

---

# Virtuaalinen johtajuus

4 + 1 casea virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki, kevät 2017

*Yasmin Khan-Vesterinen*

Yasmin Khan-Vesterinen



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

---

<b>Tekijä</b>	Yasmin Khan-Vesterinen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Virtuaalinen johtajuus: 4 + 1 casea virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta	

---

TIIVISTELMÄ

Nopeasti kasvavan globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä johtaminen ja johtajuus kohtaavat uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Monet organisaatiot kasvavat globaalisti, mikä merkitsee työntekijöiden sijoittumista maantieteellisesti, aikavyöhykkeellisesti ja kulttuurisesti laajoille alueille. Tämä merkitsee sitä, että johtamisessa ja johtajuudessa joudutaan hyödyntämään entistä enemmän virtuaalisia työvälineitä. Virtuaalinen johtajuus onkin tarvittava ydinosaamisalue tämän hetken johtajuudessa ja johtamisessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli HAMK:n Älykkäät palvelututkimusyksikkö. Työn tarkoituksena oli selvittää virtuaalista johtajuutta ja johtamista ilmiönä, mitä virtuaalisia työvälineitä hyödynnetään, miten usein viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu, minkälaisia ovat haasteet ja mitä valmiuksia ja vahvuuksia menestyksellisessä virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa tarvitaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin laajasti virtuaalista johtamista, johtajuutta ja sen kehittymistä, itsensä johtamista, vuorovaikutustaitoja ja luottamuksen rakentamista. Tutkimuksellisenä lähestymistapana on case-tutkimus, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelua hyödyntäen. Tutkimukseen osallistui neljä case-organisaatiota ja yksi toimialan tasolla esiintyvä case.

Tämän case-tutkimuksen päätutkimustuloksena voitiin todeta, että virtuaalinen johtajuus oli aktiivista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja viestintää virtuaalisia viestintävälineitä hyödyntämällä. Luottamus oli tärkein perusta virtuaaliselle työskentelylle. Tämä case-tutkimus korosti erityisesti luottamuksen ja vuorovaikutuksen välistä kiinteää yhteyttä. Tutkimuksessa tunnistettiin muun muassa fyysiseen etäisyyteen ja esimiestehtävään liittyviä haasteita sekä työntekijöiden työssään kokemia haasteita.

**Avainsanat** virtuaalinen johtajuus, virtuaalinen johtaminen, johtajuus, itsensä johtaminen, vuorovaikutusosaaminen, luottamuksen rakentaminen

**Sivut** 82 s. + liitteet 1 s

VISAMÄKI

Business Management and Entrepreneurship

---

**Author**

Yasmin Khan-Vesterinen **Year** 2017

**Subject of Master's thesis**

Virtual Leadership: 4 + 1 cases on virtual leadership and management

---

ABSTRACT

The fast growing globalization and the technological development push management and leadership to face new possibilities and challenges. Many organizations and companies are growing globally, which means that the members of the organization can be in different geological areas, time zones and cultural areas. This means that in leadership and management tasks the issues need to be dealt with by using virtual communication tools in the interaction situations. Virtual leadership and management are the most required core competences in the organizations at the moment.

The Commissioner of this Master's Thesis was HAMK's Smart Services Research Unit. The objective of the Thesis was to clarify the phenomenon of virtual leadership and management and to specify what virtual leadership means, which virtual communication tools are used, how often interaction and communication take place, what kind of challenges can be found, and what kind of competences and strengths are needed in virtual leadership in order to perform successfully in the position.

The theoretical background dealt widely with virtual leadership and management, the development process of leadership skills, managing oneself, interaction and building trust. The research of the Thesis was based on a case study and materials were collected through theme interviews. The case study consisted of four case organizations and one case on an industry level.

As the main result it could be stated that virtual leadership is the active and goal orientated interaction which uses virtual communication tools. Trust was the basis of a virtual working environment. This case study indicated a firm connection between trust and communication. The case study also indicated among others challenges connected with distance, challenges that employees face in their tasks, and challenges in leadership position.

**Keywords** virtual leadership, virtual management, leadership, managing oneself, interaction, building trust

**Pages** 82 p. + appendices 1 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävä ja rajaus.....	3
1.2.	Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja .....	5
1.3.	Opinnäytetyön rakenne .....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
2.1.	Keskeiset käsitteet.....	7
2.2.	Virtuaalinen johtaminen.....	9
2.2.1.	Avainkompetenssit virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa.....	10
2.2.2.	Henkilökohtaisen tapaamisen merkitys.....	12
2.2.3.	Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja viestintävälineet.....	13
2.2.4.	Hyödyt virtuaalisessa työskentelyssä .....	15
2.2.5.	Haasteet virtuaalisessa johtamisessa .....	16
2.3.	Johtajuuden tehtävä organisaation menestymisessä.....	19
2.3.1.	Johtajuuden ja johtamisen välinen ero .....	21
2.3.2.	Johtajat luovat tarpeen johtajuudelle .....	22
2.4.	Johtajuuden prosessimainen kehittyminen Maxwellin mukaan.....	23
2.4.1.	Johtajaposition haltuun ottaminen.....	24
2.4.2.	Suhteiden luomisen taso .....	25
2.4.3.	Organisaation tuottavuuden kasvattamisen taso.....	26
2.4.4.	Laajentamisen taso – potentiaalinen kasvattaminen .....	27
2.4.5.	Huippujohtajuuden taso – oman jäljen jättäminen organisaatioon.....	28
2.5.	Itsensä johtaminen.....	29
2.5.1.	Arvot itsensä johtamisen näkökulmasta .....	31
2.5.2.	Tunteiden hallinta .....	31
2.5.3.	Jatkuva itsensä kehittäminen .....	32
2.6.	Vuorovaikutusosaaminen .....	33
2.6.1.	Johtajan tyypilliset vuorovaikutustilanteet .....	34
2.6.2.	Virtuaalisten tiimien vuorovaikutus .....	35
2.6.3.	Arvostava haastattelu rakentavan vuorovaikutuksen perustana .....	37
2.6.4.	Palautteen antaminen.....	37
2.7.	Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen .....	38
2.7.1.	Luottamusta heikentävä ilmapiiri.....	40
2.7.2.	Luottamus alaisen näkökulmasta.....	41
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	42
3.1.	Laadullinen tutkimus.....	42
3.2.	Tapaustutkimus eli case-tutkimus .....	43
3.3.	Aineiston hankinta, määrä ja tutkittavat.....	44
3.4.	Teemahaastattelu.....	45
3.5.	Laadullisen aineiston analyysi .....	47
3.6.	Luotettavuuden arviointi .....	48
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	49
4.1.	Case: Liikennevirasto .....	50
4.2.	Case: Noatek .....	52
4.3.	Case: Nordea Rahoitus .....	53
4.4.	Case: Nordea Sanction Processing Screening .....	55

4.5. Case: Globaalit yritykset .....	56
4.6. Yhteenveto tutkimustuloksista .....	58
4.6.1. Johtajuuden ja virtuaalisen johtajuuden määritelmä .....	58
4.6.2. Viestintä- ja vuorovaikutustavat .....	59
4.6.3. Luottamuksen merkitys .....	62
4.6.4. Haasteet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa .....	63
4.6.5. Valmiudet ja vahvuudet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa ..	65
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	66
5.1. Tutkimuksen luotettavuus .....	71
5.2. Opinnäytetyön hyödynnettävyys .....	72
5.3. Jatkotutkimusaiheet .....	72
5.4. Pohdinta omasta oppimisesta .....	73
LÄHTEET .....	74
HAASTATTELUT .....	82

Liite 1      Teemahaastattelun runko

## 1 JOHDANTO

Digitalisaatio, robotisaatio, virtuaalinen todellisuus; näitä termejä kuulemme lähes päivittäin uutisissa, ajankohtaisissa keskusteluohjelmissa, hallitusohjelmissa ja erilaisten kehityshankkeiden yhteydessä yrityksissä ja organisaatioissa. Teknologian yhä tehokkaampi ja laaja-alaisempi hyödyntäminen on arkipäivää ja voimme vain arvailla, miten sitä voidaan tulevaisuudessa vielä laajemmin hyödyntää liiketoimintojen ja toimialojen kehittämiseksi. Suomessakin olemme saaneet kuulla erilaisia puheenvuoroja ja tulevaisuuden näkökulmia muuan muassa johtajuudesta ja teknologin mahdollisuuksista esimerkiksi kansainvälisistä seminaareista kuten Slushista ja Nordic Business Forumista.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 21 - 23) puhuvat digitalisaatiosta laajana ilmiönä, joka vaikuttaa mikro- ja makrotasolla yrityksiin, toimialoihin ja yhteiskuntaan. Ilmarinen ja Koskela (2015, 23) jatkavat, että digitalisaatio muuttaa strategioita, liiketoimintamalleja, tuotteita, palveluita, toimintamalleja, osaamista muun muassa teknologian, markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisten murroksissa. On kuitenkin huomioitava, että digitalisaation hyödyt eri yrityksissä voivat olla hyvinkin erilaisia ja siksi oleellista onkin tunnistaa ne jokaisessa organisaatiossa erikseen. Taustalla kaikessa panostamisessa on kuitenkin strategian luominen ja teknologian hyödyntäminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 24 - 25.) Onnistuakseen digitalisaation toteuttamisessa organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin tärkeisiin osa-alueisiin: asiakaslähtöisyyteen sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen, tuotteiden kehittämiseen hyödyntämällä älykkäitä ratkaisumalleja, panostamalla yhteisiin innovaatiohankkeisiin sekä keskittymällä kehittämään tarkkoja johtamisen järjestelmiä tiedon keräämiseksi ja hyödyntämiseksi. Prosessien tarkempi tarkastelu ja kehittäminen kuuluvat oleellisesti kehitystyöhön. (Anderson & Wladawsky-Berger 2016; Markovitch & Willmott 2014.)

Digitalisaation merkitys Suomelle on tärkeä kilpailukyvyn kannalta. Hallitusohjelman tavoitteet ovat julkisten palveluiden digitalisoiminen, säädösten sujuvoittaminen, kokeilukulttuurin luominen sekä johtamisen ja toimeenpanon tehostaminen. Tällä on merkittäviä vaikutuksia säästö- ja tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa. (Valtiokonttori, n.d.) Kun tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia toimialakohtaisesti esimerkiksi pankkisektorille vaikutukset ja tarpeet ovat samankaltaisia: paineet asiakastarpeiden toteuttamiseksi digitalisesti on havaittavissa. Toisaalta pankit joutuvat hakemaan kustannustehokkuutta ja tuottoja sieltä, mistä niitä on saatavissa. (Deutsche Bank 2015.)

Näyttää siltä, että asia, johon voimme valmistautua sekä mielen että toiminnan tasoilla organisaatioissa, on jatkuva nopeatahtinen muutos, jossa asiakkaiden tarpeet ovat tunnistettuina. Tämä vaatii oleellisesti myös eri projektien ja prosessien läpimenoaikojen tehostamista ja siten kaiken hukan minimoimista. Tämä puolestaan vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta ketteryyttä, matalia organisaatorakenteita, matalaa kynnyistä yhteistyöhön sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa sekä kykyä ja halua ryhtyä

erilaisiin hankkeisiin eri sidosryhmien kanssa innovatiivisesti. Mitä tämä tarkoittaa käytännössä virtuaalisen johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta?

Tulevaisuuden johtajuus painottuu alaisten työn mahdollistamiseen ja ihmisten kykyjen tunnistamiseen. Tämä luonnollisesti edellyttää yksilöllistä johtamista, jossa jokainen työntekijä kohdataan yksilönä ja jossa jokaisen työntekijän vahvuuksia voidaan edelleen vahvistaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229 - 230; Saksi 2016, 109.) Matalat kynnykset verkostoissa aktiivisesti toimimiseen ja johtajuuden kehittäminen sekä vahvistaminen niissä ovat myös oleellisen tärkeitä digitaalisuuden ajan kuvassa (Ilmarinen & Koskela 2015, 230 - 231). Organisaatioiden hallitusten tulee olla erityisen valppaina, koska sukupolven vaihdos on käsillä. Aiemmin yrityksiensä hallituksissa istui hyviä analyttisiä taitoja omaavia henkilöitä, mutta nyt käsillä oleva sukupolvi painottaa enemmän niitä asioita, jota he itse pitävät johtajuudessa ja johtamisessa tärkeinä. (Saksi 2016, 52 - 53.) Yksi maailman johtavista johtamiskonsulteista, Karen Greenbaum, painottaa, että juuri nyt tarvitaan sellaisia johtajia, jotka ovat ketteriä oppimaan ja jotka omaavat taidon soveltaa osaamistaan muuttuneissa ympäristöissä; pitkän johtamiskokemuksen painoarvo alkaa hiljaa hiipua. (Toivonen 2017.) On selvää, että eri organisaatiot ja yritykset painottavat eri tavoin johtamista ja johtajuutta.

Nopeasti kasvavan globalisaation ja teknologian kehityksen myötä johtaminen ja johtajuus kohtaavat uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Monet organisaatiot ja yritykset kasvavat globaalisti, mikä merkitsee työntekijöiden sijoittumista maantieteellisesti, aikavyöhykkeellisesti ja kulttuurisesti laajoille alueille. Tämä merkitsee, että johtamisessa ja johtajuudessa joudutaan hyödyntämään entistä enemmän virtuaalisia työvälineitä.

Mercuri Urval (2014) teki tutkimuksen ”Virtual Leadership & Team Work”, jossa tutkittiin laajasti Australian, Brasilian, Kiinan ja Euroopan maissa, mukaan lukien Suomi, toteutettua virtuaalista johtamista. Tutkimuksessa oli yhteensä 529 kansainvälistä vastaajaa sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Pääosa vastaajista (77 %) oli johtajaposition omaavia. Lopuista vastaajista 13 % toimi asiantuntijajohtajan tehtävissä ja 10 % asiantuntijatehtävissä. Mercuri Urvalin (2014) tutkimuksen mukaan vastaajista jopa 85 % kertoi, että virtuaalinen johtajuus on tämän hetken tarvittava ydinosaamisalue johtajuudessa. Sen lisäksi 77 % vastaajista totesi, että virtuaalinen johtajuus on ajankohtainen aihe yleisesti organisaatioissa. Tutkimuksesta nousi esille myös, että 66 % vastaajista koki tulosten saavuttamisen haasteellisempänä, mutta vain 13 % vastaajista kertoi, että heidän työskentelemisensä organisaatiossa on haettu asiantuntijan apua ongelman ratkaisemiseksi. (Mercuri Urval 2014.)

Deloitte Australian (2015) tekemässä tutkimuksessa puolestaan tutkittiin onnistumis- ja tehokkuustekijöitä virtuaalisissa tiimeissä ja johtajuudessa. Tutkimuksessa nousi esille, että globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä on paljon potentiaalisia hyödynnettäviä tekijöitä kuten globaalit talentit ja

osaamisen moninaisuus. Toisaalta haasteina koettiin monenlaiset tekniset ja sosio-emotionaaliset haasteet, kulttuuri- ja viestintäerot sekä haasteet yhteisten palaveriaikojen löytymiseksi globaalisti. Haasteet voidaan kuitenkin voittaa selkeän ja tavoitteellisen strategian avulla. Strategiassa tulee erityisesti panostaa teknologian hyödyntämiseen yhdessä tiimin kanssa, jolloin sekä työvälineitä että yhteisöllisyyttä rakennetaan yhteisesti. (Deloitte Australia 2015.)

Alasoini (2015, 29) puhuu uusista työnteon tavoista (New Ways of Working) digitalisaation yhteydessä, mikä tarkoittaa entistä mobiilimpaa työnteon tapaa ajasta ja paikasta riippumatta hyödyntämällä digitaalisia työkaluja. Psykologian professori Markku Ojanen on tutkinut laajasti onnellisuutta. Siihen kuuluu olennaisena osana myös mielekäs työ, joka on sopuisuudessa ja tasapainossa muun elämän kanssa. Yksilöllisyyden korostuminen tässä aikakaudessa on yksi työelämän tämän hetken suuntauksia, vaikkakin toisessa vaakakupissa painaa jatkuva tehokkuuden ja suorittamisen tarve. Oman itsensä toteuttaminen ja vahvuuksien tutkiminen koetaan tärkeiksi arvoiksi, jotka ohjaavat elämän ja työuran valintoja. Vapaus toteuttaa työtehtäviä omannäköisesti ja omiin arvoihin pohjautuen on tärkeää. (Palmolahti 2017.) Hakanen (2009, 9) puolestaan on tutkinut työn imua, mikä tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa, jossa koetaan tarmokuutta, omistautumista ja uppoutumista työntekemiseen laajemmin ja pysyvämmiin kuin hetkellisen flow-tilan kokemisessa. Työn imuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn voimavaroihin liittyvät tekijät, kuten esimiehen tuki ja arvostus sekä työn rikastuttavat vaikutukset kotielämään. Myöskään yksilöllisiä voimavaroja ja riittävää palautumista ei tule unohtaa. (Hakanen 2009, 19.)

Yksi työn mielekkyyttä parantava tekijä on mahdollisuus etätyöhön, johon liittyvät virtuaaliset tiimit ja työkalut. Suomessa on haluttu nostaa etätyön merkitys esille viettämällä kansallista etätyöpäivää lokakuussa. Etätyöpäivän manifestissa on useita ajankuvaan sopivia teesejä, mutta vapaus, joustavuus, keskusteleminen ja onnellisuus ovat tekijöitä, joita ei voi liikaa korostaa. Ne tekevät työntekijöistä tuloksellisempia ja hyvinvoivempia. (Etätyöpäivä, n.d.) Koska työn teon tavat ovat muuttuneet ketterämmiksi, tarve käsitellä etäjohtamisen ja virtuaalisen johtamisen teemoja on noussut esille sekä esimiesten että johdettavien taholta. Etäjohtaminen – sivusto tarjoaa erilaisia ajankohtaisia artikkeleita, pohdintoja ja onnistumiskokemuksia etätyön ja etäjohtamisen joustavuudesta. Tarve myös erilaisiin etäjohtamiseen liittyviin koulutuksiin työyhteisöissä on havaittu, sillä toisinaan työn vapauttaminen nostaa esille luottamuskykyä, johtamiseen liittyviä muutoksia ja työn mittaamiseen liittyviä teemoja organisaatioissa. (Vilkman, haastattelu 28.12.2016.)

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävä ja rajaus

Tämä opinnäytetyö tarkastelee virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen ilmiötä case-tutkimuksena. Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä globalisaation ja digitalisaation vaikutukset ovat valtavat ja vaikuttavat



organisaatioissa monilla tasoilla. Virtuaalisesti työskenteleminen helpottaa organisaatioissa toimimista ja madaltaa sidosryhmien välisiä raja-aitoja. Toisaalta fyysinen etäisyys asettaa myös haasteita ja kehittämisen kohteita toimintatapoihin, jotta työtä voidaan tehdä tehokkaasti ajasta ja paikasta riippumatta. Virtuaalinen työskentely peräänkuuluttaa kaikilta yrittäjähenkisyyttä, vuorovaikutusosaamista, taitoa rakentaa ja ylläpitää luottamusta sekä kykyä johtaa itseään tuloksellisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia virtuaalista johtajuutta ja siihen oleellisesti liittyvää johtamista ilmiönä neljän eri nimetyn case-organisaation ja yhden globaalin useista toimialoista koostuvan casen avulla. Tästä on johdettu myös opinnäytetyön nimi 4 + 1 casea virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta. Tutkittavia yrityksiä ja organisaatioita yhdistää se, että ne hyödyntävät digitaalisia mahdollisuuksia liiketoimintansa toteuttamisessa. Yrityksestä ja toimialasta riippuen digitalisaation vaikutukset voivat olla joko merkittävät tai vain osa sen toimintaa. Kuitenkin yrityksiä ja organisaatioita johtavat ihmiset, jotka viestivät ja ohjaavat toisia ihmisiä haluttuun suuntaan. Ihmisten kohtaamisissa, yhteyksien luomisessa ja vaikuttamisessa on kyse vuorovaikutuksesta. Johdon tehtävänä on jatkuvasti kommunikoida ja ohjata vision ja strategioiden toteutumista. Tähän tarvitaan luottamusta, hyvää vuorovaikutusosaamista ja oikeanlaista johtajuutta.

Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan esimiestason henkilöitä tähän case-tutkimukseen valituista yrityksistä ja organisaatioista. Valitut case-yritykset ja -organisaatiot esitellään tarkemmin kohdassa 4.1 – 4.5. Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että johtajuus (leadership) ja johtaminen (management) kulkevat osin käsi kädessä ja ovat toisiaan tukevia toimintoja. Siksi niitä ei voida täysin erottaa tässä tutkimuksessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää virtuaalista johtajuutta ja sitä sivuavaa johtamista ilmiönä sekä saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarkoittaa johtajuus ja miten se määritellään? Mitä tarkoittaa virtuaalinen johtajuus ja johtaminen?
- Miten virtuaalista johtamista toteutetaan? Mitä virtuaalisen johtamisen mahdollistavia teknologisia työvälineitä hyödynnetään? Miten usein vuorovaikutusta, vaikuttamista ja viestintää tapahtuu?
- Mikä merkitys on luottamuksella? Miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään?
- Mitä tai minkälaisia haasteita voidaan havaita virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa?
- Mitä tai minkälaisia valmiuksia ja vahvuuksia virtuaalisella johtajalla tulisi olla, että johtaminen olisi tuloksellista?

Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää työelämää siten, että case-yritykset voivat kehittää edelleen virtuaalista johtajuutta ja johtamista tähän opinnäytetyöhön liittyvien haastattelujen avulla. Lisäksi on tarkoitus, että case-yritykset saavat tietoa läpinäkyvästi haasteista ja

onnistumisen elementeistä. Laajempaan tavoitteeseen on, että tämä opinnäytetyö case-tutkimuksen avulla tekee näkyväksi virtuaalista johtajuutta ja johtamista, jotta ne yritykset, joilla on tavoitteena siirtyä virtuaaliseen työskentelyyn, voisivat saada tästä tärkeää informaatiota käytännön tasolla.

## 1.2. Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulun Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikkö. Tammikuussa 2016 keskusteltiin ja sovittiin yhteisestä näkemyksestä tutkimusyksikön johtajan Vesa Salmisen kanssa. Koska opinnäytetyöntekijän koulutusohjelma on liiketoiminnan kehittäminen, päädyttiin siihen, että tässä työssä voitaisiin tutkia ilmiönä virtuaalista johtamista ja johtajuutta. Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikkö saa tästä työstä virtuaalisen johtamisen aihepiiriin sijoittuvan opinnäytetyön, joka voi johtaa yhteistyöprojekteihin tai kehityshankkeisiin myöhemmin. Opinnäytetyön tekijän osaaminen ja ymmärrys johtamisen ja johtajuuden temasta puolestaan syvenee.

Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikön tehtävänä on luoda ja toteuttaa yhteistyöverkoston kanssa kehityshankkeita aluekehityksen tarpeisiin. Älykkäät palvelut -tutkimusyksikkö panostaa digitaalisuuden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen innovatiivisesti yli toimialojen. Tutkimusyksikön toiminta tähtää kilpailukyvyyn lisäämiseen soveltavan tutkimuksen ja kehityksen keinoin. Kuvassa 1 esitellään tutkimusyksikön toimintaa ja kehityshankkeita. (Hämeen ammattikorkeakoulu, Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikkö, n.d.)



Kuva 1. Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikön kehityshankkeita. (Hämeen ammattikorkeakoulu, Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikkö, n.d.)

## 1.3. Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on rakennettu niin, että luvussa kaksi käsitellään teoreettinen viitekehys kokonaisuudessaan kuuden oleellisesti tärkeän

pääteeman näkökulmasta. Nämä pääteemat ovat rakennettu aineistolähtöisesti hyödyntäen innovatiivisuutta ja pyrkien luomaan uudenlaisia teoreettisia lähestymistapoja ilmiöön. Nämä kuusi pääteema ovat virtuaalinen johtaminen, johtajuuden tehtävä organisaation menestymisessä, johtajuuden prosessimainen kehittyminen Maxwellin mallin mukaan, itsensä johtaminen, vuorovaikutusosaaminen ja lopuksi luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen.

Luvussa kolme käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät. Luvussa neljä puolestaan käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimustulokset. Tässä luvussa esitellään myös tarkemmin case-organisaatiot, joista aineistoa kerättiin. On tärkeää, että nämä case-organisaatiot esitellään tässä työssä erikseen, koska kaikki organisaatiot ovat ainutlaatuisia tutkimuksen kannalta ja tuovat oman tärkeän näkökulmansa sisältöön. Opinnäytetyön viides luku on viimeinen ja se käsittelee tämän työn johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä, jatkotutkimusaiheita sekä esittää lopuksi pohdinnan opinnäytetyöntekijän omasta oppimisesta.

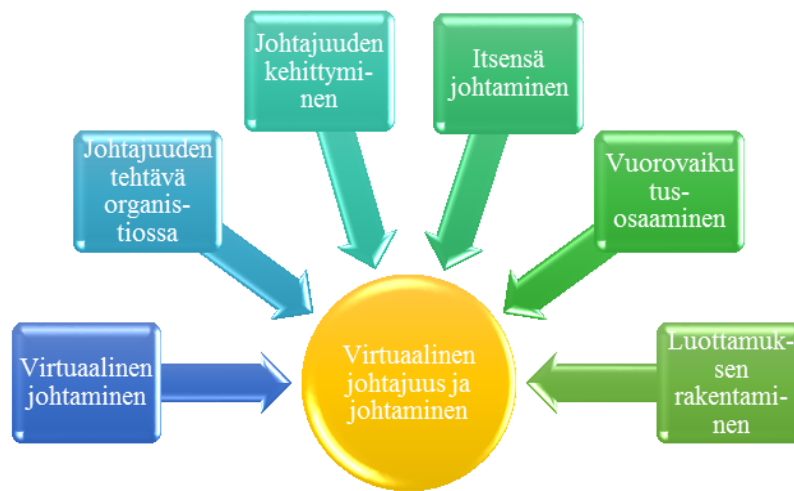
## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu kuudesta pääteemasta. Virtuaaliseen johtamiseen liittyviä teoreettisia lähdeiteoksia on tarjolla varsin vähän, sillä ilmiö on yleistynyt vasta viime vuosina. Siksi tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on rakennettu tämän case-tutkimuksen kannalta aineistolähtöisesti. Lisäksi viitekehystä on syvennetty yleisesti johtajuudesta ja johtamisesta niiltä osin, jotka koettiin tarpeellisiksi ja oleellisiksi tämän työn kannalta. Joidenkin teoreettisten viitekehysten sisältö on samankaltaista, koska virtuaalinen johtajuus ja johtaminen ulottuvat laajasti eri osaamisalueisiin. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pyrkii myös innovatiiviseen lähestymistapaan ilmiön tutkimiseksi. Opinnäytetyön tekijä koki, että teoreettisen viitekehysten esittäminen kokonaisuudessaan yhden pääluvun alla on perustelua selkeyden ja luettavuuden vuoksi.

Teoreettisen viitekehysten ensimmäinen luku käsittelee tämän opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet lyhyesti. Teoreettinen viitekehys puolestaan rakentuu kuudesta pääteemasta kuten kuvassa 2 esitetään. Teoreettisen viitekehysten tarkastelun aloittaa virtuaalinen johtaminen. Tämän jälkeen tarkastellaan virtuaalisessa johtamisessa ja johtajuudessa tarvittavia avainkompetensseja ja henkilökohtaisen tapaamisen merkitystä. Seuraavaksi tarkastellaan virtuaalisen työskentelyn viestintävälineitä sekä virtuaalisessa työskentelyssä koettuja hyötyjä ja haasteita. Tämän jälkeen käsitellään johtajuuden tehtävää ja sen merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Luku käsittelee johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) eroja sekä johtajuuden tarpeellisuutta.

Voidakseen ymmärtää syvällisemmin johtajuuden ammatillisen osaamisen prosessimaista kehittymistä, tarkastellaan johtajuuden kehittymistä viisivaiheisen Maxwellin esittämän mallin avulla. Toisten johtaminen

tuloksellisesti edellyttää itsensä tuntemista. Siksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös itsensä johtamisen taitoa. Siihen lukeutuvat arvot, tunteiden hallinta ja jatkuva itsensä kehittäminen. Tämän jälkeen opinnäytetyö käsittelee vuorovaikutustaitoja, jotka ovat pohja yhteyden luomiseksi. Luvussa käsitellään myös johtajalle tyypillisiä vuorovaikutustilanteita ja virtuaalisten tiimien vuorovaikutusta. Johtajuudessa ja johtamisosaamisessa on erityisen tärkeää osata luoda turvallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutuksen ilmapiiri. Siksi tässä opinnäytetyössä käsitellään Arvostava haastattelu -menetelmää luottamuksen rakentamisen perustana. Lisäksi luvussa käsitellään myös rakentavan palautteen antamista. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat teoreettisen viitekehyksen viimeinen luku ja siinä käsitellään luottamuksen merkityksellisyyttä, luottamusta heikentävää ilmapiiriä sekä luottamusta alaisen näkökulmasta.



Kuva 2. Tämä opinnäytetyö rakentuu kuudesta esitetystä pääteemasta.

## 2.1. Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisten käsitteiden ja termien selventämiseksi ne avataan tässä luvussa. Joitakin käsitteitä ja termejä käytetään rinnakkain ja ne tarkoittavat samaa.

*Virtuaalinen johtaminen* tarkoittaa ihmisten johtamisen taitoja, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. Virtuaalinen johtaja ei siis näe alaisiaan päivittäin. Virtuaalisen johtamisen rinnalla käytetään myös termiä *etäjohtaminen*. (Vilkman 2016, 15.)

Johtajuus (Leadership) keskittyy suunnan, tavoitteiden ja toiminnan ohjaamiseen organisaation jatkuvuuden varmistamiseksi muuttuvissa toimintaympäristön haasteissa. Johtajuus keskittyy myös ihmisten motivoimiseen ja johtajuuskulttuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Kotter 1990, 6.) *Virtuaalinen johtajuus* tarkoittaa tässä edellä esitettyjä asioita, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa.

Tässä opinnäyteyössä puhutaan virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta. Virtuaalinen johtajuus (Virtual Leadership) viittaa siis toiminnan, tavoitteiden ja suunnan ohjaamiseen aktiivisen viestinnän keinoin hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. Virtuaalinen johtaminen puolestaan tarkoittaa ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja ja osaamisalueita hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologia. Tähän liittyvät oleellisesti myös ne tarvittavat johtamisen (Management) välineet, joita tarvitaan organisaatioissa ihmisten johtamisessa. Näitä kahta termiä ei voida täysin erottaa, koska ne kulkevat tässä opinnäytetyössä rinnakkain täydentäen toisiaan.

*Virtuaalinen tiimi ja hajautettu tiimi* tarkoittavat molemmat työryhmää, jossa ydintyöntekijät ovat vuorovaikutuksessa ensisijaisesti tieto- ja viestintäteknologian avulla ja jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on toisistaan riippuvaisia työtehtäviä. Käsitteet ovat rinnakkaisia. (Sivunen 2007, 24.) Virtuaaliset tiimit voivat työskennellä vuoroissa, osa-aikaisesti, useissa eri projekteissa sekä tiimit voivat raportoida useille eri esimiehille (Fisher & Fisher 2011, 5, 7; Sydänmaanlakka 2012a, 57; Watkins 2013). Vartiainen, Kokko & Hakonen (2004, 24) lisäävät edelliseen, että *virtuaaliseen työhön* voi liittyä kotona tehtävä etätyömalli sekä mobiili työn malli, joka tarkoittaa, että etätyöntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoa ja poissa pääasialliselta työpaikaltaan.

*Etätyöllä* tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla jatkuvaa esimerkiksi kotona tehtävää, säännöllistä tai satunnaisesti tehtävää. Etätyötä laajempi käsite on *hajautettu työ*, jolla tarkoitetaan työtä, jossa hyödynnetään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknikka. Hajautetulle työlle on tunnusomaista tiimin jäsenten työskentely joko samassa toimipisteessä, osittain hajallaan eri toimipisteissä, työtä voidaan tehdä etänä tai kaikki työntekijät työskentelevät eri osoitteissa. Hajautettu työ tarkoittaa samaa kuin virtuaalinen työskentely. (Vilkman 2016, 13.)

*Verkostojohtaminen* tarkoittaa tiimien rajat ylittävää johtamista sekä kokonaisuuksienhallintaa. Merkittävää verkostojohtamisessa on se, että johtaminen ja johtajuus ulottuvat toimittaja-, kumppani-, asiakas-, kilpailija-, ja asiantuntijatiimeihin. Sekä paikallisesti että globaalisti laajentuva toiminta ja liiketoimintaverkosto haastavat johtamaan yhdessä hahmottamalla tavoitteet. Huomattavaa on, ettei verkostoa voida johtaa ylhäältä alas, koska verkoston toiminta on itseohjautuvaa ja kokonaisuuden hallintaa. Verkostojen keskeisimmät tavoitteet ovat tehokkuuden parantaminen, kilpailukyvyn edistäminen sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien laajentaminen. Erityisesti yritysten väliset kumppanuussuhteet ovat perusyksikköjä, joista liiketoimintaverkot syntyvät, rakentuvat ja lopulta laajentuvat. Johtamismallissa tulisi osata luoda yhteiset arvot, toimintakulttuuri, sekä prosessit, jotta verkostojen toiminta on sujuvaa ja yhtenäistä. (Sydänmaanlakka 2012a, 75 - 76, 81, 178.)

