



VIRTUAALITIIMIEN JOHTAMINEN

Esimiesten kokemuksia virtuaalisesta työskentelystä ja sen johtamisesta pandemian aikana

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden maisteriohjelma pro gradu -tutkielma

2022

Juha-Matti Luhtasaari

Tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet / Tietojohtaminen

Juha-Matti Luhtasaari

Virtuaalitiimin johtaminen

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

78 sivua, 3 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Virtuaalitiimityöskentely, virtuaalitiimin johtaminen, johtamistaidot

Teknologinen kehitys ja nopeiden sähköisten viestintäyhteyksien kehittyminen on tukenut työnteon sähköistymistä. Sähköisen kommunikaation ja tiedon siirtämisen mahdollistuminen organisaatioiden sisällä toi etenkin vuosituhannen vaihteessa lisää tehokkuutta työskentelyyn ja mahdollisti myös johtamisen näitä keinoja käyttämällä. Virtuaalitiimityöskentelyn maailmanlaajuinen läpimurto koettiin 2020-luvun Koronaviruspandemian johdosta, mikä ajoi tartuntariskien minimoimiseksi organisaatiot laajaan etätyöskentelyyn. Virtuaalinen työskentely ja sen johtaminen arkipäiväistyi nopeasti tarjoten paitsi haasteita myös uusia keinoja työn tehostamiseen edelleen.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan yhden organisaation virtuaalitiimien johtamiseen sen esimiesten kokemusten kautta. Aiemmasta tutkimuksesta johdettuja kriittisiä menestystekijöitä verrataan pandemian aikana virtuaaliseksi siirtyneiden tiimien johtamisessa esiin nousseisiin teemoihin. Tämä lisää ymmärrystämme ilmiöstä paitsi virtuaalitiimityöskentelyn, virtuaalitiimien johtamisen ja virtuaalitiimien johtajilta vaadittujen kykyjen näkökulmasta.

Tutkimustulokset eroavat hieman aiemmista tutkimuksista. Pandemian johdosta virtuaaliseksi muuntuneen tiimin toimivuuden kannalta keskeistä on kommunikaatio tiimin sisällä, standardoidut prosessit sekä sähköistä viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia. Johtamiskäytäntöjen osalta juuri näiden prosessien kehittäminen, työskentelyn seuraaminen ja monikanavainen läsnäolo kommunikaation varmistamiseksi korostuvat ylitse muiden. Vastaavasti virtuaalitiimin johtajan osaamisvaatimuksista keskeisimpinä esiin tulevat näitä toimia tukevat viestintäkyky ja tavoitteiden sekä muutoksen johtaminen. Myös teknologinen osaaminen luo selvästi vaatimuksia uuden ajan esimiehille, joiden johtamisympäristö on muuttunut kenties pysyvästi ainakin osittain virtuaaliseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Juha-Matti Luhtasaari

Virtual team management

Master's thesis

2022

78 pages, 3 figures, 9 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: Virtual team, virtual team management, competencies of a virtual team leader

Development of technology and electronic communication have supported the virtualization of work. Enabling electronic communication and information transfer within organizations, especially at the turn of the millennium, brought more efficiency to work and management using these tools. The global breakthrough in using virtual teams was experienced due to the Coronavirus pandemic of the 2020s, which drove organizations to large-scale teleworking to minimize the risk of infection. Virtual work and its management quickly became popular, offering not only challenges but also new ways to make work more efficient.

This study focuses on virtual team management in one organization through the experiences of its supervisors. Critical success factors derived from previous research are compared to the themes that emerged in leading teams that became virtual during the pandemic. This increases our understanding of the phenomenon except in terms of virtual teamwork, virtual team leadership, and the skills required of virtual team leaders.

The result of the study shows that communication within the team, standardized processes and technology are key to the functioning of the team that has become virtual due to the pandemic. In terms of management, it is the development of processes, monitoring of work and the multi-channel communication that are emphasized above all others. Virtual team leader's competence requirements are the communication skills and the management of goals and change that support these activities. Technological know-how also clearly creates demands on new-age supervisors whose management environment has perhaps become permanently, at least in part, virtual.

KIITOKSET

Haluan kiittää mahdollisuudesta päästä kehittämään omaa osaamistani ja johtamisvalmiuksiani Lappeenrannan–Lahden teknillisen yliopiston järjestämässä tietojohdamisen ja johtamisen maisteriohjelmassa, joka käynnistyi syksyllä 2018. Ohjelma on ollut sekä korkealuokkainen että ammattimaisesti järjestetty kokonaisuus, joka oli vahvasti kiinni omassa ajassaan- ehkä hieman myös tulevassa.

Kiitokset tämän tutkimuksen ohjauksesta aluksi vastanneelle Heidi Olanderille sekä aikataulujeni venyessä työn loppuun saattaneille Kirsimarja Blomqvistille ja Mika Vanhalalle. Erityiskiitos myös kaikille opiskelijakollegoille Tijo2018 ryhmässä. Opiskelu yhdessä motivoituneiden ja kokeneiden omien alojensa erityisosaajien kanssa on rikastuttanut kursseilla käsiteltyä sisältöä kunkin kokemuksiin ja näkemyksiin perustuneella tiedolla. Ryhmä on ollut myös hengeltään kannustava ja toisiaan tukeva, minkä merkitystä ei voi kylliksi korostaa.

Kiitos kotijoukoille ja erityisesti vaimolleni tuesta ja ymmärryksestä tällä pitkällä matkalla. Työn, perheen ja opiskelun yhteensovittaminen kaikkienensa on kokonaisuus, jossa onnistuminen ei aina ole helppoa ja vaatii venymistä kaikilta osapuolilta.

Yhtä tutkintoa, kokemusta ja 120 opintopistettä rikkaampana tästä on hyvä jatkaa elämässä uudelle kymmenluvulle ja kohti seuraavia haasteita.

Luomassa 27.3.2022

Juha-Matti Luhtasaari

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KIITOKSET	4
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelma	9
1.2 Keskeiset käsitteet	10
1.3 Teoreettinen viitekehys	11
1.4 Rajaukset	12
1.5 Tutkimuksen rakenne	13
2. Virtuaalitiimi	14
2.1 Virtuaalitiimi nykypäivän tiiminä	14
2.1.1 Virtuaalitiimin erilaisia muotoja	15
2.1.2 Toimiva virtuaalitiimi	18
2.1.3 Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät	20
3. Virtuaalitiimien johtaminen	23
3.1 Transformatiivinen johtaminen tukee virtuaalitiimityötä	24
3.2 Virtuaalitiimin johtamisen keskeisimmät haasteet	25
3.3 Virtuaalitiimin johtamiskäytännöt	27
3.4 Virtuaalitiimin johtajan osaamisvaatimukset	30
4. Empirian kerääminen	36
4.1 Tutkimusmenetelmä	36
4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus	37
4.3 Tutkimuksen kulku	38
4.4 Tutkimuksen tulosten analysointi	40
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
5. Tulokset	42
5.1 Virtuaalitiimityöskentelyn haasteet	42
5.1.1 Virtuaalisen tiimityöskentelyn myötä ilmenneitä haasteita	42
5.1.2 Työskentelyn sujuvuuteen positiivisesti vaikuttaneet asiat	43
5.1.3 Työskentelyn sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavat asiat	44
5.1.4 Pelisääntöjen sopiminen virtuaalista työskentelyä varten	45
5.1.5 Virtuaalisen työskentelyn mahdollisuudet poikkeusolojen jälkeen	46
5.2 Virtuaalitiimien johtaminen	46
5.2.1 Tiimin yhteisten tavoitteiden ja työn etenemisen varmistaminen	47
5.2.2 Virtuaaliseen työskentelyyn sovelletut johtamiskäytännöt	47
5.2.3 Haasteet, joihin jouduttiin reagoimaan muuttamalla johtamiskäytäntöjä	48
5.2.4 Tiimien sisäisen työskentelyn sujuvuus	49
5.2.5 Poikkeusolojen aiheuttamat muutokset tiimityöskentelyssä	49
5.3 Virtuaalitiimin johtajan kyvykkyydet	50
5.3.1 Esimiesten kokemuksia virtuaaliseen työskentelyyn siirtymisestä	50
5.3.2 Virtuaalisen tiimin esimieheltä vaadittu osaaminen	51

SISÄLLYSLUETTELO

5.3.3 Esimiesten havaitsemat osaamisen kehittämistarpeet	51
5.3.4 Luottamus teknologiseen osaamiseen	52
5.3.5 Poikkeusolojen aiheuttaneet muutokset esimiehissä	52
5.3.6 Haastattelujen yhteenveto	53
5.4 Henkilöstötutkimukset keskeiset tulokset	53
6. Johtopäätökset tuloksista	56
6.1. Tulosten yhteenveto	56
6.1.1 Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät	56
6.1.2 Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt	59
6.1.3 Virtuaalitiimin johtajan kriittiset ominaisuudet	62
6.1.4 Yhteenveto virtuaalitiimin johtaminen poikkeusoloissa	65
6.1.5 Tulevaisuuden näkymät pandemian jälkeen	68
6.2 Tulevaisuuden tutkimuskohteet	70
6.3 Huomioitavat rajoitteet	70
6.4 Lopuksi	70
LÄHDELUETTELO	72

LIITTEET

Liite I. Haastattelukutsu

Liite 2. Haastattelurunko

1. JOHDANTO

Virtuaalitiimit antavat organisaation resurssien johtamiselle uusia mahdollisuuksia, sillä virtuaalisuus mahdollistaa parhaiden osaajien liittämisen yhteen rajoittumatta tiettyyn maahan tai aikavyöhykkeeseen. Parhaimmillaan virtuaalitiimityöskentely tulee myös edullisemmaksi vähentyneiden matkakustannusten ja varsinaiseen työntekoon säästyneen ajan muodossa. Se myös lisää työnteon joustavuutta työntekijöiden näkökulmasta. (Cursue, Schalk, Wessel 2008, s. 644.) Voidaan sanoa, että tämän päivän globaalissa kilpailussa organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua, mikäli kykenevät virtuaalitiimien tehokkaaseen ja joustavaan käyttöön muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Bergiel, Bergiel, Balsmeier 2008, s. 99).

Virtuaalitiimityöskentelyä ei vielä ole konseptoitu yksiselitteisesti käsitteeksi ja siihen liittyvät käytännöt ovat syntyneet evoluutiomaisesti teknologisen kehityksen ja työelämän käytännön muutosten myötä, kun teknologinen kehitys on vaiheittain mahdollistanut niin tiedon jakamisen elektronisesti kuin erilaiset videopalaverit ja virtuaalisen yhteistyön (Bergiel et al. 2008, s. 99–100). Voidaan sanoa, että virtuaaliset työskentelytavat, viimeksi mainitut videopalaverit mukaan lukien, ovat vakiinnuttaneet itseään osaksi työelämän normaalia arkea hiljalleen teknologisen kehityksen myötä.

Teknologinen kehitys on pitkään mahdollistanut organisaatioiden alati tehokkaamman toiminnan ja tuonut uusia tapoja viestiä organisaation sisällä. Yksi teknologisen kehityksen mahdollistama ilmiö on tutkimuksen mukaan samoin pitkään ollut videoneuvottelut sisältävä virtuaalitiimityöskentely, jossa ihmiset fyysisesti toisistaan erillään työskentelevät yhdessä hyödyntäen sähköisiä työvälineitä. (Nydegger 2010, s. 69.)

Uutta on, että virtuaalitiimityöskentelyn äkillinen läpimurto niin maailmanlaajuisesti kuin myös suomalaisessa työelämässä nähtiin kevään 2020 aikana, kun Covid-19 pandemian johdosta yrityksiä kannustettiin siirtymään etätööhön aina tehtävien niin salliessa varotoimena viruksen leviämistä vastaan. Tartuntariskin pienentämiseen tähdännyt tilanne oli monelle työnantajalle uusi ja ohjeistuksesta vastasi viime kädessä Suomen valtiojohto. Viranomaisten tuottamat ohjeistukset ottivat kantaa myös käytännön asioihin ja jopa suosittelivat mahdollisia etätöskentely ohjelmistoja. (Työterveyslaitos 13.3.2020.)

Luonnollisesti etätöskentely ja sen johtaminen herättivät vuoden 2020 aikana paljon keskustelua suomalaisessa valtamediassa. Esiin nousi pian myös tarve johtamistapojen sopeuttamiselle monelle uudessa virtuaalisessa ympäristössä. Esimerkiksi Kauppalehden kirjoituksessa johtajia kannustettiin pitämään tiiviimmin yhteyttä työntekijöihinsä ja johtamaan

empaattisesti tiukan työsuorituksen kontrolloinnin sijaan (Kauppalehti 26.3.2020). Kauppalehden Blogissa yrittäjä Susanna esimerkiksi listasi omat viisi keskeisintä muistisääntöään: luottamus, viestintäkanavat, yhteiset pelisäännöt, yksilötason johtaminen ja vapaamuotoisen virtuaaliset tauko keskustelut (Kauppalehti 6.5.2020). Muutoksessa ollut työelämä nousi varsin laajalti keskusteluun ja esimerkiksi iltapäivälehdessä artikkelissa korostettiin työn hallinnan merkitystä, jotta oikea työrytmi löytyisi ja johtamiselle haastavia piirteitä nostettiin esille ja muistutettiin muun muassa seuraamaan työn tuloksia työajan sijaan (Ilta Sanomat 13.4.2020). Virtuaaliseksi muuttuneiden tiimien johtaminen loi hetkessä otollisen maaperän johtamisvalmennuksille, mutta jo päivälehtien artikkeleista oli mahdollista poimia nyrkkisääntöjä oman toimintansa tueksi. Kaikki nämä kokemuseräisesti luetellut säännöt tulevat jossain muodossa esille myös tässä tutkimuksessa.

Pandemian alkuvaiheessa Koneen pääomistaja Antti Herlin ennusti etätöiden lisääntyvän jatkossa ja toimivan hyvin etenkin rutiininomaisesti suoritettavissa työtehtävissä (HS 7.6.2020). Etätöskentely kokikin alkuvuoden 2020 aikana todellisen buumin suomalaisessa työelämässä ja hieman toppuuttelevat kommentit olivat ymmärrettäviä, sillä johtamisvalmiudet virtuaalisessa ympäristössä eivät välttämättä olleet kehittyneet samassa tahdissa etätöiden pakon saneleman yleistyvyyden kanssa.

Toisaalta varauksetonta kannatusta pelkkään etätöskentelyyn siirtyminen ei julkisessa keskustelussa ole saanut. Antti Herlin toi edellä mainitussa Helsingin Sanomille antamassaan haastattelussa esille näkemyksensä, että etätöskentelyllä ei voida korvata ihmisten aitoa kohtaamista etenkin luovuutta ja uuden luomista vaativissa tehtävissä. Uhkana voi hänen mukaansa olla ”työn hidastuminen ja luottamuksen vähentyminen”. (HS 7.6.2020.)

Edellä mainitut Covid-19 pandemian aiheuttamat virtuaalityöskentelyn lisääntyminen työelämässä ja siitä käyty julkinen keskustelu antavat erinomaisen pohjan virtuaalitiimityöskentelyn tutkimiselle myös tieteelliseltä pohjalta. Vaikka poikkeusolojen järjestelyt ovat olleet monessa organisaatiossa lähtökohtaisesti väliaikaiseksi tarkoitettuja, työskentely tuskin palautuu koskaan täysin ennalleen.

Tutkimusten perusteella on havaittu, että virtuaalitiimit yleistyvät nopealla vauhdilla työelämässä ja muokkaavat osaltaan työympäristöä tuoden uusia haasteita johtamiselle. Johtamishaasteet liittyvät esimerkiksi kommunikaation ja yhteistyön vaikeutumiseen, työntekijöiden mahdollisesti heikkenevään sitoutumiseen tai luottamukseen, johon vaikuttaa

myös erillään työskentelevien tiimin jäsenten heikompi sosiaalinen yhteys. (Dulebohn & Hoch 2017, s. 569.) Miten poikkeusolojen aikana syntyneet kokemukset ja uudistuneet johtamis- ja työskentelykäytännöt tulevat nopeuttamaan tätä siirtymää, jää nähtäväksi.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä virtuaalisen tiimin johtamisesta ajankohtaisena ilmiönä. Vuonna 2020 alkaneen covid-19 pandemian aikana virtuaalinen työskentely arkipäiväistyi Suomessa äkillisesti ja organisaatiot joutuivat reagoimaan pandemian myötä nopeasti lisääntyneeseen tartuntariskiin. Reagoinnin tuloksena organisaatioiden virtuaalisuuden aste kasvoi ja virtuaalisten tiimien johtaminen yleistyi. Näitä kokemuksia päästään tutkimaan empirian avulla.

Virtuaalisia tiimejä on erilaisia ja niiden virtuaalisuuden taso vaihtelee. Alun perin virtuaaliseksi perustettuja virtuaalitiimejä sekä niiden johtamista on tutkittu paljon ja tunnistettu muun muassa niiden ominaispiirteitä, kriittisiä menestystekijöitä sekä parhaita johtamiskäytäntöjä.

Kohdeorganisaatiosta kerättävän empirian avulla voimme tutkia, miten virtuaalinen tiimityö muutoksen myötä käynnistyi ja selvittää, mitä kriittisiä menestystekijöitä, johtamiskäytäntöjä ja itseltään vaadittavia kompetensseja organisaation esimiehet ovat tunnistaneet. Olosuhteiden pakosta syntyneiden virtuaalitiimien peilaaminen aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuihin virtuaalitiimien yleisiin tekijöihin lisää ymmärrystä virtuaalisen tiimityöskentelyn johtamisesta käytännössä.

Tutkimuskysymys on:

Miten virtuaalisesti työskenteleviä tiimejä tulee johtaa?

Alakysymykset:

Mitä ovat virtuaalitiimien kriittiset menestystekijät?

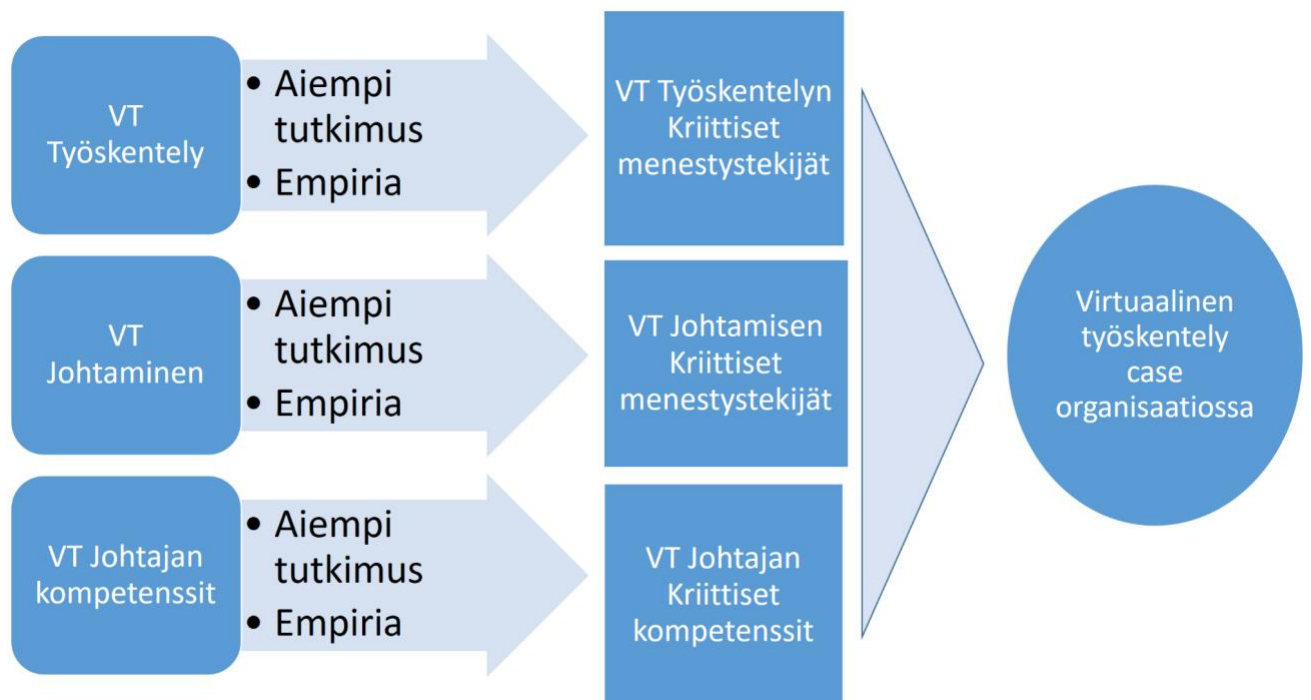
Mitä kriittisiä menestystekijöitä on virtuaalitiimien johtamisessa?

Mitä kyvykkyyksiä virtuaalinen tiimin johtaminen edellyttää esimieheltä?

Vaikka toimiminen virtuaalisesti on tutkittavassa organisaatiossa ollut yllättävä ja pakon sanelema toimintamalli, siitä saatavilla opeilla voi olla jopa positiivisia vaikutuksia tulevaisuudessa. Virtuaalinen työskentely mahdollistaa ehkä tulevaisuudessakin virtuaalisen

tiimityöskentelyn harjoittamisen perinteisen työn rinnalla. Virtuaalinen työ yhtenä tunnistettuna työskentelytapana voi mahdollistaa kilpailun parhaista osaajista maantieteellisestä sijainnista riippumatta niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Virtuaalinen työskentely on myös mahdollinen keino helpottaa yksilöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Aiempaa tutkittua tietoa virtuaalitiimeistä sekä virtuaalisesta johtamisesta peilataan tässä tutkimuksessa case-organisaatioon ja siihen, miten organisaation esimiehet kokivat virtuaalisen tiimityön ja sen johtamisen Covid-19 pandemian aikana vuonna 2020–2021.



Kuva 1. Tutkimuksen kulku

1.2 Keskeiset käsitteet

“Virtuaalitiimit ovat tiimejä, joiden jäsenet ovat pääosin fyysisesti toisistaan erossa, minkä vuoksi he työskentelevät ja pitävät yhteyttä sähköisiä työvälineitä hyödyntämällä.” (Malhotra et al. 2007, s. 60.) tai kuten Hambley asian kiteyttänyt 2017: “Virtuaalitiimit ovat ryhmä toisistaan riippuvaisia yksilöitä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä ja paikoissa yli organisaatorajojen hyödyntäen viestintäyhteyksiä, jotka ovat äärimmäisen riippuvaisia edistyksellisestä viestintäteknologiasta.” (Hambley, O’Neill & Kline 2007, s. 1.) Virtuaalitiimien tutkimuksessa määritelmä liitetään usein tietyn projektin läpiviemiseksi koottuihin ryhmiin, jotka saattavat olla tilapäisiä. Kirjallisuudessa termillä virtuaalitiimi katetaan kuitenkin laaja kirjo erilaisia teknologian tukemia työskentelymuotoja, joiden

virtuaalisuuden taso ja kesto vaihtelevat. (Nader, Shamsuddin & Zahari 2009, s. 2654.) Kohdeyrityksessä tutkimme virtuaalitiimityötä ilmiönä, jossa tiimi saattaa olla jo ennestään toisilleen tuttu ja pitkäjänteisesti työskennellyt. Siirtymä perinteisestä fyysisestä työstä virtuaaliseen työskentelyyn on valinta ja sen virtuaalisuuden taso voi ajan saatossa vaihdella.

Virtuaalinen tiimityö on teknologisen kehityksen ansiosta mahdollistunut työskentelymuoto, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä, mutta toisistaan fyysisesti erillään sekä kommunikoivat ja jakavat tietoa etupäässä sähköisiä työvälineitä hyödyntäen (Nydegger 2010, s. 69). Virtuaalinen johtaminen tai E-johtaminen terminä syntyi johtamisen rinnalle, kun tietotekninen kehitys alkoi muokkaamaan työelämää 1990-luvulla (Bruce, Avolio, John, Sosik, Surinder, Kahai & Bradford 2013, s. 105). Määritelmä, johon tämä työ perustuu: “E-johtajuus on tietoteknisten välineiden avulla tapahtuva sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jolla pyritään aikaansaamaan muutosta asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käytöksessä ja suorituskyvyssä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla” (Avolio, Kahai & Dodge 2001, s. 617).

Tässä tutkimuksessa nähdään, että virtuaalitiimin johtaminen eli virtuaalinen johtaminen liittyy läheisesti niin sanottuun transformatiivisen johtamisen käsitteeseen. Transformatiivisen johtamisen keskeisenä filosofiana on työntekijöiden moraalien ja motivaation vahvistaminen. Esimiehiä kannustetaan kehittämään alaistensa itseohjautuvuutta, jotta yksilöt omatoimisesti pyrkisivät miettimään, mitä voivat yhtiönsä menestyksen eteen tehdä. Tavoitteena on madaltaa organisaatioiden hierarkkisuutta ja lisätä vastuuta päätöksenteosta entistä korkeammin koulutetuille asiantuntijoille organisaatiossa ja saada heidät toimimaan perinteisen esimies ja alainen -asetelman sijaan vahvemmin tiiminä ja kollegoina. (Bass 1998, s. 9–10.) Transformatiivisen johtamisen on tutkimuksessa laajalti todettu olevan merkittävä tuki virtuaalitiimien johtamisessa (Purvanova et al. 2008, s. 344).

Koronavirus- eli Covid-19-pandemialla tarkoitetaan Kiinasta vuonna 2019 leviämään lähtenyt virustautia, joka levisi huomattavan nopealla tahdilla maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Tautia vastaan ei ole olemassa tiettyä lääkettä ja taudilta suojaavia rokotteita saatiin markkinoille vasta viiveellä. Taudin leviämistä torjuttiin eristämällä tartunnan saaneet ja välttämään kontakteja tartuntariskin ja viruksen leviämiseksi (THL 2021).

1.3 Teoreettinen viitekehys

Virtuaalisen tiimityön johtamisen tutkimiseksi taustateorianä tässä tutkimuksessa toimii virtuaalitiimejä sekä niiden johtamista käsittelevät aiemmat tutkimukset. Virtuaalitiimin

johtaminen on ollut tutkimuksen kohteena yleistyttyään 2000-luvun vaihteesta alkaen ja saa jatkuvasti enemmän huomiota tutkijoilta. (Jones et al. 2017, Savolainen 2014, s. 45, Malhotra et al. 2007, Hambley et al. 2007, Cortellazzo et al. 2019, Van Wart et al. 2019). Duarten (1999) ja sittemmin Nydeggerin (2010) määrittelemät virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät nousevat keskiöön luoden pohjan virtuaalisen tiimin perusedellytyksille.

