

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Tiia Turnquist

VIESTINTÄ MONIALAISESSA JA MONIKULTTUURISESSA VIRTUAALISESSA PROJEKTITIIMISSÄ

– Osaamistarpeiden tunnistamisella kohti
tehokkaampaa tiedon luomista ja jakamista

Tiia Turnquist

VIESTINTÄ MONIALAISESSA JA MONIKULTTUURISESSA VIRTUAALISESSA PROJEKTITIIMISSÄ

- Osaamistarpeiden tunnistamisella kohti tehokkaampaa tiedon luomista ja jakamista

Viestintäteknologian käytön myötä monipuolistuvat viestintäkäytänteet ovat muuttaneet työelämän osaamisvaatimuksia. Projektitiimien jäsenten on tulevaisuudessa kasvavassa määrin viestittävä virtuaalisesti monialaisissa ja monikulttuurisissa tiimeissä. Viestintä on eräs kriittisimpiä tekijöitä projektien menestykselle, sillä 20 % projekteista epäonnistuu tehottoman viestinnän vuoksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää monikulttuurisen virtuaalisen projektitiimin viestinnässä tarvittavia osaamisvaatimuksia osana Turun ammattikorkeakoulun tutkimusryhmäyhteistyötä kansainvälisen MuPIC-projektin kanssa. Tutkimusten mukaan projektitiimin jäsenten kulttuurista ja kielitaito vaikuttavat virtuaaliseen viestintään. Lisäksi virtuaalisuus ja monialaisuus haastavat näkemyksiämme viestintäosaamisesta, jota projekteissa tarvitaan. Vaikka virtuaalitiimeistä tiedetään jo paljon, tarvitaan vielä systemaattista tutkimusta erilaisten eroavaisuuksien sekä teknologian kehittymisen vaikutuksista tiimin tiedon jakamiseen ja luomiseen tarvittavista osaamisista, erityisesti viestintänäkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa menestyksekkään virtuaalisen projektiviestinnän osaamisista. Tutkimuksen pääkysymyksenä on: ”millaisia viestintäosaamisvaatimuksia monialaisissa ja monikulttuurisissa virtuaalisissa projektitiimeissä on?”

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisellä lähestymistavalla keräten tietoa kahdesta laadullisesta työpajasta (N=50, N=19) työelämän edustajilta sekä määrällisellä kyselyllä (N=34) virtuaalisesta projektiviestinnästä, johon saatiin vastauksia projektitiimikokemusta tai -näkemystä omaavilta täysi-ikäisiltä henkilöiltä kansainvälisesti. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja tilastollisin menetelmin.

Tutkimuslöydösten mukaan viestintäosaamiset liittyvät läheisesti muihin yleisiin osaamisiin ja taitoihin, ja ovat siten vaikeasti eroteltavissa. Tutkimuksessa tunnistettiin eroavaisuuksia virtuaalisen projektitiimin viestintänäkemyksissä tiimin jäsenten iän, sukupuolen ja kansallisuuden perusteella. Lisäksi toimialakohtaisia eroavaisuuksia nousi esille. Tutkimuksen johtopäätöksenä viestintäosaamisvaatimukset muuttuvat ja niihin vaikuttaa tiimin jäsenten tausta. Tulokset tulee ottaa huomioon korkeakoulujen opetuksessa, jotta varmistetaan, että opiskelijat voivat hankkia virtuaalitiimien viestinnässä tarpeellisia osaamisia. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää monissa organisaatioissa kehitettäessä projektitiimiläisten viestintäosaamista.

ASIASANAT:

virtuaalitiimit, etätyö, viestintä, osaaminen, tiedon jakaminen, tiedon luominen, projektitiimi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Development

2019 | number of pages 95

Tiia Turnquist

COMMUNICATION IN MULTIDISCIPLINARY AND MULTICULTURAL VIRTUAL PROJECT TEAMS

- Acknowledging competence requirements for more efficient knowledge creation and sharing

Emerging technologically mediated communication practices have changed the competence requirements in current professional settings. In the future, project team members will increasingly have to communicate virtually in multidisciplinary and multicultural teams. Communication is one of the most critical factors for project success because 20 % of projects are unsuccessful due to inefficient communication.

The focus of this study was on the competences needed in multicultural virtual project team communication as part of research group collaboration with an international project called MuPIC at Turku University of Applied Sciences. Based on previous research, it is known that cultural background and language skills of project team members affect virtual communication. Moreover, virtuality and multidisciplinary challenge our views on communication competences needed in projects. While much is known about virtual teams, more systematic research is needed about how these differences and the development of technology impact the competences required in team knowledge sharing and creation, particularly from communication perspective. The aim of this study is to provide knowledge of the competences needed for successful virtual project communication. The main research question is: "what are the communication competences needed in multidisciplinary and multicultural virtual project teams?"

This study was conducted using a mixed method approach with data from two qualitative workshops (N=50, N=19) with working life representatives and an international quantitative survey (N=34) regarding virtual project communication from adult respondents with project team experience or insight. The data was analyzed using content analysis and statistical analysis.

The findings indicate that communication competences are in near relation with other generic competences and skills, and are therefore hard to separate from each other. This study identified that views on virtual communication in project teams is affected by age, gender and nationality of team members. Moreover, differences between industries were found. The main conclusion is that requirements for communication competences are changing and dependent on team members' backgrounds. The results need to be taken into account on the curriculum level at HEIs to ensure that students acquire the competences needed. Furthermore, the results can be utilized at various organizations to develop the communication competences of project team members.

KEYWORDS:

dispersed teams, remote work, communication, competence, knowledge sharing, knowledge creation, project team

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tarve ja lähtökohta	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	9
2 VIRTUAALINEN TIIMI VIESTINTÄYMPÄRISTÖNÄ	11
2.1 Viestintä virtuaalitiimeissä	11
2.1.1 Virtuaalinen projektitiimi käsitteenä	11
2.1.2 Tiedon luominen ja jakaminen virtuaalitiimeissä	13
2.1.3 Luottamus edellytyksenä virtuaalitiimien viestinnälle	18
2.2 Viestintäosaamisten monimuotoisuus virtuaalitiimeissä	22
2.2.1 Viestintäosaaminen toimintaympäristöjen muutoksessa	22
2.2.2 Teknologia viestintävälineenä ja teknologiaosaaminen	24
2.2.3 Kulttuuri ja kieli viestinnän mahdollisuutena ja haasteena	28
2.2.4 Yhteistyötä tukeva osaaminen ja olosuhteet	36
2.2.5 Virtuaalitiimeissä tarvittavien osaamisten kehittäminen	40
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
3.1 Tutkimuksessa käytetyt työmenetelmät	43
3.2 Tiedonkeruuprosessin kuvaus	44
3.3 Tutkimustulosten analysoinnin toteutus	49
4 TULOKSET	50
4.1 Työpajojen tulokset	50
4.2 Kyselyn tulokset	53
4.2.1 Taustamuuttujien tarkastelu	53
4.2.2 Viestintäosaaminen	57
4.2.3 Tiedon jakaminen ja luominen	58
4.2.4 Kulttuuri ja kieli	59
4.2.5 Yhteistyö	60
4.2.6 Tutkimusväittämien väliset korrelaatiot	62
4.2.7 Taustamuuttujien vaikutus vastauksiin	63

4.2.8 Avointen vastausten tulokset	76
4.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi	80
5 POHDINTA	83
5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	83
5.2 Jatkotutkimusaiheet	88
LÄHTEET	90

KUVAT

Kuva 1. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995).	15
Kuva 2. Aineistonkeruu tapahtumapisteeltä 9.4.2019.	45

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajan organisaation toimiala.	54
Kuvio 2. Virtuaalisuuden osuus vastaajan kokonaistyöajasta nykyisessä työssä.	55
Kuvio 3. Vastaajan kokemus virtuaalisen projektitiimin jäsenenä toimimisesta.	56
Kuvio 4. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä työkielivertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	64
Kuvio 5. Vastaajien näkemyserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä työkielivertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	65
Kuvio 6. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä sukupuolivertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	66
Kuvio 7. Vastaajien näkemyserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä sukupuolivertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	67
Kuvio 8. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä kansallisuusvertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	68
Kuvio 9. Vastaajien näkemyserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä kansallisuusvertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	69
Kuvio 10. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä välittämistä ikäryhmävertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	70
Kuvio 11. Vastaajien näkemyserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä ikäryhmävertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	72
Kuvio 12. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä toimialavertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	73
Kuvio 13. Vastaajien näkemyserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä toimialavertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	75

TAULUKOT

Taulukko 1. Työpajan tulokset: Post it -lapuille kerätyt osaamiset.	50
Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.	53
Taulukko 3. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat viestintäosaamiseen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	57
Taulukko 4. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat tiedon jakamiseen ja luomiseen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.	58
Taulukko 5. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat kulttuuriin ja kieleen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	60
Taulukko 6. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat yhteistyöhön liittyvistä väittämistä asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.	61
Taulukko 7. Toimialaluokat taustamuuttujavertailussa.	73

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarve ja lähtökohta

Monet tiimit ovat ainakin osittain virtuaalisia ja lähes kaikki tiimit käyttävät jonkinlaista viestintäteknologiaa koordinoitakseen ja tehdäksään tehtäviään (Liao 2017, 650; Schaubroeck & Yu 2017, 636). Tiimin virtuaalisuuden määrittävät virtuaalisiin työkaluihin tukeutumisen määrä, vaihdetun tiedon rikkaus ja synkronisuus (Kramer ym. 2017, 605). Enää ei mielletä olevan vain joko kokonaan virtuaalisia tai kasvokkain toimivia tiimejä, vaan ymmärretään virtuaalisuuden laaja käsite ja moniulotteinen rakenne (Hacker ym. 2019, 9). Virtuaalitiimien rakenteellinen hajautuneisuus (tila, aika, kokoonpano) sekä sosiaalinen, kulttuurinen ja kansallinen etäisyys ja näiden vaihtelut määrittävät eri tavoin tiimissä tarpeellisia viestintävaatimuksia (Liao 2017, 656). Tässä opinnäytetyössä virtuaalitiimiksi ymmärretään laaja-alaisesti ryhmä kohti yhteistä tavoitetta työskenteleviä ja taidoiltaan tai taustaltaan erilaisia tiimin jäseniä, jotka työskentelevät ja viestivät pääasiassa tai kokonaan viestintäteknologian välityksellä.

Tarkasteltaessa virtuaalitiimeissä tapahtuvaa viestintää, ovat erot tiimin jäsenten viestintäosaamisessa ja sen myötä koko tiimien tuloksellisuudessa toisinaan suuria. Oman lisänsä viestintään virtuaalisissa projektitiimeissä tuovat tiimien monialaisuus ja monikulttuurisuus, jotka tulevat mukaan puhuttaessa globaalien virtuaalitiimien ulottuvuuksista (Liao 2017, 650). Yksi viidesosa projekteista epäonnistuu tehottoman viestinnän takia (Project Management Institute 2013). Virtuaalitiimien on kuitenkin mahdollista olla toimivia ja tehokkaita edellyttäen, että viestintävälineitä käytetään menestyksekkäästi (Prasad ym. 2017, 187; Ferrell & Kline 2018, 30). Virtuaalitiimien menestystä voidaan pyrkiä kehittämään myös useiden tekijöiden näkökulmasta: tiimin johtajuuden ja hallinnan, prosessien, standardien ja tiimin rakenteen, viestinnän ja tiimin jäsenten aikaisempaan työkokemukseen liittyvien tekijöiden, organisaatiokulttuurin ja luottamuksen, hr:n sekä koulutuksen (Hanebuth 2015, 162).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään viestintäosaamiseen, jota tiimin jäsenet tarvitsevat virtuaalisessa projektitiimissä monikulttuurisessa ja monialaisessa ympäristössä. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään osaamisia, jotka ovat olennaisia toimittaessa menestyksekkäästi tiedon luomis- ja jakamisosapuolina, sillä tieto on eräs virtuaalitiimin arvokkaimmista resursseista ja kilpailueduista (Alsharo ym. 2016, 480; Bashir & Usoro 2017;

Olaisen & Revang 2017, 1442). Viestintäosaamisen kehittäminen on tärkeää - väärinymmärrykset ja puutteellinen tiedon jakaminen aiheuttavat viestintäkatkoksia, virheitä ja kustannuksia sekä hidastavat projektituotosten valmistumista. Viestintä monipuolistuu ja kehittyy koko ajan, ja eroaa virtuaalisessa kontekstissa kasvokkain tapahtuvasta muun muassa sanattomien vihjeiden välittämisen osalta.

Viestintä on merkittävä virtuaalitiimin yhteistyötä ylläpitävä prosessi. Viestintäosaaminen nähdään tässä tutkimuksessa taitona luoda ja jakaa tietoa, hyödyntää tietoa työssä, tehostaa tiimin toimintaa, kuunnella, kirjoittaa, lukea ja puhua, sekä taitona hyödyntää viestintäteknologiaa tiimin jäsenten kanssa kommunikoimiseen. Viestintäosaamista hajautetussa globaalissa työssä on lisäksi esimerkiksi kulttuuristen erilaisuuksien ymmärtäminen ja kielitaito toimia ja ymmärtää muita tiimin lingua francalla, monesti englannin kielellä (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016).

Huolimatta kansainvälisesti toimivien virtuaalisten tiimien kasvavasta määrästä, on aikaisemmissa tutkimustuloksissa ristiriitoja ja epäselvyyksiä (Gibbs ym. 2017, 590). Systemaattisia tutkimuksia teknologisista, sosiaalisista ja organisatorisista tiimin menestykseen vaikuttavista tekijöistä on vähän (Davison ym. 2017, 317), ja teknologian kehittyessä ja muokatessa toimintaympäristöä tarve uusille tutkimuksille kasvaa (Schaubroeck & Yu 2017, 635). Kansainvälisissä projekteissa työskennellään virtuaalisesti hyödyntäen viestintäteknologian mahdollisuuksia monimuotoisessa ympäristössä, joka koostuu vaihdellen eri kulttuureista, uskonnoista, laeista, politiikoista, ajatusmalleista, resursseista, aikavyöhykkeistä ja kielistä, sekä toimii erilaisten aika-, kustannus-, laatu- ja sidosryhmäytyväisyyden paineiden alla (Dumitrașcu-Băldău & Dumitrașcu 2018, 65). Virtuaalitiimien tutkimusten prosessit ja tulokset ovat myös monenlaisia. Tutkimuksissa on esimerkkejä organisaatioista, opiskelijakokoonpanoista, lyhyeltä sekä pitkältä aikaväliltä ja eri toimintojen osalta. Osa tutkituista tiimeistä toimii itseään johtaen, osa muodollisen johtajan alaisuudessa, ja toisissa jäsenet tuntevat ennen yhteistyötä toisensa, toisissa eivät. Virtuaalisten tiimien tutkimusta on haastavaa yleistää koskemaan kaikkia virtuaalisia tiimejä (Gibbs ym. 2017, 590, 601.), joten aiheena mielenkiintoisessa virtuaalisessa tiimiasetelmassa riittää ajankohtaista tutkittavaa.

Tutkimus toteutetaan osana Turun ammattikorkeakoulussa toimivan tutkimusryhmän, Global Gatewayn (Palvelujen johtaminen ja kehittäminen globaalissa toimintaympäristössä), yhteyteen kuuluvaa MuPIC-projektia. MuPIC on lyhenne sanoista Multidisciplinary Projects in an International Context. Projektissa, jonka perustajiin kuuluu Euroopan Unionin Erasmus+ -ohjelma, yhdistetään eri alojen osaajia kansainvälisesti toimivista

korkeakouluista toteuttamaan toimeksiantoa työelämälle, Skoda Transportationille sekä Engelille. Yhteistyökorkeakouluina MuPIC-projektissa toimivat University of West Bohemia Tsekin tasavallasta, Universite de Mons Belgiasta, Floridad Centre de Formacio Sociedad Cooperativa Espanjasta ja Turun Ammattikorkeakoulu Oy Suomesta. Opinnäytetyön tutkimus tehdään kuitenkin itsenäisenä osa-alueena ilman tutkimusrahoitusta hyödyntäen MuPIC-projektiin liittyviä yhteistyökumppaneita aineiston keruussa.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tutkitaan monialaisen ja monikulttuurisen virtuaalisen projektitiimin viestintää. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä osaamista monialaisen ja monikulttuurisen virtuaalisen projektitiimin viestinnässä tarvitaan?
 - Mitä osaamista erityisesti projektitiimiläiset tarvitsevat?
 - Mitkä osaamistarpeet korostuvat?

Lopuksi pohditaan, mitä virtuaalisten projektitiimien jäsenten viestintäosaamista on kehitettävä työelämää varten, sekä miten luodaan ja jaetaan tietoa, joka edesauttaa virtuaalitiimin suorituskykyä ja luo edellytyksiä yhteistyölle. Miten tukea tiedon luomista ja jakamista virtuaalitiimissä, ja minkälaista osaamista tarvitaan riittävään tiedonjakamiskäyttäytymiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on osallistua muuttuvassa työelämässä tarpeellisten viestintäosaamisten tunnistamiseen. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää esimerkiksi korkeakoulut kehittäessään virtuaalisten projektitiimiensä opetusta ja viestintäosaamistarpeiden painotuksia. Tulosten hyödyntäminen on mahdollista myös erilaisissa työelämän osaamisen kehittämisen toimenpiteissä. Virtuaalisissa ympäristöissä tapahtuva oppiminen ja virtuaalisesti tehtävä työ eri kulttuureista tulevien ja eri kieltä puhuvien henkilöiden kesken lisääntyy. Kehittämällä virtuaalisesti toimivien projektitiimien viestintäosaamista voidaan projektitiimien yhteistyötä ja tuloksellisuutta tukea.

Gloaalissa yhteistyössä tärkeään asemaan nousevat nimenomaan projektiin osallistuvien tiimin jäsenten osaamistausta ja taidot. Tutkimuskysymyksiä lähestytäänkin tiimien ja tiimin jäsenten toiminnasta käsin. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi luodaan katsoa tiedon luomiseen ja jakamiseen virtuaalitiimissä siihen tutkimuskirjallisuudesta esiin nostettuja osaamisia tutkien.

Opinnäytetyön tutkimusote on monimenetelmällinen, sillä triangulaatiota, eli eri lähestymistapoja ja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä hyödyntämällä on tutkittava ilmiö mahdollista ymmärtää syvällisemmin ja kattavammin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 34). Virtuaalitiimien viestintä voidaan ymmärtää hyvin monitahoisesti, ja kokoavaa tutkimustietoa virtuaalisissa projektitiimeissä tarvittavasta viestintäosaamisesta on vähän. Opinnäytetyön aineistonkeruu tehdään kahden laadullisen työpajan ja yhden verkossa toteutettavan määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Tässä monimenetelmällisessä aineistonkeruussa työpajojen anti tukee kyselylomakkeen laatimista, mutta kysely mahdollistaa kerättävän aineiston suuremman koon. Työpajoista kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen edetessä ja näkökulmien laajetessa viimeisessä aineistonkeruussa rajataan mukaan vain viestintäosaamiseen liittyvät teemat. Ensimmäisessä ja toisessa aineistonkeruussa saatuja osaamisteemoja syvennetään kyselyssä ottaen mukaan teoriakirjallisuudesta esiin nousseita tärkeitä viestintäosaamisia. Kyselyn avulla kerätty tutkimusaineisto analysoidaan hyödyntäen niin tilastollisia kuin sisällönanalyysin menetelmiä.

Tutkimuksen työpajoissa tietoa hankitaan Turun ammattikorkeakoulun kansainvälisen viikon tapahtumiin ilmoittautuneilta työelämän edustajilta, jotka työkseen toimivat kansainvälisissä projektitiimeissä esimerkiksi opetustehtävissä. Kyselytutkimukseen vastajia pyydetään niin työpajoihin ilmoittautuneiden henkilöiden joukosta, kuin myös Turun ammattikorkeakoulun projektijohtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen aikuisopiskelijoista sekä sosiaalisen median kautta. Kyselyyn osallistumisen kriteerinä käytetään vastaajan täysi-ikäisyyttä ja aikaisempaa kokemusta tai näkemystä virtuaalisessa projektitiimissä työskentelystä.

