

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

## **Johtajuus virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2018  
Ohjaaja: Arja Ropo

Katariina Sjöholm

**TIIVISTELMÄ**

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: SJÖHOLM, KATARIINA  
Tutkielman nimi: Johtajuus virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä  
Pro gradu -tutkielma: 101 sivua, 5 liitesivua  
Aika: Joulukuu 2017  
Avainsanat: virtuaalinen tiimi, yksilökeskeinen johtajuus, itseohjautuvuus, monikollinen johtajuus

---

Yhteiskunnan muutoksen seurauksena monipaikkainen työ lisääntyy ja virtuaalisuuden käyttö yleistyy. Virtuaalisen työn yleistyessä virtuaalitiimien johtamisen merkityksellisyys korostuu tiimien toimivuuden kannalta. Johtajuuskeskustelu on muuttunut yksilökeskeistä kohti monikollisempaa näkemystä työn muutosten seurauksena. Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan, millaista johtajuutta on virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä. Tutkimuksessa kuvataan, missä määrin virtuaalitiimeissä ilmenee yksilökeskeistä johtajuutta, ja missä määrin taas monikollisempia johtajuuden muotoja ja itseohjautuvuutta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty kymmenellä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusta varten on haastateltu tietoteknisellä alalla työskenteleviä asiantuntijoita ja tiiminjohtajia, joiden kokemuksia käytetään empiirisenä aineistona. Haastatteluaineistot on analysoitu käyttäen hyväksi deduktiivista sisällönanalyysiä kategorisella analyysitavalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu virtuaalitiimejä ja e-johtajuutta koskevasta tutkimuksesta, sekä perinteisen johtajuuden, itseohjautuvuuden ja monikollisen johtajuuden kirjallisuudesta virtuaalitiimien kontekstissa.

Virtuaalitiimien tutkimus nostaa esille kommunikaation ja luottamuksen merkityksen virtuaalitiimien toiminnan kannalta erityisesti kasvokkain toimiviin tiimeihin vertailtuna. Perinteisen johtajuusnäkökulman mukaan virtuaalitiimien johtajalla on sekä asioihin että ihmissuhteisiin liittyviä tehtäviä, joissa onnistuminen vaikuttaa tiimien koheesioon ja suorituskyykyyn. Yksilökeskeisen johtajuusnäkökulman rinnalla esitetään myös erityisesti virtuaalitiimeissä toteutuva asiantuntijoiden itseohjautuvuus. Nykyajan virtuaalitiimien tutkimuksessa korostuu monikollinen ja jaettu johtajuus, eli johtajuuden toteutuminen tiimin prosesseissa ja käytänteissä. Virtuaalitiimien johtajuuden tutkimuskenttää kuvaa eri näkökulmien sopivuuden vertailu virtuaalisessa kontekstissa.

Tutkimuksessa havaittiin monenlaista johtajuutta virtuaalitiimeissä. Tulosten mukaan perinteinen yksilökeskeinen johtajuus on vielä keskeistä virtuaalitiimien toimivuuden kannalta. Tutkimuksen mukaan tiiminjohtajan rooleja voidaan kuitenkin toteuttaa myös kollektiivisesti. Tutkimuksessa tunnistettiin monikollisen ja jaetun johtajuuden prosesseja ja käytäntöjä, vaikka käsitteellisesti jaettu johtajuus liitetäänkin yksilöihin kuuluvaksi. Tutkimus täydentää virtuaalitiimien johtajuuden kirjallisuutta, ja tutkimuksen perusteella todettiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita erityisesti virtuaalitiimien monikollisen johtajuuden ja sosiaalisten prosessien tutkimuskenttään.

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3 Keskeiset käsitteet .....	9
1.4 Rajaukset .....	12
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	13
<b>2 VIRTUAALISET TIIMIT JA NIIDEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>15</b>
2.1 Virtuaalisten tiimien ominaispiirteet .....	15
2.1.1 Kommunikaatio.....	17
2.1.2 Luottamus.....	20
2.2 Perinteinen johtajakeskeinen johtajuus virtuaalitiimeissä .....	23
2.2.1 Virtuaalitiimin johtajan asiakokeskeiset tehtävät.....	24
2.2.2 Virtuaalitiimin johtajan ihmissuhdetehtävät .....	26
2.2.3 Epävirallisten johtajien ilmeneminen.....	29
2.2.4 Yhteenvedo virtuaalisuuden haasteista johtajuudelle .....	30
2.3 Itseohjautuvuus virtuaalitiimeissä .....	33
2.4 Monikollinen johtajuus virtuaalitiimeissä .....	34
2.4.1 Monikollinen johtajuus ilmiönä .....	34
2.4.2 Johtajuuden monikollisuus virtuaalitiimeissä .....	38
2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenvedo.....	43
<b>3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	47
3.2 Tutkimusprosessin kuvaus.....	48
3.3 Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus .....	49
3.4 Aineiston analyysi .....	53
<b>4 KOKEMUKSIA JOHTAJUDESTA VIRTUAALITIIMEISSÄ.....</b>	<b>57</b>
4.1 Virtuaalitiimien ominaispiirteet.....	57
4.1.1 Kommunikaatio.....	58
4.1.2 Luottamus.....	64
4.2 Perinteinen yksilökeskeinen johtajuus virtuaalitiimeissä .....	67
4.2.1 Johtajan asiakokeskeiset tehtävät .....	67
4.2.2 Johtajan ihmissuhdetehtävät .....	69
4.2.3 Epävirallisten johtajien ilmeneminen.....	75
4.3 Itseohjautuvuus virtuaalitiimeissä .....	77

4.4 Monikollinen johtajuus virtuaalitiimeissä .....	79
<b>5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....</b>	<b>84</b>
5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	84
5.2 Tutkimuksen tieteelliset kontribuutiot .....	88
5.3 Tutkimuksen käytännön kontribuutiot .....	92
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	93
5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi .....	95
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>97</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>102</b>

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne .....	13
Kuvio 2 Perinteinen johtajakeskeinen tiimin johtajuuden rakenne .....	23
Kuvio 3 Hajautettu-koordinoitu tiimin johtajuuden rakenne .....	30
Kuvio 4 Hajautetun tiimin johtajuuden rakenne .....	39
Kuvio 5 Tutkimusprosessin eteneminen .....	49

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Jaetun johtajuuden toteutuminen käytännöissä .....	42
Taulukko 2 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto .....	44
Taulukko 3 Haastattelut ja haastateltavat .....	51
Taulukko 4 Esimerkki alakategoriasta yläkategoriaan ja eteneminen pääkategoriaan ...	55
Taulukko 5 Yhteenveto tuloksista kommunikaatioon liittyen.....	63
Taulukko 6 Yhteenveto tuloksista luottamukseen liittyen .....	66
Taulukko 7 Yhteenveto tuloksista liittyen tiiminjohtajan asiakeskeisiin tehtäviin .....	69
Taulukko 8 Yhteenveto tuloksista liittyen tiiminjohtajan ihmissuhdetehtäviin .....	74
Taulukko 9 Yhteenveto tuloksista liittyen epävirallisiin johtajiin.....	77
Taulukko 10 Yhteenveto tuloksista liittyen itseohjautuvuuteen.....	78
Taulukko 11 Jaetun johtajuuden toteutuminen haastatteluiden tulosten perusteella yrityksen käytänteissä.....	80
Taulukko 12 Yhteenveto tuloksista liittyen monikolliseen johtajuuteen .....	82

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Hajautettu ja virtuaalinen työ ovat nykyajan yhteiskuntaa voimakkaasti muokkaavia tekijöitä. Virtuaalisen työn merkitys on korostunut viime vuosien aikana, ja virtuaalisen työn trendi on jatkuvassa nousussa. Asiantuntijat ovat ennustaneet vuonna 2013, että muutaman seuraavan vuoden sisällä 1,3 miljardia ihmistä tulee työskentelemään virtuaalisesti (Johns & Gratton, 2013). Merkittävä osa ihmisistä työskentelee siis jo hajautetusti, ja Hoeflingin (2017) ennusteen mukaan puolet amerikkalaisista työskentelee virtuaalisesti vuonna 2020.

Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat johtaneet virtuaalisen työn huomattavaan lisääntymiseen (Blakstad, 2015). Virtuaalisella työllä tarkoitetaan työtä, joka tehdään virtuaalisessa tilassa, eli esimerkiksi Internetissä tai intranetissä eli lähiverkossa. Virtuaalinen työ mahdollistaa liikkuvan työn tekemisen, sillä sitä ei ole sidottu fyysiseen paikkaan. (Andriessen & Vartiainen, 2006). Mobilisaatio aiheuttaa sen, että työntekijän on mahdollista työskennellä muuallakin kuin toimistossa (Blakstad, 2015; Salovaara, 2015). Teknologian mahdollistaman kommunikaation tuomat edut ja jatkuva taloudellisen edun tavoittelu ovat saaneet organisaatiot luottamaan maantieteellisesti hajautuneeseen työvoimaan maailmanlaajuisesti, ja tehokas virtuaalisten tiimien johtaminen on elintärkeää nykyajan kilpailuyhteiskunnassa (Saarinen, 2016, 9). Taloudellisten ja teknologisten tekijöiden lisäksi hajautetun työn tekemisen syyt voidaan jaotella myös sosio-kulttuurisiin tekijöihin, kuten työntekijöiden mieltymyksiin (Andriessen & Vartiainen, 2006). Johns ja Grattonin (2013) mukaan virtuaalinen työ palvelee sekä työntekijän että työnantajan intressejä, ja teknologia ja pilvipalvelut korvaavat perinteistä toimistoinfrastruktuuria.

Monipaikkaisen työn lisääntyminen on yksi suurimmista työpaikkoja muuttavista voimista, ja työntekijät valitsevat etätönn mahdollisuuden toimistotyöhön verrattuna yhä useammin vuosi vuodelta (Bibby & Rozier, 2017). Virtuaalisesta työstä organisaatioissa

on tulossa enemmän normi kuin poikkeus (Ropo, Donatella, Salovaara & Sauer, 2015, 1).

Virtuaalinen työ nähdään nykyään myös yhä useammin jatkumona sen sijaan, että kahtiajako kasvokkain toimiviin tiimeihin nähden olisi selkeä (Johnson, Bettenhausen & Gibbons, 2009; Zigurs, 2002, 340–341). Jatkumon toisessa päässä ovat perinteisesti kasvokkain toimivat tiimit ja toisessa päässä puhtaasti virtuaalisesti toimivat tiimit. Useimmat organisaatiot sijoittuvat jonnekin tälle jatkumolle 'hybridi' kategoriaan, jonka mukaan työnteke tapahtuu osittain perinteisesti ja osittain virtuaalisesti. (Al-Ani, Horspool & Bligh, 2011, 225) Virtuaalisuuden jatkumon ja virtuaalisten tiimien monien muotojen seurauksena yhä useammalla työpaikalla tehdään edes osittain virtuaalista työtä ja virtuaalisten tiimien ilmiö yleistyy entisestään.

Hajautetun ja monipaikkaisen työn yleistymisen ovat osa laajempaa työelämän ja yhteiskunnan muutosta. Tämän muutoksen seurauksena organisaatiot irtautuvat fyysisistä sijainneistaan ja ihmiset muuttuvat itsenäisemmiksi toimijoiksi. (Andriessen & Vartiainen, 2006) Nykyajan verkostoituneessa taloudessa organisaatioiden rakenne on koko ajan muuttumassa hierarkiasta mataliin, verkostoituneisiin organisaatioihin, joissa tieto virtaa nopeammin ja organisaation rajat muuttuvat häilyvämmiksi (Järvenpää & Tanriverdi, 2003).

Uudet organisatoriset ja työn muutoksesta johtuvat haasteet ovat edellyttäneet uusia tapoja organisoida työ maailmanlaajuisesti hajautuneiden asiantuntijoiden kesken, ja virtuaalinen työ on yksi vastaus näihin haasteisiin (Snellman, 2013). Virtuaalisen työn syntyminen ja lisääntyminen ovat seurausta talouden ja yhteiskunnan muutoksista, ja se johtaa myös johtamiskeskustelun muutokseen. Toimialat muuttuvat asiantuntijuusaloiksi, joissa yhteistyön tarve lisääntyy. Organisaatorakenteiden muutoksen kautta johtamiskeskustelu on kehittynyt koskemaan erilaista johtajuutta perinteisten yksilökeskeisten johtamistyylien rinnalle.

Nykyajan organisaatioiden ja liiketoiminnan monimutkaisuus johtaa siihen, että tietämys ja asiantuntijuus jakautuvat organisaatiossa monelle taholle ja yksilölle (Ropo ym. 2005, 18). Caulatin (2010, 1) mukaan virtuaalisesti työskentelevien tulee havaita, että virtuaalinen työ tarkoittaa työskentelyä eri tavalla kuin aikaisemmin. Monimutkaisissa organisaatioissa yksilöt toimivat itsenäisesti ja rinnakkain, ja monimutkaisuus tuo haasteita perinteiselle, yksilökeskeiselle johtajuudelle (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni,

Solansky & Travis, 2007). Itsenäinen työ lisää myös asiantuntijoiden itseohjautuvuutta. Ropon ym. (2005, 69) mukaan monenlainen asiantuntijuus sekä erilaiset tavoitteet ja organisoitumistavat on mahdollista yhdistää monikollisen johtajuuden avulla. Työn ja työpaikkojen digitalisoituessa ja globalisoituessa sekä muuttuessa yhä dynaamisemmaksi ja joustavammaksi johtajuuden toteutuminen organisaatioissa muuttuu ja perinteinen johtajakeskeinen johtajuus voidaan kyseenalaistaa (Ropo ym. 2015, 1). Johtajuus ei ole tämän näkökulman mukaan nimetyn johtajan yksinoikeus, vaan muutkin työntekijät voivat omaksua johtajuuden käytänteitä. Johtajuus voi myös kehkeytyä tilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa. (Ropo, Eriksson, Keso, Koivunen, Lehtimäki, Pietiläinen & Sauer, 2005, 18)

Virtuaalisten tiimien tutkimus on lisääntynyt merkittävästi viime aikoina, mutta usein tutkimuksissa on korostunut jokin yksittäinen näkökulma johtajuuteen. Johtajuuden tutkimuskirjallisuus on yleisesti nostanut esille hajautetun, monikollisen ja jaetun johtajuuden ja siten kyseenalaistanut perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden käytänteitä. Virtuaalisten tiimien johtajuustutkimuksessakin on viime aikoina painotettu hajautetun ja monikollisen johtajuuden ilmenemistä työn ja yhteiskunnan muutoksista johtuen.

Lähestyn tutkimuksessani virtuaalisten tiimien johtajuutta usealta kannalta, ja pyrin selvittämään ja vertailemaan, millaista erilaista johtajuutta virtuaalitiimeissä ilmenee ja onko johtajakeskeisen johtajuuden tutkiminen virtuaalitiimien kontekstissa vielä keskeistä. Pyrin kuvaamaan, missä määrin virtuaalitiimeissä esiintyy perinteistä yksilökeskeistä johtajuutta, ja missä määrin taas johtajuus kehkeytyy tilanteissa, itseohjautuvuutena tai tiiminjäsenten välillä nimetystä tiiminjohtajasta riippumatta monikollisen johtajuustutkimuksen tavoin. Huomioin tutkimuksessani tiiminjäsenten lisäksi myös tiiminjohtajien näkökannan, joka on jäänyt virtuaalitiimien tutkimuksessa taka-alalle. Pyrin myös vertailemaan tiiminjohtajien ja tiiminjäsenten kokemuksia toisiinsa ja havainnoimaan eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tällä tavalla tarkoitukseni on muodostaa kokonaiskuva virtuaalisten asiantuntijatiimien jäsenten kokemuksista johtajuuden ilmenemiseen liittyen.



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on virtuaalisten asiantuntijatiimien johtajuuden ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, sekä virtuaalitiimien johtamista koskevaa tutkimuskenttää täydentävän tiedon tuottaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida, millaista johtajuutta on virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä.

Päätutkimuskysymykseni ja sitä täydentävät alatutkimuskysymykseni ovat:

### **Millaista johtajuutta ilmenee virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä?**

- Minkälaisia rooleja ja tehtäviä virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä on?
- Millaisia johtajuuden käytäntöjä ja prosesseja virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä on?

## 1.3 Keskeiset käsitteet

Käyn läpi tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä aiemman tutkimuskirjallisuuden määritelmien mukaan. Käsitteiden määrittelyn tarkoituksena on osoittaa, millainen lähestymistapa monitulkintaisiin käsitteisiin on tässä tutkimuksessa valittu.

### **Virtuaalinen tiimi**

Virtuaalisen tiimin käsitteelle on monenlaisia määritelmiä, mutta niiden ydinajatus on sama. Virtuaalisen tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä työryhmänä teknologian avulla hajautetusti saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa (Brake, 2006; Gibson & Cohen, 2003; Webster & Wong, 2008; Zigurs, 2002, 340). Toisenlaisen määritelmän mukaan virtuaalinen tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä, vaikka he ovatkin usein hajautuneet paikan, ajan ja/tai organisatoristen rajojen puitteissa (Lurey & Raisinghani, 2001, 2). Tiimin käsite eroaa muista ryhmistä siten, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät korkean keskinäisen riippuvuuden ja yhteneväisyyden avulla (Powell, Piccoli & Ives, 2004, 7). Teknologia mahdollistaa virtuaalisen työn esimerkiksi etätöön, puhelinkokousten ja videokokousten avulla (Cascio & Shurygailo, 2003, 362).

Virtuaaliset tai hajautetut tiimit muodostuvat yleensä ammattitaitoisista tietotyöläisistä (Al-Ani ym. 2011, 234).

Yleisin syy virtuaalitiimien syntymiselle on maantieteellisten paikan ja ajan rajoitteiden poissulkeminen ja samanaikaisesti toimisto- ja matkakustannusten vähentäminen. Virtuaalisten tiimien muodostamisella voidaan myös pyrkiä esimerkiksi organisatoristen tasojen yhtenäistämiseen ja fuusion jälkeiseen integraatioon. (Cascio & Shurygailo, 2003, 362) Hajautettu työ on helpompaa, nopeampaa ja tehokkaampaa kuin pitkien välimatkojen välinen kasvokkain toteutettu työ (Hertel, Geister & Konradt, 2005, 71).

Tässä tutkimuksessa virtuaalisesti toimiviin tiimeihin viitataan käsitteillä virtuaalitiimi ja virtuaalinen tiimi.

### **Asiantuntijatiimi**

Asiantuntijatiimit voivat koostua taustaltaan, kokemukseltaan ja osaamiseltaan hyvin erityyppisistä jäsenistä, jotka myös saattavat kuulua useaan tiimiin samanaikaisesti (Rosen, Wildman, Salas & Rayne, 2012). Ammatillisen asiantuntijan työn luonne on tiedon soveltamista käytännön ongelmiin ongelman itsenäisellä määrittelyllä erikoistuneen tiedon avulla ja tämän jälkeen tietoon perustuvalla työskentelyllä ongelman kanssa (Konttinen, 1997).

Ammatillinen asiantuntijatyö liittyy tässä tutkimuksessa läheisesti tietotyön käsitteeseen. Tietotyöläisen (*knowledge worker*) käsitteen lanseerasi ensimmäisen kerran Drucker (1999), jonka mukaan 2000-luvun organisaation tärkein voimavara on sen tietotyöläiset ja heidän tuottavuutensa. Tietotyö on tietotekniikan soveltamiseen painottuneet suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät, jotka edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta (Blom, Melin & Pyöriä, 2001). Tietotyöläistä kuvaavat korkeakoulututkinto ja useimmiten joko tekninen tai tieteellinen ala (Al-Ani ym. 2011, 234).

Tässä tutkimuksessa asiantuntijatiimillä tarkoitetaan tiimiä, joka koostuu sellaisista tietotyöläisistä, joilla on työtehtävän vaatimaa ammatillista asiantuntijuutta. Tiimin jäsenet työskentelevät teknisellä tai tieteellisellä alalla.

## **E-johtajuus**

E-johtajuuden (*e-leadership*) ero perinteisesti tapahtuvaan johtajuuteen on työn luonne, sillä e-johtajuudessa työ tapahtuu informaatioteknologian välityksellä (Avolio & Kahai, 2002, 326). E-johtajuutta on siis virtuaalisissa tiimeissä, joten käsitteellisesti virtuaalisten tiimien johtajuus ja e-johtajuus liittyvät keskeisesti toisiinsa.

E-johtajuudessa organisatorista työtä tukevan informaation kerääminen tapahtuu myös informaatioteknologian kautta ja päätöksenteko tapahtuu esimerkiksi erilaisia keskustelufoorumeja käyttäen (Avolio & Kahai, 2002). E-johtajuutta ja perinteistä johtajuutta vertailtaessa on todettu, että e-johtajuus perustuu samoihin pätevyyksiin kuin perinteinen johtajuus eivätkä johtajuuden tavoitteet, kuten motivoiminen ja luottamuksen synnyttäminen, ole muuttuneet. E-johtajuus kuitenkin eroaa perinteisellä tavalla toteutuvasta johtajuudesta informaatioteknologian takia, ja tämän takia esimerkiksi e-johtajilta vaaditaan todennäköisesti erilaisia taitoja kuin perinteisellä tavalla johtavilta. (Snellman, 2013)

## **Monikollinen johtajuus**

Monikollisen eli kollektiivisen johtajuusnäkemysten mukaan johtajuus ei toteudu organisaatioissa pelkästään yksittäisen nimetyn johtajan toimesta, vaan johtajuutta on kaikkialla organisaatiossa. Johtajuutta voi toteutua yksilöiden välillä tiimeissä, ylimmässä johdossa, organisatoristen rajojen välillä sekä vuorovaikutussuhteissa. (Denis ym. 2012) Monikollinen johtajuuskäsitys vie huomion yksilöistä kohti vuorovaikutussuhteita ja käytänteitä, ja luo uudenlaisen konseptin johtajuudesta (Uhl-Bien, M. 2006). Johtajuus voi monikollisimmassa muodossaan toteutua myös ihmisten ja erilaisten materiaalien asioiden, kuten teknologian ja fyysisten tilojen, välillä (Salovaara ym. 2015).

## **Jaettu johtajuus**

Monikollista johtajuutta voi ilmetä monella tavalla, ja jaettu johtajuus (*shared leadership*) on yksi osa monikollista johtajuusnäkökulmaa. Jaetun johtajuuden toteutumiseen on kahdenlaisia lähestymistapoja. Jaetun johtajuuden on ensinnäkin määritelty olevan

dynaaminen ja interaktiivinen prosessi sellaisten ryhmän jäsenten kesken, joiden tarkoituksena on johtaa toinen toisiaan ryhmän ja/tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Pearce & Conger, 2003, 1). Jaettu johtajuus toteutuu esimerkiksi asiantuntijaorganisaation tiimeissä, jossa yksilöt johtavat toinen toisiaan nimetystä tiiminjohtajasta riippumatta (Denis, Langley & Sergi, 2012). Tämän näkökulman mukaan johtajuutta voidaan jakaa kaikille tiiminjäsenille.

Monikollisemman lähestymistavan mukaan jaettu johtajuus on suhteissa tapahtuva prosessi ja eri tasoilla ilmenevä jaettu tai hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista (Ropo ym. 2005, 19). Kocolowskin (2010, 24) määritelmän mukaan jaettu johtajuus on suhteissa ilmenevä ja yhteistoiminnallinen johtajuuden prosessi tai ilmiö, johon kuuluu tiimejä tai ryhmiä, jotka yhteisesti vaikuttavat toisiinsa ja jakavat vastuita ja velvollisuuksia yksittäisen johtajan sijaan. Raelin (2014) mukaan johtajuutta on yrityksen arkikäytännöissä ja prosesseissa.

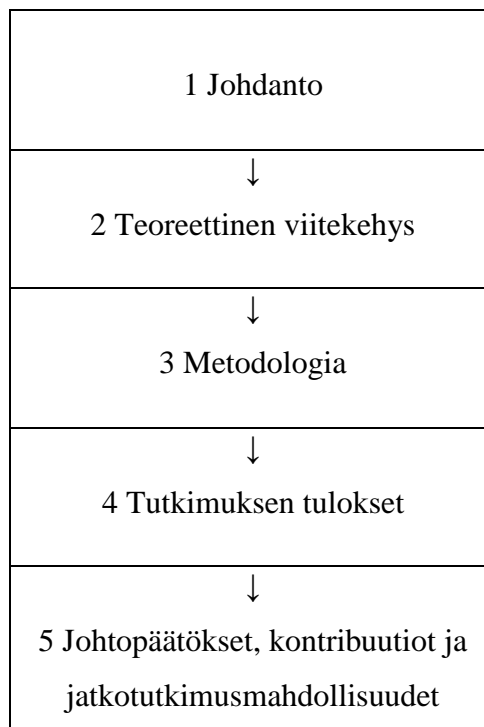
Jaettua johtajuutta on käytetty myös monikollisen johtajuuden synonyyminä. Tässä tutkimuksessa jaettua johtajuutta on käytetty havainnollistamaan monikollisen johtajuuden ilmenemistä yksilöiden välillä. Johtajuuden materiaalisuus on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

## **1.4 Rajaukset**

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia virtuaalisesti toimivia tiimejä tietointensiivisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Monikulttuurisuus ja sen vaikutukset tiimin johtajuudelle jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen on valittu tietoteknisellä alalla työskenteleviä asiantuntijatiimin jäseniä ja tiiminjohtajia. Johtajuuskirjallisuuden osalta tutkimus on rajattu johtajuuteen virtuaalitiimeissä ja painotus on tiimin jäsenten keskinäisissä ja tiiminjohtajan välisissä johtajuuskäytännöissä, prosesseissa ja rooleissa. Johtajuuden materiaalisuus jätetään tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakennetta havainnollistaa Kuvio 1. Tutkimus on jaettu viiteen lukuun, joista ensimmäinen johdattelee lukijaa aiheeseen. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen taustan ja tavoitteet sekä tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja asetan tutkimuskysymykset, joihin pyrin vastaamaan tutkimuksessani. Määrittelen myös tutkimuksen rajaukset, jotka ovat määrittäneet tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja empirian muodostumista. Johdannossa perustellaan tutkimuksen merkitys ja kuvataan tutkimuksen rakenne.



**Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne**

Toinen luku syventyy virtuaalisten tiimien kirjallisuuteen ja esittelee tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden. Toinen luku muodostuu virtuaalisten tiimien ja niiden johtajuuden tutkimuskirjallisuudesta, ja siinä esitellään virtuaalisten tiimien keskeisiä ulottuvuuksia sekä virtuaalitiimien johtajuutta koskevia johtajuusnäkökulmia. Virtuaalitiimien johtajuuden teoriaosuus alkaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden tutkimuskirjallisuuden esittelyllä, jonka jälkeen kuvataan

monikollisempää näkökulmia. Näitä ovat itseohjautuvuus, johtajuuden kehkeytyminen tilanteissa sekä lopuksi monikollinen ja jaettu johtajuus.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruuseen ja analysointiin liittyvät menetelmät. Metodologia-luku esittää siis tutkimusmenetelmäksi valikoituneen kvalitatiivisen teemahaastattelun. Lisäksi käydään läpi tutkimusprosessin eri vaiheet. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset, jotka on tuotettu vuoropuheluna teoreettisen viitekehyksen ja empirian kesken. Luvussa viisi tutkimuksen tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä esitellään yhteenveto ja pohdinta tutkimuksen tuloksista. Lisäksi esitellään tutkimuksen teoreettiset ja käytännölliset implikaatiot sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 Virtuaaliset tiimit ja niiden johtaminen

Seuraavaksi käsitellään virtuaalisten tiimien ulottuvuuksia, jotka nousevat toistuvasti esille aiemmassa virtuaalitiimejä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Tämän jälkeen kuvataan perinteistä, yksilökeskeistä johtajuusnäkökulmaa virtuaalisten tiimien kontekstissa ja virtuaalisten tiiminjohtajien erilaisia tehtäviä ja haasteita. Yksilökeskeisen johtajuuden lisäksi esitellään itseohjautuvuutta ja monikollista johtajuutta virtuaalitiimien kontekstissa.

### 2.1 Virtuaalisten tiimien ominaispiirteet

Mitä korkeampaa asiantuntijuuden tasoa organisaatiossa tavoitellaan, sitä todennäköisempää on, että erikoistuneen tiimin jäsenet eivät ole sijainniltaan lähellä toisiaan. Virtuaaliset tiimit tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden päästä käsiksi ainutlaatuisiin, erikoistuneisiin asiantuntijoihin, jotka ovat hajautuneita paikkaan nähden. (Bell & Kozlowski, 2002, 15)

Virtuaalisia tiimejä on tutkimuksissa jaoteltu eri tavoilla. Zigurs (2002, 340) luokittelee ne muun muassa maantieteellisen, ajallisen, organisatorisen ja kulttuurisen hajautumisen suhteen. Virtuaalisen tiimin maantieteellinen hajautuminen viittaa tiimin jäsenten maantieteelliseen etäisyyteen toisistaan. Tiimin ajallinen hajautuminen viittaa mahdolliseen aikaeroon sekä tiimin jäsenten toiminnan saman- tai eriaikaisuuteen. Organisatorinen hajautuminen viittaa siihen, työskentelevätkö tiimin jäsenet saman organisaation sisällä vai ovatko he eri organisaatioiden jäseniä. Kulttuurinen hajautuminen viittaa tiimin jäsenten kansalliseen kulttuuriin. (Vartiainen ym. 2004) Virtuaalisia tiimejä voidaan muodostaa myös väliaikaisesti sekä organisatorisia rajoja rikkoen (Bell & Kozlowski, 2002, 24–27).

Bell & Kozlowski (2002) ovat jaotelleet virtuaalisia tiimejä niiden ominaisuuksien mukaan. Virtuaalisen tiimin ominaisuudet voidaan heidän mukaansa jakaa virtuaalitiimin jäsenten väliseen etäisyyteen sekä kommunikaatiovälineisiin. Virtuaalitiimien yksi ominaisuus on jäsenten hajautuneisuus ajan ja paikan nähden. Teknologian välityksellä

tapahtuva kommunikaatio mahdollistaa virtuaalitiimin jäsenten työskentelyn etäisyydestä huolimatta ja onkin toinen virtuaalitiimejä keskeisesti kuvaava ominaisuus. Kommunikaatioteknologia on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana merkittävästi, ja perinteiset keinot, kuten sähköposti ja fax, ovat saaneet rinnalleen monimutkaisempia kommunikointikeinoja, kuten videopuhelut. Ne mahdollistavat yksilöiden kommunikaation ja informaation jakamisen ajasta ja paikasta huolimatta, ja tämän takia ne ovat virtuaalitiimin jäsenten pääasiallinen viestintäkanava. (Bell & Kozlowski, 2002)

Virtuaalisuuden jatkumon seurauksena tiimit voidaan jakaa joko kasvokkain toimiviin tiimeihin tai puhtaasti virtuaalisiin tiimeihin. Kasvokkain toimivat tiimit toimivat synkronoidusti reaaliajassa, tapaavat kasvokkain ja käyttävät vain vähän teknologiaa kommunikoidakseen. Jatkumon toisessa päässä ovat virtuaaliset tiimit, jotka käyttävät paljon virtuaalisia työkaluja, kohtaavat vähäistä kommunikaation rikkautta ja työskentelevät ei-reaaliaikaisesti. (Al-Ani ym. 2011; Zigurs, 2002) Al-Ani ym. (2011, 225) osoittavat tutkimuksessaan, että jotkin organisaation virtuaalitiimit työskentelevät osittain virtuaalisesti ja osittain perinteisesti kasvokkain, ja sijoittuvat tämän takia 'hybridi' kategoriaan virtuaalisuuden jatkumolla.