Malhotra (2007), Cortelazzo (2019) ja Van Wart (2019) määrittelevät kukin virtuaalitiimien johtamisen kannalta kriittisiä menestystekijöitä, joiden varaan rakennan toiminnalliset tavoitteet. Teoreettista pohjaa tukee ja laajentaa Purvanovan, Bassin (1998) ja Avolion tutkimus transformatiivisesta johtajuudesta ja sen soveltumisesta juuri virtuaalitiimityöskentelyn johtamiseen.

Virtuaalitiimin johtajalle parhaiten sopivia ominaispiirteistä ovat tutkineet Maduka (2016) ja Van Wart (2019). Heidän tutkimuksensa tuloksia hyödynnetään pohjana tässä tutkimuksessa määriteltäessä virtuaalisen tiimin johtajan suotuisia osaamisalueita ja ominaisuuksia.

Tämän työn empiirisen tutkimusosuuden näkökulma on kohdeorganisaation esimiesten subjektiiviset kokemukset virtuaalisesta johtamisesta, virtuaalisen tiimityön toimivuudesta sekä omista valmiuksistaan virtuaaliseen johtamiseen.

1.4 Rajaukset

Tässä työssä keskitytään virtuaalitiimien johtamiseen ja toimintaan. Tilajohtaminen virtuaalisen työskentelyn näkökulmasta rajataan pois tutkimuksesta, koska kohdeorganisaation yrityksessä toimitilahanke jo vastikään toteutettu ja edustaa monimuotoista toimitilaratkaisua, jossa erilaisia tarpeita palveleviin työtiloihin on panostettu kiinteitä nimettyjä työpisteitä enemmän. Toimitilan tarjoama tuki virtuaaliselle työskentelylle tarjoaa mahdollisuuden tulevalle tutkimukselle.

Työssä ei myöskään lähdetä tutkimaan alustataloutta tai vertailemaan eri digitaalisten työympäristöjen ominaisuuksia. Alusta on tutkimuksessa vain työkalu, joka on tai ei ole käytössä tiedon jakamiseen ja tuottamiseen ja niin edelleen. Koko yritystä koskeva toiminnanohjausjärjestelmän uusimishanke on jo käynnissä ja se saattaa nousta keskusteluun haastatteluissa yhtenä keskeisenä tietojärjestelmänä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku johdattaa tutkimuksen pariin ja esittelee sen taustan, tavoitteet sekä teoreettisen viitekehyksen, johon tutkimus sidotaan. Luvut kaksi ja kolme käsittelevät aiempaa tutkimusta virtuaalitiimeistä sekä niiden johtamisesta ja johtajan vaatimuksista. Näiden lukujen perusteella rakennetaan raamit tutkittavan kohteen empiiristä tarkastelua varten. Empiirisen tutkimuksen osuus on kuvattu luvussa neljä. Luku esittelee tutkimukseen valitun tutkimusmenetelmän, kohdeorganisaation sekä tutkimuksen kulun. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset jaoteltuna kolmen teeman mukaisesti ja lopuksi vedetään tulokset yhteen. Luku kuusi käsittelee tulosten perusteella analyysin pohjalta syntyneet johtopäätökset ja vertaa niitä aiemman tutkimuksen pohjalta muodostettuun viitekehykseen. Lopputuloksena on tutkittuun organisaatioon pohjautuva malli virtuaalisen työskentelyn ja sen johtamisen kriittisistä menestystekijöistä. Luvun lopussa arvioidaan tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä pohditaan tutkimuksen pohjalta syntyneitä mahdollisia teemoja jatkotutkimukselle.

2. Virtuaalitiimi

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa perehdytään aiempaan tutkimukseen virtuaalitiimityöskentelystä. Määritellään virtuaalitiimi käsitteenä ja sidotaan se nykypäivän työympäristöön. Luvun lopuksi muodostetaan aiemman tutkimuksen pohjalta näkemys virtuaalitiimityöskentelyn kriittisistä menestystekijöistä.

2.1 Virtuaalitiimi nykypäivän tiiminä

Viime vuosituhaten vaihdetta lähestyttäessä, organisaatiot alkoivat sähköistyä ja ihmisten välinen kanssakäyminen siirtyi vaiheittain enemmän sähköisten kommunikaatiovälineiden varaan (Avolio et al. 2002, s. 325). Virtuaalitiimityöskentely syntyi evoluutiomaisesti teknologisen kehityksen myötä, kun virtuaalinen yhteistyö mahdollistui vaiheittain videopalavereiden ja tiedon jakamisen kautta (Bergiel et al. 2008, s. 99–100). Jo 2000 –luvun alussa esimiehet saattoivat vetää kokonaisia projekteja läpi pelkän sähköisen kommunikaation varassa. Toimintaympäristön muuttuessa virtuaaliseksi, esimiehet joutuivat määrittelemään uudelleen mitä tarkoittaa läsnäolo. (Avolio et al. 2002, s. 325.) Muutoksen voidaan kuitenkin nähdä alkaneen jo huomattavasti tätä ennen. 1980- ja 1990-lukujen taitteessa koettiin suurten kansainvälisten yritysten johdolla tiimityöskentelyn murros, joka haastoi vallitsevaa byrokraattista kulttuuria ja vei entistä enemmän päätöksentekovastuuta tiimeihin. (Ebrahim et al. 2009, s. 2654.)

Virtuaalitiimit antavat organisaation resurssien johtamiselle uusia mahdollisuuksia, sillä virtuaalisuus mahdollistaa parhaiden osaajien liittämisen yhteen aikavyöhykkeeseen tai asemapaikkaan katsomatta. (Cursue, Schalk, Wessel 2008, s. 644.)

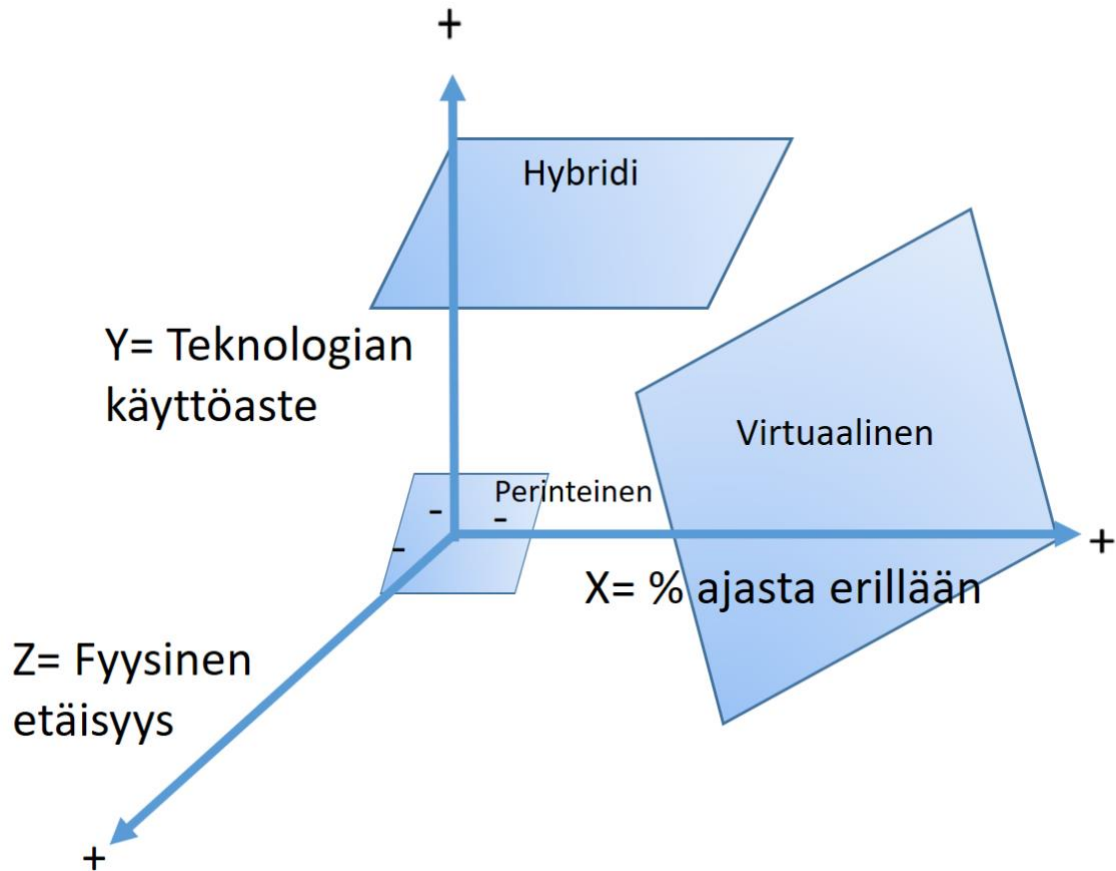
Virtuaalitiimien voi siis määritellä olevan jonkin työtehtävän tekemiseen nimettyjä tiimejä, jonka jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan, heillä on vain rajalliset mahdollisuudet fyysisiin tapaamisiin tai niitä ei lähtökohtaisesti tavoitella. Ne työskentelevät pääsääntöisesti sähköisten viestintävälineiden avulla saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita (Dulebohn et al. 2017, Nydegger 2010, s. 69, Kayworth et al. 2000, s. 184). Hambley kumppaneineen (2017, s. 1) määrittävät tutkimuksessaan virtuaalitiimin seuraavasti: “Virtuaalitiimit ovat ryhmä toisistaan riippuvaisia yksilöitä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä ja paikoissa yli organisaatorajojen hyödyntäen viestintäyhteyksiä, jotka ovat äärimmäisen riippuvaisia edistyksestä viestintäteknologiasta.”

Virtuaalitiimien tutkimusta läpileikkaavassa artikkelissaan Guido, Geister ja Konrad toteavat, että määrittelevää kyseiselle tiimille on tiimin jäsenten fyysinen etäisyys ja kommunikaatio sekä työn koordinoiminen sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Tieteellisenä käsitteenä virtuaalitiimi on verrattain uusi, sillä se on syntynyt vasta sähköisten kommunikaatiovälineiden ja tapojen myötä. (Guido, Geister, Konradt 2005, s 69–71.) Virtuaalitiimin perustamisen intressit voivat vaihdella, mutta etuja on esimerkiksi matkakustannusten ja -ajan säästöt sekä erityisosaamisen hyödyntäminen tehokkaasti organisaation sisällä eri tiimeissä riippumatta henkilön fyysisestä asemapaikasta. (Guido et Al. 2005, s. 73, Kayworth et al. 2000, s. 183). Virtuaalitiimejä pidetään myös perinteisiä tiimejä kyvykkäämpänä hallitsemaan suuria tietomassoja ja työskentelemään niiden parissa ilman ennakoasenteita (Cursue, Schalk, Wessel 2008, s. 642).

Perinteisen tiimin tapaan virtuaalitiimityöskentely edellyttää luottamusta tiimin jäsenten välillä, selkeää kommunikaatiota, vahvaa johtajuutta sekä teknologisia ratkaisuja työn tueksi. Vastaavasti virtuaalitiimeille tyypillisiä tehokkaan työskentelyn esteitä voivat olla eri aikavyöhykkeiden aiheuttamat katkokset yhteistyössä, kieliongelmat ja tiimin jäsenten erilaiset tavat ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseksi. (Bergiel et al. 2008, s. 100–104.) Oman haasteensa aiheuttaa myös sanattoman viestinnän puuttuminen eli ilmeiden ja eleiden hyödyntäminen omien tunteiden ja asenteiden ilmaisemisessa (Cortellazzo et al. 2019, s. 14). Sähköisen viestinnän uhkana on epäonnistuminen tiedon jakamisessa kaikkien jäsenten kesken ja jaetun tiedon tärkeyden hahmottamisessa (Cascio et al. 2016, s. 359–360).

2.1.1 Virtuaalitiimin erilaisia muotoja

Listattaessa Duerten (1999) ja Nydeggerin (2010) havaintoja virtuaalitiimin kriittisistä menestystekijöistä on todettava, että käytännössä tosielämän virtuaalitiimit eivät ole aina toisiinsa verrattuna yhdenvertaisia kokoonpanoja.



Kuva 2. Virtuaalisuuden aste (Griffit et al. 2003, s. 266–268.)

Kuvassa 2. on kuvattuna Griffitin, Sawyerin ja Nealen (2003) tutkimuksessaan määrittelemä tiimien virtuaalisuuden asteen arviointi kolmiulotteisen kuvaajan avulla. Kuvaajassa muuttujina olivat jäsenten fyysinen etäisyys toisistaan, teknisen tuen aste ja aika, jonka tekijät ovat toisistaan erillään tehtäviensä suorittaessaan. Lopputuloksena voidaan näin määritellä täysin toisistaan erillään toimivat virtuaaliset tiimit, fyysisesti lähekkäin toimivat perinteiset tiimit sekä johonkin näiden välille asettuvat hybridiversiot näistä kahdesta.

		Esimiehet	
		Yksi	Useampi
Sijainnit	Yksi	Etätyöntekijä	Etätyöntekijöitä matriisissa
	Useampi	Etätiimi	Etätiimit matriisissa

(Cascio et Al. 2003, 364)

Kuva 3. Virtuaalitiimien muodot (Cascio et al. 2003, s. 364.)

Cascio et al. (2003) määrittelevät tutkimuksessaan virtuaalitiimien eri muotoja käyttäen kahta

muuttujaa: työntekijöiden sijaintien ja työtä johtavien esimiesten lukumäärä. Nämä neljä erilaista kuvassa 3. määriteltyä virtuaalitiimin muotoa ovat:

1. Yksinkertaisin virtuaalitiimin muoto on etätyöntekijät, jotka raportoivat yhdelle esimielelle ja tekevät työtä yhdestä sijainnista käsin.
2. Etätiimi on muoto, jossa useampi työntekijä raportoi yhdelle esimiehelle useammasta sijainnista käsin.
3. Etätyöntekijöitä matriisissa on muoto, jossa useampi esimies johtaa yhdessä sijainnissa sijaitsevan tiimin työtä.
4. Etätiimit matriisissa on virtuaalitiimien monimutkaisin muoto. Siinä useat esimiehet johtavat etätyöntekijöitä, jotka sijaitsevat useissa eri paikoissa.

Yrityksissä, jotka hyödyntävät virtuaalitiimityöskentelyn muotoja, on todennäköisesti käytössä näistä aiemmin kuvassa 3. tunnistetuista muodoista useampia. Hyvin usein virtuaalinen ja niin sanottu perinteinen työskentely myös sekoittuvat erilaisiksi hybridimuodoiksi. Johtamisen näkökulmasta tiimin rakenne on hyvä tunnistaa ja huomioida. (Cascio et al. 2003, s. 364.)

Lähtökohtana virtuaalisen työn johtamisessa tulisi aina olla tavoitteiden ja suorituksen johtaminen tehtyjen työtuntien sijaan. Työntekijöillä tulisi olla vastuu oman työsuoritteensa suunnittelusta ja esimiesten olisi syytä välttää äkillisiä lisätehtäviä tai selvityspyyntöjä, jotka saattavat häiritä suunnitelman mukaista työntekoa. Suunnitelmallisuus puolin ja toisin korostuu työn teon toimivuuden kannalta. Esimiesten on myös syytä kannustaa työntekijöitään suunnitelmallisuuteen, jotta ero työn ja vapaa-ajan välillä olisi selkeä. Vaikka etätyö nähdäänkin hyvänä keinona lisätä joustavuutta, voi sillä olla myös työn laatua heikentäviä vaikutuksia. Virtuaalinen työskentely asettaa esimiehille vaatimuksia tavoitettavuudesta tarvittaessa. Tavoitettavuuden lisäksi esimiehen on kuitenkin myös syytä avata keskustelua ja pyrkiä vähintäänkin rutiininomaisiin viikoittaisiin keskusteluihin. Esimiehen aktiivisuus on tärkeää kommunikaation ylläpitämiseksi, sillä niin sanottu aina avoin ovi ei vielä tarkoita, että kommunikaatiota syntyisi. (Cascio et al. 2003, s. 371–372.)

Yhteiset kriteerit	Maantieteellinen hajautus
	Yhteiset tavoitteet ohjaamassa toimintaa
	Sähköisten kommunikaatiotekniikoiden hyödyntäminen
	Rajat ylittävää yhteistyötä
Muita ominaispiirteitä	Tiimi ei ole pysyvä
	Tiimin on kooltaan pieni
	Tiimin jäsenet ovat tietotyöläisiä
	Tiimin jäsenet saattavat edustaa eri yrityksiä

(Ebrahim et Al. 2009, 2655.)

Kuva 4. Virtuaalitiimien yleisimmän tunnistetut ominaispiirteet (Ebrahim et al. 2009, s. 2655.)

Virtuaalitiimin määritelmän tueksi kirjallisuudessa on laajalti pyritty määrittelemään virtuaalitiimiä ilmiönä sekä tunnistamaan sille tyypilliset ominaispiirteet. Kuvassa 4. esitelty vuonna 2009 tehty koonti sen hetkisen tutkimuksen tunnistamista ja yleisesti hyväksymistä ominaispiirteistä virtuaalitiimeille. Yleisinä kriteereinä nousevat esille maantieteellinen hajautus, selkeät yhteiset tavoitteet tiimille, sähköinen kommunikaatio sekä organisaatorajat ylittävä yhteistyö. Kriteerit kuvastavat hyvin virtuaalitiimien alkuperäistä määritelmää. Mutta nykyaikana on syytä kyseenalaistaa esimerkiksi maantieteellinen hajautus lähtökohtana: työn tekemisen muuttuessa entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi kontaktit niin mannerten kuin osastojenkin välillä voivat olla yhtä lailla virtuaalisuuteen perustuvia. Nykyaikaisissa organisaatioissa virtuaalitiimeistä on tullut huomattavan paljon jokapäiväisempi tapa toimia, vaikka käsite itsessään voi luoda lukijalle mielikuvia jostain monimutkaisemmasta. Ebrahim kumppaneineen toteavatkin tekemässään laajassa virtuaalitiimejä käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa, että lähes poikkeuksetta virtuaalisesti tapahtuva tiimityöskentely on jossain määrin osa jokaista nykypäivän organisaatiota (Ebrahim et al. 2009, 2654).

2.1.2 Toimiva virtuaalitiimi

Voidaan jo lähes todeta, että virtuaalitiimeissä työskentely tai niiden johtaminen alkavat olla jo nykypäivän tietotyöläisen perusvaatimuksia. Virtuaalitiimien työskentelyä on tutkittu paitsi teknologisten edellytysten myös johtamisen näkökulmasta, johon tässä tutkimuksessa keskitytään. Lurey ja Reisinghani (1999) kuten myös Duarte ja Snyder (1999) sekä sittemmin Nydegger (2010) ovat tutkineet tehokkaan virtuaalitiimityöskentelyn edellytyksiä. Kaikissa tutkimuksissa virtuaalitiimityöskentelyn on todettu tuovan erityisvaatimuksia huomioitavaksi. Erityishaasteet lisääntyvät sitä mukaan, mitä vähemmän tiimin jäsenet ovat toistensa kanssa fyysisesti tekemisissä eli tiimin virtuaalisuusasteen mukaan (Duarte & Snyder 1999). Virtuaalitiimien toimivuuden kannalta tärkeäksi vaiheeksi nähdään tiimin perustaminen, jolloin

tiimin yhteiset tavoitteet sekä jäsenten välinen luottamus ja keskusteluyhteydet pyritään avaamaan. Myös tiimin sisäiset normit ja käytännöt sovitaan ja ne tulevat määrittelemään työn kulkua jatkossa. (Avolio et al. 2003, s. 330.) Virtuaalisesti työskentelevien etätyötiimien (Kuvio 2.) on tärkeää luoda rutiininomaiset ajankohdat palavereille ja saavutettavuudelle, jotta yhteydenpito ja seuranta saadaan sujumaan. Jokaisella työntekijällä on myös oltava vastuu kommunikaation ylläpitämisestä ja tiedon kulusta. Tämä on erityisen tärkeää, mikäli jokin osa tiimistä ei ole mukana yhteisissä keskusteluissa, joita ehkä perinteisessä tiimityöskentelyssä käytäisiin yhteisessä tilassa. (Cascio et al. 2003, s. 370.)

Lurey ja Reisinghani (1999) toteavat myös aiemman tutkimuksensa perusteella, että virtuaalitiimien toimivuuden kannalta tärkeintä on luoda tiimille alussa selkeät prosessit, luoda sen jäsenille hyvät kannustavat välit sekä tiimi tason tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmä. Tältä osin tehokkaasti toimivan virtuaalitiimin perustaminen ei juuri heidän mukaansa poikkea perinteisen tiimin vaatimuksista. Virtuaalitiimin jäsenten fyysinen etäisyys edellyttää kuitenkin tehostettua kommunikaatiota, jotta tiimin jäsenten välinen yhteys pääsee syntymään. Tutkimuksensa tulosten perusteella virtuaalitiimi ei niinkään ole riippuvainen teknologisista ratkaisuista, mutta niiden sujuva ja riittävä käyttö vuorovaikutuksen syntymiseksi on kriittistä. Työskentelyn ohjaamiseksi tiimin prosessit tulee myös kuvata selkeästi ja sen työn tavoitteet kirjata esille yksiselitteisesti. (Lyrey & Raisinghani 1999, s. 532–533.) Hyvänä konkreettisena esimerkkinä selkeistä prosesseista voidaan nostaa esiin virtuaalisiin palavereihin osallistuminen. Esimiehen ei ole syytä automaattisesti olettaa kunkin osallistujan olevan tietoinen keiden kanssa työskentelee ja mikä kenenkin rooli projektissa tai kulloinkin käsiteltävän asian suhteen on. Tällöin palaverien aloittaminen rutiininomaisesti kutsumalla kutakin osallistujaa nimeltä voi olla toimiva. Kukin vuorollaan lyhyesti kertoo mikä hänen roolinsa on. Oman nimensä ilmoittaminen kunkin puheenvuoron alussa on myös hyvää toisten huomioimista. (Cascio et al. 2003, s. 369.) Mistään monimutkaisista asioista ei siis välttämättä ole kysymys, mutta rutiinien noudattaminen vaatii jokaiselta osallistujalta ehkä hieman enemmän muiden huomioimista.

Virtuaalitiimin alkuvaiheiden kriittisyyden vuoksi, voidaan normaalista työympäristöstä virtuaaliseen ympäristöön esimerkiksi vuoden 2020 Covid-19 pandemian takia siirtyvän tiimin voi olettaa saavan merkittävää etua aiemmasta historiastaan esimerkiksi uutta projektia varten perustettuun tiimiin nähden. Jäsenet ovat toisilleen ennestään tuttuja ja jakavat valmiiksi yhteiset normit työskentelylle. Tätä tutkimusta varten pyrin tunnistamaan aiemmasta tutkimuksesta virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät, joita voin kohdeyrityksessä verrata

heillä esiin nouseviin kriittisiin menestystekijöihin.

2.1.3 Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät

Duarte ja muut (1999) sekä Nydegger (2010) ovat listanneet tutkimuksessaan seitsemän kriittistä menestystekijää virtuaalitiimin toimivuudelle. Nämä kriittiset menestystekijät ovat:

1. Virtuaalitiimityöskentelyä tukevat HR prosessit
2. Koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen
3. Standardoidut prosessit organisaatio- ja tiimitasolla
4. Teknologia viestinnän ja työskentelyn tukena
5. Organisaatiokulttuuri
6. Virtuaalista työskentelyä tukevaa johtajuutta
7. Tiimin esimiesten ja jäsenten osaaminen

Tulosten perusteella kriittisimpänä näistä menestystekijöistä nousee esiin kommunikaatio, jonka tulee olla tehokasta sekä kollegoiden että esimiehen suuntaan ja tapahtua monipuolisia sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. (Duarte et al. 1999, Nydegger 2010, s. 79–80.) Kommunikaation nostamiseen kriittisimmäksi päätyi myös Cascio (2003), sillä painotuksella että vastuu sen sujuvuudesta ei ole pelkästään esimiehellä, vaan jokaisella tiimin jäsenellä. (Cascio et al. 2003, s. 369.)

Myös Kayworth ja Dulebohn (2000) ovat kartoittaneet empiirisellä tutkimuksellaan virtuaalitiimien keskeisiä haasteita sekä menestystekijöitä. Keskeisimpiä haasteita heidän tutkimuksessaan olivat:

1. Kommunikaatio
2. Kulttuuri ja monikulttuuristen työntekijöiden yhdistäminen
3. Teknologia
4. Johtajuus ja projektijohtaminen

Heidän mukaansa monet haasteiden kautta johdettavista kriittisistä menestystekijöistä ovat yhteneviä minkä tahansa tiimin johtamisen kanssa. Erityisesti virtuaalitiimejä koskevana kriittisinä uhkina tutkijat nostavat esiin: riittämättömän kommunikaation, joka usein on syynä väärin tulkintoihin ja yhteisen ymmärryksen puutteeseen. Myös tiimin jäsenten riittämättömän seuranta ja henkilökohtainen johtaminen nousevat esiin keskeisinä uhkina. (Kayworth et al. 2000, s. 190–192). Virtuaalitiimeissä tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja kommunikaatio nousee

keskeisenä haasteena myös Nydeggerin (2010) tutkimuksessa. Tiimin jäsenten yhteydenpitoa tulee tukea ja tätä varten käytettävissä olevan teknologian tulee olla kunnossa. (Nydegger et al. 2010, s. 69.) Vertailtaessa Kayworthin ja Dulebohnin (2000) tunnistamia keskeisiä haasteita ja vuosikymmentä myöhemmin Nydeggerin (2010) tunnistamia kriittisiä menestystekijöitä, voidaan niiden sanoa olevan täysin linjassa keskenään. Kymmenen vuoden aikana jatkunut tutkimus johtanut tarkempaan aiempaa tarkempaan kuvaukseen samoista teemoista. Kommunikaation merkityksen korostuessa kummassakin yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, se on syytä nostaa erityisasemaan myös tässä tutkimuksessa ja kohdeyrityksen tutkimuksessa.

