

Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä

Nea Höjjer



Tekijä Nea Höjjer	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 4
<p>Tätä opinnäytetyötä ei ole toteutettu varsinaisena toimeksiantona työnantajalle, vaan idea opinnäytetyön aiheelle on lähtenyt tutkijalta itseltään. Tutkimuksen aiheena on virtuaalijohtaminen ja tavoitteena on selkiyttää esimiehen roolia Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä.</p> <p>Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi on osa kohdeorganisaatiota, OP Ryhmää, joka on suomalainen omistaja-asiakkaidensa omistama finanssiryhmä. OP Ryhmällä on noin 1,4 miljoonaa omistaja-asiakasta ja 180 itsenäistä osuuspankkia. OP Ryhmän tehtävänä on luoda kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen ja muulle toimintaympäristölle vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla. Perustehtävä pyritään toteuttamaan OP Ryhmän asettamien arvojen mukaisesti, jotka ovat: vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää esimiehen roolia assistenttitiimissä, jossa kommunikointi tapahtuu pääasiassa virtuaalisesti. Tavoitteena oli ymmärtää niitä johtamiskeinoja, jotka ovat tiimin menestyksen edellytyksenä. Tutkimukseen on perehdytty ensin teoriaosuuden avulla, jonka tavoitteena on saada lukijalle ymmärrys siitä, mitä virtuaalijohtaminen ja tiimityö tarkoittavat. Teoriaa hyödynnettiin empiirisen aineiston keruun jälkeen tutkimustulosten pohdinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena oli kuvata todellista elämää ja vastata kysymyksiin, joita ei voi mitata määrällisesti. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelevalle kyseisen tiimin assistentteja, esimiestä sekä yksikönpäällikköä.</p> <p>Virtuaalisuus koettiin pääasiassa positiivisena asiana osana tiimityötä. Tärkeimpiä esimiehen keinoja tiimin menestymisen kannalta, joita tutkimuksessa nousi esille, olivat luottamus, tavoitteen ja roolien selventäminen sekä vuorovaikutussuhteet ja esimiehen tavoitettavuus.</p>	
Asiasanat Virtuaalijohtaminen, tiimityö, johtaja, esimies	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	3
1.3	Kohdeorganisaation esittely	3
2	Virtuaalijohtaminen.....	6
2.1	Johtaminen käsitteenä	6
2.2	Virtuaalijohtaminen käsitteenä	7
2.3	Johtajan erilaiset roolit	8
2.4	Virtuaalijohtamisen keinot	9
2.4.1	Suunnan näyttäminen	10
2.4.2	Yhteisöllisyyden luominen	11
2.4.3	Luottamuksen rakentaminen	11
3	Tiimityö	13
3.1	Virtuaalitiimin ja tiimin määritelmä	13
3.2	Virtuaalitiimin ulottuvuudet	13
3.3	Katzenbachin & Smithin ja Hackmanin voittajajoukkue -teoria	15
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät	17
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	17
4.2	Haastattelukysymysten määrittely ja empiirisen aineiston keruu	18
4.3	Aineiston litterointi ja tulosten analysointi	20
5	Tutkimustulokset	21
5.1	Taustatiedot.....	21
5.2	Virtuaalijohtaminen	23
5.3	Yhteisöllisyys	31
6	Johtopäätökset.....	36
6.1	Yhteenvedo haastattelun tuloksista.....	36
6.2	Kehittämissuhteet.....	38
7	Pohdinta.....	40
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	40
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Haastattelurunko.....	46

1 Johdanto

Virtuaalinen työskentely lisääntyy jatkuvasti yhteiskunnassamme ja globaalien verkostojen merkitys kasvaa, sillä ne ovat tärkeimpiä työvälineitä osaamisen ja sosiaalisen tiedon jakamisessa. Globaaleissa verkostoissa pystyy helposti lähestymään ihmisiä ja luomaan verkostoja ympäri maailmaa. Suurten yritysten työskentely ei enää rajoitu yhteen toimipisteeseen, vaan työskentäjä toimii koko maailma. Johtaminen, ihmisten motivoiminen ja sitouttaminen sekä ihmisten osaamisen ylläpito ovat erityisiä haasteita hajautetussa organisaatiossa. Sisäinen joustavuus ja rajojen hämärtyminen kuvaavat tyypillistä verkostoorganisaatiota parhaiten. Verkosto-organisaatiot kykenevät helpommin muuttumaan ja kehittymään toimintaympäristönsä mukaan. Muuttuvan toimintaympäristön edellytyksenä ovat kestävä ja operatiiviset käytännön mallit. (Humala 2007, 7–11.)

Virtuaalityön lisäksi puhutaan muun muassa etätyöstä, e-työstä, mobiilityöstä, hajautetusta työstä, monipaikkaisesta työstä sekä verkostoorganisaatioista. Virtuaalityö tapahtuu pääasiassa sähköisten työvälineiden avulla. Työ ei siis ole rajoittunut paikkaan, vaan työtä pystyy tekemään milloin ja missä vaan. Virtuaalityön sähköisiä työvälineitä ovat muun muassa sähköposti, puhelin, pikaviesti, puhelinneuvottelu, videoneuvottelu sekä sähköiset keskustelufoorumit. (Humala 2007, 7–11.)

Virtuaalijohtamisessa on ensisijaisen tärkeää teknologian toimivuus, hyvät esimies- ja kommunikointitaidot. Tämän lisäksi on kuitenkin erittäin tärkeää, että esimies on empaattinen ja aktiivinen kuuntelija. Koska työ ei ole virtuaalisessa työympäristössä sidottu paikkaan tai aikaan, myös luottamuksen merkitys korostuu. (Stranius 2013.)

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma. Alaluvussa esitellään tämän lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tätä tutkimusta ei ole toteutettu varsinaisena toimeksiantona työnantajalle, mutta tutkimuksen aiheesta on keskusteltu yhdessä tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten kanssa ja idea lähti minulta itseltäni. Kohdeorganisaatio tässä tutkimuksessa on OP Ryhmä ja erityisesti OP Vallilan toimipisteellä toimiva Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi, jossa itse työskentelen.

OP Vallilan korttelissa työskentelee noin 3000 OP:laista. Kortteli on suuri ja moderni kompleksi, joka sisältää muun muassa seitsemän erilaista ravintolaa, museon, terveystalvet, kuntosalin, kampaamon, fysioterapeutin ja tietysti työtilat. Korttelissa työskenteleville on tarjottu mahdollisuus työtehtävistä riippuen työskennellä vapaasti missä päin tahansa korttelia. Kaikki OP:laiset, jotka Vallilan korttelissa työskentelevät, ovat joko *liikkuvia* tai *paikallisia* työntekijöitä. Liikkuvilla työntekijöillä, kuten esimerkiksi assistenteilla, ei ole omaa työpistettä niin kuin paikallisilla työntekijöillä. Liikkuvat työntekijät voivat valita työpisteensä kaikista yhteiskäytössä olevista tiloista ja vaihdella työpistettään päivän aikana työtilanteen mukaan. Vallilassa on liikkuvia työntekijöitä noin 60 prosenttia koko henkilöstöstä. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin määrätty oma *kotipesä*, jossa tiimin tai yksikön jäsenet istuvat pääsääntöisesti. Konttorin kerrokset on jaettu *vyöhykkeisiin*, jotka määräytyvät sen mukaan, millaiseen tarkoitukseen tila on tarkoitettu käytettäväksi. Kirjastotila on esimerkiksi hiljainen tila, jossa saa tehdä töitä rauhassa ja kahvila on taas aluetta, jossa on enemmän ääntä. Muita tiloja ovat esimerkiksi vetäytymistilat, pikapalaveripisteet ja neuvottelutilat. OP Ryhmä on esitelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa. (OP 2016.)

Ajatus opinnäytetyön aiheelle syntyi, kun aloitin työni OP Vallilan toimipisteellä touku-kuussa 2016. Työympäristö oli aikaisempiin työpaikkoihini verrattuna niin moderni ja inspiroiva, että tuo liikkuvien työntekijöiden tapa työskennellä kiinnosti minua. Pääaineeni on organisaatiot ja johtaminen, josta voi päätellä, että johtaminen jo itsessään kiinnostaa minua. Olin jo aiemmin kiinnostunut virtuaalijohtamisesta ja päästessäni konkreettisesti työympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu osittain virtuaalisesti, opinnäytetyöaiheeni selkeytyi itselleni. Keskustelimme paljon aiheesta esimieheni kanssa ja pohdimme aiheen rajasta. Pelkkä virtuaalijohtamisesta kirjoittaminen olisi ollut aiheena liian laaja, joten päätin rajata aiheen oman tiimini esimiehen roolin selventämiseksi.

Kaikilla tiimimme assistenteilla on joko johtaja-asiakas tai muu toimeksiantaja, kuten esimerkiksi juristi työparina. Tiimimme työskentelee pääsääntöisesti virtuaalisesti ja ainakin suurin osa kommunikoinnista tapahtuu sähköisesti, kuten esimerkiksi sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelinneuvotteluilla, videoneuvotteluilla, sähköisillä keskustelufuorumilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistäen. Haastattelen tutkimusta varten siis tiimimme assistentteja, jotta saan mahdollisimman monipuolisesti vastauksia tutkimastani aiheesta eli virtuaalityöskentelystä ja sen ulottuvuuksista. Assistenttien lisäksi haastattelen tiimin esimiestä ja yksikönpäällikköä. Tiimissämme on 22 assistenttia, joista haastattelen kolmea. Haastatteluun kutsuttiin alun perin kahdeksan assistenttia, mutta erinäisistä syistä osa joutui perumaan osallistumisensa. Esimiesten haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. (Rosen, Furst & Blackburn 2007.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selkiyttää esimiehen roolia assistenttitiimissä, jossa kommunikointi tapahtuu pääasiassa virtuaalisesti. Tavoitteena on ymmärtää niitä johtamiskeinoja, jotka ovat tiimin menestyksen edellytyksenä. Lisäksi tavoitteena on tutkia OP Ryhmän arvojen toteutumista johtamistyössä. Tutkimuksessa ei luoda uusia käytäntöjä tai malleja johtamiselle.

Tutkimuskysymys:

Millainen on esimiehen rooli pääosin virtuaalisesti toimivassa assistenttitiimissä?

Alakysymykset:

Minkälaiset ovat virtuaalisen johtamisen keinot?

Millä tavoin OP Ryhmän arvot toteutuvat yhteisöllisyyden kehittämisessä virtuaalisessa assistenttitiimissä?

Tutkimukseen on perehdytty ensin teoriaosuuden avulla, jonka jälkeen on tehty tutkimus ja haastateltu juuri kyseiseen tutkimukseen sopivia henkilöitä. Teoriaosuuden tavoitteena on ymmärtää, mitä virtuaalijohtaminen ja tiimityö tarkoittavat. Teoriaa hyödynnetään empiirisen aineiston keruun jälkeen tutkimustulosten pohdinnassa ja johtopäätösten tekemisessä.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

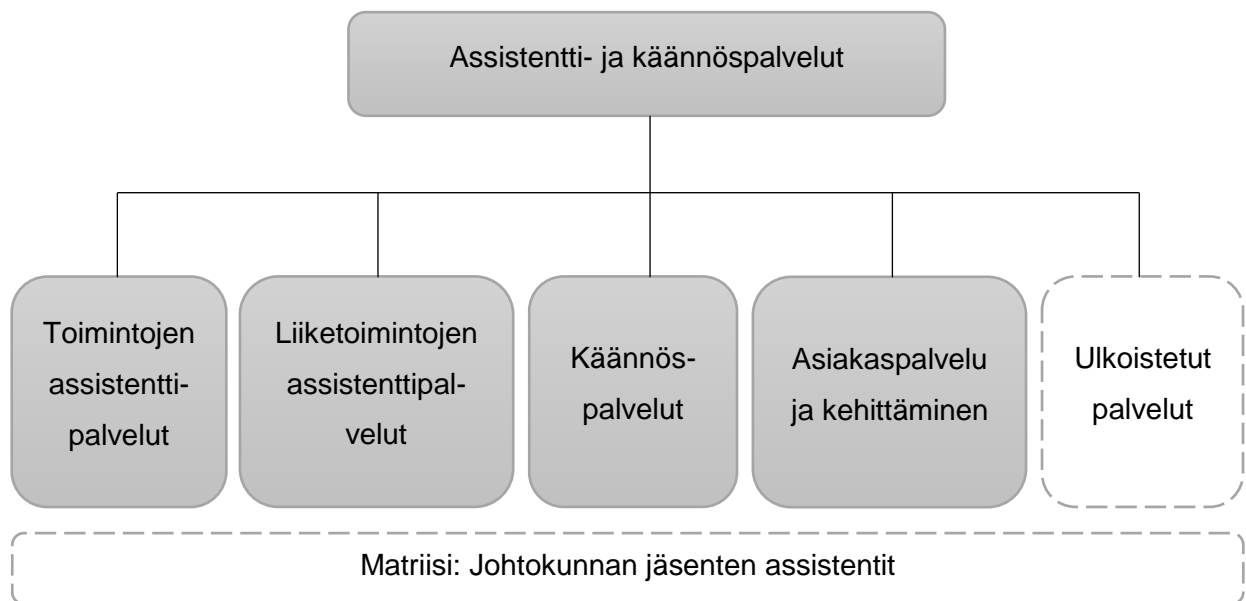
Sain idean opinnäytetyöni aiheelle työnantajaltani, OP Ryhmältä, joka on suomalainen asiakkaidensa omistama finanssiryhmä. OP Ryhmällä on noin 1,4 miljoonaa asiakasomistajaa ja 180 itsenäistä osuuspankkia. OP Osuuskunta muodostuu osuuspankkien omistamasta keskusyhteisöstä. OP Osuuskunnan tehtävänä on ohjata ja valvoa OP Ryhmän toimintaa sekä luoda edellytyksiä yhtenäisyydelle ja menestymiselle. OP Ryhmän toimintaa ohjaavat siis omistaja-asiakkaat ja ylin päätösvalta kuuluu heille. Omistaja-asiakkaat valitsevat pankille hallinnon, joka päättää ja valvoo yrityksen asioista. (OP 2016.)

Keskusyhteisö muodostuu kolmesta liiketoimintakokonaisuudesta ja kuudesta toiminnosta. Liiketoimintakokonaisuudet ovat: pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Toiminnot muodostavat HR, Identiteetti ja viestintä, Lakiasiat, Ryhmäohjaus, Ryhmäpalvelut, Strateginen suunnittelu, Talous, Treasury ja Tarkastus. (OP 2016.)

OP Ryhmän tehtävänä on luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja muulle toimintaympäristölle vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla. Perustehtävä pyritään toteuttamaan OP Ryhmän asettamien arvojen mukaisesti, jotka ovat: vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. Kiinnitän myös tutkimuksessani erityishuomiota siihen, millä tavoin arvot nousevat esille yleisesti esimiestyössä ja millä tavoin arvot ovat toteutuneet esimiestyössä juuri meidän assistenttitiimissämme. (OP 2016.)

Varsinainen kohdeorganisaationi tässä tutkimuksessa on Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi, joka on yksi neljästä tiimistä Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikössä. Kaksi muuta assistenttitiimiä ovat Liiketoimintojen assistenttipalvelut sekä Asiakaspalvelu ja kehittäminen. Neljännen tiimin muodostaa Käännöspalvelut -tiimi. Nämä tiimit kuuluvat Toimitila- ja assistenttipalvelut -osastoon, jonka toinen osa koostuu Toimitilapalveluista. Nämä kaikki yhdessä muodostavat Ryhmäpalvelut -toiminnon. Ryhmäpalveluihin kuuluu Toimitila- ja assistenttipalveluiden lisäksi Turvallisuuspalvelut ja Hankintapalvelut. Osana Ryhmäpalveluiden toimintoa ovat tämän lisäksi Tuote- ja palvelukehitys, Teknologiapalvelut sekä Keskitetty palvelutuotanto. (OP 2016.)