## 2.2. Virtuaalinen johtaminen

Koska toimintaympäristöjen muutokset tapahtuvat nopeasti, jokaisessa organisaatiossa tarvitaan ketteryyttä ja erilaisia taitoja hyödyntää muun muassa entistä tehokkaammin teknologiaa. Johtaminen ja tehokas työskentely niin globaaleissa kuin paikallisissa tiimeissä vaativat tämän hetken ydinosaamista eli virtuaalista johtamista ja johtajuutta. Virtuaalinen johtaminen koskettaa niin pieniä kuin isojakin yrityksiä ja organisaatiota. (Mercuri Urval 2014.)

Vaikka virtuaalinen tiimityöskentely tapahtuu hyvin itsenäisesti ja sijainniltaan hajanaisesti, tiimin johtamisessa ja johtajuudessa tulee aina keskittyä ihmisten johtamiseen. Siksi suorituksen johtaminen valmentavalla johtamisotteella on tärkeä osa johtajuutta. Johtajuudessa korostetaan myös jaettua johtajuutta ja erityisesti virtuaalisissa tiimeissä jaettu johtajuus voi merkittävästi tehostaa ja parantaa tiimin jäsenten suorituksia, sitoutumista sekä tavoitteiden saavuttamista yhteisesti. Jaetun johtajuuden merkitys perustuu vetoon eli tiimi itse ikään kuin vetää mukaansa tekemiseen. Näin voidaan hyödyntää oppimista, perehdyttämistä sekä projektien hallintaa. Palautekulttuurin tulee olla yhtä tärkeällä sijalla kuin lähijohtamisessakin. (Watkins 2013.)

Sydänmaanlakka (2012a, 58) korostaa, että virtuaalisten tiimien tavoitteellinen johtaminen rakentuu tavoitteiden määrittelystä, niiden seuraamisesta, palauteprosesseista sekä jatkuvasta osaamisen kehittämisestä. Myös Sivunen (2007, 121) nostaa esille, että virtuaalisten tiimien johtamisessa korostuvat eräät erityiset onnistumistekijät verrattuna perinteiseen tiimin johtamiseen. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan johtajan omaa aktiivisuutta ja tuen tarjoamista. Näiden lisäksi on myös erityisesti huomioitava vuorovaikutuskäytänteet ja vuorovaikutusvälineet. Usein viestintävälineiden käyttöön liittyy opastaminen. Myös tiimien ulottuvuuksien huomioiminen on tärkeää, sillä maantieteellinen, ajallinen sekä kulttuurinen hajautuneisuus on tunnistettava. (Sivunen 2007, 121 - 122.) Ferrazzi (2012) muistuttaa, että tiimien kokoon on kiinnitettävä huomiota, sillä liian ison tiimin johtaminen vaikeuttaa yhteistyöstä ja tavoitteiden saavuttamista. Ferrazzi (2012) lisää, että yhteistyötä voidaan opetella ja harjoitella osallistavilla menetelmillä ja pelaamalla yhteistyötä kehittäviä pelejä.

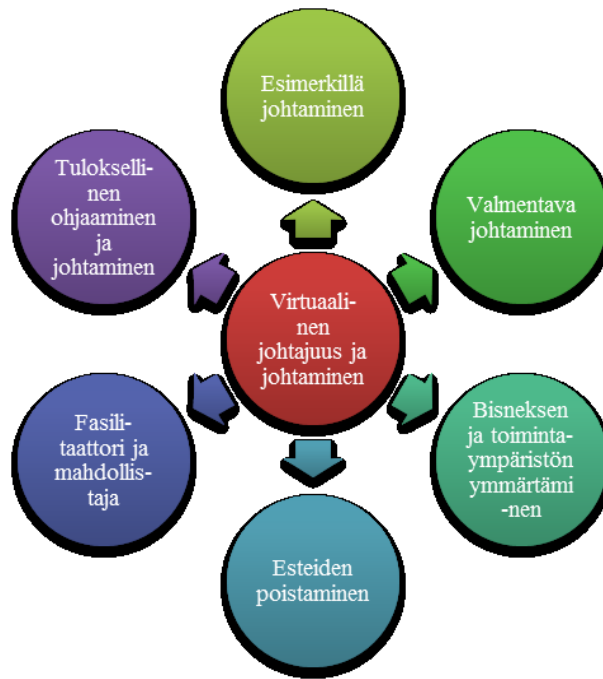
Virtuaalisessa johtamisessa tulee ymmärtää erilaisten ratkaisumallien ja tiimidynamiikan luominen, koska fyysinen välimatka tuo omat haasteensa. Tuloksellinen ohjaaminen ja johtaminen keskittyvät hyvien tuloksien aikaansaamiseen ja niihin ohjaamiseen. Tässä korostuu pelisääntöjen, rajojen, vastuiden ja vapauksien määrittäminen. Myös tiimin jatkuva ammatillinen kehittäminen kuuluu olennaisena osana toimintaa. (Fisher & Fisher 2011, 20 - 32; Zofi 2012, 25 - 26.)

Saksi (2016, 100) huomauttaa, että kaikki organisaatiossa työskentelevät eivät odota vain fyysisistä tai virtuaalista läsnäoloa vaan läsnäoloa myös ammatillisesti. Lisäarvon tuominen kaikkiin tilanteisiin, joissa esimies on läsnä, on tärkeää. Lisäksi Fisher & Fisher (2011, 37) lisäävät, että virtuaalisen tiimin jäsenet tarvitsevat esimieheltään koordinoitukykyä,

ajantasaisen tiedon välittämistä, palautetta, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä sekä huolenpitoa ammatillisesti. Kotter & Whitehead (2011, 94) puolestaan peräänkuuluttavat erityisesti ihmisten huomion kiinnittämistä kaikkiin niin kirjallisiin kuin suullisiin esityksiin, jotta heidät saadaan vakuuttuneiksi ja sitoutuneiksi haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kotter & Whitehead (2011, 108) jatkavat, että kunnioittaminen ja viestintä kansaintajuisesti lujittavat yhteistyötä.

### 2.2.1. Avainkompetenssit virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

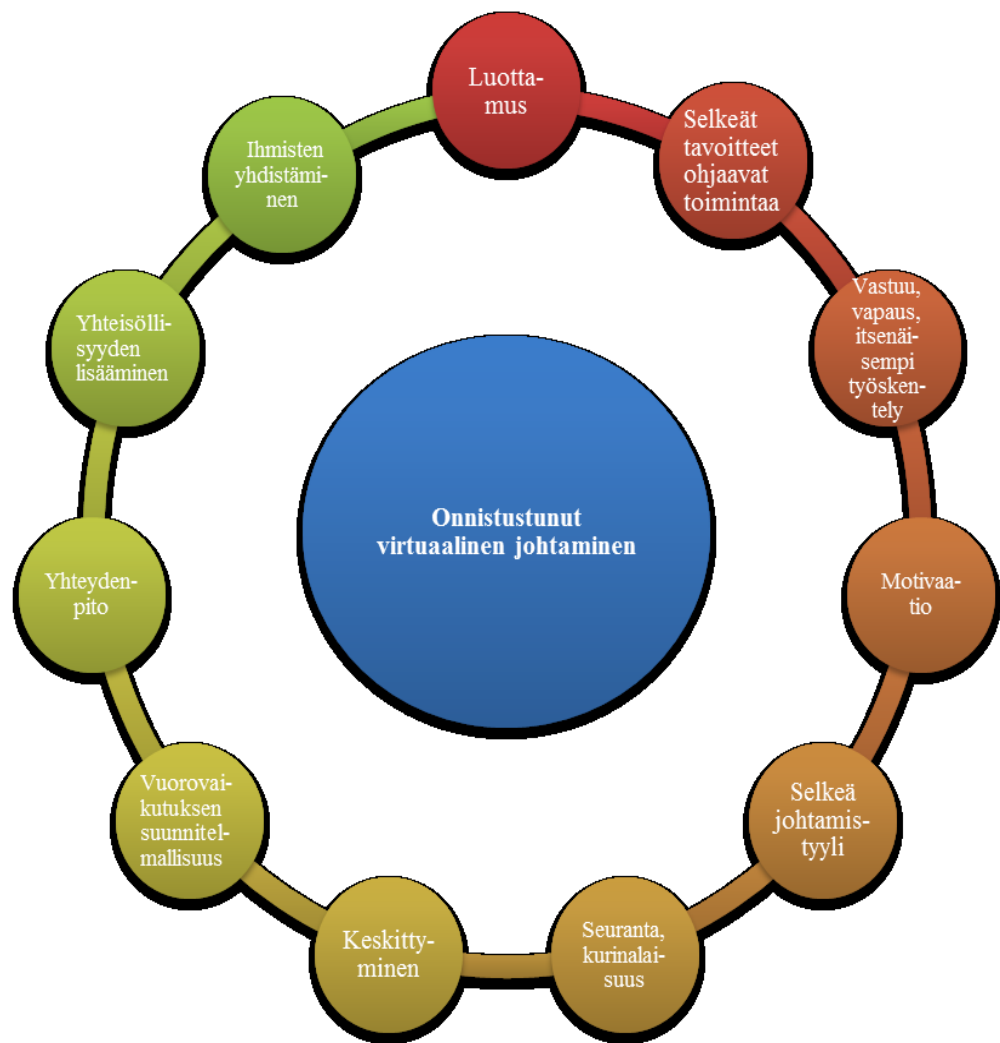
Kuvassa 3 esitellään Fisher & Fisherin (2011, 20) näkemys tarvittavista avainkompetensseista virtuaalisessa johtamisessa. Johtamisessa ja johtajuudessa kaiken keskuksena on korkea halu ja motivaatio johtaa tiimiä virtuaalisesti. Tähän kuuluu oma motivaatio olla läsnä itseohjatuvalle tiimille. Johtajuudessa korostuu tiedon jakaminen, strategian ja vision välittäminen, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Valmentavan johtajuuden merkitys kasvaa ja tämä tarkoittaaakin sitä, että johtaja esittää kysymyksiä ja siten auttaa tiimin jäseniä itse ratkaisemaan haasteet. Omalla esimerkillä johtaminen tulee olla luonnollista ja se on myös tapa viestiä organisaatiossa ja tiimissä. Tähän liittyvät oleellisesti rehellisyys, inhimillisyys sekä henkilökohtaisten että organisaation arvojen esille tuominen. Kaikessa johtamisessa ja johtajuudessa pitää ymmärtää yrityksen ydinbisnes sekä toimintaympäristö. Kuitenkin etäjohtamisessa toiminta-alue voi olla globaali ja tiimin jäsenet toimia useissa eri projekteissa, joten suuren kuvan ja eri sidosryhmien ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Esteiden poistaminen tarkoittaa tässä yhteydessä luottamuksen ja erilaisten siltojen rakentamista niin sisäisesti kuin ulkoisesti organisaatiossa, jotta paras mahdollinen lopputulos olisi mahdollista. Yksilöllisellä tasolla tämä tarkoittaa, että johtaja auttaa myös yksilöitä saavuttaman parhaan potentiaalinsa. Mahdollistajan rooli puolestaan tarkoittaa ihmisten tuomista yhteen, mikä on erityisen tärkeää virtuaalisessa johtamisessa. Kaikki toiminta tähtää tulokselliseen ohjaamiseen sekä johtamiseen omaa esimerkkiä näyttäen. (Fisher & Fisher 2011, 20 - 32.)



Kuva 3. Kuusi avainkompetenssia virtuaaliseen johtamiseen (mukaillen Fisher & Fisher 2011, 20).

Myös Vilkman (2016) esittelee onnistuneen virtuaalisen johtamisen elementtejä kuvassa 4. Luottamus on kaiken toiminnan perusta ja tavoitteet ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossa. Fyysinen etäisyys tarjoaa mahdollisuuden vastuun ja vapauden jakamiseen, mikä lisää yleisesti motivaatiota. Johtamistyylin tulee olla selkeä ja johdonmukainen, jossa korostuvat tarpeellinen seuranta, kurinalaisuus ja keskittyminen. Vuorovaikutukselle on laitettava selkeä painoarvo ja sen täytyy olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. Yhteydenpito ulottuu kaikkiin sidosryhmiin. Yhteydenpito lisää myös virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyttä ihmisiä yhdistäen.

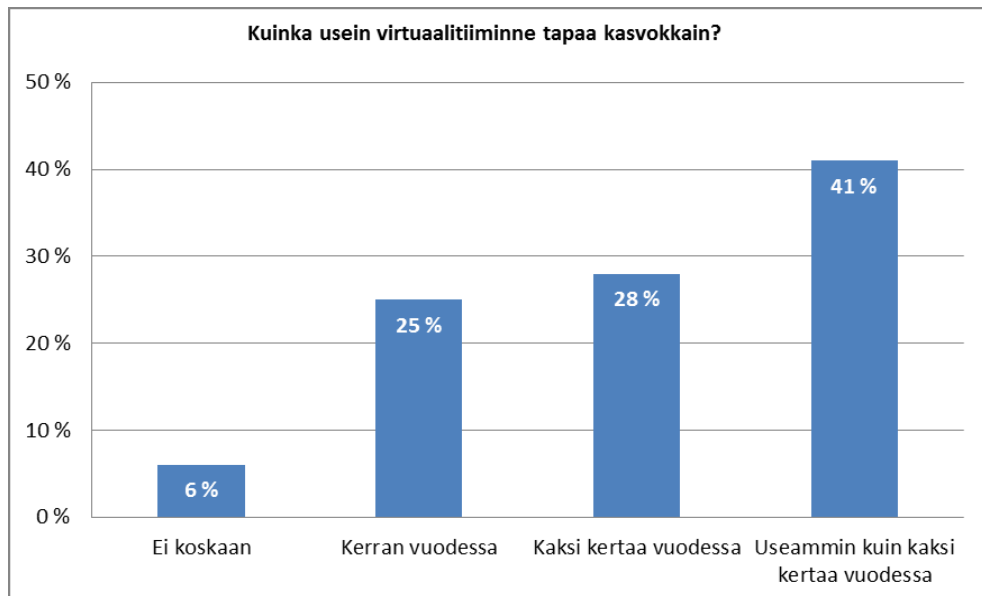




Kuva 4. Vilkmania (2016) mukaillen onnistunut virtuaalinen johtaminen vaatii johtajaa keskittymään yllä esitettyihin teemoihin.

### 2.2.2. Henkilökohtaisen tapaamisen merkitys

Vaikka virtuaaliset tiimit työskentelevät pääasiassa hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa ja ovat usein maantieteellisestikin kaukana toisistaan, koetaan, että kasvokkain tapaaminen on tärkeää ja oleellista työn sujuvuuden kannalta. Mercuri Urvalin (2014) tutkimukseen vastanneista globaaleista organisaatioista 41 % tapaa useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. 28 % vastanneista kertoi tapaavansa kaksi kertaa vuodessa ja 25 % vastaajista kertoi tapaavansa kerran vuodessa. Tämä tutkimustulos on esiteltyä kuvassa 5. Tästä voidaan tehdä johtopäätelmä, että kasvokkain tapaaminen on lujittava tekijä aktiiviseen ja tulokselliseen virtuaaliseen työskentelemiseen.



Kuva 5. Kasvokkain kohtaamisia suositaan globaaleissakin tiimeissä (mukaillen Mercuri Urval 2014).

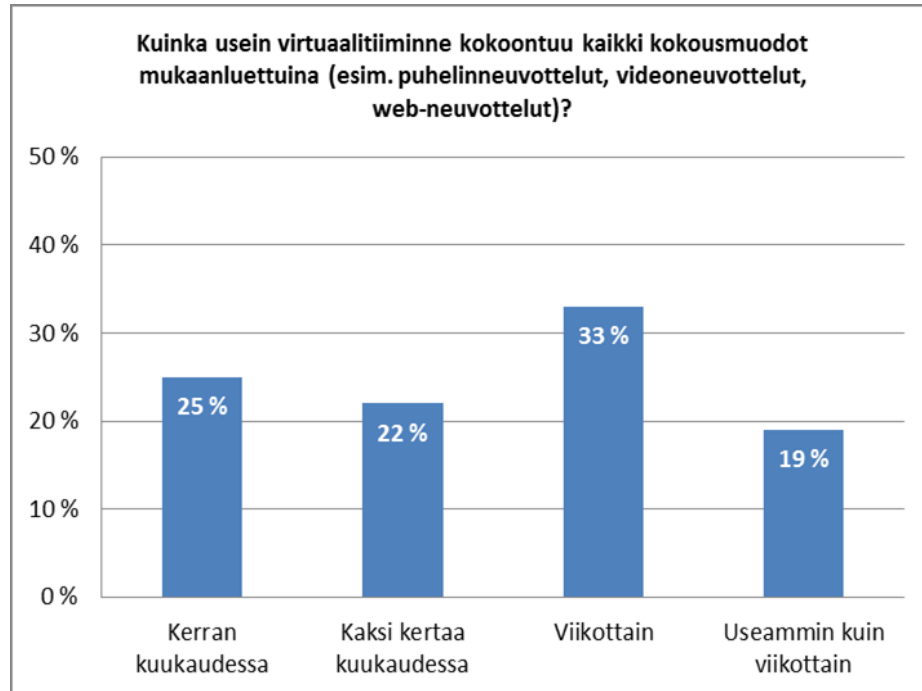
Koska luottamus ja henkilökohtainen suhde ovat tärkeimmät elementit virtuaalisessa työskentelyssä, kasvokkain tapaamista tulee suosia. Mikäli kasvokkain kohtaaminen ei onnistu, tulee keskittyä systemaattisesti ja virtuaalisesti tiimin rakentamiseen. Tiimin rakentamisessa tulee keskittyä tiimin jäsenten tutustuttamiseen sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti. Myös kahdenvälisiä esimies-alainen keskusteluja tulee käydä aktiivisesti. Vision ja pelisääntöjen asettaminen kuuluvat osana tiimin muodostamisessa. Pelisääntöjen yhteydessä tulee muodostaa säännöllinen tapa ja aika aktiiviseen vuorovaikutukseen. (Watkins 2013.)

### 2.2.3. Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja viestintävälineet

Vuorovaikutuksen toteutuminen on usein vähäisempää virtuaalisissa tiimeissä kuin normaaleissa lähietäisyydellä työskentelevissä tiimeissä. Fyysisesti lähellä olevan tiimin vuorovaikutus tapahtuu usein kasvokkain, jolloin vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin sisältö on selkeämpää ja säännöllisempää. Virtuaalisten tiimien vuorovaikutuksen selkeyteen, tapaan, aikaan ja vuorovaikutuksen pelisääntöihin tulee panostaa. Käytäntöjä on myös rakennettava systemaattisesti koko virtuaalisen työyhteisön toimesta. Erityisesti asioiden esitystapaan pitää kiinnittää huomiota rakentavalla ja positiivisella otteella. (Perry 2014; Watkins 2013.) Korteso (2014, 25) muistuttaa myös huomioimaan kielen merkityksen kirjallisissa viestintätilanteissa, koska on tärkeää huomata, haluaako itse viestiä henkilökohtaisesti vai korporaatiokielellä.

Kuvassa 6 esitellään Mercuri Urval (2014) tutkimustulokset virtuaalisten tiimien palaverien säännöllisyydestä. Tutkimustuloksissa näkyy selvästi, että virtuaaliset tiimit tapasivat säännöllisesti hyödyntäen erilaisia kokousmuotoja. 33 % globaaleista tiimeistä tapasi viikoittain, 25 %

tiimeistä tapasi kerran kuukaudessa ja 22 % vastaajista tapasi kaksi kertaa kuukaudessa. Jopa 19 % tiimeistä tapasi useammin kuin kerran viikossa. (Mercuri Urval 2014.) Tämä tutkimustulos osoittaa, että säännöllisyys virtuaalisten tiimien tapaamisessa on tärkeää ja että tapaamisten määrä sopeutetaan kullekin tiimille sopiviksi.



Kuva 6. Virtuaalisten tiimien tapaaminen on aktiivista ja säännöllistä (mukailten Mercuri Urval 2014).

Koska virtuaalisia viestintävälineitä on tarjolla monia, tulee valita sellainen viestintäkanava ja -väline, joka on suhteellisen helppokäyttöinen ja sopiva työyhteisön tarpeisiin. Vilkmän (2016, 163) tähdentää tässä yhteydessä, että on pohdittava, miten organisaatiossa tuotetaan sisältöä, tuetaan oppimista, jaetaan osaamista, ylläpidetään ideointia ja keskusteluja. Näissä tarpeissa voidaan hyödyntää yhteisöllisiä välineitä (Vilkmän 2016, 163). Vilkmän (haastattelu 28.12.2016) jatkaa, että aiemmin esimerkiksi Nokia hyödynsi viestintäkanavana Yammeria, joka koettiin tehokkaana sekä viestinnän että projektien hallinnan näkökulmista. Tarvittaessa tulee siis panostaa jokaisen työntekijän opettamiseen viestintävälineiden käyttämisessä, jotta arvokasta kokousaikaa ei kulu teknisten ongelmien ratkaisemisessa. Sitoutuminen vuorovaikutukseen ja sopivien viestintävälineiden valinta on tärkeää, sillä vuorovaikutuksen tapa eroaa suuresti kasvokkain käytävistä keskusteluista. Usein virtuaaliset tiimit saattavat työskennellä eri aikavyöhykkeillä, joten virtuaaliset kokoukset on voitava järjestää niin, että mahdollisimman moni voi osallistua esteittä. Säännölliset kokoukset ja kokousten rytmittäminen tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan on erityisen tärkeää. (Fisher & Fisher 2011, 93 - 97; Korteso 2014, 106; Korteso & Patjas 2011, 79; Vilkmän, haastattelu 28.12.2016; Watkins 2013.)

Myös kokousten kieli ja tapa esittää asioita on hyvä tarkentaa, sillä työyhteisöissä voidaan käyttää työkielenä muuta kuin työntekijöiden äidinkieltä; väärinymmärrykset voivat johtaa ikäviin seurauksiin. Tämä toisaalta haastaa ja mahdollistaa työyhteisön kehittämään toimintaa yhteisellä kielellä. Myös eri kulttuurien tunteminen sekä niihin liittyvien toimintatapojen selvittäminen ovat avainasemassa toimittaessa globaalisti. (Kortesuo & Patjas 2011, 79; Watkins 2013.)

Puhelimen hyödyntäminen virtuaalisissa tiimeissä on usein tarpeellista. Puhelimen merkitys viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta on erityisesti sen nopeudessa ja viestinnän samanaikaisuudessa. Erityisesti asioiden ja faktojen täsmentäminen ja tarkistaminen koetaan usein nopeaksi ja helpoksi juuri puhelimitse. Videopuheluiden hyödyntäminen puolestaan luo mahdollisuudet vuorovaikutuksen samanaikaisuuteen ja asioiden näyttämiseen. Lisäksi videopuhelut mahdollistavat eleiden ja ilmeiden eli nonverbaalisen viestinnän lukemisen osana viestintätapahtumaa. Videopuheluiden merkitys tiedottamisen ja päätöksenteon tukena koetaan usein hyödyllisenä, koska viestintä on samanaikaista ja vuorovaikutuksellista. Pikaviestit toimivat erinomaisesti nopeiden ja lyhyiden kysymysten ja avunpyyntöjen esittämiseen. Lisäksi pikaviestien merkitys koetaan usein rennommaksi. Haittapuolena voidaan kokea, että pikaviestit tavoittavat vastaanottajan vain, jos henkilö on paikalla tietokoneen ääressä. (Sivunen 2007, 132, 138, 148.)

Sähköisessä viestinnässä pätevät samat kirjoittamisen säännöt kuin asiategsteissä. Kaikessa kirjoitetussa tekstissä tulee huomioida se, ettei kuulija näe fyysistä elekieltä. Siksi muun muassa kohteliaiden fraasien ja hymiöiden käyttöön tulee kiinnittää huomiota. Sosiaalisessa viestintäkulttuurissa on oma kielensä, jonka hallinta on tärkeää. Verkossa ja sähköisessä viestinnässä omalla toiminnalla on suuri merkitys, sillä sen avulla pyritään herättämään kiinnostusta ja rakentamaan vuorovaikutusta. Tekstissä voi syntyä vuorovaikutus kirjoittajan ja lukijan välille edellyttäen, että osataan sekä hyvää kirjoittamistaitoa että hyvää lukutaitoa; silloin voidaan synnyttää tunnekokemuksia ja sitouttamista. Sosiaalinen media on siis vuorovaikutteinen keskusteluareena. (Kortesuo & Patjas 2011, 1, 30, 32, 39.)

Sähköpostin merkitys viestinnän välineenä on usein tiedottaminen ja viestien tallentaminen (Sivunen 2007, 129). Sähköposti ei ole kuolemassa vaan sen rooli on muuttumassa sanovat Kortesus & Patjas (2011, 52). Esimerkiksi sosiaalinen media tarvitsee usein tuekseen sähköpostia, jossa voidaan käsitellä erilaisia kysymyksiä laajemmin. Toisaalta sähköpostitulva on hyvin usein hallitsematonta niin organisaation, tiimin kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Siksi olisikin tärkeää pohtia, voisiko joitakin asioita hoitaa soittamalla tai muulla tavoin henkilökohtaisella kontaktilla. (Kortesuo & Patjas 2011, 52 - 53.)

#### 2.2.4. Hyödyt virtuaalisessa työskentelyssä

Vapaus ja vastuu lisäävät yleisesti motivaatiota. Virtuaalisessa työskentelyssä koetaan usein paljon positiivisia asioita ja tekijöitä.

Mercuri Urvalin (2014) teettämän tutkimuksen mukaan tiimit kokivat selkeästi neljä positiivista teemaa työskennellessään virtuaalisesti ja nämä tulokset ovat esiteltyinä taulukossa 1. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pidempi etäisyys edellytti korkeampaa yksilöllistä vastuuta omasta työstä. Virtuaaliset tiimit olivat myös ketterämpiä kohtaamaan markkinoiden muutokset ja tiimin jäsenten kokema vastuu lisäsi tuottavuutta. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että yksilöiden kantama vastuu paransi liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. (Mercuri Urval 2014.) Hyötyjen voidaan katsoa olevan todella merkittäviä liiketoiminnan kannalta.

On myös todettava, että virtuaalisten tiimien jäsenten tulee olla itseohjautuvia ja hyviä viestimään. Koska usein virtuaalisissa tiimeissä johdetaan useita samanaikaisia projekteja, korostuvat tiimin jäsenten omat taidot johtaa itseään ja projekteja. (Ferrazzi 2014.)

Taulukko 1. Virtuaalisten tiimien kokemat positiiviset tekijät työskentelyssä (mukaillen Mercuri Urval 2014).

Väittäjä	Samaa mieltä	Ei osaa sanoa	Eri mieltä
Pitempi etäisyys tiiminvetäjään edellyttää korkeampaa yksilöllistä vastuuta	<b>88%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
Virtuaaliset tiimit tukevat kykyä mukautua markkinoiden muutoksiin	<b>71%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>
Tiimin jäsenten vastuullisuuden lisääntyminen lisää tuottavuutta	<b>62%</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>
Yksilöiden vastuun lisääminen nostaa liiketoiminnan tavoitteita	<b>57%</b>	<b>31%</b>	<b>12%</b>

### 2.2.5. Haasteet virtuaalisessa johtamisessa

Ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen ja yhteistyö; erityisesti tiimin jäsenten osallistaminen ja voimaannuttaminen vaativat entistä enemmän uusia tapoja motivoida. Esimiehen kyky ja taito jakaa vastuuta, luottaa alaisiinsa sekä kyky päästää irti tarpeettomasta mikromanageeraamisesta on virtuaalisessa johtamisessa oleellista. Johtamisessa tulee keskittyä Leadership -ajattelumalliin eli johtajuuteen ja siten ohjata tiiminjäseniä ottamaan itse vastuuta kokonaisvaltaisesti työstään. Tässä yhteydessä puhutaan valmentavan johtajuuden ja johtamisen taidoista. (Fisher & Fisher 2011, 38; Vartiainen ym. 2004, 124; Vilkmann, haastattelu 28.12.2016.) Viestinnän tulkinta ja välitys voivat myös vaikeutua, sillä nonverbaalista viestintää ei välttämättä ole luettavissa, tai tiimin jäsenillä voi olla hyvin erilainen valmius hyödyntää teknologisia viestintävälineitä (DeRosa & Lepsinger 2010, 6 - 7; Fisher & Fisher 2011, 52, 54).

Viestintävälineiden moninaisuus ja toimintahäiriöt koetaan usein haasteiksi. Lisäksi joidenkin viestintävälineiden käyttöä saatetaan suosia liikaa kun taas toisia ei ollenkaan. Tekniset ongelmat ovat usein hyvin todellisia ja vaikeuttavat tai jopa estävät yhteydenpidon hetkellisesti. (Sivunen 2007, 162.) Myös yhteisen vision ja tavoitteiden hahmottaminen ja saavuttaminen voivat olla haasteellisia, sillä fyysinen etäisyys luo aukkoja vuorovaikutukseen ja viestintään. Luottamuksen rakentaminen voi myös vaikeutua, sillä kasvokkain tapaamiset ja keskustelut, mukaan lukien vapaamuotoinen keskustelu, voivat olla vähäisiä. (DeRosa & Lepsinger 2010, 6 - 7; Fisher & Fisher 2011, 47, 52; Sydänmaanlakka 2009, 168 - 169; Sydänmaanlakka 2012a, 57; Vilkmán, haastattelu 28.12.2016; Zofi 2012, 104.)

Globaaleissa organisaatioissa saatetaan työskennellä eri maissa ja eri aikavyöhykkeillä. Tällöin esimiestä ja kollegoita ei välttämättä nähdä. Monikanavaisen ja selkeän viestinnän merkitys korostuu, sillä täytyy kyetä viestimään aktiivisesti visiosta, strategiasta ja johtamisesta monin tavoin ja monen suuntaisesti. Tähän juuri digitaalinen viestintä tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia; voidaan hyödyntää esim. intranettiä turvalliseen tiedonvälitykseen tai sosiaalisia medioita. Toisaalta viestintäteknologian kehittyessä raja työn ja vapaa-ajan suhteen voi hämärtyä ja työaika siten pidentyä. Oman jaksamisen ja stressinhallinnan vuoksi sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämiseksi erityisesti johtamisessa ja johtajuudessa tämä voi hankaloitua. Esimiehen on pidettävä huolta itsestään ja alaisistaan, joten jatkuva yksilöiden ja tiimien hyvinvoinnin tarkkailu on ensiarvoisen tärkeää. Tarkkailu voi olla haasteellista, koska fyysinen välimatka estää havaitsemasta signaaleja, joita samassa fyysisessä työtilassa työskentelevät esimiehet aistivat. (Fisher & Fisher 2011, 51, 205 - 207; Saksi 2016, 99 - 100.)

Monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisöissä on arkipäivää ja erityisesti globaaleissa organisaatioissa tämä voi korostua. Monimuotoisuudella tarkoitetaan esimerkiksi eri etnistä taustaa, kieliryhmää ja uskontoa. Myös vähemmistöt ja vammaisuus ovat monimuotoisuutta. Työyhteisön tarkoituksena on työskennellä tehokkaasti ja usein monimuotoisuus voi haastaa johtamista. Kuitenkin juuri heterogeeniset tiimit voivat olla luovempia ja omaksua nopeammin ideoita, mikä merkitsee ketteryuden lisääntymistä organisaatiossa. Monimuotoisuus voi tarjota laajemmin osaamista juostavuutta, reagointi- ja innovaatiokykyä. (Sydänmaanlakka 2009, 172 - 173.) Virtuaalisissa tiimeissä voi työskennellä eri kulttuuritaustoista tulevia, mikä voi johtaa kulttuurikonflikteihin tai väärinymmärryksiin. On tärkeää tiedostaa, että saman organisaation, ja jopa maan sisällä, voi olla eri kulttuureja ja kieliä, mikä saattaa haastaa johtamista ja esimiestyöskentelyä. (Fisher & Fisher 2011, 56 - 57; Zofi 2012, 152 - 153.)

Mercuri Urval (2014) on tutkinut erityisesti virtuaalisen johtamisen haasteita ja nämä ovat esitettyinä taulukossa 2. Tutkimuksessa havaittiin neljä erityistä haastetta globaaleissa tiimeissä: tiimin monimuotoisuuden lisääntyminen, tiimin jäsenten stressitason havaitsemisen vaikeutuminen, liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen hankaloituminen sekä vaikeus

samaistua henkilökohtaisella tasolla yritykseen. (Mercuri Urval 2014.) Tutkimustulos osoittaa siis selkeästi, että fyysinen etäisyys luo haasteita monella tasolla. Erityisesti liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen voidaan katsoa olevan erityisen merkittävä haaste, sillä tavoitteiden saavuttamisen vaikeus kuvaa myös kriittisesti organisaation toimintakykyä ja toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Myös vaikeuden samaistua yritykseen henkilökohtaisella tasolla voidaan katsoa olevan myös kriittinen tekijä, sillä samaistuminen on yhteydessä sitoutumiseen ja luottamukseen.

Taulukko 2. Globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä tunnistetut haasteet (mukailten Mercuri Urval 2014).

