



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Arto Laakso

## **Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimeissä**

Johtamisen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Arto Laakso	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimeissä	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 133</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Digitalisoituminen on jo pitkään ollut globaali muutosilmiö. Tämän seurauksena myös organisaatioiden työskentely on muuttunut yhä enemmän elektronisten työvälineiden sävyttämäksi. Etenkin tiimityöskentely on vuosien saatossa muuttunut yhä joustavammaksi, paikasta riippumattomaksi työmuodoksi uuden teknologian avulla. Virtuaalisten alustojen kautta käytävä yhteistyö ja kommunikaatio ovat tulevaisuudessa entisestään kasvavia ilmiöitä ja siksi ihmisillä tulisi olla paremmat valmiudet työskennellä virtuaalitiimeissä. Luottamus ja kommunikaatio ovat keskeisiä tekijöitä toimivalle ja suorituskykyiselle tiimityöskentelylle. On kuitenkin hyvä tietää, miten tiimin jäsenet kykenevät rakentamaan luottamusta keskenään ja miten luottamus virtuaalitiimeissä rakentuu. Tätä näkökulmaa on hyödynnetty myös tutkimusongelmana.

Tämä tutkimus koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta ja saaduista empiirisistä tutkimustuloksista. Tutkimuksen aihepiirit rakentuvat virtuaalitiimien ominaisuuksien ja luottamuksen rakentumisen ympärille, joita on ensin tutkittu alan tunnettujen teoksien ja tieteellisten artikkeleiden muodostaman teoreettisen viitekehysten kautta. Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla IT-alan case-yrityksen koodaajia. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimustuloksissa on hyödynnetty sekä aiemman kirjallisuuden että empirian löydöksiä. Tutkimuksessa keskeisessä osassa ovat virtuaalitiimeissä luottamusta rakentavat tekijät ja eri luottamusmuodot. Kulttuurieroilla, kommunikaatiolla, kommunikaatioteknologialla ja tiedonjakamisella on suuri rooli luottamuksen rakentumisen kontekstissa.

Tulokset osoittavat, että virtuaalitiimin kaltaisissa väliaikaisissa tiimeissä luottamus vaatii usein halua ja taipumusta luottaa toiseen. Luottamus muodostuu usein aluksi pikaluottamuksena, joka perustuu kognitiivisiin, tiedostettaviin ominaisuuksiin sekä sääntöjenmukaiseen toimintaan, jonka jälkeen vähitellen kehitetään vuorovaikutuspohjaista affektiivista luottamusta. Toinen kehittymistapa on alkuluottamuksen kautta, joka sisältää laskelmoivaa käytöstä ja luottamusta organisaation oikeudenmukaisuuteen. Alkuluottamusta seuraa usein kognitiivinen luottamus, jossa tyypillistä on arvioida toisen jäsenen pätevyyttä ja taustatekijöitä. Kognitiivista luottamusta seuraa jälleen affektiivinen luottamus. Tiimin kommunikaatiotyökalut tulisi valita tarkoitukseen soveltuvasti. Teoreettinen viitekehys antaa osviittaa, että kulttuurieroilla on monipuolinen vaikutus luottamukseen. Empirian perusteella asialle ei voida tässä tutkimuksessa antaa yhtä paljon painoarvoa. Kulttuurierojen välillistä vaikutusta ei kuitenkaan voida kiistää. Organisaatiokulttuuri, johdon käytös ja jäsenten persoonallisuus ovat myös keskeisiä tekijöitä luottamuksen muodostumisessa. Kaikista tärkeimpinä luottamusta edistävinä keinoina nähdään vastuullisuus, pätevä suoriutuminen, sosiaalinen kommunikaatio ja kasvokkain näkeminen.

---

**AVAINSANAT:** virtuaalitiimit, luottamus, kommunikaatio, vuorovaikutus

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Virtuaalitiimit	11
2.1	Mikä on virtuaalitiimi?	11
2.2	Virtuaalisuustason määrittelyminen	14
2.3	Virtuaalitiimin elinkaari	16
2.4	Virtuaalitiimien piirteet projektin haastavuuden ja työnkulun mukaan	18
2.5	Kommunikaatio virtuaalitiimissä	21
2.5.1	Asynkroninen ja synkroninen vuorovaikutus	22
2.5.2	Teknologiset kommunikaatiotyövälineet	24
3	Luottamus virtuaalitiimeissä	28
3.1	Luottamus ja sen vaikutus virtuaalitiimiin	28
3.2	Luottamuksen muodostumistapoja	30
3.2.1	Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus	31
3.2.2	Instituutiopohjainen luottamus	34
3.2.3	Laskelmointiin, tietämiseen ja samaistumiseen perustuva luottamus	34
3.2.4	Pikaluottamus	36
3.3	Luottamusta kehittävä toiminta virtuaalitiimeissä	38
3.3.1	Luottamusta parantavat kommunikaatiotavat virtuaalitiimissä	38
3.3.2	Luottamusta parantava jäsenen käytös virtuaalitiimissä	40
3.3.3	Tiedonjakaminen luottamuksen edistäjänä	42
3.4	Kulttuurin vaikutus luottamukseen	43
3.4.1	Mitä kulttuuri ja kulttuurierot ovat?	44
3.4.2	Monikulttuurisuus ja -muotoisuus virtuaalitiimeissä	46
3.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	49
4	Tutkimuksen metodologia	51
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	52
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	54

4.3 Teemahaastattelu haastattelumetodina	56
4.4 Case-yrityksen kuvaus ja haastateltavien esittely	57
4.5 Sisällönanalyysi analysointimetodina	61
5 Tutkimustulokset	62
5.1 Odotukset ja ennakkoluulot	62
5.2 Projektien alkutaival ja tehtävänjako	65
5.3 Päätöksenteko ja sananvalta	68
5.4 Virtuaalitiimin vuorovaikutus ja kommunikaatio	72
5.5 Luottamus haastateltujen näkökulmasta	81
5.6 Konfliktit, johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatio	86
5.7 Kulttuurierojen vaikutus tiimityöhön	90
5.8 Yhteenveto	93
6 Johtopäätökset	101
6.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin	101
6.2 Kehitysehdotukset case-yritykselle	108
6.3 Tutkimuksen laadun arviointi	110
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	113
Lähteet	114
Liitteet	131
Liite 1. Luottamuksen muodostumistapoja	131
Liite 2. Haastattelukysymykset	132

## Kuviot

Kuvio 1. Kolmiulotteinen malli tiimin virtuaalisuudesta	15
Kuvio 2. Tiimin elinkaaren malli	17
Kuvio 3. Piirteet, jotka erottelevat virtuaalitiimejä	19
Kuvio 4. Työnkulku tiimissä	21
Kuvio 5. Kommunikaatiotapojen hyödyllisyys virtuaalitiimissä	27
Kuvio 6. Affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen kasvukäyrät	33
Kuvio 7. Hahmotelma luottamuksen muodostumisesta kirjallisuuden perusteella	50
Kuvio 8. Tutkimuksen empiirisen osion toteuttaminen	51
Kuvio 9. Analyysi vaiheittaisesti etenevänä	61
Kuvio 10 Luottamuksen rakentuminen ja sen keskeisimmät tekijät virtuaalitiimissä	106

## Taulukot

Taulukko 1. Luottamusta edistävä kommunikaatio ja käyttäytymistavat	38
Taulukko 2. Haastattelutapojen valinta	55
Taulukko 3. Kommentit: Odotukset virtuaalityöskentelystä / projekteista	63
Taulukko 4. Kommentit: Odotukset virtuaalitiimin jäsenten kyvyistä	64
Taulukko 5. Kommentit: Ennakkoluulot virtuaalitiimin kulttuureihin liittyen	64
Taulukko 6. Kommentit: Projektien alkutaival	65
Taulukko 7. Kommentit: Virtuaalitiimin tehtävänjako	66
Taulukko 8. Kommentit: Virtuaalitiimin päätöksenteko	68
Taulukko 9. Kommentit: Virtuaalitiimin sananvalta	69
Taulukko 10. Kommentit: Kommunikaation määrä, laatu ja haasteet	72
Taulukko 11. Kommentit: F2F-näkemisen merkitys	76
Taulukko 12. Kommentit: Etäkommunikaatiotavat	77
Taulukko 13. Kommentit: Väärinymmärrykset	80
Taulukko 14. Kommentit: Mitä luottamus on ja mistä se muodostuu?	82
Taulukko 15. Kommentit: Mitkä asiat edistävät ja mitkä heikentävät luottamusta?	83
Taulukko 16. Kommentit: Kokemuksia luottamuksesta toisiin ihmisiin	84

Taulukko 17. Kommentit: Konfliktitilanteet	86
Taulukko 18. Kommentit: Johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri	88
Taulukko 19. Kommentit: Kulttuurierot ja kulttuurin vaikutus käytökseen	92
Taulukko 20. Haastateltujen näkemykset projekteista yleisesti	93
Taulukko 21. Haastateltujen näkemykset ihmisistä ja ihmissuhteista yleisesti	94

## 1 Johdanto

Kasvava globalisoituminen ja kommunikaatioteknologian kehittyminen ovat johtaneet virtuaalisiin rakenneratkaisuihin monissa yrityksissä. Ensimmäiset virtuaalitiimit muodostuivat 1990-luvulla, mutta niitä ei tarkoituksenmukaisesti perustettu vaan teknologian kehittyminen johti ensin pelkästään matkapuhelin- ja virtuaalikonferenssien yleistyminen ja vasta myöhemmin virtuaalitiimejä ryhdyttiin tarkoituksenmukaisesti perustamaan. (Kankanhalli, Tan & Wei 2007; Väyrynen & Aalto 2013.) Virtuaalitiimien räjähdysmäinen kasvu osana organisaatioiden toimintaa ja niiden kohtaamat monimuotoiset haasteet korostavat tutkimusten ja teorian tiedon tärkeyttä. Siksi virtuaalitiimit tarvitsevat lisää tutkimusta etenkin niiden rakenteelliseen suunnitteluun ja hallintaan liittyen. (Dulebohn & Hoch 2017.)

Syinä virtuaalitiimien kasvavaan määrään on paitsi globalisoituminen, myös hajautettu asiantuntemus ja tiedonjako, yritysten tarve nopeaan tuotekehitykseen ja -innovointiin sekä paremmat verkko- ja yhteistyöteknologiat, jotka tukevat elektronista yhteydenpitoa (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt 2005; Kozlowski & Bell 2012: 417; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008). Virtuaalisten tiimien toimiessa hyvin niiden etuihin voidaan lukea muun muassa kulujen väheneminen, joustavuus, kasvava innovaatiokyky ja osaamisen laajempi jakaminen (DeRosa & Lepsinger 2010: 2).

Virtuaalitiimien hajautuneen rakenteen ja luonteen vuoksi ne kohtaavat paljon haasteita. Työskennelläkseen tehokkaasti, jäsenten tulisi kyetä luottamaan toisiinsa. (Ertmer & Newby 2013; Aubert & Kelsey 2003.) Haasteena on etenkin se tosiasia, että luottamus kehittyy parhaiten fyysisissä kohtaamisissa (Snow, Snell & Davison 1996). Vaikka virtuaalitiimejä on korostettu etenkin viime vuosina, etäyhteistyötä on ilmennyt kuitenkin myös aiemmilla aikakausilla. Jo keskiajalla kaupankäynti perustui etäällä toisistaan toimineisiin työpartnereihin. (Aubert & Kelsey 2003; Greif 1989.) Aikakaudella, jolloin informaation kulkeutuminen työpartnerilta toiselle saattoi kestää kuukausia, luottamus ja sitoumukset näiden kumppaneiden väleillä nojautuivat toisen maineeseen sekä lupauk-

siin kaupankäyntiyhteistyön jatkumisesta. Tämänkaltaiset tekijät näkyvät yhä tänä päivänäkin luottamuksessa. Nykypäivänä luottamus merkitsee ratkaisevan paljon etenkin koordinoitua vaativissa toiminnoissa. (Granovetter 1985; McAllister 1995; Seabright, Levinthal & Fichman 1992.)

Luottamus on ehkä suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa virtuaaliin ja koko organisaation menestymiseen. Luottamuksen muodostaminen ja ylläpitäminen nähdään vaikeana jäsenten ollessa erillään. Tällöin ei myöskään epävirallista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota pääse syntymään niin helposti, mikä helpottaisi myös luottamuksen muodostumista. (Cohen & Gibson 2003: 59-86; Järvenpää & Leidner 1999.) Luottamuksen merkitystä korostaa sekin, ettei perinteistä sosiaalista valvontaa eli yhteisön tarkkailua tapahdu yleensä virtuaaliin (Cascio 2000). Dulebohn ja Hoch (2017) ovat todenneet, että on vaikea kehittää riittäviä keinoja konfliktien ehkäisemiseen, joita helposti muodostuu ihmisten ollessa fyysisesti ja myös kulttuurin näkökulmasta erillään toisistaan. Lisäksi he toteavat, että on vaikea motivoida jäseniä, tarkkailla suorituskykyä sekä muodostaa luottamusta tai yhteishenkeä tällaisessa tapauksessa. (Dulebohn & Hoch 2017.) Yhteiset palkkiot, yhteiset tavoitteet, tiedonjako ja keskinäistä luottamusta kehittävät toimet kuitenkin lisäävät harmoniaa ja vähentävät keskinäisiä jännitteitä (Duan, Nie & Coakes 2010).

Tämä tutkimus osoittautui entistä ajankohtaisemmaksi, sillä tutkimusta tehdessä maailmalla puhkesi maailmanlaajuinen koronavirus-pandemia. Pandemian takia koko maailman talous on käytännössä pysähtyksissä, kouluja ja työpaikkoja on suljettuna, jolloin opiskelu ja työnteko on saanut aivan uudet muodot. Ihmiset ovat joutuneet opettelemaan etätyöskentelyä ja työskentelemään virtuaaliin. Tämän takia tutkimuksen aihe on erittäin hektinen, sillä etätyöskentely on ainakin hetkellisesti yleistynyt räjähdysmäisesti. Toimivan ja tehokkaan yhteistyön kannalta onkin tärkeä ymmärtää, miten luottamus muodostuu virtuaalisesti ja miten sen onnistumiseen voi kukin itse vaikuttaa. Vastauksia lähdetään etsimään aiemman kirjallisuuden ja case-yritys *Software Saunan* avulla.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on halu selvittää virtuaalitiimeissä havaittavan luottamuksen vaikutusta yksilöiden ja koko tiimin käyttäytymiseen ja sitä kautta tehtävistä suoriutumiseen. Tutkimuksen päätavoite on syventää ymmärrystä virtuaalitiimeistä ja etenkin niiden luottamusta rakentavista elementeistä. Tavoitteena on ymmärtää, mikä virtuaalitiimi on, löytää keskeisimmät ilmiöt luottamuksen muodostumisessa virtuaalitiimin jäsenten kesken, löytää luottamusta parantavia keinoja sekä ymmärtää kulttuurierojen ja muiden oleellisten tekijöiden vaikutus virtuaalitiimien toiminnassa. Empiirisenä tavoitteena voidaan pitää mahdollisten kehitysehdotusten löytämistä kohdeyritys Software Saunalle. Tutkimuksen viitekehystä on rajattu siten, että johtamisen vaikutusta ei suu- rissa määrin käsitellä virtuaalitiimin luottamuksen rakentumisessa, vaikka se onkin yksi oleellinen osa sitä.

Tutkimusongelmana on pyrkiä ymmärtämään, *miten luottamus virtuaalitiimeissä rakentuu*. Ratkaisu tutkimusongelmaan muodostetaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäiseen vastataan käytännössä täysin tutkimuskirjallisuuden valossa tutkimuksen toisen luvun kautta. Kahteen jälkimmäiseen kysymykseen vastaukset haetaan vertaillen teoreettista viitekehystä ja empirian tuloksia. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) *Mikä on virtuaalitiimi ja mitkä ovat sen keskeisimmät ominaisuudet?*
- 2) *Mitä luottamus on ja miten se muodostuu?*
- 3) *Millä tavoin luottamus rakentuu ja ilmenee virtuaalitiimeissä?*

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta eri pääluvusta: johdanto, virtuaalitiimit, luottamus virtuaalitiimeissä, metodologia, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen ja sen ajankohtaisuuteen johdannon avulla, esitellään tutkimuksen aihepiiri, tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkimuksen rakenne.

Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa käsitellään virtuaalitiimejä, niiden keskeisimpiä ominaispiirteitä ja kommunikatiotapoja. Kolmannessa luvussa käsitellään luottamusta virtuaalitiimeissä. Luku sisältää luottamuksen yleistä tarkastelua, luottamuksen vaikutusta virtuaalitiimeihin, eri luottamusmuotoja, keskeisimpiä luottamusta ylläpitäviä ja kehittäviä keinoja sekä muita luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti kulttuurierot ovat sivuteemana, koska tutkimuskohteena on monikulttuurisessa kentässä toimiva case-yritys.

Neljännessä luvussa esitellään ja perustellaan metodologian näkökulmasta tutkimuksen menetelmävalinnat. Luvussa esitellään tutkimuksen tutkimustapa, joka on laadullinen tutkimus tapaustutkimuksena. Lisäksi esitellään tutkimuksen aineistonhankintametodia eli teemahaastattelua, analysointimetodia eli sisällönanalyysiä ja kuvataan tutkimuksen aineisto eli case-yritys ja haastateltavat lyhyesti.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset, jotka on muodostettu haastateltujen kommenttien pohjalta analysoiden. Tulokset on analysoitu ensin omissa teemoissaan, jonka jälkeen niistä on tehty lyhyemmät yhteenvedot. Kuudes luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Siinä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin teoreettisen viitekehyksen ja empirian avulla. Lisäksi luvussa esitetään kehitysehdotukset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Virtuaalitiimit

Virtuaalitiimien osuus osana organisaatioiden toimintaa on viime vuosikymmeninä kasvanut räjähdysmäisesti (Dulebohn & Hoch 2011). Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen antoi virtuaaliselle tiimityöskentelylle pohjan, jonka avulla paikallinen tiimityöskentely on voitu tehdä sijainnista riippumattomaksi. Nämä muutokset ovat mahdollistaneet uusia työrakenteita, päätöksentekomalleja, tapoja ymmärtää työtä sekä uusia vuorovaikutussuhteita. (Alavi & Tiwana 2002; Berry 2011.) Tässä luvussa määritellään tiimin ja virtuaalitiimin käsitteet, tarkastellaan virtuaalitiimien keskeisimpiä ominaisuuksia sekä erilaisia virtuaalitiimejä ja niiden elinkaaria. Lopuksi luodaan vielä käsitys virtuaalitiimissä tapahtuvasta kommunikaatiosta.

### 2.1 Mikä on virtuaalitiimi?

*Tiimi* yleisesti ottaen on joukko yksilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja riippuvaisia toistensa panoksesta saavuttaakseen yhdessä tietyn tavoitteen tai suorittaakseen tehtävän. Nämä yksilöt on joko määritelty yhteen ylemmän tason toimesta tai he ovat vapaaehtoisesti itse liittyneet yhteen (Berry 2011.) Lipnack ja Stamps (1999) ovat luonnehtineet tiimejä myös älykkäänä tapana organisoida tehtäviä joustavasti ja kustannustehokkaasti. Katzenbach ja Smith (1998: 58-59) puolestaan ovat sitä mieltä, että tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, yhteinen sitoumus yhteiseen päämäärään sekä toimintamalliin ja yhteisvastuu suorituksista.

*Virtuaalitiimi* on yhteisö ihmisiä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti, ajallisesti tai organisaatiollisesti etäällä toisistaan, näkevät rajoitetusti kasvokkain ja työskentelevät käyttämällä erilaisia elektronisia kommunikaatiovälineitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Tavanomaisen tiimin ja virtuaalitiimin raja voi joskus olla myös epäselvä, sillä tavallisetkin tiimit voivat käyttää osittain teknologiaa kommunikaatioon. (Bell & Kozlowski 2002.) Virtuaalitiimejä voidaan käyttää nykyään lähes millä tahansa alalla kuten esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoiminnassa, ongelmanratkaisutyöryhmissä, asiakaspalvelussa sekä

voittoa tavoittelemattomissakin yhteisöissä kuten virtuaalisissa tiedeyhteisöissä (Hertel, Geister & Konradt 2005). Virtuaalitiimin tehokkuus perustuu yksilöiden osaamiseen sekä joustavuuteen saada käyttöön eri alan huippuosajia. He voivat työskennellä joustavasti kotoa käsin tai matkan päältä ja auttaa yritystä täten vastaamaan kasvaneeseen kilpailuun. Esimerkiksi Whirlpool käytti virtuaalitiimissään asiantuntijoita Yhdysvalloista, Italiasta ja Brasiliasta kahden vuoden jääkaappiprojektin aikana. (Bell & Kozlowski 2002.)

Virtuaalitiimin tarkoituksena on yhdistää tehtävään parhaiten soveltuvat yksilöt kompaktiin tiimiin, joka pystyy tekemään nopeita ja hyviä päätöksiä (DeRosa & Lepsinger 2010: 2). Virtuaalityökalujen avulla myös organisaatioiden välinen yhteistyö on mahdollista, jolloin organisaatiot voivat yhdistää keskenään omien työntekijöiden, kauppakumppaneiden ja konsulttiyritysten työntekijöiden osaaminen yhteen (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007). Yleensä virtuaalitiimeihin pääsevät vain parhaimmat työntekijät, joilla on hyvät kommunikaatio-, projektinhallinta- ja tekniset taidot sekä kyky itsenäiseen työskentelyyn. Ei ole tosin harvinaista, että virtuaalitiimin jäsenellä ei välttämättä ole paljoakaan kokemusta työskentelystä edes perinteisessä tiimissä. Jäsenet tarvitsisivatkin usein koulutusta, jatkuvan mahdollisuuden oppimiseen sekä kaiken mahdollisen teknisen tuen teknologian oppimiseksi. (Duarte & Snyder 2001: 4,17.)

Vuonna 2016 tehtiin tutkimus, johon osallistui 1 372 yritystoiminnassa mukana ollutta henkilöä yhteensä 80 maasta. 85% vastaajista kertoi virtuaalisen tiimityön olevan jollain tapaa oleellinen osa heidän työtään. 48% raportoi, että yli puolet virtuaalitiimin jäsenistä tuli muista valtioista. 41% kertoi, ettei ole koskaan nähnyt tiimin jäseniä henkilökohtaisesti. Lähes 20% vastaajista vietti yli puolet päivistä vuorovaikuttamalla virtuaalitiimin kanssa ja vain 22% kertoi saaneensa koulutusta virtuaalityöskentelyä varten. Tutkimus osoittaa, ettei virtuaalisen tiimityön merkitystä voi liikaa korostaa, sillä se on perusta maailmanlaajuiselle liiketoiminnalle. Virtuaalisen tiimityön ollessa jatkuvasti läsnä, saattaa tiimin jäsenille olla vaikea havaita kulttuurierojen tuomia vaikutuksia virtuaaliseen ympäristöön. Kyselyyn osallistuneet kertoivat kuitenkin kulttuuriin perustuvien haasteiden olevan esteinä tehokkaalle yhteistyölle ja johtajuudelle. Työskennellessään

monikulttuurisessa ympäristössä he tietävät myös, että kulttuurilla on vaikutus työskentelytyyliin ja odotuksiin. Ihmiset osaavat varautua erilaiseen kulttuuriin nykyään, mutta eivät silti ole valmiita selviytymään siitä puutteellisten taitojen takia. Siksi tietoisuuden lisäksi täytyy osata olla vuorovaikutuksessa oikealla tavalla. (RW3 CultureWizard 2016.)

Virtuaalitiimit ja virtuaalityö liitetään usein myös *etätöön* termiin. Virtuaalityötä voidaan kuitenkin pitää laajempänä käsitteenä. Etätöön määritelmään kuuluu sama virtuaalitekniologian käyttö kuin virtuaalityössä. Myös etätöössä töitä tehdään erillään perinteisestä työpaikasta, esimerkiksi kotoa käsin, usein myös joustavilla työajoilla. Erona näiden välillä on, etenkin puhuttaessa virtuaalitiimityöskentelystä, että virtuaalityö korostaa työskentelemistä tiiminä yhteisten tavoitteiden eteen sekä siihen usein liittyy globaali maantieteellinen hajautuminen. Etätö on usein luonteeltaan sellaista, mitä pystyisi yhtä hyvin tekemään myös työpaikalla sekä ilman tiimiä. (Allen, Golden & Shockley 2015.)

Virtuaalitiimissä vuorovaikuttaminen tapahtuu yleensä käyttämällä elektronisia kommunikaatiovälineitä kuten tietokonetta tai puhelinta, joilla yritys tai tiimi voi järjestää esimerkiksi video- tai telekonferensseja, pikaviestitellä tai lähettää sähköposteja (Shvetsova, Dobrynina & Romanov 2017). Virtuaalitiimit ovat yksi pienryhmien tyyppi. Ne eroavat muista pienryhmistä juuri kommunikaation muodoilla, mutta myös ihmissuhteiden määrällä ja laadulla sekä kyvyllä ideoida globaalissa kontekstissa. Byrokratiaa ja hierarkiaa virtuaalitiimeissä esiintyy yleensä suhteellisen vähän johtuen esimerkiksi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttumisesta. Yksi vaikuttava tekijä tähän on myös se, että jäsenistön muodostuessa eri organisaation tai osaston edustajista, hierarkia yleensä katoaa. (Hoch & Kozlowski 2014; Lipnack & Stamps 1999.)

Virtuaalitiimin suoriutuminen riippuu enimmäkseen ihmisistä eikä niinkään teknologiasta. Siksi sitoutuminen tiimin sisällä on tärkeää. (Lipnack & Stamps 1999.) Virtuaalitiimin onnistuminen voidaan nähdä myös seitsemän kriittisen tekijän kautta, jotka vaikuttavat suoriutumiseen. Näitä ovat hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka, johtajien ja jäsenien osaamisen kehittäminen, toimiva ja tarkoituksenmukainen organisaatiokulttuuri,

standardoidut prosessit tiimi- ja yritystasolla, onnistunut ja turvallinen viestintäteknikka, virtuaalitiimin toimintaa ja kulttuuria edistävä johtajuus sekä osaava ja kokenut henkilöstö, joka osaa toimia tiimissä. Duarte & Snyder 2001: 12-23.) Virtuaalitiimit tarjoavat yrityksiensä rakenteeseen perustuvan tehokkaan tavan vähentää korkeaa matkustusmäärää, optimoida ajankäyttö tehokkaaksi sekä yleisesti koordinoita organisaatiota ja kustannuksia. (Martins, Gilson & Maynard 2004).

## 2.2 Virtuaalisuustason määrittelyminen

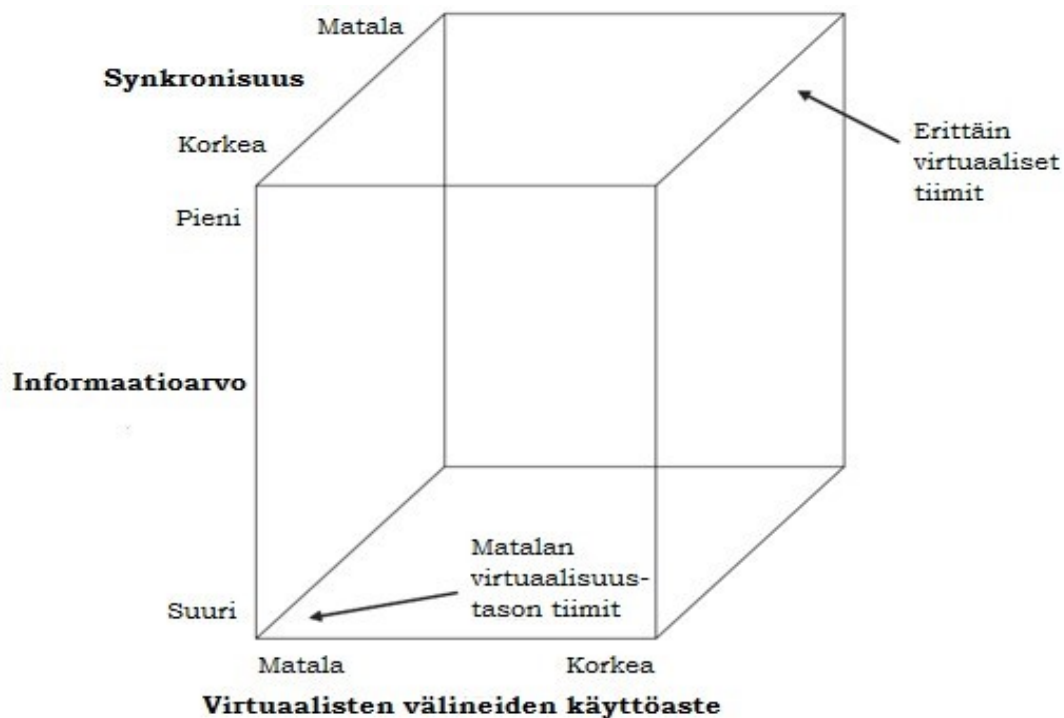
Tiimin virtuaalisuuden määrittelylle on olemassa eri tapoja eri tutkijoiden mukaan. Hertelin ja kumppanien (2005) mielestä tiimin virtuaalisuustaso määrittelee sen, milloin puhutaan virtuaalitiimistä. Mittareina heille on, kuinka paljon kasvokkain tai ei-kasvokkain käytävää keskustelua käydään, millaiset ovat jäsenten väliset etäisyydet ja monessako eri paikassa jäseniä työskentelee. Minimiedellytys virtuaalitiimille on tällöin, että vähintään yksi jäsen työskentelee eri paikassa, eri aikavyöhykkeellä tai organisaatiossa ja tiimin kommunikaatio tapahtuu pääasiassa teknologian avulla. (Hertel ja muut 2005.)

Kirkman ja Mathieu (2005) kuvailevat virtuaalisuutta kolmen ulottuvuuden kautta (Kuvio 1). Jokaisesta ulottuvuudesta voidaan muodostaa jana, jossa janan päät ovat toistensa vastakohtat. Ensimmäinen ulottuvuus on, *kuinka riippuvainen ryhmä on virtuaalisista työkaluista*. Tätä riippuvaisuutta voidaan arvioida sen mukaan, kuinka paljon ryhmä on vuorovaikutuksessa virtuaalisten välineiden kautta. Siksi matalaa riippuvuutta edustavat esimerkiksi kasvotusten käytävät tapaamiset, jolloin virtuaalisuutta ei ole. Korkeaa riippuvuutta edustavat virtuaaliset välineet kuten sähköposti tai videopuhelut. Harvat tiimit käyttävät täysin virtuaalisia välineitä. Suurin osa tiimeistä sijoittuu janan ääripäiden välille käyttäen osittain virtuaalisia välineitä. (Kirkman & Mathieu 2005.)

Toinen ulottuvuus on kommunikaation *informaatioarvo*. Virtuaalisuuden kannalta tässä olennaista on se, kuinka paljon tiimille hyödyllistä ja sen tehokkuutta parantavaa informaatiota virtuaalisilla työkaluilla lähetetään. Tässä kontekstissa suuri informaatioarvo

tarkoittaa pientä virtuaalisuutta. Esimerkiksi videopuheluita pidetään vähemmän virtuaalisena kuin sähköpostia, koska toisen ihmisen voi nähdä. Sähköpostilla on siis pieni informaatioarvo. Videon kautta voidaan välittää ns. arvokasta informaatiota, *verbaalisia* (asiasisältö, äänenpaino) ja *ei-verbaalisia* (nyökkäykset, ilmeet, silmien pyöritys) eleitä ja vihjeitä, jotka helpottavat vuorovaikutusta. Tällöin virtuaalista tiedonvaihtoa tarvitaan vähemmän kuin esimerkiksi tekstin kautta. Sama asia pystytään esittämään helpommin.

Kolmas ulottuvuus on *synkronisuus*, eli miten reaaliajassa kommunikaatio tapahtuu. Ulottuvuusjanalla tämä näkyy siten, että toisessa päässä on esimerkiksi synkroninen, reaaliaikainen videopuhelu ja toisessa asynkroninen sähköposti. Mitä asynkronisempi kommunikaatio, sitä virtuaalisempi tiimi. Näiden kolmen ulottuvuuden kautta voidaan määritellä tiimin virtuaalisuustaso, joka voidaan sijoittaa ulottuvuuskuutioon. Erittäin virtuaaliset tiimit sijoittuvat vastakkaiseen nurkkaan kuin vähemmän virtuaaliset tiimit. Korkeasti virtuaalinen tiimi on esimerkiksi sellainen, jolla on alhainen synkronisuus, sen informaatioarvo on pieni ja virtuaalisia välineitä käytetään paljon tai niistä ollaan erittäin riippuvaisia. (Kirkman & Mathieu 2005.)



**Kuvio 1.** Kolmiulotteinen malli tiimin virtuaalisuudesta (Kirkman & Mathieu 2005: 705).

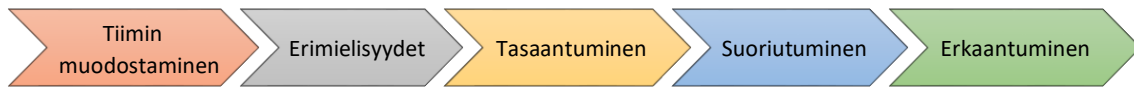
## 2.3 Virtuaalitiimin elinkaari

Virtuaalitiimit luodaan usein ratkaisemaan tiettyä ongelmaa tai suorittamaan tiettyä projektia. Kun työ on suoritettu, tiimin toiminta loppuu. Virtuaalitiimin elinkaari määrittyy tyypillisesti tiimin tarkoituksen mukaan. Yksinkertaisemmissa tehtävissä ihmiset tulevat tiimiin ja poistuvat tiimistä nopeasti omien työsuksiensa mukaan, jolloin tiimille ei muodostu selkeää elinkaarta. Tällöin puhutaan staattisesta ympäristöstä, mutta dynaamisista jäsenistä, joita on usein esimerkiksi asiantuntijavirtuaalitiimeissä. Monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä puhutaan jatkuvasta elinkaaresta, jolloin virtuaalitiimissä on pidemmät suhteet ja elinkaari. Tätä esiintyy erityisesti yrityspartnereiden kanssa. Monimutkaisemmissa tehtävissä jäsenien täytyy integroitua intensiivisesti yhteen. Työtehtävät ovat toisistaan riippuvaisia, joten uusien jäsenien mukaan ottaminen on haasteellista. (Bell & Kozlowski 2002.)

Virtuaalitiimeillä on usein suhteellisen lyhyt elinkaari (Tworoger, Ruppel, Gong & Pohlman 2013). Tutkimukset osoittavat, että virtuaalitiimin elinkaari mukailee tavallisen tiimin elinkaarta ja se on usein hyvin ennustettavissa oleva. On huomattu, että tiimin alkuvaiheessa tiimi pyrkii organisoimaan toimintaansa esimerkiksi selventämällä tavoitteita, tutustumalla toisiinsa, kertomalla odotuksia ja suunnittelemalla, miten suoriutua tehtävistä ja välttää konflikteja. Tämän jälkeen siirtyminen normatiivisista järjestelytoiminnoista tehtäviin liittyviin toimintoihin on tärkeää, sillä se osoittaa, että silloin on jo määritelty toimintasäännöt tiimin kesken. Elinkaaren ollessa lähempänä tehtävien määräaika, tiimi fokusoi toimintansa suoraan tehtävien kriittisimpiin toimintoihin. (Gersick 1988 & 1989; Tuckman 1965.) On huomattu myös, että tiimin virtuaalisuustaso yleensä kasvaa lähempänä elinkaaren loppupäätä (Kirkman & Mathieu 2005).

Yleisesti tiimeihin liittyen on löydetty viisi selvää elinkaaren vaihetta (Kuvio 2): Tiimin muodostaminen, erimielisyyksien ilmaantuminen, tilanteen tasaantuminen ja lopuksi suoriutuminen muodostavat ensimmäiset neljä vaihetta (Tuckman 1965). Näistä kaksi ensimmäistä muodostavat oman tasonsa, jotka ovat ns. tutustumisen vaiheita. Tasaantuminen muodostaa ns. siirtymävaiheen tason, jossa luottamus yleensä kasvaa jäsenten

välillä. Lopulta päädytään suoriutumisvaiheeseen, joka on toinen taso. (Furst, Reeves, Rosen & Blackburn 2004.) Tuckman ja Jensen (1977) lisäsivät vielä viidennen vaiheen tiimin elinkaarelle: erkaantuminen. On suuri haaste aluksi kehittää tiimin luottamusta eri toimilla ja ylläpitää sitä tiimin kesken läpi koko elinkaaren (Greenberg ja muut 2007).



**Kuvio 2.** Tiimin elinkaaren malli (Tuckman & Jensen 1977: 419-427).

*Tiimin muodostamisen* vaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa, kertovat itsestään, luovat luottamusta ja selventävät tavoitteita. Tätä voidaan kutsua orientoitumiseksi. Tässä vaiheessa etenkin virtuaalitiimeissä riskinä on tehdä virheellisiä stereotyyppioita toisista jäsenistä vasta vähäisen tiedon perusteella ja muutoinkin luottamuksen luonti on hankalaa. Osa jäsenistä voi olla positiivisia, mutta osa voi olla ahdistuneita epäselvän tehtävänkuvan ja roolijaon vuoksi. Johtajalla on suuri rooli organisoinnissa, mikäli jäsenten roolit tiimissä eivät ole selviä. (Furst ja muut 2004; Tuckman 1965.)

*Erimielisyyksien* vaiheessa tiimin jäsenten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet käyvät ilmi, mikä saattaa aiheuttaa ristiriitoja ratkottaessa muun muassa vastuualueita ja rooleja. Yksilön henkilökohtaiset tunteet tai työskentelytavat, jotka eroavat tiimin tavoista tai vaatimuksista, halutaan tuoda esille. Vaihetta voidaan nimittää myös kyseenalaistamisen vaiheena. Tässä vaiheessa ilmenee helposti väärinymmärryksiä, joita vähemmän informaattorikkaat vuorovaikutuskanavat saattavat aiheuttaa. Etenkin virtuaalitiimeille ne ovat suuri haaste. (Furst ja muut 2004; Tuckman 1965.)

*Tasaantumisen* vaiheessa jäsenet hyväksyvät tiimin strategiat, suunnitelmat sekä toiminta- ja työskentelytavat. Keskinäiset suhteet vahvistuvat, ongelmat ratkotaan, sosiaalinen kommunikaatio lisääntyy ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on vahvempaa. Myös uusia standardeja ja rooleja saatetaan luoda vanhojen tilalle. Tässä vaiheessa virtuaalitiimin suurin haaste on virtuaalinen kommunikaatio, siihen liittyvät normit ja muut

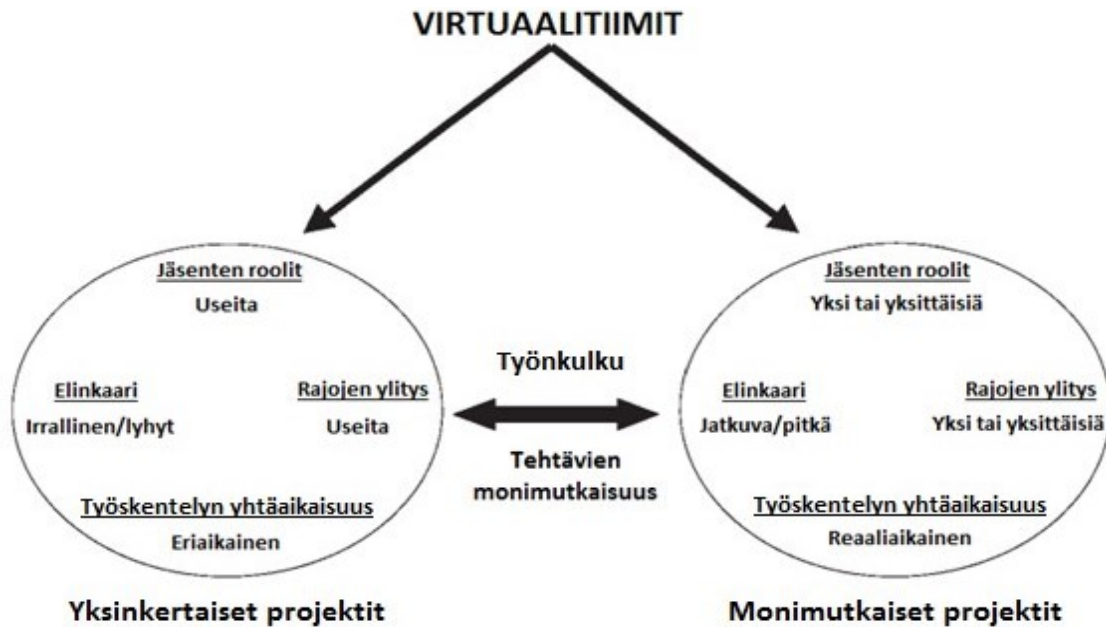
päätökset kuten kommunikaation nopeus, asynkronisuus sekä sitoutuminen valittuihin ohjelmistoihin. (Furst ja muut 2004; Tuckman 1965.)

*Suoriutumisen* vaiheessa jäsenet työskentelevät kohti projektin valmistumista auttaen ja rohkaisten toisiaan. Tämä vaihe vaatii, että tiimi kerää ja jakaa tietoa aktiivisesti, integroidaan panokset yhteen ja etsitään luovia ratkaisuja. Usein roolit muuttuvat myös joustaviksi. Tässä vaiheessa tietoisuus aikarajoista korostuu ja usein lisätään työskentelytahtia. Tiimin rakenteeseen liittyvät ongelmat on ratkaistu ja keskittyminen on täysin tehtävissä. Virtuaalitiimien haasteina ovat mm. paineet omista suorituksista, turhautuminen muiden jäsenten vapaamatkustamisesta sekä asynkroninen keskustelu, mikä vaikeuttaa kiireellisten tehtävien hoitamista. (Furst ja muut 2004; Tuckman 1965.)

*Erkaantumisen* vaiheessa tiimin yhteinen taival on tullut päätökseen. Siihen liittyy tunnistusten antaminen tiimin saavutuksista ja jäsenten välisten suhteiden ja yhteistyön päättyminen. Joskus tiimin toiminnan lakkautuminen voi olla vaikeaa jäsenille. Tärkeää olisi päättää työskentely positiivisiin näkemyksiin. On myös mahdollista, että tiimin jäsenet jatkaisivat uuden projektin parissa erkaantumisen sijasta. Silloin ”erkaantumisen” vaihe saakin eri merkityksen ja siitä tulee jälleen eräänlainen siirtymävaihe, jossa vain analysoidaan edellinen projekti läpi positiivisessa hengessä. (Tuckman & Jensen 1977.)

## **2.4 Virtuaalitiimien piirteet projektin haastavuuden ja työnkulun mukaan**

Virtuaalitiimeillä on olemassa tiettyjä piirteitä, joilla ne voidaan kategorisoida joko monimutkaisten projektien tai yksinkertaisten projektien tiimityyppeihin. Virtuaalitiimejä erottelevat piirteet ovat *jäsenten roolit*, *tiimin rajojen ulottuvuus*, *työskentelyn yhtäaikaisuus* sekä *elinkaari*. Kuviossa 3 virtuaalitiimin piirteet on jaettu kahteen vastakohtaiseen lohkoon. Toisessa lohossa on yksinkertaisten projektien piirteitä ja toisessa monimutkaisten. Työn monimutkaisuuden lisäksi havaittuihin piirteisiin vaikuttaa myös työnkulku. Todellisuudessa virtuaalitiimejä esiintyy myös välimaastossa ns. hybriditiimeinä, joissa saattaa ilmetä ominaisuuksia molemmista lohkoista. (Bell & Kozlowski 2002.)