2 VIRTUAALINEN TIIMI VIESTINTÄYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Viestintä virtuaalitiimeissä

2.1.1 Virtuaalinen projektitiimi käsitteenä

Perinteisesti määriteltynä virtuaalitiimi on työjärjestely, jossa ryhmä ihmisiä toisiaan täydentävin taidoin ja toisiinsa kytkeytyvin tehtävin työskentelee itsenäisesti viestintäteknologian välityksellä kohti yhteistä tavoitetta yli maantieteellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten rajojen (Dávideková & Hvorecký 2017, 99; Dulebohn & Hoch 2017, 569). Virtuaalitiimi voidaan myös määritellä organisaatioyksiköksi, jonka olemassaolo riippuu informaatio- ja viestintäteknologiasta (Ford ym. 2017, 26; Hacker ym. 2019, 4). Krummin ym. (2016, 124) määritelmän mukaan virtuaalitiimeissä ryhmä ihmisiä viestii ja koordinoi työtään tavoitteellisesti pääasiassa teknologian välityksellä niin, että ainakin yksi tiimin jäsenistä työskentelee eri sijainnista tai jopa eri aikavyöhykkeeltä käsin. Osa virtuaalitiimeistä tapaa kasvokkain kerran tai useammin, osa eivät koskaan, ja osa virtuaalitiimeistä rakentuu toisiaan lähellä sijaitsevista, mutta virtuaalisesti työskentelevistä henkilöistä (Dávideková & Hvorecký 2017, 99). Erityisesti projektityöskentelyssä, johon kuuluu määrittävänä tekijänä alku, loppu ja vaihteleva määrä vaiheita näiden välissä (Ford ym. 2017, 29), on virtuaalitiimijärjestely nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus (Verburg ym. 2013, 68; Zuofa & Ochieng 2017, 228).

Virtuaalisen työskentelyn suosiota selittää muun muassa sen kyky yhdistää ihmisiä yli paikan, ajan ja organisaatorajojen tekemään yhteistyötä (Zuofa & Ochieng 2017, 238). Kustannussäästöt tai parhaan osaamisen varmistaminen ovat tavallisia syitä siihen, että projektitiimien jäsenet työskentelevät eri sijainneista käsin, myös kansainvälisesti (Browne ym. 2016, 41; Fuller ym. 2016, 166; Dulebohn & Hoch 2017, 569). Joustavat järjestelyt tehdä työtä ovat mahdollistaneet työntekijätyytyväisyyden kasvun ja työ–vapaa-aikasuhteen tasoittamisen, ja toisaalta jopa vuorokauden ympäri jatkuvan tuottavuuden (Dulebohn & Hoch 2017, 569; Liao 2017, 648; Ferrell & Kline 2018, 30). Tehtävien monipuolisuus, tilaisuus kehittää tietoa ja taitoja ja työskentely kulttuurisesti erilaisessa ympäristössä tukevat luovuutta työssä (Gupta & Pathak 2018, 786–787). Edellytys menestykselle nykyisessä globaalissa taloudessa on nopea ja tehokas tiedonvaihto, ja vastatakseen siihen sekä jakaakseen tietoa yli kansainvälisten rajojen ja aikavyöhykkeiden,

perustavat yritykset virtuaalisia tiimejä (Killingsworth ym. 2016, 285). Teknologian kehittyminen, internet ja globalisaatio ovat vaikuttaneet erityisesti 2000-luvun vaihteesta virtuaalitiimien suosion jatkuvaan kasvuun, ja yritykset myös haluavat olla joustavia ja ketteriä sekä vähentää operatiivisia kulujaan (Bird & Mendenhall 2016, 117; Dumitrașcu-Băldău & Dumitrașcu 2018, 64; Ferrell & Kline, 2018, 30; Leslie ym. 2018, 22).

Virtuaalitiimejä kootaan tietävistä ja osaavista yksilöistä, joiden odotetaan käyttävän tietoa tehdessään organisaation tehtäviä. Virtuaalitiimissä tietoa tulee vaihtaa ja jakaa tiimin jäsenten kesken käyttäen yhdistävää viestintäteknologiaa sijaintierojen vuoksi. Alsharo ym. (2016, 481) katsovat tiedon jakamista sosiaalisen vaihdannan teorian kautta, jossa ihminen käyttäytyy tavoilla, jotka maksimoivat saadut hyödyt ja minimoivat kustannukset. Vaikka selkeää odotusta vastapalveluksesta ei tiedon jakamisessa aina ole, voidaan hyötynä nähdä niin tehokas yhteistyö ja monien resurssien yhdentyminen uusien näkemysten saavuttamiseksi kuin mahdollinen pitkäaikainen yhteistyösuhde. Kustannus voi olla esimerkiksi tieto-omistajuuden tai henkilökohtaisen edun menetys, mikäli paljastetaan ainutlaatuista tietoa. Tehokkuus tiedon jakamisessa ja yhteistyössä ilmenee esimerkiksi niin, että tiedon etsintään ja väärinymmärrykseen tai epäsopeaan päätöksentekoon puuttuvasta datasta johtuen menee vähemmän aikaa, tai viestintä epäonnistuu harvemmin. Alsharo ym. (2016, 487) eivät kuitenkaan huomioineet käytettyä teknologiatyyppiä, mikä voi osaltaan vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen ja tiedon jakamiseen tiimin jäsenten välillä ja siten rajoittaa tuloksia.

Monikulttuuristen projektitiimien ajatellaan olevan tiedon luomisen lähteitä. Virtuaalisesti tapahtuva tiimityö mahdollistaa uuden tiedon nopean hankkimisen ja käyttöönoton, useiden näkökulmien yhdistämisen ja innovaatioiden luomisen sekä nopean reagoimisen liiketoiminnan muutoksiin. Tämä vaatii kuitenkin tehokasta ja suunnitelmallista työkulkua, työn seuranta, motivointia ja ohjausta digitaalisen median kautta, tiimihengen ylläpitämistä ja luottamusta sekä teknologian tehokasta käyttöä. Haasteita voi tulla niin kulttuurisesta erilaisuudesta tiimin kesken kuin viestinnästä ja yhteistyöstä. (Krumm ym. 2016, 124; Schaubroeck & Yu 2017, 635.) Voi olla työlästä koordinoita tehtäviä yli aikavyöhykkeiden tai viestiä ilman kontekstiin liittyviä vihjeitä. Vaihtelevista tilanteista johtuen myös yleispäteviä osaamisvaatimuksia virtuaalitiimeissä työskentelyyn ja viestimiseen on haastava määritellä. Virtuaalisessa tiimiasetelmassa tarvittavat osaamiset vaihtelevat muun muassa sen mukaan, mikä on virtuaalisiin työkaluihin tukeutumisen määrä, viestinnän samanaikaisuus tai tiimin jäsenten fyysinen etäisyys toisistaan. (Krumm ym. 2016, 130.)

Luottamus virtuaaliseen viestintään sekä kansainvälinen ulottuvuus ovat perustavanlaatuisesti muuttaneet tiimien tiedon keräämisen, jakamisen ja vaihdannan luonnetta, päätöksentekoa ja edistyksen seuranta (Jimenez ym. 2017, 345). Virtuaalisuuden vaikutuksista tiimin viestintään on ristiriitaisia tutkimustuloksia (Marlow ym. 2017, 575). Prasad ym. (2017, 187) toteavat, että virtuaalisen työn vaikutuksia tulee tarkastella läheisesti sen kasvattaessa suosiotaan. Virtuaalisuutta voidaan tarkastella eri tavoin: eri sijainteihin jakautuneiden tiimin jäsenten osalta, kutakin sijaintia kohden sijoittuneiden jäsenten suhteellisen määrän osalta, tai muusta tiimistä eristäytyneiden jäsenten osalta, eli esimerkiksi niiden tiimien näkökulmasta, joissa on vain yksi jäsen sijaintia kohden. (Prasad ym. 2017, 188–189.)

2.1.2 Tiedon luominen ja jakaminen virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimien viestintä nähdään tässä työssä tiedon luomisena ja jakamisena. Tietoa tarvitaan loogisen päättelyn tueksi. Oppimisprosessit, organisaation suorituskyky, tehokas päätöksenteko, ongelmanratkaisu, innovaatio ja luovuus vaativat kaikki tietoa. Tiedon jakamisessa tarpeen on henkilöiden välinen vuorovaikutus. Tiedon jakaminen voi auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään työtään paremmin, oppimaan uusia ulottuvuuksia työskenneläkseen tehokkaammin, ja auttaa tiimin jäseniä saavuttamaan henkilökohtaista tunnustusta työssä. Korkeiden osaamisvaatimusten rooleissa tiimin jäsenet omaavat arvokasta tietoa ja kokemusta, ja muodostavat kriittisen osan tiedon jakamiseen osallistuvien joukkoa. Yritysnäkökulmasta tietoa jakamalla ja uutta tietoa luomalla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Pee & Lee 2015, 699; Anwar 2017, 103–105.) Verburgin ym. (2013, 77) analyysin pohjalta projektituotoksen menestyksen saavuttamiseksi on virtuaalisessa projektiympäristössä toteuduttava kaksi asiaa: tiimin viestintä sekä yhteistyö, jota kuvaa avoimuus, luottamus ja selkeät viestintäsäännöt, ja organisaation tuki niin teknisissä haasteissa kuin muussakin kokonaisuudessa.

Laadukas tieto auttaa tiimiä parempaan tulokseen. Tiedon laatu voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: luontaiseen, asiayhteydelliseen sekä toiminnalliseen, ja käytännön työssä ne sekoittuvat toisiinsa. Luontainen tiedon laatu on tiedon täsmällisyyttä, luotettavuutta ja oikea-aikaisuutta. Asiayhteydellinen tiedon laatu on tiedon käyttämistä ammattimaisissa toiminnoissa ja tilanteissa, tiedon soveltuvuutta ja arvoa toimintaympäristössä. Toiminnallinen tiedon laatu tarkoittaa tietokokemuksen sopeutumista, laajentumista ja sovitettavuutta käyttöön. Jotta tieto olisi hyödyllistä ja kannattavaa, tulisi se muuttaa

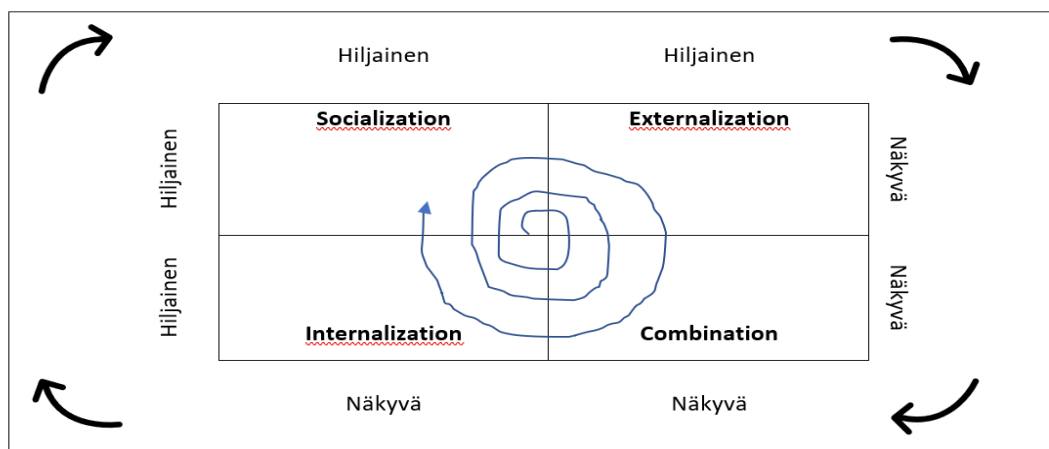
toiminnaksi. Tiedon laatu on oleellista toimintaan muuttamisen onnistumisessa. (Olaisen & Revang 2017, 1442.) Myös epämuodolliselle vuorovaikutukselle tulisi muistaa antaa virtuaalitiimeissä tilaa: aikataulutettujen tiimikokousten ja tehtävien jakamisen sekä edistymisestä raportoinnin yhteydessä sille harvoin jää aikaa tapahtua luonnollisesti (Hoch & Dulebohn 2017, 690).

Tiedon jakaminen on osa tiimin tiedonhallintajärjestelmää, eli tiedon tehokkaan hankkimisen, jakamisen, kehittämisen sekä käyttämisen prosessia. Tiedon jakaminen projekti-tiimissä on erittäin tärkeää: se yhdistää tiimin jäsenen ja projektitiimin, vähentää kustannuksia ja parantaa tulosta. Tietoa voidaan jakaa yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kesken eri tavoin. (Jafari Navimipur & Charband 2016, 730.) Organisaatioiden tieto on luokiteltavissa niin hiljaiseen (tacit) kuin näkyvään (explicit) muotoon, ja sen käyttö tapahtuu taidon tai kyvykkyyden kautta ratkaistaessa yksilön tai organisaation tehtäviä tai osana toimintaa (Alsharo ym. 2016, 480). Näkyvä tieto on luokiteltavissa, siirrettävissä ja digitoitavissa, ja se koostuu yleisesti hyväksytystä, tiedostetusta ja laajalle levinneestä tiedosta (Dávideková & Hvorecký 2017, 102). Näkyvä, kaikille saatavilla oleva tieto tukee tiedon jakamista, kun hiljainen, vain joidenkin hallussa oleva tieto luo esteitä tiedon jakamiselle (Jafari Navimipur & Charband 2016, 735). Hiljainen tieto on jopa hyvin henkilökohtaista, kokemuksista koostuvaa ja kontekstisidonnaista tietoa, jota voi olla vaikea selittää tai täsmentää kirjalliseen muotoon (Dávideková & Hvorecký 2017, 102).

Virtuaalitiimien on vaihdettava, hyödynnettävä ja kehitettävä niin näkyvää kuin hiljaista tietoa tehtävien suorittamiseksi. Tiedon siirto tietokoneilla on täsmällistä ja vastaanotetusta datasta muodostuu informaatiota vastaanottajan prosessoinnin ja tulkinnan kautta. Ongelmilta vältyttäisiin, mikäli tiimiyhteistyö olisi vain datan vaihtoa ilman tulkinnallista osuutta. (Dávideková & Hvorecký 2017, 102.) Tulkinnan erotessa lähettäjän alkuperäisestä tarkoituksesta, muodostuu viestintään liittyviä haasteita. Prosessien on oltava yhtenäisiä, tai väärinymmärrysten riski on olemassa jopa näkyvän tiedon siirrossa. Hiljaisen tiedon siirto tapahtuu pääasiassa henkilökohtaisemmin, kuten video- ja puhelintalenteiden muodossa, konferensseissa tai omalla tyylillä ilmaistuissa sähköpostiviesteissä. (Dávideková & Hvorecký 2017, 103.)

Yksilöt luovat tietoa itsenäisesti ja tiimit luovat sosiaalista tietoa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin tiimin jäsenen halu jakaa tietoa nousee merkittäväksi tekijäksi osana tiedon jakamisen joskus monimutkaista tehtävää. Tiedon jakamattomuuden vaikutukset voivat moninkertaistua virtuaalitiimiasetelmassa. (Alsharo ym. 2016, 480.) Tiedon jakaminen on monimuotoinen tiimiprosessi ja sisältää useita osa-alueita.

Tiedon jakamisen tarkastelussa voidaan keskittyä prosessiin tai lopputulokseen. (Ambos ym. 2016, 319.) Dávideková ja Hvorecký (2017, 102) korostavat, että virtuaalitiimin yhteistyön on johdettava oikeisiin tuloksiin. Osa haasteista, joita virtuaalitiimissä kohdetaan, eivät ole välttämättä rationaalisia tai objektiivisia, joten myös ei-rationaalisten tekijöiden merkitys on huomioitava. Kehitettäessä tiimin yhteisesti jaettua tietoa oppimisprosessin näkökulmasta voidaan tutkijoiden mukaan käyttää apuna Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallia (kuva 1). (Dávideková & Hvorecký 2017, 102.)



Kuva 1. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli koostuu neljästä tiedon muuntamisen vaiheesta. Sosialisaatiovaiheessa (socialization) hiljainen tieto jaetaan henkilöiden kesken pääasiassa samanaikaisen viestinnän keinoin, virtuaalitiimeissä esimerkiksi kokemusten vaihdon yhteydessä ja yhdessä tekemällä. Ulkoistamisen (externalization) myötä hiljainen tieto muotoutuu konsepteihin esimerkiksi ohjeiden laatimisella, dokumentoinnilla, esityksillä tai taulukoilla, ja tieto esitetään neutraalilla, yhteisön hyväksymällä tavalla. (Dávideková & Hvorecký 2017, 104.) Tähän riittää usein eriaikainen viestintä, samoin yhdistämisvaiheeseen (combination), jossa tietoa prosessoidaan järjestelmällisemmin mm. asiakirjapohjiksi, internetsivuiksi tai kuvakokoelmiksi. Sisäistämisen vaiheessa (internalization) täsmällisestä tiedosta muuttuu iteraatiosarjojen kautta jälleen yksilöiden hiljaisista tiedosta kunkin yksilöllisten kokemusten myötä. (Dávideková & Hvorecký 2017, 105.) SECI-malli on virtuaalitiimien uuden tiedon luomisessa laajasti käsitettynä toimiva vertauskuva, joka sisältää tiimin oppimisen koko syklin alkaen ideasta, ja määrittelyn ja työstämisen kautta saavuttaen tiimin hyväksymän loppuratkaisun. Näkyvän tiedon

muuntuminen hiljaiseksi tiedoksi on mahdollista digitaalisessa ympäristössä sopivalla esittämisellä, sopivan viestintäkanavan ja -tiheyden valinnalla, sopivan synkronoinnin tavalla sekä viestintävalmennuksella, eli tasapainoisella saman- ja eriaikaisen viestinnän käytöllä ja laadulla. Olennainen ennakkovaatimus tiedon luomiselle on ympäristö, jossa voi avoimesti ehdottaa uusia ideoita ja saada rakentavaa kritiikkiä ilman torjunnan pelkoa. (Dávideková & Hvorecký 2017, 106–107.)

Marlow ym. (2017, 579) jakavat viestinnän yleisimmät tavoitteet sisältönäkökulmasta tehtäväsuuntautuneeseen sekä suhteiden ylläpitoon tähtäävään viestintään. Ensimmäisen tarkoituksena on saattaa tehtävä valmiiksi ja jälkimmäisen ylläpitää suhteita, kuten esimerkiksi lisätä luottamusta. Tiimin viestintäprosessit ovat tulosta yksilöllisten luonteenpiirteiden ja dynaamisen sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteensovittamisesta, ja näitä prosesseja voi tiimin monimuotoisuus joko tukea tai haitata. (Marlow ym. 2017, 579.) Tutkimustulokset tiimin monimuotoisuuden vaikutuksesta tulokseen ovat olleet risiiritaisia ja koostuvat monista tekijöitä, kuten kulttuurista, kielestä ja tiedosta. Mikäli monimuotoisella tiimillä on laadukasta ja selkeää, erityisesti suhteita ylläpitävää viestintää, voidaan päästä korkeaan tulokseen, parempaan luottamukseen ja yhteisymmärryksen muodostamiseen. Heikoimmillaan monimuotoisessa tiimissä yksilöt kokevat haasteita työnsä koordinoimisessa ymmärryksen puutteen vuoksi sekä kokevat luottamuksen synnyttämisen heikentyneeksi. (Marlow ym. 2017, 580–581.)

Kun virtuaalitiimejä on tutkittu laboratorioasetelmissa, ovat tulokset osoittaneet usein harvempaa kommunikointia, tiedon vähäisempää jakamista sekä huonompaa tuloksellisuutta kasvokkain toimiviin tiimeihin verrattuna, mutta kenttäasetelmissä toteutetuissa tutkimuksissa eivät tulokset ole eronneet kasvokkain toimivista tiimeistä. Kuitenkin tutkimusten mukaan suhde tiedon jakamisen sekä tuloksen tekemisen välillä vaihtelee myös tiedon tyypistä riippuen, ja usein viestinnän ulottuvuudet on myös määritelty tutkimuksissa toisistaan poikkeavilla tavoilla, jolla on ollut vaikutusta saatuihin eriäviin tuloksiin. Esimerkiksi Marlow'n ym. (2017) tutkimuksessa viestinnän ulottuvuuksina huomioitiin toistuvuus, laatu sekä sisältö. (Marlow ym. 2017, 577.)

Virtuaaliympäristön potentiaali joko suurentaa tai hälventää tiettyjä ongelmia riippuu pitkälti näkökulmasta. On tutkimuksia, joiden mukaan virtuaalitiimeissä toisaalta viestitään kasvokkain toimivia tiimejä enemmän ja tasapuolisemmin. On myös tutkimuksia, joissa on havaittu esimerkiksi tietokonejärjestelmien käyttöön liittyvää hermostuneisuutta ja sen heikentävää vaikutusta vuorovaikutukseen. (Fuller ym. 2016, 167.) Viestintäteknologian käyttö voi toimia peittäjänä oikealle osallistumiselle virtuaalitiimin toimintaan, mikä tuli

ilmi Fullerin ym. (2016, 180) tutkimuksessa. Siinä teknologian käytöstä ahdistuneet henkilöt tekivät vähemmän aloitteita ei niinkään suhteisiin vaan tehtäviin liittyvästä uudesta viestinnästä tiimissä sekä osallistuivat muita tiimin jäseniä vähemmän. Tiedon jakamisessa jopa heikoilla sosiaalisilla suhteilla on tärkeä rooli (Olaisen & Revang 2017, 1442). Aikaisempien tutkimusten mukaan on myös havaittu, että ammattimaiset ja sosiaaliset vuorovaikutussuhteet virtuaalitiimeissä kehittyvät henkilöiden välisen luottamuksen, viestinnän tiheyden ja vuorovaikutukseen käytetyn ajan summana. Nämä suhteet voivat kehittyä joko teknologia-alustojen avulla tai fyysisesti tavattaessa, tai molemmissa. (Olaisen & Revang 2017, 1447.)