Virtuaalisesti työskentelevien tiimien toimintaa ja ominaisuuksia on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa vertailtu pelkästään kasvokkain työskenteleviin tiimeihin. Osa virtuaalisten tiimien tutkimuksista osoittaa, että virtuaalisten tiimien ja kasvokkain toimivien tiimien toiminnalla on samoja menestystekijöitä, eivätkä näiden tiimien toiminta aina eroa toisistaan merkittävästi. Ryhmytyymistä edistävät asiat, kuten luottamus ja kommunikointi, edistävät tiimin toimintaa riippumatta siitä, toimivatko ne virtuaalisessa ympäristössä vai kasvokkain. Luottamuksen rakentaminen ja kommunikointitapojen kehittäminen ovat kuitenkin erilaista virtuaalitiimeissä verrattuna kasvokkain työskenteleviin tiimeihin. (Lurey ym. 2000; Purvanova & Bono, 2009)

Virtuaalisten tiimien tutkimus osoittaa myös, että virtuaalisilla tiimeillä on paljon eroavaisuuksia kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna. (Zaccaro & Bader, 2002, 378) Virtuaalisilla tiimeillä on paljon prosesseja, jotka eroavat perinteisten tiimien prosesseista esimerkiksi tiimin muodostuksen osalta. (Zigurs, 2002) Hajautuneisuuden vuoksi on tyypillistä, että virtuaalitiimien jäsenet eivät välttämättä koskaan tapaa toisiaan fyysisesti (Snellman, 2013). Johnson ym. (2009, 639–640) osoittavat tutkimustuloksissaan, että virtuaalitiimien jäsenillä on tyypillisesti heikommat emotionaaliset suhteet tiimiinsä kuin



kasvokkain toimivilla tiimeillä johtuen virtuaalitiimien jäsenten ihmissuhteiden rakentamiseen vähän käytetystä ajasta ja suuremmasta tehtäviin keskittymisestä sekä fyysisestä etäisyydestä.

Monet tutkimukset (esim. Al-Ani ym. 2011; Johnson ym. 2009; Zigurs, 2002) osoittavat, että virtuaalisesti toimivilla tiimeillä on merkittäviä eroja kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna. Virtuaalisten tiimien toiminta eroaa kasvokkain toimivista tiimeistä erityisesti kommunikaation ja luottamuksen rakentamisen osalta. Nämä ovat keskeisiä osia johtajuudessa ja sen syntymisessä, sillä yksilökeskeisen johtajuusnäkökulman mukaan tiimien kommunikaatio ja luottamus vaikuttavat johtajan tehtävissä onnistumiseen, ja monikollisen näkökulman mukaan johtajuus rakentuu vuorovaikutussuhteissa ja luottamuksen rakentamisessa.

### **2.1.1 Kommunikaatio**

Kommunikaatio on yksi tutkituimpia ulottuvuuksia virtuaalitiimien tutkimuksessa. Tutkimus keskittyy kuvaamaan kommunikaation eroa kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna, kommunikaatiotapoja ja niiden tehokkuutta sekä virtuaalisuuden aiheuttamia haasteita kommunikaatiolle.

Kommunikaatio virtuaalisissa tiimeissä perustuu pääosin elektroniseen mediaan, kuten sähköposteihin, puheluihin ja videokonferensseihin (Hertel ym. 2005). Virtuaalisten tiimien jäsenet käyttävät toimiessaan reaaliaikaisen kommunikoinnin lisäksi ei-reaaliaikaisia eli asynkronisia kommunikointitapoja, kuten sähköpostia, jolloin on vaikeaa saavuttaa samanlaisen kommunikoinnin tasoa, joka kasvokkain työskentelevillä tiimeillä on. Bergielin, Bergielin ja Balsmeierin (2008) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin jäsenien onkin oltava aktiivisia viestijöitä, ja tiimin menestys riippuu jäsenten kyvystä vaihtaa informaatiota hajautuksen aiheuttamien tekijöiden puitteissa. Tehokkaan kommunikaation mahdollistamiseksi tiimillä tulee olla yhteinen käsitys siitä, mitä, missä ja miten kommunikoidaan. Jatkuva kommunikointi myös tiiminjohtajan ja jäsenten välillä pitää tiimin eheänä.

Saarinen (2016, 18–19) on päätenyt tutkimuksessaan siihen, että tehokkaaseen kommunikointiin pyrkiäkseen tiimin tulee kiinnittää huomiota virtuaalitapaamisten

pituuteen ja sisältöön. Tällä tavalla tiimit välttyvät turhautumiselta ja ajan haaskaukselta. Saarisen (2016) mukaan virtuaalisen ylikuormituksen välttämiseksi tiimien tulee pitää virtuaalitapaamisten määrä minimissä ja arvioida erilaisten tapaamisten tärkeyttä. Osa kommunikaatiosta voidaan hoitaa esimerkiksi viesteillä.

Useat virtuaalitiimejä koskevat tutkimukset (esim. Gibson & Cohen, 2003; Hertel ym. 2005; Purvanova & Bono, 2009) osoittavat, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on tehokkaampaa verrattuna virtuaaliseen kommunikaatioon. Tämä pätee jo pelkästään siksi, että kirjoittamiseen tarvittava aika on moninkertainen puhumiseen nähden. Teknologia vaikuttaa informaation jakamisen nopeuteen ja helppouteen, sillä ihmiset eivät kommunikoi yhtä yksityiskohtaisesti ja avoimesti teknologian välityksellä kuin kasvokkain. (Gibson & Cohen, 2003) Zigursin (2002, 356) tutkimuksessa tuli esille, että elektroninen media vähentää tiedonkulun rikkautta kasvokkain toimivaan viestintään verrattuna. Tiedonkulun rikkautta voidaan mitata palautteenannon nopeuden, kielen moninaisuuden, personoinnin ja kommunikaation vihjeiden moninaisuuden avulla. Purvanovan ja Bonon (2009, 344) tutkimuksen mukaan virtuaalisesti tapahtuvassa kommunikaatiossa tiedon menetys on todennäköisempää kuin kasvokkain toteutuvassa viestinnässä monen yhtäaikaisen kommunikaatiokanavan käytön takia.

Zigurs (2002, 341) esittää, että kasvokkain tapahtuvan kommunikaation lomittaminen virtuaaliseen kommunikaatioon auttaa tiimin jäseniä sitoutumisessa ja suhteiden luomisessa. Virtuaalisuuden ja kasvokkain toteutuvan viestinnän yhdistäminen olisi siis parempi vaihtoehto tiimijäsenten välisten suhteiden kannalta kuin pelkästään virtuaalisesti tapahtuva viestintä. Toisaalta virtuaalisuuden jatkumon mukaisesti lähes kaikki organisaatiot työskentelevät edes osittain virtuaalisesti, sillä kaikki teknologian välitteinen kommunikaatio on osa virtuaalisuutta. (Johnson ym. 2009, 625–626) Maantieteellisesti hajautuneiden tiimien tapaaminen kasvokkain on kuitenkin huomattavasti haastavampaa ja usein mahdotonta.

Informaation jakaminen ja avoin kommunikaatio edistävät tutkimusten mukaan yhteisen ymmärryksen saavuttamista. Tiedon kulku tiimin jäsenten välillä on oltava tehokasta, jotta virtuaalitiimi voi saavuttaa tavoitteensa ja suorittaa tehtävänsä (Powell ym. 2004). Tiedonkulun hitaus ja yhteisen ymmärryksen puuttuminen vaikuttavat Gibsonin ja Cohenin (2003) mukaan negatiivisesti tiimin suorituskykyyn.

Zaccaro ja Bader (2002) esittävät, että virtuaalisten tiimien toiminta voi heikentyä merkittävästi heikon kommunikaatioteknologian takia. Täysin virtuaalisten tiimien tapauksessa lähes kaikki kommunikaatio tiimin jäsenten välillä tapahtuu teknologian avulla, joten teknologialla on suuri merkitys onnistuneen kommunikaation edellyttäjänä. Kommunikaation prosessit eroavat myös perinteisesti toimivien tiimien prosesseista.

Zigurs (2002) on tutkinut kommunikaatiokulttuurin eroja virtuaalisessa kontekstissa. Perinteisesti toimivat tiimit tyypillisesti työskentelevät ympäristössä, jonka kulttuuri sisältää implisiittisiä kommunikaatiotapoja. Virtuaalisten tiimien jäsenet joutuvat ottamaan selkeitä askelia kommunikaatiotapojen esilletuomiseksi tiiminmuodostuksen yhteydessä. Kommunikaatiotavat saattavat vaihdella merkittävästi eri maiden tai ammattikuntien kesken. (Zigurs 2002, 341–342)

Virtuaalisuus aiheuttaa myös aiemman tutkimuksen perusteella kommunikaation kehollisia haasteita. De Paoli, Ropo & Sauer (2014) ovat päätyneet tutkimuksessaan tuloksiin, joiden mukaan esteettinen tietoisuus itsestä ja muista korostuu virtuaalisen kommunikaation, kuten Skype-videopuhelujen, myötä. Keskittyminen itseen ja muihin videokuvan takia saattaa viedä huomion pois tehtävästä tai tapaamisen olennaisista päämääristä. Tekniset haitat, kuten epätarkka kuvaruutu, heikentävät vuorovaikutuksen signaaleja ja voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Lisäksi nonverbaalin viestinnän elementit, kuten eleet, keskustelun tahti ja puheenvuorojen väliset hiljaisuudet, ovat vaikeammin tulkittavissa. Nämä tekijät saattavat haitata videotapaamisten tehokkuutta ja laatua.

Kuitenkin Caultat (2010, 6) toi esiin tutkimuksessaan, että nonverbaalin viestinnän elementit, kuten äänenpaino ja ilmeet, on mahdollista havaita esimerkiksi pelkän puhelinkeskustelun perusteella, mikäli kuuntelija aktiivisesti pyrkii erottamaan puhujan sanojen lisäksi äänenpainolliset ja sävyn eroavaisuudet. Puhelu voi olla toimiva vaihtoehto kommunikaatiolle, sillä keskustelu on mahdollista käydä samanlaisena kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun verrattuna, ilman videopuhelun tuomaa oman kuvan tarkkailua ja itsen korostuneisuutta. Vaikka nykyteknologia tarjoaa useita edistyksellisiä työkaluja kommunikaatiolle ja virtuaalitiimien johdolle, Saarinen (2016) esittää tutkimustuloksissaan, ettei mikään teknologia voi korvata kasvokkain toteutunutta kontaktia tiiminjohtajan ja tiimin jäsenten välillä.

Virtuaalisuuden haasteita esittelevien tutkimustulosten lisäksi virtuaalisuus voi tuoda mukanaan myös etuja kommunikaatioon nähden. Zigurs (2002) esittää, että

kommunikaatioteknologia saattaa edistää tasa-arvoa ja tarjota jokaiselle tiimin jäsenelle tasapuolisen mahdollisuuden toimintaan osallistumiseen. Tehokkaan kommunikoinnin koetaan olevan yksi tiimien toiminnan keskeinen edistäjä, ja mitä enemmän tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään, sitä pienemmällä todennäköisyydellä konflikteja tiimissä syntyy (Wakefield ym. 2008).

Virtuaalisten tiimien johtajuus eroaa kasvokkain toimivien tiimien johtajuudesta keskeisesti kommunikaation osalta. Avolio & Kahai (2002) päätyvät tutkimustuloksiin, joiden mukaan virtuaalinen tila tekee kommunikoinnista monimutkaisempaa ja haastavampaa, sillä teknologia saattaa vaikeuttaa kommunikaatiota. Tutkimuksen mukaan kommunikaation haasteet vaikuttavat johtamisen dynamiikkaan.

Teknologialla on vaikutuksia siihen, että kommunikaatio virtuaalisissa tiimeissä on haastavampaa kuin kommunikaatio kasvokkain toimivissa tiimeissä. Teknologian haasteet, kuten viestinnän rikkauden vähentyminen ja mahdollinen tiedon menettäminen voidaan minimoida, mikäli tiimin jäsenillä on yhteinen käsitys kommunikaatiotavoista ja kykeneväisyys viestiä aktiivisesti toistensa kanssa.

### **2.1.2 Luottamus**

Kommunikaation lisäksi luottamuksen on aiemman tutkimuskirjallisuuden myötä todettu olevan keskeinen edellytys virtuaalisten tiimien tehokkuudelle ja toimivuudelle. Luottamuksella virtuaalisten tiimien yhteydessä tarkoitetaan Bergielin ym. (2008) mukaan tietoa siitä, että virtuaalisen tiimin jäsenet uskovat toistensa kykyyn selvittää tehtävistään. Koska virtuaalisilta tiimeiltä puuttuu kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, luottamuksella on erityisen tärkeä asema tiimien toiminnan kannalta.

Luottamus on toinen virtuaalisten tiimien tutkituimpia aiheita viimeisen vuosikymmenen aikana (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, Hakonen, 2015; Saarinen, 2016). Lukuisat tutkimukset esittävät, että ne virtuaaliset tiimit, joissa tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on suurta, menestyvät paremmin verrattuna niihin virtuaalitiimeihin, joissa tiimin jäsenten luottamus toisiinsa on heikkoa (esim. Caulat, 2010; Gibson & Cohen, 2006; Kanawattanachai & Yoo, 2005; Zaccaro & Bader, 2002; Zigurs, 2002) Kanawattanachai ja Yoo (2005) osoittavat, että virtuaaliset tiimit kehittävät erityisesti

tiedollista luottamusta tiimin jäsenten välillä tunteisiin perustuvan luottamuksen sijaan. Korkean suoritustason virtuaalitiimien jäsenet myös onnistuivat kehittämään sekä tietoon että tunteisiin perustuvaa luottamusta ja pidemmällä aikavälillä kuin heikommin suoriutuvat virtuaalisten tiimien jäsenet.

Virtuaalisen tiimin jäsenet rakentavat keskinäistä luottamusta, mutta myös virtuaalitiimien johtajien on mahdollista luoda yhteenkuuluvuuden tunteeseen perustuvaa luottamusta luomalla selkeitä merkityksiä tiimin toiminnalle. Kun tiimin toiminnalle asetetaan tarkoitus, visio kommunikoidaan innostuneesti ja päämäärän tavoitteluun kannustetaan, tiimin jäsenille voidaan luoda me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimin yhteisistä tavoitteista ja arvoista tulee tärkeitä ja niiden eteen tehdään työtä yhteisen luottamuksen avulla. (Zaccaro & Bader, 2002, 385)

Järvenpää ja Leidner (1999) ovat todenneet, että kommunikaatio teknologian välityksellä on elintärkeää luottamuksen syntymiselle. Luottamus luodaan virtuaalitiimeissä jäsenten välillä tyypillisesti viestinnässä ensimmäisten näppäilyjen seurauksena ja ylläpidetään kaiken projektin ja tehtävien ympärillä tapahtuvan kommunikaation avulla. Caulat (2010, 8) esittääkin, että luottamus on mahdollista synnyttää kokonaan virtuaalisesti monien käytänteiden kautta. Luottamuksen synnyttäminen virtuaalisesti edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, huomioimista ja arvostusta.

Luottamus on erityisen tärkeää epävarmoissa olosuhteissa ja monimutkaisten tehtävien suorittamisessa, jotka molemmat liittyvät keskeisesti virtuaalisen työn ympäristöön (Caulat, 2010, 8). Luottamuksen rakentaminen voi kestää kauan erityisesti virtuaalisten tiimien osalta kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna (Kanawattanachai & Yoo, 2005; Saarinen, 2016). Saarinen (2016, 71) on tullut tutkimuksessaan tuloksiin, joiden mukaan luottamuksen rakentaminen edellyttää ihmissuhteiden rakentamista, ja tämä taas vaatii enemmän aikaa kasvokkain toteutuvan vuorovaikutuksen puuttuessa. Kilpailullisessa ja vaativassa liiketoimintaympäristössä ei ole aina aikaa riittävän luottamuksen synnyttämiselle virtuaalisesti. Virtuaalisuus aiheuttaa siis haasteita luottamuksen rakentamiselle.

Kanawattanachai ja Yoo (2005) puolestaan esittävät, että luottamuksen saavuttamisen jälkeen virtuaalinen ympäristö aiheuttaa sen, että luottamus on erityisen helppo menettää. Luottamus tyypillisesti myös vähenee ajan kuluessa virtuaalitiimeissä. Zaccaron ja Baderin (2002, 385) tutkimuksen mukaan tilanteessa, jossa luottamus tiimin jäsenten

välillä on menetetty, tiiminjohtajan tulee aktiivisesti edesauttaa luottamuksen uudelleenrakentamista. Luottamuksen rakentaminen sähköpostiviesteillä on haastavaa, ja toimivampaa onkin esimerkiksi videotapaamisen järjestäminen. Mitä enemmän virtuaalitiimin johtaja edistää tiiminjäsenten vuoropuhelua, sitä todennäköisemmin luottamus saadaan palautettua ajan kanssa.

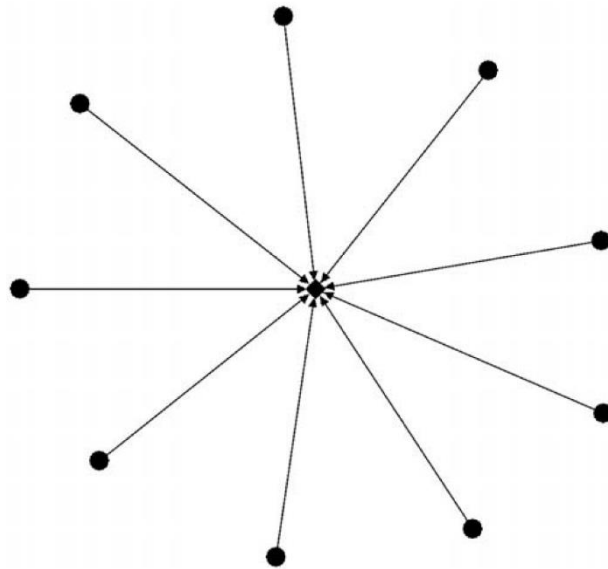
Luottamus tiimin jäsenten ja johtajan välillä voi olla käännteinen suhteessa vallankäyttöön. Tiimin jäsenet kertovat Caulatin (2010, 7) tutkimuksen mukaan tiiminjohtajalle tyypillisesti asioita, joita he olettavat johtajan haluavan kuulla sen sijaan, että kertoisivat miten asiat oikeasti ovat. Mikäli tiiminjohtaja aistii tämän ja korostaa valta-asemaansa, sitä vähemmän tiimin jäsenet haluavat kertoa hänelle luottamuksellisia asioita.

Saarisen (2016, 71) mukaan luottamus ja sitoutuminen virtuaalisessa ympäristössä ovat toisiinsa liittyviä, mutta hyvin monimutkaisessa suhteessa. Luottamus ei ole absoluuttinen edellytys sitoutumiselle, mutta työntekijöiden sitoutuminen tehtävien tekemiseen tarvitaan, joko ilman luottamusta tai luottamuksen kanssa. Sitoutuminen ja tulosten saavuttaminen ovat siis turvattava jopa luottamuksen ja suhteiden rakentamisen kustannuksella, sillä dynaamisessa ympäristössä johtajilla ei ole aina aikaa rakentaa riittävää luottamuksen tasoa. (Saarinen, 2016, 71) Johtajan kannalta on siis ensisijaisen tärkeää saavuttaa työntekijöiden sitoutumista, mikäli sitä ei ole mahdollista saavuttaa yhtäaikaisesti luottamuksen kanssa. Aiempi tutkimuskirjallisuus antaa viitteitä siitä, että tiimin jäsenten keskeinen luottamus toisiinsa tehostaa tiimin toimintaa huomattavasti, mutta johtajan näkökulmasta tehtäviin sitoutuminen on keskeisempi menestystekijä.

Virtuaalisten tiimien johtajuuskirjallisuus jakautuu perinteisiin, yksilökeskeisiin johtamisnäkemysiin ja monikollisempiin näkemysiin, kuten johtajuuden kehkeytymiseen, itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Perinteisissä johtajuusnäkemyksissä virallisen tiiminjohtajan merkitys korostuu ja uudemmissa näkökulmissa johtajuutta voidaan jakaa virtuaalitiimeissä muille jäsenille tai se rakentuu tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

## 2.2 Perinteinen johtajakeskeinen johtajuus virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimejä koskevat tutkimukset mukailevat tyypillisesti perinteisen johtajuustutkimuksen mukaista, yksilökeskeistä näkökulmaa. Kirjallisuudessa korostetaan yleisesti virtuaalitiimien tarvetta virallisesti nimetylle tiimijohtajalle (esim. Avolio & Kahai, 2002; Lurey ym. 2000; Purvanova & Bono, 2009; Snellman, 2013; Wakefield ym. 2008).



**Kuvio 2 Perinteinen johtajakeskeinen tiimin johtajuuden rakenne (Mehra ym. 2006, 234)**

Kuvio 2 osoittaa Mehran ym. (2006, 234) mallin mukaan perinteisen johtajakeskeisen tiimin johtajuuden rakenteen, jossa timantin muotoinen solmukohta kuvion keskellä edustaa virallisesti nimettyä tiiminjohtajaa. Kaikki muut solmukohdat ovat alaisia eli muita tiimin jäseniä. Viivat solmukohtien välillä osoittavat, että ensimmäisen solmukohdan henkilö pitää toisen solmukohdan henkilöä johtajanaan. Mallin mukaisesti kaikki tiimin jäsenet pitävät nimettyä tiiminjohtajaa johtajanaan, eikä muuta johtajuutta esiinny.

Virtuaalitiimien johtajan tarve on perusteltu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa monelta eri kannalta. Perinteisen, yksilölähtöisen johtajuusnäkökulman mukaan virtuaalisen tiimin prosessit voidaan jakaa asioihin liittyviin ja ihmissuhteisiin liittyviin prosesseihin,

jotka molemmat ovat tärkeitä virtuaalisessa ympäristössä (Saarinen, 2016). Virtuaalisen tiimin johtajan tehtävät voidaan tämän perusteella jakaa asia- ja suhdekeskeisyyden mukaisesti, ja aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan virtuaalitiimin johtajan onnistuminen näissä tehtävissä vaikuttaa merkittävästi tiimin toimintaan ja suorituskykyyn.

### **2.2.1 Virtuaalitiimin johtajan asiakeskeiset tehtävät**

Virtuaalisten tiimien johtajan, eli e-johtajan, tärkeys on perusteltu muun muassa sillä, että useimmat virtuaalitiimit tarvitsevat ohjausta, koordinoitua ja johtamista toimiakseen tehokkaasti (mm. Hertel ym. 2005, Purvanova & Bono, 2009, Zaccaro & Bader, 2002, 380–381; Zigurs, 2002). Virtuaalitiimin johtajalla onkin aiemman tutkimuksen mukaisesti paljon asiakeskeisiä tehtäviä.

Zigurs (2002, 345) korostaa tehokkaiden menetelmien ja prosessien tärkeyttä virtuaalitiimien toiminnan ja suorituskyvyn tehostamiseksi. Johtajien tulee näiden tutkimusten mukaan kehittää prosessien rakennetta ja viestiä tämä tiimin jäsenille. Virtuaalisissa tiimeissä rakenne on osittain toteutettu teknologian avulla. Tasapainon löytäminen rakenteen ja joustavuuden välillä on mahdollisesti yksi virtuaalisten tiimien merkittävin haaste.

Virtuaalisten tiimien jäsenillä on usein monia rooleja tiimin sisällä ja tiimien välillä monimutkaisista ja haastavista työtehtävistä johtuen. Osa rooleista on selkeitä ja ennalta määrättyjä, mutta jotkin roolit ovat omaksuttuja ja osittain implisiittisiäkin. (Zigurs, 2002, 343) Bell & Kozlowski (2002, 32–33) korostavat, että mitä suurempi asiantuntijuuden taso on, sitä tarkemmin tiimin jäsenten tehtävät tulee määritellä tiimin onnistumisen takia. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajuuden rooleja on mahdollista jakaa, ja tiimin jäsenet voivat esimerkiksi osallistua tiimin rakentamiseen motivoimalla muita jäseniä. Jopa ohjelmistojen on mahdollista omaksua johtajuuden rooleja, kuten tehtävien jakoa (Zigurs, 2002, 343–344).

Saarisen (2016, 15–16) mukaan virtuaalisen työn prosessit ja käytännöt ovat tärkeitä myös virtuaalitiimien johtajille. Virtuaaliset tiimijohtajat voivat prosessien kautta organisoida työnsä ja seurata tiimin suorituskykyä. Tiimijohtajat käyttävät prosesseja



myös suojellakseen itseään pitkinä työpäivinä ja välttyäkseen riittämättömyyden ja syyllisyyden tunteilta. Saarisen tutkimat tiimijohtajat kokivat olonsa riittämättömäksi joutuessaan työntekijöiden ja yrityksen johdon odotusten väliin ja kokiessaan, että eivät tarjoa tarpeeksi sosio-emotionaalista tukea tiimin jäsenille. Prosessien kautta tiiminjohtajat keskittyvät ongelmanratkaisuun ja tiimityön kehittämiseen.

Tutkimusten mukaan e-johtajat koordinoivat tiimin työn rakenteita ja luovat virallisia prosesseja tiimille, mikä on monien tutkimustulosten mukaan välttämätöntä tiimin tehokkuuden varmistamiseksi (esim. Cascio & Shurygailo, 2003; Lurey ym. 2000; Purvanova & Bono, 2009; Wakefield ym. 2008; Zaccaro & Bader, 2002; Zigurs, 2002). Wakefield (2008) on tullut tutkimuksessaan siihen tulokseen, että johtajien koordinoimissa ja ohjatessa tiimin toimintaa tiimin jäsenet kokevat pienempiä ristiriitoja tehtäviään, suhteita ja prosesseja kohtaan. Purvanova ja Bono (2009) esittävät, että virtuaalitiimin johtajat luovat koordinoimalla ennustettavuutta ja selkeyttä tiimin toiminnalle. Selkeiden prosessien luominen tehostaa myös esimerkiksi tehtävien kirjallista dokumentointia ja tarjoaa työkaluja esimerkiksi tiimin agendan laatimista ja täytäntöönpanoa varten (Cascio & Shurygailo, 2003; Zaccaro & Bader, 2002). Zigurs (2002) huomauttaa, että virtuaalisessa kontekstissa e-johtajien on luotava tiimin prosessit ja rakenne osittain teknologian avulla, ja tämä tuo johtamiseen haasteita.

Virtuaalitiimin johtajia tarvitaan Bellin ja Kozlowskin (2002) tutkimuksen mukaan tiimin palkitsemiseksi ja tiimin jäsenien valitsemiseksi. E-johtajien odotetaan muodostavan itseohjautuvia tiimejä todennäköisemmin kuin perinteisesti toimivien tiimien johtajia. Virtuaalitiimin johtajat tulee myös jäsentää virtuaalisen tiimin jäsenten työtehtävät erityisen tarkasti, jotta tiimi voi suorittaa tehtävänsä. Lurey ym. (2000) esittävät, että tiimin jäsenten roolit ja tehtävät on ilmaistava tarkkaan, jotta ne eivät jää pelkkien oletusten varaan. Tiiminjohtaja myös koordinoi työntekijöiden tehtäviin liittyvää ajankäyttöä.

Lurey ym. (2000) myös väittävät, että virtuaalitiimin johtajan tulee esittää tiimille tavoitteet selkeästi, jotta tiimi pystyy toimimaan tehokkaasti. E-johtajien tehtäviin kuuluu Cascion ja Shurygailon (2003) tutkimuksen mukaan myös tiimin normien ja menettelytapojen luominen ja ylläpito, sekä ohjauksen tarjoaminen. Dynaamisen toimintaympäristön muuttuessa tiiminjohtaja on se taho, jonka tulee päivittää tiimin toimintastrategioita.

Virtuaalitiimin johtajan tärkeä tehtävä Zaccaron ja Baderin (2002, 380) mukaan on tiimin tehokkuuden edistäminen. Tiiminjohtajan tehokkuus vaikuttaa myös sekä tiimin suorituskyykyyn että konfliktien ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Wakefield (2008) on päättänyt tutkimuksessaan tuloksiin, joiden mukaan johtamisella on erityisesti merkitystä niihin konflikteihin, jotka liittyvät tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja prosesseihin.

Asioihin ja tehtäviin liittyvien johtamisprosessien tärkeyttä korostetaan virtuaalitiimien tutkimuksessa. Siebrat (2009) esittää, että virtuaalisen tiimin kontekstissa tehtävään liittyvä johtaminen on kriittisintä tiimin suorituskyykyyn kannalta. Niiden virtuaalisten tiimien, joiden tehtäviin liittyvät prosessit olivat heikkoja, toiminta on hajautunutta ja suorituskyyky matalampaa.

Yhteenvetona voi todeta, että virtuaalitiimi hyötyy nimetystä tiimijohtajasta monien asiatavoitteiden, kuten työn ja tehtävien rakenteen koordinoinnin ja tavoitteiden asettamisen, johtamisen kautta. Korkean suoritustason virtuaalisilla tiimeillä on kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan sekä asiakeskeisiä että ihmissuhdekeskeisiä tehtäviä. Caulat (2010, 2) esittää, että asiakeskeisyys, kuten suunnittelu, analysointi ja raportointi, sekä suhdekeskeisyys, kuten luottamus, intiimiys ja suhdeverkosto, tuottavat yhdessä hyvää suorituskyykyä ja johtavat yhteiseen dialogiin, innovointiin ja yhdessä oppimiseen. Ne virtuaaliset tiimit, jotka ovat kykeneväisiä keskittymään yhtä paljon molempiin tavoitteisiin, kykenevät korkeaan suorituskyykyyn. Asioihin liittyvien prosessien merkityksellisyydestä huolimatta kirjallisuus onkin keskittynyt kuvaamaan myös sosio-emotionaalisten eli ihmissuhteisiin liittyvien prosessien johtamisen tärkeyttä (esim. Caulat, 2010; Snellman, 2013).

### **2.2.2 Virtuaalitiimin johtajan ihmissuhdetehtävät**

Virtuaalitiimien johtajuuden kirjallisuudessa korostetaan johtamisen sosiaalisten ja emotionaalisten ulottuvuuksien merkitystä virtuaalitiimien toiminnan kannalta. Purvanovan ja Bonon (2009) tutkimus osoittaa, että muutosjohtajuuden (*transformational leadership*) piirteet, joita ovat työntekijöihin vaikuttaminen, heidän motivointinsa, johtajan henkilökohtainen suhtautuminen työntekijöihin sekä älyllinen stimulointi, lisäävät erityisesti virtuaalitiimin tehokkuutta. Johtajien on mahdollista tunnistaa

työntekijöiden tarpeita ja kykyjä ja rohkaista heitä älylliseen kehitykseen. Bergiel ym. (2008) yhtyvät tähän ja toteavat, että onnistunut tiiminjohtaja muun muassa luo yhtenäisyyttä, ratkaisee ongelmia ja ristiriitoja sekä seuraa tiimin toimivuutta. Virtuaalitiimien johtajat pyrkivät Saarisen (2016, 70) mukaan tiimin jäseniin vaikuttamiseen, ja mikäli he eivät tähän onnistu virallisten tapaamisten kautta, he pyrkivät tähän muiden keinojen avulla. Virtuaalitiimin johtajan on Snellmanin (2013) tutkimuksen mukaan mahdollista inspiroida ja johtaa omalla esimerkillään. Esimerkillä johtaminen vaikuttaa tulosten mukaan tiimin jäsenten arvon luomisen prosessiin, ja johtaja voi karismallaan motivoida työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin.

Virtuaalisen tiimin johtajan merkitystä luottamuksen synnyttämiselle korostetaan virtuaalitiimien tutkimuskirjallisuudessa (esim. Avolio & Kahai, 2002; Cautat, 2010; Kanawattanachai & Yoo, 2002; Snellman, 2013; Zaccaro & Bader, 2002). Johtajien on Zaccaron ja Baderin (2002, 382–385) mukaan keskityttävä sekä tietoon että tunteisiin perustuvan luottamuksen luomiseen ja lisäksi sen ylläpitoon, jotta virtuaalitiimi on kykeneväinen toimimaan tehokkaasti. Virtuaalitiimien johtajien tärkeimpiä tehtäviä ovat myös osallistava kommunikointi, erilaisuuden huomioiminen sekä ajasta ja välimatkasta johtuvan stressin lievittäminen empatian avulla (Snellman, 2013).

Cautat (2010) korostaa epävirallisten tapaamisten merkitystä ihmissuhteiden luomista varten ja ehdottaa, että virtuaalisten tiimien tulisi kokoontua yhteen virtuaalisesti työtehtävien ulkopuolella keskustelemaan muista kuin työhön liittyvistä asioista. Virtuaalitiimien johtajan tulee ymmärtää ihmissuhteiden keskeinen merkitys työnteolle eikä vähätellä epävirallisten virtuaalisten tapaamisten merkitystä. Useat johtajat saattavat olla sitä mieltä, että tällaiset tapaamiset ovat ajan tai resurssien hukkaamista, mutta epävirallisella vuorovaikutuksella on merkitystä tiimin suorituskyvyille.