Cursue, Schalk ja Wessel (2008) ovat tutkineet sähköisten kommunikaatiovälineiden merkitystä virtuaalitiimien tiedon tuotannossa. Niillä on todettu olevan suora vaikutus tiedon jakamiseen ja käyttämiseen sekä huomattavasti laajempi epäsuora vaikutus. Sähköiset kommunikaatiovälineet vaikuttavat tiedon jakamisen ja käsittelyn prosesseihin sekä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen esiintymiseen. Riittävät sähköiset kommunikaatiovälineet johtavat myös tiimin jäsenten keskinäiseen tiedon vaihtamiseen, yhteydenpitoon ja yhteenkuuluvuuden tunteen syntyyn. (Cursue, Schalk & Wessel 2008, s. 642–643.)

Jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on suora vaikutus tiimin tiedontuotantoon. Virtuaalitiimeissä käsitellään sekä hiljaista että kirjallista ja tallennettua eksplisiittistä tietoa. Voidakseen hyödyntää saatavilla olevaa kirjallista tietoa tiimin jäsenillä tulee olla myös riittävä määrä yhteistä hiljaista tietoa, jonka avulla he pystyvät prosessoimaan saatavilla olevaa kirjallista tietoa ja tuottamaan uutta. Yleisesti ottaen virtuaalitiimien on havaittu kykenevän paremmin kirjallisen kuin hiljaisen tiedon siirtoon, joten hiljaisen tiedon prosessointiin liittyvien tekijöiden tarkastelu on tärkeää virtuaalitiimin tehokkaan toimivuuden kannalta. (Griffith, Sawyer, Neale 2003, s. 283.) Hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä voi olla esimerkiksi luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen puute, jotka heijastuvat tiedon jakamiseen negatiivisesti (Cursue et al. 2008, s. 642–643).

Tutkimusongelman selvittämiseksi kohdeorganisaatiossa nostan keskiöön sekä Duarten että Nydeggerin jakaman näkemyksen virtuaalitiimin kriittisistä menestystekijöistä. Useasti kriittiseksi nostettujen kommunikaatioon liittyvien tekijöiden lisäksi mallissa peräänkuulutetaan organisaation valmiutta tukea virtuaalista työtä tasavertaisena niin sanotun perinteisen työn rinnalla.

Taulukko 1. Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät (Duerte et al. 1999, Nydegger 2010, Kayworth et al. 2000, Lyrey et al. 1999, Cascio et al. 2003.)

Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät
1. Kommunikaatio tiimin sisällä
2. Virtuaalista tiimityötä tukevat HR prosessit
3. Koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen
4. Standardoidut prosessit ja käytännöt
5. Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia
6. Organisaatiokulttuuri
7. Virtuaalityöskentelyä tukeva johtajuus
8. Tiimin esimiesten ja jäsenten osaaminen

Taulukkoon 1. on koottuna kahdeksan kohdan lista kriittisiä menestystekijöitä virtuaalitiimeille. Kahdeksan kriittistä menestystekijää on yhdistelty useammasta eri lähteestä kunkin eri tutkijan keskeisinä pitämistä teemoista.

3. Virtuaalitiimien johtaminen

Virtuaalinen johtaminen eli virtuaalijohtaminen on tässä tutkimuksessa suomennettu englannin kielen termeistä Virtual team management ja e-leadership. Virtuaalijohtaminen on ollut tutkimuksen kohteena yleistyttyään 2000-luvun vaihteesta alkaen ja saa jatkuvasti enemmän huomiota tutkijoilta (Jones et al. 2017, Savolainen 2014, s. 45, Malhotra et al. 2007, Hambley et al. 2007, Cortellazzo et al. 2019, Van Wart et al. 2019). Laajoissa kirjallisuuskatsauksissaan sekä Van Wart kumppaneineen (2019) että Cortellazzo kumppaneineen (2019) toteavat, että johtajuus digitaalisessa ympäristössä kaipaa edelleen konseptointia ja teoreettisia malleja.

Virtuaalisen johtajuuden merkitys digitalisaation hajauttamissa tiimeissä nähdään keskeisenä voimana, jonka tulee yhdistää eri toimijat monimutkaisessa toimintaympäristössä yhtenäiseksi tiimiksi (Cortellazzo et al. 2019, s. 1). Johtajan tavoite on saada tiimin jäsenet toimimaan yhteistyössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi, virtuaalisen johtajan on kyettävä luomaan yhteys ja luottamus tiimin jäsenten välille, mutta erona perinteiseen johtamiseen tämän on monesti tehtävä paitsi virtuaalisesti myös lyhyemmässä aikataulussa esimerkiksi, mikäli tiimi on rakennettu tietyn projektin läpiviemiseksi. (Avolio et al. 2003, s. 331.) Selkeä lähtökohta johtamiselle tulisi olla työn tulosten seuraaminen ja johtaminen työn tekoon käytetyn ajan sijaan (Cascio et al. 2003, s. 370). Tämä asettaa esimiehelle väistämättä suuremman haasteen, kuin mitä ehkä perinteisen työaikapankin seuraaminen esimiehiltä on edellyttänyt.

Virtuaalisen johtajuuden nähdään olevan kriittinen osaamisvaatimus nykypäivän organisaatioissa, jotka muokkaavat toimintamallejaan teknologisen kehityksen avulla. Esimiehen on kyettävä uudistamaan perinteisiä kommunikaatiomalleja teknologisten mahdollisuuksien mukaan. (Van Wart et al. 2019, s. 81.) Hyvänä esimerkkinä voidaan todeta, että niin sanottu käytäväjohtaminen ja ohimennen tapahtuvat tilannekatsaukset vaikeutuvat huomattavasti työskentelyn siirtyessä virtuaaliseen ympäristöön. Esimiehen keskustelunavaus toimistolla saattaa myös tulla torjutuksi, sillä lähtökohtaisesti etätyötä tekevät työntekijät ovat todennäköisesti paikalla jotain tiettyä tapaamista tai tehtävää varten. (Cascio et al. 2003, s. 371.) Tutkimuksen mukaan esimiehellä on omalla toiminnallaan hyvä mahdollisuus vaikuttaa virtuaalitiimin toimivuuteen ja suorituskykyyn positiivisesti (Hambley et al. 2007, s. 2.), joten virtuaalitiimien johtamistarpeiden erityistarpeiden tunnistamista voidaan pitää relevanttina myös osana tätä tutkimusta. Virtuaalisen johtajuuden nähdään yltävän parhailtaan vaikuttavuudessa perinteisen johtamisen tasolle, erityisesti sähköisen kommunikaation

mahdollistamien visualisointien ansiosta. Suurimpia haasteita voi olla riittävän läsnäolon saavuttaminen virtuaalisessa ympäristössä. Läsnäolo edellyttää tehokasta ja ymmärrettävää monikanavaista kommunikaatiota. (Avolio et al. 2003, s. 327–331.)

3.1 Transformatiivinen johtaminen tukee virtuaalitiimityötä

Virtuaalitiimien johtamisesta puhuttaessa voi aiemmasta tutkimuksesta löytää keskustelua parhaiten soveltuvista johtamistavoista. Transformatiivisen johtamisen on tutkimuksessa laajalti todettu olevan merkittävä tuki virtuaalitiimien johtamisessa (Purvanova et al. 2009, s. 344).

Teoria transformatiivisesta johtajuudesta julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 1978. Sen keskeisenä filosofiana oli työntekijöiden moraalien ja motivaation vahvistaminen. Esimiehiä kannustettiin kehittämään alaistensa itseohjautuvuutta, jotta yksilöt omatoimisesti pyrkisivät miettimään, mitä voivat yhtiönsä menestyksen eteen tehdä. Teorian synnyn taustavaikuttajina oli trendi madaltaa organisaatioiden hierarkkisuuksi ja lisätä vastuuta päätöksenteosta entistä korkeammin koulutetuille asiantuntijoille ja saada heidät toimimaan perinteisen esimies ja alainen suhteen sijaan vahvemmin tiiminä ja kollegoina. Transformatiivisesta johtamiskulttuurista kehittyi nopeasti merkittävä tekijä työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta. (Bass 1998, s. 9–10.)

Transformatiivinen johtaja johtaa omalla karismallaan ja asettamallaan työnteon esimerkillä. Johdettavien inspirointi ja älyllinen haastaminen aikaansaa parhaimmilla korkean motivaation ja halun toimia yhteisen edun hyväksi henkilökohtainen etu toissijaisena mielessä. Parhaimmillaan tästä seuraa johdettavien innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen mikä ruokkii yksilön sekä tiimin mahdollisuuksia onnistua. Keskeistä on myös yksilön haastaminen kykyjen kasvaessa entistä vastuullisemmilla tehtävillä, mikä lisää yksilön motivaatiota kehittymismahdollisuutena. (Bass 1998, s. 11.)

Transformatiivisen johtajuuden on tutkitusti todettu soveltuvan virtuaalitiimien suorituksen johtamiseen jopa perinteisiä fyysisiä tiimejä paremmin. Laajassa empiirisessä tutkimuksessa Purvanova ja muut (2009) osoittivat virtuaalitiimin suoritustason parantuvan mitä enemmän esimiehet sovelsivat työssään transformatiivisen johtajuuden keskeisiä toimintamalleja, kuten idealisoitua vaikuttamista, inspiroivaa tapaa motivoida, älyllistä stimulointia ja jäsenten yksilöllistä huomiointia. Tutkimuksessa todettiin myös, että näiden toimintamallien vaikutus virtuaalitiimeissä sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla oli paitsi suurempi myös

tarpeellisempi tiimin suorituskyvyn kannalta kuin perinteisissä tiimeissä. (Purvanova et al. 2009, s. 352.)

Transformatiivisen johtamisen teoria esiteltiin ensimmäistä kertaa, kun työelämä ja johtamisympäristö olivat murroksessa ja tarvittiin uusia keinoja osaajien motivoimiseksi ja sitouttamiseksi työhönsä. Virtuaalitiimien johtamista tutkittaessa, voidaan todeta työelämän ja johtamisvaatimusten olevan jälleen suuren murroksen keskellä. Tutkitusti virtuaalitiimien johtamiseen positiivisesti vaikuttanut transformatiivisen johtamisen teoria on perusteltua ottaa huomioon ja perehtyä tarkemmin mistä osatekijöistä se muodostuu.

Transformatiivisen johtajuuden teoriassa tunnistetaan kuusi osatekijää, joista johtamiskäytäntö muodostuu. Teorian on alkujaan esitellet Bass vuonna 1985 ja se on ollut useiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena siitä lähtien. Kuten Avolion kumppaneineen (1999, s. 444–445) tehdyssä tutkimuksessaan toteavat, nämä tekijät ovat edelleen validi pohja transformatiivisen johtamisen teorialle:

1. Karismaattinen / inspiroiva johtajuus. Karismallaan johtaja tarjoaa alaisilleen selkeän käsityksen merkityksestä, millä on energisoiva vaikutus. Hän on roolimalli omalla esimerkillään, myös eettisesti, ja tekee visionsa tunnetuksi.
2. Älyllinen stimulointi, aktivoi alaisia kyseenalaistamaan käytettyjä ongelmanratkaisumalleja ja rohkaisee heitä kehittämään jatkuvasti parempia käytäntöjä.
3. Yksilöllinen huomioiminen. Johtaja keskittyy yksilöihin ja ymmärtää heidän yksilölliset tarpeensa. Hän tukee alaisiaan jatkuvasti kehittämisessä potentiaalinsa huipulle.
4. Ehdollinen palkitseminen. Johtaja tekee selväksi mitä alaisilta odotetaan, ja mitä he hyötyvät toivotun laisella suorituksella.
5. Poikkeustilanteiden aktiivinen hallinta. Johtaja keskittyy seuraamaan alaistensa tehtävien suoritusta ja reagoi aktiivisesti esiin nouseviin ongelmatilanteisiin niiden korjaamiseksi ja suorituskyvyn ylläpitämiseksi.
6. Passiivinen ja välttelevä johtajuus. Johtaja puuttuu korjaavasti alaistensa tekemiseen vasta ongelmien muodostuttua vakaviksi ja pyrkii yleisesti ottaen välttämään päätöksentekoa alaistensa puolesta.

3.2 Virtuaalitiimin johtamisen keskeisimmät haasteet

Virtuaalitiimin jäsenten fyysinen etäisyys toisistaan haastaa virtuaalitiimien johtajaa ihan uudella tavalla. Cortellazzo kumppaneinnee (2019) veti yhteen keskeisiä virtuaalitiimin johtajan kohtaamia haasteita. Siinä missä perinteistä tiimiä johdettaessa on kiinnitettävä

huomiota fyysiseen käyttäytymiseen ja toimintamalleihin tulee virtuaalitiimien johtamisessa keskittyä erityisesti sähköisten viestintäkanavien käytön toimintamalleihin. Virtuaalitiimi tarvitsee selkeät viestintäsäännöt ja normit eri viestintävälineiden käytölle siitä, miten tietoa jaetaan ja miten eri toimintoja suoritetaan. Yhtenäisten toimintamallien lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös normaalia runsaampaan palautteen antoon ja ryhmätyöprosesseihin. Johtajan tulee seurata työn etenemisen lisäksi yksilötason suorituksia ja tarvittaessa puuttua havaittuihin ongelmakohtiin. Johtajan haasteena voi olla myös yhteisen kielen löytäminen sekä tiimin käyttämien käsitteiden ymmärtäminen samalla tavoin. (Cortellazzo et al. 2019, s. 14.)

Haasteita ovat erityisesti tiimin yhtenäisyyden ja luottamuksen synnyssä sekä tiimin toiminnan seurannassa ja johtamisessa (Hoch ja Dulebohn 2017, s. 569). Myös Savolainen (2014) nimeää julkaistussa tutkimuksessaan luottamuksen synnyn keskeiseksi haasteeksi. Erityisesti alaiset antavat arvoa kahdenkeskiselle vuorovaikutukselle ja sillä on alaisen ja esimiehen väliseen luottamukseen positiivinen vaikutus. Tämän luottamuksen merkitys korostuu virtuaalitiimin johtamisessa jopa perinteistä tiimiä tärkeämmäksi. (Savolainen 2014, s. 54–55.)

Cursue ja muut (2008, s. 642–645) listaavat tutkimuksessaan virtuaalitiimien johtamisen keskeisimmät haasteet neljään kohtaan:

1. Hyvä prosessien hallinta, erityisesti suunnitteluun ja seurantaan. Prosessin tuloksena selkeiden tavoitteiden asettaminen tiimille sekä jatkuva strukturoidun palautteen anto, jotta tiimin työn edistyminen ja suorituskyky ovat läpinäkyviä myös tiimin jäsenille. Osana suunnittelua myös tiimin jäsenten roolit, sillä epäselvyys rooleissa voi johtaa tiedon heikkoon integraatioon. On myös huomioitava, että roolien täytyy voida elää ja reagoida tarpeisiin projektin edetessä.
2. Erityisesti uutta tiimiä perustettaessa suuri haaste on luottamuksen rakentaminen ja tiimin yhtenäisyyden rakentaminen. Tätä voi edesauttaa järjestämällä fyysisen tapaamisen projektin alkuun, jotta tiimin jäsenet pystyvät paremmin muotoutumaan yhtenäiseksi ryhmäksi keskenään ja omaksumaan yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet.
3. Transaktiivista muistia ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien vertailua voidaan tukea tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen maksimoinnilla. Virtuaalitiimeillä on keskimäärin kyky tuottaa paljon vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, mutta haasteena on huolehtia näiden vertailusta ja riittävästä kehittävästä palautteesta ennen päätöksentekoa.
4. Sähköisen työskentelyalustan valinta luo pohjan hyvälle virtuaaliselle tiimityölle ja tiedon jakamiselle. Alustan tulee tukea tiimin jäsenten vuorovaikutusta ja sallia kaikkien

pääsy tarvittavaan tietoon. Myös tiimin jäsenten osaamisesta on huolehdittava, jotta valittujen tietojärjestelmien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta.

3.3 Virtuaalitiimin johtamiskäytännöt

Tässä luvussa käsitellään virtuaalitiimien johtamiskäytäntöjä ja muodostetaan aiemmasta tutkimuksesta lista kriittisiä johtamiskäytäntöjä. Kriittisten johtamiskäytäntöjen huomioimisella voidaan edesauttaa onnistumista virtuaalitiimien johtamisessa.

Virtuaalitiimin johtamiskäytännöillä voidaan vastata virtuaalisten tiimien johtamisen haasteisiin ja lisätä niiden työskentelyn tehokkuutta. Virtuaalitiimien johtamisen merkitys nähdään kuitenkin yleisesti keskeisenä voimavarana, jonka tulee yhdistää hajallaan olevat eri toimijat yhtenäiseksi tiimiksi (Cortelazzo et al. 2019, s. 1). Johtamisella on tutkitusti mahdollisuus vaikuttaa virtuaalitiimin tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Hambley et al. 2007, s. 2).

Virtuaalitiimien johtamiseen erikoistuneessa tutkimuksessa Malhotran ja muiden (2007, s. 60) raportoima tutkimus virtuaalitiimin tehokkaista johtamiskäytännöistä todettiin kattavaksi useamman vuoden aikana kerätyn laajan empirian ansiosta ja sopii hyvin perustelluksi tausta teoriaksi tälle tutkimukselle. Tutkimuksessaan Malhotra ja muut (2007, s. 60) nostavat ylitse muiden kuusi virtuaalitiimien tehokkuutta parantavaa johtamiskäytäntöä:

1. Luottamuksen rakentaminen digitaalisten viestintävälineiden avulla.
2. Monimuotoisuuden arvostaminen tiimissä.
3. Virtuaalisen työrytmin ja palaverien hallinta.
4. Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla.
5. Virtuaalitiimin ulkoisen näkyvyyden parantaminen.
6. Varmista, että jäsenet hyötyvät tiimiin kuulumisesta.

Malhotran listaamat keskeiset johtamiskäytännöt vastaavat hyvin myös Coursuen ja muiden (2008) tunnistamiin virtuaalitiimien johtamisen haasteisiin. (Coursue et al. 2008, s. 644–645.)

Luottamusta voidaan rakentaa digitaalisten viestintävälineiden avulla. Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välille nousee toisena merkittävimpänä haasteena heti tiimin prosessien ja tavoitteiden johtamisen jälkeen myös Coursuen ja kumppaneiden tutkimuksessa (Coursue et al. 2008, s. 644–645.) Luottamusta tutkineet Järvenpää & Leidner (1999) tunnistivat myös, että korkeammalla luottamuksella oli positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn

epävarmoissa oloissa ja että luottamuksen synty virtuaalitiimeissä perustuu ennen kaikkea tiimin jäsenten tekoihin (Järvenpää & Leidner 1999, s. 809–813). Tiimin jäsenten keskinäisen luottamuksen syntymiseksi, näkyvät teot ja näkyville jaettu tieto ovat keskeisessä roolissa. Tiedon jakamista ja tallentamista varten tulee olla selkeät säännöt, jotta toiminta on yhtenevää ja tieto saavutettavissa. Näitä sääntöjä on hyvä kerrata ja ryhmäläisiä on hyvä kannustaa toimimaan aktiivisesti niiden mukaan. Tärkeää on saada tiimin työn eteneminen näkyväksi. Tiimin jäsenten luottamuksen kannalta tärkeää on myös tasavertainen kohtelu esimerkiksi vaihtelevasti eri aikavyöhykkeiden mukaan aikataulutetut palaverit ovat hyvä keino tasata haattatekijöitä tasaisesti eri jäsenille. (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, s. 61–62.)

Monimuotoisuuden arvostaminen tiimeissä on tärkeää. Tiimit koostuvat aina ihmisistä, joilla on erilaiset osaamisalueet, kokemuspohja ja tavat tehdä työtä. Monimuotoisuus on rikkaus ja edesauttaa tiimin kykyä innovoida, mikäli sen merkitys ymmärretään ja nähdään voimavarana. Tiimin monipuolisia voimavaroja voi tuoda näkyväksi esimerkiksi kirjaamalla niitä näkyville. Virtuaalitiimin johtaja voi ohjata työskentelyä hyödyntämällä samankaltaisten tiimin jäsenten kemiaa tehokkaiden työparien luomiseksi, mutta myös yhdistää täysin erilaisia toimijoita jopa eri aikavyöhykkeiltä luodakseen uutta rytmitystä ja jopa parempaa innovaatiokyvykkyyttä työskentelyyn. Myös eri työtapoja vaihtelemalla eri ihmisten vahvuudet tulevat paremmin esille. Esimerkiksi reaaliaikainen vuorovaikutustilanne esimerkiksi videoneuvotteluna voi toiselle sopia paremmin siinä missä toinen pystyy tuottamaan paremmin omaan tahtiinsa jaettujen dokumenttien avulla. (Malhotra et al. 2007, s. 63–64.)

Virtuaalitiimityöskentelyn rytmittäminen eri työtavoilla ja etenkin hallinta palavereilla on tiimin johtajalle mahdollisuus lisätä innovointia, kanssakäymistä ja yhteistä käsitystä tiimin päämääristä. Virtuaalitiimin palaverien tehokkuuden kannalta johtajan on hyvä noudattaa tiettyjä käytäntöjä ennen palavereja, niiden alussa, aikana sekä lopussa. Myös palaverien väli on hyvä rytmittää suunnitelmallisesti. (Malhotra et al. 2007, s. 65.)

Palavereiden ennakoivalteluilla, kuten ennalta jaetulla kirjallisella agendalla, on tutkimusten perusteella vielä suurempi merkitys virtuaalisissa palavereissa. Myös tiimin työtehtävien ja vastuiden seuranta ennen palavereja auttaa yhteisen näkemyksen syntyä. Palaverien aikana virtuaalitiimin johtajan suurimpia haasteita on pitää tiimin jäsenet sitoutuneina koko palaverin ajan. Tätä voidaan varmistaa aktiivimalla kaikki palaveriin osallistujia säännöllisin väliajoin esimerkiksi kyselyiden avulla tai käyttämällä palaverin rinnalla muita kommunikaatiovälineitä jäsenten suuntaan varmistaakseen heidän

sitoutumisensa. Virtuaalitiimien suunnitelmallinen päätös on kriittinen vaihe työn jatkon kannalta. Päivitetty tehtävälista vastuineen ja aikatauluineen varmistaa, että kukin osallistuja tietää seuraavan askeleen. Tiimillä voi lisäksi olla reaaliaikainen seuranta muistion ja tehtävälistan osalta työtilassaan, jota päivitetään rullaavasti palavereiden aikana. Virtuaalitiimin palavereiden välillä voidaan tehostaa tiimin toimintaa ja sitoutuneisuutta. Keinoja aktivoimiseksi on useita, kuten keskustelupalsta –tyyppiset kirjeenvaihdot tai chat-keskustelut sekä työtilaan tehdyistä uusista päivityksistä ilmoittaminen ryhmäläisille. (Malhotra et al. 2007, s. 65.)

Tiimin työn edistymistä voi seurata teknologian avulla. Virtuaalitiimin työn ja toiminnan seuraaminen on sen esimiehelle kriittinen toimenpide. Esimiehen tulee tarkkailla kunkin jäsenen aktiivisuutta ja puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin aktiivisesti. Verrattuna perinteisen tiimin johtamiseen, virtuaaliympäristö tarjoaa tähän jopa paremmat mahdollisuudet. Sähköisten dokumenttien muokkaushistoria, keskustelupalstat ja verkkotapaamisten osallistujalistat antavat tarvittavat tiedot jopa yksilötason työskentelyn seuraamiselle ja tukemiselle tarvittaessa. (Malhotra et al. 2007, s. 66.) Hyvä prosessien hallinta ja seuranta nähtiin Coursuen ja muiden (2008) toimesta keskeisimpänä haasteena virtuaalitiimin johtamisessa (Cursue et al. 2008, s. 644–645), joten johtajan on hyvä tunnistaa nämä teknologian tuomat mahdollisuudet ja hyödyntää niitä johtamisessaan.

Virtuaalitiimin ulkoisen näkyvyyden parantaminen on keskeistä. Virtuaalitiimien johtajien tulee usein huomioida paitsi tiimin jäsenten yhteensovittamisesta ja tavoitteiden asettamisesta, mutta myös varsinaisen tiimin ulkoisten sidosryhmien ja heidän odotustensa huomioimisesta. Hyvä johtamistyökalu virtuaalitiimin tavoitteiden ja työn etenemisen raportointiin on tulokortti. Se mahdollistaa johtajalle paitsi henkilökohtaisen johtamistyökalun tiimin jäseniä varten myös ymmärrettävän välineen raportoida tiimin työn etenemisestä ulkoisille sidosryhmille. (Malhotra et al. 2007, s. 66–67.)

Virtuaalitiimityöskentelyssä tulee varmistua, että jäsenet hyötyvät tiimiin kuulumisesta. Organisaatioissa, joissa virtuaalitiimit kootaan yhteen esimerkiksi yksittäistä projektia varten, on työhön sitoutumisen kannalta tärkeää, että jäsenet kokevat hyötyvänsä virtuaalitiimiin kuulumisesta myös henkilökohtaisesti. Virtuaalitiimin jäsenet on syytä palkita ja huomioida tunnustuksen kera siinä missä kaikki työntekijät yleensä, mikäli sellaiseen on aihetta. Tunnustuksen jakamisella voidaan tukea virtuaalitiimin jäsenten tunnetta siitä, että he ovat tasavertainen ja tärkeä osa organisaatiotaan mihin kuuluvat. Virtuaalitiimin johtajan on myös

pidettävä tiimensä jäsenten puolia tarjoten yhdenvertaiset mahdollisuudet urakehitykseen ja kouluttautumiseen. (Malhotra et al. 2007, s. 67–68.)

Taulukko 2. Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt (Malhotra et al. 2007, Cursue et al. 2008, Cascio 2003, Avolio 2003, Cortellazzo 2019, Hoch et al. 2017.)

Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt
1. Luottamuksen rakentaminen digitaalisten viestintävälineiden avulla
2. Monimuotoisuuden arvostaminen tiimissä
3. Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta
4. Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla
5. Monikanavainen läsnäolo
6. Virtuaalitiimin ulkoisen näkyvyyden parantaminen
7. Varmista, että jäsenet hyötyvät tiimiin kuulumisesta

Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt on koottu yhteen eri lähteiden pohjalta taulukkoon 2. Seitsemän kohtaa eivät ole tärkeysjärjestyksessä, mutta korostuvat merkityksellisinä useamman eri tutkijan julkaisuissa.