**Kuvio 3.** Piirteet, jotka erottelevat virtuaalitiimejä (Bell & Kozlowski 2002: 30).

Ensimmäinen virtuaalitiimejä erittelevä piirre on *jäsenten roolitus*. Riippuen tehtävänjaoista ja tiimin rakenteesta, voi jäsenillä olla yksi rooli tai dynaamisessa ympäristössä useitakin rooleja. Mitä monimutkaisemmaksi tiimin tehtävät muuttuvat, sitä vähemmän on rooleja ja yksilöiden roolit on määritelty selkeämmin. Helpommissa projekteissa ihmiset kykenevät työskentelemään useissa rooleissa ilman, että se vaikuttaa suoriutuskykyyn. Useat eri roolit helpottavat toimimaan joustavammin organisaation hyväksi, mutta ne voivat myös aiheuttaa konflikteja ja epäselvyyksiä. (Bell & Kozlowski 2002.) Kun tiimi muodostetaan yksilöistä, joiden roolit vastaavat tiimin eri roolitarpeita, saadaan tiimi toimimaan pienillä resursseilla tehokkaammin. Kun jäsenet tiedostavat itselleen parhaiten sopivat roolit, pystyvät he jäsentämään roolinsa ja paikkansa tiimissä paremmin sekä näkemään paremmin oman työnsä osana tiimin tavoitteita. Jäsenmäärältään suuret tiimit ajautuvat usein staattiseen roolirakenteeseen, mikä voi olla haitallista. Jos tiimin toiminta vaatii riskinottoa, joustavuutta ja yhteistyötä paljon, staattinen roolirakenne haittaa tuloksellista työtä. (Belbin 2004: 71-73; Katzenbach & Smith 2001: 91.)

Virtuaalitiimit ylittävät usein monia rajoja tila- ja aikaulottuvuudessa. Toinen virtuaalitiimejä erotteleva piirre on se, *ylittääkö tiimin yhteistyö yhden vai useampia rajoja*. Muita

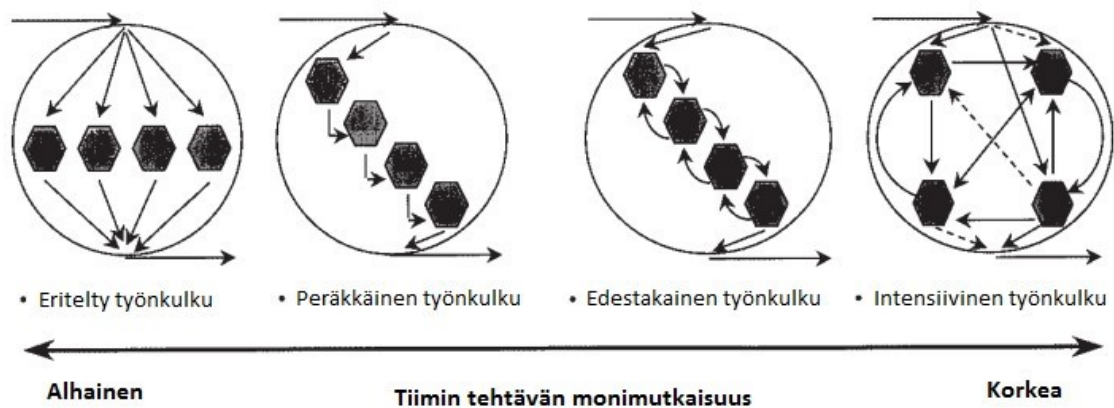
rajoja voivat olla esimerkiksi funktionaaliset-, kulttuuri- tai organisaatorajat. Virtuaali-tiimin kyky ylittää näitä rajoja tekee siitä joustavan. Rajojen ylitys tarkoittaa yleensä laajempaa yhteistyötä yrityksiensä sekä asiantuntijoiden kanssa, kuin mitä se olisi perinteisellä tiimillä. Kyky ylittää kulttuurillisia rajoja on yksi syy, miksi virtuaalitiimejä on paljon monikansallisissa yrityksissä. Monimutkaiset tehtävät vaativat tiimiltä sisäisesti ja ulkoisesti yhtenäisempää toimintaa, jolloin rajojen ylitys ei ole niin kannattavaa. (Bell & Kozlowski 2002.) Lipnack ja Stamps (2008: 158) toteavat, että eri rajoja ylittävä vuorovaikutus ainoastaan monimutkaistaa jo valmiiksi monimutkaista kommunikaatiota.

Kolmas virtuaalitiimejä erottava piirre on *työskentelyn yhtäaikaisuus*. Vaikka tiimin jäsenet ylittäisivät kellonajallisesti rajoja toiminnassaan eli työskentelisivät eri aikavyöhykkeellä, he voivat toimia silti kahdella tapaa, joko reaaliajassa tai jakautua työskentelemään eri aikoina asynkronisesti. Tiimin sisäisen kommunikaation on oltava sitä synkronisempaa, mitä monimutkaisemmaksi työtehtävä muuttuu. Siksi globaalissa virtuaalitiimissä aikaerot voivat muodostua haasteeksi monimutkaisissa tehtävissä, joissa vaaditaan synkronista ja intensiivistä työnkulkua.

Neljäs piirre on *tiimin elinkaari*, joka on joko jatkuva tai irrallinen, lyhyt tai pitkä. Tyypillisesti virtuaalitiimeillä on irrallinen elinkaari. Irrallisessa elinkaaressa työskentely ei ole niin sitoutunutta, tiimin roolit ovat dynaamisia. Jäseniä tulee ja lähtee paljon omien usein yksittäisten tehtävien mukana. Irrallisessa elinkaaressa ei ole niin selkeää kaavaa kuin vaikeiden projektien jatkuvassa elinkaaressa. Esimerkkinä jatkuvasta elinkaaresta voidaan pitää pitkiä asiakas- tai toimittajasuhteita. (Bell & Kozlowski 2002.) Tiimien elinkaaresta on kerrottu lisää aiemmin sivulla 16.

Se, minkälaiset piirteet tiimille ovat parhaimmat, riippuu tehtävän monimutkaisuudesta ja sen mukaan määriteltävästä työnkulusta. Työnkululla tarkoitetaan tiimin jäsenten välisiä tehtäviä, jotka liikkuvat dynaamisessa ympäristössä edestakaisin jäsenten kesken. Staattisemmassa ympäristössä jokaisella on oma määrätty tehtävä, joka suoritetaan. Työnkulun muotoja on kuvattu yksinkertaisella mallinnuksella Kuviossa 4. *Eritellyssä*

*työnkulussa* jäsenet suorittavat osuutensa yksinkertaisissa tehtävissä erikseen ja tuovat valmiin panoksensa lopputulokseen. *Peräkkäisessä työnkulussa* jäsenet antavat oman tuotoksensa aina seuraavalle jäsenelle. *Edestakaisessa työnkulussa* jäsenien tuotos kulkeutuu yksi kerrallaan toiselta toiselle, mutta nyt myös takaisin päin. Monimutkaisimmissa tehtävissä käytetään *intensiivistä työnkulkua*, jolloin jäsenet diagnosoivat, ratkoivat toistensa ongelmia ja integroivat työtehtäviään kaikkien osallistujien kesken yhteistyössä. (Van de Ven, Delbecq & Koenig 1976.) Intensiivisessä työnkulussa jäsenten tehtävät ja roolit ovat toisistaan riippuvaisia ja senkin takia uuden työntekijän perehdyttäminen vanhan lähtiessä on haastavaa (Bell & Kozlowski 2002).



**Kuvio 4.** Työnkulku tiimissä (Bell & Kozlowski 2002: 20).

## 2.5 Kommunikaatio virtuaalitiimissä

*Kommunikaatioon* liittyen on tehty monia tutkimuksia ja tulkintoja. Kommunikaatio on tiedonsiirron prosessi, merkityksen ja ymmärryksen siirto kahden tai useamman osapuolen välillä. Kommunikaatio, virtuaalisesti tai kasvokkain, tekstinä tai puheena, on oleellinen osa asioiden organisoimisessa. Kommunikaation kautta ihmiset tekevät yhteistyötä ja päätöksiä yrityksen hyväksi. Kommunikaatiolla on suuri rooli myös sosialisoinnissa työympäristössä. (Flanagin & Waldeck 2004.) Karkeasti voisi todeta, että sosialisointuminen on yhtä kuin kommunikaatio. Virtuaalisessa ympäristössä sosiaalista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota pidetään usein puutteellisena (Jameson 2007).

Kommunikaatio on todellisuudessa paljon dynaamisempi prosessi kuin pelkkä viestin siirto lähettäjältä vastaanottajalle. Se on näkökulmien vaihtamista prosessissa, jossa kaksi tai useampia osapuolia ovat sekä puhujina että kuuntelijoina ja nämä roolit vaihtuvat keskenään. Kommunikaatio ei ole yksipuolista asiankerrontaa, vaan siihen vaaditaan reagoiva osapuoli. Kommunikaatio on myös monitarkoituksellista, sillä sitä voidaan käyttää monessa eri tarkoituksessa kuten informoinnissa, tiedonetsinnässä tai asenteisiin vaikuttamisessa. Kommunikaatio ei ole pelkästään puhuttua verbaalista, vaan myös ei-verbaalista. (Thurlow, Lengel & Tomic 2004: 29-30.)

Verbaalisen ja ei-verbaalisen informaation eron on huomannut myös Shachaf (2008), sillä puhuttaessa etenkin eri kulttuurista tulevista henkilöistä, voi heillä olla erilaiset preferenssit siinä kumpaan he kiinnittävät huomiota. Esimerkiksi aasialaisessa kulttuurissa kiinnitetään enemmän huomiota ei-verbaalisiin vihjeisiin, kehonkieleen ja ilmeisiin verrattuna länsimaiseen kulttuuriin. Lisäksi itäisissä kulttuureissa kuten Kiinassa ja Japanissa ei esitetä asioita yhtä suoraan kuin länsimaissa. (Shachaf 2008.) Kommunikaatio voidaan jakaa myös kahteen muuhun kategoriaan: *tehtävä-orientoitunut kommunikaatio* sekä ystävyyteen pohjautuva *sosiaalista informaatiota välittävä kommunikaatio*, joka on tärkeää esimerkiksi luottamuksen rakentumisen kannalta. (Jackson, May & Whitney 1995: 237; Keyton 1997: 236-269.)

### **2.5.1 Asynkroninen ja synkroninen vuorovaikutus**

Virtuaalitiimissä vuorovaikutusta avustaa lähes aina jonkinlainen tietokonevälitteinen viestintäteknikka. Tietokonevälitteinen viestintä eroaa monin tavoin perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta kommunikaatiosta. Yksi selvimmin havaittava ominaisuus on sen mahdollistama *asynkronisuus* eli ei-reaaliajassa tapahtuva kommunikaatio. Tämä on ajasta ja paikasta riippumatonta keskustelua toisin kuin reaaliaikainen *synkroninen* kommunikaatio. (Berry 2011.) Synkroninen vuorovaikutus edellyttää välitöntä vastaamista viesteihin, mikä rajoittaa ulkoisten tietolähteiden ja apujen käyttöä vastauksissa. Asynkronisessa vuorovaikutuksessa vastataan viiveellä, jolloin jää enemmän aikaa harkita ja

suunnitella vastauksia. (Abuseileek & Qatawneh 2013.) Synkronisia viestintätapoja ovat esimerkiksi reaaliaikaiset tekstipohjaiset ryhmächatit tai video- ja audiotapaamiset. Asynkronisia ovat esimerkiksi sähköposti, ryhmäkalenterit, ilmoitustaulun tyyppiset sovellukset sekä muut ei-reaaliaikaiset datanjakotavat. (Duarte & Snyder 2001: 31-32.)

Virtuaalisessa kommunikaatiossa tulee vähemmän ilmi sosiaalisia jännitteitä, valtasuhteiden kyseenalaistamista tai poliittisia kysymyksiä henkilösuhteissa (Vroman & Kovachich 2002). Etenkin asynkronisessa virtuaaliympäristössä ideat voidaan ilmaista ilman keskeytystä, ja kilpailua ei synny siitä, kuka puhuu milloinkin (Cappel & Windsor 2000). Asynkroninen kommunikaatio tarjoaa ajasta riippumattoman pääsyn keskusteluun, mahdollisuuden lisääntyneeseen vertaisvuorovaikutukseen ja jännittävien kasvokkain tapahtuvien tilanteiden välttämisen (Morse 2003). Johnson ja kumppanit (2002) huomasivat virtuaalitiimien jäsenten olevan esteettömmämpiä eri sijainnin takia ja palaute jäsenten välillä oli avoimempaa. Toisaalta tiedonjakaminen on epätodennäköisempää tekstipohjaisessa viestinnässä kuin esimerkiksi satunnaisessa keskustelussa kasvokkain (Berry 2011). Eleiden ja ilmeiden puuttuminen kommunikaatiossa puolestaan heikentää merkittävästi sosiaalista vuorovaikutusta etenkin tekstipohjaisessa virtuaaliympäristössä ja se on yksi keskeinen haaste (Hwang & Park 2007; Kayworth & Leidner 2002). Vastaanottajat eivät myöskään näe lähettäjän viestien online-rakentumista ja tämän ajatuksenkulkua vaan ainoastaan tekstin lopullisen version. (Hutchby & Tanna 2008; Spagnolli & Gamberini 2007.)

Synkronisessa kommunikaatiossa on myös omat etunsa liittyen etenkin sosiaaliseen läsnäoloon. Synkroninen vuorovaikutus lisää mukavuutta ja jatkuvuutta ryhmässä, auttaa ylläpitämään säännöllistä yhteydenpitoa sekä luo tärkeän ja välittömän läheisyyden tunteen. Keskustelut ovat myös intohimoisempia ja pidempiä. On olemassa kuitenkin järkiperusteisia syitä, miksi synkronista kommunikaatiota ei välttämättä käytetä. Synkroninen kommunikaatio edellyttää, että keskustelun osapuolet pystyvät vastaamaan viesteihin yhtä aikaa, mikä ei aina välttämättä ole mahdollista johtuen esimerkiksi aikeroista. Synkroninen kommunikaatio ei välttämättä tarjoa tarpeeksi aikaa vastauksiin,

mitä syvien ideoiden käsitteleminen vaatii. (Oztok, Zingaro, Brett & Hewitt 2013.) Lisäksi synkronisuus saattaa aiheuttaa hämmennystä ja viestien välisiä yhteyksiä voi olla vaikea muistaa, kun taas asynkronisuudessa vastaukset ja niiden yhteydet toisiinsa on helpompi kohdentaa (Holmer, Lukosch & Kunz 2009). Synkroninen viestintä vaatii yleensä myös monimutkaisempaa teknologiaa ja osaamista (Schwarz & Asterhan 2011). Myös kulttuurierot vaikuttavat siihen, miten teknologiaa käytetään tiimissä. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa ihmiset osallistuvat avoimemmin asynkronisella ja anonyymillä tavalla. Epävarmuutta välttävissä kulttuurissa ihmiset saattavat mukautua hitaammin teknologiseen ympäristöön. (Duarte & Snyder 2001: 58-60.)

### **2.5.2 Teknologiset kommunikaatiotyövälineet**

Kommunikaatioteknologia on kehittynyt jatkuvasti ja se kykenee kattamaan suurempia etäisyyksiä, tietomääriä ja enemmän ihmisiä yhä paremmalla nopeudella (Thurlow ja muut 2004: 40). Organisaation kannalta oleellisinta on, että sillä on sellaiset kommunikaatiotyövälineet, jotka ovat virtuaalitiimin tarkoitukseen sopivat. Niillä on kyettävä kommunikoimaan, vaihtamaan informaatiota, tekemään yhteistyötä ja hallitsemaan tietämystä sekä tiimissä että sen ulkoisessa ympäristössä, tarpeen mukaan sekä asynkronisesti että synkronisesti. (Ferris & Minielli 2004: 193.)

Mediarikas kommunikaatio ja sen mahdollistava teknologia vaikuttavat tiimin tehokkuuteen, viestinnän tasoon, suhteisiin ja sitoutumiseen (Workman, Kahnweiler & Bommer 2003). Mediarikkaudella tarkoitetaan kommunikaatiokanavien ja -välineiden kykyä välittää alkuperäinen sanoma tehokkaasti perille (IGI Global 2020). Mediarikkauden puute on nähty yhtenä kommunikaation haasteena (Huang, Kahai & Jestice 2010). Tehokas tieto- ja viestintäteknikka lisää moninaisen kulttuurin myönteisiä vaikutuksia ja lieventää negatiivisia (Pinjani & Palvia 2013; Shachaf 2008). Moni viestimistapa on suunniteltu toiminnalliseen yhteistyöhön kuten dokumenttien jakamiseen tai keskusteluun asynkronisesti. Ne eivät kuitenkaan kannusta yhteiseen ymmärrykseen ja tiimin muodostusprosessiin sosiaalisesta näkökulmasta (Kirschner & Van Bruggen 2004).

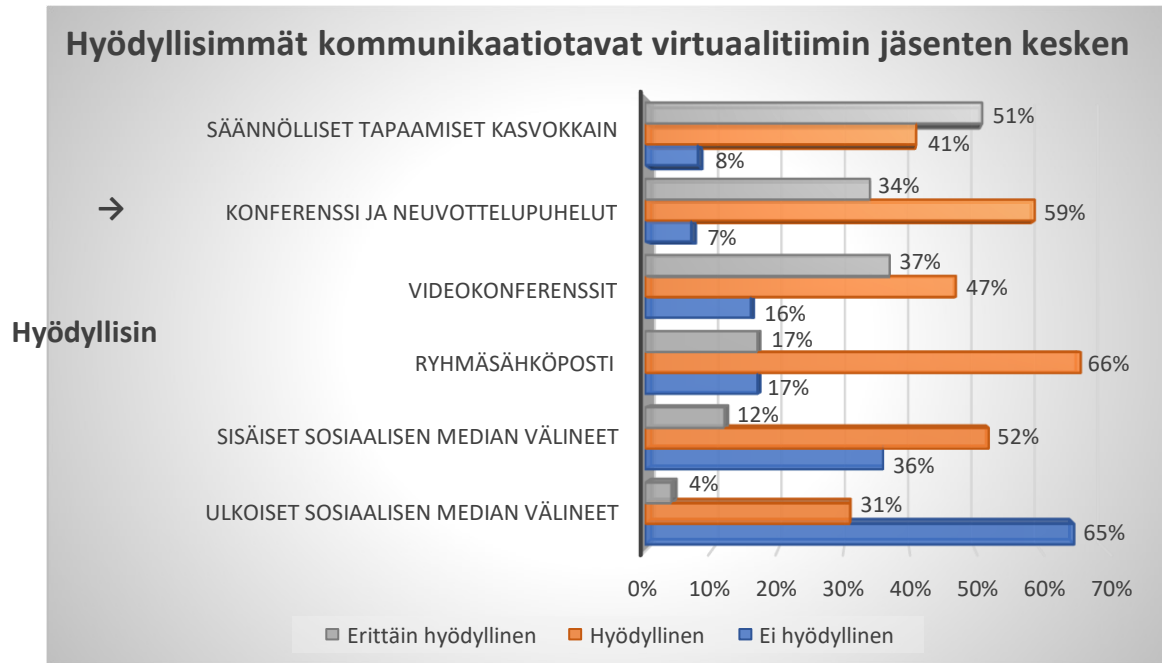
Tietokonevälitteiset viestintävälineet ovat suurimmalta osin tekstipohjaisia (Shih 2014). Useat virtuaalitiimit käyttävät ääniviestiä ja sähköpostia, joista molempia on helppo ja nopea lähettää. Jos viestiin on sisällytettävä paljon tekstiä tai dokumentteja, on sähköposti hyvä vaihtoehto. Sähköposti voi olla myös käytännöllisempi, jos vastaus on monimutkainen, vaatii liitteitä tai halutaan hyödyntää aiempaa viestihistoriaa. Myös viestien välittäminen eteenpäin on helppoa. Asynkroninen sähköposti tarjoaa aikaa reagoida viestiin toisin kuin synkroniset keskustelut. (Berry 2011.) Synkronisia chat-sovelluksia käytetään yrityksissä laajasti kuitenkin useista syistä, mm. mukavuuden, nopeuden ja kustannustehokkuuden takia. Tekstipohjaiset työkalut ovat edullisia, laajasti saatavilla ja vaativat vähemmän dataominaisuuksia sekä osaamista verrattuna muihin työkaluihin kuten videopohjaisiin työkaluihin. Vaikka tekstipohjaiset chat-sovellukset sisältävätkin mediallyisesti vähän ominaisuuksia, ovat ne tehokkaita viestivälineitä, joilla pystytään kuitenkin suorittamaan tehtävät ja luomaan ihmissuhteita ja luottamusta. (Covert, Pavlova Miller & Bennett Jr 2017.)

Tietokonevälitteinen kommunikaatio on kehittynyt yhä enemmän synkronisen, ääni- ja videopohjaisen kommunikaation suuntaan. Kyseiset ominaisuudet mahdollistavat kehittyneemmän viestinnän, syvällisemmän tiedon ja käyttäjän persoonallisuuden näkymisen. Audio-visuaalisuus lisää visuaalisten eleiden näkyvyyttä, mikä on keskeinen osa tehokasta vuorovaikutusta. (Shih 2014; Wigham & Chanier 2013.) Audiovisuaalisuutta edustavat esimerkiksi videopuhelut, jotka mahdollistavat moniulotteisen yhteistyön kaikkien osallistujien nähdessä ja kuullessa toisensa. Nykyään tavoitellaan jo videopuheluiden ja virtuaalitodellisuuden eli 3D-ympäristön yhdistämistä. (Shih 2014.) Virtuaalitodellisuus ja holografiatekniikka saattavat luoda uudenlaisen toimistoympäristön tulevaisuudessa (Waber 2013: 177-192). Koronaepidemian takia kasvanut videopuheluiden määrä on kiihdyttänyt virtuaalitodellisuuden kehittämistä. Ihmiset ymmärtävät, että videopuhelut eivät korvaa kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Ongelmia ilmenee, kun ihmiset puhuvat päällekkäin, mikrofoni tai kamera ei toimi ja visuaalisten eleiden puuttuminen vaikeuttaa kommunikaatiota. Virtuaalitodellisuudessa voidaan luoda selkeitä katsekontakteja, mutta ongelmana on kalliit ja raskaat *headsetit*. (Gent 2020.)

Matkapuhelimia käytetään vielä enemmän kuin tietokonepohjaista internet-verkkoa. Matkapuhelimet mahdollistavat joustavan ja dynaamisen koordinoinnin ja kommunikation. (Ling & Baron 2013: 191-194.) WhatsApp Messenger on kaikista suosituin älypuhelimiin ladattava tekstiviestipohjainen synkroninen sovellus, jossa voi soittaa, lähettää viestejä, ääniä ja mediatiedostoja ilmaiseksi (Petitjean & Morel 2017; Rastogi & Hendler 2017). Tämänkaltaista viestimistä voidaan kutsua myös *pikaviestinnäksi*. WhatsAppin kaltainen synkroninen chat-sovellus voi tuoda myös ongelmia. Väärinymmärryksiä aiheuttaa etenkin sovelluksen ominaisuudet, joissa voi nähdä onko toinen henkilö lukenut saamansa viestin tai ollut *online*-tilassa viestin saapumisen jälkeen. Viestin lähettäjä saattaa tulkita väärin viestiin vastaamatta jättämisen. (Yus 2017.)

Elektronisessa kommunikaatiossa hakkerointihyökkäykset ovat keskeinen uhka. WhatsApp on kokenut useita hyökkäyksiä, joissa viestien sisältöä on yritetty kaapata. (Rastogi & Hendler 2017). Turvallisuutta tutkivat tahot ovat havainneet, että yritysten lisääntynyt tieto- ja viestintätekniiikan käyttö luo uhkia, jotka voivat vaarantaa teknologiasta saatuja hyötyjä. Näihin tietoturvauxkiin on kyettävä vastaamaan. (Pearson 2011.) Toisaalta työntekijät itse ovat keskeisessä roolissa, ettei sopimatonta materiaalia lähde liikkeelle.

Kuviossa 5 esitellään hyödyllisimmät kommunikaatiotavat virtuaalitiimissä, joita RW3 CultureWizardin (2016) tutkimuksessa ilmeni. Kasvokkain tapaamista pidettiin kaikista hyödyllisimpänä, joskin sitä on usein vaikea järjestää virtuaalitiimeissä. Lähes yhtä hyödyllisenä nähtiin ryhmien sisäiset puhelinneuvottelut. Hyödyttömimpänä nähtiin ulkoiset sosiaalisen median välineet. (RW3 CultureWizard 2016.) Pinjanin ja Palvian (2013) mukaan virtuaalitiimien tulisi keskittyä teknologian yhteisölliseen näkökulmaan valitsemalla työkaluksi teknologiaa, joka edistää avoimuutta ja sosiaalisuutta. Myös johtajien tulisi tarjota koulutusta uusien työvälineiden hallitsemiseksi. (Pinjani & Palvia 2013.)



**Kuvio 5.** Kommunikaatiotapojen hyödyllisyys virtuaalitiimissä (RW3 CultureWizard 2016: 16).

### 3 Luottamus virtuaalitiimeissä

Tämä luku käsittelee luottamusta, sen vaikutusta virtuaalitiimiin sekä luottamuksen eri osatekijöitä. Aluksi määritellään, mitä luottamus on ja luodaan yleinen katsaus, millä tavoin luottamus on virtuaalitiimin kannalta tärkeä tekijä. Luvun pääanti keskittyy luottamuksen eri muotoihin, joiden kautta luottamuksen muodostumista pyritään ymmärtämään. Sen jälkeen havainnollistetaan, mitä luottamusta kehittäviä toimintoja virtuaalitiimeissä olisi suositeltavaa käyttää. Tämä sisältää käytökseen, kommunikaatioon ja tiedonjakamiseen liittyviä teemoja. Myös kulttuurin osuutta virtuaalitiimin toiminnassa tarkastellaan. Aluksi määritellään mitä kulttuuri on. Sen jälkeen tehdään katsaus, millaisia kulttuurieroja on olemassa ja miten kulttuurin monimuotoisuus vaikuttaa virtuaalitiimeihin. Kaikista tutkimuksessa käsiteltävistä luottamusmuodoista on tehty yksinkertaistava selitetaulukko, joka löytyy liitteistä (Liite 1).

#### 3.1 Luottamus ja sen vaikutus virtuaalitiimiin

Luottamuksen olemassaololla on nähty olevan monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöissä. Se liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen, suoriin ja sitoutumisiin. Se myös ehkäisee stressiä ja sillä on kriittinen vaikutus tehokkaalle kommunikaatiolle. (Costa, Roe & Taillieu 2001.) *Luottamus* voidaan määritellä ihmisen haluna olla alttiina toisen ihmisen toiminnan vaikutukselle. Tämä perustuu uskomukseen, jossa toisen ihmisen tarkoitus on käyttäytyä myös toisen hyväksi. (Polzer, Crisp, Järvenpää & Kim 2006.) Cummings ja Bromiley (1996: 303) puolestaan määrittelevät luottamusta ryhmässä. He näkevät, että luottamus tarkoittaa yksilöistä koostuvan ryhmän yhteistä uskomusta:

- 1) jossa yksilö tai ryhmä tekee vilpittömiä ponnisteluja suorasti tai epäsuorasti minkä tahansa sitoumuksen täyttymiseksi
- 2) jossa ihminen on rehellinen neuvoteltaessa sitoumuksista ja lupauksista
- 3) jossa ei oteta liiallista etua toiselta, vaikka tilaisuus olisi tarjolla. (Cummings & Bromiley 1996: 303.)

Luottamuksen muodostumiseen tiimissä voidaan nähdä tarvittavan kolme komponenttia: rehellisyys, kyvykkyys suorittaa tehtävät ja hyväntahtoisuus. Näiden tekijöiden kautta luottamusta arvioidaan ja mitataan läpi tiimin elinkaaren. Ihmiset luottavat henkilöihin, jotka osoittavat luotettavuutta ja huolehtivat muiden jäsenten jaksamisesta. (Greenberg ja muut 2007.) Toisaalta on myös huomattu, että ihmiset luottavat samankaltaisiin ihmisiin kuin itse ovat. Luottamuksen puute on ongelmallista, sillä kokonaiskuvassa se johtaa korkeampiin kustannuksiin, tiimin huonompaan sitoutumiseen, haluttomuuteen työskennellä tiimissä, tiedon virheelliseen tulkintaan ja sen heikentyneeseen kulkuun sekä avoimen kommunikaation puuttumiseen. Etenkin ongelmatilanteissa tarvitaan paljon avointa kommunikaatiota tiimissä. (Wilson, Straus & McEvily 2006.)

Luottamuksen rakentaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen tiimin jäsenten kesken on monimutkaisempaa virtuaalisessa kuin tavallisessa tiimissä. Sen muodostuminen on kuitenkin erittäin tärkeää projektien suorittamisen kannalta. (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017; Greenberg ja muut 2007.) Tiimit, joissa ilmenee luottamusta, onnistuvat paremmin hallitsemaan epävarmuutta, monimutkaisia tilanteita ja virtuaalista ympäristöä kuin tiimit, joissa ei ilmene luottamusta (Järvenpää & Leidner 1999). Virtuaalitiimeissä korkea luottamus vähentää jäsenten huolia siitä, ovatko he täyttäneet velvollisuutensa ja osuutensa muiden silmissä riittävästi. Luottamuksen ilmeneminen on tärkeää myös riskejä sisältävissä tilanteissa ja virtuaalitiimin toimintaympäristössä näitä riskejä ilmenee kuitenkin enemmän kuin tavallisen tiimin toimintaympäristössä (Greenberg ja muut 2007; Riegelsberger, Sasse & McCarthy 2003). Tiimit, joihin on muodostunut jäsenten välistä luottamusta, ovat jäsenille turvallisen tuntuista ympäristöltään. Silloin jäsenet uskaltavat ottaa riskejä haavoittuvuutensa uhalla. (Gibson & Cohen 2003: 9.)

Virtuaalitiimeissä heikko kommunikaation laatu on yleinen ilmiö ja se vaikuttaa suoraan siihen, miksi luottamuksen rakentaminen on vaikeaa. Kommunikaatioon käytetään yleensä teknologisia ratkaisuja. Korkean virtuaalisuustason tiimeissä jäsenet eivät ole juurikaan kiinnostuneita muodostamaan henkilökohtaisia ja korkealaatuisia ihmissuhteita, koska he eivät pysty ylläpitämään rentoa keskustelua. (Greenberg ja muut 2007.)

Tiimin elinkaaren alkuvaiheessa käytävät tapaamiset kasvokkain mahdollistavat korkeamman luottamuksen tiimin jäsenten kesken (Marlow, Lacerenza & Salas 2017). Saman asian on huomannut myös Rocco (1998: 496-502), joka lisää, että myös tiimien suorituskykykin kasvaa. Kuitenkin lähes yhtä hyvin suoriutuvat virtuaalitiimit, joilla on vain alkutapaaminen kasvokkain. Alhaisin suoritustaso ja luottamus on virtuaalitiimeillä, joilla ei ole yhteistä tapaamista kasvokkain missään vaiheessa. (Rocco 1998: 496-502.)

Mieluiten tapaamisen tulisi tapahtua siis kasvokkain. Sen ollessa mahdotonta, olisi hyvä olla yhteydessä esim. videon välityksellä. Tämä korostuu pitkässä työsuhteessa. Kasvokkain näkeminen on keino luoda syvempiä suhteita, tiimihenkeä, oppia tuntemaan toista sekä aistia toisen kehonkieltä. Kasvokkain näkeminen myös konkretisoi, että keskustelukumppani on aito persoonan omaava ihminen eikä pelkkä ääni tai sähköpostiosoite. Yksinkertaisin vaihtoehto, miten visualisoida tiimin jäsenet, on esimerkiksi esittää valokuva jokaisen kasvoista tai pitää profiilikuvaa esillä virtuaalisovelluksissa, jos se vain on teknisesti mahdollista. (Anawati & Craig 2006.)

Virtuaalisessa kommunikaatiossa ongelma on, ettei toisen eleistä ja ilmeistä yleensä pysty havaitsemaan fyysisiä vihjeitä. Se olisi edesauttavaa luottamuksen kannalta. (Gibson & Cohen 2003: 9.) Virtuaalitiimin jäsenet joutuvatkin turvautumaan virtuaalisessa käytöksessä ilmeneviin havaintoihin arvioidessaan toisen luotettavuutta. Tällä tavoin he pyrkivät korvaamaan fyysisen tarkkailun jättämän kuilun. (Alsharo ja muut 2017.) Teknologialla voidaan tosin myös helpottaa tiimin yhteisöllisyyden ja luottamuksen muodostumista. Esimerkiksi anonyymillä ryhmäkohtaisella keskustelutyökalulla voidaan jokaisen mielipide saada julki ilman pelkoa, että persoonallisuus tai muut ulkoiset tekijät vaikuttaisivat mielipiteen arvioinnissa. (Snyder & Duarte 2001: 154.)

### **3.2 Luottamuksen muodostumistapoja**

Perinteinen käsitys luottamuksesta olettaa, että luottamusta esiintyy pohjautuen henkilökohtaisiin suhteisiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Henkilökohtaiset suhteet

voivat sisältää yhteistyötä menneisyydestä eri konteksteissa tai tiedostamisen tulevaisuuden yhteisistä vuorovaikutussuhteista esimerkiksi tulevien projektien parissa. Ellei näitä ole, voi luottamus olla lähtökohtaisesti heikompi perinteisen käsityksen mukaan. (Bradach & Eccles 1989; Powell 1990.) Useiden tutkimusten mukaan luottamus syntyy ja kehittyy vähitellen monitasoisen prosessin kautta. Peters ja Manz (2007) toteavat, että luottamuksella on olemassa monia eri muotoja. Heidän mukaansa luottamus virtuaalitiimeissä muodostuu kognitiivisesti sekä instituutiopohjaisesti. Kognitiivinen luottamus ei yksistään selitä kahdenvälisen luottamuksen muodostumista. Sen taustalla on oltava ominaisuus, jota kutustaan *taipumukseksi luottamukseen*. (Peters & Manz 2007.)

Taipumus luottamukseen tarkoittaa, että on olemassa positiivinen tahtotila olla riippuvainen muista ja luottaa heihin. Taipumus luottamukseen sisältää kaksi eri muotoa: luottamuksellisen asenteen ja uskon ihmisyyteen. Usko ihmisyyteen viittaa siihen, että ihmiset ovat yleisesti hyvántahtoisia ja luotettavia. Luottamuksellinen asenne puolestaan viittaa siihen, että riippumatta oliko toinen ihminen luotettava tai ei, saadaan parempia tuloksia käyttäytymällä ikään kuin he olisivat hyvántahtoisia ja luotettavia. (McKnight, Cummings & Chervany 1998: 477.) On havaittu, että virtuaalisessa ympäristössä individualistisen ajattelutavan omaavat jäsenet saattavat olla lähtökohtaisesti valmiimpia luottamaan muihin kuin kollektiivisen kulttuurin jäsenet (Järvenpää & Leidner 1999).

### **3.2.1 Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus**

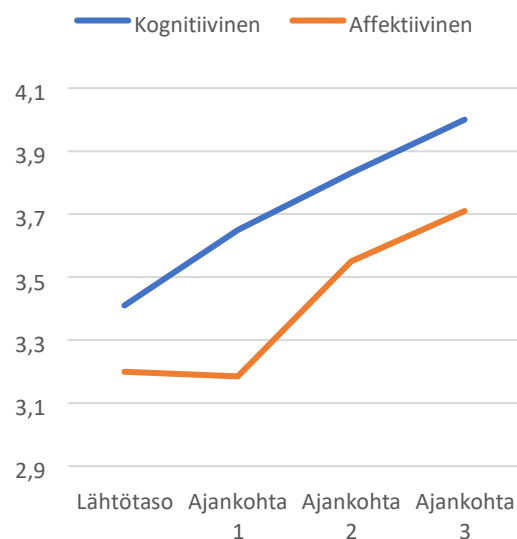
McAllister (1995) jakoi luottamuksen *kognitiiviseen* ja *affektiiviseen luottamukseen*. Kognitiivinen, eli havainnointiin ja tiedostamiseen pohjautuva luottamus perustuu pätevyydestä ja suorituskyvystä saatujen todisteiden arviointiin (Greenberg ja muut 2007). Kognitiivinen luottamus perustuu esimerkiksi toisen ihmisen tekniseen kyvykkyyteen, ensivaikutelmaan, toisesta jäsenestä saatuun tietoon tai ”muihin hyviin syihin” (Meyerson, Weick & Kramer 1996: 166-195; Sarker Valacich & Sarker 2003). Tämän kaiken perusteella luottaja arvioi, voiko hän luottaa toisen henkilön toimivan odotetusti luotta-

muksellisesti. (Lämsä & Pucetaite 2006: 132.) Affektiivinen eli tunteeseen ja vaikutussuhteisiin perustuva luottamus nojautuu Bradachin ja Ecclesin (1989) perinteisen näkemysten tavoin ihmissuhteiden huoltamiseen, välittämiseen, huoliin tai muihin emotionaalisiin tunnesidoksiin (McAllister 1995). Se, kuinka paljon ihminen haluaa tuoda itsensä esiin henkilökohtaisia asioita rakentaessaan suhteisiin pohjautuvaa luottamusta, on hyvin yksilöllistä (Hofstede 1992: 109). Six (2003: 202) toteaa, että keskeistä on huomioida se, että tunteeseen ja suhteisiin perustuvaa luottamusta ei synny ilman tiettyä määrää tietoon pohjautuvaa luottamusta (Six 2003: 202).

Peters ja Manz (2007) pitävät virtuaalitiimin jäsenten välistä luottamusta parhaiten kuvaavana muotona kognitiivista luottamusta. Myös Kanawattanachai ja Yoo (2002) toteavat, että virtuaalitiimin jäsenet turvautuvat aluksi helpommin kognitiiviseen eli tietoon pohjautuvaan luottamukseen kuin tunnepohjaiseen affektiiviseen luottamukseen. Jäsenet perustavat luottamus pohjan siis siihen, kuinka paljon luotettavuutta toinen pystyy todistamaan, ei niinkään huolenpitoon ja tunteisiin. (Kanawattanachai & Yoo 2002.)

McKnightin ja kumppanien (1998: 480-481) mukaan suurin kognitiivinen tekijä, joka vaikuttaa kahdenvälisen luottamuksen muodostumiseen on luokittelu. He löysivät luokitteluun kolme eri osaa: yksikköryhmittely, mainetta koskeva arviointi sekä stereotyyppiointi. Yksikköryhmittelyssä arvioija luokittelee muut jäsenet samaan ryhmään itsensä ja omien ominaisuuksiensa kanssa. Luottamus on yleensä korkeampi näiden jäsenten kesken, jotka ovat samassa "sisäisessä ryhmässä". Maineen arviointi perustuu toisen ihmisen osaamiseen, hyvántahtoisuuteen ja rehellisyyteen, mitä on kuultu toisten ihmisten tai lähteiden kautta. Hyvä maine mahdollistaa luottamuksen muodostumisen nopeastikin ilman ensikäden tietämystä toisesta. Stereotyyppiointi tarkoittaa toisen jäsenen luokittelua joko yleisiin luokkiin esimerkiksi sukupuolen mukaan tai tiettyihin erityisluokkiin. Erityisluokittelua voi olla esimerkiksi ennakkoluulot tiettyjä ammattiryhmiä kohtaan. (McKnight & Chervany 2006: 29-51; McKnight ja muut 1998: 480-481.)

Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus tiimissä alkavat kehittymään tietyltä lähtötasolta riippuen yksilöstä (Kuvio 6). Jokaisella yksilöllä on oma lähtötasonsa. Kognitiivinen luottamus kehittyy yleisesti nopeasti ja lineaarisesti, mutta silti jokaisella yksilöllä eri vauhdilla. Affektiivinen luottamus kehittyy ei-lineaaraisesti ja sillä vie enemmän aikaa kehittyä lähtötason yläpuolelle, koska affektiivinen luottamus on riippuvainen kognitiivisesta luottamuksesta ja vaatii kehittyäkseen kognitiivisen luottamuksen olemassaolon. Se muuttuu kuitenkin lineaariseksi ja nopeasti kasvavaksi kerran kunnolla muodostuessaan esimerkiksi avoimen kommunikaation kautta. (Covert ja muut 2017.)



**Kuvio 6.** Affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen kasvukäyrät (Covert ja muut 2017: 11).

Ilmeni myös, että sekä affektiivinen että kognitiivinen luottamus vaikuttaa tyytyväisyyteen tiimin alkuvaiheessa. Tyytyväisyys puolestaan edelleen lisää luottamuksen ilmenemistä tämän jälkeen. Affektiivisen luottamuksen muutos alussa vaikutti myös suorituskyvyn muutokseen alussa. Suorituskyvyyssä havaittavat muutokset alussa puolestaan vaikuttivat myös kognitiivisen luottamuksen muuttumiseen alussa. (Covert ja muut 2017.) Alsharo ja kumppanit (2017) näkevät myös luottamuksen vaikuttavan tehokkuuteen, mutta ei suoraan vaan välillisesti tyytyväisemmän tiimiyhteistyön kautta. Toisaalta esimerkiksi Altschuller ja Beneunan-Fich (2010) ovat löytäneet suoran positiivisen vuorovaikutussuhteen luottamuksen ja tiimin tehokkuuden välillä, mikä on hieman ristiriit-

taista. Aiheesta löytyy muitakin tutkimuksia (Coover ja muut 2017). Korkean virtuaali-suustason tiimeissä tiimin alkuvaiheen luottamuksen ja tiimin suorituskyvyn välillä on havaittu olevan suurempi suhde kuin matalan virtuaalitason tiimeissä. Siksikin jo alussa on tärkeää saavuttaa luottamus. (Marlow, Lacerenza & Salas 2017.) Luottamuksella on siis vaikutusta tiimin tehokkuuteen, vaikka se ei suorassa suhteessa olisikaan (Alsharo ja muut 2017). Tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen vaikuttaa myös esimerkiksi se, että jotkut virtuaalitiimin jäsenet saattavat tuntea olonsa eristyneeksi sekä työstä että työkave-reista työn luonteen takia (Berry 2011).

### **3.2.2 Instituutiopohjainen luottamus**

*Instituutiopohjaisessa luottamuksessa* jäsenien luotto toisiinsa pohjautuu luottamukseen organisaation sääntöjä ja standardeja kohtaan. Instituutiopohjainen luottamus voi perustua tilannekohtaiseen normaaliuteen, mikä tarkoittaa uskomusta, että menestys on todennäköistä, koska tilanne on vakaa ja normaali. Instituutiopohjainen luottamus voi perustua myös rakenteellisiin vakuuksiin kuten lupauksiin ja asetuksiin takauksineen. Nämä tekijät mahdollistavat kahdenvälisen luottamuksen tiimin jäsenten kesken. (McKnight ja muut 1998: 478-479.) Olettamuksena on, että mikäli henkilö kokisi vääryyttä, voisi hän luottaa organisaation sääntöjen ajavan hänen etuaan. (Peters & Manz 2007.) Tämän on todennut myös Shapiro (1987), mutta hän lisäsi instituutiopohjaisen luottamuksen perustuvan turvallisuuden tunteeseen. Turvallisuuden tunne pohjautuu organisaation rakenteelliseen kontrolliin, vakuuksiin sekä sääntöihin. Tällöin johdon toiminnallakin on merkittävä rooli. (Shapiro 1987.)

### **3.2.3 Laskelmointiin, tietämiseen ja samaistumiseen perustuva luottamus**

Luottamuksen muodostumisen on nähty olevan myös prosessimaista. On löydetty kolme luottamuksen muotoa, jotka jaetaan prosessimaisesti kolmeen vaiheeseen. Tässä

prosessissa uudenlaisina luottamusmuotoina ilmenevät *laskelmointiin perustuva luottamus* sekä *samaistumiseen perustuva luottamus*. Prosessiin sisältyy myös *tietämiseen perustuva luottamus*, joka muistuttaa kognitiivista luottamusta. (Lewicki & Bunker 1996: 114-139.)

Laskelmointiin perustuva luottamus tapahtuu tutkijoiden mukaan ensin. Ihmiset ovat epävarmoja, koska eivät tunne toisiaan ja pelkäävät yllätyksiä, pettymyksiä ja negatiivisia asioita. Ihmiset haluavat turvata selustansa ja yhteistyön jatkuvuuden laskelmoivalla käytöksellä, jonka tavoite on varmistaa, että luottamuksen rikkominen aiheuttaisi enemmän negatiivisia asioita kuin hyötyjä. Ihmiset pelkäävät rikkomusten seuraamuksia, mikä saa käyttäytymään luottamuksellisesti. Luottamuksesta saatavat edut ylläpitävät tätä käytöstä. Laskelmoinnin vaiheessa luottamus on helposti särkyvää ja luottamus sisältää tarkkailua, kontrollointia sekä rangaistusmahdollisuuden. (Den Hartog 2003; 129; Harisalo ja muut 2010: 36; McAllister ja muut 2006: 1.)