Tiimin jäsenten tulee yksilöllisten vastualueiden saavuttamisen lisäksi olla vuorovaikutuksessa keskenään hallitukseen poikkeuksia, tehdäkseen tehtäviä sekä suunnitellakseen tulevaa työtä ja muuttuvia tilanteita. Virtuaalisesti toimivassa tiimissä vuorovaikutuksen laatu on merkittävässä roolissa kasvokkain toimiviin tiimeihin nähden. (Schaubroeck & Yu 2017, 637.) Vuorovaikutuksen puute tiimin jäsenten kesken heikentää sosiaalisten suhteiden kehittymistä ja yhteyden tunnetta toisiin (Dávideková & Hvorecký 2017, 100). Schaubroeck ja Yu (2017, 639) ovat sitä mieltä, että haasteita virtuaalisuudesta muodostuu erityisesti niille tiimeille, jotka viestivät eriaikaisesti ja joiden taidot eroavat paljon toisistaan. He perustavat väitteensä sille, että tiimin jäsenet ovat usein taipuvaisia etenemään epävarman ymmärryksen pohjalta ennemmin, kuin ratkaisemaan keskusteluun liittyvää epävarmuutta, tai heidän taitonsa viestiä sujuvasti kirjallisesti eivät ole riittäväällä tasolla. Erityisesti hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi vähäisin tai olemattomien sanattomien vihjein hankaloittaa monimutkaisia tehtäviä ratkovan tiimin tiedonsiirtoa.

Mikäli tiimin jäsenet tuntevat toisensa, saattavat he vähäisemmälläkin viestimisellä päästä tehokkaaseen lopputulemaan. Viestinnän määrä on kuitenkin erityisen tärkeää tiiminmuodostusvaiheessa ja tiimin alkuaikoina. Viestintävälineiden käyttö voi johtaa viestinnän määrän kasvamiseen kasvokkaiseen viestintään nähden, mutta sen laatuun olisi suunnattava huomiota (Marlow ym. 2017, 577–578; Ferrell & Kline 2018, 32). Ihmisen työmuisti on rajoittunut ja liiallinen tai epäoleellinen viestintä aiheuttaa varsinkin virtuaalisena ja vieraalla kielellä toimittaessa infoähkyä (Tenzer & Pudielko 2016, 442; Marlow ym. 2017, 578; Schmidtke & Cummings 2017, 666). Tehokas viestintä globaalien tiimien jäsenten kesken on edellytys positiivisten tulosten saavuttamiselle (Sağ ym. 2016, 68; Antonio ym. 2017, 83), sekä yhteinen tiimin ymmärrys käytettävistä prosesseista tietotulvan minimoimiseksi, mutta tärkeiden viestien huomaamisen

varmistamiseksi (Schmidtke & Cummings 2017, 666). Tiimin jäsenten on myös tiedettävä toistensa rajoitteista viestin lähettämisessä, internetyhteydessä tai muista teknologiaan ja maantieteelliseen sijaintiin liittyvistä epäyhteensopivuuksista, joiden merkitys mahdollisiin tiedon jakamisen toimintoihin on toisinaan suuri (Schmidtke & Cummings 2017, 667).

2.1.3 Luottamus edellytyksenä virtuaalitiimien viestinnälle

Virtuaalitiimeissä tarvitaan tehokasta viestintää, mutta lisäksi luottamusta huipputuloksiin pääsemiseksi (Ferrell & Kline 2018, 30–31). Luottamus tiimikontekstissa viittaa siihen varmuuden asteeseen, jota tiimin jäsenillä on toisiinsa (Chae 2016, 809). Luottamus voidaan määrittää haluksi olla haavoittuvainen toiselle perustuen odotukseen, että luotettu taho suorittaa tietyn, luottavalle taholle tärkeän toimen huolimatta luottavan tahon kyvystä seurata ja kontrolloida luotettua tahoja (Ford ym. 2017, 27). Luottamus on myös jaettua uskomusta virtuaalitiimin jäsenten positiivisia toimia kohtaan (Choi & Cho 2019, 307). Kun tiimissä on luottamusta, kokevat tiimin jäsenet voivansa avoimesti jakaa ideoita. Luottamuksen luoman mukavuusalueen ja osapuolten hyväntahtoisuuteen uskominen myötä välillä väistämättömiäkin ristiriitatilanteita voidaan tiimissä auttaa ratkaisemaan. (Derven 2016, 4; Ferrell & Kline 2018, 31.) Luottamuksen rooli on siis toimia mekanismina päästä yli haasteista, joita ilmenee liittyen teknologian käyttöön, tiimin monimuotoisuuteen ja viestintään (Hacker ym. 2019, 2).

Virtuaalitiimin jäsenet käyttävät luottamuksen rakentamisen ja säilyttämisen pohjana erilaista käyttäytymistä kuin kasvokkain toimivan tiimin jäsenet korvatakseen fyysisesti nähtävän käytöksen puutetta. Tällöin tiedon jakaminen ja siihen osallistuminen ovat avainkäyttäytymisiä, joita arvioidaan. (Alsharo ym. 2016, 479; Hacker ym. 2019, 7.) Koska virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti erillään, puuttuu heiltä usein sosiaalinen konteksti ja joskus yhteinen historia, ja yhteydenpito tapahtuu valtaosin teknologian välityksellä. Tämän vuoksi hyvä tiimityö, epävarmuuden vähentäminen ja hyvien suhteiden rakentaminen ovat avuksi menestyksekkään yhteistyön saavuttamisessa. Tutkimukset ovat korostaneet luottamuksen tärkeyttä suhteiden kehittämiseksi, ja tehokas viestiminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä perinteisen sosiaalisen kontrollin ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi. (Chae 2016, 808; Choi & Cho 2019, 307.) Ideoista neuvottelu virtuaalisessa asetelmassa on mahdollista vain jakamalla ja analysoimalla tietoa, sisäistämällä tietoa sekä vuorovaikutteisella vastaamisella tiimin jäsenten

viesteihin (Topchyan 2016, 658). Tiedon jakaminen auttaa saavuttamaan tiimin tavoitteet ja pääsemään tulokseen yksilö- ja yhteisötasolla lisäten innovaatio- sekä kilpailukykyä. Se on tarpeen yhteistyössä muiden kanssa, ongelmanratkaisussa, uusien ideoiden kehittämisessä sekä toimintamallien parantamisessa. (Edú-Valsania ym. 2016, 487–489; Jafari Navimipur & Charband 2016, 737–738; Eisenberg & Mattarelli 2017, 402.) Mikäli tietoa ei jaeta, on syy monesti luottamuspuolassa joko johtoon, tiimiin tai yritykseen (Edú-Valsania ym. 2016, 487–488).

Esimerkiksi eriaikaiset loma-ajat voivat haitata tiimin jäsenten käsityksiä toistensa luotettavuudesta (Schaubroeck & Yu 2017, 644–645). Epäluottamukselle ollaan Ferrellin ja Klinen (2018, 31) mukaan alttiimpia virtuaalitiimeissä useasta syystä: virtuaalitiimit kohtaavat haasteita niin maantieteellisen hajautuneisuuden ja etäisyyden, aikavyöhyke-erojen ja koordinoitthaasteiden, epämuodollisen viestinnän sekä sanattoman viestinnän vihjeiden vähäisyyden, viestintäviiveiden, kuin kieli- tai kulttuuristen erojen vuoksi, eikä vähiten luottamuksen synnyttämisen vaikeuden vuoksi. Kuitenkin juuri luottamus on merkittävä tekijä terveiden viestintäverkostojen rakentamisessa ja virtuaalitiimin menestyksen mahdollistamisessa.

Luottamus saatetaan tutkimuksissa nähdä yksisuuntaisena konseptina, mutta Hacker ym. (2019, 7) näkevät sen kehittyvänä, dynaamisena rakenteena, joka muuttuu virtuaalitiimin edistyksen myötä. Fyysisen läheisyyden sijaan tutkimuksissa on huomattu, että koettu läheisyys on merkityksellinen virtuaalitiimin suorituskyyville. Se on kognitiivinen ja affektiivinen kokemus suhteellisesta läheisyydestä ja vaikuttaa suhteen laadun sekä viestinnän väliseen yhteyteen. (Chae 2016, 808.) Korkea tiimin jäsenten välinen luottamus auttaa ylläpitämään linjattuja viestintänormeja sekä selkeitä rooleja tiimissä (Henderson ym. 2016, 1729). Myös tiedon jakaminen on dynaaminen eli jatkuva ja kehittyvä prosessi, jota ei voida ajatella yksioikoisesti vain joko luottamuksen edeltäjänä tai seurauksena, mikä johtaa suureen puutteeseen luottamuksen kehittymistä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa sekä toisistaan eriäviin tutkimuslöydöksiin luottamuksesta virtuaalitiimeissä (Hacker ym. 2019, 11–13).

Muiden tiimin jäsenten arvio niin teknologisista järjestelmistä kuin toisten tiimin jäsenten kyyvistä ja rehellisyydestä yhdessä yhteisten tavoitteiden kanssa kasvattavat merkittävästi luottamusta virtuaalitiimeissä (Choi & Cho 2019, 312–313). Virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen osoittaminen voi olla haastavaa, joten luottamuksen rakentamiseksi ja säilyttämiseksi siitä on tehtävä läpinäkyvää (Ford ym. 2017, 27; Zuofa & Ochieng 2017, 237). Virtuaalitiimeissä kehittyvä luottamuksen tyyppi on

kognitiopohjainen luottamus, sillä kiintymyspohjaista luottamusta, jossa olennaista on menestyksekkäästi kyetä välittämään tunteita, ei ole yhtä helppoa rakentaa viestintäteknologian välityksellä. Luottamuspäätökset virtuaalitiimeissä perustuvat usein tiimin jäsenten kykyihin, hyväntahtoisuuteen ja rehellisyyteen, jota varten tulee tarjota kiinteää todistusaineistoa luotettavuudesta: jakaa tietoa ja näyttää halua osallistua ryhmän toimintaan ja tehtävien valmistamiseen. (Alsharo ym. 2016, 481–482.)

Derven (2016, 5) sekä Hacker ym. (2019, 16) suosittelevat virtuaalisten tiimien tapaavan kasvotusten tiiminmuodostusvaiheen sekä mahdollisten muiden kriittisten pisteiden kohdalla, tai miettivän erityisen huolellisesti teknologisten työkalujen käyttöä luottamuksen ja suhteita tukevan viestinnän luomiseksi tiimin jäsenten välille. Tiedon jakaminen ja yhteisymmärryksen muodostaminen teknologian avulla on Dervenin (2016) mukaan rajoitunutta. Myös Ferrell ja Kline (2018, 31) esittävät, että luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimeissä on eriaikaisuuden ja sosiaalisen tiedon jakamisen puutteen vuoksi hitaammin rakentuvaa, ja viestimällä useammin ja luomalla enemmän vuorovaikutusmahdollisuuksia muodossa kuin muodossa, voidaan yhteyttä muihin tiimin jäseniin vahvistaa.

Alsharon ym. (2016, 479–486) yhden maan edustajia käsittäneessä tutkimuksessa tiedon jakamisen sosiaalisista vaikutuksista virtuaalitiimeissä huomattiin, että tiedon jakamisella on positiivinen yhteys luottamukseen ja yhteistyöhön virtuaalitiimin jäsenten välillä. Luottamuksella on myös positiivinen yhteys virtuaalitiimin yhteistyöhön, joka vuorostaan vaikuttaa tiimin tehokkuuteen. Luottamuksen vaikutus tiimin tehokkuuteen riippuu kuitenkin juuri yhteistyöstä. Tutkijoiden ehdotuksen mukaan yhteistyön mahdollistaminen edellyttää avointa viestintää ja etenkin tehokasta tiedon jakamista tiimin jäsenten kesken (Alsharo ym. 2016, 480). Tämä on vastoin aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jossa korostetaan luottamuksen välitöntä roolia sekä yhteistyöhön että tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Tiimien käyttö voi helpottaa tiedon jakamista ja yhdistämistä suorituskykyä parantavasti. Tiedon jakaminen ja erilaisten ideoiden vaihto on olennainen osa virtuaalitiimin yhteistyötä ja vaatii tiimin jäseniltä tiimin menestyksen asettamista etusijalle. (Alsharo ym. 2016, 484–486.)

Hacker ym. (2019, 9) luokittelevat eri tekijät, jotka joko luovat tai estävät luottamusta virtuaalitiimeissä. Niitä ovat tiimin jäsenten ominaisuudet kuten kulttuurinen etäisyys tai asiantuntemus; tiimin rakenne kuten tavoitteet, roolit, koko, hierarkia ja muodollisuus; tiimin johtaminen sekä henkilöiden väliset suhteet kuten tuttuus ja konfliktit. Virtuaalitiimeissä suuri hyöty, mutta samalla ongelma on niiden luottaminen teknologian eri muotoihin, sillä teknologian eri muodot voivat ja toisinaan epäonnistuvat häiriten tiimin

toimintoja (Hacker ym. 2019, 10). Tyypillisesti tiedon jakaminen tapahtuu luonnollisemmin luotettujen henkilöiden välillä. Virtuaalisessa ympäristössä tiedon tehokas jakaminen voi muodostua haasteeksi persoonaan perustuvan luottamuksen vähäisyyden vuoksi. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän määrän ollessa vähäinen tai puuttuessa kokonaan, on tiedonjakamiskäyttäytymiselle tyypillisen luottamuksen muodostaminen haastavampaa ja tiedon jakaminen voidaan mieltää lisärooliksi tai hyvän ja aloitteellisen työntekijän ominaisuudeksi (Pee & Lee 2015, 680) varsinaisen velvollisuuden sijaan. Mikäli teknologian käyttö mielletään monimutkaiseksi tai koetaan epäluotettavana, saattaa spontaani tiedon jakaminen olla tiimin jäsenistä liian aikaa ja energiaa vievää. (Eisenberg & Mattarelli 2017, 402; Hao ym. 2019, 44.)

Davison ym. (2017, 319) ja Ford ym. (2017, 27) tuovat esiin käsitteen *swift trust*, nopea luottamus, joka on verrattain heikko luottamuksen taso, mutta toimii pohjana yhteistyötä tekevien ja entuudestaan toisilleen tuntemattomien henkilöiden välillä, mahdollistamaan toimimisen kohti jaettuja tarpeita, tavoitteita, palkkioita tai yhteisriippuvuutta. Nopea luottamus ei kestä suuria erimielisyyksiä, mutta toimii virtuaalisen yhteistyön aloittamisvaiheessa edesauttajana (Davison ym. 2017, 320). Luottamuksen kehittyminen on Madukan ym. (2018, 700) mukaan elinehto virtuaalitiimin projektin menestykselle. Työntekijän kokemus turvallisuudentunne ja varmuus työstä voivat Peen ja Leen (2015, 688) mukaan vaikuttaa luontaiseen motivaatioon ja vähentää verkossa tapahtuvasta tiedon jakamisesta koettuja riskejä.

Eri kulttuureista tulevien henkilöiden yhdistäminen samaan virtuaalitiimiin voi vaikuttaa heidän väliseen luottamukseensa, sillä kulttuuri vaikuttaa vahvasti tulkittaessa viestintää ja käyttäytymistä (Alsharo ym. 2016, 486). Monikulttuurisissa ryhmissä yhteistyö on haavoittuvainen erityisesti luottamusasioissa ja haastavampi säilyttää kuin yksikulttuurisissa ryhmissä. Niissä ilmenevä luottamuksen taso oli Chengin ym. (2016, 271) tutkimuksessa myös matalampi kuin yksikulttuurisissa ryhmissä. Hyvin suunnitellun yhteistyöprosessin ja selkeän tehtävänjaon avulla kulttuurisen erilaisuuden vaikutusta luottamuksen tasoon oli mahdollista heikentää. Erot arvoissa, asenteissa ja oletuksissa sekä kielierot monikulttuurisissa ryhmissä vaikuttavat luottamuksen dynamiikkaan haittaamalla ajoittain tiimin viestintää, ja siksi luottamuksen kehittyminen on myös yksikulttuurista ryhmää epävakampaa. (Cheng ym. 2016, 273.) Tutkijoiden mukaan yhteistyön onnistumiseksi tulisi tiimin jäsenillä olla syvä ymmärrys toisten tiimiläisten kulttuurisesta taustasta ja monikulttuurisissa tiimeissä lisäksi tarkka valvontamekanismi, suhteelliset säännöt, prosessit ja selkeät tehtävänjaot (Cheng ym. 2016, 274). Luottamusta virtuaalitiimeissä vahvistavat

myös ennustettava ja ajallaan tapahtuva sekä laadukas viestintä, viestinnän tulevasta viiveestä informoiminen, selkeät viestinnän säännöt ja ohjeet (määrä, laatu) ja yhdessä sovitut käytännöt esimerkiksi viestin vastaanottamisesta tiedottamiseen (Marlow ym. 2017, 581).

2.2 Viestintäosaamisten monimuotoisuus virtuaalitiimeissä

2.2.1 Viestintäosaaminen toimintaympäristöjen muutoksessa

Osaaminen voidaan määritellä tarkoittamaan taitoja ja kykyjä, mutta usein myös persoonallisuuden piirteitä, kokemuksia, arvoja ja käytöstä (Zdonek ym. 2017, 214). Osaamiset ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, tietoa, taitoja, asenteita, tunteita ja kyvykkyyttä, joiden tulisi vastata olemassa oleviin tilanteisiin oikeiden tulosten tuottamiseksi ja muuttua myös joustavasti tiimien koosta, johtamisesta ja tilanteista riippuen. Laaja kirjo persoonallisuudenpiirteitä voi vaikuttaa merkittävästi henkilön suorittamien tehtävien menestykseen siinä missä esimerkiksi tekninen osaaminen. Näitä pehmeitä ominaisuuksia voidaan kuvata työntekijän potentiaaliksi. Korkean potentiaalinen henkilöä voidaan kuvailla esimerkiksi sitoutuneeksi, kehitysmyönteiseksi, tunnustushalaiseksi, oppimishalaiseksi, tavoitesuuntautuneeksi tai omistautuneeksi. Usein artikkeleissa käsitellään osaamista projektinjohtajan näkökulmasta, ei niinkään projektitiimin jäsenen osaamisnäkökulmasta. On kuitenkin suuri merkitys esimerkiksi sillä, osaavatko tiimin jäsenet toimia ryhmässä, olla hakeutumatta konflikteihin ja toimia henkilöidenvälisissä suhteissa taitavasti, kukin toistensa osaamisia täydentäen. (Zdonek ym. 2017, 215.) Perinteisessä tiimityöskentelyssä hyödyllisiä osaamisia on virtuaalitiimissä työskennellessä täydennettävä lisäosaamisina ja taidoin, jotka tulevat työskentelyn luonteesta, kuten motivaatio virtuaalisympäristössä työskentelyyn, ahkeruus ja laaja teknologiaosaaminen (Zdonek ym. 2017, 222).

Uutta tietoa luodaan ja opitaan jatkuvasti, joten oleelliseksi nousee vahvasti kyky erottaa tärkeä ja vähemmän tärkeä tieto toisistaan. Tiedon voidaan ajatella olevan jakautunut yhteyksien verkostoon ja oppimisen tapahtuvan verkostojen yhdistelyn kautta, kuten virtuaalisessa tiimissä. (Shrivastava 2018, 3.) Shrivastava (2018, 4) esitteli tutkimuksessaan Siemensin (2005) analysoimia oppimisen trendejä, joita jo opetusympäristöissä tulisi huomioida: tiedon luonnin ja tiedon jakamisen alustojen jatkuvasti kasvava valikoima, epämuodollisen oppimisen merkitys, elinikäisen oppimisen sisäistäminen, organisaation

ja yksilön kyky oppia, teknologian tuki oppimisprosessissa ja tiedonhaun osaaminen. Näissä trendeissä painoarvo on niiden osaamisten ja taitojen kehittämisen, joiden kautta luoda ja jakaa tietoa, ei niinkään sellaisen tiedon ulkoa oppimisella, jonka käytettävyys myöhemmin on vanhentunut. Yhden ihmisen on mahdotonta tietää ja kokea kaikkea, joten yhteys muihin lisää kaikkien tietoa ja muodostaa merkittävän osan tiedon luomisesta (Shrivastava 2018, 4).

Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016, 161) totesivat tutkimuksessaan, että asiantuntijatyössä tarvitaan myös aikaisempaa enemmän viestintäosaamista, ja nostivat esiin eettisen toiminnan merkityksen viestittäessä teknologian välityksellä. Selkeitä muutoksia ovat tiimityön korostuminen ja asiantuntijuuden verkostoituminen: tieto ei ole enää yksilön omaa omaisuutta vaan enemmän yhteisöllistä. Teemat kuten monialaistuminen, monikulttuurisuus ja viestiminen muulla kuin äidinkielellä kasvavat, ja kilpailueduksi nousutta tietoa on osattava käyttää ja jakaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 163.)