3.4 Virtuaalitiimin johtajan osaamisvaatimukset

Virtuaalitiimien muodostuessa yhä yleisemmäksi työskentelymuodoksi organisaatioissa ja mahdollisen kilpailuedun tuojiksi, on syytä ymmärtää virtuaalitiimien johtajilta edellytettäviä kompetensseja. (Maduka et al. 2016, s. 696). Tässä luvussa johdetaan aiemmasta tutkimuksesta listaus virtuaalitiimien johtajan kriittisistä henkilökohtaisista kyvyistä, jotka oletettavasti tukevat onnistumista virtuaalitiimin johtajana.

Vuonna 2016 julkaistun laajan kirjallisuuskatsauksen tuloksena Maduka ja muut (2016) ovat listanneet 12 keskeistä virtuaalitiimin johtamisessa tarvittavaa osaamistekijää. Tutkijat ovat nimenneet osaamistekijät seuraavasti (Maduka et al. 2016, s. 699–703):

1. Kyky rakentaa luottamusta
2. Kyky saada tiimi orientoitumaan ja keskittymään tavoitteeseen
3. Kyky kommunikoida vaikuttavasti
4. Henkilökohtaiset johtajuusominaisuudet
5. Kyky asettaa selkeät tavoitteet tiimi- ja yksilötasolla
6. Kyky antaa jatkuvasti tukevaa palautetta
7. Kyky organisoida käytännön tekemistä ja ratkoa konflikteja

8. Teknologinen osaaminen
9. Tietoisuus tiimin suorituskyvystä, heikkouksista ja vahvuuksista sekä dynamiikasta.
10. Kyky tehdä hyviä päätöksiä.
11. Kyky tunnistaa muutoksia tiimin toimintaympäristössä.
12. Luotettavuus.

Keskeisiä etäjohtajan osaamistekijöitä on tutkittu myös Van Wart ja kumppaneiden toimesta laajassa kirjallisuuskatsauksessaan (2019). Tutkimuksen tavoitteena on ollut edistää ymmärrystä siitä, miten teknologinen kehitys on muuttanut johtajan osaamisvaatimuksia. Tämä tuore tutkimus tiivistää virtuaalitiimityöskentelyn kannalta tärkeät etäjohtajilta vaaditut osaamistekijät kuuteen pääkategoriaan, jotka etäjohtajan tulisi pystyä hallitsemaan myös etänä virtuaalisessa ympäristössä:

1. Viestintätaidot
2. Sosiaaliset taidot
3. Tiimin rakennustaidot
4. Muutosjohtaminen
5. Teknologinen osaaminen
6. Luottamuksen rakentaminen (Van Wart et al. 2019, s. 92–93.)

Van Wartin (2019) malli johtajan osaamisvaatimuksista on erittäin tuore, kattavaan kirjallisuuskatsaukseen perustuva malli etäjohtajan osaamisvaatimuksista ja se soveltuu erinomaisesti tämän tutkimuksen taustateoriaksi. Osaamisvaatimusten rajaaminen kuuteen tekijään edellyttää tiivistämistä sekä priorisointia, mikä antaa mahdollisuuden pohtia, puuttuvatko listalta esimerkiksi Malhotran (2007) peräänkuuluttamien ongelmanratkaisutaitojen (Malhotra et al. 2007, s. 61) tai Cursuen (Cursue, Schalk, Wessel, 2008, s. 645–646) tekemät havainnot siitä, että virtuaalitiimin johtajan on kyettävä tunnistamaan merkit konflikteista jo hyvin varhaisessa vaiheessa sekä kyettävä ratkaisemaan ne rakentavasti. Ongelmanratkaisutaitojen voidaan katsoa sisältyvän tämän tutkimuksen kannalta myös keskeisiin osaamisvaatimuksiin yllä listattujen kuuden kohdan lisäksi, sillä odottamattomat poikkeusolot eivät antaneet aikaa virtuaalisen työskentelyn suunnitteluun. On oletettavaa, että tiimit kohtaavat työssään odottamattomia tilanteita ja konflikteja, joita on pystyttävä ratkomaan työskentelyn jatkon mahdollistamiseksi.

Viestintätaidot virtuaalitiimien johtamisessa painottavat selkeän ja hyvin organisoidun merkitystä sekä aktiivista palautteen antoa virheiden tai väärin olettamien ehkäisemiseksi. Hyvä

viestijä ei välitä väärinymmärrystä ja jopa närkästystä aiheuttavia epäselviä viestejä. Hän osaa lisäksi myös suodattaa tiimille jaettavaa tietoa, jotta ei aiheuttaisi turhaa hämmennystä tai johtaisi tekemistä väärille urille. (Van Wart et al. 2019, s. 92.) Myös Maduka ja muut nostavat tutkimuksessaan tehokkaan viestinnän sekä jatkuvan palautteenannon yhdeksi virtuaalitiimien johtajan keskeisimmistä ominaisuuksista. (Maduka et al. 2016, s. 700–701). Hyvä viestijä käyttää monipuolisesti hyödykseen eri viestintäkanavia, pystyäkseen todennäköisemmin välittämään tiimille enemmän heidän toimintaansa vaikuttavia viestejä (Hambley et al. 2017, s. 14).

Sosiaaliset taidot näkyvät osaavan virtuaalisen johtajan toiminnassa esimerkiksi siten, että hän osaa käyttää eri sähköisiä viestintävälineitä monipuolisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Kukin tiimin jäsen tulee myös aika ajoin huomioitua henkilökohtaisesti. (Van Wart et al. 2019, s. 92.) Poikkeusolosuhteissa myös sosiaalisten taitojen merkityksen voidaan olettaa korostuvan, sillä ihmiset reagoivat tilanteeseen kukin omalla tavallaan ja esimiehen on pystyttävä tätä tulkitsemaan myös virtuaalisessa ympäristössä.

Tiiminrakennustaidot on tunnistettu myös virtuaalitiimin johtajan keskeiseksi osaamisvaatimukseksi. Kuten kaikissa tiimeissä, myös virtuaalitiimeissä jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää ja sen rakentaminen lähtee kunkin jäsenen selkeästä roolista sekä esittelyistä toisilleen. Jäsenten tulee myös tuntea vastuunsa osallistua ja tuottaa tietoa tiimin hyväksi (Van Wart et al. 2019, s. 92). On useamman tutkimuksen toimesta tunnistettu, että tiimin yhteenkuuluvuuden kannalta kriittistä on, että kullakin tiimin jäsenellä tulee olla selkeä käsitys omasta roolista tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi (Maduka et al. 2016, Nydegger 2010, Van Wart et al. 2019, Cursue et al. 2008). Virtuaalitiimin johtajan on lisäksi huolehdittava, että tiimin jäsenet saavat muun henkilökunnan tapaan riittävästi tunnustusta omasta työstään myös palkitsemisen kautta. Itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen on tehtävä mahdolliseksi myös virtuaalitiimin jäsenille. (Van Wart et al. 2019, s. 92.)

Muutoksen johtaminen näkyy siten, että e-johtaja osaa soveltaa muutoksen hallintaan tarkoitettuja tekniikoita ja suunnitella tulevaa ennalta niitä hyödyntäen. Hän osaa seurata suunnitelmien täytäntöönpanoa sekä kehittää toimintamalleja kokemukseen perustuen. (Van Wart et al. 2019, s. 92.)

Teknologinen osaaminen on oltava ajan tasalla, siinä missä käytössä olevat laitteet ja järjestelmätkin. Kun teknologiset välineet ovat ajantasaiset ja niiden käyttöön löytyy riittävä

osaaminen, on tehokas monipuolinen työskentely mahdollista myös kustannustehokkaasti. Virtuaalisen johtajan olisi hyvä kyetä tukemaan ryhmänsä jäseniä järjestelmien käytössä sekä tulkitsemaan mahdollisia ongelmakohtia. Myös tietoturva-asioiden tiedostaminen ja hallitseminen tuo turvaa virtuaalitiimin työskentelyyn ja suojaa kriittisen tiedon joutumisesta väärin käsiin. (Van Wart et al. 2019, s. 92–93.) Virtuaalisen johtajan teknologisella tunteuksella on merkitystä myös siksi, että tiimin tavoitteita ja prosesseja tukevan sähköisen työskentely alustan valinta luo pohjan työskentelylle. Alustan tulee tukea tiedon jakamista ja tiimin jäsenten vuorovaikutusta sekä mahdollistaa pääsy kunkin tiimin jäsenen työssään tarvitsemaan aineistoon. (Cursue et al. 2008, s. 644–655.)

Luottamuksen rakentaminen on virtuaalitiimien johtamisessa keskeisiä haasteita, sillä luottamuksen olemassaolo vaikuttaa suoraan virtuaalitiimityöskentelyn tehokkuuteen ja tiimin kykyyn jakaa etenkin hiljaista (tacit) tietoa (Cursue et al. 2008, s. 642–643). Johtajan tulee pystyä rakentamaan tiimin sisäistä luottamusta virtuaalisessa ympäristössä esimerkiksi olemalla luotettava, rehellinen ja johdonmukainen. Ryhmän monimuotoisuus huomioiminen niin virtuaalisessa ympäristössä kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa on tärkeää luottamuksen kannalta. (Van Wart et al. 2019, s. 92.) Tilanteen salliessa luottamuksen rakentamista voi edistää myös järjestämällä fyysisen tapaamisen uuden tiimin työn aluksi, jossa jäsenet pystyvät tehokkaammin muodostamaan yhtenäisen ryhmän keskenään ja omaksumaan yhteiset pelisäännöt sekä tavoitteet (Cursue et al. 2008, s. 644–645).

Virtuaalitiimin johtajan kriittiset kyvyt on kirjallisuuskatsauksen pohjalta vedettynä yhteen taulukossa 3.

Taulukko 3. Virtuaalitiimin johtajan kriittiset kyvyt (Van Wart et al. 2019, Maduka et al. 2016, Malhotra 2007, Cursue et al. 2008.)

Virtuaalitiimin johtajan kriittiset kyvyt
1. Viestintätaidot
2. Sosiaaliset taidot
3. Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
4. Tiiminrakennustaidot
5. Kyky hallita ja ratkaista konflikteja
6. Muutosjohtaminen
7. Teknologinen osaaminen
8. Luottamuksen rakentaminen

Taulukossa 3. on tiivistetty virtuaalitiimin johtajan kriittiset kyvyt Van Wartin (2019), Malhotran

(2007), Cursuen (2008) ja Madukan (2016) tutkimuksen pohjalta. Runkona toimii hyvin tiivistetty, edellä esitetty Van Wartin (2019) listaus. Kun Madukan (2016) ja Van Wartin (2019) malleja katsoo, ne yhtyvät sisällöltään monilta osin, mutta Maduka erittelee tiimin johtamiseen liittyviä teemoja tarkemmalla tasolla, kun taas Van Wart tiivistää teemat yleisellä tasolla yhteen. Nostan taulukon 3. listalle vielä erikseen “Kyvyn asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla, vaikka tämän voidaan katsoa sisältyvän muutosjohtamisen taitoihin. Selkeiden tavoitteiden merkitys ja kunkin jäsenen oman roolin ymmärrys nousee kuitenkin erittäin keskeisenä teemana aiemmin käsitellyissä kappaleissa niin virtuaalitiimien kuin niiden johtamisen näkökulmasta, että on hyvä nostaa tämä taito erikseen esille. Samoin nostan listalle johtajan kyvyn ratkaista konflikteja, sillä kuten aiemmin käsitelty, virtuaalisessa ympäristössä työskentelyn sujuvuuden kannalta esimiehen kyky ratkoa esiin nousevia konflikteja aktiivisesti on tärkeä teema.

Taulukko 4. Teoreettinen viitekehys

Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät	Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt	Virtuaalitiimin johtajan kriittiset kyvyt
1. Kommunikaatio tiimin sisällä	1. Luottamuksen rakentaminen digitaalisten viestintävälineiden avulla	1. Viestintätaidot
2. VT työtä tukevat HR prosessit	2. Monimuotoisuuden arvostaminen tiimissä	2. Sosiaaliset taidot
3. Koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen	3. Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta	3. Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
4. Standardoidut prosessit ja käytännöt	4. Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla	4. Tiiminrakennustaidot
5. Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia	5. Monikanavainen läsnäolo	5. Kyky hallita ja ratkaista konflikteja
6. Organisaatiokulttuuri	6. Virtuaalitiimin ulkoisen näkyvyyden parantaminen	6. Muutosjohtaminen
7. Virtuaalityöskentelyä tukeva johtajuus	7. Varmista, että jäsenet hyötyvät tiimiin kuulumisesta	7. Teknologinen osaaminen
8. Tiimin esimiesten ja jäsenten osaaminen		8. Luottamuksen rakentaminen
(Duarte et al. 1999, Nydegger 2010, Kayworth et al. 2000, Lyrey et al. 1999, Cascio et al. 2003.)	(Malhotra et al. 2007, Cursue et al. 2008, Cascio et al. 2003, Avolio 2003, Cortellazzo 2019, Hoch et al. 2017.)	(Van Wart et al. 2019, Maduka et al. 2016, Malhotra 2007, Cursue et al. 2008)

Taulukkoon 4. on kootusti vedetty yhteen tutkimuksen kannalta keskeisten kolmen ulottuvuuden

kriittiset menestystekijät: virtuaalitiimien, virtuaalitiimien johtamiskäytäntöjen sekä virtuaalitiimin johtajan osaamisen. Koonti muodostaa teoreettisen viitekehyksen, johon tutkimuksen empiirisiä tuloksia verrataan.

4. Empirian kerääminen

Tutkimuksen empiria kerättiin kohdeyrityksen yhdestä liiketoimintayksiköstä, jonka johtaja myös ilmaisi halunsa osallistua tutkimukseen ja antoi sen läpiviennille merkittävän tuen sitouttamalla yksikkönsä esimiehet haastatteluihin osallistumiseen. Liiketoimintayksikkö pitää sisällään yhteensä kolme itsenäistä eri tuotealueiden ympärille rakennettua tiimiä, myyntitiimin sekä markkinointitiimin. Haastatteluun valittiin kunkin näiden tiimien esimies sekä lisäksi liiketoimintayksikön johtaja. Haastatteluun valittujen esimiesten monimuotoisuus täydennettynä liiketoimintayksikön johtajalla antaa kattavan ja monipuolisen kuvan kohdeorganisaation esimiesten kokemuksista ja tavoista toimia. Haastattelutuloksien lisäksi aineistoa täydennettiin vielä kohdeyrityksen henkilökunnalle toukokuussa 2021 tehdyllä henkilöstötutkimuksella, jossa yhteensä 177 vastaajaa antoi oman näkemyksensä ja odotuksensa lähi- ja etätöön tulevaisuudesta. Lisämateriaali auttaa peilaamaan liiketoimintayksikön sisäisiä haastattelutuloksia yritystason tuloksiin. Tulosten laajennettavuus kohdeorganisaation ulkopuolelle ei ole suoraan mahdollista, mutta tuloksia voidaan hyödyntää tuomaan lisää ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisen tutkimusprosessin kautta saatiin luotua konkreettista tietoa kohteena olevan organisaation virtuaalisen tiimityön johtamisen nykytilasta ja mahdollisista kehitystarpeista. Nykytilan ja kehitystarpeiden tunnistaminen edellytti huomattavaa toimeksiantajan prosesseihin perehtymistä sekä tieteellistä taustatutkimusta. Arvokasta tutkimukselle oli myös organisaation esimiesten halu jakaa kokemuksiaan haastatteluissa.

Tiedonhankintaan sovellettiin tapaustutkimuksen menetelmää, jonka avulla voitiin vastata erityisesti ”miten” ja ”miksi” -kysymyksiin. Tapaustutkimuksen käyttö mahdollisti laaja-alaisen ja eri näkökulmista toteutetun organisaation tarkastelun ja ilmiöiden ymmärtämisen, kuten myös Vissak (2010) totesi. Tapaustutkimuksilla on usein toiminnallinen lähtökohta ja niiden tuloksia sovelletaan käytäntöön (Metsämuuronen 2008, s. 17). Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Menetelmän valintaa tukivat löydökset menetelmäoppaista, joiden mukaan tapaustutkimus on monipuolista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä tuottava tutkimusote, jonka avulla voidaan tutkia esimerkiksi yksittäisiä yrityksiä, yrityksen osia tai toiminnallisia ilmiöitä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 154–156). Lisäksi tapaustutkimus antaa kokonaisvaltaisen näkökulman tuloksiin, joihin ovat johtaneet todellisen elämän tapahtumat ja prosessit (Vissak 2010). Tapaustutkimus valikoitui näistä syistä tämän tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi.

Kokemusperäisen empirian keräämiseen käytettiin menetelmänä haastattelua. Haastattelututkimuksen etuina voidaan pitää sen joustavuutta ja mahdollisuutta varmistua, että kysyjä ja vastaaja ymmärtävät kysyttävän asian samoin. Haastattelun tavoitteena on kerätä haastateltavilta mahdollisimman paljon haluttua tietoa. (Tuomi, Sarajärvi 2009, s. 73.) Haastattelun avulla on mahdollista päästä sisälle haastateltavien ajatusmaailmaan ja saa tietoa tämän subjektiivisista ajatuksista sekä kokemuksista. (Puusa, Juuti 2020, s. 103).

Haastattelut valmisteltiin tehtäväksi puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset määriteltiin ennalta ja niitä seurattiin jokaisen haastateltavan kanssa. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että vastaukset eivät rajoitu pelkästään ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan tuloksena saattaa olla myös vastaajan subjektiivisia kokemuksia, joita haastattelija ei ole osannut ennalta arvata. (Puusa et al. 2020, s. 111–112.) Puolistrukturoidun menetelmän avulla voitiin kysymykset määritellä ennalta käsittelemään juuri virtuaalisen työn johtamisen kannalta keskeisiä teemoja ja varmistaa, että jokaiselta vastaajalta saatiin kommentit niistä kaikkiin kohtiin.

Haastattelut tallennettiin sekä litteroitiin myöhempää analysointia ja tutkijan päätelmiä varten. Näin toimiminen oli luonnollista, koska aineiston tallennusta voidaan pitää laadullisen tutkimuksen uskottavuuden edellytyksenä (Puusa et al. 2020, s. 103).

Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää tutkitun organisaation ulkopuolelle, mutta tulokset lisäsivät ymmärrystä virtuaalisesta johtamisesta ilmiönä. Tuloksia voidaan käyttää hyödyksi tutkitussa organisaatiossa monistamalla vastaava kartoitus muiden liiketoimintayksiköiden esimiesten keskuudessa niiden johtamisen kehittämiseksi. Tulosten avulla voitiin analysoida, miten kohdeorganisaation esimiehet kokivat virtuaalitiimityöskentelyn ja oman esimiestyön tuona aikana ja miten heidän painotuksensa yhtyvät aiempaan tieteelliseen tutkimukseen keskeisistä tekijöistä.

4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimus toteutettiin suomalaisessa perheyhtiössä, jolla on yli 100-vuotinen historia ja tytäryhtiöitä lisäksi muissa pohjoismaissa ja Baltiassa. Konsernin yhteenlaskettu liikevaihto oli hieman yli 300 miljoonaa ja se työllisti yli 500 henkilöä, joista noin 130 ulkomailla. Yhtiö myy, markkinoi ja valmistaa omia tuotemerkkejään sekä edustamiaan kansainvälisiä brändejä. Sen keskeisiä asiakasryhmiä ovat julkinen sektori, teollisuus ja kuluttajat, joita palvellaan kuuden

eri toimialoista vastaavan liiketoimintayksikön kautta.

Monialaisen yhtiön organisaatiossa kuusi liiketoimintayksikköä tukeutuvat toiminnassaan keskitettyihin palveluyksiköihin tietohallinnon, henkilöstöhallinnon sekä osittain markkinoinnin ja viestinnän aloilla. Kunkin liiketoimintayksikön pääasiallinen tehtävä on hallinnoida ja kehittää alaisuuteensa kuuluvia tuotemerkkejä ja vastata niiden myynnistä yhtiön asiakkaille. Liiketoiminta on kehittynyt kansainväliseksi ja yhtiön käsitys omasta kotimarkkina-alueesta onkin muuttunut kattamaan kaikki tytäryhtiöiden toimintamaat. Kansainvälisessä ympäristössä ja osittain matriisissa tuotettavien toimintojen ansiosta virtuaalisen työskentelyn merkitys oli paikoitellen havaittu jo ennen vuoden 2020 aikana toteutettua pakonomaista siirtymistä pääasialliseen etätyöskentelyyn.

Tutkimuksen kohteena ollut liiketoimintayksikkö toimii kuluttajille suunnattujen käyttötavaratuoteryhmien parissa ja pitää sisällään kolme eri tuotekokonaisuuksien ympärille rakennettua kategoria tiimiä, myyntitiimin sekä markkinointitiimin. Tutkittu yksikkö koostuu kokonaisuudessaan noin 20 henkilöstä, joista kuusi on esimiesasemassa ja osana tätä tutkimusta.

Yritys valikoitui tutkimuksen kohteeksi tutkijan aiempien olemassa olevien kontaktien ansiosta. Keskusteltaessa tutkimuksen aiheesta ja mahdollisesta yhteistyöstä kävi ilmi, että virtuaalisen työskentelyn teemat olivat hyvinkin ajankohtaisia ja sekä organisaation johdolla että työntekijöillä oli aitoa kiinnostusta kehittää omaa toimintaansa. Tutkimusyhteistyöhön ryhtyminen tuntui tältä pohjalta hedelmälliseltä ajatukselta.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen teoreettinen taustatyö tehtiin vuoden 2020 aikana hyödyntäen ensisijaisesti Lappeenrannan teknillisen yliopiston tarjoamia sähköisiä tiedonhakupalveluita. Tarkoituksena oli muodostaa kattava ja ajankohtainen kuva aiheen ympärillä tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta. Teoreettinen viitekehys, joka on kuvattu taulukossa 4., rakennettiin virtuaalisen työskentelyn sekä virtuaalitiimeihin ja niiden johtamiseen perehtyvän tutkimuksen pohjalta.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu perustui pääosin haastatteluihin. Koskinen ja kumppanit (2005, s. 105) toteavat, että haastattelut ovat hyvä keino taltioida ihmisten ilmiöille antamia merkityksiä. Otoksena toimi case organisaatiosta kuusi henkilöä, jotka toimivat erilaisissa esimiestehtävissä ja olivat joutuneet toimimaan etäjohtajina omille tiimeilleen

vuosien 2020–2021 aikana. Lisämateriaalina tutkimukseen saatiin käytettäväksi kohdeyrityksessä keväällä 2021 tehty henkilöstötutkimus etätyön sujuvuudesta ja siihen liittyvistä tulevaisuuden odotuksista. Tutkimukseen oli vastannut 177 henkilökunnan edustajaa. Haastatteluiden onnistuminen edellytti hyvää ennakkovalmistautumista, johon kuului muun muassa hyvä haastattelurungon testaaminen koehaastattelulla ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Haastattelut toteutettiin joko virtuaalisesti Teams –sovelluksella tai fyysisen tapaamisen yhteydessä ja niiden kesto oli keskimäärin yksi tunti.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Tutkimuksessa haastatteluilla kerätty aineisto litteroitiin haastattelijan toimesta nauhoilta kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Lisäksi haastattelija teki omia muistiinpanojaan haastattelujen yhteydessä. Näiden muistiinpanojen avulla voitiin kirjata ylös litteroinnin ulkopuolelle jääviä seikkoja, kuten ei-verbaalisia asioita. Litteroinnin yhteydessä vastaukset jäseneltiin suoraan kunkin kysymysnumeron alle ja tutkimuksen kannalta epäolennaiset täytesanat jätettiin pois. Haastatteluiden taltioiminen videokuvauksen avulla jätettiin pois, sillä sen tuoman jännitteen ei haluttu vaikuttavan haastattelutilanteeseen.

Tapaustutkimuksen aineisto on usein kuvailevaa, kuten tätäkin tutkimusta varten saadut haastattelukertomukset olivat, jolloin sen analysointi mahdollistaa erilaisten tulkintojen tekemisen (Metsämuuronen 2008, s. 17). Analysointivaiheessa haastatteluiden tulokset vedettiin yhteen ja niistä muodostettiin käsitteitä, jotka kuvaavat case organisaatiota koskettavia kokemuksia virtuaalisen tiimityöskentelyn onnistumisesta, virtuaalisen työskentelyn johtamisesta ja esimiesten omasta osaamisesta. Yksikötason haastattelujen pohjalta tunnistetut käsitteet yleistettiin koko case organisaation tasolle, jotta pystytään hahmottamaan ylätason käsitteet sekä tunnistamaan organisaation omaan käyttöön kehitystarpeita koko case organisaation tasolla ja suojaamaan liiallista henkilökohtaisuutta tulosten analysoinnissa.

Aineiston analysoinnin perusteella arvioitiin, miten haastateltavien esiin tuomat teemat vastasivat aiempaan tutkimukseen ja miten heidän organisaationsa havainnot erottuvat aiemmasta tutkimuksesta. Tulosten pohjalta voitiin havainnoida kohdeorganisaation kokemuksia virtuaalitiimi työskentelystä sekä tunnistaa keskeisiä kehityskohteita virtuaalisen työskentelyn parantamiseksi jatkossa. Tapaustutkimuksen tulokset ovat harvoin yleistettävissä (Metsämuuronen 2008, s. 18), kuten tälläkin kertaa.

Tutkimusaineistojen säilyttämisessä on huomioitu EU:n tietosuojasetukset yksilön

tietosuojan varmistamiseksi. Haastatteluissa ja kyselyissä kerrottiin tutkimuksen kohteena oleville tiedonkeruun taustoista ja pyydettiin heidän suostumuksensa tiedon keruuseen ja kerätyn tiedon käyttämiseen nimettömänä tässä tutkimuksessa.