Prosessi etenee tietämiseen perustuvaan luottamukseen, jolloin ihmiset ovat jo oppineet tuntemaan toisensa. Tällöin luottamus perustuu tietoon toisen jäsenen käytöksen sekä tekojen ennustettavuudesta. Tämä vaatii tietoa, jota kertyy ajan myötä yhteistyössä syntyvistä kokemuksista ja säännöllisestä kommunikaatiosta. Mitä yhdenmukaisempaa tietoa jäsenet saavat toisistaan, sitä todennäköisemmin luottamusta syntyy. Säännöllinen vuorovaikutus, avoimuus ja hyväksyvä ilmapiiri vahvistavat tietämykseen perustuvaa luottamusta. (Den Hartog 2003: 130; Harisalo ja muut 2010: 36; McAllister ja muut 2006: 2.) Tietämiseen perustuva luottamus on ikään kuin kognitiivista luottamusta, joka muodostuu kuitenkin enemmän yhteisten kokemusten kautta eikä niinkään luottamisesta toiseen hänen aiemman taustansa takia.

Kolmannessa vaiheessa luottamus muodostuu samaistumisen perusteella. Siinä perustana on tavoitteiden yhdenmukaisuus, ymmärrys ja arvostus toisten odotuksia ja tarpeita kohtaan sekä valmius auttaa niitä kohti. Samaistuminen auttaa kollektiivisen iden-

titeetin syntymistä. Kun yksilö samaistuu tiimin tavoitteisiin, niin ryhmän luottamus kehittyy, mikä on yhteydessä ryhmään kuulumisen tunteeseen. (Den Hartog 2003: 130; Harisalo ja muut 2010: 36–37.) Myös Floddy, Platow ja Yamagishi (2009) puhuvat samaistumisesta luottamustekijänä. Heidän mielestään ihmiset eivät luota sokeasti tuntemattomaan, vaan hyödyntävät ”vihjeitä” kuten henkilön sosiaalista kategoriaa määrittellessään luottamusta. Samaan sosiaaliseen kategoriaan kuuluvaan muodostaa helpommin luottamuksen. (Floddy, Platow & Yamagishi 2009.) Luokitteluun perustuva samaistuminen on täten käytännössä osittain kognitiivistakin luottamusta. Henkilö voi kokea tämän yhteisen sosiaalisen kategorian myös luottamusta heikentävänä, jos hän pitää tätä yhteistä kategoriaa yleisesti haitallisena tai huonona.

### 3.2.4 Pikaluottamus

Toisinaan luottamus saattaa muodostua nopeastikin, sillä usein sen vahvistuminen alkaa jo ensimmäisten viestien ja sanojen kautta. Tiimin alkuvaiheessa voidaan havaita voimakasta luottamusta, jota kutsutaan *pikaluottamukseksi*, vaikka yhteisiä kokemuksia ei ole, joiden pohjalta sitä olisi voitu rakentaa, eivätkä jäsenet odota työskentelevänsä enää uudelleen projektin jälkeen. (Greenberg ja muut 2007; Järvenpää & Leidner 1999.) Tiimin alkuvaiheessa jäsenet eivät tietoisesti kehitä luottamusta, vaan luottamus muodostuu sen kautta, mitä kullakin jäsenellä on luontaisesti antaa ja tuoda itsestään esille (Järvenpää & Leidner 1999). Ulkoiset tekijät kuten ihmisten roolit, maine tai tiimin säännöt sekä sisäiset tekijät kuten henkilökohtainen taipumus luottamukseen määrittelevät pikaluottamuksen syntymisen. Kognitiivinen luottamus määrittelee suuresti alkuvaiheen pikaluottamusta. Affektiivinen luottamus näkyy vasta myöhemmässä vaiheessa. (Greenberg ja muut 2007.) Pikaluottamuksen muodostavissa tiimeissä luottamus saattaa saavuttaa usein huippunsa projektin alkuvaiheessa (Järvenpää & Leidner 1999). Alun pikaluottamus on hauras ja voi haihtua nopeasti. Siksi virtuaalitiimien johtajien olisi tärkeää pyrkiä kehittämään pikaluottamus kohti keskinäisiin suhteisiin pohjautuvaa perinteistä luottamusta. (Greenberg ja muut 2007; Pinjani & Palvia 2013.)

Meyerson ja kumppanit (1996: 166-195) kehittivät pikaluottamuksen termin tilapäisesti muodostetuille tiimeille. Pikaluottamus koostuu kahdesta komponentista: kognitiivisesta ja normatiivisesta. Ne täydentävät toisiaan. Tiukalla aikataululla työskentelevällä tiimillä ei ole aikaa keskinäisten suhteiden muodostamiselle. Koska tutustumalla ei kyetä luomaan luottamusta, haetaan se muilla tavoilla. Jäsenet luokittelevat aluksi toisiaan tutkimalla toistensa stereotyyppisiä piirteitä ja etsivät sellaisia tekijöitä, jotka vahvistavat heidän luottamustaan. Tämä on pikaluottamuksen kognitiivinen komponentti. (Meyerson ja muut 1996: 166-195.) Korkea kognitiivinen luottamus alussa antaa jäsenille varmuutta sitoutua normatiivisiin toimintoihin ja nämä toiminnot puolestaan tukevat edelleen luottamuksen kehitystä ja tiimin suorituskykyä (Crisp & Järvenpää 2013). Kun vuorovaikutusta alkaa syntyä, pidetään luottamus yllä hyvällä aktiivisuudella, innokkuudella ja jatkuvalla normatiivisella toiminnalla (Meyerson ja muut 1996: 166-195).

Crisp ja Järvenpää (2013) korostavat, että tilapäisissä virtuaalitiimeissä, joissa ei ole yhteistä taustaa, alun luottamukseen vaikuttavat suuresti normatiiviset toiminnot. Pikaluottamuksen normatiiviset toimet sisältävät standardien asettamista ja seuranta tiimin suorituskyvyn ohjaamiseksi. (Crisp & Järvenpää 2013.) Normatiiviset toimet on määriteltä myös ryhmän toiminnaksi, jolla vaikutetaan yleiseen järjestykseen ja tämä toiminta mukautuu sosiaalisen järjestelmän normeihin (Wright, Taylor & Moghaddam 1990). Normatiiviset toimet voisivat viitata mihin tahansa ryhmän hyväksymään toimintaan, mutta yleensä ne käsittävät toimia, jotka ovat yleisesti laillisia ja hyväksyttäviä ja tätä kautta myös ryhmän osalta hyväksytyjä (Moskalenko & McCauley 2009). Erilaiset konkreettiset toimet kuten sääntöjen muodostaminen ja käyttäytyminen niiden mukaan korostavat kyvykkyyttä toimia epävarmuuden keskellä ja sitovat tiimiä sosiaalisesti yhteen. Lopulta nämä normatiiviset toimet kasvattavat luottamusta ja stabiili toiminnan jatkuminen ylläpitää sitä. (Meyerson 1996: 180.) Siinä missä perinteinen luottamus perustuu keskinäisiin suhteisiin, pikaluottamus perustuu yhteiskunnallisiin rakenne-eroihin, ihmisten luokitteluun sekä myöhemmässä vaiheessa standardien mukaiseen toimintaan (Järvenpää & Leidner 1999).

### 3.3 Luottamusta kehittävä toiminta virtuaalitiimeissä

Luottamuksen kehittämistä ja ylläpitämistä olisi tärkeä myös tietoisesti toteuttaa virtuaalitiimeissä ja sitä varten esimerkiksi Järvenpää ja Leidner (1999) ovatkin jakaneet luottamusta kehittävät toimet ja käyttäytymistavat neljään eri lohkoon, jotka jakautuvat joko kommunikaatioon tai käyttäytymiseen perustuviin neuvoihin joko tiimin alku- tai myöhemmässä vaiheessa (Taulukko 1).

**Taulukko 1.** Luottamusta edistävä kommunikaatio ja käyttäytymistavat (Järvenpää & Leidner 1999: 807).

<p><b>Luottamusta parantava kommunikaatiotapa tiimin alkuvaiheessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalinen kommunikaatio</li> <li>• Innostuksen viestiminen</li> </ul>	<p><b>Luottamusta parantava kommunikaatiotapa tiimin myöhemmässä vaiheessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoitava kommunikaatio</li> <li>• Täsmälliset ja oikea-aikaiset vastaukset</li> </ul>
<p><b>Luottamusta parantava jäsenen käytös tiimin alkuvaiheessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selviytyminen teknisestä epävarmuudesta</li> <li>• Yksilön aloitteellisuus</li> </ul>	<p><b>Luottamusta parantava jäsenen käytös tiimin myöhemmässä vaiheessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky siirtyä sulavasti sosiaalisuudesta tehtävän käsittelyyn</li> <li>• Positiivinen johtajuus</li> <li>• Rauhallinen reagointi kriiseihin</li> </ul>

#### 3.3.1 Luottamusta parantavat kommunikaatiotavat virtuaalitiimissä

##### Tiimin alkuvaiheessa

*Sosiaalinen vapaamuotoinen kommunikaatio* tarkoittaa keskustelemista asioista, jotka eivät liity yhteisiin työtehtäviin (Järvenpää & Leidner 1999). Tiimien sisällä käytävällä kommunikaatiolla on havaittu olevan kaksi eri muotoa: tehtävä-orientoitunut kommunikaatio ja ihmissuhteita kehittävä sosiaalinen vapaamuotoinen kommunikaatio [*non-task-related communication*] (Jackson ja muut 1995; Keyton 1997: 236-269). Sosiaalinen kommunikaatio helpottaa luottamuksen kehittymistä etenkin tiimin alkuvaiheessa ja se nähdään yleensä vielä enemmän luottamusta ja yhtenäisyyttä nostattavana tekijänä

kuin tehtävä-orientoitunut kommunikaatio. Sosiaalinen kommunikaatio voi olla irrallista tai integroituna tehtäväpohjaiseen keskusteluun. Projektien suorittamiseen liittyvä tehtävä-orientoitunut kommunikaatio on luottamuksen ylläpidon, mutta etenkin työn etenemisen kannalta tärkeää. Se ei kuitenkaan saisi ottaa valtaa tiimin työhön liittyvässä yhteydenpidossa korvaamalla tehtävä-orientoitunutta kommunikaatiota. (Järvenpää & Leidner 1999.) Toisaalta on havaittu, että sosiaalisen kommunikaation ja täten sosiaalisten suhteiden puuttuminen tiimissä voi luoda enemmän tehtävä-orientoituneen työympäristön ja johtaa siksi tietynlaisissa olosuhteissa ensiluokkaisiin tuloksiin (Berry 2011).

*Innostuksen viestiminen* tarkoittaa oman innon osoittamista muille tavalla tai toisella. Innostuksen viestiminen on usein heikkoa tiimeissä, joissa on alhainen luottamus. On havaittu myös, että vaikka jäsenillä olisi innostunut olo, niin sen viestiminen muille voi jäädä kuitenkin tekemättä. Onkin tärkeä osoittaa muille, miten tehtävä saa innostumaan tai virtuaalitiimissä oleminen tuntuu hyvältä, jos siihen on aihetta. Luottamuksen vahvistumisen kannalta jäsenten tulisi osata osoittaa verbaalisesti sitoutumisensa tiimiin sekä ilmaista muu optimistisuus tai jännitys avoimesti. (Järvenpää & Leidner 1999.) Tähän liittyen on havaittu, että individualistinen henkilö ei anna tarpeeksi arvoa yhteiselle saavutukselle, vaikka arvostuksen antaminen toisen suoritukselle kehittäisi luottamusta (Duarte ja Snyder 2001: 152-153).

### **Tiimin myöhemmässä vaiheessa**

*Ennakoitava kommunikaatio* tarkoittaa sitä, että yksilöt osallistuvat keskusteluun säännöllisesti. Se ei tarkoita arvaamatonta tai epäsäännöllistä viestintää, jolloin muut tiimin jäsenet joutuvat arvuuttelemaan, mikä on kyseisen henkilön mielipide. Olisikin hyvä, että tiimillä olisi säännöllinen viestinnän malli, vaikka keskustelua ei olisikaan paljon. Keskustelu ei saisi jäädä vain muutaman henkilön varaan. Tämä vähentää osaltaan epävarmuustekijöitä. (Järvenpää & Leidner 1999.) Usein virtuaalitiimeissä muodostuu sisäisiä ryhmiä eli ”kuppikuntia”, kun huippusuorittajat ottavat aluksi suuremman roolin viestimisessä kuin muut. Huippusuorittajat lähettävät enemmän kahdenvälisiä viestejä

ryhmän sisällä ja yleensä he lähettävät niitä toisille hyvin suoriutujille. Täten tiimin kollektiivinen kommunikaatio kärsii. (Duarte & Snyder 2001: 154.)

*Täsmällisillä ja oikea-aikaisilla vastauksilla* tarkoitetaan, että tiimeissä viesteihin vastataan nopeasti ja selkeästi. Viestin vastaanottava taho saa tällöin tunteen oman panoksensa huomioon otetuksi ja kokee panoksensa hyväksytyksi. Vastauksien olisi hyvä olla kohdentavia ja kehittäviä ohjeita pikemmin kuin vain toteamuksia, oliko suoritus hyvä vai puutteellinen. (Järvenpää & Leidner 1999.) Koska virtuaalitiimissä jäsenet saattavat asua eri aikavyöhykkeillä, voi luottamuksen muodostuminen olla vaikeaa poikkeavien työskentelyaikojen takia. Tiimin jäsen ei saa välttämättä nopeaa vastausta, millä on usein negatiivinen vaikutus luottamukseen. (Gibson & Cohen 2003: 59-86.) Myös kulttuurierot näkyvät vastausten nopeudessa. Joissain kulttuureissa ihmiset kokevat vastaamisen välittömästi tehtävänä asiana, kun taas toisessa kulttuurissa voi olla kiireettömämpi elämäntapa. (Shachaf 2008.) On myös huomattu, että individualistisen kulttuurin jäsenet käyttävät avoimempaa ja täsmällisempää kommunikaatiota kuin kollektiivisen kulttuurin jäsenet (Hofstede 1992: 109) Heille on yleisempää halu vastata epäselviin viesteihin, mikä osoittaa luottamusta (Pearce 1974).

### **3.3.2 Luottamusta parantava jäsenen käytös virtuaalitiimissä**

#### **Tiimin alkuvaiheessa**

*Teknisestä epävarmuudesta selviytyminen* tarkoittaa, että tehtävät eivät jää hoitamatta esimerkiksi teknisten viestimien käyttämiseen liittyvän epävarmuuden takia. Mahdollisia ongelmia ei laiteta siis laitteiden syyksi. Tiimit, joilla on heikko luottamus alussa, eivät välttämättä kykene kehittämään tapaa, jolla selviytyä teknisestä epävarmuudesta. (Järvenpää & Leidner 1999.) On havaittu, että feminiinisen kulttuurin ihmiset käyttävät teknologiaa varovaisemmin kuin maskuliinisen kulttuurin ihmiset, etenkin tiimin alkuvaiheessa. (Duarte & Snyder 2001: 58-60.)

*Yksilön aloitteellisuus* tarkoittaa, että yksilö ottaa oma-aloitteisesti kantaa päätöksentekoon ja mieluiten ensimmäisten joukossa. Jos tiimissä on yksilöitä, jotka eivät tee ehdotuksia tai aloitteita, voi se vaikuttaa tiimin kokonaisluottamukseen negatiivisesti. Työhön liittyviin viesteihin ja mielipiteisiin vastaaminen tai kantaa ottaminen on kuitenkin yhtä tärkeää kuin oma-aloitteinen keskustelun aloittaminen, sillä luottamus perustuu ennen kaikkea pääosin vuorovaikutukseen. (Järvenpää & Leidner 1999.) Monimuotoisemmissa ryhmissä nähdään virtuaalitiimit jo työskentelymuotona itsessään aktivoivan tiimin jäseniä toimimaan aktiivisemmin ryhmässä (Roehling 2017).

### **Tiimin myöhemmässä vaiheessa**

*Positiivinen johtajuus* vaikuttaa suuresti tiimin kokemaan luottamukseen. Tehoton ja negatiivinen johtajuus heikentää luottamusta. Alhaisen luottamuksen tiimeissä johtajat ovat usein negatiivisia tai heiltä puuttuu positiivinen kannustus. He saattavat esimerkiksi valittaa jäsenten liian vähäisestä kommunikaatiosta tai huonosta osallistumisesta toimintaan. Myös yksilöiden tai tiimien vertaileminen koetaan turhauttavana eikä se sitouta tiimiä. Korkean luottamuksen tiimeissä johtajaa saatetaan kierrättää ja varmistetaan, että palautteen on tarkoitus olla kehittävää eikä kriittistä. (Järvenpää & Leidner 1999.) Verkostoituminen, ihmisten pitäminen ajan tasalla, avun pyytäminen jäseniltä, partnereilta, sidosryhmiltä ja asiakkailta sekä oman panoksen antaminen tiimin päämäärää varten ovat myös olennaisia osia johtajan työssä (Duarte & Snyder 2001: 83).

*Kyky siirtyä sulavasti sosiaalisuudesta kohti tehtävää* tarkoittaa tiimin kykyä siirtyä sosiaalisiin asioihin painottuvasta käyttäytymisestä kohti toimintasääntöjen määrittelyä ja siitä edelleen kohti tehtävä-orientoitunutta käyttäytymistä. Erilaiset sopimukset luovat käsityksen järjestelmällisestä tiimistä, mikä motivoi jäseniä. Jos sopimuksia ei pysty tarkailemaan eikä täten pakottaa jäsenille, ei niillä ole merkitystä. Tiimit jämähtävät usein paikoilleen ja keskustelevat prosesseista, menettelytavoista ja niiden noudattamisesta liikaa. Kokonaisuuden kannalta olisi kuitenkin tärkeä viedä projektia ja tehtävää eteenpäin neuvottelemalla tehtävä-orientoituneesti. (Järvenpää & Leidner 1999.)

*Rauhallisella suhtautumisella kriiseihin* tarkoitetaan flegmaattisuudelle tyypillistä rauhallista käytöstä. Ongelmien ilmetessä tilanteisiin ei ylireagoida. Ongelmat ratkotaan rationaalisella viileydellä ja tehtävä pyritään viemään loppuun. Rauhalliset ihmiset ovat tiimpelaajia ja hyviä kuuntelijoita. Toisaalta rauhallinen luonteenpiirre on usein ristiriidassa aiemmin mainitun innostuksen viestimisen kanssa, sillä rauhalliset ihmiset eivät viesti innostustaan usein näkyvästi. (Littauer 2005: 72-85.)

### **3.3.3 Tiedonjakaminen luottamuksen edistäjänä**

*Tiedonjakaminen* tarkoittaa tiedon tai asiantuntijuuden koordinoitua, siitä kommunikoidusta ja sen välittämistä toisille henkilöille vuorovaikutusprosessin kautta (Haas & Hansen 2007). Se tarkoittaa työstä olemassa olevien käsityksien jakamista työntekijöiden kesken, jotta he voivat tutustua näihin olemassa oleviin tietoihin tai taitoihin ja hyödyntää niitä työssään organisaatiossa (Lin 2007). Tehokas tiedonjakaminen parantaa kokonaisosaamista ja suorituskykyä. Yleensä se helpottaa työtä, tehostaa yhteistyötä ja nopeuttaa prosesseja, kun saadaan parhaat käytännöt, tiedot ja kokemukset kaikkien käyttöön. (Huang & Wu 2010; Wang & Wang 2012.) Tiedonjaon positiivinen vaikutus suorituskykyyn näkyy myös siten, että se mahdollistaa laadukkaamman päätöksenteon. Tiedonjakaminen johtaa myös korkeampaan tyytyväisyyteen. (Pinjani & Palvia 2013.)

Alsharo ja kumppanit (2017) toteavat, että tiedonjakaminen on merkittävä tekijä, jonka kautta virtuaalitiimin jäsenet rakentavat tietoon pohjautuvaa kognitiivista luottamusta ja arvioivat toisen pätevyyttä. Samaa toteavat myös Järvenpää ja Leidner (1999) kertoessaan tiedonjakamisen vaikuttavan luottamuksen muodostumiseen ja edistämiseen muun yhteistyön paranemisen ohessa. Toisaalta myös luottamus vaikuttaa tiedonjakamiseen eli ne ovat positiivisessa suhteessa toisiinsa nähden (Pinjani & Palvia 2013). Luottamuksen positiivinen vaikutus tiedonjakamiseen näkyy, kun jäsenet välittävät enemmän toisistaan ja haluavat nähdä vaivaa tarjotakseen omaa tietoaan (Lin & Huang 2010).

Virtuaalitiimin vahvuus on sen laaja asiantuntijuus ja kyky kerätä kokemukset yhteen tiedonjakamista varten (Pinjani & Palvia 2013). Tiedonjakaminen on kuitenkin riippuvaista yksilön halusta jakaa ainutlaatuista hallussaan pitämäänsä tietoa, mutta se ei aina välttämättä toteudu. Pelko tiedon omistamisesta saatavan edun tai vallan määrän vähenemisestä saattaa olla estävä tekijä tiedonjakamiselle. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että yksilö hankkii itsellensä tietoa, mutta ei jaa sitä muille. Koska tiedonvaihto on tärkeää yhteistyölle, täytyy tehokkaan virtuaalitiimin vaatia jäseniään laittamaan tiimin menestyminen yksilön edun ja tiedon salaamisen edelle. (Bock, Zmund, Kim & Lee 2005; Kankanhalli, Tan & Wei 2005.) Tapoja vähentää tiedon salaamista on olemassa. Esimerkiksi, tiimin jäseniä voi motivoida tietynlaiseen käyttäytymiseen toteuttamalla uusia palkitsemisjärjestelmiä, jotka rohkaisevat jakamaan tietoa (Berry 2011).

Yleensä erilaiset kulttuuritaustat tuovat suorituskykyä (Homan, Knippenberg, Van Kleef & De Dreu 2007). Monikulttuurisissa tiimeissä syinä tiedonjaon estymiselle voi olla puutteellinen kommunikaation laatu ja määrä sekä yhteisten ajattelutapojen puuttuminen (Marlow ja muut 2017). Virtuaalitiimin onnistumisen kannalta tulisi kyetä luomaan yhteiset järjestelmät, joihin yhteinen tieto voidaan koota. Tämän lisäksi tarvitaan oikeaoppiset menettelytavat, joilla tietoa kyetään hallitsemaan, kasvattamaan ja pitämään ajan tasalla. Kaikilla tiimin jäsenillä tulisi olla tasapuolinen pääsy tietoon, jotta tiedonjakamisesta tulisi yksi luottamusta rakentava tekijä. (Hinds & Weisband 2003: 21-36.)

### **3.4 Kulttuurin vaikutus luottamukseen**

Kuten jo todettu, kulttuuri vaikuttaa suuresti luottamukseen. Yksilöt eri kulttuureissa eroavat toisistaan tietokonevälitteisen kommunikaation, ryhmäkäyttäytymisen ja esimerkiksi teknologisen preferenssien suhteen. Väärinymmärryksiä syntyy eniten juuri kommunikaation takia, sillä verbaalinen ja ei-verbaalinen tyyli sekä ihmisten kieli eroavat toisistaan eri kulttuureissa. (Shachaf 2008.) Koska kansainvälisyys ja monikulttuurisuus on yhä yleisempää yrityksissä, on tärkeä ottaa huomioon kulttuurillisia seikkoja kuten normeja ja tapoja, kun yritetään ymmärtää nykyaikaista työympäristöä (Alsharo ja

muut 2017). Virtuaalitiimeissä on eri lokaatioista, joskus jopa eri maista tulevia jäseniä. Siksi myös kulttuurillisia eroja muodostuu. Mikäli näitä eroja ei tunnisteta, voivat ne muodostaa suuria haasteita tiimille, jotka pahimmillaan voivat johtaa konflikteihin sekä vaikuttaa suorituskyykyyn ja luottamukseen heikentävästi. (Anawati & Craig 2006; Kanankhalli, Tan & Wei 2007.) Kulttuuri muokkaa ihmisten mielipiteitä, ajatuksia, oletuksia, työtottumuksia, odotuksia johtajuudesta sekä normeja. Nämä vaikuttavat myös luottamuksen muodostumisprosessiin. (Duarte & Snyder 2001: 54; Hofstede 1992: 27-28.)

### 3.4.1 Mitä kulttuuri ja kulttuurierot ovat?

*Kulttuuri* on käsitteenä hyvin laaja. Kulttuuri on tapa identifioitua muista ryhmistä. Se tarkoittaa ihmisten tapaa käyttäytyä ja vaikuttaa ympärilleen. (Duarte & Snyder 2001: 54.) Kulttuuri on opittua ja peräisin sosiaalisesta ympäristöstä – ei geneistä. Sitä ei tulisi sekoittaa ihmisluonteeseen tai persoonallisuuteen. Kulttuuri on mielen suuntauksia, joiden kautta ihmisryhmiä voidaan erottaa toisistaan. Kulttuuri voidaan nähdä koostuvan myös arvoista, symboleista, rituaaleista ja sankareista. Symbolit edustavat lähinnä pintaa ja arvot syvintä kerrostumaa. Arvot ovat tietynlaisia tunteita ja taipumuksia suosia joitain asiantiloja tai käyttäytymistä. (Hofstede 1992: 17-25.) Hall (1976: 191) puolestaan on luonnehtinut, että ”kulttuuri on kommunikaatiota ja kommunikaatio on kulttuuria”.

Duarte ja Snyder (2001: 54) toteavat, että kulttuuri voi olla esimerkiksi alueellisuuteen perustuvaa tai yrityksen sisäistä. Kulttuuria voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Näitä erilaisia kulttuurin osa-alueita, jotka siis ovat käytännössä erilaisia kulttuuritasoja, on monia. Eri kulttuuritasoja ovat esimerkiksi kotimaasta opittujen arvojen taso, alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso, sukupuolen taso, sukupolvien taso, sosiaaliluokka sekä organisaatiotaso työssä käyvillä. Koska lähes kaikki yksilöt kuuluvat samaan aikaan useisiin erilaisiin ihmisryhmiin, on heillä myös omanlaisensa suhtautuminen asioihin eri näkökulmista käsin. Eri kulttuuritasot ovat saattaneet olla ristiriidassa keskenään ja usein tietyissä maissa jokin kulttuuritaso on ottanut valta-aseman ja sitä

halutaan painottaa ulkopuolisille. Pienemmät kulttuuritasot saattavat siis jäädä isomman kulttuuritason varjoon ilman identiteettiä. (Hofstede 1992: 27-28.)

Kulttuurieroja tutkittaessa tulisi välttää liiallista stereotyyppistä yleistämistä esimerkiksi tiettyjen kansalaisuuksien kohdalla, vaikka niihin helposti liitetäänkin kollektiivisia, leimaavia ominaisuuksia. Kansalaisuuden käyttäminen luokitteluperusteena on kuitenkin melko helppo tapa ja kaikista yleisin, sillä kansalaisuuksien tasolla on kerätty paljon tilastoja. Tilastojen perusteella kulttuureita on voitu luokitella eri kategorioihin vertailemalla eri kansalaisuuksien kulttuurillisia ominaisuuksia. (Hofstede 1992: 28-31.) Eräässä kategorisoinnissa, polykroniselle kulttuurille esimerkiksi Portugalissa on tyypillistä, että on sopivaa tulla myöhässä tapaamiseen. Aika ei ole yhtä tärkeä elementti kuin monokronisessa kulttuurissa, kuten esimerkiksi Pohjoismaissa. (Shachaf 2008.)

Yksi tunnetuimmista tavoista vertailla kulttuureita on niiden tarkasteleminen kulttuurien ulottuvuuksissa. Geert Hofsteden kuusi ulottuvuutta on määritelty vertailemalla useita maailman maita. (Geert Hofstede 2020.) Osaa näistä ulottuvuuksista sivutaan tai on sivuttu myös tässä tutkimuksessa, kun havainnollistetaan, miten kulttuurierot vaikuttavat virtuaaliin toimintaan ja usein luottamukseenkin. Nämä ulottuvuudet ovat:

- Valtaetäisyys
- Maskuliinisuus vs. Feminiinisyys
- Yksilökeskeisyys vs. Yhteisöllisyys (Individualismi vs. Kollektivismi)
- Epävarmuuden välttäminen vs. Epävarmuuden sietäminen
- Aikaorientaatio
- Hemmottelu vs. Pidättyminen

### 3.4.2 Monikulttuurisuus ja -muotoisuus virtuaalitiimeissä

*Kulttuurin monimuotoisuudella* tarkoitetaan tiimin jäsenten *heterogeenisyyttä* eli erilaisia kansallisuustaustoja ja täten monen eri kulttuurin ilmentymistä samassa yhteydessä (Shachaf 2008). Pinjani ja Palvia (2013) ovat tehneet globaalien virtuaalitiimien monimuotoisuudelle myös hieman pidemmälle viedyn kulttuurillisen jaon. Monimuotoisuus on jaettu pintatason eroihin, syvemmän tason eroihin sekä toiminnallisiin eroihin. *Pintatason erot* käsittävät demografisia tekijöitä kuten ikä, sukupuoli tai rotu. *Syvemmän tason erot* käsittävät persoonallisia ominaisuuksia kuten yksilölliset arvot, asenteet ja mieltymykset. *Toiminnalliset erot* käsittävät mm. yksilöiden koulutus- ja työkokemustaustan erot, jota näkyvät tietämyksessä ja asiantuntijuudessa. Toiminnalliset erot voivat parhaimmillaan tuoda eri osa-alueiden tiedon kaikkien tietoon ja johtaa parempaan päätöksentekoon. (Pinjani & Palvia 2013.)

Aiemmin tutkimukset korostivat arvojen ja demografisten tekijöiden samankaltaisuutta tehokkaan tiimityön taustalla. Sittemmin tiimien heterogeenisyyteen on nähty parantavan suorituskykyä. Empiiriset tutkimukset tarjoavat tuloksia puolesta ja vastaan. (Kankanhalli, Tan & Wei 2007.) Syvemmän tason erojen nähdään esimerkiksi olevan negatiivisessa suhteessa luottamuksen ja tiedonjakamisen kanssa. Mitä suuremmat erot ihmisten arvomaailmassa on, sitä haastavammaksi luottamuksen rakentuminen nähdään. Tämän takia ihmisiä tulisi kouluttaa, jotta tällaiset kulttuurierot eivät olisi suhteiden rakentumisen tiellä. (Pinjani & Palvia 2013.) Toisaalta virtuaalisuus vähentää perinteisen lokaalisti työskentelevän tiimin kokemia negatiivisia vaikutuksia, joita stereotypisointi, persoonallisuudet, valta- ja poliittiset konfliktit sekä sisäiset kuppikunnat aiheuttavat (Timmerman 2000). Oikein hallittuna heterogeeniset tiimit voivat kuitenkin toimia synergisesti ja tuottaa merkittävää kilpailuetua yrityksille (Pinjani & Palvia 2013).

Gloaalien virtuaalitiimien heterogeenisyys tuo sekä uhkia että etuja tiimin työskenteelyyn. On huomattu, että heterogeeniset tiimit kykenevät tuomaan homogeenistä eli vähemmän monimuotoista tiimiä laajempaa tietoa ja kokemusta organisaatiolle sekä löy-

tämään useampia näkökulmia ja ideoita. Toisaalta homogeeniset tiimit kykenevät välttämään paremmin konflikteja. (Pinjani & Palvia 2013; Shachaf 2008.) On myös havaittu, että heterogeenisillä tiimeillä on alempi yhteenkuuluvuuden tunne, koska ihmiset eivät ole henkisesti samalla tasolla eivätkä ajattele yhtenäisesti. Tällöin yhteinen ymmärrys tiimin jäsenten keskuudessa estyy. Väärinymmärrystä puolestaan aiheuttavat kommunikaation huono tarkkuus, hidas puhe ja huono kielitaito. (Watson & Kumar 1992.) Myös liika kommunikaatio on tunnistettu yhdeksi haasteeksi globaaleille virtuaalitiimeille (Lee-Kelley & Sankey 2008).

Shachafin (2008) mukaan virtuaalikommunikaatio mahdollistaa kulttuurieroista johtuvien ongelmien voittamisen. Teknologialla voidaan vähentää väärinymmärrystä ja lisätä yhteisöllisyyden tunnetta, kun muut fyysiset erot eivät ole havaittavissa. Tähän päästään parhaiten käyttämällä useiden virtuaalityökalujen yhdistelemistä. (Shachaf 2008.) Virtuaalitiimin tulisi löytää yhteinen strateginen suunta ja *jaettu ymmärrys*. Jaettu ymmärrys tarkoittaa, että tiimin jokaisella jäsenellä on oltava selkeä ja tiedostettu vastuu sekä rooli kuljettaessa kohti tavoitetta. (Peters & Manz 2007.)

Miten muokata oma käyttäytyminen monikulttuuriseen tilanteeseen? Tätä ovat ratkoineet Anawati ja Craig (2006). Heidän mukaansa on olemassa erilaisia käyttäytymismalleja, joiden pitäisi olla heterogeenistä toimintaa kehittäviä. Heidän tutkimuksessaan virtuaalitiimin jäsenistä 60% halusi tiiminsä tietävän omasta, mahdollisesti erilaisesta kulttuurista. Mitä sopeutuneemmaksi tiimissä tuntee olonsa ja on tietoinen kulttuurieroista, sitä enemmän jakaa myös omasta kulttuuristaan tietoa. Se puolestaan nähdään hyväksi tiimin toiminnalle. Heidän mukaansa moni vaihtaa myös kirjoitus- ja puhetyyliään parantaakseen kommunikaatiota eri kulttuurista tulevien kanssa. (Anawati & Craig 2006.) Tämä havainto tukee myös Zakarian (2017) tekemää tutkimusta, jonka mukaan yksilön kommunikaatiotyyli muuttuu tarkoituksesta, tehtävästä, tilanteesta ja ihmisestä riippuen. Zakaria nimeää käytöksen *kytkentäkäyttäjymiseksi*. Ihmisistä riippuvaan kommunikaatiotyyliin viitaten on huomion arvoista, että myös status ryhmässä vaikuttaa

viestintätyyliin. Heterogeenisessä tiimissä kytkentäkäyttäytyminen näkyy erityisen hyvin, kun ihminen pyrkii käyttäytymään joustavasti ja sopuoinnussa muiden kulttuurien keskellä. (Zakaria 2017.)

On yleistettävissä paljon yksityiskohtaisia neuvoja, jotka auttavat työskentelemään monikulttuurisessa virtuaalitiimissä. Anawatin ja Craigin (2006) tutkimuksessa osa neuvoista on sopivia kaikenlaisiin tiimeihin. Esimerkiksi ”puhu selkeästi” tai ”pysy asiassa”. Osa neuvoista on etenkin virtuaalitiimin kannalta oleellisia. Murteella puhumista olisi hyvä välttää ja sen sijaan käyttää selkeästi ymmärrettävää kieltä. Huumorin ja metaforien käyttäminen voi olla kulttuurien välillä ongelma, mikäli vastapuoli ei ymmärrä asiaa samoin. Virtuaalisesti puheen ja viestin merkitystä voi olla vaikeampi hahmottaa, koska kehonkieli ei ole käytettävissä. Avainasioiden toistaminen ja äänensävyn tarkkailu nähdään tärkeänä. Tiimityön kannalta palautetta tulisi saada jatkuvasti ja sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi seurantaviestejä lähettämällä, joilla ihmisten ja tehtävien suhdetta voidaan tarkkailla. Muodollinen ja ei-muodollinen kirjoitus on hyvä pitää selkeästi erillään. Uskonnollisten tarpeiden huomioiminen nähdään myös hyvänä asiana kulttuuririkkaassa tiimissä, jos jäsenenä on uskonnollisia ihmisiä. Lisäksi kunkin jäsenen, mutta etenkin tiimin johtajan tulisi kannustaa muita osallistumaan keskusteluun. Joskus yksilö saattaa odottaa johtajan kehotusta tai lupaa puhua. (Anawati & Craig 2006.)

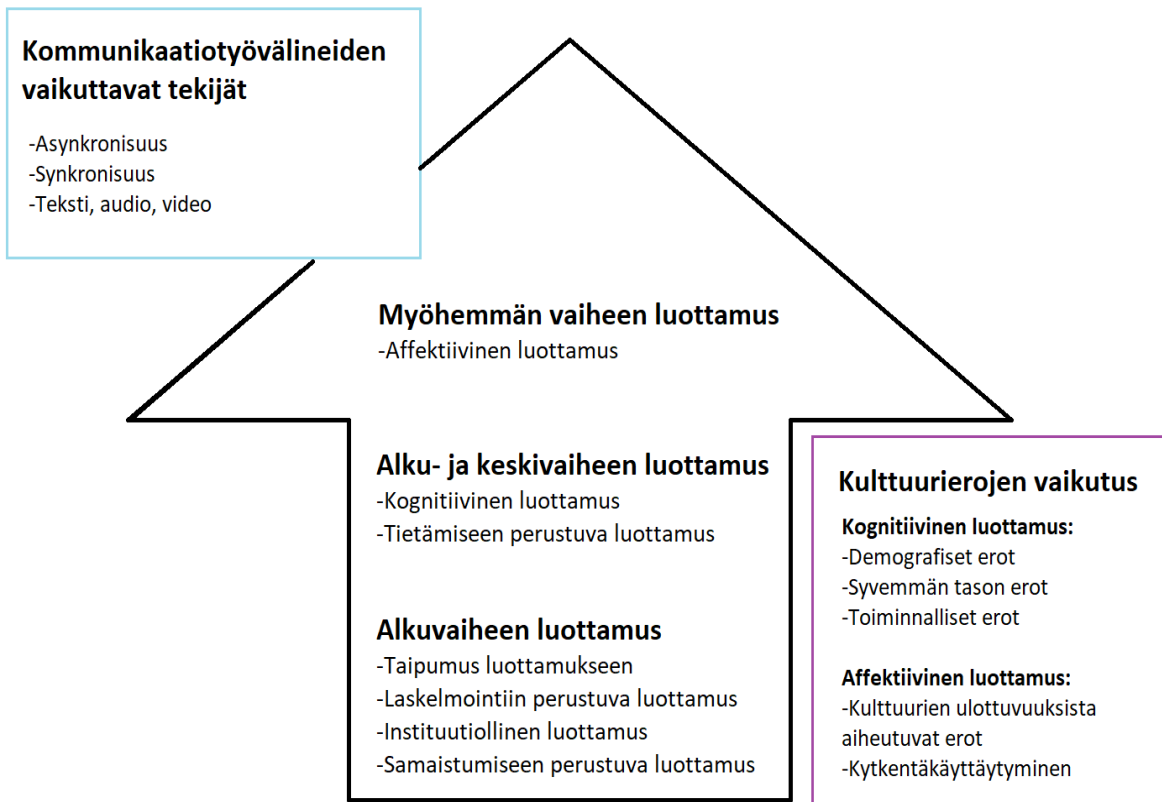
Virtuaalitiimeissä nousee usein esille eri aikavyöhykkeet, joten on huomioitava, että vastausaikaa viesteihin on tarpeeksi. Mikäli halutaan tehdä reaaliaikaisia virtuaalisia tapauksia, olisi ne hyvä sijoittaa työskentelytunneille ajoittuviksi. Tarpeen tullen tapaamisia voidaan vaihdella, jotta ne olisivat jokaisen vapaa-ajan kannalta tasapuolisesti jaettu. (Anawati & Craig 2006.) Virtuaalitiimien olisi tärkeä kyetä näkemään kasvokkain ainakin kerran (Anawati & Craig 2006).

### 3.5 Yhteenveto teorettisesta viitekehystä

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu kahdesta tärkeästä teemasta: virtuaalitiimeistä ja luottamuksen muodostumisesta virtuaalitiimeissä. Tutkimuksen toisessa luvussa havaittiin, että virtuaalitiimi on yhteisö ihmisiä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti, ajallisesti tai organisaatiollisesti etäällä toisistaan ja työskentelevät käyttämällä erilaisia elektronisia kommunikaatiovälineitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Virtuaalitiimejä voi olla väliaikaisia tai pysyvämpiä. Tarkoituksena on yhdistää erilaista asiantuntijuutta yhteen. Luvussa havaittiin myös, että virtuaalitiimeillä voi olla erilaisia virtuaalisuustasoja sen mukaan, miten sen toiminta on toteutettu. Luku käsitteli laajasti virtuaalitiimien ominaisuuksia ja piirteitä. Luvun lopussa tarkasteltiin myös erilaisia kommunikaatiovälineitä. Yhtä oikeaa tapaa kommunikoida ei voi todeta, vaan virtuaalitiimin tulee valita tarkoitukseen parhaimmat välineet. Kommunikaatio on keskeisin virtuaalitiimin onnistumiseen vaikuttava tekijä kirjallisuuden perusteella.

Kolmannessa luvussa on tarkasteltu luottamusta käsitteenä, sen merkitystä ja muodostumista virtuaalitiimeissä. Tiimit, joissa ilmenee luottamusta, onnistuvat paremmin hallitsemaan epävarmuutta, monimutkaisia tilanteita ja virtuaalista ympäristöä kuin tiimit, joissa ei ilmene luottamusta missään kohtaan. Luottamus nähdään kyvykkyytenä, rehellisyytenä ja hyväntahtoisuutena. Luottamuksen muodostumistapoja on olemassa monia. Näistä on tehty havainnollistava taulukko Liitteeseen 1. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät luottamuksenmuodostumistavat ovat kognitiivinen ja affektiivinen luottamus. Ensimmäinen perustuu havainnointiin, toisen henkilön kyvykkyyteen ja kokemukseen sekä aiempaan taustaan. Jälkimmäinen perustuu kahdenväliseen vuorovaikutussuhteeseen, mihin liittyy vahvasti esimerkiksi empatia ja huolenpito. Virtuaalitiimeissä luottamus usein muodostuu myös pikaluottamuksen tavoin, jolloin siihen ei ole ehtinyt vielä vaikuttaa affektiiviset tekijät. Luottamus on toimivan tiimityöskentelyn tärkein ehto. Se vaatii lähtökohtaisesti ihmiseltä taipumusta ja halua luottaa toiseen. Toisaalta myös organisaation säännöksillä, kulttuurilla ja johdolla nähdään olevan merkitsevä rooli luottamuksen syntymisessä instituutiollisen luottamuksen muodossa.

Luku käsittelee myös paljon luottamusta kehittävää toimintaa yksityiskohtaisin ohjein, joita alan kirjallisuudesta löytyy. Näitä ohjeita ja toimintoja löytyy luvusta 3.3. Tähän tutkimukseen on haluttu tuoda myös kulttuurin näkökulmaa luottamuksen muodostumisessa. Kulttuurierot vaikuttavat monin tavoin luottamuksen arviointiin, ja se on keskeinen teema, kun lähdetään tutkimaan tämän tutkimuksen monikulttuurista case-yritystä. Tällöin on hyvä ymmärtää, millä tavoin kulttuurierot voivat aiheuttaa ongelmia tiimeille. Seuraavassa kuviossa 7 havainnollistetaan aiemman kirjallisuuden perusteella, mitkä tekijät tulee huomioida luottamuksen muodostumisessa. Empirian avulla pyritään löytämään tarkennusta, jonka avulla olisi mahdollista luoda vielä tarkempi malli luottamuksen rakentumiselle.

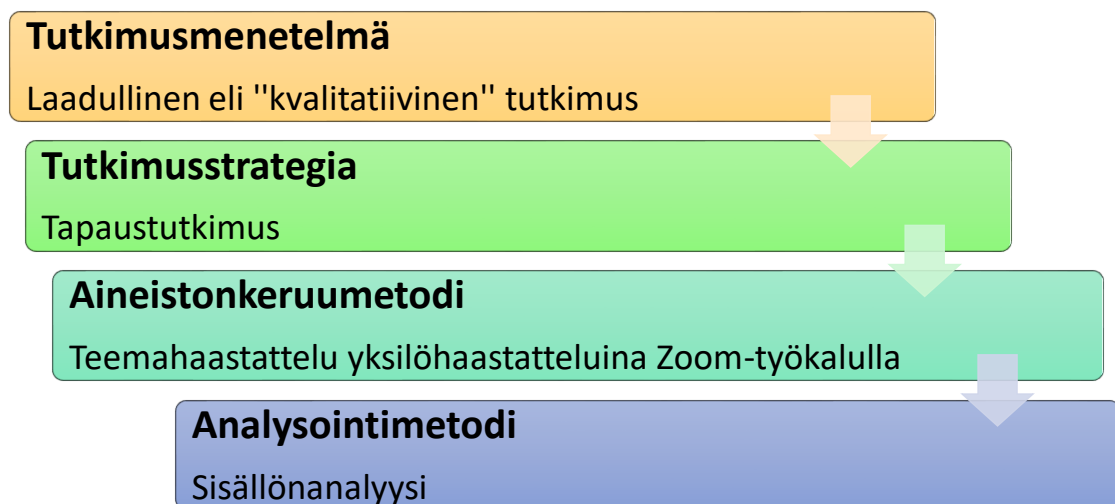


**Kuvio 7.** Hahmotelma luottamuksen muodostumisesta kirjallisuuden perusteella.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisen osan kulku ja kerrotaan tutkimusmenetelmistä. Luvussa kerrotaan, miten aineisto on kerätty, kuvaillaan käytettävää aineistoa sekä kerrotaan tutkimuksen analysointimetodista. Luvun tarkoituksena on perustella metodologiset valinnat ja antaa myös lukijalle perspektiiviä analysoida tutkimustulosten luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 242-243).

Metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa tutkia tutkimusaihetta. Metodologia viittaa tutkimuksen organisoimisperiaatteisiin eli mitä menettelytapoja tutkimuksessa käytetään. Metodia voidaan pitää metodologian alakäsitteenä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 16; Metsämuuronen 2006: 83.) Metodi tarkoittaa erityistä tutkimustekniikkaa. Metodit jaetaan yleensä aineistonkeräysmetodeihin ja aineiston analysointimeto-  
deihin. Jotkut metodit sopivat paremmin tiettyyn tutkimukseen kuin toiset. Tutkittava aihe ja aineisto vaikuttavat siihen paljon. (Eriksson & Kovalainen 2008: 16; Metsämuuronen 2006: 83.) Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi esittelen seuraavaksi eri menetelmä- ja metoditavat huomioiden tutkimuksen empiirisen osion rakenteen. Kuvio 8 havainnollistaa prosessin-omaisesti, kuinka metodivalinnat etenevät tutkimuksen edetessä. Nämä menetelmät ja metodit kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.



**Kuvio 8.** Tutkimuksen empiirisen osion toteuttaminen.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä virtuaali-tiimeistä ja etenkin niiden luottamusta rakentavista elementeistä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään haastattelujen avulla löytämään selkeitä esille nousevia ilmiöitä. Lisäksi pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia aiemman kirjallisuuden kanssa, mitä tulee luottamukseen ja virtuaalityöskentelyyn yleisesti. Case-yrityksenä toimii suomalaisomisteinen, mutta Kroatian Zagrebissa sijaitseva kroatialaisista koodareista koostuva ohjelmistotalo Software Sauna.

Kun tutkimukselle valitaan sopivia tutkimusmenetelmiä, on hyvä tietää tutkimuskysymysten aiheuttamat edut ja rajoitteet tutkittavalle ilmiölle. Metodien valinta rajaa sitä, mitä tutkimuksesta on mahdollista saada irti. (Eriksson & Kovalainen 2008: 6-20.) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty *laadullista* eli *kvalitatiivista tutkimusta*, koska se nähtiin parhaimmaksi vastaamaan tutkimusongelmaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on ihmisen henkilökohtainen kokemus (Eriksson & Kovalainen 2008: 6-20). Tarkoituksena on ymmärtää mahdollisimman syvästi tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2014: 16-17). Laadullinen tutkimus tarkastelee selkeämmin rajattua joukkoa kuin *määrällinen* eli *kvantitatiivinen* tutkimus. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara ja muut 2009: 164; Kananen 2014: 19.) Tässä tutkimuksessa siis pyritään laadullisin menetelmin kuvailemaan ja ymmärtämään sitä, miten luottamus rakentuu case-yrityksen virtuaali-tiimeissä. Kohdejoukko on valikoitu tarkoituksenmukaisesti yrityksestä, jossa jokapäiväinen työ koostuu virtuaalityöskentelystä. Yrityksen konteksti on kansainvälinen, mikä mahdollistaa myös kulttuuristen näkökulmien havainnoimisen tutkittavassa ilmiössä. Jokainen tutkittava tapaus, tässä tapauksessa haastateltu työntekijä, on ainutlaatuinen ja näkee asiat omasta kokemuslähtökohdastaan. Siksi laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tutkitaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Heidän kokemuksiinsa vaikuttavat monet, jopa sattumanvaraiset seikat. Muun muassa näiden seikkojen takia heidän kerronnastaan tehtyjä tulkintoja ei voida yleistää. (Hirsjärvi ja muut 2009: 164.)

Laadullinen tutkimus etsii säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. Laadullinen tutkimus etenee induktiivisesti yksityiskohtaisesta yleiseen. Yksilön ääni ja tunteet tulevat selkeämmin esiin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja kohde ovat yleensä enemmän vuorovaikutuksessa, jolloin tutkija kykenee johdattelemaan kohdetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 22-25.) Tämän suhteellisen pienen case-kohderyhmän tutkimisessa, laadullinen menetelmä sopii parhaimmaksi tutkimusmenetelmäksi, koska se tarjoaa syvällisemmän katsauksen henkilöiden asenteisiin ja arvoihin. Haluna on löytää useita yhtäaikaista tekijöitä eli syitä luottamuksen rakentumiseen case-tiimeissä. Laadullisen tutkimuksen tavoin ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään yleisestä jakaantumisesta. Lisäksi ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. (Syrjälä 1994: 12-13.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmän toimintaa on vaikea kokeellistaa, joten on helpompi tutkia luonnollisia tilanteita haastateltavien itsensä kertomana. Syrjälän (1994: 12-13) mukaan juuri näistä syistä laadullinen tutkimus on hyvä vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi. Koska tämän tutkimuksen aihe on kohdehenkilöille melko henkilökohtainen ja luottamussuhteisiin liittyvä, on aiheellista todeta laadullisen tutkimusmenetelmän olevan oikea tutkimaan ihmisten välisiä suhteita ja ymmärtämään heidän näkökulmiaan. Tällöin tutkijalla on parempi mahdollisuus kannustaa kohdehenkilöt puhumaan henkilökohtaisemmistakin asioista.

Tämän tutkimuksen tiedonhankintastrategiana on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa [*case study*] tutkitaan erilaisten tietojen avulla nykyistä tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1983: 23). Tapaus voi olla ryhmä, yksilö, koulu, osasto eli lopputulemana lähes mitä vain. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvemmin. (Metsämuuronen 2006: 90-91.) Tuotokset ovat kuvailevaa materiaalia, joista voidaan tehdä tulkintoja. Tapaustutkimus perustuu tukittavan omiin kokemuksiin, joita voidaan pitää paradoksaalisesti tosina ja siksi tämä tapa sallii kontekstisidonnaisen yleistä-

misen. Sosiaaliset totuudet ovat kuitenkin monimutkaisia ja tarjoavat tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille, jolloin lukija voi tehdä tuloksista omia johtopäätöksiä. (Cohen & Manion 1995: 123.) Tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimukseen, koska tutkittavana on Software Saunan jäsenistä koostuva joukko, ja tavoite on löytää kehitysehdotuksia heille sekä ymmärtää heidän avullaan laajemmin koko luottamuksen rakentumisen ilmiötä.

## 4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun metodiksi valikoitui *haastattelu*. Se suoritettiin yksilöhaastatteluina virtuaalisella Zoom-videokonferenssityökalulla. Karkeasti jaoteltuna haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Se voidaan kohdentaa yksilölle tai ryhmälle. (Metsämuuronen 2006: 111-112.) Haastattelijan tulee tietää roolinsa ja se, että haastateltavan tulisi kyetä luottamaan, että vastaukset ovat luottamuksellisia. Haastattelu sopii menetelmäksi hyvin, kun halutaan säädellä tutkimusaiheiden järjestystä, halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia, tutkitaan emotionaalisia asioita tai halutaan kuvaavia esimerkkejä. Jäsenen tarkkailemista voidaan hyödyntää myös tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. (Hirsjärvi & Hurme 1985: 15, 27.) Näiden etujen takia haastattelua on käytetty myös tässä tutkimuksessa.

Nykyaikaisen teknologian käyttäminen laadullisena haastattelumenetelmänä on nähty etujensa osalta ylittävän mahdolliset haitat. Datan kerääminen on taloudellista ja usein ekologisempaa sekä editointi tulee huomattavasti helpommaksi teknologian myötä. Vuorovaikutuksissa on aina huolta ihmisten aitoudesta vastaustilanteessa. Huoli ei poistu yhdessäkään haastattelumuodossa: ei kasvokkain, puhelimitse, kirjallisesti tai videotyökalulla. Ihmiset voivat aina kaunistella mielipidettään, mutta tutkijan tulisi vain luottaa vastaukseen ja tutkia siitä löytyviä merkityksiä. Videon välityksellä pystytään kuitenkin myös esimerkiksi välittämään kasvojen ilmeitä, mikä on henkilökohtaisia asioita käsitellessä tärkeää. Videohaastattelut poistavat myös rajoitteita siinä, keitä kykenet haastattelemaan. Joitain eettisiä huolenaiheita saattaa nousta videohaastatteluissa esiin liittyen yksityisyyden suojaamiseen ja salassapitoasioihin. Sopimalla pelisäännöistä

ja keskustelemalla asiasta voidaan kuitenkin luoda eettinen pohja videohaastatteluille. (Sullivan 2012.)

Zoom-videohaastattelu mahdollisti myös tämän case-yrityksen haastattelemisen. Koska kirjallinen lomakehaastattelu olisi jäänyt liian etäiseksi ja merkityssuhteiden löytäminen olisi tällöin ollut vaikeampaa, oli järkevää saada äänellinen ja kuvallinen yhteys haastateltavaan. Fyysinen etäisyys ei olisi myöskään mahdollistanut kasvokkain käytävää haastattelua. Videoyhteydellä ja avoimella asenteella pyrittiin luomaan syvällisemmälle pohdinnalle avoin keskustelupohja. Eettisestä näkökulmasta, yrityksen ja haastateltavien kanssa sovittiin, että haastateltujen nimiä ei paljasteta. Lisäksi sovittiin, että yrityksen nimeä saadaan käyttää tutkimuksessa ja videotallenteet hävitetään projektin jälkeen.

Tämän tutkimuksen haastattelumetodiksi valikoitui teemahaastattelu. Seuraavassa alaluvussa käsitellään lyhyesti teemahaastattelun ominaisuuksia. Alustuksena siihen sopii Hirsjärven ja Hurmeen (1980: 52) jaottelu haastattelutapojen valinnasta. Taulukossa 2 on vertailtu lomake-, teema- ja avoimen haastattelun eroja sen suhteen, minkälaiset piirteet ovat kullekin ominaisia. Piirteet, jotka kuvaavat teemahaastattelua olivat myös tälle tutkimukselle ominaisia.

**Taulukko 2.** Haastattelutapojen valinta (Hirsjärvi & Hurme 1980: 52).

	<b>Lomakehaastattelu</b>	<b>Teemahaastattelu</b>	<b>Avoim haastattelu</b>
<b>Kysymysten muotoilu</b>	kiinteä	suosituskysymyksiä	vapaa
<b>Kysymysalue</b>	tiukasti määritelty	pääpiirteittäin määritelty	vapaa
<b>Vastaajien määrä</b>	suuri	melko pieni	pieni
<b>Kustannukset/yksikkö</b>	pienet	suurehkot	suurehkot
<b>Työmäärä analyysissä</b>	melko pieni	suuri	suuri
<b>Tutkijan paneutuminen</b>	voi olla pieni	aina suuri	aina suuri
<b>Saatu tieto</b>	pinnallista	syvää	syvää

### 4.3 Teemahaastattelu haastattelumetodina

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet ovat jo tiedossa ja niistä pyritään keskustelemaan avoimesti ja tarinoivasti. Kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 50; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 108.) Tarkoitus on kerätä sellainen aineisto, josta voidaan luotettavasti luoda johtopäätöksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Tärkeintä suunnitteluvaiheessa on teemojen suunnittelu ja niiden sopiva valikointi. Yhdestä teemasta kehkeytyy usein monia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 54-56.) Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, kun tutkitaan emotionaalisesti arkoja aiheita tai halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Teemahaastattelu sopii myös, jos haastateltava ei ole kriittisessä mielessä tottunut keskustelemaan päivittäin tutkittavasta ilmiöstä kuten arvoista. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 49.)

Aineistonkeruutavassa päädyttiin teemahaastatteluun, koska ei ollut tietoa, mitkä virtuaaliryöskentelyn osa-alueet tai luottamukseen vaikuttavat tekijät nousisivat case-yrityksessä esille. Laajemmassa mittakaavassa aihepiiri oli kuitenkin tullut jo tutuksi. Haastattelut toteutettiin Zoom-videohaastatteluina. Jokainen henkilö haastateltiin yksitellen. Haastatteluja varten suunniteltiin kysymysrunko (Liite 2), jossa oli teemoittain pääkysymyksiä ja niiden alla tarkentavia alakysymyksiä tarpeen mukaan esitettäväksi. Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen sähköpostin kautta. Jokaisen henkilön kohdalla ei välttämättä kysytty aina täysin samoja kysymyksiä, koska kysymysrunko aiheutti hieman toistoa vastauksissa. Sen takia joitain alakysymyksiä jätettiin pois. Pääsääntöisesti kysymykset kuitenkin olivat samat, jotta vastaukset olisivat varmasti kattavat. Kysymysten järjestyksestä oli mahdollista poiketa, mutta haastattelut noudattivat enimmäkseen samanlaista kaavaa. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista aina reiluun 40 minuuttiin. Haastattelukysymykset sisältävät Hirsjärven ja Hurmeenkin (1980: 59) määrittelyn tavoin tosiasiakysymyksiä kuten *”montako projektia yrityksellänne on?”* tai *”minä vuonna olet syntynyt?”* sekä arvostuskysymyksiä, joita voivat olla esimerkiksi tunnekysymykset kuten *”koetko itselläsi olevan sanavaltaa päätöksissä?”*, asennekysymykset kuten *”mikä on kasvokkain tapaamisten merkitys sinulle?”* ja arvostuskysymykset kuten *”mistä toivoisit puhuttavan lisää?”*.

#### 4.4 Case-yrityksen kuvaus ja haastateltavien esittely

Tutkimuksen kohteeksi päätyi suomalaisomisteinen yritys Software Sauna, jonka toimipiste sijaitsee Kroatian Zagrebissa. Software Sauna tarjoaa ulkoistettua ohjelmistoratkaisua, etäkoodausta ja suunnittelua asiakasyrityksille, joita sillä on etenkin Suomessa, mutta myös muissa Euroopan valtioissa. Yritys korostaa toiminnassaan pohjoismaista työkuultuuria sekä partneruutta asiakkaiden kanssa. Yrityksellä on palkattuna ainoastaan senioritason ohjelmistokehittäjiä, joista puhutaan myös koodaajina. He ovat asiakkaan kanssa yhteydessä suoraan ilman välikäsiä, aidosti ketterässä ja virtuaalisessa ympäristössä. Pidempiaikaisia asiakkaita yrityksellä on viisi. Tiimit muodostuvat yleensä joko yhdestä tai kahdesta Software Saunan jäsenestä sekä asiakkaan edustajista, joita ovat esimerkiksi projektien johtajat. Joskus projekteissa on mukana myös muita ulkoistettuja tahoja Software Saunan kanssa, kuten suunnittelijoita ja testaajia. Puhuttaessa tiimin kommunikaatiosta, luottamuksesta tai muusta, saattavat koodaajat viitata sekä asiakasedustajien että itsensä väliseen suhteeseen tai muiden ulkoisten tai sisäisten kollegojen väliseen suhteeseen, esimerkiksi kahden SS:n työntekijän väliseen suhteeseen.

Software Sauna koostuu seitsemästä kroatialaisesta koodaajasta sekä kolmesta muusta talous- ja hallintohenkilöstä. Haastatteluihin otettiin nämä seitsemän koodaajaa sekä yksi yrityksen johtohenkilö. Haastattelut nauhoitettiin Zoom-videoyhteydellä. Haastattelukielenä toimi pääasiassa englanti. Haastattelut litteroitiin myöhemmin eli jokainen nauhoite kuunneltiin ja kirjoitettiin auki (Kananen 2010: 140). Englanninkieliset käännökset on kirjoitettu kirjakielelle. Turhat täytesanat on jätetty pois. Käännettäessä englannin kieltä, on lauseiden muuntaminen suomeksi välillä hieman pulmallista. Siksi lauseet on käännetty merkitys edellä, eikä täysin sanatarkasti. Aineistossa käytetään lyhennettä **SS**, puhuttaessa **Software Saunasta**. **Kasvokkain** tapahtuvasta vuorovaikutuksesta käytetään lyhennettä **f2f** [*face-to-face*]. Seuraavaksi kuvaillaan haastateltuja henkilöitä:

##### Henkilö A

A on työskennellyt SS:ssa yhdessä projektissa suomalaiselle asiakasyritykselle kahden kuukauden ajan. Hän työskentelee siinä toisen SS:n jäsenen kanssa kehittäjinä. Tämä

toinen kollega työskentelee usein etänä kotoaan käsin, eikä toimistolla. Lisäksi tiimissä on yksi suunnittelija Helsingissä ja asiakkaat, jotka tuovat visioitaan, mitä täytyy tehdä. Pian projekti saavuttaa pisteen, jolloin A jatkaa yksin kyseisessä projektissa. A:lla on viiden vuoden kokemus ohjelmistokehittämisestä, joten työvälineet ovat tuttuja eikä hän pidä projektiaan teknisesti liian haastavana. Hän on tottunut työskentelemään ”haastavien” amerikkalaisten kanssa, joten suomalainen asiakas tuntuu mukavalta. Aiemmalla työurallaan hän koki projektit tylsiksi ja deadlinet liian tiukoiksi, miksi hän siirtyi SS:aan.

### **Henkilö B**

B aloitti työskentelyn SS:ssa toukokuussa 2019. Virtuaalitiimissä B on työskennellyt mm. 10 vuotta aiemminkin jo ennen korkeakouluaikoja, joten työskentelytapa on tuttu. SS:ssa B on ollut mukana yhdessä projektissa, josta hän on juuri siirtynyt uuteen. Kun B aloitti aiemmassa projektissa, hän oli yksin suomalaisen asiakkaan kanssa yhteistyössä. Projekti sisälsi paljon ”pelkkiä teknisiä yksityiskohtia”. B piti projektia kuitenkin siistinä, sillä asiakasyrityksellä oli todellinen tarve koodattavalle sovellukselle. Lisäksi asiakas antoi B:lle vapaat kädet tehdä sitä. Tämän B koki suurena haasteena, mutta myös etuna, koska tyyli vaatimuksien toteuttamiseen oli vapaa. B kokee, että liiallinen kommunikatio voi olla haitaksi, mutta silti suoriutumisen kannalta sitä on oltava riittävästi.

### **Henkilö C**

C on työskennellyt SS:ssa tammikuusta 2019. Hän on työskennellyt täysiaikaisena yhdessä projektissa huhtikuusta lähtien ja on ainoana SS:sta kyseisessä projektissa. Projekti oli ollut käynnissä useampia vuosia C:n liittyessä kahden muun uuden kanssa, joten siinä oli jo projektin tuntevia ihmisiä. Ihmisten vaihtuvuus oli ollut projektissa suurta. Päätiimi koostuu 10 henkilöstä, mutta C on mukana myös viiden henkilön alatiimissä. Koko projektissa on kuitenkin monia muitakin tiimejä. Asiakas on sveitsiläinen yritys, jolla on useita alahaaroja Euroopassa. Projekti on C:lle ensimmäinen etäprojekti ikinä, joten hän ei tiennyt mitä odottaa siltä. Hän ajatteli, että ongelmia olisi ollut enemmän kuin lopulta oli. C koki aluksi huolestuneisuutta, miten hän sopisi mukaan tiimiin, miten hän hallitsee etäkommunikaation sekä riittävätkö hänen kielitaitonsa ja muut taidot

suorittamaan annetut tehtävät. C koki kuitenkin olleensa avoin ja toivoneensa parasta. Tiimiläisten taidot, suvaitsevaisuus ja mukavuus edistivät asioita sujuvasti.

### **Henkilö D**

D on työskennellyt SS:ssa 13 kuukautta eli lokakuusta 2018 lähtien. Hän on työskennellyt koko ajan samassa projektissa. Hän työskenteli etätyöskentelyn tapaisesti edellisessään yrityksessä, joten jotain käsitystä etätyöskentelystä löytyi, vaikka SS:ssa se on ollut hie- man erilaista. Aloittaessaan projektin, D vietti ensimmäisen viikon asiakkaan luona. D koki henkilökohtaisen perehdytyksen ja mahdollisuuden tavata asiakkaan ihmisiä kas- vokkain tärkeänä. Sen jälkeen työskentely on jatkunut D:n osalta etänä muiden tiimiläis- ten ollessa keskenään asiakkaan luona toimistossa. Projekti on D:n mielestä teknisesti hyvin toteutettu, mutta myös melko yksityiskohtainen.

### **Henkilö E**

E on työskennellyt SS:ssa toukokuusta 2018 eli reilut puolitoista vuotta. Aluksi hänellä oli muutama pienempi projekti, mutta syyskuusta 2018 lähtien yksi suuri projekti. Hänen lisäksi projektissa on myös toinen SS:n jäsen. E työskentelee *Angular-koodin* parissa eikä koe työskentelyä haastavaksi, vaikka aiempaa kokemusta koodista ei ole paljoa. E ei koe kokeneensa stressiä projektissa, vaikka työtuntejakin kertyy paljon. Kesäkuusta alkaen E on ollut mukana projektissa kolmena päivänä viikossa aiemman täyspäiväisyy- den sijasta. Projektin alussa hän matkusti Suomeen viikoksi tavatakseen asiakkaan ihmi- siä ja oppi tuntemaan toimintatavat. Tämän jälkeen tuntemukset ovat olleet hyvät. E tosin odotti projektin olevan pienempi. Vaikutusvalta ja SS:n osuus tiimissä osoittautui- kin paljon pienemmäksi. Nykyään tiimissä on 10-15 ihmistä, jopa intialaisia työntekijöitä.

### **Henkilö F**

F on työskennellyt SS:ssa huhtikuusta 2018 lähtien ja ammattikehittäjänä hän on toimi- nut noin 10 vuotta. F on ollut mukana muutamassa pienessä projektissa, mutta oikeas- taan vain yhdessä pitkässä, joka alkoi syyskuussa 2018. Asiakas on suomalainen yritys. Hän odotti, että asiakas tulisi käyttämään hänen taitojaan enemmän, mitä ovat tehneet.

F kokee, että hän ei kykene muuttamaan asiakasta siten, että hänen mielipiteillään olisi selkeä vaikutus. F kokee työprosessit hyvin toiminnallisina, joissa kullakin on selkeä rooli.

### **Henkilö G**

G on työskennellyt SS:ssa reilun 14 kuukauden ajan. Hän on ollut mukana kahdessa projektissa. Ensimmäinen oli teknisesti helppo, mutta haastavuutta toi se, ettei asiakas määritellyt selvästi, mitä he haluavat. Projektissa oli mukana noin kuusi ihmistä ja se olisi voitu tehdä erittäin nopeasti, mutta se kesti kaksi kuukautta. Toinen projekti, jossa työstetään VR-laseja, on ollut käynnissä tammikuusta alkaen. G kokee sen monimutkaisena ja vaikeana projektina toimeksiannon sekavuuden takia. G on raivannut hieman omaa tapaansa tehdä projektia. G odotti projektissa olevan enemmän sitoutuneisuutta ja päivittäisiä *stand-upseja*. Myös kommunikaatio-ongelmia on ilmennyt ja G kokee, ettei hänen mielipiteitään haluta huomioida tarpeeksi. Asiakasyhtiönä on suomalainen yritys. Asiat ovat kuitenkin menneet parempaan suuntaan myöhemmin.

### **Henkilö H**

H on SS:n keskeinen johtohenkilö ja aloittanut yrityksen perustusvaiheessa huhtikuussa 2018. H ei itse toimi koodaajana vaan hallinnon puolella tehden myös myyntiä. Hän on ollut itse palkkaamassa jokaista koodaajaa. Hän on työskennellyt aiemminkin kansainvälisten asiakkaiden parissa vetäen pohjoismaisen ohjelmistokonsernin Puolan R&D-yksikköä kaksi vuotta. H käsittelee asioita läpi haastattelujen hyvin yleisesti ja pitkälti koko yrityksen tai yritysjohton näkökulmasta, antaen paljon myös omia näkemyksiä. Hän näkee yrityksen tahtotilaksi kasvattaa tiimien koon isommaksi, kunhan referenssejä tulee lisää ja myynti kasvaa. H:n mielestä fyysiset tapaamiset ovat tärkeitä etenkin projektien alussa. Hän painottaa suuresti kommunikaation merkitystä etätyössä. ”Se on elinehto toiminnalle”. H myöntää, että asiakkaat päättävät vahvasti projektien toteutuksesta, mutta toisaalta luottamuksen muodostumisen myötä koodaajien mielipiteiden merkityskin on hieman korostunut.

#### 4.5 Sisällönanalyysi analysointimetodina

Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysimenetelmää. Siitä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja yllätyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009: 149). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään yhdistelemään tarkasteluyksikköjä, joita voivat olla sanat, lauseet tai teemat, jotka nousevat esille aineistosta (Holsti 1968; Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysi toteutti kaavaa, jossa aineistokokonaisuus purettiin ja luokiteltiin ensin pienempiin osiin eli teemoihin. Nämä teemat purettiin vielä erikseen omiin alateemoihinsa ja lopulta samaa aihepiiriä olevat alateemat yhdisteltiin omiin luokkiinsa. Yhdistämisellä pyritään löytämään luokkien välille joitain säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Joskus löytyy myös vaihtelua. Yhdistämisen kautta päästiin jälleen takaisin kokonaisuuden luomiseen eli synteesiin, tulkintaan ja selitykseen. Johtopäätöksissä ilmiöt viedään teoreettiseen viitekehykseen, jossa ne käsitellään syvällisemmin peilaten aiempaan kirjallisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 144, 149.)

Kuvio 9 kuvaa karkeasti edellä esiteltyä analyysiprosessia. Käytännössä luokittelu tapahtui Excelin avulla, jonne oli ensin viety kaikki aineiston oleelliset kommentit. Sen jälkeen niitä lyhenneltiin, pilkottiin osiin, järjesteltiin uudelleen ja vietiin omiin luokkiin ja alaluokkiinsa. Osa alaluokista yhdisteltiin ja osa jäi omiksi kokonaisuuksiksi riippuen, paljonko oli hyödyllistä informaatiota. Tulkinnassa haluttiin tuoda ilmi frekvenssejä, kuinka usein jokin ilmiö koettiin. Tämän takia sisällönanalyysiin kuuluva luokitseminen sopii hyvin tähän tutkimukseen. Lisäksi pyrittiin luomaan ymmärrystä, miksi jotain koettiin, jolloin näitä selkeitä ilmiökokonaisuuksia tarkasteltiin syvempää.



**Kuvio 9.** Analyysi vaiheittaisesti etenevänä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004).

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen empiirisen osuuden kohdeilmionä on virtuaalityöskentely ja luottamuksen rakentuminen Software Saunassa. Tutkimuksen tulokset on jäsennelty haastateltujen vastauksista teemoittain omien alalukujen alle. Tutkimustulosten teemat ovat siltä osin loogisessa järjestyksessä, että ensin käsitellään odotuksia, jonka jälkeen siirrytään työn luonteeseen. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen keskeisiä teemoja: kommunikatiota ja luottamusta. Sen jälkeen pohditaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen vahvasti liittyviä sivuteemoja: konflikteja, johdon roolia ja kulttuureja. Jokaisessa luvussa analysoidaan ensin kommentit omin sanoin, jonka jälkeen esitellään lainauskatkelmia kommentteista taulukkomuodossa. Luvun lopussa on analysoitu yhteenveto löydöksistä. Yhteenvedon alussa on haastateltujen yhteenvedolliset näkemykset, jonka jälkeen on teemoista kootut yhteenvedot. Löydettyjen havaintojen avulla pyritään johtopäätöksissä kohdentamaan case-yritykselle tärkeitä kehitysehdotuksia, joita virtuaalityöskentelyssä tulisi huomioida.

### 5.1 Odotukset ja ennakkoluulot

Tässä alaluvussa vertaillaan haastateltujen odotuksia virtuaalityöskentelystä, projektista ja toisten jäsenten kyvykkyyksistä. Tarkastelussa on myös mahdolliset ennakkoluulot liittyen eri kulttuureihin, joita tiimeissä esiintyy. Odotukset ja ennakkoluulot on hyvä tietää, jotta voidaan ymmärtää myös, miten ihmisten toteutunut käytös vaikuttaa luottamukseen. Tämän haastatteluosion kysymykset viittaavat vahvasti Akkerin, Heresin, Lasthuizen & Sixin (2009) tutkimustuloksiin, joissa he kuvailevat luottamusta psykologisena tilana, jossa toisen osapuolen odotetaan suoriutuvan tärkeistä tehtävistä. Odotukset toisten jäsenten kyvykkyyksistä vaikuttavat vahvasti alkuvaiheen luottamuksen muodostumiseen ja siihen, miten nämä odotukset joko ylittyvät tai alittuvat. Kulttuuriin ja stereotypioihin sidotut ennakkoluulot puolestaan vaikuttavat kognitiiviseen luottamukseen, minkä takia raportointia varten on hyvä tietää lähtökohdat. Osassa vastauksista ilmenee myös, miten odotukset vastasivat todellisuutta.

### Odotukset virtuaalityöskentelystä ja projektista

Odotukset käsittelivät yleisesti joko suurinta, vaikeinta tai pisintä projektia, jossa koodaaja on työskennellyt. Useimmilla oli kokemusta vain yhdestä todellisesta projektista SS:ssa, mutta aiempaa kokemusta löytyi kuitenkin muista yrityksistä. Kokonaisuutena tarkastellen, odotuksia virtuaaliitiimiyöstä voisi kuvailla optimistisina ja rentoina. Muutamia yhtäläisyyksiä ilmeni sen suhteen, että koodaajat odottivat saavansa suurempaa kontrollia projektien läpiviennissä.

Henkilö B kertoi kokemuksista, joissa liika kommunikaatio haittaa tiimin tehtävien suoritusta. B näki myös liian vähäisen kommunikaation haitaksi, koska tehtäviin liittyvistä näkemyksistä ei tällöin keskustella tarpeeksi. Siksi B toivoi sopivasti kommunikaatiota. C:lle etäprojekti oli ensimmäinen. Hän koki olevansa avoin, mutta samalla huolestunut omasta pärjäämisestään ja sopeutumisesta nuorekkaaseen ja teknisesti taitavaan tiimiin. Kokemattomuus loi pelkoa ongelmista. E:lle suurin yllätys oli projektin laajuus ja se ettei päätösvaltaa ollutkaan suuren tiimikoon vuoksi. G:n odotuksissa oli enemmän päivittäisiä tapaamisia. Hän kokee jääneensä hieman yksin projektin kanssa, koska kommunikaatio ei toiminut eikä häntä osallistettu päätöksiin. F toivoi, että hänen tietotaitonsa huomioitaisiin ja hän saisi tätä kautta vastuuta. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole tapahtunut ja F kokee mahdottomana saada muutosta asiakasjohton toimintaan.

**Taulukko 3.** Kommentit: Odotukset virtuaalityöskentelystä / projekteista.

Henkilö B	<i>”Yleisesti toivoin, kunhan on tarpeeksi kommunikaatiota. Ei liikaa, ei liian vähän.”</i>
Henkilö C	<i>”Se oli ensimmäinen etäprojektini, joten en todellakaan tiennyt mitä odottaa. Ajattelin rehellisesti, että siinä tulisi olemaan enemmän ongelmia. Olin huolestunut, miten sovin mukaan ja kuinka hallitsen etäkommunikaation. Onko englannin kieleni ja muut taitoni tarpeeksi hyvät, olenko kyvykäs suoriutumaan näistä tehtävistä, mitä minulle annetaan?”</i>
Henkilö D	<i>”Työskentelin etätyöskentelyn tapaisesti aiemmassa yrityksessä, joten minulla oli jotain käsitystä, miten se toimii, mutta se olikin täällä erilaisempaa.”</i>
Henkilö F	<i>”Minulla oli jonkinlaisia ennako-odotuksia. Odotin, että he käyttäisivät enemmän taitojani. Toivoin korkeiden teknisten taitojen ylittävän rajat kaikkien osalta. Se ei ollut kuitenkaan niin. Mutta sitä en pysty helposti muuttamaan.”</i>
Henkilö E	<i>”Minulla oli odotuksia, että asiat menevät hyvin ja olettamuksia että meillä olisi aluksi enemmän kontrollia projektiin. Mutta osoittautuikin, että tämä oli isompi projekti kuin luulin, ja siinä olikin monia muita ihmisiä mukana.”</i>
Henkilö G	<i>”Odotin normaaleja päivittäisiä stand-upseja. Odotin olevani etänäkin enemmän osallistettu ja osana päätöksentekoprosessissa. Ongelma on se, että olen käytännössä urakoitsija asiakkaalle. Oli monia kommunikaatio-ongelmia myös. Se oli hieman haastavampaa kuin oletin.”</i>

### Odotukset virtuaalitiimin jäsenistä ja heidän kyvykkyyksistään

Haastatteluista ilmeni, ettei koodaajilla ollut paljon odotuksia kyvykkyyksiin liittyen. Lähtökohtaisesti kuitenkin oli luottamusta, että toiset osaavat koodauksen. Myös aiemmat kokemukset vaikuttavat nykyisiin odotuksiin kuten henkilön A kohdalla ilmenee. Henkilön B puheista ilmenee kognitiivista luottamusta, joka perustuu tehtävänjakajan aiempiin näyttöihin. Henkilö H on palkannut koodaajat itse ja on siksi joutunut selkeästi pohtimaan kunkin kyvykkyyksiä ohjelmistokehittämisessä. H toteaa, että itseohjautuvat ja kokeneet tiimin jäsenet fasilitoivat virtuaalitiimin suoriutumista. H:n puheesta huokuu kuitenkin läpi, että joissain tilanteissa projekteille tarvitaan myös selkeää johtajaa.

**Taulukko 4.** Kommentit: Odotukset virtuaalitiimin jäsenten kyvyistä.

Henkilö A	<i>”En ajatellut asiaa eikä minulla ollut ennakkoluuloja, koska, minulla ei ole koskaan ollut huonoja kokemuksia kollegoideni kanssa.”</i>
Henkilö B	<i>”Ainoa muu, joka oli ”tiimissä”, oli tehtävänjakaja. Mutta, kun näin ennen tuloani tehdyt työt, olin melko varma tämän henkilön kyvyistä suoriutua roolissaan.”</i>
Henkilö F	<i>”Ei ollut ajatuksia kyvykkyydestä. Emme puhuneet toisillemme yhtään. Olin vakuuttunut kyvyistä, että he osaavat koodeja jne.”</i>
Henkilö H	<i>”Tottakai me käydään hyvin avoimesti se jokaisessa haastattelussa, mitä se työ on ja oletko tehnyt aikaisemmin tommoista. Ja on tietysti paljon niitäkin, jotka ei ole tehnyt.”</i>
Henkilö H	<i>”Tulen painottamaan koko ajan, jos ei se kommunikaatio toimi niin ei se virtuaalitiimikään voi toimia. [...] Toki, vaikka olisit 15 vuotta kirjoittanut koodia, niin jos et ole itseohjautuva, niin silloin jonkun täytyy olla tarkemmin hallitsemassa sitä prosessia tai projektia. Mutta, jos tiimin jäsenet ovat kokeneita ja itseohjautuneita niin se helpottaa asiaa huomattavasti.”</i>

### Ennakkoluuloja liittyen tiimissä olevien jäsenten kulttuureihin

Viisi kahdeksasta haastatellusta kertoi suoraan, ettei koe ennakkoluuloja eri kulttuureista tulevia ihmisiä kohtaan. Kuitenkin kaikkien rivien välistä pystyi havaitsemaan joitain ennakkoluuloja, vaikka yleisesti ei juuri odotuksia ollutkaan. Lähes jokaisen vastauksissa korostui positiivisia ajatuksia suomalaisia asiakkaita ja suomalaista työkuulttuuria kohtaan. Henkilö A mainitsee toimialaan liittyvistä eroista, ja niiden vaikutuksista. Suomessa ohjelmistokehittäminen on pidemmällä, joten hän uskoo myös vaatimusten olevan kovempia Suomessa. B kokee nykyään positiivisia ennakkoluuloja suomalaisiin. Aiemmat kokemukset vaikuttavat paljon näihin odotuksiin. Aiemman kirjallisuuden perusteella positiiviset vaikutelmat parantavat kognitiivista luottamusta. H käsittelee ennakkoluuloja enemmän prospektien ja olemassa olevien asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaat saattavat kokea pelkotiloja, joita tuntematon yhtiö vieraalta maaperältä saattaa

aiheuttaa. Luottamusta tulisi kuitenkin H:n mukaan rakentaa positiivisia faktoja ja mielikuvia markkinoimalla. Kulttuurieroja käsittelevässä luvussa pureudutaan haastateltujen tuntemuksiin, mikä sitten todella on erilaista näissä kulttuureissa.

**Taulukko 5.** Kommentit: Ennakkoluulot virtuaaliin liittyen.

Henkilö A	<i>”Olin onnellinen, kun kuulin, että työskentelemme suomalaisten asiakkaiden kanssa, koska asiakkaat Kroatiassa ovat... noh, ohjelmistokehittäminen on melko uutta täällä. Kroatialaiset eivät oikein ymmärrä niin hyvin. Tältä tuntumalta, minulla ei ollut ennakkoluuloja.” [...] ”Luulen, että suomalaisilla on korkeammat standardit, kuin meillä ohjelmistokehittämisessä.”</i>
Henkilö B	<i>”Olen alkanut olemaan ennakkoluuloinen suomalaisiin hyvällä tapaa, koska he ovat esim. paljon rennompia kuin kroatialaiset tai yhdysvaltalaiset asiakkaat.”</i>
Henkilö H	<i>”Enemmän heitän tän asiakkaan puolelle. Tottakai niitä enemmän pelottaa et mihis tää lähtee ja mikä tää Kroatia on. Varmaan parempi ennakkoluulo ihmisillä saattaa olla Kroatiaa kohtaan kuin jotain muuta maata. Mut kyllä se haastavin juttu on siinä et sulla on aina pelkotiloja et mites se nyt onnistuu näiden kanssa” [...] ”Kroatia on enemmän et monella tulee siitä mieleen purjehtiminen, kesälomareissut ja Game of Thrones. Tottakai mekin ollaan sitä pyritty ite markkinoimaan et positiiviset vibat plus sitten meil on tosi kovii koodareita täällä.”</i>

## 5.2 Projektien alkutaival ja tehtävänjako

Tämä luku käsittelee haastateltujen kokemusta projektin alkutaipaleesta ja tehtävien jakautumisesta yleisti. Esille nousee asiat, joita koodaajat kokevat tärkeäksi projektin alkuvaiheessa sekä tunnetiloja tehtävien jakautumisesta. Tehtävänajakoon liittyen esille nousee ongelmia koodaajien ja asiakkaan välillä.

### Projektien alkutaival

F2f-näkeminen korostui keskeisimmäksi teemaksi projektien alkuvaiheeseen liittyen. Haastatteluissa ei suoraan kysytty, mitkä tekijät korostuvat aloittaessa projektia, mutta monet mainitsivat silti kasvokkain tapaamisen tärkeäksi. Kasvokkain työskentelykumppanit tulevat tutuiksi ja luottamuksen muodostuminen on helpompaa, kun tuntee toista henkilökohtaisemminkin. H kertoo, että fyysisiä ”kick-offeja” tulisi ehdottomasti järjestää joko asiakkaan tai SS:n luona. Toinen vahva alateema on perehdytys. C koki hyödylliseksi, että osa tiimistä tunsu jo toisensa ja menettelytavat, mikä nopeutti myös hänen pääsemistään projektiin sisään. Jotkin persoonallisuuspiirteet kuten ujous voivat nousta sellaisiksi tekijöiksi, mitkä hidastavat perehdytystä. Taitavien ihmisten lisätyöllistäminen

yksinkertaisilla kysymyksillä voi tuntua jopa nololta apua tarvitsevalle uudelle jäsenelle. B puolestaan kokee etenkin asynkronisen kommunikaation olevan erittäin huono tapa perehdyttää ihmisiä. Siksi hän ajattelee, että kommunikaation tulisi olla suoraa ja synkronista. Hän korostaa myös empaattisuutta, että uusi jäsen kokisi olonsa hyväksytyksi. Henkilön G kommenteista huokuu lievä turhautuminen projektin alkuvaiheen ongelmiin. Turhautumista aiheutti, ettei hänelle kerrottu projektin kannalta oleellisia seikkoja. Se johtui kommunikaation puutteesta, mikä tässä tapauksessa on rinnastettavissa myös vajaaseen perehdytykseen. Myöskään projektin johto ei ollut kovin tietoinen G:stä työntekijänä, sillä he eivät tieneet hänen olevan ulkoinen kroatialainen työntekijä.

**Taulukko 6.** Kommentit: Projektien alkutaival.

Henkilö B	<i>”Kun uusi tyyppi aloittaa alalla, niin hänellä ei ole selkeää ymmärrystä, mitä odottaa työstä. Hyvä tapa rakentaa ymmärrystä on olla osallistettuna tiimiin suoraan, kommunikaatio myös suoraan. Joissakin tapauksissa jopa halata toista ja huolehtia hieman hänestä. Tulee rakentaa jonkintasoista tunnetta, että ”hei olet osa tätä”. Kun tulet uutena jostain toisesta kollektiivista sellaiseen asynkroniseen kommunikaatioon, niin et varmasti saa sitä tunnetta.”</i>
Henkilö C	<i>”Kun liityimme tiimiin, oli mielestäni hyödyllistä, että osa tiimissä jo tuns toisensa, projektin ja menettelytavat. Siksi he pystyivät auttamaan meitä. Minä ja kaksi muuta kollegaa olimme aluksi hieman ujoja. Emme tieneet, että se on vaikea projekti. Me emme tieneet mitään, joten tarvitsimme apua jatkuvasti, eikä apua tarvitsevana tietenkään halua olla kauan.”</i>
Henkilö D	<i>”Kun aloitin projektin, vietin ensimmäisen viikon asiakkaan tiloissa. Se oli aika hyvä, sillä sain tilaisuuden tavata ihmisiä ainakin hetken aikaa ja olla perehdytyksessä henkilökohtaisesti.”</i>
Henkilö E	<i>”Tapasimme ihmisiä Suomessa aluksi, joten saimme idean keitä he ovat ja tunsimme heidät jotenkin henkilökohtaisesti. Olimme siellä viikon, joten he eivät olleet täysin tuntemattomia.”</i>
Henkilö G	<i>”Ensimmäisiin viikkoihin en pystynyt edes aloittamaan projektia, sillä kukaan ei kertonut, etten voi työskennellä Macilla vaan tarvitsen Windowsin. Otti 3 viikkoa asiakasjohdolta tai keltään tajuta, että se oli ongelma. [...] He kertoivat, että kehittäakseni projektia minun täytyy yhdistää VR-lasit scarttiin. Sanoin, ettei minulla ole sellaista. He kysyivät mitä tarkoitan, että se on toimistossa. Sanoin olevani kroatialainen ja he sanoivat ”aa se on ongelma”.”</i>
Henkilö H	<i>”Me ollaan myös huomattu, että ne projektit joissa me ei tehdä sellaista fyysistä kick-offia alkuun, ovat paljon haastavampia. Ja se on myös asia mitä me ehdottomasti suositellaan asiakkaalle, että aina kick-off alkuun ja tavataan f2f joko Suomessa tai täällä.”</i>

### Tehtävänjako virtuaalitiimissä

Henkilön F kommenteista voi havaita, että projekteissa voi olla monta eri vastuualuetta ja roolia ihmisillä. Projekti voi edetä mm. siten, että yritysanalyttikko tai suunnittelija antaa tehtävän, jonka kehittäjä tekee. Testaajat testaavat koodit ja antavat korjausedotukset takaisin kehittäjille. F kokee tämän hyvin toiminnallisena ja itseohjautuvana tapahtumaketjuna, jolla ei ole selkeää johtajaa. A kertoo työyhteisösovelluksesta, jonka avulla projektin eri osien etenemistä voidaan seurata ja jäsenet voivat kommentoida

tuotoksia. Ilmenee, että projektin eri osissa käytetään kommunikaatioon hyvin paljon kirjoitettua kommunikaatiota. Se, miten A jakaa työt kollegansa kanssa, ei selkeästi käy ilmi, mutta ne sovitaan melko tilannekohtaisesti. Tilannekohtaista sopimista kannattaa myös H:n näkemys, kun hän puhuu päätöksenteosta. Koodaajien päätöksentekovas- tuuksi hän näkee tehtävänjaon, joka tapahtuu henkilökohtaisten taitojen mukaan.

