myös yksilön panos koko virtuaalitiimin suoritukseen, sopeutumiskyky muuttuviin työolosuhteisiin sekä kyky hankkia ja jakaa tietoa. (Blackburn, Furst ja Rosen, 2003)

Virtuaalitiimien kannalta tehokkuuden parantaminen tarkoittaa virtuaalitiimien luonnostaan mahdollistamien etujen hyödyntämistä. Virtuaalitiimit antavat organisaatioille mahdollisuuden ylittää ajallisia ja maantieteellisiä rajoja (Kanawattanachai ja Yoo, 2002). Solomon (2001) havainnollistaa, kuinka virtuaalitiimit voivat ”seurata aurinkoa” työskentelemällä käytännössä kellon ympäri. Virtuaaliset tiimit ovat myös kustannustehokkaita perinteisiin tiimeihin verrattuna, sillä esimerkiksi matkustamisen ajalliset ja taloudelliset kustannukset,

synkronisiin perinteisiin tiimeihin verrattuna, ovat minimaaliset. Asynkroniset työskentelymuodot mahdollistavat eri tehtävien ja vaiheiden yhtäaikaisten suorittamisen, joka luonnollisesti lisää organisaation tehokkuutta (Gibson ja Cohen, 2003). Virtuaalisten tiimien suorituskykyä on usein helpompaa mitata perinteisiin tiimeihin verrattuna, sillä suurempi osa tiimin prosessista ja kommunikaatiosta on arkistoitu sähköisesti. Tätä kautta tehtävä työn laadun mittaaminen on todennäköisemmin tarkempaa kuin satunnaisten havaintojen kautta tehtävä arviointi. Virtuaalinen ympäristö tehostaa myös vertaisarvioinnin suorittamista, sillä persoonallisuus tai työtehtäviin liittymättömät tekijät ovat vähäisempiä. Tällöin arviointi perustuu konkreettisemmin saavutettuun lopputulokseen. (Berry, 2011)

Kuvassa 4 on havainnollistettu virtuaalitiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka koostuvat virtuaalitiimin suunnitteluprosessista ja sisäiseen ryhmädynamiikkaan vaikuttavien tekijöiden lisäksi ulkoisista tukimekanismeista. Perinteisiä tehokkuuden mittareita, kuten tuottavuus tai laatu, voidaan määrittää ainoastaan jälkikäteen, mutta arvioimalla tiimin prosesseja ja toimintaa, on mahdollista mitata myös vasta perustettujen virtuaalitiimien kehitystä.



Kuva 4. Malli tiimin tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä (mukaillen Lurey ja Raisinghani, 2001)

## 5 Johtopäätökset

Virtuaalitiimit ovat täysin etänä ja sähköisesti työskenteleviä toiminnallisia yksiköitä, joita yhdistävät toiminnan ajallinen ja maantieteellinen hajautuminen. Virtuaalitiimin jäsenet jakavat vastuun yhteisistä tuloksista, näkevät itsensä tiiminä ja hallitsevat kollektiivisesti suhteitaan muuhun organisaatioon. Virtuaalisella ja perinteisellä työllä on paljon luontaisia yhtäläisyyksiä. Kuitenkin virtuaalisen työn erityispiirteet työn muodoissa, ajoituksessa sekä tiimien monimuotoisuudessa asettavat uniikkeja haasteita työn suorittamiseen ja hallintaan. Onnistuneille virtuaalitiimeille edellytyksenä ovat perinteisiä tiimejä kattavammat standardisoidut toimintatavat, oikeat työvälineet, sekä johtamisen asenne, jossa yhdistyvät luottamus, innovatiivisuus sekä avoin kommunikaatio.

Täysin puhtaasti virtuaaliset organisaatiot ovat harvinaisia, mutta huomataan, että virtuaalitiimit ja virtuaalisen työn muodot ovat osa lähes jokaisen modernin organisaation toimintaa. Lisäksi onnistuneisiin virtuaalitiimeihin liittyvät ratkaisut ja toimintatavat tukevat osaltaan organisaatiota kokonaisuutena standardisoimalla kommunikaatiota ja luomalla selkeitä suuntaviivoja sille, miltä kunkin organisaation virtuaalinen komponentti näyttää. Koronapandemia osoitti konkreettisesti monen yrityksen ja organisaation valmistumattomuuden virtuaali- ja etätyöhön. Tapahtuneen harppauksen jälkeen on nähty, että sekä virtuaali- että etätyö luovat organisaatioissa uusia mahdollisuuksia, joita ei aikaisemmin ole hyödynnetty. Virtuaalityö ja virtuaalitiimit ovat tulleet jäädäkseen, joten on oleellista, että jokainen organisaatio löytää työkalut valjastaa niitä. Virtuaalityö tulee tuskin koskaan korvaamaan täysin perinteistä kasvokkain tapahtuvaa työtä, mutta sen sijaan tulee kasvavissa määrin olemaan arkea sen rinnalla. Virtuaali- ja perinteisten tiimien yhteensovittaminen sekä uusien sopivien tehokkuutta mittaavien järjestelmien implementointi ovat avainasemassa menestyksekkääseen virtuaalitiimien hyödyntämiseen.

