



Luottamus, kommunikaatio ja johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä

Vesa Vuorinen

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2021

Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK tutkinto

VUORINEN, VESA

Luottamus, kommunikaatio ja johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Helmikuu 2021

Kansainvälistyminen ja eri kulttuureista koostuvat virtuaalitiimit kuuluvat moniin organisaatioihin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamista, sekä luottamuksen merkitystä tiimin kommunikointiin. Monikulttuurisuutta käytiin läpi kansallisten kulttuurien näkökulmasta. Virtuaalitiimien maantieteellinen hajautuminen asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia perinteiseen johtamiseen verrattuna. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mistä tekijöistä muodostuu hyvin toimiva, monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen. Tutkimus tehtiin osana informaatiotekniikan alalla toimivalle kohdeyritykselle tehtävää kehittämistehtävää. Tutkimuksen tulosten perusteella laadittiin lista suositelluista toimenpiteistä toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella kohdeyrityksen työntekijöiltä. Kyselyyn valitut henkilöt kuuluivat samaan kansainväliseen projektiin. Mukana oli sekä asiantuntijoita että johtajia ja esimiehiä.

Tutkimuksen perusteella kansainvälisten virtuaalitiimien toimiva ja tehokas johtaminen muodostuu erilaisten kulttuurien ymmärtämisestä, ihmiskeskeisestä johtamisesta ja hajautetun virtuaalitiimin toiminnan ymmärtämisestä. Johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon eri kulttuureista tulevien ihmisten erilaiset näkemykset, sekä yksilölliset tarpeet. Hyvän johtajan tulee pystyä mukautumaan joustavasti erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla. Virtuaalitiimin johtamisessa on tärkeää ymmärtää erot perinteiseen johtamiseen verrattuna. Tieto- ja viestintätekniikan käyttäminen osana kommunikointia on osa virtuaalitiimien johtamista. Virtuaalissa ympäristössä tiimin keskinäinen luottamus, sekä tehokas ja toimiva kommunikointi korostuvat.

Asiasanat: luottamus, kommunikaatio, johtaminen, monikulttuurisuus, virtuaalitiimi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme
Name of the Option

VUORINEN, VESA:
Trust, communication and leadership in the multicultural environment

Master's thesis 80 pages, appendices 10 pages
February 2021

Internationalization and multicultural virtual teams are a part of many organizations. The leadership of a multicultural virtual team, as well as the importance of trust in communication was examined in this study. Multiculturalism was examined from the perspective of national cultures. The geographical dispersion of virtual teams sets new demands on leadership compared to traditional leadership. The purpose of this study was to find out what factors form well-functioning, multicultural virtual team leadership. The research was carried out as part of a development work for a target company, operating in the field of information technology. Based on the results of the study, a list of recommended measures for the development of operations was compiled.

The study was conducted as a qualitative study. The material was collected with an electronic questionnaire from the employees of the target company. The persons selected for the survey belonged to the same international project. Both experts and managers were selected.

Based on the research, the effective and efficient leadership of international virtual teams consists of an understanding of different cultures, people-centered leadership and an understanding of the activities of a decentralized virtual team. In leadership, it is important to pay respect to the different views of people from different cultures, as well as individual needs. A good leader must be adaptable and flexible according to the demands of different situations. In leadership of a virtual team, it is important to understand the differences compared to traditional leadership. The use of information and communication technology as part of communication is included to the leadership of a virtual team. In the virtual environment, mutual trust between the team, as well as efficient and effective communication, are emphasized.

Key words: trust, communication, leadership, multicultural, virtual team

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimuksen rajaus	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1	Monikulttuurinen työympäristö.....	12
2.1.1	Kulttuurin merkitys	12
2.1.2	Kansallinen kulttuuri	13
2.1.3	Kulttuurien vaikutus työympäristöön	17
2.1.4	Organisaatiokulttuurit.....	20
2.2	Johtaminen	21
2.2.1	Johtaminen yleisesti	21
2.2.2	Monikulttuurinen johtaminen.....	22
2.2.3	Transformationalinen johtaminen	23
2.2.4	Monikulttuurisen johtamisen strategiat	24
2.3	Virtuaalitiimit.....	26
2.3.1	Virtuaalitiimit yleisesti	26
2.3.2	Virtuaalitiimien johtamisen erityispiirteet.....	27
2.3.3	Luottamus.....	28
2.3.4	Luottamuksen merkitys.....	29
2.3.5	Luottamus ja kommunikointi	31
2.3.6	Päätöksenteko.....	32
2.4	Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys.....	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	40
3.1	Tutkimusstrategia	41
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta	41
3.3	Aineiston kerääminen.....	41
3.4	Aineiston analysointi	42
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	43
4	TUTKIMUSTULOKSET	44
4.1	Tutkimuksen tausta	44
4.2	Monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen	44
4.3	Kommunikointi ja luottamus	48
4.4	Kulttuurierot.....	52
4.5	Tavoitteet ja päätöksenteko	53

5	POHDINTA	57
5.1	Esimiehen ominaisuudet ja merkitys monikulttuurisessa tiimissä	57
5.2	Virtuaalitiimin johtamisen erityispiirteet	59
5.3	Kommunikaatio	61
5.4	Yhteenveto	62
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	71
	Liite 1. Sähköinen kyselylomake	71
	Liite 2. Miellekartta - Kommunikointi	76
	Liite 3. Miellekartta - Kulttuurierot	78
	Liite 4. Miellekartta - Johtaminen	79
	Liite 5. Miellekartta – Päätöksenteko ja tavoitteet	80

1 JOHDANTO

Vuodet 2020 ja 2021 tulevat jäämään historiaan erityisesti COVID-19 pandemian vuoksi. Tämä jakso tullaan myös muistamaan aikana, jolloin etätyö ja virtuaalitiimien toiminta kasvoi monilla aloilla voimakkaasti. Hallituksen suositusten pohjalta etätyöhön siirtyivät kaikki yritykset, joille tämä oli mahdollista. Etätyön ja virtuaalitiimien merkitys nousi laajasti myös yleiseen tietoon.

Monikulttuuriset virtuaalitiimit kuuluvat jo moniin globaaleihin yrityksiin. Useilla aloilla kansainvälisyys ja monikulttuurisuus tulee jatkossa kasvamaan. Tässä tutkimuksessa perehdytään erityisesti monikulttuuristen virtuaalitiimien johtamiseen. Lisäksi tutkitaan mitkä seikat vaikuttavat virtuaalitiimien jäsenten väliseen luottamukseen. Luottamuksen kautta voidaan parantaa kohdeyrityksen virtuaalitiimien jäsenten välistä kommunikaatiota. Hyvä johtaminen luo pohjan toimiville ja menestyksellisille, monikulttuurisille virtuaalitiimeille. Kehittämällä johtamista ja lisäämällä luottamusta, voidaan parantaa myös työtehoa. Tämä puolestaan auttaa kohdeyritystä saavuttamaan paremmin asetetut tavoitteet, sekä tehostaa kilpailukykyä ja menestystä.

Monikulttuurisuutta tutkitaan kansallisten kulttuurien näkökulmasta. Tutkimukseen ei sisälly uskonnollisia tai etnisiä kulttuureita. Aiempia tutkimuksia löytyy sekä monikulttuuristen että virtuaalisten tiimien johtamisesta. Vähemmän kuitenkin tutkimuksia, joissa on mukana molemmat näkökulmat. Tutkimuksen toimeksiantaja on Nokia Mobile Networks ja se on osa laajempaa kohdeyritykselle tehtävää kehittämissuhteita.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tausta. Lisäksi määritellään tavoitteet ja tutkimusongelma, sekä siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Rajataan tutkimuksen sisältö. Viimeisenä luvussa käsitellään työn rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Nokia Mobile Networks kuuluu Nokia konserniin. Nokia on yksi maailman johtavia puhelinverkkojen ja verkkolaitteiden valmistajia. Yrityksen tavoitteena on nousta maailman johtavaksi 5G puhelinverkkojen valmistajaksi.

Nokia on hyvin kansainvälinen yhtiö. Pääkonttori ja osa yksiköistä sijaitsevat Suomessa. Toimintaa on lisäksi monessa muussa maassa, esimerkiksi Intiassa, Kiinassa, Puolassa ja Ranskassa. Kansainvälinen yhteistyö ja monikulttuuriset virtuaalitiimit ovat osa päivittäistä toimintaa. Erilaiset kulttuurit tuovat työympäristöön monipuolisuutta ja innovatiivisuutta. Virtuaalitiimien kautta maantieteelliset rajat ja esteet poistuvat. Projekteihin voidaan ottaa mukaan parhaiten soveltuvia resursseja sijainnista riippumatta. Virtuaalitiimien muita etuja ovat joustavuus, tehokkuus ja nopeus.

Monikulttuurisuus ja virtuaaliset tiimit aiheuttavat myös haasteita. Erilaiset kansalliset kulttuuritaustat vaikeuttavat yhteisten toimintamallien löytämistä. Monikulttuurisuus asettaa myös paljon haasteita johtamiselle: miten esimies saa erilaiset taustat omaavat yksilöt toimimaan tiiminä yhteisen päämäärän hyväksi? Toinen johtajuuteen liittyvä seikka on esimiehen oma kulttuurituntemus. Voiko erilaisia kulttuureita tuntematon esimies johtaa monikulttuurista tiimiä tehokkaasti ja onnistuneesti? Virtuaalisissa ja monikulttuurisissa tiimeissä haasteiksi nousevat lisäksi luottamus ja kommunikaatio. Miten esimies saa luotua maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevien tiimien jäsenten välille luottamuksellisen ilmapiirin?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena on kerätä tietoa tutkimuksen aiheista mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Laadullista tutkimusta käytetään, kun halutaan ymmärtää kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Aineisto kerätään sähköisellä kyselyllä, joka lähetetään kahdellekymmenelle kohdeyrityksen työntekijälle. Kaikki kyselyyn osallistuvat työntekijät ovat toimineet samassa projektissa, osana monikulttuurista ja virtuaalista tiimiä. Mukana on sekä asiantuntijoita että esimiehiä.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmeen keskeiseen pääteemaan: monikulttuurisuuteen, johtamiseen ja virtuaalitiimeihin. Näihin teemoihin yhdistetään luottamus ja kommunikaatio, jolloin saadaan tutkimuksessa tarvittava kokonaisvaltainen viitekehys.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on parantaa ja kehittää kohdeyrityksen monikulttuuristen virtuaalitiimien johtamista. Tiimien välisten jäsenten luottamusta lisäämällä pyritään parantamaan jäsenten välistä kommunikointia. Tämä pitää sisällään myös luottamuksen projektin johtoa kohtaan. Ilman luottamusta ei voi olla myöskään avointa ja toimivaa viestintää. Toimivalla johtamisella voidaan myös luoda luottamuksellista ilmapiiriä. Löytämällä oikeat kehityskohteet, johtamista voidaan viedä eteenpäin oikeaan suuntaan. Hyvä johtaminen luo pohjan toimiville ja menestyksellisille, monikulttuurisille virtuaalitiimeille. Kehittämällä johtamista ja luomalla luottamusta voidaan parantaa monikulttuuristen virtuaalitiimien työtehoa. Tämä puolestaan parantaa kohdeyrityksen tavoitteiden saavuttamista, kilpailukykyä ja menestystä.

Työssä ei kehitetä mitään uutta toimintamallia tai prosessia. Tarkoituksena on lisätä tietoa havaittujen ongelmien parantamiseksi. Tämän tiedon pohjalta laaditaan lista suosituksista, joilla toimintaa voidaan tehostaa. Opinnäytetyön lisäksi, osana kohdeyritykselle tehtävää kehitystehtävää, laaditaan vielä erillinen ohjeistus esimiehille, projektipäälliköille ja johtajille, sekä kansainvälisen virtuaalitiimin jäsenille. Tämä tehdään erilliselle dokumentille, josta voi tarkistaa keskeisimmät seikat toimittaessa erilaisten kulttuurien ja tiimien kanssa.

Tutkimuskysymys:

Mistä tekijöistä muodostuu hyvin toimiva, monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen?

Alakysymykset:

- Millainen monikulttuuristen tiimien johtajan tulee olla?
- Mitä ominaisuuksia pitää olla virtuaalitiimien johtajalla?

- Miten luottamus vaikuttaa kommunikointiin monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä?

Työssä tutkitaan johtamista kansainvälisestä näkökulmasta, sekä erityisesti millainen johtaja sopii monikulttuurisen ja virtuaalisen tiimin vetäjäksi. Selvitetään luottamuksen merkitystä virtuaalitiimien kommunikaatioon. Tutkitaan mitkä muut tekijät vaikuttavat kansainvälisen virtuaalitiimin kommunikointiin.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa ei kehitetä mitään uutta toimintamallia tai prosessia. Tutkimuksen tuloksia verrataan viitekehykseen, sekä laaditaan analyysien ja päätelmien pohjalta suosituksia.

Tutkimuksessa käsitellään

- Kulttuureita ja monikulttuurisuutta kansallisten kulttuurien näkökulmasta
- Kansallisten kulttuurien vaikutusta työympäristöön
- Kansainvälisten tiimien johtamista
- Virtuaalitiimien johtamista
- Luottamusta ja kommunikointia virtuaalitiimeissä
- Virtuaalitiimin päätöksentekoa

Tutkimuksessa ei käsitellä

- Yrityskulttuuria laajemmin
- Johtamista yleisellä tasolla
- Kokonaan itseohjautuvia virtuaalitiimejä
- Projektijohtamista tai projektien hallintaa
- Prosesseja tai toimintamalleja
- Sähköisiä kommunikointilaitteita ja sovelluksia laajemmin

Tutkimus keskittyy johtamiseen monikulttuuristen virtuaalitiimien näkökulmasta. Organisaatiokulttuuria itsessään ei tutkita laajemmin tässä tutkimuksessa. Organisaatiokulttuuri kuitenkin käsitellään osana monikulttuurista toimintaympäristöä siinä määrin, miten asia liittyy tutkittaviin osa-alueisiin. Virtuaalitiimit ovat usein

ainakin osittain itseohjautuvia. Niissä voi olla myös jaettu ja vaihtuva sisäinen johtajuus. Tässä tutkimuksessa keskitytään erilliseen, virtuaalitiimin ulkopuoliseen johtamiseen.

Kohdeyritys toimii tieto- ja viestintätekniikan alalla. Tutkimuksessa kerätty tieto perustuu tämän alan asiantuntijoiden vastauksiin ja kommentteihin. Virtuaalitiimien jäsenten välistä kommunikointia tutkitaan luottamuksen kautta. Virtuaalitiimien maantieteellisesti hajautetusta rakenteesta johtuen, kommunikointiin käytetään sähköisiä kommunikointivälineitä, sovelluksia ja ohjelmistoja. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita kommunikointivälineitä, tai niihin liittyvää teknologiaa itsessään. Aihetta sivutaan joissakin luvuissa sen verran, kuin se itse tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Tutkimuksen pääteemat ja niihin liittyvät aiheet on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen pääteemat ja niihin liittyvät aiheet

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Käydään läpi tutkimuskysymys, sekä siihen liittyvät alakysymykset. Määritellään tutkimuksen rajaus ja ne seikat, jotka kuuluvat mukaan tutkimukseen. Toisessa luvussa luodaan tutkimuksessa tarvittava teoreettinen viitekehys. Käydään aluksi läpi kulttuurin käsitteitä ja monikulttuurista työympäristöä. Käsitellään johtamista yleisellä

tasolla, sekä monikulttuurisen tiimin näkökulmasta. Luvun lopussa perehdytään virtuaalitiimeihin ja niiden johtamisen erityispiirteisiin, sekä luottamukseen ja kommunikointiin. Viimeisenä muodostetaan tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys.

Luvussa kolme esitellään tutkimusmenetelmät ja perustelut niiden käyttämiselle. Käydään läpi tutkimusstrategia, aineiston keruu ja analysointi, sekä tutkimuksen luotettavuus. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa viisi peilataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehukseen, sekä tehdään tarvittavat pohdinnat ja johtopäätökset. Luvussa kuusi tehdään yhteenveto ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvun alussa käsitellään kulttuuria ja sen merkitystä yleisellä tasolla. Määritellään kansallinen kulttuuri, sekä esitellään Schwartzin kulttuurimalli. Käydään läpi organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä. Kuvataan monikulttuurisen tiimin menestystekijöitä ja haasteita. Monikulttuurinen johtaminen ja johtamisstrategiat esitellään johtamisen yhteydessä. Luvun lopussa perehdytään virtuaaliitimeihin ja niiden johtamiseen, sekä luottamukseen ja kommunikaatioon. Viimeisenä tehdään teoriaosuudesta yhteenveto ja muodostetaan teoreettinen viitekehys.

2.1 Monikulttuurinen työympäristö

Mitä on kulttuuri? Ennen siirtymistä kansallisiin kulttuureihin ja monikulttuuriseen työympäristöön, määritellään kulttuuri yleisellä tasolla. Kulttuuri voidaan ajatella symbolisissa muodoissa perittyjen käsitteiden järjestelmänä, jonka avulla ihmiset kommunikoivat, ylläpitävät ja kehittävät tietämystään ja asenteitaan elämää kohtaan (Geertz 1973, 89). Kathleen Gregory puolestaan määrittelee kulttuurin järjestelmäksi, johon kuuluu monia erilaisia käytös- ja toimintatapoja, jotka yhdessä muodostavat omanlaisensa elämäntavan. Gregory korostaa, että kulttuuria voidaan pitää järjestelmänä vain ihmisten kautta. Suurta osaa kulttuurista täytyy ajatella keinoina ihmisten käyttäytymisen motivoimiseen (Gregory 1983, 364.)

2.1.1 Kulttuurin merkitys

Chris Jenks lähestyy kulttuuria ensin kognitiivisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa kulttuuri pitää sisällään ajatuksen täydellisyydestä: tavoitteen tai pyrkimyksen yksilöllisestä saavutuksesta tai vapautumisesta. Yhdestä näkökulmasta tämä voi viitata individualistiseen filosofiaan ja erityisyyteen, jopa ihmiskunnan ylivertaisuuteen. Kollektiivisessä mielessä kulttuuri vetoaa ihmiskunnan älylliseen ja moraaliseen kehitykseen. Jenksin mukaan kulttuuri voidaan nähdä myös taiteiden tai älyllisen tekemisen kautta. Sosiaalisessa mielessä kulttuuria pidetään koko kansan elämäntapana (Jenks 2005, 11-12.)

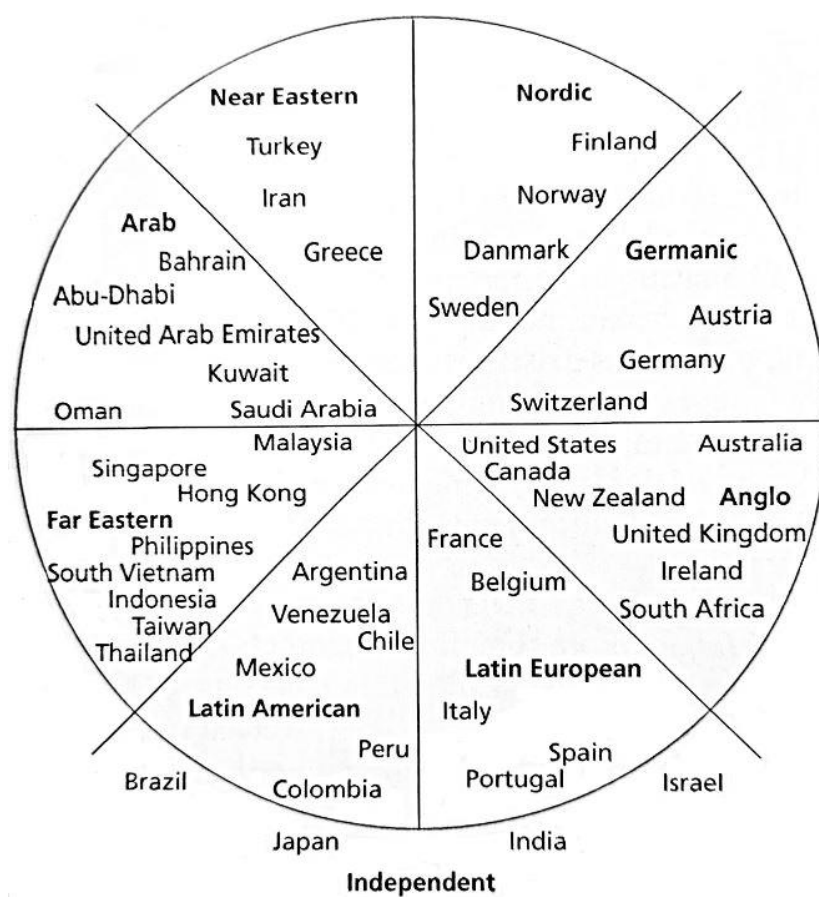
Mäkiloukon mukaan kulttuurilla on keskeinen merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Yhteinen kulttuuri mahdollistaa toimivan viestinnän ja toisten ihmisten ymmärtämisen. Kulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista, tarpeista ja tiedollisista toiminnoista. Ihmisten käyttäytyminen on yksi kulttuurin näkyvistä ilmenemistavoista. Muita ulospäin näkyviä kulttuurin merkkejä ovat esimerkiksi rituaalit, symbolit ja sankarit (Mäkilouko 2003, 19-24.)