Henkilöt E ja G näkevät tehtävänjaon selkeästi negatiivisemmin. E ei ole tyytyväinen, että isommat tehtävät tulevat ylhäältä päin ja jaettuna erilaisiin osiin. Hän haluaisi teh- tävän, joka olisi pitkäkestoisempi työstettävä ja käyttää ilmaisee vahvasti, että se ”tekisi hänet onnellisemmaksi”. Myös G kokee, että nykyinen tehtävänjako yhden projektiosan äärellä jakautuu liian monelle kehittäjälle. Koodaajat haluaisivat siis selkeitä, suurempia ja kokonaisempia vastuualueita.

**Taulukko 7.** Kommentit: Virtuaalitiimin tehtävänjako.

Henkilö A	<i>”Asiakkailla on visio, mitä he haluaisivat, että tehdään. He puhuvat suunnittelijalle ja hän tekee suunnitelman meille. Käytämme sovellusta, jossa on post-it lappuja, jotka jokainen voi nähdä. Jokainen voi kirjoittaa esim., että haluamme tällaisen etusivun uudelleensuunnitel- lun, ja tässä on uusi suunnittelu. Sitten päätämme, kumpi kehittäjistä työskentelee mitään ja mahdolliset kysymykset voi esittää sovelluksen kommenttiosiossa. Tehtyäsi koodit voit päi- vittää sovellukseen projektin tilanteen. Kun olet tehnyt ”To Do” –tehtävät, niin siirrä ne ”Testing” -osioon. Jos kaikki on asiakkaan mielestä ok, he siirtävät sen ”Done” -osioon. Jos vaaditaan muutoksia niin he siirtävät sen takaisin ”Work In Progress” ja kirjoittavat kom- menttinsa.”</i>
Henkilö E	<i>”Aluksi oli melko paljon autonomiaa. Pienemmät asiat, jotka vain pitää tehdä, teemme. Mutta niin kutsutut suuret työkokonaisuudet, jotka pitää tehdä, jaetaan meille usein ylhäältä päin. Minä esimerkiksi en pidä, että työ jaetaan osiin. Siinä ei ole jatkuvuutta. Haluaisin, että saisin jatkuvan tehtävän, mikä tekee minut onnellisemmaksi ja tuotteliaammaksi.”</i>
Henkilö F	<i>”Se on ollut ikään kuin vesiputous -prosessi. On yritysanalyttikkoja, jotka kirjoittavat vaati- mukset ja sitten kehittäjät täyttävät ne. Sitten testaajat testaavat koodit, kirjoittavat bugi- raportit ja kehittäjät korjaavat ne. Minulle se on aika toiminnallinen prosessi. [...] Ei ollut yh- tään suunnittelua virtuaalitiimin suhteen tai kuka tekee mitä jne. Kaikki on tasaista. Kukaan ei johda tai mentoroi ketään ja ehkä se on ongelma.”</i>
Henkilö G	<i>”2-3kk sitten oli jonkinlainen johtajuuden vaihdos (asiakas)yrhtiön sisällä ja jotain uudelleen- organisointia. Ennen sitä oli ikään kuin kohokohta ja nyt kaikki on kaatumassa jälleen, koska nykyinen ratkaisu heidän ongelmaansa on jaettu liian monelle kehittäjälle ja resurssille.”</i>
Henkilö H	<i>”Ehkä enemmän se on kuin kauppa, eli koodarit näkevät, että ”hei sä oot parempi tossa jutussa, tee sä toi”. Se on sellaista tiimityötä eli ne keskustelee siitä siellä Slackissa esim.”</i>

### 5.3 Päätöksenteko ja sananvalta

Tässä luvussa haastateltavat kertovat virtuaalitiimeissä tapahtuvasta päätöksenteosta ja siitä, miten he kokevat, että heillä on sananvaltaa. Päätöksentekona voidaan nähdä pienet tiettyä koodauksen vaihetta koskevat päätökset tai myös isommat suuntaviivat, mihin päin projektia tulisi viedä. Sananvallalla tarkoitetaan sitä, miten koodaaja kokee, että hänen sanansa huomioidaan ja missä määrin hän kykenee vaikuttamaan muihin tiimin jäseniin. Tarkasteltaessa haastatteluja kokonaisuutena, tämän teeman alle kätkeytyy ehkä suurimmat epäkohdat, joita koodaajat kokevat. Kuten Duarte ja Snyder (2001: 150-153) ovat todenneet, voi olla vahingollista luottamussuhteelle, jos alhaisen valtaetäisyyden kulttuurissa tapahtuu päätöksiä lähes yksinomaan johdon tasolla, mikä on yleistä ja hyväksyttävämpää korkean valtaetäisyyden kulttuureille.

#### Päätöksenteko virtuaalitiimissä

Haastatteluista käy ilmi, että päätöksentekoon vaikuttavat erityisesti päätöksen tai projektissa tehtävän muutoksen suuruus sekä se, kuinka paljon koodaajaan luotetaan asiakkaan puolelta. SS:n johtohenkilönä H tiedostaa tilanteen. Päätöksenteko on asiakkaalla. Koodaajat saattavat kuitenkin päättää pienempiä asioita keskenään ja vaihdella esimerkiksi tehtäviään sen mukaan, miten taitoa löytyy. Henkilö C on ollut suhteellisen vähän aikaa tässä etäprojektissa, joka on hänen ensimmäisensä. Se saattaa vaikuttaa siihen, miksi hän kysyy usein suuntaneuvoa ja mielipiteitä projektiin liittyen. Ajan myötä hän kokee oppineensa, mitkä asiat hän kykenee päättämään myös yksin. C kokee, että asiakkaan johto on täten alkanut luottamaan häneen vähitellen enemmän.

E:n kommenteista huokuu hieman ristiriitaisia tunteita. Hän kokee, että hänen päätöksisiinsä luotetaan hyvin, mutta toisaalta hän mainitsee liian rajatusta vallasta vaikuttaa asioihin. E:n tiimissä on monia muitakin ulkoisia koodareita. E haluaisi, että hänellä olisi oikeus tehdä päätöksiä myös muiden tiimiläisten koodin osiin liittyen. Hän mainitsee kokemuksiinsa nojaten, että usein muiden tiimiläisten päätökset eivät ole olleet hyviä ja toteaa melko voimakkaasti, että ”ei ole, tai on hyvin vähän valtaa pysäyttää heitä”. E:n tiimissä puuttuu integroitunut tiimityö, eikä tiimillä ole sellaista johtoa, joka organisoisi

tehtävät paremmin. F työskentelee samaan projektiin E:n kanssa ja kokee myös samoin. Hän paljastaakin, että päätöksenteko tapahtuu ilman kehittäjiä ja testaajia, minkä hän kokee suurena ongelmana. Henkilöllä G on omassa projektissaan samankaltaisia tunteuksia. Hänen puheestaan ilmenee turhautuminen: ”minä olen **vain** kehittäjä”. Hän ikään kuin on tyytynyt tilanteeseen, jossa päätöksenteko on täysin asiakkaalla.

**Taulukko 8.** Kommentit: Virtuaalitiimin päätöksenteko.

Henkilö A	<i>”Jos on pienempi muutos niin minä teen sen itsekseni, en edes kysy keltään. Mutta, jos teen isoa muutosta, niin melko varmasti tuon sen esille aiemmin ennen kuin jatkan toteutusta.”</i>
Henkilö C	<i>”Yleensä jos en ole varma, miten pitäisi tehdä jotain, niin kysyn jonkinlaista suuntaneuvoa tai validiointia, koska on vaikea tehdä joitain päätöksiä yksin ilman muidenkin mielipiteitä. Esitän asian jollekin ehkä chattaillen tai soittamalla. Mutta jotkut päätökset oppii ajan myötä, että voi tehdä ne ilman kysymistä muilta, ja toiset ihmiset luottavat sinuun silti.”</i>
Henkilö E	<i>”Koen että olen tarpeeksi oikeutettu ja pätevä tekemään liikepäätöksiä. Uskon että muut enimmäkseen luottavat minuun hyvällä tasolla. Koen että minulla ja kollegoillani on kuitenkin liian rajattu valta vaikuttaa asioihin, toisin kuin projektin alussa. Johtuneesi siitä, että aluksi oli paljon vähemmän ihmisiä.” [...] ”Sen suhteen ”mitä tehdä” ei ole ongelma minulle. Asiakas päättää mitä tehdään. Se on liikepäätös. Mutta se liittyy meihin, kuinka prosessoida asioiden tekeminen, mutta sekin päätetään korkealla tasolla.”</i>
Henkilö F	<i>”Ei ole päätöksentekoa. Se tapahtuu itseasiassa etukäteen ilman kehittäjiä ja ilman testaajia. Se on yksi ongelma.”</i>
Henkilö G	<i>”Päätöksenteko on täysin asiakkaalla, minä olen <b>vain</b> kehittäjä.”</i>
Henkilö H	<i>”Tällä hetkellä asia on se, että asiakkaan ohjeiden ja toiveiden mukaan mennään. Eli se päätöksenteko on siellä asiakkaan puolella.”</i>

### Sananvalta virtuaalitiimissä

A ja B kertovat positiiviseen sävyyn sananvallastaan virtuaalitiimeissä. A kokee, että hän voi kertoa avoimesti ideoistaan ja ne kuunnellaan ja usein myös annetaan lupa toteuttaa ne. A kokee tämän kunnioituksena omaa osaamistaan kohtaan. B kokee samoin, mutta korostaa argumentoinnin tärkeyttä. Usein asiakkaat eivät ole kuitenkaan liikaa mukana projektissa ja B:llä on tilaa toimia. Tosin aluksi B oli yksin projektissa ja myöhemmin hän on perehdyttänyt työhön toisen kollegan, mikä varmasti on osoittanut asiakasjohdolle pätevyyttä. Kun asiakas hyväksyy B:n ideat, kokee B tämän luottamuksen osoituksena.

C kertoo, että korkean tason päätöksiin hän ei edes pääse mukaan. Korkeilla päätöksillä hän tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnallisia seikkoja. Matalammilla tasoilla hän kuitenkin kokee omaavansa oikean verran päätösvaltaa. C tuo esiin, että kollegoiden kanssa hänellä on sananvaltaa, mutta hän haluaisi ehkä hieman myös osallistua korkeamman

tason päätöksiin. C yhtyy B:n näkemykseen korostaen mielipiteiden argumentoimista. Ideat vaativat siis päteviä argumentteja huomioiduksi tulemiseen.

D:n tiimissä on eräs johtava kehittäjä, jolla on vahva persoona. Tämä henkilö haluaa tehdä asiat omilla tavoillaan ja häntä on vaikea vakuuttaa toimimaan toisin. D kokee usein, että hänellä olisi parempia toimintamalleja, mutta etenkin tekstivälitteinen kommunikaatio heikentää D:n mielestä mahdollisuutta vakuuttaa tätä kehittäjää. Verbaalinen kommunikaatio voisi olla ratkaisu korkeampaan sananvaltaan. D:n lausunnosta voi päätellä, että myös ihmisten persoonallisuuspiirteet ja halu kuunnella vaikuttavat suuresti, miten mielipiteet huomioidaan. D kuvailee itseään hyvin vaatimattomasti ja kertoo olevansa ”vain ulkoinen jäsen”. Hän puhuu samoin kuin G aiemmin. Se kertoo ehkä voimattomuudesta, jota koodaajat kokevat päätöksentekoon ja sananvaltaan liittyen. D uskoo, että fyysisesti samassa tilassa olemalla ja muunkin fyysisen vuorovaikutuksen avulla voisi olla enemmän sananvaltaa. Etänä tähän ei ole mahdollisuutta. D:n mielestä usein juuri näissä epämuodollisissa keskusteluissa voi vaikuttaa toiseen henkilöön paremmin.

E ja F kokevat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan, mutta konkreettisesti niitä ei kuitenkaan huomioida. Niillä ei siis saada muutoksia tarpeeksi aikaan. Molemmat haluaisivat enemmän toimintaa asiakkaan taholta ja saada vietyä muutosehdotuksia myös läpi. F uskoo, että projektin johto ei uskalla tehdä muutoksia. Henkilö G:llä ei ole omasta mielestään sananvaltaa. Hän arvelee syyksi sen, että toimii etänä eikä paikan päällä. Hänen mukaansa asiakkaan toimistolla olevan kehittäjän mielipiteet kuitenkin huomioidaan. G:n mielestä hänen mielipiteensä huomioidaan tämän sisäisen kehittäjän kautta, mutta suoraan hänen suustaan ei. Myös G puhuu F:n tavoin asiakkaan pelosta, jonka takia muutoksia ei tapahdu. G:n mukaan työskentely on melko rentoa kuitenkin eikä mitään käskyjen noudattamista pelkästään, mutta kommunikaatiossa ei G:n mielestä välity luottamus. G antoi esimerkin, jossa hän oli aiemmin kertonut, miten eräs asia täytyy tehdä. Asiakastaho kertoi jo päättäneensä asiasta ja pyysi vain katsomaan, miten asia etenee heidän haluamallaan tavalla. Lopputuloksena asiakas pyysi kolmen kuukauden päästä kuitenkin toimimaan G:n ideoimalla tavalla, jota hän oli jo aluksi ehdottanut.

Puhuttaessa sananvallasta, H haluaa korostaa F:n kokemusta ja taitoa. H pitää häntä esi-merkkinä, että vastuu ja luottamus kasvaa ajan myötä, kun asiakas huomaa taidot. Asiaan saattaa liittyä myös persoonallisuuteen ja kulttuuriin liittyviä eroja, jolloin toisessa kontekstissa ihmiset haluavat nopeammin vastuuta, kun jotkut taas ovat valmiita odottamaan sitä kauemmin. Tätä seikkaa ei kuitenkaan haastatteluissa käsitelty. Lähtökoh- taisesti H haluaa, että Software Saunan rooli on myös sparraava ja konsultoiva. Kuitenkin asiakkaan sana on lopuksi laki. Mielenpitoita tulee kuitenkin H:n mielestä tuoda esiin.

**Taulukko 9.** Kommentit: Virtuaalitiimin sananvalta.

Henkilö A	<i>”Lähes aina meidän ehdotuksemme otetaan huomioon ja ne on hyväksytyt. He kunnioittavat meitä tarpeeksi hyväksyäkseen meidän ehdotuksemme.”</i>
Henkilö B	<i>”On sananvaltaa. Sanoin ”ei” muutaman kerran ja se otettiin vastaan todella hyvin. Argumentoin, miksi jokin ei ole hyvä asia, ja se on hyväksytty. Tämä saa minut tuntemaan luottamusta.”</i>
Henkilö C	<i>”Jos keskustelen kollegoideni kanssa, että jokin on parempi tehdä toisin, niin se on ok. Mielestäni minulla on riittävästi ääntä. Jos haluan muuttaa jotain jo päätettyä, niin esitän argumenttini tiimille tai tuotteenomistajalle. Jos argumentit ovat päteviä, niin ne otetaan huomioon.”</i>
Henkilö D	<i>”On ehkä vaikeampaa työskennellä etänä ja esim. keskustella, jos tämä henkilö ajattelee, että hänen pitää tehdä tietyllä tapaa ja minä ajattelen, että se on väärin tai on parempikin tapa tehdä asia. Hänet on vaikea vakuuttaa, jos me vain kirjoitamme.”</i>
Henkilö D	<i>”En ole varma paljonko minulla on vaikutusta siihen, miten asiat menevät, koska olen <b>vain</b> ulkoinen jäsen. Oletan, jos istuisin heidän vieressään niin minulla voisi olla enemmän vaikutusta. Myöskään yhteisiin lounashetkiin tai käytävillä keskustelemiseen minulla ei ole mahdollisuutta olla mukana.”</i>
Henkilö E	<i>”Noh... minulla on enemmän sananvaltaa, mikä yleensä on tilanne projekteissa, mutta haluaisin, että minulla olisi enemmän valtaa sanoa, mitä pitää tehdä ja miten.”</i>
Henkilö F	<i>”Voin aina kertoa ääneen mielipiteeni ja olen tehnytkin niin useita kertoja, mutta yleisesti muutoksia ei tapahdu, koska he pelkäävät muutosta. He ymmärtävät ja ovat samaakin mieltä mielipiteeni kanssa, mutta mitään ei tapahdu.”</i>
Henkilö G	<i>”En koe, että minulla on sananvaltaa. Ehkä siksi koska olen ainoa etäkehittäjä ja he eivät ehkä tarvitse etäkehittäjää vaan jonkun, joka on paikan päällä. [...] Usein se menee siihen, että puhun asiakkaan kehittäjälle ja hän ”inside” -ihmisenä selittää asian muille asiakkaan päädyssä. Jos minä sanon jotain, se ei käy, mutta jos tämä toinen sanoo, se on ok.”</i>
Henkilö G	<i>”Tunnen, että paljon minun palautteistani kaatuu asiakkaan johtajien pelkoihin. Se on pääongelma.”</i>
Henkilö H	<i>”F on meidän pääkehittäjä ja hän on se kokenein ja häneltä kysytään aika paljon kaikkea projektiin kuin projektiin liittyen. Tässä kyseisessä projektissa meidän on saatu tosi paljon vastuuta. F on tavallaan kouluttanut asiakkaan kymmenen hengen intialaistiimin verkon kautta. Eli me ollaan saatu enemmän vastuuta mitä ollaan lähetty tekemään ihan sillä, että se luottamus on nousut asiakkaalla ja ne on huomannut, että tuossa on kovia tekijöitä.”</i>
Henkilö H	<i>”Varmaan alkuun ei kannata lähteä sanomaan että ”bullshit, me tehdään näin”. Siinä voi tulla pahaa verta. Mutta sitten, kun olet nähnyt, vähän sparrannut ja haastanut asiakasta ja ne huomaa, että ”hitta tossa onkin hyvä tyyppi” ja se osaa ja siltä tulee fiksuja ideoita. [...] niin pitää vähän niin kuin ne kannukset hankkia siihen ensin ja sitten pystyy tuomaan sitä kontribuutiota enemmän.”</i>

## 5.4 Virtuaalitiimin vuorovaikutus ja kommunikaatio

Tämä luku käsittelee tutkimuksen yhtä keskeisintä aihepiiriä. Vaikka haastatteluissa ei kohdennettu montaa kysymystä kommunikaation ympärille, vastasivat koodaajat kuitenkin läpi haastattelujen useaan kertaan jotain kommunikaatioon liittyvää. Siksi tämän luvun vastaukset ovat koko tutkimuksen kannalta suuressa painoarvossa. Luku sisältää erityisesti virtuaalityöskentelyn kommunikaation määrää, laatua ja haasteita, mutta ala-teemoja muodostuu mm. f2f-tapaamisten merkityksestä, kirjoitetusta ja verbaalisesta etäkommunikaatiosta sekä kommunikaation väärinymmärryksistä. Alustuksena mainittakoon, että haastateltavat ovat tyytyväisiä kommunikaatiotyövälineisiin. Järjestään kaikki totesivat, että niiden kanssa ei ole juurikaan ongelmia. Koodaajat mainitsivat, että sähköpostia he eivät tykkää käyttää, mutta kommunikaatio tapahtuukin pääsääntöisesti *Slack* -työyhteisösovelluksessa, jolla voi jakaa tiedostoja ja muodostaa eri keskusteluryhmiä. Slackissa on mahdollista myös ottaa videopuheluita. Muita kommunikaatiokanavia ovat esimerkiksi koodinlukujärjestelmä sekä muut video- tai audiotapaamisvälineet.

### Kommunikaation määrä, laatu ja haasteet

A:n tiimi pitää yleensä päivittäin yhteyttä *Slackilla*. Perjantaisin heidän tiimillään on tapana pitää tunnin mittaiset puhelut aikaansaannoksiin liittyen. A:n kokemus kommunikaation laadusta on erittäin positiivinen. Asiakas on samalla aallonpituudella teknisesti ja myös aktiivinen kysymään ja vuorovaikuttamaan, mikä edesauttaa kehitystyötä. A pitää tärkeimpänä kommunikaationa kuitenkin työpartnerin kanssa käytävää keskustelua, koska hänen kanssaan kysymyksiä syntyy paljon ja tekemiseen saattaisi syntyä taukoa, jos ei voisi välittömästi olla yhteydessä. Ja koska kollega oli perehdyttäjä, korostuu kommunikaation mahdollisuus jälleen. A kertoo, että työpartnerien olisi hyvä olla samalta aikavyöhykkeeltä työn etenemisen vuoksi, mutta asiakkaan ei ole tärkeä olla tavoitettavissa jatkuvasti. Siksi asynkroninen viestintä on hyvä vaihtoehto asiakkaiden kanssa.

B:n tiimissä kommunikaatio tapahtuu pääasiassa Slackin ja sähköpostin kautta ”kuten muillakin tiimeillä”. Asiakkaan kanssa yhteydenpitoa on yleensä kerran tai kaksi viikossa. B:n kokonaiskuva kommunikaatiosta on ”pieni määrä erinomaista kommunikaatiota.”

Määrällisesti sitä voisi olla enemmän. Kommunikaatio asiakkaan kanssa on lähinnä pelkästään projektiin liittyvää teknistä juttelua. B haluaisi enemmän henkilökohtaista keskustelua. SS:ssa pyritään kuitenkin tietoisesti jättämään työasioista puhumista pois ja keskittymään henkilökohtaiseen ja rennompaan keskusteluun. B:n näkemyksistä käy ilmi, että hän on kokenut joskus haitalliseksi liiallisen jutustelun tiimeissä, koska se vie tehokkuutta pois työltä, kun siihen tulee erilaisia keskeyttäviä tekijöitä. Toisaalta liian vähäinen kommunikaatio aiheuttaa myös turhautumista ja jännitteitä nopeasti. Balanssi olisi tärkeä löytää. B:n mielestä myös palautteen antaminen on erittäin tärkeää ja johdon tulisi olla valmis antamaan näkemyksensä työntekijän suoritteista. Tämä korostuu työssä, jossa suoritusta ei voi mitata. B korostaa kuitenkin, että palautetta ei tulisi antaa väkisin, eikä aina pitäisi löytää asioita, jotka ovat huonosti. Välillä täytyy saavuttaa myös tyytyväisyyden tila. B:n nykyisessä projektissa palauteongelmaa kuitenkin ei ole ollut.

C:n tiimissä kommunikaatiokanavana toimii pääasiassa Slack chatin ja videokommunikaation muodossa. Tiimillä on päivittäin n. 15 minuutin pituiset tapaamiset. Lisäksi on tehtävästä riippuvia muita standardoituja tapaamisia viikon aikana. Sähköpostia ei käytetä. Kahdenvälistä yhteydenpitoa tapahtuu tarpeen mukaan. Henkilö C kokee, että Slackissa käytävä keskustelu on määrällisesti riittävää hänelle ja ajan myötä tiimi on kehittänyt kommunikaation, joka on riittävää, jotta jokainen tietää mitä tehdä. Laadullisesti hän haluaisi puhuttavan enemmän tehtävistä yleisesti sekä erityisesti hänen tehtävistään, jonka hän kokisi sen nopeuttavan hänen työtään. Tämä voisi olla fiksua jo senkin takia, kun C on uudempi työntekijä, jolloin työasioista puhuminen kehittää hänen työskentelyään suhteessa enemmän kuin kokeneempien. C mainitsee jälleen, että ei viitsi liikaa vaivata muita, jonka takia hän ei ota itse asiaksi keskustella näistä asioista liikaa.

D:n tiimi päivittää tilanteet joka päivä Slackissa asynkronisesti kirjoittaen. Puheluita tiimillä oli aluksi vain kerran viikossa. Myöhemmin mukaan tulivat päivittäiset audiopuhelut (n. 10-20 min), jotka D kokee paremmiksi, koska ne kattavat kaiken kommunikaation. Tällä D tarkoittaa myös henkilökohtaisen kommunikaation sisältymistä audiopuheluihin. Kerran kuussa on myös tiimitapaaminen, joka on yleinen informaatiotilaisuus eikä liity

projektiin. D kokee C:n tavoin, että työtehtävistä olisi hyvä puhua enemmän hänen näkökulmastaan. D ollessaan ainoa etätyöskentelijä, jää usein pois yhteisistä palavereista. Voi havaita, että häntä hieman häiritsee se, ettei hän saa yhtä selkeää tilannekuvaa projektista saadessaan vain lyhyen yhteenvedon muun fyysisen tiimin päätöksistä.

E:n mukaan Slack pitää ihmiset aina ajan tasalla asioista. Tiimissä on myös viikoittaiset tapaamiset kaikille kehittäjille, joihin E ei osallistu lyhyemmän viikkorytmin takia. Hän kokisi sen ajan hukaksi muutoin. Lisäksi on toinen tapaaminen viikossa ulkoisille työntekijöille, joka on epämuodollinen. Tapaamiset tapahtuvat videopuheluna *Skypellä*. E kokee, että kommunikaatiota on riittävästi. Hän tiivistää lyhyesti, että ongelmista tulisi keskustella enemmän, jos sellaisia on. E mainitsee myös ihmispersoonista, joiden työtapoihin ei pysty vaikuttamaan. Heidän kanssaan on lähes mahdotonta keskustella kehittävässä mielessä. Kommunikaation määrään ja laatuun vaikuttaa siis myös toisen ihmisen keskustelukyvyt ja palautteen vastaanottokyky.

F:n mielestä kommunikaatio on hyvin työkeskeistä asiakkaan ja muiden ulkoisten työskentelijöiden välillä, mutta kokee sen silti riittäväksi. Henkilökohtaista kommunikaatiota tapahtuu vain SS:n ihmisten kanssa Zagrebin toimistolla, jossa kukin tekee omaa projektiaan. F:n projektissa kommunikaatiota tapahtuu ”*up-static*” -dokumenttien, tehtävähallintajärjestelmän, Skype-puheluiden sekä Slackin ja koodinlukusovelluksen kautta. Slackin F kokee hyödyllisimpänä. Kommunikaatio on laadultaan hyvää, mutta suurin ongelma on edelleen, että se ei johda toimiin tai muutoksiin, jos niitä tarvitaan. F:n lausunnoista voi ymmärtää, että hän ei koe henkilökohtaista kommunikaatiota niin tärkeäksi.

G on ainoana tiimissään SS:sta ja hänen kehittäjäpari asiakasyhtiöstä on käytännössä ainoa, johon G on säännöllisesti yhteydessä. Ainoa kommunikaatio tapahtuu käytännössä Slackissa, tehtävähallintajärjestelmässä ja koodinlukusovelluksessa. Aluksi oli G:n mukaan ehkä kaksi videotapaamista, mitä voidaan pitää hyvin pienenä määränä etenkin, kun niitä ei jatkossa ole ollenkaan. Henkilökohtaista kommunikaatiota on hyvin vähän ja esiintyvä kommunikaatio on ainoastaan to do -listan läpikäymistä. G kokee

kommunikaation puutteellisena sekä samoja asioita kuin aiemmissakin vastauksissa. Hän haluaisi puhuttavan enemmän kokemistaan ongelmista sekä yleisesti prosessien suorittamisesta, joihin esimerkiksi F koki, ettei kykene vaikuttamaan. G toivoisi asiakasjohton huomioivan, etäkehittäjien yllättäviäkin haasteita tai resurssipuutoksia.

H toivoo kommunikaation osalta, että asiakkaiden johtohenkilöt kyselisivät kuulumisia ja loisivat henkilökohtaisempaa ilmapiiriä ulkoisille SS:n työntekijöille. Vaikuttaa, että SS:n koodaajat tavallaan unohdetaan. Heitä ei oteta samalla lailla mukaan tiimityöhön, koska ovat ulkoistettuja, vaikka työskentelevätkin pitkiä aikoja päivittäin vain omalle asiakkaalleen. Solmittaessa asiakassopimuksia olisikin tärkeä korostaa myös asiakkaan roolia yhteistyössä. H näkee myös, että koodaajat ovat usein hieman introvertimpia, jolloin fyysistä keskustelua ja henkilökohtaista kommunikaatiota tapahtuu jo luonnostaan vähemmän johtuen heidän persoonastaan tai tottumuksestaan kommunikoida kirjoittaen.

**Taulukko 10.** Kommentit: Kommunikaation määrä, laatu ja haasteet.

Henkilö A	<i>”Parasta on se, kun asiakkaamme ovat myös kehittäjiä. Se helpottaa melkoisesti kommunikaatiota. Tämä on eka kerta, kun minulla on tällainen asiakas ja kommunikaatio on todella huippua. Heillä on loistavia kysymyksiä, ehdotuksia ja jatkokysymyksiä, kun näytän mitä olen tehnyt. Pystyn kuvailemaan, mikä ongelma tai haaste oli, ja he ymmärtävät täysin.”</i>
Henkilö A	<i>”Kommunikaatio on todella hyvää ainakin minun ja kollegani välillä. Se on tärkein kommunikaatio, koska työskentelen hänen kanssaan päivittäin. Etenkin alussa en tiennyt mitään projektista ja se oli todella tärkeää minulle, että hän oli käytettävissä. [...] On isompi ongelma, jos kollegasi ovat sijoittuneina muissa maissa, olisi aikavyöhyke-eroja ja teidän molempien tulisi työskennellä saman asian parissa. Se olisi teknisesti haastavaa. Mutta jos asiakas on toisesta maasta, niin ongelma ei ole ehkä niin iso, koska et ole tekemisissä ainakaan päivittäin.”</i>
Henkilö B	<i>”Ikinä ei pitäisi sivuuttaa palautteenantoa. Johto voi ajatella, että ”kaikki on hyvin, minä tarjoan palautetta vain, jos jokin on huonosti”. Silloin palautetta haluava henkilö alkaa tulistumaan, kun epäilee suorituksiaan. Muodostuu huijarioireyhtymä. Positiivinen tuki puuttuu. Etenkin, jos ei ole todellista tapaa mitata projektin onnistumista. Eräissä tiimissä oli muodostettu säännöllinen tapa antaa palautetta. Se olisi ollut hyvä, mutta siitä tuli ikään kuin kritiikkiä kritiikin takia -periaate. Se puolestaan loi tilanteen, jossa ei ole tyytyväisyyttä tehdystä työstä. Aina pitäisi parantaa. Tämä lähestymistapa kohotti laadun uudelle tasolle, mutta aiheutti tiimin hajoamisen.”</i>
Henkilö B	<i>”Olen nähnyt tilanteita, joissa liian suuri määrä kommunikaatiota haittaa suoritusta. Silloin on usein liikaa tapaamisia. Se on todella huono. On myös tilanteita, joissa ei ole yhtään kommunikaatiota. Se aiheuttaa sitä, ettet kohtaa odotuksia, koska niitä ei ole selvästi määritelty.”</i>
Henkilö B	<i>”Asiakkaiden kanssa on vain vähän aikaa pienelle juttelulle, joka ei ole työhön liittyvää. Olen iloinen, kun sitä tapahtuu. SS:n toimistossa yritämme minimoida työasioista puhumisen.”</i>
Henkilö C	<i>”Haluaisin enemmän keskustelua erityisesti tehtävistäni, koska se tekisi minut nopeammaksi. Nykyisillä käytänteillä tämä ei ehkä ole tapahtumassa, koska se ottaisi paljon ihmisten aikaa. Yritän pärjätä yksin mieluummin kuin vieden muiden aikaa ja sitten esittää joitain vaihtoehtoja.”</i>

Henkilö D	<i>”Kommunikaatio on riittävää projektiin ja työhön itseensä liittyen. Me voisimme puhua ehkä enemmän minun näkökulmastani katsoen, koska muut kollegat ovat samassa toimistossa ja puhuvat paljon enemmän kuin mihin itse kykenen. He joskus antavat minulle jonkin yhteenvedon päivän tapaamisesta, kertovat puhuneensa siitä jo eilen ja halusivat vain minunkin tietävän.”</i>
Henkilö E	<i>”Haluaisin ehkä enemmän kommunikaatiota asioista, jotka vaivaavat meitä, ja prosesseista mutta olemme jo kommunikoineet niistä. Tuskin on paljon muuta mistä pitäisi kommunikoida.”</i>
Henkilö E	<i>”On persoonaa, joka saattaa olla pätevä, mutta hyvin kovapäinen ja itsepäinen tehden asioita epätuottavasti omilla tavoillaan ja tuhlaat paljon aikaa ja energiaa keskustelemalla hänelle.”</i>
Henkilö F	<i>”Olen ulkoinen, joten en työskentele asiakkaan kanssa siellä. Minulla on ihmiset täällä SS:ssa joiden kanssa työskentelen toki ollen eri projekteissa. Henkilökohtainen kommunikaatio on 100% vain SS:n toimistolla. [...] Asiakastiimissä meillä on mielestäni tarpeeksi kommunikaatiota. Asiakastaho ymmärtää minua ja minä ymmärrän heitä. Mutta mitään ei tapahdu kommunikaation jälkeen. Kommunikaatio, jota tarvitaan projektin eteenpäin viemiseen, on olemassa ja se on OK.”</i>
Henkilö G	<i>”Haluaisin enemmän kommunikaatiota, mihin suuntaan projekti on menossa, ja onko minulla jotain ongelmia tai pullonkauloja, jotka pidättelevät minua. Yleensä asiakkailla on sisäinen päätöksenteko. He päättävät, että jotain täytyy olla tehtynä ja sitten tehtävä annetaan minulle. Lopulta minulla ei välttämättä ole aikaa tai resursseja tehtävään ja ehkä joku muu olisi pätevämpi siihen. Toivoisin ainakin hieman puhetta rajoitteista, joita minulla on etäkehittäjänä.”</i>
Henkilö H	<i>”Tavallaan sen ostavan asiakkaan tai projektinomistajan pitäis olla kiinnostunu jäsenistä oli ne sit omia tai vieraita ympäri maailmaa mistä vaan. Että se proikkarikin kysyis slackissakin miten meni viikonloppu jne, kun se varmasti kysyy ehkä toimistolta joskus omilta työntekijöiltäkin että ”no menikö paljon kaljaa viikonloppuna?”, niin ne ihmiset, jotka on siellä etänä paikassa X kokis enemmän sitä yhteenkuuluvuutta mikä on tärkeitä. Se, että välitettäs niistä ihmisistä.”</i>
Henkilö H	<i>”Vaikka ne koodarit istuu samalla toimistolla, niin ei ne välttämättä kommunikoi keskenään muutaku kirjottamalla. Se on niinkun vähä ero meidän kaupallisen puolen ihmisiin.”</i>

## **F2F-näkemisen merkitys haastatelluille**

Lähes jokainen haastateltu piti f2f-näkemistä tärkeänä. Kahdelta koodaajalta ei selkeää vastausta tullut. Henkilö F toi ainoana esiin hieman yllättäviäkin neutraalimpia näkökulmia: Jos kommunikaatio ei ole tarpeeksi avoimella pohjalla, voi f2f-kommunikaatiossa tapahtua myös väärintulkittamista, kun luulee tulkitsevansa toisen kehonkieltä ja eleitä oikein, vaikka tilanne on toisin. Etäkanavissa näitä eleitä ei pysty tulkitsemaan samalla tavalla edes videolla, joten siinä korostuu etäkanavien hyöty. Henkilö H suosii vahvasti ns. hybridiratkaisua, jossa olisi hieman f2f-näkemistä, mutta silti enimmäkseen virtuaalilähtöä. H:n mielestä virtuaalisesti puhelimitse tai muilla laitteilla asiat saa hoidettua koodaustyössä myös hyvin. Riippuu paljon siis suoritettavista tehtävistä, kuinka virtuaalilähtö soveltuu. H:n puheesta voi tulkita, että luottamus kuitenkin kasvaa f2f-näkemisellä sen verran nopeammin, että sitä kannattaa olla, vaikka toimialaan ja jäsenten kaukaisuus sijainteihin nähden etätyöskentely on hyvä ratkaisu. H myös korostaa, että SS:n toimistolla saadaan tärkeää f2f-vuorovaikutusta. Jokainen jäsen myös haluaa hyödyntää tämän mahdollisuuden työskentelemällä ainakin jonkin verran toimistolla.

A, B, C ja D haluaisivat selkeästi enemmän f2f-näkemistä. B:n mielestä f2f-kommunikaatio on tarvittavaa, liittyi se sitten työhön tai muuhun. A korostaa myös sosiaalisen kommunikaation merkitystä. Hänestä voi tulkita, ettei virtuaalisesti pysty puhumaan päivän polttavista puheenaiheista toisin kuin f2f. F2f-kommunikaatio helpottaa myös työorientoitunutta keskustelua, kun pystyt kuvailemaan vaikeita asioita paremmin molempien nähdessä tilanteen omin silmin. Kirjoittaminen tuo lisähaastetta asioiden kuvailemiseen. D kertoo myös ymmärtävänsä ihmisiä paremmin f2f-muodossa. On melko luonnollista, että esimerkiksi empatian antaminen on täten helpompaa. F2f-näkemisessä myös äänenpainot huomataan paremmin. Se auttaa kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä.

**Taulukko 11.** Kommentit: F2F-näkemisen merkitys.

Henkilö A	<i>"Fyysisesti samassa paikassa, on melko paljon parempi kuin etätiiminä, koska voit keskustella päivittäisistä ei-työhön liittyvistä asioista esim. lounaalla, "hei näin uuden kirjaston"."</i>
Henkilö A	<i>"Joskus minulla on ongelma tai bugi, jota en voi kuvailla viestien avulla. Se täytyy nähdä liveinä henkilökohtaisesti. On paljon helpompi, jos näet henkilökohtaisesti. Muuten minun täytyy kirjoittaa vaikea lause, mitä näytöllä tapahtuu ja hän ei ymmärrä."</i>
Henkilö B	<i>"Jos se (f2f-näkeminen) on työhön liittyvää, niin se on tarvittavaa joskus. Jos se ei ole työhön liittyvää niin se on myös tarpeellista."</i>
Henkilö D	<i>"F2f-kommunikaatio, se on hyvin tärkeää minulle, todella tärkeää. Ehkä kuulostaa tyhmältä, mutta tunnen, että ymmärrän henkilöä paremmin, jos saan mahdollisuuden nähdä naaman ja kuulla äänen, kuin vain lukea saman tekstin kirjoitettuna jossain työkalussa."</i>
Henkilö F	<i>"Kaiken kaikkiaan ei mitään eroa etäkommunikaatioon. F2f:ssä näkyy myös ei-verbaalinen informaatio eli kehonkieli ja ilmeet, joita ei välity etäkanavissa. Mutta se on vaikeaa tulkita. Voin saada lisäinformaatiota ja apua kommunikaatioon näin, mutta voin tulkita väärin joitain asioita, jos kommunikaatio ei ole avointa."</i>
Henkilö H	<i>"Mun kannalta myynnissä koen sen et se on tosi tärkeää varsinkin, jos tehään suomalaisille ja pohjoismaihin et se luottamus kasvaa. Ja tämmösessä tekemisessä niin emmä semmosen 100%:sen virtuaalisen tekemisen kannalla oo."</i>
Henkilö H	<i>"Mä teen esim. meidän partnerin kanssa Suomen yhteistyötä niin samaten se menee sit Slackilla tai puhelimella, jos on jotain asiaa hoidettavana. Ettei tarvi olla siellä sen takia koko aikaa fyysisesti Suomessa. [...] Tiedän sellasenkin firman, joka tekee kaiken etänä. Niillä saattaa olla kerran tai kahdesti vuodes tapaamiset jossain. Mutta me tehdään omana tiiminä omalla toimistollamme täällä keskenämme, niin meillä on sitä f2f aikaa koko ajan. Ei meillä ole mikään toimistolaolopakko, mutta kaikki on siellä vähintään pari päivää viikossa."</i>

### Verbaalinen ja kirjoitettu etäkommunikaatio

B:n kokemus etätapaamisista on, että ne käytännössä tehostavat muiden kollegojen työskentelyä. Tämän B tuo esille, kun hän mainitsee, miten kaikki tiimin jäsenen saavat näistä tapaamisista tunteen, että tässä projektissa on myös muita ihmisiä hyvällä sykkeellä mukana. Tiimin työskentelyn kehittämisen kannalta he käyvät myös järkevästi läpi asioita, jotka voisivat olla paremmin ja asioita, joista he tykkäävät tai ovat hyvin.

C:n näkemys etäkommunikaatioon on negatiivisin. Syy löytyy kameroista ja siitä, ettei hän vain pidä kuvan näkymisestä. On hyvä huomioida, että ihmisillä on olemassa erilaisia mieltymyksiä kommunikaatiotapoihin, joihin pienetkin seikat voivat vaikuttaa. C kuitenkin ymmärtää, miksi videokommunikaatio usein voittaa kirjoittamisen. Nopeuden ja organisoinnin vuoksi. C tykkää kirjoittaa, koska voi täten varmistua, että ulosanti on selkeä ja hyvä. Tämä on aiemmassa kirjallisuudessa mainittu yhdeksi hyväksi keinoksi rakentaa luottamusta. Se estää väärinymmärryksiä ja nopeuttaa vastapuolen viestin tulkitsemista. C jopa turhautuu, jos toinen osapuoli ei vaivaudu syventymään hänen viesteihin.

D puolestaan kokee informaation selkiintyneen, kun kommunikaatio on viety tekstistä puheeksi. Kommunikaatio on siten myös vuorovaikutteisempaa. E ei puheessaan ehkä korosta verbaalista etäkommunikaatiota vaan kertoo jopa vihaavansa Skypeä sen ongelmien takia. Hän kuitenkin myöntää verbaalisuuden olevan yksi keino ylläpitää yhteyttä omine etuineen. Etuja ovat esimerkiksi tiimiyden tunne, sosiaalisuuden avulla parempi jaksaminen ja työn tehostaminen. H toivoisi etenkin asiakkaiden ymmärtävän videoiden hyödyt ja toivoo, että niitä otettaisiin enemmän paremman työssäjaksamisen vuoksi.

**Taulukko 12.** Kommentit: Etäkommunikaatiotavat.

Henkilö B	<i>”Meillä on etätapaamisia kerran joka viikko ja uhraamme session asioille, joita vihaamme tai rakastamme projektissa. Mutta pääasia näillä tapaamisilla on, että jokainen saa tunteen, että muut kollegat työskentelevät.”</i>
Henkilö C	<i>”En pidä kameroista. En ole koskaan pitänyt. Itseasiassa vihaan niitä, koska kasvoni häiritsevät minua. Katson aina jonnekin ympärille. Käytän sitä, kun muut tykkäävät käyttä sitä. Ymmärrän että se on hyvä, kun voit olla nopeampi kerronnassa ja nähdä toisen mielentilan ja sen, miten he sanovat jotain.” [...] ”Pidän kirjoitetusta kommunikaatiosta paljon, kuten chateista, koska kirjoittaessani varmistun, että viesti on selkeä ja siisti. Niin, että henkilö ei kuluta aikaa selvittääkseen, mitä yritän sanoa. Ja odotan samaa takaisin. Mutta en saa sitä haha. Useimmat eivät pidä kirjoittamisesta. Ihmisillä ei vain ole kärsivällisyyttä. He näkevät vain paljon tekstiä ja sanovat voimmeko soittaa. Sitten toistan koko kirjoittamani jutun.”</i>
Henkilö D	<i>”Kun aloitimme niin meillä ei ollut puheluita, joten emme puhuneet niin paljon henkilökohtaisesti. Mutta sitten jotkut ihmiset vaihtuivat ja saimme tuotteenomistajan. Erilainen rooli ja eri henkilö. Hän sanoi, että hän haluaisi jutella minulle joka päivä, ja aloimme pitää päivittäisiä kahdenvälisiä keskusteluita. Meillä ei ole videopuheluita, mutta audiopuhelut. Ja nyt on paljon parempi. Me jaoimme aiemmin (edellisen projektijohtajan kanssa) saman informaation, mutta sitä sanoo paljon enemmän toiselle, kun sen sanoo eikä kirjoita, ja joku kysyy kysymyksen jne. Mielestäni informaatio on muuttunut selkeämmäksi (molempiin suuntiin).”</i>
Henkilö E	<i>”Minä vihaan Skypeä ja se aiheuttaa ongelmia, vaikka se onkin tehokas tehtäville. [...] Tapaamisia pidämme myös vain yhteyden ylläpitämiseksi.”</i>
Henkilö H	<i>”Mun mielestä asiakkaiden pitäisi ottaa enemmän videoita. Otettais videon yli edes kerran viikossa silleen et ne näkis mitä tapahtuu ja näkisvät koodarit, jotka on meiltä.”</i>

### Väärinymmärrykset ja ongelmat

Väärinymmärryksistä kysyttiin alun perin eri yhteydessä kuin kommunikaatiosta. Kuitenkin havaittiin, että väärinymmärrykset liittyvät niin vahvasti kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmiin, että niistä olisi hyvä mainita tässä välissä. Yleisesti koodaajat kokivat, että väärinymmärryksiä on vähän, ei juuri maininnan arvoisesti. Jos niitä on, niin ne liittyvät yleensä täysin työasioihin.