Osana Assistentti- ja käännöspalveluita toimii ulkoistetut palvelut, joista on tehty ostopalvelusopimukset kumppaneiden kanssa. Johtokunnan jäsenten assistentit muodostavat verkostomaisen matriisin. Nämä assistentit kuuluvat Toimintojen sekä Liiketoimintojen assistenttipalvelut -tiimeihin. Jokaisen tiimin esimiehenä toimii palvelupäällikkö ja yksikköä johtaa yksikönpäällikkö. Assistentti- ja käännöspalveluiden organisaatio on esitelty kuviossa 1. (OP 2016.)



Kuvio 1. Assistentti- ja käännöspalveluiden organisaatiokaavio.

Assistentti- ja käännöspalveluissa työskentelee yhteensä 53 assistenttia, joista 22 henkilöä työskentelee Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä. Assistenttien tehtävänä on sujuvoittaa liiketoimintojen, toimintojen sekä johdon arkea tarjoamalla monipuolisia palveluita. Assistenttitukea tarvitsevat pystyvät muun muassa lähettämään tukipyyntönsä palvelupyynnökanavaan, jonka kautta assistentit tavoittaa nopeasti ja pyyntö ohjataan suoraan oikealle tekijälle. Palvelupyynnökanavasta pystyy tilaamaan assistenttitukea muun muassa kalenteritoimeksiantoihin, laskuasioihin, liittymä- ja mobiililaitteasioihin sekä koordinointi- ja tarkastustehtäviin. Suurin osa Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin assistenteista työskentelee johdon assistenteina ylimmälle johdolle sekä osaston johdolle. (OP 2016.)

Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin assistenttien työn virtuaalisuus vaihtelee. Maakunnissa työskentelevät assistentit työskentelevät pääasiassa virtuaalisesti, mutta Vallilan konttorissa osa assistenteista työskentelee samassa kotipesässä jopa vierekkäisillä paikoilla. Suurin osa tapaamisistamme käydään virtuaalisesti Lyncin välityksellä. Osa tapaamisista tapahtuu kuitenkin kasvokkain, mutta jokaisessa tapaamisessa ainakin osa on mukana Lyncin välityksellä, joka on yksi tiimimme tärkeimmistä ja käytetyimmistä työvälineistä. Kokoonnumme kasvokkain koko tiimin voimin noin yksi tai kaksi kertaa vuodessa.

2 Virtuaalijohtaminen

Tässä luvussa tutustun johtamisen ja virtuaalijohtamisen käsitteeseen sekä esimiehen rooliin virtuaalisessa työympäristössä. Lisäksi käyn läpi johtamisen keinoja menestyseen sekä johtajan erilaisia rooleja. Luvussa vertailen erityisesti Yuklin (2013) ja Armstrongin (2009) esittelemiä johtamisteorioita. Valitsin tutkimukseeni Yuklin ja Armstrongin johtamisteoriat esittelyyn sen vuoksi, että heidän teoriansa johtamisesta ja sen ulottuvuuksista kiinnostavat itseäni eniten.

2.1 Johtaminen käsitteenä

Tutkijat määrittelevät johtamisen usein henkilökohtaisten näkemysten ja kiinnostuksen kohteiden perusteella. Suurin osa johtamisen määritelmistä heijastaa kuitenkin oletukseen, että johtaminen on tarkoituksenmukaista vaikuttamista, joka pistetään käytäntöön ohjaamalla, organisoimalla ja helpottamalla toimintoja ja vuorovaikutussuhteita organisaatiossa. Yuklin (2013) kirjassa on todettu, että johtaminen on prosessi, jossa tehdään selvää siitä, mitä ihmiset ovat tekemässä, jotta he ymmärtävät ja motivoituvat työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Armstrongin (2009) mukaan johtaminen on innoittamista, vaikuttamista ja ohjaamista. Johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on saada ihmiset tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on asetettava visio, joka motivoi ihmisiä sitoutumaan työhönsä. (Yukl 2013, 18–19; Armstrong 2009, 4–5.)

Armstrong (2009) esittelee kirjassaan kolme johtamisen teoriaa, jotka ovat Fiedlerin tehokkaan johtamisen kontingenssimalli, Housen polku-tavoite teoria ja esimies-alaisuuhteen (LMX) teoria. Fiedlerin mallissa johtajan tyylin lisäksi johtaminen ryhmässä on riippuvainen ryhmästä, tehtävästä ja vallasta. Näiden kolmen tekijän perusteella tilanteet eroavat ja ne vaikuttavat johtajan kontrollimahdollisuuksiin, johtajan ohjaus- ja vaikutusmahdollisuuksiin eli siis toisin sanoen johtamiseen. Housen polku-tavoite teorian mukaan johtajan tehtävänä on luoda ja hallita polkua kohti yksilön ja ryhmän tavoitetta, selventää odotuksia ja täydentää ympäristöä, kun riittävät palkinnot puuttuvat ympäristöstä. LMX-teorian mukaan johtaminen perustuu esimiehen ja alaisen vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen. Teoria perustuu siihen, että esimies kehittää läheisen suhteen vain muutamaan alaiseensa, joilla on enemmän vastuuta. Lisäksi teoria kuvaa, kuinka esimies kehittää erilaisia vaihtosuhteita ajan myötä eri alaisensa kanssa. (Armstrong 2009, s. 5–6.)

2.2 Virtuaalijohtaminen käsitteenä

Uusia haasteita johtamiselle asettavat hajautettu työ sekä sähköisten kommunikaatiovälineiden lisääntyminen. Teknologian kehittyessä virtuaalityö ja virtuaalijohtaminen ovat yhä yleisempiä tulevaisuuden ilmiöitä. Uuden teknologian myötä virtuaalijohtamista pidetään tulevaisuuden johtamisjärjestelmänä ja se voi parhaimmillaan olla innovaatio, jolla hyödynnetään tietoa ja taitoa aivan uudella tavalla. (Humala 2007, 7–11.)

Virtuaalijohtamisen suurin ero perinteiseen johtamiseen on, että johtaminen tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen ja yhdessä työtä tekevät ihmiset näkevät toisiaan vain harvoin. Virtuaalijohtajat hallitsevat ja koordinoivat tiimensä jäseniä pääasiassa elektronisten viestintävälineiden kautta. Virtuaalisessa työympäristössä suositaan työpaikan käsitteen sijasta työtilan käsitettä. Työtila ei enää rajoitu yhteen paikkaan, vaan yhden tiimin jäsenet työskentelevät eri puolella maata tai jopa maailmaa. Työskentely- ja viestintävälineitä ovat erilaiset sähköiset välineet, kuten sähköposti, puhelin, video-, audio- ja verkoneuvottelu. Tämän kaltainen työtila ylittää jopa aikavyöhykkeet, kansalliset rajat ja kulttuurit sekä asettaa aivan uudenlaiset haasteet johtajuudelle. Parhaimmillaan virtuaalinen työskentely tarkoittaa sitä, että yksi tiimin jäsenistä työskentelee toimistolla, yksi kotoaan etätyönä ja yksi esimerkiksi bussissa tai junassa. (Humala 2007, 13–18; Kerfoot 2010.)

Virtuaalijohtaminen on käsitteenä melko tuore, eikä erityistä virtuaalijohtamisen tyyppiä ole vielä todistettu parhaaksi. Joitakin muutospiirteitä on kuitenkin havaittu verrattaessa tavanomaisen johtamisen ja virtuaalijohtamisen välillä. Virtuaalijohtajat keräävät asiantuntijoita, jotka yritetään saada sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä. He innostavat ihmisiä kehittämään omia valmiuksiaan ja keskittymään vuorovaikutukseen liittyviin asioihin ympäristössään. Virtuaalijohtaminen nähdään vaativampana ja monimutkaisempana kuin tavanomainen johtaminen, erityisesti etäisyyden vuoksi. Etäisyyden vuoksi muun muassa luottamus on vaikeampaa saavuttaa ja kommunikointi on osakseen haastavampaa. Tavanomaisilla johtajilla sekä virtuaalijohtajilla on samanlaiset haasteet, mutta etäisyys virtuaalisen tiimin johtamisessa korostaa niiden merkitystä. (Humala 2007, 17–18; Kerfoot 2010; Järvenpää & Leidner 1998.)

Humala (2007) esittää, että virtuaalisen tiimin johtaminen vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Virtuaalijohtajan on kyettävä innovatiiviseen työskentelyyn. Keskeistä virtuaalisen tiimin johtamisessa on saada tiimin jäsenet motivoituneesti sitoutumaan työhönsä ja näin ollen saavuttamaan yhteisen päämäärän. Johtajan on osattava tunnistaa tilanteet, joissa vanhat toimintamallit eivät enää tuota tavoiteltua tulosta ja tämän seurauksena hänen on kyettävä uudistumaan. Tavoitteena on löytää uusia

tapoja ja sääntöjä, joilla motivoida ihmisiä. Virtuaalisen tiimin johtamisessa keskeistä on tiedostaa, että johtamisen tavoitteena on yhdistää ihmisiä, ei niinkään teknologiaa. Johtajan on luotava korkeatasoisia suhteita, joiden keskeisimmät tekijät ovat luottamus, motivaatio ja suorituskyky. Virtuaalijohtajuudelle kaksi tärkeintä haastetta ovatkin luottamuksen rakentaminen sekä uskottavuus. Koska työskentely tapahtuu hajautuneesti, on johtajan pystyttävä luottamaan tiiminsä jäseniin täysin.

Humalan (2007) mukaan virtuaalijohtamista on myös pidetty osallistavana johtamisena. Osallistavan johtamisen tavoitteena on toiminnan ja suorituskyvyn parantaminen sekä kaiken osaamisen hyödyntäminen päätöksenteossa. Tärkeimpiä keinoja ovat avoin tiedonkulku, tehokas kommunikointi sekä ihmisten osallistuminen. Johtajan on erittäin tärkeää myös esimerkiksi viestiä yhteisistä tavoitteista ja säännöistä tiimin hajautuneisuuden vuoksi. Tiimin jäsenten roolit ja vastuualueet saattavat olla epäselviä, joten johtajan pitää koordinoita ja sopia työnjaosta sekä muista toimintamalleista. (Humala 2007, 20–24.)

2.3 Johtajan erilaiset roolit

Johtajuuden lähestymistavat vaihtelevat tilanteen, johtajan persoonallisuuden sekä johtajan seuraajien ominaisuuksien mukaan. Tutkijat ovat luokitelleet johtajia useisiin eri tyypeihin. Armstrong (2009) on esittänyt kirjassaan kolme erilaista johtajatyyppeä ja niistä ensimmäisenä on transformaalinen johtajuus, joka käsitteenä viittaa muutokseen. Transformaalista johtajuutta voidaan kutsua myös visionääriseksi johtajuudeksi tai inspiroivaksi johtajuudeksi. Transformaalinen johtaja valtuuttaa ja rohkaisee tiiminsä jäsenet tekemään enemmän kuin mitä heiltä odotetaan sekä motivoi alaisiaan sitoutumaan ja suoriutumaan korkeimmalla mahdollisella tasolla. Transformaalille johtajuudelle on tyypillistä korostaa asetettujen tavoitteiden tärkeyttä ja merkitystä sekä keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Johtajan tavoitteena on korostaa myös epäitsekkyyttä ja toimimista yhdessä tiimin menestyksen hyväksi. Myös Yukl (2013) vahvistaa, että transformaalinen johtajuus on pääasiassa tukemista ja kehittämistä sekä rohkaisemista innovatiiviseen ajatteluun. (Armstrong 2009, 32–33; Yukl 2013, 67.)

Toinen johtajatyyppeä, jonka Armstrong (2009) kuvailee, on karismaattinen eli vetovoimainen johtaja. Karismaattiset johtajat ovat luonteeltaan pakottavia ja vastustamattomia sekä heillä on kyky saada ihmiset seuraamaan heitä ainoastaan vaikutelmansa perusteella. Karismaattiset johtajat tavoittelevat menestystä, ovat laskelmoivia ja hyviä kommunikoimaan. He muuttavat alaistensa käsitykset työstä itsessään, tarjoavat vetoavan vision tulevaisuudelle, kehittävät alaistensa keskuuteen yhteisöllisen ja syvän identiteetin sekä korostavat yksilön ja ryhmän pystyvyyttä.

Kolmantena Armstrong (2009) on kuvaillut tilannekohtaisen johtajuuden. Nimensä mukaisesti tilannekohtainen johtaja pystyy mukautumaan erilaisiin johtajatyyleihin tilanteen mukaan. Tilannekohtaisella johtajalla voi olla monta eri roolia. Hän voi esimerkiksi olla ohjaava johtaja, joka määrittelee ohjeet ja tehtävät etukäteen alaisilleen. Tällaisessa tilanteessa kommunikointi on pitkälti yhdensuuntaista. Delegoivan johtajan rooli on hieman tätä suppeampi, sillä delegoiva johtaja antaa vastuuta alaisilleen ratkoa vaikeita päätöksiä. Alaisilla on suurempi vastuu ja he päättävät, milloin johtajaa tarvitaan. Valmentavan johtajan rooli on näiden kahden väliltä. Valmentava johtaja määrittelee tehtävät ja roolit etukäteen, mutta etsii uusia innovaatioita ja ajatuksia alaisiltaan. (Armstrong 2009, 32–33.)

Myös Yukl (2013) on kuvannut kirjassaan erilaisia johtajuuden tyyppejä. Kannustava johtaja ottaa huomioon kaikki alaisensa tarpeet ja hyväksyy alaisensa sellaisenaan. Ystävällinen ja hienotunteinen johtaja pystyy helposti luomaan alaisiinsa luotettavan ja lojaalin suhteen. Yukl toteaa, että on tyydyttävämpää työskennellä ihmisten kanssa, jotka ovat ystävällisiä, yhteistyöhaluisia ja kannustavia, kuin persoonattomien, vihamielisten ja yhteistyöhaluttomien kanssa. Hänen mukaansa kannustava käytös lisää ihmisten itsevarmuutta ja vähentää stressiä työpaikalla. Arvostuksen näyttäminen, ongelmien ja valitusten kuunteleminen, avun antaminen tarpeen mukaan, itsevarmuuden näyttäminen, työilmapiirin laadun parantaminen sekä ihmisten puskuroiminen eteenpäin ovat asioita, jotka Yuklin mukaan vähentävät stressiä työpaikalla. Asioita, jotka päinvastoin lisäävät stressiä työpaikalla, ovat esimerkiksi järjettömien vaatimusten ja paineiden asettaminen, kritisoiminen tai myönnyttäminen erilaisiin virkavaltaisiin vaatimuksiin.

Johtajan korkeamman aseman vuoksi alaiset yleensä tavoittelevat heidän hyväksyntäänsä, jota kannustava johtaja osaa osoittaa alaisilleen. Kannustavia johtajia pidetään kohteliaina, hienotunteisina ja positiivisen huomion antajina. He luovat alaisiinsa ainutlaatuisen suhteen ja ovat kiinnostuneita myös alaisensa yksityiselämästä. Tämä auttaa johtajia ymmärtämään alaisiaan tietynlaisissa tilanteissa, sillä johtajien tavoitteena on kuunnella ja ymmärtää myös alaisensa huolet ja murheet. Heidän tavoitteenaan on tilanteen mukaan tukea, valmentaa tai esimerkiksi keventää työtaakkaa. Kannustavat johtajat pyrkivät kohottamaan alaisensa itsetuntoa ja osaavat antaa rakentavaa palautetta. (Yukl 2007, 77–79.)