Topchyan (2016, 647) jakaa tiimin tiedon neljään osaamiskategoriaan: teknologiaosaamiseen, tehtäväosaamiseen, tiimin vuorovaikutusosaamiseen ja tiimin jäsenen osaamiseen. Teknologiaosaaminen tarkoittaa niin ohjelmien käyttötaitoa, kuin myös resurssien oikeanlaisen hyödyntämisen taitoa. Tehtäväosaaminen on tietoa tehtävään liittyvästä oleellisesta aiheesta, prosesseista ja strategioista. Tietämys tiimeistä ja tiimin jäsenten osaamisista on ymmärrystä niin vuorovaikutuksen toimimisesta, keskinäisriippuvuuksista, rooleista ja vastuista kuin tiedonlähteistä, viestintäkanavista, jäsenten luonteesta, taidoista, asenteista ja mieltymyksistä.

Tiimin jäsenillä on oltava kykyä ymmärtää ja käyttää tietoa monista digitaalisista lähteistä, digitaalista lukutaitoa, tai laajemmin ns. e-taitoja. Käsitteen alle voidaan liittää kehittynyt kyky yhdistää tietoa tehokkaaksi ja merkitykselliseksi tiedoksi, taito käyttää ohjelmistoja tai laitteita sekä ne kognitiiviset ja sosioemotionaaliset taidot, joita digitaalisissa ympäristöissä tehtävien ratkaisemiseen tarvitaan. Tarpeen on omata ajatusmalli, jonka myötä kykenee toimimaan tässä ympäristössä tehokkaasti tietoa hakien sekä tietoutta erilaisten työkalujen käytöstä, viestin sisällöistä, muodollisuuksista ja strategioista. (van Laar ym. 2017, 578–579.) On olennaista, mitä tiimin jäsenet voivat tiedolla tehdä tukeakseen samalla muita 21. vuosisadalla tärkeäksi osoittautuneita taitoja, ja ottaakseen teknologian käytöstä täyden hyödyn irti (van Laar ym. 2017, 584). Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016, 166) puolestaan yhdistävät tietoon, sisällön luomiseen, turvallisuuteen, ongelmanratkaisuun sekä viestintävälineiden kautta tapahtuvaan viestintään liittyvän

osaamisen yhteisen digitaalisen osaamisen -käsitteen alle. Tässä opinnäytetyössä näihin taitoihin viitattaessa käytetään käsitettä teknologiaosaaminen.

Uudet sukupolvet ovat monesti syntyjään diginatiiveja, mistä voi olla teknologiaosaamisalueella hyötyä juuri virtuaalisissa tiimeissä (Cho ym. 2016, 582). Tätä osaamista ei välttämättä enää nuorimpien sukupolvien kohdalla mielletä erityiseksi osaamisalueeksi sen ollessa jo osa arkipäivää (Bauman 2016, 202), tai siihen liittyviä haasteita ei riittävällä tasolla ymmärretä huomioida (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 166). Tässä opinnäytetyössä keskitytään yleisemmin hyödyllisiin yhteistyötä ja viestintää tukeviin osaamisiin monialaisissa ja monikulttuurisissa virtuaalisissa projektitiimeissä, ja jätetään Topchyanin (2016) tiedosta erottelema varsinainen substanssi- eli tehtäväosaaminen vähemmälle huomiolle.

2.2.2 Teknologia viestintävälineenä ja teknologiaosaaminen

Virtuaalitiimejä kuvaa hyvin määrittävästi se, että viestintä tapahtuu pääosin virtuaalisesti viestintäteknologian avulla. Mikäli viestintävälineiden käyttö on hidasta ja eriaikaista, voi tämä johtaa tehtävien tekemisen hitauteen verrattuna kasvokkain toimivaan tiimiin. (Marlow ym. 2017, 576.) NykYTEknologiat ovat Olaisenin ja Revangin (2017, 1446–1447) tutkimustulosten mukaan jo saavuttaneet sellaisen viestinnän laadun, joka korvaa tarpeen fyysisille tapaamisille sekä kasvokkain tapahtuvalle sosiaaliselle vuorovaikutukselle globaalissa projektityössä. Teknologia mahdollistaa niin näytön jakamisen, asiakirjojen yhteisen muokkauksen kuin neuvottelun ja päätöksenteon eri sijainneista käsin, mutta käyttöön liittyen on huomioitava, että aikaisempi käyttökokemus sekä odotukset viestintävälineiden ajattelusta hyödyllisyydestä muokkaavat ajatuksia, ja voivat siten rajoittaa myös käyttömahdollisuuksia (Laitinen & Valo 2018, 13). Tiimin jäsenet kommentoivat käyttämiensä viestintävälineiden ominaisuuksia ja esimerkiksi neuvottelevat, ilmaisevat mielipiteitään ja ohjeistavat toisiaan niiden käytössä (Laitinen & Valo 2018, 19). Tätä kautta teknologiaa ei tule siis ajatella vain viestintävälineenä, vaan tilana, joka mahdollistaa suhdevuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen ilmaisun. Virtuaalitiimeissä teknologian tarkoitukset ovat suhde-, osaamis- ja käyttäjäsidoonaisia. (Laitinen & Valo 2018, 20.) Viestintäteknologia voidaan ymmärtää sekä välineenä, että epävarmuuden aiheuttajana, etuna sekä haasteena, jaettuna tilana ja tapana ilmaista läheisyyttä sekä osaamiseen ja ohjeisiin liittyvänä asiana, joka koostuu useista teknisistä ominaisuuksista (Laitinen & Valo 2018, 12).

Virtuaalitiimien luonne yhdistää ihmisiin ja teknologiaan liittyviä tekijöitä (Zuofa & Ochieng 2017, 228). Nykyajan nopeasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa ovat teknologiset taidot kilpailukykyä ja innovaatiokapasiteettia ajavia tekijöitä, vaikka innovaatio alkaakin ihmisistä (van Laar ym. 2017, 577). Ferrell ja Kline (2018, 32) varoittavat kahdesta yleisestä vaaranpaikasta virtuaalitiimien viestintään liittyen: tiimin jäsenen osaamattomuus käyttää viestintävälinettä sekä välineen väärä valinta (Dávideková & Hvorecký 2017, 95) tilanteeseen. Puutteet tietokoneen käyttökokemuksissa voivat teknologian käytöstä riippuvaisissa globaaleissa virtuaalitiimeissä vaikuttaa vahvasti tiimin väliseen viestintään (Killingsworth ym. 2016, 289). Virtuaalitiimien tulisi käyttää sellaisia viestintäjärjestelmiä ja -teknologioita, jotka parhaiten tukevat heidän tarpeitaan viestinnässä, sopivat tilanteeseen sekä tiimin jäsenille (Laitinen & Valo 2018, 12; Hacker ym. 2019, 11). Tietoisuus viestin sopivuudesta viestintävälineeseen, ja sellaisen välineen valinta, joka parhaiten tukee lähettäjän aikeita, ovat tarpeen vähennettäessä fyysisen läheisyyden puutteesta viestintään liittyvää aitoa tai koettua epävarmuutta (Henderson ym. 2016, 1726).

Viestinnän esteistä monet ilmenevät teknologiavälitteisen viestinnän tilanteissa, kun taitojen eroavaisuudet tiimin jäsenten välillä lisääntyvät. Kokemuksen lisääminen ja tiimin jäsenten luotettava käyttäytyminen auttavat tässä haasteessa. Myös pysyvyys ja tiimin pitempi elinkaari mahdollistavat suuremman vastuunoton tiimin prosessien hallinnasta ja jaetun johtajuuden käyttö omat hyötynsä. Jotta tiimissä olisi tehokasta virtuaalista viestintää, on tiimin jäsenten vaihdettava hiljaista tietoa tavoista, miten mieluiten haluavat viestiä, miten uuden tiedon prosessointi heiltä parhaiten onnistuu, ja miten luoda yhteistyötä tukevia ja luotettavia normeja kaikkien tiimin jäsenten välille. (Schaubroeck & Yu 2017, 644.) Voi olla, että tiimi tarvitsee vahvan muodollisen johtajan sekä rohkaisemaan tiimiä keskittymään tehtäviinsä että tukemaan tiimin tiedon jakamista, erityisesti mikäli tiimin jäsenet eivät puhu tai kirjoita tiimin *lingua franca*lla, yleiskielellä, ja ovat etäisiä keskenään (Schaubroeck & Yu 2017, 645). Mahdollisuus valita eri viestintävälineiden valikoimasta myös itselle sopiva kanava tai useita eri kanavia voi auttaa kielitaidosta johtuvien viestintähaasteiden ylipääsemisessä (Tenzer & Pudenko 2016, 448–449).

Dennis ym. (2008) kehittivät alun perin Median synkronisuuden teorian, jossa viestintäväline sovitetaan viestinnän prosesseihin ja tarkoituksiin valitsemalla samanaikainen (synkroninen) tai eriaikainen (asynkroninen) vaihtoehto tilanteen mukaan: eriaikainen suurten tietomäärien siirtoon ja mahdollisuuteen prosessoida tietoa rauhassa omassa tahdissa, samanaikainen yhteisymmärrystä vaativissa tilanteissa ja välittömän

keskustelun synnyttämiseksi (Tenzer & Pudelko 2016, 428–429). Korkean samanaikaisuuden viestintäväline voi olla luottamuksen kehittymisen vuoksi tärkeää erityisesti tiimin elinkaaren alussa, eriaikaisen viestintävälineen tärkeyden kasvaessa kohti elinkaaren kehittymistä (Hacker ym. 2019, 17). Sähköpostit ja kokoukset virallisina viestinnän kanavina sopivat paremmin suurten tietomäärien jakamiseen ja tavoitteiden sekä vastuiden yhteiseen ymmärtämiseen. Pikaviestimet ja muut epävirallisen viestinnän kanavat mahdollistavat reaaliaikaisten vastausten saamisen ja suhteiden syventämisen sekä yksilöllisempien näkemysten linjaamisen tiimin tavoitteista. (Leslie ym. 2018, 23.) Viestiminen kirjallisessa muodossa mahdollistaa sekä arkistoimisen, kieliasun tarkistuksen, että myöhemmän palaamisen asiaan (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 164; Dávideková & Hvorecký 2017, 101). Toisaalta sähköpostitse viestittäessä voi tieto hajautua, aiheuttaa hämmennystä ja haitata yhteisymmärryksen syntymistä monimutkaisista asioista (Tenzer & Pudelko 2016, 436; Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 164).

Viestintäteknologia voidaan näkökulmasta riippuen nähdä enemmän tai vähemmän myönteisenä mahdollisuutena (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 164). Viestintäkeskeiseen teknologiaan kuuluu laajasti erilaisia vaihtoehtoja läheisesti henkilökohtaista vuorovaikutusta imitoivista vaihtoehtoista (mm. videokonferenssit) sellaisiin, joista se puuttuu (mm. sähköposti) ja kaikkeen tämän väliltä (mm. pikaviestimet). Viestintävälineitä voidaan luokitella viestinnän monipuolisuudella (Median ilmaisuvoimaisuuden teoria, Daft & Lengel 1986), eli kuinka paljon tietoa kullakin välineellä voidaan jakaa, sekä synkronisuudella, eli viestinnän eri- tai samanaikaisuudella (Median synkronisuuden teoria, Dennis ym. 2008). Kuvat ja äänet lisäävät tekstipohjaisen viestinnän monipuolisuutta ja kasvoniilmeet sekä äänenpaino kasvattavat sitä entisestään. Luottamuksen rakentamiselle kriittistä on mahdollisuus jakaa tietoa reaaliajassa, samoin siitä on huomattavaa etua esimerkiksi tunteita herättävien asioiden käsittelyssä (Ferrell & Kline 2018, 33).

Eräänä viestintävälineen avulla tapahtuvan yhteistyön etuna voidaan nähdä prosessien usein automaattinen dokumentointi, joka voi jopa vähentää tarvetta luottamukselle virtuaalitiimissä (Krumm ym. 2016, 128). Teknologiaa, joka lisää koordinoitua ja parantaa yhteistyötä, on tarjolla projektinhallintatyökalujen (Trello, MS Project ym.), virtuaalisen työpöydän (Citrix ym.), tiedonjakamistyökalujen (Dropbox ym.), aikataulutyykalujen (Doodle ym.) sekä yhteisluontityökalujen (Google Drive, Sharepoint ym.) laaja valikoima (Ferrell & Kline 2018, 33). Viestinnässä on myös huomioitava tiimin jäsenten mahdollisesti erilaiset aikavyöhykkeet ja esimerkiksi kehitettävä eriaikainen työtapa, jossa teknologiaa käytetään yhteisenä tiimimuistina (Davison ym. 2017, 319). Ryhmäprojekteissa

tarvitaan tiimin oma keskustelualusta, jossa tieto on helppo säilyttää, ja johon on mahdollista päästä internetin avulla ajasta ja paikasta riippumatta (Cho ym. 2016, 570; Antonio ym. 2017, 81; Davison ym. 2017, 325).

Dennis ym. (2008) esittävät, että viestintäväline ja sen synkronisuus valitaan tarkoituksellisesti eli riippuen siitä, tuleeko tietoa ennemmin siirtää (conveyance) vai päästä siitä yksimielisyyteen (convergence), sekä neuvottelun oletetun tärkeyden ja henkilökohtaisten mieltymysten pohjalta strategisesti, mutta toisinaan myös satunnaisesti (Geiger & Laubert 2018, 418). Dávideková ja Hvorecký (2017, 107) puolestaan huomauttavat, että viestintävälineen sopivuutta mietittäessä on arvioitava sen sopivuus SECI-mallin (Nonaka & Takeuchi 1995) meneillään olevaan vaiheeseen, ja käytön tulee heijastella hiljaisen tiedon tärkeyttä tiedonjakamisprosessissa. Van Laar ym. (2017, 583) näkevät teknologian käytön moniulotteisesti, esimerkiksi yhteistyön näkökulmasta niin, että sen avulla kehitetään sosiaalista verkostoa ja työskennellään tiimissä kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista vaihtamalla tietoa neuvotellen ja toisia kunnioittaen. Teknologiaa käytetään virtuaaliympäristössä vuorovaikutteiseen viestintään ja osallistutaan keskusteluihin sekä muuhun tiedonvaihtoon tavoitteena luoda tarkoitusta. Teknologian myötä arvioidaan ja hallitaan sekä järjestetään ja siirretään tietoa, muokataan ja luodaan ideoita ja oikeutetaan päätöksiä. Teknologian avulla voidaan siis luoda ja jakaa tietoa. Lisäksi teknologian käytössä on osattava huomioida eettiset ja kulttuuriin liittyvät asiat ja rajoitteet, ymmärrettävä riskejä, kyettävä toimimaan joustavasti ja itseohjautuvasti sekä jatkuvasti uutta oppien.

Väitteet virtuaalisuuden kielteisestä vaikutuksesta viestintään ovat Marlow'n ym. (2017, 583) mukaan lähtöisin erityisesti Median ilmaisuvoimaisuuden teoriasta, sillä eri viestintävälineet eroavat toisistaan tarkoituksenmukaisten yksityiskohtien välityskyvyssä ja selkeän ymmärryksen mahdollistamisessa, viiveen ja palautteen hitauden osalta ja sanattoman viestinnän tuen puutteen vuoksi. Virtuaalitiimit voivat hyötyä oikeiden viestintävälineiden valinnasta ja käytöstä (Cho ym. 2016, 585; Marlow ym. 2017, 584; Prasad ym. 2017, 191). Tehokas teknologian käyttö viestinnässä on tiimin jäsenten kykyä hyödyntää saatavilla olevia viestintävälineitä tavoitteiden saavuttamiseen ja viestinnän muodostamiseen. Viestinnällä pyritään kehittämään tiimin toiminnan laatua ja tutustumaan toisiin tiimiläisiin. (Prasad ym. 2017, 191.)

Kun virtuaalitiimin jäsenet kokevat osaamisen tiimissä olevan riittävällä tasolla, ja käyttävät juuri heidän viestintätarpeilleen sopivia viestintävälineitä oikein toiminnoin sekä keskustelevat yhdessä odotuksistaan ja asenteistaan, hyötyy virtuaalitiimi

tehokkaammilla työkäytännöillä. Käytettävien prosessien ja rakenteiden on myös oltava suunnitelmallisia ja sopivia tiimin tarpeisiin. (Laitinen & Valo 2018, 21.) Oikein valittu ja käytetty viestintäväline voi mahdollistaa luottamuksen synnyttämisen, tehokkaan viestinnän ja tiimin koordinoinnin. Virtuaalitiimeissä teknologian käyttö tulisi olla linjattu optimoimaan näitä tavoitteita, sillä tehottomasti käytettynä vaikutus tiimin toimintaan voi myös olla päinvastainen. (Ferrell & Kline 2018, 34.) Monet aikaisemmista tutkimuksista viestintävälineiden ja viestinnän suhteen on tehty 90- ja 2000-luvun työkalujen näkökulmasta (Skype, sähköposti), mutta teknologian kehityksen myötä (Slack, Google Docs ym.) virtuaaliseen työskentelyyn, sen mahdollisuuksiin ja haasteisiin tulisi kohdistaa uusia tutkimuksia (Jimenez ym. 2017, 347). Tulevaisuudessa ja teknologian yhä kehittyessä voi myös olla, että eräs vaadittava osaamisalue virtuaalitiimin jäsenenä toimimiseen on työskentely robottikollegoiden kanssa, luottamus robottiin ja robotin hyväksyminen osaksi sille määritettyä tehtävää (Hacker ym. 2019, 19).

2.2.3 Kulttuuri ja kieli viestinnän mahdollisuutena ja haasteena

Eisenberg ja Mattarelli (2017, 400) määrittävät kulttuurin moniulotteiseksi, dynaamiseksi ja hyvin tilannesidonnaiseksi asiaksi, joka muodostuu keskenään sekoittuvista taustoista tulevista henkilöistä ja ammattihistorioista. Monialaisessa globaalissa virtuaalitiimissä näkökulmat laajenevat, mikä saattaa lisätä tiimin ongelmanratkaisukykyä, ja verkostojen kasvamisen sekä tietolähteiden saavutettavuuden myötä tiimin luovuus saattaa myös lisääntyä (Jimenez ym. 2017, 342). Monimuotoiset tiimit voivat olla valmistautuneempia suuriinkin haasteisiin, ja siten työskennellä kovemmin niiden voittamiseksi verrattuna homogeenisiin tiimeihin, jotka jopa yliarvoivat tiimityöskentelyn helppouden (Jimenez ym. 2017, 343).

Kun teknologia ylipäättään mahdollistaa virtuaalisen työn, on kulttuurinen ymmärrys tarpeen tehdäksään työstä tuottavaa (Trends In Global Virtual Teams 2016, 20). Tutkimusraportin vastaajaorganisaatioissa tiimien ominaisuudet ovat merkittävästi muuttuneet viime vuosina siihen suuntaan, että yhä useammin tiimin jäsenet tulevat maantieteellisesti hajautuneista sijainneista, kulttuurisesti eri taustoista ja edustavat eri aloja tai eri sukupuolijakaumaa kuin aikaisemmin (Trends In Global Virtual Teams 2016, 26). Globaalien työn tutkimuksissa pääpaino on ollut virtuaalisuuden dynamiikalla kulttuuristen vaikutusten jäädessä taka-alalle. Monikulttuuristen virtuaalitiimien on huomioitava eri tietoja, motivaatioita ja työtyylejä tiimiensä jäsenten välillä (Henderson ym. 2018, 956.), sillä

monikulttuurisuus tuo viestintään uusia ulottuvuuksia, jotka etenkin monimutkaisten asioiden kohdalla voivat heikentää tiedon jakamista (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 164).

Viestinnässä hiljaisuus voidaan tulkita väärin, kontekstit sekä nyanssit ymmärtää eri tavalla kuin aiottu, tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet voivat erota toisistaan, ja epävarmuutta, levottomuutta sekä kulttuurisia haasteita saattaa ilmetä. Viestintävälineiden osalta yhteyden pätkiminen, tekninen tietämys ja tuen puute lukeutuvat tyypillisiin haasteisiin. (Gupta & Pathak 2018, 787; Leslie ym. 2018, 23; Swartz & Luck 2018, 45.) Erilaiset rajoitukset viestinnässä ovat tyypillisesti sekoitus teknologia- ja kulttuuriasioita: teknologia nähdään huonona korvikkeena kasvokkaisviestinnälle tai ei ole tuttua, ja kulttuurisesti erilaiset työelämän tai ajalliset arvot ja käyttäytyminen luovat hämmennystä (Nurmi & Hinds 2016, 631; Davison ym. 2017, 322). Tarvitaan myös tietämystä paikallisista lomapäivistä ja ymmärrystä erilaisista laeista. Perusedellytys monikulttuurisessa ympäristössä työskentelylle on riittävä kielitaito, mutta kielen vaihtaminen muuksi kuin äidinkieleksi voi joillakin muuttaa jopa persoonallisuutta. (Rozkwitalskaa ym. 2016, 10.) Tiimin jäsenten välinen viestintä voi siis monista syistä johtuen epäonnistua tai sitoutuminen tai luottamus olla heikkoa (Browne ym. 2016, 46; Killingsworth ym. 2016, 285; Dulebohn & Hoch 2017, 569). Mitä suurempi on maantieteellinen etäisyys tiimin jäsenten välillä, sitä merkittävämmäksi muuttujaksi kulttuurinen erilaisuus tiimissä muodostuu. Kulttuurisella erilaisuudella on vaikutuksensa tiimin jäsenten käyttäytymiseen: se saattaa lisätä luovuutta ja kykyä ratkaista ongelmia, mutta myös heikentää viestintää ja yhteisymmärryksen muodostumista vähentäen siten luottamusta. (Dávideková & Hvorecký 2017, 100.) Haasteet voidaan taas kuitenkin nähdä ongelmina tai mielenkiintoisina oppimiskokemuksina (Rozkwitalskaa ym. 2016, 10).