Väärinymmärryksiä tulkitessa voidaan ajatella niitä kahdella tavalla: mistä ne johtuvat ja miten ne voitaisiin estää. A sanoo, että hänen ja kollegansa välinen väittely ohjelmiston muotoilusta johtui väärinymmärryksestä, joka olisi estetty olemalla samassa tilassa ja siten toteamalla, että he ovat katsoneet eri ohjelmistoa. B toteaa väärinymmärrysten johtuvan enimmäkseen kielellisistä ongelmista. Kielelliset ongelmat olivat ehkä suurin väärinymmärryksiä lähde myös näissä haastatteluissa. Myös H mainitsee kielelliset seikat kuten aksentit ja suppeat sanavarastot väärinymmärryksiä syiksi. Kommunikaation tulisi olla kuitenkin tarpeeksi jatkuvaa, kuten H lisää. Tällainen puhumattomuus on ongelma myös C:n tapauksessa, kun asiakasjohto ei puhu tuotteen loppukäyttäjän kanssa tarpeeksi, jolloin väärinymmärrykset aiheuttavat lisätyötä koodaajille.

C nostaa oleellisen asian esiin, jota tapahtuu kaikkialla etäkommunikaatiossa. Joskus kirjoitetun tekstin väärinymmärrys voi johtua huolimattomuudesta, jos tekstiä jää lukeematta. Joskus se voi johtua siitä, jos kirjoitetussa tekstissä ei ole nykyaikaiselle kommunikaatiolle ominaisesti hymiöitä tai emojiä korostamassa tarkoituserää. Tällöin tulkitsemisessa voi tulla ongelmia. C itse keskittyy paljon oikeaan ulosantiin. Hän toteaa, että tästä syystä videopuhelut voivat olla parempia etenkin, jos on monimutkainen asia keskusteltavana. F:n mielestä väärinymmärrykset liittyvät joissain tapauksissa väärintulkittamiseen, kun ei voi varmasti esimerkiksi tietää syytä, miksi toinen henkilö on ärsyyntynyt. Tällöin avoin kommunikaatio tietenkin auttaisi. F puhuu myös informaatiohidasista, kun koodaajat eivät pääse tapaamisiin. Tällöin asiakasjohto kertoo asioista kirjallisesti työyhteisösovelluksen kautta, vaikka ne olisi helpompi ymmärtää projektin alussa verbaalisesti. Käytännössä tämä on samanlainen ongelma kuin D:llä taulukossa 10.

G kokee, että väärinymmärryksiä tapahtuu paljon etenkin projektin alussa. Koko G:n projektista muodostui täysin erilainen, mitä oli alun perin käsitetty. Tämä voi osaltaan heijastaa hänen kriittisiin ajatuksiinsa. G kokee, että väärinymmärrykset johtuvat kommunikaation puutteesta, mistä myös H ja C ovat maininneet. G kokee etätyöskentelyn yleisesti aiheuttavan väärinymmärryksiä, koska paikan päällä asioista olisi helpompi olla perillä. G arvelee, että informaatio on selkeämpää asiakasyhtiön sisällä ja hänen on ulkoisena vaikeampi ymmärtää asiakasjohtoa. G mainitsee akronyymeistä eli lyhenteistä, joita projekteissa käytetään. Hänen on vaikea ymmärtää käsitteitä, joista asiakkaat puhuvat lyhenteinä, joita itse ymmärtävät. G pohjusti väitettään Elon Muskin sähköpostilla Teslan valmistuksesta vuodelta 2010. Musk vaati, että akronyymejä tai muuta jargonia, mikä vaatii selittämistä, ei enää käytettäisi, koska se heikentää kommunikaatiota. Ihmiset eivät muista lyhenteitä ja saattavat siksi sivuuttaa keskusteltavan aiheen. Usein lyhenteet voivat olla myös vaikeampia lausua kuin alkuperäinen sana. (Verdict 2018.)

**Taulukko 13.** Kommentit: Väärinymmärrykset.

Henkilö A	<i>”Hän tarkasteli eri muotoilua kuin minä. Minun tarkastelema ei toiminut, mutta hänen toimi. Se oli eräänlainen väärinymmärrys, mitä ei olisi tapahtunut, jos hän olisi istunut vieressäni.”</i>
Henkilö B	<i>”Väärinymmärrykset tapahtuvat enimmäkseen sen takia, kun käytetään eri kieliä.”</i>
Henkilö C	<i>”Kyllä tapahtuu. Isoimmat tapahtuvat isommassa mittakaavassa kuten asiakkaan johdossa. He eivät oikeastaan puhu (tuotteen) loppukäyttäjän kanssa. Varmasti siellä on ollut kommunikaatio-ongelmia ylätason henkilöstön osalta, jotka tekevät vaatimukset ohjelmistolle.”</i>
Henkilö C	<i>”Myös tiimin perustassa kollegoideni kanssa on paljon väärinymmärryksiä. Joskus tätä tapahtuu kirjallisessa kommunikaatiossa. Et lue osaa tekstistä. Et vain huomaa sitä jotenkin ja ymmärrät asiat väärin. Joskus saatat ajatella, että oma tai toisen jäsenen sävy puhua on ankara, jos unohdat hymiöitä tai kuulostat tyllyltä. Tällaiset väärinymmärrykset eivät ehkä ole niin yleisiä ääni- tai videopuheluissa. Yritän useammin kuin kerran katsoa, että se, mitä kysyn, on selkeää. Siten pyrin eliminoimaan virheet. Olen erittäin ajattelevainen, miten kirjoitan vastaukset, että en torju ketään tai etteivät he ajattelisi tarkoittaneeni jotain pahaa.”</i>
Henkilö F	<i>”Tiimijäsenet eivät pääse tiettyyn tapaamiseen f2f tai etänä. Ja yritysanalytikoiden tieto siirtyy staattisten työyhteisödokumenttien läpi, mikä on ongelma. Monet väärinymmärrykset tapahtuvat siellä ohjelmistossa. Sen jälkeen Slack ja välitön viestintä auttaa, mutta se olisi tehokkaampaa, jos vain juttelisimme toistemme kanssa suoraan prosessin alkuvaiheessa.”</i>
Henkilö F	<i>”Esim. jos olet ärsyyntynyt ja näytät siltä, luulen että olet ärsyyntynyt koska sanoin jotain. Mutta oikeasti olet ärsyyntynyt, koska jokin on huonosti kotona. Ja ethän sinä kerro, jos jokin on huonosti kotona. Arvelen, että tein jotain väärin, mutta saatan olla tulkinnut väärin.”</i>
Henkilö G	<i>”Väärinymmärrykset johtuvat usein kahdesta asiasta. Yksi on kommunikaation puute asiakkaan tiimien sisällä. Toinen on etätyöskentely ainakin minun osaltani. On paljon epäsuoraa informaatiota. ”Tuo pitäisi tehdä ennen deadlinea”. ”Mikä on 'tuo' ja mikä on DL?” Ehkä he sisäisesti tietävät mitä 'tuo' ja mikä DL on. Minä etäkoodarina en tiedä mikä 'tuo' on. On paljon jotain sisäisiä lyhenteitä, joita he käyttävät myös ulkoisen etätyöskentelijän kanssa.”</i>
Henkilö H	<i>”Kun se kommunikaatio on tarpeeksi jatkuvaa niin se pienentää väärinymmärryksiä. Enemmän voisin sanoa, että väärinymmärryksiä on siitä, jos on joku kielellinen lukko.”</i>

## 5.5 Luottamus haastateltujen näkökulmasta

Tämä luku käsittelee koko tutkimuksen ydinteemaa: luottamusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Moni haastateltava koki luottamukseen liittyvät kysymykset haastaviksi ja sel-laisiksi, joita ei tule paljoa mietittyä. On hyvä pitää kuitenkin mielessä, että jo aiemmissa luvuissa on tullut esille luottamukseen vaikuttavia tekijöitä, joita ei välttämättä tässä luvussa tule uudestaan esille. Luvussa analysoidaan, mitä luottamus on, mistä tekijöistä se muodostuu, miten sitä voi edistää tai miten sen heikentyy sekä käydään läpi kokemuksia tilanteista, joissa haastateltava on kokenut luottamusta.

### Mitä luottamus on ja mistä tekijöistä se muodostuu?

Koodaajilta kysyttiin suoraan, mitä luottamus on. Tarkoitus oli kartoittaa, mitä he ajat-televat luottamuksesta, kun siitä kysytään vain terminä. Tämän moni koki aluksi vaike-aksi kysymykseksi. Suurin osa vastauksista on kognitiivispohjaisia, mutta kahdenkeski-nen lupauksenpitäminen sekä D:n ja G:n kommentit huomioonottamisesta voidaan nähdä affektiivisena luottamuksena. Taulukosta 14 voi havaita keskeisimmäksi määritel-mäksi nousseen vastuullisuuden. Vastuullisuutta kuvattiin lupauksen lunastamisena te-kemällä sovitut työt. Vastuullisuutta on myös kyky myöntää virheensä ja ottaa vastuu teoista. Virtuaalitiimissä työskennellään yhteisen asian eteen, joten tällöin jokaisen olisi hyvä tehdä oma osuutensa mahdollisimman hyvin. D:n mukaan tällä on vaikutusta laa-tuun ja luottamukseen. E ja C mainitsevat tähän viitaten, että työn tekemisen lisäksi ha-lutaan, että se tehdään hyvin. H:n kommentista voi havaita ympyrämäisen syy seuraus -suhteen. Vastuun kautta voi saada luottamusta ja luottamuksen kautta lisää vastuuta. G näkee kuitenkin pehmeitäkin arvoja luottamukseksi kuten toisen huomioon ottamisen.

Kognitiiviseen luottamukseen viittaavia asioita mainitsee myös H: Tieto siitä, että joku on hyvä tyyppi. B mainitsee myös kognitiivisen elementin, toisen henkilön kokemuksen tiedostamisen. D puolestaan ei usko demografisten, maantieteellisten tai muiden kog-nitiivisten seikkojen vaikuttavan luottamukseen vaan keskinäisen yhteistyön ja siitä teh-tävien tulkintojen. Niiden avulla hän luo kuvan henkilöstä. D:n ja G:n näkemykset koros-tavat affektiivista luottamusta. B mainitsee myös *alkuluottamuksesta*, jolla hän viittaa

taipumukseen antaa luottamusta yhteisen asian vuoksi, vaikka ihmiset ovat tuntemattomia. Tällöin luottamus perustuu olemassa olevaan tiimirakenteeseen ja tiimiyteen. F kokee, että toisten perään katsominen, valvonta ja muu mikro-johtaminen vie tuottavuutta työltä pois. Hän kokee luottamuksen olevan sitä, ettei näitä toimia tarvitse tehdä, mikä on melko tiukka näkemys. Toisaalta tätä määritelmää voidaan rinnastaa myös vastuullisuuteen, jolloin luotetaan ihmisten kykyyn suoriutua tehtävistä oma-aloitteisesti.

**Taulukko 14.** Kommentit: Mitä luottamus on ja mistä se muodostuu?

Henkilö B	<i>”Virhetilanteissa ei väistetä vastuuta.”</i>
Henkilö B	<i>”Joko se on, kun olemme etätiimi, ja hieman alkuluottamusta pitäisi antaa ilmaiseksi tai voi olla... minulla on takanani työ, joka on opettanut minua. Se voi olla mitä vaan siltä osin.”</i>
Henkilö C	<i>”Jos joku on johdonmukainen, eli he tekevät mitä sanovat. Pidän ihmisistä, jotka eivät syyttele, kuten sanoin, tekevät mitä sanovat ja tekevät sen hyvin.”</i>
Henkilö D	<i>”Se ei ole koulutus tai kansallisuus mikä merkitsee vaan vaikutelma, jonka saan henkilöstä liittyen kaikkeen muuhun. Ja saan sen melko nopeasti tekemällä jotain pienempiä asioita yhdessä. Luon kuvan henkilöstä, luotanko häneen vai en.”</i>
Henkilö D	<i>”Toinen asia on, kuinka monta kertaa joudut korjaamaan jotain jonkun jäljiltä. Jokainen tekee kaikkea tässä projektissa, ja jos minä teen virheen, joku korjaa sen minun jälkeeni ja minä puolestaan korjaan muiden jälkeen heidän virheitään. Mielestäni tämä on reflektivoivaa työn laatuun yleisesti ja pystyt määrittelemään luottamusta tästä.”</i>
Henkilö E	<i>”Luottamus saattaa olla luottamusta, että teet työsi, tai yksityiskohtiin mentäessä niin teet sen hyvin. Ja et aiheuta ongelmia tiimin jäsenille. Sanoisin jotkut ihmiset tekevät enemmän ongelmia kuin loput. Joten luottamus kohdistuu ihmisille, jotka eivät tee niin.”</i>
Henkilö F	<i>”Luottamus tarkoittaa minulle, ettei tiimissä minun tarvitse kuluttaa aikaa mikro-johtamisen parissa. Se on lisähommaa ja vastoin tuottavuutta.”</i>
Henkilö G	<i>”Yksi on vastuullisuus ja toinen on toisten ottaminen huomioon.”</i>
Henkilö H	<i>”Vastuun saaminen on luottamusta. Ja sitä saa silloin kun asiakas luottaa suhun tai, kun joku toinen luottaa. Ja siis se on ehkä tietoa siitä, että toi on hyvä tyyppi.”</i>

**Mitkä asiat edistävät ja mitkä heikentävät luottamusta?**

Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin, mitkä asiat edistävät tai heikentävät luottamusta, johon heidän oli jo helpompi vastata konkreettisin esimerkein. Taulukossa 15 löytyy lausunnot sekä edistävästä että heikentävästä tekijöistä. Yleisesti henkilöt puhuivat jälleen vastuullisuudesta, jolloin tulisi tehdä sovitut asiat, myöntää tehdyt virheet sekä tehdä parhaansa niiden korjaamiseksi. Myös sen, että henkilö tekee laatutyötä, mainittiin edistävän luottamusta. Edellisten seikkojen kääntäminen päinvastaiseksi puolestaan luonnollisesti tuhoaa luottamusta. Esille tuli siis paljon samoja asioita kuin edellisessä kysymyksessä, joten niitä ei ole syytä käsitellä uudestaan, mutta ne on hyvä pitää mielessä.

Käydään ensin läpi edistäviä tekijöitä. B kokee, että hyvällä kapasiteetilla työskenteleminen ja astumatta toisen varpaille, on ehkä hidaskin mutta toimiva keino rakentaa luottamusta. Hän kuitenkin mainitsee myös yhteenotoista, jotka voivat ensin koetella työntekijöiden hermoja, mutta niistä selviäminen parhain päin nostattaa aivan uudella tavalla luottamusta. Hän viittaa, että tällä tavoin ihmiset voivat kokea, että myös toiset jäsenet haluavat ratkaista ongelmat ja vaikeistakin asioista kyetään selviämään.

C korostaa, että ei tulisi olla itsekäs vaan toimia aina projektin edun mukaisesti. Tämä huomataan ja silloin luottamus edistyy. D kertoo, että jatkuva palautteenanto ja palautteen ollessa sitä, mitä hän odottaakin sen olevan, on oiva tapa rakentaa luottamusta. D:n mielestä se osoittaa henkilön kyvykkyyttä antaa palautetta ja tätä kautta luottamus myös kehittyy perustuen henkilön taitoihin. Esim. koodintarkastuksen yhteydessä tapahtuva asynkroninen kirjoitettu viestintä ja palaute kehittää D:n mielestä luottamusta.

E perustaa luottamuksen edistymisen vahvasti sen varaan, että kukaan ei tarkoituksenmukaisesti tee mitään ilkeää toiselle. Voisi olettaa, että E:llä ei ole kovin suuri kynnyks muodostaa luottamusta ihmisten kanssa. F antaa myös yksinkertaiset neuvot luottamuksen rakentamiselle: johdonmukainen käytös eli toimitaan kuten puhutaan, halu kuunnella toista, halu muuttua ja rakentava kritiikki. Kritiikki sivuaa aiemminkin käsitellyä palauteteemaa. Samoin johdonmukainen käytös on toistuva teema. F on kokenut aiemmin, ettei asiakasjohto halua muuttua. Tähän hän varmasti viittaa mainitessaan, että muutoshalu rakentaisi luottamusta. G antaa vielä hyvän vinkin lupauksiin liittyen: lupaamalla vähemmän ja tekemällä enemmän voi luottamusta rakentaa paremmin.

Luottamusta heikentävistä tekijöistä esille nousi vielä muutama uusi asia. A viittasi kollegan välinpitämättömyyteen käytökseen, jos tämä ei jaksaa testata tehtyä koodia. Käytännössä siis työ tehdään hutiloiden valmiiksi. Tällainen käytös eli C:n sanoin *fuck off*-asenne heikentää luottamusta selvästi. On siis paljon kiinni työntekijän asenteesta, sillä tällaisen asenteen voi omata myös kyvykkäin työntekijä. Useilla työpaikoilla voi olla myös tilanteita, joissa muodostuu syystä tai toisesta henkilökohtaista kaunaa. Tämä on

myös luonnollisesti luottamuksen pilaava tekijä. Nämä tilanteet tulisi kommunikoida selväksi kahden kesken, toteaa B. Missään nimessä ei tulisi ryhtyä julkisesti puhumaan selän takana, mistä useimmat työpaikkakriisitkin saavat alkunsa. Jo astetta vaikeampi tilanne on syyttelemineen, kuten C toteaa. Syytteleminen ei hänen mielestään ikinä paranna tilannetta, oli siinä sitten itse osallisena tai vain ulkopuolisena statistina. Ihmiset voivat kokea sen hyvin eri tavoin. C mainitsee pelon tunteen yhdistyvän syyttelämiseen.

**Taulukko 15.** Kommentit: Mitkä asiat edistävät ja mitkä heikentävät luottamusta?

<b>Teema 1:</b>	<b>Mitkä asiat edistävät luottamusta?</b>
Henkilö B	<i>”Luottamusta voi muodostaa myös negatiivinen vuorovaikutus. Jos työskentelet tiukkojen aikataulujen parissa jonkun kanssa ja teidän välillänne on jännitettä, voi eskaloitunut ”tap-pelu”, joka ratkeaa parhain päin olla todella vahva luottamuksen rakentaja. Sitten tiedät, että tämän henkilön kanssa voi saavuttaa tietyn tason stressin, eikä kommunikaatio tule rikkoontumaan.”</i>
Henkilö C	<i>”Ja ajatella enemmän projektia kuin itseäsi.”</i>
Henkilö D	<i>”Kun on jatkuvaa palautetta ja, se palaute on sitä mitä odotankin sen olevan projektin sen hetkiseen tilanteeseen nähden, niin mielestäni se rakentaa luottamusta. Jos kysyn henkilöä tekemään jotain ja hän tekee sen.”</i>
Henkilö E	<i>”Jos esim. oletan, että joku ihminen ei satuta minua tahallaan tai tee jotain tarkoituksellisesti ilkeää niin se on hyväksi luottamukselle ja jos joku tekee, niin se on tietenkin huonoa.”</i>
Henkilö F	<i>”Johdonmukainen käytös, halu kuunnella, rakentava kritiikki ja halu muuttua.”</i>
Henkilö G	<i>”Jos lupaat vähän jotain ja teetkin enemmän, se nostaa luottamusta.”</i>
<b>Teema 2:</b>	<b>Mitkä asiat heikentävät luottamusta?</b>
Henkilö A	<i>”Testaaminen ohjelmistokehittämisessä on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin kehittäminen itsessään. Jos et testaa, niin pelkää tehdä muutoksia, koska et tiedä, että toimisiko koodi. Hän (eräs tiimin jäsen) valjasti koodin, vaikka ei ollut testannut. Sitten asiakkaat valittavat, että se ei toimi. Tietenkään ei, kun hän ei testannut sitä. En tiedä pystyisinkö luottamaan tällaiseen henkilöön, joka tekisi jotain minun nimeeni.”</i>
Henkilö B	<i>”Selän takana puhuminen tilanteissa, joissa joku kantaa henkilökohtaista kaunaa sinulle, eikä tule sanomaan sinulle suoraan.”</i>
Henkilö C	<i>”Sulla voi olla paras kyvykkyys, mutta jos olet fuck off -asenteella, kukaan ei luota sinuun.”</i>
Henkilö C	<i>”Syytteleminen, on ehkä isoin asia minulle. Se tekee minut pelokkaaksi ja se on väärin.”</i>
Henkilö F	<i>”Esteitä ovat torjuminen, hylkääminen, pelko muutokseen, ja jos sanot jotain ja kysyt, ymmärsivätkö muut, ja he sanovat ’kyllä kyllä’, mutta eivät todellisuudessa niin...”</i>
Henkilö G	<i>”Paras tapa menettää jonkun luottamus on olla ottamatta vastuuta. Jos sanot että aiot tehdä jotain ja sitten et tee sitä.”</i>

### Haastateltavien kokemuksia luottamuksesta ihmisten välillä

A kertoo kollegasta, joka suostui auttamaan A:ta asiassa, johon omasi paremman kokemuksen kuin A. Vaivannäkö loi kunnioitusta ja edisti luottamusta A:n mukaan. Tämä kertoo, että vilpittömän avuliaisuus ja oman aikansa uhraaminen luovat kunnioitusta ja täten

luottamusta. C:n mielestä vanhemmat työntekijät alkoivat luottaa nuorempiin, kun huomasivat näiden pätevyyden. Lisäksi rentoutunut ja vitsaileva ilmapiiri loi luottamusta, vaikka C ei virtuaalikommunikaatiota oikeaksi ihmissuhteeksi luekaan. C:n suurin luottamus kohdistuu asiakasyrityksen iäkkäämpään johtajaan, joka on ollut alusta asti mukana. C kuvailee häntä sanoilla ”ammattitaitoinen, avulias, avoinmielinen, rentoutunut, kaunopuheinen, ei huutamista”. Nämä sanat voidaan yhdistää luottamukseen ja niistä voi havaita suuren kunnioituksen ja luottamuksen johtajaa kohtaan.

E mainitsee kollegastaan SS:ssa, kehen hän kokee suurinta luottamusta. Tämä luottamus perustuu sekä tietämiseen että affektiiviseen luottamukseen. E tietää kollegansa taidot, mutta myös tuntee hänet parhaiten henkilökohtaisesti, vaikka toisaalta kertoo, etteivät ole ehkä ystäviä, vain kollegoja. Yhteinen historia ja yhteiset kokemukset ovat tässä luottamusta nostattavana tekijänä. Heidän vuorovaikutuksensa tapahtuu myös fyysisesti samassa paikassa, mikä E:n mukaan edesauttaa luottamusta. Tarkka ja huolellinen työnteke korostuu jälleen. E mainitsi myös ulkoisesta henkilöstä, joka pilasi luottamuksen huolimattomasti tehdyllä koodilla. On ehkä huomattava, että IT-alalla luottamus perustuu hyvin paljon, ehkä jopa normaalia enemmän henkilöiden taitoihin.

Henkilö, johon F luottaa eniten, ymmärtää argumentoinnit ja käyttäytyy johtajalle hyvin tunnuselein, rauhallisesti ja johdonmukaisesti. Hän puhuu jälleen myös halustaan tehdä muutosta. Hän kertoo saavansa vastuuta, mutta ei koe silti saavansa tarpeeksi luottamusta muihin jäseniin vaikuttamista varten. Jälleen ilmenee, että asiakkaan pelko muutokseen saattaa tuhota luottamusta F:n näkökulmasta. G puhuu myös asiakassuhteesta, koska muita kanssakollegoita ei oikeastaan ole. Luottamusta hän kokee saavansa vain pienissä asioissa. G mainitsee luottamukseksi myös olettamuksen töiden tehdyksi tulemisesta, mikä toisaalta on työsuhteissa aika yleinen oletus. G haluaisi luottamusta kokonaisvaltaisempiin asioihin kuten aiemmin jo on käynyt ilmi. Näitä asioita ovat työprosessit, metodologiat tehdä työ sekä töiden priorisoinnista päättäminen.

**Taulukko 16.** Kommentit: Kokemuksia luottamuksesta toisiin ihmisiin.

Henkilö A	<i>”En olisi itse kyennyt tekemään projektia loppuun, vaikka teknisesti se oli minun vastuuni. Otin yhteyttä kiireiseen työpariini ja pyysin, voiko hän tarkistaa tämän. Tiesin, että hän on työskennellyt tähän osaan. Hän sanoi ”toki ei ongelmia” ja itseasiassa valmisti sen ajallaan valmiiksi. Tiesin, että hän selvittäisi sen toisin kuin, jos olisi ollut henkilö, johon en olisi voinut luottaa. [...] Hän sai siten kunnioitusta minulta, ja se auttaa rakentamaan luottamusta.”</i>
Henkilö C	<i>”Ajan myötä uudet tyypit tulivat sellaisiksi, että vanhat tyypit tulivat heidän luokseen, jos tarvitsivat jotain. Ajan myötä tulimme myös hieman läheisemmiksi, en voi sanoa, että paljon, koska meillä oli chatit päivittäin ja en sanoisi sitä todelliseksi ihmissuhteeksi, mutta se oli ok. Vitsailimme, ja tilanne oli rentoutunut. Tällä hetkellä me luotamme toisiimme.”</i>
Henkilö C	<i>”Henkilö, johon olin eniten kontaktissa aluksi, oli tiimin johtaja. Ajattelin, että hän on hyvin ammattitaitoinen, rentoutunut, avoinmielinen, avulias, mutta myös hyvin kiireinen, joten täytyy olla hyvin kohtelias, eikä häiritä liikaa. Mutta myös raportit, kommunikaatio ja loogiikka, jota hän toteuttaa meidän suhteen... Niin voit vain havaita sen, että hän on kaunopuheisen taitava, ei huutamista. Kaikki plussat löytyvät.”</i>
Henkilö E	<i>”Minulla on suurin luottamus SS:n toiseen tyyppiin, koska tunnemme toisemme parhaiten, koska työskentelimme muutaman kuukauden ennen tätä ja tiedän hänen pätevyytensä tehdä työtä. Olemme, noh emme ystäviä, mutta kollegoita suoraan. Hän ei ole virtuaalitiimissä, vaan hän on fyysisesti läsnä samassa paikassa, joten siinä on suuri ero. Sanoisinko että hän on halukas tekemään asioita paremmin, eikä vain nopeasti ja janoisesti.”</i>
Henkilö F	<i>”Asiakkaan edustajat sanovat minulle, että ovat samaa mieltä. Ja oletan että se on luottamusta. He myös laittavat minut lyhyeksi ajaksi jonkin alatiimin johtoon. Mutta sitten kun DL lähestyy, alatiimi ikään kuin hajoaa. Jokainen jatkaa kuten aiemmin. Joten uskon, että he luottavat mutta eivät tavallaan tarpeeksi, jotta voisin saada muutosta aikaan.”</i>
Henkilö F	<i>”Joo löytyy henkilö, johon on suurin luottamus. Hän on tekninen johtaja, ymmärtää argumentteja, hän on rauhallinen, käytännöllinen, johdonmukainen.”</i>
Henkilö G	<i>”He luottavat minuun tietyissä asioissa, toisissa asioissa eivät. Asiat, joissa he luottavat ovat usein tarkkoja design juttuja. He vastaavat vain ”tee miten on paras mielestäsi”. Joten tuossa on hieman luottamusta. He myös luottavat minuun, että tehtäväni tulevat tehdyksi. Se, missä palautettani ei oteta niin hyvin huomioon ovat työprosessit, metodologiat tai priorisoinnit.”</i>

## 5.6 Konfliktit, johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatio

Tässä luvussa käsitellään konflikteja virtuaalitiimeissä, tuntemuksia johdon tuesta sekä oikeudenmukaisesta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista. Konfliktitilanteista haastateltiin, jotta voitaisiin tunnistaa mahdollisia kehityskohteita sekä tunnistaa virtuaalitiimin heikkouksia. Johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatio liittyvät institutionaaliseen luottamukseen, minkä takia niistäkin on kysytty.

### Virtuaalitiimin konfliktitilanteet

Koodaajat eivät juuri koe, että heillä olisi ollut konflikteja, etenkin SS:n uran aikana. A kertoo, että hänellä oli konflikteja aiemmassa monikansallisessa tiimissä ja uskoo niiden

johtuneen vastakkainasettelusta eri yksiköiden välillä. A kokee, että hänen tiiminsä niskaan kaadettiin asiat, ja niistä ei kyetty puhumaan. A uskoo, että konfliktitilanteissa tarvitaan joskus korkeampaa auktoriteettia selvittämään ongelmat ja ilmaisee vahvasti, ettei heillä ollut mahdollisuutta keskenään selvittää asioita. A ei kuitenkaan näe, että etänä oleminen olisi syy konflikteihin. B korostaa, että konfliktit tulisi selvittää aina mahdollisimman nopeasti, jos sellaiseen on viitettä, etteivät ne ehtisi pahentumaan. Toisaalta, kuten H mainitsee, etätyössä on hankalampi lähteä selvittämään asioita esimerkiksi chatin avulla, kuin verraten f2f. G päinvastoin kokee helpompana argumentoida ongelmallisissa tilanteissa mieluummin kirjoittaen, jolloin kykenee muodostamaan vakuuttavan ja poliittisen vastauksen. Videon välityksellä G kokee, että on suurempi mahdollisuus kokea argumentointi hyökkäävänä.

C, D, F ja H viittaavat persoonallisuustyyppeihin, puhuessaan konfliktien syistä. D kertoo, että hän ei persoonana ole sellainen, joka hakeutuisi helposti konflikteihin ja uskoo, että aina pystytään kommunikoimaan asioista. Myös F vetoaa rauhallisiin persooniin, joiden ansiosta konflikteja ei tule. H tiedostaa, että aina henkilökemiat eivät kohtaa. H uskoo, että ihmiset saattavat kaihtaa kanssakäymistä sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ei ole hyvät välit. Se auttaa lähtökohtaisesti, mutta voi tuottaa haittaa työn laadun ja nopeuden kustannuksella. H mainitsee myös syytteleminen konflikteja aiheuttavan tekijänä. F lisää myös mielenkiintoisen näkökulman, että sitoutuneet ihmiset ajautuvat joskus herkemmin törmäyskurssille, koska kokevat asian tärkeänä ja haluavat pitää mieliteistään kiinni. F:n puheesta voi havaita, että jotkut eivät ehkä anna projektiin kunnon panosta. C:n kommentista voidaan poimia vielä yksi aiheuttava tekijä konflikteille, joka on stressi. Stressaantunut tiimi on yhtä kuin konfliktiherkä tiimi.

**Taulukko 17.** Kommentit: Konfliktitilanteet.

Henkilö A	<i>”Meillä tapasi olla paljon konflikteja mobiilipuolen (Android, iOS) henkilöiden kanssa. He aina työnsivät kaikkea meidän niskaamme. Oletan, että jotkut noista asioista olisi voitu verbaalisesti kommunikoida tiimien välillä, mutta joskus et vain pysty siihen. Täytyy olla korkeampi auktoriteetti. Voin vain sanoa, että meillä ei hemmetissäkään ollut mahdollisuutta, että olimme tehneet sen. Jonkun täytyi nousta esiin.”</i>
Henkilö B	<i>”Kun pienet kasvavat jännitteet käsiteltäisiin nopeasti niin isoja asioita ei tapahtuisi.”</i>

Henkilö C	<i>”Syy miksi näitä ei tapahdu: stressi ei ole korkea, rehellisesti, suurimman osan ajasta ainakaan minulle. Ja se auttaa. Ja ihmiset, se on ihmisistä kiinni.”</i>
Henkilö D	<i>”Ehkä minun näkökulmastani, minun persoonallisuustyypini ei ole sellainen, joka tykkää konflikteista. On aina tapa puhua ja kommunikoida laittamatta itseään konfliktiin.”</i>
Henkilö F	<i>”Muilla ihmisillä on hyvin rauhalliset persoonat ja ovat hyvin vaikeasti suuttuvia jne. Tai sitten he eivät ole kovin sitoutuneita projektiin. En väitä, että on selvä vaikutus, mutta kuten voin olettaa niin jotkut ihmiset projektissa ovat ykköstyyppejä ja jotkut kakkostyyppejä.”</i>
Henkilö G	<i>”Projektijohtaja oli vakuuttunut, että hän on oikeassa. Joten ainoa tapa, jolla pystyin vakuuttamaan, ettei hän ole, oli argumentoida kunnolla ja paras tapa antaa paljon argumentointeja on kirjoittaminen. Voisin myös avata Zoomin ja takua siellä tunnin mikä ei toimi. Hän ehkä kokisi sen vain henkilökohtaisena hyökkäyksenä. Tämä on hyvä tapa, koska voit varmistaa ajatuksesi, jättää mikroaggressiot pois ja tehdä siitä tekstinä poliittisemmän.”</i>
Henkilö H	<i>”Välttämättä ihmisissä henkilökemiat ei kohtaa. Niin yhtä lailla se menee, vaikka me chattailaan, niin kyllä sä huomaat siitä kirjotuksesta, millainen äänensävy on. Esim. kysytään ”ootko tehny tän, mikset oo tehny tätä”, et jos koko ajan tulee sillai syyttävästi niin varmasti ajaudutaan törmäyskurssille. [...] Sitä rupeaa ehkä kaihtamaan tyyppiä kenen kanssa sulla ei oo hyvät välit ja pyrkii olemaan tekemättä läheistä yhteistyötä sellasen henkilön kanssa”</i>
Henkilö H	<i>”Voisin kuvitella et virtuaaliitiimissä konflikti on herkemässä, koska ei pystytäkään keskustelemaan f2f. On helpompi purkaa konflikteja tai keskustella niistä, jos ootte f2f. Voisin kuvitella et on vähän vaikeempi silleen et ”hei nyt chätätääs tässä et mikset tykkää musta”</i>

### Johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatio

Haastatteluiden mukaan koodaajat luottavat etenkin SS:n omaan johtoon. Asiakasjohtoonkin on yleisesti hyvä luottamus. B tiivistää tilannetta aika monen koodaajan osalta sanomalla, että asiakasjohdon kanssa ollaan kuitenkin enemmän tekemisissä. Asiakasjohdon kanssa saattaa olla muita ongelmia, mutta luottamusta he eivät kuitenkaan suoraan sano huonoksi. C kertoo, ettei tunne asiakasjohtoa, mutta hänen lähimpään esimieheen verrattavaan henkilöön hänellä on hyvä luottamussuhde. Myös E uskoo, että mahdolliset ongelmat olisi ratkaistu johdon avulla, ja että johtoon voi luottaa. G puolestaan kokee, että asiakasjohto ei tue tarpeeksi. Hän tuo vahvasti esille vähempiosaisuuden ollessaan ”vain” urakoitsija. H:n kommentista saa vaikutelman, että hän aidosti haluaa tukea ja olla koodareille mahdollisimman hyvä esimies. Se, että esimies ymmärtää miettiä tällaisia asioita, luo ainakin hyvät lähtökohdat siihen.

Oikeudenmukaiseen kulttuuriin liittyen B tuo yllättäen ilmi, ettei yleisesti usko organisaatiokulttuurien olevan oikeudenmukaisia. B tarkoittaa, että toimintatapoja ja kulttuuria ajavat usein jotkin yksittäiset mieltymykset, esimerkiksi johdon tahtotila, johon työntekijät eivät samaistu. Asia voi olla myös toisin päin. Siksi ongelmien varalle luodut toimintamallit ja -suunnitelmat eivät välttämättä toimi useissa ongelmatilanteissa, koska

jokainen ongelmatilanne on uniikki. Kulttuurin pitäisi antaa olla sellainen kuin se on ja ongelmatilanteita pitäisi kyetä ratkomaan aina tilannekohtaisesti B:n mukaan.

Läpi haastatteluiden on käynyt ilmi, että koodaajat haluaisivat vaikuttaa enemmän. A:n kommentti siitä, että hän pitää enemmän pienemmistä matalan hierarkian organisaatioista kertoo ehkä ongelman. Asiakasyhtiöt ovat ehkä joissain tapauksissa liian suuria, jolloin vaikutusvalta urakoitsijalla on liian pieni. Suurempi tyytyväisyys voitaisiin saavuttaa pienempien asiakkaiden kanssa. Myös B tuo esille, että suurissa yrityksissä, joissa hierarkia on suurempi, saattaa johto ajatella vain rahapussia eikä alatason työntekijöitä. Muutosten vieminen tällaisissa tilanteissa läpi on vaikeaa A:n mielestä.

E ja F kokevat kulttuurin olevan johdonmukainen, reilu ja kaikin puolin luotettava. F kokee, että heidän tiimillään ja asiakkaalla on olemassa tietynlainen kulttuuri, mutta ei pidä siitä. Esiin nousee jälleen kyvyttömyys tehdä muutoksia. C ja D kokevat kulttuurit erittäin positiivisesti. Tuomitsemisia ja ennakkoluuloja ei ole. Sen sijaan on avointa kommunikaatiota. D otettiin mukaan myös juhliin ja tiiminrakennuspäiviin, mikä on saanut hänet kokemaan olevansa enemmän osa asiakasta kuin mitä virtuaalisesti ehkä onkaan. D:n asiakasjohdosta saa kuvan, että he keskittyvät ihmisten asioihin. Pienillä huomionosoituksilla voi siis olla erittäin suuri merkitys työtyytyväisyyden kannalta. Yleisesti voisi todeta, että koodaajat kokevat sekä instituutiollista luottamusta että luottamusta johtoon, vaikka muita ongelmia olisikin.

**Taulukko 18.** Kommentit: Johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri.

Teema 1:	Kommentit johdon tuesta
Henkilö B	<i>”Nykyisessä projektissani ja Software Saunassa, johtotaso ei ole muuta kuin taloudellisten päätösten tekijä. Asiakkaan johto, vaikka se ei olekaan osa SS:aa, saattaa vaikuttaa minuun enemmän suoraan, kuin johto SS:sta.”</i>
Henkilö C	<i>”En ole yhteyksissä johdon kanssa, en tunne heitä. Minulla on tämä tuotteenomistaja, joka on linkki johdon ja ohjelmistokehityksen välillä. Joten voin varmasti kysyä häneltä mitä ikinä hänen tarvitsisikaan tehdä, jotta asiat olisivat paremmin. Hän on luotettava.”</i>
Henkilö E	<i>”Meillä ei ole ollut niin paljon ongelmia tai mitään dramaattista, mutta uskon että ne olisi ratkaistu johdon avulla.”</i>
Henkilö G	<i>”Suuri ongelma on, että he (asiakasjohto) mielestäni ymmärtävät, mutta eivät tue. Uskon, että urakoitsijat ovat aina ikään kuin vähempimerkityksiä.”</i>

Henkilö H	<i>”Mä toivoisin et meidän koodarit sanois, että kyl mä aina seison niiden takana ja kuuntelen niiden mielipiteen.”</i>
<b>Teema 2:</b>	<b>Kommentit oikeudenmukaisesta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurista</b>
Henkilö A	<i>”Minä pidän pienemmistä organisaatioista kuten SS, koska silloin on matalampi hierarkia.”</i>
Henkilö B	<i>”Yleensä en koe kulttuuria oikeudenmukaiseksi, koska kulttuuri usein määräytyy joidenkin ihanteiden mukaan ja sitä ei ole testattu ongelmien kanssa. Kun ongelmia tulee, niin lähes aina ilmenee, että se, millaisen yrityksen haluaisi kulttuurin ja sen säännöksiä olevan, eivät ole kovin sopiva tietyn tyylisiin ongelmiin.”</i>
Henkilö C	<i>”Asiakasyhtiöllä on erittäin mukava kulttuuri, se täytyy sanoa. Siellä ei ole ennakkoluuloja, tuomitsemisia tms. ketään kohtaan, mitä olen kokenut.”</i>
Henkilö D	<i>”Asiakasyritykselläni on tällainen kulttuuri korkealla tasolla. He hallitsevat sen, koska he ovat sellaisia. Heillä on tällainen suomalainen juttu ”great place to work” -palkinto. Olen työskennellyt heidän kanssaan vuoden ja he todella toteuttavat sitä. Viime vuonna menin heidän joulujuhliinsa täältä Zagrebista Helsinkiin. Olin siellä kaksi päivää. Olin heidän tiimirakentamisessa 2kk sitten Puolassa neljän päivän ajan. Se lähestymistapa on todella mukava. Se saa minut tuntemaan, että olen enemmän osa heidän tiimiään kuin todella olen. [...] Heillä on avoin kommunikaatio ja voit puhua mistä vaan. Voit kertoa mistä vaan ongelmasta heille.”</i>
Henkilö E	<i>”Mielestäni ihmisiä on kohdeltu reilusti minun ja muiden kohdalla.”</i>
Henkilö F	<i>”Paljolti kaikki on johdonmukaista ja kulttuuri on olemassa mutta minä en tunne, että pidän siitä. Haluaisin muuttaa kulttuuria. Mutta se on oikeudenmukainen ja takuulla luotettava.”</i>

## 5.7 Kulttuurierojen vaikutus tiimityöhön

Tulosten ja haastattelujen viimeinen varsinainen vaihe käsittelee kulttuurieroja ja niiden vaikutusta käyttäytymiseen. Monikansallisten virtuaalitiimien vuoksi tämä aihe on tärkeä tutkimuksen kohde, jotta ymmärryksemme luottamuksesta ja käyttäytymisestä virtuaalitiimeissä olisi kokonaisvaltainen. Kommentit löytyvät eriteltyinä molempiin teemoihin erikseen Taulukosta 19. Ensin on näkemyksiä kulttuurieroista esimerkiksi asiakasyrityksen kotimaan ja koodaajien kotimaan Kroatian välillä. Sen jälkeen tulee kommentteja liittyen kulttuurierojen vaikutuksesta käyttäytymiseen, josta voidaan puhua myös kytkentäkäyttäytymiseen, jota teoreettisessa viitekehysessäkin hieman sivuttiin. Kirjallisuuden mukaan kytkentäkäyttäytyminen on yleistä monikulttuurisissa tiimeissä, jolloin henkilö muokkaa omaa käytöstään tilanteen ja ihmisten mukaan.

A:n mielestä kroatialaisilla yrityksillä ei ole käytössään aina kovin hyviä työkaluja tai tarpeeksi budjettia. Lisäksi hän arvostaa sovituista aikatauluista kiinnipitämistä, miten pohjoisemmat Euroopan valtiot ainakin toimivat. Myös D näkee Kroatian työkuulttuurin ole-

van selkeästi Suomea huonompi. Hän mainitsee vauruserot, mutta haastateltujen puheesta voi havaita myös, että he eivät ole tyytyväisiä kroatialaiseen korkeampaan hierarkiaan ja ihmisten liialliseen kilpailuun paremmuudesta. Myös ihmiset Kroatiassa ottavat asiat paljon henkilökohtaisemmin, kun esimerkiksi Suomessa ihmiset keskittyvät itse työhön ja sen ongelmakohtien ratkaisemiseen johtotason ottaessa myös yleensä työntekijöihin liittyvät asiat huomioon. Myös rentoutunut työkulttuuri nousi useamman kerran esiin. Henkilö E korostaa tämän lisäksi ihmisorientoitunutta asennetta D:n tavoin.

F tuo onneksi myös kriittistä näkökulmaa liittyen suomalaisten sulkeutuneisuuteen, heikkoon kommunikaatioon ja yksin puurtamiseen. Hän näkee tämän heikkoutena, jossa sosiaalisella tiimityöskentelyllä saavutettaisiin suuremmat edut. Hän kuitenkin myös muiden tavoin korostaa suomalaisten rauhallista reagoitua asioihin. G toi myös esiin samat teemat kuin F. G pitää suomalaista työkulttuuria myös ratkaisukeskeisenä ja puolestaan kroatialaista työkulttuuria kilpailuna siitä, kuka osaa parhaiten. H uskoo, että kulttuurista riippumatta, fikset ihmiset ottavat vastuuta vastaan, kunhan johto on avoin. Hän uskoo, että etenkin länsimaalaiset ovat tähän vielä enemmän tottuneita kuin esimerkiksi itämaiset kulttuurit. Kroatialaisia yleisesti H pitää ehkä laiskempina työntekijöinä, mutta korostaa, että IT-alan ihmiset ovat aivan erilaisia kuin muut työntekijät. H uskoo, että mielenkiinto omaa tekemistä kohtaan on syy tähän.