2.4 Virtuaalijohtamisen keinot

Humalan (2007) mukaan johtajuuden lähtökohtana johtajan on ymmärrettävä alaisensa kehittymistarpeet ja tilanteen mukaan resursoitava näihin tarpeisiin. Johtajan tavoitteena

on motivoida alaisiaan niin, että he ovat sitoutuneita työhönsä eivätkä lähde organisatiosta tai tiimistä. Zaccaron ja Baderin (2003) mukaan johtamisen tärkeimmät keinot ovat yhteistoiminnan kehittäminen, suunnan näyttäminen ja toiminnan koordinointi. Tiimin yhteistoiminnan kehittämistä on muun muassa luottamuksen rakentaminen ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Suunnan näyttäminen käsittää esimerkiksi informaation ja ideoiden jatkuvan jakamisen ja sen edistämisen, ja toiminnan koordinoitua on sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kehittäminen. Seuraavissa alaluvuissa esittelen joitakin hyvän virtuaalijohtajan ominaisuuksia ja johtamisen keinoja. (Humala 2007, 32.)

2.4.1 Suunnan näyttäminen

Humala (2007) esittää, että yksi tärkeimpiä virtuaalijohtajan tehtäviä on näyttää suuntaa. Johtajan tavoitteena on luoda merkityksiä ja tätä kautta motivoida tiimensä jäsenet heidän työhönsä. Virtuaalisesti toimivassa tiimissä tarkoituksena on, että jokaisen tiimin jäsenen ainutlaatuiset vahvuudet tulisi hyödynnetyksi. Johtajan tehtävänä on siis edistää tiimin inhimillistä ja sosiaalista pääomaa ja näiden tehokasta käyttöä. Tarkoituksena on saada tiimin jäsenten huomio ja kiinnostus oikeasti tärkeisiin asioihin ja tämän edellytyksenä johtajan on luotava mahdollisimman selkeä tilannekuva, joka sisältää tiimin vision, strategian sekä tarkoituksen. (Humala 2007, 32–34.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tehokkaat tiimin johtajat pitävät työn tarkoituksen, vision ja strategian aina oleellisena ja merkityksellisenä. Myös Yukl (2013) esittää, että päämäärän sekä tiimin sisäisten roolien selkiyttäminen on tärkeää työn tuottavuuden kannalta. Hänen mukaansa selkiyttäminen sisältää työn vastuiden ja vaatimusten määrittämisen, tavoitteiden asettamisen sekä spesifien työtehtävien määrittämisen. Selkiyttämisen tavoitteena on varmistaa, että jokainen henkilö tiimin sisällä ymmärtää sen, mitä ja miten työtehtävät tulisi hoitaa. Hän esittää, että työn tuottavuuden kannalta on oleellista, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää, minkälaisia tehtäviä, toimintoja ja velvollisuuksia on työssä vaadittu ja millaisia tuloksia odotetaan. Yuklin mukaan perusteellinen suunnittelu takaa työn tuottavuuden, tiimin jäsenten yhteensovittamisen ja tehokkaan voimavarojen hyödyntämisen organisaation sisällä. (Hayes 2002, 108–109; Yukl 2013, 72–73.)

Katzenbach ja Smith (1993) ovat myös väittäneet, että liian tarkkaan määritellyt tiimin tavoitteet voivat kuitenkin olla myös uhka tiimin yksilöiden sitoutumiselle työhönsä, sillä tiimin jäsenet kokevat, että johtaja aliarvioi tiimin kykyä päätöksentekoon ja vastuuseen. Vapaus tavoitteiden luomiseen ja toteuttamiseen motivoi tiimin jäseniä enemmän. (Hayes 2002, 108–109.)

2.4.2 Yhteisöllisyyden luominen

Yhteisöllisyys, ryhmähenki ja myönteinen ilmapiiri ovat asioita, jotka tuovat menestystä virtuaaliselle tiimille. Kun työyhteisössä ihmiset tuntevat puhaltavansa yhteen hiileen, syntyy paras tulos. Myös tiimin jäsenten kokemus johtamisesta on merkittävää, sillä tuo käsitys muokkaa ilmapiiriä työympäristössä. Myönteisen ilmapiirin taustatekijöitä ovat muun muassa empaattisuus, aktiivinen kuunteleminen sekä läsnä oleva vuorovaikutus. Muita asioita, joihin johtajan tulisi kiinnittää huomiota myönteistä ilmapiiriä tavoitellessa ovat pehdyttäminen, säännölliset keskustelut alaisten kanssa, työnkuvan ja roolien määrittäminen, työntekijän vapaus vaikuttamiseen, oikeudenmukaisuus, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, luottamus, vastuu sekä tehdyn työn mittaaminen. (Humala 2007, 43.)

Empatia on tunneälyä ja tarkoittaa kykyä lukea ja tunnistaa eri tunnetiloja toisessa ihmisessä sekä kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Empaattinen johtaja tunnistaa ja lukee vihjeiden perusteella alaistensa tunteita ja hyvinvoinnin tiloja. Tavoitteena on molemminpuolinen ymmärrys siitä, miltä toisesta tuntuu. Empaattinen johtaja ymmärtää ihmisen yksilönä ja ainutlaatuisena kokonaisuutena. Hän kyselee kuulumisia ja osaa reagoida alaistensa tarpeisiin. Empaattinen johtaja ymmärtää tilannesidonnaisuuden sekä kuuntelee ja myös alaisten huolet ja murheet. Tunneälykäs johtaja tunnistaa myös omat tunteensa ja osaa kanavoida ne rakentavasti ja tilannesidonnaisesti. Tunneäly on olennainen osa johtajuutta, sillä tunneälykkäät johtajat kykenevät esimerkiksi ratkaisemaan paremmin ongelmia ja pystyvät toimimaan kriisitilanteissa, osaavat käyttää aikansa tehokkaasti sekä pystyvät muokkaamaan käytöstään tilannekohtaisesti. Kyky ymmärtää ja vaikuttaa muiden tunteisiin auttaa johtajaa luomaan innostuneisuutta ja positiivisuutta työympäristössä. (Salmimies & Ruutu 2013, 96–114; Yukl 2013, 158–159.)

Tehokas johtaja on myös aktiivinen kuuntelija, joka kuuntelee kärsivällisesti ja uteliaasti sekä esittää lisäkysymyksiä eikä tee omia tulkintoja tai ennakkokäsityksiä. Johtaja, joka kuuntelee aktiivisesti, omistaa moraalittoman, tutkivan ja uteliaan asenteen. Tarkoituksena on viestiä kertojalle, että hänen asiansa tulee täysin kuulluksi ja ennen kaikkea ymmärretyksi. Johtajan on keskitettävä koko huomionsa vallitsevaan tilanteeseen ja oltava läsnä. Työilmapiiri, jossa vallitsee läsnä oleva vuorovaikutus, synnyttää luovuutta, myönteisiä ihmissuhteita ja positiivista asennetta. (Salmimies & Ruutu 2013, 106-114.)

2.4.3 Luottamuksen rakentaminen

Humala (2007) esittää, että luottamus, kunnioitus, yhteistyö ja sitoutuminen kuvaavat korkealaatuisia suhteita, jotka ovat edellytyksenä niin virtuaalisen kuin kasvokkain työskentelevän tiimin menestykseen. Tiimit ja organisaatiot, joissa vallitsee korkealaatuiset suhteet,

pystyvät menestyksellisemmin työskentelemään hajautetusti. Hajautetun työn vuoksi luottamus korostuu entisestään virtuaalitiimeissä. Luottamus koostuu tiedosta ja tunteesta ja se luo positiivisen ilmapiirin työpaikalle. Tärkeimpiä keinoja luottamuksen saavuttamiseen ovat rehellisyys ja avoimuus sekä tehokas ja tulokellinen kommunikointi. Hajautetusti työskentelevässä tiimissä johtajan sekä tiimin jäsenten on luotettava siihen, että jokainen hoitaa oman osansa eikä käytä asemaansa väärin. Luottamus on jopa määritelty liimaksi, joka sitoo toisiinsa työelämän, yhteiskunnan ja arjen elämän. Blomqvist (2002) on kuvaillut luottamuksen välineeksi, joka on työelämässä auktoriteettia, kontrollia ja pääomaa tulokellisempi. Hänen mukaansa luottamus voidaan jakaa osiin, jotka ovat pätevyys, tietoisuus omasta identiteetistä, kyvyistä ja arvoista sekä kunnioittava, välittävä ja vastuullinen käyttäytyminen.

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että luottamus on tärkeää juuri virtuaalisesti työskentelevissä tiimeissä. Jarvenpaan ja Tanriverdin (2003) mukaan luottamus on tärkeää kolmesta syystä. Ensiksi, ennakoimattomat muutokset lisäävät epävarmuutta, joka edellyttää suurta luottoa tiimin sisällä. Toiseksi, virtuaalitiimeissä on mahdollista syntyä konflikteja, jotka vaativat johtajalta erityistä tarvetta luottamuksen rakentamiseen. Kolmanneksi, henkilökohtaisia suhteita ei synny tiimin sisällä niin helposti kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä.

Luottamuksen rakentaminen virtuaalisissa tiimeissä tapahtuu vähitellen ja hitaammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä. Tehokas johtaja työskentelee johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti luottamuksen saavuttamiseksi. Luottamusta voidaan rakentaa virtuaalitiimeissä kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla, vastuunjakamisella, osallistamalla sekä puhumalla konkreettisesti luottamuksesta ja siitä, mitä on saavutettu, mitä on saavuttamatta, mitkä ovat parhaita alustoja keskustelun käymiseen ja mitkä ovat tiimin jäsenten roolit. Zaccaron ja Bader (2003) ovat luokitelleet kolme vaihetta, joiden mukaan luottamus kehittyy tiimeissä. Ensimmäinen vaihe on laskelmointi, jota ilmenee tuoreissa ryhmissä, joissa jäsenet huomaavat hyödyn, joka tulee yhdessä työskentelystä. Toinen luottamuksen rakentamisen vaihe perustuu tietoon, joka rakentuu vähitellen, kun ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja tietävät, mitä kultakin jäseneltä odottaa. Viimeinen luottamuksen rakentamisen vaihe on samaistuminen. Samaistuminen on luottamuksen syvin vaihe, joka syntyy tiimissä, jonka jäsenten arvot, päämäärät ja tavoitteet ovat samanlaiset. (Humala 2007, 50–55.)

3 Tiimityö

Tässä luvussa esittelen tiimin ja virtuaalisen tiimin sekä tiimien käytäntöjä. Käyn myös läpi virtuaalisen tiimin ulottuvuuksia ja menestystekijöitä. Alaluvuissa tarkastelen erityisesti Katzenbachin ja Smithin teoriaa menestyksekkäästä tiimistä ja vertaan tätä Hackmanin voittajatiimi -teoriaan.

3.1 Virtuaalitiimin ja tiimin määritelmä

Virtuaaliset tiimit tarjoavat mahdollisuuden yhdistää kaikkein parhaimmat yksilöt, jotka ovat kykeneviä työskentelemään yhteisessä projektissa ja ratkomaan vaikeita ongelmia huolimatta siitä, missä he työskentelevät. Tiimin jäsenet työskentelevät hajautetusti eri puolilla työpaikkaa, maata tai jopa maailmaa ja näkevät vain harvoin, jos ollenkaan. Suurin osa kommunikoinnista tapahtuu sähköisesti, kuten esimerkiksi sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelinneuvotteluilla, videoneuvotteluilla, sähköisillä keskustelufoorumeilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistäen. Virtuaalisten tiimien avulla organisaatiot tavoittelevat esimerkiksi kulujen vähenemistä, sillä hajautuneen työn vuoksi ei tarvitse matkustaa. Vähäisen matkustuksen vuoksi myös työn tuottavuus kasvaa. Muita virtuaalisen tiimin etuja ovat muun muassa joustavuus, kasvava innovaatiokyky ja osaamisen laajempi jakaminen. (Brewer 2015, 9, 15–16; Ferrazzi 2014; Rosen, Furst & Blackburn 2007; Yukl 2013, 259–260.)

Smith ja Katzenbach (2015) ovat määritelleet tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen visioon, tavoitteeseen ja lähestymistapaan, josta he ovat keskenään vastuussa. Tiimin ydin on sitoutuminen ja sen avulla tiimistä rakentuu tehokas kollektiivisen suorituskyvyn yksikkö. Parhaat tiimit sijoittavat paljon aikaansa tiimin vision muotoilemiseen ja muokkaavat strategian sekä lähestymistavan konkreettisiksi tavoitteiksi. Menestyksekkään tiimin jäsenet ovat vastuussa itsestään ja joukkueovereistaan yhdessä ja suurin ero tavallisiin työryhmiin on suorituskky. Tavallisten työryhmien suorituskky perustuu yksilön suoritukseen, kun taas menestystä tavoittelevien tiimien työskentely perustuu johonkin suurempaan, kuin mitä yksilönä voidaan saavuttaa. (Katzenbach & Smith 2015.)

3.2 Virtuaalitiimin ulottuvuudet

Monet tutkijat ovat vertailleet tavanomaisen tiimin ja virtuaalitiimin ominaisuuksia ja väittäneet, että monet tavanomaisen tiimin ominaisuudet ja strategiat on siirretty suoraan virtuaalitiimeihin, joka on helpottanut virtuaalitiimien työskentelyä. Erona tavalliseen tiimiin on

se, että virtuaalitiimin työ ei ole sidottu paikkaan, aikaan tai kulttuuriin, joka antaa yritykselle mahdollisuuden valita tiimin jäseniksi parhaiten sopivat henkilöt ja on näin ollen yksi keskeisimmistä menestyksen keinoista. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin eriäviä kulttuurillisia oletuksia, kommunikaatitaitoja, taitoja lukea tai näppäillä sekä paljon muuta potentiaalia. Tiimin tarkoitus ja visio pitävät tiimin yhdessä ja määrittelevät tiimin toimintaa. Tarkoituksen ja vision tärkeys korostuu entisestään virtuaalisessa työympäristössä. Virtuaalitiimin työalusta on aina sähköinen ja tämä tuo työhön omat etunsa ja haasteensa, jotka hahmottuvat tiimin jäsenille eri tavoin. Esimerkiksi ongelmia ja konflikteja on vaikeampi tunnistaa ja ratkoa sähköisten kommunikointivälineiden kautta. Kommunikointiin tulee kiinnittää sähköisellä työalustalla huomiota, sillä esimerkiksi kehon kieli ei ole tukemassa viestintää. Myös luottamus, joka on yksi tärkeimmistä virtuaalitiimin ominaisuuksista, rakentuu hitaammin, mutta voi rakentua silti tehokkaasti. (Brewer 2015, 18–19.)

Lehtinen (2014) toteaa artikkelissaan, että menestyksekkään tiimin lähtökohtana on perusteellinen suunnittelu ja pohjatyö. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että suurimmat haasteet virtuaalitiimiä perustettaessa on johtajalla, sillä johtajan pitää muokata omat johtamiskäytänteensä sopiviksi virtuaaliseen työympäristöön. Lehtisen mukaan johtajien on tunnettava ja mahdollisesti opittavat uusia johtamisstrategioita, jotka sopivat virtuaalisille tiimeille. Myös tiimin jäsenten pitää olla potentiaalisia ja oppia uusia työskentelytapoja.