Steers, Sanchez-Runde ja Nardon määrittelevät kulttuurin sijaitsevan ihmisen luonteen ja persoonallisuuden välissä. Pohjalla on ihmisen biologinen ohjelmointi, piirteet jotka kuuluvat osana luonteeseen. Vastaavasti huipulla on ihmisen persoonallisuus, yhdistelmä perittyä ja opittua käyttäytymistä, mieltymyksiä ja oletuksia. Kulttuuri sijaitsee näiden kahden välissä ja niiden väliset erot ovat häilyviä (Steers, Sanchez-Runde & Nardon 2010, 51.)

2.1.2 Kansallinen kulttuuri

Kansallisella kulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, joka esiintyy kansakunnan rajojen sisäpuolella. Tämä kulttuuri koostuu monista eri tasoista, joita ovat esimerkiksi alueelliset, uskonnolliset, kielelliset tai etniset yhtäläisyydet. Nämä tasot ovat kehittyneet ihmisten kanssakäymisen tuloksena. Kansalliset kulttuurit muuttuvat hitaasti ja omaan tahtiinsa, johtuen arvojen pysyvyydestä. Eri mailla on yleensä omat, yhtenäiset kansalliset arvonsa. Nämä arvot ovat kansallisen kulttuurin perusta ja ne opitaan jo lapsena. Lasten kasvaessa aikuisiksi, opitut arvot siirtyvät esimerkiksi yrityskulttuureihin.

Eroistaan huolimatta kansallisissa kulttuureissa voidaan löytää myös yhdenmukaisuutta. Samankaltaiset kulttuurit pohjautuvat yhteiseen arvopohjaan ja erot perustuvat etupäässä uskomuksiin ja mielikuviin. Kuviossa 2 esitetään maat jaettuna ryhmiin, joilla on yhteinen historia, samankaltaiset kielet ja ihmiset tulevat samoista etnisistä ryhmistä. Esimerkkinä ovat pohjoismaat, joilla on pitkät perinteet maiden välisestä yhteistyöstä. Arvojen ja uskomusten lisäksi kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan kognitiivisten prosessien ja tarpeiden osalta (Mäkilouko 2003, 25-38.)



KUVIO 2. Maiden jako samankaltaisten kulttuurien mukaan (Mäkilouko 2003, 29)

Schwartzin kulttuurimalli

S.H. Schwartz on kehittänyt tutkimustensa pohjalta seitsemän portaisen kulttuurimallin. Nykyisen tiedon mukaan Schwartzin kulttuurimalli on laajasti hyväksytty tutkijoiden keskuudessa ja monet uudemmat mallit pohjautuvat siihen. Schwartzin mallin voidaan olettaa perustellusti pitävän paikkansa (Mäkilouko 2003, 38). Mallin kulttuuriarvojen tasot on selitetty taulukossa 1. Arvot ovat sulautuneisuus, älykäs itsehallinto, tunnepitoinen itsehallinto, hierarkia, tasa-arvo, määräysvalta ja harmonia.

Schwartzin ja Sagivin mukaan sulautuneissa kulttuureissa ihmiset nähdään osana yhteisöllistä kokonaisuutta. Heidän odotetaan osallistuvan yhteisölliseen toimintaan ja työskentelevän kohti yhteisiä tavoitteita. Sosiaalisia suhteita, perinteitä, turvallisuutta ja viisautta korostetaan. Nykyistä tilannetta ylläpidetään ja muutoksia jotka häiritsevät ryhmän tai yhteisön toimintaa, pyritään välttämään. Vastaavasti itsehallinnollisissa kulttuureissa itsenäisyyden merkitys korostuu.

Älykäs itsehallinto rohkaisee yksilöitä noudattamaan omia ajatuksiaan. Tärkeitä arvoja ovat uteliaisuus, avarakatseisuus ja luovuus. Tunnepitoisessa itsehallinnossa korostuvat positiiviset kokemukset, nautinto, sekä jännittävä ja vaihteleva elämä.

Hierarkkinen kulttuuri pohjautuu määrättyihin asemiin hierarkkisessa järjestelmässä, varmistaen vastuullisen ja tuottavan käytöksen. Se määrittelee epätasaisen vallanjaon ja oikeutetun eriarvoisuuden. Arvoja ovat sosiaalinen valta, auktoriteetti, nöyryys ja varallisuus. Ihmiset ovat sosialisoituja pitämään hierarkkisen järjestelmän jakoa itsestänselvyytenä, sekä noudattamaan sen sääntöjä ja velvoitteita.

Vastakkaisena kulttuurina hierarkialle nähdään tasa-arvoisuus, joka korostaa ihmisten välistä tasa-arvoa ja hyvinvointia. Tasa-arvossa ihmisten odotetaan tietoisesti toimivan toisten ihmisten hyväksi. Arvoissa korostuvat Schwartzin ja Sagivin mukaan tasa-arvoisuus, sosiaalinen oikeus, vastuullisuus ja rehellisyys.

Määräysvalta kulttuurisena arvona rohkaisee itsetietoisuuteen, jonka avulla voidaan hallita ja ohjata luontoa ja sosiaalista ympäristöä. Tarkoituksena on saavuttaa henkilökohtaiset tai ryhmän sisäiset tavoitteet. Arvoissa määräysvalta painottaa kunnianhimoa, menestystä, osaamista ja rohkeutta.

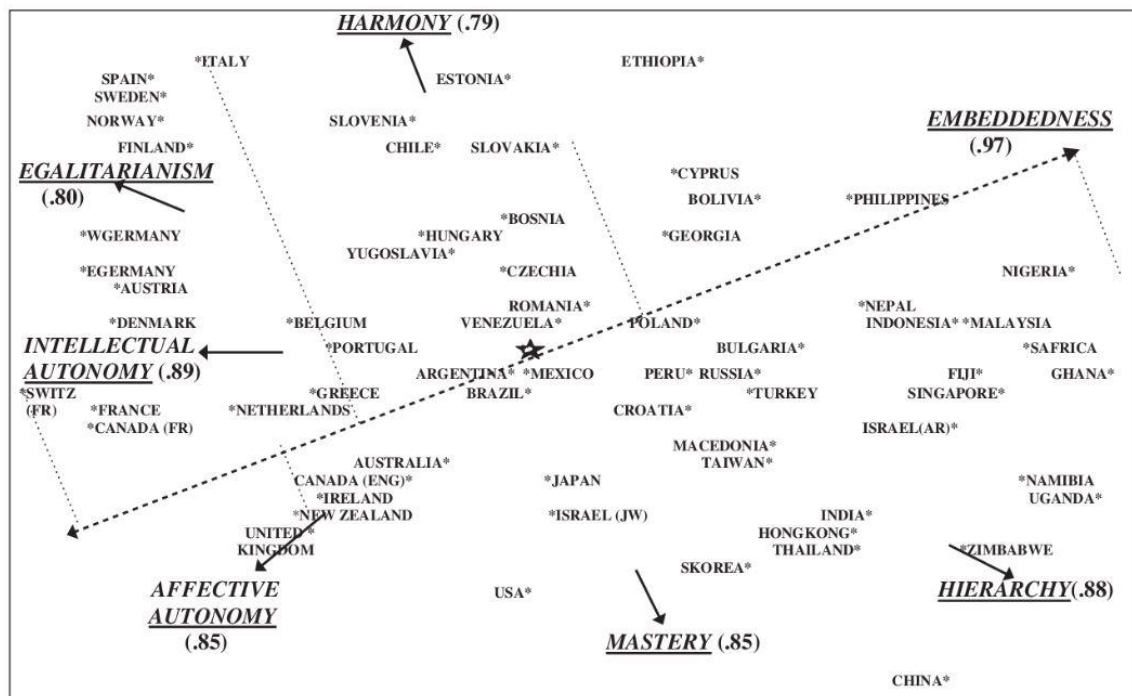
Vastakohtana määräysvallalle on harmonia, joka pyrkii hyväksymään maailman sellaisena kuin se on. Päämääränä on asioiden ymmärtäminen ja hyväksyminen, ohjaamisen ja hyödyntämisen sijaan. Kulttuurinen suuntautuminen korostaa harmoniaa luonnon kanssa. Arvot painottavat yhtenäisyyttä luontoon, ympäristön suojelua ja maailman rauhaa (Sagiv & Schwartz 2007, 179-180.)

TAULUKKO 1. Schwartzin mallin kulttuuriarvot lyhyesti

Kulttuuriarvo	Merkitys yksilötasolla	Kuvaus
Sulautuminen	Turvallisuus, sopeutuminen, perinne	Muutosvastaisuus, sosiaalinen huomio
Hierarkia	Valta, sopeutuminen	Eriarvoisuus, hierarkkiset asemat
Määräysvalta	Virikkeet, valta, menestys	Menestyksen ja vallan tavoittelu
Tunnepitoinen itsehallinto	Virikkeet, mielihalut, nautinto	Nautinnon ja kokemusten etsiminen
Älykäs itsehallinto	Itseohjautuvuus ja itsehallinto	Itsenäisyys, riippumattomuus ja älylliset saavutukset
Tasa-arvo	Hyväntahtoisuus, universalismi	Toisten ihmisten hyvinvointi
Harmonia	Universalismi	Harmonia luonnon kanssa

Kuviossa 3 nähdään eri maiden väliset suhteet seitsemän kulttuuriarvon mukaan sijoiteltuina. Schwartzin malli määrittelee kolme vastakohtaista arvoparia, joissa aiheutuu konflikteja kaikilla alueilla: sulautuneisuus vs. itsehallinto, hierarkia vs. tasa-arvo ja määräysvalta vs. harmonia. Kulttuuriarvojen väliset ristiriidat ja yhtenäisyydet nousevat esille, kun liikutaan kuviossa ympyrän kehää pitkin (Sagiv & Schwartz 2007, 180.)

Yleisesti ottaen länsimaat ovat suhteellisen lähellä toisiaan tasa-arvon, hierarkian ja sulautuneisuuden suhteen, Yhdysvaltoja lukuun ottamatta. Tasa-arvoisuus ja matala hierarkia ovat yhteistä näillä yhteiskunnilla. Eroja tulee esille määräysvallan ja itsehallinnon puolella (Mäkilouko 2003, 45.)



KUVIO 3. Maiden jakautuminen seitsemän kulttuuriarvon mukaisesti (Sagiv & Schwartz 2007, 181)

2.1.3 Kulttuurien vaikutus työympäristöön

Itsehallinnollisissa yhteiskunnissa sijaitsevat yritykset pyrkivät antamaan työntekijöilleen enemmän itsenäisyyttä, rohkaisten heitä kehittämään uusia ideoita ja toimimaan niiden mukaisesti. Työntekijöiden yksilöllistä osaamista, luovuutta ja henkilökohtaisia kykyjä korostetaan. Vastakohtana itsehallinnolle, organisaatiot sulautuneissa yhteiskunnissa korostavat yhteisöllisyyttä ja yhteisiä tavoitteita. Yritykset pyrkivät ottamaan vastuuta työntekijöistään myös työpaikan ulkopuolella. Vastapainoksi työntekijöiden odotetaan työskentelevän vastuullisesti, sekä yhteisiä päämääriä ja tavoitteita noudattaen. Arvoparissa korostuu yksilön ja ryhmän välinen suhde.

Toisena parina voidaan ajatella organisaatioita tasa-arvoisissa ja hierarkkisissa yhteiskunnissa. Hierarkkisissa yhteiskunnissa organisaatiot ovat rakenteiltaan autoritäärisiä, joissa jäsenillä on selkeästi määritellyt asemat ja roolit. Työelämässä yrityksen etu tulee ennen työntekijän etua. Työntekijöiden oletetaan noudattavan tarkasti yrityksen hierarkkista rakennetta. Vastaavasti tasa-arvoiset or-

ganisaatiot korostavat työntekijöiden ja hallinnon välistä, neuvotteluihin ja yhteistyöhön perustuvaa suhdetta. Yhteisesti määritellyt tavoitteet ja kaikkien hyvinvointi ovat keskeisiä arvoja yrityksissä. Yrityksissä työntekijöillä on enemmän joustavuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen toimintaan. Toisessa parissa nousee esille yksilön asema ja vaikuttamismahdollisuudet organisaation jäsenenä.

Kolmantena asiana tulee ihmiskunnan suhde luontoon ja yhteiskuntaan. Määräysvaltaa korostavat organisaatiot ovat yleensä dynaamisia, kilpailuhenkisiä, sekä menestykseen ja saavutuksiin suuntautuneita. Teknologian käyttäminen yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa on tyypillistä. Vastakohtainen kulttuurimalli on harmonia, joka korostaa organisaatioiden sulautumista sekä ympäröivään luontoon että yhteiskuntaan. Teknologiaa voidaan käyttää, mutta se ei saa vaikuttaa luontoon ja ympäristöön negatiivisesti (Sagiv & Schwartz 2007, 180.)

Mäkiloukon mukaan kansalliset kulttuurit vaikuttavat työympäristöön myös erilaisten uskomusten ja asenteiden kautta. Kulttuurierojen vaikutusta voidaan pienentää keskustelemalla uskomuksista ja kulttuureihin liitetyistä olettamuksista ryhmän jäsenten välillä. Tarkkoja ohjeita ja suuntaviivoja on kuitenkin vaikea määrittellä, johtuen suuresta hajonnasta. Jokaisesta maasta löytyy kaikenlaisia yrityksiä, ryhmiä ja ihmisiä. Joihinkin yleisiin asioihin voidaan varautua, mutta yllätyksiä tulee aina olemaan (Mäkilouko 2003, 48.)

Esimerkkeinä työhön liittyvistä uskomuksista Mäkilouko nostaa esille kolme esimerkkiä havaituista uskomuseroista:

1. Suomi – Eurooppa
2. Suomi – Kiina
3. Suomi – Yhdysvallat

Yleensä eurooppalaisissa yrityksissä käytetään avointa kommunikaatiota hierarkkisen viestinnän sijasta. Tämä on seurausta eurooppalaisten yritysten matalasta hierarkiasta, mikä vähentää yritysten välisiä kulttuurieroja. Suomalaisiin yrityksiin verrattuna eroja löytyy työn suunnittelussa, työhön ohjaamisessa ja päätöksenteossa. Työn tekemiseen liittyvät asiat voidaan suunnitella etukäteen, tai pienemmissä osissa työn tekemisen yhteydessä. Esimerkiksi etukäteen suunnittelu vaatii enemmän viestintää ja suunnittelua työn alussa. Vastaavasti

organisaatio on yleensä hyvin tehokas ja valmis työskentelemään suunnitelmien mukaisesti. Suunnitelmien tekeminen työn ohessa vaatii enemmän itsenäisyyttä työntekijöiltä ja tiimeiltä. Esimiehet ovat verrattain itsenäisiä ja korkeasti koulutettuja. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin, mutta vastaavasti vähentää keskitetyn johtamisen tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta. Monikulttuurisia ongelmia voi ilmetä, mikäli joustavuuteen tottuneet työntekijät joutuvat työskentelemään tarkasti määritellyissä tehtävissä ja toisin päin.

Mäkiloukon mukaan erot suomalaisissa ja kiinalaisissa tiimeissä näyttävät liittyvän kungfutselaiseen filosofiaan. Kiinalainen kulttuuri on hierarkkinen, mutta sisältää pehmeitä elementtejä ihmissuhteisiin liittyen. Viestintä on epäsuoraa ja vaikeita aiheita, kuten syyllisyyttä, epärehellisyyttä, sitoutumisen puutetta ja vastuun pakoilua, pyritään välttämään. Suomalaiseen työympäristöön verrattuna suurimpia eroja ovat kommunikaatio ja ongelmien käsittely. Kiinassa virheitä tyypillisesti yritetään vähätellä tai painaa villaisella, eikä niistä ole tapana keskustella. Länsimainen viestintätyyli, väittely ja kompromissien tekeminen tarkoittaa Kiinassa yleensä kasvojen menetystä. Kiinalaisten johtajien odotetaan olevan lojaaleja alaisiaan kohtaan, sekä säilyttävän harmoniset ihmissuhteet myös ongelmatilanteissa. Vastaavasti hierarkkinen yhteiskunta mahdollistaa johtajien suuremman ja autoritäärisemmän vallan käytön.

Kulttuurierot suomalaisten ja amerikkalaisten tiimien välillä näyttävät johtuvan määräysvallasta ja siihen suuntautuneesta kansallisesta kulttuurista. Määräysvalta näyttää johtavan vallan tavoitteluun ja kilpailuhenkisyteen ihmisläheisyyden sijaan. Nämä seikat vaikuttavat monella tavalla ryhmätöihin. Esimerkiksi kilpailu tiimin jäsenten välillä on normaalia ja hyväksyttävää. Yhteistyötä ja avuliaisuutta saatetaan pitää johtajuuteen liittyvinä ominaisuuksina. Vastakkainasettelu aiheuttaa usein ongelmatilanteita. Amerikkalaiset etsivät usein positiivisia vastakkainasetteluja, kun vastaavasti suomalaiset pyrkivät löytämään ratkaisut neuvottelemalla ja yhteistyöllä. Tämä tekee usein monikulttuurisesta yhteistyöstä mahdotonta. Johtamisen suhteen amerikkalaiset näyttävät arvostavan vahvoja johtajia, jotka johtavat yksityiskohtaisesti ja määrätietoisesti. Suomalaiset vastaavasti odottavat vähemmän määräyksiä ja suoraa johtamista. Itsenäinen työskentely on etusijalla. Muitakin eroja löytyy. Työpaikalla rankaiseminen on amerikkalaisissa organisaatioissa täysin hyväksyttävää. Esimiesten

odotetaan antavan tarkat ohjeet työtehtävien suorittamiseen. Tämä johtaa sekaannukseen ja hämmennykseen monikulttuurisissa tiimeissä, joissa osa jäsenistä kommunikoi avoimesti, eikä odota tarkkaa ohjeistusta (Mäkilouko 2003, 48-62.)

2.1.4 Organisaatiokulttuurit

Mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ja miten se liittyy kansallisiin kulttuureihin? Ensimmäiset viittaukset organisaation kulttuuriin ovat 1930-luvulta, liittyen Yhdysvalloissa tehtyihin, niin sanottuihin Hawthorne-tutkimuksiin. Omana aiheenaan yrityskulttuuria alettiin kuitenkin käsittelemään vasta 1980-luvulla. Organisaatiokulttuuri määritellään yhteisiksi filosofioiksi, ideologioiksi, uskomuksiksi, tunteiksi, oletuksiksi, odotuksiksi, asenteiksi, normeiksi ja arvoiksi. Määritelmässä on paljon eroja, mutta useimmat niistä sisältävät seuraavat ominaisuudet:

- Havaitut käyttäytymissäännöt
- Normit
- Hallitsevat arvot
- Filosofia
- Säännöt
- Ilmapiiri

Yhteiset ominaisuudet kuitenkin antavat merkityksen organisaatiokulttuurin käsitteelle (Lunenburg 2011, 1-3.)

Seeckin mukaan organisaatioiden kulttuuria voidaan tutkia organisaatiokulttuuri-teorioiden kautta kahdesta eri näkökulmasta:

1. Kulttuuri muuttujana
2. Kulttuuri metaforana

Kulttuuri muuttujana tarkoittaa, että kulttuuri kuuluu organisaatiolle. Kulttuuri on organisaation omaisuutta, jotain minkä organisaatio omistaa. Tämän lähestymistavan mukaan organisaatiokulttuuria voidaan mitata eri tavoin ja selittää siten organisaation muutoksia.