4.4 Tutkimuksen tulosten analysointi

Analyysivaiheen merkitys laadullisessa tutkimuksessa korostuu. Tutkimuksen tulokset vaativat analysointia, jotta niiden kautta saatujen tulosten lisä suhteessa aiempaan tutkimukseen ei jäisi irralliseksi (Koskinen et al. 2005, s. 229). Analysoimalla ilmiötä kuvaavaa aineistoa, tutkimuksesta pyritään tekemään selkeä ja tiivistetty kuvaus ilmiöstä kadottamatta mitään oleellista informaatiota (Tuomi, Sarajärvi 2018, s. 122).

Aiemmin taulukossa 4. esitettyä teoreettista viitekehystä peilattiin empiriaan käyttäen hyödyksi abduktiivista eli teoriasidonnaista analyysia. Teoriasidonnaisesta sisältöanalyysistä puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoreettiseen malliin tai käsitteisiin. Aineiston analyysia ohjaa olemassa oleva malli ja tutkijan tarkoituksena on tämän olemassa olevan teoreettisen mallin testaaminen uudessa yhteydessä. (Tuomi et al. 2018, s. 127–128.) Teoriasidonnainen tai toiselta nimeltään teoriaohjaava analyysimalli valittiin tähän tutkimukseen, jotta pystyttiin vertaamaan virtuaalitiimityöskentelyä ja sen johtamista poikkeusolojen ilmiönä aiemmassa tutkimuksessa määriteltyyn nähden. Tutkimus tuottaa näin uutta ja täydentävää tietoa jo olemassa olevan tutkimuksen lisäksi. Kerättyä empiiristä aineistoa analysoitiin taulukoimalla vastauksia ja teorian ohjaamana abstrahoimalla haastatteluissa esiin nousseita teemoja teoreettisiin käsitteisiin, jotta tutkitun ilmiön esiintymistä kohdeorganisaatiossa voitiin verrata aiemmasta tutkimuksesta rakennettuun teoreettiseen viitekehukseen vastaavan tasoisten käsitteiden avulla. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin tekemään tulkintoja tutkimusaineistosta, joiden avulla olemassa olevaa teoriaa voitiin tarkentaa koskemaan erityisesti tutkittua organisaatiota ja sen kokemuksia virtuaalisesta työskentelystä. Aineiston analysoinnin perusteella muodostettiin aiempaa tutkimusta mukailleen teoreettinen malli kuvaamaan tutkitun organisaation esimiesten kokemia kriittisiä menestystekijöitä virtuaalisesta tiimityöskentelystä, virtuaalisten tiimien johtamisesta sekä virtuaalisten tiimien esimiehiltä vaadituista osaamisalueista.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus toteutetusta tutkimuksesta, tutkimusvälineistä, ympäristöstä ja menetelmistä sen aikana.

Tulosten analysoinnissa oleellista on avata lukijalle tehtyjen tulosten luokitteluiden taustaa ja perusteita. Analysoinnin luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä voi lisätä myös suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 226–228.) Tämä on pyritty huomioimaan tutkimuksen kulun kuvauksessa sekä jo tausta-aineiston dokumentoinnissa tallentamalla myös alkuperäiset haastattelujen litteroinnilla myöhempää tarkastelua varten. Tuomi nostaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä kirjassaan esiin, että tutkimuksen tulisi olla totuudenmukaista ja tiedon objektiivista (Tuomi et al. 2018, s. 158–159.) Tämä tutkimus pyrittiinkin tekemään mahdollisimman objektiivisesti luotettavan ja totuudenmukaisen tiedon tuottamiseksi. Objektiivisuudesta puhuttaessa on hyvä huomioida, että tutkimustulosten analyysi tehtiin teoriaohjaavasti, mikä saattaa vaikuttaa tutkijan ennakkokäsitykseen ja tulkintaan havainnosta tulkitessaan niitä valitun teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

5. Tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen osion tulokset. Tulokset käydään läpi haastattelututkimuksen mukaan kolmessa osassa, jotka ovat: Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät, Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt sekä Virtuaalitiimin johtajan kriittiset ominaisuudet.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta esimiestä, jotka jokainen toimivat esimiesasemassa omissa tiimeissään. Tiimit koostuivat 3–10 henkilöstä ja kahdella haastatteluun osallistuneella esimiehellä oli vastuullaan myös useampi kuin yksi tiimi korkeamman asemansa johdosta. Haastattelun vastauksia ajatellen ne peilaavat yhteensä kuuden eri tiimin sekä kohteena olevan liiketoimintayksikön johtoryhmänä toimivan tiimin toimintaa. Tiimit olivat jokainen olemassa jo ennen poikkeusolojen alkua ja niiden jäsenet pääsääntöisesti olivat toisilleen tuttuja kollegoita ennen virtuaalisen työskentelyn aloittamista.

Virtuaalitiimityöskentely oli jokaiselle tiimille uusi toimintamalli, mutta satunnaisesta etätyöskentelystä oli jokaisella kokemusta. Kahdessa tiimissä on jo pidemmän aikaa ollut jäsen, joka asuu toisella paikkakunnalla ja on siitä johtuen työskennellyt pääosin virtuaalisesti osana tiimiään. Myyntihenkilöiden tiimi erottautui muista selvästi siinä, että heidän työskentelynsä on aina tapahtunut kentällä ja arjen johtaminen pääasiassa etäyhteyksien avulla lukuun ottamatta fyysisesti järjestettyjä tuotekoulutuksia.

5.1 Virtuaalitiimityöskentelyn haasteet

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kartoitettiin virtuaalitiimityöskentelyyn liittyviä kokemuksia haastateltavien muistin pohjalta. Sen tarkemmin erittelemättä vastaajia pyydettiin muistelemaan kokemiaan virtuaalitiimityöskentelyn haasteita sekä erityisiä asioita, joilla oli virtuaalista työskentelyä tukeva tai haittaava vaikutus. Lisäksi kartoitettiin tiimin järjestäytymistä virtuaalista työskentelyä varten kysymällä prosessien ja pelisääntöjen dokumentoinnista ja haastateltavien esimiesten ajatuksia virtuaalisen työskentelyn tulevaisuudesta poikkeusolojen jälkeen.

5.1.1 Virtuaalisen tiimityöskentelyn myötä ilmenneitä haasteita

Haastattelun ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin virtuaalitiimityöskentelyn haasteita. Haastateltavia pyydettiin muistelemaan myös poikkeusolojen alkuaikoja sekä haastatteluhetken nykytilaa, missä virtuaalinen työskentely oli jo vakiintunut käytäntö. Puhuttaessa virtuaalisen

tiimityöskentelyn haasteista, eniten vastaajat korostavat spontaaneiden keskusteluiden puutetta ja innovointia näiden pohjalta. Viidelle vastaajalle kuudesta nämä tiedon jakamisen ongelmat ovat päällimmäisenä mielessä. *“H1: Tiedonjakoon liittyen nyt huomaa hyvin miten paljon tietoa kulkee epävirallisia reittejä pitkin esim. käytävä- tai kahvihuonekeskusteluissa ynnä muissa tilanteissa, joissa joku sattuu kysymään tai tarttumaan johonkin sivulauseessa.”* Spontaaneiden keskusteluiden puuttuminen vaikuttaa olevan jopa haasteellinen paikattava asia, sillä kuten H1 asiasta vielä jatkaa: *“Nythän on itse asiassa aika korkea kynnys kysyä ja ottaa toiseen yhteyttä.”*

Neljä kuudesta vastaajasta nostaa haasteista esille työskentelyyn liittyviä käytännön haasteita. Yllättävä siirtyminen virtuaaliseen työskentelyyn tapahtui ilman työtapojen ja prosessien uudelleenmäärittelyä täysin spontaanisti. Tiimityöskentelyyn siirtyminen virtuaaliseen ympäristöön heikensi aluksi joidenkin tiimien rutiineja ja työskentelyn tehokkuutta. Erityisesti palaverikäytännöt virtuaalisessa ympäristössä korostuvat vastauksissa: arkuus osallistua palaveriin kameraa käyttäen tuntui olevan toisille vaikeampaa kuin toisille. Työpäivien aikataulutus ja tapaamisten läpivienti virtuaalisesti muuttivat rutiineja ja pakottivat esimiehet pohtimaan palaverikäytäntöjä ja työn ohjausta, kuten H4 totesi: *“Huomaan nyt, että oma rooli siinä palaverien vetäjänä olisi täytynyt olla vahvempi ja huolehtia siitä, että jokainen pääsee ääneen ja että toiset ei puhu päälle.”*

Teknisten haasteiden merkitys virtuaalisen työskentelyn suhteen ei varsinaisesti korostu, mutta silti neljä kuudesta vastaajasta mainitsee niitä olleen. Kohdeyrityksessä oli otettu levitykseen nykyisin käytössä ollut ohjelmisto, joka mahdollistaa niin etäpalaverien pitämisen kuin tiedon jakamisen ja tallentamisen eri tiimien työtiloihin. Koulutuksia järjestelmän käytöstä, saati sen vaikutuksista työskentely käytäntöihin ei ollut pidetty. Järjestelmän käyttöönotto tapahtui käytännössä pakon edessä ja sen käyttö opittiin kokeilemalla ja neuvomalla kollegoita. H6: *”Kyllä se alku kaikkiaan hieman takkuista oli teknisten haasteiden puolesta, mutta ihmiset opiskelivat ahkerasti itse. Hiljalleen tekniikka alkoi toimia, siirryttiin enemmän keskittymään käytäntöihin ja miten siinä maailmassa työskennellään.”*

5.1.2 Työskentelyn sujuvuuteen positiivisesti vaikuttaneet asiat

Toiseen kysymykseen haastateltavat vastasivat miettien virtuaaliseen työskentelyyn positiivisesti vaikuttaneita asioita. Vastauksissa peilattiin pitkältä edellisen vastauksen kuvauksia keskeisistä haasteista ja kuinka niistä oli päästy eteenpäin. Positiivisesti työskentelyyn vaikuttaneet teemat liittyivät kaikki palaverikäytäntöihin ja tiedon jakamiseen.

Kolme vastaajaa kuudesta nostaa suoraan palaverikäytäntöihin tehdyt parannukset työskentelyn sujuvuuteen eniten vaikuttaneeksi teemaksi. Virtuaalisten palaverien tarkemmin määritelty kesto ohjasi koollekutsujan laatimaan palaverille agendan kutsun yhteyteen. Tämän toteaminen näkyy joidenkin vastaajien kasvoilta luettuna olevan jopa huvittavaa. H3: ”*Teams tuo meille selvästi strukturoidumpia palavereja alkaen siitä, että meillä on agenda. Aikataulut pitää ja ihmiset tuntuvat olevan paremmin valmistautuneita palaverissa.*” Palaverikäytäntöihin liittyen myös käytössä olevien ohjelmistojen paremman käyttöönoton myötä lisääntynyt systematiikka muistioiden tallentamiseen ja jakamiseen on nähty positiivisena asiana. Ohjelmistojen parempi käyttöönotto on osa etätyö taitojen kehittymistä, millä ollut kokonaisuutena positiivinen vaikutus työn sujuvuuteen.

Strukturoitujen palaverien ja tarkasti aikataulutettujen palaveripäivien käänköpuolena havaittiin pian vapaamuotoisen kommunikaation puutetta. Tähän reagoitiin hieman tiimeistä riippuen joko lisäämällä kahdenkeskisiä viikkopalavereita esimiehen ja tiimin jäsenten välille tai aikataulutamalla palaverien väliin tilaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Jopa täysin vapaita aamukahvi hetkiä pidettiin virtuaalisesti Teamsin välityksellä. Vapaamuotoisella keskustelulla nähtiin olevan merkitystä tiedon riittävän vaihdon ja yhteisen ymmärryksen syntymisen kannalta. H4: ”*Mekin alettiin ottamaan sitten niitä henkilökohtaisia 1:1 palavereja siihen aikaan tiuhaan. Sillä oli kyllä positiivinen vaikutus ja tuntui, että pääsi ihmisten kanssa paremmin puhumaan eikä kukaan jäänyt sitten kyydistä ja päästiin rytmiin.*”

5.1.3 Työskentelyn sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavat asiat

Virtuaaliseen työskentelyyn negatiivisesti vaikuttaneita asioita kysyttäessä, korostuvat ajankäyttöön, tiimin sisäiseen kommunikaatioon ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät teemat. Kaksi vastaajaa nostaa suurimmaksi ongelmaksi uuvuttavan intensiiviset palaverien täyttämät päivät. Tehokkaat virtuaaliset palaverit täyttävät työpäivän eikä niiden välille jää riittävästi aikaa palautumiselle tai vapaalle yhdessäololle. Palavereja onkin lisätty juuri vapaan tiedonvaihdon ja keskustelun mahdollistamiseksi, mutta tehokas työaika on kovilla.

Toinen esiin nouseva on yhteisen vapaan keskustelun ja niin sanotun innovoinnin vaikeus virtuaalisesti. Dialogi usean osallistujan kesken ei pääse virtuaaliympäristössä samalla tavoin vauhtiin mikä haittaa uuden tiedon syntyä ja innovointia. Toinen tämän ongelman esiin nostaneista haastateltavista kertoikin hänen tiiminsä kokeilevan rohkeasti erilaisia uusia sovelluksia, joiden avulla tämä mahdollistuisi. H3: ”*Ei 20 hengen innopäiviä voi vetää niin, että nostamalla käden saat puheenvuoron. Se avoin keskustelu on kyllä todella keskeinen osa*

innovaatioprosessia ja markkinoinnin suunnittelua, mitä meillä on ainakin.”

Fyysisen läsnäolon puute nousee innovoinnin lisäksi esiin haasteena myös asiakastyössä sekä sisäisesti tiimin yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Asiakkaaseen vaikuttaminen virtuaalisesti on ollut myyjän roolissa toimiville uudelleen haaste, joskin ajankäytöllisesti työ on virtuaalisuuden ansiosta tehostunut. Tiimin sisäistä toimivuutta ajatellen yhdessäolon puuttuminen on heikentänyt tiimihenkeä ja toisaalta hiljaisemmat persoonat ovat jääneet virtuaalisissa palaverissa helposti pienemmälle huomiolle. Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten tiimit olivat pääasiassa ennalta toisilleen tuttuja, mutta haasteet yhteenkuuluvuuden rakentamisessa ovat näkyneet hieman uudempien jäsenten kohdalla. Työkavereiden fyysisellä kohtaamisella on havaittu olevan myös merkitystä työtyytyväisyyden osalta. H6: *“Henkilöstötutkimuksessammekin tuli ilmi, että osa saattoi kärsiä siitä, ettei ollut työkavereita ympärillä. Hitsi vieköön työkaverit olivatkin minulla aika iso osa työtyytyväisyyttä.”*

Kokemusta fyysisen läsnäolon puuttumisesta on omalta osaltaan lisännyt tiimin jäsenten kynnys pitää kameroita avoinna virtuaalisissa työpalaverissa. Oman kuvan jakaminen on koettu hankalana ja siihen on puututtu, koska jakamalla oman kuvansa osallistuja on tehnyt itsensä paremmin läsnä toisille.

5.1.4 Pelisääntöjen sopiminen virtuaalista työskentelyä varten

Siirtyminen pääsääntöisesti virtuaaliseen työskentelyyn muutti tutkimuksessa edustettavien tiimien työskentelyä. Muutokset tapahtuivat pääasiassa yhdessä sopimalla ja suullisesti. Neljä kuudesta haastatellusta tiiminvetäjästä kertoi sopineensa uusista pelisäännöistä tiimin kesken, mutta näitä ei kuitenkaan dokumentoitu varsinaiseksi kirjalliseksi ohjeeksi. Kahdessa tiimissä työskentelyn pelisääntöjä ei varsinaisesti ollut sovittuna lainkaan, vaan niiden ominaispiirteet kehittyivät evoluutiomaisesti kokemuksen karttuessa. H5: *”Nämä käytännöt on vaan syntyneet meillä ihan arjen keskellä.”*

Sovitut käytännöt liittyvät pääasiassa palaverikäytäntöihin. Virtuaaliseksi muuttunut arki edellytti palaverirutiinien uudelleen miettimistä sekä kahdenkeskisten palaverien lisäämistä tiedonkulun varmistamiseksi. Palaverien täyttämiä päiviä pyrittiin keventämään varaamalla hetki aikaa virkistäytymiseen palaverien välillä. Myös palaverien keston suhteen kiinnitettiin enemmän huomiota, jotta kalenterit eivät suotta täytyisi. Palaverien keston lisäksi myös sisältöä alettiin valmistella tarkemmin ja esityslistat sekä muistiot pidetyistä palaverista nousivat keskeiseen rooliin. Aiempaa tarkemmin kirjatut muistiot olivat tarpeen tiedon jakamisen ja seurannan kannalta.

Aktiivisen palaveriin osallistumisen ja kontaktin varmistamiseksi oman kameran käytöstä virtuaalisissa palavereissa sovittiin erikseen kohdeorganisaation tasolla. Arkuus kameran käytölle johti epävarmuuteen osallistujien läsnäolosta sekä ennen kaikkea vei kokonaan pois sanattoman viestinnän keinot ja vähensi yhtenäisyyden tunnetta.

5.1.5 Virtuaalisen työskentelyn mahdollisuudet poikkeusolojen jälkeen

Alun haasteiden jälkeen tiimit ovat sopeutuneet uuteen tapaan työskennellä ja uudet rutiinit ovat vakiintuneet. Virtuaalisen työskentelyn koettiin tuoneen tehokkuutta sekä lisänneen työssä viihtymistä. Kaikki kolme tiimiä, joissa on jäseniä muilta paikkakunnilta kuin pääkaupunkiseudulta, ovat hyötynet virtuaalisesta työskentelystä joko ajansäästönä ja tehokkuutena tai tasa-arvon lisääntymisenä jäsenten välillä. Yksi oppi poikkeusoloista onkin ollut se, että tasapuolisesti osallistava palaveri edellyttää jokaisen liittymistä siihen joko etänä tai paikan päällä, ei sekä että osallistujasta riippuen. Ongelman ydin piilee haastateltavan H4:n mukaan siinä, että samassa tilassa olevat käyvät helposti keskenään keskustelua tai muuta viestintää, joka ei välity tasapuolisesti virtuaalisesti palaveriin osallistujille.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän näkemyksiään virtuaalisen tiimityöskentelyn tulevaisuudesta poikkeusolojen jälkeen, on näkemys hyvin yhdensuuntainen. Kaikki kuusi haastateltavaa uskovat virtuaalisen työskentelyn jatkuvan myös tulevaisuudessa tavalla tai toisella. H3: *“Näen välttämättömänä, että virtuaalityöskentely osaksi normaalia. Nyt pitää luoda se uusi normaali.”*

Työntekijät ovat nauttineet lisääntyneistä mahdollisuuksista sovittaa yhteen työtä ja vapaa-aikaa. Toisaalta myös käytännön hyödyt ovat olleet kiistattomia. H1: *”Ollaan itse asiassa huomattu, että joissain asioissa virtuaalinen palaveri sopii selkeästi paremmin kuin fyysinen palaveri.”* Ajatukset tulevaisuudesta peilaavat myös Suomalaiseen työelämään laajemmin, koska poikkeusolot ovat koskeneet kaikkia yrityksiä eikä vain kohdeorganisaatiota, saattaa tulevaisuus olla väistämättä hybridimalli etätöön ja perinteisen työn väliltä haastateltava H6 arvelee.

5.2 Virtuaalitiimien johtaminen

Haastattelun toisessa osiossa tiimien esimiehet vastaavat kokemuksiinsa perustuen kysymyksiin virtuaalitiimien johtamisesta. Kartoitamme käytettyjä keinoja yhteisten tavoitteiden varmistamiselle, johtamiskäytäntöjä ja niitä kohdanneita haasteita, työskentelyn sujuvuutta näiden keinojen avulla sekä nyt koetun mahdollisia vaikutuksia tulevaisuuden johtamiskäytäntöihin.

5.2.1 Tiimin yhteisten tavoitteiden ja työn etenemisen varmistaminen

Yhteisten tavoitteiden suuri merkitys nousee esille viidellä vastaajalla kuudesta ja niiden koetaan olevan kaiken tekemisen perusta riippumatta siitä, työskennelläänkö virtuaalisesti vai ei. Tavoitteiden varmistamiseksi organisaatiolla onkin jo vanhaa perua käytössään niin kutsuttu kaupallinen prosessi, joka pitää sisällään taloudellisen ja toiminnallisen vuosisuunnittelun eri tuote kategorioille. Suunnittelun lisäksi kaupallinen prosessi tuo työn ohjaamiseen tarvittavan rungon, jossa määritellyt välipalaverit rytmittävät tuotekategorioissa tapahtuvaa kehitystyötä. Kaupalliseen prosessiin ei ole sinällään tehty muutoksia virtuaaliseen työskentelyyn siirryttäessä, vaan palaverit ovat ainoastaan siirtyneet virtuaaliseen muotoon. Sen sijaan koko yritystä koskeville projekteille, jotka ovat laajempia ja monimutkaisempia, on otettu käyttöön uusi projektinhallintaohjelmisto. Uuden ohjelmiston käyttöaste on kuitenkin toistaiseksi jäänyt vielä vaihtelevaksi, mutta prosesseja hiotaan. *“Tärkeintä on, että jokainen hahmottaa aikataulutuksen ja oman roolinsa siinä.”* H1 kertoo. Päivittäisen yhteistyön puuttuminen hankaloittaa työn etenemisen seuranta ja etenkin tavoitteiden tarkentamista niin sanotusti lennosta. H3: *“Jos toimeksianto jää ilman selkeää deadlinea, on se tekijälle huono etkä voi itse olla varma onko työ aloitettu, jos aikataulu oli pian.”*

Seurannan tarpeeseen on myös lisätty kahdenkeskisiä palaveriaikoja tiimeissä, jotta voidaan seurata työn etenemistä ja onnistumisia. Juuri työsuorituksen seuraaminen myyntilukujen toteutumisen lisäksi on yksi keskeisiä haasteita tulevalle, sillä siinä missä myyntiluvut kertovat tehdystä työstä ja siinä onnistumisesta voisi tekemisen seuraamisella arvioida tulevia lukuja. H6: *“Oikeastaan aletaan analysoida tekemistä vasta, jos luvut poikkeavat tavoitteista.”*

5.2.2 Virtuaaliseen työskentelyyn sovelletut johtamiskäytännöt

Kysymys sovelletuista johtamiskäytännöistä ja niiden mahdollisista eroista aiempiin nostaa neljällä kuudesta vastaajasta mieleen kokemuksia palaveri käytännöistä. Spontaanien fyysisten kohtaamisten puuttumista on pyritty paikkaamaan lisäämällä kahdenkeskisiä palavereita, kuten aiemmissakin keskusteluissa käynyt jo ilmi. Lisäämällä palavereja on haluttu luoda lisää tilaa keskustelulle, kahdenkeskiselle johtamiselle ja myös erityisesti rakentavan palautteen antamiselle, mikä nousee tässä kohtaa esille erillisenä haasteena.

Palaverikäytäntöihin liittyen erittäin tärkeänä teemana nousee niihin valmistautuminen valmistellun agendan muodossa sekä tiedon ja tehtyjen päätösten dokumentoiminen palaveri

muistioiden muodossa. Mietittäessä varsinaisia poikkeusajan synnyttämiä muutoksia, nousevat agendan ja muistion liittyvät käytännöt neljällä kuudesta haastateltavasta keskeisenä teemana esiin. Agendat ovat työkalu palaverien tehokkaaseen läpivientiin ja aikataulutukseen. H2: *“Agendan määrittely edes ylätasolla auttaa pääsemään maaliin palaverin aikana.”* Muistioiden rooli on paitsi jakaa tietoa myös toimia muistin tukena ja dokumenttina, johon voidaan työn edetessä palata. Muistioon tehdyt kirjaukset ovat muutos ja johtamisen uusi selkänöja, joka toimii myös palautteen ja työn ohjaamisen perustana.

Myynnin johtamisesta vastaavat haastateltavat nostavat esille poikkeusolojen tuoneen merkittäviäkin muutoksia totuttuun tekemiseen. Myyntiorganisaation siirtyminen perinteisistä puhelinpalavereista Teams palaveriisiin on parantanut mahdollisuuksia jakaa informaatiota, kuten kuvia ja esityksiä. Poikkeusoloista johtuen myös myynnin ja myynnin johdon yhteiset kenttäpäivät ovat korvautuneet virtuaalisilla palavereilla kahden kesken. Myös yksikötason asiakastapaamisia on pystytty siirtämään sähköiseen muotoon. Tässä on haastateltavien mukaan auttanut tilanteen kokonaisvaltaisuus, mikä kannusti koko alaa muuttamaan totuttuja toimintatapojaan. Tiedon jakaminen erilaisten koulutusten muodossa on myös helpottunut, sillä virtuaaliset palaverit ovat nyt mahdollistaneet myös lyhyiden tai tarkemmin kohdennettujen koulutusten järjestämisen perinteisten fyysisten palaverien sijaan. Sähköisten tapaamisten lisääntyminen on lisännyt työn tehokkuutta vähentyneen matkustukseen käytetyn ajan ansiosta. Haasteena vastaavasti on ollut henkilökohtaisten kontaktien säilyttäminen ja kehittäminen virtuaalisesti.

5.2.3 Haasteet, joihin jouduttiin reagoimaan muuttamalla johtamiskäytäntöjä

Poikkeusolojen alku toi mukanaan uusia haasteita ja yllä kuvatun kaltaisia uusiakin johtamiskäytäntöjä. Myös kohdatut haasteet liittyvät virtuaaliseen palaveri toimintaan. Esimiehet kokivat, että virtuaalisessa palaverissa hiljaiset henkilöt saattoivat jäädä helpommin sivusta seuraajiksi, samoin eriävien mielipiteiden jakaminen ei käynyt yhtä spontaanisti, kuin perinteisessä fyysisessä palaverissa. Tämä tuo palaverin vetäjälle lisähaasteen aktivoida palaveriin osallistujia, jakaa puheenvuoroja ja varmistaa eri näkökulmien nousu esiin. H3: *“Virtuaalijohtajan selkein haaste tai huomio liittyy palaverin vetäjän rooliin. Osallistaminen ja rytmitys on minun mielestäni todella tärkeää. Virtuaalisessa palaverissa on vaan niin paljon helpompi vetäytyä ja hiljaiseksi kuunteluoppilaaksi.”* Aktivoimisen keinoina esiin nousevat mielipiteen kysyminen erikseen kultakin osallistujalta vuorollaan ja osallistujien tasapuolinen huomioiminen aktiivisen puheenvuorojen jakamisen avulla.