Kytkentäkäyttäytymistä ajatellen, henkilöt C ja D eivät koe, että he toimisivat eri lailla eri kulttuurien kanssa. Koodaajat saattoivat kokea, että tällainen käytös on liian ennakkoluuloista. B:n mukaan, kulttuuri Euroopan sisällä on hyvin samanlaista, minkä takia se ei näy käyttäytymisessä tiimien sisällä. Henkilö E uskoo, että tällaista kytkentäkäyttäytymistä tapahtuu. Hän kuitenkin näkee, että jos käytökseen tuleva muutos aiheuttaa päänvaivaa niin silloin käytöstä ei tulisi muuttaa. Ainoastaan pieniä muutoksia, jotka ovat ihmiselle itselleen helppo toteuttaa. Myös konteksti vaikuttaa. Suomalainen kulttuuri on melko tuttua, joten E näkee, ettei käytöstä tarvitse muuttaa. Henkilö F myöntää tarkkaillevansa kommunikaatiota intialaisten kanssa, mutta kokee, että se toimii eikä käyttäytymistä tarvitse muuttaa. Hän kuitenkin tiedostaa eroavaisuudet, minkä takia tarkkailee.

Henkilö G mainitsee vuorovaikutuksen kannalta ehkä tärkeimmän seikan. Hän kokee joutuvansa valikoimaan sanoja ja olemaan ekstra-poliittinen kroatialaisten kanssa. Muiden kanssa G pystyy työskentelemään suorapuheisemmin ja rennommin. Myös H kertoo, että suomalaiset asiakkaat haluavat puhuttavan suoraan asioista.

**Taulukko 19.** Kommentit: Kulttuurierot ja kulttuurin vaikutus käytökseen.

<b>Teema 1:</b>	<b>Kulttuurierot</b>
Henkilö A	<i>"Mielestäni suomalaiset, itävaltalaiset tai saksalaiset ovat parempia asiakkaita kuin kroatialaiset. He tapaavat pysyä aikataulussa, heillä tapaa olla korkeampi budjetti, paremmat työkalut." [...] "Olen tottunut työskentelemään amerikkalaisten asiakkaiden kanssa ja se oli haastavampaa."</i>
Henkilö D	<i>"Tuo työkuulttuuri, joka lähestyy työtä katsoen sekä työtä että henkilökohtaista elämää ja kaikki mitä heillä on, niin sitä ei ole meillä Kroatiassa niin paljoa. Suomi on tason ylempänä. Meillä Kroatiassa on kuva Suomesta, että se on vauras maa ja kaikki on paremmin siellä kuin täällä, ja niin se on."</i>
Henkilö E	<i>"Suomalainen työkuulttuuri vaikuttaa rentoutuneelta, ihmisorientoituneelta, voisin sanoa myös ystävälliseltä. Se vaikuttaa, että se on jäsenelty ja reilu. Se vaikuttaa tasapainoiselta ja ihmiset iloisilta."</i>
Henkilö F	<i>"Suomalaiset ovat kokemukseni mukaan vähemmän avoimia, vähemmän kommunikoivia, vähemmän halukkaita kysymään kysymyksiä ja enemmän halukkaita tekemään itsekseen, mikä ei ole yleensä hyvä. Toisaalta he ovat rauhallisempia, käytännöllisempiä eivätkä yli-reagoi ja dramatisoi jne. Miinuksia ja plussia."</i>
Henkilö G	<i>"Suomalainen työskentelykuulttuuri, mitä olen kokenut, on hyvin rentoutunut ja ratkaisukeskeinen. On paljon vähemmän tilaa henkilökohtaisille mielipiteille jne. Se on enemmän, että "Ok tehdään tämä nyt" ja pidän siitä koska kroatialainen työskentelykuulttuuri on aina kuin peliä: "taitoa olla askeleen edellä muita kaikessa" ja se rasittaa nopeasti."</i>
Henkilö H	<i>"Kyl meil edelleen Suomesta löytyy management by perkele kuulttuuria. Mut sit jos johdetaan semmosella avoimella tyylillä edestä ja annetaan vastuuta ja vapautta niin kyl fiksit ihmiset kuulttuurista riippumatta ottaa sen vastuun ja vapauden."</i>
Henkilö H	<i>"Kyl tääl silleen perimmiltään ollaan vähän laiskempia kuin muut kun on Välimeren rannalla mut ei se kyllä onneks IT:ssä näy. Et ne on ehkä vähä sellanen oma rotunsa noi koodarit."</i>
<b>Teema 2:</b>	<b>Kulttuurin vaikutus käyttäytymiseen</b>
Henkilö B	<i>"Eurooppalaisten välinen suhde on melko valtiokeskeinen. Jokainen edustaa omaa maatansa. Et yleensä pehmenä omaa tyyliäsi vain koska tulet eri kuulttuurista, koska lopulta se ei ole niin erilaista Euroopan sisällä."</i>
Henkilö E	<i>"Jos se muutos ei häiritse sinua niin silloin ei ole ongelmia sen kanssa, mutta jos se on iso muutos, joka aiheuttaa henkilökohtaisia haasteita sinulle tai mitä tahansa niin se ei ehkä ole hyödyllistä. Ehkä toisessa kontekstissa ihmiset saattaisivat käyttäytyä eri lailla, mutta suomalainen kuulttuuri ei ole niin tuntematon."</i>
Henkilö F	<i>"Meillä on myös kokemusta intialaisista tiimissä. Ja tarkkailen, miten kommunikoidaan heidän kanssaan. Se menee hyvin. Kansallisuus ei ilmene keskusteluissa."</i>
Henkilö G	<i>"Jos minulla on suomalaisen asiakkaan kanssa ongelma, voin mennä eteenpäin ongelman kanssa ja he sanovat "OK, aloitetaan työskentelemään ratkaisun kanssa". Kroatialaisten kanssa tunnen, että pitää aina olla varpaillaan. Minun pitää tehdä kaikki poliittisesti. Pystyn olemaan suorasukaisempi ei-kroatialaisten kanssa."</i>
Henkilö H	<i>"Kyllä suomalaiselle asiakkaalle pitää pystyä sanomaan suoraan ne ongelmakohdat. Muuten ne tulee sitten näkyviin siellä ja eskaloituu paljon pahemmin jälkeenpäin, että "hei miksette oo kertonu näistä". Eli suomalainen tai pohjoismaalainen varmasti arvostaa sitä, että sanotaan suoraan "hei nyt meni vituiksi, tehdäs uudestaan."</i>

## 5.8 Yhteenveto

Tässä luvussa kasataan lyhyesti yhteen keskeisimmät havainnot haastatteluista. Tarkoituksena on tuoda esiin, mitkä asiat nousivat vahvimmin esiin. Aluksi analysoidaan haastateltujen näkemykset projekteista yleisesti, jonka jälkeen analysoidaan heidän näkemyksensä ihmisistä ja vuorovaikutussuhteista yleisesti. Tämän jälkeen tulee tutkijan kooma yhteenveto löydöksistä. Kaksi ensimmäistä taulukkoa voidaan nähdä haastateltujen katsauksena: ”miten on mennyt”.

### Haastateltujen näkemykset projekteista yleisesti

Jo haastattelujen aluksi lähes jokaiselta koodaajalta saatiin oivat yhteenvedot projekteja koskien. Näkemykset tuntuivat pitävän paikkaansa läpi haastattelujen, vaikka syvemmälle mentäessä ilmeni muitakin seikkoja, joista myöhemmin lisää. Moni koki projektin suhteellisen helpoksi suhteessa kokemukseensa. A:n viiden vuoden kokemuksella hän piti projektiaan melko helppona, mutta mukavana. B kokee työnsä myös merkitykselliseksi asiakasyrityksen todellisen tarpeen vuoksi. E:n mielestä projekti ei ole sisältänyt yhtään korkean stressin hetkeä. G kokee ehkä haasteellisimpana oman projektinsa, mikä on ilmennyt aiemmissakin luvuissa. Yleisesti voidaan todeta, että haasteita ja ongelmia ei synny projektien haastavuudesta tai teknisistä asioista haastateltavien näkökulmasta.

**Taulukko 20.** Haastateltujen näkemykset projekteista yleisesti.

Henkilö A	<i>”Projekti, jossa parhaillaan työskentelen, on erittäin mukava, ehkä paras projekti, jossa olen työskennellyt teknisestä näkökulmasta. Projekti itsessään ei ole teknisesti vaativa.”</i>
Henkilö B	<i>”Tämä on ollut erittäin siisti projekti, koska yhtiö, joka pyysi tätä, niin sillä on todellinen tarve sille, mutta he antoivat täysin avoimet kädet minulle tehdä sen.”</i>
Henkilö D	<i>”Tämä projekti on melko yksityiskohtainen, mutta teknisesti se on erittäin hyvin tehty, joten meillä ei ole monia ongelmia sen suhteen.”</i>
Henkilö E	<i>”Se osa, jossa me työskentelemme, on kirjoitettu Angular-koodilla. Se ei ole ollut kovin haastavaa työskennellä tässä. Haastavuudet ovat kohtuullisen alhaiset. Ei ole korkeaa stressiä, ei monia tai edes yhtään korkean stressin tilannetta, joita voisin ajatella ikään kuin väistämättöminä, kun työskentelee pitkiä tunteja.”</i>
Henkilö F	<i>”On vain yksi pitkä projekti. Muutamat aiemmat projektit, joita olen tehnyt ovat olleet pieniä ja helppoja melkein prototyyppisiä.”</i>
Henkilö G	<i>”Tämä toinen projekti on ollut monimutkainen, ensimmäinen ei. Tämä oli melko vaikea toimeksianto, koska koko projekti oli melko ”sotkuinen” kun saavuin siihen, joten minun piti päästä vaikeuksien yli ja löytää tieni projektin sisällä. Olen yhä selvittämässä sitä.”</i>

### Haastateltujen näkemykset ihmisistä ja ihmissuhteista yleisesti

Pitkin haastatteluja kävi ilmi, että koodaajien näkemykset kollegoista, joiden rinnalla he työskentelevät, ovat hyvin positiivisia. Luottamusta ilmeni vahvasti toisten kollegoiden taitoihin liittyen. Joitain lähinnä yksittäisiä negatiivisia kokemuksia eri projektien varrelta nousee esiin puhuttaessa tiimissä olevista asiakasjäsenistä. Suurimmat ongelma-kohtat liittyvät koodaajien ja asiakkaan johtohenkilöiden väliseen suhteeseen, päätöksentekoprosesseihin ja vastuun saamiseen liittyen. Joissain tapauksissa nämä johtohenkilöt eivät ole mukana tiimien toiminnassa muuta kuin määrittämällä tehtävät. Erityisesti G kokee roolinsa asiakassuhteessa hyvin vähäpätöiseksi, koska ei koe olevansa osallistettuna asiakastiimiin toimintaan tarpeeksi. Myös muiden koodaajien negatiivisemmat näkemykset ilmenivät etenkin sananvaltaa ja päätöksentekoa koskevissa luvuissa. Kulttuuria ja johtoa koskevissa luvuissa ilmeni, että asiakasjohtoon voidaan kuitenkin luottaa ja asiakkaan henkilöstötyökulttuuri on muutoinkin koodaajille mieluinen. H toteaa myös asiakkaan olleen tyytyväinen. Lisäksi hän toteaa yhden koodarin kehittyneen matkan varrella suuresti vuorovaikutuksellisen tekemisen ansiosta. Kokonaisuudessaan koodaajat kokevat tiimien ihmissuhteet hyvinä, vaikka H:n sanoihin yhtyen ”pieniä nupinoita ilmenee välillä”. Ongelmat, joita virtuaalitiimeissä ilmenee, voidaan nähdä johdettavan siis vuorovaikutussuhteista sekä prosesseista, miten asioita halutaan toteuttaa.

**Taulukko 21.** Haastateltujen näkemykset ihmisistä ja ihmissuhteista yleisesti.

Henkilö C	<i>”Tässä projektissa, toiset kehittäjät ovat hyvin taitavia. Siksi uskon, että asiat etenevät sujuvasti. Kaikkien Englanti on melko sujuvaa. Ihmiset ovat myös hyvin suvaitsevaisia ja mukavia. Se on tavallaan kaiken työn suola, mutta siellä voi olla myös monia ongelmia.”</i>
Henkilö D	<i>”Olen onnekas, että minulla on mahtavia ihmisiä, joiden kanssa työskennellä ja he tekevät työnsä hyvin.”</i>
Henkilö E	<i>”Kokemukset ihmisten kanssa ovat enimmäkseen hyviä. Sanoisinko melko hyviä. Olen ollut iloinen saadessani työskennellä näiden ihmisten kanssa. Joskus on ehkä joitain pieniä konflikteja, mutta melko pieniä asioita.”</i>
Henkilö G	<i>”En tunne, että olen osa tiimiä. Enimmäkseen koen, että olen tarjoilija. Saat tilauksen ja tarkistat sen. Tämä on kuin McDonalds itseasiassa. En koe olevani osa heitä.”</i>
Henkilö H	<i>”Pääsääntöisesti palaute on asiakkaan puolelta hyvää. Meidän koodareiden puolelta tietysti aina on tullut jotain nupinoita. [...] Yhden henkilön huomaa kasvaneen tässä matkan varrella myös entistä enemmän siihen, että pystyy tulemaan esiin, jos aikaisemmin oli vähän hiljaisempi ja halusi vaan hakata sitä koodia. Hän on pystynyt haastamaan sitä asiakasta, käymään keskustelua ja saanutkin asiakkaalta myös palautetta et hän on kasvanut siihen.”</i>

## **Yhteenveto haastatteluista**

### ***Haastateltujen odotukset ja ennakkoluulot***

Odotukset riippuivat paljon ennakkokokemuksista sekä projektista saadusta käsityksestä. Koodaajat odottivat hyvää kommunikaatiota, selkeää vastuunsaamista ja kontrollia projektista itselleen. Odotukset olivat optimistiset ja rennot, etenkin, jos kokemusta virtuaaliryöskentelystä löytyi paljon. Odotuksia toisten jäsenten kyvyistä ei juurikaan ilmennyt. Ne, mitä ilmenivät, osoittivat kognitiivista luottamusta toisten kykyihin. Kulttuureihin liittyviä ennakkoluuloja suurin osa ei myöntänyt olevan. Kuitenkin kommentteista paljastui, että aiemmat kokemukset sekä stereotyyppit voivat vaikuttaa ajatuksiin. Koodaajilla ilmeni kognitiivista luottamusta suomalaisiin, koska he odottivat suomalaisen työkultuurin olevan laadukasta. Kognitiivisten tekijöiden kuten ennakkoluulojen tai stereotyyppien negatiivisia vaikutuksia ei havaittu.

### ***Projektien alkutaival ja tehtävänjako***

Koodaajat pitävät f2f-tapaamisia tärkeänä ja hyödyllisenä projektin alussa. Syitä ovat projektiin ja ihmisiin tutustuminen sekä tulevan kommunikaation helpottaminen. Perehdytys nousi myös toistuvasti esille eri tavoin. Huono perehdytys aiheutti turhautumista ja hyvä puolestaan toi tyytyväisyyttä. Verbaalinen ja fyysinen perehdytys nähtiin parhaimmaksi. Tehtävänjaon osalta koodaajat halusivat selkeämpiä ja suurempia vastuualueita. Nykyisellään tehtävät jakautuvat liian monelle joissain tapauksissa. Keskinäistä sopimista pidettiin hyvänä, esimerkiksi tehtävien jakamista taitojen mukaan. Myös jonkinlaista johtajuutta prosessien eteenpäin viemisessä toivottiin useasti. Ilman johtajuutta projektit koetaan sekasortoisiksi.

### ***Päätöksenteko ja sananvalta***

Päätöksentekoa ja sananvaltaa toisten koodaajakollegoiden kanssa pidettiin hyvänä. Toisaalta, jos tiimi on iso tai kollegat ovat muita ulkoisia työntekijöitä, olisi toivottu myös integroituneempaa yhteistyötä ja vaikutusvaltaa toisten työsuuksiin. Päätöksentekoon havaittiin vaikuttavan päätöksen suuruus sekä henkilön kokemus. Isot päätökset ovat täysin asiakkaalla. Koodaajat ovat oikeutettuja tekemään lähinnä pienempiä päätöksiä.

Ilmeni myös tapauksia, joissa luottamus on kehittynyt ja päätöksentekoon on päästy siksi yhä enemmän mukaan.

Sananvaltaan liittyen koodaajat kokevat, että voivat kyllä ehdottaa mielipiteitään. Moni koodaaja on kuitenkin tyytynyt tilanteeseen, että asioita on mahdoton muuttaa. Se vaatisi asiakkaalta erilaista asennoitumista ja toimintaa. Asiakkaalla vaikuttaa olevan liikaa valtaa päättää nimenomaan, miten asioita tehdään. Argumentoinnin tärkeyttä korostettiin toistuvasti ja se ilmeni tilanteissa, kun luottamusta on vaikea saada. Joissain tapauksissa ihmispersoonaa vaikuttaa siihen, miten toiseen voi vaikuttaa. Koodaajat uskovat, että urakoitsijan rooli vähentää sananvaltaa. Heitä ei pidetä ns. omina samanvertaisina työntekijöinä, vaikka työskentelevät täyspäiväisesti asiakkaan kanssa. Fyysinen läsnäolo ja verbaalinen kommunikaatio ilmaistiin myös hyviksi tavoiksi saada sananvaltaa, mutta se ei ole etänä mahdollista. Lopuksi voisi kysyä, onko koodaajille syntynyt erilainen kuva roolistaan, mitä sen todellisuudessa halutaan olevan? Onko sparraava ja konsultoiva ote se mitä toivotaan, mutta koodaajat haluaisivat viedä projekteja itsenäisemmin läpi. Ehkä projektin perehdytys on asia, johon tulisi panostaa oikeiden roolien ymmärtämiseksi.

### ***Vuorovaikutus ja kommunikaatio***

Kommunikaatiota pidettiin määrällisesti keskiverroin enemmän riittävänä kuin puutteellisena. Kommunikaation määrä voi vähissä määrin aiheuttaa jännitteitä ja turhautumista, mutta suurissa määrin viedä tehokkuutta pois. Balanssin löytäminen on tärkeää. Ihmisen persoonallisuudesta pohjautuvien vuorovaikutuskykyjen havaittiin myös vaikuttavan kommunikaation määrään ja laatuun. Koodaajat suosivat luonnostaan kirjoitettua ja hieman vähäisempää kommunikaatiota. Laadullisesti kommunikaatio oli myös keski-vertaisesti riittävämpää enemmän kuin puutteellista. Tärkeimpänä kommunikaationa pidettiin työlle keskeistä kommunikaatiota toisten kehittäjien kanssa, jonka takia myös kollegojen olisi hyvä olla keskenään samalta aikavyöhykkeeltä, jotta työ olisi sujuvaa. Ilmi kävi myös, että johdon tulisi kyetä antamaan palautetta tarpeeksi. Positiivinen palaute toisi myös onnistumisen tunteita. Selkeästi eniten esille nousi koodaajien halu puhua omista työvaiheistaan ja niissä ilmenevistä ongelmista. Etätyöskentelyssä tähän ei

kuitenkaan tunnu olevan aina mahdollisuutta, ja myös johdon kiireisyys vaikuttaa. Havaittiin, että fyysinen etäisyys vähentää sosiaalista kommunikaatiota. Kirjallisuuden pohjalta sosiaalinen kommunikaatio puolestaan lisäisi affektiivista luottamusta. Esille nousi toive, jossa asiakasjohto lisäisi sosiaalista vuorovaikutusta etänä.

F2f-näkeminen koettiin tärkeäksi käytännössä kaikkien haastateltujen mielestä. Se yksinkertaistaa kommunikaatiota ja nopeuttaa sitä. Henkilökohtaista vuorovaikutusta toivottiin lisää ja se koettiin luonnollisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi f2f-muodossa. Myös heikkouksia tuotiin esille, kuten kehonkielen väärinymmärtämistä. Toisaalta etäkommunikaatiossa näitä ongelmia syntyy usein vielä enemmän. Etäkommunikaatiotapoja vertailtaessa nousi esille halu ottaa videotapaamisia enemmän. Sen koetaan nopeuttavan keskustelua ja olevan vuorovaikutteisempaa dialogia enemmän. Toisaalta persoonalliset mieltymykset vaikuttavat joillain myös siten, että kameran oleminen päällä ahdistaa ja heikentää vuorovaikutusta. Esille nousi myös kirjoitetun kommunikaation paremmuus annettaessa selkeitä ja harkittuja ohjeita. On hyvin paljon asiayhteydestä kiinni, milloin on parempi verbaalisesti keskustella asiasta. Siksi mahdollisuus käyttää erilaisia etäkommunikaatiovaihtoehtoja on tärkeää. Joka tapauksessa etäkommunikaatiota tulisi olla jo pelkästään tiimiyden tunteen säilyttämiseksi.

Väärinymmärryksien havaittiin johtuvan käytännössä täysin kommunikaation määrän puutteesta. Myös etäkommunikaatio aiheuttaa niitä jonkin verran väärintulkintojen kautta. Tulkitseminen etänä on haastavaa esimerkiksi siksi, kun henkilön eleet eivät ole nähtävissä. Fyysisesti läsnä tämä olisi vähäisempää. Toistuvasti esille nousut väärinymmärryksen aiheuttaja oli ymmärrettävästi myös kielelliset ongelmat, jota pystyy toki kehittämään. Edellä olevat asiat tukevat ja toistavat kirjallisuutta. Esille nousi myös hankalien lyhenteiden ja termien käyttäminen, jotka aiheuttavat ulkoistetuille työntekijöille harmia. Kokonaisuudessaan väärinymmärryksiä ei tapahdu paljon.

### **Luottamus**

Puhtaasti eniten esille nousi sana vastuullisuus kysyttäessä, mitä luottamus on. Haastateltavat kokivat, että luottamus on lupauksen täyttämistä, mutta ohessa esiin nousi paljon myös työn tekeminen hyvin ja virheiden myöntäminen. Affektiivisista elementeistä puhuttiin hieman enemmän kuin kognitiiviseen luottamukseen viittaavista tekijöistä. Affektiiviset elementit koettiin hieman puutteellisina, joten siksi niistä puhuttiin enemmän. Kognitiivisena esiin nousi luottamus toisen henkilön kokemustaan. Esiin nousi myös vielä toistaiseksi käsittelemätön luottamuksen muoto, alkuluottamus. Johtopäätöksiä ajatellen tämä voikin olla oleellinen lisälöydös tukemaan kokonaisymmärrystä.

Alkuluottamus koostuu teoriaosuudessa käsitellyistä osa-alueista: taipumuksesta luottamukseen, instituutiollisesta luottamuksesta sekä laskelmointiin pohjautuvaan hyötyjen ja haittojen kautta luotuun luottamukseen. Myös suusanalliset ”huhut” [*word of mouth*] ja kognitiivinen luottamus näkyvät alkuluottamuksessa. Alkuluottamus ei liity siis toisten kanssa jaettuihin kokemuksiin tai affektiiviseen vuorovaikutukseen. (Kim & Prabhakar 2000; McKnight ja muut 1998.)

Luottamusta edistävänä tekijänä eniten esille nousi jälleen vastuullinen käytös sekä tarvikkeiden työkäyttö. Vastuullista käytöstä voi tehostaa lupaamalla vähemmän, mutta tekemällä enemmän. Toinen tärkeä huomio oli jatkuva ja kriittinen palautteenanto, joka ollessaan asiallista tuo luottamuksen tunnetta. Muita edistäviä tekijöitä olivat projektin edunmukainen käytös, avuliaisuus, rauhallisuus, rentoutunut ja vitsaileva ilmapiiri, halu kuunnella ja muutoshalukkuus. Myös yhteenotot voivat osoittautua luottamusta rakentaviksi tekijöiksi, kun ne onnistutaan käsittelemään parhain päin. Yhteisestä hankalasta tilanteesta selviytyminen yhdistää. Heikentäviä tekijöitä ovat käytännössä edelliset tekijät käännettynä päinvastoin. Muita keskeisiä esille nousseita heikentäviä tekijöitä olivat syytteleminen ja välinpitämätön käytös, jossa tiimin jäsen ei työskentele huolella.

Luottamussuhteet koettiin melko hyviksi, mutta toisaalta kehittämisen varaa myös löytyy. Koodaajien luottamussuhteet analysoitiin tarinallisista lausunnoista. Osa kokee,

että heihin ei luoteta tarpeeksi, mikä näkyy vastuun määrässä. Kollegan taitojen tietäminen, yhteinen historia ja yhteiset kokemukset mainittiin luottamussuhteissa avaintekijöiksi. Fyysisesti samassa paikassa työskentely todettiin myös olevan luottamussuhteiden avaintekijä. Käytännössä siis kognitiiviset ja affektiiviset asiat korostuvat.

### ***Konfliktit, johdon tuki ja oikeudenmukainen organisaatio***

Konflikteja virtuaalitiimeissä ei juuri ole ja koodaajat pitävät muita jäseniä rauhallisina ihmisinä. Havaittuja konfliktinaiheuttajia olivat kommunikaation puute, johtavan auktoriteetin puuttuminen tiimistä, syytteleminen ja stressi. Myös tehtävänsä sitoutuneet henkilöt usein ottavat tehtävän sydämen asiakseen, ja se voi joskus johtaa konfliktiin. Myös erilaiset henkilökemiat ja ihmisten persoonallisuudet ovat keskeinen tekijä konfliktien synnyssä. Konfliktien selvittämistä pidettiin helpompana toteuttaa f2f kuin chatissa. Joskus selvittämiseen tarvitaan myös johtohahmo, joka toisaalta voi myös estää niiden syntymistä. Nopeus selvittää konfliktitilanteet nähtiin valttina.

Koodaajat työskentelevät enemmän asiakkaan kuin SS:n johdon kanssa. Luottamus molempiin johtoihin on hyvä, vaikka asiakasjohdon kanssa ongelmia ja tyytymättömyyttä ilmenikin. Johdon tukeen liittyen käy ilmi luottamusta ongelmien ratkaisuun johdon avulla. Toisaalta käy ilmi myös, ettei asiakasjohto tue tarpeeksi urakoitsijan roolissa olevia koodaajia. Kokemukset riippuvat hyvin paljon siitä, miten asiakasyrityksen johto hoitaa henkilöstökulttuuriaan. Positiivisia organisaatiokulttuureja sävyttivät termit avoin kommunikaatio ja osallistaminen mukaan sivutoimintoihin kuten tapahtumiin. Negatiivisissa tapauksissa esille nousivat henkilökohtaiset preferenssit kuten liian suuri organisaatio, jota seuraa usein korkea hierarkia sekä vaikutus- ja muutosmahdollisuuksien puuttuminen. Esille tuli myös mielenkiintoinen yleinen näkemys, jossa toimintatapoja ja kulttuuria ajavat usein johdon omat mieltymykset, jotka eivät toimi organisaation kulttuurin kanssa. Kuitenkin useimmat totesivat luottamukseen liittyen asioiden olevan kunnossa ja kulttuurin olevan oikeudenmukainen ja reilu. Koska asiat ovat muiden ongelmien ohessa kuitenkin verrattain positiivisesti, voi todeta, että koodaajat kokevat instituutiollista luottamusta, vaikka muita ongelmia olisikin. Instituutiollinen luottamus on

ehkä helpommin muodostuva kuin luottamuksen muut muodot, koska organisaatioon sekä henkilöön, joka on ansainnut johtotehtävästatuksen, luotetaan havaintojen perusteella helpommin. Siksi instituutiollinen luottamus on tärkeää tiimin alkuvaiheessa.

### ***Kulttuurierojen vaikutus tiimityöhön***

Koodaajat antoivat kuvan, että pitävät suomalaisesta työkulttuurista ja jopa inhoavat kroatialaista työkulttuuria, jossa on korkea hierarkia, aikatauluista ei pidetä kiinni ja on liiallista kilpailua paremmuudesta. Kirjallisuuteen nojaten todettakoon, että tiedonjakaaminen olisi vaikeaa tällaisessa kulttuurissa. Kroatialaisilla yrityksillä ei ole tosin myöskään käytössään niin hyviä resursseja kuin Suomessa. Siksi virtuaalityö voi onnistua paremmin suomalaisessa kontekstissa. Suomessa ihmiset ovat koodaajien mukaan työ- ja ratkaisukeskeisempiä, johto hoitaa henkilöstöasiat hyvin ja asioihin reagoidaan maltillisesti, ei henkilökohtaisesti. Suomalaisuuden kritiikit kohdistuivat sulkeutuneisuuteen, heikkoon kommunikaatioon ja yksin puurtamiseen. Sulkeutunut käytös koetaan kroatialaisessa kulttuurissa ehkä outona. Yhteistyön kehittämiseksi tulisi kulttuurien ehkä hieman kyetä tulemaan toisiaan vastaan. Euroopan sisäiset kulttuurit nähdään kuitenkin hyvin samanlaisina. Suuria eroja ei ole, vaikka pohjois-eurooppalainen kulttuuri nousi positiivisesti esiin. Siksi yhteistyö voisi myös jatkossa keskittyä kyseiseen suuntaan.

Enemmistö koki, ettei muuta käytöstään eri kulttuurien kontekstissa. Tosin, kytkentäkäyttämistä ihmiset eivät aina halua myöntää, koska kokevat sen vääränä tai sitten eivät välttämättä huomaakaan sitä. Siksi siihen liittyvät kielteisiä vastauksia pitää huomioida harkitusti. Kytkentäkäyttämiseen vaikuttaa myös käytöksen muuttamisen suuruus. Joissain tapauksissa liian suuri muutos aiheuttaa enemmän harmia, eikä sitä tulisi silloin toteuttaa. Tärkein löydös kytkentäkäyttämisenessä liittyy kroatialaiseen työkulttuuriin, jossa usein joudutaan valikoimaan sanavalintoja poliittisemmiksi. Joissain muissa, esimerkiksi pohjoismaisissa kulttuureissa pystytään asioista puhumaan suurempan. Tämä on suuri tekijä, miksi suomalainen kulttuuri on pidettyä SS:ssa. Tätä tukee myös Solajan, Idowun ja Jamesin (2016) tutkimus, jonka mukaan johdon kommunikatiivisuus määrittelee tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja johto-alaissuhdetta.

## 6 Johtopäätökset

Tämä luku muodostaa johtopäätökset vastaamalla tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimusongelmaan käyttäen apuna tutkimuskysymyksiä. Kun tutkimusongelmaan on vastattu, esitetään SS:lle kehitysehdotukset hyödyntäen sekä haastateltujen omia suoria että tutkijan analyysistä luomia kehitysehdotuksia. Tämän jälkeen suoritetaan tutkimuksen laadun arviointi. Luku päätetään jatkotutkimusehdotuksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä virtuaalitiimeistä ja etenkin niiden luottamusta rakentavista elementeistä. Tutkimuksessa pureuduttiin IT-alan ohjelmistotaloon Software Saunaan ja heidän koodaajiinsa. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena oli myös löytää kehitysehdotuksia case-yritykselle. Tutkimuksessa luotiin ensin teoreettinen viitekehys: virtuaalitiimien ominaisuudet ja luottamuksen rakentuminen yleisesti sekä virtuaalitiimien yhteydessä. Lisäksi on mainittava, että teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erityisesti myös monikulttuurisuuden näkökulmaa luottamuksen rakentumisessa. Empiirinen osuus koostui SS:n koodaajien näkemyksistä virtuaalityöskentelestä ja näiden näkemysten analysoimisesta. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla kahdeksalta työntekijältä. Analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä. Tutkimustuloksista löytyy tarkempi yhteenveto kappaleesta 5.8.

### 6.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten luottamus virtuaalitiimeissä rakentuu. Tähän pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla, joista etenkin kolmas kysymys pyrkii vastaamaan tutkimusongelmaan. Aiemman kirjallisuuden sekä empirian yhteenvetojen perusteella on koottu lopuksi yhteen kuvioon kaikki keskeisimmät tekijät yhdeksi uudeksi kokonaisuudeksi, jonka kautta luottamus virtuaalitiimeissä muodostuu.

**Mikä on virtuaalitiimi ja mitkä ovat sen keskeisimmät ominaisuudet?**

Teoreettisen viitekehyksen perusteella virtuaalitiimit voidaan määritellä kahden tai useamman henkilön kokonaisuudeksi, joilla on yhteinen tehtävä tai päämäärä. Jäsenet toimivat joko maantieteellisesti, ajallisesti tai organisaatiollisesti erillään toisistaan ja ovat täten estyneitä näkemään toisiaan reaali maailmassa; ainakaan usein ja käyttävät siksi elektronisia kommunikaatiovälineitä. Jäsenet voivat olla eri kulttuureista, jolloin tiimi on monikulttuurinen. Virtuaalisuustaso on virtuaalitiimejä luokitteleva tekijä ja siksi se on luokiteltu keskeiseksi ominaisuudeksi. Virtuaalisuustasoa määrittelee kommunikaation informaatioarvo, kommunikaation synkronisuus sekä virtuaalisten työkalujen käyttöaste. Virtuaalitiimien elinkaari on yleensä melko standardoitunut väliaikaisesti toimivalle tiimille. Alussa tutustutaan ja muodostetaan normit, jonka jälkeen saattaa esiintyä erimielisyyksiä. Tämän jälkeen tiimi usein hitsaantuu yhtenäiseksi ja lopuksi erkaantuu tehtävien suorittamisen jälkeen. Projektien haastavuus vaikuttaa paljon siihen, miltä virtuaalitiimi näyttää. Esimerkiksi rajoja ylittävän vuorovaikutuksen määrään, työskentelyn yhtäaikaaisuuteen, elinkaareen ja jäsenten rooleihin. Virtuaalitiimien kommunikaatiota voidaan toteuttaa sekä asynkronisesti viiveellä että synkronisesti välittömästi. Kommunikaatiovälineiden havaittiin kehittyvän teknologian myötä, ja etenkin audio-visuaalisuus sekä virtuaalitodellisuus ovat ottamassa vallan kommunikaatiovälineinä niiden paremman sosiaalisen hyödynnettävyyden vuoksi. Empiria tuki kirjallisuutta, sillä virtuaalitiimissä tehtävät kannattaa jakaa asiantuntijuuden mukaan parhaan lopputuloksen saamiseksi. Empiria korosti myös johtajuuden tarvetta virtuaalitiimeissä yhtä lailla tai jopa enemmän kuin tavallisissa tiimeissä. Virtuaalisuus aiheuttaa myös helpommin vääринymmärryksiä kommunikaation puutteellisuuden vuoksi.

**Mitä luottamus on ja miten se muodostuu?**

Aiempi kirjallisuus luo käsityksen, että luottamus on rehellisyyttä, kyvykkyyttä suoriutua tehtävistä ja hyväntahtoisuutta. Empiria tukee vahvasti näitä asioita, mutta terminä vastuullisuus pitää lupaukset nähtiin eniten vastaavan luottamusta. Luottamus muodostuu monella eri tavalla, erityisesti kognitiivisella, affektiivisella, ja instituutiopohjaisella ta-

valla. Taustalla on kuitenkin oltava myös persoonallinen taipumus luottamukseen. Joskus luottamus ilmenee myös niin kutsuttuna pikaluottamuksena. Affektiivisella tavalla avoin sosiaalinen sekä tehtäväpohjainen kommunikaatio ja toisten ihmisten sekä heidän eleiden näkeminen ovat luottamusta rakentavia tekijöitä. Affektiivinen luottamus on kaikista voimakkainta luottamusta. Sen muodostumiseen vaikuttaa paljon myös kommunikaatiotavat ja -työkalut. Kognitiiviselta näkökannalta luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan parhaiten tuntemalla ihmisten eri kulttuuritaustat, heidän maineensa ja pätevyytensä sekä aktiivisella tiimin sisäisellä tiedonjakamisella. Instituutiollinen luottamus edellyttää, että organisaatio luo selkeät säännöt ja standardit työntekijöilleen, joiden nojaan voidaan luottamus kehittää luottaen organisaation oikeudenmukaisuuteen. Nämä ovat keskeisimmät tekijät, joiden kautta luottamus rakentuu. Tämän lisäksi luottamus voi rakentua laskelmoivasti etujen ja haittojen analysoimiseen, kokemusten kautta tulevaan tietämiseen tai samaistumisen tunteeseen liittyen.

#### **Millä tavoin luottamus rakentuu ja ilmenee virtuaalitiimeissä?**

Teoreettisen viitekehyksen valossa, virtuaalitiimeissä luottamus muodostuu eniten kognitiivisella tavalla etenkin virtuaalitiimin rajoittuneen sosiaalisen luonteen vuoksi. Pikaluottamus on myös hyvin yleistä virtuaalitiimeissä niiden tilapäisen luonteen vuoksi. Elektronisen kommunikaation tulisi pyrkiä pienentää sosiaalista eristäytyneisyyttä, jota virtuaalitiimit kokevat sekä mahdollistaa affektiivisen luottamuksen kehittymistä, koska se on usein hankalin muodostaa virtuaalitiimeissä. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että virtuaalitiimin kannalta luottamus usein rakentuu ensin kognitiivisesti, mikä vaatii ihmisten taustojen ymmärtämistä. Tämän jälkeen luottamus rakentuu affektiivisesti, mutta sitä tulisi myös tietoisesti rakentaa avoimella sosiaalisessa ja tehtäväpohjaisella kommunikaatiolla sekä tiimin tarkoitukseen soveltuvilla kommunikaatiotyökaluilla. Taustalla sekä usein myös alkuvaiheessa elinkaarta vaikuttaa myös instituutiollinen tuki ja oikeudenmukainen rakenne organisaation puolesta. Kaiken pohjana on oltava myös ihmisen taipumus luottamukseen.

Tulokset tukevat affektiivisen luottamuksen tärkeyttä, koska siihen viittaavia tekijöitä havaittiin enemmän merkityksellisinä. Silti puheista kävi ilmi erittäin paljon kognitiivisia kokemukseen ja taustaan viittaavia tekijöitä. Tuloksien perusteella myös SS:n luottamus perustuu aluksi enemmän kognitiivisiin tekijöihin. Parhaimmissa tapauksissa myös affektiivista luottamusta esiintyy, mutta sitä lisäävää sosiaalista kommunikaatiota ja f2f-näkemistä tarvitaan enemmän. Virtuaalitiimien tulisikin tulevaisuudessa yhä enemmän mahdollistaa f2f-tapaamisia etenkin alkuvaiheessa affektiivisen luottamuksen ja perehdyttämisen vuoksi. Havaintojen perusteella voidaan arvioida, että IT-alalla kognitiivisten tekijöiden kuten henkilöiden taitojen merkitys korostuu luottamuksessa. Tähän vaikuttaa paljon myös ihmisten persoonat, sillä kaikki eivät välttämättä suosi sosiaalista kommunikaatiota. Empirian perusteella instituutiollinen luottamus ilmenee, vaikka johdon kanssa olisi muita erimielisyyksiä. Johtoon on myös havaintojen mukaan helppo luottaa, mitä korostaa instituutiollisen luottamuksen merkitystä virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimeissä tulisi mahdollistaa myös riittävä palautteen saaminen, joka osaltaan luo luottamusta empirian mukaan. On myös paljon muita tekijöitä kuten eleet ja äänensävy, jotka vaikuttavat siihen, miten toisen jäsenen asia tulkitaan. Näihinkin tulee kiinnittää virtuaalitiimeissä huomiota valikoimalla tarkoitukseen sopivat kommunikaatioyökalut.

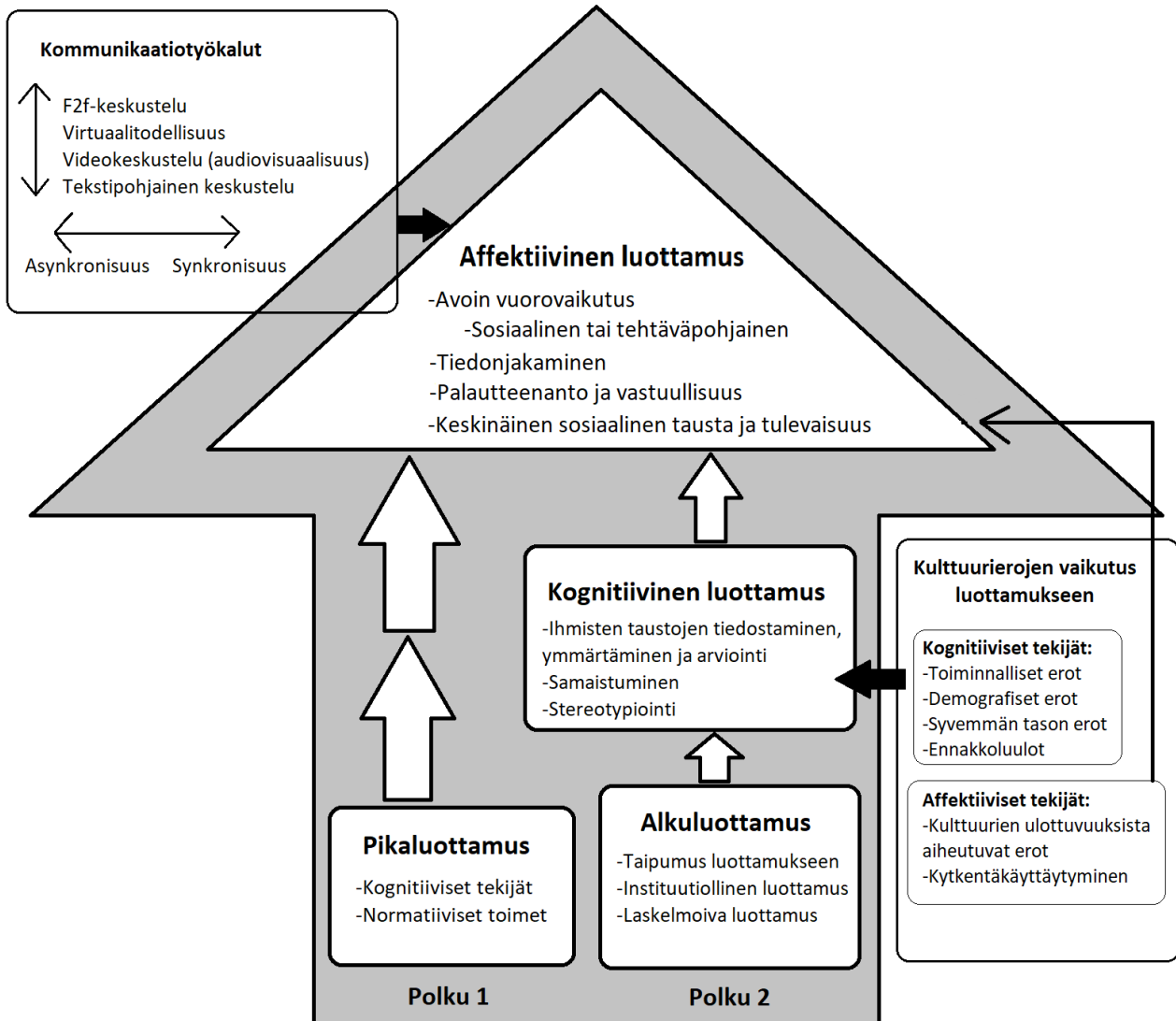
Alan kirjallisuudesta käy ilmi, että kulttuurierot vaikuttavat paljon luottamukseen. Kulttuurierot mahdollistavat monipuolisempia näkökulmia ja päätöksentekoa projekteihin liittyen, mutta ne aiheuttavat helposti väärinymmärryksiä ihmisten kesken. Virtuaalitiimeissä tätä väärinymmärrystä tapahtuu vielä helpommin kuin perinteisissä tiimeissä kommunikaation ollessa rajoittuneempaa ja heikompa. Kulttuurierojen takia ihmiset toimivat eri tavoin ja eri arvoilla. Siksi konfliktit tiimin jäsenien kesken ovat mahdollisia. Näitä erilaisia arvoja voi havainnoida kulttuurin ulottuvuuksien kautta. Näiden ulottuvuserojen tunteminen voisi toimia yhtenä selkeänä lähtökohtana sille, mitä eroja tulisi huomioida ja ymmärtää monikulttuurisessa virtuaalitiimissä. Myös SS:n työkontekstissa kulttuurien välillä on eroja etenkin kommunikaatioon liittyen. Siksi suomalaisten ja kroaatialaisten tulisi ponnistella hieman lähemmäksi toisiaan.