On myös tiedostettava, että kaikki yksilöt eivät sovellu etätyöhön tai virtuaalitiimeihin. Virtuaalinen työskentely vaatii ihmiseltä erityisvahvuuksia, kuten vahvaa tehtäväorientoituneis-

suutta sekä itsenäisyyden, stressin ja epävarmuuden sietokykyä, jota kaikilta ei löydy. Oleellista on huolehtia työmuotojen sopivuudesta yksilöille ja sitä kautta työn sekä arjen tasapainosta ja työhyvinvoinnista kokonaisuutena. Virtuaalitiimien olemassaolo ei ole itseisarvoisesti asia, joka hyödyttää organisaatiota, vaan niiden käyttäminen tulee olla suunnitelmallista ja harkittua. Parhaimmillaan virtuaalitiimit antavat organisaatiolle ainutlaatuisia mahdollisuuksia ammattitaidon monipuolisuuteen sekä tehokkuuteen.

## Lähteet

Abosch, K.S. and Reidy, D.B. (1996) 'Supporting teams through rewards systems', *The Journal of Total Rewards*, 5(4), p. 72.

Akhilesh, K. and others (2014) *R & D Management*. Springer.

Alderfer, C.P. (1983) *An Intergroup Perspective on Group Dynamics*. YALE UNIV NEW HAVEN CT SCHOOL OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT.

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. and Taha, Z. (2009) *Virtual Teams: A Literature Review*. SSRN Scholarly Paper 1501443. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Baas, M. *et al.* (2013) 'Personality and Creativity: The Dual Pathway to Creativity Model and a Research Agenda', *Social and Personality Psychology Compass*, 7.

Ben Sedrine Doghri, S., Bouderbala, A. and Nasraoui, H. (2020) 'Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles', *Journal of Management Development*, ahead-of-print.

Berry, G. (2011) 'Enhancing Effectiveness on Virtual Teams Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient', *Journal of Business Communication - J Bus Comm*, 48, s. 186–206.

Blackburn, R., Furst, S. and Rosen, B. (2003) 'Building a winning virtual team', *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, s. 95–120.

Cappel, J.J. and Windsor, J.C. (2000) 'Ethical Decision Making: A Comparison of Computer-Supported and Face-to-face Group', *Journal of Business Ethics*, 28(2), s. 95–107.

Cascio, W. and Shurygailo, S. (2008) 'E-Leadership and Virtual Teams', *Engineering Management Review, IEEE*, 31, s. 79–79.

Chidambaram, L. (1996) 'Relational development in computer-supported groups', *MIS quarterly*, s. 143–165.

Cohen, S.G. and Gibson, C.B. (2003) 'In the beginning: Introduction and framework', *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, s. 1–13.

Duarte, D. and Tennant, N. (1999) 'Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed', in *Internet and Higher Education - INTERNET HIGH EDUC*, p. 229.

Duarte, D.L. and Snyder, N.T. (2006) *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. 3rd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- D'Urso, P.A. *et al.* (2015) 'An exploration of organizational structure and strategy in virtual organizations: A literature review', *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 1(1), s. 25–40.
- Flanagin, A.J. and Waldeck, J.H. (2004) 'Technology Use and Organizational Newcomer Socialization', *The Journal of Business Communication* (1973), 41(2), s. 137–165.
- Gibson, C.B. and Cohen, S.G. (2003) *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gignac, F. (2005) *Building successful virtual teams*. Boston: Artech House (Artech House professional development and technology management library).
- Griffith, T.L., Sawyer, J.E. and Neale, M.A. (2003) 'Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology', *MIS Q.*, 27(2), s. 265–287.
- Guribye, F., Andreassen, E.F. and Wasson, B. (2003) 'The Organisation of Interaction in Distributed Collaborative Learning', in B. Wasson, S. Ludvigsen, and U. Hoppe (eds) *Designing for Change in Networked Learning Environments: Proceedings of the International Conference on Computer Support for Collaborative Learning 2003*. Dordrecht: Springer Netherlands, s. 385–394.
- Hackman (1987) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009) 'A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity', *Academy of management journal*, 52(2), s. 280–293.
- Hsu, C.-L. and Lin, J. (2008) 'Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation', *Information & Management*, 45, s. 65–74.
- Humala, I. (2007) *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet* Iris Humala. Infor.
- Huotari, M.-Leena., Hurme, P. and Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon : tiedon luominen työyhteisössä, Viestinnästä tietoon : tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Jameson, D.A. (2007) 'Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication', *The Journal of Business Communication* (1973), 44(3), s. 199–235.
- Johnson, S.D. *et al.* (2002) 'Team development and group processes of virtual learning teams', *Computers and education*, 39(4), s. 379–393.
- Kanawattanachai, P. and Yoo, Y. (2002) 'Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams', *The Journal of Strategic Information Systems*, 11, s. 187–213.