Haasteellista virtuaalitiimien johtajille on selvittää, kuinka olla läsnä ja tavoitettavissa kaikille tiimin jäsenille tasapuolisesti välimatkasta huolimatta. E-johtajien tulee jollain tavoin olla läsnä virtuaalisesti, jotta tiimin jäsenet kokevat johtajuuden olemassaolon. (Avolio & Kahai, 2002, 331; Zigurs, 2002, 344) Virtuaalitiimin johtajan on myös tutkimusten mukaan tärkeää tuntea alaisensa virtuaalisessa ympäristössä (Bergiel ym. 2008; Saarinen, 2016).

Johtamisen sosiaaliset ja emotionaaliset muodot saattavat olla jopa tärkeämpiä virtuaalisissa olosuhteissa kasvokkain toimiviin tiimiehin verrattuna, sillä

virtuaalisuudesta johtuen kommunikaatio on niukkaa ja epätietoisuus on tällöin suurempaa. Virtuaalisen kommunikaation myötä myös väärinymmärrykset ovat yleisiä, ja johtajia tarvitaan sosiaalisen kontekstin rakentamiseksi. Johtamisen sosiaalinen puoli antaa tukea kommunikaation haasteisiin ja luo yhtenäisyyttä. (Purvanova & Bono, 2009)

E-johtajien rooli tiimin jäsenten välisen yhteistyön edistäjänä ja koheesion synnyttäjänä ja ylläpitäjänä on jopa korostuneempi kuin perinteisellä tiimin johtajalla, sillä virtuaalisesti toimivilla tiimeillä ei ole samanlaista mahdollisuutta luoda ihmissuhteita tiimin jäseniin kuin fyysisesti samassa toimistotilassa työskentelevillä. (Bell & Kozlowski, 2002, 21) Virtuaalisen tiimin jäsenten välinen suhteiden kehittäminen vaatii myös enemmän vaivannäköä kuin perinteisesti toimivissa tiimeissä. Tähän vaikuttaa fyysisen kontekstin ja siihen liittyvien tekijöiden puuttuminen, kuten esimerkiksi toimistossa käydyt keskustelut ja sosiaalinen vuorovaikutus. (Bell & Kozlowski, 2002; Zaccaro & Bader, 2002)

Wakefieldin (2008) tutkimuksen mukaan virtuaalisten tiimien johtajalla on merkittävämpi vaikutus virtuaalitiimin jäsenten välisiin keskinäisiin suhteisiin kuin tiimin jäsenten suhtautumiseen työtehtäviin ja prosesseihin. Virtuaalitiimin johtajan tuleekin kehittää tiimin jäsenten välisiä suhteita niin, että ne ovat positiivisia ja kestäviä. E-johtajien epäonnistumiset ja haasteet liittyvätkin useimmiten tiimin sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sen puuttumiseen virtuaalisuudesta johtuen (Bell & Kozlowski, 2002; Lurey ym. 2000; Zaccaro & Bader, 2002). Mitä pidempään ja monimutkaisempia tehtäviä virtuaalitiimin jäsenet suorittavat, sitä suurempi merkitys on tiiminjohtajan kyvyillä rakentaa pitkäaikaisia ja tehokkaita työsuhteita tiimin jäseniin. (Bell & Kozlowski, 2002, 39)

Saarinen (2016, 74) osoittaa, että kilpailullinen liiketoimintaympäristö luo paineita virtuaalitiimien johtajille, joiden tulisi samaan aikaan vaatia tiimiltään tehokkuutta, mutta myös pitää hyvää huolta alaisistaan. Tiimijohtajan on mahdollista vaikuttaa virtuaalisen tiimin sosio-emotionaalisiin tarpeisiin ja tiimin jäsenten välisiin suhteisiin, ja johtajan rooli sosiaalisen kontekstin rakentajana on virtuaalisessa ympäristössä jopa korostuneempi kuin kasvokkain toimivan tiimin johtajalla. Johtajuuden suhdetavoitteiden merkitystä korostetaan tiimin onnistuneen toiminnan kannalta vähintään yhtä paljon kuin tiimin asiatavoitteiden johtamisen merkitystä.

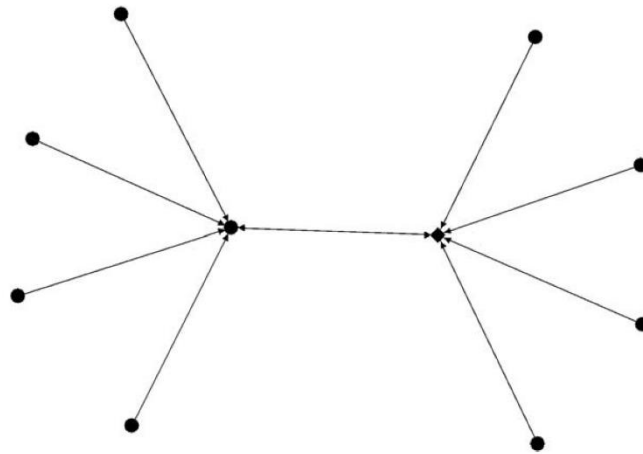
### 2.2.3 Epävirallisten johtajien ilmeneminen

Virtuaalitiimien tutkimus esittelee kaksi käsitteellisesti toisiaan lähentelevää ilmiötä: johtajuuden kehkeytymisen (*emergent leadership*) tilanteessa ja epävirallisen johtajan (*emergent leader*) esiin tulemisen tilannekohtaisesti. Mikäli muut tiiminjäsenet harjoittavat johtajuutta nimitystä johtajasta huolimatta tilannekohtaisesti, puhutaan epävirallisten johtajien ilmenemisestä.

Virtuaalitiimien tutkimuskirjallisuus on pitkälti keskittynyt kuvaamaan epävirallisten johtajien ilmenemistä tilanteissa. Tutkimusten mukaan tapauksissa, joissa tiimillä on erikseen nimetty johtaja, tiiminjohtajien tulee havaita ja edistää epävirallisten johtajien syntymistä, sillä tämä rohkaisee aloitteellista johtajuutta ja saa tiimin keskittymään paremmin tavoitteisiinsa (Cascio & Shurygailo, 2003; Gilson ym. 2015).

Virtuaalitiimit kohtaavat Gibsonin ja Cohenin (2003) mukaan haasteita erityisesti silloin, kun tiimin odotetaan toimivan itsenäisesti minimaalisen valvonnan alla. Itseohjautuvat tiimit, joissa tiimin jäsenille annetaan enemmän valtaa kontrolloida ja organisoida työtehtäviään, ovat tulleet yhä yleisemmiksi organisaatioissa. Tiimin jäsenet voivat omaksua johtajuuden rooleja tässä tilanteessa. Roolien vaihto voi toimia silloin, kun tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on suuri.

Muut tiimin jäsenet yleensä huomaavat selkeästi, kun epävirallista johtajuutta esiintyy. Gibsonin ja Cohenin (2003) tutkimuksen mukaan esiintyvien johtajien koetaan olevan luotettavia, erityisen kykeneviä suorittamaan tehtäviä, rehellisiä ja kykeneväisiä luomaan ystävyys-suhteita. Monet epäviralliset johtajat myös omaksuvat muutosjohtamisen tyylin motivoimalla ja inspiroimalla muita tiimin jäseniä. He kommunikoivat paljon ja laadukkaasti tiimin sisällä johtaen viestiketjuja. (Gibson & Cohen, 2003, 191–192).



**Kuvio 3 Hajautettu-koordinoitu tiimin johtajuuden rakenne (Mehra ym. 2006, 235)**

Kuvio 3 osoittaa Mehran ym. (2006, 235) mallin mukaisesti tiimin johtajuuden rakenteen, jossa oikealla keskellä sijaitseva timantin muotoinen solmukohta edustaa virallisesti nimettyä johtajaa ja ympyränmallinen solmukohta vasemmalla keskellä edustaa epävirallista johtajaa. Muut ympyränmalliset solmukohdat edustavat muita tiimin jäseniä, ja viivat solmukohtien välillä osoittavat, että ensimmäisen solmukohdan henkilöt mieltävät toisen solmukohdan henkilön johtajaksi. Mallin mukaisesti johtajuutta esiintyy tiimissä sekä nimetyn tiiminjohtajan että epävirallisen johtajan toimesta sekä vuorovaikutussuhteissa tiiminjäsenten ja johtajien välillä.

Epävirallisten johtajien tutkimus mukailee perinteistä johtamiskäsitystä siltä osin, että se kuvaa vertikaalisen johtajuuden ja johtajan valinnan yhtä muotoa (Pearce & Conger, 2003). Johtajuuden kehkeytymisen (*emergent leadership*) monikollisempaa lähestymistapaa käsitellään myöhemmin luvussa 2.4.2.

## **2.2.4 Yhteenveto virtuaalisuuden haasteista johtajuudelle**

Perinteisen johtajakeskeisen näkemykseen pohjautuen virtuaalitiimien johtajuuden tärkeimmät vastuut ovat Zaccaron ja Baderin (2002) mukaan tiimin yhteistyön mahdollistaminen, suunnan asettaminen ja toiminnan koordinointi. Tämän perusteella

virtuaalisten tiimien johtajien tulee täyttää nämä roolit virtuaalisessa ympäristössä, mikä asettaa e-johtajille merkittäviä haasteita.

Virtuaalisten tiimien ja e-johtajuuden kirjallisuudessa on esitetty monia johtajien haasteita: miten rakentaa virtuaalisia tiimejä (esim. Gibson & Cohen, 2003), miten saavuttaa tehokkuutta ja parantaa tiimin suorituskykyä (esim. Powell ym. 2004; Purvanova & Bono, 2009), miten saavuttaa sitoutuneisuutta virtuaalitiimeissä (esim. Hertel ym. 2005) ja miten rakentaa luottamusta (esim. Järvenpää & Leidner, 1999; Saarinen, 2016). Virtuaaliset tiimit toimivat lisäksi usein dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, ja tämän takia tehottomalle johtajuudelle on virtuaalisessa kontekstissa vain vähän sietokykyä (Cascio & Shurgailo, 2003; Saarinen, 2016). E-johtajien haasteisiin kuuluvat myös virtuaalitiimin jäsenten välisen yhteistyön edistäminen, epävirallisten ja tilanteissa nousevien johtajien tunnistaminen ja kannustaminen sekä työn ja kodin välisten rajojen asettaminen. (Cascio & Shurgailo, 2003)

Virtuaaliset tiimit toimivat Saarisen (2016, 15) mukaan usein matriisi-organisaatioissa, jolloin asiantuntijat edustavat eri erikoistumisaloja ja raportoivat toiminnastaan eri esimiehilleen ja yksiköilleen. Yhteistyö organisaation eri osastojen ja yksiköiden välillä aiheuttaa haasteita johtamiselle. Virtuaalitiimin johtajan on myös haastavaa oppia tuntemaan tiimin jäsenet, sillä tiimin kokoonpano vaihtelee useasti, tiimin jäsenet työskentelevät yhtäaikaisesti useassa organisaatiossa ja kasvokkain toteutuneet tapaamiset ovat harvinaisia.

Virtuaalisten tiimien johtajuus on tutkimusalueena suhteellisen uusi ilmiö, eikä kaikilla virtuaalisten tiimien johtajilla ole mahdollisuutta saada tehtävänsä sopivaa koulutusta (Hertel ym. 2005; Caulat, 2010). E-johtajuuden kirjallisuus on virtuaalisen kommunikaation kontekstissa nuorta, eikä teknologian vaikutuksesta johtajuuteen ole kaiken kattavaa tutkimustietoa (Purvanova & Bono, 2009; Zigurs, 2002). Virtuaalisten tiimien johtajien tulisi Saarisen (2016, 19) mielestä saada tukea, koulutusta ja esimerkkejä organisaatiolta ja ylimmän johdon tulisi ymmärtää, että virtuaalinen työ vaatii ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan.

Lukuisat aiemmat tutkimukset osoittavat virtuaalitiimien johtamisen haasteiden moninaisuuden. Virtuaalitiimien johtajuuden haasteita on kuitenkin tarkasteltu suurimmaksi osin johtajakeskeisesti, vaikka e-johtajuuden vastuita, tehtäviä ja rooleja on

mahdollista myös toteuttaa kollektiivisemmin monikollisen johtajuusnäkökulman mukaisesti. De Paoli ym. (2014) ovat tutkineet virtuaalisen tilan vaikutuksia johtajuuteen monikollisemmasta näkökulmasta, jolloin virtuaalisuus ei ole haaste pelkästään johtajille vaan johtajuudelle yleensä. Heidän tutkimuksensa mukaan virtuaalisen tilan, kuten Skype-puhelujen, mahdollisia ongelmia ovat tekniset ongelmat, kuten äänen laatu, fyysiset haasteet, kuten aikavyöhykkeet ja fyysinen herkkyys, kuten reagointi kasvojen ilmeisiin ruudulla. Kehollisuuden ja fyysisyyden näkökohdat virtuaalisessa kommunikaatiossa on tutkimuksen mukaan otettava huomioon, jotta voidaan luoda parempaa ymmärrystä virtuaalisen tilan johtajuudesta.

Caulat (2010, 3) korostaa virtuaalisen tilan merkitystä osana sosiaalista suhteiden luomista. Virtuaalisille tapaamisille tulee antaa arvoa sen sijaan, että niitä käydään julkisella paikalla muiden tapaamisten välillä. Julkiselta paikalta puhelun soittava aliarvioi taustäänien merkityksen puhelun laatuun ja osoittaa, että henkilö ei ole nähnyt vaivaa järjestääkseen hiljaisen ja häiriöttömän tilan puhelua tai tapaamista varten. Tämä haittaa suhteiden rakentamista ja voi antaa ei-halutun vaikutelman toiselle osapuolelle.

Nämä virtuaalisuuteen liittyvät haasteet johtajuudelle eivät ole pelkästään johtajan vastuulla, sillä virtuaalinen tila koskee jokaista tiiminjäsentä. Myöskään virtuaalisten kokousten järjestäminen ei ole enää pelkästään johtajan tehtävä. Virtuaalisten kokousten järjestämisen haaste on Caulatin (2010, 4) mukaan ottaa kaikki jäsenet huomioon tasapuolisesti. Caulat osoittaa, että saman rakennuksen tiimin jäsenten ryhmittäessä samaan huoneeseen toisten jäsenten ollessa linjoilla voi antaa rakennuksen ulkopuolisille jäsenille irtaantuneen olon, ja hiljaisuudet linjalla voivat olla kiusallisia niille, jotka eivät fyysisesti jaa tilaa muiden kanssa. Näissä tilanteissa virtuaalokokousten järjestäjän tulisi asettaa kaikki kokoukseen osallistujat linjoille tasapuolisesti.

Virtuaalisuus ympäristönä luo siis johtajille sekä johtajuudelle uudenlaisia ja moninaisia haasteita. Virtuaalitiimien tutkimus on noudattanut suureksi osin perinteisen johtajuustutkimuksen piirteitä korostaen nimetyn tiimijohtajan tarvetta virtuaalitiimien toimivuuden kannalta. Johtajuutta voi kuitenkin ilmetä yksilöissä myös itseohjautuvuuden muodossa.



## 2.3 Itseohjautuvuus virtuaalitiimeissä

Itseohjautuvuuden (*self leadership*) määritelmän mukaan yksilö vaikuttaa itseensä saavuttaakseen itsensä motivointia ja suorittaakseen tehtäviä (Denis ym. 2012). Muethel ym. (2012) sekä Bell ja Kozlowski (2002) ovat luokitelleet itseohjautuvuuden osaksi monikollista johtajuutta. Koska itseohjautuvuus ei kuitenkaan suoranaisesti rakennu vuorovaikutuksissa tai käytänteissä monikollisen näkemyksen mukaisesti, tässä tutkimuksessa itseohjautuvuus on jaoteltu kuuluvan yksilökeskeisen ja monikollisen johtajuusnäkökulman välimaastoon.

Pöllänen (2015) mainitsee itseohjautuvuuden olevan yksi virtuaalitiimin menestystekijöistä ja sen korkea taso vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Denisin ym. (2012) mukaan itseohjautuvuuden ilmaisemisella on vaikutus myös tiimin ominaisuuksien kehittymiseen erityisesti luottamuksen ja sitoutumisen merkeissä. Tiimit, joiden luottamus ja sitoutuminen ovat korkealla tasolla, toteuttavat itseohjautuvuutta todennäköisemmin verrattuna tiimeihin, joissa vastaavat ominaisuudet ovat matalalla tasolla. Kun itseohjautuvuuden taso on korkealla, tiimin toiminta on tuottoisaa ja tehokasta. (Denis ym. 2012)

Virtuaalisten tiimien työn luonne on usein kognitiivisesti vaativaa ja itsenäistä, jolloin itseohjautuvuuden taso on korkealla. Itseohjautuvuuden hyötyjä korostetaankin virtuaalisessa tiimityössä, sillä monimutkainen tiimityö vaatii itseohjautuvia tiimejä. (Bell & Kozlowski, 2002)

Virtuaalisen tiimin jäsenet voivat Al-Anin ym. (2011) tutkimuksen mukaan tarvittaessa harjoittaa itse johtajuutta, mikäli on kyse tietotyöläisistä koostuvista asiantuntijatiimeistä. Johtajan fyysistä läsnäoloa tärkeämpänä pidetään avun saamista tarvittaessa, ja tiimin jäsenet ovat kykeneväisiä tekemään itsenäisesti päätöksiä ja vastaamaan omien työtehtäviensä koordinoinnista. Itseohjautuvuus ja tiimin toimintaan suuntautuvat käytänteet yhdessä vaikuttavat kokonaisvaltaisesti tiimin suorituskykyyn (Muethel ym. 2012).

Virtuaaliset tiimit voivat Vickeryn ym. (1999) mukaan olla tarvittaessa kykeneväisiä täydelliseen itseohjautuvuuteen, jolloin autonomia voi johtaa korkeampaan suorituskykyyn. Jotkut virtuaaliset tiimit ovat myös kykeneväisiä tiimin muodostamiseen

ja hajoamiseen ilman erillistä johtajaa silloin, kun kyseessä on tilapäisesti muodostettu virtuaalitiimi. Useimmiten virtuaalitiimit on kuitenkin perustettu virallisesti nimetyn tiiminjohtajan toimesta.

Itseohjautuva johtajuus sijoittuu virtuaalitiimien tutkimuksessa yksilökeskeisen ja monikollisen johtajuuden välimaastoon. Uudempi johtamistutkimus nostaa esille monikollisen ja jaetun johtajuuden, joiden mukaan johtajuutta voi ilmetä myös tiimin jäsenten välillä ja yrityksen prosesseissa. Johtajuutta voi olla tiimeissä nimetystä johtajasta huolimattakin tilanteissa kehkeytyvän johtajuuden muodossa.

## **2.4 Monikollinen johtajuus virtuaalitiimeissä**

Perinteinen yksilökeskeinen johtajuuskäsitys on saanut rinnalleen monikollisen johtajuusnäkökulman. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan yhä enenevässä määrin johtajuudesta, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja tilanteissa sen sijaan, että se rakentuisi yrityksen hierarkkisten tasojen varaan. (Denis ym. 2012) Sergin (2016) mukaan jaettu ja hajautettu johtajuus ovat käsitteinä syntyneet vastareaktion perinteiselle johtajuudelle, joka keskittyy yksilöön johtajana. Monikollista johtajuutta on aiemmassa johtamiskirjallisuudessa tutkittu sekä yleisesti ilmiönä että virtuaalisten tiimien kontekstissa.

### **2.4.1 Monikollinen johtajuus ilmiönä**

Monikollinen johtajuus on Ropon ym. (2005) mukaan tulevaisuuden mahdollisuus erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tietotaito on hajautunut useille yksilöille. Ropo ym. (2005) ovat tulleet tutkimuksissaan johtopäätöksiin, joiden mukaan organisaatiossa tehdyt päätökset perustuvat tietoon, joka syntyy organisaation yksilöiden välisen vuorovaikutuksen pohjalta sen sijaan, että päätökset tehtäisi organisaation ylimmän johdon kesken. Organisaation päätöksenteosta ja sen tavoista on

johtamiskirjallisuudessa eriäviä näkemyksiä, ja samalla kun esimerkiksi Locke (2007) korostaa toimitusjohtajan asemaa lopullisen päätöksen tekijänä, Pearce ja Conger (2007) väittävät ylhäältä alas toteutuvan päätöksenteon johtavan virheelliseen lopputulokseen (Pearce ym. 2007). Pearce ym. (2007) nostavat perinteisen hierarkkisen päätöksenteon vastalauseeksi yhteisymmärryksessä toteutuneen, hajautetun päätöksenteon, joka kuvastaa monikollisen johtajuuden periaatteita. Tämän näkemyksen mukaan yhteisymmärryksessä toteutunut päätöksenteko on erittäin tavoiteltavaa silloin, kun organisaation asiantuntijoilla on tarvittava tieto, valtuus ja resurssit päätöksentekoa varten.

Monikollisen johtajuuden hyötyjä tiimityössä on alettu korostaa hierarkkisen johtamistavan sijaan. Bell & Kozlowski (2002) esittävät, että tiimin jäsenten välinen kommunikaatio on usein epävirallisempaa kuin nimetyn tiimijohtajan ja työntekijän välinen kommunikaatio, ja monikollinen johtajuus tiimin jäsenten kesken saattaa edesauttaa avointa viestintää.

Monikollinen johtajuus organisaatioissa voi Sutherlandin (2015, 230) mukaan olla hyvinkin tehokasta, ja näin toimivat organisaatiot osoittavat, että johtajuutta voi ilmaantua yhteisestä tekemisestä sen sijaan, että se olisi ylimmän johdon yksinoikeus. Denis ym. (2012) huomauttaa kuitenkin, että organisaation jäsenten motivaatio on perusedellytys monikollisen johtajuuden kehittymiselle. Denisin ym. (2012) tutkimuksen mukaan organisaatioissa nimetyt, autoritääriset johtajat voivat omaksua erilaisia rooleja, joilla he tukevat ja rohkaisevat yksilöitä toteuttamaan johtajuutta ja itseohjautuvuutta. Tällöin monikollista johtajuutta voidaan pitää välineenä organisatorisen tehokkuuden saavuttamiseksi ja tiimin suorituskyvyn parantamiseksi.

Jaettu johtajuus on yksi eniten tutkittu monikollisen johtajuuden tutkimussuunta. Ropon ym. (2005, 19) mukaan jaettu johtajuus voidaan ymmärtää joko johtajan vastuiden jakamisen osalta tai yhteisten käytänteiden kautta. Johtajan tehtäväkuvan ja vastuiden jakamiseen pyritään esimerkiksi tiimien rakentamisella, työntekijöiden kannustamisella ja innovatiivisuuden lisäämisellä. Tämä jaetun johtajuuden suunta on Ropon ym. (2005, 19) kuvauksen mukaan melko managerialistinen, sillä painotus on johtamistehtävien osittamisessa. Denisin ym. (2012) tutkimustulosten mukaan tiimin kontekstissa itsenäisyys, monimuotoisuus ja sitoutumisen tarve johtavat jaettuun johtajuuteen. Jaettu johtajuus toteutuu tällöin todennäköisemmin tilanteissa, joissa yksilöillä on merkittävä

asiantuntijuutta, joka vaatii heitä käyttämään jonkinlaista autonomiaa työssä sekä saavuttamaan tehtävien välistä yhteneväisyyttä toisten tiimin jäsenten kanssa.

Ropon ym. (2005, 19) mukaan jaettua johtajuutta voidaan lähestyä myös yhteisen tekemisen prosessin näkökulmasta, jolloin keskeistä on kokemusten ja ajatusten vaihto (vuorovaikutus, dialogi, yhteistyö). Johtajuus on dialogi, jossa tieto syntyy vuorovaikutuksessa neuvottelun ja jakamisen kautta ja toteutuu tiedon arvostamisena sekä vallan ja vastuun jakamisena. Ropon ym. mukaan (2005, 19–20) Jaetun johtajuuden piirteitä ovat moniäänisyys, epätietoisuus ja epätäydellisyys. Oleellista on heittäytyminen, itsensä likoon laittaminen ja halu neuvotella. Johtajuus voi toteutua lisäksi vuorovaikutustilanteissa ja toiminnan seurauksena organisaation käytännöissä (Crevani & Endrissat, 2016; Raelin, 2016; Ropo ym. 2005; Sergi, 2016; Simpson, 2016; Spillane, 2005).

Myös Denis ym. (2012) kuvaavat erilaisia jaetun johtajuuden malleja. He ovat päätyneet neljään eri suuntaukseen, joita ovat johtajuuden tehtävien jakaminen tiiminjäsenille, johtajuuden yhdistäminen, johtajuuden jakaminen ajan kuluessa ja johtajuuden tuottaminen vuorovaikutussuhteissa. Siinä, missä johtajuuden vastuita voidaan jakaa tiiminjäsenille tiimin tehokkuuden saavuttamiseksi, johtajuutta voidaan yhdistää myös organisaatioiden huipulla erityisesti asiantuntijaorganisaatioista, ja tästä muodostuvalla tietotaidolla voidaan johtaa muita työntekijöitä. Johtajuuden jakaminen ajan kuluessa on vuorovaikutuksellinen ja dialoginen prosessi, ja kuvastaa monikollisempaa suuntaa. Johtajuuden toteutuminen puhtaasti vuorovaikutussuhteissa on monikollisin näkökulma, jonka mukaan johtajuutta on kaikissa yrityksen prosesseissa.

Jaetun johtajuuden käytännöissä syntymistä kuvaa Raelin (2016, 4–5) osoittamalla, että johtajuus ilmenee päivittäisissä kokemuksissa ja yhteisessä toiminnassa. Johtajuuden käsittäminen siirtyy johtajakeskeisestä mallista ei-johtajakeskeiseen johtajuuteen ja huomio yksilöiden ajatuksista ja teoista yhdessä aikaansaatuihin käytänteihin. Johtajuuden käytänteet voivat lisäksi olla ajoittain hallittuja ja ajoittain epäsäännöllisiä. Yrityksessä työskentelevät työntekijät kehittävät onnistuneita rutiineja, jotka voivat muuttua tutuiksi tai jotka voivat muuttua uuden tiedon tai uusien resurssien saavuttamisen seurauksena. Toiminta voi jatkua, muuttua tai loppua, mutta se itsessään on johtajuutta yksilöiden toiminnan sijaan. (Raelin, 2016; 6–7) Johtajuus voi monikollisimmassa muodossaan toteutua myös ihmisten ja erilaisten materiaalien asioiden, kuten

teknologian ja fyysisten tilojen, välille (Salovaara ym. 2015). Johtajuuden materiaalisuus jätetään kuitenkin tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Hoegl & Gemuenden (2001) huomauttavat, että jaettu johtajuus eroaa keskeisesti tiimityön käsitteestä. Heidän mukaansa tiimityö sisältää kommunikaatiota, koordinointia, tiimin jäsenten työpanosten tasapainottamista, sekä keskinäistä tukea, vaivannäköä ja yhtenäisyyttä. Johtajuuskäytännöt taas sisältävät tavoitteiden asettamista, tehtävien suunnittelua, resurssien hankintaa ja jakamista, tehtävien kontrollointia sekä palautteen antamista ja suorituksen arvioimista.

Ropo ym. (2005, 70–71) osoittavat, että asiantuntijoiden ja tietotyöntekijöiden motivaatiota ja työintoa lisäävät tekijät ovat jaetun johtajuuden käytäntöjä. Asiantuntijoiden motivaatiota on tutkittu suomalaisissa ICT-yrityksissä 2000-luvun vaihteessa, ja tulosten mukaan työntekijöitä motivoivat tekijät ovat useimmiten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhdistelmiä. Työn merkityksellisyys, oman osaamisen kehittäminen, rahalliset ja ei-rahalliset palkkiot ja palaute, pysyvä työsuhde sekä yhteistyö kollegoiden ja asiakkaiden kanssa ovat asioita, joihin innostava työ liitetään toistuvasti. Jaettu johtajuus korostaa ihmisen kokonaisvaltaisuutta työnteossa.

Asiantuntijatyön tärkeitä tiedon jakamisen kanavia ovat sähköposti, puhelin, tiedotteet ja kokoukset, mutta tärkein on kuitenkin henkilökohtainen verkosto työpaikalla. Vuorovaikutuksen merkittävyyttä tiedon jakamisen keinona korostetaan, mutta asiantuntijoiden suuri työmäärä usein estää sosiaalista kanssakäymistä. Jaetun johtajuuden käytäntö on sosiaalisten vuorovaikutusfoorumien lisääminen työaikana. (Ropo ym. 2005, 76–77)

Monikollisella johtajuudella on todistetusti paljon hyötyjä tiimityön kannalta, mutta tästä huolimatta jaettu johtajuus ei toteudu kaikkialla eivätkä kaikki tunnusta sen etuja työnteolle. Johtajat voivat olla sokeita jaetun johtajuuden hyödyille kolmesta syystä: ensinnäkin laajalti vallitseva käsitys perinteisestä johtajuudesta osoittaa, että johtajuuden käytänteitä ei tule tai pidä jakaa. Johtajan auktoriteettiasema saattaa myös vaikuttaa johtajan ajattelutapaan, jonka mukaan vain virallisesti nimetty johtaja on kykeneväinen tarjoamaan riittävän laadukkaita johtajuuden käytänteitä. Lisäksi, mikäli johtajat tunnustavat monikollisen johtajuuden tarpeellisuuden, johtajat voivat kokea itsensä tarpeettomiksi tiimin toiminnan kannalta. Useimmissa tilanteissa kaikki kolme syytä

johtavat siihen, että johtajat aliarvioivat jaetun johtajuuden edut tiimityön kannalta. (Hoegl & Muethel, 2016, 9–10)

Jaetun johtajuuden mallilla on myös monien etujen lisäksi joitain rajoituksia. Toimien täytäntöönpano ja päätöksenteko voivat olla erityisen vaikeita vastuun jakautuessa ryhmälle tai tiimille (Kocolowski, 2010, 27–28).

Monikollisella johtajuudella on aiemman tutkimuksen mukaan organisaation ja tiimin tehokkuutta ja toimintaa edesauttavia vaikutuksia, vaikka jaettu johtajuus ei aina toteudukaan tiimeissä tai tilanteissa. Jaetulla johtajuudella on kuitenkin havaittavissa erityisiä mahdollisuuksia virtuaalisten tiimien kontekstissa hajautuksesta ja monipaikkaisuudesta johtuen perinteiseen johtamisnäkökulmaan verrattuna.

#### **2.4.2 Johtajuuden monikollisuus virtuaalitiimeissä**

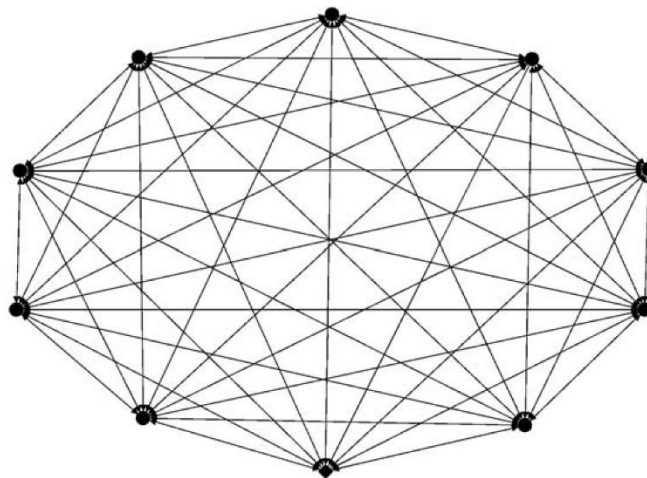
Perinteiset johtajan roolit ovat jatkuvasti muuttumassa epäselvemmiksi hajautetun tiimin kontekstissa. Virtuaaliset tiimit tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden johtajuuden käsitteen uudelleenmäärittelyyn monikolliseen suuntaan (Zigurs, 2002, 347). Monikollinen johtajuus voi olla toimiva vaihtoehto hajautettujen virtuaalitiimien johtamiselle ja modernit johtamisen muodot saattavat tarjota uudenlaisia mahdollisuuksia näiden tiimien toiminnan kannalta (Al-Ani ym. 2011, 229).