Osana aktiivista osallistumista palavereihin kameran käyttö virtuaalisissa palavereissa oli puhuttanut paljon. Haastateltavat kuvailivat alun tilannetta jopa hieman kamerapelkoiseksi. Kameran käyttö oli kuitenkin koettu yritystasolla merkittäväksi keinoksi varmistua aktiivisesta osallistumisesta palaveriin ja siihen olikin tehty velvoittavia linjauksia. H3: *“Alkuun oltiin vapaampia, kun ihmiset eivät meikanneet tai pukeutuneet, mutta sitten otettiin voimakas suositus pitää kamerat päällä puhuttaessa isossa ryhmässä ja alle 5 hengen palavereissa.”*

Haaste, johon tutkimuksen aikaan ei varsinaisesti vielä osattu reagoida, liittyi työajan ja etenkin ylityötuntien seurantaan. Perinteisen leimauslaitteen puuttuminen on johtanut tilanteisiin, joissa työntekijä kokee ylittävän päivittäisen työajan ja kokee oikeutensa kärsivän työaikapankin puuttuessa. Tämä teema vaatii jatko työstämistä yrityksen johdossa ja toistaiseksi työskentely perustuu molemminpuoliseen joustoon ja luottamukseen. *“Jos on puhuttu paljon digiloikasta, niin tässä voisi sanoa olevan myös paikallisen sopimisen loikan mahdollisuus monessa yrityksessä.”* H6 toteaa.

5.2.4 Tiimien sisäisen työskentelyn sujuvuus

Yleisesti ottaen kaikki vastaajat kokevat työskentelyn sujuneen hyvin. Kolme vastaajaa mainitsee tiimin jäsenten keskinäisen luottamuksen parantuneen tai pysyneen vähintään samalla tasolla. H4: *“Alkuun oli vähän sellaista epävarmuutta, mutta kyllä nyt luotetaan täysin ja palavereissa, kun asioita käydään läpi, tiedetään että asiat etenevät ja kukin tekee oman roolinsa.”*

Uutena haasteena keskusteluissa nousee kahden vastaajan toimesta sanattoman viestinnän puuttuminen ja tunteiden tulkitsemisen vaikeus. Näiden ongelmien torjumiseksi eräässä tiimissä onkin sovittu, että kommunikaation lisäämiseksi suositaan kollegoille soittamista muun sähköisen viestimisen sijaan, mikäli tavoiteltava kollega näyttäisi olevan vapaana.

5.2.5 Poikkeusolojen aiheuttamat muutokset tiimityöskentelyssä

Vastaajista jokainen nostaa esille jotain, mikä kertoo poikkeusolojen muuttavan työskentelyä pysyvästi. Kolme vastaajaa uskoo suoraan jatkavansa virtuaalitiimityöskentelyä myös jatkossa, joskin työskentely kulttuuria saatetaan kehittää.

Positiivisista vaikutuksista esiin nousee kahden vastaajan toimesta erityisesti palaverikäytännöt, joita tullaan jatkamaan niiden myötä syntyneiden etujen vuoksi. Tarkentunut palaverien

suunnittelu kalenteriin asti ja niihin valmistautuminen agendan avulla ovat parantaneet työskentelyä. Myös tiedon jakaminen muistioiden ym. palaveriaineistojen osalta nousee yhdellä vastaajalla positiivisena asiana esille, mitä halutaan ylläpitää myös jatkossa. H6: *“Yksi asia mikä on muuttanut työskentelyä, on dokumenttien hallinta Teamsin kautta. Niitä aineistoja on alettu kasaamaan sinne eri tiimien alle systemaattisesti ja tiedon jakaminen sekä tallentaminen on parantunut tätä kautta.”*

5.3 Virtuaalitiimin johtajan kyvykkyydet

Haastattelun kolmannessa osiossa kartoitettiin tiimityöskentelyä virtuaalisesti johtaneilta esimiehiltä heidän kyvykkyyksiään. Johtaminen virtuaalisesti on eronnut perinteisestä arjesta ja pakottanut esimiehet sopeutumaan sekä sopeuttamaan työskentelytapoja. Haastattelussa kysyttiin mitä tuntemuksia on uuteen työskentelyyn liittyen jäänyt vastaajilla mieleen ja minkälaista osaamista esimiehet ovat erityisesti joutuneet käyttämään ja mitä vastaavasti kehittämään.

5.3.1 Esimiesten kokemuksia virtuaaliseen työskentelyyn siirtymisestä

Kaikki vastaajat pitivät virtuaaliseen työskentelyyn siirtymistä näin jälkeenpäin ajatellen hankalana. Uusi tilanne pakotti esimiehet mukauttamaan toimintaansa uuden tilanteen edessä. Keskeinen kokemus, mikä tuli esille useamman vastaajan toimesta oli, että virtuaalinen työskentely vaati enemmän aktiivista johtamista esimieheltä. Asioiden eteenpäin viemiseksi vaadittiin systemaattista asioiden työstämistä, kertausta ja ohjausta. Tiimin jäsenten kohtaaminen virtuaalisesti koettiin aiempaa hankalammaksi ja sanattoman viestinnän pääosin puuttuminen hankaloitti hyvinvoinnin, jaksamisen ja motivaation arvioimista. Esimiehellä saattoi jopa syntyä pelkotiloja siitä, palaako joku hänen tiimistään mahdollisesti loppuun iltamyöhään venyvien työpäivien alla tai vastaavasti jääkö työskentelylle lainkaan aikaa poikkeusolojen vuoksi hankaloituneen arjen muilta askareilta. Teknologiset haasteet eivät erityisesti nouse haastateltavilla siirtymävaiheen haasteena, vaikka totuttelua uuteen ympäristöön on jouduttu tekemään. Vain yksi haastateltavista pohti ääneen, että tietotekniikan avulla työskentely oli vaatinut sopeutumista ja uuden opettelua.

Alkuun etätyöskentelyyn siirtymisen koettiin jopa säästävän aikaa ja lisäävän työskentelyn tehokkuutta, mutta pian kalenteri alkoi täyttyä palavereista. Juuri henkilökohtaisen kontaktin ylläpito ja työskentelyn ohjaamisen sekä etenemisen varmistaminen lisäsivät palaveri kuormaa. H5: *“Ensin fiilis oli, että tehokkuus parani roimasti, kun ei tarvinnut ajella ja mennä. Ensin*

tuntui, että aikaa jäi vaikka mihin, mutta kummasti se on nyt kurottu kiinni ja päivät saatu täyteen.” Poikkeusolojen alkaessa tuskin kukaan osasi arvioida, miten pitkään ne jatkuvat tai miten olosuhteet tulevat kehittymään. Tämä näkyi esimiesten toiminnassa siten, että virtuaaliseen työskentelyyn siirtymisen ei alkuun uskottu olevan pysyvää. H5: *“Ei siinä ehditty miettimään, kun menttiin kuukausi kerrallaan. Jos olisi tiennyt, ettei vuoteen nähdä, niin olisi varmaan pitänyt valmistautua vähän enemmän.”* Reagoiminen ja toimintatapojen muutos tapahtui asteittain tilanteen pitkäkestoisuuden alkaessa käydä toteen. H3: *“Se otti hetken aikaa siinä keväällä, ennen kuin heräsin, että nyt tarvitaan uudet pelisäännöt tähän ja kesäloman jälkeen vasta saatiin hommaa eteenpäin.”*

Virtuaaliseen työskentelyyn siirryttäessä paineita helpotti se, ettei kukaan ollut tilanteessa yksin tai omasta tahdostaan. H6: *“Mitään pelkoja ei ole jäänyt muistoihin. Ehkä tässä auttoi sekin, että tilanne oli kaikille ja kaikille asiakkaille sama. Yhteinen haaste laskee rimaa ja helpotti.”*

5.3.2 Virtuaalisen tiimin esimieheltä vaadittu osaaminen

Virtuaalinen työskentely on selvästi vaatinut esimiehiltä uudenlaista paneutumista työhönsä ja kysyttäessä minkälaista osaamista he ovat erityisesti hyödyntämään uudessa ympäristössä, jokaisella on tästä ajatus mielessään. Viiden haastateltavan esiin nostama keskeinen taito on kyky innostaa ihmisiä ja pitää heidän mielenkiintonsa työtehtäviin sekä ennen kaikkea keskustelua yllä. Taidon merkitys tulee esiin virtuaalisten palaverien keskustelun ylläpitämisessä, kuin työtehtävien suorittamisessa yksin etäyhteyksien päässä aiemman yhteisen konttori kokemuksen sijaan.

Kyky innostaa ja pitää ihmisten mielenkiintoa yllä nousi mieleen lähes kaikilta haastateltavilta ensimmäisenä taitona. Muita huomattavasti johtamista edes auttaneita taitoja olivat: järjestelmällisyys, heittäytymiskyky ja ennakkoluulottomuus, muutosjohtamisen taidot, rohkeus, ATK-osaaminen ja monipuoliset viestintätaidot yleensä.

H5: *“ATK-osaaminen ollut sellainen, mikä minulla oli vähän parempi kuin tiimillä. Ja se mikä korostunut selvästi niin johtaminen palaverissa, kun sä et näe ihmisiä niin pakko viedä palaveria eteenpäin ja varmistaa, että asia etenee.”*

5.3.3 Esimiesten havaitsemat osaamisen kehittämistarpeet

Vaikka virtuaalisen työskentelyn todettiin aiemmin sujuneen olosuhteisiin nähden varsin hyvin,

etsittiin haastattelussa vielä kehityskohteita esimiesten henkilökohtaisista kompetensseista. Yhteinen haaste kolmelle esimiehelle liittyi tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen kehittämiseen. Yhteishengen rakentamisen todettiin olevan varsin hankalaa virtuaalisessa ympäristössä, jossa rajoittivat paitsi fyysisen yhdessäolon puute myös vapautuneemman huumorin ja dialogin puute. Esimiehet kokivat kaipaavansa vahvistusta tiimin rakennus taitoihin virtuaalisessa ympäristössä, kuten H4 kokemuksiinsa kuvailee: *“Sellainen tiimihengen luominen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen jää tällaisessa ympäristössä väkisin pienemmälle osalle. Yhteishenki varmasti kärsinyt, vaikka yritetty pitää kahvihetkiä, mutta ei ne ihan samalla tavalla toimi.”*

Erityisesti poikkeusolojen alussa esimiehet kokivat kaipaavansa tukea toimimiseen virtuaalisessa ympäristössä. Jälkeenpäin jopa organisaation aktiivisempaa koulutusta ja parhaiden onnistumisten jakamista yrityksen tasolla olisi kaivattu huomattavasti nopeammin, kuin mitä siihen kyettiin. Virtuaalisessa työskentelyssä esimiesten viestinnälliset taidot joutuivat koetukselle, palaverin vetäjän oli hallittava uusi Teams -toimintaympäristö, esitysmateriaalien jakaminen, keskustelun aktivoiminen ja puheenjohto palaverissa sekä muistion ylläpito ja materiaalien tallentaminen. Perinteiseen fyysiseen palaveriin verrattuna puolet haastatelluista esimiehistä koki tämän vaativana ja joutuivat jossain määrin perehtymään asiaan vahvistaakseen omaa osaamistaan.

5.3.4 Luottamus teknologiseen osaamiseen

Huolimatta siitä, että virtuaalinen työympäristö aiheutti haasteita viestinnällisille taidoille ja uuden tyyppisten palaveritilanteiden läpiviennille, ei kukaan esimiehistä kyseenalaistanut aluksi omia tietoteknisiä taitojaan. Luottamus kykyyn selvitä teknisessä ympäristössä ei aiheuttanut epäilyksiä, vaikka Teams järjestelmänä oli kaikille uusi eikä siihen liittyviä koulutuksia vielä ehditty edes järjestää ennen päivittäisen käytön aloittamista. Ainoa teknologiaan liittynyt ajoittainen ongelma, koski joidenkin työntekijöiden huonoa nettiyhteyttä, joka hankaloitti täysipainoisen osallistumisen virtuaalisiin palavereihin.

5.3.5 Poikkeusolojen aiheuttaneet muutokset esimiehissä

Jokainen haastatteluun osallistunut esimies kokee oppineensa uutta tai kehittyneen esimiehenä poikkeusoloista johtuneen virtuaalisen työskentelyn aikana. Fyysisen yhdessäolon puuttuminen on johtanut erityisesti viestinnällisten kykyjen kehittämiseen. Kolme esimiestä nosti esimerkiksi juuri viestinnän erilaisissa ympäristöissä ja tiedon jakamisen, jonka kokee kehittyneen parempaan suuntaan virtuaalisen työskentelyn aikana. Osana vastavuoroista viestintää, myös

kyky kuunnella muita on kehittynyt. Virtuaalinen ympäristö on lisännyt muiden osallistujien huomioon ottamista, puheenvuorojen jakamista ja oman viestinnän laatua sekä tiedon jakamista yleensä. Vastavuoroisuuden lisääntyminen viestinnässä nähtiin myös hyvänä. H6: *“Ehkä vähän paremmin osaan kysyä hiljaisemmilta oletko saanut näkemyksesi jaettua. Ehkä niin pahasti en ole puhunut päälle, kuten tapanani on livetilanteissa. Voisin kuvitella, että alaiseni kokevat saaneensa tätä kautta vähän paremmin tilaa.”*

Yhdessä selätetty poikkeusolojen asettama haaste, on nostanut esimiesten itseluottamuksen tasoa. Reflektoitaessa tuota aikaa positiivisia tekijöitä on tullut esille ja kukin voi kokea selvinneen haasteesta. Konkreettisenä oppina poikkeusoloista nousee vielä esille omaksuttu tarkempi tavoiteasetanta, työn etenemisen seuranta ja dokumentointi.

5.3.6 Haastattelujen yhteenveto

Taulukko 5. Yhteenveto haastatteluissa korostuneista teemoista

VT-Työskentelyn haasteita	n	VT Johtaminen	n	VT Johtajan kompetenssit	n
Tiedon kulku tiimin sisällä	5	Tavoitteiden seuranta ja johtaminen	5	Kyky innostaa ja motivoida	5
Innovointi	5	Seuranta & ohjauspalaverit	3	Teknologinen osaaminen	5
Uudet työtavat ja prosessit	4	Palaveriaineistojen valmistelu & jako	4	Tavoitteiden jalkautus	5
Tietojärjestelmät ja teknologia	4	Läsnäolo virtuaalisesti	2	Ennakkoluulottomuus	1
Palaverikäytännöt	3	Motivaation ja jaksamisen seuranta	2	Viestintätaidot	1
Monikanavainen viestintä	2	Työajan seuranta	2	Muutosrohkeus	1
				Kyky organisoida työtä	1
				Tiiminrakennustaito	1
				Järjestelmällisyys	1
*n korostettu haastattelussa		*n korostettu haastattelussa		*n korostettu haastattelussa	

Haastatteluissa tietyt teemat toistuivat toisia yleisemmin. Niistä koostettiin oheinen taulukko 5., joka kertoo kootusti keskeiset yleisimmät kappaleissa avatut teemat. Taulukoinnin avulla tuloksia päästään vertaamaan aiemmin taulukossa 4. kootusti esitettyihin kriittisiin menestystekijöihin. Keskeisimpiä teemoja virtuaalitiimityöskentelyn osalta olivat tiedon kulku sekä innovointi. Molemmat tulivat ilmi viidessä haastattelussa kuudesta. Virtuaalitiimien johtamisen kannalta yleisimmän eli viidesti esiintynyt teema oli tavoitteiden seuranta ja niiden johtaminen. Virtuaalitiimin johtajan kompetensseista haastateltavista viisi nosti esiin kyvyn innostaa ja motivoida, teknologiset taidot sekä tavoitteiden jalkauttamisen.

5.4 Henkilöstötutkimukset keskeiset tulokset

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksen tueksi saatiin toukokuussa 2021 yritystasolla tehty 177 vastaajan tutkimus etätyöskentelystä ja odotuksista sen suhteen poikkeusolojen jälkeen. Siinä missä haastattelututkimuksen kaikki vastaajat toimivat samassa liiketoimintayksikössä ja

esimiesasemassa, oli henkilöstötutkimuksen vastaajista 74 prosenttia työntekijöitä ja 26 prosenttia esimiehiä koko yrityksen laajuudelta. Tässä luvussa esitellään lyhyesti henkilöstötutkimuksen tuloksia peilaten niitä haastattelututkimuksen teemoihin.

Henkilöstötutkimukseen vastanneista peräti 78 prosenttia vastaajista koki virtuaalisen työskentelyn vaikuttaneen työmotivaatioon erittäin positiivisesti tai jokseenkin positiivisesti. Vain viisi prosenttia vastaajista koki vaikutusten olleen negatiivisia työmotivaatioon. Motivaatiota tukevia tekijöitä tutkimuksen mukaan olivat: työrauha ja etätyön lisääntynyt tehokkuus, työmatkoista säästynyt vapaa-aika, joustavuus ja vapaus oman työn suunnitteluun. Joitakin vastaajia motivoi myös ekologisuus työmatkojen säästyneiden päästöjen kautta. Negatiivisesti motivaatioon vaikuttavista tekijöistä nousivat esille yksinäisyys työpäivien aikana, kahvi- ja käytäväkeskusteluiden puuttuminen ja uuden luomisen vaikeus. Myös pakotettu etätyöskentely ilman mahdollisuutta lähityöskentelyyn tuntui joistakin vastaajista negatiiviselta.

Virtuaalityöskentely helpotti työtehtävien tekoa suurimman osan mielestä, 59 prosenttia vastaajista koki näin. 31 prosenttia vastaajista koki, ettei merkittävää vaikutusta työtehtävien suorittamisen helpouteen ole ja 8 prosenttia koki virtuaalisen työskentelyn vaikeuttavan työtehtävien hoitoa. Työskentelyä helpottaviksi tekijöiksi mainittiin: keskittymismahdollisuus, helpompi ajanhallinta sekä mahdollisuus olla paremmin tavoitettavissa kollegoille. Työskentelyä vaikeuttavina tekijöinä puolestaan myös haastatteluissa esiin nousseet innovointi- ja suunnittelupalaverien vaikeus, tiimihengen luominen ja ylläpitäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen sekä esimiestyö. Esimiestyön nouseminen esille kertoo tilanteesta, johon haastattelemamme esimiehet olivat joutuneet reagoimaan lisäämällä myös kahdenkeskisiä palavereita alaistensa kanssa.

Työyhteisön fyysisellä läsnäolo on henkilöstötutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeää, mutta ei niinkään työtehtävien suorittamisen kannalta. Työtehtävien suorittamisen kannalta fyysisen läsnäolon koki tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi 19 prosenttia vastaajista. 45 prosenttia vastaajista ei pitänyt tätä tärkeänä ja 35 prosenttia ei ollut varma merkityksestä. Sen sijaan työhyvinvoinnin kannalta fyysisen yhdessäolon merkitys korostui siten, että 38 prosenttia piti fyysistä yhdessäoloa työhyvinvointinsa kannalta tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja 30 prosenttia ei erityisen, mutta ei myöskään merkityksettömänä. Vastauksista päätellen työyhteisön ja työkavereiden merkitys kyseisessä yrityksessä on suuri ja positiivinen tekijä, mikä on hyvä muistaa tulevaisuuden työskentelymalleja mietittäessä. Etätyön optimaalista määrää

kysyttäessä eniten kannatusta 29 prosenttia sai kolme etänä suoritettua työpäivää viikossa. 23 prosenttia kannatti neljää ja vain 9 prosenttia täyttä viittä etänä tehtävää työpäivää eli täysin virtuaalista työskentelyn mallia. Vastaavasti pääasiassa toimistolle haluavista 21 prosenttia piti kahta etänä tehtävää työpäivää sopivana ja kolmelle prosentille vastaajista sopiva määrä olisi ollut yksi etätyöpäivä viikossa. Yksi prosentti vastaajista ei kaivannut lainkaan etänä tehtäviä työpäiviä arkeensa, vaan viihtyy enemmän toimistolla työaikanaan.

6. Johtopäätökset tuloksista

Seuraavassa kappaleessa vedetään yhteen haastatteluissa esiin nousseet kriittiset teemat ja verrataan niitä kirjallisuuskatsauksessa rakennettuihin kriittisten menestystekijöiden taulukoihin. Vertailun pohjalta vastataan tutkimusongelmaan ja nostetaan esiin oleellisia havaintoja tulevaisuuden tutkimukselle.

6.1. Tulosten yhteenveto

Siinä missä virtuaalitiimien perustamisen intressejä tutkineet Guido (2005) tai Kayworth (2000) tunnistivat intressejä säästää kustannuksissa ja tuoda yrityksen sisällä oleva osaaminen tehokkaasti yhteen eri maanosista, joutuivat tutkittavan organisaation esimiehet keväällä 2000 torjumaan toiminnan halvaantumista ja siitä seurauksena taloudellista katastrofia. Aiemmin tutkimuksessa havaitut edut tulivat kuin kaupan päälle.

Tutkimuksessa mukana olleet tiimit, olivat hyvin yhdenmukaisesti järjestäytyneet täysin virtuaalisina. Griffitin ja kumppaneiden (2003) kuvassa 2 esittämällä asteikolla kohdeorganisaation tiimit asettuivat pandemian aikana täysin virtuaalisiksi tiimeiksi, sillä rajoitusten vuoksi yhteisiä kohtaamisia toimistolla jouduttiin välttämään. Cascion (2003) aiemmin kuvatun määritelmän mukaisesti tiimit voidaan määritellä etätiimeiksi, joissa useampi työntekijä raportoi yhdelle esimiehelle useammasta sijainnista käsin. Tiimit täyttivät myös teknisesti Ebrahimin (2009) kuvassa 3. kuvaamat kriteerit: maantieteellisesti hajautettu, yhteiset tavoitteet toiminnan ohjaajana, sähköisten kommunikaation hyödyntäminen ja rajat ylittävää yhteistyötä. Rajat ylittävää virtuaalista yhteistyötä tehtiin yrityksen muiden organisaatioiden kanssa, joita olivat esimerkiksi tuotantolaitokset, varasto- ja logistiikkatoiminnot sekä tuotekehitysosasto.

Poikkeusolojen seurauksena virtuaalinen työskentely käynnistyi tutkimuksen kohteena olleen organisaation kaikissa tiimeissä yhden mukaisella tavalla, mikä antoi esimiehille mahdollisuuden kokemusten vertaamiseen kollegoiden kesken sekä parhaiden käytäntöjen monistamiseen.

6.1.1 Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät

Siirtyminen virtuaalitiimityöskentelyyn tapahtui olemassa olevaan johtamisjärjestelmään perustuen. Kohdeorganisaation tiimit olivat ennestään työskennelleet fyysisesti ja jäsenet

tunsivat toisensa, minkä ansiosta pohjalla vallitsi luottamus kollegoiden sekä esimiesten ja alaisten välillä. Virtuaalitiimien tutkimuksessa tiimin jäsenten välinen luottamus nähdään perustaksi työskentelylle ja tukevan tiimin sisäistä kommunikaatiota (Bergiel et al. 2008. 100–104).

Taulukko 6., Virtuaalisen tiimityöskentelyn esiintyneet haasteet

VT-Työskentelyn haasteita	Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät
Tiedon kulku tiimin sisällä	Kommunikaatio tiimin sisällä
Innovointi	VT työtä tukevat HR prosessit
Uudet työtavat ja prosessit	Koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen
Tietojärjestelmät ja teknologia	Standardoidut prosessit ja käytännöt
Palaverikäytännöt	Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia
Monikanavainen viestintä	Organisaatiokulttuuri
	Virtuaalityöskentelyä tukeva johtajuus
	Tiimin esimiesten ja jäsenten osaaminen
	(Duarte et Al. 1999., Nydegger 2010, Kayworth et Al. 2000, Lyrey et Al. 1999, Cascio et Al. 2003.)
Haastattelututkimus	

Taulukossa 6. on esitettyä haastatteluissa esiin nousseet kohdeorganisaation keskeiset haasteet ja miten ne vastaavat aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuihin kriittisiin menestystekijöihin:

- Tiedon kulku tiimin sisällä = Kommunikaatio tiimin sisällä
- Innovointi = Kommunikaatio tiimin sisällä
- Uudet työtavat ja prosessit = Standardoidut prosessit ja käytännöt
- Tietojärjestelmät ja teknologia = Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia
- Palaverikäytännöt = Standardoidut prosessit ja käytännöt
- Monikanavainen viestintä = Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia sekä Kommunikaatio tiimin sisällä

Tiimit luottivat aluksi olemassa olevaan johtamismalliinsa, jonka runko syntyi niin sanotusta kaupallisesta prosessista, budjetoinnista ja toimintasuunnitelmista. Varsin pian kävi kuitenkin ilmi, että tiedon kulku tiimin sisällä kärsi, kun arkiset kohtaamiset ja niin sanotusti käytävällä tapahtuva johtaminen jäivät pois. Havaittu tilanne tukee aiemmassa tutkimuksessa Cascion (2003) havaitsemaa haastetta, jonka virtuaalinen työskentely tuo tiimin esimiehelle. Hänen mukaansa virtuaalinen työskentely luo esimiehelle paineen olla tavoitettavissa aina tarvittaessa ja vastataksaan tähän tarpeeseen esimiehen tulisi pyrkiä johtamaan keskustelua ja järjestää

vähintään viikoittaisia keskusteluita kunkin tiimin jäsenen kanssa. Tilanne vaatii esimieheltä selvästi enemmän aktiivisuutta, minkä myös haastatellut esimiehet toivat useasti esille. Käytännön ratkaisuna kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön kahdenkeskiset palaverit viikoittain tai tarvittaessa. Palaverimäärän lisääntyminen keskustelun ylläpitämiseksi ja johtamisen parantamiseksi muutti työtapoja ja samalla kalentereiden täytyessä tehosti palaveriajan käyttöä hyväksi. Haastateltujen esimiesten yhtenäinen näkemys oli, että ihmiset liittyivät virtuaalisiin palavereihin keskimäärin paremmin valmistautuneena, niissä tehtyjä päätöksiä ja käytyjä keskusteluita tallennettiin palaveriin liittyvään virtuaaliseen muistioon, jota myös hyödynnettiin myöhemmissä työvaiheissa.