Toisena lähtökohtana on kulttuurin käyttäminen metaforana. Tämä tarkoittaa, että organisaatio itse on kulttuuri. Tätä kautta organisaatiokulttuuriin liittyvät psykologiset ja sosiaaliset prosessit. Metaforiseen lähestymistapaan kuuluu kielen, symbolien, myyttien, tarinoiden ja rituaalien huomioiminen. Näiden prosessien kautta voidaan luoda merkityksiä, joista koko organisaatio rakentuu (Seeck 2013, 214-216.)

Hofsteden mukaan kulttuurin määritelmä ja luonne riippuvat siitä, missä yhteydessä niitä käytetään. Verrattaessa kansallisia kulttuureita organisaatiokulttuureihin, voidaan todeta organisaatiokulttuurien perustuvan vapaaehtoisuuteen. Vastaavasti kansalliset kulttuurit ovat pysyviä, niihin synnyttään ja kasvetaan. Kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan etupäässä arvojen osalta. Vastaavasti erot organisaatioiden kulttuureissa tulevat esille symboleiden, sankareiden ja rituaalien kautta. Kansallisten kulttuurien arvot opitaan jo lapsena, organisaatiokulttuureihin tutustutaan työelämässä (Hofstede 2011, 385-390.) Organisaatio- ja yrityskulttuurit voivat muotoutua ja muuttua monella tavalla kansallisen kulttuurin sisällä. Tutkimusten mukaan yrityskulttuurit voivat myös muuttua kansallisia kulttuureita nopeammin. Yritysten arvot voidaan määritellä tarvittaessa uudelleen. Tutkimusten mukaan yritykset, joiden arvot olivat yhtenäisiä, menestyivät muita yrityksiä paremmin (Mäkilouko 2003, 25-30.)

2.2 Johtaminen

2.2.1 Johtaminen yleisesti

Johtamista on tutkittu pitkään. Maailman muuttuessa myös johtaminen ja johtamistyyli muuttuvat. Johtajien olisi tärkeää motivoida ja inspiroida työntekijöitä työskentelemään intohimoisesti yrityksen tavoitteiden eteen. Maailmasta löytyy paljon erilaisia kulttuureita, joten löytyy myös paljon erilaisia lähestymistapoja johtajuuteen. Tutkimusten mukaan eri kulttuureista tulevat ihmiset ymmärtävät asiat eri tavalla. Kulttuuritaustan lisäksi johtamiseen vaikuttaa myös eri tavalla ymmärretty yhteinen kieli. Toinen merkittävä tekijä on luottamuksen puute tiimin jäsenten välillä. Johtajan pitäisi pystyä luomaan luottamuksen ilmapiiri tiimin sisälle (Pauliène, Diskiene, & Matuzeviciute 2019, 15.)

Sydänmaanlakka tiivistää (Sydänmaanlakka 2004, 107) johtajuuden prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Samoilla linjoilla on myös Seeck, joka näkee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdistamaan ja hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2013, 20).

2.2.2 Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuuriselle tiimille löytyy monia määritelmiä. Yhteisenä tekijänä monille määritelmille voidaan sanoa, että monikulttuurinen tiimi on sellainen, jonka jäsenillä on erilaiset kulttuuritaustat eri kansallisuuksien takia. Tiimin jäsenet elävät, työskentelevät tai opiskelevat erilaisilla maantieteellisillä alueilla ja aikavyöhykeillä. He myös käyttävät paljon erilaisia sähköisiä kommunikointivälineitä yhteyden pitoon ja viestintään (Hofstede, Vermunt, Smits, & Noorderhaven 1997, 321; Järvenpää & Leidner 1999, 791-815; Mäkilouko 2003, 12.)

Mäkiloukon mukaan monikulttuurinen johtaminen tarkoittaa sellaisen tiimin johtamista, jossa on mukana kaksi tai useampia erilaisia kulttuureita. Monikulttuurinen johtaminen on haaste, johon yhä useampi kansainvälisissä yrityksissä työskentelevä ammattilainen törmää. Mäkilouko korostaa, että tutkimusten mukaan tärkein kansainvälisten johtajien ominaisuus on monipuolisuus (Mäkilouko 2003, 12-68.)

Eri kulttuuritaustoista tulevat ihmiset näkevät asiat eri tavalla. Ihmiset tulkitsevat asioita näkemänsä ja oppimansa perusteella. Väärinkäsityksiä voi syntyä esimerkiksi vääristä havainnoista, väärin ymmärretystä kielestä ja sanoista, tai sanojen ja ilmaisujen erilaisista tulkinnoista eri kulttuureissa. Toisaalta kulttuurien monimuotoisuus voi auttaa johtajaa oppimaan päivittäisestä viestinnästä ja kehittämään tehokkaimman johtamistavan monikulttuurisessa organisaatiossa. On tärkeää, että johtajat inspiroisivat ja motivoisivat työntekijöitä työskentelemään intohimoisesti organisaation tavoitteiden vuoksi. Maailmassa on paljon erilaisia

kulttuureita, minkä johdosta eri maissa on myös paljon erilaisia tapoja johtamiselle. Lisäksi kulttuurilla on perustavanlaatuisen rooli ihmisten käsityksessä maailmasta. Kulttuurin lisäksi kansainväliseen johtamiseen vaikuttavat kieli-muuri, sekä luottamus (Pauliène ym. 2019, 9-15.)

Lisakin ja Erezin tutkimuksen mukaan menestyksekkäillä kansainvälisten ja monikulttuuristen tiimien johtajilla on kulttuurillista näkemystä ja älykkyyttä, sekä he ovat avoimia hyväksymään erilaisuuden ja monimuotoisuuden. Lisäksi näillä johtajilla on kansainvälinen identiteetti, minkä pohjalta he asettavat yhteiset päämäärät ja tavoitteen henkilökohtaisten tavoitteiden edelle. Lisak ja Erez myös toteavat, että kansainvälisten ominaisuuksien kautta tiimien jäsenillä on huomattavasti suurempi todennäköisyys nousta tiimien johtajiksi (Lisak & Erez 2015, 3-14.)

2.2.3 Transformationaalinen johtaminen

Mäkilouko viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan transformationaaliset johtajat ovat kaikkein tehokkaimpia, riippumatta siitä kuinka tehokkuus on määritelty. Tämä pätee sekä monikulttuurisissa että kansallisissa tiimeissä. Transformationaaliset johtajat tapaavat olla karismaattisia, enemmän valmentavia kuin käskiviä johtajia. He myös ottavat työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon, sekä osaavat mukautua erilaisiin tilanteisiin. Tätä kautta he synnyttävät tiimin sisällä luottamusta ja motivaatiota. Virheistä opitaan, niistä ei rangaista (Mäkilouko 2003, 77-78.)

Seeckin, Gibsonin ja Cohenin näkemykset ovat melko yhteneviä Mäkiloukon kanssa. Seeck korostaa erityisesti karisman merkitystä transformationaalisilla johtajilla. Hänen mukaansa karismaattisilla johtajilla on paljon vaikutusvaltaa, sillä heihin luotetaan ja heihin halutaan samaistua. Transformationaalinen johtaminen motivoi työntekijöitä työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Muita ominaisuuksia piirteitä ovat muun muassa kulttuurien ymmärtäminen ja visioiminen. Lisäksi transformationaalinen johtaminen tuntuisi edistävän epäsuorasti myös hyvinvointia ja innovaatioita. Gibsonin ja Cohenin mukaan transformationaaliset johtajat pystyvät inspiroimaan ja motivoimaan myös virtuaalitiimin jäseniä, vaikka

suurin osa kommunikoinnista tapahtuisi sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen (Seeck 2013, 354-358; Gibson & Cohen 2003, 187.)

Mäkiloukon mukaan monipuoliset johtajat pystyvät muuttamaan johtamistaansa tilanteen mukaan. Monikulttuurisissa tiimeissä tärkeintä on johtajan ihmissuhdetaidot. Paras lopputulos saavutetaan transformationaalisen johtamisen menetelmillä, joihin kuuluvat muun muassa positiivisuus ja luottamus. Tiimin jäsenten motivaatio voi myös vaihdella kulttuuritaustan ja muiden seikkojen mukaan. Motivaatio onkin monikulttuurisissa tiimeissä kaikista vaikein asia johtajan kannalta (Mäkilouko 2003, 83-84.)

2.2.4 Monikulttuurisen johtamisen strategiat

Tutkimusten mukaan on olemassa neljä erilaista strategiaa johtamiselle monikulttuurisessa työympäristössä. Mäkiloukon mukaan nämä tavat ovat

1. Kulttuurillinen synergia
2. Kulttuurillinen etnosentrismi
3. Kulttuurillinen polysentrismi
4. Kulttuurillinen geosentrismi

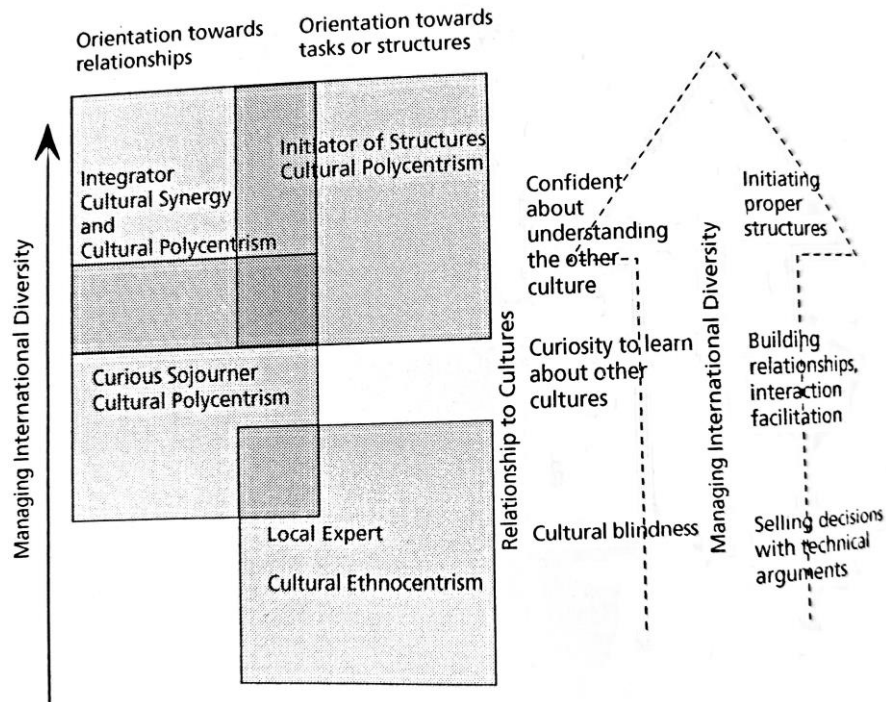
Kulttuurisella synergialla viitataan tiimien ja sen jäsenten väliseen yhtenäisyyteen, sekä yhteisiin mieltymyksiin ja toimintatapoihin. Mallissa pyritään hyödyntämään ja yhdistämään tiimien eri jäsenten vahvuuksia. Tiimin jäseniä kohdellaan yksilöinä ja tiimin toimintaa ohjataan joustavasti. Tämän kautta voidaan saavuttaa yhteinen toimintamalli, joka on tiimisidonnainen.

Etnosentrismi tarkoittaa johtamista, jossa johtaminen perustuu johtajien kokemuksiin ja henkilökohtaisiin johtamistaitoihin. Johtamista ei muuteta tiimin jäsenten kulttuuritaustoista riippumatta. Tällaista johtamista pidetään jossain tapauksissa kansainvälisenä johtamisena, jonka katsotaan soveltuvan kaikkeen monikulttuuriseen ja kansainväliseen johtamiseen. Näin ei asia kuitenkaan ole, koska mikään johtamistapa ei toimi kaikissa tilanteissa. Etnosentrismi on kuitenkin yleisin johtamistapa kansainvälisillä johtajilla ja usein lähtökohta uudelle tiimille ja kulttuureille.

Mäkiloukon mukaan polysentrismi tarkoittaa johtajien oppimista ja mukautumista paikallisten kulttuurien mukaan. Tällä tavoin pyritään ymmärtämään eri kulttuureita ja muuttamaan omaa toimintaa tämän mukaisesti. Suunnittelemalla tiimit ja organisaatiot hyvin etukäteen, vältetään monia kulttuurillisia ongelmia. Polysentrisillä johtajilla voi kuitenkin olla erilaiset mielipiteet asioista työajan ulkopuolella. Tärkeintä ei siis ole avoimuus ja positiivisuus, vaan ihmisten kohtelevinen heidän odottamallaan tavalla.

Geosentrismi tarkoittaa organisaatiokulttuurin omaksumista kaikkien sen jäsenten yhteiseksi kulttuuriksi. Johtaminen on organisaatioon sidottua ja yhtenäistä. Organisaatiokulttuuria opetetaan kaikille sen jäsenille sijainnista tai maasta riippumatta. Tällainen lähestyminen poistaa oikein toteutettuna tehokkaasti kulttuurillisia ongelmia. Ihmiset kuitenkin kuuluvat ensisijaisesti omaan kansakuntaan, perheeseen ja muihin ryhmiin. Nämä vahvistavat kansallista kulttuuria, joka on usein ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa. Tästä johtuen geosentrisyys voidaan katsoa vain teoreettiseksi malliksi.

Tutkimusten mukaan johtajat jotka tuntevat hyvin tiimiensä kulttuurit, ovat usein tehokkaampia kuin muut. Tällaisten johtajien on todettu olevan polysentrisiä, tai heillä on kulttuurillista synergiaa. Kulttuureista vähän tietävät johtajat ovat usein tehtäväkeskeisiä. Tämä viittaa yleensä etnosentrismiin. Synerginen johtamismalli on tehokas monikulttuurisessa johtamisessa. Tiimit pyrkivät löytämään omat sisäiset sääntönsä ja norminsa. Monikulttuurisilla tiimeillä tämä voi kestää pitkään, johtuen suuresta määrästä eroavaisuuksia. Synergiaan pyrkivät johtajat tiedostavat tämän ja pyrkivät nopeuttamaan kehitystä. Avainasemassa on se kuinka erilaiset odotukset ratkaistaan, opitaan toisilta ja saavutetaan tiimin sisäinen yhteisymmärrys (Mäkilouko 2003, 85-89.)



KUVIO 4. Monikulttuurisen johtamisen eri yhdistelmät (Mäkilouko 2003, 88)

2.3 Virtuaalitiimit

2.3.1 Virtuaalitiimit yleisesti

Miten määritellään tiimi? Mitä vastaavasti tarkoittaa virtuaalitiimi, tai virtuaalinen tiimi? Yleisen määritelmän mukaan tiimi on joukko ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Lisäksi tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja yhteisiin, mitattavissa oleviin päämääriin. Tiimi käyttää yhteisiä toimintatapoja ja kantaa vastuun yhdessä (Sydänmaanlakka, 2004, 48; Norhayati 2017, 11.)

Virtuaalitiimi on maantieteellisesti hajautettu tiimi, jonka jäsenet eivät välttämättä tapaa toisiaan kasvotusten. Tiimin jäsenet työskentelevät itsenäisesti yhteisen päämäärän hyväksi, sekä hyödyntävät kommunikoinnissa erilaista tietoa ja viestintätekniikkaa, kuten sähköpostia tai videopuhelua (Hofstede ym. 1997, 321; Gibson & Cohen 2003, 4-5; Fjermestad & Ocker 2007, 38.)

2.3.2 Virtuaalitiimien johtamisen erityispiirteet

Tehokkaimmat virtuaalitiimien johtajat parantavat tiimin jäsenten yhteenkuuluvuutta varmistamalla, että kaikilla on mahdollisuus oppia, kasvaa, osallistua ja tuntea kuuluvansa tiimiin ja sen toimintaan. Virtuaalitiimien johtajien on voitettava välimatkan ja aikaeron asettamat haasteet, kulttuurilliset ja kielelliset esteet, luottamukseen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät haasteet. Nämä haasteet muodostuvat, koska tiimin jäsenillä on rajalliset mahdollisuudet tunnistaa yhteiset arvot. Johtajien pitää myös luoda yhteenkuuluvuutta, määritellä yhteisen toiminnan ja kommunikoinnin säännöt, sekä motivoida tiimin jäseniä sitoutumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 68.)

Gibsonin ja Cohenin mukaan virtuaalitiimien johtajien tulisi heti alkuun luoda tiimille sopiva hierarkia ja siihen liittyvä johtajuuden taso, joka korostaa oikeudenmukaisuutta ja käytännöllisyyttä. Tiimin yhtenäisyys, hyvä yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus luovat toimivan pohjan virtuaalitiimeille. (Gibson & Cohen 2003, 80-88.)

Fjermestad ja Ocker korostavat virtuaalitiimin toiminnan ja luonteen, sekä siihen liittyvän johtamisen ymmärtämistä. Heidän mukaansa tiedon jakaminen sekä tiimin jäsenien että tiimin ja johtajan välillä on tärkeää. Johtajien tulee myös ymmärtää tiimin sisäiset muutokset ja eri vaiheet. Näiden avulla tiimi pystyy luomaan ideoinnin kautta yhteisymmärryksen, sekä toimittamaan sovitut suoritteet aikataulun mukaisesti (Fjermestad & Ocker 2007, 47.)

Virtuaalitiimin johtamisen kannalta tärkeintä on mentorointi, viestinnän selkeys ja selvä roolijako. Erityisesti kommunikoinnin merkitys nousee korostetusti esille hajautettujen ryhmien johtamisessa. Johtajien pitää myös huolehtia virtuaalitiimien sosiaalisesta kanssakäymisestä, sekä yleisestä ilmapiiristä. Kayworth ja Leidner painottavat erityisesti näiden kahden näkökulman tärkeyttä. Hyvä kommunikointi ja yleinen ilmapiiri ovat paljon tärkeämpiä virtuaalitiimeissä verrattuna tavallisiin tiimeihin. Tehokkaimmat johtajat pystyivät myös olemaan samanaikaisesti sekä itsevarmoja että arvovaltaisia, säilyttäen kuitenkin ymmärtäväisyyden ja empaattisuuden ryhmän jäseniä kohtaan. Kayworthin ja Leidnerin mukaan menestykselliseen virtuaalitiimin johtamiseen saattaa riittää johtajan mentorin

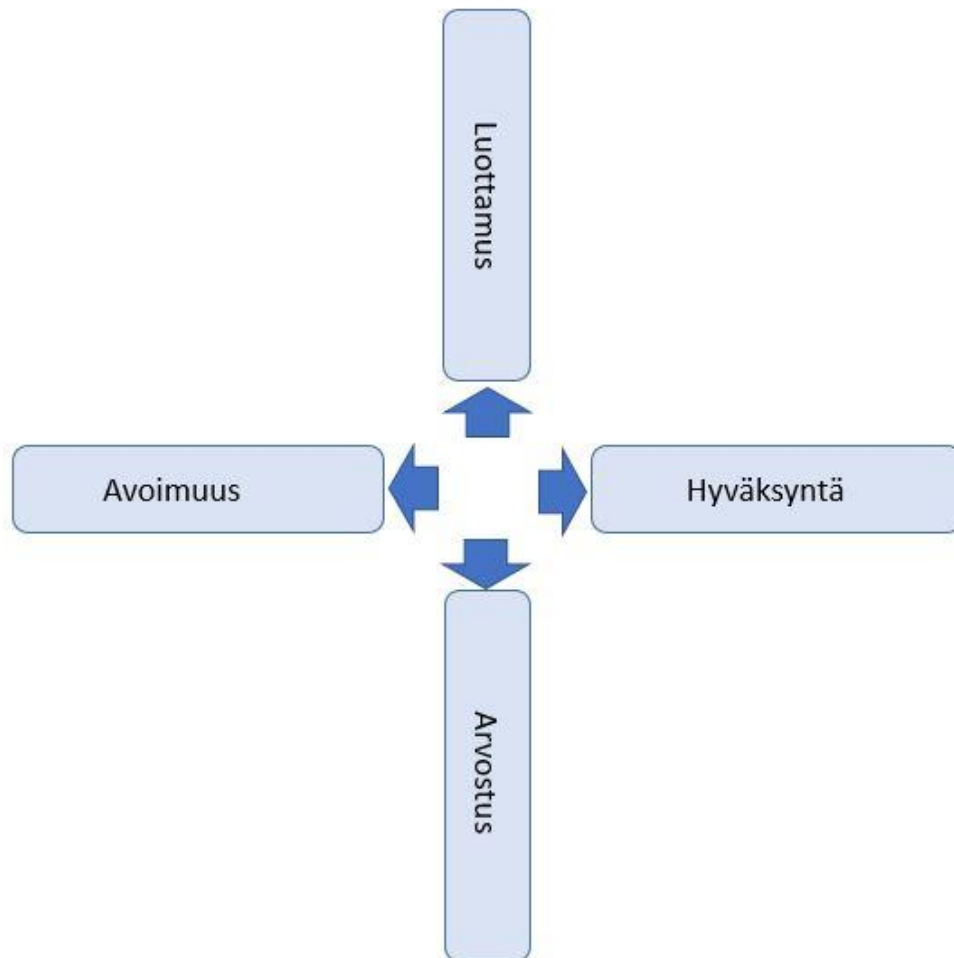
rooli, täydennettynä kirjallisen viestinnän taidoilla. Tähän lisätään vielä kyky selkeyttää tiimin jäsenten roolit, sekä huolehtia jäsenten välisestä kommunikaatiosta itsevarmasti, mutta ihmisistä välittäen (Kayworth & Leidner 2002, 29-31.)