Väittäjä	Samaa mieltä	Ei osaa sanoa	Eri mieltä
Tiimin monimuotoisuus (eri kansallisuudet, kielet tai kulttuurit) korostuu virtuaalitiimeissä	71%	16%	13%
Tiimin jäsenten stressitasoa on vaikeampi arvioida	69%	15%	16%
Liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen on hankaloitunut	66%	17%	17%
Henkilökohtainen samaistuminen yritykseen on vaikeutunut	57%	13%	30%

Virtuaalisessa johtamisessa alaisten työskentelytaidot saattavat olla hyvinkin eri tasoilla, joten johtajuudessa ja johtamisessa vaaditaan taitoja kuunnella tarpeita hyvin herkällä korvalla. Hiljaisempien henkilöiden mukaan ottaminen ja tarpeiden kartoittaminen vaatii esimieheltä halua ja sinnikkyyttä, sillä usein aktiivisten alaisten tarpeet ovat helpommin tunnistettavissa. Virtuaalinen johtaminen ei myöskään ole mitään nopeasti hoidettavaa manageeraamista, vaan valmentava johtaminen vaatii aina tarpeellisen ajan antamista tiimin jäsenille yhdessä ja erikseen. (Vilkman, haastattelu 28.12.2016.)

Koska fyysinen etäisyys jättää näkymättömäksi mahdollisesti osan työn tuloksista, työn mittaaminen ja palautekulttuurin kehittäminen tulevat tarpeellisiksi. Säännölliset seuratapalaverit ovat tuottavuuden ja luottamuksen ylläpitämisen kannoilta merkityksellisiä (Watkins 2013). Itsearvionitaidot ja niiden kehittäminen vaativat erityistä huomiota ja systemaattista rakentamista virtuaalisesti toimivissa organisaatioissa. Palautekulttuuri pitäisikin luoda niin, että palautetta annetaan jatkuvasti pienemmistäkin kohtaamisista ja tapaamisista yksilön, tiimin ja sidosryhmien kesken. Näin palautekulttuuri rakentuu osaksi päivittäistoimintaa. (Vilkman, haastattelu 28.12.2016.)

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen väheneminen on myös tunnistettu haasteelliseksi tekijäksi virtuaalisessa työskentelyssä. Tiimin kesken voi olla vaikeampaa rakentaa tiimihenkiä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, kun fyysinen etäisyys luo välimatkaa. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan kuitenkin vahvasta luomalla tiimille yhteiset käytänteet palavereiden ja

vapaamuotoisempien tapaamisten avulla virtuaalisesti. Luonnollisesti yhteisöllisyyden rakentamiselle tulee varata erillinen aika ja tila. Vahva virtuaalinen tiimihenki luo enemmän mahdollisuuksia saavuttaa tuloksia yhdessä tehden, vaikka työtehtävät ja projektit olisivatkin eri sidosryhmien kanssa toteutettavia. (Vartiainen ym. 2004, 67; Vilkmán, haastattelu 28.12.2016.)

Vilkmán (2016) havainnollistaa erityisesti fyysisen etäisyyden luomaa haasteiden kehää kuvassa 7. Fyysisen etäisyyden vuoksi vuorovaikutus vähenee, mikä puolestaan merkitsee yhteisöllisyyden vähenemistä tiimissä ja organisaatiossa. Tämä puolestaan johtaa yleisen vuorovaikutuksen vähenemiseen, minkä seurauksena yhteistyö ja toiminta kärsivät. Tuloksena tästä on työn tulosten yleinen heikkeneminen. (Vilkmán 2016.) Tästä voidaan päätellä, että vuorovaikutuksen vähenemisellä on hyvin kriittiset seuraukset, jotka moninkertaistuvat.



Kuva 7. Vilkmánin (2016) mukaan fyysinen etäisyys voi aiheuttaa haasteiden kehän.

Virtuaaliset tiimit voivat kohdata hyvin moninaisia haasteita. Johtajan ja esimiestyötä tekevän onkin kyettävä tunnistamaan ja ratkaisemaan haasteet yhdessä tiimin ja organisaation kanssa. Keskittymällä vuorovaikutuksen säännöllisyyteen ja tehokkuuteen voidaan saavuttaa tasapainoinen tilanne, jossa työntekoa ei haittaa fyysinen etäisyys globaalillakaan tasolla.

### 2.3. Johtajuuden tehtävä organisaation menestymisessä

Organisaatioiden tehtävänä on toteuttaa yrityksen ydinbisnestä ja siihen liittyviä tukitoimintoja menestyksellisesti. Kaiken yritystoiminnan perusta on tuottavuus, kannattavuus ja kyky uusiutua muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat innovatiivisia,



tuotteliaita ja kehittymishaluisia henkilöitä kaikkiin yrityksen tarjoamiin positioihin.

Heifetz & Laurie (2011, 41) sanovat, että johtajuuden tehtävä organisaatiossa on johtaminen kohti visioita, suojeleminen mahdollisilta ulkoisilta uhilta, mahdollisten konfliktien havaitseminen ja selvittäminen, normien asettaminen sekä toiminnan suuntaaminen luomalla tarvittavia rooleja ja positioita organisaatioon. Goleman (2011, 6) puolestaan pureutuu johtajuudessa tunneällyn merkitykseen, koska johtajuus on ihmisten parissa työskentelyä ja vuorovaikutusta. Tunneäly koostuu viidestä osa-alueesta: motivaatiosta, empatiakyvystä, sosiaalista taidoista, itsekurista ja tietoisuudesta tunnistaa itsessään vahvuudet ja kehittämisen kohteet. (Goleman 1998, 6.) Myös Maxwell (2007, 135) sanoo, että sisäinen näkemys johtajuudesta on usein tekijä, joka erottaa suuret johtajat hyvistä. Oivallus sisäisestä johtajuudesta voi olla hyvinkin synnynnäistä tai ahkerasti kehitettyä. Sisäinen näkemys auttaa johtajaa tarkastelemaan tilanteita ja tapahtumia moniulotteisesti ottamalla myös tarpeellisen etäisyyden tilanteesta ymmärtääkseen kirikkaammin kokonaiskuvan. (Maxwell 2007, 135.)

Huuhka (2010, 169) sanoo, että johtajuuden merkitys on tärkeä ja että johtajuus on organisaation tehokkuuden kannalta kriittinen tekijä. Manka (2006, 139) puolestaan tuo esille näkökulman, jonka mukaan organisaatioiden onnistumistekijänä on sellaisen organisaatorakenteen luominen, jossa on tilaa avoimelle vuorovaikutukselle ja joka edistää oppimista, dialogitaitojen kehittymistä sekä edistää ryhmäreflektointitaitoja. Jokaisella yrityksellä on oma organisaatiokulttuurinsa, mikä vaikuttaa yrityksessä toimivan yksilön ajatteluun ja käytökseen. (Manka 2006, 141). Johtajuudella on tässä suuri merkitys.

Organisaation toimintakulttuurin kehittäminen, motivoiminen sekä sitouttaminen ovat niin ikään tärkeitä ja oleellisia johtamiseen ja johtajuuteen keskittyviä tehtäviä. Motivaatio ja inspiraatio vapauttavat henkilöstön piilevät voimavarat. Erityisesti luottamus on motivaation kannalta tärkeä tekijä, jota organisaatioissa tulee aktiivisesti rakentaa. Motivaatio synnyttää innostunutta toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. Tiedetään myös se, että erityisesti kilpailutilanteissa organisaatioiden välinen ratkaiseva ero syntyy henkilöstön työpanoksesta ja sitoutumisesta. (Huuhka 2010, 144, 146.) Johtajuuden merkitystä ei voida siis sivuuttaa.

Johtajuudella on myös tärkeä tehtävä jättää perintö organisaatiolleen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajien on osattava etsiä ja havaita uusia potentiaalisia johtajia organisaation jatkuvuudeksi ja kehittymiseksi tulevaisuuteen. Johtajuuden kehittäminen on elinikäinen tehtävä ja sille on varattava aikaa ja luotava selkeä strategia. Johtajat, jotka kykenevät tunnistamaan potentiaaliset uudet johtajuuteen kasvavat yksilöt, tunnistavat näiden henkilöiden vahvuudet ja syvän sitoutuneisuuden kasvuprosessiin. (Maxwell 2007, 359, 366, 373 - 374, 377.)

### 2.3.1. Johtajuuden ja johtamisen välinen ero

Johtajuus on vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön ja tiimiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi johtamalla ja ohjaamalla aktiivisesti (Sydänmaanlakka 2012a, 173). Sydänmaanlakka (2012a, 180) korostaa älykästä johtajuutta, jossa esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on saumatonta yhteisen vision ja tavoitteiden saavuttamista. Tämä on aina dialogista eli keskustelevaa ja avointa vuorovaikutusta, jossa yrityksen ja organisaation yhteiset arvot ja kulttuuri ohjaavat kaikkea toimintaa. Kotter (1999, 51) sanoo, että johtajuus (Leadership) ja johtaminen (Management) ovat tosiaan tukevia toimintoja yrityksen ja organisaation johtamisessa. Kotter (1999, 51 - 52) lisää, että usein johtaminen (Management) sekoitetaan johtajuuteen (Leadership), eikä sitä siksi nosteta esille erillisenä ja tarpeellisena toimintana johtamisen yhteydessä. Molempia osaamisia ja osa-alueita tarvitaan organisaatioiden menestymiseksi.

Johtajuus keskittyy vahvasti visioon ohjaamiseen, viestintään, sitouttamiseen sekä motivoimiseen, kun taas johtaminen pureutuu suunnitteluun, budjetointiin, kontrolloimiseen sekä erilaisten ongelmien ratkaisemiseen. Nämä eroavaisuudet ovat esitettyinä kuvassa 8. (Kotter 1990, 6, 52.) Molemmat johtamisen osa-alueet ovat tärkeitä ja toisiaan täydentäviä organisaation menestymisen kannalta.

Johtajuus eli Leadership	Johtaminen eli Management
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visioon ohjaaminen</li><li>• Aktiivinen viestintä suurista linjoista ja tulevaisuuden tavoitteista</li><li>• Sitouttaminen</li><li>• Motivoiminen</li><li>• Johtamiskulttuurin luominen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suunnittelu ja budjetointi</li><li>• Organisointi ja henkilöstön organisointi</li><li>• Kontrollointi ja ongelmien ratkaiseminen</li></ul>

Kuva 8. Kuvassa on esitettynä johtajuuden (Leadership) ja johtamisen (Management) erot (mukaillen Kotter 1990, 6, 52).

Johtajuus pureutuu muutoksen läpiviemiseen ja muutoksesta selviämiseen. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti johtajuus katsoo vallitsevia tilanteita ja yritystä laajemmalla näkökulmalla ja pidemmälle aikavälille eli visioi omaa toimintaa säilyttääkseen kilpailukykyensä. Johtajuudessa nousee esille verkostojen ja yhteyksien luominen, jotta oikeanlainen osaaminen löydetään muutoksen johtamisessa. Johtajuuteen kuuluu olennaisena osana kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden sitouttaminen jatkuvan ja tarkoin harkitun viestinnän välityksellä.

Johtajuudessa korostuu edelleen kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden motivoiminen ja tarvittavan energian, tahtotilan ja voiman aikaansaaminen muutosten läpiviemiseksi. Erityisesti jatkuva muutos mutkistaa myös organisaatioiden jo olemassa olevia haasteita; monet tekijät monimutkaistuvat ja monikulttuuristuvat, mikä saattaa lisätä ristiriitojen ja sekaannuksien määrää. (Huuhka 2010, 151.)

Goffee & Jones (2011, 55) muistuttavat johtajuuteen liittyvistä myyteistä. Jossakin organisaatioissa ei välttämättä osata erottaa johtamisen ja johtajuuden tehtäviä. Kaikista ei ole johtajuuteen (Leadership), sillä johtajuus vaatii vastuun kantamista ja selkeästi suurempaa työpanosta kuin esimerkiksi johtaminen (Management). Toinen johtajuuteen liittyvä harhakäsitys on, että johtajuus tuo aina tuloksia. Kuitenkin organisaatiot luovat tulosta yhdessä eri toimintojen ja yksikköjen yhteistyöllä. Todellista johtajuutta täytyy osata ja voida etsiä kaikilta organisaation tasoilta, sillä osaamisen vahvistaminen ja johtajuuden kehittyminen tapahtuvat kokonaisvaltaisesti kaikkialla, ei pelkästään ylimmän johdon tasolla. (Goffee & Jones 2011, 55.)

### 2.3.2. Johtajat luovat tarpeen johtajuudelle

Kotter (1999, 97) korostaa, että johtajat ovat aina riippuvaisia toisten tekemisistä, toiminnasta ja käyttäytymisestä työtehtävissä. Nämä riippuvuussuhteet ovat osa johtamista, koska yrityksen ja organisaation osat on jaettu erilaisiin toimintoihin, jotka tavalla tai toisella täydentävät toisiaan. Resurssien ollessa niukat myös ulkoiset olosuhteet ja toimintaympäristön tekijät vaikuttavat muodostaen erilaisia riippuvuussuhteita toimintaan ja johtamiseen. Johtamisen tehtävät edellyttävät onnistunutta ja keskittynyttä otetta erilaisten verkostojen hallitsemiseen ja vaikutusvallan käyttöön niiden kautta. (Kotter 1999, 97, 100; 2008, 190.) Menestyksellisiin hankkeisiin, projekteihin ja muutoksiin tarvitaan hyviä ihmissuhteita, oikeanlaista asennetta ja johtajuutta (Maxwell 2013a, 11).

Kotter (1999, 103 - 108) sanoo, että johtamistyössä onnistumisen edellytyksenä on, että johtajat luovat ja ylläpitävät neljää erilaista tunnetta, tarvetta ja voimaa organisaatioissa:

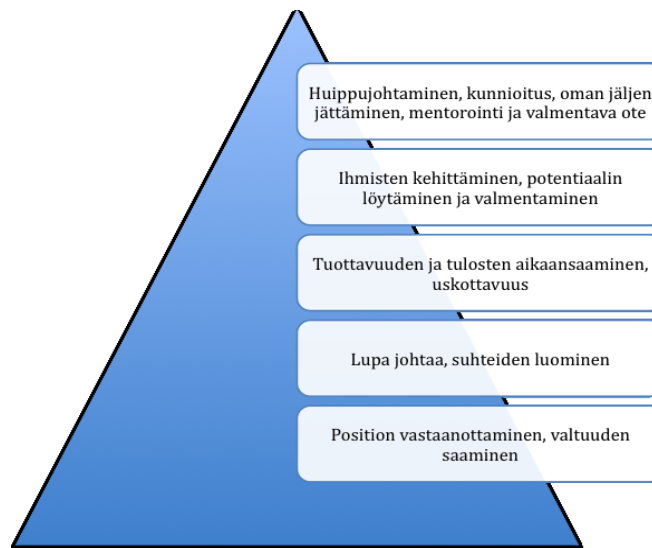
- Velvollisuuden tunne (johtaja tekee jotain, mikä saa toiset tuntemaan olevansa velkaa ja tuntevansa velvoitetuksi tekemään työtä johtajan hyväksi)
- Luo käsityksen omasta erinomaisuudestaan ja osaamisestaan (esimerkiksi näkyvien saavutuksien avulla)
- Luo kuvan toisille johtajasta (käyttäytymällä ja tekemällä asioita, joita johtajien odotetaan tekevän, esimerkin näyttäminen)
- Luo kuvan johtajan tarpeellisuudesta (ettei organisaatio tulisi toimeen ilman häntä).

Edellisten lisäksi Huukan (2010, 143) näkemys täydentää johtamistyötä siten, että johtajalla tulee olla eettinen ja korkea moraalinen sekä henkinen kypsyys. Kotter (1999, 109) puolestaan muistuttaa, että usein johtajat

käyttävät muodollista valtaa vaikuttaessaan ihmisiin käyttämällä aikaa alaisten, avainhenkilöiden, sidosryhmien ja muiden tärkeiden ihmisten tapaamiseen yhteistyön helpottamiseksi. Kotter (1999, 109) lisää edelliseen, että johtajat voivat antaa tai pidättäytyä antamasta erinomaista palvelua tehdäkseen näkyväksi oman vaikutusvaltansa. Tehtävässään menestyvät johtajat kuitenkin uskaltavat antaa valtaa ja valtuuttavat työntekijöitään ottamaan lisää vastuuta organisaatioissa. Valta tuo lisää vastuuta, mutta auttaa myös työntekijöitä sitoutumaan tehtäväänsä paremmin. Vallan jakaminen lisää oleellisesti myös työntekijöiden kykyä käyttää omaa potentiaaliaan entistä tehokkaammin ja paremmin, mikä lisää organisaation tehokkuutta ja kyvykkyyttä. (Maxwell, 2007, 209, 222 - 223.)

#### 2.4. Johtajuuden prosessimainen kehittyminen Maxwellin mukaan

Johtajuus ja siihen läheisesti liittyvä ihmisten johtamisen ammatillinen osaaminen ovat prosessimaisen kehittymisen tulosta. Kehittyminen tarkoittaa tässä oman työn sekä tekemisen refleктоimista ja jatkuvaa oppimista. Johtajuus keskittyy ihmisten väliseen dynamiikkaan, mahdollistamiseen, kasvun aikaansaamiseen ja muutosten läpiviemiseen. (Maxwell 2013b, 3 - 4.) Maxwell (2013b, 6) esittää oman teoriansa ja näkemyksensä prosessimaiselle kehittymiselle viisiportaisen kolmiomallin avulla, jossa alimmilla tasoilla on johtajuuden aloittamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Maxwellin malli esitellään kuvassa 9. Mitä ylemmäksi portaita edetään sitä enemmän johtajuudelta ja johtamiselta odotetaan tuloksia organisaation hyväksi ja kehittämiseksi. Huippujohtajuuden tasolla korostuu puolestaan oman jäljen jättäminen organisaatioon. Tätä Maxwellin näkemystä tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.



Kuva 9. Johtajuuden kehittyminen on kasvuprosessi, jossa johtamistaidot kasvavat ja kehittyvät jokaisella tasolla (mukaillen Maxwell 2013b, 6).

#### 2.4.1. Johtajaposition haltuun ottaminen

Maxwell (2013b, 41 - 42) aloittaa johtajuuden kehittymisen kuvaamisen ensimmäiseltä portaalta, joka sisältää johtajaposition vastaanottamisen ja johtajauran aloittamisen. Tälle portaalle on ominaista valtuuksien saaminen ja tunnustus ylemmältä johdolta, että henkilö omaa tarvittavaa potentiaalia ihmisten johtamisessa. Tällä portaalla on mahdollisuus valmistautua suureen ihmisenä ja johtajana kehittymisen kaareen. Nyt viimeistään tulee pohtia syvällisesti omia arvojaan ja kehittää omia itsetuntemus- ja reflektiotaitoja. Johtaminen on muutoksen aikaansaamista ja vaikuttamista, joten tällä tasolla on hyvä luoda yhteishenkeä, yhdessä tekemisen tahtoa sekä osoittaa teoin, että on organisaatiossa johdettavia varten. (Maxwell 2013b, 41 - 49, 64 - 72, 78 - 81.)

Kaikilla johtajuuden portailla on haasteita. Maxwell (2013b, 50) sanoo, että ensimmäisellä tasolla haasteita on enemmän kuin ylemmillä tasoilla. Haasteina uusi johtaja voi luulla uuden position tuovan hänelle ilman yrittämistä ja johtamista johtajan statuksen ja alaisten kunnioituksen. Johtajuus täytyy kuitenkin ansaita teoilla ja kuuntelemalla. Lisäksi uusi johtaja voi aliarvioida ja mitätöidä alaisiaan. Tutustumalla ihmisiin, heidän arvoihinsa, unelmiinsa sekä tavoitteisiinsa, voi alaisten ymmärtäminen helpottua. Usein uudet johtajat voivat kokea tarpeellisen alaisten kontrolloimisen ja orjallisen tavan noudattaa tiettyjä toimintatapoja. Tässä tapauksessa ihmisten johtaminen jää taka-alalle. Myös liiallinen johtajastatuksen esilletuominen, kuten oikeuksien ja vastuiden ilmi tuominen sekä omien oikeuksien julistaminen, vievät oikealta johtajuudelta uskottavuutta. Johtajien pitäisikin muistaa, että he ovat tulleet palvelemaan ihmisiä.

Monet uudet johtajat voivat kokea johtajuuden olevan yksinäistä työtä ja vastuu tuntuu sitä myöden kovalta. Johtajuuden ei kuitenkaan pitäisi olla yksinäistä, vaan verkostojen luominen ja jatkuva vuorovaikutuksessa

oleminen lisää kompetenssia ja kehittymisen mahdollisuutta. Usein aloittavat johtajat voivat kokea haasteena vaikeuden edetä johtajana organisaatiossa ja saada ylemmän tason johtotehtäviä. Alaisten näkökulmasta katsottuna voi olla toisinaan hankalaa “ostaa” uusi johtaja, mikä vaikeuttaa tiimin ja organisaation tuottavuutta. (Maxwell 2013b, 50 - 63.)

Johtajuuden ensimmäiseltä portaalta on hyvä kehittyä ja jatkaa omaa kasvua johtajuuden toiselle portaalle. Johtajan työn tulisi aina olla arvoa lisäävää ja merkityksellistä organisaatiolle, jolloin kehittymistä tapahtuu kaikilla tasoilla. On opittava ja hyväksyttävä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tiimin ja organisaation synergia luovat yhdessä tietoa ja toimintatapoja. (Maxwell 2013b, 73 - 77, 81.)

#### 2.4.2. Suhteiden luomisen taso

Maxwell (2013b, 85) sanoo, että johtajuuden toinen porras aloittaa oikeasti ihmisten johtamisen ja johtajan uran, koska tällä portaalla alkavat vaikuttamisen keinot ja tarpeet. Maxwell (2013b, 85) lisää, että vaikuttaminen tapahtuu luotujen henkilökohtaisten suhteiden kautta, ei johtajaposition. Huomion kiinnittäminen työyhteisön taitoihin ja suhteiden luomiseen ovat johtamisen fokuksessa, jonka pitäisi muuttaa ihmisten ajattelua “minun pitää” -mallista “minä haluan” -ajattelumalliin. Tämä muutos on mahdollista saada aikaan, jos johtaja ymmärtää tehtävänsä toimia organisaation ja sen työntekijöiden palvelijana. Kun johtaja onnistuu tällä tasolla luomaan luottamusta ja hyviä ihmissuhteita, työyhteisön voimaantuminen ja kukoistaminen voivat alkaa. Näin myös tuottavuus ja innovatiivinen ilmapiiri alkavat kukoistaa. Myös kommunikaation ja vuorovaikutuksen tasot aukeavat syvemmin, koska johtajan tulee keskittyä kuulemaan alaisiaan, näiden toiveita sekä tavoitteita. Kun johtaja kykenee kuuntelemaan tarkkaan alaisiaan, myös alaisten kunnioitus ja halu kuulla johtajaa vahvistuvat. Tällä on merkittävä vaikutus vision ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kaiken kaikkiaan johtajan tulee arvostaa jokaista alaistaan, myös näiden erilaisuutta sekä nähdä työntekijöidensä arvo organisaatiolle. (Maxwell 2013b, 85 - 94, 118 - 121, 126 - 129.)

Maxwell (2013b, 105 - 107) sanoo, että yhteys omaan itseen, itsensä kanssa toimeen tuleminen, rehellinen itsensä tutkiminen ja kehittäminen ovat pohja yhteyden luomiselle muiden ihmisten kanssa. Maxwell (2013b, 108 - 117) lisää, että ihmisten kunnioittaminen, tiimin jäsenten vahvistaminen ja kannustaminen sekä tasapaino huolenpidon ja valvomisen välillä ovat myös tärkeitä toisella portaalla.

Maxwell (2013b, 95) sanoo, että toisella portaalla kohtaa sille ominaisia haasteita. Jotkut johtajat voivat kokea, että suhteiden luominen on hidasta, koska tulosten syntyminen vie aikaa; pehmeä lähestymistapa koetaan hidastavana tekijänä ja jopa tarpeettomana. Jotkut johtajat puolestaan voivat kokea, että heitä on helppo hyväksikäyttää; heitä hyödynnetään ei toivotulla tavalla sekä organisaation että tiimin tasolta. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa ja syödä itsetuntoa. Joskus myös omien heikkouksien liiallinen

peittelemisen vie johtajuudelta pohjaa, koska autenttisuus haihtuu. Johtajuuteen kuuluu kokonaisvaltaisesti ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että ihmisten henkilökohtaiset haasteet ja asiat saattavat tulla esille ja vaikuttaa työn tekemiseen. Tämä haastaa johtamisessa näkemään ihmiset kokonaisuutena. (Maxwell 2013b, 95 - 104.)

Toisella portaalla johtaja on saanut ikään kuin luvan johtaa henkilöitä organisaatiossa luotujen ihmissuhteiden kautta. Jos kuitenkin haluaa edetä johtajuuden kolmannelle portaalle, tulee huomioida, että oikea johtaja auttaa muita saavuttamaan tavoitteita. Siksi yhdessä kasvaen ja yhdessä asioita tehden eteenpäin vievä dynamiikka vahvistuu. (Maxwell 2013b, 122 - 125.)

### 2.4.3. Organisaation tuottavuuden kasvattamisen taso

Edettäessä johtajuuden kehittymisessä kolmannelle portaalle, on johtajuuden tavoitteena saada aikaan tuloksia organisaation hyväksi. Tällä portaalla johtajat saavat aikaan tuloksia ja kehitystä tiimin yksittäisissä jäsenissä, tiimissä ja koko organisaatiossa. Tulosten aikaansaaminen edellyttää oman esimerkin näyttämistä ja vuorovaikutustaitojen hallintaa työyhteisössä. Kommunikointi sekä tavoitteen asettaminen muodostavat selkeän suunnan esimerkiksi muutoksen johtamiselle ja muutoksen aikaansaamiselle. Osana tätä on luonnollisesti vision kirkastaminen aktiivisesti. Tällä johtajuuden portaalla monien ongelmien selvittäminen tulee osaksi tehtäväkenttää. Tehtävät haastavat usein käyttämään korkeaa moraalialia ja etiikkaa sekä kykyä toimia luotettavasti ja nöyrästi. Tällä portaalla tiimin rakentaminen on oleellinen osa tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä ja tuloksien aikaansaamista. (Maxwell 2013b, 133 - 145.)

Tuottavuuden kasvattamisen tason yhteydessä voidaan myös nostaa esille Nayarin (2016) näkemys, että johtajuudessa on osoitettava kuuntelun taitoa ja tehtävä tarvittavia muutoksia organisaation hyväksi; jos henkilöt, jotka toimivat organisaatiossa voivat hyvin ja kokevat pystyvänsä keskittymään työnsä tekemiseen täydellisesti, syntyy erinomaisia tuloksia. Joskus muutokset voivat vaatia paljon ponnisteluja, mutta johtamisessa onkin juuri kyse esteiden poistamisesta. (Nayar 2016.)

Koska tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen korostuvat tällä johtajuuden tasolla, omien lahjakkuuksien ja vahvuuksien ymmärtäminen sekä hyödyntäminen ovat keinoja kasvaa omassa johtajuudessa. Ne auttavat erityisesti vision kirkastamisessa. Vaikuttamisen keinot korostuvat myös tuottavuuden lisäämisessä ja tulosten aikaansaamisessa tiimien toiminnan kehittämisessä ja siksi onkin syytä panostaa sekä kehittää omia vaikuttamisen keinoja. Työmäärän kasvaessa myös taito priorisoida tehtäviä on oleellista. Toisaalta tuottavuuden ja tulosten kehittymistä tulisi myös juhllia, sillä siten tulokset konkretisoituvat ja vahvistavat yhteenkuuluvuutta. (Maxwell 2013b, 133 - 145, 151 - 170, 175 - 178.)

Johtajuuden kehittymisen kaarella on mahdollisuus kehittyä johtajuuden neljännelle portaalle, jossa Maxwell (2013b, 171 - 174) haastaa luomaan

vahvaa johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jotta uudet lahjakkuudet erottuvat organisaation jatkuvuuden vahvistamiseksi; investointi organisaatiossa toimiviin henkilöihin on yksi kannattavimmista panostuskohteista.

#### 2.4.4. Laajentamisen taso – potentiaalin kasvattaminen

Johtajuuden neljännellä tasolla johtajan oman syvemmän ymmärryksen on täytynyt kasvaa, jotta hän voi edelleen kouluttaa, ohjata ja johtaa uusia ja potentiaalisia johtajia. Jotta organisaatio voi kasvaa ja kukoistaa, sen johtajat ymmärtävät, että uusien johtajien tuottaminen on elinehto. Uusien johtajien kouluttaminen ja sisään ajaminen on investointi tulevaisuutta varten. On kuitenkin selvää, että kaikki eivät yllä johtajuuden neljännelle tasolle, vaan useimmat jäävät tuottavuuden ja tulosten johtajiksi kolmannen tason portaalle. Johtajuuden neljännellä portaalla johtajuuden painopiste muuttuu: johtajat delegoivat vastuuta, valjastavat ja kannustavat jokaista ottamaan vastuun tehtävistä, valmentavat muita löytämään henkilökohtaisia vahvuuksia ja kannustavat oppimaan uusia asioita näyttämällä itse hyvää esimerkkiä. Organisaation kasvun edellytyksenä on juuri ajan ja tilan antaminen muiden ohjaamiseen ja kannustamiseen. Maxwell (2013b, 189) sanookin, että hyvää tulosta ja tuottavuutta tulee juuri siitä, että uudet potentiaaliset johtajat kantavat ja jakavat vastuuta yhdessä muiden johtajien kanssa. Ihmisten kehittäminen vahvistaa ja voimaannuttaa johtajia johtamaan vielä laajemmin kohti visioita. Tällä johtajuuden tasolla luova ajattelu korostuu. Maxwell (2013b, 191) lisää tähän, että johtajien tulisi noudattaa 80 % -sääntöä, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että 80 %:a työstä tulisi delegoida tehokkuuden ja organisaation kyvykkyyden maksimoimiseksi.

Jotta organisaation kukoistus ja tehokkuus olisivat maksimaaliset, rekrytointiin tulee panostaa. Maxwell (2013b, 205 - 208) sanookin, että henkilökemialla, luonteenpiirteillä, kompetenssilla ja panoksella on tärkeitä vaikutukset juuri oikeiden henkilöiden asettamisessa oikeille paikoille. Kompetenssissa korostuvat stressinhallintakeinot ja tapa reagoida paineeseen. Lisäksi taito saada työt valmiiksi ja johtaa tiimiä ovat merkittävässä rooleissa. Koska johtajuutta tulee tällä tasolla kasvattaa ja kehittää, on sitä seurattava ja arvioitava säännöllisesti. (Maxwell 2013b, 203 - 215, 224 - 228.)

Koska johtaminen luo arvoa palvelemalla muita ja koko organisaatiota, on annettava aikaa ja huomiota alaisille ja muille organisaatiossa toimiville. Maxwell (2013b, 219) jälleen korostaa myös sitä, että alaisten tulee kyetä "ostamaan" johtajansa eli hyväksyä hänet. Vain siten luottamus ja oikeanlainen sitoutuminen voivat vahvistua, mikä johtaa vision seuraamiseen tälläkin portaalla. (Maxwell 2013b, 216 - 219, 224 - 228.)

Johtajuuden neljännellä portaalla haasteina ovat kyky suhtautua kypsästi asioihin, tilanteisiin sekä ihmisiin ymmärtäen erilaisia näkökulmia ja ajatuksia. Itsekeskeisyys eli oman itsensä kautta ajatteleva ja omien tavoitteiden tavoittelu voivat vaarantaa hyvää johtajuutta. Myös oma epävarmuus saattaa hankaloittaa johtamista. Tämä voi konkreettisesti



näkyä egon tasolla, kontrolloimisen tarpeena ja luottamuksen puuttumisena. Maxwell (2013b, 200) sanoo myös, että johtajien lyhytnäköisyys voi estää toisia oppimista ja oivaltamasta asioita. Alaisille pitäisi siis antaa mahdollisuus suorittaa vaativiakin tehtäviä; siten voidaan arvioida potentiaalia ja auttaa organisaatiota kehittymään. (Maxwell 2013b, 193 - 202.)

Maxwell (2013b, 220) sanoo, että tällä neljännellä portaalla ollaan jo erinomaisella tasolla johtajuuden kehittymisen kaarella, koska vain 10 prosenttia johtajista pääsee tälle tasolle ja vain yksi prosentti yltää huippujohtamisen tasolle. Johtamisen kehittäminen ja siihen keskittyminen on avainasemassa haluttaessa siirtyä huippujohtamisen tasolle. Tälle tasolla päästäkseen tulee keskittyä johtajuuskulttuurin luomiseen ja kehittämiseen. Johtajuuden ja ihmisten johtamisen tulee olla kutsumuksellista. (Maxwell 2013b, 220 - 223.)

#### 2.4.5. Huippujohtajuuden taso – oman jäljen jättäminen organisaatioon

Tämä johtajuuden taso on ylin ja korostaa huippujohtamista, jossa on mahdollista jättää oma kädenjälkensä organisaation kehitykseen. Huipputaso on erittäin vaativa johtajuuden taso ja sinne pääsevät hyvin harvat. Huipputaso johtajien tulisi keskittää aika ja huomio uusien potentiaalisten huippujohtajien valmentamiseen ja kouluttamiseen, jotta johtajuuskulttuuri kehittyy ja säilyy. Siten yritys ja organisaatio voivat säilyttää ja vahvistaa kilpailukykyään. Maxwell (2013b, 233) painottaakin, että hyvä huippujohtajuus on monen menestyvän organisaation peruspilareita ja kilpailuvaltteja. Huippujohtajilla on asiantuntijuus, kokemus, vaikutusvalta ja taidot vaikuttaa suuremmalla laajuudella johtajuuden kehittämiseen eri aloilla ja toimintaympäristöissä. Kuvassa 10 esitellään huippujohtamisen tärkeimmät osa-alueet organisaation menestymisen takaamiseksi. (Maxwell 2013b, 230 - 237, 266 - 270.)