Ropon ym. (2015, 15) mukaan perinteinen johtajakeskeinen ja keskitetty lähestymistapa johtajuuteen ei ole enää merkityksellinen virtuaalisen työn kontekstissa, toisin kuin monikollinen tai suhdejohtajuus. Hoch & Kozlowski (2012, 390) yhtyvät tähän näkemykseen, ja heidän mukaansa perinteiset, hierarkkiset johtajuuden prosessit voivat olla ennemminkin haitaksi virtuaalisissa tiimeissä kasvokkain tapahtuvan kontaktin puuttuessa. Al-Ani ym. (2011, 229) esittävät, että monikollinen johtajuus voi olla toimiva johtamisen muoto erityisesti hajautetuissa asiantuntijatiimeissä, joilta joko puuttuu hierarkia ja tiimijohtaja, tai joiden tiimijohtaja on riippuvainen tiimin jäsenten ainutlaatuisesta tietotaidosta. Monikollinen johtajuus saattaa olla kriittinen tekijä tiimin menestykselle tilanteissa, joissa tiimijohtaja ei tiimin virtuaalisuudesta johtuen ole konkreettisesti paikalla motivoimassa, palkitsemassa, rankaisemassa tai tarkkailemassa ideoiden tai tuotteen kehitystä.

Jaetun johtajuuden kirjallisuus virtuaalitiimien yhteydessä on jakaantunut Ropon ym. (2005) jaottelun mukaisesti johtajuuden osiin jakamiseen sekä johtajuuden toteutumiseen yhteisissä teoissa ja käytänteissä. Jaettu johtajuus virtuaalitiimeissä on tyypillisesti ymmärretty perinteisen, yksilökeskeisen johtajuuden viitekehikossa.

Muethelin ym. (2012) tutkimuksen mukaan virtuaalisuus haittaa tiiminjäsenten lisäksi myös tiiminjohtajan mahdollisuuksia olla suorassa vuorovaikutuksessa kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Jaetulla johtajuudella voi tällöin olla vaikutuksia virtuaalitiimin jäsenten välisiin suhteisiin. Tiiminjohtajan sosiaalinen vaikutus tiimin jäseniin on virtuaalisuuden vuoksi rajallista. Kun johtajuuden sosiaaliset vaikutukset tiimin jäseniin eivät ole keskittyneet pelkästään tiiminjohtajan vastuulle, voivat muutkin jäsenet omaksua johtajuuden vuorovaikutuskäytänteitä. Jaettu johtajuus tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa tiimin jäsenten välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja tiimin toimintakyky voi tätä kautta parantua.

Virtuaalitiimien suhdenäkökulma jaetun johtajuuden käytänteisiin osoittaa, että tiimin jäsenten väliset suhteet toisiinsa lisäävät jaetun johtajuuden tehokkuutta riippumatta siitä, kuinka syvällinen ihmissuhde on kyseessä. Jokainen suhteen kehittymisen vaihe lisää jaetun johtajuuden tehokkuutta. (Muethel & Hoegl, 2012, 428) Jaettu johtajuus tiimeissä luo vahvempia sidoksia tiimin jäsenten välille, rakentaa luottamusta ja sitoutumista, sekä lieventää virtuaalisuuden aiheuttamia haittapuolia tiimityölle (Pearce & Conger, 2003). Jaetulla johtajuudella on siis vaikutuksia virtuaalitiimin jäsenten välisiin suhteisiin, ja tiimin jäsenten välisillä suhteilla on vaikutusta jaetun johtajuuden toteutumiseen.



**Kuvio 4 Hajautetun tiimin johtajuuden rakenne (Mehra ym. 2006, 234)**

Kuvio 4 osoittaa hajautetun tiimin johtajuuden rakenteen. Kuvion mukaan timantin muotoinen solmukohta alhaalla edustaa virallisesti nimettyä tiimin johtajaa, ja kaikki muut solmukohdat edustavat tiimin jäseniä. (Mehra ym. 2006, 234) Kuvion mukaisesti nimetystä tiiminjohtajasta huolimatta jokainen tiimin jäsen toteuttaa ja kokee johtajuutta tiimissä yhtä lailla eikä johtajuus ole keskittynyt tietyille henkilöille jättäen muita tiimin jäseniä ulkopuolelle. Tässä on kyseessä hybridimalli, jossa on sekä virallinen johtaja että kollektiivisesti kehittyvää johtajuutta. Mehran malli kuvaa erityisesti johtajuuden tehtävien ja roolien osiin jakamista. Malli jättää huomiotta monikollisen johtajuuden tilanteensidonnaisuuden, jossa suhteet rakentuvat jatkuvasti uudelleenlaisiksi.

Virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä erityisesti työtehtävien jako ja koordinointi onnistuvat itsenäisesti tiimin jäsenten välillä. Asiantuntijatiimin jäsenet eivät välttämättä pidä projektijohtajaa sinä tahona, joka saa tiimin jäsenet tavoittelemaan yhteisiä päämääriä, vaan johtajuutta toteutetaan tiimin jäsenten välillä nimetystä johtajasta riippumatta. (Al-Ani ym. 2011, 230) Mikäli oletetaan, että jaettu johtajuus on luonnostaan proaktiivista ja ennakoivaa, jaetun johtajuuden käytänteet hajautetussa tiimissä voivat olla joko tiimin toimintaa kohtaan suunnattuja tai yksilön omaa työskentelyä kohtaan suunnattuja. Jälkimmäisessä tapauksessa on kyse itseohjautuvuudesta. (Muethel ym. 2012, 528)

Hertelin, Orlikowskin ja Konradin (2002) tutkimuksen mukaan tiimijohtajan nimittämisen sijaan organisaation johto voi myös antaa yhdelle tiimin jäsenistä tiedon jakamisen tehtävän, jolloin tämä tiimin jäsen kommunikoi organisaation ja muiden tiimin jäsenten kesken. Kun tiimin jäsenillä on vastuuta työn prosessien organisoinnista, tiimin tehokkuus lisääntyy. (Hertel ym. 2005, 82) Erityisesti itsenäisten asiantuntijatiimien jäsenet yrittävät vaikuttaa tiimin tulokseen voimakkaammin, mikäli he kokevat olevansa henkilökohtaisesti vastuussa tiimin tuloksesta (Muethel & Hoegl, 2012, 427). Vastuun jakaminen tiimin jäsenille parantaa yksilöiden motivaatiota omaa työtään ja tiimin toimintaa kohtaan.

Jaetulla johtajuudella onkin virtuaalisissa tiimeissä Muethelin ym. (2012) mukaan positiivista vaikutusta sekä tehtävien strategiseen koordinointiin ja analysointiin, että kommunikaatiostrategioiden laatimiseen. Jaetun johtajuuden käytänteiden myötä tiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa itse työtehtävien organisoinnin lisäksi myös siihen, millä tavalla tehtävistä viestitään toisten tiimin jäsenten kanssa. (Muethel ym. 2012)



Jotkin sähköisen viestinnän muodot, kuten ei-reaaliaikainen viestintä, ovat toimivampia informaation keräämiseen, ja monipuolisemman ja reaaliaikaisen viestinnän mahdollistavat viestintäkanavat ovat sopivampia ongelmanratkaisuun ja monimutkaisten tehtävien suorittamiseen (Bell & Kozlowski, 2002). Jaetun johtajuuden myötä tiimin jäsenet voivat tehdä itse tehtäviään ja viestintää koskevia ratkaisuja, ja tämä vaikuttaa positiivisesti koko tiimin suorituskykyyn (Muethel ym. 2012). Jaetun johtajuuden käsite järjestelmänä antaa virtuaalitiimin jäsenille mahdollisuuden jakaa ja vaihtaa johtajan rooleja ja johtajuudesta itsessään tulee yhteinen saavutus, joka hajautetaan tiimin jäsenten kesken (Zigurs, 2002).

Virtuaalitiimien jaetun johtajuuden kirjallisuudessa lähestytään käsitettä usein johtajuuden osiin jakamisen prosessin näkökulmasta, jonka mukaan johtajuuden tehtäviä voidaan jakaa kaikille tiiminjäsenille (esim. Muethel ym. 2012; Muethel & Hoegl, 2012). Jaettu johtajuus virtuaalitiimeissä voidaan käsittää myös tiimin jäsenten kykyyn koordinoita työtehtäviään ja toimintaa nimetystä tiiminjohtajasta huolimatta (Al-Ani ym. 2011) sekä itsenäisyyden ja itseohjautuvuuden lisääntymisellä (Al-Ani ym. 2011; Bell & Kozlowski, 2002; Muethel ym. 2012).

Johtajuuden osiin jakamisen lisäksi jaettu johtajuus voi kuitenkin toteutua myös ei-johtajakeskeisesti yksilöistä huolimatta (esim. Ropo ym. 2005; Raelin, 2016). Tällöin puhutaan johtajuuden kehkeytymisestä tilanteissa (*emergent leadership*). Pearcen ja Cognerin (2003) mukaan kehkeytyvässä johtajuudessa johtajuus nousee sellaisen tiimin sisällä, jolla ei ole nimettyä johtajaa. Niissäkin tiimeissä, joilla on nimetty tiiminjohtaja, johtajuutta voi kehkeytyä kollektiivisessa vuorovaikutusprosessissa. Johtajuus on tällöin erotettu yksilöistä ja sen sijaan esiintyy dynaamisesti muuttuvissa tilanteissa. (Denis ym. 2012) Kehkeytyvä johtajuus liittyy monikollisempaan käsitykseen, jossa johtajuutta ilmenee yksilöistä huolimatta. Jaetun johtajuuden käytännöissä yrityksessä on Raelinin (2014) mukaan erotettavissa seitsemän toimintaa, joissa johtajuus toteutuu. Seitsemän ylläpitävää, sosio-emotionaalista ja reflektiivää toimintaa on havainnollistettu Taulukon 1 avulla. Näiden käytänteiden lisääminen tehostaa ja tukee tiimin toimintaa työnteossa (Raelin, 2016).

<b>Käytänteen nimi</b>	<b>Kuvaus</b>
1) skannaus	Resurssien, kuten informaation tai teknologian, identifiointi
2) signalointi	Muiden käyttäjien huomion liikkeellepaneminen esim. olemassa olevia elementtejä muokkaamalla
3) punonta	Vuorovaikutusverkostojen luominen luottamusta ja jaettuja merkityksiä synnyttämällä
4) stabilointi	Palautteen tarjoaminen ja tehokkuuden arviointi oppimisen ja käyttäytymisen kehittymisen saavuttamiseksi
5) kutsuminen	Jokaisen ihmisen rohkaiseminen osallistumiseen heidän ideoidensa ja ihmisyytensä avulla
6) irti päästäminen	Epäjohdonmukaisuuden pelosta ja seuraamuksista irti päästäminen, jotta jokaisella on mahdollisuus olla osallisena päätöksenteossa
7) reflektointi	Menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden kokemusten merkitysten pohtiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

**Taulukko 1 Jaetun johtajuuden toteutuminen käytännöissä (mukailien Raelin, 2014)**

Raelin (2011, 21–22) korostaa oppimisen elintärkeyttä johtajuuden ilmetessä toiminnassa ja käytänteissä. Yksilöt oppivat toistensa kanssa, refleктоivat omaa käytöstään ja ovat jatkuvasti valmiita uudistamaan toimintaansa yhteisten mielenkiinnonkohteiden mukaan. Johtajuus syntyy tiimin toiminnassa yksilön päätösten sijaan.

Tiimin suorituskyky ei ole suoraan verrannollinen johtajuuden kehkeytymiseen siitä syystä, että suorituskykyyn vaikuttavat monimutkaisemmat tekijät. Tiimit, joissa johtajuutta kehkeytyy ja joissa luottamus on suuri, menestyvät kuitenkin paremmin kuin tiimit, joissa ilmenee vähemmän tilanteisiin sidottua johtajuuden kehkeytymistä ja joissa luottamus on heikkoa. (Gibson & Cohen, 2003, 192).

Virtuaalisissa tiimeissä, joissa tiimin johtaja väheksyy jaetun johtajuuden merkityksen eikä esimerkiksi delegoi johtajuutta tiimin jäsenille, suorituskyky ja tehokkuus kärsivät.

Näissä tiimeissä tiimin johtaja ei tarjoa tiimin jäsenille mahdollisuuksia itsenäisyyteen tai autonomiaan ja pidättelee niitä tiimin jäseniä, jotka tarvitsevat enemmän itsenäisyyttä kyetäkseen ongelmanratkaisuun. Jaetun johtajuuden tunnistaminen ja edesauttaminen virtuaalitiimeissä mahdollistaa tiimin jäsenten saavuttaa potentiaalinsa ja tällä tavoin auttaa organisaatioita menestymään hajautusta vaativissa strategioissa. (Hoegl & Muethel, 2016, 11)

Jotkin tutkimukset taas osoittavat, että johtajuuden rakenteilla ei suoranaisesti ole merkitystä hajautetun tiimin suoritustasoon tai tiimin jäsenten tyytyväisyyteen. Mehran ym. (2006) mukaan jaettu johtajuus ei itsessään paranna tiimin suorituskyyä yksilölliseen johtajakeskeiseen malliin verrattuna, mutta jotkin jaetun johtajuuden muodot, kuten johtajuuden jakautuminen kahdelle taholle, voivat johtaa parempaan suoritustasoon kuin perinteinen johtajuusmalli. Jaetun johtajuuden muodoillakin voi olla siis vaikutusta tiimin suorituskyyyn ja jäsenten tyytyväisyyteen.

Lukuisien empiiristen tutkimusten mukaan jaetulla johtajuudella on kuitenkin vaikutuksia virtuaalitiimien suorituskyyyn. Jaettu johtajuus voi jopa parantaa tiimin suorituskyyä virtuaalisuuden asteesta riippumatta (Hoch & Kozlowski, 2012). Tämän takia jaettu johtajuus näyttäisi olevan potentiaalinen johtajuusnäkökulma virtuaalitiimien johtamiskirjallisuuteen. Jaetun johtajuuden vaikutuksia virtuaalitiimien työhön on tutkittu tiiviisti viime vuosien aikana, mutta lisää tutkimustietoa aiheesta tarvitaan ilmiön ymmärtämiseksi ja jaettua johtajuutta tukevien tulosten vahvistamiseksi.

## **2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto**

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto auttaa empiiristen tulosten peilaamista sekä sen hahmottamista, minkä teorioiden pohjalta tutkimuskenttää lähestytään. Teorian yhteenveto ohjaa myös aineiston analyysiä. Taulukko 2 jaottelee teorian johtajuusnäkökulmien ja teemojen alle.

Virtuaalitiimien ominaispiirteet	Kommunikaatio	Gibson & Cohen (2003) Zaccaro & Bader (2002) De Paoli ym. (2014) Caulat (2010)
	Luottamus	Bergiel ym. (2008) Zaccaro & Bader (2002) Saarinen (2016)
Perinteinen yksilökeskeinen johtajuus	Johtajan asiakaskeiset tehtävät	Purvanova & Bono (2009) Bell & Kozlowski (2002)
	Johtajan ihmissuhdetehtävät	Purvanova & Bono (2009) Bell & Kozlowski (2002) Caulat (2010) Avolio & Kahai (2002)
	Epävirallisten johtajien kehkeytyminen	Gibson & Cohen (2003)
Itseohjautuvuus		Denis ym. (2012) Bell & Kozlowski (2002) Al-Ani ym. (2011) Muethel (2012)
Monikollinen johtajuus	Johtajuuden tehtävien jakaminen	Ropo ym. (2005) Hoegl & Muethel (2016)
	Johtajuus käytänteissä ja prosesseissa	Ropo ym. (2005) Denis ym. (2012) Raelin (2016)

## Taulukko 2 Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto

Virtuaalisten tiimien ominaispiirteitä kuvaavat Bell ja Kozlowski (2002), Vartiainen ym. (2004) ja Zigurs (2002). Virtuaalisuuden jatkumon kuvauksessa käytetään Al-Anin ym. (2011) tutkimusta, jonka mukaan virtuaalisuus voidaan jakaa puhtaasti kasvokkain toimiviin tiimeihin ja pelkästään virtuaalisesti toimiviin tiimeihin, sekä yhdistelmiin näiden kahden ääripään välillä.

Virtuaalitiimien kommunikointia tarkastellaan monessa eri tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa kommunikaatiota kuvataan erityisesti Gibsonin ja Cohenin (2003) teoriaan siitä, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on tehokkaampaa kuin virtuaalinen kommunikaatio. Kommunikaatioon liittyviä haasteita peilataan muun muassa Zaccaron ja Baderin (2002) tutkimukseen, jonka mukaan teknologia on yksi merkittävimmistä virtuaalisen kommunikaation haasteiden aiheuttajista. Kommunikaation kehollisuutta tutkivat De Paoli ym. (2014), sekä Caulat (2010).

Virtuaalitiimien luottamusta kuvaavat Bergiel ym. (2008) sekä Kanawattanachai ja Yoo (2005). Heidän mukaansa luottamus virtuaalisissa tiimeissä on ensisijaisesti tiedollista luottamusta ja rakentuu pidemmällä aikavälillä kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa suhtaudutaan kriittisesti Zaccaron ja Baderin (2002) teoriaan siitä, että tiiminjohtajien tulee olla aktiivisia luottamuksen edistäjiä, ja vertaillaan tätä Saarisen (2016) näkemykseen siitä, että virtuaalitiimien kontekstissa johtajalla ei välttämättä ole aikaa ihmissuhteiden ja luottamuksen rakentamiseen.

Tässä tutkimuksessa lähestytään perinteistä yksilökeskeistä johtajuutta Saarisen (2016) tutkimuksen mukaisesti, jolloin johtajan tehtävät jaotellaan asioihin ja ihmissuhteisiin liittyviin tehtäviin. Tiiminjohtajan asioihin liittyvien ja roolien hahmottamisessa käytetään hyväksi useita eri tutkimuksia, kuten Purvanovan ja Bonon (2009) sekä Bellin ja Kozlowskin (2002) tutkimuksia. Näiden teorioiden mukaan tiiminjohtajan keskeisimpiä tehtäviä ovat toiminnan koordinointi ja tiimin tavoitteiden asettaminen ja seuranta.

Ihmissuhteisiin liittyvien tehtävien analyysissa kiinnitetään erityisesti huomiota Purvanovan ja Bonon (2009) teoriaan johtajan sosio-emotionaalisista tehtävistä, joita ovat muun muassa työntekijöiden motivointi ja inspiointi. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytetään erityisesti hyväksi Caulatin (2010) tutkimusta epävirallisten tapaamisten merkityksestä ihmissuhteiden rakentamisen kannalta, sekä tarkastellaan kriittisesti Bellin ja Kozlowskin (2002) huomiota siitä, että tiiminjohtajalla on ensisijainen vastuu tiiminjäsenten välisten ihmissuhteiden rakentajana. Analyysin tukena huomioidaan myös Avolion ja Kahain (2002) sekä Zigursin (2002) tutkimuksia johtajan läsnäolon merkityksestä.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti Gibsonin ja Cohenin (2003) kuvausta tilanteissa kehkeytyvistä johtajista, kun puhutaan epävirallisista johtajista.

Denis ym. (2012) korostaa itseohjautuvuuden merkitystä virtuaalitiimien tutkimuksen kontekstissa, samoin kuin Bell ja Kozlowski (2002). Tässä tutkimuksessa lähestytään itseohjautuvuutta erityisesti näiden teorioiden pohjalta, sekä huomioidaan Al-Anin ym. (2011) näkemys siitä, että tietotyö mahdollistaa itseohjautuvuuden synnyn. Muethel (2012) taas linkittää itseohjautuvuuden monikolliseen johtajuuteen.

Tämän tutkimuksen monikollisen johtajuuden kentän kuvaamista ohjaavat pääasiassa Ropon ym. (2005), Denisin ym. (2012) ja Raelinin (2016) teorit, joiden mukaan

monikollinen johtajuus syntyy yrityksen käytänteissä ja prosesseissa, kuten vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tuloksia peilataan myös Hoeglin ja Muethelin (2016) tutkimukseen, joka kuvaa monikollista johtajuutta johtajanäkökulmasta.

## 3 Tutkimuksen metodologia

### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen lähestymistavan mukaisesti tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä (Eskola & Suoranta, 1998). Olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusotteen tukemaan tutkimuksen tarkoitusta. Pyrin tutkimuksessani kuvaamaan virtuaalitiimien johtajuuden ilmiötä ja luomaan syvempää ymmärrystä aiheesta aiempaa tutkimuskenttää täydentävän tutkimustiedon tuottamisella.

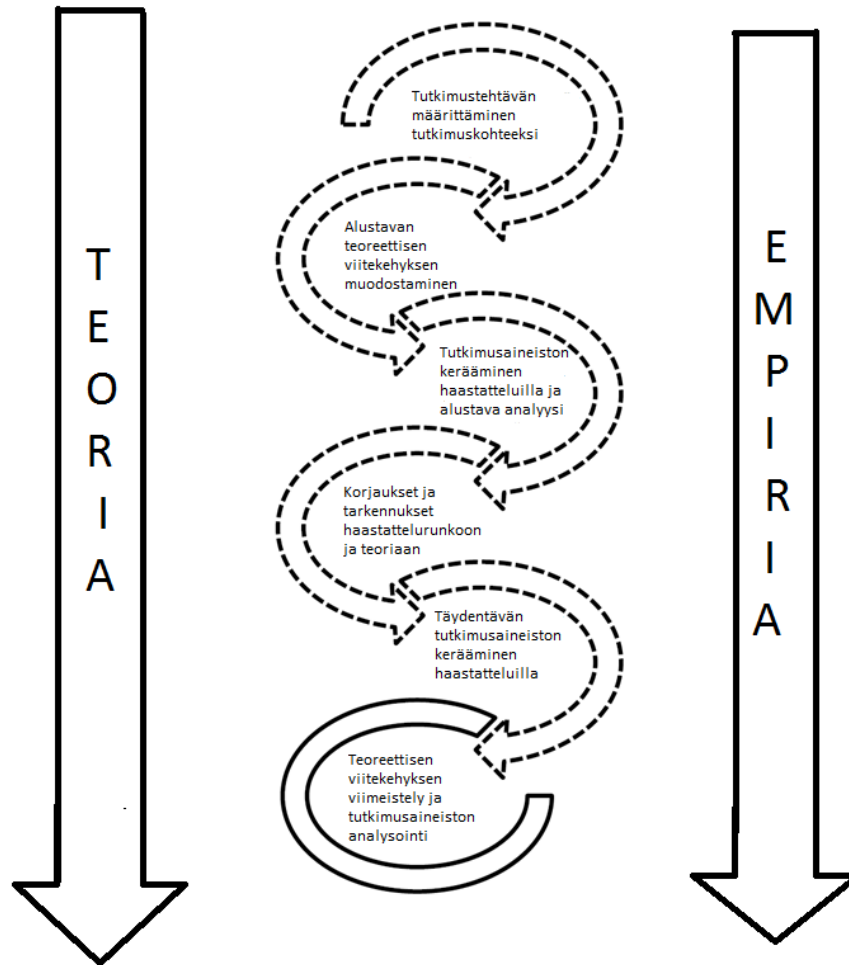
Silvermanin (2011, 349) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on sen joustavuus ja ihmisten tekemisen tutkiminen luonnollisessa ympäristössä. Sen avulla voidaan tutkia prosesseja, syitä ja merkityksiä. Lähestyin tutkimuksessani asiantuntijoita ja tiiminjohtajia ja pyrin saamaan tutkimusaineistokseen heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan johtajuuden ilmenemisestä virtuaalitiimeissä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161) yhtyvät näkemykseen, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on mahdollisimman kokonaisvaltainen ote. Heidän mukaansa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja moninaista todellisuutta. Pyrin kuvaamaan ilmenevän johtajuuden moninaisuutta haastateltavien kertomusten mukaisesti ja saamaan kokonaisvaltaisen kuvan siitä, minkälaista johtajuutta virtuaalitiimeissä esiintyy.

Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia totuuksia. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii siis virtuaalitiimien johtajuuden tutkimuskenttään, jota kuvaavat monenlaiset teoreettiset näkökulmat. Pyrkimykseni onkin myös löytää ristiriitaisuuksia jo olemassa olevien teorioiden lisäksi. Toteutin tutkimukseni teemahaastattelun avulla ja käytin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä.

### 3.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Pro gradu -tutkimusprosessi alkoi huhtikuussa 2017 aiheen, tutkimuskysymyksen ja rajausten määrittelyllä. Aihe täsmentyi sen ajankohtaisuuden ja mielenkiintoisuuden perusteella, ja kvalitatiivinen teemahaastattelu tuntuivat aiheenvalinnan kannalta mielekkäimmältä tutkimusmetodiselta valinnalta. Valitun tutkimustehtävän perusteella muodostettiin alustava teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten muodostamista sekä empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia tehtiin tutkimusprosessin aikana osittain päällekkäin ja vuorotellenkin. Aiemman tutkimuskirjallisuuden luomaa teoreettista viitekehystä pyrittiin peilaamaan empiiriseen tutkimusaineistoon, ja tutkimusaineiston teemat puolestaan koottiin teoreettisen viitekehysten pohjalta. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastattelurunkoa ja teoreettista viitekehystä muokattiin osuvimmiksi ennen toista haastattelukierrosta. Teorian ja empirian vuorottelemisella tavoiteltiin tutkimustehtävää osuvasti käsittelevän teoreettisen viitekehysten muodostamista sekä tutkimustehtävää mahdollisimman hyvin heijastavan empiirisen tutkimusaineiston keräämistä. Tutkimuksessa teoreettisia ja empiirisiä havaintoja yhdisteltiin toisiinsa, ja lopulta muodostettiin lopullinen teoreettinen viitekehys sekä tutkimusaineiston johtopäätökset. Tutkimusprosessin etenemistä havainnollistaa kuvio 5.





**Kuvio 5 Tutkimusprosessin eteneminen**

### **3.2 Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus**

Tutkimuksen aineistona on käytetty kymmentä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua. Tutkitut henkilöt ovat tai ovat olleet osa virtuaalisesti toimivaa asiantuntijatiimiä. Tutkittavista kolme ovat virtuaalisen tiimin johtajia ja seitsemän ovat tiiminjäseninä toimivia asiantuntijoita. Haastateltavista neljä on naisia ja kuusi miehiä, ja haastateltavat edustavat tietoteknistä toimialaa. Iältään he ovat 38-56 -vuotiaita. Osa haastateltavista tiiminjäsenistä kuvaili kokemuksiaan tiimissä, jossa he ovat edelleen osallisia, ja osa haastateltavista muisteli aikaisempaa tiimiään, jonka jäseniä he olivat. Myös

tiiminjohtajista yksi kertoi kokemuksistaan tiimissä, joka ei ole enää toiminnassa. Kaksi muuta tiiminjohtajaa ovat edelleen kyseisen tiimin johtajia. Tiimien koko vaihteli kymmenen ja viidentoista henkilön välillä ja tiimit olivat olleet toiminnassa kahdesta ja puolesta vuodesta reiluun kymmeneen vuoteen.

Kriteereinä haastateltavien valintaan oli, että haastateltavat joko olivat aiemmin tai ovat tällä hetkellä osa asiantuntijatiimiä, joka toimii kokonaan tai osittain virtuaalisesti. Kaikki haastateltavat edustavat tietoteknistä toimialaa, mutta monipuolisuuden ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi haastateltaviksi valittiin sekä miehiä että naisia eri yrityksistä. Osa yrityksistä oli pieniä tai keskisuuria suomalaisia yrityksiä ja osa oli suuria, kansainvälisiä yrityksiä. Kaikki haastateltavat ovat suomalaisia ja työskentelevät Suomessa. Aineiston keräämisessä olen käyttänyt tuttavaverkostoani.

Toteutin haastattelut elo-syyskuun 2017 vaihteessa kolmen viikon aikana. Sopivien haastateltavien löydyttyä olin haastateltaviin yhteydessä puhelimitse ja sovin haastatteluajankalaut. Lähetin kaikille haastateltaville saman haastattelurungon (liite 1) etukäteen nähtäväksi, jolloin haastateltavat saivat mahdollisuuden miettiä vastauksiaan. Tein ensin haastattelut neljälle haastateltavalle (kolme asiantuntijaa ja yksi tiiminjohtaja: TJ1, AT1, AT4 ja AT6), jonka jälkeen seurasi viikon tauko. Tämän viikon aikana analysoin saamaani aineistoa ja muokkasin hieman haastattelurunkoa teoreettista viitekehystä paremmin tukevaksi. Toteutin loput haastattelut (kuusi haastattelua, neljä asiantuntijaa ja kaksi tiiminjohtajaa: TJ2, TJ3, AT2, AT3, AT5 ja AT7) toisen haastattelurungon (Liite 2) mukaisesti.

Haastateltavien tunnisteena käytän kirjain-numeroyhdistelmää. Tiiminjäsenistä käytetään nimeä asiantuntija, jotta kirjainyhdistelmä ei menisi sekaisin tiiminjohtajan kanssa.

TJ 1-3 = tiiminjohtaja

AT 1-7 = asiantuntija (tiiminjäsen)

Haastatteluaineiston anonymisoinnin myötä myös yritysten nimet ja toimistojen paikkakuntien nimet on muutettu anonyymeiksi. Tutkimuksen haastateltavia ja haastatteluja koskevat tiedot on koottu Taulukkoon 2.

<b>Haastateltava</b>	<b>Haastateltavien ikä ja sukupuoli</b>	<b>Haastateltavan tehtävänimike</b>	<b>Haastattelujen kesto</b>	<b>Tiiminjohtaja samalla paikkakunnalla</b>
TJ1	M, 51	Tiiminjohtaja	36:34	-
TJ2	N, 45	Tiiminjohtaja	43:04	-
TJ3	M, 46	Tiiminjohtaja	47:20	-
AT1	M, 56	Projektimanageri	1:11:48	ei
AT2	M, 38	Protomanageri	36:31	kyllä
AT3	M, 48	Tuotekehitysinsinööri	33:15	kyllä
AT4	M, 50	Tuotannonsuunnittelija	36:37	ei
AT5	N, 48	Tuotepäällikkö	48:21	ei
AT6	N, 52	Projekti-insinööri	51:03	kyllä
AT7	N, 40	Tuotekehitysinsinööri	42:11	ei

### **Taulukko 3 Haastattelut ja haastateltavat**

Tutkimukseni haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, sillä koin sen olevan tutkimukseni kannalta mielekkäin vaihtoehto. Teemahaastattelussa painotetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47–48) mukaan ihmisten tulkintoja, heidän antamiaan merkityksiä sekä merkitysten syntymistä, ja haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Yksityiskohtaisen kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48). Tutkimukseni teoreettinen viitekehys on jakautunut eri teemoihin (virtuaalitiimien ominaispiirteet, yksilökeskeinen johtajuus, itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus), jotka ohjasivat haastatteluja rakenteellisesti. Liian yksityiskohtaisten haastattelukysymysten välttämiseksi onnistuin saamaan monipuolisia kuvauksia johtajuuden ilmenemisestä, mikä auttoi kokonaisvaltaisen aineiston keruuta.

Teemahaastattelussa haastateltaville esitettyjen kysymysten muoto on sama, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä tai sanamuotoa. Haastateltavien vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu siksi, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, vaikka teemahaastattelu onkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua

haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48) Rakensin haastatteluja varten eri teemoihin jakautuvan haastattelurungon, jota noudatin pääpiirteissään jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelurunko jakaantui yksilökeskeisen ja monikollisen johtajuuden aihealueisiin.

Haastattelujen alussa kartoitin tiimien taustatiedot, jotka auttoivat muodostamaan tulosten kontekstin. Tämän jälkeen jaoin kysymykset selkeästi johtajuuteen ja tiimin prosesseihin kuuluviksi (Liitteet 1 ja 2). Johtajuuden kysymykset käsittelivät sekä tiiminjohtajan rooleja ja tehtäviä että epävirallisten johtajien ja jaetun johtajuuden esiintymistä. Tiimin prosesseihin liittyvät kysymykset viittasivat itseohjautuvuuden ja monikollisen johtajuuden teemoihin. Kysymykset käsittelivät päätöksenteon ja ongelmanratkaisun prosesseja, motivaatiota, kommunikaatiota ja luottamusta, sekä ihmissuhteiden rakentamista tiimissä. Avoimet kysymykset mahdollistivat myös tarkentavien lisäkysymysten käytön tilanteesta ja aiheesta riippuen. Pyrin syventämään ja täydentämään vastauksia erilaisin jatkokysymyksin tilanteen mukaan. Teemahaastattelu mahdollisti henkilökohtaisten kokemusten jakamisen monelta eri aihepiiriltä.