Lehtinen (2014) korostaa, että tiimiä perustettaessa on tärkeää tutustuttaa jokainen tiimin jäsen keskenään ja johtajan tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan tapaaminen kasvokkain. Kasvokkain tapaamalla tiimin jäsenet pystyvät heti verkostoitumaan ja luomaan luottamuksellisia suhteita toisiinsa, joka on erittäin tärkeää tiimin menestymisen kannalta. Myös johtajan tulee luoda tiiminsä jäseniin luottamukselliset suhteet jo tiimiä perustettaessa, sillä luottamuksen rakentaminen työntekijöihin myöhemmässä vaiheessa on haastavaa. Luottamuksen kautta myös virtuaalisesti tapahtuva johtaminen helpottuu, sillä tiimin sisäiset luottamukselliset välit edesauttavat avointa ja pysyvää informaation kulkua sekä osaamisen jakamista. Kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja vuorovaikutus on tiivistä, ihmiset myös sitoutuvat paremmin työhönsä.

Virtuaalitiimeissä fyysinen kanssakäyminen on vähäistä, joten johtajan haasteena on sosiaalinen vaikuttaminen ja tätä kautta luottamuksen ja motivaation ylläpitäminen ja kehittäminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen ja vuorovaikutuksen onnistuminen. Vaikka johtaja ei ole fyysisesti läsnä, hänen pitää silti olla koko ajan tavoitettavissa, jotta tiimin jäsenet eivät tunne jäävänsä yksin tehtäviensä kanssa. Johtajan tulisi myös pitää säännöllisesti yhteyttä tiiminsä jäseniin, jotta vuorovaikutussuhteet säilyisivät ennallaan. (Lehtinen 2014.)

Tiimin jäsenten palkitseminen, palautteen antaminen ja sitä kautta motivoiminen ovat merkittävässä asemassa virtuaalisen tiimin menestymisen kannalta. Johtajan, sekä myös työ-kavereiden, tulisi antaa jatkuvasti positiivista ja rakentavaa palautetta. Jatkuvan palautteen antaminen kehittää tiimin yksilöitä sekä tiimin yhteistä toimintaa. Viitalan (2006) mukaan työntekijät oppivat ja kehittävät itseään palautteen kautta. Erityisesti positiivinen palaute ajaa tiimin työtä eteenpäin ja antaa itsevarmuutta virtuaalisesti työskenteleville. Negatiivisen palautteen antaminen on haasteellista sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta palautteen vastaanottaja ymmärtää asian oikein. (Humala 2007, 45–47; Lehtinen 2014.)

3.3 Katzenbachin & Smithin ja Hackmanin voittajajoukkue -teoria

Katzenbach ja Smith (1993) ovat määritelleet muutamia lähestymistapoja tiimin menestykseen. Heidän mukaansa menestyksekkään tiimin lähtökohtana on oleelliset ja vaativat standardit sekä visio. Tiimin jäsenten on uskottava ja tätä kautta sitouduttava työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Kun tiimin jäsenet ymmärtävät vision, myös tiimin suorituskyky kasvaa. Tiimin jäsenet tulisi valita sen mukaan, kuinka ammattitaitoisia, innovaatiokykyisiä ja potentiaaleja he ovat työssään, jotta asetettu tavoite saavutetaan. Kun tiimi on jo perustettu, on ensimmäinen kasvokkain tapahtuva tapaaminen erittäin tärkeä tiimin tulevaisuuden kannalta. Ensimmäisessä tapaamisessa tiimin jäsenet kohtaavat ensi kertaa, joten jokainen ennakkoluulo tai murhe vahvistuu, katoaa tai häviää. Erityisen tarkkailun alla ensitapaamisissa ovat esimiehet ja heidän käytöksensä. Perustamisen yhteydessä tiimin on myös asetettava sääntöjä ja toimintamalleja, jotka ohjaavat tiimin työtä ja auttavat tiimiä saavuttamaan tavoitteensa. Säännöt liittyvät yleensä esimerkiksi läsnäoloon, keskusteluun, analyttisiin lähestymistapoihin, työn orientoitumiseen, rakentavaan palautteeseen ja kannustamiseen.

Jotta tiimin jäsenet pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina, tehokas tiimi asettaa muutamia tuloshakuisia tavoitteita ja etappeja varsinaisen vision ja strategian tueksi, jotka voi saavuttaa lyhyellä tähtämellä. Tehokkaan tiimin tavoitteena on menestyä, joten mitä nopeammin tiimi saavuttaa tuloksia, sitä nopeammin tiimi vakiintuu. Lyhyen aikavälin tavoitteiden ohella tiimiä pitää haastaa säännöllisesti tuoreella informaatiolla, sillä se rikastuttaa ja elävöittää tiimin ajattelutapaa sekä auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään, mitä vision saavuttaminen todellisuudessa vaatii. Positiivinen palaute, kunnianosoitus ja palkitseminen ovat asioita, joita johtajan tulisi käyttää hyväkseen viedessään tiimiään kohti menestystä. (Katzenbach & Smith 1993.)

Myös Hackman (2002) on kehittänyt tutkimuspohjaisen mallin tiimien muotoilulle ja johtamiselle. Hackman selvitti tutkimuksessaan, mitkä tekijät yhdistävät menestyksekkäitä tiimejä ja kokosi kolme pääpiirrettä. Tehokkaat tiimit tyydyttävät sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaidensa tarpeet, kehittävät valmiuksia tiimin tulevaisuudelle ja löytävät merkityksen ja tyydytyksen työhönsä tiimin sisällä.

Hackman (2002) myös tunnisti ominaisuudet, joilla tiimin onnistumismahdollisuudet voivat lisääntyä. Tätä mallia kutsutaan viiden tekijän malliksi ("Five Factor Model"). Ensimmäinen tekijä koostuu tiimin yhteisen vision luomisesta. Tiimin jäsenille tulee määrittää selkeät roolit ja tiimin jäsenmäärän tulee olla vakaa. Hackman korostaa Katzenbachin ja Smithin ohella tiimin vision merkitystä menestystekijänä. Toinen tekijä mallissa on tiimin ohjaaminen vakuuttavaan suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimille annetaan selkeät tavoitteet, jotka ovat sekä haastavia että merkittäviä. Hackman on luonut SMART-mallin vision määrittämisen tueksi. SMART-mallin mukaan vision tulee olla spesifi, mitattava, saavutettava, oleellinen ja aikaan sidottu. Rakenne, että tiimi on olemassa, on kolmas tekijä, jonka Hackman kuvailee vaikutusvaltaiseksi tiimin menestyksen kannalta. Hackmanin mukaan moninaisuus ja vaihtelevuus tehtävissä luovat tiimille menestystä. Johtajan tulisi myös varmistaa, että tiimin jäsenillä on hyvät sosiaaliset taidot. Tämä takaa sen, että tiimin jäsenet ovat kykeneviä päätöksentekoon vaikeissakin tilanteissa, joissa on mahdollisuus konflikteille. Hyvät sosiaaliset taidot varmistavat myös, että käyttäytymistä ohjaavat tiukat normit.

Neljäs tekijä, joka takaa tiimin menestyksen, on kannustaminen. Hackmanin mukaan kannustava konteksti on välttämätön yrityksille ja organisaatioille, sillä ne koostuvat pienemmistä ryhmistä, jotka yhdistettyinä muodostavat suurempia ryhmiä. Kannustaminen koostuu kolmesta osasta: palkitsemisesta, kehittämisestä ja tiedottamisesta. Viimeinen tekijä Hackmanin viiden tekijän mallissa on asiantunteva johtaminen. Johtajan pitää tunnistaa, ketkä tiimin jäsenistä vaativat apua esimerkiksi tehtävien tai vuorovaikutustaitojen kanssa. Kun tarve on tunnistettu, johtajan tehtävänä on ohjata tiimin jäseniä vastaamaan haasteeseen ja kehittää taitojaan, joita heiltä puuttuu. Johtaja ei saa kuitenkaan olla liian dominoiva, sillä tämä voi vakavasti heikentää tiimin tehokkuutta.

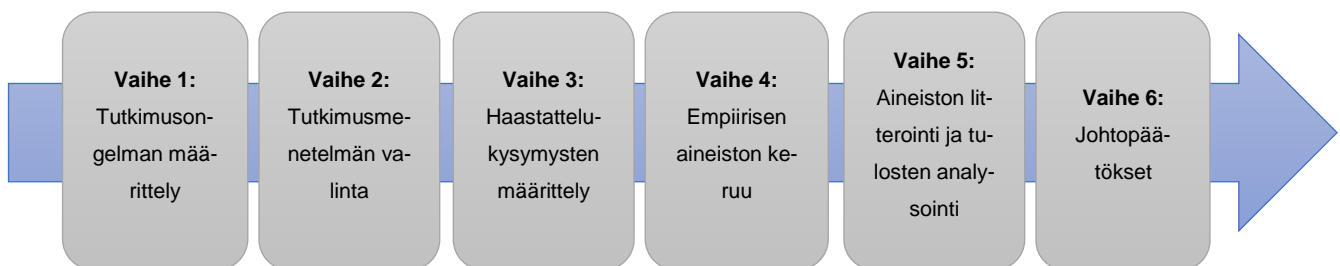
Hackmanin (2002) mukaan johtajan on hyödyllistä pystyä tunnistamaan, missä vaiheessa hänen tiiminsä toimii ja mitkä viidestä tekijästä ovat läsnä omassa organisaatiossa. Ymmärtämällä, mitkä tekijät motivoivat tiimiä, johtaja pystyy muokkaamaan omaa johtamistyyliään ja käyttäytymistään sopivaksi tiimille. (Hackman 2002.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen empiirisen aineiston keruuseen käytetyn tutkimusmenetelmän sekä muutamia siihen liittyviä asioita. Lisäksi esittelen tutkimuksen vaiheet sekä pohdin tulosten analysointia.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997) esittävät kirjassaan tutkimusprosessin, jota käytetään tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa. He esittävät, että laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi on vaiheittainen ja päättymätön prosessi, jolla ei ole tiettyä aloitusvaihetta, ja joka ohjaa tutkijaa pohtimaan omia valintojaan koskien tutkimusta. Tutkimuksen vaiheita ovat esimerkiksi aiheen valinta, metodin pohdinta, kirjallisuuden lukeminen, aineiston keruu ja analyysi sekä kirjoittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 14–15.)

Sovelsin tätä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) esittämää mallia omaan tutkimukseeni, joka jakaantui kuuteen osaan, joista ensimmäinen oli tutkimusongelman määrittely. Tässä vaiheessa tavoitteenani oli rajata tutkimusongelma hieman tarkemmin ja tutustua aiheen kirjallisuuteen. Tutkimuksen toisessa vaiheessa määrittelin tutkimuksen empiirisen aineiston keruuseen käytettävän tutkimusmenetelmän kirjallisuuden sekä aiheajauksen perusteella. Vaiheessa kolme ja neljä luonnehdin haastattelurungon ja kysymykset sekä toteutin haastattelut. Viidennessä vaiheessa litteroin tutkimusaineiston sekä analysoin tuloksia. Viimeiseksi tavoitteenani oli vastata tutkimuskysymyksiin sekä tehdä johtopäätökset. Tutkimuksen vaiheet on esitelty kuviossa 2. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 14.)



Kuvio 2. Tutkimuksen vaiheet.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää ja vastata kysymyksiin, joita ei voi mitata määrällisesti. Tavoitteena on selkiyttää ja ymmärtää, *millainen* esimiehen rooli on virtuaalisesti toimivassa assistenttitiimissä.

Tässä tutkimuksessa, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa yleensä, mielenkiinnon kohteena ovat kielen piirteet, säännönmukaisuuksien löytäminen, merkityksen ymmärtäminen, teemojen löytäminen ja tulkinta sekä reflektiot. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, sillä omat kokemukset, näkemykset ja pohdinnat tulevat parhaiten esille haastattelussa. Tämän lisäksi haastattelua pidetään kuitenkin joustavana. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tutkittava kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eli olen valinnut mielestäni parhaimmat mahdolliset kandidaatit, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Tavoitteena oli selkiyttää esimiehen roolia Toimintojen assistenttipalvelut –tiimissä, joten valitsin haastatteluun kyseisen tiimin assistentteja. Assistenttien lisäksi haastattelin tiimin esimiestä sekä yksikönpäällikköä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164–166.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti eli tavoitteenani on tutkia todellista elämää sekä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa olemassa olevia väittämiä. Laadullisen tutkimuksen ideana on, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa ei testata teorioita tai hypoteesia, vaan tarkoitukseni on tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti. Kerään myös tutkimusaineiston luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa työpaikallamme haastatteleamalla kohdejoukkoa. Haastattelut antavat mahdollisuuden kerätä aiheesta syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin mitä esimerkiksi kysely ja se sopi myös ominaisuuksiltaan tutkimusongelman, virtuaalisen esimiehen roolin ja vaikuttamiskeinojen, tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 160–164.)

4.2 Haastattelukysymysten määrittely ja empiirisen aineiston keruu

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräsin haastatteleamalla Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin esimiestä sekä yksikönpäällikköä. Työntekijän näkökulmaa sain tutkimukseen haastatteleamalla kolmea kyseisen tiimin assistenttia. Esimiehiä haastattelin yksitellen, jotta sain haastatteluista irti kaiken mahdollisen tiedon. Haastattelutilanteessa tarkoituksena on antaa ihmisten tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti, jonka vuoksi en haastatellut esimiehiä yhdessä, sillä kohdejoukkoon valittu yksikönpäällikkö on Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin esimiehen lähin esimies, joten tuo olisi asetelmana ollut vaikea ja joitakin tärkeitä asioita olisi voinut jäädä sanomatta. Haastattelutilanteessa halusin korostaa, että haastateltava on tilanteessa subjektina. Haastattelurungon kysymykset olivat ohjaamassa haastattelun kulkua, mutta haastateltaville annettiin kuitenkin mahdollisuus vastata kysymyksiin monitahoisesti ja moniin eri suuntiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Toteutin assistenttien haastattelun ryhmähaastatteluna, jotta sain enemmän näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Valitsin ryhmähaastattelun sen vuoksi, että puhuminen on rennompaa ja haastateltavat voivat auttaa toisiaan muistamaan joitakin asioita ja näkökulmia. Ryhmähaastattelun avulla saatiin myös monelta haastateltavalta nopeasti tietoa samaan aikaan. Toteutin haastattelut teemahaastattelurungon avulla, jossa olin jo valmiiksi laatinut kysymykset. Pyrin myös haastattelun aikana innoittamaan ja synnyttämään monipuolista ja vapaamuotoista keskustelua haastateltavien keskuudessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2004, 61–63.)

Valmistautuminen haastatteluun haastattelijan roolissa alkoi haastattelukysymysten huolellisella määrittelyllä. Määrittelin haastattelukysymykset huolella sen vuoksi, että jälkeempään ei tarvitsisi korjailia tai tehdä jälkipaikkailuja. Haastattelun tavoitteena oli kerätä aineistoa, jonka pohjalta pystyisin tekemään luotettavia päätelmiä, joten laadin haastattelurungon tutkimusongelman perusteella. Valitut kysymykset ohjasivat keskustelua, mutta haastattelutilanteessa edettiin kuitenkin haastateltavien ehdoin ja pyrin haastattelijan roolissa antamaan mahdollisuuden kaikelle tiedolle, joka haastateltavilla oli antaa aiheesta. Haastattelun avoimessa ilmapiirissä pyrin siihen, että haastateltavien omat henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset tulisivat esiin ja sitä kautta virtuaalisen esimiehen roolin ja vaikuttamiskeinojen ymmärtäminen olisi helpompaa käytännössä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 65–66.)