Pölläsen Pro gradu-tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin menestyksen edellytyksenä voidaan pitää luottamusta, tiimin identifioitumista, vuorovaikutuskäytäntöjä ja toimintatapoja, tiedon hyödyntämistä ja tiimin itseohjautuvuutta. Esimiehen rooli virtuaalisessa tiimissä on varsinkin valmentajana ja mentorina toimiminen. Virtuaalitiimissä tiimin jäseniltä vaaditaan ainakin osittaista itseohjautuvuutta. Tästä johtuen parhaaseen lopputulokseen päästään valmentavalla otteella, tukemisella, kannustamisella ja tiimin jäsenten valtuuttamisella. Pöllänen korostaa esimiehen ihmisten johtamisen merkitystä. Esimiehen pitää tukea tiimin jäseniä yksilöinä, mutta johtaa myös tiimiä kokonaisuutena. Tutkimuksen mukaan esimieheltä vaaditaan erityisesti monipuolisuutta. Esimiehen tulee olla määrätietoinen ja jämäkkä, mutta myös empaattinen virtuaalitiimin jäseniä kohtaan (Pöllänen 2015, 116-117.)

2.3.3 Luottamus

Alahuhdan mukaan yrityksen kaikki toiminta perustuu luottamuksen rakentamiselle. Luottamuksen ilmapiirin kautta negatiivisuuteen ei kulu energiaa. Sen sijaan energia kanavoidaan eteenpäin ja siitä muodostuu hyviä tuloksia. Alahuhta painottaa, miten luottamuksen kautta ihmiset uskaltavat ottaa riskejä ja kokeilla rajojaan. Tätä kautta he saavat aikaan parempia tuloksia (Alahuhta 2015, 141.)

Luottamus on kokemukseen perustuva, moniulotteinen tunne. Kun joku ihminen koetaan luotettavaksi, syntynyt mielikuva on hyvin pysyvä. Tämä toteutuu myös työpaikalla tiimin tai ryhmän jäsenten välillä. Mielikuva luotettavuudesta säilyy pitkään (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 112.) Luottamusta ei kuitenkaan saavuteta helposti. Luottamus kehittyy vähitellen ja sen eteen täytyy tehdä työtä. Juutin mukaan luottamuksen rakentaminen perustuu ihmisten pyrkimykseen tehdä hyvää toisille. Luottamusta syntyy erityisesti silloin, kun ihmiset pitävät toisiaan rehellisinä. Juuti korostaa luottamuksen merkitystä työpaikan ihmisuhteisiin (Juuti 2016, 40-42.)



KUVIO 5. Luottamuksen rakentuminen työpaikalla (mukailtu Juuti 2016, 43)

2.3.4 Luottamuksen merkitys

Korkean luottamuksen omaavissa yrityksissä työntekijät ovat tuottavampia, energisempiä, tekevät paremmin yhteistyötä toisten kanssa, sekä pysyvät yrityksessä pidempään kuin yrityksissä, joissa on matala luottamus. He myös kärsivät vähemmän kroonisesta stressistä ja ovat onnellisempia elämässään (Zak 2017, 4.)

Järvenpää ja Leidner korostavat luottamuksen keskeistä merkitystä kansainvälisissä virtuaalitiimeissä. Näissä tiimeissä luottamusta voi esiintyä myös ilman fyysisiä tapaamisia, pelkän sähköisen kommunikoinnin pohjalta, mutta sen saa-

vuttaminen on vaikeaa. Luottamus virtuaalitiimeissä tapaa olla luonteeltaan pikaluottamusta. Tällainen luottamus saavutetaan tyypillisesti heti kommunikoinnin alkaessa, virtuaalitiimin perustamisen jälkeen. Pikaluottamusta parantaa kaikenlainen ryhmän jäsenten välinen sosiaalinen kanssakäyminen ja kommunikointi (Järvenpää & Leidner 1999, 792-810.)

Luottamusta voi esiintyä vain hyvän ryhmähengen saavuttaneilla tiimeillä. Hyvät ja toimivat jäsenten väliset suhteet luovat perustan luottamukselle. Mäkilouko mainitsee Järvenpään ja Leidnerin tavoin pikaluottamuksen merkityksen kansainvälisissä tiimeissä. Luottamuksen kehä saadaan syntymään, kun tiimin johtaja luottaa tiimin jäseniin. Tämä synnyttää pikaluottamusta, jolloin tiimin jäsenet alkavat luottamaan johtajaan. Parhaassa tapauksessa tätä kautta saadaan hyödynnettyä jokaisen ryhmän jäsenen henkilökohtaisia vahvuuksia. Hyvät jäsenten väliset suhteet tapaavat luoda luottamuksen ilmapiiriä, sekä parantaa sitä kautta myös kommunikointia (Mäkilouko 2003, 93-94.) Luottamuksen kautta tiimille muodostuu myös ehyt ryhmäidentiteetti, eli tunne kuulumisesta ainutlaatuiseseen ja merkitykselliseen ryhmään. Ryhmäidentiteettiä tukevat myös yhteiset uskomukset ryhmän tehokkuudesta, sekä yhdessä tekemisen merkityksestä (Heinonen ym. 2011, 72.)

Aubertin ja Kelseyn mukaan virtuaalitiimin jäsenillä havaittiin vähemmän keskinäistä luottamusta ja yhtenäisyyttä kuin vastaavilla, paikallisilla tiimeillä. Luottamus rakentuu pääosin tiimin yhtenäisyyden ja kyvykkyyden kautta. Virtuaalitiimit voivat kuitenkin päästä hyviin tuloksiin, vaikka jäsenten välinen luottamus olisi heikko. Heikon luottamuksen omaavat tiimit joutuvat kuitenkin tekemään enemmän työtä ja ponnistelemaan kovemmin, saavuttaakseen hyviä tuloksia. Vastaavasti korkean luottamuksen omaavilla tiimeillä samoihin tuloksiin pääseminen oli huomattavasti helpompaa (Aubert & Kelsey 2003, 575-605.)

Luottamuksen merkitystä kansainvälisiin ja virtuaalisiin tiimeihin on tutkittu monissa opinnäytetöissä ja Pro gradu-tutkimuksissa. Luottamus on todettu yhdeksi tärkeimmistä menestymiseen ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Pöllänen 2015, 116-117; Heikura 2017, 46-50; Huttunen 2017, 85.)

2.3.5 Luottamus ja kommunikointi

Kommunikointi on tärkein mekanismi luottamuksen luomiseen. Tämän johtopäätöksen pohjaksi Gibson ja Cohen löytävät useita syitä. Avoimen ja toimivan viestinnän uskotaan olevan välttämättömyys luottamuksen syntymiselle. Tiimin jäsenten välille syntyy aina hieman erimielisyyksiä ja konflikteja. Kommunikoinnin ja kuuntelun avulla voidaan estää pieniä konflikteja muodostumasta kohtalokkaiksi. Virtuaalitiimeissä jäsenten pitää todentaa toisensa luotettaviksi ja uskottaviksi, minkä kommunikointi mahdollistaa. Ilman tietojen vaihtamista kommunikoidessa, tämä prosessi kestäisi pitkään. Kommunikoidessa toistensa kanssa tiimin jäsenet rakentavat keskinäistä luottamusta. Tämä perustuu jatkuvalla vuorovaikutukselle, jonka pohjalta tiimin jäsenet kehittävät edelleen yhteisiä arvoja ja normeja (Gibson & Cohen 2003, 69-70.)

Järvenpään ja Leidnerin mukaan luottamus on kansainvälisten virtuaalitiimien tärkein tekijä. Luottamus parantaa virtuaalitiimien tehokkuutta, toimivuutta ja jäsenten keskinäistä yhteistyötä. Luottamukselliset suhteet omaavan virtuaalitiimin jäsenet myös kommunikoivat enemmän ja tehokkaammin keskenään. Sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttäminen vähentää lisäksi kulttuurieroista johtuvia ongelmia. Tähän vaikuttavat esimerkiksi kirjoitetun viestinnän selkeys ilman aksentteja, sekä kommunikointiin käytettävä aika. Virtuaalitiimeillä ei ole yleensä mahdollisuutta tavata kasvokkain, mikä vaikeuttaa luottamuksen muodostumista. Tämän takia luottamuksen muodostaminen heti virtuaalitiimien toiminnan alkuvaiheessa on erityisen tärkeää. Virtuaalitiimien jäsenten keskinäinen kommunikointi ja positiivinen asenne auttavat ylläpitämään ja vahvistamaan luottamusta (Järvenpää & Leidner 1999, 809-811.)

Tehtävistään paremmin suoriutuvat virtuaalitiimit kommunikoivat ja viestivät enemmän, kuin heikommin suoriutuneet tiimit. Paremmin suoriutuvat tiimit käyttivät viestintään myös merkittävästi enemmän ja pidempiä viestejä. Lisäänntyneen viestinnän kautta nämä tiimit loivat myös enemmän uusia ideoita ja ajatuksia. Lisäksi menestyneet tiimit käyttivät enemmän aikaa tehtävien yhteenvetoihin, sekä näiden yhteenvetojen jakamiseen tiimin sisällä (Fjermestad & Ocker 2007, 46.)

2.3.6 Päätöksenteko

Zakarian mukaan päätöksenteko on tieteellinen käyttäytymistapa, koska siinä erilaisia prosesseja liittyy toisiinsa systemaattisella tavalla. Päätöksenteko on myös itsessään prosessi, jolla on alku ja loppu. Virtuaalitiimeillä tähän prosessiin liittyy vielä välimatkojen ja eri aikavyöhykkeiden aiheuttama kompleksisuus. Kansainvälisillä virtuaalitiimeillä päätöksentekoa vaikeuttavat lisäksi kulttuurierot, kuten erilaiset kommunikointi- ja työtavat (Zakaria 2017, 61.)

Virtuaalitiimien päätöksenteko tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen, mikä asettaa ylimääräisiä haasteita ja jättää vain vähän tilaa virheille. Tutkimusten mukaan virtuaalitiimit epäonnistuvat keskimäärin kahdeksan kertaa ennen optimaalisen päätöksen saavuttamista. Tämä johtuu tiimin jäsenten välisestä luottamuksen puutteesta, sekä tärkeän tiedon jakamattomuudesta muille tiimin jäsenille. Päätöksentekoa heikentävät myös puutteet ja virheet sähköisten kommunikaatiovälineiden käytössä, sekä kielelliset eroavuudet. Heikentynyt päätöksenteko vaikuttaa virtuaalitiimin suorituskykyyn (Davidaviciene, Al Majzoub & Meidute-Kavaliauskiene 2020, 1-2; Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 42.)

Päätöksenteko virtuaalitiimeissä on monimutkaista, johtuen tiimien jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, sekä ryhmän päätöksenteon dynamiikasta. Virtuaalitiimien päätökset eivät ole irrallisia, vaan syntyvät useiden toimintojen ja valintojen kautta. Monien aikaisempien tutkimusten mukaan ryhmien päätöksenteko tapahtuu rationaalisesti ja yhtenäistä järjestystä noudattaen. Monet mallit ja viitekehukset pohjautuvat kolmen tai neljän vaiheen prosessiin. Esimerkiksi ns. ”Simonin mallissa” kolme vaihetta ovat tietojen kerääminen, vaihtoehtojen läpikäyminen ja sopivan vaihtoehdon valitseminen. Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että ryhmien päätöksenteko ei aina noudata mallien mukaista prosessia. Toisiaan päätöksenteko voi olla epäloogista, perustuen ryhmän jäsenten, ongelmien, ratkaisujen ja valintojen satunnaiseen toimintaan organisaation rakenteiden mukaisesti (Davidaviciene ym. 2020, 2-3).

Borgaultin, Drouinin ja Hamelin tutkimuksen mukaan muodollinen päätöksentekoprosessi on hyödyllinen virtuaalitiimien päätöksenteossa. He korostavat miten

aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että virtuaalitiimit toimivat menestyksellä matalan hierarkian omaavissa, vähemmän autoritäärisissä kulttuureissa. Virtuaalitiimit menestyvät myös paremmin, kun toimintamallit ja tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä, sekä tiimin jäsenillä on luottamusta toisiinsa ja tiimin johtajaan. Mikäli virtuaalitiimin jäsenillä on erilaiset taustat ja eri määrä kokemusta, tiimin johtajan tulisi aloittaa päätöksentekoa edesauttava tiedon jakaminen. Yhteenvetona Borgault ym. toteavat päätöksentekoprosessin laadun liittyvän vahvasti tehokkaaseen tiimityöhön hajautettujen tiimien sisällä (Borgault, Drouin & Hamel 2008, 98-107.)

Päätöksentekoon kansainvälisissä virtuaalitiimeissä vaikuttaa myös tiimin jäsenten kulttuuritaustat. Mäkiloukon mukaan ongelmia syntyy, kun osa tiimin jäsenistä haluaa käyttää paljon aikaa ja suunnittelua päätösten tekemiseen. Vastaavasti osa tiimistä ei halua osallistua millään tavalla päätöksentekoprosessiin. Myöhemmin osa ryhmästä haluaisi muuttaa jo tehtyä päätöstä, kun taas toiset ovat sitoutuneita päätökseen. Pohjoismassa yhteistyö ja päätöksenteko on avointa ja perustuu neuvottelemiseen ja yleiseen avuliaisuuteen. Vastaavasti kiinalainen kulttuuri on hierarkkinen, jolloin päätökset tehdään yleensä keskitetysti johtajan toimesta. Yhdysvalloissa määräysvaltaan pohjautuvassa kulttuurissa päätökset tehdään myös keskitetysti. Monikulttuurisessa tiimissä tämä aiheuttaa monesti ongelmia erityisesti tasa-arvoon perustuvien kulttuurien kanssa (Mäkilouko 2003, 52-64.)

Opinnäytetyössään Nordbäck toteaa virtuaalitiimin päätöksenteon muodostuvan seuraavista seikoista:

- Tehtävän kuvaus
- Tehtävän ymmärtäminen oikein
- Alustavat päätökset
- Perusteellinen keskustelu
- Korkea tiedon jakamisen määrä
- Korkea kysymysten määrä
- Uudelleen arvioiminen
- Lopullinen päätös

Nordbäckin mukaan päätöksenteko ei ole lineaarinen, vaan ennemminkin iteratiivinen, toistuva prosessi (Nordbäck 2011, 78-80.)

2.4 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Monikulttuurinen tiimi

Aiemman teorian ja kirjallisuuden mukaan eri maiden kansalliset kulttuurit muodostuvat pysyvistä arvoista, jotka opitaan ja sisäistetään jo lapsena. Lasten kasvaessa nämä arvot ja piirteet siirtyvät yhteiskuntaan ja organisaatiokulttuureihin, vaikuttaen ihmisten käyttäytymiseen, sekä muodostaen kansalliset kulttuuripiirteet. Eroistaan huolimatta kansallisissa kulttuureissa on myös yhdenmukaisuutta. Samankaltaiset kulttuurit perustuvat yhteiseen arvopohjaan ja eroja löytyy pääosin uskomuksista, sekä mielikuvista (Mäkilouko 2003, 25-38.) Schwartzin kulttuurimallissa maat on jaettu seitsemän eri kulttuuriarvon mukaisiin ryhmiin. Yritystoiminnan kannalta saman ryhmän maiden ihmiset pystyvät helpommin työskentelemään yhdessä. Vastaavasti eri ryhmien välillä esiintyy huomattavia kulttuurieroja. Nämä erot aiheuttavat erilaisia ongelmia monikulttuuristen tiimien toiminnassa. Eri kulttuuritaustoista tulevat ihmiset näkevät ja tulkitsevat asioita eri tavalla. Väärinkäsityksiä voi aiheuttaa esimerkiksi kielelliset ongelmat, kuten erilaiset sanojen tulkinnat tai aksentit. Vastaavasti erilaiset normit ja käytännöt kulttuurien välillä vaikeuttavat monikulttuuristen tiimien toimintaa (Mäkilouko 2003, 25-38; Pauliène ym. 2019, 9-15.)

Kulttuurien monimuotoisuus on kansainvälisen tiimin johtajalle haaste, mutta samalla myös mahdollisuus. Johtajan pitää pystyä kehittämään motivoiva ja inspiroiva johtamistapa, jolla tiimin jäsenet saadaan työskentelemään yhteisten tavoitteiden vuoksi. Maailmassa on paljon erilaisia kulttuureita, minkä johdosta ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa johtamistapaa (Pauliène ym. 2019, 9-15.) Tutkimusten mukaan transformationaalisten johtajien on todettu soveltuvan hyvin kansainvälisten tiimien vetäjiksi. Tällaiset johtajat ovat karismaattisia, enemmän valmentavia kuin käskiviä. Muita transformationaalisten johtajien ominaisuuksia ovat kulttuurien ymmärtäminen, ihmissuhdetaidot ja innovatiivisuus. Lisäksi johtajan pitää pyrkiä luomaan tiimin sisälle luottamusta, positiivisuutta ja motivaatiota. Jäsenten välinen avoin ja toimiva kommunikaatio perustuu keskinäiseen luottamukseen (Mäkilouko 2003, 77-78; Seeck 2013, 354-358; Gibson & Cohen 2003, 187.)

Tiimiensä kulttuurit hyvin tuntevien johtajien on todettu olevan usein muita tehokkaampia (Lisak & Erez 2015, 3-14). Tällaiset johtajat ovat polysentrisiä, tai he omaavat kulttuurillista synergiaa. Polysentrinen johtaja pyrkii ymmärtämään kulttuureita ja mukauttamaan omaa toimintaansa tilanteen mukaan. Vastaavasti huonon kulttuurituntemuksen omaavat johtajat ovat usein tehtäväkeskeisiä, mikä viittaa etnosentriseen johtamiseen. Synergisessä mallissa pyritään tiimien ja sen jäsenten väliseen yhtenäisyyteen, sekä yhteisiin mieltymyksiin ja toimintatapoihin. Tiimin jäseniä kohdellaan yksilöllisesti ja joustavasti. Tällainen malli on tehokas monikulttuurisessa johtamisessa, mikäli saavutetaan tiimin sisäinen yhteisymmärrys (Mäkilouko 2003, 85-89.) Kuviossa 6 on kuvattu monikulttuurisen tiimin menestystekijät.



KUVIO 6. Monikulttuurisen tiimin menestystekijät

Virtuaalinen tiimi

Virtuaalitiimin suurimmat haasteet muodostuvat välimatkan ja aikaeron aiheuttamista esteistä. Näistä seikoista johtuen tiimin jäsenet kommunikoivat käyttäen sähköisiä viestintälaitteita ja sovelluksia. Tämä hankaloittaa myös tiimin identifiointumista sekä yhteenkuuluvuutta, jäsenten välistä luottamusta ja yhteisymmärrystä (Hofstede ym. 1997, 321; Gibson & Cohen 2003, 4-5; Fjermestad & Ocker 2007, 38.)

Hyvän esimiehen tulisi pyrkiä heti virtuaalitiimin muodostumisesta lähtien luomaan ja vahvistamaan tiimin sisäistä luottamusta. Monissa tutkimuksissa luottamus on noussut tärkeimmäksi tekijäksi virtuaalitiimien onnistumisen ja menestyksen kannalta. Luottamus lisää vastaavasti jäsenten välistä kommunikointia, mikä vähentää konfliktien syntymistä. Kommunikoinnin kautta syntyy positiivinen ilmapiiri, jossa jäsenet oppivat yhteiset arvot ja normit (Gibson & Cohen 2003, 69-70; Järvenpää & Leidner 1999, 809-811; Pöllänen 2015, 116-117; Heikura 2017, 46-50; Huttunen 2017, 85.) Avoimuus ja luottamus luovat pohjan virtuaalitiimin toimivalle päätöksenteolle. Päätöksenteko on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat tiimin yhteiset säännöt, keskinäiset suhteet ja jäsenten kulttuuritaustat. Esimiehen tulisi edistää virtuaalitiimin päätöksentekoa sellaisissa tilanteissa, joissa tiimin jäsenillä on erilaiset taustat, sekä eri määrä kokemusta (Borgault, Drouin & Hamel 2008, 98-107.) Tiedon riittävä jakaminen mahdollistaa tehtävien ymmärtämisen, sekä vahvistaa päätöksentekoa (Mäkilouko 2003, 52-64).