Haastattelut toteutettiin eri paikoissa mahdollisuuksien mukaisesti. Haastatteluista kaksi tapahtuivat haastateltavien kotona, yksi kahvilassa, ja seitsemän Skype-keskustelujen avulla välimatkasta johtuen. Skype-keskusteluiden aikana haastateltavat olivat kotonaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 74) mukaan teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan, joten haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen, häiriötön ja haastateltavalle turvallinen. Haastateltavien kotona ja kahvilassa tehdyt haastattelut olivat häiriöttömiä pieniä kotona tapahtuvia arjen ääniä lukuun ottamatta. Skype-keskusteluihin päädyttiin yhteisen ajan ja paikan löytämisen haasteesta johtuen, mutta ne onnistuivat hyvin ja toimivat erinomaisesti haastatteluvälineenä. Ehdimme käydä kaikki teemat läpi jokaisen haastattelun aikana, vaikka niiden järjestys ja laajuus vaihtelivatkin ainakin osittain eri haastatteluiden välillä.

Teemahaastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista reiluun tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja kaikista nauhoittamisista sovittiin haastattelutilanteessa. Lisäksi haastateltavia muistutettiin tutkimukseen osallistumisen anonyymisyydestä. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin Huawei P10 Lite -puhelimien Voice Recorder -nauhurilla, ja Skypen avulla tehdyt haastattelut nauhoitettiin Callnote-sovelluksen avulla. Haastattelujen litteroinnissa tekstiä kirjoitettiin fontilla 12 yhteensä 83 sivua. Litteroinnin

yhteydessä tekstiä muokattiin siten, että tunnistamiseen mahdollisesti johtavat tekijät, kuten paikkakunnat ja yrityksen nimet, poistettiin.

### 3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen tutkimustietoa tulisi Silvermanin (2011, 46) mukaan analysoida hyvin tarkasti. Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä, jolloin tarkoituksena on saada aineisto tiiviimpään muotoon siten, ettei oleellinen informaatio häviä. Tiivistyksen ansiosta aineistosta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysillä haastatteluaineistosta on mahdollista havaita toistuvia ja eroavia teemoja ja tehdä tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011)

Kiviniemen (2007, 80) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi voi olla luonteeltaan analyttistä. Aineisto luokitellaan ja jäsennetään systemaattisesti eri teema-alueisiin sekä koodataan helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Keskeistä on yhdistää jo olemassa olevat asiat uudeksi kokonaisuudeksi. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 222) esittävät aineiston järjestämisen aineiston analyysin kolmantena vaiheena.

Tallennettu laadullinen aineisto on kirjoitettava puhtaaksi sanasanaisesti. Tästä työstä käytetään nimeä litterointi. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan se riippuu analyysin tyypistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009; 222) Tässä tutkimuksessa sanatarkkaan litterointiin kulunut aika on noin yksi tunti per haastattelu. Myöhemmin liiallisia puhekielisyyskäytöksiä ja virheitä on korjailtu ymmärrettävämpään muotoon aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Tässä tutkimuksessa kunkin haastattelun litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ennen seuraavia haastatteluja.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 223) ohjeistavat, että analyysiä tehdään pitkin tutkimusprosessia sen sijaan, että se aloitettaisiin vasta aineiston keräämisen jälkeen. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2011, 136) yhtenevät siihen ajatukseen, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti.

Haastattelujen analysointi aloitettiin heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen teemoihin tyypittelemällä. Analysoinnissa sovellettiin teorialähtöistä eli deduktiivista

sisällönanalyysiä, jolloin aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009; 113). Hirsjärven ja Hurmeen (2011; 150) mukaan deduktiivisen päättelyn tarkoituksena on ilmiön monipuolinen ymmärtäminen ja sellaisen teoreettisen näkökulman kehittäminen, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden teemat ohjasivat aineiston luokittelua ylä- ja alakategorioihin. Muodostettuja alakategorioita pyrittiin tämän jälkeen yhdistelemään yläkategorioihin, jotka muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ja alakategorioita yhdistävien tekijöiden avulla. Tätä kutsutaan aineiston abstrahoinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009; 111). Alakategoriat oli mahdollista yhdistää teoreettista viitekehystä tukeviksi yläkategorioiksi. Teemoittelu, tyypittely ja sisällönerittely ovat osa tavallisimpia analyysimenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009; 224). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 147) mukaan luokittelu on välttämätöntä, jos aineiston eri osia halutaan verrata tai tapauksia tyypitellä.

Kuvio 6 osoittaa esimerkin siitä, miten alakategorioista on edetty yläkategorioihin ja eteenpäin pääkategoriaan. Haastateltavien vastauksia on tyypitelty ja yhdistelty alakategorioiksi, ja ne taas on vuorostaan yhdistelty kuuluvan eri yläkategorioihin, kuten tässä tapauksessa tiiminjohtajan tehtäviin ja merkitykseen. Vastaavasti eri yläkategoriat on tyypitelty pääkategorioiden alle. Ylä- ja pääkategoriat on johdettu teoreettisen viitekehyksen teemoista.

Alakategoriat	Yläkategoria	Pääkategoria
Tehtävien delegointi, työnjako ja organisointi	Tiiminjohtajan tärkeimmät tehtävät	Tiiminjohtajan asiakaskeiset tehtävät ja merkitys
Tavoitteiden asettaminen ja seuranta		
Informaation jakaminen ja välittäminen		
Muita tehtäviä (raportointi, budjetointi ym.)		
Tiiminjohtajalla ei keskeistä roolia toiminnan kannalta	Tiiminjohtajan merkitys päivittäisen työn kannalta	
Tiiminjohtajan tärkeä rooli toiminnan koordinoinnissa		
Tiimi on itsenäinen ja kykeneväinen toimintaan ilman tiiminjohtajaa	Tiiminjohtajan fyysisen sijoittumisen merkitys	
Tiiminjohtaja keskeinen paikallisesti		

#### **Taulukko 4 Esimerkki alakategoriasta yläkategoriaan ja eteneminen pääkategoriaan**

Laadullisen aineiston käsittely sisältää keskeisimmin analyysiä ja synteesiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteessissä taas luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkimuskohde uuden näkökulman kautta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; 143) Tässä tutkimuksessa analyysiä ja synteesiä on toteutettu rinnakkain ja vuorotellen, joskin tutkimuksen käsittely alkoi analyysillä eli aineiston luokittelulla. Käsittelyn synteosivaiheessa aineiston osista luotiin kokonaiskuvaa ja niitä verrattiin aikaisempiin löydöksiin tutkimuskirjallisuudessa.

Haastatteluaineistoihin perustuvissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijan tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin aineistosta. Tulkinta on onnistunutta silloin, kun myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä samat asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta mielipiteestä tai näkökannasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; 151) Jaottelin haastattelujen vastaukset eri yläkategorioihin vastaamaan teoreettisen viitekehyksen teemoja: virtuaalitiimien ominaispiirteet, perinteisen

yksilökeskeisen johtajuuden toteutuminen virtuaalitiimeissä, tilanteissa kehkeytyvä ja itseohjautuvuus, sekä monikollinen ja jaettu johtajuus. Tutkimusaineistosta muodostettuja yläkategorioita analysoitiin ja tarkasteltiin kokonaisuuksina. Jokaisesta yläkategoriasta muodostettiin yhteenveto, jota peilattiin aiemman tutkimuskirjallisuuden teoreettiseen viitekehykseen. Yhteenvedoista muodostettiin lopussa tutkimuksen tulokset.



## **4 Kokemuksia johtajuudesta virtuaalitiimeissä**

Tässä kappaleessa tarkastelen empiiristä tutkimusaineistoa pohjautuen asiantuntijoiden ja tiiminjohtajien kokemuksiin johtajuudesta virtuaalitiimeissä. Tulokset on esitelty teoreettisen viitekehyksen teemojen pohjalta ja ne vastaavat tutkimuskysymykseen, millaista johtajuutta on virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä. Tulosten mukaan virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä ilmenee sekä yksilökeskeistä että monikollista johtajuutta. Perinteisen, johtajakeskeisen johtajuuden tutkiminen virtuaalitiimien kontekstissa on siis vielä keskeistä, mutta tiiminjohtajan rooleja on myös mahdollista toteuttaa kollektiivisesti erityisesti luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamisen osalta. Tiiminjohtajan läsnäolon merkitys korostui myös erityisesti asiantuntijoiden kokemuksissa.

### **4.1 Virtuaalisten tiimien ominaispiirteet**

Kaikkien haastateltujen tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien mukaan virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä tieto on jakaantunut monelle tasolle ja jokainen tiiminjäsen vastaa omasta erikoisosaamisestaan. Tiiminjäseneet työskentelevät itsenäisesti ja heillä on paljon vaikutusvaltaa työssään. Useimmat tiimit ovat jakaantuneet maantieteellisesti Suomessa, mutta yksi tiimi oli jakaantunut myös maailmanlaajuisesti eri mantereiden välille. Kaikki kuvatut tiimit toimivat organisatoristen rajojen sisällä. Virtuaalisuuden jatkumon osalta kaikki tiimit sijoittuvat 'hybridi'-kategoriaan, jossa osa tiiminjäsenistä oli jakaantunut eri paikkakunnille ja osa työskenteli keskenään samassa toimistossa.

Virtuaalisen asiantuntijatiimin prosessit eroavat merkittävästi kasvokkain toimivan tiimin prosesseista erityisesti kommunikaation ja luottamuksen konteksteissa.

#### 4.1.1 Kommunikaatio

Kommunikaation koettiin yleisesti olevan onnistunutta ja tiivistä virtuaalitiimeissä sekä tiimin jäsenten että jäsenten ja tiiminjohtajien välillä. Kaikkien asiantuntijoiden ja tiiminjohtajien mukaan kasvokkain, sähköpostitse ja chat-keskustelun muodossa toteutunut kommunikaatio oli tiimien sisällä päivittäistä. Videopuheluja mahdollistavan teknologian, kuten Skypen, Lyncin ja GoToMeetingin, käyttö oli harvempaa ja toteutui joko viikoittain tai kuukausittain tiimistä riippuen.

Sekä tiiminjohtajat että asiantuntijat mainitsivat käyttävänsä samoja kommunikaatiotapoja ja olivat melko yhtä mieltä niiden käyttökelpoisuudesta. Kommunikaatiotavoista selkeästi parhaimmaksi koettiin kasvokkain viestintä, sillä kommunikointi on tällöin helpointa ja vaivattominta. Sekä virtuaalitiimin jäsenet että tiiminjohtajat kokivat yleisesti ottaen Skypen ja puhelujen olevan toiseksi paras vaihtoehto kommunikointiin. Syitä tähän olivat viestinnän välittömyys ja helppous.

Sähköpostin käyttö koettiin huonoimmaksi keskustelun kannalta hitauden vuoksi, mutta sekä tiiminjäsenien että tiiminjohtajien mielestä sähköpostilla on muita etuja. Sähköpostin käyttö on helppoa, sillä se ei ole ajasta kiinni. Sähköpostin avulla viestin saa kirjoitettua 'mustaa valkoisella', valokuvan ja taulukon lähettäminen on toimivinta muihin kanaviin verrattuna, ja vaikean viestin ymmärtäminen on helpompaa kirjoitetussa muodossa. Erityisesti TJ1, AT1 ja AT2 korostivat sähköpostin olevan toimiva työkalu tekniseen viestintään. Myös muut haastateltavat kertoivat, että sähköpostin käyttö on yleisesti toimivaa.

Kommunikaatio tiimin ja yrityksen välillä esimerkiksi tiedotuksen suhteen oli sekä tiiminjäsenten että tiiminjohtajien mielestä täysin tiiminjohtajan vastuulla. Tiiminjäsenistä lähes jokainen kritisoi erityisesti tiedon avoimuutta ja määrää, ja ovat sitä mieltä, että yleistä tietoa yrityksen tilasta välitetään liian vähän. AT5:n mukaan tiiminjohtajan tulisi välittää monipuolista tietoa yrityksestä tiimin jäsenille:

*"Pomoni kautta tosi vähän on tullut informaatiota yleisistä asioista tai mistään. Tiimin jäsenille kaikille tulee kyllä samanaikaisesti tieto, mutta yleistä informaatiota tulee vähän. Se on vain projektiin liittyvää tai suoraan työhön liittyvää. Mun mielestä olisi hyödyllistä toimintakyvyn ja motivaation kannalta,*

*jos tulisi muutakin informaatiota. Kommunikaatio on meillä pelkästään projektiin liittyvää, muutakin pitäisi olla.” (AT5)*

Tiedonkulku vaikuttaa myös asiantuntijoiden omaan työkykyyn ja heidän arvioonsa omasta työstään, kuten AT1 kertoo. Tällöin kritiikki kohdistuu tiiminjohtajan työhön ja osittain myös yrityksen toimintatapaan.

*”Tuntuu, että tietoa ei tule paljon. Luulin ensin, että olen ulkopuolella jostain jakeluryhmästä sähköpostista, kunnes selvisi, ettei siellä ole mitään jakeluryhmiä. Ei siinä kauhean tyytyväinen voi olla. Omaan työhön olen sillä tavalla tyytyväinen, että hyvin on mennyt. Voisin kuitenkin työskennellä paremmin, jos kaikki olisi kunnossa.” (AT1)*

Toisaalta osa asiantuntijoista myöntää, että kommunikaatio yrityksen ja tiimin välillä olisi entistä vaikeampaa ilman tiiminjohtajaa. AT5:n mukaan kommunikaatio myös toimisi paremmin, mikäli yritys ei olisi niin hierarkkinen.

Tiiminjohtajien näkemyksen mukaan heidän tehtävänsä on välittää eteenpäin tietoa, jonka he saavat yrityksestä. Tiiminjohtajat eivät kokeneet kommunikaation yrityksen ja tiimin välillä olleen ongelmallista ja he suhtautuivat neutraalimmin tähän kommunikaation prosessiin. Kaksisuuntainen viestintä yrityksen ja tiimin välillä korostui myös enemmän kuin tiiminjäsenten kokemuksissa.

*”Mun esimieheltä tuli taas mulle aika suoraan tieto yrityksen asioista. Mä kerroin ne asiat eteenpäin tiimille, että mitä nyt tapahtuu yrityksessä, ja mitkä asiat muuttuvat. Toisaalta sitten kerroin tiimin toiveita ja viestejä myös yrityksen johdolle.” (TJ1)*

Kommunikaation tiimin sisällä koettiin olevan tehokasta, avointa ja spontaania. Kommunikaatio on haastateltavien mukaan tiimin jäsenten kesken hyvin tiivistä erityisesti samalla paikkakunnalla, mutta harvempaa muiden paikkakuntien tiiminjäsenten välillä. Mainittuja syitä tähän ovat välimatka, työn itsenäisyys ja maiden välinen aikaero. Tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien kommunikaatio riippui asiantuntijoiden mielestä siitä, työskentelikö tiiminjohtaja heidän kanssaan samalla paikkakunnalla. Mikäli näin oli, kommunikaatio oli päivittäistä ja runsasta, mutta mikäli tiiminjohtaja työskenteli pääasiassa toisella paikkakunnalla, kommunikaatio oli harvempaa. Tällä ei tosi koettu olevan suurta merkitystä työnteon kannalta, kuten AT7 kertoo:

*”Se [kommunikaatio] oli tietysti vähäisempää johtajan kanssa, kun hän ei istunut siinä samassa toimistossa. Toisaalta ei se meidän työntekoa haitannutkaan. Kaikki kuitenkin teki tosi itsenäisesti töitä ja projekteja, ja tarvittaessa viesti kulki hyvin.” (AT7)*

Tiiminjohtajat olivat samaa mieltä tiiminjäsenten välisen kommunikaation tiheydestä, ja kertoivat kommunikoivansa runsaasti saman paikkakunnan asiantuntijoiden kanssa. Tähän suurin yksittäinen syy oli kommunikaation helppous. He kuitenkin pitivät mielestään useammin yhteyttä muiden paikkakuntien asiantuntijoihin.

*”Kyllä mä parhaani mukaan laitoin viestiä ja soittelin sinne [toiselle paikkakunnalle]. En tietenkään liiankaan paljon, mutta pidettiin toisemme ajan tasalla. Onhan se helpompaa oman paikkakuntalaisten kesken, päivittäin jutella, mutta ei se virtuaalisesti mitenkään mahdotonta ole.” (TJ3)*

Välimatka koetaan siis sekä asiantuntijoiden että tiiminjohtajien mielestä haasteelliseksi kommunikaation kannalta, mutta harvempi kommunikaatio ei yleisesti ottaen hankaloita työntekoa tai vaikuta tiimin tehokkuuteen. Harvoin tapahtuva kommunikaatio nimettiin kuitenkin yhdeksi virtuaalisen kommunikaation haasteeksi.

Kommunikointi on jokaisen haastateltavan mielestä helpointa kasvokkain toteutuneena. Monet tiiminjäsenet mainitsivat myös persoonallisuuden kommunikaatioon vaikuttavana tekijänä. Usean haastateltavan mukaan kasvokkain olo madaltaa kynnystä kommunikaatioon, ja kyky ja halu kommunikoida riippuvat paljon persoonasta. Voidaan siis olettaa, että virtuaalisessa tilassa vähemmän spontaanit kommunikoijat jäävät helpommin taka-alalle kuin spontaanit.

Asiantuntijoiden mainitsemia muita virtuaalisuuden haasteita kommunikaatiolle ovat tekniset haasteet, kuten yhteyden ja mikrofonien toimivuuden varmistaminen, väärinymmärryksen suuri mahdollisuus sekä virtuaalisen kommunikaation hitaus. Sanojen rajallisuus koettiin myös haastavana erityisesti asioita tai tuotteita kuvatessa.

*”Virtuaalisuudella on se, että jos soitat tai kirjoitat, voi olla hankalampi kuvata jotain juttua. Kasvokkain on helpompi kertoa ja selittää. No Skype voi olla, jos on kamerayhteys, silloin se voi olla helpompi.” (TJ1)*

Virtuaalinen kommunikaatio jää joidenkin haastateltavien tiiminjäsenten mielestä pelkälle asiatasolle, eikä niin sanottuja kahvipöytäkeskusteluja käydä. Virtuaalisuuden

kehollisuus koetaan myös haastavaksi, sillä useimmat tiiminjäsenet eivät pitäneet oman kuvan ilmestymistä ruudulle Skype-palavereissa positiivisena asiana. Virtuaalisuus aiheuttaa kokouksissa myös toisenlaisia kehollisia haasteita, sillä välillä teknologia voi aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta. AT5:n kokemuksen mukaan monen eri paikkakunnan välisissä videokokouksissa kehollisuuden haasteet korostuvat.

*”Onhan se ihan eri asia keskustella jonkun kaiuttimen välityksellä, kuin jos sä olisit näin läsnä. Ei se ole yhtään samanlaista. Se on sellaista aika persoonatonta. Sä et välttämättä aina kuule, mitä kaikki sanoo. Kokouksessa, kun on iso porukka jossain yhdessä neukkarissa yhdellä saitilla, niin ne juttelee siellä keskenään, eikä muut taas sitten kuule, että mitä ne juttelee. Sitten se menee silleen, että siellä sen yhden saitin ihmiset tuntee toisensa hyvin, ja joku kertoo jonkun hyvän vitsin ja ne räjähtää nauramaan, ja toiset on luureilla että ’mitähän tässä nyt puhutaan’, kun ne ei kuule mitä siellä puhutaan, ja toisilla on kauhean hauskaa. On siinä haastetta.” (AT5)*

Tiiminjohtajista TJ2 oli myös sitä mieltä, että monipaikkaisuuden haasteet videokokoukselle ovat merkittävät. Hänen mielestään toisen paikkakunnan tiiminjäsenet voivat jopa jäädä jaetun tiedon ulkopuolelle:

*”Tosi haastavaa on, että jos kokouksessa sen jälkeen, kun linja on katkaistu ja osa tiimistä on poissa, niin silloin paikalla olevat alkavatkin esittää kysymyksiä kokoukseen liittyen... Voi tulla aika relevanttejakin ideoita ja pointteja, mutta ei niitä muita voi takaisinkaan enää kutsua. Ne jää silloin vähän ulkopuolelle, ja se on tosi hankala tilanne.” (TJ2)*

Teknologia voi siis aiheuttaa haasteita kommunikaatiolle ihmissuhteiden muodostamiseen ja ylläpitoon liittyen. Sekä asiantuntijoiden että tiiminjohtajien mukaan kasvokkain ollaan myös enemmän läsnä kuin virtuaalisesti. Virtuaalisen kommunikaation kerrottiin olevan virallisempaa kuin paikan päällä tapahtuva kommunikaatio, joka on usein spontaanimpaa. Virtuaalisessa kommunikaatiossa asiantuntijat joutuvat miettimään sanavalintojaan tarkemmin, sillä kirjoitetut asiat jäävät talteen viestiketjuun. AT2 kertoi kuitenkin tämän olevan positiivinenkin asia, eikä virtuaalisuuden haasteista suurin.

Haastateltavien mukaan virtuaalisuus voi olla kommunikaation kannalta haastavaa myös siksi, että tiiminjäsenten IT-aidot tai osaaminen eivät ole riittäviä. AT4 kertoo virtuaalisuuden liittyvän asennekysymyksiin, sillä jotkut tiiminjäsenet eivät edes halua

oppia käyttämään virtuaalityökaluja. Tällöin teknologia itsessään ei aiheuta haasteita, vaan työntekijöiden asenne ja suhtautuminen siihen. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat mainitsivat virtuaalisuuden haasteisiin liittyen hyvin erilaisia asioita. Kukaan haastateltavista ei maininnut enemmän kuin kaksi haastetta kommunikaatiolle virtuaalisuuteen liittyen.

Virtuaalisuuden edut kommunikaatioon nähden ovat sekä tiiminjäsenten että tiiminjohtajien mielestä kommunikaation mahdollistaminen eri paikkakuntien välillä, keskustelun paikkaan sitomattomuus ja fyysisten kokousten vähentäminen, matkustusajan väheneminen ja asioiden eteenpäin viemisen nopeuttaminen. Virtuaalisuus edistää joustavuutta ja työpäivien aikana aikaa jää fyysisten kokousten puuttuessa juoksevien asioiden hoitoon.

*”Tosiaan kun oltiin viimeinen puolivuosi siinä [yrityksen] alla, niin siinähan ei ollut mihinkään palaveriin läsnäolopakko. Se oli [yrityksen] politiikka, että kaikissa palavereissa täytyi olla Skypeen mahdollisuus. Se ehkä paransi etätöiden mahdollisuutta.” (AT2)*

Virtuaalisen kommunikaation etuja ovat myös aikaan sitomattomuus, sillä kiireen keskellä voi olla vaikeaa löytää toinen asiantuntija, jolla olisi aikaa auttaa kasvokkain. Vaikean viestin ymmärtäminen voi viedä aikaa, ja viestin kirjallinen luonne helpottaa käsittelyä. Myös virtuaalisuuden eduista kysyttäessä haastateltavat mainitsivat erilaisia asioita, eivätkä samat teemat toistuneet useasti. Haastateltavat mainitsivat myös enintään kaksi virtuaalisuuden etua kommunikaatiolle. Vastauksista voidaan päätellä, että haastateltavat suhtautuvat melko neutraalisti virtuaalisuuden tuomiin haasteisiin ja etuihin, eivätkä ne herätä suuria tunteita puolesta tai vastaan. Virtuaalisuus voidaan myös kokea osana arkipäivää eikä siihen kiinnitetä paljon huomiota. AT3 kehui, että nykyteknologialla mahdollisuudet kommunikointiin ovat rajattomat, kunhan tieto ja osaaminen ovat kohdallaan.

Kaikkien niiden tiimien jäsenet ja tiiminjohtajat, jotka kommunikoivat keskenään jatkuvasti ja paljon, olivat keskimäärin erittäin tyytyväisiä tiimin toimintaan. Heidän mielestään tiimi oli tällöin tehokas ja saavutti tavoitteensa erinomaisesti. Ne tiimin jäsenet, joiden kommunikaatio erityisesti paikkakuntien välillä on harvempaa, arvioivat tiiminsä myös tehokkaaksi ja toimivaksi, mutta antoivat tiimilleen keskimäärin hieman matalampia arvosanoja.

<b>Aihealue</b>	<b>Yleisiä huomioita</b>	<b>Tarkempia huomioita</b>
Kommunikaatiovälineet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvokkain kommunikointi</li> <li>- Skype ja puhelut</li> <li>- Sähköposti, chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvokkain kommunikointi tehokkainta</li> <li>- Skypen ja puhelujen vaivattomuus ja nopeus</li> <li>- Sähköposti hyödyllinen kuvioiden lähettämiseen</li> </ul>
Kommunikaatio tiimin ja yrityksen välillä	Sekä asiantuntijoiden että tiiminjohtajien mielestä tiiminjohtajan vastuulla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiiminjäsenten mukaan liian vähäistä viestintää</li> <li>- Tiiminjohtajien mukaan riittävää viestintää</li> </ul>
Kommunikaation tiimissä sekä tiiminjäsenten ja tiiminjohtajan välillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samalla paikkakunnalla hyvin tiivistä</li> <li>- Eri paikkakuntien välillä harvempaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Välimatka virtuaalisuuden haaste</li> <li>- Vähäisempi kommunikointi ei vaikuta työntekoon</li> </ul>
Virtuaalisuuden haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eivät merkittäviä työnteon kannalta</li> <li>- Myös asiantuntijoiden tekninen osaamattomuus ja asenne vaikuttavat</li> <li>- Kaikki haastateltavat mainitsivat eri haasteita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekniset haasteet (mikrofonit, yhteydet)</li> <li>- Väärinymmärrys, sanojen rajallisuus</li> <li>- Kommunikaation hitaus</li> <li>- Kahvipöytäkeskustelujen puuttuminen</li> <li>- Virtuaalisuuden kehollisuus, monipaikkaisuuden ulkopuolisuus</li> </ul>
Virtuaalisuuden edut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki haastateltavat mainitsivat eri etuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajan ja paikan riippumattomuus</li> <li>- Matkustusajan väheneminen</li> <li>- Nopeus ja joustavuus</li> <li>- Ymmärrettävyyden lisääntyminen</li> </ul>

### **Taulukko 5 Yhteenveto tuloksista kommunikaatioon liittyen**

Taulukko 5 kuvaa yhteenvedon kommunikaation teemaan liittyvistä tuloksista. Keskeisimmät aihealueet olivat eri kommunikaatiovälineet, kommunikaatio tiimin ja yrityksen välillä, kommunikaatio tiimin jäsenten ja tiiminjohtajien välillä, sekä virtuaalisuuden haasteet ja edut. Taulukon perusteella voidaan todeta, että eri kommunikaatiovälineet ovat sopivia eri käyttötarkoituksiin, ja kommunikaatio on runsainta paikkakunnan sisällä silloin, kun fyysinen välimatka on pieni. Virtuaalisuuden etuihin ja haittoihin suhtaudutaan neutraalisti, eivätkä tietyt edut tai haitat nouse merkittävästi toisten yläpuolelle.

#### 4.1.2 Luottamus

Luottamus käsitteenä liitettiin virtuaalisissa tiimeissä ensisijaisesti siihen, että luotetaan muiden tiimin jäsenten ja tiiminjohtajan ammattitaitoon ja aikaansaavuuteen. Sekä asiantuntijat että tiiminjohtajat kokivat luottamuksen olevan asioihin liittyvää. TJ1:n kokemus luottamuksesta virtuaalitiimissä kuvaa yleisesti haastateltavien vastauksia aiheesta:

*”Kun niin kuin työtehtäviä ajatellen, niin luotettiin, että toinen tekee työnsä ja osaa sen tehdä, ja että toiselle voi antaa tuollaisen työtehtävän.” (TJ1)*

Tiiminjohtajat ovat mielestään osallistuneet luottamuksen rakentamiseen yleisen hyvän ilmapiirin rakentamisen sekä yhteisten tavoitteiden luomisen kautta.

*”Olen ainakin omalla esimerkilläni pyrkinyt luomaan hyvää fiilistä ja avointa ilmapiiriä. Toki yhteenkuuluvuuden tunne myös synnyttää luottamusta. Tärkeää on, että luotetaan toisiin, luotetaan yhteiseen tekemiseen ja tavoitteisiin, ja siihen, että ollaan yhdessä rakentamassa jotain hyvää. Sellaista ilmapiiriä olen koittanut pitää yllä.” (TJ2)*

TJ2:n vastaus kuitenkin pitää sisällään sen oletuksen, että luottamus rakentuu yhteisestä tekemisestä ja tässä tapauksessa toisiinsa luottamisesta. Tiiminjohtajat huomioivat esimerkillä johtamisen luottamuksen synnyttämisessä, mutta esimerkiksi TJ3:n mukaan *”luottamus rakentuu pääasiassa kyllä niiden tiimin jäsenten panoksen myötä”*.

Luottamus virtuaalisessa tiimissä rakentuu tiiminjäsenten mielestä pääasiassa kokemuksen ja ajan kautta, sekä sillä, että tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Asiantuntijoiden haastatteluissa toistuivat samankaltaiset teemat luottamuksen rakentamisesta. Luottamus lujittuu AT1:n mukaan silloin, kun toiselle uskottu tehtävä tulee hoidetuksi ja yhteiset tavoitteet saavutetaan. Luottamus rakentuu myös sillä, että jokainen tiimin jäsen kunnioittaa toisiaan, kommunikoi keskenään sekä neuvoo toisiaan. Voidaan siis päätellä, että luottamusta rakennetaan jokapäiväisissä käytänteissä. Luottamusta rakennetaan myös erilaisuuden huomioimisella:



*”Siinä vähän oppi tuntemaan toisia, että jotkut olivat hitaampia tekemään asioita, ja toiset teki tietyt asiat ihan saman tien aina. Sellaisen kun tiedostaa, niin siinä pystyy hyvin luottamaan.” (AT2)*

Luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti on tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien mielestä mahdollista, mutta se vie enemmän aikaa. Luottamuksen synnyttäminen on haastateltavien mukaan haastavampaa virtuaalisesti kommunikaation vähäisyyden vuoksi, sillä toiseen tutustuminen kestää kauemmin etäältä. Luottamuksen rakentamista auttavat ensisijaisesti jatkuva kommunikaatio sekä näköyhteys, kuten Skypen käyttäminen keskusteluissa. AT2:n tiimissä luottamus rakentui täysin virtuaalisesti.

*”Tiettyjen henkilöiden, joiden kanssa oli paljon tekemisissä... siinä ajan kuluttua huomasi, että homma toimii ihan hyvin, ja tämän kanssa tullaan juttuun, niin kyllä sitä kautta se yhteishenki sitten parani ja luottamus kasvoi. Oli muutamia sellaisia, että tehtiin useita vuosia töitä, eikä nähty kertaakaan. Oltiin päivittäin yhteyksissä. Kyllä tuli hyvinkin tutuksi ja luotetuksi henkilö varmaan molemmin puolin.” (AT2)*

Vaikka haastateltavien mukaan luottamus rakentuu ajan kanssa, on luottamus kuitenkin ollut läsnä jollain tavalla jo tiimien muodostuksesta asti. Tällöin luottamus on perustunut kokemuksen sijaan luottamukseen yrityksen rekrytointia kohtaan. AT1 luotti siihen, että tiimin muodostuksen yhteydessä yritykseen on valittu asiantuntevia tiiminjäseniä. TJ2 kertoi olleensa mukana tiiminmuodostusprosessissa ja valitsi tiimiinsä jo toisensa tuntevia asiantuntijoita tai sellaisia henkilöitä, joiden uskoi tulevan toimeen keskenään. Tiiminmuodostuksen jälkeen luottamus rakentuu toisiin haastateltavien mukaan henkilökohtaisesti tutustumisella päivittäisen kommunikoinnin avulla sekä kokemuksen karttuessa.

Mikäli tiiminjohtajien pitäisi valita luottamuksen tai sitoutumisen välillä, työtehtäviin sitoutuminen koetaan tärkeämmäksi. Luottamuksen ja sitoutumisen koetaan kuitenkin kulkevan käsi kädessä.