Aiemman kirjallisuuden valossa syvemmän tason erot arvomaailmassa vaikuttavat selkeästi eniten luottamukseen. Toisaalta myös demografiset tekijät vaikuttavat luottamukseen etenkin virtuaalitiimeissä paljon. Koska kognitiivinen luottamus on tutkimusten mukaan virtuaalitiimeissä suurimmassa roolissa, voidaan demografisten tekijöiden kuten iän, sukupuolen tai ihonvärin nähdä vaikuttavan kognitiiviseen luokitteluun ja luottamuksen arviointiin. Toisaalta virtuaalitiimeissä ei aina voida kyseisiä tekijöitä havainnoida, millä voi olla sekä positiivista että negatiivista vaikutusta luottamukseen. Myös toiminnalliset erot kuten esimerkiksi koulutustaustan erot vaikuttavat merkittävästi kognitiiviseen luottamukseen virtuaalitiimien alkuvaiheessa. Yllättävää tutkimuksessa oli, että empirian tulokset korostavat toiminnallisten erojen merkitystä, mutta vähentävät syvemmän tason ja demografisen tason erojen merkitystä. Kulttuureihin ja stereotyyppioihin linkittyviä negatiivisia ennakkoluuloja ei edes havaittu, joten ne eivät vaikuttane alun kognitiiviseen luottamukseen SS:ssa.

Monikulttuurisessa virtuaalitiimissä jäsenet usein käyttävät myös kytkentäkäyttäytymistä, mikä on tehokas tapa rakentaa luottamusta, kun ihmiset ovat erilaisia ja haluavat nähdä ponnisteluja tullakseen ymmärretyksi oikein. Toisaalta empirian tulokset osoittavat, että tämä teorian tieto voi olla vanhentunutta, sillä koodaajat eivät koe kytkentäkäyttäytymistä juurikaan tarpeellisenä. Siksi kytkentäkäyttäytyminen on hyödyllisintä ehkä vain pienissä määrin selkeästi erilaisten kulttuurien välillä.

Seuraavaksi Kuviossa 10 on muodostettu virtuaalitiimien luottamuksen rakentumiselle malli aiemman kirjallisuuden ja empirian perusteella. Luottamuksen rakentumiselle nähdään kaksi tyypillistä polkua. Polku 2 on perinteisempi väylä luottamuksen rakentumiselle. Teoriaosuudessa ei käsitelty alkuluottamusta, mutta empirian löydöksiä kautta tehdyn lisäsyventymisen kautta havaittiin, että se on kaiken lähtökohta. Se sisältää teoriaosuudessa käsitellyjä luottamusmuotoja. Käy ilmi, että luottamuksen lähtökohtana on oltava taipumus luottamukseen. Se tarkoittaa uskoa ihmisyyteen ja luottamuksellisen asenteen. Instituutiollinen luottamus korostuu tiimien alkuvaiheessa. Siihen sisältyy

luottamus säännöksiin, johdon ja kulttuurin oikeudenmukaisuuteen. Alkuluottamus perustuu vahvasti myös laskelmoituun etujen ja haittojen puntarointiin, jonka kautta luottamuksen antaminen nähdään järkevänä.



**Kuvio 10.** Luottamuksen rakentuminen ja sen keskeisimmät tekijät virtuaalitiimissä.

Tämän jälkeen luottamus rakentuu kognitiivisesti analysoimalla ihmisten ominaisuuksia kuten mainetta, taitoja tai koulutustaustaa. Kognitiivinen luottamus on etenkin virtuaalitiimien alkuvaiheessa suurin luottamusta rakentava tekijä. Kognitiiviseen vaiheeseen liittyy vahvasti stereotyyppiointi ja luokittelu, jota tehdään esimerkiksi kulttuuristen

erojen kautta. Empiria korosti toiminnallisten erojen kuten työkokemusten merkitystä. Aiemman kirjallisuuden mukaan myös demografiset (esim. ikä) ja syvemmän tason erot (esim. arvot) ovat yleisempiä. Samaistumisen tunne toiseen henkilöön on kirjallisuuden valossa vahva luottamuksen rakentaja. Ennakkoluulot vaikuttavat jokseenkin myös, koska ne ovat tavallaan ”tiedostettuja ominaisuuksia”, vaikka ne voivat olla myös väriä. Eri kulttuurien vuoksi muokattava kytkentäkäyttäytyminen vaikuttaa seuraavassa, affektiivisessä vaiheessa erilaisten vuorovaikutuksien muodoissa, jos on vaikuttaakseen. Myös kulttuurin ulottuvuuksista aiheutuvat mieltymyserot pohjautuvat vahvasti affektiiviseen vuorovaikutukseen. Kirjallisuuden perusteella ulottuvuuseroja ei voi sivuuttaa.

Affektiivinen luottamus perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, jota tulisi tapahtua sekä sosiaalisesti että tehtäväpohjaisesti. Virtuaalitiimit pärjäävät tehtäväpohjaiseksi painotuneella kommunikaatiolla, mutta empiria osoitti sosiaalisen kommunikaation tärkeyden monella eri mittarilla. Tiedonjakaminen nähdään aiemman kirjallisuuden perusteella vahvana luottamuksellisena tekijänä. Osittain se voidaan nähdä myös kognitiivisena luottamuksena, kun yhteinen tieto lisää kaikkien osaamista, mutta järkevämpänä se on sijoittaa sosiaalisen luonteensa vuoksi affektiivisuuteen. Palautteenanto ja vastuullisuus korostuivat empirian kannalta tärkeimpinä affektiivisina ominaisuuksina henkilökohtaisen kommunikaation ohella, joten siksi ne on nähty järkeviksi lisätä tähän. Lisätekiä on mainittu vielä myös yhteinen sosiaalinen tausta tai tulevaisuus.

Myös kommunikaation apuna käytettävät työkalut vaikuttavat vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Virtuaalitiimin tulisi kyetä valitsemaan sen omakohtaiseen toimintaan parhaiten soveltuvat kommunikaatiotyökalut. Esimerkiksi tiedonjakamisen kannalta käytettävän teknologian tulee soveltua tiedon tallentamiseen ja tieto pitää löytyä helposti. Kuviossa on havainnollistettu kahdella ulottuvuudella kommunikaatiotyökalujen valintamahdollisuuksia. Asynkronisuudella ja synkronisuudella on molemmilla omat hyvät ja huonot puolensa, minkä keskellä tiimin tulee tasapainoilla. Keskeisimpinä havaintoina synkroninen kommunikaatio lisää sosiaalista käyttäytymistä ja täten affektiivista luottamusta, mutta asynkroninen kommunikaatio puolestaan mahdollistaa joustavan

tavan kommunikoida sekä rohkaisee hiljaisempia yksilöitä osallistumaan keskusteluun. Lisäksi kommunikaatio voi perustua tekstisovelluksista aina virtuaalitodellisuuteen, ja parhaimmassa tapauksessa myös kasvokkain käytävä kommunikaatio voisi olla ainakin joskus mahdollista. Sen laajat hyödyt havaittiin myös empiriassa. Toisaalta asynkronisesta tekstipohjaisesta kommunikaatiosta pidettiin yllättävän paljon, mikä voi selittyä myös persoonallisuuspiirteillä kuten kirjallisuuskin osoitti.

Toinen virtuaalitiimeille yleinen tapa muodostaa luottamusta aluksi on Polku 1:n pikaluottamus. Pikaluottamus sisältää kognitiivisen luottamuksen tekijöitä sekä normatiivisia toimia. Normatiiviset toimet voidaan nähdä säännöllisinä ns. pakollisina toimina työskentelyssä, joiden kautta luottamus vähitellen vahvistuu. Pikaluottamus jatkaa kehittymistään tämän jälkeen affektiivisesti aiemman polun tavoin.

## **6.2 Kehitysehdotukset case-yritykselle**

Haastatteluista oli haastavaa löytää selkeitä epäkohtia, joita SS voisi haluta ja kyetä muuttamaan. Tutkija on omasta pyynnöstään saanut haastattelut kyseiseltä yritykseltä tutkiessaan ilmiötä, johon voi olla haastava löytää haastateltavia. Tällöin selkeitä ongelmia ei välttämättä ole tiedossa aina ja nekin ongelmat, joita ilmenee, saattavat olla tiedossa. Kuitenkin aina tutkittaessa pintaa syvemältä näitä kehitysehdotuksiakin usein löytyy ja pintapuolisesti hyvin menevilläkin yrityksillä voi löytyä yllättäviäkin kehityskohteita.

Onneksemme, Software Sauna suostui mieluusti lähtemään mukaan yhteistyöhön, vaikka ilmiön ymmärtäminen oli tutkimuksen pääroolissa ja kehitysehdotukset sivuroolissa. Seuraavat kehitysehdotukset muodostuvat haastateltujen ja tutkijan ehdotuksista. Haastatelluilta kysyttiin erikseen kehitysehdotuksia, jotka on tiivistetty alle. Lisäksi listauksesta löytyy muutama tutkijan itse kokoama ehdotus haastattelun havaintoihin perustuen. Tutkijan havainnot on eritelty väliviivan alapuolelle.

- Enemmän projekteja, joissa olisi enemmän SS:n jäseniä. Olisi parempi, jos jokaisella koodaajalla olisi SS:n sisällä myös toinen työpari samassa projektissa, jotta fyysistä kanssakäymistä tapahtuisi eikä olisi yksin. → Avun hyödyntäminen, yhdessä tekemisen tunne.
  - Pienemmät toimistot mahdollistaisivat niiden sijoittautumisen ja hajautumisen, minne päin maailmaa tahansa. Yksi toimisto tekisi yhtä tiettyä asiaa / osaa.
  - Työskentelemistä enemmän saman projektin eteen → Valtaa enemmän, joustavuutta ja tehokkuutta.
  - Pyrkii henkilökohtaisesti tuntemaan henkilöitä, joiden kanssa työskentelee. F2f-näkeminen auttaisi.
  - Kommunikaatio on tärkeintä (ja livekommunikaatio), joskus siihen tulisi pakottaa.
  - Avointa kommunikaatiota. Tulisi kyetä kysymään ja puhumaan ongelmista. Siksi pakotettu kommunikaatiokin voisi mahdollistaa sitä?
  - Kysymisen kynnyksen pienemmäksi. asiat eivät välttämättä ole selkeitä eikä uskalleta kysyä. Yhteisesti hyväksytty tapa kysymiseen, etteivät ne kasaannu yhdelle.
  - Johtajuutta ja sekasorron hallitsijaa tarvittaisiin projekteissa. Ihmistuntemusta omaava henkilö, joka reagoi epäkohtiin.
  - Video- ja audiotapaamiset häiritsevät kanssatyöskentelijöitä. Pitäisi pystyä pitämään tapaaminen omalta työpisteeltä ilman että joutuu vaihtamaan paikkaa.
  - Työntekijät samassa paikassa olisi parempi ja asiakas vaikka etänä. Ei siten, että projektin työntekijät ovat eri paikoissa. Virtuaalitiimin henkilöt samoilta aikavyöhykkeiltä, jotta ei olisi aikaero-ongelmia.
  - Asiakkaiden roolia tulisi muuttaa. He määrittäisivät "mitä tehdään" ja koodaajat "kuinka".
- 
- *Asiakasjohdon roolia tulisi korostaa projektin alussa. Tulisi luoda mentaliteetti, jossa asiakasjohto haluaa osallistaa ja tukea "urakoitsijakoodaajia" kuin omia vakituisia työntekijöitään.*
  - *Suurempi tyytyväisyys voitaisiin saavuttaa pienempien asiakasyrityksien kanssa. → Pienempi hierarkia, suurempi vaikutusvalta, helpompi tehdä muutoksia.*
  - *Palautteenantaminen tulisi olla luontainen osa johdon toimintaa. Positiiviset asiat ja onnistumiset tulisi mainita vahvemmin, jotta saavutetaan tyytyväisyystiloja.*
  - *Asiakastahoille voisi ehdottaa palautekanavaa, jossa jäsen voi osoittaa aloitteellisuutta päätöksentekoon tai antaa palautetta. Johdon rooli olisi vastata palautteisiin ja kertoa, miten huomioi palautteen.*
  - *Enemmän etenkin epämuodollista viestintää ja kokoontumisia lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta.*
  - *Laajempia kokonaisuuksia työstettäväksi koodaajille. → Työn jäljen näkeminen ja tyytyväisyys.*

### 6.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen laatua voi arvioida eri tavoin. Keskeisimpänä on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luotettavuus määräytyy hyvin paljon suhteesta ilmiöön, jota tutkitaan. Pyrkimyksenä on saada vahvistus, että tutkimustulokset eivät ole vain satunnaisten asioiden seurausta, vaan tuloksista voidaan tehdä juuri niitä päätelmiä, joihin on tultu. (Metsämuuronen 2006: 200.) Perinteisesti luotettavuutta on arvioitu *reliabiliteetilla* ja *validiteetilla*, jotka kuitenkin nykykäsitysten mukaan on korvattu laadullista tutkimusta paremmin kuvaavilla termeillä. (Eskola & Suoranta 2000: 208-222). Laadullista tutkimusta voidaan arvioida esimerkiksi Lincolnin ja Guban (1985) kehittämän mallin mukaan, johon kuuluu uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*dependability*) ja vahvistettavuus (*confirmability*) (Tuomi & Sarajärvi 2011: 138-139).

*Uskottavuudella* tarkoitetaan riittävää aineistoa ja aiheeseen perehtymistä, jonka pohjalta tutkimuksen objektiivinen tarkastelu olisi mahdollista. Pystyisikö myös kuka tahansa muu tutkija tulla samoilla materiaaleilla samoihin tulkintoihin? (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Aineisto koottiin kahdeksasta koodaajasta, jotka osoittautuivat myös persooniensa osalta erilaisiksi ihmisiksi. Aineistomateriaalia kertyi litteroituna tekstinä noin 72 sivua. Tämä sivumäärä kertoo ainakin määrällisesti riittävästä materiaalista. Suurempaan määrää kyseisestä yrityksestä ei olisi ollut mahdollista haastatellakaan. Kahdeksan henkilön otos on kuitenkin laadulliselle tutkimukselle hyvin tyypillinen ja riittävä. Nämä kahdeksan henkilöä omasivat erilaisia kokemuksia ja taustoja, mitkä riittivät tuomaan myös riittävän erilaisia näkemyksiä. Myös tutkimusaiheeseen oli aiemman kirjallisuuden pohjalta perehdytty ensin, mikä edesauttoi kysymysten muodostamista haastatteluja varten. Sekä haastattelu- että analysointivaiheessa oli laaja ymmärrys tutkimuksen aihepiiristä, joka edesauttoi huomaamaan eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä aiemman kirjallisuuden kanssa. Uskottavuutta lisää myös se, että lajitellut kommentit luettiin useaan kertaan sanasta sanaan, jotta niiden merkitys pysyisi mielessä ja konteksti oikeana.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan tutkimustulosten vertailua aiempien tutkimusten kanssa ja etenkin samankaltaisuuden vertailemista. Tarkoituksena on löytää yhteyksiä, mutta ei kuitenkaan tuottaa samanlaista tutkimusta kuin aiemmat. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Virtuaalitiimejä sekä luottamusta on tutkittu melko paljon. Myös virtuaalitiimien luottamuksesta löytyy jo useita tutkimuksia, jotka kuitenkin keskenään muodostavat hyvin erilaisia tuloksia eri aihepiireistä. Tämä tutkimus osoitti vahvaa samankaltaisuutta aiempien tutkimusten kanssa, joskin joitain pieniä yksityiskohtaisia erojakin havaittiin. Esimerkiksi kognitiivisen luottamuksen suuri merkitys alkuvaiheessa tiimin elinkaarta osoittautui samankaltaiseksi aiemman kirjallisuuden kanssa.

*Varmuuden arvioinnilla* tarkoitetaan, että tutkimusprosessin tulisi olla looginen, jäljitettävissä oleva sekä dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Loogisesta näkökulmasta tutkimus on muodostettu yleisten tutkimusohjeiden mukaisesti. Luvuissa on myös loogisesti pyritty selittämään, mitä ne sisältävät. Johdannossa ja metodologiassa on kerrottu paljon myös siitä, miten tutkimus on toteutettu, mikä on esimerkiksi Hirsjärven ja kumppanien (2009: 232) mukaan tärkeää laadullisessa työssä. Myös tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan. Aiemman kirjallisuuden viitekehys käsittelee eri teemoitain asioita, mikä puoltaa loogisuutta. Eri mieltä voi aiheuttaa käsiteltävien teemojen järjestys. Kuitenkin empiriassa teemat noudattavat melko loogista järjestystä, joka on tarinallisesti myös mielenkiintoinen. Jäljitettävyyden näkökulmasta, kaikki kirjallisuudesta lainattu tieto on siteerattu Vaasan Yliopiston kirjoitusohjeiden mukaisesti. Myös empiriassa haastateltujen kommentit on osoitettu niille kenelle ne kuuluvat. Suorat lainaukset tukevat luotettavuutta, jolloin myös haastatellun ääni välittyy lukijalle.

*Vahvistettavuudella* tarkoitetaan tulosten ja tulkinnan yhdistämistä tietoon siten, että lukijan on helppo ymmärtää esitetty asia (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Pitkin tutkimusta on ollut pyrkimys tukea tulkintoja aiemman kirjallisuuden avulla. Lisäksi tulkinnot on muodostettu sen mukaan, mitä on koettu tärkeiksi huomiopisteiksi aiemman kirjallisuuden mukaan. Lisäksi tutkimuksessa käytettävät termit on aina pyritty selittämään auki. Myös mahdolliset lyhenteet on selitetty auki. Vaikeasti selitettävät asiat on pyritty

esittämään mahdollisimman yksinkertaisesti opponoinnin avulla. Kappalejaoilla on pyritty lisäämään helppolukuisuutta. Laajemmista kokonaisuuksista on muodostettu myös taulukoita ja kuvioita yksinkertaistamaan asioita. Myös empirian haastattelut on taulukoitu, jotta ne erotettaisiin muusta analyysistä helpommin. Tutkimuskysymysten ja -ongelman vastauksissa on yhdistetty teoreettisen viitekehyksen ja empirian keskeisimmät huomiot ja niiden avulla on tehty johtopäätökset.

Tutkimuksen rajoitusten näkökulmasta kriittisesti ajatellen, tutkimukseen osallistui vain yhden yrityksen työntekijöitä. Nämä työntekijät toimivat tehden samankaltaista työtä. Siksi tutkimuksen tuloksia arvioidessa tulee käyttää sopivaa tieteellistä kriittisyyttä, sillä IT-alalla voi luottamus yleisestikin muodostua hieman eri lailla kuin esimerkiksi sosiaalialalla. Tästäkin syystä tuloksia ei voi yleistää kaikkiin yrityksiin. Tämän tutkimuksen tuloksia rajoittaa myös se, että johtajan roolin vaikutusta luottamuksen rakentumisessa ei ole käsitelty niin paljon kuin sitä kuuluisi huomioida. Organisaation ja tiimin johtaminen on erittäin suuressa roolissa luottamuksen rakentumisen kontekstissa. Siksi sen tutkiminen ja siitä löydettävien näkökulmien yhdistäminen tämän tutkimuksen tuloksiin loisi kattavamman näkemyksen tutkimusaiheesta. Hyvä on huomioida myös, että aineisto pohjautuu hyvin paljon koodaajien ja asiakasjohdon väliseen suhteeseen. Normaali tiimityöskentely käsittelee usein saman arvoisten tai ainakin saman yhtiön, osaston tai muun vastaavan sisäisen ryhmän ihmisten välisiä suhteita. Urakoitsija – asiakas - suhde voi olla hieman erilainen esimerkiksi päätöksentekoa käsittelevien asioiden osalta, koska asiakas toimii liiketoiminnallisena päätöksentekijänä. Tällöin johdolla voi olla suurempi kynnys kuunnella ulkopuolisia työntekijöitä, vaikka heillä olisikin hyödyllistä tietoa. Tämä voi osaltaan hieman muuttaa haastateltujen näkökulmia verrattuna perinteiseen virtuaalitiimiin.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Virtuaalitiimit eivät ole vielä kovin vanha tutkimusaihe, joten niiden toimintaympäristöstä löytyy vielä reilusti erilaisia syy- ja seuraussuhteita, joita ei tarkasti tiedetä. Yleisesti digitalisoituminen voidaan nähdä yhtenä megatrendinä eli globaalina muutosilmiönä, ja täten teknologian kehittyminen uudistaa jatkuvasti virtuaalitiimien tapoja työskennellä. Virtuaalitiimejä pidetään usein asiantuntijatiimeinä. Yhtenä tutkimuskenttänä voisikin olla, miten virtuaalitiimejä voitaisiin käyttää tiedonjakamisen apuvälineenä sellaisten henkilöiden kohdalla, joiden työnkuvaan virtuaalitiimit eivät tyypillisesti kuulu. Mitkä olisivat vaadittavat resurssit suhteessa hyötyihin?

Tehtyjen tutkimusten perusteella esille nousee myös kysymys, miten ja minkälainen luottamus muotoutuu organisaation sisäisissä virtuaalitiimeissä suhteessa eri organisaatioiden välisiin virtuaalitiimeihin. Tämän tutkimuksen empiria tukee tämän teeman tutkimista. Sisäisissä virtuaalitiimeissä luottamus saattaa muodostua helpommin ja aivan eri tavoin, esimerkiksi instituutiollisen luottamuksen ja mahdollisesti alun affektiivisuuden avulla. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia myös, miten esimerkiksi korkeammassa asemassa olevan henkilön suorittama aktiivinen työnvalvonta vaikuttaa tiimin jäsenten väliseen luottamukseen. Olisiko instituutiollisen luottamuksen lisääminen täten hyödyllistä organisaation näkökulmasta? Tutkimustulokset korostivat ainakin positiivisen valvonnan, toisin sanoen palautteenannon tärkeyttä. Tutkimuksesta nousi myös esiin, että persoonallisuuspiirteet vaikuttavat moneen asiaan, joten siksi toimialakohtaisiakin eroja tiimien luottamuksessa saattaa esiintyä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista myös selvittää, miten eri toimialoilla virtuaalitiimien luottamus muodostuu.

## Lähteet

- Abuseileek, A. F. & Qatawneh, K. (2013). Effects of synchronous and asynchronous computer-mediated communication (CMC) oral conversations on English language learners' discourse functions. *Computers and Education*. 62:C. 181–190.
- Alavi, M. & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 53:12. 1029–1037.
- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*. 16:2. 40-68.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*. 54:4. 479–490.
- Altschuller, S. & Beneunan-Fich, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 16: 27–47.
- Anawati, D. & Craig, A. (2006). Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 49:1. 44–56.
- Aubert, B. & Kelsey, B. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*. 34:5. 575–618.
- Belbin, M. (2004). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. (2. painos). Elsevier.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*. 27:1. 14–49.

- Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*. 48:2. 186–206.
- Bock, G., Robert, W. & Kim, Y. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the. *MIS Quarterly*. 29:1. 87–111.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989) Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*. 15:1. 97-118.
- Cappel, J. J. & Windsor, J. C. (2000). Ethical decision making: A comparison of computer-supported and face-to-face groups. *Journal of Business Ethics*. 28:2. 95-107.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*. 14:3. 81–90.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research Methods on Education* (4. painos). Routledge.
- Covert, M.D., Pavlova Miller, E.E. & Bennett Jr, W. (2017). Assessing Trust and Effectiveness in Virtual Teams: Latent Growth Curve and Latent Change Score Models. *Social Sciences*. 6:3. 1-26.
- Costa, A., Roe, R. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10:3 225-244. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Crisp, B.C. & Jarvenpaa, S.L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*. 12:1. 45–56.

- Cummings, L. & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. Teoksessa T.R. Tyler & R.M. Kramer (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (s. 302-330). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Den Hartog, D. (2003). *Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers*. Teoksessa B. Noteboom & F. Six (toim.) *The Trust Process in Organizations*. (s. 125–146). Edward Elgar Publishing Limited.
- DeRosa, D. & Lepsinger, R. (2010). *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. John Wiley & Sons.
- Duan, Y., Nie, W. & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*. 47:7. 356-363.
- Duarte, D.L. & Snyder, N.T. (2001). *Mastering Virtual Teams*. (2. painos). Wiley.
- Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*. 27:4. 569–574.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research* (1. painos). SAGE Publications Ltd.
- Ertmer, P.A. & Newby, T.J. (2013). Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective. *Performance Improvement Quarterly*. 26:2. 43–71.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (6. painos). Vastapaino.

- Ferris, S. & Minielli, M. (2004). *Technology and Virtual Teams*. Teoksessa S. Godar & S. Ferris (toim.) *Virtual and Collaborative Teams*. (s. 193-211). Idea Group Publishing.
- Flanagin, A. J. & Waldeck, J. H. (2004). Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*. 41:2. 137–165.
- Floddy, M., Platow, M.J. & Yamagishi, T. (2009). Group-Based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations. *Psychological Science*. 20:4. 419-422. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02312.x>
- Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B. & Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*. 18:2. 6–20.
- Geert Hofstede (2020, 24. huhtikuuta). *Culture*. Noudettu 23.4.2020 osoitteesta <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Gent, E. (2020). Forget Video Conferencing—Host Your Next Meeting in VR. *IEEE Spectrum*. Noudettu 19.5.2020 osoitteesta <https://spectrum.ieee.org/tech-talk/consumer-electronics/audiovideo/forget-video-conferencinghost-your-next-meeting-in-vr>
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*. 31:1. 9–41.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*. 32:2. 274–308.

- Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. (1. painos). Wiley.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91:3. 481–510.
- Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*. 50:4. 325–333.
- Greif, A. (1989). Reputation and coalition in medieval trade: Evidence on the Maghribi traders. *Journal of Economic History*. 49:4. 857–882.
- Haas, M.R. & Hansen, M.T. (2007). Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*. 28:11. 1133-1153.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. (1. painos). Anchor Books/Doubleday.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8174-1>
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current research. *Human Resource Management Review*. 15:1. 69–95.
- Hinds, P. & Weisband, S. (2003). *Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams*. Teoksessa C.B. Gibson & S.G. Cohen (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. (s. 21-36). Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1980). *Teemahaastattelu*. Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985). *Teemahaastattelu* (3. painos). Kyriiri Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W.J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*. 99:3. 390–403.
- Hofstede, G. (1992). *Kulttuurit ja organisaatiotasot*. (1. painos). Geert Hofstede ja Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Holmer, T., Lukosch, S. & Kunz, V. (2009). Diminishing chat confusion by multiple visualizations. *Journal of Universal Computer Science*. 15:16. 3139–3157.
- Holsti, O.H. (1968). *Content analysis*. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (toim.) *The handbook of social psychology*, vol 2. Addison & Wesley.
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A. & De Dreu, C.K. (2007). Bridging fault-lines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*. 92:5. 1189-1199.

- Huang, R., Kahai, S. & Jestic, R. (2010). The Contingent Effects of Leadership on Team Collaboration in Virtual Teams. *Computers in Human Behavior*. 26:5. 1098- 1110.
- Huang, Y.C. & Wu, Y.C.J. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. *Management Decision*. 48:4. 580-599.
- Hutchby, I. & Tanna, V. (2008). Aspects of sequential organization in text message exchange. *Discourse & Communication*. 2:2. 143–164.
- Hwang, H.S. & Park, S. (2007). Being together: user's subjective experience of social presence in CMC environments. *Lecture Notes in Computer Science*. 4550:1. 844-853.
- IGI Global (2020, 24. huhtikuuta). *What is Media Richness?* Noudettu 24.4.2020 osoitteesta <https://www.igi-global.com/dictionary/cultural-impacts-spread-mobile-commerce/18169>
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56:1. 517–543.
- Jackson, S., May, K. & Whitney, K. (1995). *Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams*. Teoksessa R.A. Guzzo & E. Salas (toim.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. (s. 204-261). Wiley.
- Jameson, D.A. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*. 44:3. 199–235.
- Johnson, S.D., Suriya, C., Won Yoon, S., Berrett, J. & La Fleur, J. (2002). Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*. 39:4. 379–393.

- Järvenpää, S.L. & Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. 10:6. 791–815.
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*. 11:(3–4). 187–213.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. & Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*. 29:1. 113–143.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. & Wei, K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 23:3. 237–274.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1998). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. (5. painos). WSOY.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2001). *The Discipline of Teams. A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. (1. painos). Wiley.
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 18:3. 7-40.
- Keyton, J. (1997). *Coding communication in decision making groups*. Teoksessa L.R. Frey & J.K. Barge (toim.) *Managing group life: Communicating in decision-making groups*. (s. 236-269). Houghton Mifflin College Div.

- Kim, K. & Prabhakar, B. (2000). Initial Trust, Perceived Risk, and the Adoption of Internet Banking. *ICIS '00: Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*. 537-543. Noudettu 24.4.2020 osoitteesta <https://aisel.aisel.net.org/icis2000/55>
- Kirkman, B.L. & Mathieu, J.E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*. 31:5. 700–718.
- Kirschner, P.A. & Van Bruggen, J. (2004). Learning and understanding in virtual teams. *CyberPsychology and Behavior*. 7:2. 135-139.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2012). Work groups and teams in organizations. Teoksessa I.B. Weiner, N.W. Schmitt & S. Highhouse (toim.) *Handbook of psychology. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology*. (s. 412-469). Wiley.
- Lee-Kelley, L. & Sankey, T. (2008). Global Virtual Teams for Value Creation and Project Success: A Case Study. *International Journal of Project Management*. 26:1. 51-62.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining trust in Work Relationships. Teoksessa T.R. Tyler & R.M. Kramer (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (s. 114-139). Thousand Oaks: SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Lin, H.F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*. 28:(3-4). 315-332.

- Lin, T.C. & Huang, C.C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: the role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*. 47:3. 188–196.
- Ling, R. & Baron, N.S. (2013). *Mobile phone communication*. Teoksessa S. Herring, D. Stein & T. Virtanen (toim.) *Pragmatics of Computer-Mediated Communication*. (s. 191-214). Walter de Gruyter GmbH.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*. 27:1. 14–19.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2008). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. (2. painos). John Wiley & Sons.
- Littauer, F. (2005). *Personality Plus How to Understand Others by Understanding Yourself*. (1. painos). Manjul Publishing House Pvt.
- Lämsä, A-M. & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*. 15:2. 130–141.
- Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. 27:4. 575–589.
- Martins, L.L., Gilson, L.L. & Maynard, M.T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 30:6. 805–835.

- Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*. 34:3. 410–476.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38:1. 24-59.
- McAllister, D.J., Lewicki, R.J. & Chaturvedi, S. (2006). Trust in Developing Relationships: from Theory to Measurement. *Academy of Management Best Conference Paper*. G1–G6.
- McKnight, D.H. & Chervany, N.L. (2006). *Reflections on an initial trust-building model*. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) *Handbook of trust research*. (s. 29-51). Edward Elgan Publishing.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*. 23:3. 473-490.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (1. painos). International Methelp Ky.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). *Swift trust and temporary groups*. Teoksessa T.R. Tyler & R.M. Kramer (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (s. 166–195). Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>
- Morse, K. (2003). Does one size fit all? Exploring asynchronous learning in a multicultural environment. *Journal of Asynchronous Learning Network*. 7:1. 37-55.

- Moskalenko, S. & McCauley, C. (2009). Measuring political mobilization: The distinction between activism and radicalism. *Terrorism and Political Violence*. 21:2. 239–260.
- Oztok, M., Zingaro, D., Brett, C. & Hewitt, J. (2013). Exploring asynchronous and synchronous tool use in online courses. *Computers and Education*. 60:1. 87–94.
- Pearce, W.B. (1974). Trust in interpersonal communication. *Speech Monographs*. 41:3. 236–244.
- Pearson, I.L.G. (2011). Smart grid cyber security for Europe. *Energy Policy*. 39:9. 5211–5218. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.05.043>
- Peters, L.M. & Manz, C.C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management: An International Journal*. 13:(3/4). 117–129.
- Petitjean, C. & Morel, E. (2017). “Hahaha”: Laughter as a resource to manage WhatsApp conversations. *Journal of Pragmatics*. Vol. 110. 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.01.001>
- Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information and Management*. 50:4. 144–153.
- Polzer, J.T., Crisp, C.B., Jarvenpaa, S.L. & Kim, J.W. (2006). Extending the Faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*. 49:4. 679–692.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. 12: 295–336.

- Rastogi, N. & Hendler, J. (2017). WhatsApp security and role of metadata in preserving privacy. *Cornell University Library*. Noudettu 24.4.2020 osoitteesta <https://arxiv.org/abs/1701.06817>.
- Riegelsberger, J., Sasse, M.A. & McCarthy, J.D. (2003). The researcher's dilemma: Evaluating trust in computer-mediated communication. *International Journal of Human Computer Studies*. 58:6. 759–781.
- Rocco, E. (1998). *Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact*. Teoksessa C-M. Karat, A. Lund, J. Coutaz & J. Karat (toim.) *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. (s. 496–502). ACM Press/Addison-Wesley Publishing.
- Roehling, M. (2017). The important but neglected legal context of virtual teams: Research implications and opportunities. *Human Resource Management Review*. 27:4. 621–634.
- RW3 CultureWizard. (2016). Trends in Global Virtual Teams. VIRTUAL TEAMS SURVEY REPORT – 2016. *RW3 CultureWizard*. Noudettu 24.4.2020 osoitteesta [http://cdn.culturewizard.com/PDF/Trends\\_in\\_VT\\_Report\\_4-17-2016.pdf](http://cdn.culturewizard.com/PDF/Trends_in_VT_Report_4-17-2016.pdf)
- Sarker, S., Valacich, J.S. & Sarker, S. (2003). Virtual team trust: instrument development and validation in an IS educational environment. *Information Resources Management Journal*. 16:2. 35-55.
- Schwarz, B.B. & Asterhan, C.S. (2011). E-moderation of synchronous discussions in educational settings: a nascent practice. *Journal of the Learning Sciences*. 20:3. 395–442.

- Seabright, M.A., Levinthal, D.A. & Fichman, M. (1992). Role of individuals' attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*. 35:1. 122–161.
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information and Management*. 45:2. 131–142.
- Shapiro, S.P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93:3. 623-658.
- Shih, Y.C. (2014). Communication strategies in a multimodal virtual communication context. *System*. 42:1. 34–47. <https://doi.org/10.1016/j.system.2013.10.016>
- Shvetsova, O.A., Dobrynina, N.A. & Romanov, O.K. (2017). Instruments of personal communications in global teams. *2016 IEEE 5th Forum Strategic Partnership of Universities and Enterprises of Hi-Tech Branches (Science. Education. Innovations)*. 108– 112. <http://doi.org/10.1109/IVForum.2016.7835869>
- Six, Frederique (2003). *The dynamics of trust and trouble*. Teoksessa B. Noteboom & F. Six (toim.) *The Trust Process in Organizations*. (s. 196–222). Edward Elgar Publishing Limited.
- Snow, C.C. Snell, S.A. & Davison, S.C. (1996). Use transnational teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*. 24:4. 50–67.
- Solaja, O.M., Idowu, F.E. & James, A.E. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*. 11:1. 99-117.

- Spagnolli, A. & Gamberini, L. (2007). Interacting via SMS: Practices of social closeness and reciprocation. *British Journal of Social Psychology*. 46:2. 343–364.
- Sullivan, J.R. (2012). Skype: An Appropriate Method of Data Collection for Qualitative Interviews? *The Hilltop Review*. 6:1. 54-60.
- Syrjälä, L. (1994). *Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä*. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Westpoint Oy.
- Thurlow, C., Lengel, L. & Tomic, A. (2004). *Computer Mediated Communication: Social Interaction and the Internet*. (2. painos). Thousand Oaks / Sage Publications Ltd.
- Timmerman, T.A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*. 31:5. 592-606.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63:6. 384–399.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*. 2:4. 419-427
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (8. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy.

- TwoRoger, L.C., Ruppel, C.P., Gong, B., Pohlman, R.A. (2013). Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity. *International Journal of e-Collaboration*. 9:2. 34–60.
- Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L. & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*. 41:2. 322-328.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K.M. & Six, F.E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*. 5:2. 102-122.
- Verdict (2018). Elon Musk hates office jargon and you should too. Noudettu 24.4.2020 osoitteesta <https://www.verdict.co.uk/jargon-business-workplace-musk/>
- Vroman, K. & Kovacich, J. (2002). Computer-mediated interdisciplinary teams: Theory and reality. *Journal of Interprofessional Care*. 16:2. 159–170.
- Väyrynen, K. & Aalto, J. (2013). The organization's role in global virtual team leaders' possibilities to successfully lead the team across its lifecycle. *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*. 386–395. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2013.534>
- Waber, B. (2013). *People Analytics. How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. (1. painos). Pearson Education.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*. 39:10. 8899–8908.
- Watson, W.E. & Kumar, K. (1992). Differences in decision making regarding risk taking:

a comparison of culturally diverse and culturally homogeneous task groups. *International Journal of Intercultural Relations*. 16:1. 53–65.

Wigham, C.R. & Chanier, T. (2011). Object-focused collaboration in Second Life: the use of verbal and gestural modes for the establishment of common ground and in deictic referencing. *European Association for Computer Assisted Language Learning 2011*. Noudettu 24.4.2020 osoitteesta <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00583274v2/document>

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

Workman, M., Kahnweiler, W. & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*. 63:2. 199–219.

Wright, S.C., Taylor, D.M. & Moghaddam, F.M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective protest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58:6. 994–1003.

Yin, R.K. (1983). *Case Research. Design and Methods* (5. painos). SAGE Publications Ltd.

Yus, F. (2017). Contextual constraints and non-propositional effects in WhatsApp communication. *Journal of Pragmatics*. Vol. 114. 66–86. <http://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.04.003>

Zakaria, N. (2017). Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. *Journal of International Management*. 23:4. 350-366.

## Liitteet

### Liite 1. Luottamuksen muodostumistapoja

<b>Affektiivinen luottamus</b>	Perustuu vuorovaikutukseen, tunteisiin ja ihmissuhteisiin. Keskeistä on epämuodollinen kommunikaatio, välittäminen, huolenpito, empatia ja muut tunnesidokset.
<b>Alkuluottamus</b>	Sisältää eri alkuvaiheessa esiintyviä luottamusmuotoja: taipumus luottamukseen, instituutiollinen luottamus sekä laskelmointiin perustuva luottamus. Myös suusanalliset huhut ja kognitiiviset tekijät vaikuttavat tähän.
<b>Instituutiopohjainen luottamus</b>	Perustuu luottamukseen organisaation sääntöjä ja standardeja kohtaan. Olettamuksena on, että mikäli henkilö kokisi vääryyttä, voisi hän luottaa organisaation sääntöjen ajavan hänen etuaan. Perustuu turvallisuuden tunteeseen.
<b>Kognitiivinen luottamus</b>	Perustuu havainnointiin ja tiedostamiseen. Perustuu pätevyydestä ja suorituskyvystä saatujen todisteiden arviointiin. Perustuu esim. toisen ihmisen tekniseen kyvykkyyteen, stereotypiaan, ensivaikutelmaan tai kultuihin ominaisuuksiin.
<b>Laskelmointiin perustuva luottamus</b>	Ihmiset eivät tunne toisiaan → Ovat epävarmoja ja pelkäävät pettymyksiä. Halutaan turvata selusta ja tiimityön jatko laskelmoivalla käytöksellä, joka johtuu siitä, että luottamuksen rikkominen aiheuttaisi enemmän negatiivisia asioita kuin hyötyjä.
<b>Pikaluottamus</b>	Muodostuu kognitiivisista ja normatiivisista tekijöistä. Vaikuttavia asioita ovat esim. ihmisten roolit, maine ja se mitä jäsenillä on luontaisesti tuoda esille, tiimin säännöt ja niiden noudattaminen.
<b>Samaistumiseen perustuva luottamus</b>	Perustana on tavoitteiden yhdenmukaisuus, ymmärrys ja arvostus toisten odotuksia ja tarpeita kohtaan. Kun yksilö samaistuu tiimin tavoitteisiin tai toiseen henkilöön niin ryhmän luottamus kehittyy. Samaan sosiaaliseen kategoriaan kuuluvaan muodostaa helpommin luottamuksen.
<b>Taipumus luottamukseen</b>	Positiivinen tahtotila olla riippuvainen muista ja luottaa heihin. Sisältää uskon ihmisyyteen eli ihmiset ovat yleisesti hyväntahtoisia ja luotettavia. Sisältää luottamuksellisen asenteen eli riippumatta onko toinen luotettava vai ei, onnistutaan paremmin käyttäytymällä kuin he olisivat luotettavia.
<b>Tietämiseen perustuva luottamus</b>	Ihmiset ovat jo oppineet tuntemaan toisensa ja luottavat toistensa käytöksen sekä tekojen ennustettavuuteen. Tämä vaatii tietoa, jota kertyy ajan myötä yhteistyössä. Ikään kuin kognitiivista luottamusta, joka muodostuu kuitenkin enemmän yhteisten kokemusten kautta eikä niinkään aiemmasta taustasta.

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

### **Tutkimuksen teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset**

#### **1. Kuvaile yrityksen projekteja, joissa olet ollut mukana. Kuvaile esimerkiksi niiden haastavuutta**

- a. Ota tarkasteluun jokin pitkällä oleva projekti, jota teet tai olet tehnyt virtuaalitiimissä
- b. Millaisia ennako-odotuksia sinulla oli tiimin työskentelystä, kun aloititte projektin?
- c. Miten kuvailisit virtuaalitiiminne elinkaarta sen muodostamisesta tähän hetkeen? Millaisia erilaisia vaiheita matkalla on ollut? Millaisena olet nämä vaiheet kokenut? (Mikä on harmittanut ja mikä on innostanut?)

#### **2. Kun virtuaalitiiminne perustettiin, mitä ajattelit tiiminne jäsenten kyvystä suoriutua tehtävistään? Mitä ajattelit heidän kyvyistään? Miten käsitykset ovat mahdollisesti muuttuneet matkan varrella?**

- a. Kuvaile henkilöä, johon sinulla on suurin luottamussuhde tiimissäsi. Mitkä asiat saavat sinut luottamaan häneen? (Nimeä ei tarvitse kertoa)

#### **3. Miten päätöksenteko tapahtuu virtuaalitiimissä?**

- a. Millainen työnjako virtuaalitiimissä on? Toimiiko se?
- b. Koetko itselläsi olevan sanavaltaa päätöksissä?
- c. Missä määrin olet oikeutettu tekemään omia päätöksiä? Tuntuuko sinusta, että muut luottavat päätöksentekoosi? (Voit myös mainita mistä asioista huomaat, jos he eivät luota / luottavat)

#### **4. Minkälaista erilaista kommunikaatiota virtuaalitiimissä tapahtuu? Minkälainen kommunikaatio on sinulle tärkeää?**

- a. Koetko virtuaalitiimissä tapahtuvan kommunikaation määrällisesti ja laadullisesti riittävänä?
- b. Mistä toivoisit puhuttavan lisää?
- c. Mikä f2f-tapaamisten merkitys on sinulle?
- d. Mitä välineitä käytätte virtuaalitiimissä kommunikaatioon ja mitä välineitä toivoisit käytettävän?
- e. Miksi nykyiset kommunikaativälineet ovat hyviä projekteihinne? / eivät ole hyviä?

#### **5. Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?**

**6. Mikä edistää luottamuksen kehittymistä?**

**7. Mikä heikentää luottamuksen kehittymistä?**

**8. Tapahtuuko tiimissänne paljon väärinymmärryksiä? Mistä ne yleensä johtuvat?**

**9. Onko virtuaalitiimissä tapahtunut konflikteja?**

a. Jos on, mistä ne ovat johtuneet? Miten ne on hoidettu ja miten ne olisi voitu estää?

b. Jos ei, mistä uskot sen johtuvan?

**10. Jos virtuaalitiimissä ilmenee ongelmia, luotatko, että yritysjohto tukee ja ymmärtää sinua?**

a. Luotatko että yrityksen ”säännöt” ja kulttuuri ovat ongelmatilanteissakin oikeudenmukaisia?

**11. Minkälaisia eroja huomaat kroatialaisessa työskentelykulttuurissa vs. suomalaisessa työskentelykulttuurissa? Tai muissa kulttuureissa?**

a. Tunnistatko ryhmässänne ennakkoluuloja? Millaisia?

b. Vaikuttaako asiakkaan kansallisuus siihen, miten voi tai pitää toimia? Jos, niin millä tavoin?

**12. Miten virtuaalitiimien toimintaa pitäisi mielestäsi kehittää yleisesti tai Software Saunassa?**