Tiimin sisäiseen kommunikaatioon liittyen haastatteluissa korostui haasteena myös uusien innovaatioiden ja oivallusten syntymättömyys. Virtuaalisten palavereiden tehokkuus ja ennalta laaditun agendan seuraaminen rajasivat keskusteluita ja toisilleen kohteliaan tiimin jäsenet ennemmin jättivät spontaanit kommentit lausumatta, jotta äänessä oleva kollega saisi sanomalleen rajattoman huomion. Samanaikaisesti sanattoman viestinnän puute teki muille palaverin keskustelijoille näkymättömäksi jollakin syntyneen ajatuksen ja sen jakaminen jäi helposti. Poikkeusolojen aikanaan helpottuessa innovointiin liittyvät palaverit ehkä päästään jälleen järjestämään fyysisesti, mutta tämä erityishaaste on syytä huomioida virtuaalista työskentelyä jatkettaessa. Aiemmassa tutkimuksessa nousi esille Cascion (2003) toimesta havainto, että jokaisella tiimin jäsenellä on oltava tiedossa henkilökohtainen vastuu kommunikaation ylläpitämisestä ja tiedon kulusta.

Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota tämän henkilökohtaisen viestintävastuun jakautumiseen monikanavaisen viestinnän keinoja hyödyntäen. Pelkästään virtuaalitiimin jäsenten fyysinen etäisyys lisää tarvetta tehostetulle kommunikaatiolle, jotta tiimin jäsenten välinen yhteys syntyy. Kommunikaation mahdollistava teknologia on tietysti perusedellytys, mutta käytännön vuorovaikutuksen kannalta tärkeintä on sen sujuva käyttö. (Lyrey et al. 1999, s. 532–533.) Cursue kollegoinea (2008) tutki kommunikaatiovälineiden merkitystä uuden tiedon tuotannossa ja niillä todettiin olevan suora vaikutus tiedon jakamiseen ja käyttämiseen. Oleellista on myös havaittu epäsuora vaikutus luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen syntyyn. Parhaimmillaan aktiivinen tiedon jakaminen voisi olla osa uutta normaalia, poikkeusolojen jälkeisessä organisaatiokulttuurissa. Haastatteluissa käytetyt tietojärjestelmät ja teknologia koettiin riittäviksi muuhun työskentelyyn innovaatioita lukuun ottamatta. Niiden käyttöönottoa ei ehditty valmistella koulutuksilla, vaan taidot karttuivat tekemisen myötä ja oppimalla kollegoilta. Haasteet nousivat käytön arkuutena alkuvaiheessa, kuten oman kameran

käytön aristuksena virtuaalisissa palavereissa. Myös yksittäisiä yhteysongelmia saattoi ajoittain esiintyä, mutta keskimäärin teknologiset valmiuden virtuaaliseen työhön siirtymiseen olivat olemassa ja ne olivat riittävän toimivat tukemaan työskentelyn jatkumista poikkeusoloissa.

Haastatteluissa esiin nousevat virtuaalityöskentelyn kriittiset tekijät koskettelevat kaikki lähes poikkeuksetta operatiivisia toimintoja: kommunikaatiota, prosesseja sekä viestintää tukevaa teknologiaa. Virtuaalisuuden rakentuminen pakon edessä olemassa olevan organisaation ja tiimien päälle selittää sen, miksi keskiössä ovat toistaiseksi olleen nämä varsin käytännön asiat. Organisaatiokulttuuri on varmasti jo osaltaan muuttunut poikkeusolojen myötä ja sen merkitys virtuaaliselle työskentelylle tulee näkymään vasta tulevaisuudessa. Haastatteluista kuudesta esimiehestä jokainen piti todennäköisenä, että virtuaalisen työskentelyn määrä tulevaisuudessa kasvaa. Paine tähän tulee paitsi työn ja vapaa-ajan tasapainoon apua saaneilta työntekijöiltä, myös uusista työskentely malleista hyötyjä nähneiltä esimiehiltä. Kuten luvussa 5.4 esitellyssä henkilöstötutkimuksessa todettiin, peräti 59 % tutkimukseen vastanneista koki työskentelyn tehokkuuden lisääntyneen virtuaalisen työskentelyn myötä. Tämä luku tukee haastattelututkimuksen tuloksia ja korostaa asian merkitystä jatkoa ajatellen. Tulevaisuudessa muutoksia voidaankin olettaa tapahtuvan organisaatiokulttuurissa sekä käytännöissä johtajuuden ja HR toimintojen osalta.

Vaikka kohdeorganisaatiossa ei varsinaisia virtuaalitiimejä ennen pandemian alkua ollutkaan, on kahdessa tiimissä osittain työskennelty virtuaalisesti jo aikaisemmin. Näissä tiimeissä tunnistettujen kahden pitkän matkalaisen työntekijän asema on parantunut merkittävästi esimiestensä haastatteluvastausten perusteella. Virtuaalinen työskentelymalli on tuonut heidät tasavertaisiksi jäseniksi tiimiin, siinä missä aiemmin he ovat joutuneet etäyhteydellä liittymään toimistolla istuvaan palaveriin. Tulevaisuuden kehitystä ajatellen nämä kokemukset saattavat kannustaa organisaatiota rekrytoimaan jatkossa osajia rohkeammin maantieteellistä sijaintia katsomatta, mikäli työskentely voidaan tehdä pääasiassa virtuaalisesti.

6.1.2 Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt

Tässä luvussa verrataan haastattelututkimuksessa esiin nousseita virtuaalitiimien johtamista koskevia teemoja aiemman tutkimuksen löydöksiin kriittisistä johtamiskäytännöistä virtuaalitiimeissä. Verrattuna aiemmasta tutkimuksesta johdettuihin virtuaalitiimien kriittisiin johtamiskäytäntöihin, kolme näistä pää teemoista nousee esille myös kohdeorganisaatiossa: 1. Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta. 2. Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla. 3. Monikanavainen läsnäolo. Yhteydet on kuvattu alla Taulukossa 7.

Taulukko 7. Virtuaalitiimin esiintyneet kriittiset johtamiskäytännöt

VT Johtaminen	Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt
Tavoitteiden seuranta ja johtaminen	Luottamuksen rakentaminen digitaalisten viestintävälineiden avulla
Seuranta & ohjauspalaverit	Monimuotoisuuden arvostaminen tiimissä
Palaveriaineistojen valmistelu & jako	Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta
Läsnäolo virtuaalisesti	Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla
Motivaation ja jaksamisen seuranta	Monikanavainen läsnäolo
Työajan seuranta	Virtuaalitiimin ulkoisen näkyvyyden parantaminen
	Varmista, että jäsenet hyötyvät tiimiin kuulumisesta
Haastattelututkimus	(Malhotra et Al. 2007, Cursue et Al. 2008, Cascio 2003, Avolio 2003, Cortellazzo 2019, Hoch & Dulebohn 2017.)

Taulukossa 7. haastatteluissa esiin nousseet teemat on linkitetty aiemmasta tutkimuksesta tunnistettuihin kriittisiin johtamiskäytäntöihin seuraavasti:

- Tavoitteiden seuranta ja johtaminen = Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla
- Seuranta ja ohjaus palaverit = Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla
- Palaveri aineistojen valmistelu & jako = Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla
- Läsnäolo virtuaalisesti = Monikanavainen läsnäolo
- Motivaation ja jaksamisen seuranta = Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta
- Työajan seuranta = Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta

Kuten edellisessä luvussa todettiin, yksi keskeisiä haasteita virtuaalitiimityöskentelyyn liittyen on ollut riittävä tiedonkulku tiimin sisällä. Virtuaalitiimien johtamiskäytäntöjen osalta tämä näkyy virtuaalisen läsnäolon tarpeena. Jo Avolio (2003) tutkimuksessaan havaitsi, virtuaalitiimin esimiehen suurimpia haasteita voi olla riittävän läsnäolon tunteen aikaansaaminen virtuaalisessa ympäristössä. Monikanavaisen läsnäolon tunteen syntyminen edellyttää esimieheltä aktiivista monikanavaista kommunikaatiota. Monikanavaisen läsnäolon tarvetta perustelee myös haastattelussa esiin noussut ja taulukossa 7. listattu motivaation ja jaksamisen seuranta. Työntekijöiden jaksamisen seuranta on huomattavan paljon vaikeampaa, kun päivittäinen fyysinen kanssakäyminen jää pois. Vireystilan ja jaksamisen tarkkailu virtuaalisessa palaverissa on hankalampaa etenkin, jos kameroiden käyttöä on rajoitettu. Tiiviissä kommunikaatiossa työntekijän mahdollisuus nostaa ongelmia esiin helpottuu ja

monikanavainen läsnäolo näin helpottaa tilanteen esiin tulemisessa molempia osapuolia. Esimiehen vastuulla on kuitenkin seurata työsuoritteiden syntymistä paitsi henkilökohtaisten palaverien kautta myös teknologisten seurantajärjestelmien avulla, mikä parhaimmillaan piirtää visuaalisen kuvan yksilön työmäärästä ja käynnissä olevista tehtävistä. Yksinkertaisimmillaan tämän tarpeen täyttää reaaliaikaisesti ylläpidettävä Excel -tiedosto, jossa seurataan avoimia työtehtäviä. Virtuaalisen työskentelyn prosessit noudattivat etenkin alkuvaiheessa olemassa olevia rutiineja, jotka toimivat hyvin runkona tekemiselle. Rutiinien noudattaminen palaverikäytännöissä nousi myös aiemmin Malhotran (2007) listaamissa kriittisissä käytännöissä esille, systemaattiset palavereiden aloitukset ja lopetukset tuovat rutiinia työskentelylle, varsinkin jos yhteinen aika lopetetaan päivitetyn tehtävälisan ja vastuiden läpikäyntiin. Tämä osaltaan helpotti esimiesten painetta virtuaalisten työryhmien prosessien hallinnalle. Päivityksiä prosesseihin kuitenkin jouduttiin tekemään ja yksi keskeisimmistä oli kahdenkeskisten palavereiden lisääminen sähköisen työsuoritteen seuraamisen lisäksi. Tämä tuki työskentelyä myös antaen mahdollisuuden kommunikoida lisää ja parantaa ymmärrystä annetuista tehtävistä.

Huomioitavia poikkeamia kohdeorganisaation esimiesten kokemusten ja aiemman tutkimuksen välillä nousi ymmärrettävistä teemoista. Kasattaessa uusia virtuaalitiimejä suurin alun haaste esimiehelle on rakentaa luottamusta paitsi esimiehen ja jäsenten, mutta myös jäsenten toistensa välille. Tutkimuksen esimiehet kaikki välttivät tämän haasteen, sillä jokaisen tiimi oli toiminnassa ja ainakin pääosin työskenteli fyysisesti yhdessä ennen siirtymistä virtuaaliseen työskentelyyn. Tämän etuna oli laaja olemassa oleva luottamus eikä sen puute tai rakentaminen noussut haastatteluissa esiin haasteena. Samasta syystä myös tiimin moninaisuutta ei edes pohdittu, sillä kokoonpanot olivat vakiintuneita ja jäsenet oletettavasti olivat lunastaneet roolinsa ja luottamuksensa jo aiemmin. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa virtuaalisen tiimityöskentelyn parantaneen monimuotoisuuden arvostamista. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, virtuaalisen palaverin vetäjät kiinnittivät erityistä huomioita jokaisen palaverissa mukana olevan huomioimiseen. Tällöin erilaiset persoonallisuudet ja työskentelytavat saivat tasapuolisemmin tilaa tuoda omaa näkemystään esille. Myöskin taulukossa 7. esitetyt aiemmassa tutkimuksessa nousseet kriittiset tekijät: virtuaalitiimin ulkoisesta näkyvyydestä huolehtiminen ja jäsenten hyötyminen tiimiin kuulumisesta. Nämä teemat eivät nousseet esille haastatteluissa ja syy siihen löytyy todennäköisesti juuri poikkeuksellisista olosuhteista, joissa käytännössä kaikki mahdollinen työ siirrettiin virtuaaliseen ympäristöön toimistolla työskentelyn sijaan. Ei syntynyt eriarvoisia työntekijöitä fyysistä läsnäoloa ajatellen, vaan pikemminkin olemassa olevien tiimien tasa-arvoisuus

lisääntyi, kun toisilla paikkakunnilla asuvat työntekijät välttyivät matkustamiselta tai ainoan etäyhteydellä palaveriin osallistuvan asemasta.

Vaikka tutkimuksessa ei erikseen selvitetty esimiesten käyttämiä johtamistyylejä, useampia transformatiivisen johtamisen piirteitä on havaittavissa. Transformatiivista johtajuutta käsittelevässä luvussa 3.1 todettiin, että kyseisessä johtamistavassa esimiehiä kannustetaan kehittämään alaistensa itseohjautuvuutta ja siirtämään päätöksentekovaltaa asiantuntijoilleen (Bass 1998, s. 11). Näin tapahtui esimerkiksi haastateltavan numero 6. kertoman mukaan, kun virtuaalisten palavereiden dynamiikka antoi tilaa laajemmalle keskustelulle ja lopulta korosti asiaa esittelevän asiantuntijan roolia päätöksenteossa. Purmanova (2009) osoitti myös omassa empiirisessä tutkimuksessaan, kuinka virtuaalitiimien suoritustaso paranee sen mukaan, mitä enemmän esimiehet sovelsivat arjessa transformatiivisen johtajuuden toimintamalleja, joita esiteltä luvussa 3.1. Näistä teemoista etenkin poikkeustilanteiden aktiivinen hallinta, on noussut arvoonsa poikkeusolojen aikana. Esimiehet ovat joutuneet seuraamaan työskentelyä ja puuttumaan ongelmatilanteisiin aktiivisella otteella haasteiden voittamiseksi ja tiimin suorituskyvyn ylläpitämiseksi. Johtamisen myötä myös yksilöllinen huomioiminen lisääntyi haastatteluiden perusteella merkittävästi, kun esimiehet lisäsivät tiiminsä jäsenten kanssa kahdenkeskisiä säännöllisiä palavereja. Palaverit olivat pakollisia työn etenemisen ja seurannan kannalta, mutta antoivat samalla jakamatonta esimiehen huomiota alaiselle ja myös palautetta, joka voidaan nähdä eräänlaisena palkitsemisena ollessaan positiivista. Tiimin yhteisissä palavereissa ja isommissa tilaisuuksissa esimiehet ovat pystyneet hyödyntämään karismaattista johtajuuttaan toimimalla esimerkkinä poikkeusoloissa. Konkreettisenä esimerkkinä energisoivasta johtamisesta toimii esimerkiksi oman kuvan rohkea jakaminen kameralla virtuaalisissa palavereissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kynnys tähän oli alkuun henkilöstöllä korkealla ja uusi tilanne koettiin jännittäväksi. Esimerkillään esimiehet ovat voineet laskea kynnystä tähän. Uusi virtuaalinen työskentelymuoto on varmasti toiminut älyllisenä stimulaationa niin esimiehille kuin alaisille ja tarjonnut lukuisia mahdollisuuksia ongelmanratkaisuun ja parempien toimintamallien kehittämiseen. Havaintojen perusteella voidaan todeta tämän tutkimuksen tukevan väitettä transformatiivisen johtajuuden soveltuvuudesta virtuaalitiimien johtamiseen. Tämä antaa hyvää tukea myös kohdeorganisaation kulttuuria päivitettäessä kohti uutta normaalia.

6.1.3 Virtuaalitiimin johtajan kriittiset ominaisuudet

Tässä luvussa verrataan empiriassa esiin nousseita virtuaalitiimin johtajan kompetensseihin liittyviä tekijöitä aiemmasta tutkimuksesta johdettuihin virtuaalitiimin johtajan kriittisiin

kykyihin.

Taulukko 8. Virtuaalitiimin johtajan havaitut kriittiset kyvyt

VT Johtajan kompetenssit	VT johtajan kriittiset kyvyt
Kyky innostaa ja motivoida	Viestintätaidot
Teknologinen osaaminen	Sosiaaliset taidot
Tavoitteiden jalkautus	Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
Ennakkoluulottomuus	Tiiminrakennustaidot
Viestintätaidot	Kyky hallita ja ratkaista konflikteja
Muutosrohkeus	Muutosjohtaminen
Kyky organisoida työtä	Teknologinen osaaminen
Tiiminrakennustaito	Luottamuksen rakentaminen
Järjestelmällisyys	
Haastattelututkimus	(Van Wart et Al. 2019, Maduka et Al. 2016, Malhotra 2007, Cursue et Al. 2008)

Taulukossa 8. on verrattu kuvaannollisesti empiriassa haastateltujen esimiesten esiin nousseita teemoja niistä kyvyistä mitä he kokivat tarvitsevansa virtuaalisessa tiimityöskentelyssä. Kaiken kaikkiaan omien osaamisalueiden arviointi tuntui olevan haastattelun teemoista se vaikein ja keskustelut jäivät keskimääräistä lyhyemmiksi. Esimiehet löysivät kuitenkin kukin itsestään ominaisuuksia, jotka ovat mahdollisesti tukeneet heitä poikkeusolojen aikaisessa virtuaalisessa esimiestyössä, mutta selkeästi toistuvia yhtenäisiä vahvuusalueita on vaikea otannasta nostaa.

Taulukon 8. esiin nousseet teemat voidaan yhdistää aiemmasta tutkimuksesta esiin nousseisiin kriittisiin kykyihin seuraavasti:

- Kyky innostaa ja motivoida = Tiimin rakennustaidot
- Tavoitteiden jalkautus = Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
- Ennakkoluulottomuus = Muutosjohtaminen
- Muutosrohkeus = Muutosjohtaminen
- Kyky organisoida työtä = Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
- Järjestelmällisyys = Muutosjohtaminen
- Teknologinen osaaminen = Teknologinen osaaminen
- Viestintätaidot = Viestintätaidot
- Tiiminrakennustaidot = Tiiminrakennustaidot

Tiimin rakennus taidot ja kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla nousevat selvästi keskeiseen asemaan vastauksien perusteella. Vaikka muutamia yksilöitä lukuun ottamatta tiimin olivat olemassa ennen virtuaalisen työskentelyn alkua, esimiehet kokivat

pystyneen edesauttamaan tiimin yhtenäisyyden kehittymistä ja kunkin jäsenen osaamisen hyödyntämistä yhteisten tavoitteiden eteen. Kommentit eri tyylisten ihmisten huomioimisesta palaverissa ja näkemyksen kysymisestä kultakin erikseen ovat jopa kehitystä normaaliolojen työskentelystä, jossa hiljaisempi rooli saattoi osallistua keskusteluun vain eleillään ja ilmeillään. Nyt erikseen vuorollaan kysyttynä, kunkin osallistujan näkemys tuli voimakkaammin esille. Myös esiin nousseen järjestelmällisyyden voidaan katsoa tukevan tätä tiimin tavoitteiden asettamista ja työtehtävien selkiyttämistä sitä kautta. Toisaalta luvussa 5.4 käsitellyn henkilöstötutkimuksen mukaan yhteenkuuluvuuden tunne kollegoiden kanssa on ollut eräs poikkeusolojen suurista haasteista, joten voidaan ehkä olettaa, ettei tältä osin kaikkia parhaita käytäntöjä vielä osattu ottaa käyttöön, vaikka erilaisia yhteisiä virtuaalisia kahvihetkiä kokeiltiin yhteenkuuluvuuden tunteen voimistamiseksi.

Vastauksissa korostuvat ennakkoluulottomuus ja muutosrohkeus tukevat aiemman tutkimuksen listauksessa nousevaa muutosjohtamisen kykyä. Poikkeusolojen alettua haastatellut esimiehet ryhtyivät johtamaan virtuaalista työskentelyä ennakkoluulottomasti parhaansa tehden. Muutosrohkeus tuki tätä uuden työskentelyn käynnistämistä ja tulee varmasti tukemaan sitä myös jatkossa organisaation johdon määritellesä uutta normaalia tapaa työskennellä.

Teknologinen osaaminen ja viestintätaidot nousivat haastatteluissa joko vahvuuksina tai vähintäänkin riittävällä tasolla olevina ominaisuuksina. Teknologisen osaamisen merkitys korostui työskentelyn siirryttyä virtuaaliseen ympäristöön. Esimiesten kokemuksista näkyy, että huolimatta siitä, että tilanne ja käytetyt ohjelmistot olivat uusia, riitti heidän teknologisen osaamisensa uusien työtapojen nopeaan omaksumiseen. Ennakkoluulottomuus ja positiivinen suhtautuminen muutoksen haasteisiin edesauttoivat tätä prosessia. Viestinnälliset taidot joutuivat koetuksiin virtuaalisessa työskentelyssä, missä esimiehiltä vietiin suurin osa sanattoman viestinnän keinoista ja arkiset kohtaamiset jäivät pois. Paitsi puhutun myös etenkin kirjallisen viestinnän laadulla on suuri merkitys, sillä itsenäisesti työskentelevät tiimin jäsenet tukeutuvat muistioihin ja kirjallisiin ohjeisiin kerratessaan työn tavoitteita. Viestinnällisesti ehkä merkittävin havainto liittyi kuitenkin kuuntelemiseen. Useaan otteeseen haastatteluissa toistui kertomus siitä, kuinka esimiehet keskittyivät virtuaalisissa palaverissa normaalia enemmän siihen, että jokaisen osallistujan näkemys tulee esille. Puhujaa myös kunnioitettiin virtuaalisessa palaverissa entistä enemmän ja hänen annettiin kertoa asiansa ilman keskeytyksiä. Oman viestinnän vähentämisellä koettiin olevan positiivinen vaikutus tiimissä, sillä tila täyttyi toisten toimesta mikä toi enemmän näkökulmia esiin. Varmistaakseen viestintänsä tehokkuutta ja riittävyttä esimiehet nopeasti ottivat käyttöön kahdenkeskiset

säännölliset palaverit alaistensa kanssa. Tämä edesauttoi tiedonkulun ja etenkin sen oikean tulkinnan varmistamista ja piti yllä tilannekuvaa puolin ja toisin työn kulusta. Viestintätaitoja koeteltiin siis erilaisissa ympäristöissä ja eri medioissa niin palaverissa suullisen ilmaisun ja esitysmateriaalien muodossa kuin niiden jälkeen muistioden merkeissä ja kahdenkeskisissä varmistavissa palavereissa.

Sosiaaliset taidot, kyky hallita ja ratkaista konflikteja sekä luottamuksen rakentaminen eivät myöskään haastatteluiden vastauksissa tule esiin. Vaikka nämä kaksi osaamisaluetta on aiemmassa tutkimuksessa nostettu keskeisiksi virtuaalisen johtajan osaamisalueista, ei niiden tarve ole kohdeorganisaatiossa noussut esille. Toki on myös mahdollista, etteivät haastatellut esimiehet erikseen kokeneet käyttäneensä juuri näitä osaamisalueita. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin nähdä esimiesten toimineen sosiaalisesti järkevästi, sillä virtuaalisissa palavereissa on kiinnitetty erityistä huomioimista myös hiljaisempien jäsenten näkemyksen kysymiseen ja kuuntelemiseen. Myös käyttöön otetut uudet kahdenkeskiset palaverit ovat lisänneet yksilöiden huomioimista sekä tuoneet forumin yksilön yleisen tilan ja tunteiden huomioimiselle. Olemassa olevan tiimin siirtyminen yllättäen virtuaaliseen työskentelyyn on luottamuksen näkökulmasta oletettavasti helpompaa, kuin uuden tiimin kokoaminen toisilleen vieraista jäsenistä. Tutut kollegat niin heikkouksineen kuin vahvuksineen ovat tottuneet työskentelemään yhdessä, eikä perustaa luottamukselle ole ollut tarvetta rakentaa. Haastatteluiden perusteella voisi ennemminkin tehdä johtopäätöksen esimiesten luottamuksen vahvistumisesta oman tiiminsä suorituskykyä sekä omia johtamistaitojaan kohtaan, sillä alun hämmennyksen jälkeen virtuaalisen työskentelyn todettiin yleisesti ottaen sujuneen hyvin ja tavoitteiden mukaisesti.

6.1.4 Yhteenveto virtuaalitiimin johtaminen poikkeusoloissa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä virtuaalitiimien johtaminen organisaatiossa edellyttää. Tutkimuksen teki ajankohtaiseksi Covid-19 pandemian johdosta keväällä 2020 alkanut laaja etätyösuositus, joka haastoi organisaatioita omaksumaan virtuaalisen tiimityöskentelyn käytännöt. Tutkimusmateriaalina toimi kohdeorganisaation esimiesten haastatteluista saatu ajankohtainen tieto virtuaalitiimien johtamisesta ja sitä verrattiin aiempaan tutkimukseen virtuaalitiimeistä. Tutkimuksesta saadut tulokset antavat uutta tietoa kohdeorganisaation virtuaalitiimien johtamisesta ja esimiesten kokemuksista sekä lisäävät ymmärrystä laajemmasta ilmiöstä, jossa on poikkeusolojen vuoksi jouduttu pakotetusti virtuaalitiimityöskentelyyn.

Taulukko 9. Tutkittavassa organisaatiossa esiintyneet kriittiset menestystekijät

Virtuaalitiimin kriittiset menestystekijät	Virtuaalitiimin kriittiset johtamiskäytännöt	VT johtajan kriittiset kyvyt
Kommunikaatio tiimin sisällä	Virtuaalisten työryhmien prosessien hallinta	Viestintätaidot
Standardoidut prosessit ja käytännöt	Tiimin työn edistymisen seuraaminen teknologian avulla	Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla
Viestintää ja työskentelyä tukeva teknologia	Monikanavainen läsnäolo	Tiiminrakennustaidot
		Muutosjohtaminen
		Teknologinen osaaminen

Taulukossa 9. on esitetty tiivistetysti tutkimuksen pohjalta kriittisiksi nousevat tekijät. Verrattuna aiemmasta teoriasta johdettuun viitekehykseen lista on tiivistynyt huomattavasti. Tämä antaa viitteitä siitä, että olemassa olevan organisaation siirtyessä virtuaaliseen työskentelyyn kaikki täysin virtuaalisten tiimien myötä havaitut aiemmat kriittiset menestystekijät eivät korostu. Lähtökohtana jo toimiva perinteinen tiimi antaa johtajalle joitain asioita valmiina, mutta toisaalta nämä esiin nousevat teemat vaativat edelleen huomioimista ja toimenpiteitä. Kunkin kolmen teeman kohdeorganisaatiossa esiin nousevat kriittiset menestystekijät on avattu alla.