*”No jos ihan pakko olisi valita, niin olisi sitoutuminen siksi tärkeämpää, että hommat tulee tehtyä. Jos ei ole sitoutunut työtehtäviinsä tai yritykseen, niin eihän silloin hoida tehtäviäänkään. Toisaalta ilman luottamusta on vaikea rakentaa sitoutumista. Joten kyllä ne aika lailla toisiinsa liittyvät.” (TJ3)*

Ne tiiminjäsenet ja tiiminjohtajat, jotka arvioivat luottamuksen olevan korkealla tasolla, arvioivat keskimäärin tiiminsä toiminnan onnistuneemmaksi kuin ne tiiminjäsenet ja tiiminjohtajat, joiden mielestä luottamus oli vain keskivertoa. Suuri luottamus liittyi myös läheisiin ihmissuhteisiin ja lisäsi erityisesti tiiminjäsenten tyytyväisyyttä omaan työhön.

<b>Aihealue</b>	<b>Yleisiä huomioita</b>	<b>Tarkempia huomioita</b>
Luottamuksen luonne	- Luottamus asioihin liittyvää	- Luottamus tiiminjäsenten ammattitaitoon ja aikaansaavuuteen
Luottamuksen rakentaminen	- Yhteisessä tekemisessä tiimin jäsenten panoksen myötä - Kokemuksen ja ajan kautta - Toisten tuntemisen kautta	- Tehtävien hoitaminen - Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen - Keskinäinen kunnioitus ja kommunikointi, erilaisuuden huomiointi
Virtuaalisesti vs. kasvokkain	- Luottamuksen rakentaminen vie enemmän aikaa - Luottamus mahdollista rakentaa täysin virtuaalisesti - Luottamus läsnä tiimin perustamisesta asti	- Virtuaalisesti haastavampaa kommunikaation vähäisyyden vuoksi - Jatkuva kommunikaatio ja näköyhteys voivat auttaa
Luottamus vs. sitoutuminen	- Työtehtäviin sitoutuminen tärkeämpää	- Luottamus ja sitoutuminen liittyvät vahvasti toisiinsa

### **Taulukko 6 Yhteenvedo tuloksista luottamukseen liittyen**

Taulukko 6 osoittaa yhteenvedon tuloksista luottamuksen teemaan liittyen. Haastatteluissa läpikäytyjä keskeisiä aihealueita olivat luottamuksen luonne, luottamuksen rakentaminen, virtuaalitiimien ja kasvokkain toimivien tiimien luottamuksen eroavaisuudet sekä luottamuksen ja sitoutumisen suhde. Taulukosta voidaan päätellä, että luottamus virtuaalitiimeissä rakentuu erityisesti tehtävien ympärille. Luottamus rakentuu virtuaalitiimeissä yhteisten kokemusten myötä ja yleensä pidemmän ajan kuluessa kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä, mutta luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti on mahdollista. Jatkuva kommunikaatio voi auttaa luottamuksen rakentamisessa. Tiiminjohtajat kokevat työtehtäviin sitoutumisen tärkeämmäksi kuin luottamuksen, mutta luottamus ja sitoutuminen liittyvät toisiinsa keskeisesti.

## 4.2 Perinteinen yksilökeskeinen johtajuus virtuaalitiimeissä

### 4.2.1 Johtajan asiakaskeiset tehtävät

Tiiminjohtajien ja asiantuntijoiden kokemukset tiiminjohtajan asiatarvoitteista ovat hyvin samankaltaisia. Tärkeimmiksi tehtäviksi koettiin tehtävien delegointi, työnjako ja työn organisointi. Tehtävien jako nousi ensimmäisenä esille lähes kaikissa haastatteluissa. Vain pari asiantuntijahaastateltavaa jätti tehtävien jaon kokonaan mainitsematta, sillä näissä tiimeissä tiiminjäsenet jakoivat työtehtävänsä tiiminjohtajasta riippumatta. Myös tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen nousivat haastatteluissa toistuvasti esille, sillä asiantuntijoiden mukaan usein tiiminjohtaja kommunikoi yritystason tavoitteet tiimille ja kokosi tiiminjäsenet säännöllisesti yhteen seuraamaan tavoitteita.

Tiiminjohtajan toiseksi tärkein tehtävä on haastateltavien mukaan informaation jakaminen ja välittäminen erityisesti hierarkkisessa yrityksessä. Muita mainittuja yksittäisiä tiiminjohtajan tehtäviä ovat raportointi, budjetointi, projektien perustaminen, palkkaneuvottelut sekä avainasiakasneuvottelut. Tiiminjohtajat mainitsivat myös tehtäviä kuten tiimin toiminnan seuranta ja työkalujen tarjoaminen tiiminjäsenille.

Tiiminjäsenten kokemukset tiiminjohtajan tärkeydestä tiimin toiminnan kannalta jakaantuivat kahtia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tiiminjohtajalla ei ollut keskeistä roolia tiimin toiminnan kannalta, ja tiimi olisi voinut käytännössä toimia yhtä hyvin ilman toimintaa koordinoivaa johtajaa. Tämä johtui joko siitä, että asiantuntijat työskentelivät itsenäisesti omissa projekteissaan eikä työ vaadi ohjausta, tai siitä, että tiiminjohtaja ei ollut usein paikalla. AT4:n mukaan tiimin toimintaan vaikutti keskeisesti toimiala:

*”Palveluorganisaatiossa palvelutarpeet ja pyynnöt tulevat pääosin muualta kuin esimieheltä. Siinä mielessä lähes yhtä tehokkaasti pystyttäisiin työskentelemään ilman esimiestä.” (AT4)*

Osa vastaajista piti tiiminjohtajaa hyvinkin tärkeänä tiimin toiminnan kannalta. Tällöin haastateltavat painottivat nimenomaan tiimin toiminnan koordinoimista ja resurssien jakoa.

*”Kyllä mun mielestä hyvä tiiminjohtaja luo turvallisuuden ja rungon toimintaan, kun hänen kauttaan oli se koko tiimi siinä... Oli kiireellisiä aikakausia, niin silloin esimiehen on helppo mennä sanomaan, että ”sä menet nyt pariksi viikkoa jeesaamaan tuota porukkaa”. Kyllä se mun mielestä on tosi hyvä, että siinä tilanteessa on tiiminjohtaja. Se on vähän sellaista hallitsematonta, jos siinä ei ole ketään joka pitää naruja käsissä. Mun mielestä se ei ole yhtä tehokasta.” (AT3)*

*”Mielestäni tiiminjohtaja täytyy olla jo roolien kautta. Jonkun pitää katsoa, kuka ottaa minkäkin projektin. Työkuorman katsominen on erittäin tärkeää tässä firmassa, sillä resurssit ovat muutenkin niukat. Silloin varsinkin tiiminjohtajan rooli korostuu.” (AT6)*

Tiiminjäsenet, kuten AT3 ja AT6, perustelivat tiiminjohtajan tärkeyttä siltä kannalta, että tiiminjohtajalla oli aina ajantasaisin tieto kunkin tiiminjäsenen aikatauluista, erityisosaamisista ja työmäärästä, ja tämä auttoi toiminnan suunnittelussa ja tehostamisessa.

Ne asiantuntijat (AT2, AT3 ja AT6), joiden tiiminjohtaja työskentelee samalla paikkakunnalla, kokivat tiiminjohtajan roolin merkityksellisemmäksi. Jokainen asiantuntija mainitsi tällöin ainakin yhden erittäin tärkeän tehtävän, jonka vuoksi johtajaa tarvitaan tiimin toiminnan kannalta. Ne tiiminjäsenet (AT1, AT4, AT5 ja AT7), joiden tiiminjohtaja työskentelee pääosin toisella paikkakunnalla, arvioivat tiiminjohtajan merkityksen vähäisemmäksi asioihin painottuvien tehtävien kannalta. Lähes kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että tiimi olisi kykeneväinen toimimaan yhtä itsenäisesti ilman nimettyä tiiminjohtajaa. Kaikki asiantuntijat kuitenkin olivat yhtä mieltä siitä, että päivittäisessä työssä tiiminjohtajan merkitys on vähäinen itsenäisestä työstä johtuen.

Kaikkien tiiminjohtajien mielestä heidän roolinsa tiimissä oli korostunut työnjaon kannalta, ja tämän takia he kokivat olevansa melko keskeisessä roolissa tiimin toiminnan kannalta. Vastauksissa toistuivat tiiminjohtajan tärkeys jo tiimin perustamisen kannalta, sillä useimmiten tiiminjohtaja oli koonnut tiimin yhteen.

Tiiminjohtajien asiakeskeisiin tavoitteisiin liittyvät kokemukset jakaantuivat siis johtajan fyysisen läsnäolon ja päivittäisen osallistumisen mukaan. Johtajan asioihin liittyviä

tehtäviä kuitenkin nostettiin esille ja niiden merkitystä korostettiin tiimin toiminnan kannalta ainakin jossain määrin.

Aihealue	Yleisiä huomioita	Tarkempia huomioita
Tiiminjohtajan tärkeimmät asiantehtävät	- Delegointi, työnjako, työn organisointi	- Tavoitteiden asettaminen ja seuranta - Informaation jakaminen - Muut tehtävät (raportointi, budjetointi, projektien perustaminen, palkka- ja asiakasneuvottelut, toiminnan seuranta ja työkalujen tarjoaminen)
Tiiminjohtajan merkitys tiimin toiminnalle	- Tiiminjohtajan fyysinen läsnäolo ja päivittäinen osallistuminen vaikuttavat	- Tiiminjohtaja läsnä: päivittäinen merkitys suurempi - Tiiminjohtaja ei läsnä: päivittäinen merkitys vähäisempi

#### **Taulukko 7 Yhteenveto tuloksista liittyen tiiminjohtajan asiakaskeisiin tehtäviin**

Taulukko 7 kuvaa yhteenvedon tuloksista liittyen tiiminjohtajan asiakaskeisiin tehtäviin. Keskeiset aihealueet ovat tiiminjohtajan tärkeimmät tehtävät ja tiiminjohtajan merkitys tiimin toiminnan kannalta. Työn jakoon liittyvät tehtävät koettiin selkeästi tärkeimmiksi. Tulosten perusteella tiiminjohtajan fyysinen läsnäolo ja päivittäinen osallistuminen työntekoon vaikuttavat siihen, kuinka merkitykselliseksi hänet koetaan tiimin toiminnan kannalta. Mikäli tiiminjohtaja on päivittäin läsnä työnteossa, hänen koetaan merkityksellisemmäksi kuin tilanteessa, jossa hän työskentelee esimerkiksi toisella paikkakunnalla.

#### **4.2.2 Johtajan ihmissuhdetehtävät**

Tiiminjohtajat mainitsivat enemmän ihmissuhdetehtäviä kuin tiiminjäsenet. Kaikki tiiminjohtajat sisällyttivät henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen sekä kehityskeskustelut luetteloon keskeisimmistä tehtävistään. TJ1 kertoi, että tiiminjohtajan vastuulla oli ”hoitaa asioita tiimiläisten hyväksi”.

Tiiminjäsenet mainitsivat henkilöstötehtävät yleisesti osana johtajan tavoitteita, mutta eivät kokeneet niillä olevan suurta painoarvoa. AT2 ja AT6 olivat sitä mieltä, että tiiminjohtajan tarjoama tuki on erittäin tärkeää niissä tilanteissa, joissa työtaakka tuntuu liian suurelta, ja mikäli tiiminjäsenet tarvitsevat neuvoa. AT6 on uusi jäsen tiimissä, ja hän korosti tiiminjohtajan tuen tärkeyttä tilanteessa.

Lähes kaikkien tiiminjäsenten mielestä tiiminjohtaja ei erityisemmin inspiroinut tai motivoinut asiantuntijoita työskentelemään. Motivaatioon vaikuttivat enemmän muut tiiminjäsenet, asiakkaat sekä itsensä motivointi, onnistuminen ja ammattilypeys. AT1 mainitsi erityisesti hyvän ryhmähengen sekä 'yhteiseen hiileen puhaltamisen' tärkeyden motivoijana. Myös yrityksen tavoitteisiin uskomisen ja työpaikkojen säilyttäminen motivoivat asiantuntijoita. Tiiminjäsenet olivat yleisesti sitä mieltä, että työn itsenäinen luonne vaikutti siihen, että tiiminjohtajan rooli motivoijana oli vähäinen. Kaikki tiiminjäsenet toivoivat kuitenkin enemmän sanallista palautetta työstään ja olivat sitä mieltä, että palkitseminen olisi motivoinut heitä enemmän. Tiiminjohtajat kertoivat motivoivansa erityisesti omalla esimerkillään ja kannustamisella.

Ihmissuhteet koettiin yleisesti ottaen hyviksi tiimin jäsenten välillä. Kaikki tiiminjäsenet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tiimeissä läheisemmät ihmissuhteet syntyvät niihin tiimin jäseniin, jotka työskentelevät keskenään samalla paikkakunnalla. Tämä johtui haastateltavien mukaan useimmiten siitä, että toisen paikkakunnan tiiminjäseniä ei tunneta yhtä henkilökohtaisesti kuin oman tiimin jäseniä. AT1:n mielestä yhteenkuuluvuus ja läheiset välit olisi mahdollista saavuttaa, mutta tähän vaadittaisiin tiiviimpää kommunikaatiota tai tapaamisia.

*”Vähän etäiset on suhteet paikkakuntien välillä. Kyllä selvä ero on. Kun kävin siellä [toisella paikkakunnalla], kyllä sen aika äkkiä huomaa, eli ei tarvitse kauaa olla, niin aika äkkiä tulee yhteenkuuluvuuden tunne. Ei se [yhteenkuuluvuus] kovin vaikeaa ole saavuttaa, mutta se vain kun ei niitä [toisen paikkakunnan tiiminjäseniä] edes joka viikko näe.”* (AT1)

Monipaikkaisuudella on vaikutusta tiimin jäsenten suhteisiin ja tiimin ilmapiiriin. AT2:n mukaan myös johtajan läsnäolo vaikuttaa yhteenkuuluvuuden kokemukseen ja saattaa jakaa tiimin kahtia:

*”Kyllä sillä [monipaikkaisuudella] oli vähän vaikutusta, että koin että ne [toisen paikkakunnan tiiminjäsenet] olivat ehkä vähän syrjässä tästä ydintiimistä. Koin,*

*että heidän ilmapiirinsä ei ollut välttämättä ihan niin hyvä, kuin meillä oli. Ehkä se, että suurin osa tiimistä ja suurin osa projekteista oli meillä. Tiiminjohtajakin kun oli [samalla paikkakunnalla]... Ehkä jotenkin alitajuisesti sitä kaikki piti tärkeämpänä osana tiimin runkoa, vaikka ei tietenkään silleen sanottu koskaan.”*

(AT2)

Myös AT1, AT4 ja AT7 jakoivat mielipiteitä siitä, että johtajan läsnäolo vaikutti tiimin yhteneväisyyteen ja ihmissuhteiden rakentumiseen. Heidän tiimeissään johtaja työskenteli pääosin toisella paikkakunnalla, ja heistä tuntui, että toisen paikkakunnan tiimi oli tiiviimpi ja suhteet tiiminjohtajaan olivat läheisemmät. Haastattelussa korostui myös ’me-he’ -kahtiajako tiiminjäsenten välillä, sillä haastateltavat eivät käyttäneet ’me’-nimitystä koko tiimistä, vaan vain oman paikkakunnan jäsenistä. AT4 kuvaa tiiminjohtajan aiheuttamaa ulkopuolisuuden kokemusta:

*Johtajan läsnäolo olisi varmaan vaikuttanut [suhteiden kehittymiseen]. Koska kun tiimipalavereissa kokoonnuttiin, niin ne jotka istui siellä samalla saitilla, heillä oli selkeästi ihan omat jutut, ja me ei tiedetty, mitä ne puhuivat. Jos se [johtaja] istuisi siinä kulman takana, olisi helpompi käydä kysymässä jotain, kun se että jos se käy kerran kahdessa viikossa [omalla paikkakunnalla], ei se ole samanlaista. - - Välillä on sellainen ulkopuolinen olo. Kun esimies käy niin harvoin, tulee olo, että jos oikeasti tarvitsisi jotain tukea, niin sä et saa sitä välttämättä, koska hän ei ole paikalla.”* (AT4)

Johtajan läsnäolon puuttuminen voi siis aiheuttaa vastakkainasettelua eri paikkakuntien jäsenten välillä. AT1:n mukaan oman paikkakunnan tiimin jäsenillä oli satunnaisesti sellainen olo, että tiiminjäseniä ei kohdeltu tasapuolisesti paikkakuntien välillä. Johtajan läsnäolon puuttuminen aiheutti AT5:n mielestä myös sen, että konfliktitilanteessa toisen työntekijän kanssa tukea ristiriitojen ratkaisemiseen ei ole saatavilla. Tämä saattoi AT5:n mukaan johtua myös tiiminjohtajan persoonallisuudesta, mutta fyysisellä läsnäololla oli merkitystä asioihin puuttumisen suhteen.

Tiiminjäsenten väliset läheiset välit koettiin yleisesti vaikuttavan positiivisesti tiimin toimintaan. Suurin osa haastateltavista tiiminjäsenistä oli sitä mieltä, että läheiset välit lisäsivät toiminnan tehokkuutta. AT6:n mielestä kommunikointi ja työasioiden hoitaminen helpottuvat, kun toisia tiiminjäseniä tunnetaan henkilökohtaisesti töiden ulkopuolellakin. AT4:n kokemus erosi muista siten, että läheiset välit eivät hänen

mielestään vaikuttaneet työntekoon, mutta ovat muuten hyväksi tiimin toiminnan kannalta:

*”Ei se mun mielestä työntekoon vaikuta [läheiset välit], mutta tiimin toimintaan kyllä. Tiimi olisi ollut ehkä tiiviimpi. Sit enemmän olisi jaettu tietoa muiden saittien kesken, kuin että niiden oman paikkakunnan työntekijöiden kesken. Onhan se tiiviimpää, kun sä istut siinä lähekkäin, juttelet ja voit käydä kahvilla, kun se että sä näet silloin tällöin.” (AT4)*

Suhteita tiimin sisällä luodaan haastateltavien mukaan yhteisten kokemusten ja käytänteiden kautta. Yhteisten lounas- ja kahvihetkien sekä työhön liittymättömien keskusteluhetkien merkitys korostui haastatteluissa, samoin kuin yrityksen juhlat ja TYKY-päivät. AT2 kertoi läheisten välien rakentuvan myös yhteisten merkitysten ja arjen jakamisesta:

*”...Useiden vuosien varrelta, yhteisten kokemusten kautta. Monesti oltiin oltu tosi hankalissa projekteissa, ja joskus on ollut tosi tymeä aikaa, yt-neuvotteluja ja tällaisia, ja ollaan niistä selviytytty. Sitten ollaan käyty reissuissa yhdessä, ja tällaisia. Kyllähän siinä tulee läheiset välit ja hyvä ilmapiiri. - - Samalla tasolla olevat ihmiset motivoivat toisiaan, sillä ne jakavat päivittäisiä huolia.” (AT2)*

Kahvipöytäkeskustelujen merkitystä pidettiin tärkeänä, ja AT1 kannatti esimerkiksi virtuaalikahtien tai epävirallisten Skype-tapaamisten järjestämistä osana yhteishengen luomista eri paikkakuntien välillä. Työhön liittymättömiä keskusteluja ei kuitenkaan tueta tarpeeksi:

*”Kahvipaikkakeskustelut on tosi hyödyllisiä, ja siellä kuulee tärkeitäkin asioita, mitkä olisi kaikkien hyvä tietää. Kommunikaatio tulee ihan eri tasolle, kun ollaan samassa paikassa. Jos sellainen olisi, että kun mennään kahville, otetaan [toisen paikkakunnan jäsenet] mukaan Skypellä, se voisi olla ihan hauska. Tai että keskusteltaisiin ihan kahvipöytäkeskusteluja. Mutta ehkä ajatellaan niin paljon enemmän vain sitä työtä ja mikä on tärkeää työn kannalta.” (AT1)*

AT2, AT4, AT1 ja AT6 korostivat persoonallisuuden merkitystä suhteiden rakentumisella ja mainitsivat, että jotkin asiantuntijatiimin jäsenet tekevät töitä ”mieluummin henkilökohtaisella tasolla” (AT2). Haastateltavien mielestä välit introvertteihin tiiminjäseniin olivat vain kohtuullisen hyvät.



Tiiminjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvät välit tiiminjäseniin rakentuvat ajan kuluessa ja yhteisten kokemusten karttuessa. Suhteiden rakentuminen on heidänkin mielestään tärkeää, mutta he korostivat asiantuntijoiden keskinäisiä suhteita enemmän kuin suhteita asiantuntijoiden ja johtajien kesken. Kaikkien tiiminjohtajien mukaan läheiset suhteet alaisten kanssa helpottavat kommunikaatiota, mutta TJ1:n mukaan liian läheiset suhteet voivat pahimmillaan haitata työntekoa ja aiheuttaa epätasa-arvoista kohtelua. TJ1:n pyrkimys olikin välttää liian tuttavallisia välejä asiantuntijoihin.

Tiiminjohtajat kokivat monipaikkaisuuden olevan haaste suhteiden kehittymiselle, mutta eivät mielestään suosineet toisen paikkakunnan tiiminjäsentä. Vain TJ2:n mielestä muiden paikkakuntien tiiminjäsenet saattoivat kokea olonsa ulkopuoliseksi esimerkiksi kokousten yhteydessä, mutta sanoi pyrkivänsä mahdollisimman tasapuoliseen kohteluun matkustamalla muille paikkakunnille niin usein kuin mahdollista. Tiiminjohtajien mielestä yrityksen tapahtumat, kuten pikkujoulut ja saunaillat, olivat erinomainen tapa eri paikkakuntien välisten tiiminjäsenten verkostoitumiseen. Asiantuntijoista AT5 taas oli sitä mieltä, että yrityksen tapahtumat olivat sen verran satunnaisia, etteivät suhteet rakentuneet niiden kautta, vaan enemmänkin jokapäiväisessä tekemisessä.

Tiiminjäsenten mukaan tiiminjohtajat eivät kiinnittäneet näkyvästi huomiota suhteiden rakentamiseen. AT3:n mielestä tämä oli henkilöstöjohtamisen puute, mutta esimerkiksi AT3:n ja AT6:n mielestä ihmissuhteiden rakentaminen kuuluu jokaisen tiiminjäsenen omalle vastuulle. AT2 kertoi tiiminjohtajan järjestäneen työn ulkopuoleisia tapahtumia, jotka voidaan laskea osaksi suhteiden kehittämiseen. Hänestä johtaja osallistui myös muilla tavoilla hyväksyvän ilmapiirin rakentamiseen:

*”Kyllä johtaja oli kannustava ja iloinen, ja tervehti ja kävi kyselemässä aina kuulumisia. Se on varmasti osa sitä ihmissuhteiden kehittämistä, vaikka ei sitä aina tiedostakaan.” (AT2)*

Tiiminjohtajat kertoivat pyrkineensä antamaan positiivista palautetta tiiminjäsenille, mutta eivät muuten kertoneet osallistuneensa aktiivisesti ihmissuhteiden kehittämiseen tai työntekijöiden motivoimiseen tai inspiroimiseen. TJ2 korosti yrittäneensä olla mahdollisimman läsnä ja tukena kaikille tiiminjäsenille monipaikkaisuudesta huolimatta, mutta ei kokenut tämän johtaneen tiiminjäsenten välisten suhteiden rakentumiseen. Tiiminjohtajien rooli suhteiden rakentajana oli siis virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä

vähäinen. Suurempi merkitys oli asiantuntijoiden omalla panoksella ja yhteisten kokemusten jakamisella.

Aihealue	Yleisiä huomioita	Tarkempia huomioita
Tärkeimmät ihmissuhdetehtävät	- Henkilöstön hyvinvointi ja kehityskeskustelut - Tiiminjohtajan tarjoama tuki	- Ihmissuhdetehtävillä ei koeta olevan suurta painoarvoa
Tiiminjohtaja motivoijana	- Asiantuntijoiden mukaan muut tekijät motivoivat enemmän - Tiiminjohtajat motivoivat omalla esimerkillään	- Motivaation aiheuttavat itsensä motivointi, työ ja työkaverit
Tiimin ihmissuhteet	- Saman paikkakunnan jäsenillä läheisemmät välit - Tiiminjohtajan läsnäolo vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen	- Läheiset välit lisäävät tehokkuutta, mutta työnteko on mahdollista neutraaleillakin väleillä
Ihmissuhteiden rakentaminen	- Yhteisten kokemusten ja ajan kautta - Kahvipöytäkeskustelut	- Suhteiden luominen jokaisen henkilökohtaisella vastuulla

### **Taulukko 8 Yhteenveto tuloksista liittyen tiiminjohtajan ihmissuhdetehtäviin**

Taulukko 8 esittää yhteenvedon tiiminjohtajan ihmissuhdetehtävien tuloksiin liittyen. Keskeiset aihealueet ovat tärkeimmäksi koetut tehtävät, tiiminjohtajan rooli motivoijana sekä tiimin ihmissuhteet ja niiden rakentaminen. Henkilöstön hyvinvointi ja kehityskeskustelut nousivat tärkeimmäksi johtajan ihmissuhdetehtäväksi, vaikka asiakaskeiset tavoitteet koettiin suhteessa tärkeimmiksi. Tiiminjohtajat motivoivat työntekijöitä mielestään omalla esimerkillään, mutta asiantuntijoiden mielestä heidän motivaatioonsa vaikuttivat enemmän tehty työ, työkaverit ja itseohjautuvuus. Ihmissuhteet tiimin jäsenten välillä olivat läheisemmät, kun päivittäinen kohtaaminen mahdollistui. Tiiminjohtajan läsnäolon merkitys korostui jälleen, sillä tiiminjohtaja saattoi fyysisellä sijoittumisellaan aiheuttaa epätasa-arvoisuutta tai parhaimmillaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ihmissuhteet rakentuivat tiimeissä yhteisten kokemusten ja erityisesti kahvipöytäkeskustelujen kautta. Suhteiden luomisen koetaan pääasiassa olevan jokaisen työntekijän henkilökohtaisella vastuulla.

### 4.2.3 Epävirallisten johtajien ilmeneminen

Haastateltavien asenteet epävirallisia, tilanteissa nousevia johtajia kohtaan olivat yleisesti ottaen tiiminjäsenten haastatteluiden perusteella negatiivissävytteisiä. Haastateltavien mielikuvat johtajuuden ilmenemisestä tiiminjohtajasta huolimatta liittyivät epätasa-arvoisuuteen tiiminjäsenten kesken tai kollegoiden roolinottoon:

*”Tietty ne henkilöt, joilla on ylempi koulutustausta, yrittävät nostaa itseään muun tiimin ja esimiehen välille.” (AT4)*

Mikäli johtajuuden ilmenemistä ei ole havaittu, on se puolestaan mielletty positiiviseksi asiaksi. Erityisesti AT3, AT4 ja AT6 korostivat yhden johtajan olevan selkeä ja oikeudenmukainen ratkaisu.

*”En ainakaan ole huomannut kenenkään ottavan roolia. Luulen, että tuolla firmassa kaikki ovat aika tasa-arvoisia. -- Toki johtajan itsensä kuuluu erottaa käytöksensä ja ottaa johtajan rooli, ja on huomattava, kuka tilassa on se johtaja. Kaikkia kuunnellaan ja kohdellaan tasapuolisesti, ja tämän takia kenelläkään ei ole tarvetta nousta ja yrittää johtaa. Se on varmasti persoona-asiakin, sillä siellä ei ole ketään sellaista persoona, joka yrittäisi nousta. Jotkut ovat luonteeltaan sellaisia, että ne yrittävät ottaa johtajan roolia.” (AT6)*

AT5 ei juurikaan huomannut toisten tiiminjäsenten ottavan johtajuutta, vaan koki tiiminjäsenten olevan tasavertaisesti itsenäisiä työssään. AT1, AT2 ja AT7 kertoivat tilanteissa nousseista johtajista positiivisempaan sävyyn ja kertoivat, että ne henkilöt, joilla oli enemmän kokemusta tai asiantuntijuutta, saattoivat johtaa tehtävissä. Tällöin johtajuus liittyi asiantuntijan omaan erikoisalueeseen, sillä muutoin asiantuntijatiimissä jokaisella oli oma vastuualueensa. AT1:n mukaan epävirallisia johtajia voi syntyä vastavuoroisesti kahdenlaisissa tilanteissa: asiantuntijalta kysytään neuvoa tai asiantuntija tulee oma-aloitteisesti ohjaamaan muita. Kehkeytyvä johtajuus liitettiin tällöin myös tilanteiden johtamiseen.

AT2:n mielestä kokemus ja asiantuntijuus johtivat myös epävirallisten johtajien syntyyn. Hän mainitsi AT6:n tavoin myös persoonallisuuden johtajuuden ilmenemisen syynä:

*”Kyllä siellä oli semmosia seniorihahmoja, jotka ottivat vähän enemmän vastuuta ja tsemppasivat, sellaisessa johtovastuussa vähän kanssa. -- Heillä oli vähän laajempi vastuu, ja he vastasivat isommasta kokonaisuudesta. Sitä kautta he ottivat ehkä enemmän vastuuta ja enemmän johtajuutta. He olivat luonteeltaan sellaisia, että sopivat hyvin siihen rooliin.” (AT2)*

Johtajuuden kehkeytyminen koettiin siis myös asiantuntijoiden kykynä motivoida ja inspiroida toisia, sekä ottaa vastuuta työtehtävien kokonaisuudesta. AT7 kertoi tunnistavansa johtajuuden ilmenemistä virtuaalisesti erityisesti siten, että jotkin henkilöt systemaattisesti aloittivat viestiketjuja ja johtivat asioiden hoitamista. Epävirallisten johtajien nouseminen vaatii AT7:n mielestä virtuaalisesti enemmän vaivannäköä kuin kasvokkain viestinnässä, ja tämän takia persoonallisuus korostuu entisestään. AT7:n mukaan asiantuntijat eivät kannusta tai ohjaa toisiaan virtuaalisesti yhtä spontaanisti tai helposti kuin samassa tilassa työskennellessä.

Tiiminjohtajista jokainen mainitsi persoonallisuuden epävirallisten johtajien syntyminen perustana. Persoonallisuuteen viittaaminen mainittiin hieman negatiivissävytteisenä itsensä esille nostamisena.

*”...Tällaiset, jotka voivat olla vähän vahvoja persoonia, tai olivat vähän äänekkäämpiä, tuovat omaa asiaansa enemmän esille. He sillä lailla erottuivat ja nousivat muusta porukasta esille enemmän. Jos on yhteinen palaveri, he voivat olla enemmän äänessä ja kertoa, ja ehkä ohjatakin sitä. Siinä mielessä välillä nousee johtohahmoja.” (TJ1)*

Tiiminjohtajat kuitenkin suhtautuivat kehkeytyvän johtajuuden syntyyn positiivisesti ja liittivät sen aktiiviseen osallistumiseen ja oman mielipiteen vapaaseen ilmaisuun. TJ2 ja TJ3 korostivat kehkeytyvän johtajuuden liittyvän selkeästi ammattitaitoon, ja kokivat sen erityisen positiivisena silloin, kun jollakin tiiminjäsenellä oli kattavaa tietoa, joka ulottui tiiminjohtajan osaamisen rajojen ulkopuolelle. Tiiminjohtajien mielestä johtajuuden ilmenemistä ei tarvinnut erityisesti rohkaista tai aktiivisesti vaikuttaa. Välillä aktiivisia tiiminjäseniä piti jopa 'jarruttaa', jotta muut eivät jäisi jalkoihin.