Kuva 10. Huippujohtajuuden tärkeimmät tehtävät organisaatiossa (mukaillen Maxwell 2013b, 243 - 251, 266 - 270).

Maxwell (2013b, 259 - 265) kannustaa huippujohtajia, että heidän tulee tunnistaa ja hyödyntää muiden organisaatiossa toimivien johtajien osaamisalueet, tiedot ja taidot, jotta muut voivat kasvaa huippujohtajuuden tasolle. Huippujohtajien omat kokemukset ja verkostot auttavat muiden valmentamisessa, sillä tiedon jakaminen on osa tätä työtehtävää. (Maxwell 2013b, 259 - 265.)

Koska tällä viidennellä tasolla johtajuus on huipputasoa, haasteet keskittyvät lähinnä omaan itseen ja sisäisiin tekijöihin. Maxwell (2013b, 238) nostaa esille, että johtajuus voi "nousta hattuun" ja siten johtaja voi alkaa kuvitella itsestään liikojä. Johtaja voi alkaa ajatella, että kaikki työ on jo tehty, eikä organisaatio tarvitse enää valmentajaa. Näin organisaation johtamiskulttuurin vahvistaminen romahtaisi. Maxwell (2013b, 240 - 241) jatkaa haasteista edelleen, että fokuksen menettäminen ja liika omaan itseensä uskomisen voivat myös aiheuttaa ongelmia.

## 2.5. Itsensä johtaminen

Kaiken johtamisen perusta on kyky johtaa itseä. Itsensä johtamisen viitekehys on rakentunut monista tieteenaloista, kuten psykologiasta, kasvatustieteestä, lääketieteestä ja filosofiasta. Itsensä johtaminen on omaan itseen kohdistuvaa vaikuttamisprosessia, jossa on suoriutumiseen tarvittavat itseohjautuvuus ja motivaatio. (Drucker 2005; Sydänmaalakka 2006, 27 - 29, 35.) Itsensä johtaminen on myös tie luovuuteen, koska siten tietoisuus omasta itsestä laaja-alaisesti ja syventyy (Sydänmaanlakka 2009, 191).

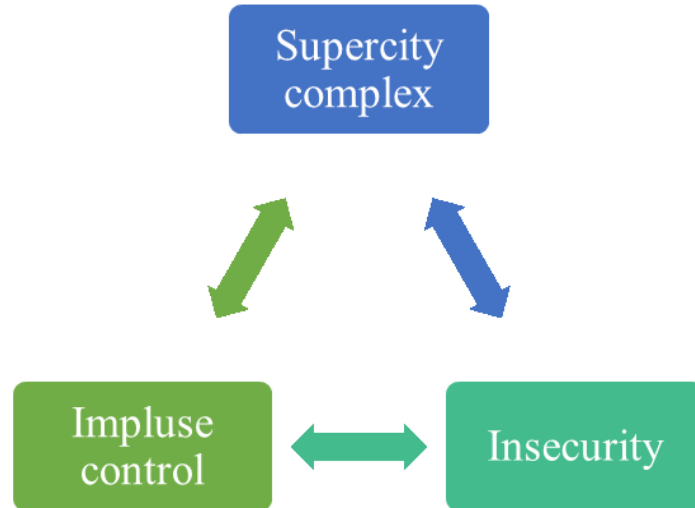
Itsensä johtaminen on osa koko organisaation johtamisjärjestelmää, ja siihen voidaan hyödyntää yleisiä johtamisen työkaluja. Käytännön tasolla itsensä johtaminen tapahtuu johtamalla itseä siten, että kehittää tietoisuutta omista herkkyyksistään ja laaja-alaisesti osaamistaan. Tavoitteena on itsensä toteuttaminen ja hyvään elämään pyrkiminen. (Christensen 2010, 4 - 5; Drucker 2005; Sydänmaanlakka 2006, 43, 69.) Sydänmaanlakka (2006, 291) puhuu älykkään itsensä johtamisen synteisin yhteydessä viisaudesta, jossa yhdistyvät tekeminen, oleminen, ajatteleminen, tunteminen sekä sisäisen että ulkoisen maailman synteesi. Viisaus karttuu elämällä, pohdiskelemalla ja kokeilemalla. Usein sanotaankin, että matka on tärkeämpi kuin itse päämäärä. Älykäs itsensä johtaminen on täten ikään kuin matka, jolla kohtaa erilaisia mahdollisuuksia. (Sydänmaanlakka 2006, 291 - 293.)

Itseluottamus on tärkeä onnistumistekijä kaikenlaisessa johtajuudessa. Itseluottamus on uskoa ja luottamusta omiin kykyihin. Itseensä luottava henkilö on itseohjautuva, kestää vastoinkäymisiä ja asettaa korkeita tavoitteita. Itseluottamusta voidaan kehittää harjoittamalla ja oppimalla uusia taitoja ja vahvuuksia. Onkin merkittävää todeta, että itseluottamus voi olla samanaikaisesti yhdellä alueella hyvä ja toisella taas heikko. Motivaation näkökulmasta katsottuna itseluottamus on yksi keskeinen toimintaa ohjaava tekijä. Motivaatio on voima, joka muuttuu alati ja johon on mahdollista vaikuttaa. Sisäinen motivaatio pysyy yllä ympäristössä,

joka tarjoaa ihmiselle mahdollisuudet kolmen perustarpeen tyydyttämiseen: pätevyyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja itsemääräämiseen. (Kaplan 2007; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 44 - 47.)

Itsensä johtamista voidaan tarkastella myös energiatasolla. Tämä voidaan jakaa fyysiseen energiaan, ajattelun energiaan, tunne-energiaan ja henkiseen energiaan (Rauhala ym. 2013, 196 - 197). Fyysisellä energiatasolla tarkoitetaan kykyä tarkastella omaa fyysistä olotilaa, esimerkiksi omaa energiatilaa, väsymystä, pirteyttä sekä huolehtia tarpeellisesta nesteestä ja ravinnon saannista päivän aikana. Ajatteluenergia puolestaan tarkastelee kykyä hahmottaa mielessä minkälaisia ajatuksia, haasteita, tavoitteita ja ratkaisuja on mahdollista löytää. Aivot tarvitsevat lepoa, jotta ne voivat työskennellä ja luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Oman ajattelun suuntaaminen positiivisiin asioihin ja teemoihin virittää mielen aktiiviseksi. Tunne-energia korostaa omien tunteiden ja tunnetilojen tarkkailua ja kykyä vähentää niiden vaikutusta mielessä ja kehossa. Henkinen energia korostaa kykyä tarkastella asioiden ja tilanteiden merkityksiä laajemmalla mittakaavalla ja luo merkityssuhteita omaan elämään ja työhön. (Rauhala ym. 2013, 196 - 197; Schwartz & McCarthy 2007.)

Chua (2016) nostaa esiin hyvin mielenkiintoisen näkökulman menestymisen tekijöiksi niin yksilön, tiimien kuin organisaatioiden kannalta: menestyminen koostuu kolmesta pääteemasta Triple Package -mallin mukaisesti, joka esitetään kuvassa 11:



Kuva 11. Triple Package (mukaiillen Chua 2016).

Supercity complex eli vapaasti käännettynä erinomaisuuskompleksi viittaa oman itsensä arvostamiseen, vahvaan ammatilliseen osaamiseen sekä kykyyn visioida innovatiivisesti. Insecurity eli epävarmuus puolestaan pitää yksilön, tiimit ja organisaatiot maanpinnalla. Käytännössä tämä on kovaa työtä ja halua jatkuvaan kehittymiseen. Yksilöt, tiimit ja organisaatiot tarvitsevat kahta edellä esitettyä vastavoimaa, jotta menestyminen olisi mahdollista. Onkin mielenkiintoista, että molempia tunteuksia voidaan tuntea jopa samanaikaisesti. Impluse control eli

itsekontrolli puolestaan korostaa huomion keskittämistä työn tekemisen ja erilaisten häiriöiden minimointiin. Vaaditaan siis paljon mielen lujutusta ja tahtoa, jotta menestymistä voi tapahtua. (Chua 2016.)

### 2.5.1. Arvot itsensä johtamisen näkökulmasta

Arvot ovat ihmisen käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, joihin usein liittyvät tarpeet, itsensä toteuttaminen ja merkityksen kokeminen. Arvoihin liittyvät usein omat valinnat sekä järki että tunteet. (Sydänmaalakka 2006, 207, 209.) Arvot voidaan jakaa yksinkertaisimmillaan neljään ryhmään: fyysisiin eli materialistisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin eli älyllisiin ja henkisiin arvoihin. Arvot ovat myös kulttuurisidonnaisia, ja ne voidaan jaotella hyviin ja huonoihin. Tämän vuoksi erityisesti globaaleissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden tulee olla tietoisia arvojen kulttuurisidonnaisuuksista. Henkinen älykkyys on tietoisuutta omista arvoista ja periaatteista sekä niiden soveltamista käytäntöön. Tähän liittyvät olennaisena osina itsetuntemustaidot, myötätuntoisuus sekä erilaisuuden arvostaminen. (Sydänmaalakka 2006, 211, 223.) Maxwell (2014, 110) sanoo arvoista, että ne pohjautuvat jokaisen henkilön ja johtajan sisimpään vakaumukseen ja siksi johtamisen arvojen tulisikin olla linjassa sen kanssa. Johtamisen arvot pohjaavat organisaatiossa toimivien ihmisten palvelemiseen. Tämä edellyttää johtajalta erityisesti oman mallin näyttämistä, rehellisyyttä sekä hyvien suhteiden luomista organisaatiossa toimiviin. (Maxwell 2014, 111.)

### 2.5.2. Tunteiden hallinta

Tunne on elämys, johon liittyy ajatus, fyysinen ja psykologinen tila. Tunne on liikuttamista ja liikuttumista, jonka emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan. Tunnetaidoiltaan kyvykäs henkilö kykenee myös ymmärtämään muiden henkilöiden tunteita ja osaa ylläpitää tyydyttäviä ja vastuullisia ihmissuhteita sekä kykenee ratkomaan ongelmia ja selviytymään stressistä. Työelämän ja johtajuuden näkökulmasta katsottuna tunteet ovat tärkeä osa, sillä tunteet energisoivat tai vastaavasti lamaannuttavat tekemistä. Tunteet voidaan jakaa perustunteisiin, joita ovat viha, pelko, suru, onnellisuus, hämmästys ja inho. Nämä tunteet ovat ns. universaaleja, joten ne voidaan tunnistaa kaikkialla maapallolla esimerkiksi ilmeistä. Sekundaariset tunteet ovat perustunteiden sekoituksia ja siten monimutkaisempia ja kehittyvät myös oppimisen kautta. Sekundaarisia tunteita ovat mm. kateus, pettymys, ahdistus ja empaattisuus. Tunteiden vaikutus kehoon on suora, sillä keho tuntee tunteet. Näin on esimerkiksi jännityksen suhteen, monet henkilöt tuntevat sen vatsanväänneinä tai pelkotiloissa keho voi vapista. (Sydänmaalakka 2006, 173 - 174, 176.)

Tietoinen esimies ja johtaja ymmärtää tunteiden vaikutuksen kokonaisvaltaisesti. Siksi tietoinen esimies sallii ja edistää tunteiden ilmaisemista työyhteisössä. Mikäli tunteita ei uskalleta ilmaista, tulee syvällisesti pohtia, mistä se johtuu. Voiko taustalla olla pelko ja

työyhteisön sallimattomuus. Erityisesti tämä koskee negatiivisten tunteiden ilmaisemista ja sallimista. Kielteiset tunteet vaikuttavat ihmiseen fyysisellä tasolla, mikä lopulta vaikuttaa työkuuntoisuuteen sekä erityisesti laskee motivaatiota ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 187.)

Negatiivisten tunteiden hallinta on yksi sosiaalisen kyvykkyyden mittareista. Kyky omien asenteiden muutokseen, ongelmien jakamiseen ja taito hyväksyvään läsnäoloon voivat lisätä sosiaalista älykkyyttä ja johtamistaitoa. Negatiiviset tunteet tarvitsevat taitoa irtipäästämiseen. Myönteisten tunteiden ja ajatusten lisääminen vähentää myös negatiivisten tunteiden aiheuttamaa stressiä. (Sydänmaalakka 2006, 187 - 190, 194.)

Sydänmaanlakan (2006, 200 - 201) mukaan Goleman, Boyatzis ja McKee (2002, 37 - 52) määrittelevät tunneälykkään johtajan ominaisuuksia seuraavasti:

- Itsetietoisuus (itseluottamus, itsetuntemus, emotionaalinen itsetietoisuus)
- Oman toiminnan johtaminen (itsekontrolli, sopeutumiskyky, optimismi, aloitteellisuus)
- Sosiaalinen tietoisuus (eläytymiskyky, organisaatiotuntemus, palveluallttius)
- Ihmissuhdejohtaminen (taito hallita konflikteja, ryhmä- ja yhteistyötaidot, vaikutusvalta, kyky käynnistää muutoksia).

### 2.5.3. Jatkuva itsensä kehittäminen

Ammatillinen kunto tarkoittaa kykyä pärjätä ja edetä omalla työurallaan kehittämällä osaamistaan konkreettisten tavoitteiden ja riittävän palautteenannon avulla. Ammatillinen kunto on myös taitoa tasapainottaa työ muiden elämänalueiden kanssa yhteen. Tämän päivän työelämässä korostuvat paitsi jatkuva kehittymisen tarve myös sosiaaliset suhteet, kontaktit ja verkostoissa toiminen; kontaktit ja verkostot ovat tärkeä osa kehittymistä ja kehittämistä työelämässä. (Sydänmaalakka 2006, 227 - 230.)

Kun ihminen kokee työn imua, voidaan sen sanoa olevan suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila (Sydänmaanlakka 2006, 230). Henkilön ollessa tyytyväinen ja ylpeä työstään, työn merkityksellisyys kasvaa ja näin työstä voi kokea innostusta ja iloa. Merkityksellinen työ on myös tarpeeksi haastavaa, mutta työn haasteelliset tekijät ja osa-alueet ovat hyvässä tasapainossa. Työn imuun vaikuttavia tekijöitä ovat tietoinen itsensä ammatillinen kehittäminen, tavoitteellisuus, jatkuva palautteen kerääminen, täydellinen keskittyminen tekemiseen, ja antautuminen prosessin vietäväksi. (Sydänmaanlakka 2006, 231, 233.)

Esimiespätevyyden ja johtamisen näkökulmasta henkilön tulisi olla halukas ottamaan vastuuta muista henkilöistä ja kokea syvää halua johtaa sekä vaikuttaa laaja-alaisesti. Johtamisen vaikutukset ja tavoitteet pyrkivät luonnollisesti saamaan aikaan menestystä organisaatiossa. Jatkuvan itsensä kehittämisen kannalta tulisi pohtia omia motivaatiolähteitä ja ura-

ankkureita. Virtuaaliseen johtajuuteen ja johtamiseen voidaan soveltaa esimiespätevyyden ja johtamisen ura-ankkureita, mutta myös yrittäjyyden ja itsenäisyyden ura-ankkureita. Virtuaalisessa johtamisessa voi tulla kysymykseen esimerkiksi omien innovaatioiden toteuttaminen, itsenäisyys ja vaikutustavalta, jolloin yrittäjyyden ura-ankkurit ovat tärkeitä. Itsenäisyyden ura-ankkurin näkökulmasta omassa tahdissa tekeminen, omatoimisuus ja itseohjautuvuus tulevat myös esille. (Sydänmaanlakka 2006, 243.)

Jatkuva elinikäinen oppiminen on yksi itsensä johtamisen kulmakivistä. Suunnitelmallinen oppiminen eli oppimaan oppiminen on tärkeä kilpailuvaltti ja huippusuorituksiin yltävien henkilöiden taito. Kyky hankkia, tallentaa ja soveltaa tietoa nopeasti on muuttuvissa tilanteissa tärkeää. Oppiminen on prosessi, jossa tietoa muodostetaan ja muokataan aikaisempien kokemusten ja tietojen perusteella. Taito reflektoida itseään ja oppimiaan asioita kuuluu osana prosessia. (Sydänmaanlakka 2006, 153, 155.)

Holistinen kunto on siis tärkeää kaikessa johtajuudessa ja johtamisessa. Itsensä johtamisen taito on syvällistä kehoon ja mieleen liittyvää johtamista, jolla on tärkeä vaikutus myös organisaation menestymisen kannalta. Fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoiva, tuottelias, innovatiivinen, tunneälykäs ja tunnetaitoinen johtaja on tärkeä menestyvän organisaation vision ja tavoitteiden näyttäjä.

## 2.6. Vuorovaikutusosaaminen

Ihmiset kokevat luonnollista tarvetta olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Vuorovaikutus on prosessi, jossa tietoa luodaan ja kerätään yhdessä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20, 22, 36.) Vuorovaikutustilanteissa on usein luettavissa nonverbaalinen viestintä, jonka merkitys on suuri. Kehonkieltä luetaan aina ja joskus puhe ja kehon kieli voivat olla eriäviä. (Sonneborn 2012, 17.)

Vuorovaikutus tarkoittaa tapaa, jolla ollaan vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Vuorovaikutukseen kuuluu olennaisena osana myötätunto sekä myönteinen tunnetila, jotka luovat hedelmällisen ja vastavuoroisen kommunikaatioyhteyden. (Rauhala ym. 2013, 122.) Organisaation toimintaan kuuluu aktiivinen vuorovaikutus ja viestintä. Johtajuudessa ja johtamisessa vuorovaikutus on osa ammatillista kompetenssia. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 38.) Kuulluksi tuleminen on jokaisen perustarve ja organisaatioissa erityisesti esimiesten tulisi panostaa ja keskittyä luomaan hyvä tunneyhteys alaisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus perustuu hyvässä energiassa toimimiseen, jossa tiimeillä on toiveikkautta ja sinnikkyyttä sekä yleinen tila enemmän plus kuin miinusta-merkkistä. Johtajuus keskittyy näkemään jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön yksilönä ja koko organisaatiolle arvoa tuottavana. (Maxwell 2013a, 89; Rauhala ym. 2013, 122 - 123, 125.)

Huuhka (2010, 117) nostaa esille, että viestinnän avulla luodaan osallistavaa yrityskulttuuria, jolla on selkeä vaikutus tuottavuuteen.

Huuhka (2010, 117) jatkaakin, että asiantuntijaorganisaatioissa viestinnän merkitys on niin suuri, että se yhdistää, luo uutta osaamista sekä edesauttaa innovaatioiden syntymistä. Ihmisten johtamisessa tulee ymmärtää sekä sanallisen että sanattoman viestinnän arvo; eleillä, ilmeillä sekä yleisesti kehon kielellä on merkitystä (Maxwell 2013a, 89). Tiimien ja organisaatioiden muuttuessa yhä enemmän hajautetuiksi ja siten etätyön mahdollistaviksi, johtajuuden kenttään sijoittuvat viestintä- ja vuorovaikutuskanavatkin muuttuvat. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee muuttua monikanavaiseksi ja siksi on tiedostettava sosiaalisen median käyttömahdollisuudet ja vaikuttamisen keinot entistä tarkemmin ja kohdennetummin. Tämä erityisesti tuo viestintään ja vaikuttamiseen sekä uusia mahdollisuuksia mutta myös uhkia. (Huuhka 2010, 121; Vilkmán 2016, 23, 155 - 156.)

Vuorovaikutuksen kulttuuria tulee johtaa siten, että sen laatuun ja siitä syntyvään energiaan vaikutetaan. Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen ovat tärkeitä kaikissa tilanteissa. Johtajan kyky kuunnella ja nähdä alaisensa on tärkeää, koska se auttaa rakentamaan luottamusta sekä auttaa kokemaan onnistumiskokemuksia yhdessä. Myönteisen tunneyhteyden luominen vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutuksen ilmapiiriin; läsnäolo ja kiireettömyys ovat siinä tärkeitä tekijöitä. Liiallinen tavoite- ja tehtävälistasuuntautuneisuus pitävät mielen jatkuvasti tulevassa, mikä hankaloittaa usein tunnekokemuksen syntymistä ja aiheuttaa siten lämmön ja välittämisen tunteen estymisen. (Rauhala ym. 2013, 123 - 126.)

Vuorovaikutustaitoja voidaan myös opetella ja työstää aktiivisesti. Joskus ulkopuolinen apu, esimerkiksi valmentaja, voi tuoda uusia työkaluja vuorovaikutustaitojen osaamispakettiin. Kaikessa vuorovaikutuksessa ja sen ymmärtämisessä tulisi oivaltaa myös, että jokainen yksilö on erilainen ja hyvällä tahdolla sekä yrittämisellä voidaan luoda turvallinen ja luotettava vuorovaikutuksen ilmapiiri. (Maury, haastattelu 24.10.2016.)

Jatkuva nopeatahtinen muutos toimintaympäristössä pakottaa aktiivisuuteen ja luomaan erilaisia merkityksellisiä yhteyksiä ja verkostoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Sydänmaanlakka (2012a, 76 - 77) sanoo, että yksittäisten yritysten kumppanuussuhteet ovat usein perusyksikköjä, joista liiketoimintaverkot rakentuvat. Sydänmaanlakka (2012a, 76) lisää edelleen, että kyky toimia niissä on keskeistä tulevaisuuden menestymisen kannalta. Vuorovaikutus ei ulotu vain oman organisaation sisälle vaan myös tärkeisiin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, kumppaneihin ja kilpailijoihin.

### 2.6.1. Johtajan tyypilliset vuorovaikutustilanteet

Johtajan tyypillisiä vuorovaikutustilanteita ovat ryhmän kokoukset ja palaverit, jotka usein liitetään ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon sekä tavoitteelliseen toimintaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 43). Tehtäväkeskeisiä ryhmäviestintätaitoja ovat muun muassa taito havainnoida ryhmänjäseniä, vuorovaikutusta ja ympäristöä, ohjata ryhmää tavoitteisiin ja ongelmanratkaisuun, organisoida ja koordinoita ryhmän toimintatapoja. Ryhmäviestintään liitetään myös suhdekeskeisiä taitoja,

jotka ovat muun muassa taito mukautua, taito poistaa vuorovaikutuksen esteitä ja taito hallita konflikteja ja ratkaista väärinkäsityksiä. Koska johtamista toteutetaan eri organisaatioissa hyvin eri tavoin, keskeistä kaikissa johtamisen tehtävissä on positiivisen ja tuottavan ilmapiirin tukeminen ja edistäminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 43, 45.) Johtajan oman esikuvan merkitystä ei voida sivuuttaa; toiminnan ja viestinnän sopusointu tai ristiriitaisuus huomataan kaikkialla organisaatioissa (Maxwell 2009, 208 - 210, 213). Erityisesti konfliktien hallinta on aina vaativa ja haasteellinen tilanne, mikä vaatii erityistä ristiriitatilanteiden hallinnan taitoa. Konfliktien hallinnassa vaaditaan taitoa tulkita tilannetta analyttisesti, osoittaa empatia kykyä, asettaa tavoite tai tavoitteet vuorovaikutustilanteelle sekä taitoa joustaa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 43, 45.)

Esimiehen vuorovaikutustehtäviin kuuluu osana myös tiedottaminen ja strategiasta viestiminen, mikä tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä organisaatioissa tapahtuvista muutoksista ja tavoitteista. Oleellista on viestiä selkeästi ja havainnollistaa viestiä. Näissä tilanteissa pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin ja siten tarvitaan taitoa analysoida kohderyhmää, taitoa argumentoida ja taitoa muotoilla viesti selkeästi ja tehokkaasti. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 45 - 46.)

## 2.6.2. Virtuaalisten tiimien vuorovaikutus

”Sosiaalisen median aikakaudella ihmisten luomukohtaaminen on erityisen arvokasta” (Aalto-Setälä & Saarinen 2016, 193).

Viestinnän merkitys korostuu erityisesti virtuaalisissa tiimeissä. Hajautettujen tiimien jäsenet ovat usein eri maista, organisaatioista tai organisaation eri osastoilta. Ihmisten taustat ja käsitykset saattavat erota toisistaan merkittävästi, mikä voi aiheuttaa tiimin jäsenien välille erimielisyyksiä ja väärinkäsityksiä. Toimimaton vuorovaikutus voi pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa yhteistyötä tai tehdä sen jopa mahdottomaksi. Hyvä vuorovaikutussuhde vastaavasti on yhteistyön perusta. Tiimin työskennellessä pääosin virtuaalisesti ja fyysisesti eri tiloissa, viestinnän tuleekin olla lähtökohtaisesti entistä tehokkaampaa, mutta myös säännöllistä. (Aira 2012, 130 - 131; LaBrosse 2010.) Väärinkäsitysten välttämiseksi positiivinen ilmaisukieli ja ehdotusten tarjoaminen kritiikin sijaan on virtuaalisessa viestinnässä hyvä perusta toiminnalle (Watkins 2013). Erityisesti sosiaalisen median aikakaudella tarve ilmaista asiat ja tavoitteet kirjallisesti korostuu. Sillä vuorovaikutuksen kentällä useilla johtajilla on puutteita. Taitoa voidaan kuitenkin opetella systemaattisesti. Varsinkin suomalaisilla johtajilla on puutteita esiintymisessä; jäykkyys ja niukkasaisuus näkyvät videoviesteissä. (Maury, haastattelu 24.10.2016.)

Hajautuneissa tiimeissä vuorovaikutus voidaan ylipäänsä kokea hyvin eri tavoin tiimin jäsenten tai eri tiimien kesken - joku tiimin jäsenistä voi kokea maantieteellisen etäisyyden etuna ja toinen vastaavasti haittana. Samoin viestintäteknologian merkitys voidaan hahmottaa eri tavoin, jolloin välineiden käyttö ei välttämättä ole rationaalista tai perustu siihen,



millaista vuorovaikutusta teknologian tulisi erityisesti palvella tai mitä tiimissä on sovittu. (Sivunen 2007, 184.) Vaikka kehittyneen tekniikan myötä vuorovaikutuksen toteutuminen ei edellytä enää fyysistä läheisyyttä, virtuaalisuus koetaan silti haasteena ja yhteistyölle tyypillistä sosiaalista puolta kaivataan. Virtuaalinen työskentely edellyttääkin viestintää parantavien mekanismien rakentamista. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on luotava riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja sovittava sitä ohjaavista säännöistä ja käytännöistä. Tiimin jäseniltä vaaditaan ennen kaikkea avoimuutta, keskinäistä luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Aira 2012, 131 - 132, 139; Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016; Watkins 2013.)

Esimies voi edesauttaa tiimin vuorovaikutuksen kehittymistä antamalla tarvittaessa tukea sekä näyttämällä esimerkkiä omalla aktiivisella viestinnällä. Esimies voi asettaa tiimin toiminnalle ja viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä, jolloin vuorovaikutus syntyy esimerkiksi työtehtävien kautta myös jäsenten välille. (Sivunen 2007, 191 - 192.) Tavoitteiden ja roolien ohella virtuaalisessa tiimissä on ensiarvoisen tärkeää käydä läpi yksityiskohtaisemmin myös tiimin tehtävät ja prosessit (Watkins 2013).

Erilaisia viestintätaitoja edellytetään nykyään kaikilta tiimin jäseniltä ja tiimin jäsenet voivat aktiivisella toiminnalla vaikuttaa tiimin vuorovaikutuskäytänteiden muodostumiseen. Hajautetussa tiimissä jaetulla johtajuudella on mahdollista lisätä tiimin jäsenten sitoutumista ja vuorovaikutusta ja toisaalta helpottaa yhteistä työskentelyä. (Aira 2012, 140; Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016; Watkins 2013.) Tehokkaan työskentelyn ja viestinnän kannalta on tärkeää löytää tiimille sopivat viestintävälineet. Teknologia edellyttää tiimiltä tietynlaista osaamista ja tietotaitoa, mutta myös sitoutumista käyttämään sovittuja välineitä ja toimimaan sovitusti virtuaalisessa toimintaympäristössä. (Aira 2012, 143 - 144; Watkins 2013.)

Virtuaalisissa tiimeissä viestintä on usein tehtäväorientoitunutta ja formaalia vuorovaikutusta. Virtuaalisuudesta huolimatta olisi tärkeää tarjota ympäristö tai toimintapa, joka mahdollistaisi myös epävirallisen keskustelun ja tiedon jakamisen. Tällainen niin sanottu virtuaalinen kahviautomaatti -keskustelufoorumi vahvistaisi osaltaan tiimin sosiaalisia siteitä ja rakentaisi tiimin yhteistä kulttuuria. (LaBrosse 2010; Watkins 2013.) Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ohella tulisi painottaa myös tiimin ulkopuolista vuorovaikutusta, erityisesti organisaation rajat ylittävää. Tiimin ulkopuolelle ulottuvalla vuorovaikutuksella on mahdollista saada tiimin toimintaa uudistavaa tietoa tiimin sisälle. Alasoini (2011, 52 - 56) mainitsee tässä yhteydessä myös oppivat tiimiorganisaatiot, mikä tarkoittaa tiimien oman toiminnan kehittämistä vuorovaikutuksessa yhteistyöverkostojensa, kuten organisaation muiden tiimien, asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa.

### 2.6.3. Arvostava haastattelu rakentavan vuorovaikutuksen perustana

Arvostava haastattelu eli Appreciative Inquiry on tiimien ja organisaatioiden kehittämismenetelmä, joka perustuu narratiivisuuteen eli kertomukseen. Menetelmä hyödyntää valmentavaa johtamisotetta. Arvostava haastattelu -menetelmä pohjaa näkemyksensä siihen, että jokaisessa tiimissä ja organisaatiossa on aina jotakin, mikä toimii. Mikäli tiimi tai organisaatio haluaa kehittää toimintaansa, kehittämismallia voidaan hyödyntää tutkimalla yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti onnistumiskokemuksia ja niissä tarvittuja osaamisalueita ja voimavaroja. Kehittämismenetelmän tarkoitus on edistää tiimien ja organisaatioiden toiminnallisuutta keskittymällä luomaan yhteinen kieli arvostamalla moninaisuutta. Hyvä johtaja näkee ja kuulee tarinat moninaisesti sekä sallii erilaisten merkityksien esiin tulemisen. Uutta pyritään luomaan onnistumiskokemusten kautta, missä keskeistä on vuorovaikutuksellisuus. Menetelmä on hyvin lähellä Benchmarking -menetelmää, jossa etsitään aina parhaita mahdollisia tapoja tai keinoja toteuttaa erilaisia asioita. Arvostava haastattelu -menetelmässä on neljä eri vaihetta: onnistumisten ja saavutusten etsiminen ja tunnistaminen (Discovering Periods of Excellence and Achievement), unelmoiminen ideaalista organisaatiomallista (Dreaming an Ideal Organization), uusien rakenteiden ja prosessien luominen (Design New Structure and Processes) ja viimeiseksi unelmien toteuttaminen (Delivering a Dream). (Center for Appreciative Inquiry, n.d.; Cooperrider & Associates 2012; Hirvihuhta & Litovaara 2009, 220 - 222.)

Arvostava haastattelu -menetelmä sopii myös monenlaisiin kehittämisen ja motivaatioprosesseihin, yksilöiden ja tiimien kehittämiseen sekä rakentamiseen. Malli pyrkii luomaan innostusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä sisäinen benchmarking -malli on lempeä ja rakentava tapa puuttua myös epäkohtiin. Prosessimaisen työskentelyn edellytyksenä on luonnollisesti, että keskustelua jatketaan ja onnistumiskokemuksia jaetaan koko tiimin ja organisaation tasolla. (Center for Appreciative Inquiry, n.d.; Cooperrider & Associates 2012; Hirvihuhta & Litovaara 2009, 226 - 229.) Mallia voidaan soveltaa eriomaisesti virtuaalisten tiimien johtamisessa ja vuorovaikutuksen rakentamisessa, koska menetelmä pyrkii luomaan lempeästi yhteyden kielen ja arvostuksen avulla.

### 2.6.4. Palautteen antaminen

Palautteen merkitys yksilön, tiimin ja koko organisaation kannalta on hyvin suuri, sillä palaute on oppimisen perusta. Hyvin toimivassa organisaatiossa palautejärjestelmät on rakennettu sujuviksi prosesseiksi, joissa on käytettävissä erilaisia työkaluja niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation tasolla oppimisen tukemiseksi. (Berlin 2008, 20 - 21; Sydänmaanlakka 2012b, 62, 65.) Hyvä palautekulttuuri pitää sisällään avoimuuden, luottamuksen, yksilön kunnioittamisen, virheiden sallimisen, toisten tukemisen sekä jatkuvan oppimisen yhteensopivien arvojen kanssa (Sydänmaanlakka 2012b, 67). Hyvä johtaminen ja johtajuus edellyttävät myös jatkuvaa huolenpitoa ja dialogista vuorovaikutusta alaisten kanssa.