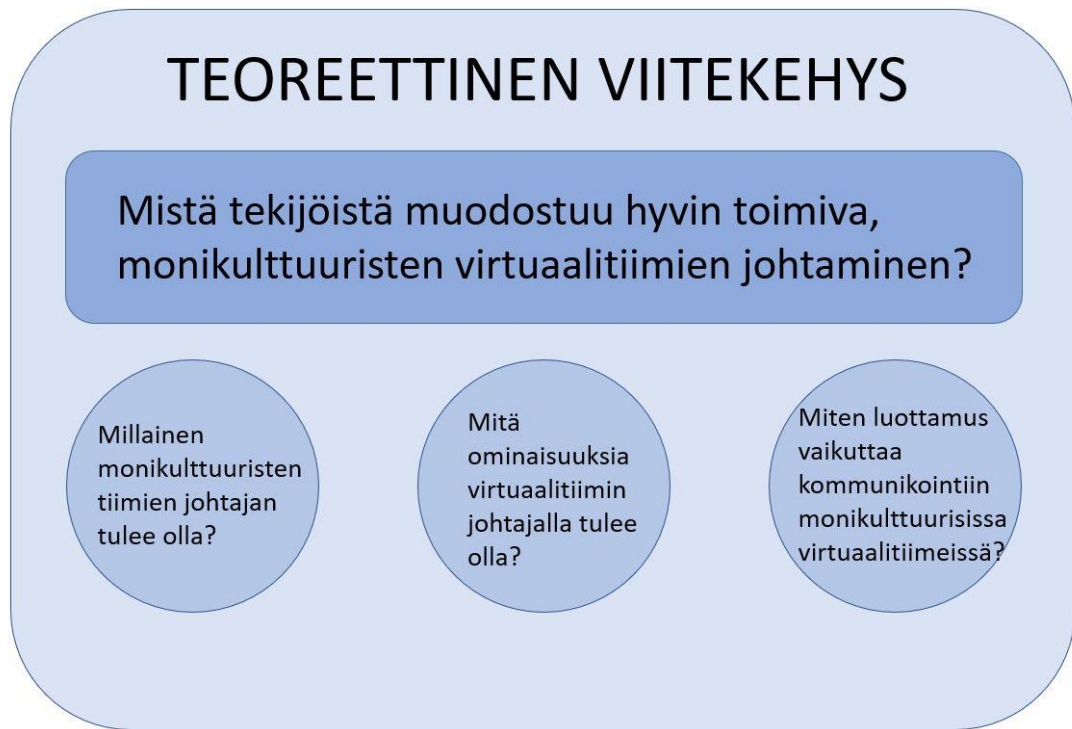
Virtuaalitiimien johtamisessa tärkeimmiksi seikoiksi nousevat selkeä viestintä, vuorovaikutustaidot ja valmentava lähestyminen johtajuuteen. Hyvä johtaja huolehtii myös virtuaalitiimin sosiaalisesta kanssakäymisestä ja ilmapiiristä. Sähköisten kommunikaatiovälineiden hyvä hallinta mahdollistaa tiedon jakamisen virtuaalitiimin jäsenille. Johtajan tai esimiehen tulee myös pystyä lukemaan ja ymmärtämään tiimin sisäistä dynamiikkaa. Muutosten ja ideoinnin kautta virtuaalitiimi pystyy löytämään yhteisymmärryksen, mitä johtajan tulee tukea. Muita tärkeitä taitoja ovat monipuolisuus, empaattisuus ja määrätietoisuus (Kayworth & Leidner 2002, 29-31; Fjermestad & Ocker 2007, 47; Pöllänen 2015, 116-117.) Virtuaalitiimin menestystekijät on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Virtuaalitiimin menestystekijät

Teoreettinen viitekehys

Teorian pohjalta luodaan viitekehys, joka vastaa tutkimuskysymykseen ja siihen liittyviin alakysymyksiin. Viitekehysten avulla voidaan peilata tutkimuksen tuloksia jo tunnettuihin teorioihin. Tutkimuskysymys ja alakysymykset kuvioissa 8.



KUVIO 8. Tutkimuskysymys ja apukysymykset

Yhteenvedon alussa käytiin läpi monikulttuurisen ja virtuaalisen tiimin menestystekijöitä, sekä niiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Luottamuksen todettiin olevan keskeinen kommunikointiin vaikuttava tekijä sekä monikulttuurisessa että virtuaalisessa tiimissä. Taulukossa 2 on listattu teoriaosuuden mukaisia monikulttuurisen ja virtuaalisen tiimin menestystekijöitä. Valitut menestystekijät ovat teoriaosuuden mukaan keskeisimpiä asioita monikulttuuristen ja virtuaalisten tiimien onnistumisessa. Vaikka moneen menestystekijään sopisi myös moni hyvä johtajan ominaisuus, taulukko viittaa vain keskeisiin yhtäläisyyksiin. Esimerkiksi johtajan määrätietoisuus ja empaattisuus voisivat vaikuttaa moniin menestystekijöihin. Vertaamalla menestystekijöitä tiimien johtajilta ja esimiehiltä vaadittuihin ominaisuuksiin, saamme vastauksen itse tutkimuskysymykseen.

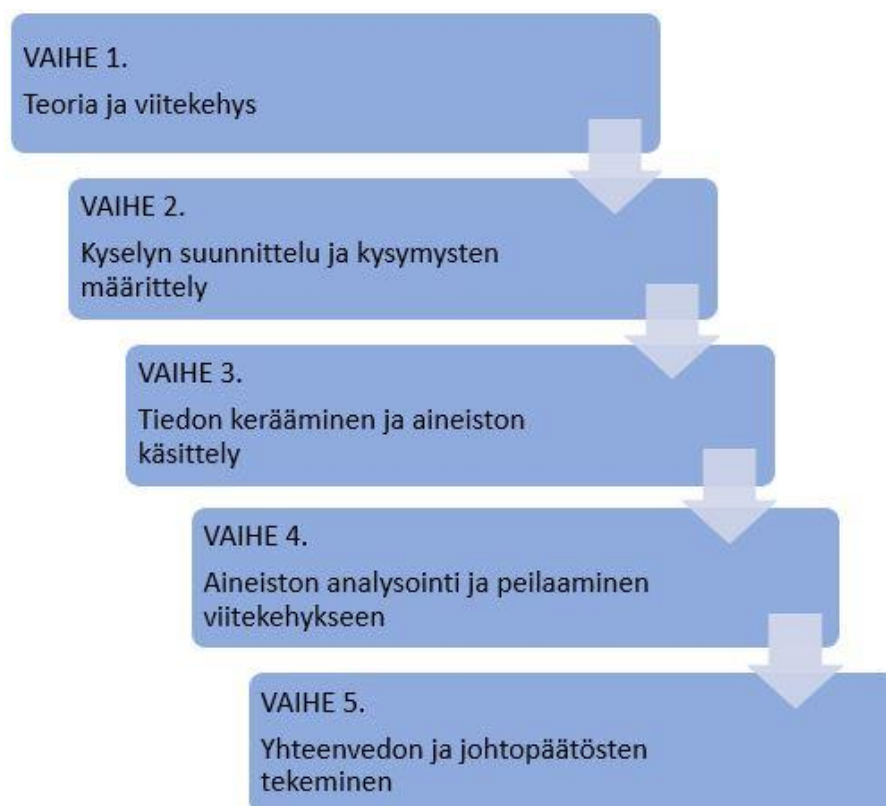
TAULUKKO 2. Virtuaalisen ja monikulttuurisen tiimin menestystekijät, sekä johtajalta vaaditut ominaisuudet.

MENESTYSTEKIJÄT	JOHTAJAN OMINAISUUDET									
	Transformationalinen johtaminen	Kulttuurien ymmärtäminen	Valmentava johtaminen	Polysentrinen johtaminen	Synerginen johtaminen	Hyvät ihmissuhdetaidot	Hyvä kirjallinen viestintä	Monipuolisuus	Empaattisuus ja määrätietoisuus	Tekninen kyvykkyys
MONIKULTTUURINEN TIIMI										
Toimiva johtaminen	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Luottamus	X	X	X	X	X	X		X		X
Positiivinen ilmapiiri	X	X	X			X		X	X	
Motivaatio	X	X	X			X		X		
Yhteiset normit	X	X	X		X	X		X		
Päämäärä ja tavoitteet	X	X	X		X	X		X	X	
VIRTUAALITIIMI										
Valmentava johtaminen	X		X			X		X	X	
Luottamus	X		X	X	X	X	X	X		X
Tiimin identifioituminen	X		X		X	X		X		
Positiivisuus ja avoimuus	X		X			X		X	X	
Hyvä ilmapiiri	X		X			X		X	X	
Yhteiset arvot ja normit	X		X		X	X		X		
Tiedon jakaminen ja kommunikointi	X		X			X	X	X		X
Toimiva päätöksenteko	X		X		X	X		X		

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää, aineiston keräämistä ja analysointia, sekä esitellään tutkimuksen eri vaiheet.

Tutkimus eteni alusta loppuun vaiheittain. Ensimmäinen vaihe keskittyi teoriaosuuteen ja siihen liittyvän viitekehyksen luomiseen. Vaiheen aikana kuvattiin myös tutkimusongelma, sekä siihen kuuluvat tutkimuskysymykset. Toisessa vaiheessa määriteltiin empiirisen osuuden kysymykset. Tiedon kerääminen päätettiin toteuttaa sähköisellä kyselylomakkeella. Vaiheen tavoitteena oli löytää oikeat kysymykset, joiden avulla tutkimuskysymyksiin saataisiin vastattua. Vaihe kolme keskittyi tiedon keräämiseen ja sen käsittelyyn. Kerätty aineisto käsiteltiin ja sen pohjalta luotiin mind mapping- eli miellekartat. Neljännessä vaiheessa aineisto analysoitiin, sekä peilattiin tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisessä vaiheessa tehtiin tarvittavat yhteenvedot ja johtopäätökset.



KUVIO 9. Tutkimukset vaiheet

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohde holistisesti kokonaisuutena. Tutkittava tapaus voi olla hyvin monenlainen. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jolla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä todellisissa tilanteissa. Valitusta tapauksesta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa. Tässä työssä tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja ymmärtää luottamuksen ja kommunikaation merkitystä monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamiseen, sekä selvittää tiimin jäsenten välistä dynamiikkaa. Tapaustutkimus soveltuu erittäin hyvin valitun ilmiön toiminnan, mekanismien ja prosessien tutkimiseen.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä subjektin näkökulmasta. Tyypillisesti tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa ja oikeissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus soveltuu myös hyvin monimutkaisten ilmiöiden ja prosessien tutkimiseen. Teoreettinen viitekehys auttaa laadullisen tutkimuksen tekemistä: teorian avulla tutkimuksen aineistoa pystytään tulkitsemaan ja analysoimaan. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavaa ilmiötä pyritään havainnoimaan kokonaisvaltaisesti. Näistä seikoista johtuen laadullinen tutkimus soveltui erityisen hyvin tutkimuksen tarkoitukseen, jossa pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamista.

3.3 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä valmiiden dokumenttien, haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyjen perusteella. Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin sähköinen kysely. Tämä mahdollisti kyselyn lähettämisen nopeasti ja vaivattomasti kaikille kyselyyn osallistuneille henkilöille. Osa henki-

löistä työskentelee kohdeyrityksen eri maiden toimipisteissä. Aikaerojen ja työntekijöiden aikataulujen takia sähköinen kysely todettiin parhaiten toimivaksi ratkaisuksi.

Kysymykset jaettiin teemojen mukaisiin ryhmiin. Ensimmäisenä kysyttiin vastaajien taustatiedot: ikä, sukupuoli ja työkokemus vuosina. Toisen ryhmän muodostivat kysymykset liittyen kansainväliseen kokemukseen, sekä työskentelemiseen monikulttuurisessa tiimissä. Kolmas teema käsitteli virtuaalitiimin johtamista, jonka jälkeen siirryttiin virtuaalitiimissä työskentelemiseen. Varsinaiseen tutkimukseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 14 kappaletta. Sähköinen kysely kysymyksineen liitteessä 1.

Kyselyn vastaajiksi valitut henkilöt osallistuivat kaikki kohdeyrityksen sisäiseen projektiin, johon tutkimus ja siihen liittyvä kehitystyö pohjautuvat. Joukko edusti pääosin projektin koko henkilökuntaa. Joukon koko oli kaksikymmentä (20) henkilöä ja kyselyyn vastasi kolmetoista (13) ihmistä. Vastausprosentti oli näin ollen 65. Joukkoon kuului asiantuntijoita, esimiehiä ja projektin johtoon kuuluneita henkilöitä. Kysely lähetettiin 7. joulukuuta 2020 henkilöille, jotka edustivat Suomen, Intian ja Kiinan kansallisuuksia. Kyselyn vastausaika oli viisi työpäivää. Vastaukset tulostettiin Lime Survey ohjelman kautta pdf-tiedostoksi, jonka kokonaismäärä oli 55 sivua.

3.4 Aineiston analysointi

Ennen varsinaista analysointia aineisto luettiin useampaan kertaan. Aineistoon tutustumisen tarkoituksena oli helpottaa tulevia työvaiheita. Aineiston sisällön analysointi aloitettiin kopioimalla vastaukset Excel-taulukon välilehdille. Seuraavaksi suoritettiin redusointi, eli vastauksista poistettiin ne asiat, jotka olivat epäolennaisia kysymysten kannalta. Pelkistämisen jälkeen suoritettiin ryhmittely eli klusterointi. Ryhmittelyn yhteydessä pelkistetyt vastaukset jäsenneltiin samaa tarkoittaviin alaluokkiin. Viimeisenä vaiheena aineisto abstraktoitiin, eli alaluokista muodostettiin yläluokkia, joiden alle samaa tarkoittavat vastaukset koottiin. Selkeyden vuoksi luokittelun yhteydessä saman luokan Excel-taulukon solut täytettiin samalla värillä. Tämä helpotti aineiston siirtämistä mind mapping-

eli miellekarttoihin. Kartat muodostettiin tutkimuksen keskeisten teemojen ympärille. Miellekartat liitteissä 1-4.

Miellekarttojen avulla on mahdollista havainnollistaa ja selkeyttää asioiden keskinäisiä yhteyksiä ja rakenteita. Miellekarttoihin muodostettiin hierarkkinen rakenne yläluokista alaspäin. Useammin kuin kerran toistuneet vastaukset merkittiin vastausmäärää indikoivalla numerolla. Vastaukset ja kommentit, jotka esiintyivät vain yhden kerran, poistettiin. Miellekarttojen avulla useasti toistuneet asiat ja vastaukset saatiin esille.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli toistettavuutta. Vastaavasti tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on tarkoituskin tutkia.

Reliabiliteettia pyrittiin nostamaan aineiston huolellisella käsittelyllä. Vaiheet toteutettiin tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimus ja siihen liittyvä kysely, aineiston käsittely ja analysointi pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Reliabiliteettia vahvistettiin myös kohdistamalla kysely tutkimuksen kannalta oikeisiin henkilöihin.

Validiteettia parannettiin huolellisella suunnittelulla ja aineistoon tutustumisella. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin muotoilemaan selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Aineisto käsiteltiin heti vastausten saamisen jälkeen validiteetin vahvistamiseksi.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa esitellään tutkimuksen ja siihen liittyvä kyselyn tulokset. Tulosten käsittely etenee teemoittain. Alkuun käydään läpi tutkimuksen tausta ja siihen liittyvät kysymykset. Toinen teema käsittelee monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamista. Kolmantena käydään läpi luottamus ja kommunikointi. Neljäntenä teemana käsitellään monikulttuurisen tiimin kulttuurierojen merkitystä. Viides teema muodostuu yhteisten tavoitteiden ja päätöksenteon ympärille. Teemat tukevat tutkimusta ja pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymykseen, sekä siihen liittyviin alakysymyksiin. Tutkimukseen liittyvän kyselyn vastauksista muodostetut miellekartat ovat samassa linjassa tutkimuksen teemojen kanssa. Tutkimuksen havaintoja tuetaan suorilla lainauksilla kyselyn vastauksista. Lainaukset ovat satunnaisia, eivätkä perustu mihinkään tiettyyn järjestykseen. Minkäänlaisia lähdemerkintöjä ei käytetä anonymiteetin takaamiseksi.

4.1 Tutkimuksen tausta

Ensimmäisenä tutkimuksessa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Anonymiteetin takia vastaajien nimiä ei kysytty. Kysytyt taustatiedot olivat:

- Sukupuoli
- Ikä
- Vastaajan työkokemus vuosina kohdeyrityksen palveluksessa

Kyselyyn osallistuneiden keski-ikä oli 38,4 vuotta ja ikäjakauma oli 24-55 vuotta. Sukupuolijakauma oli 3 naista, yhdeksän miestä ja yksi ei määritelty sukupuoli. Työkokemus kohdeyrityksessä vaihteli 1,5 vuodesta 25 vuoteen.

4.2 Monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen

Toinen teema käsitteli monikulttuuristen virtuaalitiimien johtamista. Tarkoituksena oli selvittää monikulttuurisen ja virtuaalisen tiimin johtajan tai esimiehen merkitystä, sekä hyvän johtajan ominaisuuksia.

Kysymysten osalta teema oli jaettu kahteen alateemaan: monikulttuurisen tiimin toimintaan ja johtamiseen, sekä virtuaalitiimin johtamiseen. Jaottelun tarkoituksena oli selkeyttää kyselyä, sekä poistaa virheellisten tulkintojen mahdollisuuksia. Monikulttuurisen tiimin johtamisesta kysyttiin epäsuorasti tiimin vaikeuksien kautta. Selvittämällä tiimin toimintaa vaikeuttavat asiat, nähdään mitä epäkohtia tiimin johtajan tulee kehittää. Toinen kysymys koski tiimin jäsenten perehdyttämistä tehtäviin ja velvollisuuksiin. Kysymyksellä haluttiin havainnoida johtajan kykyä tukea tiimin jäseniä toiminnan alussa. Virtuaalitiimin johtamista selvitettiin kolmella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys koski johtajan osallistumista virtuaalitiimin toimintaan. Toisena kysyttiin toimenpiteitä, joilla virtuaalitiimin johtaja voi parantaa tiimin suorituskykyä. Kolmas kysymys selvitti negaation kautta virtuaalitiimin johtajan ominaisuuksia. Negaation käytöllä pyrittiin saamaan paremmin ja yksityiskohtaisemmin vastausten eroja esille. Teeman kysymykset taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Monikulttuurisen virtuaalitiimin johtaminen

Teema	Alateema	Kysymys
Monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen	Monikulttuurisen tiimin johtaminen	What are the things that make it difficult for a multicultural team to function?
	Monikulttuurisen tiimin johtaminen	How did the team leader tell you about your duties? (Did you receive enough orientation and guidance, or would you have needed more guidance) ?
	Virtuaalitiimin johtaminen	How the team leader should participate in the activities of the virtual team?
	Virtuaalitiimin johtaminen	What measures can a virtual team leader take to improve team performance and function?
	Virtuaalitiimin johtaminen	Which qualities do you think are not suitable for a virtual team leader?

Analyysin perusteella voidaan todeta kulttuurierojen olevan suurin ongelma monikulttuurisen tiimin toiminnassa. Vastaajien mukaan erilaiset kulttuuritaustat johtavat erilaisiin työtapoihin ja normeihin. Kansallisista kulttuureista johtuen suomalainen suorapuheisuus ja avoimuus koetaan ongelmaksi intialaisessa ja kiinalaisessa kulttuurissa. Vastaavasti kiinalaisen kulttuurin hierarkkinen päätöksenteko koetaan hankalaksi suomalaisten keskuudessa.

Conflicting decision making norms and different attitude towards hierarchy made difficult for multicultural team to function.

Cultural differences bring some challenges for the communication and way of working. Of course there are differences between individuals, but in general in Asian cultures the requests/orders need to come from the manager, whereas in Finland a request can come e.g. from a colleague without a need to ask from the manager. Finnish people are used to direct communication, which is not the case in all the cultures.