Tutkimukseen valittiin mukaan sellaiset haastateltavat, joilta saisi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, ja jotka työskentelevät virtuaalisessa työympäristössä. Lähestyin sähköpostilla haastateltavia noin kuukautta ennen haastattelun ajankohtaa. Kerroin viestissä lyhyesti tutkimuksen aiheen, tutkimuksen tavoitteet ja haastattelun arvioidun keston. Sen vuoksi, että työskentelen itse kyseisessä tiimissä, ehdotin yhteistä sopivaa aikaa haastatteluille. Kutsuin assistenttien ryhmähaastatteluun kahdeksan ihmistä, joista haastatteluun loppujen lopuksi osallistui kolme. Nämä kahdeksan assistenttia valitsin tarkoin kaikista tiimin assistenteista, jotta sain mahdollisimman monipuolisesti vastauksia. Kaksi assistenteista oli haastattelun ajankohtana lomalla ja yksi assistenteista kieltäytyi sen vuoksi, että ei kokenut työskentelevänsä tarpeeksi virtuaalisesti. Kaksi assistenttia perui osallistumisensa juuri ennen haastattelun alkamista johtaja-asiakkaidensa vaatimien työtehtävien vuoksi.

4.3 Aineiston litterointi ja tulosten analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan aineiston litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun sanasanaista puhtaaksikirjoitusta. Helpottaakseni puhtaaksikirjoittamista, äänitin haastattelutilanteet etukäteen. Litteroinnista ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, joten päätin itse purkaa aineiston kuuntelemalla äänittämäni nauhat ensin huolellisesti ja tekemällä samalla muis-tiinpanoja. Kun olin kuunnellut haastattelut moneen kertaan, aloitin puhtaaksikirjoittamisen sanasta sanaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2004) suosituksesta purin haastattelut suoraan tietokoneelle. Aineiston puhtaaksikirjoittaminen oli työlästä ja hidasta, sillä haastatteluja oli yhteensä kolme, jotka kestivät yhteensä noin kolme ja puoli tuntia. Haastattelujen sanasta sanaan purkamiseen kului aikaa yhteensä noin 20 tuntia. Kun olin purkanut aineiston ja analysoitavaa tekstiä oli paljon, luin aineiston ja korjasin tekstin ulkoasun. Luin kokoamani aineiston huolellisesti, sillä aineiston analysoiminen olisi muuten ollut mahdotonta. Luke-misen tavoitteena oli tutustua haastatteluun perinpohjaisesti, jotta ymmärtäisin tekstin ja pystyisin tekemään luotettavia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138–140.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen aineiston tutkimustulokset. Keräsin empiirisen aineiston haastattelemalla esimiehiä ja alaisia. Haastatteluissa oli yhteensä kahdeksan kysymystä, jotka jakautuivat kolmeen pääteemaan: taustatietoihin, virtuaalijohtajuuteen ja yhteisöllisyyteen. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Olen poiminut haastateltavilta suoria lainauksia pohdinnan tueksi, mutta jokainen haastateltava esiintyy tässä tutkimuksessa anonymisti. Olen koonnut jokaisesta haastattelukysymyksestä yhteenvedon taulukkoon helpottamaan tulosten havainnollistamista.

5.1 Taustatiedot

Ensimmäinen pääteema oli taustatiedot, joka sisälsi kaksi kysymystä. Kysymysten avulla selvitettiin haastateltavien henkilötiedot sekä yleinen kokemus pääosin virtuaalisessa ympäristössä työskentelystä.

Taulukko 1. Taustatiedot.

Teema	Haastattelukysymykset
Taustatiedot	1. Henkilötiedot? (nimi, sukupuoli, ikä, koulutustaso, titteli) 2. Minkälaisia ovat omat kokemuksesi pääosin virtuaalisessa tiimissä työskentelystä?

Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä kartoitettiin haastateltavien henkilötietoja. Aineisto kerättiin haastattelemalla Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin esimiestä ja yksikönpäällikköä sekä kolmea tiimin assistenttia. Esimiesten haastatteluaineistot kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla ja assistentteja haastateltiin ryhmässä. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja ikäjakauma oli 26 - 54 vuotta. Kaikki assistentit olivat suorittaneet alemman ammattikorkeakoulututkinnon. Toinen esimiehistä suoritti työnsä ohella ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa viime keväänä ja toinen suorittaa liiketoimintajohtamisen maisteritutkintoa parhaillaan.

Toisella haastattelukysymyksellä pyrittiin keräämään haastateltavien yleistä kokemusta tiimin työskentelystä, joka jossain määrin toimii virtuaalisesti. Yleisesti ottaen virtuaalisuus koettiin positiivisena lisänä työympäristössä, mutta virtuaalisuus käsitteenä synnytti myös hieman pohdintaa.

"Periaatteessa myönteisiä tota jos mä mietin assistenttipalveluiden kautta niin siinä ollaan sillain onnistuttu hyvin, että sinne ollaan osattu rakentaa sellasia palveluita, mitkä virtuaaliseen tiimiin on sopivia, että se on mun mielestä tärkeintä, että mietitään, että missä ja

millä tavalla työskennellään aina niinku periaatteessa jokainen tapahtuma tai palvelu erikseen." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Mää ainaki voin sanoo, että mää oon tykänny. Erittäin hyvät kokemukset, kun oon monenlaista muutakin nähnyt, niin nään hyvänä lisänä tässä työssä." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Varsinkin, kun itse istun Tampereella enkä Helsingissä niin ei se juurikaan näy mun mielestä, et mä oon fyysisesti eri paikkakunnalla." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Se on ehkä madaltunut se semmonen fyysisen sijainnin merkitys." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Varsinkin nyt, ku meillä on Lyncit ja muut pelit ja vehkeet ni tuntuu siltä, et voi millon vaan tavallaan kilauttaa kaverille, että apua saa kyllä vaikka oletkin jossain paikassa x." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Musta tää koko homma on niinku jo parissa vuodessa aika paljon vapautunu ja tullu semmoseks läpinäkyvämmäks ja ihmiset on etänä ja ties mistä sitten töissä ni se on ylipäättäen helpottanu aika paljon." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Yleensä virtuaalisella tiimillä tarkotetaan tämmöstä tiimiä, joka työskentelee pääosin teknologian välityksellä, et ei nää toisiaan tai ovat erillään, mut meiän niinku tiimit ei oo niin virtuaalisia täällä Vallilassa tai assistenttipalveluissa et omassa tiimissä on muutama niinku hyvinkin virtuaalinen ihminen, et työskentelee toisella paikkakunnalla ja sitten on henkilöitä, jotka ovat sitten taas paikallisia ja ovat täällä Vallilassa." (Esimies 2, 10.10.2016.)

Taulukko 2. Kokemuksia virtuaalisessa työympäristössä työskentelystä.

Kysymys	Yhteenveto
2. Minkälaisia ovat omat kokemuksesi pääosin virtuaalisessa tiimissä työskentelystä?	Vastausten perusteella voin todeta, että virtuaalisuus koettiin työympäristössä positiivisena mahdollisuutena. Haastateltavat kokivat, että fyysisen sijainnin merkitys ei ole enää niin suuri, sillä teknologia tarjoaa hyvät mahdollisuudet työskentelyyn virtuaalisesti. Haastateltavien ikäjakauma ja monipuolinen työkokemus antoivat tutkimukselle hyvän lähtökohdan pohdinnalle ja johtopäätösten muodostamiselle.

5.2 Virtuaalijohtaminen

Toisena haastattelun pääteemana oli virtuaalijohtaminen ja tavoitteenani oli tätä kautta ymmärtää esimiehen roolia virtuaalisesti toimivassa tiimissä. Teema sisälsi neljä kysymystä, jotka ohjasivat haastattelua. Kysymysten avulla selvitin esimiehen toimintaa, esimiehen tuen merkitystä sekä tärkeitä johtamisen toimintamalleja, jotka ohjaavat tiimin toimintaa ja ovat tiimin menestymisen edellytyksiä.

Taulukko 3. Virtuaalijohtaminen.

Teema	Haastattelukysymykset
Virtuaalijohtaminen	3. Millainen on mielestäsi hyvä virtuaalijohtaja? 4. Miten tärkeänä näet esimiehen toiminnan virtuaalisen tiimin menestymisen kannalta? 5. Millaista tukea toivot esimieheltä virtuaalisessa ympäristössä? 6. Mitä toimintatapoja ja asioita pidät tärkeänä työn onnistumisen kannalta?

Ensimmäinen teeman kysymys kartoitti haastateltavien kokemusta siitä, millaisena he kokevat hyvän virtuaalijohtajan. Tavoitteena oli saada aiheesta monipuolista tietoa sekä esimiehiltä että assistenteilta heidän omien kokemustensa pohjalta.

"Siinä on ihan ne samat ominaisuudet, kun hyvässä johtajassa yleensäkin, et mä en nää siinä sitä eroo. Siinä on ehkä tärkeintä tai tärkeämpää vielä, että varmistetaan ne yhteiset tavoitteet ja mittarit ja tulokset etukäteen." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Ylipäättänsä sitte esimiehen toiminta, et oli se virtuaalinen tiimi tai tavallinen tiimi, ni tota toki ne tavoitteet on yks, et esimiehen tehtävä on pitää huoli siitä, et mennään yhteistä suuntaa kohti ja tavoitteet on samat kaikilla ja muistutella sitten työntekijöitä tästä, koska osa ei aina ehkä sillon, ku työ on hyvin itsenäine, ni jotenki sitte aletaan tehdä vaan sitä omaa tonttia eikä pelata siihen yhteiseen maaliin." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Ihan ne samat asiat niinku, mitä ihan kaikessa esimiestyössä ni on niinku tärkeitä, mut tottakai sitte, ku tulee se ettei nähdä niin sitte niitä tapaamisia pitää sillon tällön järjestää ja kannustaa ihmisiä myös osallistumaan (...) ehkä se, että tuntee sen työntekijän arjen." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Tulee ajatus vaan siitä, et onks tavallisessa ja virtuaalisessa niin kauheesti eroo?" (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Ainakin yhtenä tärkeänä ominaisuutena se, että se niin kun virtuaalinen johtaja, että hän itsekkin tiedostaisi ne mahdollisuudet ja niin kun tietysti myös haasteet ja uhat ja muut, mutta tavallaan, että hyväksikäyttäisi sitä mahdollisuutta siihen virtuaalisuuteen täysimääräisesti, jotta se niin kun olisi semmonen yhtenäinen ja yhteinen käytäntö." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Ehkä yleisistä tämmösistä johtamiseen liittyvistä asioista nostasin tärkeeks sen, että semmonen niinku luottamus niihin alaisiin ja siihen, että ne työt hoituu ja se on tietysti tärkeätä riippumatta siitä, puhutaanko nyt virtuaalisesta vai jostain muusta johtamisesta, mutta etenki se ehkä korostuu tossa virtuaalisessa maailmassa, kun ei oikeesti pääse sinne sellän taakse katsomaan, että teetkö sinä nyt töitä vai notkutko Facebookissa." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Tietenki semmonen, et luottamukselliset välit työntekijään auttaa aina sitä, et sillon tota niinku tavallaan kaikki asiat hoituu helpommin ja myös sitte kaikki palautteiden käsittelyt ja tän tyyppiset." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Tiimin osalta on tärkeä, et niit on riittävästi niit kohtaamisii." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Vuorovaikutustaidot on niinku tosi tärkeet, et koska sit virtuaalisesti viestitään paljon sähköpostilla tai Lyncillä tai toki puhutaan, mut se, et sit aina ku ruvetaan kirjottamaan ni sitte, että pitää osata kirjottaa hyvii viestejä, et ihmiset ymmärtäs ne samalla tavalla." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Yks tärkeä esimiehen tehtävä ja sitten tietysti työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työkuoramat, jaksaminen ja sen seuranta, että todella tarkkaan tavallaan, et erityisesti, kun se ihminen on toisella paikkakunnalla, et miten se siellä voi, että siihen taas tulee se aktiivinen yhteydenpito, että siitä huolehditaan." (Esimies 2, 10.10.2016.)

Taulukko 4. Hyvä virtuaalijohtaja.

Kysymys	Yhteenveto
3. Millainen on mielestäsi hyvä virtuaalijohtaja?	Vastausten perusteella voin todeta, että sekä esimiehet, että assistentit kokivat yleiset esimiestaidot yhtä tärkeinä riippumatta siitä, tapahtuuko johtaminen virtuaalisessa vai tavanomaisessa työympäristössä. Haastateltavien mukaan virtuaalisessa työympäristössä korostuu yhteisen tavoitteen merkitys, luottamus sekä vuorovaikutustaidot.

Teeman toisella kysymyksellä pyrittiin selventämään virtuaalijohtajan roolia ja toiminnan tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta. Tavoitteena oli syventyä virtuaalijohtajan tärkeimpiin edellytyksiin sekä perehtyä virtuaalijohtajan johtamistapaan.

"Sanotaan näin, että kyllä mä nään sen erittäin tärkeänä ainakin aloitusvaiheessa ja niin kun nimenomaan siitä sen kokonaiskuvan, sen tavoitteen, sen mittareitten kirkastamisen näkökulmasta ja sen seurannan näkökulmasta kyllä, mutta uskon myös samalla siihen että ikään kuin on käyty hyvin ne keskustelut, mitä tavoitellaan, millä aikataululla kuka tekee, niin uskon myös siihen, että virtuaalinen tiimi tai tiimit voi entistä enemmän toimia ja jopa johtaa itseään, mutta se vaatii sen, et kaikilla on sama tavote ja näkemys ja niinku päämäärä." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Yhdessä menestyminen niinku, et vaan yhdessä voidaan onnistua, et yksin se esimies ei saa millään tämmöstä virtuaalitiimiä niinku toimimaan, et jos ei oo porukka mukana siinä, et se vaatii kuitenkin ihmisiltä sitä, et ne jakaa sitä tietoo ja on avoimii siellä ja osallistuu." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"(..) osaamisesta huolehtiminen siinä tiimissä yhtä lailla, koska virtuaalisesti tehdään töitä, ni siihen liittyy paljon erilaista niinku uuttakin osaamista, et ei enää riitä, että sä osaat tehdä assistenttityötä sillä perinteisellä tavalla." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"(..) on se tärkeätä, miten me toisemme kohdataan, miten me puhutaan toisistamme ja myös sitte, et autetaan toisiamme myös, että kaikki päästään sinne tavoitteeseen." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Ainaki niinku esimies yleensäkin, niin pitää olla tasapuolinen ja johdonmukainen noissa toimissa." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

*"Sit mun mielestä on tärkeä, että se käydään niinku esimiestasolla myös se keskustelu ja semmoset keskustelut, että miten sitten niinku tiimien kesken toimitaan siis, että mitkä asiat on semmosia, mitkä tehdään joka tiimissä samalla tavalla tai niinku vaikka yksikköta-
sosesti tietyllä tavalla ja mitkä asiat on sitte niitä, mitä voi ikäänkun sitte tiimikohtaisesti muokata." (Assistentti 2, 11.10.2016.)*

"Etenkin tohon virtuaalisuuteen liittyvää, et mun mielestä on tärkeää, et se esimies on itse myös perillä siitä, että tiettyyn rajaan asti tietenki, että mitä kukin tekee ja minkälaisia työvälineitä kukin käyttää." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Mun mielestä esimies on tässä semmonen niinku linkki, että häneltä voi kysyä, että kuka meillä tietäs tästä tai tosta ja hän osais sitten niinku vähän ohjata, että no tää tyyppi tekee sen tyyppistä hommaa aika paljon, että kysyppä siltä." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Se vaatii joltakin esimieheltä enemmän sitä luottamusta, että niin tota pystyy luottaa, niin kun se voi olla jollekin esimiehelle vaatimus, mutta voi olla niin tota, et se voi olla vaikea asia jollekin esimiehelle ja sillon se kyllä vaikuttaa siihen koko tiimiin." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

Taulukko 5. Esimiehen toiminta tiimin menestyksen edellytyksenä.