Alaisten työssä jaksaminen ja työsuoritusten seuranta kuuluvat johtamisen tehtäväkenttään. Puheeksi ottaminen ja esimerkiksi alisuorituksiin puuttuminen ovat johtamisen haasteellisempia tehtäviä. Puheeksi ottaminen tulee tehdä välittömästi esimiehen tai johtajan toimesta. Jotta puheeksi ottamistilanne perustuu faktaan, tulee esimiehen kerätä tarvittavat tiedot. Näitä voivat olla esimerkiksi lisääntyneet poissaolot tai poikkeamat, kuten työn laadun aleneminen. Puheeksi ottamistilanne tulee aina olla suora ja ystävällinen ehdotus keskustelutilanteesta. (Berlin 2008, 21 - 22; Hirvihuhta & Litovaara 2009, 141 - 142.)

Työyhteisön dialogikulttuurin kehittämiseksi ja palautekulttuurin edistämiseksi voidaan hyödyntää Hyötysormi -mallia, joka on kuvassa 12. Mallin hyötynä on aito kiireetön tasavertainen kohtaaminen dialogisessa hengessä, jossa palaute muodostetaan toiveeksi esittämällä siitä saatavat hyödyt. Vuorovaikutustilanne pyrkii aina vahvistamaan luottamusta esittämällä kannustavia sanoja. Keskustelu päätetään aina keskinäiseen sopimukseen, jolloin osapuolet sitoutuvat yhdessä toimintatavan muutokseen. Oleellista on myös tarvittaessa järjestää seurantalaveri. (Kaarniemi 2013.)



Kuva 12. Hyötysormi -malli on dialogisen ja tasavertaisen palautteenannon malli (Kaarniemi 2013).

## 2.7. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen

Luottamus on usein mainittu tärkeimmäksi kulmakiveksi virtuaalisessa työskentelyssä, koska luottamus on kaiken yhteistyön ja tuloksellisuuden edellytys. Perinteisestä kontrolloimisesta on luovuttava ja voimavarat on keskitettävä tiimin jäsenten vastuullistamiseen ja valtuuttamiseen. (Vartiainen 2004, 135.) Johtajuudessa ja johtamisessa kaikki toiminta tulee olla läpinäkyvää ja strukturoitua. Tähän lukeutuvat avoimuus, viestinnän ja vuorovaikutuksen selkeys ja helppo saatavuus. Erityisesti tiimin jäsenten yhteisöllisyyden luominen ja lisääminen vahvistaa luottamusta ja yhteistyötaitoja. Siksi yhteisen ajan ja virtuaalisen tilan luomisen tärkeys korostuvatkin. Virtuaalisen tiimin luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa läpinäkyvyydellä ja juhlistamalla tiimin onnistumisia; fyysisen etäisyyden luodessa välimatkaa saavutusten ja osatavoitteiden näkyväksi tekeminen on tärkeää. (Fisher & Fisher 2011, 82 - 83, 86 - 89; Molinsky & Gundling 2016.)

Johtamistyön yhtenä keskeisenä tekijänä on luottamuksen rakentaminen kaikkiin sidosryhmiin, jotka ovat organisaatiolle merkityksellisiä. Arvot ohjaavat omistajien tahtotilaa ja viitoittavat erilaisiin päätöksiin yrityksessä ja organisaatiossa. Johtajien arvomaailman tulisi olla linjassa yrityksen arvojen kanssa; monet yritykset pohtivat mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot punnitaan, kun jotain ei tehdä yrityksessä tai jokin liiketoimi jää tekemättä. Omien arvojen ja oman arvomaailman tutkiminen ja muistaminen ovat tärkeitä muun muassa päätöksenteossa. Arvoilla ja luottamuksella on myös yhteys toisiinsa. (O'Hara 2014; Saksi 2016, 219, 222, 223, 226.)

Luottamuksen portaita voidaan kuvata yksinkertaisimmillaan kolmella vaiheella, jotka ovat laskelmointiin perustava luottamus, tietoon perustava luottamus ja samaistumiseen perustuva luottamus. Laskelmointiin perustuva luottamus rakentuu hyötyjen ja haittojen puntaroimiseen kun taas tietoon perustuvassa luottamuksessa korostuvat jo yhteisen historian merkitykset ja kokemukset. Samaistumiseen perustuvassa luottamuksessa puolestaan korostuu arvostus ja suhde kummallakin osapuolella. Luottamuksen korjaaminen on vaikeaa ja vie aikaa, eikä sen korjaantumisesta ole varmuutta. Mikäli luottamus petetään tavalla tai toisella, tulee toimia nopeasti ja käydä systemaattisesti läpi tapahtumakulku. Rikkomuksen tunnustaminen ja myöntäminen ovat ensiaskelia. Pahoittelu ja anteeksipyyntö ovat loukatulle tärkeää. Tämän jälkeen vastuun ottaminen kaikista seurauksista on oleellista. On tärkeää oivaltaa, että syvän luottamuksen rikkominen on vaikeampaa korjata kun taas laskelmointiin perustuvan luottamuksen voi todennäköisesti palauttaa lähes ennalleen. (Vartiainen ym. 2004, 135, 137 - 138.)

Johtajuudessa korostuvat ihmisten kuunteleminen, vuorovaikutus, ohjaaminen, suunnan näyttäminen ja tuen antaminen. Maxwell (2015, 6, 9, 83 - 84, 89, 102) korostaakin, että hyvinvoiva ja tulokellinen organisaatio on mahdollista saavuttaa, jos peruspilareina ovat aktiivinen vuorovaikutus ja luottamuksen synnyttäminen. Siksi johtajuuden kehityskaareissa kuvataan jo heti toisella tasolla tätä tavoitetta, jotta voidaan päästä tuloksen luomisen tasolle (Maxwell 2013b, 83, 94). Luottamus on tärkeä perusta johtajuudelle ja sitä kartuttaakseen johtajan on johdettava omalla esimerkillään. Johtajan uskottavuudelle on oleellista se, millaisia onnistumisia ja epäonnistumisia hänellä on ollut. Maxwell (2007, 97) vertaa luottamusta ja uskottavuutta vaihtorahaan, kuinka se kuluu ja karttuu aina erilaisten ostosten tekemisen yhteydessä. Vaihtoraha kuvastaa siis luottamusta ja huonon päätöksen tehdessään johtajan on annettava osan vaihtorahoistaan pois. Ei ole yhdentekevää, miten organisaatio ja tiimin jäsenet saadaan mukaan vision ja tavoitteiden toteuttamiseen. Luottamuksen kautta johtaja voi ansaita kunnioituksen. Maxwell (2007, 115) sanoo, että ihmiset seuraavat organisaatioissa vain johtajia, joita he kunnioittavat. Kunnioituksen ansaitseminen vaatii kuitenkin lujasti työtä, yhdessä työskentelyä sekä henkilökohtaisten suhteiden rakentamista niiden kanssa, jotka ovat tiimissä ja organisaatiossa. Jatkuva muiden odotusten ylittäminen ja toisaalta muiden auttaminen menestykseen voivat olla avaimia tähän. (Maxwell 2007, 120 -122.)

Maxwell (2015, 105 - 107) muistuttaa, että luottamuksen rakentaminen lähtee aina tietoisuudesta omaa itseä kohtaan, omista toimintatavoista, asenteista, omasta luotettavuudesta ja lupauksen pitämisestä sekä halusta kehittyä jatkuvasti. Myös Saksi (2016, 234) on samoilla linjoilla ja sanoo, että itseluottamus heijastuu kaikkeen tekemiseen, mutta tervettä nöyryyttäkin tarvitaan. Kun halutaan osoittaa luottamusta ja antaa toimivaltaa organisaatiossa toimiville tiimeille, tulee niille antaa tarpeeksi tarvittavaa liikkumavaraa ja vastuuta, tuntea tiimien henkilöt sekä välittää heistä aidosti (Maxwell 2015, 112 - 114). Luottamusta voidaan joko lisätä tai vähentää erilaisten viestintätapojen kautta. Viestinnällä yleisesti voidaan vaikuttaa koko organisaation luottamuksen rakentamiseen. Suurin vaikutus on johtajan teoilla, mutta verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat myös osa johtamistekoja. Aitous kaikenlaisessa vuorovaikutuksessa ja kohtaamisessa on ensiarvoisen tärkeää, sillä epäaitous tunnistetaan, mikä puolestaan syö luottamusta. (Saksi 2016, 229 - 230.)

”Ihmiset eivät lähde ensin seuraamaan hienoja aatteita. He seuraavat arvon ansaitsevia johtajia, jotka ajavat arvon ansaitsevia aatteita” sanoo Maxwell (2007, 222). Jotta luottamus voi kasvaa, tulee luoda hyvät ihmissuhteet olemalla itse rehellinen, aito sekä asettamalla korkeat moraaliset vaatimukset. Toimintasuunnitelma vaatii, että jokainen henkilö on huomioitu ja heille jokaiselle annetaan mahdollisuus kasvaa, tehdä työnsä paremmin ja kehittää omia johtamistaitojaan. (Maxwell 2007, 230 - 231.) Saksi (2016, 235) puolestaan puhuu suhdeluottamuksesta, jonka perustana on johtajan omat arvot ja se kuinka hän toimii niiden kanssa. Tekojen ja puheen välinen ristiriidattomuus on tärkeää luottamuksen kehittymisen kannalta. Seuraavalla luottamuksen tasolla on organisaatioluottamus, joka luo ja rakentaa strategiaa, prosesseja ja johtamisjärjestelmää. Tämä siis korostaa siis institutionaalista luottamusta, rakenteita ja toimintamalleja. (Saksi 2016, 235, 241 - 240.)

### 2.7.1. Luottamusta heikentävä ilmapiiri

Luottamuksen vastakohtana voidaan tarkastella pelkoa ja pelon käsitettä. Pelko on sitä, että se vaikuttaa haittaavasti tekemiseen, olemiseen, ajattelemiseen ja lomaannuttaa toiminnan organisaatioissa. Pelkoa voidaan kokea esimiehiä ja työkavereita kohtaan. Myös esimiehet voivat kokea pelkoa alaisiaan kohtaan. Pelolla on aina haittaava vaikutus tuottavuuteen, innovatiiviseen työskentelyyn sekä vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen. Pelko on yhteydessä myös innovaatioiden syntymiseen; jos virheitä pelätään eikä niiden merkitystä ymmärretä oppimisen näkökulmasta, organisaatio yltää usein vain tavanomaiseen tasoon. Organisaatiossa koettuun pelkoon voidaan liittää myös puhumattomuus, virheiden peitteleminen ja pelko ottaa esim. kehityskohteet esille. (Maury, haastattelu 24.10.2016; Maury, Meretniemi & Tuomila 2016, 80 - 81, 91, 135.)

Pettymykset, väärinkäsitykset, ikävät sattumat ja vilpitiön epäonnistuminen vähentävät luottamusta. Kuitenkin moni tilanne voidaan ratkaista usein paremmalla kommunikaatiolla. Virheistä puhuminen pitäisi lopettaa kokonaan ja alkaa keskustella enemmän kokeilusta, jotka ohjaavat

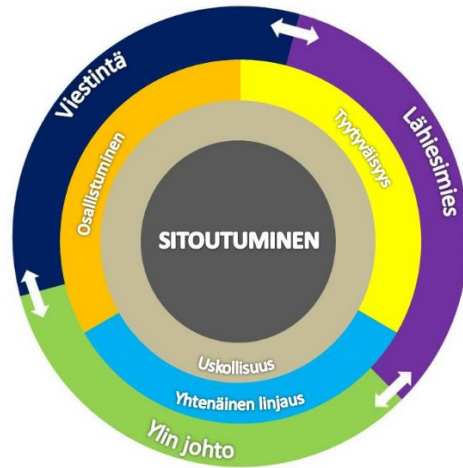
liiketoiminnan kehittymistä. Rohkeus tai sen puute liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Uusissa organisaatioissa pyritään rakentamaan kulttuuria lähes puhtaalta pöydältä. Tällöin kokeilu ja rohkeus rakentuvat sen mukaan, minkälaisia henkilöitä sinne valikoituu ja mitä nämä henkilöt painottavat. (Saksi 2016, 108, 230.)

Aalto-Setälän ja Saarisen mukaan (2016, 181) Mika Pantzar puhuu ”huokailujohtamisesta”. Tämä tarkoittaa huonoa johtamista, joka estää flow:n kokemisen työssä. Huono johtajuus on pelkoa riskinotosta, pelkoa kokeilla jotain uutta ja välinpitämättömyyttä uusia ideoita kohtaan. Johtajan on tiedostettava, että pelossa ei synny mitään. Sitä vastoin omaa johtamistaitoa voi tutkia esimerkiksi arvioimalla, kuinka paljon kukin henkilö on äänessä palaverissa ja kuinka monta puheenvuoroa kukin on käyttänyt; jos äänessä ovat aina samat henkilöt, tulee johtajan pohtia syvällisesti syitä ja alkaa aktiivisesti muuttaa toimintatapoja. (Aalto-Setälä 2016, 181 - 182, 184.)

### 2.7.2. Luottamus alaisen näkökulmasta

Luottamusta voidaan tarkastella työntekijän näkökulmasta ja siitä mitä he odottavat esimieheltään. Yleisimmin työntekijät odottavat esimieheltään tuen antamista, suunnan näyttämistä ja vuorovaikutusta. Esimiehen luotettavaan käyttäytymiseen kuuluu myös hyvä työmoraali ja esimerkin näyttäminen omalla käytöksellään. Tasapuolisuuden tunne ja oikeudenmukaisuus ovat merkityksellisiä ja lisäävät luottamuksen tunnetta. Luottamusta voidaan lisätä ja ylläpitää myös luomalla yhteisiä kokemuksia. Erityiset yhteiset onnistumiskokemukset luovat yhteenkuuluvuutta. Ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu luottamukseen. Luottamuksen voidaankin katsoa olevan eräänlaista riskinottamista, koska täysin varmaa tietoa lopputuloksesta ei ole ennen kuin ajatukset ja motivaatiot tulevat näkyviksi toiminnan tasolla. Ihmisellä on perustarpeena saada jotakin enemmän; esimerkiksi hyväksyntää, uusia työtehtäviä ja muita hyödykkeitä. Siksi osoittamalla luottamusta on mahdollisuus saada jotakin enemmän. (Laine 2010, 20, 52 - 53.)

Kanadassa Wright (2013) tutki luottamuksen merkitystä suhteessa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioissa. Ollakseen seuraavan sukupolven todellinen johtaja ja kyetäkseen osoittamaan siinä tarvittavaa johtajuutta, tarvitaan yhtenäistä ja läpinäkyvää viestintää luottamussuhteen luomiseksi. Kuvassa 13 havainnollistetaan tätä viestintää, lähiesimiehen ja ylimmän johdon saumatonta yhteyttä. Wright (2013) haluaa nostaa esille, että todellinen sitoutuminen on mahdollista vain, jos työntekijät ymmärtävät todellisen suuremman kuvan visiosta ja tavoitteista. Työntekijöille tulee antaa tarvittava valta ja vastuu työn suorittamiseksi ja työntekijöihin tulee lähtökohtaisesti aina luottaa. Tämä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista koko sydämellä myös vaikeina aikoina, millä on suuri merkitys organisaatioille jatkuvuuden kannalta. (Wright 2013.) Ei siis ole yhdentekevää, miten työntekijät kokevat luottamuksen; luottamuksen menettänyt työntekijä voi maksaa organisaatiolle paljon.



Kuva 13. Kuva havainnollistaa työntekijöiden sitoutumista suhteessa luottamukseen (mukaillen Wright 2013).

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmä on menettelytapa tai keino, jolla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusmenetelmä pitää sisällään aineiston keruun ja analyysimenetelmät. Tavoitteena on aina saada luotettavaa tietoa, joka jalostetaan kerätystä aineistosta ja jolle ratkaisu voidaan perustaa. Tutkimusotteet eli lähestymistavat jaetaan laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen, jossa valinnan ratkaisee tutkimusongelma ja sen luonne. (Kananen 2015, 65, 67.)

#### 3.1. Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto muodostuu luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole tietoa tai teorioita ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys ja kattava kuvaus. (Eskola & Suoranta 2000, 14; Kananen 2014, 17; 2015, 71; Metsämuuronen 2008, 14.) Laadullinen tutkimus tarjoaa siis ilmiölle ja sen tekijöiden välisille suhteille hyvän kuvauksen sanallisessa muodossa. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan esittää tarkkoja kysymyksiä, koska ilmiötä ei tunneta. (Alasuutari 2011, 32; Eskola & Suoranta 2000, 15; Kananen 2013, 26 - 27; 2015, 71.)

Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta sitoutumista aikaa vievään aineistonkeruuseen, aineiston käsittelyyn eli analyysiin, sitoutumista pitkäjänteiseen kirjoitusprosessiin sekä epävarmuuden sietokykyä. Laadullisen tutkimuksen kokonaisprosessi on usein hidasta; aineistoa luetaan useita kertoja, jotta kokonaisuus alkaa hahmottua tutkijalle. (Kananen 2015, 72 - 73.) Laadulliselle tutkimukselle on usein myös tyypillistä, että aineistosta opitaan uusia asioita (Alasuutari 2011, 217; Eskola & Suoranta 2000, 15).

Koska virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta ilmiönä haluttiin saada tarkka ja syvä kuvaus, opinnäytetyön tekijä valitsi laadullisen tutkimusotteen. Ilmiötä tutkittaessa on lähestyttävä aihetta kuvailun ja sitä kautta hitaan ja laajan tutkimusprosessin kautta. Oli siis perusteltua lähestyä aihetta laadullisesti. Lisäksi ilmiötä tutkittaessa oli pohdittava tarkasti, mistä aineistoa voitaisiin kerätä. Tämä ohjasi osaltaan myös edelleen tapaustutkimukselle ominaiseen pienen joukon syvälliseen tutkimiseen. Yleisesti virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta on suhteellisen vähän tutkimustietoa, joten tämäkin lisäsi perusteluja laadullisen tutkimuksen soveltuvuudesta. Opinnäytetyön tekijä oli myös itse valmistautunut pitkäjänteiseen ja hitaaseen työskentelemiseen aineistonkeruun, analyysin käsittelyn ja kirjoitusprosessin osilta, koska opinnäytetyöntekijä oli syvällisesti kiinnostunut aiheesta ja oli valmis käyttämään aikaa työn tekemiseen.

### 3.2. Tapaustutkimus eli case-tutkimus

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on kokonaisvaltaista ja syvällistä tutkimusta, jossa usein hyödynnetään monia tietolähteitä. Case-tutkimus nähdään usein tutkimusstrategiana, koska menetelmällä ei ole omaa metodologiaansa. (Kananen 2013, 23.) Tapaustutkimus on myös yleisempiä liiketaloustieteessä käytetyistä laadullisen tutkimuksen tutkimusotteista ja siinä kerätään usein tapauksia analysoitavaksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tutkimusmäärä on usein pieni, yleensä tyydytäänkin tutkimaan yhtä tapausta, mutta toisinaan tapauksia voi olla useampia. Kun tutkimuksessa on useampia tapauksia, puhutaan monitapaustutkimuksesta, jonka etuna on parempi todistusarvo. (Koskinen ym. 2005, 154, 162.) Sanotaankin, että monitapaustutkimuksessa jokaisella tapauksella tulee olla oma funktionsa.

Tapaustutkimuksessa keskiössä on usein tässä hetkessä esiintyvä ilmiö, johon pyritään perehtymään syvällisesti ja antamaan siitä hyvä kuvaus. Tapausten valinnassa on usein kyse harkinnanvaraisesta otannasta. Tapaustutkimuksen tutkimustuloksia ei voida yleistää ja siksi ne pätevät vain tutkittuun tapaukseen. Miten sitten case-tutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta? Ero on hyvin hienoinen, sillä case-tutkimus hyödyntää tiedonkeruussa ja analyysissa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Kananen 2013, 28, 54; Metsämuuronen 2008, 17.) Case-tutkimukselle on kuitenkin ominaista ongelmien moninaisuus ja monisäikeisyys, jossa pyritään samaan holistiseen kuvaan ilmiöstä (Kananen 2013, 56 - 57; Metsämuuronen 2008, 16 - 17).

Koska tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen ilmiötä, valittiin tutkimusstrategiaksi case- eli tapaustutkimus. Lisäksi oli perusteltua valita case- eli tapaustutkimus, koska tutkittavana oli pieni joukko tapauksia, jotka kaikki olivat omanlaisiaan. Tässä opinnäytetyössä on neljä nimettyä case-organisaatiota ja yksi globaaliin virtuaaliseen johtajuuteen keskittyvä toimialan tasolla esiintyvä case. Tapauksia on siis yhteensä viisi. Näin voidaan myös sanoa, että tämä työ on myös monitapaustutkimus, joka lisää osaltaan todistusarvoa. Case-organisaatiot esitellään tarkemmin ja



syvällisemmin luvussa 4. Case-organisaatioiden valintaa puolestaan tarkastellaan kohdassa 3.3.

### 3.3. Aineiston hankinta, määrä ja tutkittavat

Laadullisen tutkimuksen kuten myös case-tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on monia, koska aineisto itsessään voi olla muistioita, elämäkertoja, päiväkirjoja, tai mitä tahansa kirjoitettua, kuvallista tai äänimateriaalia (Kananen 2013, 77 - 79; 2015, 132). Käytettävä aineistonkeruumenetelmä tulee kuitenkin valita tutkittavan ilmiön, sen ominaisuuksien ja halutun tiedon tarkkuudesta ja oikeellisuudesta käsin (Kananen 2013, 48). Tässä opinnäytetyössä aineisto hankittiin teemahaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelua käsitellään syvällisemmin kohdassa 3.4. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkoin pohtia aineiston kattavuutta. Tämä merkitsee sitä, että on pohdittava, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, jotta tutkimus on tieteellistä. Aineiston koko perustuu usein suhteellisen pieneen tapausmäärään, vaikka tutkimusaineiston määrä voikin olla puhtaaksi kirjoitettuna hyvin laaja. (Kananen 2013, 77 - 79.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta, jolla tarkoitetaan tutkittavien valintaa tutkijan asettamien kriteerien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88 - 89). Tässä opinnäytetyössä tutkittavat valikoituvat kolmella tavalla: HAMK:n Älykkäät Palvelut - tutkimusyksikön johtaja Vesa Salminen toimeksiantajan roolissa osoitti Noatekin yhdeksi case-organisaatioksi. Lisäksi Vesa Salminen pyysi opinnäytetyöntekijää osallistumaan syyskuussa 2016 Etäjohtaminen - paneelikeskusteluun, jossa oli tarkoituksena verkostoitua ja löytää muita sopivia case-yrityksiä tähän tutkimukseen. Paneelikeskustelun antina luotiin yhteydet Liikenneviraston edustajaan sekä Globaalit yritykset case-organisaation edustajaan. Näiden case-organisaatioiden katsottiin täyttäneen tutkijan asettamat kriteerit eli ne harjoittivat virtuaalista johtajuutta ja toivat sekä julkisen sektorin että globaalin näkökulman ilmiön tutkimiseen.

Opinnäytetyöntekijä hyödynsi myös omia verkostojaan ja löysi niiden kautta edellisten lisäksi kaksi soveltuvaa case-organisaatiota Nordea Rahoituksen ja Nordea Sanction Processing Screening -yksikön. Myös nämä organisaatiot täyttivät kriteerit, koska ne toimivat virtuaalisesti sekä Suomen sisällä että Pohjoismaiden, Puolan ja Baltian maiden akselilla. Näiden case-organisaatioiden katsottiin puolestaan täydentävän yksityisen sektorin näkökulmaa. Kaikki case-organisaatiot hyväksyttiin myös opinnäytetyön toimeksiantajalla työn näkökulman ja hyödynnettävyyden varmistamiseksi.

Edellä mainittujen case-organisaatioiden lisäksi ilmiön syvällisen kuvan ymmärtämiseksi luotiin myös yhteydet kahteen henkilöön ja heidän edustamiinsa organisaatioihin. Nämä henkilöt omaavat johtajuudesta ja virtuaalisesta johtamisesta sellaista kokemusta, joiden katsottiin olevan tärkeää tämän opinnäytetyön kannalta. Haastattelut auttoivat

ymmärtämään virtuaalisen johtajuuden ilmiötä ja syventämään teoreettista viitekehystä.

### 3.4. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja sen etuna on aito tilanne ja oikea konteksti, jolloin tutkija voi kohdentaa kysymykset ja teemat tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2015, 208; Kananen 2013, 80). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Eskola & Suoranta 2000, 86; Hirsjärvi ym. 2015, 208; Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelua hyödynnetään yleisesti juuri silloin, kun ilmiötä ei tunneta tai ilmiötä selittäviä teorioita tai malleja ei ole käytettävissä. Teemojen valinnassa pyrkimys on siihen, että teemat kattavat ilmiön mahdollisimman hyvin, jotta ongelma saadaan ratkaistuksi. Näin käytännössä haastateltavan vastaukset synnyttävät lisäkysymyksiä ja syventävät ymmärrystä ilmiöstä. (Kananen 2013, 93, 94, 96; Koskinen ym. 2005, 108.)

Teemahaastattelu ottaa huomioon myös tärkeän seikan, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeisiä. Kaikki merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48.) Teemahaastattelu mahdollista erinomaisen tilaisuuden huomata ja oivaltaa muita tutkimusongelman kannalta tärkeitä ilmiötä selittäviä tekijöitä, joista tutkija ei ole vielä tietoinen. Toisaalta teemahaastattelun haittapuolena voidaan nähdä haastatteluissa virhelähteiden mahdollisuus ja haastattelujen aikaa vievyys. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35; Kananen 2014, 72; Koskinen ym. 2005, 105, 108; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluna. Tämä tarkoitti laajaa kokonaisuutta, jossa kysymykset kohdistuvat laaja-alaisesti aihealueisiin, joihin ei voinut vastata lyhyesti, vaan vastaaminen vaati haastateltavilta tarkkaa aiheen kuvailua ilmiön selvittämiseksi. Teemahaastattelun valintaa puoltaa myös se seikka, että sitä hyödynnetään yleisesti juuri silloin, kun ilmiötä ei tunneta tai ilmiötä selittäviä teorioita tai malleja ei ole käytettävissä. Kuten jo aiemmin on todettu virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta ei ole suuria määriä teoreettisia lähteitä, joten teemahaastattelun hyödyntäminen oli perusteltua senkin vuoksi.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun runko (Liite 1) rakennettiin viiteen pääteemaan ilmiön selvittämiseksi. Lisäksi rungossa oli haastattelun alkuun varattuna niin sanotusti lämmittelykysymyksiä, jotka koskivat toimialaa ja haastateltavien työuria. Tällä pyrittiin lisäämään vuorovaikutusta ja luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Haastattelurungon lopussa oli vielä aiheena ”muuta”, jolla pyrittiin haastattelun lopuksi selvittämään aiheita, jotka olivat aiheen kannalta tärkeitä, mutta joita ei oltu vielä käsitelty tai joista opinnäytetyöntekijä ei ollut tietoinen. Tämä mahdollisti lisänäkökulmien ja esimerkkien kuulemisen.

Yleisesti kaikissa haastattelututkimuksissa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä tuo sekä etuja että haittoja (Hirsjärvi ym. 2015, 204). Etuina voidaan nähdä haastattelun tuoma joustavuus ja haasteltavien helppo tavoitettavuus myöhemminkin. Haastateltava saa myös mahdollisuuden tuoda esille tietojaan mahdollisimman vapaasti. Haastattelututkimuksen haittapuolina voidaan puolestaan pitää haastattelujen aikaavievyyttä, virhelähteiden mahdollisuudet sekä tutkijan tai haastattelijan kokemattomuus ja taidottomuus. (Eskola & Suoranta 2000, 85; Hirsjärvi & Hurme 2014, 35; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23 - 24.) Luottamus on avainkysymys, sillä haastattelun anti on riippuvainen siitä saavuttaako haastateltava haastateltavan luottamuksen (Eskola & Suoranta 2000, 93).

Kaikki haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun muoto. Sen etuna voidaan nähdä tehokkuus ja ajansäästäminen sekä haastateltavien vapautuneisuus. Toisaalta parihaastattelun haittoina voidaan nähdä vaikeus tuoda esiin kielteisiä näkökulmia tai henkilökieltoja, jotka voivat vaikeuttaa ilmaisua haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 210 - 211; Kananen 2013, 94.) Kaikki tutkimushaastattelutilanteet ovat muuttuvia vuorovaikutustilanteita, ja siksi vuorovaikutuksen merkitys on huomioitava koko tutkimusprosessin ajan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 56).

Haastatteluiden tallennus on välttämätöntä, sillä näin on mahdollista saada haastattelu sujumaan jouhevasti ilman keskeytyksiä. Lisäksi luonteva keskustelu vapautuneessa olotilassa olisi hyvin vaikeaa, mikäli tutkija joutuisi jatkuvasti kirjoittamaan muistiinpanoja. Kun haastattelut tallennetaan, saadaan säilytetyksi kommunikaatiosta olennaisia seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 7, 92.)

Tässä opinnäytetyössä oli yhteensä yhdeksän haastateltavaa, joista kahden haastattelun antia sijoitettiin teoreettiseen viitekehukseen ja loput seitsemän hyödynnettiin case-aineistoihin. Kaksi haastattelua suoritettiin parihaastatteluina ajan säästämiseksi ja haastateltavien toiveiden mukaisesti. Näissä parihaastatteluissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että molemmat osapuolet vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Myös ilmapiiri pyrittiin luomaan luottamukselliseksi, jotta haastateltavat kykenivät kertomaan vapaasti myös haasteellisia asioita.

Loput viisi haastattelua suoritettiin yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut tapahtuivat haasteltavien työpaikoilla kesäkuun 2016 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana. Haastateltaville oli hyvissä ajoin informoitu opinnäytetyön sisältö ja tarkoitus. Tämä kerrattiin vielä haastatteluiden alussa, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus esittää mahdollisia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun rungon aihepiirit toimitettiin myös sähköpostilla jokaiselle noin 3-5 päivää ennen haastattelua, jotta haastateltavat kykenivät valmistautumaan. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 50 - 60 minuuttia ja ne etenivät rauhallisissa tunnelmissa. Vain kahdessa haastattelutilanteessa tuli pieniä häiriöitä äkillisten ja odottamattomien tilanteiden vuoksi, mutta tunnelma ja intensiteetti eivät niistä kärsineet. Teemahaastattelun runko ohjasi

kaikkia haastatteluita, jotta sisältö ja aiheet olivat kaikille samat ja että ilmiöstä saatiin syvälinen kuvaus. Kaikki haastattelut käytiin suomen kielellä ja haastattelut tallennettiin. Kaikkien haastatteluiden tunnelma oli keskustelunomainen, luottamuksellinen ja tavoitteellinen. Haastattelutilanteessa syntyi molemminpuolinen luottamus, joka oli havaittavissa selkeästi; lähes kaikki haastateltavat jakoivat hyvinkin henkilökohtaisia kokemuksia.

### 3.5. Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein laajoja ja siksi aineiston työstämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Aineistojen käsittelyssä on yleisesti seuraavat vaiheet: litterointi, koodaus eli tiivistäminen ja hajottaminen, luokittelu eli kategorisointi sekä yhdistäminen eli laajentaminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittely aloitetaan tallenteiden käsittelystä joko manuaalisesti tai ohjelmallisesti litteroimalla eli aineistojen muuttamisella tekstimuotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 138; Kananen 2014, 101, 103.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analyysi ovat toisiaan tukevia ja käsi kädessä kulkevia tapahtumia. Alasuutari (2011, 39) sanoo, että laadullisessa analyysissä korostuu kaksi tärkeää vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Nämä kaksi nivoutuvat toisiinsa. Alasuutari (2011, 217) jatkaa, että aineistoa kerätessä tutkijan tulisi jatkuvasti esittää miksi-kysymyksiä arvoituksen ratkaisemiseksi.

Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut kuunneltiin nauhalta heti seuraavana päivänä, jolloin tutkija teki lisää muistiinpanoja ja havaintoja saaduista haastatteluaineistoista arvoituksen ratkaisemiseksi. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi (Ojasalo ym. 2015, 107). Haastatteluiden auki kirjoittamisen tasoja on viisi. On tärkeää hahmottaa tutkimuksen kannalta, mikä on litteroinnin tasojen tarkoituksenmukaisuus huomioiden luotettavuustekijät. (Koskinen ym. 2005, 318 - 327.) Tässä opinnäytetyössä litterointi toteutettiin tasolla kaksi, mikä soveltuu hyvin yleiskuvan saamiseksi ja tarkkojen lainauksien poimimiseksi. Litteroinnin toteuttamisessa ei ollut vaikeuksia, koska haastatteluiden äänen laatu oli hyvä ja teemojen käsitteleminen selkeää teemahaastattelu rungon ohjaamana.

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Aineistoa luettiin moneen kertaan usean päivän ajan. (Eskola & Suoranta 2000, 152, 154; Kananen 2014, 113, 115; Ojasalo ym. 2015, 110 - 111, 141 - 143.) Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin teemahaastattelulla, jossa teemahaastattelurunko toimi aineiston teema-alueiden tarkastelun apuvälineenä. Tämän valinnan etuna oli se, että tutkittavasta aineistosta löydettiin ilmiöitä ja asioita, jotka olivat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Lisäksi teemahaastattelurunko ohjasi haastatteluteemojen käsittelyä aineiston keräämisen yhteydessä, joten aineiston seulominen tapahtui luonnollisesti hakien näitä vastaavia tekstikohtia. Haastatteluaineiston pelkistäminen tapahtui koodaamalla, mikä auttoi kuvailemaan tekstiä ja aineistoa. (Eskola & Suoranta 2000, 152, 154; Kananen 2014, 113, 115; Ojasalo ym. 2015, 110 - 111, 141 - 143.)