There has been some cultural clashes along the way. Sometimes Finnish straight talk have not been taken well by e.g. smooth and mild mannered Indian.

Kommunikoinnin merkitystä korostettiin sekä virtuaalitiimin että monikulttuurisen tiimin toiminnan ja johtamisen kannalta. Kommunikointi koettiin monikulttuurisen tiimin näkökulmasta toiseksi suurimmaksi haasteeksi heti kulttuurierojen jälkeen. Vastaajien mukaan virtuaalitiimin johtajan tulisi luoda luottamusta tiimin sisälle, parantaen vastaavasti jäsenten välistä kommunikointia. Esimiehen oma kommunikointi koettiin myös tärkeäksi. Kommunikoinnin ja luottamuksen suhdetta käydään läpi kappaleessa 4.3.

For us the main issue was the communication. Even if the common language was English, I felt that sometimes everyone were not able to express their concerns in a way that others understood it.

Leader should give ball to everyone otherwise loud members giving more their opinions, quiet quys may not response anything.

Analyysin perusteella vastaajien todettiin odottavan esimiehen tukevan ja ohjaavan tiimin toimintaa. Tukemisessa esimiehen tulisi kuitenkin huomioida tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet ohjaamisen suhteet. Esimiehen tulisi lisäksi informoida tiimin jäseniä säännöllisesti yhteisistä tehtävistä, tavoitteista ja päämääristä. Esimiehen ohjaamisen merkitystä korostettiin erityisesti tiimin alkuvaiheessa. Tähän liittyi myös yksi esimiehen suurimmista haasteista: suurempi osuus vastaajista koki esimiehen ohjaamisen ja työhön perehdyttämisen olleen puutteellista, tai liian vähäistä. Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että suurin osa vastaajista piti esimiehen tarjoamaa tukea ja esteiden poistamista tärkeimpänä virtuaalitiimin suorituskykyä parantavana tekijänä.

The team leader well planned about the duties to be followed in advance,there could be no complaint about that. The team leader has

always exhibited friendly nature and made it really comfortable to communicate.

The team leader should have a strict control and follow closely the progress. In addition to keeping the whole team in sync, it is important to keep track on each individual's progress. It requires frequent personal communication with each team member to understand, how much support each individual requires, what are the challenges etc. Some people need more support and some may not need the support at all.

The team leader has arranged enough virtual meetings and ensured smooth operation of tasks as a part of daily meetings. The team leader has already taken really good initiatives of virtual cafe team meeting during this Covid situation and provided constant general updates which were useful. Many team happenings were planned which binds the team and personally appreciate the team leader for leading the team so well and setting an example.

I haven't got any guidance from the team leader (or anyone else), I'm able to make the required actions myself.

Teeman viimeinen kysymys käsitteli virtuaalitiimin johtajan ei-toivottuja ominaisuuksia. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kunnioituksen puute tiimiä ja sen jäseniä kohtaan koettiin johtajan tai esimiehen huonoimmaksi ominaisuudeksi. Muita vastaajien esille nostamia ei-toivottuja ominaisuuksia olivat luottamuksen puute, puolueellisuus, huono kommunikointi ja kyvyttömyys käyttää sähköisiä viestintälaitteita. Viimeisenä seikkana mainittiin tiimin johtajan teknisen osaamisen puute. Muuttamalla negaation kautta saadut ei-toivotut ominaisuudet positiivisiksi, saadaan aineistoon pohjautuva lista hyvän virtuaalitiimin ominaisuuksista:

- Kunnioitus tiimiä ja sen jäseniä kohtaan
- Luottamus tiimiin ja sen jäseniin
- Puolueettomuus
- Hyvät kommunikointitaidot
- Kyky hyödyntää sähköisiä viestintälaitteita tehokkaasti
- Tekninen osaaminen

Virtual team leader needs to be, enough tech-savvy and respectable good person in the first place.

Since communication might be a challenge, the inability to use modern communication tools.

Lack of trust and low response frequency if electronic communication is the channel for info sharing. Personally, I have not faced these challenges in my team.

4.3 Kommunikointi ja luottamus

Kolmas teema keskittyi kommunikointiin ja luottamukseen. Kyselyn kysymyksistä ainoastaan yksi viittasi suoraan kommunikointiin: "What factors affect to communication of the virtual team?" Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat vastaajien mukaan vaikuttavat virtuaalitiimin kommunikointiin. Aineistossa kommunikointi ja sen merkitys eri tilanteissa nousivat kuitenkin selkeästi eniten esille. Kommunikointi esiintyi yhteensä kahdeksan eri kysymyksen vastauksissa. Kapaleessa 4.2 käytiin läpi monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamiseen liittyviä tekojia. Monikulttuurisessa tiimissä kommunikointi nostettiin heti kulttuurierojen jälkeen suurimmaksi haasteeksi. Kommunikointi ja siihen liittyvät alateemat kysymyksineen taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Kommunikointi ja siihen liittyvät kysymykset

Teema	Alateema	Kysymys
Kommunikointi	Kommunikointi virtuaalitiimissä	What factors affect to communication of the virtual team?
	Kommunikointi monikulttuurisessa tiimissä	In your own words, tell about your experiences of working as part of a multicultural team?
	Monikulttuurisen tiimin haasteet	What are the things that make it difficult for a multicultural team to function?
	Virtuaalitiimin johtaminen	What measures can a virtual team leader take to improve team performance and function?
	Virtuaalitiimin johtaminen	Which qualities do you think are not suitable for a virtual team leader?
	Virtuaalitiimin alkuvaihe	How do you see the initial phase of an international virtual team? What things do you think are important at the beginning of the new virtual team?
	Virtuaalitiimin haasteet	Tell about the challenges you faced as part of a virtual team? How have the challenges been overcome?
	Virtuaalitiimin ja perinteisen tiimin erot	How do you think working in a virtual team differs from working in a traditional team in terms of team effectiveness?

Vastaajien mukaan virtuaalitiimin kommunikointiin vaikuttivat eniten

- Luottamus
- Kommunikointivälineet
- Kielitaito
- Yhteiset tavoitteet ja tehtävät

Factors affecting to communication are openness, honesty, mutual trust, properly shared and agreed responsibilities and targets.

Personal relationships are very important role here. Of course tools etc. infra needs to be in place.

Kommunikoinnin merkitystä ei erikseen kysytty monikulttuurisen tiimin näkökulmasta. Kommunikointi nousi kuitenkin vahvasti esille kysyttäessä vastaajien kokemuksia osana monikulttuurista tiimiä.

Good communication and common team practices are required.

Most of the team members speak good English. Speaking on the phone is more difficult. Communication is honest and direct.

Direct communication in the same culture. Same language unites.

Selkeästi eniten kommunikaation ja luottamuksen merkitys korostui kansainvälisen virtuaalitiimiin toiminnan alussa. Luottamuksen rakentaminen ja sitä kautta toimivan kommunikoinnin luominen tiimin jäsenten välillä koettiin tärkeimmäksi asiaksi. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tiimillä on paremmat mahdollisuudet menestyä, mikäli jäsenten keskinäinen luottamus saadaan muodostettua heti alussa. Luottamuksen ja kommunikoinnin kautta tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, sekä oppivat tuntemaan yhteiset normit ja säännöt.

All persons need to get to know each other as much as possible.

Introductions, getting to know each other, each member to find their own sweet spot in a team.

Initial phase of an international virtual team was quite difficult as all colleagues have their own cultural mindset. so the things to consider are 1. listen actively 2. communicate.

At least it is good to know team members inside team. Who already know something in which area and so on. It is also good that every one have clear understanding about common goal and how to proceed towards it. In good team all members have to trust each other.

Kommunikoinnin puute tai siihen liittyvät ongelmat koettiin yksimielisesti suurimmiksi haasteiksi virtuaalitiimin toiminnassa. Analyysissa todettiin, että kun vastauksista poistettiin yksittäiset asiat, jäljelle jäi suurimmaksi osaksi kommunikoinnista tai sen puuttumisesta johtuvia ongelmia. Eniten vastauksissa nousi esille tiimin jäsenten keskinäiseen kommunikointiin liittyvät ongelmat. Tämä johtui sekä jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista että virtuaalitiimin kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen vähydestä.

Reduced team collaboration was the challenge faced by me in virtual team. I tried to overcome this by over-communicating and increased social interaction with the team members.

Already described earlier. More communication and all the agreements in written format.

I have faced lack of communication in the initial phase. once it overcome then everything into flow.

There were some communication challenges where some team members were unable to express themselves in a understandable way. These challenges were usually overcome by our team leader using other communication methods.

Verrattaessa virtuaalitiimiä perinteiseen tiimiin, kommunikointi nousi analyysissa eniten esille. Vastaajien mielestä virtuaalitiimin välimatkat jäsenten välillä aiheuttavat haasteita kommunikoinnissa. Tästä johtuen yhteiset kahvitauot ja niillä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen puuttuivat kokonaan. Vastaavasti sähköisten kommunikointivälineiden käyttö ei mahdollista kehonkielen käyttämistä osana viestintää. Kääntöpuolena virtuaalitiimin työskentelyn todettiin kuitenkin olevan rauhallisempaa, mikä mahdollisti häiriöttömän työskentelyn ilman keskeytyksiä.

Virtual teams are in a way effective, but on other hand we lack ad hoc talk that are often very fruitful and good way to share information and knowledge.

There are both good things and bad things. Some people think that you can come to chit-chat with others for tens of minutes when in traditional team. That cannot happen in virtual team which is good. So in virtual team you can really concentrate what you are doing. However some things are easier to explain when sitting next to each other. So personal effectiveness gets better in virtual team, but team effectiveness probably gets a little worse.

Of course the distance sets challenges for the communication, but if the work is split in a sensible way, it may even give possibility for an undisturbed work.

Working in virtual team is not as effective as working in traditional team. As a team it is very important to build a friendly nature first and follow some ethics that is not available in virtual team. Talking/sharing/smiling would really add to the outcome rather than getting everything done virtually.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kommunikoinnilla on keskeinen merkitys sekä monikulttuurisen että virtuaalitiimin toiminnan onnistumisessa. Varsinkin tiimin alkuvaiheessa kommunikoinnin avulla luodaan toimivat sosiaaliset suhteet, sekä rakennetaan jäsenten välistä luottamusta. Kulttuurierojen merkitys pienenee, kun monikulttuurisen tiimin jäsenet kommunikoivat riittävästi keskenään. Kommuni-

koinnin kautta opitaan tuntemaan tiimin jäsenien ominaisuudet, sekä luodaan yhteiset normit ja tiimin toimintamallit. Kommunikointi synnyttää tiimin sisälle luottamusta, mikä puolestaan luo positiivista ilmapiiriä.

4.4 Kulttuurierot

Kappaleessa 4.2 todettiin kulttuurierojen olevan suurin haaste monikulttuurisen tiimin johtajalle. Neljännen teeman tarkoituksena oli selvittää tarkemmin mistä kulttuurierot johtuivat, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Teemaan liittyvät kysymykset taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Kulttuurierot monikulttuurisen tiimin toiminnassa

Teema	Alateema	Kysymys
Kulttuurierot monikulttuurisen tiimin toiminnassa	Monikulttuurisen tiimin onnistumiset	What successes have you experienced
	Monikulttuurisen tiimin kokemukset	In your own words, tell about your experiences of working as part of a multicultural team?
	Monikulttuurisen tiimin haasteet	What are the things that make it difficult for a multicultural team to function?

Aineiston perusteella melko moni vastaaja koki suomalaisen kulttuurin hallitsevaksi. Kappaleessa 4.1 todettiin suomalainen suorapuheisuus eniten ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi muiden kulttuurien keskuudessa. Lisäksi haasteiksi koettiin erilainen päätöksenteko suomalaisessa kulttuurissa verrattuna kiinalaiseen ja intialaiseen kulttuuriin. Tämä johtuu suomalaisen kulttuurin avoimesta päätöksenteosta, kun vastaavasti kiinalaisessa kulttuurissa keskitetty, hierarkkinen päätöksentekomalli on hallitseva. Aineistossa nousi esille myös erilaiset ajattelutavat ja erilainen suhtautuminen työskentelemiseen. Molemmat seikat pohjautuvat kansallisiin kulttuuriarvoihin, jotka eroavat selkeästi Suomen, Kiinan ja Intian välillä.

Nokia values reflect Finnish way of working, but still, the cultural differences are visible, e.g. in Asian cultures they don't easily say "no" even though there is a reason to say.

Multicultural team in our case meant also multi-site, and that the team was spread around the globe. The team was working in multiple

timezones so it created some challenges just for scheduling and organizing tasks. What comes to the cultural differences - well, for some it's important to find the guilty, for some it was important to get the thing working.

Different ways of thinking and working, before we getting aware of them, makes it difficult for a multicultural team to function.

Kulttuurierojen koettiin myös aiheuttavan positiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan. Analyysissa nousi esille erilaisten kulttuurien tuomat uudet näkökulmat asioihin. Näiden avulla joitakin ongelmia saatiin ratkaistua tehokkaammin. Moni vastaaja koki työskentelemisen monikulttuurisessa tiimissä myös yleisesti ottaen positiivisena asiana. Hyväksi todettiin myös uusien kontaktien ja sosiaalisten suhteiden muodostuminen. Osa vastaajista totesi myös oppineensa uutta henkilökohtaisella tasolla työskentelemisestään toisten kulttuurien parissa.

Having people from different cultures brings diversity to the team, as does having different genders, ages etc. It brings different viewpoints to work - and in life general.

I became more conscious of other team member's working habit. This helped me in pursuing more options for problem solving. Focus on building social relationship and volunteering increased.

Personally I value expertise and competence regardless of the background, and in my opinion it would be difficult to state that something was achieved because of the culture or background. Maybe occasionally different background can enables you to take a different view to a problem and help in solving it...

4.5 Tavoitteet ja päätöksenteko

Viides teema käsitteli tavoitteita ja päätöksentekoa. Tarkoituksena oli selkeyttää monikulttuurisen virtuaalitiimin tavoitteita, niiden määrittelyä ja merkitystä. Lisäksi haluttiin selvittää miten vastaajat kokivat päätöksenteon ja siihen liittyvän määräsvallan omassa työssään. Viimeisenä tavoitteena oli tutkia miten esimiehen asema ja vaikutus nähtiin sekä tavoitteissa että tiimin päätöksenteossa. Teeman kysymykset taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Tavoitteet ja

Teema	Alateema	Kysymys
Tavoitteet ja päätöksenteko	Monikulttuurisen tiimin menestystekijät	What successes have you experienced?
	Tiimin alkuvaihe ja perehdytys	How did the team leader tell you about your duties? (Did you receive enough orientation and guidance, or would you have needed more guidance) ?
	Päätöksenteko virtuaalitiimissä	Were you given enough decision-making power over your duties, or would you have wanted to work more independently?
	Päätöksenteko virtuaalitiimissä	How did the decision-making take place within the virtual team?
	Virtuaalitiimin johtaminen	How the team leader should participate in the activities of the virtual team?
	Virtuaalitiimin alkuvaihe	How do you see the initial phase of an international virtual team? What things do you think are important at the beginning of the new virtual team?

Analyysin perusteella voidaan todeta, että tavoitteet ja tehtävät koettiin monessa yhteydessä tärkeiksi asioiksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja tiimin menestyminen nousi tärkeimmäksi asiaksi onnistumisia kysyttäessä. Vastaavasti aineiston perusteella voidaan todeta, että moni vastaaja nosti henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen tärkeäksi tiimin alkuvaiheessa, sekä esimiehen työhön perehdyttämisessä. Tavoitteiden ja tehtävien määrittäminen todettiin myös yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.

The team leader should have a clear vision on what is required from the team and by who to be able to make the correct decisions on prioritizing and assigning tasks to the team members. In the actual execution of those tasks the leaders input is not required. In a case of an issue with a task, the team leader should be able to provide support either by (him/her/it/whatever)self or by knowing who the struggling team member should contact. The team leader should be leading the team activities such as daily meetings etc.

Suurin osa vastaajista koki omaavansa riittävästi päätösvaltaa oman työnsä ja siihen liittyvien tehtävien suhteen. Täysin yksimielisiä vastaajat eivät kuitenkaan tämän asian suhteen olleet.

Proper decision-making powers were allocated to discharge my duties.

I was given enough decision-making power over my duties. Basically nobody disturbs/involves in others duty until there is any help asked for it.

Yes, I feel I have been empowered enough, this has never limited my doings.

Yes, I have, I have been assigned the target and try to work it out by my way.

No, mostly are not enough, in most of the cases, I have to subject to strong opinions/decisions from diverse of managers/leaders, whom are doing unnecessary micro-management. Yes, I want to work more independently, because I believe I am professional enough doing my job, I know what to do and I know how to do, hence it is reasonable I am allowed/encouraged to make decisions, always high quality, to make a good(better) delivery timely.

Aineiston mukaan suurin osa vastaajista oli tyytyväinen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa omiin tehtäviinsä. Kaksi vastaajaa kuitenkin koki saaneensa liian vähän päätösvaltaa oman työnsä suhteen. Yhteistä näille vastauksille oli se, että molemmilla vastaajat kokivat omaavansa riittävästi osaamista itsenäiseen työskentelyyn.

I want to be well empowered, respected, trusted in my work/career by my leader. Unfortunately I think I got much less than the level I want. Yes, I want to work more independently. Independent doesn't mean without team-work, I have no doubt I am a very excellent team player I think, independent to me means more reasonable work-split btw team members, if many people are assigned doing essentially same/similar tasks, how can you call them working independently?

No, mostly are not enough, in most of the cases, I have to subject to strong opinions/decisions from diverse of managers/leaders, whom are doing unnecessary micro-management. Yes, I want to work more independently, because I believe I am professional enough doing my job, I know what to do and I know how to do, hence it is reasonable I am allowed/encouraged to make decisions, always high quality, to make a good(better) delivery timely.

Teeman viimeinen kysymys koski päätöksentekoa virtuaalitiimin toiminnassa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että vastaajien mielestä tiimin johtaja asettaa tavoitteet, sekä niiden pohjalta henkilökohtaiset tehtävät. Tiimin sisäiset päätökset pohjautuvat näihin tavoitteisiin ja tehtäviin. Tässä yhteydessä aineistosta

nousi esille myös kommunikoinnin merkitys. Riittävällä kommunikoinnilla pystytään varmistamaan tiimin oikea toiminta yhteisten tavoitteiden hyväksi. Osa vastaajista myös koki tiimin jäsenten pystyneen osallistumaan ja vaikuttamaan päätöksiin riittävästi. Huomioitava seikka on kuitenkin se, että useamman vastaajan mielestä päätöksenteko toimi huonosti. Osa koki johtajien ja esimiesten tekevän päätökset kysymättä tiimin jäsenten mielipidettä. Vastaavasti esille nousi vahvojen jäsenten kyky ajaa omia päätöksiään ja mielipiteitään.

5 POHDINTA

Luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, sekä tehdään yhteenveto tuloksista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaista on toimiva johtaminen monikulttuurisissa ja virtuaalisissa tiimeissä. Lisäksi tutkittiin millaisia ominaisuuksia tiimin johtajalla tulee olla, jotta tiimi onnistuu tehtävissään. Viimeisenä asiana selvitettiin kommunikaation ja luottamuksen vaikutusta tiimin toimintaan.

5.1 Esimiehen ominaisuudet ja merkitys monikulttuurisessa tiimissä

Teorian mukaan kansalliset kulttuurit muodostuvat pysyvistä arvoista, jotka opitaan jo lapsena. Myöhemmin nämä arvot siirtyvät työelämään ja organisaatiokulttuureihin, muodostaen kansalliset kulttuuripiirteet. Tästä johtuen eri kulttuuritaustoista tulevat ihmiset kokevat asiat eri tavalla. Eroja on esimerkiksi sanojen tai ilmaisujen tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Kommunikointi, päätöksenteko ja määräysvalta aiheuttavat myös tyypillisesti ongelmia monikulttuurisissa tiimeissä. Tämä johtuu erilaisista uskomuksista kansallisiin kulttuureihin liittyen (Mäkilouko 2003, 25-38; Hofstede 2011, 385-390.) Maailmassa on paljon kulttuureita, minkä johdosta on myös paljon erilaisia johtamistapoja. Tämän seurauksena monikulttuurisen tiimin johtaminen on haastavaa, sekä asettaa paljon vaatimuksia johtajalle (Mäkilouko 2003, 12-68; Pauliène ym. 2019, 15.)