Kysymys	Yhteenveto
4. Miten tärkeänä näet esimiehen toiminnan virtuaalisen tiimin menestymisen kannalta?	Vastausten perusteella voin todeta, että esimiehen rooli nähtiin tiimin menestymisen kannalta erittäin tärkeänä. Erityisesti tiimin muodostumisvaiheessa esimiehen rooli nähtiin merkittävänä, jotta tiimi saadaan toimimaan itsenäisesti. Haastateltavat näkivät virtuaalisen tiimin monimutkaisena kokonaisuutena, johon tarvitaan esimerkiksi esimiehen kykyä asettaa tavoite ja määrittellä tiimin henkilöille selkeät roolit. Tiimityön menestymisen edellytyksenä koettiin kuitenkin yhteen hiileen puhaltaminen sekä yhteisiin tehtäviin, tavoitteisiin ja tapaamisiin osallistuminen. Myös tiedon jakaminen ja tiimin jäsenten avoimuus koettiin tärkeänä sen vuoksi, että fyysinen kanssakäyminen on niin vähäistä. Virtuaalinen johtaja nähtiin linkkinä, johon voidaan tukeutua esimerkiksi vaikeissa päätöksentekoaasioissa tai myös tilanteissa, joissa tarvitaan esimerkiksi henkilökohtaisiin murheisiin helpotusta. Haastateltavien mukaan hyvä virtuaalijohtaja on aktiivinen verkostoituja ja hänellä on hyvät kontaktit, joista on apua tiimille. Hyvän johtajan tavoitteena on saada tiiminsä jäsenet kokemaan, että hän pystyy auttamaan heitä vaikeissakin tilanteissa. Haastateltavat toivoivat esimieheltä oikeudenmukaista, johdonmukaista ja selkeää esimiestyötä, jossa tiimin roolit ovat selvillä ja myös esimies olisi aina tietoinen, missä tilanteessa tiimi milloinkin on.

Seuraavassa teeman kysymyksessä perehdyttiin tarkemmin juuri tuohon konkreettiseen esimiehen tukeen. Tarkoituksena oli selvittää, millaisissa tilanteissa esimiehen tukea tarvitaan erityisesti.

"Omalla tavalla se vapaus vaikuttaa ja vapaus tehdä päätöksiä sen oman toimintaympäristön puitteissa, mut sitte samalla myös sitä, että tarvittaessa se tuki sitte ongelmatilanteissa tai muutenkin on saatavilla, et saa niinku ikään kuin palautetta, et ei tuu sellasta oloa, et jää yksin tai että tällä ei oo mitään merkitystä, mitä mä teen." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Ensimmäinen sana, joka mulla tuli mieleen, ni oli tavotettavuus (..) mun esimies on mulle myös sellanen sparraaja ja tai koutsi." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Mulle on tärkeätä, et mä saan mun esimieheltä tietoo, koska hän on taas sit semmosis foorumeis mistä hän saa tietoo, et hän muistaa kertoo aina, et mis me mennään, et mikä on semmosta mitä mä tarviin tän oman työn hoitamiseksi." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Ku meillä on työtunteja niin ehkä ne on mulle tärkeitä tapaamisia ja myös tärkeätä, että saan puhua niistä mun omista ajatuksista." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Se, että se media on joku muu kuin kasvokkain käyty keskustelu niin sen ei pitäis muuttaa sitä, et niinku esimies on alaistensa tukena ja vie niinku eteenpäin viestejä." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Se on niinku tärkeätä, et ei se nyt tarvii olla ihan välitön, mut tavallaan jos mä vertaan siihen, et mä kasvokkain menisin sanoon niin siinä tulee nopeesti ilmi se, et: "joo, okei hei mä oon nyt puoltoista tuntia kiinni palaverissa, mut palataan sen jälkeen", että ei unohdetais sitä, että se on ihan yhtä tärkeätä se semmonen reaktiivisuus myös niinku virtuaalisesti." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Vaikka ollaankin eri paikoissa, niin pitää olla sillä lailla kuitenkin läsnä ja tavotettavissa et en mä pistäis yhtään pahakseni, et jos mulla on ollu kiirettä (...) et mun esimies laittais mulle sähköpostii tai soittas, että: "Mitä kuuluu? Miten menee? Onko kiirettä? Millanen tilanne sulla on?" (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Kiinnisaatavuudesta täytyy tietysti sanoo myöskin se, että sehän on puolin ja toisin, et sehän ei koske ainoastaan sitä esimiestä." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Semmosta aitoo vähä niinku välittämistä ja semmosta ni se vie niinku jo pitkälle." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Sitte monesti, ku tulee se kohta, et nyt mulla on se työtunti ja sitte sulla on jo hivee lista asioita, mihin sä haluat vastauksia ja mistä sä haluat puhua ja sitte siinä ei ehkä todellisuudessa jää aikaa sille normaalille rupattelulle." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Semmosta niinku spontaania kanssakäymistä, et se jää usein aika vähälle mun mielestä niinku virtuaalisessa, että monesti niinku sanotaan, että varaa minulta työtunti tai sitten niinku, että jos itse varaa esimieheltään sen työtunnin, mutta tavallaan niinku se, että se on aina etukäteen varattu ja kalenterissa." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Tää spontaaniushan puuttuu tästä virtuaalipuolesta oikeestaan, et sehän on tavallaan sitä semmosta inhimillistä kanssakäymistä niin tota mikä tavallaan menee just tämmöseen ajanvaraukseen ja Lyncin sopimiseen ja semmoseen viestintään, et se on aika semmosta teknistä tavallaan se yhteydenpito." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

Taulukko 6. Esimiehen tuki virtuaalisessa työympäristössä.

Kysymys	Yhteenveto
5. Millaista tukea toivot esimieheltä virtuaalisessa ympäristössä?	Haastateltavien mukaan hyvällä virtuaalijohtajalla on hyvät vuorovai- kutus- ja kommunikointitaidot ja hän on koko ajan saatavilla. Heidän mielestään virtuaalisessa työympäristössä korostuu se, että johtajan pitäisi olla koko ajan näkyvillä. Johtajan toivotaan olevan aidosti kiin- nostunut tiiminsä jäsenistä sekä myös heidän yksityiselämästään. Haastateltavien mukaan spontaanius puuttuu virtuaalisesta työympä- ristöstä ja sitä pitäisi harjoittaa enemmän. Saatujen vastausten perus- teella virtuaalisessa ympäristössä korostuu fyysisen kanssakäymisen puuttuminen. Verrattaessa fyysiseen kanssakäymiseen, myös virtuaa- lisessa työympäristössä toivotaan yhtä nopeaa reagoitua myös säh- köisten kommunikointivälineiden kautta. Huomatuksi ja ymmärretyksi tuleminen koettiin erittäin tärkeänä. Työn itsenäisyyden vuoksi toivo- taan myös, että tavalliselle inhimilliselle kanssakäymiselle jäisi työn hoitamisen ohella aikaa.

Viimeisellä virtuaalijohtaminen -teeman kysymyksellä havainnollistettiin virtuaalijohtajan tärkeimpiä toimintamalleja ja keinoja, jotka ovat tiimin menestymisen edellytyksenä. Ta-
voitteena oli saada näkökulmaa sille, millä tavoin haastateltavat kokevat jo olemassa ole-
vat toimintamallit ja miten näiden toimintamallien hyödyntäminen on vienyt tiimiä kohti me-
nestystä.

"No tietysti kaikista tärkeintä on se, että meillä on semmonen hyvä luottamuksellinen ilmapiiri. Se luottamus on ehkä se kaikkein tärkein." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Jos miettii tätä leadership puolta, ni meillä pitää olla selkeenä se päämäärä, tavote, tekemiset ja niitten pitää olla siitä aidosta asiakastarpeesta muodostuneita." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Ikään kuin se massatuotannon aika on ohi eli meillä ei voi olla katalogia pelkästään, mistä me luetaan, et näitä palveluita tarjotaan, vaan meillä pitää jokaisella työntekijällä olla koko ajan enenemissä määrin semmonen kyky semmoseen luovaan ongelmanratkaisuun. Semmoseen ongelmanratkaisuun, että se esimies tai kuka tahansa organisaatio, jonka luokun me tehdään töitä, niin me ei koskaan sanota, että: "Ei tai en osaa", tai mitään vaan, että: "Hei mielenkiintosta, mietitään", ja tehään se yhdessä." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"(...) me tarvitaan siihen se meiän "miksi me tehdään, mitä me tehdään", se pitää olla kirkkaana (...)." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"(...) saadaan epäonnistua, koska sillonhan me ei voida aina onnistua ja sit me yritetään oppia niistä ja sitä kautta mä uskon, et tulee sitä sitoutumista ja se luottamuksen ilmapiiri." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Noi pelisäännöt sillä lailla, et miten me toimitaan, et ne olis kaikilla niinku peilin kirkkaat, että jos meil on sovittu joku toimintamalli tai joku prosessi, mitä täs nyt meidänkin yksikössä niit on aika monta, ni et jokainen niin kun omaksuu ne hankkii sen osaamisen." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Meil on sovittu tietyt palvelutasot, että sitten toimitaan myös itse sen mukaan, et mitä enempi tehään sen ohi ni sen vaikeempi mein on saada niitä asiakkaita sit toimimaan ohjeiden mukaan." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Mun mielestä kaiken a ja o on se, että kaikilla on niin kun tota sama tavote eli ei lähdetä sooloileen. Pysytään niissä toimintamalliraameissa, siellä saa sit tehdä mitä haluaa sillä ei oo niinku merkitystä, mut se, että niin tota, et jos joku tekee omalla tavallaan ohi toimintamallin niin se on huono juttu." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Paitsi tiimin sisällä, ni myös yksikön sisällä ja niinku OP Ryhmän sisälläkin tietysti joitain asioita, mutta tavallaan, et niinku ei henkilöinä eikä myöskään tiimeinä tai toimintoina tai minään osasina niin sillä tavalla poiketa sovituksista." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Kovasti noi meidän asiakkaat sitä yrittää niinku saada itselleen sitä semmosta erikoispalvelua, että se vaatii meiltä aika semmosta tiukkaa selkärankaa ja sitte pitää olla hyvin ne ohjeet hallussa ja meiän säännöt." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Tieto on yks niinku tämmösen minkä tahansa työn onnistumisen kannalta tärkeä ja niinku oli se sitten kenen takana hyvänsä, että tiimidynamiikan tai sen tiimin sisäisen toiminnan kannalta tai sitten niinku esimiestyön kannalta, et meil pitää olla niinku tieto helposti saatavilla ja löydettävissä, mut sitä pitää myös jakaa." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Pitää olla sit myös avoin kuuntelemaan sitä työkaveria, et jos sitte sillä toisella on se parempi tapa, ni sitte välillä uudistaa niitä omia toimintatapoja." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Ja myös sit toisten arvostaminen olis tärkeätä, että ku ei nähdä toisia, et ei arvailla mitä muut tekee." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Must esimiehen on hyvä olla perillä, mitä kukin tekee, jotta hän pystyy niinku havaitsee sen, että okei näillä kahdella henkilöllä on tossa kohtaa töissään nyt risteymäkohta, että onkohan he itse huomanneet sen ja voisko he niin kun tehdä sillä tavalla tiiviimpää yhteistyötä." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Onhan se madaltanu toi tiimimäinen toiminta niinku sitä kynnystä ja niinku sitä tavallaan leventäny sitä tietopohjaa." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Tää tiimityöhän niinkun antaa sen mahdollisuuden, että niin tota jonkun verran tiedetään vähän, että mitä toinenkin tekee." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Mikä on toimintatapa tai asia mitä pidän tärkeänä, niin ennakkoluulottomuus. Ennakkoluulottomuus niinku sen suhteen, et jos tuolla Ytimessä on joku Oulussa oleva tapahtumanvaraus tai joku Helsinkiin liittyvä asia niin jos se on semmonen asia, mikä onnistuu hoitaa puhelimella, sähköpostilla tai niinku ilman fyysistä käyntiä paikan päällä, niin miksi en voisi täällä Tampereella istuessani tehdä sitä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Ne toimintasäännöt tai yhteiset tavat ja muut korostuu sitte, koska sitte niinku kukaan ei oo välttämättä päässy sinne sen yksittäisen henkilön saarekkeeseen millään lailla käsiks, et mitä se tekee tai mitä sil on meneillään." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

Taulukko 7. Esimiehen tärkeät toimintatavat työn onnistumisen kannalta.

Kysymys	Yhteenveto
6. Mitä toimintatapoja ja asioita pidät tärkeänä työn onnistumisen kannalta?	Vastausten pohjalta näyttää siltä, että kaikki haastateltavat pitävät yhteisiä pelisääntöjä ja laadittuja konsepteja erittäin tärkeänä tiimin ja työn menestymisen kannalta. Toivottavaa on, että esimies määritteli tarkkaan tiimin yhteiset pelisäännöt, tavat ja ohjeet, joista ei tulisi poiketa. Yhteisten toimintamallien lisäksi tässäkin osuudessa korostetaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen tärkeyttä. Toivottavaa on, että tiimin toimintaa ohjaa selkeä tavoite, jonka jokainen tiimin jäsen ymmärtää. Tärkeää olisi myös havaita tilanteet, joissa vaaditaan uudistumista. Vastausten mukaan tiimin pitäisi pystyä luovaan ongelmanratkaisuun, joka vaatii osaltaan positiivista asennetta, viestintää ja tiedon jakamista. Esimiestä pidettiin myös tärkeänä linkkinä tiimin jäsenten ja muun organisaation välillä. Hyvä esimies välittää jatkuvasti ympäristössä kulkevaa tietoa ja vie tiimin asioita eteenpäin muualla organisaatiossa. Tiimiytyminen ja luottamuksellinen ilmapiiri korostuivat myös monessa tämän teeman kohdassa.

5.3 Yhteisöllisyys

Viimeisenä teemana oli yhteisöllisyys, jolla pyrittiin selvittämään, millä tavoin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä voidaan kehittää pääosin virtuaalisesti toimivassa tiimissä. Teemassa havainnollistetaan myös sitä, millä tavoin OP Ryhmän arvot toteutuvat esimiestyössä.

Taulukko 8. Yhteisöllisyys.

Teema	Haastattelukysymykset
Yhteisöllisyys	7. Millä keinoin esimies voi mielestäsi kehittää yhteisöllisyyttä virtuaali-tiimissä? 8. Millä tavoin OP:n arvot (vastuullisuus, ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen) ovat mielestäsi toteutuneet esimiehen työssä?

Viimeinen teema sisälsi kaksi kysymystä ja toisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään keinoja, joilla esimies voisi kehittää tiimin yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys johti käsitteenä harhaan haastateltavia, joten tutkija tarkensi yhteisöllisyyden tarkoittamaan yhteenkuuluvuudentunnetta ja ryhmähenkeä.

"Kun me yhdessä ajatellaan samalla tavalla siitä mein tavoitteesta ja me yhdessä ajatellaan, että se asiakkaan kokema palvelu tuottaa arvoa ja me ymmärretään se, ni mä uskon, että sillä me saadaan ainaki siihen työhön se mielekkyys ja se työn mielekkyys on yks iso asia siihen työn viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin." (Esimies 1, 10.10.2016.)