Lurey ja Reisinghani (1999) totesivat, että virtuaalitiimien toimivuuden kannalta tärkeintä on luoda tiimille alussa selkeät prosessit, luoda sen jäsenille hyvät kannustavat välit sekä tiimi tason tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmä. Myös Feitosa ja Salas (2019) korostivat pandemian alkuaikoina tekemässään yhteenvedossa prosessien merkitystä virtuaaliseksi muuntautuvan tiimin toiminnalle. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa virtuaalisiksi muuntautuneet tiimit olivat jo aiemmin toiminnassa ja nämä taustatekijät toteutuivat suurimmilta osin. Tämä näkyi tutkimustuloksissa liittyen virtuaalitiimityöskentelyn haasteisiin, sillä vastauksissa korostuivat prosesseihin, kommunikaatioon ja teknologian käyttöön liittyvät haasteet. Olemassa olevan tiimin johtamiskäytännöt loivat hyvän pohjan virtuaaliselle työskentelylle, mutta päivittäisten fyysisten kontaktien puute heikensi alkuvaiheessa kommunikaatiota. Ongelmiin reagoitiin lisäämällä kommunikaation mahdollistavia palavereja ja niissä käsiteltyjen asioiden dokumentointia. Virtuaalisuuden voidaan todeta tuoneen tiimien työskentelyyn uudenlaista ryhtiä ja systemaattisuutta, joka sai myös esimiehiltä kiitosta. Teknologian käytön nopea omaksuminen mahdollisti tiimien saumattoman työskentelyn ja hyvät tulokset. Virtuaalinen työskentely toi myös tasa-arvoisuutta työntekijöiden välille asuinpaikasta riippumatta ja lisäsi kokemusten mukaan työpäivien tehokkuutta. Haasteina korostui päivien kuormittavuus, sillä kalenterit täyttyivät tehokkaasti etäpalavereista ja hetkiä spontaanille rentoutumiselle kollegoiden kesken oli vähän tarjolla.

Kriittisten johtamiskäytäntöjen näkökulmasta on myös havaittavissa, että ennestään toimineen ryhmän siirtyminen virtuaaliseen työskentelyyn korostaa johtamisen kannalta erilaisia tekijöitä, kuin kokonaan uutta virtuaalitiimiä perustettaessa. Tutkimuskohteessa virtuaalisen tiimin olemassaoloa ei tarvinnut perustella eikä siihen kuulumista tarvinnut korostaa yksilön positiivisten tuntemusten vahvistamiseksi. Suurin helpotus tutkimuksen esimiehille syntyi luottamuksen rakentamisesta, sillä tiimien jäsenten tuntiessa toisensa tämä pohja oli jo olemassa. Luottamuksen voidaan jopa sanoa parantuneen entisestään virtuaalisen työskentelyn myötä, kun tiimit havaitsivat pystyvänsä toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan tavoitteensa myös poikkeusoloissa. Tämä ruokki selvästi myös esimiesten itseluottamusta. Luottamusta ei kuitenkaan voi pitää itsestänselvyytenä ja sen ylläpitämisen eteen on tehtävä määrätietoisesti työtä esimerkiksi sitouttavien ja aktivoivien pienten projektien muodossa, jotka ylläpitävät käsitystä tiimin yhtenäisestä työskentelystä ja kyvystä ratkaista ongelmia. (Feitosa et al. 2019, s. 1). Johtamiskäytäntöjen koetuissa haasteissa näkyivät tarve luoda tiimeille uusia prosesseja ja työtapoja aina työajan seurannasta ja jaksamisen arvioinnista alkaen. Tiimin työskentelyn edistymisen seuraaminen digitaalisesti edellytti tiiviimpää tavoitteiden seurantaa ja johtamista sekä ohjaamista palaverikäytäntöjä kehittämällä. Monikanavaisen läsnäolon tarve haastoi esimiehiä, kun fyysiset kohtaamiset toimistolla kaikkosivat, mutta tulosten pohjalta henkilökohtaisen johtamisen ja kohtaamisen määrä jopa kasvoi kahdenkeskisten palavereiden ansiosta. Palaverien merkitys myös palautteen annossa korostui, sillä spontaanien keskustelujen vähentyessä esimiesten mahdollisuuden tähän heikkenivät. Myös Feitosa et al. (2019) korostivat omassa tutkimuksessaan palautteen antamisen tärkeyttä ja kannustivat tekemään sitä riittävästi sekä myös varaamaan aikaa näitä keskusteluja varten ehkä normaalia enemmän.

Esimiesten eniten tarvitsemat kompetenssit täydentävät havaintoja johtamiskäytännöistä ja virtuaalisten tiimien toiminnasta yleensä. Uudessa tilanteessa muutosjohtamisen taidot sekä rohkeus ja ennakkoluulottomuus toimivat voimavarana, jonka päälle uusia käytäntöjä pystyttiin rakentamaan. Monikanavaisen viestinnän tarve korosti viestintätaitojen merkitystä ja ne esimiehet, jotka nostivat nämä esiin omana vahvuutenaan, kokivat myös hyötyneensä niistä. Teknologinen osaaminen loi pohjan virtuaalisen työympäristön haltuun otolle ja helpotti uuden teknologian nopeaa omaksumista. Teknologisten taitojen voidaan sanoa olevan kohdeorganisaatiossa jo lähtökohtaisesti varsin korkealla, sillä siihen liittyvät haasteet eivät korostuneet millään tasolla ajoittaisia verkkoyhteyden hitauteen liittyviä haasteita lukuun ottamatta. Kyky asettaa selkeitä tavoitteita niin tiimi kuin yksilötasolla näkyi järjestään esimiesten vastauksissa, kun he kertaavat kohtaamiaan johtamishaasteita ja sitä, kuinka pyrkivät varmistamaan asetettujen tavoitteiden läpimenon. Tiimin rakennustaidot joutuivat

koetukselle ensisijaisesti motivaation ja työkyvyn ylläpitämisessä, sillä jälleen kerran tiimit olivat jo ennestään normaalioloissa toimineita. Näin luottamuksen rakentamiseen liittyvät taidot eivät juurikaan nousseet esille vastauksissa, paitsi esimiesten oman itseluottamuksen vahvistumisen näkökulmasta. Myöskään kyky hallita ja ratkaista konfliktitilanteita ei erikseen noussut esille vastauksissa. Joko poikkeuksellinen tilanne lisäsi jokaisen yksilön sovittelu- ja sopeutumishalukkuutta tai sitten esimiehet eivät tunnistanee tällaisia tilanteita mitenkään erityisenä ilmiönä. Koko tilanteen ollessa uusi, voidaan tavallaan katsoa koko uudelleen järjestäytymisen olleen eräänlaista konfliktin ratkaisua kaikkienensa ja näin niiden taitojen edesauttavan selviämistä.

6.1.5 Tulevaisuuden näkymät pandemian jälkeen

Covid-19 pandemia lähentyi mahdollisesti loppuaan tämän tutkimuksen valmistuessa tai ainakin taudin pahin teho oli jo ohi. Sen vaikutuksista työskentelyyn on tuoreessa tutkimuksessakin ehditty selvittämään sekä miettimään pandemian jälkeisiä työelämän trendejä. Haasteina korostuvat sitoutuneisuus ja luottamus sekä yksilöiden kokema merkityksellisyyden tarve, jopa niin, että vaikka omassa työtehtävässä ei pysty vaikuttamaan yhteiskunnallisesti niin sitten projektinomaisesti tai vapaa-ajalla. Suurin yksittäinen trendi on kuitenkin itsenäisyyden tarve. Äärimmäinen autonomisuuden tavoittelu ääritilanteessa hakeutuminen freelance yrittäjäksi tai pelkästään työskentelyrytmin ja paikan määrittely itsenäisesti, mikä haastaa esimiestä toimimaan kuten virtuaalitiimien erimiehet. Freelancer osaajien johtamisen tekee haastavaksi heidän mahdollisuutensa työskennellä vain kunkin hetkiseen taloudelliseen tarpeeseen riittävä määrä. Pandemian jälkeisessä työelämässä organisaation ydinroolien ympärille koottu ulkoinen osaaminen saattaa yleistyä huomattavan nopeasti. Tämä luo mahdollisuuksia myös ohjelmistokehitykselle, sillä luontainen keino hajautetun ja epäsäännöllisesti työskentelevän osaajien joukon työn seurantaan olisi jonkinlainen tähän kehitetty ohjelmisto (Malhotra 2021, s. 1098–1099.)

Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnin pohjalta voidaan todeta, että paluuta entiseen normaaliin tuskin enää on. Kohdeorganisaatiossa laaditun henkilöstötutkimuksen mukaan 61 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöstön edustajista toivoo voivansa tehdä vähintään kolme päivää jatkossa etänä, mikä tietäisi virtuaalisuuden asteen merkittävää lisääntymistä tiimien työskentelyssä. Toivetta tukee samaisen tutkimuksen tulos, jonka mukaan 59 prosenttia vastanneista koki työskentelynsä tehostuneen virtuaalisuuden myötä. Miten yrityksen johto asiaan suhtautuu jää vielä nähtäväksi, mutta henkilöstö ja haastatellut esimiehet asettavat näkemyksellään paineita virtuaalisuuden lisäämisen puolesta. Jatkotutkimuksen kannalta

mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin virtuaalisen työskentelyn vaikutuksia organisaation työskentely- ja johtamistapoihin pidemmällä aikavälillä. Kuinka organisaatio vastaa työntekijöiden ja esimiesten odotuksiin tuoda virtuaalisuus osaksi uutta normaalia työskentelyä ja miten tämä vaikuttaa perinteisiin HR käytäntöihin, kuten esimerkiksi työajan seurantaan ja työsuorituksen mittaamiseen sekä palkitsemiseen.

Jokainen haastatelluista esimiehistä näkee virtuaalitiimityöskentelyn tuoneen parannuksia tiiminsä työskentelyyn ja jatkuvan jollain tasolla myös tulevaisuudessa. Lisääntyneen tehokkuuden lisäksi esimiehet nostivat positiivisena muutoksena paremman valmistautumisen palavereihin sekä niissä käsiteltyjen asioiden kirjallisen dokumentoinnin ja sähköisen jakamisen. Virtuaalisuuden myötä myös esimiesten kokemus ja itsetuottamus ovat parantuneet. Virtuaalinen johtaminen koetaan luontevana osana omaa työtä ja sitä on opittu hyödyntämään osana tiimin johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattu toimitilajohtaminen nousee myös ajankohtaiseksi tämän tutkimuksen jälkeen, mikäli poikkeusolojen aikana koettu virtuaalinen työskentely jää pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Virtuaalisuuden aste vaikuttaa tarvittavien työtilojen määrään sekä niiden laatuun. Esimerkiksi riittävä määrä rauhallisia työtiloja hyvillä videoneuvotteluvalmiuksilla on hyvä esimerkki tarpeista, jotka saattavat korostua tulevaisuuden toimitilaratkaisuja mietittäessä.

Haastatelluista esimiehistä huokuu luottavaisuus omaan ja tiimin tekemiseen, kun he kertovat kokemuksistaan poikkeusolojen aikana. Koettujen haasteiden ja niiden selättämisen ansiosta itsetuottamus vaikuttaa kasvaneen samoin kuin luottamus omaan osaamiseen sekä tiimin suorituskykyyn. Henkilöstötutkimuksessa esiin noussut työkaverin kaipuu on saattanut vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen tiimiään kohtaan, mutta mikäli tämä päästään paikkaamaan yhdessäololla poikkeusolojen päätyttyä, voidaan kokemuksella olevan positiivinen vaikutus myös tiimin yhteistyölle ja sen sisällä vallitsevaan luottamukseen. Tulevaisuuden kannalta organisaation kyky pitää kiinni osaajistaan voi perustua onnistumiseen tässä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Kuten Malhotra (2021, s. 1100–1101) tuoreessa tutkimuksessaan näkee, on itsenäisyyden ja merkityksellisuuden tavoittelu työntekijöille tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Mikäli työyhteisön sisäinen vetovoima ja luottamus eivät riitä sitouttamaan työntekijöitä, voi äärimmäinen itsenäisyyden tavoittelu johtaa jopa ei-toivottuun ydinosaajien irtaantumiseen itsenäisiksi freelance-toimijoiksi. Onko niin, että Herlinin Helsingin sanomille (HS 7.6.2020) esittämä arvio luottamuksen heikkenemisestä, oli

paitsi tutkitusti suuri haaste virtuaalitiimin tehokkaalle toiminnalle, myös sen osaajien pysyvyydelle?

6.2 Tulevaisuuden tutkimuskohteet

Myöhemmässä tutkimuksessa voitaisiin arvioida virtuaalisen tiimin johtamisen vaikutuksia tiimin keskinäiseen luottamukseen ja suorituskyykyyn. Luottamus, sitoutuneisuus työyhteisöön ovat teemoja, jotka tulevat osittain ilmi myös tulevissa henkilöstötutkimuksissa sekä kaupallisissa tuloksissa, mutta jos oletettavasti virtuaalinen työskentely yleistyy osaksi tulevaisuuden normaalia arkea, tulee esimiesten hallita nämä tiimiensä suorituskyyvyn kannalta oleelliset teemat ja niiden kehittäminen ainakin osittain virtuaalisessa ympäristössä. Lisätutkimus pandemian aikana syntyneiden virtuaalitiimeihin liittyvistä kriittisistä menestystekijöistä on edelleen tarpeen uudistuneen nykyaikaisen johtamisympäristön kuvaamiseksi ja siihen liittyvien uusien ilmiöiden tunnistamiseksi.

6.3 Huomioitavat rajoitteet

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvaamaan virtuaalisen tiimin johtamisen menestystekijöitä sekä kohdattuja haasteita kohdeorganisaatiossa. Tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen otos on tieteellistä tutkimuskenttää ajatellen hyvin rajallinen, mutta se käsittää erään yrityksen yhden liiketoimintayksikön esimiesten kokemuksia.

Tutkimuksen tulokset ovat kontekstiinsa sidottuja, eikä niitä voi rajallisen otannan vuoksi voi suoraan yleistää. Tulokset ovat kuitenkin erittäin arvokkaita tutkitulle organisaatiolle itselleen, joka edelleen jatkaa sopeutumistaan muuttuviin olosuhteisiin niin pandemian kuin työntekijöiden odotusten suhteen. Rajallisesta otoksesta huolimatta tutkimus antaa lisää ymmärrystä erään liiketoimintayksikön esimiesten kokemuksista ja lisää osaltaan ymmärrystä virtuaalisesta johtamisesta tämän ajan ilmiönä. Tutkimusmuotona laadullinen haastattelututkimus mahdollisti esimiesten kokemusten kirjaamisen heidän kokemusten mukaisesti.

6.4 Lopuksi

Tutkimuksen tekeminen on ollut ajallisesti pitkä ja monivivahteinen ajanjakso. Mielenkiintoisena teemana tutkimuksen aiheeksi valikoitui virtuaalinen johtaminen, mutta ajankohtaiseksi aihe tuli tutkimuksen teon jo alettua, kun Koronaviruspandemia muutti

työskentelyolosuhteita virtuaaliseksi. Poikkeusolot ovat sittemmin jääneet osittain pysyviksi ja työntekijät esimiehineen kannattavat virtuaalisen työskentelyn säilyttämistä osana normaalia arkea. Kehitys työskentelyn muutoksessa kohti pysyvästi virtuaalisempaa arkea jatkuu.

Omalta osani paras oppi tutkimuksen tekemisestä oli kokemukset havaitun ilmiön yhdistämisestä jo olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen kontekstiin. Tutkimuksen kohteeksi tarjoutunut organisaatio tarjosi myös erinomaisen mahdollisuuden havainnoida esimiesten kokemuksia ja oppia analysoimaan empiriaa suhteessa aiempaan tutkimukseen. Keskustelut esimiesten kanssa olivat antoisia puolin ja toisin. Palautteen perusteella pysähtyminen hetkeksi pohtimaan omaa johtamistaan oli jopa tarpeellinen ja herätti ajattelemaan mahdollisuuksia tehdä asioita paremmin jatkossa.

Tutkimuksen tulokset täydentävät jo olemassa olevaa tietoa virtuaalitiimien johtamisesta ja virtuaalisesta johtamisesta. Kohdeorganisaation tutkiminen lisää ymmärrystä siitä, kuinka esimiehet kohtasivat virtuaalisuuden haasteet omissa tiimeissään ja omassa työssään. Tulokset palvelevat erityisesti tutkimuksen kohteena olleen organisaatiota, kun mietitään esimiesten osaamisen kehitystarpeita ja virtuaalisen työskentelyn tulevia muotoja. Täysin virtuaaliseen työskentelyyn siirtyminen toi mukanaan uusia haasteita niin työntekijöille kuin esimiehille. Työskentelyn johtaminen muuttui virtuaaliseksi ja tilannekuvan sekä yhteyksien ylläpitäminen perinteisin keinoin kahvipöydän ääressä oli yllättäen mahdotonta. Uusi tilanne haastoi esimiehet organisoimaan toimintaa tilanteeseen sopivaksi ja pakotti pärjäämään. Tukea tilanteessa saatiin paitsi kollegoilta oman organisaation sisällä, myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden organisaatioilta, jotka painivat täysin samojen haasteiden parissa. Uusi kokemus muuttui vuoden mittaan uudeksi normaaliksi. Virtuaalisen työskentelyn kokemukset ovat herättäneet organisaation kiinnostuksen analysoida koettua ilmiötä ja paitsi kehittyä virtuaalisessa työskentelyssä myös omaksua parhaat käytännöt. Työtyytyväisyyttä eniten nostaneet käytännöt on todennäköisesti houkutteleva ajatus nostaa osaksi uutta poikkeusolojen jälkeistä organisaatiokulttuuria.

LÄHDELUETTELO

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, s. 441–462.

Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. 2001. E-leadership: Implications for theory, research and practice. *The Leadership Quarterly*. Vol. 11 nro. 4, s. 615-668.

Avolio, B. & Kahai, S. 2002. Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, nro. 4, s. 325-338.

Bass, B. 1998. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 1999, Vol. 8, nro. 1, s. 9–32.

Bergiel, B., Bergiel, E. & Ballsmeier, P. 2008. Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*. Vol. 31 nro. 2, s. 99-110

Bruce, J., Avolio, John, J. Sosik, Surinder S. Kahai & Bradford B. 2013. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*. 25, s. 105-131.

Cascio, W. F., & Shurygailo, S. 2003. E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, nro. 4, s. 362–376.

Cascio, W. F. & Montealegre, R. 2016. How technology is changing work and organizations. *Annual Review Organisation Psychology. Organisational Behavior*. 3, s. 349–375.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*. 10:1938.

Cursue, P., Schalk, R. & Wessel, I. 2008. How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.

23, nro. 6, s. 628-657.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering Virtual Teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. 2017. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management*, 27, s. 569-574.

Feitosa, J., Salas, E. 2019. Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*.

Griffith, T., Sawyer, J. & Neale, M. 2003. Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals and information technology. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 2, s. 265-287.

Guido H., Geister S. & Konradt U. 2005, *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management review*. 15, s. 69-95.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. 2007. Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organ. Behav. Hum. Decision Processes*. 103, s. 1–20.

Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management –comparing 160 KM frameworks around the globe, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13, nro.4, s. 4-31.

Helsingin sanomat, 7.6.2020, Koneen pääomistaja Antti Herlin näkee, että korona-kriisi luo mahdollisuuden myös parempaan tulevaisuuteen – ja lähettää kuuden kohdan viestin Sanna Marinin hallitukselle. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006532778.html?share=1662b5959ce9fc24a913e483cd99f7c0>

Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 13. p. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management*

Review. 27(4), s. 678-693.

Iltasanomat, 13.4.2020, Etätyö ei lisää lusmuilun riskiä, vaan moni tekee nyt entistä enemmän töitä – asiantuntija nostaa esille aivan toisen uhan. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006473095.html>

Jones, M., Massiah, P. & Sounderraj, M. 2017. E-Leadership: Operationalising an Empirical Research Agenda for Future Theoretical Generation and Assessment. European Conference on Management. Leadership & Governance. s. 201-209.

Järvenpää, S. & Leidner, D. 1999, Communication and Trust in Global Virtual Teams. Organization science Vol. 10, nro. 6, s. 791–815.

Kauppalehti, 26.3.2020, Koronavirus testaa yritysjohtajien etäjohtamisen taidot: nyt on aika kysyä miten menee, ei kontrolloida. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/koronavirus-testaa-yritysjohtajien-etajohtamisen-taidot-nyt-on-aika-kysya-miten-menee-ei-kontrolloida/6382f096-4f7b-4076-bca1-6660668a8e1c>

Kauppalehti, 6.5.2020, Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista -Tässä reseptin viisi ainesosaa. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>

Kayworth, T. & Leidner, D. 2000. The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. European Management Journal Vol. 18, nro. 2, s. 183–194.

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Lurey, J. & Raisinghani, M. 1999. An empirical study of best practices in virtual teams. Information & Management. 38, s. 523–544

Maduka, N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. 2016. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations. Benchmarking: An International Journal. Vol. 25, nro. 2, s. 696-712.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen B., 2007. Leading virtual teams. Academy of management perspectives.

Malhotra, A., 2021. The postpandemic future of work. Journal of Management, Vol. 47, nro. 5, s. 1091-1102.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3.uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus.

Nader A.E., Shamsuddin A. & Zahari T. 2009. Virtual Teams: A Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3), s. 2653-2669.

Nydegger, R. & Nydegger, L. 2010. Challenges In Managing Virtual Teams. Journal of Business & Economics Research. Vol. 8, nro. 3, s. 69-82.

Purmanova, R. & Bono, J. 2009. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. The Leadership Quarterly. 20, s. 343–357.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Painopaikka Printon Trükikoda, Tallinna.

Savolainen, T. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. Journal of Global Business Issues, 8(2), s. 45-56.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2021. Infektiotaudit ja rokotukset, <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5 painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Painopaikka: Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. EU.

Työterveyslaitos 2020. Ohje etätyöhön, <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of eleadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. 85(1), s. 80-97.

Vissak, T. 2010. Recommendations for using case study method in international Business Research. *The Qualitative Report*. Vol. 15, nro. 2, s. 370–380.

Zigurs, I. 2003. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*. Vol. 31, nro. 4, s. 339–351.

LIITE 1.

Haastattelukutsu

Tervetuloa haastatteluun virtuaalista johtamista ja työskentelyä tutkivan graduni tueksi. Teen tutkimuksen osana LUT-yliopistossa suorittamiani maisteriopintoja ja kiitän jo nyt arvokkaasta ajastasi.

Haastattelun tarkoituksena on tuoda esille sinun omia kokemuksiasi esimiehenä ja johtajana virtuaalisessa ympäristössä. Kevään 2020 Covid-19 pandemian puhjettua siirryttiin laajalti pakon sanelemana etätyön pariin tehtävien osalta, joissa se suinkin oli mahdollista. Tilanne oli monelle uusi ja vaikka aiempia kokemuksia etätöiden tekemisestä olisikin ollut nousi virtuaalisuuden aste äkisti.

Tutkimuksessani olen selvittänyt virtuaalisen tiimityöskentelyn haasteita sekä tutkinut parhaita johtamiskäytäntöjä virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalisuus tuo mukanaan uudenlaisia haasteita toiminnalle ja edellyttää esimiehiltä tiettyjä ominaisuuksia voidakseen toimia tehokkaasti ja aikaansaavasti.

Haastattelun avulla kerään aineiston organisaationne esimiesten kokemuksista ja tuntemuksista, joita peilaan näihin tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Tarkoituksena ei ole analysoida yksilöiden suorituksia tai vahvuuksia, vaan yleistää esiin nousevat havainnot organisaatiota keskimäärin kuvaaviksi teemoiksi. Tulosten pohjalta voimme arvioida organisaationne kokemuksia tämän ilmiön tutkittuihin havaintoihin nähden, löytää mahdollisia vahvuuksia ja kehityskohtia.

Yksilötasolla voit käyttää haastattelun hyödyksesi pysähtyen hetkeksi analysoimaan omaa toimintaasi ja kokemuksia kuluneiden poikkeuksellisten kuukausien aikana.

Aineisto kerätään ja taltioidaan nimettömänä myöhemmin tehtävää analysointia varten. Haastattelut pidämme ajan ja tutkimuksen hengen mukaisesti ensisijaisesti Teams alustalla. Taltioin haastattelun ääninauhat väliaikaisesti nimettömänä litterointia varten.

Ystävällisin ja kiitollisin terveisin,

Juha-Matti Luhtasaari

LIITE 2.

Haastattelurunko

Virtuaalisen tiimityön haasteet

- Mitä haasteita virtuaalisen työskentelyn myötä ilmeni?
- Millä asioilla huomasit olevan positiivinen vaikutus työskentelyn sujuvuuteen?
- Millä asioilla huomasit olevan negatiivinen vaikutus työskentelyn sujuvuuteen?
- Sovitteko tai dokumentoitteko työskentelyn pelisääntöjä virtuaalista työskentelyä varten?
- Miten näet virtuaalisen tiimityöskentelyn mahdollisuudet poikkeusaikojen jälkeen?

Virtuaalisten tiimien johtaminen

- Miten varmistuitte tiimin yhteisistä tavoitteista ja työn etenemisestä?
- Minkälaisia johtamiskäytäntöjä tai palaverirutiineja sovelsitte ja oliko niissä eroa aiempaan?
- Kuvaile haasteita, joihin jouduit reagoimaan muuttamalla omia johtamiskäytäntöjä?
- Miten kuvailisit tiimin sisäisen työskentelyn sujuvuutta?
- Uskotko poikkeusolojen muuttavan jotain pysyvästi tiimityöskentelyssänne?

VT johtajan kyvykkyydet

- Miten koit virtuaalityöskentelyyn siirtymisen esimiehenä?
- Minkälaista osaamista päästit hyödyntämään. kun nyt olet päässyt toimimaan virtuaalisena johtajana?
- Huomasitko kaipaavasi vahvistusta joillakin osa-alueilla?
- Minkälainen luottamus sinulla oli omaan teknologiseen osaamiseen?
- Uskotko että poikkeusolot ovat muuttaneet sinua esimiehenä?