Erot kielitaidossa virtuaalisen tiimin jäsenten kesken voivat luoda kielimuureja ja siten esteitä viestinnän tehokkuudelle tai epämukavuuden kokemuksille samanaikaisen viestintävälineen valintaa kohtaan (Tenzer & Pudelko 2016, 429). Vaikka Median synkronisuuden teorian mukaan, ja erityisesti yksikielisten virtuaalitiimien jäsenten kohdalla, samanaikaisen viestintävälineen käyttö tuottaa nopeasti yhteisymmärryksen, olivat monikielisten virtuaalitiimien jäsenet Tenzerin ja Pudelkon (2016, 437–439) tutkimuksessa eri mieltä juuri kielimuurin ja puhutun kielen ymmärtämisvaikeuksien vuoksi. Tällä on merkittäviä vaikutuksia globaalissa tiedonvaihdossa ja innovaatioiden synnyttämistavoitteissa, sillä kielelliset eroavaisuudet heikentävät eriävistä näkökulmista yhteisen ymmärryksen muodostamista (Tenzer & Pudelko 2016, 447–448). Aikavyöhyke-erojen vuoksi

sekä mahdollisuudella palata viestiin yhä uudestaan, koettiin eriaikainen viestintävälineen käyttö monikielisissä tiimeissä paremmaksi vaihtoehdoksi jopa yhteisymmärryksen muodostamisessa ja tilaisuudella omien ajatuksien selkeämpään kokoamiseen (Tenzer & Pudelko 2016, 439–443). Tämä tutkimus kumoo Median synkronisuuden teorian validiuden globaalien virtuaalisen viestinnän kontekstissa, ja korostaa kansainvälisen tiedonvaihdon lisätutkimusten tarpeellisuutta liiketoiminnan alalla (Tenzer & Pudelko 2016, 445). Matalammalla synkronisuudella voidaan virtuaalitiimin viestintähaasteista selvitä helpommin, kun on hankittu syvä tietämys toisista tiimin jäsenistä: mediasynkronisuutta voidaan siis käyttää keinona parantaa virtuaalisuudesta juontuvia puutteita (Hacker ym. 2019, 15–16).

Henderson ym. (2016, 1718) tuovat esiin, että viestintävälineiden välityksellä yhteisymmärryksen muodostaminen voi olla vaikeaa ja niiden käyttö voi lisätä viestinnästä johtuvaa konfliktialttiutta globaalissa kontekstissa. Näin virtuaalitiimin jäsenten kulttuurinen erilaisuus voi jopa korostua, erityisesti mikäli tiimin jäsenet käyttäytyvät enemmän paikallisten normiensä mukaan. Aihe on merkittävä tiedon jakamisen näkökulmasta, johon kulttuuriset viestintätyylit vaikuttavat kahden ääripään, matalan ja korkean kontekstin, rajoissa eri tavoin. Matalan kontekstin kulttuureissa on tyypillistä ilmaista viestit tarkasti ja suoraan, jopa hyökkävään tuntuisesti, ja lähestyä ongelmia ratkaisukeskeisesti ja nopeasti. Korkean kontekstin kulttuureissa varsinainen asia saatetaan peittää kiertoilmauksiin toisen loukkaantumista varoen ja päätöksiä tehdä myös hitaammin. Näillä mieltymyksillä on luonnollisesti vaikutuksensa erilaisten viestintävälineiden käytön koettuun sopivuuteen. (Zakaria 2017.)

Killingsworth ym. (2016, 287) toteavat, että kollektiivisten kulttuureiden tiimin jäsenet haluavat helposti jakaa tietoa samaan ryhmään kuuluvien jäsenten kesken, eivät välttämättä ryhmän ulkopuolisten jäsenten kanssa. Individualistisista kulttuureista tulevat tiimin jäsenet eivät välttämättä halua jakaa tietoa edes oman ryhmän jäsenten kanssa, mutta tiedonjakamisalttiutta lisää suurempi luottamuksen määrä. Eri kulttuureissa eri tavoin läsnä olevat individualismi ja kollektivismi ovat eräitä merkittävimpiä globaaleja eroja: ensimmäiseen suuntautuneissa kulttuureissa yksintyöskentely, itsenäisyys ja tiedon kirjoitettu muoto ovat luonnollisia, jälkimmäisissä hiljaisen tiedon jakaminen on tavallista (Dávideková & Hvorecký 2017, 101). Kulttuurisella ulottuvuudella on vaikutuksensa viestintävälineiden käyttöön ja niihin reagointiin. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa virtuaalisuus saatetaan nähdä tapana vahvistaa hierarkioita ja kontrolloida tiedon virtaa tiimin jäsenten välillä, kun matalan valtaetäisyyden kulttuureissa puolestaan se

voidaan nähdä tapana rohkaista vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen tiimissä. (Kramer ym. 2017, 617.) Joissakin kulttuureissa tiedon jakaminen on vallan osoitus ja suhteiden rakentamisen keino, toisissa kulttuureissa tietoa jaetaan kasvokkain, mutta tiedon jakaminen häiriintyy virtuaaliympäristössä. Suorat viestijät eli matalan kontekstin ihmiset saattavat keskittyä vain tosiasioiden jakamiseen, jolloin korkean kontekstin viestijät kokevat tullessaan ali-informoiduiksi. (Trends In Global Virtual Teams 2016, 21.) Mitä samanaikaisempaa viestintävälinettä käytetään, sitä merkityksellisemmässä roolissa on kulttuurienvälisessä kontekstissa myös sanallinen ja sanaton käytös, tauot, hiljaisuus, puheen nopeus sekä kasvoniilmeet (Henderson ym. 2018, 962).

Myös Gibbs ym. (2017, 596–597), Jimenez ym. (2017, 343) ja Schmidtke ja Cummings (2017, 673) toteavat kulttuurilla olevan vaikutusta tiimin jäsenten kommunikointityyliin, valittuihin keskustelunaiheisiin sekä valittuun viestintävälineeseen. Vuorovaikutus on aina moniulotteista sisältäen muodollisuuteen, sisältöön, sävyyn, tervehdyksiin, palautteeseen ja anteeksipyyntöihin liittyviä eroavaisuuksia. Viestintäteknologia voi parhaimmillaan vähentää kulttuurisen monimuotoisuuden kielteistä vaikutusta viestinnässä, vähentää sosiaalista eriytymistä ja henkilöistä johtuvia ristiriitatilanteita sekä tukea myönteistä vaikutusta päätöksentekoon (Gibbs ym. 2017, 596–597; Jimenez ym. 2017, 343.) Tutkimustulosten positiivisuus tai negatiivisuus virtuaalitiimin viestinnästä on sidoksissa tutkimuksessa valittuun lähestymistapaan, joka voi olla esimerkiksi vaikutusten tai prosessin näkökulmasta tai kasvokkaisviestintään vertaava (Gibbs ym. 2017, 596–597).

Dumitrașcu-Băldău ja Dumitrașcu (2018, 66) sekä Zakaria (2017, 353) lisäävät tärkeänä huomiona monikulttuurisen virtuaalitiimin kontekstiin sellaisten viestintävälineiden käytön ja kulttuurisesti sensitiivisen tietokonevälitteisen viestinnän suunnittelun, jolla varmistetaan tehtävän lisäksi kulttuuristen arvojen yhteensopivuus. Globaalit virtuaalitiimit tukeutuvat työssään vahvasti viestintäalustoihin ja virtuaalisiin työrakenteisiin, joten myös it-suunnittelun tulisi osaltaan tukea työtä kulttuurisen ulottuvuuden näkökulmasta. Zakarian (2017) tutkimuslöydös tuo globaalien virtuaalitiimien tutkimukseen uutta tietoa ehdottaen, että tiimin jäsenet huolimatta korkean tai matalan kontekstin taustastaan voivat kuitenkin sopeuttaa käytöstään globaalissa virtuaalitiimiympäristössä. Virtuaalisesti työskennellessä kulttuurin vaikutus voi hälventyä, ja virtuaalitiimin jäsenet oppivat ajan mittaan tekemään yhteistyötä saamiensa viestinnän täsmällisten vihjeiden välityksellä. Tästäkin on toistaiseksi ristiriitaisia tutkimustuloksia. (Zakaria 2017, 353, 363.)

Ambos ym. (2016, 316, 321) huomasivat, että maantieteellinen ja kulttuurinen epätasapaino vaikuttivat heikentävästi tiedon jakamiseen, erityisesti tiimeissä, joissa oli

maantieteellisesti tai kulttuurisesti muista eristäytyneitä jäseniä. Tällöin kaikkien tiimin jäsenten tulee sopeuttaa käytöstään, mikä tekee prosessista monimutkaisen ja tehottoman. Tiimin kokoonpanon vaikutuksia tiedon jakamiseen ei heidän mukaansa ole huomioitu kansainvälisen liiketoiminnan alan tutkimuksissa riittävästi. Kokoonpanolla voi tutkimuksen mukaan olla tiedon jakamisen prosesseihin ja tuloksiin varsinaista etäisyyttä laajempi vaikutus. Maantieteellisellä etäisyydellä ei heidän tutkimuksessaan ollut merkittävää vaikutusta tiedon jakamiseen, vaan tiimin jäsenten eristäytyneisyydellä. Mikäli tiimin jäsenet jakautuivat maantieteellisesti ja kulttuurisesti epätasaisesti, ilmeni tiimin jäsenten kanssa tapahtuvissa tiedon jakamisen prosesseissa haasteita todennäköisemmin, kuitenkin tiedon jakamisen tuloksiin sillä ei ollut vaikutusta. Eroavaisuudet eri tutkimustuloksissa heijastelevat heidän mukaansa tiimien tiedon jakamisen monimuotoisuutta. (Ambos ym. 2016, 328.) Mikäli tiimeissä oli korkea yhtenäisyyden taso ja avoin viestintä, vaikuttivat nämä myönteisesti tiedon jakamisen käsityksiin, ja painottamalla vahvoja tiimejä voitiin tiedon jakamisen prosesseihin kohdistuvasta haasteestakin selvittää (Ambos ym. 2016, 329). Koska viestintä on tulkintasidonnaista, ja sanoilla on monia merkityksiä, voidaan viesti tahtomattakin väärinymmärtää (Brewer & Holmes 2016, 288). Dávideková ja Hvoreckýn (2017, 101) sekä Zuofan ja Ochiengin (2017, 236) mukaan virtuaalitiimit kohtaavatkin ylipäättään viestinnän kontekstin välittämisessä enemmän haasteita ja yhteyksiä tiimin konflikteihin.

Eri kansallisuuksista ja erilaisista kulttuuritaustoista koostuvissa tiimeissä voi muodostua alaryhmiä saman kansallisuuden omaavien tiimin jäsenten tai muuten lähellä toisiaan sijaitsevien henkilöiden välille. Vahvimmillaan alaryhmät vahvistavat yhteisiä näkemyksiä tiimeissä, mutta toisaalta ne voivat heikentää yhteistyötä ja lisätä ristiriitatilanteiden mahdollisuutta. (Davison ym. 2017, 319.) Mikäli alaryhmiä ei onnistuta sisällyttämään osaksi vahvaa tiimi-identiteettiä, voi niiden välinen jännite korostaa tiimin jäsenten eroavaisuuksia. Tutkijoiden ehdotus tilanteen ratkaisemiseksi on käyttää eräänlaisia monikulttuurisia välittäjiä häivyttämään globaaleissa virtuaalitiimeissä koettavia alaryhmien identiteettiuhkia ja niistä juontuvia ristiriitatilanteita, parantamaan tiedonkulkua ja vahvistamaan me-henkeä. Esimerkiksi ekspatriaatit ja taustaltaan monikulttuuriset henkilöt, omaten jo kokemusta kulttuurienvälisistä toimista ja verkostoista, voivat toimia mahdollisesti hyvinä välittäjinä. (Eisenberg & Mattarelli 2017, 399–402.) Se, onko monikulttuurisen välittäjän rooli osoitettu vai itsestään muodostunut, toimiiko välittäjänä johtaja vai tasavertainen tiimin jäsen sekä kollegoiden tuttuus vaikuttavat eri tavoin alaryhmien kokemaan identiteettiuhkaan sekä tiedon jakamiseen, määrään ja laatuun (Eisenberg & Mattarelli 2017, 407). Jokaisen tiimin jäsenen ei tarvitse luonnostaan olla roolissaan yhtä

sujuvasti toimiva, vaan apua tiimidynamiikkaan ja alaryhmien välisten jännitteiden vähentämiseen voidaan tuoda monikulttuuristen välittäjien avulla. Tutkijat huomauttavat kuitenkin myös, että tietyn pisteen jälkeen monikulttuuristen välittäjien määrän kasvaessa hyödyt eivät enää lisääny. (Eisenberg & Mattarelli 2017, 408.)

Gibbs ym. (2017, 600) nostavat kirjallisuuskatsauksessaan esiin huomion, että alaryhmien tutkimuksissa saadut kielteisiä puolia korostavat vaikutukset voivat todellisuudessa myös johtua organisaatioiden valta-asetelmista ja statuseroista, ja että useissa tutkimuksissa pohjataan läntisen kulttuurin olettamuksiin tiimityöstä tai johtajuudesta. Hendersoin ym. (2016, 1725) mukaan tiimin jäsenten roolien selkeys omakohtaisesti sekä suhteessa muihin yhdessä viestintään liittyvien selkeiden normien kehittymisen myötä auttavat rakentamaan luottamusta tiimin jäsenten välille ja päinvastoin. Kaikki kolme osaluuetta ovat tarpeen, mutta eivät yksin riitä projektin menestykselle, jossa sekä tiimin jäsenen tyytyväisyys että tiimin tuloksellisuus on huomioitu.

Kulttuurista erilaisuutta on lähestytty myös Hofsteden (1991) määritelmän mukaisesti, jossa tunnistetaan viisi ulottuvuutta: valtaetäisyys, individualismi ja kollektiivisuus, maskuliinisuus ja feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus (Cheng ym. 2016, 268; Bashir & Usoro 2017; Henderson ym. 2018, 956). Eri kulttuurien kohdatessa ja työskennellessä yhdessä on kyseessä eri arvojen, uskomusten, normien, motiivien, identiteettien ja tulkintojen tavat, joita on kulttuurin sisällä kollektiivisesti totuttu käsittelemään tietyllä tavalla, ja jotka yhteistyötä tehdessä tulee kyetä riittävällä tasolla yhdistämään (Kramer ym. 2017, 606). Kulttuurisesti monimuotoisissa tiimeissä yhteisten normien kehittyminen voi olla aikaa vievää tai tulla hyväksytyksi esimerkiksi vain osassa tiimin sijainteja (Henderson ym. 2016, 1718). Kulttuurista tietämystä tulee olla myös luottamuksen kehittämistä varten erityisesti virtuaalitiimeissä (Zuofa & Ochieng 2017, 237). Kulttuurit ovat muuttuvia, ja muovautuvat ajan ja sukupolvien myötä (Kramer ym. 2017, 616).

Projektityöskentelyn alkuvaiheessa huomioarvoa tulisi lisätä erityisesti yhteisymmärryksen kehittämiseen kulttuuristen eroavaisuuksien huomioimisella (Magnier-Watanabe ym. 2017, 281). Tutkimuslöydöksenä kulttuureissa, joissa ”olla” enemmän kuin ”tehdään”, voi olla haastavampaa työskennellä tarkasti määritellyn tehtävärakenteen sisällä, mikä on eräs virtuaalitiimin menestyksen avaintekijöistä (Magnier-Watanabe ym. 2017, 283). Toisaalta osa ihmisistä mieltää itsensä oman kansallisuuden sijaan esimerkiksi eurooppalaiseksi, ja arvostaa työssä henkilökohtaisen kehittymistarpeen täyttymistä ja mahdollisuutta työskennellä eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa (Rozkwitalskaa

ym. 2016, 13). Yhteisymmärryksen muodostamiseksi ei tulisi olettaa ja eroavaisuuksista, kuten esimerkiksi aikakäsityksistä tulisi avoimesti keskustella, jotta tulkintaerot tiimin jäsenten välillä ovat selkeämmin esillä. Aikatauluissa suositeltavaa olisi ilmaista tarkasti, mitä tarkoitetaan epämääräisen ”pian” tai vastaavan tulkinnanvaraisen termin sijaan, joka voi vastaanottajasta riippuen merkitä kaikkea tuntien ja kuukausien välillä. (Brewer & Holmes 2016, 296–297.) Topchyanin (2016, 657) tutkimus ehdottaa, että tukeakseen virtuaalisen tiimin tiedonjakamiskäyttäytymistä, tulisi tiimin jäsenten käyttää toistensa nimiä puhuessaan toisilleen, tunnustaa toistensa viestejä ja ilmaista hyväksyntänsä viesteihin ja kunnioitusta tiimin jäsenten osallistumiseen. Lisäksi olisi hyvä lisätä, mihin kohtaan viestissä ollaan vastaamassa runsaamman keskustelun synnyttämiseksi.

Tiimin kehitykseen ja menestykseen voivat kieliasioitakin enemmän vaikuttaa juuri kulttuuriset samankaltaisuudet ja eroavaisuudet: suhtautuminen johtajuuteen ja epävarmuuteen, riskinsietokyky, voimavarat, asioiden ennakkosuunnittelu ja suoruuus (Davison ym. 2017, 318). Kulttuuristen erojen näkyvyys korostuu tilanteissa, joissa ilmenee stressiä tai lähestyviä aikarajoja (Davison ym. 2017, 319). Bashirin ja Usoron (2017) tutkimuksessa erään Hofsteden (1991) kulttuurisen ulottuvuuden, pitkän tähtäimen suuntautuneisuuden, vaikutus oli virtuaalitiimikontekstissa positiivisesti yhteydessä lisääntyneeseen tiedon jakamiseen. Tällaiset henkilöt ovat tottuneita hyväksymään viivästetyn palkitsemisen, keskittyvät menneen sijaan enemmän tulevaisuuteen sekä sopeutuvat helposti osaksi virtuaalitiimiä.

Rozkwitalskaa ym. (2016, 14–16) tutkivat ominaisuuksia, joita mielletään tärkeiksi tai hyödyllisiksi kansainvälisessä tiimityössä, kuten aikaisempi kokemus sekä kyky kuunnella ja ymmärtää niin maantieteellisiä, poliittisia kuin kulttuurisia eroja. Kansallisuutta merkityksellisemmäksi koettiin asenne ja tietämys eri kulttuureista sekä suhtautuminen haastaviin tilanteisiin positiivisten näkökulmien kautta. Yksilöllä voikin olla virtuaalitiimissä erittäin arvokasta kulttuurista älykkyyttä (Maduka ym. 2018, 708), CQ:ta (cultural intelligence). Se on kykyä toimia tehokkaassa vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustoista tulevien henkilöiden kanssa ymmärtämällä eroavaisuuksia ja kulttuurisia normeja, kiinnostuksella vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa ja sinnikkyydellä toimia myös vastoinkäymisissä omaa toimintaansa sopeuttaen (Sağ ym. 2016, 62; Eisenberg & Mattarelli 2017, 404). Kulttuurinen älykkyys säätelee Hendersonin ym. (2018, 954–955) tutkimuksen mukaan epäsuorasti tiimin jäsenten projektityytyväisyyttä sekä työn tuloksellisuutta eli projektitiimin työssä merkityksellisiä osa-alueita. Kulttuurinen älykkyys on sekä

tietoa muista kulttuureista että motivaatiota toimia vuorovaikutuksessa toisten kulttuurien kanssa, ja eri kulttuureihin sopivaa viestintäkäyttäytymistä (Henderson ym. 2018, 955).

Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia viestinnän väärinymmärryksen mahdollisuuksista erilaisuuden keskellä ja halukkaita varmistamaan, että viestintä on selvää ja täsmällistä (Ford ym. 2017, 33). Viestiessä on erityishuomiota annettava sen pohtimiselle, kuka on viestin vastaanottaja ja miten parhaiten välittää aiottu viesti. Kielihaasteissa grafiikan käyttäminen, slangin välttäminen sekä viestin uudelleenluettavuus lisäävät ymmärryksen muodostamista. (Derven 2016, 6; Hao ym. 2019, 43.) Kielitaidon laatu vaikuttaa viestinnän tarkkuuteen ja nopeuteen, ja mahdollisuus kehittää kielitaitoa nähdään usein yhtenä globaalin projektitiimityöskentelyn etuna. Yhteistyöhön vaikuttaa kansallisuuden lisäksi henkilön persoonallisuus. (Anwar 2017, 102.) Osaamisvaatimuksia tällaisessa työssä ovat tutkijoiden mukaan muun muassa kulttuuristen eroavaisuuksien tunnistamiskyky, sopeutumiskyky ja joustavuus. (Rozkwitalskaa ym. 2016, 11.) Kärsivällisyyden osoittaminen ja ymmärtämys matalamman kielitaidon omaavien tiimin jäsenten kohdalla voi johtaa parempaan tiedon prosessointiin ja tulokseen sekä luottamuksen vahvistamiseen (Tenzer & Pudelko 2016, 448).

Huolimatta globaalien virtuaalitiimien yleisyydestä, voidaan suurempi hyöty ja menestys saavuttaa, mitä laajemmin tunnustetaan erityistaitoja, joita täyden hyödyn saamiseksi vuorovaikutusten suuresta potentiaalista tarvitaan (Trends In Global Virtual Teams 2016, 3). Vaikka laajasti tunnustetaan jo erilaisia tekijöitä, kuten kulttuuristen erojen olemassaolo, eivät monet ole silti hyvin valmistautuneita eroista johtuvista haasteista ylipääsemiseen. Esimerkiksi kulttuurienvälisen viestintätaitojen parantamisesta voivat hyötyä kaikki huolimatta roolistaan globaalissa virtuaalitiimissä. Tietoisuus ei ole vielä ratkaisu, ja tutkimuksessa 68 % raportoi kulttuuristen haasteiden muodostavan suurimman esteen globaalin virtuaalitiimin suorituskyvylle. Toisissa kulttuureissa riskejä siedetään toisia paremmin tai päätöksenteon nopeus ja harkitsemiseen tarvittava aika eroavat huomattavastikin. Päätöksentekovalta annetaan toisissa kulttuureissa asiaan läheisimmin liittyvälle henkilölle ja toisissa korkeimman tason tekijälle. Osallistumisen näkyväksi tekeminen voi vaihdella kulttuurista johtuen kokoustilanteissa puhumisella tai puhumattomuudella. (Trends In Global Virtual Teams 2016, 4.)

Toisaalta Zakaria (2017, 350) tuo tutkimuksessaan esiin sen, että tiimin jäsenten käytös ja viestintätapa on kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa tilannesidonnaista, ja siten tiimin jäsenten tavat tunnistaa ongelmia, tehdä ehdotuksia ja päätöksiä vaihtelevat tarkoituksesta, rooleista ja muista tiimin jäsenistä riippuen, tuoden kulttuurienvälisiin

viestintätyyleihin pysyvyyden sijaan dynaamisen näkökulman. Erilaisista kulttuuritaustoista tulevien ihmisten työskennellessä yhdessä voi esiintyä lukuisia haasteita viestintätyylieroista väärin tulkittuihin viesteihin, epäselviin, liian rohkeisiin tai tönkyä kuuloihin ilmauksiin, joten kulttuurienvälinen osaaminen on Zakarian (2017, 351) mukaan globalisoituvassa ja virtuaalisessa työelämässä perusedellytys. Työelämää eivät enää määritä yksittäiset kulttuurit, vaan laaja kirjo erilaisia työelämän arvoja ja liike-elämän käytäntöjä kohtaavat yhä tavallisemmassa monikulttuurisessa työympäristössä.

2.2.4 Yhteistyötä tukeva osaaminen ja olosuhteet

Vaikka opinnäytetyö on rajattu pääasiassa viestintäosaamiseen, on viestintä tiiviisti tiimin jäsenten kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jota voidaan tukea sopivalla osaamisella ja olosuhteilla. Choi ja Cho (2019, 305) jakavat yhteistyön kolmeen osa-alueeseen: yhdessä tehtävään työhön, koordinointiin ja tiedon jakamiseen, joissa kaikissa luottamuksen rooli on olennainen. Kehittämällä koordinointia ja yhdessä tehtävää työtä tuetaan tutkimustulosten valossa tiimin tiedon jakamista (Choi & Cho 2019, 313). Dávideková ja Hvorecký (2017, 96) muistuttavat, ettei tiimiyhteistyötä voida rajoittaa vain tiedonvaihtoon. Tiimin jäsenten on myös osallistuttava ideoiden suunnitteluun ja kehittämiseen, mielipiteiden ja kokemusten jakamiseen ja tiedon käyttämiseen. Toimivassa tiimissä tiimin jäsenten tehtävät kytkeytyvät toisiinsa ja riippuvat toisistaan ilman vakaita ihmistenvälisiä suhteita. Virtuaalinen ympäristö voi myös heikentää tiimin jäsenen asuinpaikan ja kotimaan tärkeyttä sekä mahdollista taustasta johtuvaa arvostelua (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 165), ja merkityksellisyyttä kasvattavat asiat kuten tuotos, taidot ja tiimin jäsenen luonne (Dávideková & Hvorecký 2017, 98).

Dulebohn ja Hoch (2017, 570) huomauttavat, että virtuaalitiimien johtajien osaaminen eroaa kasvokkain toimivien tiimien johtajuustaidoista. Siten myös tiimin jäsenten osaamisen on oltava erityisesti virtuaaliseen tiimiympäristöön soveltuvaa. On tavallista, että osaamisvaatimukset kasvavat virtuaalisessa asetelmassa kasvokkaiseen tiimiasetelmaan nähden (Maduka ym. 2018, 699). Tiimin jäsenten osalta Dulebohn ja Hoch (2017, 571) erottelevat pinnalla näkyvät eroavaisuudet, kuten etnisyyden, kulttuurin ja kielen sekä syvän tason eroavaisuudet, kuten persoonallisuuden ja arvot. Lisäksi on eroteltavissa tiedot, taidot ja kyvyt. Näistä ensimmäinen käsittää tiimin jäsenten teoreettisen tai käytännön ymmärryksen alansa tietoudesta ja prosesseista. Taidot ovat osaamisia, kuten viestintätaidot, itsensä johtamisen taidot ja kulttuurinen älykkyys, ja ne kertyvät

kokemuksen tai koulutuksen myötä. Kyvyt tarkoittavat taitoja, joiden avulla kyetään suorittamaan seurattava aktiviteetti, kuten kyky viestiä tai työskennellä itsenäisesti. Persoonallisuuden piirteisiin he yhdistävät luonteenomaiset mallit ajatuksista, tunteista ja käytöksestä virtuaalitiimin jäsenenä toimiessa. Arvot edustavat niitä periaatteita, jotka ohjaavat käytöstä, kuten erilaisuuden arvostaminen. (Dulebohn & Hoch 2017, 571.) Tran ym. (2016, 312) korostavat globaalissa virtuaalisessa tiimityöskentelyssä tärkeänä ominaisuutena olevan halun tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa muiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sopeutumisen globaaliin kontekstiin. Kun tiimin jäsenellä on globaali ajatusmalli, kokee hän muutoksen mahdollisuutena eikä uhkana, ja on siksi avoin uusille ideoille ja kokemuksille, toimii tehokkaasti epävarmoinakin aikoina ja luottaa paremmin työnsä suorittamiseen menestyksekkäästi. Virtuaalinen yhteistyö myös paranee heidän mukaansa merkittävästi arvostamalla, kunnioittamalla ja ymmärtämällä toisten kulttuureja. (Tran ym. 2016, 315.)

Trends In Global Virtual Teams (2016, 21) -tutkimusraportissa hyvän virtuaalitiimin jäsenen luonteenpiirteiksi saadut vastaukset korostivat yhteistyökykyisyyden, tiedonjakamishalukkuuden, proaktiivisen mukanaolon, organisointitaitojen, hyödyllisen palautteen antamisen sekä sosiaalisten taitojen ja avuliaisuuden tärkeyttä lähes identtisinä vastauksina kaksi vuotta aikaisemmin toteutettuun tutkimukseen nähden. Viestintätaidot, kulttuurienväliset taidot, halu luottaa, luotettavuus ja medialukutaito sekä henkilökohtaiset projektinhallintataidot, sopivan teknologian onnistunut käyttö, verkostoituminen ja ihmissuhdetaidot on tunnistettu tärkeiksi virtuaalitiimeissä. Osaamisen lisäksi tieto ja asenne ovat olennaisia tekijöitä ylipäätään tietoyhteiskunnassa toimimiseen ja menestymiseen (van Laar ym. 2017, 582). Virtuaalitiimejä kuvaa määrittävästi myös sana täydentävyys, eli tiimin rakenne ja tiimin jäsenten osaamiset tukevat ja täydentävät toisiaan, eivätkä välttämättä ole keskenään kaikilta osin samoja (Marković ym. 2015, 1035–1036). Marković ym. (2015, 1038) luovat virtuaalitiimin jäsenten osaamisista matemaattisen yhtälön esittämällä, että tiimin jäsenen henkilökohtaisen osaamisen ja yhteistyöosaamisen summa muodostaa tieto-osaamisen. Tietoa hallitessa on ymmärrettävä kolme peruskomponenttia: tieto siitä, mikä on tarpeen, tieto tiedon käyttämisen tavoista sekä tieto siitä, kuka tietoa kykenee käyttämään. Tehokkaan työskentelyn avaintekijä virtuaalitiimeissä on kehittää tapoja, joiden myötä tietoa, ammattitaitoa ja kokemuksia on helppo ja luonteva jakaa (Zuofa & Ochieng 2017, 236).

Osaamiset, joissa näkyvät tiimin jäsenen tavoitteen asetantataidot sekä kirjallinen viestimiskyky, analysointitaidot ja viestintäteknologian tehokas käyttötaito olivat Krummin

ym. (2016) tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeissä kasvokkain toimiviin tiimeihin nähden tärkeämpiä osaamisia. Virtuaalinen tiimityö hajautuneen yhteistyön muotona tarkoittaa eristäytyneempiä työympäristöjä ja vähäisempiä sosiaalisia normeja, joiden myötä tutkimuksen tuloksena lisäksi autonominen päätöksenteko, proaktiivinen tiedonetsintä ja taito tehdä aloitteita olivat merkityksellisiä. (Krumm ym. 2016, 134–136.) Työn laajemmat osaamisvaatimukset lisäävät Haon ym. (2019, 49) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten sitoutumista ja motivaatiota, ja vaikuttavat sitä kautta positiivisesti tiedonjakamiskäyttämiseen. Luottamus omiin kykyihin ja taitoihin kasvattaa tiedon jakamista muiden kanssa, ja toimii itseään ruokkivan kehän tavoin (Hao ym. 2019, 44).

Tranin ym. (2016, 323) tutkimus ehdottaa, että virtuaalitiimien jäseniksi tulisi valita henkilöitä, joilla on sekä hyvä itsetunto, että globaali ajatusmaailma, sillä näiden myötä edellytykset yhteistyölle virtuaalitiimeissä lisääntyvät. Edelleen itsetunnon kehittymistä voi työnantajataholta tukea sopivan haastavilla tehtävillä. Ryhmäkannustimet yksilöllisten sijaan saattavat paremmin luoda yhteishenkeä ja sitoutumista edesauttamaan tiedon jakamista tiimeissä (Antonio ym. 2017, 82). Alttiutta tiedon jakamiseen saattavat myös lisätä positiivinen palaute sekä koulutus, jotka kasvattavat luottamusta omaan osaamiseen (Hao ym. 2019, 50). Tiedon jakaminen muille lisää osaltaan tiedon vastaanottamista muilta tiimin jäseniltä. Mikäli toiset tiimiläiset ajattelevat tiimin jäsentä vapaamatkustajaksi tiedon jakamiseen osallistumattomuuden vuoksi, voi tiimin jäsen jäädä tiedon jakamisen ulkopuolelle eli ns. tietotyhjiöön. Tietoa jaetaan aikaisempien tutkimusten valossa kahden motivaattorin pohjalta: moraalista velvollisuudesta sekä halusta ja kiinnostuksesta saavuttaa ammattitaitoa ja erityisosaamista. (Hao ym. 2019, 45.)

Virtuaalisissa tiimeissä, joissa ei odoteta tiimin jäsenten kanssa yhteistä tulevaisuutta tai jaeta aikaisempaa työhistoriaa, voi kriittisen tiedon jakaminen kuitenkin jäädä herkemmin tekemättä. Tehokkaat tiimit kehittävät jaetun ymmärryksen, joka on tärkeä vaihe tiimin sopeutumista ja suorituskykyä, mutta myös aikaa vievää. Kun tiimin jäsenet eivät ole entuudestaan tuttuja, edustaa tilanne suurta epävarmuutta ja aikaisempien normien ja rakenteiden puutetta. Jaettu ymmärrys lisää vuorovaikutusta, vähentää viestinnän vääryyksiä ja mahdollistaa viestintäteknologian paremman hyödyntämisen. Tämän pohjalta tutkijat ehdottavat, että pysyvyys on eduksi virtuaalitiimien kontekstissa, jossa odotukset tulevasta yhteisestä työskentelystä motivoivat osallistumaan tiimin oppimiseen ja toiminnan parantamiseen nykyhetkessäkin. (Schaubroeck & Yu 2017, 640.)

Leslie ym. (2018, 23) ehdottavat, että sekä–että -ajattelulla huomioitaisiin tehokkaammin erilaisten ja toisiaan täydentävien ominaisuuksien hallintaa, kuin eroavaisuudet

ongelmina näkevällä joko–tai -ajattelulla. Toimiessaan tehokkaasti, virtuaaliset tiimit hallitsevat sekä muodollisen että epämuodollisen viestinnän, tehtävä- sekä ihmissuhdejohdamisen, yhdessä sekä erillään työskentelyn ja joustavien sekä perinteisempien aikataulujen käytön. Virtuaalisen tiimityön periaatteita ovat Davisonin ym. (2017, 320) mukaan kulttuurien välinen viestintä, jaettu työ (jaetun kirjoittamisen ja ajan hallinta), jäänmurtaamisen tärkeys, luottamuksen synnyttäminen ja tiimikulttuuri. Samaa painottavat Antonio ym. (2017, 73) tutkimuksessaan uusien tuotteiden kehitystiimeistä yli kulttuurirajojen. Tiedon jakamista tukeva kulttuuri, ajanhallinta, yhteisöllisyys, kannustimet, luottamus, tiimin kokoonpano ja johtajuus edesauttavat tiedon jakamisessa haastavien eroavaisuuksien tehokasta hallitsemista.

Työskentely globaalissa virtuaalisessa ympäristössä voi parhaimmillaan olla motivoivaa ja tuottavaa työn merkityksellisyyden kokemusten, tiimin kulttuurisen erilaisuuden ja monialaisuuden, monipuolisen median käytön ja yhteistyötä tukevien rakenteiden käytön myötä. Yhteiset tavoitteet ja tehtävien toisiinsa liittyminen kasvattavat työmotivaatiota. Globaali virtuaalityö voi olla tyydyttävämpää kuin paikallisesti tehtävä työ haasteista huolimatta, tai juuri sen takia. (Nurmi & Hinds 2016, 637, 647.) Huolimatta erilaisista mahdollisista haasteista, raportoivat 73 % vastaajista Trends In Global Virtual Teams (2016, 5) -tutkimuksessa virtuaalitiimien hyötyjen olevan vaakakupissa painavampia. Raportti kokosi yhteen parhaat käytännöt tehokkaalle virtuaaliselle tiimityölle ja esitti, että vuorovaikutukselle tulee luoda rakenteet ja säännöt yhtenä ensimmäisistä aktiviteeteista tiimissä. On keskusteltava niin kokousten aikatauluttamisesta, päätöksentekoprosesseista, osallistumisesta kuin mielipiteiden ilmaisun käytännöistä. Toiseksi asialistat tulisi luoda etukäteen mahdollistaen tutustuminen ja ajatusten muodostaminen hyvissä ajoin. Kokouksista tulisi laatia jälkikäteen yhteenvetomuistiot, joilla varmistetaan ymmärtäminen kaikkien tiimin jäsenten kesken. Aikavyöhykkeistä johtuvien eroavaisuuksien tasapainottamiseksi olisi kokousaikoja vaihdeltava reiluuden nimissä. Luottamuksen tärkeys tulee huomioida kaikessa tekemisessä. Suhteiden kehittämiseksi ja henkilökohtaisten tietojen jakamiselle tulee luoda aika ja mahdollisuudet. Osallistuminen ja mielipiteiden esittäminen on varmistettava, jollei koko ryhmän edessä, niin sopivana ajankohtana erikseen. Kielivaikeuksista ylipääsemiseksi auttavat yhteenvedot ja turvallinen ympäristö rohkaisee kysymiseen epäselvissä tilanteissa. Yksilökeskustelut mahdollistavat haastavien tilanteiden läpikäymisen rauhallisemmalla hetkellä. (Trends In Global Virtual Teams 2016, 6.)

Tutkijoiden mukaan olisi tarpeen lisätä tietoutta siitä, mitkä virtuaalisen tiimityön osaamiset ovat tärkeitä ja miksi, jotta olisi mahdollista pysyä mukana muutoksessa ja samalla optimoida henkilökunnan tarve sekä tiimien kehittäminen (Krumm ym. 2016, 137). Marković ym. (2015, 1037) luokittelevat osaamiset kahteen: yleisiin osaamisiin, joita voidaan menestyksekkäästi hyödyntää suuressa osassa eri tehtäviä sekä tietoon, taitoihin ja strategioihin, joita tietyssä organisaatiossa tai ympäristössä tarvitaan, ja jotka vaativat tiimin jäseneltä tiettyyn tapaan sopeutumista. Madukan ym. (2018, 699) erottelun mukaan osaamiset voivat sisältää sekä henkilökohtaisia että ammattimaisia ulottuvuuksia, joista ensimmäisiin lukeutuvat taidot, asenteet ja arvot työn takana ja jälkimmäisiin tavat, joilla käytämme tietoa organisaatioympäristössä. Virtuaalitiimissä työskenneltäessä on oltava luonnollisesti osaamista ja ammattitaitoa saavuttaa tiimille asetettu tavoite, mutta lisäksi tulisi olla sellaisia persoonallisuudenpiirteitä ja henkilökohtaisia arvoja, jotka vaikuttavat myönteisesti tiimin menestykseen. Tulee olla halua luottaa, positiivinen näkemys organisaatiosta ja sen missiosta, taito johtaa itseä, kyky viestiä ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa virtuaalisessa työympäristössä. (Ford ym. 2017, 29.) Hanebuth (2015, 165) on samoilla linjoilla, sillä epävakaaassa virtuaaliympäristössä työskennellessä on kyettävä tasapainoilemaan oman uran ja ajanhallinnan kanssa, hallittava projektityöskentelytaitoja, osattava verkostoitua sekä omattava vahva ymmärrys ihmissuhdeasioista. Virtuaalitiimeissä korostuvat kyky tunnistaa tiimin jäsenten väliset ajan ja kulttuurin erot, palkkiojärjestelmien pohjaaminen yhteisille saavutuksille yksilöllisten sijaan ja koulutus ymmärtää toisia tiimin jäseniä sekä projektityön erityisvaatimuksia (Ford ym. 2017, 27; Zuofa & Ochieng 2017, 236).

2.2.5 Virtuaalitiimeissä tarvittavien osaamisten kehittäminen

Tiimin jäsenten osaamisista ja kyvyistä, tiimin toiminnasta ja viime kädessä tehtävän sopevuudesta tiimin jäsenelle koostuu tiimin kyky toimia kokonaisuutena ja valmistaa projekti (Davison ym. 2017, 327). Jopa johtajuuden voisi Fordin ym. (2017, 30) mukaan korvata huolellisella suunnittelulla, selkeillä rooleilla ja vahvoilla ammatillisilla arvoilla yhdistettynä oikeaan osaamiseen. Tunnistamalla tärkeitä osaamisia voidaan virtuaalisen tiimityön haasteista päästä paremmin yli, tehdä osuvampia valintoja tiimin jäsenten kohdalla ja vähintään helpottaa tiimien johtamista. Jos tulevilla tiimin jäsenillä ei ole valmiina kaikkia soveltuvia taitoja, voidaan esimerkiksi koulutuksilla ja ohjeilla niitä kehittää ja sosiaalisella sekä esimiestuella ehkäistä. (Krumm ym. 2016, 139.)

Hacker ym. (2019, 16) ehdottavat tiimin koulutusta tai yksilövalmennusta keinona laajentaa tiimin jäsenten kyvykkyksiä. Tarjoamalla tilaisuuksia oppia tiimityöhön keskittyntä tietoa, taitoja ja asenteita tehtäväkeskittyneen koulutuksen lisäksi, mahdollistamalla yhdessä työskentelyyn liittyvää harjoittelua ja palautteen avulla voidaan tiimin jäsenille tarjota eräänlainen työkalupakki virtuaalisuudesta, syvempää ymmärrystä muista tiimin jäsenistä, ja kehittää vuorovaikutusta sekä luottamusta.