Aihealue	Yleisiä huomioita	Tarkempia huomioita
Asenteet epävirallisia johtajia kohtaan	- Asiantuntijat: pääosin negatiivissävytteisiä - Tiiminjohtajat: pääosin positiivissävytteisiä	- Epäviralliset johtajat liitettiin ”roolin ottamiseen”
Epävirallisten johtajien esiintyminen	- Asiantuntijuus, kokemus ja persoonallisuus vaikuttavat	- Virtuaalisesti vähemmän kuin kasvokkain työskennellessä
Epävirallisten johtajien merkitys	- Motivointi, inspirointi - Vastuunotto kokonaisuuksista	- Tiiminjohtajien mielestä lisäsivät tehokkuutta

### Taulukko 9 Yhteenveto tuloksista liittyen epävirallisiin johtajiin

Taulukko 9 kuvaa epävirallisten johtajien teeman tuloksien yhteenvetoa. Keskeiset käsitellyt aihealueet ovat asenteet epävirallisia johtajia kohtaan sekä epävirallisten johtajien ilmeneminen ja merkitys. Asiantuntijat suhtautuvat epävirallisiin, tilanteissa nouseviin johtajiin negatiivisemmin kuin tiiminjohtajat. Epävirallisten johtajien syntyyn vaikuttavat asiantuntijuus, kokemus ja persoonallisuus, ja epävirallisia johtajia ilmenee virtuaalisesti vähemmän kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä. Johtajuus ilmenee tällöin muiden motivointina ja inspirointina sekä vastuunottona kokonaisuuksista. Erityisesti tiiminjohtajien mielestä epävirallisten johtajien syntyminen lisää tehokkuutta tiimeissä.

### 4.3 Itseohjautuvuus virtuaalitiimeissä

Tiiminjäsenten itseohjautuvuuden taso oli korkealla jokaisen haastateltavan mielestä. Jokainen tiiminjäsen kertoi motivoivansa itse itsensä ja ottavan suuren vastuun omista työtehtävistään. AT3, AT5, AT6 ja AT7 muistelevat jokaisen tiiminjäsenen omassa tiimissään olleen itseohjautuva ja tunnollinen hoitamaan työnsä hyvin.

*Jos mä muistelen niitä tiimin jäseniä, niin siellä oli jokainen sellainen päättäväinen ja itseohjautuva ja tietää hyvin mitä pitää tehdä. Kyllä mä luulen että se [motivaatio] tulee siitä. (AT5)*

AT2 ja AT7 kertoivat jakavansa työtehtävänsä täysin itsenäisesti ilman tiiminjohtajan osallistumista, ja muutkin asiantuntijat kertoivat johtavansa itse työtehtäviään. Työssä

myös työtehtävät johtavat enemmän kuin tiiminjohtaja, sillä esimerkiksi AT4:n mukaan projektit ja asiakkaat teettävät painetta työlle. Tiiminjohtaja ei myöskään usein osallistunut päivittäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, vaan tiiminjäsenet vastasivat itse työhönsä liittyvien päätösten tekemisestä. TJ1 teki usein lopullisen päätöksen, mutta tiiminjäsenet vastasivat itse projekteista, priorisoinnista ja ajankäytöstä. Kaikissa tiimeissä työn suorittamiseen annettiin vapaat kädet. Tiiminjäsenet auttoivat myös toinen toisiaan aina tarpeen mukaan.

Tiiminjohtajienkin mielestä tiimit olivat itsenäisiä ja tiiminjäsenet itseohjautuvia. TJ1:llä olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa enemmän tiimin tekemiseen, mutta hän valitsi vastuun jakamisen asiantuntijoiden kesken. Myös TJ2 suosi delegoimista, sillä kertoi tiiminjäsenten olevan välillä jopa asiantuntevampia työssään. TJ3 mainitsi, että vastuun jakaminen on virtuaalisessa tiimissä jopa pakko, sillä välimatkasta johtuen jatkuva kontrolli on melkein mahdotonta.

AT7:n mukaan virtuaalitiimissä itseohjautuvuuden taso on kuitenkin korkeammalla kuin kasvokkain toimivassa tiimissä. TJ3 yhtyi kokemukseen siitä, että virtuaalisesti toimiva asiantuntijatiimi on hyvin itseohjautuva.

<b>Aihealue</b>	<b>Yleisiä huomioita</b>	<b>Tarkempia huomioita</b>
Itseohjautuvuuden toteutuminen asiantuntijoiden mukaan	- Itseohjautuvuuden taso korkealla työn itsenäisestä luonteesta johtuen	- Itsensä motivointi - Vastuunotto omista työtehtävistä - Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu
Itseohjautuvuuden toteutuminen tiiminjohtajien mukaan	- Itseohjautuvuuden taso korkealla työn luonteesta ja tiiminjohtajien valinnoista johtuen - Itseohjautuvuus korkeammalla tasolla virtuaalitiimissä kuin kasvokkain toimivassa	- Tiiminjohtajat suosivat delegoimista - Tiiminjäsenten asiantuntijuus ja välimatka vaikuttavia tekijöitä

### **Taulukko 10 Yhteenveto tuloksista liittyen itseohjautuvuuteen**

Taulukko 10 kokoaa yhteen tulokset itseohjautuvuuteen liittyen. Itseohjautuvuus on virtuaalitiimeissä korkealla tasolla sekä asiantuntijoiden että tiiminjohtajien mukaan. Asiantuntijoiden mukaan tämä johtuu työn itsenäisestä luonteesta, ja itseohjautuvuus toteutuu itsensä motivointina, vastuunottona ja päivittäisenä päätöksentekona ja

ongelmanratkaisuna. Tiiminjohtajien mielestä tiiminjäsenten asiantuntijuuden korkea taso ja fyysinen välimatka johtavat itseohjautuvuuden syntyyn.

#### 4.4 Monikollinen johtajuus virtuaalitiimeissä

Jaettu johtajuus miellettiin ensisijaisesti johtajuuden osiin jakamisena ja johtajuuden vastuiden delegoimisena. Johtajuuden jakaminen monelle tasolle toteutui virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä haastateltujen mukaan erityisesti tehtävien ja vastuiden jakamisen kautta. AT2:n ja AT7:n tiimeissä tiimin jäsenet jakoivat työtehtävänsä itsenäisesti täysin ilman tiiminjohtajan osallistumista. Kaikilla virtuaalitiimin jäsenillä oli päätösvaltaa omista tehtävistään ja aikatauluistaan, sekä siitä, miten tiimin jäsenten välillä viestitään. Kommunikaatio toteutui spontaanisti, ja tiimin jäsenillä oli valtaa rakentaa itse suhteita toisiinsa. AT7 kuvaili johtajuuden vaikutuksia sosiaalisiin suhteisiin:

*”Kyllä siinäkin, kun ohjattiin ja neuvottiin muita, virtuaalisesti, niin pääsi juttelemaan muiden kanssa. Välillä kommunikointi oli pelkästään työasioita ja tavallaan toisten johtamista, mutta oli sekin osa sitä prosessia, että opitaan tuntemaan toinen.” (AT7)*

Jaettu johtajuus oli siis osa suhteiden ja luottamuksen rakentamista virtuaalisesti silloin, kun työn ulkopuolisista asioista keskustelu jää kommunikoinnin ulkopuolelle.

Jaettu johtajuus toteutui myös tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. TJ1:n mukaan myös tiiminjäsenet esittivät ideoita henkilökohtaisista kuukausitavoitteista. AT5 ja TJ3 kertovat myös tiiminjäsenten henkilökohtaisista tavoitteista, joihin tiiminjäsenillä oli itsenäistä vaikutusvaltaa. Myös ideointi ja ongelmanratkaisu toimivat kaikissa tiimeissä tiiminjäsenten välillä sen sijaan, että päätökset olisi tehty ylimmän johdon tasolla.

Jaettu johtajuus liitettiin läheisesti kehkeytyvään johtajuuteen, ja esimerkiksi johtajuuden ’roolin ottaminen’ toistui haastateltavien sanavalinnoissa. TJ2:n mukaan jaettu johtajuus virtuaalitiimeissä on tehokkuuden kannalta elintärkeää hajautuneisuuden takia:

*”Jaettu johtajuus toteutui meidän tiimissä niin, että jokainen tiiminjäsen otti johtajuuden roolia aina välillä, varsinkin omalla erikoisalallaan. Tämä oli melkein välttämättömyys virtuaalitiimissä, kun en voinut olla kaikkialla*

*yhtäaikaisesti läsnä. Aina oli joku, joka otti johdot käsiinsä, niin että pakka pysyi kasassa.” (TJ2)*

AT7:n mukaan virtuaalisesti johtajuutta kehkeytyy tilanteissa vähemmän kuin kasvokkain työskennellessä ja nouseva johtajuus liittyy pääosin töiden delegaatioon. TJ3 oli taas sitä mieltä, että johtajuutta kehkeytyy varsinkin virtuaalisessa tilassa ja tilanteissa, sillä tällöin nimetty tiiminjohtaja ei ole aina läsnä. TJ3 ja TJ2 pitivät johtajuuden kehkeytymistä erittäin positiivisena asiana virtuaalitiimissä, sillä heidän mielestään se edistää asioiden aikaansaavuutta.

Vaikka jaetun johtajuuden käsitteen ymmärrettiinkin liittyvän johtajuuden tehtävien osiin jakamiseen ja kehkeytyvään johtajuuteen, haastatteluissa havaittiin myös jaetun johtajuuden käytänteissä toteutumisen teemoja. Haastatteluiden tuloksia kuvataan Raelinin (2014) jaetun johtajuuden käytännöissä toteutumisen mallin avulla (Taulukko 4). Alkuperäinen taulukko on esitetty teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 2.4.2 sivulla 42 (Taulukko 1 Jaetun johtajuuden toteutuminen käytännöissä).

1) skannaus	Jokaisen tiiminjäsenen vastuu resurssien, kuten oman ajankäytön, identifioinnista (AT2, AT7).
2) signalointi	Muiden tiiminjäsenten huomion ja tehtävien liikkeellepaneminen viestinnällä ja johtamisella (AT7).
3) punonta	Suhteiden muodostaminen luottamusta ja jaettuja merkityksiä synnyttämällä (AT1, AT2, AT3, AT5, AT6, AT7).
4) stabilointi	Palautteen antaminen muille tiiminjäsenille (AT1, AT2, AT5).
5) kutsuminen	Jokaisen tiiminjäsenen osallistuminen ideointiin ja keskusteluun (AT3).
6) irti päästäminen	Erimielisyyksien salliminen päätöksenteossa (AT6).
7) reflektointi	Yhteisten tavoitteiden luominen (AT5).

**Taulukko 11 Jaetun johtajuuden toteutuminen haastatteluiden tulosten perusteella yrityksen käytänteissä**



Kollektiivisen johtajuuden käytänteitä voi havaita myös siitä, millä tavalla asiantuntijat ja tiiminjäseneet kuvailivat tiimiä ja tiimin onnistumisia. Tiimin toimitaan erityisen tyytyväiset tiiminjäseneet, kuten AT2 ja AT3, kertoivat tiimin olevan tiivis, asiantunteva ja tehokas. AT3:n kokemuksen mukaan myös läheiset välit ja toisten tiiminjäsenten tunteminen vaikuttaa positiivisesti:

*”Kaikki tiesi ja tunsu toisensa niin hyvin, ja tiesit hyvin tarkalleen, mitä tämä ihminen pystyy tekemään ja mitä toinen... ja kun ne osaamiset ja persoonat laittaa yhteen, niin siitähän tulee ihan huikeaa.” (AT3)*

Tiimin toimintaan vähemmän tyytyväiset jäsenet, kuten AT4 ja AT5, kokivat tiimin olevan hajautuneempi ja tiiminjäsenten itsenäisempiä. Heikompien vuorovaikutussuhteiden kautta tiiminjäseneet eivät toimineet yhtä tehokkaasti yhteistyössä toistensa kanssa. AT5 kuvailee tiiminsä toimintaa yleisesti seuraavasti:

*”Mun mielestä toiminta oli ihan hyvää – ei ollut ongelmia ja kaikki tiesi, mitä piti tehdä. Miinus tulee siitä, että välillä oli sellainen ulkopuolinen olo. Ei toimittu ihan niin hyvin yhteen kuin olisi voitu. Toisaalta hommat tuli aina tehtyä, mutta ehkä ne olisi voinut hoitaa tehokkaamminkin.” (AT5)*

Jaetun johtajuuden prosessit ovat läsnä haastateltavien tiimien käytänteissä, kuten tehtävien ja resurssien jakamisessa ja määrittelyssä, suhteiden rakentamisessa sekä yhteisten päätösten, ideoiden ja tavoitteiden luomisessa. Tiiminjohtajista jaetun johtajuuden käytänteissä muodostumista havaitsi TJ3. Tällöin johtajuutta syntyi tiimin päivittäisissä prosesseissa ja vuorovaikutuksessa:

*”Voidaan ajatella, että johtajuutta syntyy ihan jokapäiväisessä tekemisessä sen kautta, mitä tehdään ja miten tehdään. Että ollaanko aina tehty jollain tietyllä tavalla, niin se ohjaa tekemistä. - - Virtuaalisesti sitä [jaettua johtajuutta] syntyy enemmänkin siinä, miten ja mitä kommunikoidaan.” (TJ3)*

Jaetun johtajuuden käytänteisiin kuuluvat myös motivaatio ja palkitseminen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sisäiset motivaatiotekijät olivat tärkeämpiä kuin ulkoiset. Jokainen asiantuntija mainitsi tiiminjäsentien piirteitä, kuten päättäväisyys, vastuuntuntoisuus ja halu hoitaa työ hyvin, ja kertoi motivoituvansa itse työstään. Ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten palkkioita, ei koettu yhtä tärkeäksi. Moni asiantuntija

oli sitä mieltä, että sanallisen palautteen lisääminen vaikuttaisi positiivisesti työntöön. Osa toivoi rahallisen ja sanallisen palkkion yhdistelmää.

*”Molemmat [rahallinen ja sanallinen palkkio] olisivat hyviä. Ehkä oikeassa suhteessa olisi paras ratkaisu. Sanallinen kun ei firmalle mitään maksa, ja vaikka firmalla menisi huonomminkin, se voisi käyttää enemmän sanallista palkitsemista hyväkseen. Jos firmalla alkaa mennä paremmin, rahallistakin palkitsemista voisi käyttää.” (AT1)*

Jaetun johtajuuden ilmeneminen koettiin yleisesti ottaen tehokkaaksi ja positiiviseksi virtuaalitiimeissä juurikin monipaikkaisuuden vuoksi. AT3 ja AT6 kuitenkin kokivat yksilöllisen johtajuuden selkeämpänä ja tehokkaampana.

*”Mun mielestä se oli kauhean selvä, että meillä oli yksi pomo ja se oli siinä. Ei siellä tarvita useampia johtajia, sitä huonommaksi menee. Silloin ei ole niin selkeää tai hallittua.” (AT3)*

Jaetun johtajuuden voidaan siis havaita toteutuvan virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä erityisesti johtajuuden tehtävien jakamisen osalta, mutta myös implisiittisesti tiimin käytänteissä ja prosesseissa.

<b>Aihealue</b>	<b>Yleisiä huomioita</b>	<b>Tarkempia huomioita</b>
Monikollinen johtajuus johtajuuden osiin jakamisena	- Toteutuu erityisesti tehtävien ja vastuiden jakamisena - Toteutuu myös itsenäisenä päätöksentekona ja kommunikaation rakenteissa	- Jaetun johtajuuden käsite miellettiin johtajuuden osiin jakamiseen liittyväksi
Monikollinen johtajuus yrityksen käytänteissä ja prosesseissa	- Johtajuutta toteutuu myös tiimin arkikäytännöissä - Jaettu johtajuus motivoinnissa ja palkitsemisessa	- Taulukko 11 - Havainnot haastateltavien kertomuksista - Lisää virtuaalitiimin tehokkuutta, mutta myös nimetyn tiiminjohtajan roolia korostettiin

### **Taulukko 12 Yhteenveto tuloksista liittyen monikolliseen johtajuuteen**

Taulukko 12 kokoaa yhteen tulokset liittyen monikollisen johtajuuden ilmenemiseen. Monikollista ja jaettua johtajuutta lähestyttiin kahdesta näkökulmasta: johtajuuden osiin jakamisesta ja johtajuuden ilmenemisestä yrityksen käytänteissä. Jaettu johtajuus

käsitteenä liitettiin ensisijaisesti johtajuuden osiin jakamiseksi, ja toteutui vastuiden ja tehtävien jakamisena, itsenäisenä päätöksentekona sekä vapautena kommunikoida spontaanisti. Haastatteluista oli kuitenkin mahdollista havaita myös johtajuuden toteutumista yrityksen arkikäytänteissä ja prosesseissa, kuten Taulukko 11 osoittaa. Johtajuuden monikollisuus toteutui tällöin esimerkiksi motivointina ja palkitsemisena. Yleisesti ottaen johtajuuden monikollisuus koettiin työtehoa lisäävänä, mutta myös nimetyn tiiminjohtajan merkitystä korostettiin.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Lisäksi luvussa esitetään pohdintaa tutkimuksen kontribuutiosta tieteelle ja käytännön liike-elämälle, arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja validiteettia, sekä tuodaan esille erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kappale 5.1 käsittelee tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä, ja siinä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Kappaleissa 5.2 ja 5.3 pohditaan tutkimuksen kontribuutiota tieteeseen ja käytännön liike-elämään. Kappaleessa 5.4 esitetään tämän tutkimuksen perusteella tunnistettuja jatkotutkimusmahdollisuuksia ja kappaleessa 5.5 arvioidaan tutkimusta ja esitetään sen rajoitteet.

### 5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaista johtajuutta ilmenee virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä. Tutkimus lähestyi virtuaalisten tiimien johtajuutta sekä perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden, itseohjautuvuuden sekä monikollisen johtajuuden näkökulmista. Tutkimuksessa pyrittiin myös kuvaamaan virtuaalisen tiimin prosesseja ja ominaispiirteitä kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna, ja havaitsemaan johtajuuden ilmenemistä tätä kautta. Esittelen ensin tutkimuksen keskeiset tulokset ja lopuksi johtopäätökset.

Tutkimusta varten on tehty kymmenen puolistrukturoitua haastattelua, joiden avulla tutkimuksen tulokset on tuotettu ja tutkimuskysymyksiin on vastattu. Virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä ilmenee monenlaista johtajuutta, ja sekä perinteinen johtajuus, itseohjautuvuus sekä monikollisen johtajuuden vastuiden jakaminen ja johtajuuden toteutuminen tiimin prosesseissa ovat teemoja, jotka liittyvät keskeisesti virtuaalisiin tiimeihin. Tutkimuksen tulosten mukaan virtuaalisissa tiimeissä ilmenee vielä huomattavasti johtaja- ja yksilökeskeistä johtajuutta. Monikollisen johtajuuden teemoja on tunnistettavissa erityisesti tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien kertomuksissa tiimien prosesseissa ja käytänteissä.

Virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä tieto on jakaantunut monelle tasolle ja jokainen tiiminjäsen vastaa itsenäisesti omasta erikoisosaamisestaan. Virtuaalisen asiantuntijatiimin prosessit eroavat merkittävästi kasvokkain toimivan tiimin prosesseista erityisesti kommunikaation ja luottamuksen konteksteissa.

Kasvokkain toteutunut viestintä koetaan virtuaalisestikin toimivissa tiimeissä parhaimmaksi vaihtoehdoksi viestinnän välittömyyden, nopeuden ja helppouden takia. Muutkin kommunikaatiotavat, kuten sähköposti, chat, puhelin ja Skype, koetaan hyödylliseksi käyttötarkoituksesta riippuen. Kommunikaation määrään ja tiheyteen vaikuttavat sekä tiiminjäsenten että tiiminjohtajan fyysinen sijoittuminen, ja virtuaalisesti kommunikaatio on harvempaa. Harvemmallalla kommunikaatiolla ei ole suurta vaikutusta virtuaalitiimien toimintaan tai tehokkuuteen, mutta sillä on vaikutuksia ihmissuhteiden rakentamiseen ja yleiseen ilmapiiriin. Teknologialla voi myös hankaloittaa ihmissuhteiden muodostamista ja aiheuttaa kehollisia haasteita videokokouksissa. Teknologian aiheuttamat haasteet kommunikaatiolle eivät kuitenkaan olleet merkittäviä. Avoimella ja tiheällä kommunikaatiolla on positiivisia vaikutuksia tiimin yleiseen arviointiin.

Luottamus liittyy virtuaalisissa tiimeissä erityisesti asioihin ja siihen, että tiiminjäsenet luottavat muiden tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien ammattitaitoon ja aikaansaavuuteen. Luottamus rakentuu tiiminjohtajien mukaan esimerkiksi johtamisessa ja yhdessä tekemisen prosessissa. Virtuaalitiimeissä luottamus rakentuu ajan kuluessa yhteisissä käytänteissä ja toisiin henkilökohtaisella tutustumisella. Sekä tiiminjohtajien että tiiminjäsenten mukaan luottamuksen rakentaminen on ensisijaisesti jokaisen henkilökohtaisella vastuulla, vaikka johtaja voikin synnyttää luottamusta omalla esimerkillään. Luottamuksen synnyttäminen on mahdollista virtuaalisesti, mutta se on haastavampaa ja vie enemmän aikaa vähäisemmän kommunikaation takia. Tiiminjohtajien mielestä luottamus ja sitoutuminen liittyvät keskeisesti toisiinsa.

Tiiminjohtajan rooli virtuaalisessa asiantuntijatiimissä on lähinnä tiimin toimintaa koordinoiva ja ohjaileva. Niissä tiimeissä, joissa tiiminjohtaja jakaa tehtävät ja resurssit asiantuntijoiden kesken, tehtävien jako koetaan tiiminjohtajan tärkeimmäksi asiaan liittyväksi tavoitteeksi. Muita tiiminjohtajan tärkeitä tehtäviä ovat informaation jakaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, sekä päätöksenteon prosessissa lopullisen ratkaisun tarjoaminen. Tiiminjohtajalla ei ole tiimin päivittäisessä työssä

merkittävää roolia asiantuntijatyön itsenäisyyden vuoksi varsinkaan silloin, kun tiiminjohtaja työskentelee toisella paikkakunnalla. Keskeistä on, että tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien kokemukset ja mielipiteet tiiminjohtajan roolista asioihin liittyvien tehtävien osalta ovat yhteneväiset. Ne tiiminjäseneet, jotka työskentelevät samalla paikkakunnalla tiiminjohtajansa kanssa, kokevat tiiminjohtajan roolin merkityksellisemmäksi kuin ne tiiminjäseneet, jotka työskentelevät toisella paikkakunnalla.

Tiiminjäsenten mielestä tiiminjohtajan suhteisiin liittyvistä tehtävistä ilmeisimmät ovat henkilöstöstä huolehtiminen sekä henkisen tuen tarjoaminen työssä. Tiiminjohtajien rooli motivoijana ja inspiroivana on virtuaalisissa asiantuntijatiimissä vähäinen, ja motivaatio syntyy pääosin joko omasta kyvystä motivoitua, tiiminjäsenten tuesta tai työstä motivoitumisesta. Tiiminjohtajan läsnäolo vaikuttaa keskeisesti sekä suhteisiin tiiminjäsenten välillä, että tiiminjohtajan ja jäsenten välillä. Tiiminjohtajan fyysinen sijoittuminen voi pahimmillaan luoda vastakkainasettelua paikkakuntien välillä ja ulkopuolisuuden tuntemuksia ulkopaikkakuntalaisille. Tiiminjohtajan rooli ihmissuhteiden rakentajana on virtuaalitiimissä vähäinen, ja suurempi merkitys on tiiminjäsenten omalla toiminnalla ja yhteisten merkitysten ja kokemusten jakamisella.

Tiiminjäseneet kokevat epävirallisten johtajien ilmenemisen virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä joko negatiivisena tai positiivisena asiana. Negatiivissävytteisesti epävirallisten johtajien ilmeneminen toteutuu johtajan roolin ottamisena tilanteissa, joissa yhden johtajan nimittäminen selkeyttää toimintaa. Johtajuuden kehkeytyminen koetaan positiivisena asiana silloin, kun sillä voidaan synnyttää motivaatiota ja kannustamista. Johtajuuden ilmeneminen riippuu tällöin kokemuksesta, asiantuntemuksesta ja persoonallisuudesta. Tiiminjohtajat pitävät tilanteissa ilmeneviä johtajia positiivisempina asiana kuin tiiminjäseneet, ja kertovat sen edistävän tehokasta toimintaa erityisesti virtuaalisten tiimien kontekstissa sekä tiiminjohtajan oman osaamisalueen ulkopuolella.

Virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä itseohjautuvuuden taso on korkealla, ja tiiminjäseneet johtavat itse työtehtäviään ja motivaatiotaan. Asiantuntijoiden itseohjautuvuus toteutuu erityisesti työn itsenäisestä luonteesta johtuen. Itseohjautuvuuteen kuuluu keskeisesti itsen motivointi, ja tämä toteutuu korostuneesti silloin, kun tiiminjohtaja ei inspiroi tai motivoi tiimin jäseniä riittävästi. Tiiminjohtajien mielestä itseohjautuvuutta syntyy myös

siksi, että he antavat asiantuntijoille vastuuta. Delegaatioon johtavia tekijöitä ovat tiiminjäsenten asiantuntijuuden korkea taso ja fyysinen välimatka.

Monikollinen johtajuus toteutuu virtuaalitiimeissä erityisesti johtajuuden tehtävien ja vastuiden jakamisena, mutta myös yrityksen käytänteissä. Monikollinen johtajuus on osa suhteiden rakentamista ja tiiminjohtajien mielestä virtuaalisessa kontekstissa jopa välttämättömyys nimetyn tiiminjohtajan läsnäolon puuttuessa. Monikollisen johtajuuden prosesseja on havaittavissa tutkittavien kertomusten perusteella virtuaalitiimien käytänteissä, kuten resurssien jakamisessa ja määrittelyssä, suhteiden rakentamisessa sekä yhteisten päätösten, ideoiden ja tulevaisuuden tavoitteiden luomisessa. Motivaatio ja palkitseminen liittyvät myös virtuaalitiimeissä monikollisen johtajuuden toteutumiseen. Yleisesti ottaen tiiminjohtajat tunnustivat monikollisen johtajuuden ilmenemistä enemmän kuin tiiminjäsenet.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan ensinnäkin todeta, että perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden tutkiminen on edelleen keskeistä virtuaalitiimien johtajuustutkimuksen kontekstissa. Tutkitut asiantuntijat ja tiiminjohtajat tunnustivat monia tiiminjohtajan asioihin sekä ihmissuhteisiin liittyviä tehtäviä, jotka ovat merkityksellisiä tiimin toiminnan kannalta. Nimetyn tiiminjohtajan merkitystä myös korostettiin monessa yhteydessä toiminnan selkeyden kannalta. Virtuaalitiimeissä ilmeni myös epävirallisia johtajia. Vaikka johtajuustutkimuksen painotus yleisesti on siirtynyt monikollisempaan suuntaan, voidaan virtuaalitiimeissä edelleen havaita perinteistä johtajuuden ilmenemistä.

Toiseksi tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiiminjohtajan rooleja on mahdollista toteuttaa myös kollektiivisesti. Erityisesti luottamuksen ja tiiminjäsenten välisten ihmissuhteiden rakentamisen yhteydessä tiiminjohtajan vastuun koetaan olevan pienempi kuin aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa. Virtuaalisen tiimin jäsenten on myös mahdollista toteuttaa tiiminjohtajan asiatavoitteita, kuten työtehtävien koordinoimista, ilman tiiminjohtajaa.

Kolmanneksi tutkimus osoittaa, että monikollinen ja jaettu johtajuus käsitteinä liitetään vielä yksilöihin ja johtajuuden tehtävien jakamiseen, mutta monikollisen johtajuuden prosesseja on tunnustettavissa asiantuntijoiden ja tiiminjohtajien kertomuksissa yrityksen käytänteistä. Vaikka monikollinen johtajuus käsitteenä on asiantuntijoille tuntematon, on sen toteutumista mahdollista havaita asiantuntijoiden arkipäivän kokemuksissa esimerkiksi ongelmanratkaisusta, palautteenannosta ja motivoinnista.

## 5.2 Tutkimuksen tieteelliset kontribuutiot

Tutkimus täydentää virtuaalisia asiantuntijatiimejä koskevaa tutkimuskenttää erityisesti vertailemalla eri johtajuusnäkökulmien ilmenemistä toisiinsa. Tutkimus lisää myös tiiminjohtajien ja tiiminjäsenten kokemusten vertailua, sillä tiiminjohtajien näkökulmasta aiheesta on vähemmän tutkimustietoa.

Tutkimus vahvistaa virtuaalitiimien kommunikaatiota koskevien tutkimusten luomaa kenttää ja mukailee virtuaalitiimien ja kasvokkain toimivien tiimien eroja koskevien tutkimusten tuloksia. Tutkimuksen tulokset vahvistavat Gibsonin ja Cohenin (2003) väittämää siitä, että kasvokkain toteutuneen kommunikaation koetaan olevan vaivattomampaa ja monipuolisempaa verrattuna virtuaaliseen kommunikaatioon. Tutkimuksessa tulee kuitenkin myös ilmi, että eri kommunikaatiotavat voivat tilanteesta riippuen olla tehokkaampia kuin kasvokkain kommunikointi. Erityisesti kuvioiden esittämisessä sähköposti tarjoaa toimivan ratkaisun kommunikoinnille.

Merkittävää on, että puhe virtuaalitiimeistä ja virtuaalijohtajuudesta on usein harhaanjohtavaa, sillä useimmiten virtuaalitiimistä puhuttaessa tarkoitetaan 'hybridi'-kategoriaan sijoitettavia tiimejä. Useimmat tiimit toimivat asteittain virtuaalisesti ja tämän tutkimuksen kaikki tiimit käyttivät toiminnassaan sekä virtuaalista että kasvokkain toteutunutta kommunikaatiota. Hyvin harvat tiimit toimivat kokonaan virtuaalisesti. Tutkimuksen tuloksissa korostui, että kasvokkain toteutunut viestintä on edelleen tehokkain kommunikointitapa, ja vaikka tiimit toimisivat pääosin virtuaalisesti, kasvokkain toteutuneet tapaamiset ovat silti tärkeitä esimerkiksi ihmissuhteiden rakentamisen kannalta.

Tutkimuksen tulokset eivät esitä virtuaalisuutta yhtä haastavana ympäristönä kuin esimerkiksi Purvanovan ja Bonon (2009) tutkimuksessa. sillä tulosten mukaan virtuaalisuudella ei koeta olevan kommunikaation ja toiminnan kannalta merkittäviä haasteita. Merkittävää on myös, että virtuaalisuuden haasteet eivät välttämättä liity suurimmaksi osin teknologian käyttöön, kuten Zaccaro ja Bader (2002) esittävät, vaan virtuaalisia työkaluja käyttävien ihmisten osaamattomuuteen.

Tutkimus nostaa myös esille virtuaalikokousten haasteita De Paolin ym. (2014) ja Caulatin (2010) tutkimusten tulosten jatkona, kuten ulkopuolisuuden tunteen ja



tiedonvälittämisen Skype-puhelun päättymisen jälkeen. Tutkimuksen tulokset esittävät virtuaalikalat uutena tapana rakentaa ihmissuhteita tiimin välillä. Nämä teemat tarvitsevat lisää tutkimustietoa, mutta ne voidaan huomioida osana virtuaalitiimien toiminnan kehittämistä. Toisaalta tutkimuksen tulosten mukaan virtuaalisuus voi myös ehkäistä tasa-arvoa vähemmän spontaanien kommunikoidijien kannalta, toisin kuin Zigurs (2002) esittää tutkimuksessaan.

Tutkimus vahvistaa myös luottamusta koskevien tutkimusten tuloksia, ja mukailee Bergieliä (2008) sekä Kanawattanachain ja Yoon (2002) tutkimusta siitä, että luottamus perustuu virtuaalisissa tiimeissä asioihin ja tietoon. Luottamuksen rakentaminen vie virtuaalitallassa enemmän aikaa ihmissuhteiden kehittymisen kautta, kuten Saarinenkin (2016) toteaa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden (mm. Zaccaro & Bader, 2003) mukaan tiiminjäsenten välisten ihmissuhteiden kehittäminen vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn ja toimintaan. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimi voi kuitenkin olla erittäin toimiva, vaikka tiiminjäseneet eivät keskittyisikään ihmissuhteiden rakentamiseen ja pitäytyvät keskustellessaan pelkästään työasioissa. Toisaalta tutkimuksen haastateltavien kokemukset tiimistä olivat keskimäärin positiivisempia silloin, kun tiiminjäseneillä oli läheiset suhteet toisiinsa.

Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa Zaccaron ja Baderin (2002) tutkimustuloksiin luottamuksen rakentamisesta. Tiiminjohtajat kertoivat pyrkivänsä rakentamaan luottamusta esimerkillään, mutta sekä tiiminjohtajat ja tiiminjäseneet olivat sitä mieltä, että luottamuksen rakentaminen tiimissä on kaikkien yksilöiden vastuulla, toisin kuin Zaccaro ja Bader (2002) esittävät. Johtajakeskeisen näkökulman vastaisesti tämä johtajuuden tehtävä voidaan jakaa kollektiivisesti kaikille tiimin jäsenille sen sijaan, että luottamuksen rakentaminen olisi suurimmaksi osin tiiminjohtajan vastuulla. Tutkimuksen tulokset noudattavat siis osaksi Saarisen (2016) näkemystä siitä, että luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentaminen on myös tiiminjäsenten vastuulla.

Gibsonin ja Cohenin (2003) mukaan suhtautuminen epävirallisiin johtajiin on yleisesti ottaen positiivista, mutta kaikki tämän tutkimuksen tutkittavat eivät mieltäneet johtajuuden esiintymistä suoranaisesti positiiviseksi. Tiiminjäsenten mukaan epävirallisten johtajien esiintyminen aiheuttaa epätasa-arvoisuutta. Ero tiiminjäseneihin ja tiiminjohtajiin nähden on kuitenkin selkeä, sillä tiiminjohtajat kokivat epävirallisten, nousevien johtajien helpottavan tiimin toimintaa ja delegeoivan johtajuuden toimia.

Tulokset täydentävät itseohjautumisen tutkimuskenttää ja todistavat Al-Anin ym. (2011) tutkimuksen mukaisesti, että virtuaalisten asiantuntijatiimien itsenäisen työn luonteesta johtuen itseohjautuvuus on keskeinen teema virtuaalitiimien tutkimuksessa. Itseohjautuvuus toteutuu virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä paljon, kuten Denis ym. (2012) sekä Bell ja Kozlowski (2002) ovat esittäneet.

Tutkimuksen tulokset tunnustavat vielä perinteisen, yksilökeskeisen johtajuuden tärkeyden virtuaalisen asiantuntijatiimin toimivuuden kannalta. Tutkimus osoittaa, että perinteisellä johtajakeskeisellä johtajuudella on huomattavan suuri merkitys virtuaalisille asiantuntijatiimeille, vaikka johtajuustutkimus onkin siirtymässä kohti monikollisempaa suuntaa. Monikollisen johtajuuden piirteitä on tunnistettavissa haastateltavien vastauksissa, mutta ei niin selvästi kuin johtajakeskeisen johtajuuden teemoja. Monikollisen johtajuuden ilmeneminen toteutuu asiantuntijoiden kertomuksissa tiimin työprosesseista ja arkikäytännöistä.

Tämä tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimuskenttää tiiminjohtajan roolien osalta ja osoittaa, että nimetty tiiminjohtaja luo selkeyttä toiminnalle tehtävien, vastuiden ja resurssien koordinoimisella, kuten Purvanova ja Bono (2009) ovat tutkimuksessaan esittäneet. Nimetyt tiiminjohtajat korostuu erityisesti tehtävien jaon ja työn koordinoimisen osalta, kuten esimerkiksi Zaccaro & Bader (2002) sekä Zigurs (2002) ovat tutkimuksissaan todenneet.

Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa tiiminjohtajan ihmissuhteisiin liittyvien tehtävien suhteen. Perinteisen johtajuuden ihmissuhteisiin liittyviä tehtäviä nousi esille vähemmän kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Purvanova & Bono, 2009), ja niiden merkitystä tiimin tehokkuudelle osittain jopa väheksyttiin. Tutkimusten tulosten mukaan erityisesti tiiminjohtajat tunnistivat johtajien suhteisiin liittyviä tehtäviä, mutta enemmän korostettiin tiiminjäsenten välistä keskinäistä suhteiden rakentamista ja asiantuntijoiden aktiivista roolia. Erityisesti tiiminjäsenten mielestä suhteiden rakentaminen on heidän vastuullaan, eivätkä nämä kuulu johtajien tehtäviin. Tiiminjohtajat taas tunnistivat ihmissuhteiden rakentamisen kuuluvan tehtäviinsä ja kertoivat edesauttavansa näitä prosesseja mahdollisimman hyvin, mutta eivät mieltäneet tämän olevan heidän tehtävänkuvansa keskiössä. Tutkimuksen tulokset ovat siis tältä osin ristiriitaisia Bellin ja Kozlowskin

(2002) väittämään, jonka mukaan johtajalla on keskeinen merkitys ihmissuhteiden rakentamisessa.

Ihmissuhteiden kehittämien toisaalta liittyy monikollisen johtajuuden teemoihin, joiden mukaan johtajuus syntyy vuorovaikutussuhteissa ja käytänteissä jokaisen yksilön toimesta (esim. Ropo ym. 2005). Tutkimus osoittaa, että yksilökeskeisen johtajuuden ja johtajan ihmissuhdetavoitteet on mahdollista käsittää kollektiivisina tavoitteina monikollisen näkemyksen mukaan, eikä vastuu tästä jää pelkästään tiiminjohtajalle. Tutkimuksen mukaan myös muitakin johtajan ihmissuhdetehtäviä, kuten työntekijöiden motivointia, voidaan harjoittaa kollektiivisesti kaikkien tiimin jäsenten toimesta. Tämä osaltaan kyseenalaistaa johtajuuden ihmissuhteisiin liittyvien tehtävien yksilökeskeisyyden.

Tutkimus myös korostaa eroa niiden tiiminjäsenten välillä, jotka työskentelevät joko eri tai samalla paikkakunnalla tiiminjohtajansa kanssa. Avolio ja Kahai (2002) sekä Zigurs (2002) tunnistavat tiiminjohtajien läsnäolon merkityksen, mutta tässä tutkimuksessa tiiminjohtajan läsnäolo korostui erityisesti sekä asia- että ihmissuhdetehtävien teemojen yhteydessä. Tulosten mukaan ne tiiminjäsenet, jotka työskentelevät samalla paikkakunnalla tiiminjohtajiansa kanssa, kokevat tiiminjohtajansa merkityksellisemmäksi. He kokevat myös saavansa tarvitsemaansa tukea useammin ja helpommin. Huomattavaa on myös tiiminjohtajan fyysiseen sijoittumiseen liittyvien eriarvoisuuden kokemusten merkitys ja epätasa-arvoisuuden kokemukset eri paikkakuntien tiiminjäsenten välillä. Tutkimuksen tulokset lisäävät kaiken kaikkiaan ymmärrystä tiiminjohtajan läsnäoloon liittyvistä kokemuksista.

Tutkimuksen tulokset ovat siis osittain aiempia tutkimustuloksia mukailevia ja täydentäviä erityisesti kommunikaation, yksilökeskeisen johtajuuden asioihin liittyen tavoitteiden ja itseohjautuvuuden teemojen suhteen. Luottamuksen ja yksilökeskeisen johtajuuden ihmissuhdetehtävien teemoissa esiintyi eroavaisuuksia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen tiiminjohtajan vastuihin liittyen, ja tämän tutkimuksen tulosten mukaan johtajan rooleja on mahdollista jakaa kollektiivisesti tiiminjäsenille. Tiiminjäsenten suhtautuminen epävirallisiin johtajiin ei myöskään ole yhtä positiivissävytteistä kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tutkittavien mukaan kehkeytyä ja monikollinen johtajuus liitettiin vielä yksilöihin ja johtajuuden tehtävien jakamiseen, mutta monikollisen johtajuuden prosesseja on tunnistettavissa asiantuntijoiden ja

johtajien kertomuksissa. Suurimmat erot tiiminjäsenten ja tiiminjohtajien kertomuksissa liittyivät johtajan ihmissuhdetehtävien tunnistamiseen.

### 5.3 Tutkimuksen käytännön kontribuutiot

Tutkimuksen tulokset antavat kontribuution myös käytännön liike-elämään, sillä tutkimusta on mahdollista hyödyntää erityisesti virtuaalisia tiimejä koskevan analyysin ja johtamisen apuna. Tutkimus tuo lisätietoa asiantuntijoiden ja tiiminjohtajien kokemuksista, tunteista ja ajatuksista virtuaalitiimien johtajuuteen liittyen. Keskeisintä on, että tutkimus osoittaa sekä johtajakeskeisen että monikollisen johtajuuden olevan merkityksellisiä esiintyviä teemoja virtuaalitiimien johtajuustutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin kontribuutionsa myös kommunikaation, luottamuksen, sekä erilaisten johtajuusteemojen tutkimukselle sekä näiden käytäntöön soveltamiselle.

Tutkimuksen mukaan virtuaalisuudella ei koeta olevan merkittäviä haasteita kommunikaatioon nähden. Virtuaalisuus tarjoaa sen sijaan monenlaisia etuja kommunikaatiolle, kuten monen eri teknologian käytön yhtäaikaaisesti. Tätä näkökulmaa voidaan käyttää hyväksi virtuaalisuuden tuomisessa luonnolliseksi osaksi työympäristöä. Yksi tunnistetuista haasteista on tekninen osaamattomuus asiantuntijoiden keskuudessa. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi johtamisviestinnän ja kommunikaatioteknologian osaamisen kehittämisessä.

Virtuaalikalvien käyttö osana ihmissuhteiden rakentamista on uusi näkökulma, joka on korostunut sekä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (esim. Caulat, 2010) että tämän tutkimuksen haastatteluissa. Virtuaalikalvit ja niiden mahdollisuudet ovat potentiaalisia jatkotutkimusaiheita, ja niiden käytön hyödyt voidaan huomioida myös käytännössä virtuaalitiimien johtamisessa.

Tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten käytännön kontribuutioita siltä osin, että runsas kommunikaatio sekä luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentaminen lisäävät tyytyväisyyttä tiimin toimintaan. Ne tiiminjäseneet ja tiiminjohtajat, joiden tiimeissä kommunikaatio toimi, luottamus oli korkealla tasolla ja tiimin jäsenillä oli läheiset välit toisiinsa, kokivat tiiminsä olevan onnistunut ja tehokas, ja he olivat tyytyväisiä omaan työhönsä. Näitä teemoja on mahdollista käyttää johtajuuden tukena ja siksi niiden

tutkiminen on edelleen keskeistä johtajuustutkimukselle. Tutkimuksen tulokset toisaalta myös huomioivat, etteivät läheiset ihmissuhteet ole aina välttämättömiä tiimin tehokkuudelle, vaan tiimi voi toimia onnistuneesti ilmankin.

Tiiminjohtajan fyysisen läsnäolon merkitys korostui erityisesti tämän tutkimuksen tuloksissa. Merkittävää on, että tiiminjohtajan fyysinen sijoittuminen voi saada aikaan epätasa-arvoisuuden tuntemuksia ja tiimin kahtiajakoa paikkakuntien välillä. Tiiminjohtajien tulisi ottaa tämä huomioon ja pyrkiä tunnistamaan mahdollista epätasa-arvoista kohtelua eri paikkakuntien tiimien kesken. Tiiminjohtajien on myös mahdollista havaita, että parhaimmillaan he voivat luoda yhteneväisyyttä eri paikkakunnilla työskentelevien tiimien välillä.

Itseohjautuvuuden hyötyjä korostettiin tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti motivaation osalta niissä tilanteissa, joissa nimetty tiiminjohtaja ei motivoinut tai inspiroinut tiiminjäseniä. Myös tiiminjohtajat korostivat työntekijöiden itsenäisyyttä ja liittivät itsenäisen työn piirteet ammattitaitoon ja korkealuokkaiseen osaamiseen. Merkittävin ero motivoimiseen tiiminjohtajien ja tiiminjäsenten välillä oli suhtautuminen tiiminjohtajan rooliin motivoijana. Joidenkin tiiminjäsenten mielestä johtajan tulisi motivoida enemmän, mutta tiiminjohtajien näkemyksen mukaan työn luonteesta johtuen tiiminjäsenten kuuluu motivoida itse itsensä. Tiiminjohtajat antavat mielestään runsaasti palautetta, mutta eivät näytä tunnistavan motivoinnin olevan yksi keskeinen tehtävä. Tiiminjohtajien tulisikin kiinnittää huomiota tiiminjäsenten motivoimiseen, vaikka työn luonne olisikin itsenäistä ja päällisin puolin motivaation tarve olisi vähäinen.

## **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimus kuvaa monia virtuaalisten asiantuntijatiimien johtajuuteen liittyviä aihealueita, joiden tuloksista voidaan johtaa erilaisia jatkotutkimusaiheita. Virtuaalitiimien eriarvoisuuteen liittyy tässä tutkimuksessa korostunut tiiminjohtajan fyysinen sijoittuminen ja tästä seuraava hajautuneisuuden tunne. Jatkotutkimuksessa voisi olla mielenkiintoista tarkastella, miten johtajien on mahdollista vähentää epätasa-arvoisuuden tunnetta eri paikkakuntien välillä, ja onko se mahdollista ehkäistä lähes täysin.

Tutkimuksen tulosten mukaan tiiminjohtajat eivät aina tiedosta motivoinnin olevan yksi keskeinen johtajan tehtävä, vaan kokevat sen liittyvän palautteenantoon. Motivointi ja palautteenanto ovat mahdollisia jatkotutkimusaiheita erityisesti tiiminjohtajien osalta, sillä on mahdollista, että kaikki virtuaalitiimien johtajat eivät edes tunnista motivoinnin tärkeyttä työnteon kannalta ja keskittyvät pelkästään palautteenantoon tehtävien teon jälkeen.

Epäviralliset Skype-tapaamiset tai virtuaalikalvat voivat olla merkittävä apu virtuaalitiimien ihmissuhteiden rakentamiseen (Caulat, 2010). Virtuaalikalvien vaikutusta ihmissuhteisiin tai epävirallisia virtuaalitapaamisia osana johtajuutta olisi myös mielenkiintoista tutkia enemmän. Virtuaalitapaamisia koskevan tutkimustiedon lisääntyminen yleisesti voi hyödyntää käytännön liike-elämän virtuaalikalvosten suunnittelua ja antaa työkaluja haasteiden ratkaisemiseen.

Jaetun ja monikollisen johtajuuden ilmeneminen virtuaalitiimeissä on aihe, jonka tutkimuskirjallisuus on nuorta, mutta runsasta. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan tiimejä, joilla oli yksi nimetty tiiminjohtaja, mutta tutkimustietoa tarvitaan myös niistä tiimeistä, joilla ei ole nimettyä tiiminjohtajaa, tai joiden johtaja ei ole osana tiimien toimintaa. Johtajuuden toteutumista näissä tiimeissä voidaan verrata johtajakeskeisiin virtuaalitiimeihin, ja tällä tavalla rikastaa virtuaalitiimejä koskevan johtajuuden tutkimuskenttää. Tämä tutkimus osaltaan kyseenalaistaa johtajuuden tehtävien yksilökeskeisyyden ja esittää, että johtajuuden asia- ja ihmissuhdetehtäviä voisi tarkastella kollektiivisemmin. Jatkotutkimuksen kannalta voisikin olla mielenkiintoista saada lisätietoa siitä, onko kaikkia johtajuuden tehtäviä mahdollista jakaa kollektiivisesti ja missä tilanteissa se on kaikista merkityksellisintä. Tässä voitaisiin käyttää hyväksi sellaisten tiimien vertailulla, joilla on ja ei ole nimettyä tiiminjohtajaa.

Tämä tutkimus otti huomioon sekä tiiminjohtajien että tiiminjäsenten näkökulmia virtuaalitiimien johtajuuteen, sillä moni aiempi tutkimus keskittyy kuvaamaan pelkästään tiiminjäseniä. Saarinen (2016) rajasi tutkimuksensa koskemaan pelkästään tiiminjohtajia vastaavan tutkimustiedon puuttumisen vuoksi. Lisää tutkimustietoa tiiminjohtajien kokemuksista sekä tiiminjohtajien ja tiiminjäsenten kokemusten vertailusta tarvitaan rakentamaan kattavaa tieteellistä viitekehystä virtuaalitiimien johtajuudelle.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämän tutkimuksen yleistettävyyden on rajallista (Myers, 2009) ja tutkimustulokset kuvaavat tutkittavien henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia. Tämän tutkimuksen otanta on pieni ja tutkittavien henkilöiden demografiset tekijät ovat rajattuja, joten tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa yleisellä tasolla. Tutkimuksen rajaukset asettavat rajoitteita yleistettävyydelle, sillä tutkimus keskittyi kuvaamaan suomalaisten asiantuntijoiden ja tiiminjohtajien kokemuksia johtajuudesta virtuaalitiimeissä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetilla arvioidaan, mittaavatko tulokset ja tulkinnat sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla arvioidaan tulkintojen loogisuutta ja ulkoisella validiteetilla arvioidaan tulkintojen yleistettävyyttä muihinkin, kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 253–255). Tutkimusprosessissa olen keskittynyt sisäisen validiteetin mukaisesti johdonmukaisuuteen ja loogisuuteen huolellisella aineistoon perehtymisellä, tutkimuksen suunnittelulla, tarkalla analysoinnilla ja tutkimustulosten johdonmukaisella esittämisellä. Tulokset noudattavat empirian rakennetta selkeyttämisen vuoksi, ja tulokset on esitetty empirian ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna. Ulkoisen validiteetin suhteen yleistettävyyden on rajallista, mutta mahdollista sellaisiin henkilöihin, joihin sopivat haastateltujen henkilöiden kriteerit ja ominaisuudet. Aiemman tutkimustiedon vertailu tutkimuksen tuloksiin mahdollistavat myös luotettavien johtopäätösten esittämisen ja tulosten yleistettävyyden rajatulla tasolla.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksessa luotettavuuteen ja ristiriidattomuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla arvioidaan myös tutkimusmenetelmien sopivuutta tutkimuksen kannalta. (Koskinen ym. 2005) Reliabiliteettia arvioidaan laadullisissa tutkimuksissa myös siten, että luotettavassa tutkimuksessa tutkija löytää uudelleen toistuvia teemoja ja tuloksia. Tästä käytetään nimitystä aineiston saturaatio. (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidulla eli teemahaastattelulla on koettu saavan mahdollisimman kattavaa tietoa eri aihealueista. Haastatteluissa joitakin teemoja ja vastauksia alkoi toistua erityisesti toisella haastattelukierroksella, jolloin tulosten voidaan olettaa olevan johdonmukaisia. Toisaalta

haastateltavien kokemukset ja ajatukset ovat henkilökohtaisia ja ainutlaatuisia, joten kaikkien teemojen vastaukset eivät olleet toistuvia. Tähän vaikuttaa myös haastateltavien pieni otanta. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole tietynlaisten vastausten selvittäminen tai ongelman ratkaiseminen, vaan ilmiön kuvaaminen, epäjohdonmukaiset vastaukset eivät heikennä tutkimuksen reliabiliteettia, vaan rikastavat tutkimustulosten kokonaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty myös tutkimusprosessin tarkalla dokumentoinnilla sekä teorian ja tutkimustulosten ymmärrettävällä ja lukijaystävällisellä esittämisellä. Haastateltavien tunnistaminen on ehkäisty nimien, paikkakuntien ja yritysten anonymisoinnilla, mikä lisää tutkittavien vastausten luotettavuutta. Anonymisointi liittyy myös Tuomen ja Sarajärven (2009) korostamaan eettiseen tutkimustapaan ja tutkittavien tunnistettamattomuuteen. Eettisiä tutkimusperiaatteita on käytetty myös haastateltavien tiedottamiseen ja vapaaehtoisuuden korostamiseen. Haastateltaville on selvennetty etukäteen tutkimuksen tarkoitus, aineiston käyttötarkoitus sekä se, millä tavalla aineistoa käsitellään tutkimuksessa. Tutkimus on siten toteutettu eettisillä tutkimusperiaatteilla ja sen tarkoitus on luoda luotettavaa tietoa tutkittavaa ilmiötä kuvaten.



## Lähdeluettelo

- Al-Ani, B., Horspool, A. & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with “virtual strangers”: Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219–249.
- Andriessen, J. H. E. & Vartiainen, M. (2006). Emerging Mobile Virtual Work. Teoksessa Andriessen, J. H. E. & Vartiainen, M. (toim.). *Mobile Virtual Work*. Berlin: Springer, 3–12.
- Avolio, B. J.; Kahai, S. S. (2002). "Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership". *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Managements*, 27, 14–49.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110.
- Bibby, A. & Rozier, A. (2017). *10 Stats About Remote Work*. Saatavilla: <https://remote.co/10-stats-about-remote-work/>
- Blakstad, H. S. (2015). Work isn't where it used to be. Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (toim.), *Leadership in Spaces and Places* (pp. 49–68). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos*. Helsinki: Gaudeamus.
- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 116–121.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–367.
- Caulat, G. (2010). Virtual Leadership: Rethinking Virtual Teams. *Danish Leadership Review "Ledelse I Dag"*, 1–12.
- Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the Leadership-As-Practice Terrain. Teoksessa Raelin, J.A. (toim.) *Leadership-As-Practice. Theory and Application* (pp. 21–49). New York: Routledge.
- De Paoli, D., Ropo, A., & Sauer, E. (2014). Disappearing bodies in virtual leadership? Teoksessa Ladkin, D. & Taylor, S.S. (toim.), *The Physicality of Leadership: Gesture, Entanglement, Taboos, Possibilities* (pp. 59–79). UK: Emerald. Bingley
- Denis, J-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1) 211–283.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. USA: Jossey-Bass.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., Hakonen M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2012). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology* 2014, 99(3), 390–403.
- Hoefling, T. (2017). *Working Virtually: Transforming the Mobile Workplace*. Sterling, Virginia: Stylus Publishing, LLC.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435.
- Hoegl, M. & Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7–12.
- Johns, T. & Gratton, L. (2013). The Third Wave of Virtual Work. *Harvard Business Review* 91(1), 66–73.
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K. & Gibbons, E. (2009). *Realities of Working in Virtual Teams: Affective and Attitudinal Outcomes of Using Computer-Mediated Communication*. Sage Publications, 623–649.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Järvenpää, S. L. & Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31, 403–412.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2005). Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. *Systems and Organizations*, 2(2), 42–58.
- Koccolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22–32.
- Kiviniemi, K. (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (pp. 68–84). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Konttinen, E. (1997). Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim). *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppateieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lurey, J. S & Raisinghani, M. S. (2000). An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams. *Information & Management* 19(14), 1–22.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *The Leadership Quarterly* 17, 232–245.
- Muethel, M., Gehrlein, S. & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic Factors and Shared Leadership Behaviors in Dispersed Teams: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 51(4), 525–548.
- Muethel, M. & Hoegl, M. (2012). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal* (2013), 31, 423–432.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Thousand Oaks, California. SAGE.
- Pearce C. L. & Conger J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 281–288.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emerge and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *Advances in Information Systems – Winter 2004*, 35(1), 6–36.
- Purvanova, R. K. and Bono, J. E. (2009). Transformational Leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
- Pöllänen, L. (2015). Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. *Pro gradu -tutkielma 2015*. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.
- Raelin, J. A. (2011). From Leadership-as-Practice to Leaderful Practice. *Leadership*, 7(2), 211, 2–29.
- Raelin, J. A. (2014). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, OnlineFirst, November 25, 2014.
- Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. Routledge, Taylor & Francis Group: New York. 2–17.
- Ropo, A., Donatella D. P., Salovaara, P. & Sauer, E. (2015). Why does space need to be taken seriously in leadership and organization studies and practice? Teoksessa Ropo, A., Donatella D. P., Salovaara, P. & Sauer, E. (2015) *Leadership in Spaces and Places* (pp. 1-23). Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.
- Ropo, A., Eriksson, M., Keso, H., Koivunen, N., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T. & Sauer, E. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

- Rosen, M. A., Wildman, J. L., Salas, E. & Rayne, S. (2012). Measuring Team Dynamics in the Wild. Teoksessa Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. (toim.) *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools and technologies*. Routledge 2012.
- Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 184/2016.
- Salovaara, P. (2015). What can the coworking movement tell us about the future of workplaces? Teoksessa Raelin, J. A. (toim.) *Leadership-As-Practice: Theory and Application* (pp. 27–48). New York: Routledge.
- Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (2015), *Leadership in Spaces and Places*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1–23.
- Sergi, V. (2016). Who's leading the way? Investigating contributions of materiality to leadership-as-practice. Teoksessa Raelin, J.A. (toim.) *Leadership-As-Practice. Theory and Application* (pp. 110–131). New York: Routledge.
- Siebrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 4th edition. London: Sage.
- Simpson, B. (2016). Where's the Agency in Leadership-As-practice? Teoksessa Raelin, J. A. (toim.) *Leadership-As-Practice: Theory and Application* (pp. 159–177). New York: Routledge.
- Snellman, C. L. (2013). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 1251–1261.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 143–150.
- Sutherland, N. (2015). Leadership without leaders: Understanding anarchist organising through the lens of critical leadership studies. Teoksessa: Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (toim.) *Leadership: Contemporary Critical Perspectives* (pp. 212–232). London: SAGE Publications.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vickery, C. M., Clark, T. D. & Carlson, J. R. (1999). Virtual positions: An examination of structure and performance in ad hoc workgroups. *Information Systems Journal*, 9, 291–312.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. & Garrison, G. (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455.

Webster, J. & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identify, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41–62.

Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2002). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.

Zigurs, I. (2002). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351.

## **LIITE 1: Luonnos haastattelukysymyksistä, kierros 1**

### **Perustiedot**

Tehtävänimike:

Nainen/mies:

Ikä:

### **Taustatietoa tiimistä:**

Kuinka monta jäsentä kuuluu tiimiinne?

Miten tiiminne on hajautunut?

Kuinka kauan sitten tiiminne on muodostettu/kuinka kauan tiiminne oli muodostettuna?

Kuinka kauan olet/olit ollut tiimin jäsenenä?

Oletteko tavanneet toisianne kasvokkain, vai onko tiimi muodostettu virtuaalisesti?

Jos tavanneet kasvokkain: kokoontuuko tiimi yhdessä kasvokkain? Kuinka usein?

Kokoontuuko tiimi yhdessä virtuaalisesti esim. Skype-tapaamisiin? Kuinka usein?

### **Johtajuus:**

Onko tiimillänne nimettyä tiiminjohtajaa?

Kuinka suuri rooli tiiminjohtajallanne on tiimin toiminnan kannalta?

Mitkä ovat tiiminjohtajanne tärkeimmät tehtävät tiimin toiminnan kannalta?

Kuinka paljon tiiminjohtajanne motivoi tai inspiroi jäseniä työskentelemään?

Koetko jonkun tiimin jäsenen välillä olevan jollain tavalla johtoasemassa muihin jäseniin verrattuna nimetystä tiiminjohtajasta huolimatta? Miksi/miksi ei?

Missä tilanteissa epävirallisia johtajia esiintyy? Koetko tällä olevan vaikutuksia tiimin toimintaan?

Miten tiimin tavoitteet on asetettu? Miten tiimin tavoitteellisuutta seurataan?

Olisiko tiiminne kykeneväinen toimimaan yhtä tehokkaasti ilman nimettyä tiiminjohtajaa?  
Miksi/miksi ei?

Onko tiiminjohtaja jollain tavalla haitaksi tiimin toiminnan kannalta?

**Tiimin prosesseista:**

Kuinka paljon vaikutusvaltaa tiimin jäsenillä on työtehtävissään?

Miten päätöksenteko ja ongelmanratkaisu toteutuvat tiimissänne?

Millaisissa tilanteissa tiimin jäsenten on mahdollista/helpointa tehdä itsenäisiä päätöksiä, kuten ongelmanratkaisua?

Miten tiimin jäsenet motivoituvat työskentelemään?

Miten työtehtävien jako ja koordinointi toteutuvat tiimissänne?

Miten ideoiden esittäminen toteutuu tiimissänne?

Miten kommunikaatio toteutuu tiimissänne?

- Kuinka tiivistä kommunikaatio on?
- Toteutuuko yksittäin tiimin jäsenten välillä vai kaikki yhdessä?
- Kuinka ohjattua/spontaania kommunikaatio on?
- Millä tavoin kommunikoidaan?
- Miten kommunikaatio yrityksen ja tiimin välillä toteutuu?

Minkälaiset suhteet tiimin jäsenillä on toisiinsa?

Kiinnitetäänkö tiimissänne huomiota jäsenten välisten ihmissuhteiden kehittämiseen?  
Miten/miksi ei?

Minkälaisia etuja virtuaalisuudella on tiiminne toimintaan?

Minkälaisia haasteita virtuaalisuudella on tiiminne toimintaan?

Minkälaisia haasteita virtuaalisuudella on tiiminne kommunikaation kannalta?

Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet tiimin toimintaan? Perustele.

Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet omaan työhösi tiimissä? Perustele.

Asteikolla 1-5, kuinka paljon sinua palkitaan hyvästä työstä?

## **LIITE 2: Luonnos haastattelukysymyksistä, kierros 2**

### **Perustiedot**

Tehtävänimike:

Nainen/mies:

Ikä:

### **Taustatietoa tiimistä:**

Kuinka monta jäsentä kuuluu tiimiinne?

Miten tiimiinne on hajautunut?

Kuinka kauan sitten tiimiinne on muodostettu/kuinka kauan tiimiinne oli muodostettuna?

Kuinka kauan olet/olit ollut tiimin jäsenenä?

Oletteko tavanneet toisianne kasvokkain, vai onko tiimi muodostettu virtuaalisesti?

Jos tavanneet kasvokkain: kokoontuuko tiimi yhdessä kasvokkain? Kuinka usein?

Kokoontuuko tiimi yhdessä virtuaalisesti esim. Skype-tapaamisiin? Kuinka usein?

### **Johtajuus:**

Onko tiimillänne nimettyä tiiminjohtajaa?

Kuinka suuri rooli tiiminjohtajallanne on tiimin toiminnan kannalta?

Mitkä ovat tiiminjohtajanne tärkeimmät tehtävät tiimin toiminnan kannalta?

Kuinka paljon tiiminjohtajanne motivoi tai inspiroi jäseniä työskentelemään?

Koetko jonkun tiimin jäsenen välillä olevan jollain tavalla johtoasemassa muihin jäseniin verrattuna nimetystä tiiminjohtajasta huolimatta? Miksi/miksi ei?

Koetko tämän (ns. johtajuuden kehkeytymisen) positiivisena vai negatiivisena?



Missä tilanteissa epävirallisia johtajia esiintyy? Koetko tällä olevan vaikutuksia tiimin toimintaan?

Miten tiimin tavoitteet on asetettu? Miten tiimin tavoitteellisuutta seurataan?

Olisiko tiiminne kykeneväinen toimimaan yhtä tehokkaasti ilman nimettyä tiiminjohtajaa? Miksi/miksi ei?

Ilmeneekö tiimissänne jaettua johtajuutta? Millä tavoin?

### **Tiimin prosesseista:**

Kuinka paljon vaikutusvaltaa tiimin jäsenillä on työtehtävissään?

Miten päätöksenteko ja ongelmanratkaisu toteutuvat tiimissänne?

Miten tiimin jäsenet motivoituvat työskentelemään?

Miten työtehtävien jako ja koordinointi toteutuvat tiimissänne?

Miten kommunikaatio toteutuu tiimissänne?

- Kuinka tiivistä kommunikaatio on?
- Toteutuuko yksittäin tiimin jäsenten välillä vai kaikki yhdessä?
- Kuinka ohjattua/spontaania kommunikaatio on?
- Minkälaista kommunikaatio on? (työasioita vai työn ulkopuolisia asioita?)
- Millä tavoin kommunikoidaan?
- Miten kommunikaatio yrityksen ja tiimin välillä toteutuu?

Minkälaiset suhteet tiimin jäsenillä on toisiinsa?

Kiinnitetäänkö tiimissänne huomiota jäsenten välisten ihmissuhteiden kehittämiseen?

Miten/miksi ei?

Millä tavalla suhteita toisiin rakennetaan tiimissä?

Minkälaista luottamusta tiimissänne on?

Minkälaisia etuja virtuaalisuudella on tiiminne toimintaan?

Minkälaisia haasteita virtuaalisuudella on tiiminne toimintaan?

Minkälaisia haasteita virtuaalisuudella on tiiminne kommunikaation kannalta?

Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet tiimin toimintaan? Perustele.

Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet omaan työhösi tiimissä? Perustele.

Asteikolla 1-5, kuinka paljon sinua palkitaan hyvästä työstä?