Koodaaminen tapahtui sekä Wordiä että Exceliä hyödyntäen. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin myös kvantifiointia, jossa laskettiin kuinka monta kertaa sama asia esiintyi haastattelijoiden kuvauksissa, vaikka tutkimus toteutettiin laadullisena. (Eskola & Suoranta 2000, 152, 154; Kananen 2014, 113, 115; Ojasalo ym. 2015, 110 - 111, 141 - 143.)

### 3.6. Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuudessa ja pätevyudessa voi olla vaihtelua (Hirsjärvi ym. 2015, 231; Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa arvioidaan luotettavuutta hyödyntäen erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi ym. 2015, 231). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska luotettavuuden mittarit kehitettiin alun perin luonnontieteistä (Kananen 2013, 17). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta alusta loppuun asti (Hirsjärvi ym. 2015, 232). Siksi kokonaisuuden arvioinnissa eli sisäisen johdonmukaisuuden, koherenssin, merkitys korostuu erityisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Tähän liittyvät olennaisesti tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen eettisyys sekä tutkimuksen raportointi (Eskola & Suoranta 2000, 208; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135, 138).

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Kuitenkin puhutaan siirrettävyydestä, mikä tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Siirrettävyys on aina siirtäjän vastuulla, mutta tutkija antaa siihen mahdollisuuden kuvaamalla kohteen tarkasti. Ulkoista validiteettia voidaan lisätä kasvattamalla tapausten määrää, jolloin tutkimustulokset eivät muutu ja ulkoisen validiteetin voidaan katsoa olevan parempi. (Kananen 2013, 120 - 121.) Case-tutkimuksellakaan ei ole omaa luotettavuuden arviointia eli validiteettia ja reliabiliteettia. Siksi luotettavuutta tarkastellaan opinnäytetyön eri prosessien vaiheiden avulla, kuinka vaiheet on toteutettu, jotta saatu tutkimustieto on luotettava. Prosessin aikana tehdyt valinnat ja toteutukset sekä riittävän tarkka dokumentaatio ovat ratkaisevassa asemassa luotettavuuden näkökulmasta. Dokumentaatioissa tulee huomioida tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen kirjaaminen ja valinnoille esitetyt perustelut. Tällä pyritään jäljitettävyyteen, jolla tarkoitetaan sitä, että ulkopuolinen lukija kykenee päättelemään opinnäytetyön kirjoittajan raportoinnista valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Kaiken kaikkiaan dokumentaatio kohdistuu tutkimusprosessin kaikkien vaiheiden ja menetelmien yksityiskohtaiseen kuvaamiseen. Näin todistusketjun katsotaan pysyvän luotettavana. (Kananen 2013, 114 - 116.)

Case-tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin tarkastella sisäisen validiteetin eli tulkinnan ristiriidattomuuden kautta. Tämä tarkoittaa, että

tutkija kykenee saamaan holistisen kuvan monipuolisen aineiston hankinnan avulla. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeita syy- ja seurausyhteyksiä ja siten todistelussa hyödynnetään usein monia tietolähteitä uskottavuuden parantamiseksi. Näin voidaan saada aukoton todisteluketju. Toinen luotettavuuden varmentamisen tapa on vahvistettavuuden näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että opinnäytetyöntekijä luettaa aineiston sillä, jota se koskee. Näin saadaan vahvistus tutkijan tulkinnan ja tutkimustulosten välille. (Eskola & Suoranta 2000, 210; Kananen 2013, 119 - 120.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin case-tutkimuksena ja tutkimusaineisto hankittiin hyödyntämällä teemahaastattelua. Kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista, tutkimustuloksia ei voida toistaa eikä yleistää vaan tutkimustulokset pätevät vain tähän tutkimukseen. On myös huomioitava se seikka, että case-yritykset ja -organisaatiot olivat jo pitkään harjoittaneet virtuaalista johtajuutta ja johtamista, joten tutkimustulokset antavat vastauksia näiden ainutlaatuisten tapausten valossa. Tutkimustulokset voisivat olla erisuuntaisia, mikäli tutkimukseen olisi valikoitunut eri case-organisaatiot. Laadullinen tutkimus on myös jossain määrin subjektiivista ja tutkimuksen tekijästä riippuvaista. Tutkimuksen objektiivisuutta on pyritty parantamaan tarkan dokumentaation avulla. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että haastattelutilanteessa tutkija teki lyhyitä muistiinpanoja tallenteen lisäksi. Tutkija kuunteli kaikki haastattelut vielä seuraavana päivänä ja teki lisää muistiinpanoja sekä havaintoja. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkija piti myös ns. tutkimuspäiväkirjaa, joka sisälsi tarkat muistiinpanot ja havainnot. Lisäksi kaikki tehdyt valinnat ja kuvaukset on pyritty selostamaan tarkasti tässä työssä. Case-yritysten kuvaukset, jotka löytyvät tästä työstä kohdista 4.1. – 4.5., annettiin myös luettaviksi haastateltaville, jotta sisältö ja tulokset olivat yksiselitteiset ja yhtenevät. Tämä lisää tutkimuksen vahvistettavuutta.

Itse haastattelutilanteet olivat yksityiskohtaisesti kuvattuna kohdassa 3.4. Luotettavuuden varmistamiseksi ja lisäämiseksi kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelun runkoa, joten kaikissa haastatteluissa käytiin samat teemat läpi. Tämä varmisti sen, että haastattelussa saatiin toisiaan vastaavia vastauksia samoihin kysymyksiin. Haastattelun luotettavuutta voi kuitenkin haitata se, miten haastateltava oli ymmärtänyt kysymyksen. Luotettavuutta tässäkin oli pyritty parantamaan siten, että haastattelut oli rakennettu samanlaisiksi, haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä, mahdolliset häiriöt oli pyritty minimoimaan ja haastatteluille oli varattuna tarpeeksi aikaa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään lyhyesti ne neljä plus yksi case-yritystä, organisaatiota ja toimialaa, joita hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Esittelyiden yhteydessä on tuotu läpinäkyvästi esille kaikkien tapausten keskeinen sisältö virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen kannalta. Lisäksi case-organisaatiot ja -toimialat halusivat avoimesti tuoda esille onnistumisiaan ja haasteitaan virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

sekä jakaa osaamistaan tämän opinnäytetyön avulla. Luvun lopussa on yhteenvedo tutkimustuloksista.

#### 4.1. Case: Liikennevirasto

Liikennevirasto mahdollistaa tehokkaat ja turvalliset matkat vastaamalla Suomen teistä, rautateistä, vesiväylistä ja kehittämällä kokonaisvaltaisesti liikennejärjestelmää. Liikennevirastossa työskentelee noin 650 työntekijää ja se rakentuu neljästä toimialasta. (Liikennevirasto, n.d.)

Koska Liikennevirastossa työ on yleisesti liikkuvaa, Liikennevirasto oli asteittain siirtynyt joustavan työn malliin, mikä tarkoitti käytännössä etätyötä ja etäjohtamista hyödyntäen virtuaalisia viestintävälineitä. Etätyötä toteutetaan kaikissa muissa työtehtävissä paitsi liikenteen ohjauksessa, jossa etätyö ei ole mahdollista työn luonteen vuoksi. Etätyön malli haluttiin toteuttaa siten, että se tukisi nykyistä työnteon kulttuuria ja sitä kautta haluttiin siirtää painopiste työajanseurannasta työn tuloksiin. Etätyön ja etäjohtamisen vapauttamiseen panostettiin erityisesti järjestämällä koulutuksia ja luomalla selkeät pelisäännöt kaikkien osapuolten luottamuksen lisäämiseksi ja tavoitteiden terävöittämiseksi. Liikennevirasto sai Kaiku-teko 2016 -kunniamaininnan ketterästä työhyvinvoinnin ja työnantajan toiminnan kehittämisestä, jossa yhtenä osa-alueena oli etätyön ja etäjohtamisen kehittäminen (Liikennevirasto, n.d.; Uusikaiku, n.d.).

Tässä casessa haasteltiin Liikenne- ja tietotoimialan Liikenteen palvelut -osaston joukkoliikenteen palvelut -yksikön päällikköä. Tiimissä työskentelee neljä asiantuntijatyötä tekevää ja yksi assistentti, joista kolme Helsingin Pasilassa ja kaksi Tampereella. Tiimin työ on jatkuvasti liikkuvaa, aktiivista sidosryhmätyöskentelyä sekä viraston edustamista eri hankkeissa kattaen koko Suomen.

Tässä tapauksessa johtajuuden määritelmäksi nousi esille visioon ohjaaminen yhdessä tehden. Johtajuuden määritelmään kuuluivat sparraaminen, coachaaminen ja yleisesti valmentava johtajuus sekä omalla esimerkillä johtaminen. Hyvä johtaja oli myös alaitensa työn ja tehtävien mahdollistaja sekä uskalsi antaa valtaa ja vastuuta. Virtuaalisen johtamisen määritelmäksi nousi alaisten sparraaminen, coachaaminen sekä työn mahdollistaminen hyödyntäen nykyaikaisia viestintäteknologian välineitä kattaen alueellisesti koko Suomen.

Tässä casessa vuorovaikutus ja viestintä tapahtuivat pääasiallisesti puhelimitse, sähköpostitse, Skypea ja videopuheluiden välityksellä. Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtui niin usein kuin oli tarvetta. Käytännössä tämä oli esimerkiksi päivittäin tapahtuvaa viestintää. Osaksi syynä tähän oli se, että koko tiimin tehtävät liittyivät toisiinsa, joten aktiivinen vuorovaikutus oli välttämätöntä. Kasvokkain keskustelut koettiin myös tärkeiksi ja niitä olikin mahdollista toteuttaa esimerkiksi niiden, jotka istuivat samassa Pasilan toimistossa. Huomattavaa tässä tapauksessa oli myös se, että vaikka työskentely oli mahdollista virtuaalisesti, monet olivat kokeneet yhteisöllisyyden kasvokkain ja

fyysisesti erittäin tärkeiksi. Siksi tiimin jäsenet tulivat mielellään työskentelemään toimistolle. Lisäksi palautekulttuuri oli luotu virtuaalisen johtamisen sisälle siten, että jokaisen palaverin jälkeen koko tiimi kävi palautekeskustelun.

Liikenneviraston joustavan etätyön malli korostaa yleisesti luottamusta kantavana ja ohjaavana tekijänä läpi koko viraston. Luottamuskysymykseen oli jo panostettu erityisesti etätyön ja etäjohtamisen mallin kokeiluvaiheessa. Lähtökohtaisesti luottamus oli kaiken työn perusta ja siksi myös etätyöskentely mahdollista virastossa. Tämän casen perusteella luottamuskysymys oli erinomaisesti sisäistetty. Tähän vaikutti oleellisesti myös se, että tiimin jäsenten työtehtävät linkittyivät toisiinsa, mikä jo itsessään vahvasti jatkuvasti kollektiivista luottamuksen tunnetta; mikäli tehtäviä ei suoritettaisi sovitusti, se paljastuisi hyvin nopeasti. Luottamusta rakennettiin aktiivisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla. Yksi tärkeä rakennuselementti oli kasvokkain käytävät keskustelut ja toisaalta tulosten seurantaan liittyvä tulostavoitteiden raportointi kolme kertaa vuodessa sekä kaksi kertaa vuodessa puolivuotis- ja kehityskeskustelut.

Tässä casessa haasteita löytyi hyvin vähän, sillä etätyön malli oli hyvin syvällisesti juurrutettu koskemaan koko virastoa, koska etätyö ja etäjohtaminen oli vapautettu asteittain kokeilujen kautta. Viraston laatima joustavan etätyön pelisäännöt -malli antaa yleisesti kattavan ohjeistuksen suorituksen johtamiseen, mikä puolestaan ohjaa kaikkia tavoitteiden saavuttamisessa. Haasteina esille nousivat kuitenkin alaisten työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset fyysisen etäisyyden vuoksi. Koettiin, että joustavuus myös kätkee asioita, joita fyysisesti läsnä oleva esimies voi havaita. Toisaalta myös vapaamuotoisen keskustelun avaaminen virtuaalisesti tiimin kesken koettiin kynnykseksi; esimies kuitenkin pyrki kannustamaan tähän, jotta yhteisöllisyys säilyy. Lisäksi omaan esimiestyöhön liittyvät haasteet olivat jatkuva tunne riittämättömyydestä ja haaste olla tavoitettavissa sekä käytettävissä alaisille, koska päivittäisiä palavereja oli paljon.

Tässä casessa nousi erityisesti viraston taholta halu kehittää esimiestehtävissä olevia aktiivisesti. Kaikille pakollinen esimiesvalmennus on koulutuskokonaisuus tietojen ja taitojen päivittämiseksi. Valmennuksen käytyään esimiehet saavat esimiespassin. Lisäksi virasto järjestää jatkuvasti aktiivisesti muita erilaisia koulutuksia ammattitaidon kehittämiseksi. Tuloksellinen virtuaalinen johtajuus tämän tiimin näkökulmasta vaati erityisesti sosiaalisia taitoja, jotka korostuivat erityisesti kaikkien tiiminjäsenten osallistamisessa palavereissa. Lisäksi tarvittiin hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä lukea erilaisia signaaleja fyysisen välimatkan tuoman etäisyyden vuoksi. Itsensä johtamisen taidot nostettiin myös esille ja siinä korostui muun muassa kyky aikatauluttaa omaa työtä sekä pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa.



#### 4.2. Case: Noatek

Noatek Oy toimii verkostoissa tarjoten laaja-alaisesti asiakkailleen ja verkostoilleen palveluratkaisuja seuraavilta aloilta: energia-alan tuotannon ja jakelun kameravalvonta-järjestelmien toimittaminen, tuotantoprosessien videovalvonta- ja käytönvalvontajärjestelmien integraatiot, laitteiden ja tuotantokoneiden etävalvonta ja telemetriatietojen siirrot sekä kohteiden kameravalvonta- ja turvallisuusasiantuntijapalvelut kattaaen koko Suomen (Noatek, n.d.). Yritys työllistää neljä henkilöä. Kansainvälistyminen on aloitettu vuonna 2013, suurimmat tarpeet oli tunnistettu Skandinavian ja Baltian alueilta. Kuitenkin kansainvälistymisen prosessi oli edennyt odotettua hitaammin. Tässä casessa keskityttiin tiedonhankinnan osalta Suomen verkostojen virtuaaliseen johtajuuteen ja johtamiseen.

Tämän casen perusteella yrityksen johtajuuden määritelmäksi nousi aktiivinen visioon ohjaaminen ja johtaminen verkostoissa kattaaen koko Suomen. Johtajuus oli myös yhdessä tekemistä verkostojen kanssa, ikään kuin tiiminä, jossa kaikilla oli oma paikkansa ja tehtävänsä. Johtajuuteen kuului oleellisesti myös verkostojen coachaaminen ja sparraaminen. Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta katsottuna määritelmäksi nousi monialainen verkostojen johtaminen hyödyntämällä pitkälle digitalisoituja datapalvelimia verkostojen sisällä ja hyödyntämällä nykyaikaisia viestintäteknologian välineitä.

Vuorovaikutus ja viestintä koettiin erittäin tärkeiksi eri projektien menestyksellisessä toteuttamisessa ja johtamisessa. Vuorovaikutus ja viestintä toteutuivat pääasiassa kasvotusten, puhelimitse ja sähköpostitse niin usein kun se oli tarpeellista kunkin projektin osalta. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi päivittäistä vuorovaikutusta virtuaalisesti. Lisäksi case-yrityksellä oli käytössään digitalisiin ratkaisuihin perustuvia palvelinverkostoja verkostoissa toimiville. Tämän koettiin helpottavan ja nopeuttavan eri projektien hallintaa. Esimerkkinä voidaan mainita verkostojen mahdollisuus tarkastella case-yrityksen varastotilannetta ajantasaisesti tällaisesta palvelimesta. Tässä tapauksessa viestinnän ja kommunikaation osana ja tukena oli vahva teknologiaan perustuva viestintäjärjestelmä verkostojen kesken.

Luottamuksen merkitys tässä tapauksessa oli keskeinen, sillä kaikki yrityksen toiminta perustuu aina luottamukseen verkostoissa ja sidosryhmissä. Noatek Oy partneri -sopimusverkostossa toimii yhteensä seitsemän yritystä, joita johtaa kaksitoista ydinhenkilöä, joilla kaikilla voi olla lisäksi useita työntekijöitä tai alihankkijaverkostoja. Luottamus on rakentunut vuosien yhteistyön tuloksena, jossa tärkeä osa on ollut aktiivisella vuorovaikutuksella ja tavoitteiden määrittämisellä kunkin eri projektin osalta. Luottamus oli vahvasti kytkeytyneenä yhteisöllisyyteen. Tähän lukeutuvat kasvokkain tapaamiset, puhelinkeskustelut ja sähköpostit. Tärkeäksi luottamuksen rakentamisen pohjaksi nousi myös epämuodollisen keskustelun ylläpitäminen, omasta itsestä antaminen ja yleisesti yhteisen ajan jakaminen. Lisäksi luottamus pohjan rakentamisessa oleellisia olivat myös tarkat juridiset yhteistyösopimukset, joissa kaikkien vastuut ja velvoitteet ovat aina eriteltyinä. Case-yritys tekee myös erittäin

tarkkaa kumppanuusanalyysiä riskien minimoimiseksi ja luottamuksen ylläpitämiseksi.

Tämän casen virtuaaliseen johtamiseen liittyviä haasteita ei tullut esille. Syyinä tähän olivat pitkät ja luottamukselliset suhteet verkostoissa. Lisäksi eräänlaisen vakiintuneisuuden koettiin tuovan erityisesti työ- ja mielenrauhaa sekä syvää luottamusta partnereihin. Jos kuitenkin ongelmia tai haasteita tulisi eteen, ne hoidettaisiin nopeasti valmentavalla johtamisotteella. Verkostoissa johtamisessa tuotteiden ja palveluiden toimivuuden koettiin olevan ensisijaisen tärkeää. Toisaalta myös kokeilukulttuuri kuuluu osana yrityksen jatkuvaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Tämä tarkoittaa sitä, että uuden oppimisessa voi tulla uusia ja ennakoimattomia tilanteita eteen, mikä myös voi tuoda haasteita.

Noatek Oy:ssä ja sen verkostoissa johtamisessa ja johtajuudessa korostuivat erityisesti yrittäjämäinen toiminta ja henki. Tässä tapauksessa asioiden johtaminen eli management ja johtajuus eli leadership korostuivat yhdessä rinnakkain, sillä molempia osa-alueita tarvittiin. Casessa korostuivat myös vahvat sosiaaliset ja viestintätaidot sekä itsensä johtamisen taidot. Itsensä johtamisen taidoista nostettiin esille arvot, jatkuva itsensä kehittäminen niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti, intuition hyödyntäminen sekä vahva itseluottamus kaikkeen tekemiseen. Lisäksi vahva kiinnostus ihmisiä kohtaan ja valmentava johtamisote koettiin onnistumistekijöinä.

#### 4.3. Case: Nordea Rahoitus

Nordea Rahoitus Suomi Oyj tarjoaa erilaisia rahoitusratkaisuja sekä henkilöasiakkaille että yritysasiakkaille (Nordea Rahoitus, n.d.). Tässä casessa tarkastellaan aluemyyntitiimin virtuaalista johtajuutta ja johtamista. Tiimin tehtävänä on myydä räätälöityjä rahoitusratkaisuja (Nordea Rahoitus, n.d.) yhdessä yritys pankkien ja yritys konttoreiden kanssa eri puolella Suomea. Tiimissä oli kolmesta hajasijoitettua tuoteasiantuntijaa ympäri Suomea.

Tässä case-organisaatiossa johtajuuden määritelmäksi voitiin kiteyttää suunnan näyttäminen ja aktiivinen viestintä siitä, mitä organisaatiossa oikeasti tehdään ja mikä on sen olemassaolon tarkoitus. Johtajuus koettiin moniulotteiseksi mahdollistamiseksi ja hyvin pitkälle persoonalla tekemiseksi. Johtajuuteen kuuluivat oleellisesti vastuunkantaminen kaikesta, niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin ja alaisten ammatillinen kehittäminen. Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta edellisten lisäksi voidaan lisätä, että tuloksellinen johtaminen tapahtui nykyaikaisia viestintäteknologian välineitä hyödyntäen kattaen alueellisesti koko Suomen.

Virtuaalinen johtaminen tapahtui pääasiallisesti Skypeä ja puhelinta hyödyntäen. Skype mahdollisti viikoittaiset tiimipalaverit kun taas puhelimen suosiminen korostui viikoittaisissa henkilökohtaisissa ohjauskeskusteluissa. Eräässä esimerkissä korostui, kuinka esimies hyödynsi työssään pitkät ajomatkat kysyäkseen alaistensa kuulumisia.

Tiimille fyysisten tapaamisten merkitys oli myös tärkeää ja ne toteutuivat aluekokouksien muodossa kaksi kertaa vuodessa. Niiden lisäksi esimies pyrki käymään jokaisen tiiminjäsenten luona kaksi kertaa vuodessa.

Virtuaalisen johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi perustaksi työstä suoriutumislle koettiin luottamus esimiehen ja alaisten välillä. Fyysinen välimatka esimiehen ja alaisten välillä nosti esille luottamuksen merkityksen monin tavoin. Jatkuva ja avoin viestintä koettiin tärkeäksi muun muassa luottamuksen vahvistamisen, valmentavan johtamisen ja työssä koettujen haasteiden esille tuomiseksi. Luottamuskysymykseen kuului tärkeänä tekijänä tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja erityisesti niin sanotut tiukat tilanteet. Näissä juuri luottamuksen merkitys, eli sanojen ja tekojen välinen yhteys, oli perustavaa laatua.

Luottamusta rakennettiin tässä tapauksessa aktiivisen viestinnän välityksellä. Kaikenlainen yhteinen tekeminen sekä esimiehen ja alaisen että tiimin kesken oli ensiarvoisen tärkeää yhteisöllisyyden rakentamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tähän lukeutui myös aktiivisesti erilaisten palaverien ja keskusteluiden käytännöt niin virtuaalisesti kuin fyysisesti. Esimerkkinä voidaan mainita, että tiimi teki pari kertaa vuodessa omakustanteisesti yhteisiä mökki- ja muita toiminnallisia retkiä, joiden koettiin vahvistavan tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin tiimin keskinäiset suhteet vahvistuivat. Casessa nousi esille merkittävänä luottamusta rakentavana tekijänä jokaisen tiimin jäsenen tarpeiden erillinen huomioiminen ja motivoiminen.

Tässä tapauksessa nousi muutamia keskeisiä haasteita. Omasta johtajuudesta ja johtamisen työtehtävistä nousi esille jatkuva haaste tasapainolla työtehtävien ja ajankäytön välillä. Organisaatio kamppailee jatkuvasti niukkojen resurssien kanssa, joten jatkuva itsensä johtaminen nousi tärkeäksi tasapainon säilyttämisen kannalta. Kieli- ja kulttuurieroja tunnistettiin ja niitä löytyi niin saman organisaation sisällä kuin maantieteellisesti Suomen sisällä. Esimeriksi koettiin, että Pohjanmaalla arvostetaan harvapuheisuutta kun taas Varsinais-Suomessa arvostetaan puheliaisuutta. Paikallisen ja alueellisen kulttuurin tunteminen koettiin siis tärkeäksi. Lisäksi koettiin, että alaisilla saattoi olla hyvin erilaisia itsearviointitaitoja; jotkut eivät arvostaneet tarpeeksi itseään, kun taas joillakin oli yliveräinen näkemys itsestään. Tämä haastaa johtamistyössä palautekulttuurin ja itsearvioinnin kehittämistä. Kun myyntitiimin jäsenet toimivat yhdessä paikallisen organisaation kanssa, joidenkin haasteiden tai ongelmien tunnistaminen oli myös hankalaa. Fyysinen välimatka jättää jotain signaaleja näkymättömiksi.

Tästä casesta löydettiin paljon itsensä johtamiseen liittyviä taitoja ja vahvuuksia, kuten kykyä priorisoida työtehtäviä, vahvaa itsetuntoa ja hyviä stressinhallintakeinoja. Lisäksi johtajuudessa ja johtamisessa koettiin menestymisen kannalta tärkeinä seuraavat taidot: armollisuus itseä kohtaan, empatiakyky, aito kiinnostus ihmisiä kohtaan, myös henkilökohtaisella tasolla, sekä rohkeus heittäytyä uusiin tilanteisiin.

#### 4.4. Case: Nordea Sanction Processing Screening

Tässä casessa tarkastellaan Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliikkeessä toimivan Sanction Screening Processing -yksikön virtuaalista johtajuutta ja johtamista. Sanction Screening Processing -yksikössä työskentelee 170 henkilöä Nordic-mallin mukaisesti Pohjoismaissa ja Puolassa. Nordic-malli tarkoittaa tässä sitä, että organisaation prosessit ja toiminta ylittävät maiden rajat ja tehtävät ovat samanlaisia kaikissa maissa. Yksikkö pyrkii turvaamaan Nordea pankin ja sen asiakkaiden toimintaa, jotta pankilla ole yhtään sanktioitua tahoa tai henkilöä asiakkaana, eikä pankki lähetä tai vastaanota maksuja tai muita sanomia yhdellekään virallisesti sanktoidulle taholle. Toimintaa määräävät vahvasti erilaiset regulaatiot kuten asiakkaan tuntemiseen liittyvä velvoite (Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliike, n.d.) sekä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen (Finanssivalvonta, n.d.) ja kansainvälisten pakotteiden noudattaminen (Ulkoasianministeriö, n.d.).

Johtajuuden määritelmäksi nousi tässä casessa tarkka vision kommunikointi, tavoitteiden asettaminen, riittävän mandaatin antaminen työryhmälle sekä vastuuttaminen että valtuuttaminen tehtävän hoitamiseksi. Myös ihmisläheisyys, omien arvojen tunnistaminen, jatkuva itsensä kehittäminen ja omalla esimerkillään johtaminen olivat johtajuuden määritelmän kannalta tärkeitä. Virtuaalisen johtajuuden määritelmäksi nousi tapauksessa vision määrittäminen, tavoitteiden asettaminen ja valtuuttaminen hyödyntäen nykyaikaisia viestintäteknologian välineitä pääasiassa pohjoismaiden, Baltian ja Puolan alueilla.

Koska aktiivinen työn kehittäminen ja kaikki toiminta tapahtuu erilaisten kehitysprojektien parissa ja työryhmien sijaitessa pohjoismaissa, Baltian alueella sekä Puolassa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa Skypen välityksellä, sähköpostitse sekä puhelimitse. Erityisesti Skypen mahdollisuudet videopuheluihin koettiin tärkeiksi, koska tällöin vuorovaikutukseen sisältyy nonverbaalista viestintää. Vuorovaikutusta kerrottiin tapahtuvan aina kun se on tarpeellista eri projektien kannalta; joskus yhteydenpito oli päivittäistä tai jopa monta kertaa päivässä tapahtuvaa. Erityisesti ulkomaisten yksiköiden kanssa työskenneltäessä koettiin tärkeäksi asioiden varmistaminen ja yhteisen päämäärän ymmärtäminen. Tällöin Skype ja puhelin viestinnänvälineinä koettiin parhaiksi. Tärkeä osa työskentelyä oli myös erilaisten dokumentaatioiden jakaminen, säilyttäminen ja muokkaaminen työryhmien kesken, mihin Sharepoint tarjosi mahdollisuuden.

Tässä casessa nousi tärkeäksi kulttuuri- ja kielierojen ymmärtäminen. Vaikka Pohjoismaat mielletään hyvin samanlaisiksi kulttuureiksi, erot ovat kuitenkin hyvinkin suuria. Esimerkiksi ruotsalaisessa työskentelyssä annetaan aikaa keskustelulle ja sitä jatketaan usein vielä pitkään tehtyjen päätösten jälkeen, kun taas suomalaisessa työskentelyssä työtehtävien suorittaminen aloitetaan heti päätösten jälkeen. Baltian maissa ja Puolassa auktoriteettien kunnioittaminen on yleisesti tapa toimia; mitään ei tapahdu ellei johtavalla tasolla oleva henkilö määrää, mitä ja miten työtehtäviä suoritetaan. Eräissä käytännön esimerkeissä korostui, että projekteihin

liittyvien koulutusten suunnittelussa tulee ottaa huomioon kieli- ja kulttuurierot. Pohjoismaat voitiin kouluttaa yhdessä ryhmässä, mutta Baltian maat ja Puola erikseen, jotta voitiin varmistaa asiasisällön ymmärrys, tavoitteet ja haluttu toimintamalli.

Luottamuksen rakentamiseen tuli kiinnittää erityistä huomiota työskennellessä ja johdettaessa virtuaalisesti. Tässä tapauksessa luottamusta rakennettiin henkilökohtaisten tapaamisten avulla ja niitä suosittiin varsinkin alussa. Kasvokkain tapaaminen edes kerran koettiin tärkeäksi pohjaksi kaikkeen. Kaikenlainen pienenkin ajan antaminen lisäksi ja rakensi luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Myös erilaisissa palaute- ja kehittymiskeskusteluissa suosittiin vähintään Skype -videopuheluita, joissa nonverbaalinen viestintä oli osana vuorovaikutusta. Luottamuksen rakentaminen koettiin myös tärkeäksi siksi, että projekteissa työskennellään itsenäisesti. Toisaalta projekteissa voi olla hyvinkin erilaisia haasteita, joten tuen ja avun pyytämiseen tulisi olla hyvin matala kynnyks.

Tässä tapauksessa virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen kannalta haasteellisia asioita olivat kulttuuri- ja kielierot kun taas aikaero toi pieniä haasteita yhteiseen työskentelemiseen. Oli tärkeää ymmärtää, miten toisissa kulttuureissa hahmotetaan työtä ja virheitä. Joissakin kulttuureissa virheet koetaan usein suurina henkilökohtaisina epäonnistumisina, joten niiden peittäminen ja selvittäminen toivat myös haasteita. Haasteina koettiin myös tarvittavien virtuaalisten johtamisvälineiden puuttuminen, sopimattomuus tai toimimattomuus. Tässä tapauksessa kohdeorganisaatio on nuori, voimakkaasti kasvava ja kehittyvä monella tasolla. Tarve hyvin moderneille ja kehittyville viestintäteknologian välineille on ja tulee olemaan suuri. Varsinkin sisällön tuottaminen hyvin matalalla kynnyksellä olisi tärkeää kaikkien projektissa toimivien maiden osalta.

Tässä casessa nousi esille hyvinkin nuoresta asti koettu vastuuntuntoisuus ja systemaattinen työskentely asioiden saavuttamiseksi. Sama kehityskaari nousi esille myös työurille, joissa, arvot, jatkuva itsensä kehittäminen ja uusien haasteiden vastaanottaminen nousivat esille. Nämä voidaan lukea itsensä johtamisen taitoihin. Lisäksi vahvuuksina nousivat esille hyvät vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot, itsetuntemustaidot sekä myötätuntoisuus niin itseä kuin muita kohtaan.

#### 4.5. Case: Globaalit yritykset

Tämä Globaalit yritykset -osio käsittelee virtuaalista johtajuutta ja johtamista toimialojen tasolla, koska yritysten nimiä ei voida tässä yhteydessä erikseen mainita. Casessa saatiin tietoja seuraavilta toimialoilta: ICT -tietoliikenneteknologia, terveydenhuollon teknologia sekä paperiliiketoiminta.

Johtajuuden ja johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin mahdollistaa ja fasilitoida organisaation kulku haluttuun suuntaan. Johtajuuden käsite koettiin hyvin laajaksi. Siksi johtajuuden roolin käsite ja merkitys täytyi osata ja voida määritellä tarkoin kussakin organisaatiossa. Johtajuus ja sen

painotusalueet tulivat siis roolin kautta ja tällä koettiin olevan merkitystä onnistumisen kannalta. Tässä casessa virtuaalinen johtajuus ja johtaminen tapahtuivat nykyaikaisia viestintäteknologian välineitä hyväksikäyttäen. Virtuaalinen johtaminen oli organisaation kulun ja toiminnan mahdollistamista haluttuun suuntaan hyödyntäen nykyaikaisia teknologiavälineitä. Johdettavat olivat tässä casessa Euroopassa, Aasian maissa ja Yhdysvalloissa.

Viestintä ja kommunikaatio tapahtui pääsääntöisesti teknologiaa hyväksi käyttäen. Tässä casessa Skypen merkitys viestintävälineenä korostui. Myös mahdollisuus hyödyntää Skypen Chat-palvelua koettiin tärkeäksi, koska siten voitiin kertoa esimerkiksi kuulumiset ja viestin sisältö voitiin pitää hyvinkin vapaamuotoisena. Ylipäätään koettiin kaikenlaisen vuorovaikutuksen merkitys tärkeänä, koska fyysinen läsnäolo ei ollut mahdollista. Yleisesti esimiehen ja alaisten väliset keskustelut tapahtuivat kaksi kertaa kuukaudessa yhtenä sille varattuna päivänä. Koko tiimin yhteinen palaverin pidettiin pari kertaa kuukaudessa. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus rakennettiin tiiviimmäksi, jotta itse projektien hallinta ja työn tekeminen saivat tukea.