Markovićin ym. (2015, 1036) sekä Hochin ja Dulebohnin (2017, 679) mukaan persoonallisuuden roolia tiimin kokoonpanon muuttujana ei ole riittävästi huomioitu virtuaalitiimien tutkimuksissa, vaikka se kasvokkain toimivissa tiimeissä on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi. Joitakin osaamisia on lisäksi hankala mitata tai huomata, ja erityisesti 21. vuosisadan taidoiksi käsitettyjä pehmeitä taitoja, kuten käyttäytymiseen liittyviä ja muita ei-tekniisiä taitoja, voidaan ymmärtää laaja-alaisesti. Tietoyhteiskunnassa on merkittävää tiedostaa taidot ja osaamiset, joita tarvitaan tällaiseen työympäristöön osallistumiseen ja ottaa vastuu omasta oppimisesta. (van Laar ym. 2017, 584.) Vastuunottaminen näkyy myös verkossa toimimisen käyttäytymissäännöissä, joita on osattava soveltaa, jotta löydetään tasapaino tavoitettavuusoletusten sekä työn ja vapaa-ajan välille (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 165).

Monet taidot, kuten hyvät kulttuurienväliset viestintätaidot ovat nykyisessä liiketoimintaympäristössä muuttuneet mukavasta lisäominaisuudesta välttämättömyydeksi (Bauman 2016, 194). Swartz ja Luck (2018, 42) toteavat, että opiskelijoita voidaan valmistaa globaalin liiketoiminnan haasteisiin yhdistämällä teoriaopetukseen käytännön vuorovaikutusta ulkomaalaisten opiskelijoiden kanssa digitaalisin välinein toteutettavissa yhteistyöprojekteissa. Kulttuurista ymmärtämystä voidaan lisätä ja asenteita muuttaa interaktiivisella ja osallistavalla opetuksella sekä kokeellisella oppimisella. Magnier-Watanabe ym. (2017, 268–269) tuovat esiin, että Hofsteden ja Hofsteden (2005) malli kulttuuristen ulottuvuuksien vaikutuksista kuvaa eroavaisuuksia tietyssä historiallisessa kehityskäyrässä, mutta ei anna käytännöllistä mallia ratkaisemaan niitä kulttuurisia haasteita, joita virtuaalitiimeissä todellisuudessa kohdataan. Erityistä painetta virtuaalitiimien tavoitteiden saavuttamiselle luo työskentelymallien suhteellinen nopeatahtisuus, jolloin tilaa oppimiselle saattaa jäädä hyvin vähän. Opiskeluaikainen kulttuurien välisen dialogin harjoittelu voi olla hyvä tilaisuus kehittää taitoja toimia eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Samalla kehitetään tietoisuutta kieleen liittyvistä tulkintaerojen mahdollisuuksista, aikatauluttamisesta yli aikavyöhykkeiden ja opitaan työskentelemään oman mukavuusalueen ulkopuolella kehittämällä lisäksi itseluottamusta (Swartz & Luck 2018, 44).

Myös Dávideková ja Hvorecký (2017, 99) lisäävät, että opiskelijoiden työskentely virtuaalisissa tiimeissä rikastaa heidän kokemuksiaan työelämää varten niin kulttuurienvälistä viestinnästä, aikavyöhykkeistä, ajanhallinnasta kuin virtuaalisesta tiiminmuodotuksesta. Yhteistyön kautta he oppivat näkemään kollegansa ammattitaidon kautta ja hälventämään henkilöistä johtuvien mielipiteiden osuutta kokonaisuudesta.

Jafari Navimipur ja Charband (2016, 738) sekä Maes ja Weldy (2018, 86–87) painottavat ylimmän johdon vastuuta luoda virtuaalitiimeihin kulttuuri, jossa yhteistyö on normi. Virtuaalitiimejä kuvaa niiden moninainen luonne ja kukin tiimi koostuu yksilöistä, jotka tarvitsevat monia taitoja, teknisiä sekä pehmeitä, toimiakseen tuottavassa suhteessa toisiinsa. Olisi kehitettävä uusia sekä päivitettävä vanhoja tekniikoita varmistamaan tuottavia virtuaalitiimejä tukevan organisaatiokulttuurin kehittyminen. (Zuofa & Ochieng 2017, 236; Maes & Weldy, 2018, 87.) Liu ym. (2018, 837–838) pitävät teknologiaan liittyvän jatkuvan parantamisen kulttuurin luomista tärkeänä ja sen ylläpitämistä kaikkien organisaation jäsenten ja johtajien tehtävänä. Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016, 179) korostavat osaamisen kehittämisessä lähtökohtana sitä, että ei ymmärretä viestintäteknologiaa vain välineeksi, vaan myös sosiaalisuuden sekä verkostoitumisen mahdollistajaksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksessa käytetyt työmenetelmät

Opinnäytetyö on toimintatutkimus ja siinä on piirteitä myös kehittämistutkimuksesta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on esimerkiksi luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä suunnaten käytäntöön ja siihen, miten asioiden tulisi olla (Ojasalo ym. 2015, 58). Toimintatutkimuksessa käytetään laadullista lähestymistapaa ja menetelmiä, mutta myös määrällisiä menetelmiä ja aineiston keruu on mahdollista toteuttaa esimerkiksi kyselyn keinoin (Ojasalo ym. 2015, 61). Kehittämistyössä tavoitteena on tuottaa kehittämisen tueksi uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 53) tai aikaansaada muutosta, ja siinä yhdistetään tavallisesti laadullista ja määrällistä tutkimusta (Kananen 2017, 49).

Tutkimuksessa käytettiin mixed methods research -lähestymistapaa (MMR), jossa yhdistetään ilman tarkoituksellista vastakkainasettelua sekä laadullista että määrällistä tutkimusta tavoitteena saada tutkimusongelmasta yhdistämisen myötä parempi ymmärrys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). On tavallista ajatella, että määrällisesti kerätty tieto olisi pinnallista, mutta luotettavaa, ja että syvempää, laadullisesti kerättyä tietoa olisi toisaalta vaikea yleistää (Ojasalo ym. 2015, 121).

Työpajaosuudet olivat tutkimuksessa laadullisia. Työpajoihin lähdettiin tutkimuksessa liikkeelle aineistolähtöisesti ilman ennakko-oletuksia ja -rajauksia, mutta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa hyödynnettiin myös teoriaa. Laadullisia menetelmiä tutkimuksessa hyödyntämällä oli tutkittavaa ilmiötä mahdollista ymmärtää syvällisemmin aiheen ollessa tutkijalle tuore ensimmäisen aineistonkeruun alkaessa (Ojasalo ym. 2015, 105). Samalla huomioitiin, ettei tutkija liiaksi ohjannut tutkimuksen kulkua ennakkoon rajautuneilla käsityksillä tutkimusaiheesta. Teoriaan ennen viimeistä aineistonkeruun vaihetta tutustumalla varmistettiin, että mukaan otettiin kuitenkin kaikki tutkimusongelman kannalta oleelliset alueet (KvantiMOTV 2013).

Tutkimusaineiston keruun kolmas ja viimeinen vaihe oli määrällinen ja se toteutettiin verkkokyselyllä, jossa joukolta vastaajia kysytään samat asiat samassa muodossa (Ojasalo ym. 2015, 104). Kysely on keino selvittää, mitä ihminen ajattelee tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Tähän tutkimukseen kysely sopi, sillä tavoitteena oli selvittää tärkeiksi koettuja osaamisiasia virtuaalitiimin viestinnässä mahdollisimman laajalta ja kansainväliseltä kohdeyleisöltä. Haastattelun keinoin aineistonkeruu olisi ollut

hidasta ja tuottanut huomattavasti kerättyä rajatumman tutkimusaineiston, mikä sähköisellä tiedonkeruulla tapahtui verrattain nopeasti ja edullisesti (Ojasalo ym. 2015, 129). Kyselyn vastaajajoukko on koostunut määrittelemättömästä joukosta ihmisiä, jotka ovat joko saaneet sähköpostiinsa linkin kyselyyn tai sattuneet huomaamaan sen sosiaalisessa mediassa.

Monimenetelmällisyys eli triangulaatio (Tuomi & Sarajärvi 2018, 168) näkyi tässä tutkimuksessa yhdistämällä myös analyysivaiheessa sekä laadullisia että määrällisiä keinoja: aineisto analysoitiin laadullisten työpajojen ja osittain kyselyn kysymysten osalta sisällönanalyysin keinoin. Muilta osin kyselyn analyysissä hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä. Teoria kulki tutkimuksessa apuna analyysin toteuttamisessa, mutta se pyrittiin pitämään erillään aineiston analyysistä ja lopputuloksesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108).

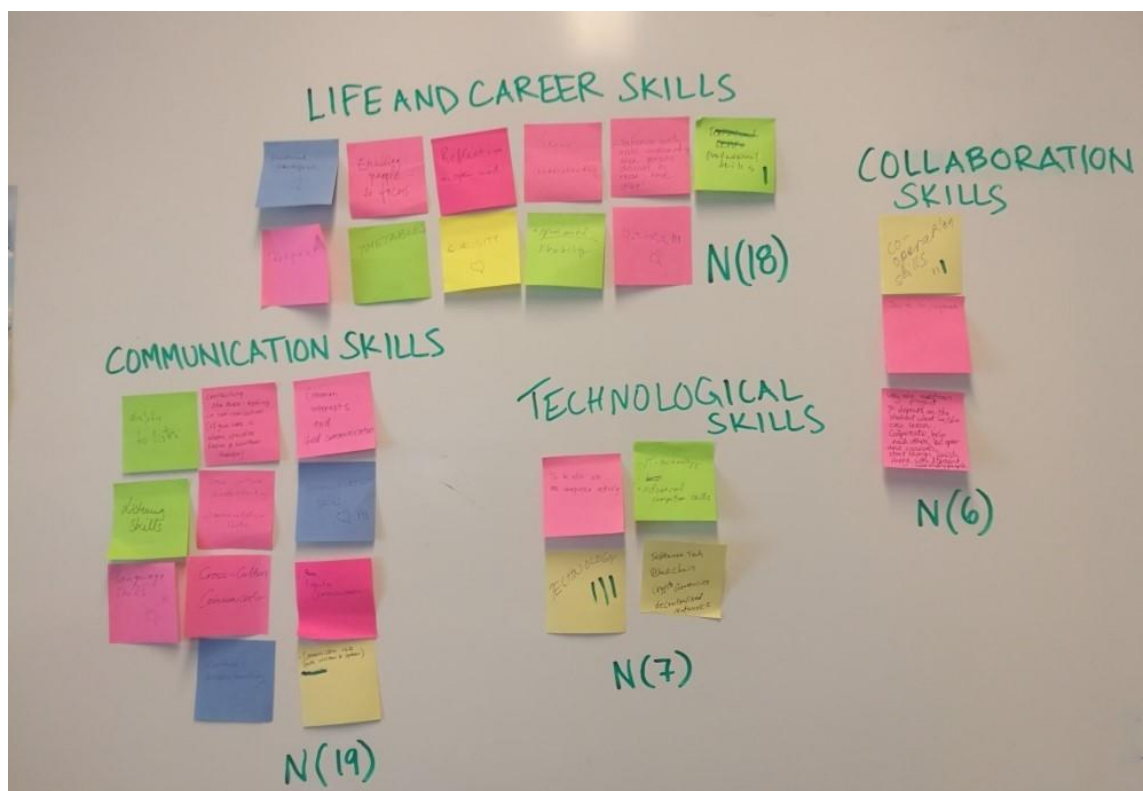
3.2 Tiedonkeruuprosessin kuvaus

Lähtökohta

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi ensimmäisellä aineistonkeruuvaiheella Turun ammattikorkeakoulun kansainvälisen viikon aikana huhtikuussa 2019. Yhteistyökorkeakouluista ympäri Eurooppaa saapui vierailijoita, kuten opetusalan henkilöstöä, verkostoitumaan ja osallistumaan seminaareihin sekä työpajoihin. Turun ammattikorkeakoulun Global Gateway -tutkimusryhmässä oli syksyllä 2019 alkamassa kansainvälinen MuPIC-projekti, jonka aiheeseen liittyen tapahtumaviikolla järjestettiin työpajoja. Opinnäytetyöaineiston kerääminen aloitettiin tapahtumaviikolla ilman tutkijan aikaisempaa perehtymistä aiheen teoriaan. MuPIC-projektissa eurooppalaiset korkeakoulut kokoavat opiskelijoista monialaisia ja monikulttuurisia tiimejä valmistamaan aidon työelämän projektin virtuaaliympäristössä syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana (MuPIC 2019). Yhdistämällä opinnäytetyön aiheen läheisesti meneillään olevaan tutkimusryhmän projektiin voitiin opinnäytetyössä hyödyntää kansainvälisen viikon tapahtumia aineistonkeruussa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan myös osaltaan huomioida korkeakouluopetuksen kohdentamisessa työelämä-lähtöisemmäksi.

Ensimmäinen aineistonkeruuvaihe: Tapahtumapistetyöpaja

Tapahtumapisteellä 9.4.2019 vierailijoita pyydettiin kirjaamaan Post it -lapuille omasta mielestään tärkeitä osaamisia, joita tarvitaan tiedon luomiseen ja jakamiseen monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalisessa projektitiimissä. Yhtä lappua kohden pyydettiin anonyymisti kirjaamaan yksi osaaminen. Ajatusten kirjaamiseen annettiin aikaa pari minuuttia. Aluksi ajatusten herääminen tuntui osallistujista vaikealta, kunnes he vähitellen vapautuivat ja löysivät useita mielenkiintoisia ideoita. Jokainen keräsi omat ehdotuksensa pinnoon, jonka jälkeen kaikki muistilaput kerättiin yhteen. Vastauksia saatiin sekä suomeksi että englanniksi yhteensä 50 osaamisen verran (N=50). Mikäli lapuille oli kirjoitettu useampi osaaminen, vietiin nämä jälkikäteen tukkimiehen kirjanpito -tyylisesti erikseen. Tutkija kokosi ja järjesti laput valkotaululle (kuva 2) ilman ohjaavaa viitekehystä niitä yhteisesti kuvaaviin ja esiin nousseisiin teemoihin, jotka tämän jälkeen nimettiin. Teemoja löydettiin tässä vaiheessa neljä: viestintätaidot, teknologiset taidot, yhteistyötaidot sekä elämän- ja urataidot.



Kuva 2. Aineistonkeruu tapahtumapisteeltä 9.4.2019.

Toinen aineistonkeruuvaihe: Keskustelutyöpaja ja Padlet

Aiheesta keskusteltiin vierailijoiden toimesta lisää tapahtumaviikon työpajassa 11.4.2019. Tutkija oli paikalla tarkkailijana sekä kertomassa vierailijoille (N=19) alkavasta opinnäytetyöstä. Ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa kerätyt, Post it -lapuista esiin nousseet osaamisteemat valokuvattiin ja liitettiin Padlet-alustalle (<https://fi.padlet.com/merviva/mupic>) keskustelujen tueksi. Työpajan jälkeen oli mahdollista edelleen täydentää alustalle lisää ajatuksia tiedon luomista ja jakamista tukevista osaamisista ja taitojen kehittymistä tukevista keinoista. Muistutus tästä lähetettiin sähköpostilla 26.4.2019 kaikille työpajaan ilmoittautuneelle 44 henkilölle, joihin kuuluivat paikalle todellisuudessa saapuneet 19 osallistujaa. Vastausaikaa annettiin 15.5.2019 asti. Samalla kehoitettiin jakamaan osallistumislinkkiä vastaajien omissa verkostoissa.

Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä vain muutama, joten 14.5.2019 lähetettiin toinen muistutussähköposti ja jatkettiin vastausaikaa 20.5.2019 asti. Muistutus ei tuonut määräajassa enää lisää vastauksia, mutta Padlet-alusta täydentyi vielä 1.7.2019 saakka. Padlet-alustalle osaamisten kirjaaminen tapahtui anonyymisti, jossa kaksi erillistä kommenttia näyttäytyy ikään kuin kahtena eri kirjoittajana, vaikka kyseessä olisi yksi ja sama kirjoittaja. Vastausmäärää ei voida tällä avoimella alustalla tarkasti määrittellä, joten päätettiin käyttämään työpajassa mukana olleiden osallistujien määrää (N=19). Padletille kerättyä aineistoa sekä Post it -lapuille saatuja osaamisia hyödynnettiin yhdessä teoriaosuuden kanssa aineistonkeruun myöhemmässä vaiheessa.

Teoriaosuus

Kesä-elokuussa 2019 ennen kolmatta aineistonkeruuvaihetta tutkija perehtyi aiheeseen liittyvään kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen (Ojasalo ym. 2015, 130) hakemalla monialaisesti virtuaalitiimien viestinnästä kirjoitettuja vertaisarvioituja ja pääosin englanninkielisiä artikkeleita. Tiedonhaussa hakusanoina käytettiin muun muassa: *global virtual teams, dispersed teams, remote work, knowledge sharing, knowledge creation, communication competences, virtual communication, multicultural, technology-mediated communication, international communication, virtual collaboration, global teamwork, competence of project team members, viestintäosaaminen*. Sopivalta vaikuttaneita artikkeleita löytyi aluksi 88 kappaletta, jotka käytiin läpi ja jaoteltiin tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin syvempää tutustumista varten. Ensimmäisestä ja toisesta aineistonkeruusta nousseita

osaamisia peilattiin teoriaan, ja lisättiin teoriasta mukaan tutkijan tärkeäksi huomaamia asioita. Näin varmistettiin viimeisessä aineistonkeruuvaiheessa myös niiden osaamisten käsitteleminen, joita vastaajat eivät olleet itse huomanneet työpajoissa tuoda esille.

Kolmas aineistonkeruuvaihe: Kysely

Teoriakatsauksen jälkeen syksyn 2019 aikana opinnäytetyön aihe tarkentui ja tutkimuksen aineistonkeruu jatkui. Osaamisista rajattiin elämän- ja urataidot -teema pois ja keskityttiin kokonaisuuden hallitsemiseksi varsinaiseen viestintäosaamiseen. Tutkimusongelma rajattiin käsittämään tiedon luomiseen ja jakamiseen liittyviä väittämiä, ja pehmeämmät arvot ja osaamiset jätettiin kyselyssä tietoisesti vähemmälle huomiolle. Seuraavaksi laadittiin verkossa toteutettu kyselytutkimus, johon valikoituneet pääteemat olivat viestintäosaaminen, sisältäen niin teknologiset taidot kuin tiedon luomisen ja jakamisen taidot, sekä kieli- ja kulttuuriosaaminen ja yhteistyöosaaminen.

Aineiston suunnittelu tapahtui yhteistyössä tutkijan ja Global Gateway -tutkimusryhmän kesken pyrkimyksenä koota laajasta tutkimusaiheesta mahdollisimman tiivis kokonaisuus. Aikaisemmin julkaistuja tutkimusaineistoja ei olisi ollut mielekästä hyödyntää, sillä niissä on keskitytty aiheeseen usein tietystä näkökulmasta tai rajatun kohdejoukon näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä haluttiin yleisempi kuva tärkeistä virtuaalitiimien toimintaa hyödyttävistä viestintäosaamisista. Kysely pyrittiin pitämään lyhyehkönä, vastaamiseen tarvittavan ajan ollessa enintään 15 minuuttia.

Kysely suunniteltiin huolellisesti, jotta saatua dataa voitiin hyödyntää tilastollisiin analyyseihin (Ojasalo ym. 2015, 41). Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja se muodostui neljän pääteeman alle kootuista 64 väittäimestä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä ja vastaajan taustatietokysymyksistä. Kyselyn väittämissä käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa. Kahden ensimmäisen teeman (viestintäosaaminen sekä tiedon luominen ja jakaminen) väittämissä pyydettiin vastaajia arvioimaan mainittujen viestintäosaamisten yleistä tärkeyttä oman kokemuksensa perusteella (1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 3=melko tärkeää, 4=tärkeää, 5=erittäin tärkeää). Kahdessa jälkimmäisessä teemassa (kieli ja kulttuuri sekä yhteistyö) mitattiin vastaajan mielipiteitä virtuaalitiimin viestintään liittyvissä väittämissä Likert-asteikolla 1–5 (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” jätettiin kyselystä tietoisesti pois, mutta vastausten antaminen jätettiin tämän johdosta vapaaehtoiseksi. Lisäksi vastaajilta pyydettiin avoimilla kysymyksillä

näkemyksiä virtuaalitiimeissä tarvittavien osaamisten kehityssuunnasta sekä aikaisempien kokemusten jakamista virtuaalitiimeissä työskentelystä. Näihin varattiin molempiin 500 merkin vastauslaatikot. Avoimilla kysymyksillä varmistettiin se, että kyselyn kautta oli mahdollista selvittää myös väittämistä mahdollisesti unohtuneita tai pois rajattuja asioita, jotka vastaaja koki relevanteiksi. Vastaajilta pyydettiin lopuksi pakollisina taustatiedot taustamuuttujilla tehtävien vertailujen suorittamiseksi ja tilastollista analyysiä varten.