" (...) se oma onnistuminen ei pelkästään riitä, vaan se on niinku se koko sen verkoston ja koko oman työyhteisön onnistuminen on se ja jos me sitä saadaan lisää niin mä uskon, et se tuo siihen niinku sitä energiaa ja sitä semmosta yhteisöllisyyttä." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Se tulee sen työn kautta, yhteisen niinku vision ja halun kautta tuottaa asiakkaalle parasta palvelua." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Ku puhutaan virtuaalisesti, et ei aina olla läsnä, et sitten siihen täytyy luoda kyllä niitä, et ihan kasvotusten tavataan ja toki sitte myös verkon välitykselläkin on niitä sparrailukavavia ja ikään kun varmistetaan se, että kukaan ei jää yksin niitten asioiden kanssa." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Semmosia jotain yhteisöllisiä kokoontumisia on järjestettävä, jotta me pystytään varmistamaan, et kaikki on mukana hommassa." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Ensimmäisenä tässä nyt tulee mieleen ne tapaamiset. Tai se yhteisö syntyy niinku siinä, että tunnetaan se yhteenkuuluvuuden tunne, vaikka ollaan hajallaan ympäri taloa tai eri paikkakunnilla ." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Yks sellanen, mikä varmaan edisti sitä, ni oli se mein tyhy-päivä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Esimerkiks noi tyky-päiväthän on tosi kivoja, et näkee pitkästä aikaa niinku niitä muita työn sankareita ja vähä sitte, et ei tarvii niistä työasioista välttämättä puhua lainkaan." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"Sitte tietysti nää juhlahetket on yks semmonen (...), että pidetään niitä ja sit tulee jokainen oman tilanteen mukaan ja nekin on sellasia ,et nimenomaan sen positiivisen kautta." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Tottakai se palautteen antaminen myös on tärkeetä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Jos kaikki kokee, että tiimissä välitetään, että tietysti se semmonen ihmisistä välittäminen." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Vois olla ihan hyvä joku tämmönen niinku ei ny varmaan tietenkä päivittäinen ehkä, mut joku tämmönen viikon tai kuukauden startti tai lopetus tai joku tämmönen vähä vapaamuotosemi." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Tää spontaanius ehkä. Me voitais ihan kaikkikin lisätä sitä enemmän." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

"Miten sitä ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä vois niinku porukallaki lisätä, et ei aina kysyttäs siltä samalta ihmiseltä (...) vois ehkä vähän tätä porukkaa sekottaa, että vähän soittelis joillekki muillekki ja kysyis jotain asiaa." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

Taulukko 9. Yhteisöllisyyden kehittäminen.

Kysymys	Yhteenveto
7. Millä keinoin esimies voi mielestäsi kehittää yhteisöllisyyttä virtuaalitiimissä?	Kaikki haastateltavat olivat oikeastaan samaa mieltä siitä, miten yhteisöllisyyttä pystytään kehittämään työyhteisössä. He olivat sitä mieltä, että yhteinen tavoite synnyttää tiimissä yhteenkuuluvuudentunnetta, jos jokainen työskentelee yhteistä päämäärää kohti. Ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuudentunnetta voidaan haastateltavien mukaan erityisesti kehittää muun muassa yhteisten kasvokkain järjestettävien tapaamisten ja työhyvinvointipäivien avulla. Toivottiin myös, että vapaamuotoisia tapaamisia olisi enemmän, joissa ei tarvitsisi keskustella työhön liittyvistä asioista lainkaan. Vastauksista ilmeni myös se, että spontaania kanssakäymistä kaivataan esimiehen ja alaisten välillä. Yleinen sympaattisuus ja empaattisuus koettiin tiimin työskentelyn kannalta tärkeänä. Erityisesti toivotaan, että esimies kyselisi kuulumisia ja kuuntelisi aktiivisesti alaistensa huolia ja murheita.

Viimeinen haastattelukysymys käsitteli OP Ryhmän arvoja. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, millä tavoin haastateltavat kokevat OP Ryhmän arvot ja miten ne näkyvät heidän jokapäiväisessä työssään. OP Ryhmän arvot ovat ihmisseläisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen.

"Mein arvot on sellaset, mihin on tosi helppo samaistua, et sekä työ- että yksityiselämässä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"OP:lla on hyvät arvot ja ne on ikään kun oikeestaan mihinkä vaan sopivat." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Niinku tää yhdessä menestymisen tekeminen niin entistä enemmän jotenki me ollaan tässä niinku yhdessä vastuussa asioista ja yhdessä tehdään ja ollaan läsnä. Ja ainakin musta tuntuu, että meillä esimiehet on niin kun lähes kokonaan, niin ne oikeesti haluaa tehdä sitä hyvää esimiestyötä, ne on aidosti sitte työhyvinvointiasioista ja sitte ihmisistä kiinnostuneita." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Me halutaan kasvattaa Suomen parhaita assareita ja me panostetaan aika paljon koulutukseen ja omalla tavalla mä ajattelen, et se on vastuullista siten, että tota me odotetaan paljon, mutta me annetaanki niinku onnistumisen eväitä." (Esimies 1, 10.10.2016.)

"Vastuullisuus on siinä, että meillä on se asiakas, asiakkaan hyväksi toimitaan ja tietysti se on omassakin mielessä koko ajan, et me tehdään tätä työtä briliantisti sille asiakkaalle." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Tietysti meillä on paljon kaikenlaisia sitte toki ohjeita ja määräyksiä ja sääntöjä ja kaikkee mitä me sitte noudatetaan ja toisaalta siinä mä nään, et mein täytyy ne osata hyvin. Assistenttien pitää tuntea talon ohjeet ja olla esimerkkinä, et seki on sellasta vastuullista toimintaa." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Ihmisläheisyys niinku tavallaan, että esimiehen työssä se sitten on se, että kohdellaan niinku tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä ja sitten myös arvostetaan työntekijän niitä näkemyksiä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"(...) esimiehen pitäis aina malittaa kuunnella ja kohdata se ihminen siinä ja olla läsnä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"(...) siihen yhdessä menestymiseen, et siel on ne tavoitteet, mitä meil on ja me pidetään ne koko ajan mielessä ja ne on meille johdettu strategiasta ja vuosisuunnitelmasta ja ne on koko ajan tuolla viitottamassa sitä meidän tietä ja tää, että me yhdessä toimitaan eikä yksilöinä." (Esimies 2, 10.10.2016.)

"Se yhdessä menestyminen on se, et joku kantaa kortensa kekoon ja huolehtii aamulla, et millä mielellä ja asenteella tulee sitte töihin, et jos on huono päivä ni se ei niinku saa näkyä tai ainaki se pitää kertoa sitten, että välitetään toisistamme." (Esimies 2, 10.10.2016.)

Taulukko 10. OP Ryhmän arvot esimiestyössä.

Kysymys	Yhteenveto
8. Millä tavoin OP Ryhmän arvot (vastuullisuus, ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen) ovat mielestäsi toteutuneet esimiehen työssä?	Vastausten perusteella voin todeta, että OP Ryhmän arvo toteutuvat esimiestyössä muun muassa yhdessä tekemisellä, joka kattaa sääntöjen noudattamisen ja esimerkkinä olemisen. Yhdessä menestyminen lähtee haastateltavien mukaan siitä, että kaikilla on tuo sama tavoite ja päämäärä, jota kohti mennään. Jokaiselta tiimin jäseneltä pitäisi löytyä ”me-henkeä” ja yksilösuorittaminen pitäisi unohtaa. Vastuullisuus koettiin muun muassa tiimin jäsenten kouluttamisena ja aitona haluna työyhteisön kehittämistä kohtaan.

"Ehkä vähä niinku jotenki semmonen fiilis mulla on, että jos nyt tiivistän, että yritystä on ehkä enemmän ku onnistumista." (Assistentti 2, 11.10.2016.)

"Kovastihan on niinku semmosta tsemppaavaa viestiä ja tehdään yhdessä ja noudatetaan ohjeita ja tän tyyppistä niin kun, mutta se, että miten se sitten niin kun, onko se aina käytännössä onnistunu." (Assistentti 1, 11.10.2016.)

"(...) eikä se esimiehen työ oikeestaan niihin arvoihin vaikuta, jos se ei oo niin kun siellä omien korvien välissä." (Assistentti 3, 11.10.2016.)

Taulukko 11. OP Ryhmän arvot esimiestyössä.

Kysymys	Yhteenveto
8. Millä tavoin OP Ryhmän arvot (vastuullisuus, ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen) ovat mielestäsi toteutuneet esimiehen työssä?	Haastatteluissa nousi assistenttien puolelta myös pohdintaa siitä, että näkyvätkö nuo arvot todella jokapäiväisessä esimiestyössä. Arvokeskusteluja on haastateltavien mukaan käyty paljon ja arvot tuodaan monesti esille, mutta arvojen paneminen käytäntöön ei välttämättä ole aina onnistunut. Haastatteluissa ilmeni myös se, että OP Ryhmän arvot ovat sopivat mihin tahansa ja niihin on helppo samaistua eli kyse on myös siitä, miten yksilö itse käsittää nuo arvot.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen johtopäätökset ja esitän niiden pohjalta saatuja kehittämisehdotuksia auttamaan esimiehen työtä Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä.

6.1 Yhteenveto haastattelun tuloksista

Haastattelututkimuksen perusteella voin todeta, että virtuaalinen työskentelytapa koettiin yleisesti ottaen positiivisena asiana tiimin henkilöiden ja esimiesten keskuudessa. Käsitteenä virtuaalisuus herätti myös pohdintaa ja keskustelua haastattelussa ja haastattelijan piti esimerkiksi selkiyttää joitakin haastattelukysymyksiä. Tärkeimpiä esimiehen keinoja tiimin menestymisen kannalta, joita nousi esille haastatteluissa, olivat luottamus, tavoitteen ja roolien selventäminen sekä vuorovaikutussuhteet ja esimiehen tavoitettavuus.

Haastateltavien mukaan hyvällä virtuaalijohtajalla on samat ominaisuudet kuin hyvällä johtajalla yleensäkin. Yleisesti johtajalta toivottiin tasapuolista, johdonmukaista ja oikeudenmukaista esimiestyötä. Virtuaalijohtajuuden ja tavanomaisen johtajuuden välillä ei nähty suuria eroja, jotka olisivat erittäin tärkeitä juuri virtuaalisessa työympäristössä. Haastateltavien mukaan virtuaalijohtajan tavoitettavuus on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, sillä fyysinen kanssakäyminen jää pois. Virtuaalijohtajan tavoitettavuutta ja reaktiivisuutta verrattiin siihen, että tiimi työskentelisi fyysisesti samassa paikassa, jolloin voisi välittömästi "nykäistä hihasta". Reaktiivisuutta sähköisten kommunikointivälineiden välityksellä pidettiin siis yhtä tärkeänä kuin kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, jossa esimiehen reagointi asiaan on välitöntä. Haastateltavien mukaan esimies valmentaa ja tukee vaikeissakin tilanteissa sekä vie alaistensa asioita eteenpäin. Työntekijöiden kannalta keskeistä on tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

Sekä esimiehet että assistentit olivat sitä mieltä, että luottamuksellinen ilmapiiri tiimin keskuudessa, erityisesti esimiehen ja alaisten välillä, on yksi tärkeimmistä keinoista tiimin sisäisen toiminnan kannalta. Luottamusta pidettiin myös tärkeänä tiimin menestystekijänä riippumatta siitä, työskenteleekö tiimi virtuaalisesti. Humalan (2007) mukaan luottamus on ehdoton menestymisen edellytys tiimille, joka työskentelee hajautetusti ja fyysinen kanssakäyminen on vähäistä. Kun tiimissä on hyvät keskinäiset, luottamukselliset, suhteet, myös yhteistyöstä saadaan paras mahdollinen hyöty. Luottamus rakentuu hitaammin tiimissä, jossa ihmiset näkevät toisiaan kasvokkain vain harvoin. Virtuaalityössä luottamusta voidaan kehittää esimerkiksi kasvokkain järjestetyillä tapaamisilla, tiimin henkilöitä osallistamalla, roolien huolellisella määrittelyllä sekä konkreettisesti keskustelemalla luottamuksesta. Monet tutkijat (Humala 2007, Armstrong 2009.) ovat sitä mieltä, että yhteisen vision

määrittelyminen edesauttaa tiimin luottamuksen kehittämistä sekä tiimin jäsenten sitouttamista. Myös haastatteluissa nousi esille yhteisten tavoitteiden tärkeys ja niistä viestiminen. Haastateltavien mukaan päämäärä, tavoite ja tiimin sisäiset roolit ovat tärkeitä tiimin menestystekijöitä. Tavoitteen ja päämäärän lisäksi tärkeäksi koettiin toimintamallit, jotka ohjaavat tiimin toimintaa ja erittäin huonona asiana pidettiin sovitusta toimintamalleista poikkeamista. (Humala 2007, 33, 50–53; Armstrong 2009, 45.)

Johtajan ja esimiehen rooli nähtiin tiimin toiminnan ohjaamisen, tavoitteiden ja roolien kiristämisen sekä toiminnan seuraamisen kannalta tärkeänä, mutta haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiimi pystyy johtamaan myös itseään. Esimiehen tehtävässä nähtiin kuitenkin tärkeäksi, että esimies on määritellyt jokaiselle tiiminsä jäsenelle heidän omat roolinsa ja on jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä kukin tekee ja millaisilla työvälineillä. Myös kommunikoinnilla ja tiedon jakamisella nähtiin olevan merkittävä rooli tiimin toiminnan kannalta. Esimiehet ovat esimerkiksi erilaisissa foorumeissa, jonne alaiset eivät pääse, joten on tärkeää, että tieto kulkee ylhäältä alas tarpeeksi tehokkaasti. Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedon jakaminen on tärkeää myös alhaalta ylös eli assistenttien tulisi pystyä avoimesti keskustelemaan ja antamaan palautetta siinä missä esimiestenkin. Viestintä ja kommunikointi, joka koskee sekä esimiestä, että alaista on esimerkiksi hyviksi todettujen toimintatapojen jakaminen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen. Haastattelujen pohjalta olisi toivottavaa, että assistentit pystyisivät myös keskenään antamaan palautetta toisilleen. Humalan (2007) mukaan kollegalta suoraan saatua palautetta arvostetaan yleensä enemmän, sillä se on aitoa, rehellistä ja suoraa. (Humala 2007, 45.)

Vastausten perusteella voin todeta, että yhteisen tavoitteen kautta tiimin yhteenkuuluvuuden tunne, ryhmähenki ja luottamuksellinen ilmapiiri kasvavat. Haastateltavat kokivat, että yhteenkuuluvuuden tunteen ja luottamuksen kautta myös työn mielekkyys lisääntyy, joka parantaa työhyvinvointia. Esimies nähtiin myös tärkeänä kuuntelijan roolissa ja yleistä ihmisistä välittämistä ja arvostamista tiimin sisällä korostettiin haastatteluissa. Kasvokkain järjestetyillä tapaamisilla nähtiin suuri merkitys ryhmähengen luomisessa. Erityisinä ryhmähengen kasvattajina koettiin muun muassa työhyvinvointipäivät, jolloin tiimin jäsenet saisivat luoda henkilökohtaisia suhteita toisiinsa hieman vapaammassa ympäristössä. Tämänkaltaisia vapaampia kokoontumisia toivottiin tiimin kesken enemmän. Myös spontaanin kanssakäymisen todettiin olevan vähäistä ja sitä olisi hyvä olla lisää, sillä haastatteluissa ilmeni myös näkökulma, jonka mukaan kanssakäyminen olisi hyvin kalenteroitua ja ennalta suunniteltua. Työtunnit, joita pidetään esimiehen ja alaisen välillä työtilanteesta riippuen noin kaksi kertaa kuukaudessa, nähtiin tärkeänä.