Erinomainen esimerkki nousi esille tässä tapauksessa yhteisen kielen puuttumisesta, kuinka sillä ei ollut lopulta merkitystä luottamuksen syntymisen kannalta. Eräällä yrityksellä oli toimintaa Venäjällä, joten kielimuuri nousi esille hyvin nopeasti. Kaikki organisaation yhteistoiminta, palaverit ja työskentely tapahtui tulkin välityksellä. Tämä velvoitti johtamisessa keskittymään erityisen tarkkaan tavoitteen asettamiseen ja varmistamiseen, jotta yhteisymmärrys syntyi. Erityistä tässä on se, että lopulta yhteisen kielen puuttuminen ei ollut haaste, vaan läsnäolo, kiinnostus ja yhteinen jakaminen vahvistivat luottamusta ja tavoitteiden saavuttamista. Yhteyden luominen ei ollut siis kiinni kielestä. Toisessa esimerkissä puolestaan nousi esille se, että usein globaaleissa yrityksissä ja organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä on hyvin globaali tapa työskennellä. Tämä tarkoitti sitä, että ei koettu suuria kieli- tai kulttuurimuureja tai toimintapaeroja.

Luottamuksen rakentamisen merkitys oli suuri monin tavoin, sillä etäisyys sekä ajallisesti että paikallisesti oli hyvinkin suuri. Luottamuksen rakentamiseen täytyi voida panostaa ja usein henkilökohtainen tapaaminen kasvokkain rakensi luottamusta ja auttoi paljon työskentelyn sujuvuudessa. Tässä tapauksessa eräässä esimerkissä johdettavat matkustivat pariksi päiväksi Suomeen, jotta yhteinen tekeminen ja luottamus vahvistuivat. Tällä oli suuri merkitys luottamuksen ja työn sujuvuuden kannalta jatkossa.

Haasteellisina teemoina tässä casessa nousivat esille käytännön haasteet kuten aikaerot, kun johdettavat olivat Yhdysvallat-Aasia etäisyysakseleilla. Tällöin kysytään yhteistä joustoa ja halua sovittaa esimerkiksi palavereiden ajankohta kaikille sopivaksi; joustoa tarvittiin kaikilta. Lisäksi virtuaalisesti johdettavien tuli olla hyvin ”kypsiä” tekijöitä ja siten itseohjautuvia työskentelytavoissaan; virtuaalisessa johtajuudessa ei voida valvoa toisten tekemistä ja toisaalta esimiehen tuen

saaminen oli virtuaalisten työkalujen ja viestimien päässä. Myös joidenkin paikallisten organisaatioiden haasteiden ratkominen oli haastavaa, sillä virtuaalinen johtaja ei ollut näkemässä tilannetta fyysisesti paikan päällä. Palautteenantoon tuli erityisesti paneutua, sillä esimerkiksi nonverbaalinen viestintä saattoi puuttua kokonaan. Tällöin jouduttiin miettimään, miten antaa palautetta ja miten tukea sekä auttaa työssä kehittymisessä. Tässä casessa jokaisen omat reflektiotaidot ja niiden käyttäminen palautteenannossa koettiin hyväksi. Reflektiotaitojen kehittäminen ja kasvattaminen istutettiin osaksi palaverikulttuuria.

Virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa vahvuuksina koettiin vahva kiinnostus eri kulttuureja ja ihmisiä kohtaan. Lisäksi koettiin, että vahvat sosiaaliset ja viestintätaidot olivat tehtävän kannalta menestyksen avaimet. Erityisesti globaaleissa organisaatioissa kielitaito, erityisesti englannin kieli, tulee olla vahva viestinnän ja vaikuttamisen näkökulmista. Itsensä johtamisen taidoista nousi esille omien työtehtävien ja tavoitteiden priorisoinnin kyky ja itseluottamus. Lisäksi esille nousivat empatiakyky ja myötätuntotaidot.

#### 4.6. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia virtuaalista johtajuutta ja sitä sivuavaa johtamista ilmiönä. Aiemmin luvussa 1.1 esitettiin tämän opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset:

- Mitä tarkoittaa johtajuus ja miten se määritellään? Mitä tarkoittaa virtuaalinen johtajuus ja johtaminen?
- Miten virtuaalista johtamista toteutetaan? Mitä virtuaalisen johtamisen mahdollistavia teknologisia työvälineitä hyödynnetään? Miten usein vuorovaikutusta, vaikuttamista ja viestintää tapahtuu?
- Mikä merkitys on luottamuksella? Miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään?
- Mitä tai minkälaisia haasteita voidaan havaita virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa?
- Mitä tai minkälaisia valmiuksia ja vahvuuksia virtuaalisella johtajalla tulisi olla, että johtaminen olisi tuloksellista?

Seuraavien alaotsikkojen alla vastataan edellä esitettyihin kysymyksiin.

##### 4.6.1. Johtajuuden ja virtuaalisen johtajuuden määritelmä

Ensimmäinen tutkimustehtävä käsitteli johtajuuden ja virtuaalisen johtajuuden määritelmää. Kaikissa viidessä case-organisaatioissa koettiin ja tunnistettiin johtajuuden määritelmäksi visioon ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen ja niihin ohjaaminen. Johtajuuden määritelmään kuului myös oleellisena ja tärkeänä osana aktiivinen viestintä, kommunikaatio sekä alaisten työn mahdollistaminen tai fasilitoiminen esimerkiksi palavereissa tai workshoppeissa. Valmentava johtaminen ja johtajuus olivat tärkeinä elementteinä virtuaalista johtamiskulttuuria ja siihen kuuluivat osana ihmisläheisyys, empatiakyky sekä kyky identifioida itsensä osaksi tiimiä.

Virtuaalisen johtajuuden määritelmäksi muotoutui edellisten lisäksi nykyaikaisen tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen. Kahdessa tapauksessa kolmesta virtuaaliseen johtamiseen kuului myös teknologiaan perustuvan alustan tai palvelimen hyödyntäminen. Viestintäteknologian käyttöä tarkastellaan tarkemmin seuraavan tutkimustehtävän yhteydessä. Kolmessa tapauksessa viidestä virtuaalista johtamista toteutui koko Suomen tasolla. Kahdessa tapauksessa viidestä puolestaan virtuaalista johtamista toteutui globaalilla tasolla kattaen Pohjoismaat, Baltian, Euroopan, Aasian ja Yhdysvallat.

Alla on haastatteluaineistosta kerättyjä huomioita ja pohdintoja virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta:

En manageroi sitä operatiivista tekemistä, vaan se on isomman kuvan tyyppistä...

Sovittiin tiimin sisälle parit, jotka sparraa toisiaan.

Esimies E

Mä en johda alaisia pistemäisesti vaan johdan sitä tiimiä...on haettava balanssi... mitä johdat.

Esimies D

Etäjohtaja on aina läsnä ja kiinnostunut alaisistaan.

Esimies F

Luot sellaisen ilmapiiriin ja tuet kutakin ihmistä sillä tavalla, että se on innostunut ja motivoitunut ja haluaa niin kuin tehdä töitä sen tarkoituksen saavuttamiseksi kykynsä mukaisesti ja ehkä kehittyy siinä.

Esimies D

Johtaminen on muuttunut vuosien aikana leadership -teemaan. Leadership on tapa johtaa asioita, olla johtajuutta tässä asiassa, se on niin kuin sellaista, et se huokuu minusta itsestä, miten mä käsittelen ihmisiä, miten mä olen niin kuin toiselle ihmiselle lähimmäinen. Se voi olla myös sitä, että mä taputan sua olkapäälle ja sanon, että lähdetään kahville.

Esimies A

Ihmisten johtaminen on inhimillistä ihmisten johtamista. Ei ole enää sellaisia esimies-alainen asetelmia vaan me hoidetaan tää juttu yhdessä.

Esimies A

#### 4.6.2. Viestintä- ja vuorovaikutustavat

Toinen tutkimustehtävä käsitteli, mitä virtuaalisen johtamisen viestintä- ja vuorovaikutustapoja sekä välineitä hyödynnettiin case-organisaatioissa. Vastaukset ovat kerättyinä taulukkoon 3, josta voidaan päätellä, että puhelin, Skype ja kasvokkain tapaaminen olivat selkeästi case-yrittäjien



suosimia tapoja, sillä niitä hyödynsi neljä yritystä viidestä. Merkittävää oli kasvokkain tapaamisen painoarvo, koska sillä oli erityisen suuri merkitys luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisäämisessä. Näillä puolestaan oli suuri merkitys työtehtävien sujuvuudessa. Kasvokkain tapaaminen joko henkilökohtaisesti tai virtuaalisesti oli tässä oleellista. Sähköpostia hyödynsi kolme ja videopuheluita kaksi case-yritystä viidestä. Huomattavaa oli myös sekin, että kahdella case-yrityksellä viidestä oli yhteinen alusta tai palvelin, mikä helpotti ja nopeutti virtuaalista työskentelyä. Vain yhdessä case-yrityksessä viidestä nostettiin esille pikaviestin hyödyntäminen.

Tässä tutkimuskysymyksessä selvitettiin myös, kuinka usein virtuaalista vuorovaikutusta tapahtui niin tiimin sisällä kuin esimiehen ja alaisen välillä kahden kesken. Kolme case-yritystä viidestä tapasi niin usein kuin oli tarvetta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että jotkut olivat vuorovaikutuksessa jopa useita kertoja päivässä tai kerran päivässä. Oleellista oli se, että case-yrityksissä koettiin matala kynnyksen virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja että jokainen case-yrityksen projekti oli erilainen, minkä vuoksi vuorovaikutuksen määräkin vaihteli. Yksi case-yritys viidestä tapasi viikoittain virtuaalisesti etukäteen sovittuna aikana. Mallin katsottiin soveltuvan työtehtäviin paremmin, kun vuorovaikutus oli kerran viikossa sille varatulla paikalla. Eräs toinen case-yritys tapasi säännöllisesti kaksi kertaa kuukaudessa etukäteen sovittuna aikana. Tämä malli sopi globaaleille tiimeille, jotta yhteisöllisyys jatkui vahvana globaalista toimintamallista huolimatta.

Tutkimuksessa korostui kaikkien case-yritysten kokemus ja näkemys, että tiimien oli tärkeää kohdata vapaamuotoisesti joko virtuaalisesti tai jopa kasvokkain. Tällä oli suotuisa vaikutus yhteisöllisyyteen. Myös esimiehen ja alaisen kahdenvälisissä keskusteluissa oli tärkeää luoda vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle aikaa ja tilaa. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksen määrään voidaan sanoa olevan aktiivista työtehtäviin ja tiimien toimintamalleihin sovitettua toimintaa ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Vuorovaikutuksen määrällä oli myös selkeä yhteys luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Taulukko 3. Taulukossa on esitettyinä viestintä- ja vuorovaikutustavat case-yrityksissä. Taulukossa on viestintätapa, case lukumäärä sekä hyödyt ja tarkoitukset.

Viestintä- ja vuorovaikutustavat		
Tapa	lkm	Hyödyt ja tarkoitus
<b>Puhelin</b>	4	Nopeus, henkilökohtainen vuorovaikutus
<b>Skype</b>	4	Nopeus, henkilökohtainen vuorovaikutus
<b>Kasvokkain</b>	4	Luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisääminen, henkilökohtainen vuorovaikutus
<b>Sähköposti</b>	3	Tallennettavissa ja kirjallinen muoto
<b>Video-puhelu</b>	2	Nonverbaalinen viestintä nähtävillä, vuorovaikutuksen lisääminen
<b>Yhteinen alusta tai palvelin</b>	2	Työtehtävien hallinta, tiedon saatavuus ja muokattavuus
<b>Pikaviesti</b>	1	Nopeus, lyhyiden ja nopeiden asioiden selvittäminen

Alla on haastatteluaineistosta kerättyjä huomioita ja pohdintoja viestinnästä ja vuorovaikutuksesta:

Ihan informaalia myös palavereihin.

Esimies D

Kysy vaikka vaan ihan kuulumisia.

Esimies C

Pitää olla läsnä koko ajan vaikkei olekaan läsnä.

Esimies B

Tapaaminen...Ymmärtää paremmin, mikä tätä ihmistä vie eteenpäin ja motivoi.

Esimies D

Kun alaiset oli muissa maissa, olisi pitänyt käydä enemmän tapaamassa heitä paikan päällä... koko ajan haistellut sitä ilmapiiiriä, jossa työskennellään.

Esimies B

Joskus verbaalinen viesti voi olla eri kuin, mitä kasvot kertoo.

Esimies C

Se miten osoitat kiinnostuksen, kun alainen on eri maassa... enemmän kommunikaatiota, kysymistä ja sellaista proaktiivista.

Esimies E

#### 4.6.3. Luottamuksen merkitys

Kolmas tutkimustehtävä käsitteli luottamusta ja sen rakentamista. Kaikissa viidessä case-organisaatioissa koettiin, että luottamus oli tärkein perusta kaikelle toiminnalle, ja erityisesti virtuaaliselle työskentelylle. Luottamus oli yhteydessä mm. tavoitteiden saavuttamiseen, vuorovaikutuksen sujuvuuteen, työtehtävissä onnistumisiin ja palautekulttuuriin. Luottamusta rakennettiin kaikissa viidessä tapauksessa aina jonkinlaisella henkilökohtaisella tapaamisella. Kasvokkain tapaamiset, erityisesti yhteistyön alussa, koettiin ensiarvoisen tärkeiksi, koska koettiin, että henkilökohtainen tapaaminen loi erityisen yhteyden henkilöiden välille. Tämän koettiin helpottavan virtuaalista vuorovaikutusta ja viestintää jatkossa. Kaikissa case-organisaatioissa koettiin, että paras luottamuksen rakentamisen keino oli pienenkin ajan antaminen yhteiselle keskustelulle tai tekemiselle. Keskustelut olivat sisällöltään vapaamuotoisempia. Luottamuksen ylläpitämiselle kaikissa tapauksissa koettiin tärkeäksi aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus virtuaalisesti.

Luottamuksen rakentamisessa koettiin haasteita ja ne nostettiin esille kahdessa tapauksessa viidestä. Erityisesti hiljaisempien työntekijöiden mukaan ottaminen ja yhteyden luominen heihin koettiin haasteelliseksi. Tähän vaikutti se, että usein vilkkaat ja sosiaalisesti aktiiviset työntekijät olivat myös aktiivisempia virtuaalisissa palavereissa. Toisaalta kahdessa tapauksessa viidestä luottamuksen rakentuminen oli tapahtunut jo usean vuoden yhteistyön tuloksena.

Alla on haastatteluaineistosta kerättyjä huomioita ja pohdintoja luottamuksesta ja sen rakentamisesta:

Luottamus on tietyllä tavalla niin kuin sisään rakennettu siihen malliin.

Esimies D

Luottamus syntyy yhteisestä ajasta.

Esimies A

Kyllä täytyy olla itsekin aito ja kertoa itsestä henkilökohtaisia asioita. Ei se muuten voi syntyä.

Esimies D

Henkilökohtainen tapaaminen...on paljon parempi pohja lähteä rakentamaan.

Esimies C

Luottamuksen rakentaminen saattaa ehkä kestää pidempään, kun sä et nää sun alaisia vaikka kahviautomaatilla.... Varsinkin ehkä näiden varautuneempien henkilöiden kanssa pitää olla aktiivinen ja itse sitten pyrkiä luomaan riittävästi sitä yhteistyötä.

Esimies D

Luottamus rakennetaan vain kerran tavalla tai toisella.  
Keskustelu on yksi tapa.

Esimies A

#### 4.6.4. Haasteet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

Neljäntenä tutkimustehtävänä oli selvittää haasteita, joita virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa on tunnistettu. Haastatteluaineistosta löydettiin yhteensä 10 erilaista haastetta neljässä case-yrityksessä viidestä. Yhdessä case-yrityksessä viidestä ei koettu haasteita virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa. Selittävinä tekijöinä tähän olivat pitkät ja luottamukselliset verkostosuhteet, vakiintunut kieli ja viestintä sekä vakiintunut toimintakulttuuri.

Tässä opinnäytetyössä esiin tulleet haasteet voitiin jakaa karkeasti viiteen erilaiseen kategoriaan: fyysiseen etäisyyteen liittyviin haasteisiin (kuten aikaerot, kieli- ja kulttuurierot), työntekijöiden työssään kokemiin haasteisiin, virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja esimiestehtäviin linkittyviin haasteisiin sekä virtuaalisten johtamisvälineiden aiheuttamiin haasteisiin. Taulukossa 4 on esitettyinä tunnistetut haasteet case-yrityksissä.

Kieli- ja kulttuurierot nousivat esille kahdessa tapauksessa neljästä. Yksi tapaus koski työkenttää, joka kattoi Pohjoismaat, Baltian ja Puolan. Toinen tapauksista oli Suomen sisällä toimiva myyntiorganisaatio, vaikka työyhteisöllä oli sama kieli ja kulttuuri. Aikaerot tuottivat vaikeuksia kahdessa tapauksessa viidestä.

Fyysisen etäisyyden koettiin peittävän monia asioita, joita lähiesimiestyössä havaitsi nopeammin ja selkeämmin. Näitä olivat alaisten työssään kokemat haasteet ja alaisten työssä jaksaminen, jotka ilmenivät kahdessa tapauksessa neljästä. Yhdessä tapauksessa neljästä koettiin myös alaisten itsearviointitaitojen ja itseohjautuvuuden osaamisalueilla olevan joskus suuriakin eroja. Vain yhdessä case-yrityksessä neljästä tuli ilmi virtuaaliseen johtamiseen liittyvien viestintä- ja teknologiavälineiden hankaluutta. Oman työn johtamiseen liittyviä haasteita olivat muun muassa suuri työmäärä ja jatkuva strategian aiheuttama paine, joiden koettiin vievän esimiestyöltä voimavaroja. Tämä koettiin yhdessä case-yrityksessä neljästä.

Taulukko 4. Alla on kuvattuna haasteet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa. Tunnistettu haaste on ensimmäisessä sarakkeessa, toisessa sarakkeessa on case lukumäärä ja kolmas sarake kertoo virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen kehittämistehtävän tässä opinnäytetyössä.

<b>Haasteet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa</b>		
<b>Haaste</b>	<b>Case lkm</b>	<b>Kehittämiskohde</b>
<b>Aikaerot</b>	2	Joustavuus, kompromissit
<b>Kieli</b>	2	Yhteisen kielen kehittäminen, yhteistyö, ymmärryksen syventäminen
<b>Kulttuuri</b>	2	Yhteisen kulttuurin kehittäminen, yhteistyö, ymmärryksen syventäminen
<b>Alaisten työssään kokemat ongelmat</b>	2	Valmentava johtaminen, vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen
<b>Alaisten työssä jaksaminen</b>	2	Valmentava johtaminen, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen
<b>Alaisten itsearviointitaidot</b>	1	Valmentava johtaminen, reflektiotaitojen ja palautekulttuurin kehittäminen
<b>Alaisten itseohjautuvuus</b>	1	Valmentava johtaminen, viestintä
<b>Virtuaaliset johtamisvälineet</b>	1	Esteiden poistaminen, soveltuvien välineiden valinta
<b>Virtuaalinen vapaamuotoinen vuorovaikutus</b>	1	Valmentava johtaminen, vuorovaikutus, sosiaaliset taidot, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen
<b>Oman työn johtaminen</b>	1	Itsensä johtamisen taidot, sosiaaliset taidot, vuorovaikutus

Alla on haastatteluaineistosta kerättyjä kommentteja haasteista koskien virtuaalista johtajuutta ja johtamista:

Jatkuvat muutokset on osa työelämää.

Esimies B

Joskus on hyvin yksin haasteiden kanssa... Sun pitää ymmärtää toimintaympäristö ja mitä haasteita se ihminen siellä kohtaa. Suurin haaste etäjohtamisessa on, ettet sä näe, mitä ne siellä arjessaan tekee. Että sä kuulet, mitä ne ihmiset sulle välittää ja saatat saada jokin verran palautetta sieltä heidän lähiympäristöstään, mutta että siinäkin saattaa olla haastetta.

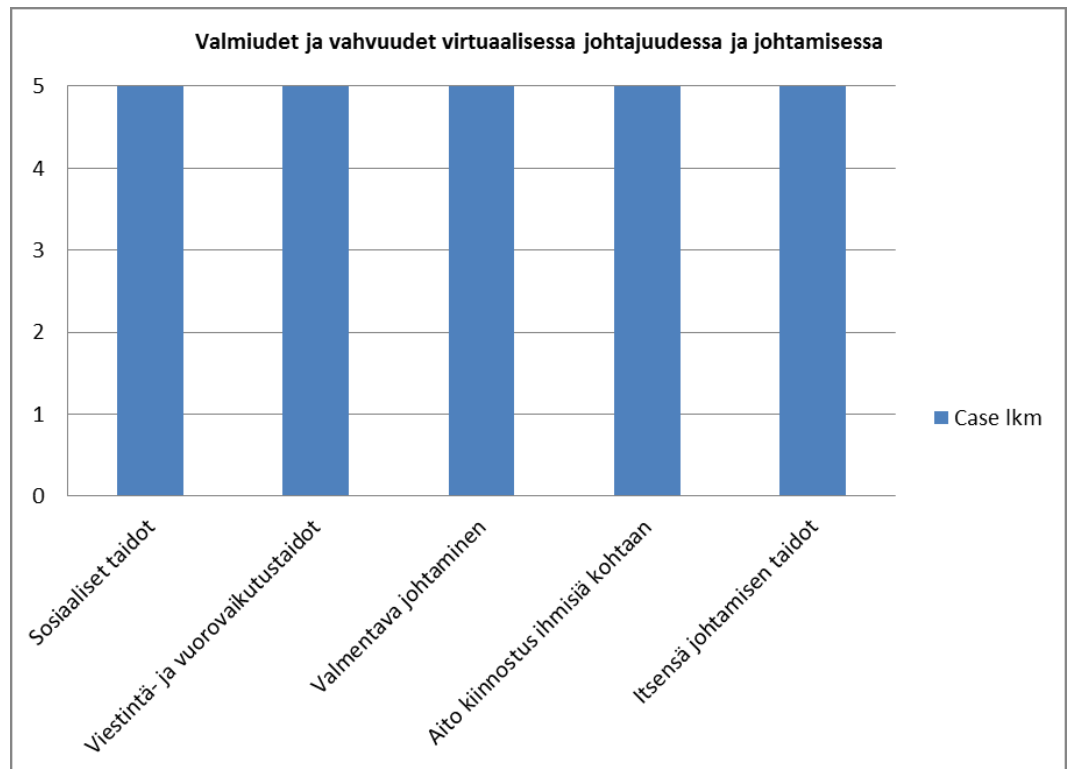
Esimies D

Jos alaisella on paikallisessa organisaatiossa ongelmia, ainoa miten voin tukea, on sparraamisen ja coachaamisen kautta. Mitä vähemmän me jaetaan samaa kontekstia. Onhan se tosi vaikeaa. Monet johtamismallit ovat hyvin individualistisia, jotka eivät välttämättä sovi johtamiseen. Pitäisikö meidän edes johtaa samalla tavalla toisessa kulttuurissa?

Esimies E

#### 4.6.5. Valmiudet ja vahvuudet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

Viimeinen tutkimustehtävä koski valmiuksia ja vahvuuksia, joita menestyksellisessä virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa tarvitaan. Tässä tulokset olivat hyvin yksiselitteiset ja yhtenevät kaikkien viiden case-yrityksen ja -organisaation osalta, sillä haastatteluaineistosta nousi esille viisi tekijää: sosiaaliset taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, valmentava johtaminen, aito kiinnostus ihmisiä kohtaan ja itsensä johtamisen taidot. Tulokset ovat esitettynä kuvassa 14.



Kuva 14. Tässä on esitettynä haastatteluaineistosta havaitut valmiudet ja vahvuudet menestyksellisessä virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa. Kaikissa tapauksissa esitetyt viisi valmiutta ja vahvuutta nousivat esille.

Itsensä johtamisen taidoista tunnistettiin useita osa-alueita, jotka ovat esitettyinä kuvassa 15.

Itsensä johtamisen taidot
<ul style="list-style-type: none"><li>•Arvot</li><li>•Intuitio</li><li>•Itseluottamus</li><li>•Itsetuntemustaidot</li><li>•Myötätuntotaidot</li><li>•Empatiakyky</li><li>•Jatkuva itsensä kehittäminen</li><li>•Työtehtävien priorisoiminen</li></ul>

Kuva 15. Tässä on kerättyinä ne itsensä johtamisen taidot, jotka esiintyvät haastatteluaineistossa.

Alla on haastatteluaineistosta kerättyjä huomiota ja pohdintoja vahvuuksista ja osaamisalueista, joita virtuaalisessa johtamisessa tarvitaan:

Mä oon aina ollut kiinnostunut ihmisistä.

Esimies B

Sosiaaliset taidot ja kyky ymmärtää toisia.

Esimies C

Arvot...riittääkö, että ymmärrät toisen näkökulman?!

Esimies E

Palautteen kautta ja tietenkin itseään seuraamalla pystyy kehittymään. Pitää elää epätäydellisyyksien kanssa ja olla onnellinen siitä, mitä on. Tekee parhaansa siinä raamissa, jossa voi.

Esimies D

Kukaan ei ole täydellinen, mutta aina voit kehittää itseäsi paremmaksi.

Esimies B

Siihen kuuluu ihan hirveä määrä erilaisia kursseja ja omaehtoista opiskelua.

Esimies A

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kun pohditaan yleisellä tasolla virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen teemaa voidaan todeta, että aihe on hyvin ajankohtainen ja kertoo tämän

ajan kuvasta. Digitaalisuus ja robotisaatio auttavat hyödyntämään teknologiaa entistä tehokkaammin, minkä voidaan katsoa tehostavan organisaatioiden toimintoja. Yritykset ja organisaatiot voivat hyödyntää esimerkiksi entistä tehokkaammin virtuaalisia työkaluja ja viestintävälineitä työnsä suorittamisessa. Virtuaalisen työskentelyn muoto kannustaa hierarkioiden madaltamiseen ja laajojen verkostojen luomiseen. Globalisaation myötä organisaatioiden eri tiimit saattavat sijaita hyvinkin kaukana maantieteellisesti toisistaan. Tämä voi olla sekä mahdollisuus että haaste virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja tarkasteltiin ilmiönä virtuaalista johtajuutta ja siihen oleellisesti liittyvää johtamista case- eli tapaustutkimuksena. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin innovatiivisella ja aineistolähtöisellä otteella virtuaalista johtamista. Opinnäytetyön aineiston hankinta suoritettiin teemahaastatteluna, jossa tutkittavina olivat neljä nimettyä organisaatiota sekä yksi globaalissa toimintaympäristössä toimiva case toimialan tasolla. Tässä osiossa tarkastellaan tämän tutkimuksen johtopäätelmiä.

Kun tarkastellaan yleisesti tämän tutkimuksen case-organisaatioita, voidaan todeta niiden olevan hyvin erilaisia muun muassa kokonsa ja toimialansa puolesta. Opinnäytetyössä tuli esille yksityisen ja julkisen sektorin näkökulmaa case-tutkimuksen muodossa. Näistä voidaan vetää johtopäätelmä tähän case-tutkimukseen, että virtuaalista johtajuutta ja johtamista toteutetaan hyvin eri kokoisissa organisaatioissa ja eri toimialoilla. Mercuri Urvalin (2014) tutkimuksessa todettiin myös samansuuntaisesti, että virtuaalista johtamista toteutetaan eri kokoisissa organisaatioissa.

Virtuaalinen johtajuus ja johtaminen ovat tämän case-tutkimuksen tuloksena valmentavalla johtamisotteella toimivaa aktiivista, oma-aloitteista, tavoitekeskeistä vuorovaikutusta, jossa hyödynnetään virtuaalisia tieto- ja viestintävälineitä. Johtajuuden tehtävänä on viestiä visiosta ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Lisäksi tehtäviin kuuluvat työntekijöiden työn mahdollistaminen ja esteiden poistaminen. Edellä mainitut asiat ovat yhtenevät Vilkmannin (2016, 139) ja Fisher & Fisherin (2011, 20) esittämään virtuaalisen johtajan osaamisprofiiliin. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että johtajuus (leadership) ja johtaminen (management) olivat tässä hyvin sidoksissa toisiinsa ja täydensivät johtamisosaamista. Tutkimustulokset johtajuudesta ovat samansuuntaisia kuin Kotterin (1999, 51 - 52) esittämät johtajuuden keskeiset tehtävät. Myös Maxwellin (2013, 6) esittämä johtajuuden kehittymisen kaari oli havaittavissa, sillä kaikilla haastatelluilla oli johtajuuden ja johtamisen kehittymistä takana.

Johtajuuden merkitys organisaation menestymisen kannalta on oleellinen ja erityisen tärkeä toimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten johdosta. Voidaankin sanoa yleisesti, että digitalisaatio on muuttanut toimialoja ja työtehtäviä, joten ketteryyttä, visiointia sekä tavoitteita tarvitaan. Mercuri Urvalin (2014) tutkimuksessa todettiin, että virtuaalinen johtajuus ja johtaminen ovat tämän hetken tarvittava ydinosaaminen eri



toimialoilla, olipa kyseessä pieni tai suurempi organisaatio. Organisaation ketteryyden ja mukautuvaisuuden yhteydessä puhutaan organisaation resilienssistä (Organizational Resilience) (Kerr, n.d.) Resilienssi rakentuu kolmesta pääteemasta: tuotteista, prosesseista ja ihmisistä. Nämä kolme rakentavat vahvan pohjan toimintaympäristön muutokseen sopeutumiselle unohtamatta asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Johtajuudessa tuleekin keskittyä ihmisten sitouttamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen, yhtenäisen ja tutkivan toimintakulttuurin luomiseen sekä rakentavan palautekulttuurin kehittämiseen. (Kerr, n.d.)

Tämän case-tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiot ovat säännöllisesti ja aktiivisesti yhteydessä tiimiensä ja esimiehiensä kanssa. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen koettiin tärkeiksi yhteisöllisyyden ja tiimin rakentamisen vuoksi. Aktiivinen vuorovaikutus ulottui myös tärkeäksi koettuihin sidosryhmiin. Jokainen case-organisaatio oli rakentanut itselleen sopivat tavat ja ajankohdat yhteydenpidolle ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Mercuri Urvalin (2014) ja Airan (2012, 130 - 131) tutkimustulokset osoittivat myös virtuaalisten tiimien olevan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa. Yhteydenpidon määrän ja tapojen taustoilla olivat kunkin organisaation tarpeet ja omaan ydinbisnekseensä sopivat viestintävälineet. Näitä ovat tässä tapauksessa Skype, puhelin, sähköposti, videopuhelut, pikaviestit ja yhteinen alusta tai palvelin. Deloitte Australian (2015) tutkimustuloksen mukaan juuri edellä mainitut viestintävälineet ovat edullisia matalan kynnyksen viestintävälineitä, jotka ovat jo hyödynnettävissä useissa organisaatioissa. Näin ei tarvita suuria investointeja virtuaalisiin työvälineisiin.

Vaikka case-organisaatiot työskentelevät virtuaalisesti, korostui kaikissa tapauksissa henkilökohtaisen tapaamisen merkitys ja sen toteutumiseksi panostettiin. Henkikohtainen tapaaminen edes kerran antoi vakaan pohja luottamuksen kehittymiselle ja auttoi vuorovaikutuksen syntymistä huomattavasti. Mercuri Urvalin (2014) tutkimustulos oli myös samansuuntainen: kasvokkain kohtaamisella on suuri merkitys, vaikka tiimit toimisivat normaalisti virtuaalisesti. Virtuaaliseen vuorovaikutukseen kuuluivat tärkeinä elementteinä myös palautekulttuuri ja itsearviointi taitojen kehittäminen. Myös Vilkmán (2016, 59) peräänkuulutti palautekulttuurin rakentamista virtuaalisten palaverien ja tapaamisten yhteyteen, jotta se olisi kiinteä osa työskentelyä.

Tässä opinnäytetyössä kaikki case-organisaatiot kokivat hyvin yksiselitteisesti luottamuksen merkityksen virtuaalisen työskentelyn kannalta. Luottamus on tärkein onnistumistekijä virtuaalisessa työskentelyssä. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen koettiin erittäin tärkeäksi ja siihen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tässä case-tutkimuksessa ilmeni hyvin selkeästi, että vuorovaikutuksen ja luottamuksen välinen suhde oli yhtenäinen ja saumaton; vuorovaikutus ja luottamus kulkivat käsi kädessä ja molemmat vahvistavat toisiaan. Myös Saarisen (2016, 70 - 71) väitöstutkimus osoitti luottamuksen ja sitoutumisen merkittävyyden virtuaalisessa työskentelyssä.