- Koivumäki, J. (2008) *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere University Press.
- Kokko, N. and Vartiainen, M. (2006) 'Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät', 951-22-8131-7 [Preprint].
- Lawler III, E.E. (2003) 'Pay systems for virtual teams', *Virtual teams that work: Creating conditions for effective virtual teams*, s. 121–144.
- Lurey, J. and Raisinghani, M. (2001) 'An empirical study of best practices in virtual teams', *Information & Management*, 38, s. 523–544.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. and Rosen, B. (2007) 'Leading Virtual Teams', *Academy of Management perspectives*, 21(1), s. 60–70.
- Malhotra, Yogesh. (2000) *Knowledge management and virtual organizations*, Knowledge management and virtual organizations. Hershey (PA): Idea Group Publishing.
- Marks, M.A. et al. (2002) 'The impact of cross-training on team effectiveness.', *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 3.
- Maznevski, M.L. and Chudoba, K.M. (2000) 'Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness', *Organization science (Providence, R.I.)*, 11(5), s. 473–492.
- Mohrman, A.M., Mohrman, S.A. and Lawler, E. (1992) 'The performance management of teams', *Performance measurement, evaluation, and incentives*, s. 217–241.
- Nagel, R.N. and Dove, R. (1991) *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*. DIANE Publishing.
- Patel, V. et al. (1999) 'Toward a Framework for Computer-Mediated Collaborative Design in Medical Informatics', *Methods of information in medicine*, 38, s. 158–76.
- Peters, L. and Karren, R.J. (2009) 'An examination of the roles of trust and functional diversity on virtual team performance ratings', *Group & Organization Management*, 34(4), s. 479–504.
- Powell, A., Piccoli, G. and Ives, B. (2004) 'Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research', *DATA BASE*, 35, s. 6–36.
- Ruiller, C. et al. (2018) "'You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams', *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), s. 2–29.
- Skyrme, D. (2011) *K-Briefing: The Virtual Organization*. Saatavilla: <https://www.skyrme.com/kmbriefings/2virtorg.htm> (Viitattu: 21 August 2022).

- Solomon, C. (2001) *Workforce Management Software News, Blog, and Resources, Workforce.com*. Saatavilla: <https://workforce.com/news/managing-virtual-teams> (Viitattu: 21 August 2022).
- Sproull, L. and Kiesler, S. (1991) 'Connections: New Ways of Working in the Networked Organization.', *Administrative Science Quarterly*, 37.
- Tuckman, B.W. and Jensen, M.A.C. (1977) 'Stages of Small-Group Development Revisited', *Group & Organization Studies*, 2(4), s. 419–427.
- Vartiainen, M., Kokko, N. and Hakonen, M. (2004) *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum (Tekniikka & talous, 8).
- Viitala, R. (2005) *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.
- Vilkman, U. (2016) *Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä, Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Volkoff, O., Chan, Y.E. and Newson, E.P. (1999) 'Leading the development and implementation of collaborative interorganizational systems', *Information & Management*, 35(2), s. 63–75.
- Vroman, K. and Kovacich, J. (2002) 'Computer-mediated interdisciplinary teams: Theory and reality', *Journal of interprofessional care*, 16, s. 159–70.
- Walther, J.B. (1995) 'Relational Aspects of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over Time', *Organization Science*, 6(2), s. 186–203.
- Warner, Malcolm. and Witzel, M. (2004) *Managing in virtual organizations, Managing in virtual organizations*. London: Thomson Learning.
- Webster, J. and Staples, D. (2006) 'Comparing Virtual Teams to Traditional Teams: An Identification of New Research Opportunities', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, s. 181–215.
- Zofi, Y.S. (2012) *A manager's guide to virtual teams*. 1st ed. New York: American Management Association.