Tutkimus vahvisti näitä käsityksiä. Vastaajien mielestä suurimmat haasteet ja ongelmat johtuivat kulttuurieroista. Suomalaisen kulttuurin avoin päätöksenteko ja suorapuheisuus koettiin ongelmana hierarkkisissa kulttuureissa. Vastaavasti suomalaiset kokivat kiinalaisen, hierarkiaan ja autoritääriseen johtamiseen perustuvan päätöksenteon ongelmaksi. Tulokset vastaavat esimerkiksi Mäkiloukon esittämiä teorioita (Mäkilouko 2003, 48-62.) Monikulttuurisen tiimin johtajan tulisi pystyä ratkaisemaan kulttuurieroista aiheutuvat ongelmat. Lisäkin ja Erezin mukaan menestyksekkäät kansainvälisten ja monikulttuuristen tiimien johtajat omaavat kulttuurillista näkemystä ja älykkyyttä. He ovat myös avoimia erilaisuu-

delle ja kulttuuriselle monimuotoisuudelle (Lisak & Erez 2015, 3-14.) Transformationaalisen johtamisen on monessa aiemmassa tutkimuksessa todettu soveltuvan hyvin monikulttuurisien tiimien johtamiseen. Tämä johtuu transformatiivisten johtajien kulttuurien ymmärtämisestä, karismasta ja valmentavasta otteesta (Mäkilouko 2003, 77-78; Seeck 2013, 354-358; Gibson & Cohen 2003, 187). Tässä tutkimuksessa ei suoraan kysytty monikulttuurisen johtajan ominaisuuksia. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että erilaisten kulttuurien ymmärtämisellä on keskeinen vaikutus kansainvälisen tiimin johtamiseen. Teoriaan peilausten transformationaalinen johtaminen auttaisi ratkaisemaan suurimmiksi ongelmiksi nousseet, kulttuurieroista johtuvat vaikeudet. Mäkiloukon mukaan polysenttinen johtaja pyrkii ymmärtämään erilaisia kulttuureita, sekä mukauttamaan toimintaansa tilanteen mukaan (Mäkilouko 2003, 85-89). Tuloksiin verraten tällainen johtamismalli sopisi hyvin monikulttuuriseen tiimiin, jossa on mukana useita täysin erilaisia kulttuureita. Tutkimuksessa asia korostui suomalaisten, kiinalaisten ja intialaisten kulttuurien välillä.

Aiemman tutkimuksen mukaan luottamus on tärkein tekijä monikulttuurisen tiimin onnistumisessa. Luottamus lisää jäsenten välistä kommunikointia ja parantaa sitä kautta tiimin ryhmäidentiteettiä (Heinonen ym. 2011, 72). Kulttuurierojen merkitys vähenee, kun tiimin jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään. Luottamus mahdollistaa toimivan kommunikoinnin, minkä avulla kansainvälinen tiimi pystyy toimimaan tehokkaasti (Järvenpää & Leidner 1999, 792-810; Gibson & Cohen 2003, 69-70; Mäkilouko 2003, 93-94; Pöllänen 2015, 116-117; Heikura 2017, 46-50; Huttunen 2017, 85.)

Tulosten perusteella kommunikoinnin ja luottamuksen merkitys voidaan vahvistaa teorioiden mukaiseksi. Moni vastaaja nosti kommunikoinnin heti kulttuurierojen jälkeen suurimmaksi ongelmaksi tiimin toiminnan kannalta. Puutteellinen kommunikointi vaikeutti annettujen tehtävien suorittamista, sekä sitä kautta tiimin tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen mukaan esimiehen tai tiimin johtajan odotetaan huolehtivan kommunikoinnin parantamisesta. Johtajan tulee huolehtia tiedon jakamisesta, sekä sitä kautta tehtävien ja tavoitteiden määrittelystä. Tätä asiaa tukee myös teoria: Pauliène ym. mukaan tiimin johtajan tulisi pystyä luomaan ja vahvistamaan luottamuksen ilmapiiriä monikulttuurisen tiimin sisällä (Pauliène ym. 2019, 15).

Tämä tutkimus osoittaa, että monikulttuurisessa ympäristössä tiimin jäsenet odottavat johtajan perehdyttävän uusiin tehtäviin, sekä tukevan tiimin jäseniä tarpeen mukaan. Asia korostui erityisesti niiden vastaajien suhteen, jotka eivät kokeneet saaneensa riittävästi ohjausta ja perehdyttämistä. Johtajan odotetaan myös huolehtivan henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelemisestä, sekä niiden tiedottamisesta. Erilaisten työhön liittyvien esteiden poistaminen kuuluu myös tutkimuksen mukaan tiimin johtajalle. Tulokset tukevat teoriaa, jonka mukaan johtajan tulee tukea tiimin jäseniä yksilöinä, sekä tiimiä kokonaisuutena (Pöllänen 2015, 116-117). Samoja asioita korostetaan myös transformationaalisessa johtamisessa: työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, sekä hyvinvoinnin edistäminen (Gibson & Cohen 2003, 187; Mäkilouko 2003, 77-78; Seeck 2013, 354-358).

5.2 Virtuaalitiimin johtamisen erityispiirteet

Virtuaalitiimi on maantieteellisesti hajautettu tiimi, joka työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi, sekä hyödyntää kommunikoimisessa tieto- ja viestintäteknikkaa. Tiimin jäsenet eivät välttämättä tapaa toisiaan kasvotusten. Näistä lähtökohdista johtuen virtuaalitiimin johtaminen vaatii esimieheltä enemmän kuin perinteisen tiimin johtaminen (Hofstede ym. 1997, 321; Gibson & Cohen 2003, 4-5; Fjermestad & Ocker 2007, 38.) Virtuaalitiimien johtajien pitää pyrkiä luomaan ja parantamaan tiimin jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Tämä edesauttaa tiimin identifioitumista, keskinäistä luottamusta, vuorovaikutuskäytäntöjä ja yhteisten normien ja sääntöjen luomista (Malhotra ym. 2007, 68; Pöllänen 2015, 116-117.) Virtuaalitiimin johtajan pitää heti tiimin alussa luoda tiimille sopiva hierarkia, sekä johtajuuden taso, joka korostaa oikeudenmukaisuutta ja puolueettomuutta. Tiimin yhtenäisyys ja keskinäinen luottamus luovat perustan hyvin toimivalle virtuaalitiimille (Gibson & Cohen 2003, 80-88.)

Tämä tutkimus tukee hyvin pitkälle teoriaosuutta. Luottamuksen rakentaminen ja sitä kautta toimivan kommunikoinnin luominen todettiin yksimielisesti tärkeimmäksi asiaksi virtuaalitiimin alkuvaiheessa. Luottamus, tiimin jäseniin tutustuminen ja avoimen kommunikoinnin merkitys nostettiin esille. Teorian mukaan virtu-

aalitiimien alussa luottamus on yleensä tyypiltään pikaluottamusta, joka saavutetaan heti tiimin perustamisen jälkeen. Virtuaalitiimin johtaja voi parantaa tätä tilannetta osoittamalla heti alussa luottamusta tiimin jäseniä kohtaan. Tämä aloittaa luottamuksen kehän, jossa tiimin jäsenet alkavat luottamaan myös tiimin johtajaan (Järvenpää & Leidner 1999, 792-810; Mäkilouko 2003, 93-94). Samaan tulokseen päädyttiin myös tässä tutkimuksessa: luottamus ja kunnioitus tiimiä ja sen jäseniä kohtaan todettiin yhdeksi hyvän johtajan ominaisuuksista. Toinen esille noussut ominaisuus oli puolueettomuus. Tältäkin osin tutkimus tukee teoriaa.

Tässä tutkimuksessa tärkeäksi havainnoksi nousi myös johtajan kyky käyttää sähköisiä kommunikaatiovälineitä, sekä tekninen osaaminen yleisellä tasolla. Yleisempi tekninen osaaminen liittyi hyvin todennäköisesti kohdeyrityksen toimialaan, sekä työn kompleksisuuteen. Teoriaosuudessa mainittiin sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttö useissa eri lähteissä, vaikka sitä ei suoraan pidettykään virtuaalitiimin johtajan keskeisenä ominaisuutena (Hofstede ym. 1997, 321; Gibson & Cohen 2003, 4-5; Fjermestad & Ocker 2007, 38).

Virtuaalitiimien päätöksenteko on monimutkainen prosessi, johon liittyy vielä välimatkojen ja aikaerojen aiheuttamat haasteet. Kansainvälisillä virtuaalitiimeillä päätöksentekoon vaikuttavat lisäksi erilaiset kulttuuritaustat (Zakaria 2017, 61.) Tieto- ja viestintätekniikan käyttäminen ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puuttuminen asettavat päätöksenteolle lisää haasteita. Aiempien tutkimusten mukaan virtuaalitiimit epäonnistuvat useita kertoja ennen parhaan päätöksen saavuttamista. Tähän vaikuttavat lisäksi jäsenten välinen vuorovaikutus ja päätöksenteon syntyminen useiden valintojen kautta (Altschuller & Benbunan-Fich 2010, 42; Davidaviciene ym. 2020, 1-2.) Tämän tutkimuksen perusteella virtuaalitiimin päätöksenteko pohjautuu pitkälti tiimin johtajan asettamiin henkilökohtaisiin tehtäviin, sekä yhteisiin tavoitteisiin. Näiden pohjalta tiimi pyrkii tekemään omat ratkaisunsa ja päätöksensä tavoitteiden saavuttamiseksi. Riittävä kommunikointi varmistaa tiimin jäsenien toiminnan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tutkimuksessa nousi esille myös ristiriita tiimin jäsenten mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon. Osa tiimin jäsenistä koki pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi yhteisiin päätöksiin, sekä osallistumaan päätöksentekoproses-

siin. Joidenkin vastaajien mielestä johtajat tekivät päätöksiä kysymättä tiimin jäsenten mielipidettä. Nämä seikat tukevat teorian mukaista päätöksenteon kompleksisuutta, josta johtuen virtuaalitiimit tekevät myös vääriä päätöksiä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös virtuaalitiimien jäsenien päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. Asiaan ei saatu yksiselitteistä tulosta, vaan tulokset menivät ristiin. Enemmistö kyselyyn osallistuneista koki saaneensa riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tiimin jäsenet jotka kokivat osaavansa työnsä hyvin, eivät olleet tyytyväisiä saamaansa päätösvaltaan. Tässä kohtaa on kuitenkin syytä huomata, että kyselyyn osallistui kohdeyrityksen työntekijöitä kolmesta eri maasta. Päätösvalan suhteen yrityksen paikalliset käytännöt eroavat selkeästi toisistaan, esimerkiksi Suomen ja Kiinan osalta. Tästä syystä päätösvalasta ei voida tehdä tässä tutkimuksessa selkeitä johtopäätöksiä.

5.3 Kommunikaatio

Virtuaalitiimin hajautetusta luonteesta johtuen kommunikaatio on sen keskeisin asia. Tähän johtopäätökseen päädyttiin tämän tutkimuksen osalta. Kysyttäessä vastaajilta virtuaalitiimin haasteista ja ongelmista, kommunikaatio nousi vastauksissa selkeästi eniten esille. Tiimin toiminnan koettiin heikentyneen kommunikoinnin vähentyessä. Tämä johti vaikeuksiin päivittäisten tehtävien ja sitä kautta tiimin yhteisten tavoitteiden kanssa. Ongelmiin jouduttiin hakemaan apua sekä esimieheltä että tiimin jäseniltä ja muilta kollegoilta. Tältä osin tutkimus vastaa teoriaa. Aubertin ja Kelseyn mukaan virtuaalitiimit joiden keskinäinen luottamus ja sitä kautta kommunikointi on heikkoa, joutuvat ponnistelemaan kovemmin saavuttaakseen hyviä tuloksia (Aubert & Kelsey 2003, 575-605). Samoilla linjoilla ovat myös Fjermestad ja Ocker. Heidän mukaansa enemmän kommunikoivat virtuaalitiimit suoriutuvat tehtävistään paremmin, kuin vähemmän kommunikoivat tiimit. Viestinnän kautta tiimin jäsenet pystyvät keksimään uusia ajatuksia ja tapoja ratkaista päivittäiset tehtävät ja haasteet (Fjermestad & Ocker 2007, 46.)

Tämän tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin kommunikointiin vaikuttivat kulttuurierot, luottamus, kieli, viestintäteknologia ja yhteiset tavoitteet. Mitään näistä asi-

oista ei nostettu muita tärkeämmäksi. Tulos on linjassa aikaisempien tutkimuksien kanssa. Sähköisten kommunikaatiovälineiden merkitystä virtuaalitiimien kommunikoinnissa ovat korostaneet esimerkiksi Hofstede, Gibson, Cohen, Fjermestad ja Ocker (Hofstede ym. 1997, 321; Gibson & Cohen 2003, 4-5; Fjermestad & Ocker 2007, 38.). Vastaavasti Mäkilouko ja Pauliène ym. ovat todenneet kulttuurierojen ja kielen vaikutuksen kansainvälisten virtuaalitiimien toiminnassa. Monissa aiemmissa tutkimuksissa luottamus on nostettu esille yhtenä tärkeimmistä asioista virtuaalitiimien toiminnan kannalta (Järvenpää & Leidner 1999, 792-810; Pöllänen 2015, 116-117; Heikura 2017, 46-50; Huttunen 2017, 85). Yhteiset päämäärät ja tavoitteet luovat pohjan virtuaalitiimien toiminnalle. Näiden avulla tiimit luovat normit, säännöt ja luottamuksen ilmapiirin. Tämä puolestaan mahdollistaa avoimen kommunikoinnin (Gibson & Cohen 2003, 80-88; Malhotra ym. 2007, 68).

5.4 Yhteenveto

Yhteenveto tutkimuksen tuloksista taulukossa 7. Kansainvälisen ja virtuaalitiimin menestystekijät, sekä niiden saavuttamisessa auttavat johtajan ominaisuudet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja annetaan tutkimuksen pohjalta suosituksia monikulttuurisen virtuaalitiimin johtamiselle. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen yleistettävyyttä, rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys: *Millainen monikulttuuristen tiimien johtajan tulee olla?*

Tutkimusten havaintojen perusteella monikulttuuristen tiimien johtajan tulee ymmärtää erilaisia kulttuureita, sekä niiden erojen aiheuttamia vaikutuksia tiimien toimintaan. Kulttuuritietämyksen tulisi pitää sisällään ainakin tiimin jäsenten mukaiset kulttuurit. Johtajan tulisi myös tukea ja ohjata tiimin toimintaa. Tiimin alkuvaiheessa tulisi huomioida tiimin jäsenten yksilöllinen perehdytys työtehtäviin. Johtajan tulisi myös osoittaa joustavuutta ja monipuolisuutta muuttamalla toimintaansa kulttuuritaustojen ja yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Osoittamalla luottamusta tiimin jäseniä kohtaan, johtaja pystyy luomaan luottamuksen ilmapiirin. Luottamuksen kautta tiimin jäsenten välinen kommunikointi lisääntyy, mikä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen. Tutkimuksen perusteella johtajan pitäisi myös aktiivisesti kommunikoida huolehtia tavoitteiden ja päämäärien seurannasta, sekä saavuttamisesta.

Toinen alatutkimuskysymys: *Mitä ominaisuuksia virtuaalitiimin johtajalla tulee olla?*

Virtuaalitiimin johtajan tulee osoittaa luottamusta ja kunnioitusta tiimiä ja sen jäseniä kohtaan. Johtajan tulee olla puolueeton, sekä ottaa kaikkien tiimin jäsenten mielipiteet huomioon päätöksenteossa. Virtuaalitiimin hajautetusta luonteesta johtuen johtajan pitää pystyä käyttämään sujuvasti tieto- ja viestintätekniikkaa. Johtajan tulee myös vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta, sekä pyrkiä parantamaan jäsenten välistä kommunikointia. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta valmentavan ja kannustavan johtamisen soveltuvan hyvin virtuaalitiimin johtamiseen.

Kolmas alatutkimuskysymys: Miten luottamus vaikuttaa kommunikointiin monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä?

Tältä osin tutkimuksen lopputulos on hyvin yksiselitteinen: luottamus mahdollistaa toimivan kommunikoinnin, sekä luo puitteet tiimin menestymiselle. Erityisen tärkeää on luoda luottamukselliset suhteet heti tiimin toiminnan alkuvaiheessa. Luottamus lisää kommunikointia, mikä puolestaan parantaa tiimin yhteishenkeä. Tätä kautta tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, ymmärtävät yhteiset normit ja säännöt, sekä pystyvät ratkaisemaan tiimin päivittäiset tehtävät ja niihin liittyvät haasteet.

Tutkimuskysymys: Mistä tekijöistä muodostuu hyvin toimiva, monikulttuuristen virtuaalitiimien johtaminen?

Monikulttuuristen virtuaalitiimien toimiva ja tehokas johtaminen muodostuu erilaisten kulttuurien ymmärtämisestä, ihmiskeskeisestä ja valmentavasta johtamisesta, hajautetun virtuaalitiimin toiminnan ymmärtämisestä, sekä kyvyistä mukauttaa oma toiminta ja johtaminen tilanteen vaatimalla tavalla. Erityisen tärkeää on ymmärtää eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten erilainen ajattelutapa, sekä yksilölliset tarpeet esimerkiksi päätöksenteon, päätösvallan, ohjaamisen ja tukemisen suhteen. Johtajan tulee myös tiedostaa virtuaalitiimin vaatimien johtamiskäytäntöjen erot verrattuna perinteiseen tiimiin. Tieto- ja viestintekniikan käyttö ja sähköinen kommunikointi korostuvat virtuaalisessa kontekstissa.

Tutkimuksen perusteella laadittiin seuraavat suositukset monikulttuuristen virtuaalitiimien toimintaan ja johtamiseen liittyen:

1. Monikulttuurisen tiimin johtajan tulee ymmärtää hyvin erilaisia kulttuureita, sekä niihin liittyviä kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia. Johtajan tulisi pystyä mukauttamaan toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla.
2. Johtajan tai esimiehen pitää osoittaa heti kansainvälisen tiimin toiminnan alussa luottamusta ja kunnioitusta sekä tiimiä että sen jäseniä kohtaan.
3. Transformationaalinen johtamistapa soveltuu erityisen hyvin kansainvälisten virtuaalitiimien johtamiseen. Johtajan tulee keskittyä valmentavalla ja tukevalla otteella johtamiseen, sekä huomioida tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet.

4. Tiimin johtajan tulee jakaa tiimin tehtävät, tavoitteet ja huolehtia niiden seurannasta sekä saavuttamisesta. Johtajan tulee olla puolueeton ja huomioida kaikki tiimin jäsenet tasapuolisesti.
5. Kansainvälisen tiimin toiminnan alkuvaiheessa tiimin jäsenille tulisi järjestää mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Keskinäinen kommunikointi lisää luottamusta, minkä kautta tiimin jäsenet oppivat yhteiset säännöt ja normit.
6. Sekä johtajien että monikulttuurisen tiimin jäsenien toimintaedellytykset paranevat kulttuurituntemuksen myötä. Kulttuuritietämystä voidaan lisätä sopivilla koulutuksilla ja kursseilla.
7. Virtuaalitiimin johtajan tai esimiehen tulee ymmärtää hajautetun toiminnan erityisvaatimukset. Virtuaalitiimin johtaminen vaatii erityisesti kykyä kommunikoida tehokkaasti tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäen.
8. Virtuaalitiimin jäsenien tulee pyrkiä avoimeen ja luottamukselliseen kommunikointiin, sekä noudattaa yhteisesti sovittuja sääntöjä ja käytäntöjä.
9. Kansainvälisissä virtuaalitiimeissä johtajan tulee huolehtia siitä, että kaikki jäsenet ymmärtävät tehtävät, tavoitteet ja niiden vaatiman päätöksenteon oikein.
10. Valmentava ja mentoroiva johtaminen sopii erityisen hyvin virtuaalitiimien johtamiseen.
11. Esimiehille, johtajille, projektipäälliköille ja muille johtohenkilöille tulisi tarjota tarvittaessa koulutusta kansainvälisten virtuaalitiimien johtamiseen.
12. Tiimien jäsenillä tulisi myös olla mahdollisuus saada tarvittaessa soveltuva koulutusta.

Tätä tutkimusta täydentää erillinen ohjeistus kohdeyrityksen johtajille ja työntekijöille toimimisesta monikulttuurisessa virtuaalitiimissä. Ohjeistuksessa myös keskeisimmät tekijät ja kulttuurierot liittyen kohdeyrityksessä yleisiin kansallisiin kulttuureihin.