Myös Vilkmán (2016, 26 - 27), Fisher & Fisher (2011, 82 - 83) ja Virolainen (2010, 98) muistuttivat luottamuksen merkitystä virtuaalisen tiimin toiminnan ja johtamisen näkökulmista. Luottamus on liittyneinä muun muassa toimintaympäristön ennakoimattomien muutosten sietämisessä sekä organisaation sisäisissä että organisaation välisissä suhteissa. Myös mahdollisten konfliktien estämiseen ja selvittämiseen liittyy luottamus tärkeänä tekijänä. (Virolainen 2010, 98.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myös virtuaaliseen johtajuuteen ja johtamiseen liittyviä haasteita, jotka case-organisaatiot kokivat eri tavoin. Toisaalta eräät tunnistetut haasteet esiintyivät kahdessa case-organisaatiossa neljästä. Huomattavaa oli myös se, että yhdessä case-organisaatiossa ei koettu virtuaaliseen johtamiseen liittyviä haasteita pitkien ja luottamuksellisten toimittajasuhteiden sekä verkostojen johtamisen vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä oli tunnistettuja haasteita yhteensä 10, jotka voitiin jakaa karkeasti viiteen kategoriaan: fyysiseen etäisyyteen (kuten aikaerot, kieli- ja kulttuurierot) ja työntekijöiden työssään kokemiin haasteisiin, virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja virtuaalisiin johtamisvälineisiin sekä esimiestehtävään liittyviin haasteisiin. Koska case-organisaatiot olivat erilaisia ja toteuttivat hyvin erilaisia ydintehtäviä, on selvää, että myös haasteet olivat erilaisia. Yleisesti virtuaaliseen johtamiseen liitetään juuri fyysinen etäisyyteen liittyvät haasteet (Fisher & Fisher 2011, 56 - 57, 205 - 207; Mercuri Urval 2014; Zofi 2012, 152 - 153). Etäisyys peittää monia sellaisia asioita, joita fyysinen lähiesimies kykenisi havaitsemaan ja ratkaisemaan nopeasti. Oleellista onkin löytää virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen ilmiön kannalta haasteelliset osa-alueet ja osata ratkaista ne jokaiselle organisaatiolle sopivalla tavalla. Johtajuudella ja johtamisella on tässä suuri painoarvo. Tämän case-tutkimustuloksen perusteella voidaan siis valottaa käytännössä hieman niitä haasteita, joita teoreettisessa viitekehysissä käsiteltiin. Tutkimustulosta ei voida kuitenkaan yleistää, että kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa koettaisiin aivan samanlaisia haasteita.

Haasteita voidaan tarkastella myös suuremmasta ja toisenlaisesta näkökulmasta. Esimerkiksi yhdysvaltalainen internet-palveluja tarjoava Yahoo oli mahdollistanut etätyöskentelyn ja sitä olivat voineet hyödyntää esimerkiksi myyntiorganisaatioissa toimineet henkilöt. Vuonna 2013 kuitenkin etätyöskenteleminen lakkautettiin, minkä seurauksena organisaation työntekijät kokivat tyytymättömyyttä. Erityisesti joustavuus työn ja vapaa-ajan sovittamisessa yhteen koettiin tärkeinä organisaatiossa työskentelevien kesken. (Larson 2013.) Etätyöskentelemisen lakkauttamisen taustalla oli hyvin merkittäviä argumentteja, kuten henkilöiden tuottavuuden tason aleneminen, työntekijöiden näkymättömyys ja vaikeus tunnistaa heitä organisaation jäseniksi (Carlson 2013).

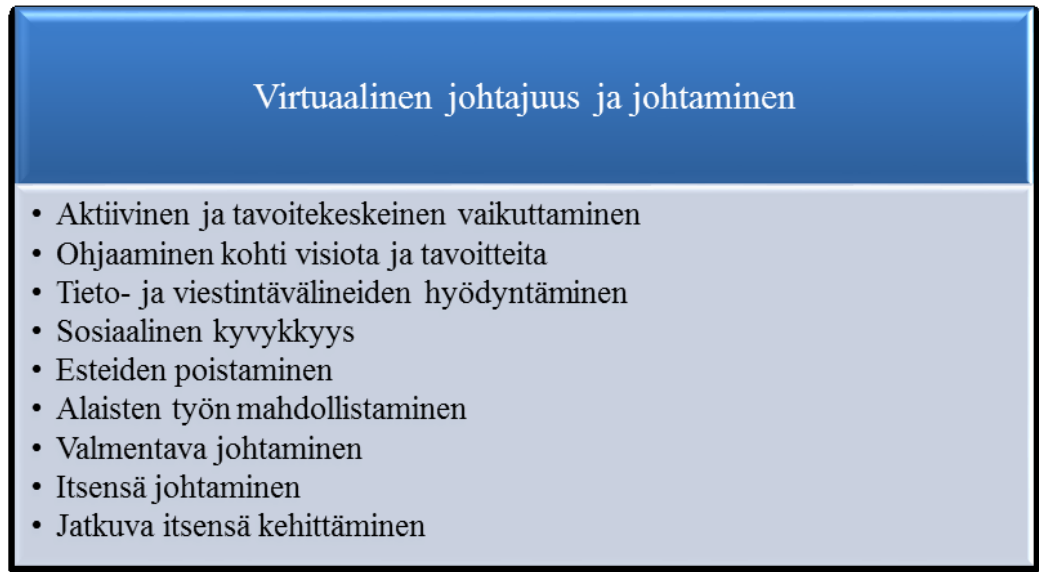
Tuloksellisen virtuaalisen johtajuuden ja johtamisen valmiudet ja vahvuudet olivat hyvin yksiselitteiset ja yhtenevät tässä opinnäytetyössä. Kaikissa tutkituissa tapauksissa nousi esille viisi tärkeää osa-aluetta:

sosiaaliset taidot, viestintätaidot, valmentava johtaminen, aito kiinnostus ihmisiä kohtaan ja itsensä johtamisen taidot. Sosiaaliset taidot liittyivät hyvin merkittävästi tapaan ja taitoon luoda yhteys toisiin ja kyky sopeuttaa omaa toimintaa ja viestintää kuulijan mukaan. Sosiaaliin taitoihin lukeutui myös kyky verkostoitua niin organisaation sisällä kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Valmentava johtaminen puolestaan nivoutui viestintään, luottamukseen ja ihmisten johtamiseen; fyysinen välimatka haastaa ja kannustaa jakamaan vastuuta tiimien ja organisaation sisällä. Valmentava johtaminen kannustaa kysymysten ja sparraamisen avulla tiimin jäseniä olemaan aktiivisia ja oma-aloitteisia oman työnsä asiantuntijoita. Aito kiinnostus ihmisiä kohtaan oli luonnollisesti esiin tulevaa välittämistä - ei pelkkää ammatillisen puolen vaan myös henkilökohtaisen elämän jakamista. Tuloksista voidaan yleisesti sanoa, että ne olivat hyvin samankaltaisia kuin ne vahvuudet ja valmiudet, joita Sivunen (2007, 121), Fisher & Fisher (2011, 20 - 32) ja Vilkmann (2016, 139) korostivat. On myös huomioitava, että tutkimustulosta ei voida yleistää, sillä kyseessä oli case-tutkimus.

Itsensä johtamisen taitoihin lukeutuvat arvot, intuitio, itseluottamus, itsetunto, itsetuntemustaidot, myötätunto, empatiakyky, jatkuva itsensä kehittäminen ja kyky priorisoida työtehtäviä. Nämä ovat taitoja, joita tarvitaan varmasti kaikessa johtajuudessa ja ihmisten johtamisessa. Erityistä mielenkiintoa on herättänyt muutamina viime vuosina tietoisuustaidot eli mindfulness -taidot. Niillä tarkoitetaan tietoista läsnäoloa tässä hetkessä. Mindfulness-taidot on myös nostettu esille sellaisen johtajuuden yhteydessä, jossa erityisesti keskitytään johtajuuden ja johtamisen läsnäoloon. Säännöllinen harjoittelu muokkaa aivojen osia ja lisää neuroplastisuutta, millä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia muuan muassa tunteiden hallinnassa, empatiakyvyn kehittämisessä, tavoitteiden asettamisessa, stressinhallinnassa sekä kyvyssä olla mieleltään joustavampi. (Corliss 2014, 2015; Institute of Mindfull Leadership, n.d.)

Tämän case-tutkimustuloksen ydin, joka pätee vain tähän opinnäytetyöhön, voidaan kiteyttää seuraavasti: virtuaalinen johtajuus ja johtaminen ovat aktiivista, säännöllistä, suunnitelmallista ja tavoitekeskeistä viestintää ja vuorovaikutusta sekä ohjaamista kohti visiota hyödyntäen nykyaikaisia tieto- ja viestintäteknologian välineitä. Luottamus on tärkein edellytys tulokselliselle työskentelylle. Luottamus ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä; ilman yhtä ei ole toista. Virtuaalinen johtajuus ja johtaminen poistavat aktiivisesti esteitä ja mahdollistavat työntekijöiden työskentelyn fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa tarvitaan sosiaalista kyvykkyyttä, valmentavaa johtamista, taitoa johtaa itseään sekä halua kehittyä ja kehittää omia taitoja laajasti. On siis aika valjastaa johtamisen ydinsaaminen ihmisten johtamiseen ja johtajuuteen. Kuten Godin (2016) sanoi: ”We need more leaders in Finland, not managers”.

Kuvassa 16 on kiteytettynä tämän case-tutkimuksen ydin tulokset virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta.



Kuva 16. Tässä on esitettyä tämän opinnäytteen ydin virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta.

### 5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tämän case-tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu erikseen syvällisesti luvussa 3.6. Tässä luvussa todetaan vielä, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimustuloksia ei voida toistaa eikä yleistää vaan tutkimustulokset pätevät vain tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on myös jossain määrin subjektiivista ja tutkimuksen tekijästä riippuvaista. Tutkimuksen objektiivisuutta on kuitenkin pyritty parantamaan tutkijan tekemän tarkan dokumentaation avulla. Lisäksi kaikki tehdyt valinnat on pyritty selostamaan tarkasti, jotta sisäinen validiteetti eli tulkinnan ristiriidattomuus säilyy ja korostuu. (Kananen 2014, 17 - 18; Tuomi & Sarajärvi 2009, 125, 140 - 141.)

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään valitsemalla tähän työhön useampi case-yritys. Lisäksi valitut case-yritykset täyttivät niille asetetut kriteerit eli harjoittivat virtuaalista johtajuutta ja johtamista Suomen tasolla ja globaalisti, jotta ilmiötä voitiin tarkastella syvällisesti eri näkökulmista. Case-yritysten ja -organisaatioiden edustajat saivat myös luettavakseen edustamansa case-organisaation case-kuvaukset. Näin tulosten yksiselitteisyys lisää vahvistettavuutta. Luotettavuuden parantamiseksi hyödynnettiin myös aineiston kylläntymistä eli saturaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 62 - 63; Kananen 2013, 77 - 79). Tämä tarkoittaa sitä, että uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkaa toistaa itseään. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin viittä case-organisaatiota, joista neljännen case-organisaation kohdalla saavutettiin tämän työn osalta saturaatio.

## 5.2. Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli HAMK:n Älykkäät Palvelut - tutkimusyksikkö, jonka kanssa sovittiin tämän työn tavoitteista ja linjauksista. Työlle sovittiin useita tärkeitä ja ajankohtaisia tavoitteita. Ensinnäkin tavoitteena oli selvittää virtuaalista johtajuutta ja johtamista ilmiönä ja saada siitä syvälinen kuva case-tutkimuksena. Aihe on hyvin ajankohtainen ja monet yritykset sekä organisaatiot alkavat vain toteuttaa virtuaalista johtamista ilman tarkempaa tutkimustietoa ja selkeää toimintasuunnitelmaa. Tämä opinnäytetyö pureutui ajankohtaiseen aiheeseen ja tavoite tämän osalta toteutui hyvin.

Toinen tavoite oli edistää ja kehittää työelämää kaksisuuntaisesti. Ensinnäkin tavoitteena oli auttaa valittuja case-yrityksiä kehittämään omaa virtuaalista johtajuuttaan ja johtamistaan teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen aikana ja niiden jälkeen tuli paljon palautetta, että haastattelutilanne oli erinomainen tilaisuus tutkia ja reflektoida omaa toimintaa ja johtamista organisaatioissa. Toinen työelämän kehittämisen näkökulma toteutui kiitettävästi, kun case-yritykset jakoivat kokemuksiaan läpinäkyvästi haastattelujen muodossa. Tämä edesauttaa jatkossa virtuaaliseen työskentelyyn siirtyviä organisaatiota tunnistamaan haasteita ja valitsemaan sopivampia tapoja toteuttaa omaa virtuaalista työskentelyään. Opinnäytetyön hyödynnettävyydestä voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on hyödyllinen monen suuntaisesti ja omalla tavallaan myös urauurtava jatkokehitys- ja tutkimushankkeille. Kaikki asetetut tavoitteet saavutettiin erinomaisesti.

## 5.3. Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta ja opinnäytetyötä tehdessä tuli esiin monia mielenkiintoisia teemoja ja kehittämideoita. Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin tiimin jäsenten ja työntekijöiden kokemuksia virtuaalisesta johtamisesta. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä koettuihin haasteisiin ja onnistumisiin sekä siihen, mitä tukea ja minkälaista johtamista virtuaalisessa tiimityöskentelyssä tarvitaan. Lisäksi suuremmissa organisaatioissa on yleensä erillinen HR -yksikkö tai -osasto, joten olisi hyödyllistä selvittää HR:n rooli ja sen tarjoamat tukimuodot virtuaalisessa johtamisessa sekä alaisille että esimiehille. Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin myös useita erilaisia haasteita case-organisaatioissa. Olisi myös hyvin mielenkiintoista valita haaste ja alkaa kehittää toimintatapoja valitun organisaation kanssa.

Tässä opinnäytetyössä yhtenä case-organisaationa oli Liikennevirasto, jolla oli hyvin organisoitu ja implementoitu etätyön vapauttamisen malli. Yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi myös mielenkiintoista selvittää tarkemmin Liikenneviraston toteuttamaa työn vapauttamisen strategiaa, miten se oli implementoitu ja miten mallia voitaisiin hyödyntää etätyön ja virtuaalisen johtamisen vapauttamisessa muissa organisaatioissa. Liikenneviraston tietoa ja taitoa voisi hyödyntää benchmarking-mallina.

HAMK:n Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikölle voisi olla erinomainen jatkotutkimushanke tai projektin aihe osallistuminen virtuaalisten työkalujen, kuten erilaisten alustojen ja palvelinten kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä yhdessä case-organisaatiossa koettiin haasteiksi virtuaalisten työkalujen toimimattomuus tai muu soveltumattomuus, joten teknologian tarkempi ja täsmällisempi hyödyntäminen Älykkäiden Palveluiden avulla voisi tuoda hedemällisiä kehitystöitä. Lisäksi tarjolla on yleisesti erilaisia applikaatioita arjen, harrastusten ja työn tehostamiseen. Älykkäät Palvelut -yksikkö voisi tarjota osaamistaan sekä yhteistä kehityshanketta erillisen case-organisaation kanssa kehittämällä virtuaaliseen johtamiseen sijoittuvan applikaation johtamisen tueksi. Jatkossa voisi myös tutkia, miten applikaatio on voinut tehostaa virtuaalista johtamista tai miten applikaatio voi auttaa virtuaaliseen johtamiseen siirtymisessä. Samaan aihepiiriin voisi sijoittua laajempi digijohtamiseen sijoittuva kypsyysmallin kehittäminen, jossa voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen analyysejä ja johtopäätöksiä. Näin tämä tutkimus toimisi pohjana uudelle kehitykselle.

#### 5.4. Pohdinta omasta oppimisesta

Tämän opinnäytetyön tekeminen lähti hitaasti liikkeelle kesäkuussa 2016 johtuen omista aikatauluhaasteistani. Palasin tämän opinnäytetyön ääreen jälleen marraskuussa 2016 pohdiskellen sisältöä sekä tutustuen teorioihin, tutkimustuloksiin ja muuhun saatavilla oleviin aineistoihin. Varsinainen aktiivinen tekeminen alkoi tammikuussa 2017 ja huipentui huhtikuulle 2017. Oppimisen matka on ollut huima ja tämän työn tekeminen on tuonut paljon uusia kontakteja, ideoita, ajatuksia ja visioita. Oman oppimisen taso on paitsi syventynyt myös laajentunut monella osaamisalueella. Erityisen ansiokkaana pidän case-yritysten mukaan saamista tähän työhön, sillä alussa ei ollut minkäänlaista tietoa siitä, mitkä yritykset ja organisaatiot edes haluaisivat lähteä mukaan prosessiin. Lisäksi oma kiinnostukseni ja tavoitteeni päästä jatko-opiskelijaksi on syventynyt, sillä tätä aihepiiriä olisi hienoa päästä vielä syventämään.

Oppimisen matkalla on ollut myös haasteita, kuten epävarmuuden sietämistä case-yritysten ja -organisaatioiden mukaan saamisessa, aikataulujen sovittamisessa mm. haastattelujen suhteen sekä välillä hienoista epäilyäkin työn sisällön suhteen. Välillä teoreettisen viitekehyksen rajaaminen aiheutti syvällistä pohdintaa, sillä ilmiön taustalla oli useita teoreettisia lähtökohtia. Haasteet ovat kuitenkin kasvattaneet sekä henkilökohtaisella että ammatillisella tasolla; kun tekee parhaansa se riittää ja joskus on myös hyväksyttävä, ettei kaikkea ehdi ja voi toteuttaa.

Olen kovin tyytyväinen tähän saavutukseeni ja samalla haluan esittää kiitokseni niille haastateltaville, jotka auttoivat tämän opinnäytetyön toteutumisessa. Lisäksi kiitän kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat kannustaneet ja tukeneet minua kotona, ystäväpiirissä, työelämässä ja HAMK:ssa.

## LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. (2016). *Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Ilo, yhteys toisiin ja arvostus*. 4. painos. Talentum Pro.

Aira, A. (2012). *Toimiva työyhteisö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Väitöskirja Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Puheviestintä. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? *Tykes*. Raportteja 76. Haettu 15.2.2017 osoitteesta [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikka tarvitaan? Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015*. *Finnish Labour Review*. Työ- ja elinkeinoministeriö, 26–37.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anderson, L. & Wladawsky-Berger, I. (2016). The 4 Things It Takes to Succeed in the Digital Economy. *Harvard Business Review*. *Globalization*. Julkaistu March 24, 2016. Haettu 3.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2016/03/the-4-things-it-takes-to-succeed-in-the-digital-economy>

Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 198. Liiketaloustiede 81. Johtaminen ja organisaatiot. Haettu 1.4.2017 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Carlson, N. (2013). Why Marissa Mayer told remote employees to Work in an Office. Or quit. *Business Insider*. *Tech Insider*. Julkaistu Feb 24, 2013. Haettu 15.4.2017 osoitteesta <http://www.businessinsider.com/why-marissa-mayer-told-remote-employees-to-work-in-an-office--or-quit-2013-2?r=US&IR=T&IR=T>

Center For Appreciative Inquiry (n.d.). What is Appreciative Inquiry (AI). Haettu osoitteesta 15.2.2017 osoitteesta <https://www.centerforappreciativeinquiry.net/more-on-ai/what-is-appreciative-inquiry-ai/>

Christensen, C. M. (2010). How Will You Measure Your Life. Teoksessa *HBR's 10 Must Reads on Managing Yourself*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1–12.

Chua, A. (2016). Triple Package: What Really Determines Success. Nordic Business Forum 7.10.2016, Helsinki / Hämeenlinna, HAMK Visamäki, videostream yhteys.

Cooperrider, D and Associates. (2012). What is Appreciative Inquiry. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>

Corliss, J. (2014). Mindfulness meditation may ease anxiety and mental stress. *Harvard Health Publications*. Julkaistu January 8, 2014. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <http://www.health.harvard.edu/blog/mindfulness-meditation-may-ease-anxiety-mental-stress-201401086967>

Corliss, J. (2015). Mindfulness meditation helps fight insomnia, improves sleep. *Harvard Health Publications*. Julkaistu February 18, 2015. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <http://www.health.harvard.edu/blog/mindfulness-meditation-helps-fight-insomnia-improves-sleep-201502187726>

Deloitte Australia. (2015). Leading Virtual Teams: Best Practice Insights. Human Capital. Julkaistu March 2015. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/leading-virtual-teams.html>

DeRosa, D. & Lepsinger, R. (2010). *Virtual Team Success. A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. Center For Creative Leadership. Haettu 19.4.2017 HAMK:n tietokannasta <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=589145>

Deutsche Bank. (2015). Delighting Customer and Democratising Finance: Digitalisation and the Future Commercial Banking. Haettu 3.4.2015 osoitteesta [http://cib.db.com/docs\\_new/Digitalisation\\_and\\_the\\_Future\\_of\\_Commercial\\_Banking.pdf](http://cib.db.com/docs_new/Digitalisation_and_the_Future_of_Commercial_Banking.pdf)

Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review. Managing Yourself*. Julkaistu January 2005. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Etätyöpäivä (n.d.). Fiksumman työn manifesti. Haettu 3.4.2017 osoitteesta <http://www.etatyopaiva.fi/fi/manifesti>

Ferrazzi, K. (2012). How Successful Virtual Team Collaborate. *Harvard Business Review. Collaboration*. Julkaistu October 24, 2012. Haettu 20.2.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2012/10/how-to-collaborate-in-a-virtua>



Ferrazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review. Leading Teams*. Julkaistu December 2014. Haettu 20.2. 2017 osoitteesta:

<https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>

Finanssivalvonta (n.d.). Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. Haettu 15.2.2017 osoitteesta:

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun\\_estaminen/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Rahanpesun_estaminen/Pages/Default.aspx).

Fisher, K. & Fisher, M. (2011). *Manager's Guide to Virtual Teams*. A Brief Case Book. McGraw-Hill.

Godin, S. (2016). How to get Your Ideas Spred. Nordic Business Forum 7.10.2016, Helsinki / Hämeenlinna, HAMK Visamäki, videostream yhteys.

Goffee, R. & Jones, G. (2011). Why Should Anyone Be Led by You. Teoksessa *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 49–59.

Goleman, D. (2011). What Makes a Leader. Teoksessa *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2–13.

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. Työ imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.

Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (2011). The Work of Leadership. Teoksessa *HBR's 10 Must Reads. On Leadership*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 57–78.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20. Painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2009). *Ratkaisun taito*. 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.). Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikkö Työelämälle. Tutkimusyksiköt. Älykkäät Palvelut. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tutkimusyksikot/alykkaat-palvelut/Sivut/default.aspx>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Institute for Mindfull Leadership (n.d.). Definitions. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <https://instituteformindfulleadership.org/definitions/>

Institute of Mindfull Leadership (n.d.). Research. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <https://instituteformindfulleadership.org/research/>

Kaarniemi, H. (2013). Toivekäsi mentoroinnin suunnittelun apuna. Itä-Suomen yliopisto, koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate. Julkaistu 25.4.2013. Haettu 1.4.2017 osoitteesta <https://docs.google.com/file/d/0B8DHqBmbuuVwYUVRQI91M2dVM2M/edit>

Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kaplan, R. S. (2007). Ask the Person in the Mirror. *Harward Business Review. Organizational Structure*. Julkaistu Janury 2007. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2007/01/what-to-ask-the-person-in-the-mirror>

Kerr, H. (n.d.). Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity. Executive summary. BSI Group. Our services. Organizational Resilience. Haettu 8.4.2017 osoitteesta <https://www.bsigroup.com/Global/revisions/Org-Resilience-Exec-summary2--FINAL-25Nov15.pdf>

Kortesuo, K. (2014). *Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan*. Kauppakamari.

Kortesuo, K. & Patjas, L-M. (2011). *Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa*. 2 painos. Infor.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change. How Leadership differs from Management*. New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really do*. Harvard Business Review Book.

Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. & Whitehead L.A. (2011). *Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi*. Margit Heinämäki. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LaBrosse, M. (2010). 6 Rules for Better Communication in Virtual Teams. Computer World. IT Management. Julkaistu July 22, 2010. Haettu 15.1.2017 osoitteesta <http://www.computerworld.com/article/2519498/it-management/6-rules-for-better-communication-in-virtual-teams.html>

Laine, N. (2010). *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* 2. täydennetty painos. Tampere: Taurus Media.

Larson, L. (2013). Marissa Mayer tells Yahoo employees who work from home to get back to the office... will other tech companies follow suit? *Dailymail. News. Article*. Julkaistu 23 February 2013. Haettu 15.4.2017 osoitteesta <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2283155/Marissa-Mayer-tells-Yahoo-employees-work-home-to-office---tech-companies-follow-suit.html>

Liikennevirasto (n.d.). Tapamme toimia. Haettu 4.3.2017 osoitteesta <http://www.liikennevirasto.fi/tapamme-toimia#.WLPzsRhtdn4>,

Liikennevirasto (n.d.). Tapamme toimia. Organisaatio. Haettu 4.3.2017 osoitteesta <http://www.liikennevirasto.fi/tapamme-toimia/organisaatio#.WLp0Bhhtdn4>

Liikennevirasto (n.d.). Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa: Liikennevirastolle kunniamaininta Kaiku-teko 2016 kilpailussa. Julkaistu 18.5.2016. Haettu 4.3.2017 osoitteesta <http://www.liikennevirasto.fi/-/tyohyvinvoinnin-kehittaminen-kannattaa-liikennevirastolle-kunniamaininta-kaiku-teko-2016-kilpailussa#.WMUUehhtdn4>

Manka, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Markovitch, S. & Willmott, P. (2014). *Accelerating the Digitalization of Business Processes*. McKinsey & Company. Digital McKinsey. Our Insights. Julkaistu May 2014. Haettu 3.4.2017 osoitteesta <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>

Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. (2015). *Pelolla johtaminen on perseestä*. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.

Maxwell, J. C. (2007). *Johtajan päivän tehokkaimmat 21 minuuttia*. Kai Takkula. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Maxwell, J. C. (2013a). *Eteenpäin epäonnistuminen. Epäonnistumisesta askeleet menestykseen*. Risto Mikkonen. Kuopio: Scanria Oy Ab.

Maxwell, J. C. (2013b). *5 Levels of Leadership. Proven steps to maximize your potential*. New York: Center Street.

Maxwell, J. C. (2014). *Hyvä johtaja ja oikeat kysymykset. Onnistumisen perusta*. Johanna Hartikainen. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Maxwell, J. C. (2015). *Testaa unelmasi. 10 Kysymystä, jotka auttavat sinua saavuttamaan unelmasi*. Risto Mikkonen. Kuopio: Scanria Oy Ab.

Mercuri Urval. (2014). *Virtual Leadership & Team Work. Creating Results from Distance*. A Mercuri Urval Survey in cooperation with Business School Ingolstadt.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 3. uudistettu painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Molinsky, A. & Gundling, E. (2016). How to Build Trust on Your Cross Cultural Team. *Harvard Business Review. Cross-Cultural Management*. Julkaistu June 28, 2016. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2016/06/how-to-build-trust-on-your-cross-cultural-team>

Nayar, V. (2016). Employees First, Customers Second. Nordic Business Forum 7.10.2016, Helsinki / Hämeenlinna, HAMK Visamäki, videostream yhteys.

Noatek (n.d.). Noatekin kotisivut Haettu 23.2.2017 osoitteesta <http://noatek.fi>

Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliike (n.d.). Asiakkaan tunteminen – miksi pankki kysyy. Haettu 15.2.2017 osoitteesta [http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tule-asiakkaaksi/asiakkaan-tunteminen.html#Usein-kysytyt--FATCA--CRS\\_Kysely-asiakkaille](http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tule-asiakkaaksi/asiakkaan-tunteminen.html#Usein-kysytyt--FATCA--CRS_Kysely-asiakkaille)

Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliike (n.d.). Tietoa Nordeasta. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://www.nordea.fi/tietoa-nordeasta/>

Nordea Rahoitus Suomi Oyj (n.d.). Haettu 17.2.2017 osoitteesta <http://www.nordearahoitus.fi>

Nordea Rahoitus Suomi Oyj (n.d.). Tietoa Nordea Rahoituksesta. Haettu 17.2.2017 osoitteesta <http://www.nordearahoitus.fi/tietoa.shtml>

O'Hara, C. (2014). Proven Ways to Earn Your Employees' Trust. *Harvard Business Review. Managing People*. Julkaistu June, 27 2014. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2014/06/proven-ways-to-earn-your-employees-trust>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palmolahti, H. (2017). Hyvään elämään kuuluu työ – mutta työ on kohta koko elämä. Yle uutiset. Julkaistu 6.2.2017. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://yle.fi/uutiset/3-9438340>

Perry, P. (2014). Communication Tips for Global Virtual Teams. *Harvard Business Review. International Business*. Julkaistu October, 30 2014. Haettu 20.2.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2014/10/communication-tips-for-global-virtual-teams>

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A. (2013). *Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Saarinen, J. (2016). *Managing Global Virtual Teams*. Väitöskirja. Aalto University Publication Series 184/2016. Haettu 24.4.2017 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saksi, J. (2016). *Johtaja on Media!* Kauppakamari.

Schwartz, T. & McCarty, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review. Managing Yourself*. Julkaistu October 2010. Haettu 4.4.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 79. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Sonneborn, L. (2012). *Nonverbal Communication: The Art of Body Language*. New York: The Rosen Publishing Group, Inc.

Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2012a). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2012b). *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Talentum.

Toivonen, J. (2017). Johtamisguru: Hyvä CV ei takaa enää pomon paikkaa. Yle Uutiset. Julkaistu 28.4.2017. Haettu 3.5.2017 <http://yle.fi/uutiset/3-9585413>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. (2016). *Työturvallisuuskeskus TTK*. 2. uudistettu painos. Haettu 15.1.2017 osoitteesta [http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)

Ulkoasianministeriö (n.d.). Kansainväliset pakotteet. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=49565&contentlan=1&culture=fi-FI>

Uusikaiku (n.d.). Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Kaikuteko 2016: Liikennevirasto matkaa parhaaksi. Haettu 4.3. 2017 osoitteesta <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/liikennevirasto-matkaa-parhaaksi/>

Valtiokonttori (n.d.). Virastoille ja laitoksille. Digitalisaatio. Loppuraportti: Valmiina digikiriin. Haettu 3.4.2017 osoitteesta [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti\\_Valmiina\\_digikiriin/Johdanto](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti_Valmiina_digikiriin/Johdanto)

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Paneelikeskustelu. 21.9.2016, Helsinki Forum Business Meeting Park.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Violainen, H. (2010). *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-8:2010. Turku: Uniprint.

Watkins, M. D. (2013). Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles. *Harvard Business Review. Leading Teams*. Julkaistu 27.6.2013. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten>

Wright, J. (2013). Trust and Confidence Key to Building a Better Workplace. *HRVoice. People Talk*. Julkaistu May 8, 2013. Haettu 1.4.2017 osoitteesta: <http://www.hrvoice.org/trust-and-confidence-key-to-building-a-better-workplace/>

Zofi, Y. (2012). *Manager's Guide to Virtual Teams. Building Successful Virtual Teams*. AMACOM. Haettu 19.4.2017 HAMK:n tietokannasta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=773206>

## HAASTATTELUT

Eskola, J. Yksikön päällikkö. Liikennevirasto. Joukkoliikenteen palvelut - yksikkö. Haastattelu 3.3.

Fogelholm, E. 2016. Head of Credit & Risk. Nordea Rahoitus Suomi Oyj. Haastattelu 4.11.2016.

Gyllenberg, J. 2016. Head of Sanction Screening Processing Finland. Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliike. Haastattelu 10.11.2016.

Koivisto, T. 2016. Toimitusjohtaja. Noatek. Haastattelu 13.6.2016.

Lindner, S. 2017. Executive Vice President, Human Resources. Innofactor. Haastattelu 1.2.2017.

Maury, M. 2016. Toimitusjohtaja. Kissconsulting Oy. Haastattelu 24.10.2016.

Tamminen, E. 2016. Head of Sanction Screening Processing Finland. Nordea Bank AB (publ) Suomen sivuliike. Haastattelu 10.11.2016.

Tulemo, N. Henkilöstöasiantuntija, projektipäällikkö. Liikennevirasto. Haastattelu 3.3.2017.

Vilkman, U. 2016. Senior Consultant, Leadership and HRD. Master Suomi Oy. Haastattelu 28.12.2016.

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Toimialaan, ydinbisnekseen ja työuraan liittyvät tiedot: taustatiedot yrityksen ja organisaation toimintaympäristöstä ja ydinbisneksestä, oma urapolku ja työtehtävät yrityksessä.

### Teema 1: Johtajuuden määritelmä

Mitä tarkoittaa johtajuus? Mitä tarkoittaa virtuaalinen johtajuus ja johtaminen? Mitä tarkoittaa käytännössä virtuaalinen johtajuus ja johtaminen?

### Teema 2: Virtuaaliset työvälineet

Mitä virtuaalisia työvälineitä hyödynnätte organisaatiossa? Mitä etuja on virtuaalisista työvälineistä? Miten usein olette vuorovaikutuksessa toistenne kanssa tiimin kesken? Miten usein olette vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen kesken?

### Teema 3: Luottamuksen merkitys

Miten tärkeää on luottamus virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa? Miksi luottamusta tarvitaan? Miten luottamusta rakennetaan?

### Teema 4: Haasteet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

Mitä haasteita olet kohdannut virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa? Mistä haasteet johtuvat?

### Teema 5: Valmiudet ja vahvuudet virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa

Mitä valmiuksia ja vahvuuksia tarvitaan virtuaalisessa johtajuudessa ja johtamisessa? Miksi vahvuuksia ja valmiuksia tarvitaan? Mitä hyötyjä niistä on?

Muuta: Mitä muuta haluat kertoa virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta? Mitä kokemuksia haluat vielä jakaa? Mitä on jäänyt käsittelemättä?