6.2 Kehittämis ehdotukset

Haastatteluissa osoitettiin paljon kiinnostusta tiimin ryhmähengen lisäämistä kohtaan. Haastatteluissa kävi ilmi fyysisen kanssakäymisen merkitys virtuaalisessa tiimissä. Kaikki haastateltavat pitivät yhteisiä tapaamisia, myös sähköisesti toteutettuja, erittäin tärkeänä. Esimiesten puolelta nähtiin tärkeänä myös se, että esimerkiksi Lyncin välityksellä käytävissä tapaamisissa jokainen tiimin jäsen olisi läsnä ja osallistuisi keskusteluun. Erityisen tärkeää on siis osallistuminen ja läsnäolo riippuen siitä, käydäänkö tapaaminen kasvokkain vai teknologian välityksellä. Jokaisella tiimin jäsenellä on itsellään vastuu omasta osallistumisesta, mutta esimies voisi edesauttaa tätä muun muassa osallistavalla keskustelulla.

Toinen asia, johon haastateltavat kiinnittivät huomiota, oli spontaanin kanssakäymisen puuttuminen. Spontaania kanssakäymistä, esimerkiksi kuulumisten vaihtamista, tulisi olla enemmän. Tiimillä on käytäntönä pitää työtunteja esimiehen ja alaisen välillä aina kun on tarvetta, mutta tuo työtuntien pitäminen koettiin kaavamaisena toimintana. Työtuntien pitämistä pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä työn onnistumisen kannalta.

Haastattelujen pohjalta aloin myös itse pohtimaan, millä tavoin assistenttitiimin koko vaikuttaa esimiestyöhön. Toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä oli 22 assistenttia sillä hetkellä, kun tutkimus toteutettiin. Aloin pohtimaan, että ehtikö esimies oikeasti luoda henkilökohtaisen suhteen jokaiseen tiiminsä jäseneseen vai pitäisikö tiimin olla pienempi, jotta esimies ehtisi toteuttaa esimiestyötään tasapuolisesti ja osallistua tämän lisäksi suunnittelutyöhön ja kehittämiseen.

Haastattelun pohjalta voin todeta, että esimiestyön kehittäminen kohdistui tiimin yleiseen toimintaan, viestintään, vuorovaikutussuhteisiin, ryhmähengeen ja luottamukseen. Pääosin tiimin esimiehen rooli oli sen mukainen, jollaiseksi esimiestyötä on teoriaosuudessa kuvattu. Tehdyn tutkimuksen pohjalta voin kuitenkin ehdottaa seuraavia parannuksia Toimintojen assistenttipalvelut -tiimin esimiestyölle:

1. Tiimin toiminnan edistämiseksi esimiehen tulisi viestiä tiimin yhteinen tavoite selkeästi sekä määritellä tiimin jäsenten roolit. Esimiehen tulisi myös olla perillä siitä, mitä kukin tekee ja huolehtia, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää tiimin yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit.
2. Viestinnän parantamiseksi esimiehen tulisi omalla toiminnallaan kehittää ja ylläpitää jatkuvaa kommunikointia ja viestintää.

3. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi esimiehen tulisi tehdä itsensä näkyväksi ja olla työaikoina tavoitettavissa. Ehdottaisin, että esimies varaisi kalenteristaan joka viikolle ajan, jolloin hän olisi tiimin jäsenten käytettävissä tiimin omassa kotipesässä. Tällöin esimiehelle voisi esittää työhön liittyviä kysymyksiä, ja jotta tiimin jäsenet tietäisivät ajankohdan, aika voisi olla vakio.
4. Ryhmähengen kehittämiseksi ehdottaisin, että esimies ottaisi tehtäväkseen järjestää joka viikko tapaamisen, jolloin tiimin jäsenet voisivat vapaamuotoisemmin vaihtaa kuulumisia. Tapaaminen voisi olla esimerkiksi Lync-puhelu "viikon startti" -tyylillä tai viikon lopetus kasvokkain kahvipöydän ääressä.
5. Luottamuksen rakentumiseksi esimiehen tulisi luoda jokaiseen tiimin jäseneen henkilökohtainen suhde ja huomioida erikseen jokaisen tiimin jäsenen tarvitsema tuki. Hänen tulisi myös huolehtia, että tiimin jäsenet tulevat keskenään tutuiksi toisilleen. Ehdottaisin, että esimies tapaisi jokaisen tiiminsä jäsenen vähintään kaksi kertaa kuukaudessa työtunnin merkeissä. Tämän lisäksi esimiehen tulisi kysellä myös kuulumisia, joka näkyy tiimin jäsenille välittämisenä.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää esimiehen roolia pääosin virtuaalisesti toimivassa assistenttitiimissä. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia sekä opinnäytetyöprosessin kulkua ja omaa oppimista.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli tietenkin olla luotettava, niin kuin tutkimuksen yleensäkin. Tutkimuksen validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimukseen käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus mitata. Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, sillä haastattelun joustavuuden avulla halusin korostaa sitä, että haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda vapaasti jokainen olemassa oleva mielipide. Haastattelu oli mielestäni myös sen vuoksi sopivin vaihtoehto, että haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joten esimerkiksi kielellisiä seikkoja on helpompi havaita ja tulkita. (Hiltunen 2009; Hirsjärvi & Hurme 2004, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231–232.)

Minulla itselläni oli ennen haastattelua jonkinlainen ennakkokäsitys tutkimuksen tuloksista, joten laadin haastattelukysymykset sen perusteella. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) mukaan tutkimus on pätevä, kun tutkimukseen valittu kohderyhmä vastaa parhaiten tutkimuksesta toivotun tiedon saantia ja haastattelukysymykset on määriteltä kohderyhmälle oikein, joten määrittelin kysymykset niin, että sain vastauksia mahdollisimman monipuolisesti kyseisestä aiheesta. Tästä suosituksesta valitsin myös tutkimuksen haastatteluihin kohdejoukon kohdeorganisaation sisältä tutkittavasta assistenttitiimistä, joilla oli antaa monipuolisin ja kattavin tieto tutkittavasta ilmiöstä eli assistenttien omasta esimiehestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231–232.)

Pohdin tutkimuksen pätevyyttä myös siltä kannalta, että Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi ei ole täysin virtuaalisesti toimiva tiimi. Täysin virtuaalinen tiimi työskentelee vain sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen. Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi työskentelee kuitenkin pääasiassa virtuaalisesti. Suurin osa tiimin jäsenistä on liikkuvina työntekijöinä OP Vallilan toimipisteellä. Tiimin jäsenet istuvat hajautetusti ympäri suurta OP Vallilan kompleksia ja osa tiimin jäsenistä istuu myös eri paikkakunnilla. Tämän tutkimuksen kohderyhmä edusti parhaiten sitä osaa tiimistä, joka toimii virtuaalisesti. Haastateltavien oli alun perin tarkoitus olla Oulussa, Tampereella sekä Helsingissä. Oulusta virtuaalisesti Helsinkiin työskentelevä assistentti joutui kuitenkin perumaan haastatteluun osallistumisensa. Loppujen lopuksi haastatteluun osallistui assistentteja Tampereelta ja Helsingistä

ja itse haastattelukin toteutettiin virtuaalisesti, Lyncin välityksellä. (Humala 2007, 8; Lehtinen 2014.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ja ymmärtämään ihmisiä ja kokonaisuuksia, myös haastattelukysymykset laadittiin sen mukaan. Jokaisen kysymyksen tavoitteena oli saada laadullisia vastauksia eli haluttiin saada vastaus siihen, *millaisena* jokin ilmiö tai asia koetaan.

7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessissa haastavinta oli varmasti toimeen ryhtyminen ja prosessin aloittaminen venyikin turhan pitkälle. Pääsin kesäksi töihin OP Ryhmälle Vallilan toimipisteelle assistentin tehtäviin ja tuon modernin ja hektisen ilmapiirin inspiroimana aloitin heti toukuussa suunnittelemaan opinnäytetyöaiheeni. Minussa oli jo aiemmin herännyt mielenkiinto virtuaalijohtamista kohtaan ja erityisesti siihen, mitä haasteita avokonttorissa työskentely tuo esimiestyöhön. Tuo työympäristö, johon pääsin itse osaksi, oli siis erinomainen pohja omalle opinnäytetyölleni. Kesä meni kuitenkin nopeasti uutta oppiessa ja samoin opinnäytetyön aloittaminen venyi elokuulle. Kesätyöni oli määrä loppua syyskuun loppussa, joten olin suunnitellut, että ehdin silloin paneutua kunnolla opinnäytetyöprosessiini. Sain kuitenkin kuulla syyskuussa, että saan työlleni jatkoa, joka oli tietysti oman tulevaisuuteni kannalta todella hienoa, mutta opinnäytetyöni aikataulutuksen kannalta haastavaa. Suurin haasteeni opinnäytetyöprosessin aikana oli aikataulutus. Olen koko prosessin ajan ollut kokopäivätyössä, joten kirjoittaminen on tapahtunut iltaisin ja viikonloppuisin. Osasin jo ennen prosessin alkua asennoitua siihen, että seuraavat kuukaudet tulisivat olemaan haastavia ja oma jaksamiseni olisi haasteen alla.

Nyt, prosessin loppusuoralla, voin todeta, että yleisesti ottaen prosessin kulku eteni erittäin tasaisesti. Valitsin mielestäni hyvän aiheen, joka kiinnosti itseäni kovasti, joten motivaatio vei työtäni eteenpäin vauhdilla. Teoreettisen osuuden kirjoittamisen jälkeen minulle tuli muutaman päivän mittainen paniikki, jota helpotin pitämällä taukoa kirjoittamisesta. Tauko helpotti prosessin kulkua huomattavasti ja ajatukset selvenivät. Kirjoittaminen on muuten sujunut ilman suurempia ongelmia, sillä virtuaalijohtamisesta ja tiimityöstä löytyi monipuolisesti kirjallisuutta. Olenkin käyttänyt tutkimuksessa monipuolisesti erilaisia lähteitä ja ollut kriittinen lähteiden suhteen. Olen myös mielestäni luonut selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden aiheesta sekä toteuttanut tutkimuksen luotettavasti ja pätevästi.

Palkitsevaa ja huojentavaa oli huomata prosessin ja työn eteneminen, joka lisäsi myös motivaatiota. Olen oppinut tutkimuksen kautta paljon johtamisesta, tiimityöstä ja oman organisaationi toiminnasta, joka auttaa muun muassa jokapäiväisessä työssäni. Tiedostin jo aiemmin, että toimin parhaiten pienen paineen alla, joka on korostunut entisestään tämän prosessin aikana nopean aikatauluni vuoksi. Olen aina ollut järjestelmällinen ihminen, jonka vuoksi olen varmasti myös hakeutunut tälle alalle, mutta huomasin prosessin aikana uusia puolia myös ajanhallinnastani. Kokopäivätyön, urheilun, opinnäytetyöprosessin ja sosiaalisten suhteiden yhteensovitus on ollut haastavaa, mutta olen onnistunut siinä mielestäni hyvin.

Lähteet

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. Kogan Page Limited. London.

Avolio, B & Kahai, S & Dum Dum, R, & Sivasubramaniam, N. Virtual teams: Implications for E-Leadership and Team Development. Verkkojulkaisu. Luettavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=H3Q3IBFWdKQC&oi=fnd&pg=PA337&dq=e-leadership+&ots=4569iw14Cs&sig=Tn-hWEiWnW2n9BoKj1til59H91g&redir_esc=y#v=onepage&q=e-leadership&f=false. Luettu: 29.9.2016.

Brewer, P. E. 2015. International Virtual Teams: Engineering Global Success. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Caulat, G. 2006. Virtual Leadership. Artikkele. Luettavissa: <http://www.black-gazelle.com/pdf/Virtual%20Leadership%20Low%20Res%20251006.pdf>. Luettu: 26.9.2016.

Ferrazzi, K. 2014. Getting Virtual Teams Right. Artikkele. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>. Luettu: 20.9.2016.

Hackman, R. 2002. Free Management E-Books. Richard Hackman's Five Factor Model. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://www.free-management-ebooks.com/faqId/development-03.htm>. Luettu: 4.10.2016.

Hayes, N. 2002. Managing teams: a strategy for success. Thomson Learning.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopiston graduryhmä. Verkkojulkaisu. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 18.10.2016.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Jarvenpaa, S. & Leidner, D. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x/full>. Luettu: 26.9.2016.

Jyväskylän yliopisto. 2016. Tutkimusmenetelmät- ja aineistot.

Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>. Luettu 10.9.2016.

Katzenbach, J & Smith, D. 1993. Praxis. Encyclopaedia. Katzenbach and Smith. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.praxisframework.org/library/katzenbach-and-smith>. Luettu: 1.10.2016.

Katzenbach, J & Smith, D. 1993. 2005. The Discipline of teams. Harvard Business Review. Artikkele. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>. Luettu: 4.10.2016.

Katzenbach, J & Smith, D. 1993. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. Artikkele. Luettavissa: <http://mbi.dirkjanwagerman.nl/static/files/MBI/Module%2015/The%20Discipline%20of%20Teams.pdf>. Luettu: 4.10.2016.

Lehtinen, E. 2014. Virtuaalitiimi – digiajan haaste työyhteisöille ja johtamiselle. Artikkele. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/12/08/virtuaalitiimi-digiajan-haaste-tyoyhteisöille-ja-johtamiselle/>. Luettu: 14.10.2016.

OP 2016. Intranet. Hakemistot. Organisaatiot. Luettu: 17.9.2016.

OP 2016. Intranet. Töissä OPssa. Tietoa OP Ryhmästä. Luettu: 16.9.2016.

OP 2016. Intranet. Töissä OPssa. Assistentit, Opset ja toimitilat. Luettu: 17.9.2016.

OP 2016. Intranet. Tervetuloa Vallilan kortteliin! Verkkojulkaisu. Luettu: 19.10.2016.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu_lillipollanen.pdf?sequence=2. Luettu: 10.9.2016.

Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. Organizational Dynamics, 36, 3, 259-273.

Räsänen, H. 2009. PowerPoint -esitys. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luettavissa: http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Luettu: 10.9.2016.

Salmimies, R & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html. Luettu: 15.9.2016.

Stranius, H. 2013. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja. Artikkel. Luettavissa: <http://www.amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/>. Luettu: 10.9.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>. Luettu: 17.10.2016.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organisations. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.

Teema 1: Taustatiedot

1. Henkilötiedot? (nimi, sukupuoli, ikä, koulutustaso, titteli jne.)
2. Minkälaisia ovat omat kokemuksesi pääosin virtuaalisessa tiimissä työskentelystä?

Teema 2: Virtuaalijohtaminen

3. Millainen on mielestäsi hyvä virtuaalijohtaja?
4. Miten tärkeänä näet esimiehen toiminnan virtuaalisen tiimin menestymisen kannalta?
5. Millaista tukea toivot esimieheltä virtuaalisessa ympäristössä?
6. Mitä toimintatapoja ja asioita pidät tärkeänä työn onnistumisen kannalta?

Teema 3: Yhteisöllisyys

5. Millä keinoin esimies voi mielestäsi kehittää yhteisöllisyyttä virtuaalitiimissä?
6. Millä tavoin OP Ryhmän arvot (vastuullisuus, ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen) ovat mielestäsi toteutuneet esimiehen työssä?