Tutkimuksessa ei löydetty mitään uutta mallia tai teoriaa, joka olisi eronnut aikaisemmista tutkimuksista. Tulokset ja havainnot tukivat ja tarkensivat jo olemassa olevia tutkimuksia kansainvälisten virtuaalitiimien johtamisesta.

Tutkimuksen tulokset ovat melko hyvin toistettavissa saman alan organisaatioissa. Aihetta olisi voitu lähestyä myös pelkästään johtamisen näkökulmasta. Sekä monikulttuuristen että virtuaalitiimien johtamista on tutkittu aikaisemmin kohtalaisen paljon. Tutkimuksia joissa mukana on molemmat näkökulmat, löytyy selvästi vähemmän. Pelkän kyselyn lisäksi tutkimukseen olisi voitu ottaa mukaan myös haastatteluja. Tämä olisi vahvistanut tutkimuksen yksityiskohtia ja antanut joihinkin kysymyksiin laajempia näkökulmia.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin täysin itseohjautuvat virtuaalitiimit ja erilaisten viestintäsovellusten erot. Tutkimus koski kohdeyrityksen yhteen laajempaan projektiin liittyneitä henkilöitä. Kyselyyn osallistui vastaajia kolmesta eri kansallisuudesta. Sukupuolijakauma painottui miehiin. Mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita voisivat olla eri alojen organisaatiot, joissa sukupuolijakauma olisi tasaisempi. Kansallisuuksien määrän lisääminen kolmesta vahvistaisi myös uuden tutkimuksen tuloksia. Olisi myös mielenkiintoista verrata perinteisen ja monikulttuurisen tiimin toimintaa vastaavan virtuaalitiimin toimintaan. Yleisesti ottaen teknologian merkitys kasvaa koko ajan. Organisaatiot kansainvälistyvät ja sitä kautta erilaiset kulttuuritaustat nousevat enemmän esille. Monikulttuurinen virtuaalitiimi tulee olemaan kiinnostava ja ajankohtainen aihe tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä. Docendo Oy.

Altschuller, S. & Benbunan-Fich, R. 2010. Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. Journal of computer-mediated communication 16.1, 27–47. Luettu 13.9.2020. <https://watermark.silverchair.com/jjcmcom0027.pdf>

Aubert, B. & Kelsey, B. 2003. Further understanding of trust and performance in virtual teams. Small Group Research 34:5, 575-618. Luettu 13.9.2020. [Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams \(tuni.fi\)](#)

Bourgault, M., Drouin, N., & Hamel, É. 2008. Decision-making within distributed project teams: an exploration of formalization and autonomy as determinants of success. PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management. Warsaw, Poland. Project Management Institute. Luettu 17.9.2020. [Understanding Decision-Making within Distributed Project Teams \(oreilly.com\)](#)

Cagiltay, K, Bichelmeyer, B. & Kaplan, G. 2015, Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. Cagiltayet al. Smart Learning Environments 2:11, 1-16. Luettu 18.9.2020. [Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success \(springeropen.com\)](#)

Davidaviciene V., Al Majzoub K.,& Meidute-Kavaliauskiene I. 2020. Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE. Information 11:490, 1-13. Luettu 20.9.2020. [Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams - ProQuest \(tuni.fi\)](#)

Fjermestad, J. & Ocker, R. 2007. Communication and Leadership. Differences in Virtual Design Teams: Why some teams do better than others. Journal of the Brazilian Computer Society 13 (3), 37-50. Luettu 20.9.2020. [Communication and leadership differences in virtual design teams: Why some teams do better than others - ProQuest \(tuni.fi\)](#)

Geertz, C. 1973. The interpretation of cultures: selected essays . New York. Basic books. Luettu 9.1.2021. <https://quod.lib.umich.edu/cqj/t/text/text-idx?c=acls;idno=heb01005>

Gibson, C. & Cohen, S. 2003. Virtual Teams Than Work – Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. Unites States of America. Jossey-Bass books. Luettu 4.10.2020. <https://books.google.fi/books>

Gregory, K. 1983. Native-View Paradigms. Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. Administrative Science Quarterly 28:3, 359-376. Luettu 4.10.2020. <https://www.jstor.org/stable/2392247?seq=1>

Heikura, H. 2017. Leadership in International Team – Building and Maintaining Trust. Opinnäytetyö. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Teknologiaosaamisen johtaminen. Luettu 4.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135432/Heikura_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön . Helsinki. WSOYpro Oy.

Huttunen, I. 2017. Tulevaisuuden tiimien johtaminen. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Luettu 11.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125126/Huttunen_Ingrida.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hofstede, G., Vermunt, A., Smits, M. & Noorderhaven, N. 1997. Wired international teams: Experiments in strategic decision making by multicultural virtual teams. Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems: University College Cork, Cork, Ireland, 321-336. Luettu 27.9.2020. https://www.researchgate.net/profile/Niels_Noorderhaven/publication/40144844_Wired_International_Teams_Experiments_in_Strategic_Decisionmaking_by_Multi-cultural_Virtual_Teams/links/02bfe50dda5a3ec56f000000/Wired-International-Teams-Experiments-in-Strategic-Decisionmaking-by-Multi-cultural-Virtual-Teams.pdf

Hofstede, G. 2011. National cultures, organizational cultures and the role of management. In: González, F. Values and Ethics for the 21st Century. BBVA, Madrid, Spain, 385–403. Luettu 22.11.2020. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OpenMind-National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management-Geert-Hofstede.pdf.pdf>

Jenks, C. 2004. Culture. Taylor & Francis e-Library. Luettu 27.9.2020. <https://www.taylorfrancis.com/books/culture-chris-jenks-chris-jenks/10.4324/9780203446317>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. PS-Kustannus.

Järvenpää, S. & Leidner, D. 1999. Communication and trust in global virtual teams. Organizational science, 10, 6, 791-815. Luettu 2.10.2020. [Communication and trust in global virtual teams - ProQuest \(tuni.fi\)](#)

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, 18, 3, 7-40. Luettu 1.10.2020. [Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams \(tuni.fi\)](#)

Lisak, A. & Erez, M. 2015. Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. Journal of World Business 50 (1), 3-14. Luettu 25.10.2020. [Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics - ScienceDirect \(tuni.fi\)](#)

Lunenburg, F.C. 2011. Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. National forum of educational administration and supervision journal. Sam Houston State University. 29:4, 1-11. Luettu 3.10.2020. <http://www.curriculumandlearning.com/upload/Organizational%20Culture%201426304929.pdf>

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading virtual teams. Academy of Management Perspectives, February, 60-70. Luettu 1.1.2020. [Leading Virtual Teams.: EBSCOhost \(tuni.fi\)](#)

Mäkilouko M. 2003. Multicultural Leadership – Strategies for Improved Performance. Helsinki. Multikustannus / Multiprint Oy.

Nordbäck, E. 2011. Decision-making in virtual teams: Role of interaction and technology. Opinnäytetyö. Aalto yliopisto. Espoo. Work Psychology and Leadership. Luettu 27.11.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3786/urn100546.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pauliene, R., Diskiene, D. & Matuzeviciute, E. 2019. Complex Approach on Multicultural Teams Management & Leadership. Journal of Educational and Social Research 9 (2), 8-16. Luettu 13.10.2020. [jesr-2019-0008.pdf \(sciendo.com\)](#)

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Tietojohdaminen ja johtajuus. Luettu 27.9.2020. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu_lillipollanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sagiv, L. & Schwartz, S. 2007. Cultural values in organisations: insights for Europe. European J. International Management 1(3), 176-190. Luettu 27.9.2020. [European Journal of International Management — Vol. 1 Issue 3 — Tampere University Library — BrowZine](#)

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tallinna. Gaudeamus Oy.

Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J. & Nardon, L. 2010. Management Across Cultures: Challenges and Strategies. Cambridge University Press. Luettu 24.10.2020. <https://books.google.fi/books>



Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum Media Oy.

Zak, P.J. 2017. The Neuroscience of Trust. Management behaviours that foster employee engagement. Harvard Business Review 1-2, 1-8. Luettu 1.11.2020. [THE NEUROSCIENCE OF TRUST: EBSCOhost \(tuni.fi\)](#)

Zakaria, N. 2017. Culture Matters: Decision-Making in Global Virtual Teams. CRC Press, Taylor & Francis e-Library. Luettu 1.11.2020. [Culture Matters : Decision-Making in Global Virtual Teams: EBSCOhost \(tuni.fi\)](#)

LIITTEET

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Section A: BACKGROUND INFORMATION

A1. **Gender:**

A2. **Age:**

A3. **How long you have worked for Nokia?**

Section B: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND WORKING IN THE MULTICULTURAL TEAM

Definition for the *multicultural team*: a team including members from two or more different national cultures.

B1. **How long have you worked in the multicultural team, including at least one person from a different national culture?**



B2.	In your own words, tell about your experiences of working as part of a multicultural team?
B3.	What successes have you experienced?
B4.	What are the things that make it difficult for a multicultural team to function?
B5.	How did the team leader tell you about your duties? (Did you receive enough orientation and guidance, or would you have needed more guidance?)
B6.	Were you given enough decision-making power over your duties, or would you have wanted to work more independently?

**Section C: LEADING A VIRTUAL TEAM**

Definition for the *virtual team*: a group of individuals who work together from different geographic locations and rely on communication technology such as email, chat messaging etc.

C1. How the team leader should participate in the activities of the virtual team?

C2. What measures can a virtual team team leader take to improve team performance and function?

C3. Which qualities do you think are not suitable for a virtual team leader?

C4. How did the decision-making take place within the virtual team?

**Section D: WORKING AS A PART OF INTERNATIONAL VIRTUAL TEAM**

- D1. How do you see the initial phase of an international virtual team?
What things do you think are important at the beginning of the new
virtual team?**

- D2. What factors affect to communication of the virtual team?**

- D3. Tell about the challenges you faced as part of a virtual team? How
have the challenges been overcome?**

- D4. How do you think working in a virtual team differs from working in a
traditional team in terms of team effectiveness?**

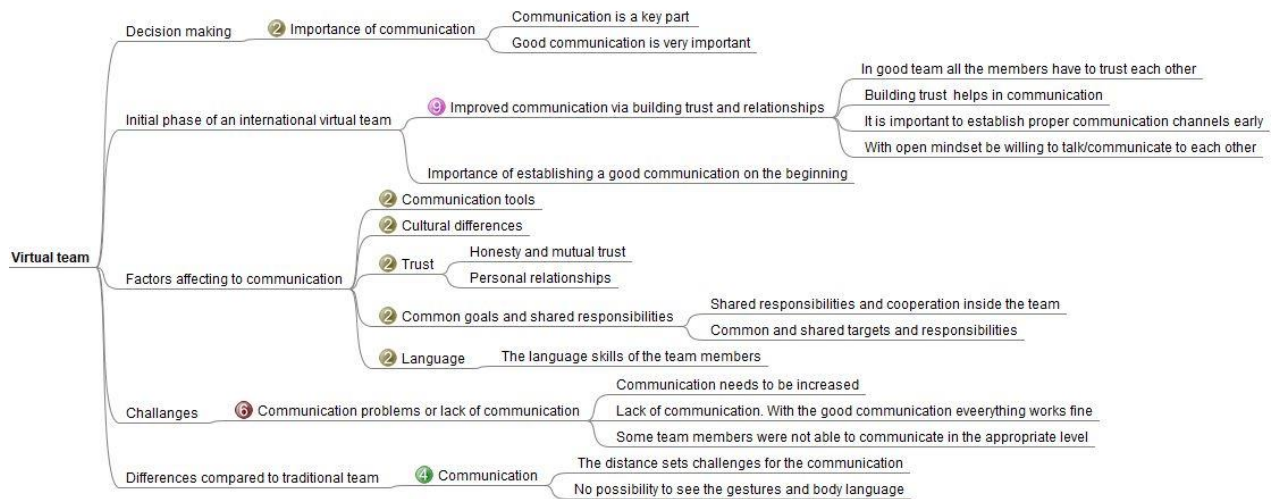
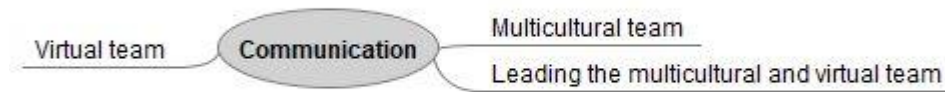


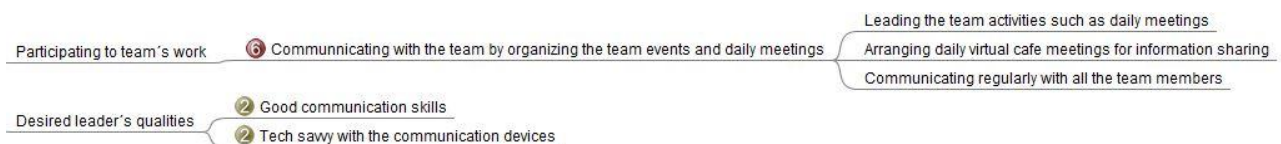
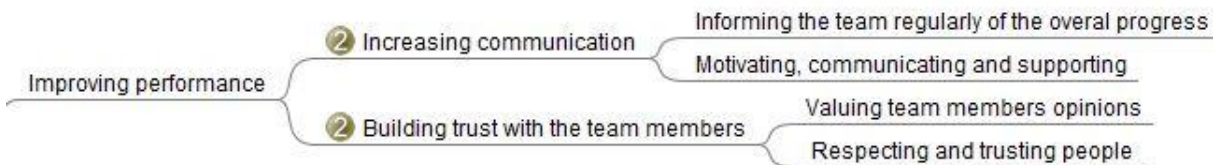
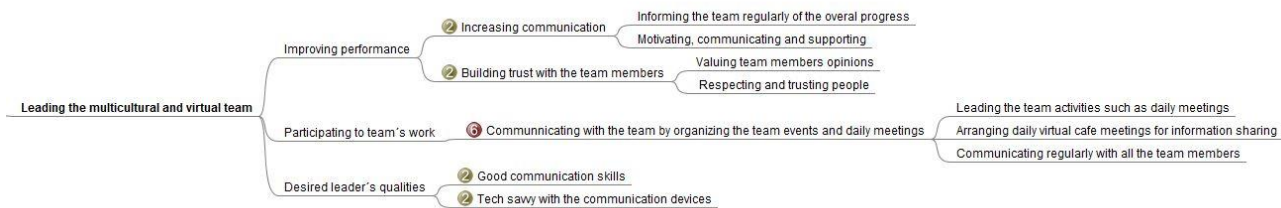
D5. What is the best way to report the work and working achievements in a virtual team?

D6. How important are the daily meetings for you, when working in a virtual team?

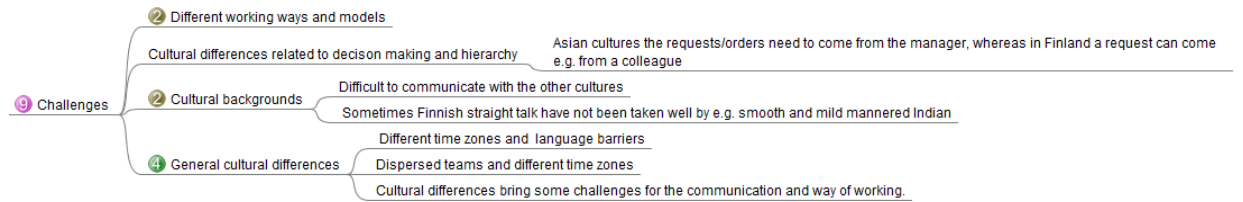
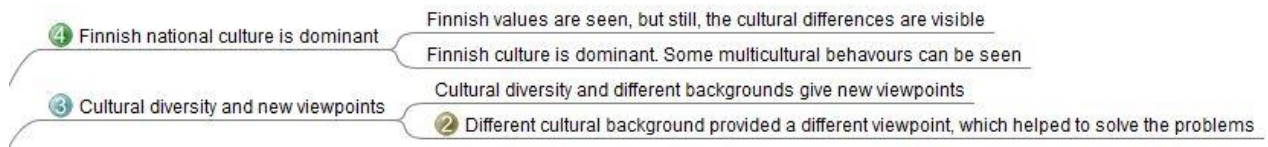
Thank you for your participation!

Liite 2. Miellekartta - Kommunikointi

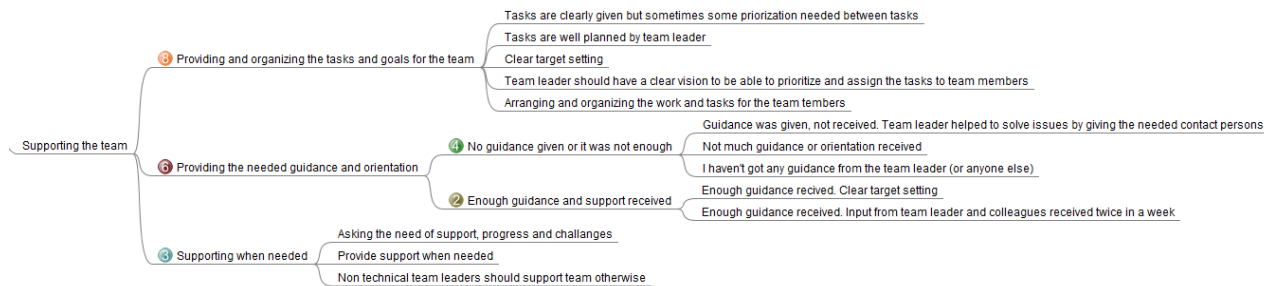
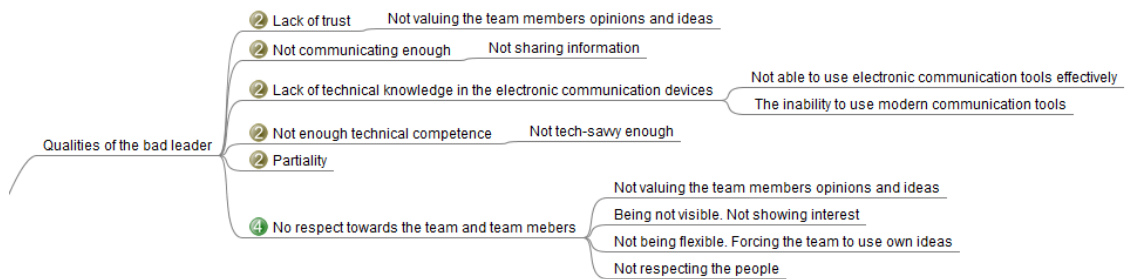
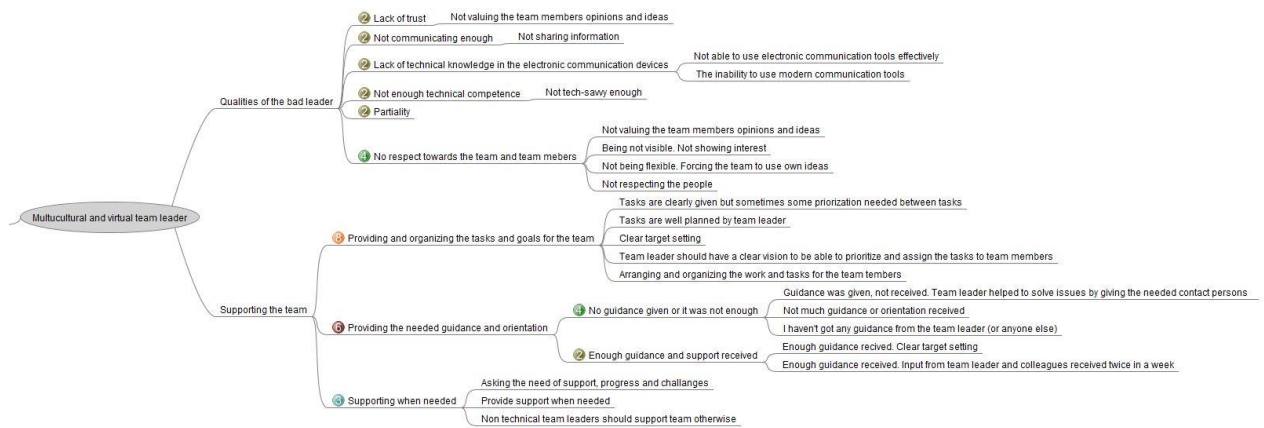




Liite 3. Miellekartta - Kulttuurierot



Liite 4. Miellekartta - Johtaminen



Liite 5. Miellekartta – Päätöksenteko ja tavoitteet