Kysely ja sen saate laadittiin molemmat ensin suomeksi ja käännettiin sitten englanniksi. Kieliversioiden yhteensopivuus varmistettiin vielä huolellisesti englannin natiivipuhujalla. Ensimmäisessä saatteessa käytettiin aineiston kohderyhmän rajaamiseksi viittausta ”Hyvä projektiasiantuntija”/”Dear Project Expert”. Kyselyaineiston tarkistamiseen ennen julkaisua osallistuivat kolme ulkopuolista testivastaajaa sen tarkistamiseksi, että väittämien ymmärrys oli yksiselitteistä ja vastaaminen helppoa (Ojasalo ym. 2015, 41, 133). Testivastaajilta saadun palautteen perusteella kyselylomake hiottiin lopulliseen muotoonsa ennen kyselyn julkaisua.

Pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin sähköpostina laadittuna saatekirjeenä ja siihen lisätynä kyselylinkkinä 23.10.2019 MuPIC-työpajan osallistujalistasta saaduille 44 henkilölle. Vastausaikaa annettiin 29.10.2019 asti. Vastaaminen kyselyyn tapahtui vapaaehtoisesti ja itsenäisesti. Osallistujille kerrottiin tulosten myöhempi julkaisupaikka ja -ajankohta kannustimena osallistua tutkimukseen. Kyselylinkkiä kehoitettiin jakamaan vapaasti vastaanottajien omissa verkostoissa vastaajamäärän kasvattamiseksi. Pyyntö osallistua kyselyyn lähetettiin sähköpostilla myös Turun ammattikorkeakoulun yamk-tason projekti-johtamisen opiskelijoille ja liiketoiminnan kehittämisen opiskelijoille, ja julkaistiin avoimesti tutkijan sosiaalisen median kanavassa. Tavoitteena oli näin kerätä mahdollisimman laaja ja monialainen tutkimusaineisto. Aineistoa pyrittiin keräämään pääasiassa heiltä, joilla oli näkemystä virtuaalitiimeistä ja halua vaikuttaa osaamistarpeiden kartoittamiseen.

Vastauksia saatiin ensimmäisen pyynnön myötä määräajassa 22 vastaajalta. Kyselyn muistutuskierron (Ojasalo ym. 2015, 134) lähetettiin viikon kuluessa ensimmäisestä aineistonkeruupyynnöstä, jolloin saatekirjeestä jätettiin pois projektiasiantuntija-nimitys, joka saattoi vaikuttaa vastaajan kokemaan soveltuvuuteen kielteisesti. Muistutuskierroksella saatiin vielä 12 vastausta. Kyselylinkki suljettiin 5.11.2019, jolloin vastausten kokonaismäärä oli 34.

3.3 Tutkimustulosten analysoinnin toteutus

Tulosten analyysi on jaoteltu opinnäytetyön kappaleessa 4 tiedonkeruuvaiheiden mukaisesti 1., 2. ja 3. tiedonkeruun tuloksiin ja koottu niitä esitteleviksi taulukoiksi ja kuvioiksi. Kolmannessa aineistonkeruussa saatu kyselyaineisto on ensin esitetty taulukoina ja kuvioina kooten vastaajien taustatiedot näkyville. Tämän jälkeen on esitetty taulukkomuodossa väittämistä saatujen vastausten yhteenvedot jakaen ne neljään taulukkoon suoraan kyselyn rakenteen, sanamuotojen ja väittämien pääteemojen mukaisesti. Taulukoissa esitetään kaikkien vastaajien (N=34) keskiarvo- ja keskihajontatiedot asteikolla 1–5 väittämätyyppin mukaan joko ”ei lainkaan tärkeää–erittäin tärkeää” -vaihtoehdolla tai ”täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä” -vaihtoehdolla. Tulokset on avattu taulukoiden yhteydessä nostamalla esiin tärkeimmät huomiot.

Taustamuuttujista luotiin analyysivaiheessa myös erilaisia luokkia. Ikäluokkia laadittiin kolme: 18–35-vuotiaat, 36–49-vuotiaat ja 50–65-vuotiaat, saaden tällä tavoin keskenään vertailukelpoiset ja melko tasamääräiset vertailuryhmät. Suomalaisten vastaajien lisäksi vastauksia saatiin ainakin kuudesta eri maasta kansainvälisesti, mutta yksittäisten kansallisuusedustusten hajanaisuudesta johtuen päädyttiin kokoamaan muut kansallisuudet analyysissä yhteen käyttäen luokkina ”suomalaisia” ja ”muuta”. Toimialojen vertailua varten kahdeksaan luokkaan saatuja vastauksia yhdistettiin edelleen niin, että saatiin neljä vertailukelpoista toimialaluokkaa. Kyselytutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa. Väittämien välisiä tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ja riippuvuuksia testattiin ja etsittiin korrelaatioanalyysin avulla ja ryhmien välisiä eroja tutkittiin Kruskal-Wallis H -testillä sekä Mann-Whitney U -testillä. Näitä tutkimuslöydöksiä on selvennetty tulososiossa tekstin lisäksi kuvioin ja taulukoin.

4 TULOKSET

4.1 Työpajojen tulokset

Ensimmäisen aineistonkeruun tulokset

Turun ammattikorkeakoulussa huhtikuussa 2019 järjestysässä 1. työpajassa kerätyt tulokset monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalitiimissä tarvittavista osaamisista (N=50) on koottu niitä kuvaavien pääteemojen alle vastaajamäärineen taulukkoon 1.

Taulukko 1. Työpajan tulokset: Post it -lapuille kerätyt osaamiset.

Viestintätaidot (communication skills) N=19	Elämän- ja urataidot (life and career skills) N=18	Teknologiset taidot (technological skills) N=7	Yhteistyötaidot (collaboration skills) N=6
kielitaito (N=4)	tunneäly (N=1)	tietokoneen aktiivinen käyttötaito (N=1)	halu tehdä yhteistyötä (N=1)
kuuntelun taito (N=2)	kunnioitus (N=1)	edistyneet tietokonetaidot (N=1)	kyky tehdä yhteistyötä (N=4)
vuorottelun taito keskusteluissa (N=1)	keskittymisen mahdollistaminen muille (N=1)	ohjelmistoteknologian hallinta (N=1)	kyky aloittaa ja lopettaa projekteja, olla avulias (N=1)
viestintätaidot (N=6)	ajanhallintataidot (N=1)	teknologiataidot (N=4)	
kirjallinen ja suullinen viestintä (N=1)	itsereflektion taito (N=1)		
kulttuurienvälinen ymmärrys (N=2)	uteliaisuus (N=1)		
kulttuurienvälinen viestintä (N=1)	kärsivällisyys (N=6)		
yhteiset kiinnostuksenkohteet (N=1)	ymmärrys (N=1)		
säännöllinen viestintä (N=1)	avoin mieli (N=2)		
	joustavuus (N=1)		
	ammattitaito (N=2)		

Aineistolähtöisessä tulosten teemoittelussa eniten tuloksia kertyi viestintätaidot-teemaan (N=19), jossa esiin nousi yleisenä terminä mainittujen viestintätaitojen ohella myös kulttuuriin ja kieleen liittyvä osaaminen. Lähes yhtä paljon vastauksia (N=18) tuli elämän- ja urataidot-teemaan, jossa osaamisten kirjo oli laajin. Näistä korostui erityisesti kärsivällisyys, ja eri tavoin esillä olivat lisäksi toisten huomioiminen, yleinen kiinnostus toisiin ihmisiin sekä kyky havainnoida omaa käytöstä osana ammattitaitoista ja elämäkokemuksen myötä kehittyvää osaamista. Teknologiset taidot (N=7) tarkoittivat tässä yleisesti kykyä käyttää tietokonetta tai ohjelmistoja edistyneesti ja aktiivisesti. Yhteistyötaitot-teemassa (N=6) näkyi kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa. Vaikka elämän- ja urataidot sai määrällisesti paljon vastauksia, vaikutti se sellaisenaan viestintäosaamiseen nähden irralliselta teemalta. Viimeisessä tiedonkeruuvaiheessa ja teoriaan perehtymisen jälkeen elämän- ja urataitojen teema poistettiin, mutta sieltä tärkeiksi koetut viestintäosaamiset yhdistettiin valituilta osin kolmen muun teeman yhteyteen, ja luotiin viestintätaidoista vielä oma kieli ja kulttuuri -teemansa.

Toisen aineistonkeruun tulokset

Toisessa työpajassa pohdittiin yhteisesti kansainvälisessä virtuaaliympäristössä työskentelyä ja niissä tarvittavia tiedon johtamiseen liittyviä taitoja. Esiin nousivat vilkkaaksi muuttuneen keskustelun aikana asiat, joissa pohdittiin yleisesti niin ohjeiden ja tavoitteiden selkeyden tärkeyttä virtuaaliympäristöissä, ajanhallintaa ja aikavyöhyke-eroja kuin virtuaalisen viestinnän eroamista kasvokkain tapahtuvasta, esimerkiksi sanattomien vihjeiden vähyyden vuoksi. Keskustelussa tuotiin esiin erilaisten varasuunnitelmien olemassaolon tärkeys. Muuttuvien tilanteiden ja ennakoimattomien asioiden tulisi ilmetä myös tiimin jäsenten taitona joustaa, olla kärsivällinen ja kyetä ratkaisemaan ongelmia. Lisäksi keskustelijat toivat esiin eettisyyden tärkeyden, tulkintojen ja hiljaisuuden ymmärtämisen eroavaisuudet, kuuntelun ja keskeyttämisen vuorottelun keskusteluissa sekä olettamusten tekemisen vaaran. Tarpeen oli heidän mielestään ilmaista toisten kunnioittamista, osoittaa luottamusta ja tunteiden ymmärtämistä, kyetä tekemään päätöksiä, tuntee tiimin jäsenet, kiinnittää erityistä huomiota vastausaikoihin ja olla hyvällä tavalla utelias. Esiin tuotiin sekin, kuinka saman henkilön kohdalla voivat virtuaalinen ja kasvokkain tapahtuva viestintä erota toisistaan merkittävästi, myös kielteisellä tavalla. Tämä saattaa joidenkin mielestä näkyä herkemmin virtuaaliympäristössä esimerkiksi kriittisen palautteen antamisena, joka voi eräänlaisen kasvottomuuden taakse verhoutuneena tuntua jopa

helpommalta kuin kasvokkain toimiessa. Vahvasti myönteisenä nähtiin virtuaalisen viestinnän myötä erityisesti tarpeettoman matkustamisen väheneminen.

Työpajojen jälkeen keskustelua pyydettiin jatkamaan Padlet-alustalla ensimmäisessä työpajassa laadituista osaamisteemoista ja jakamaan myös osaamisten kehittämideoita, sillä moni vastaajista työskentelee opetustehtävissä. Osallistumisinto Padlet-alustalla teemojen syventämiseen jäi heikoksi, joten n-lukuna on käytetty paikalla työpajassa olleiden henkilöiden (N=19) määrää. Viestintä- ja yhteistyötaidot nähtiin molemmat tärkeinä tiimityön onnistumisen edellytyksinä, ja näiden kehittymistä ehdotettiin tuettavan käytännössä erilaisten tiimiprojektien avulla. Vaihtelevat tilanteet, projektiyhteistyö yritysten kanssa sekä yksilöprojektit, joihin kuitenkin liittyy erilaisten ihmisten kanssa viestimistä, voisivat olla hyödyksi osaamisia kehitettäessä. Vertaispalautteen antaminen ja saaminen nähtiin tärkeänä keinona reflektoida osaamista ja kehittyä edelleen, samoin toisten onnistumiskokemuksista oppiminen esimerkiksi videoiden ja lyhytesitysten muodossa. Uusimpien tutkimustulosten tai case-tutkimusten jakaminen voisivat vastaajien mielestä vahvistaa viestintään liittyvää osaamista. Teknologisilla taidoilla viestinnän näkökulmasta tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että osataan valita tilanteeseen sopivat viestinnän työkalut ja huomioida valinnassa myös niiden saman- tai eriaikaisuus. Vastaajat näkivät teknologiset taidot Padlet-alustalla melko suoraviivaisesti nimenomaan ohjelmistojen käyttötaitona, vaikka taitoihin liittyy muitakin osa-alueita.

Elämän- ja urataidoista ilmeni poikkeavia mielipiteitä siitä, ovatko taidot viestintäosaamiseen liittyviä vai eivät, mutta yleinen hyvätapainen ja kohtelias käytös nähtiin kuitenkin projektitiimin työtä myönteisesti edistävänä osaamisena. Tulisi myös kyetä osoittamaan luottamusta niin käytettävään teknologiaan kuin itseän ja muihin tiimin jäseniin, jotta monikulttuurisen virtuaalisen projektitiimin viestintäosaaminen voisi toimia tehokkaasti. Tunneäly mainittiin hyödyllisenä osaamisena, ja sen sekä muiden taitojen kehittämistä tukevinä keinoina ehdotettiin erilaisia harjoituksia, toisten kokemuksista oppimista ja oma-kohtaisen kokemuksen kerryttämistä esimerkiksi työharjoittelujen kautta. Tarinallisuus, kuten toisten kokemuksista oppiminen ja pelillisyyden hyödyntäminen tulivat esiin osaamisten kehittämisen pohdintoissa. Erilaisilla projekteilla, yritys yhteistyöllä ja tiimiharjoitteilla oppiminen olivat vahvasti esillä kerätyissä tuloksissa.

4.2 Kyselyn tulokset

Kolmannessa aineistonkeruussa toteutettiin Webropol-kyselytutkimus syksyllä 2019. Vastaajilta kysyttiin taustatiedoissa ikä, sukupuoli, kansallisuus, äidinkieli, työkieli, työskentelyorganisaation toimiala, kokemus virtuaalitiimeistä ja virtuaalisuuden osuus työstä nykytyössä. Lisäksi kysyttiin vastaajien työssään englanniksi käyttämistä viestintä työkaluista ja niiden käytössä tärkeiksi koetuista viestintää tukevista ominaisuuksista. Tutkimuksen tulokset taustamuuttujineen avataan tarkemmin alla.

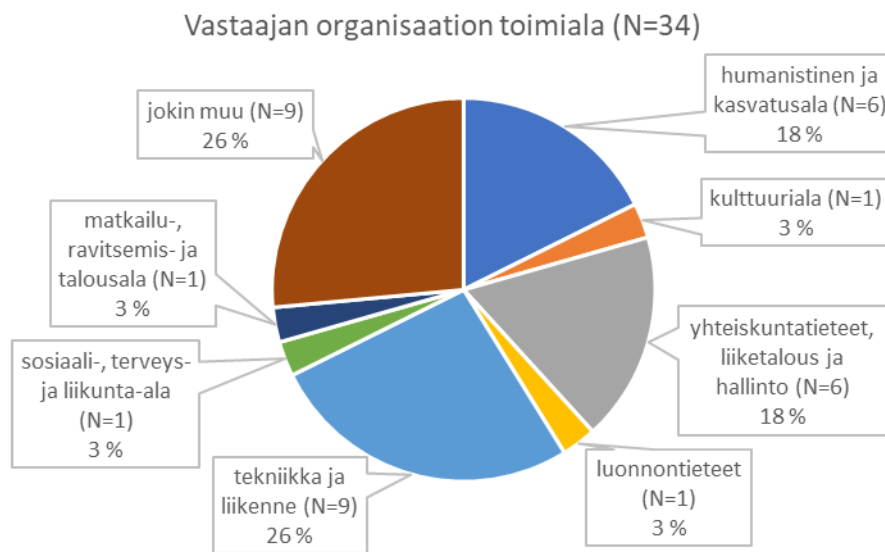
4.2.1 Taustamuuttujien tarkastelu

Kyselyyn vastasi 34 henkilöä (taulukko 2). Miehiä (N=15) ja naisia (N=19) oli lähes yhtä paljon. Vastaajat olivat iältään 18–65-vuotiaita. Vastaajista muodostetut ikäluokat jakautuivat niin, että eniten vastauksia saatiin 36–49-vuotiailta, lähes yhtä paljon 50–65-vuotiailta, ja vähiten 18–35-vuotiailta. Kansallisuuskokoonpanossa suomalaisten osuus oli muihin nähden lähes kaksinkertainen. Muut kansallisuudet -yhteenveto kattaa vastaajia vähintään kuudesta eri maasta, mutta kaikkien tarkka kansallisuus ei kyselyssä selvinnyt joidenkin vastaajien valittua annettujen kansallisuusvaihtoehtojen sijaan vaihtoehdon ”jokin muu”. Äidinkielekseen englannin ilmoitti vastaajista vain pieni osa (N=5). Työkielenä englantia käytti kuitenkin jo useampi (N=14), lähes puolet vastaajista, ja suomea joka toinen. Jotain muuta kieltä äidinkielenään ilmoitti puhuvansa muutama vastaaja.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

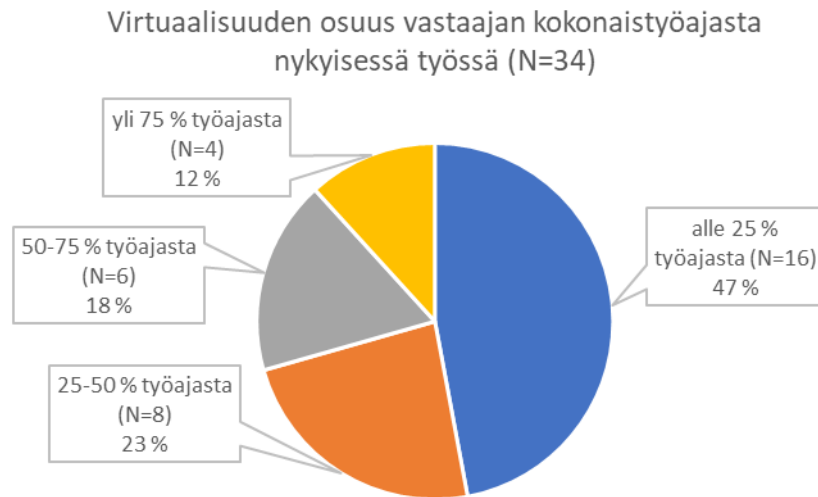
Vastaajien taustatiedot	N (34)		N (34)
Sukupuoli		Kansallisuus	
mies	15	suomi	22
nainen	19	muu	12
Ikä (vuotta)		Äidinkieli	
18-35	9	englanti	5
36-49	13	muu	29
50-65	12	Työkieli	
		englanti	14
		suomi	17
		muu	3

Kuviossa 1 on koottu kyselyyn vastanneiden henkilöiden työskentelyorganisaatioiden toimialat. Toimialaloista vastauksia tuli monialaisesti kahdeksaan eri luokkaan. Valtaosan toimiala oli joko tekniikan ja liikenteen alalta (N=9) tai joltain muulta kuin valmiiksi annetulta alalta (N=9). Myös humanistisen ja kasvatustieteiden (N=6) sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan (N=6) osuus vastauksissa oli melko suuri. Muissa toimialavaihtoehtoissa oli yksittäisiä vastaajia.



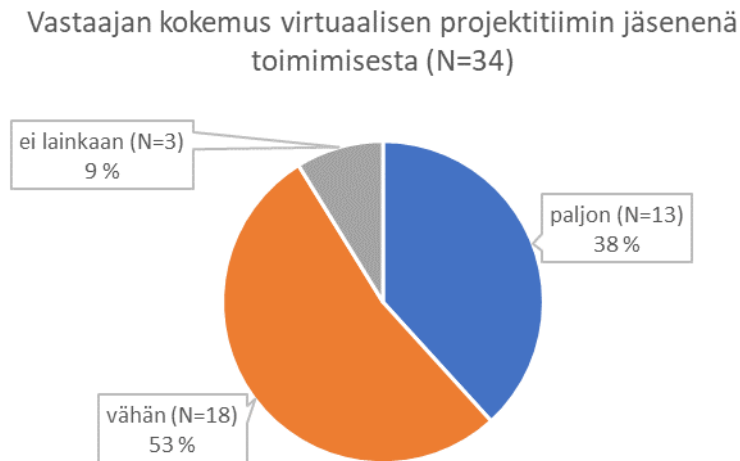
Kuvio 1. Vastaajan organisaation toimiala.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään nykyisessä työssä virtuaalisuuden osuus kokonaistyöajasta vaihtoehtoin alle 25 % työajasta, 25–50 % työajasta, 50–75 % työajasta sekä yli 75 % työajasta. Lähes puolet ilmoittivat virtuaalisuuden määrän käsittävän työajastaan alle neljänneksen (kuvio 2). Vastauksista ei käy ilmi, onko virtuaalisuus mukana nykyisessä työssä lainkaan vai vain pienissä määrin. Lähes neljännes vastaajista käyttää virtuaalisesti tapahtuvaan työhön työajastaan jotain 25 ja 50 prosentin väliltä, vajaa viidennes yli puolet, mutta kuitenkin alle 75 % työajastaan. Vastaajista osa (N=4) ilmoitti virtuaalisuuden osuudeksi yli 75 % työajasta. Vähintään puolet kokonaistyöajastaan virtuaalisesti työskenteleviä oli vastaajista yhteensä melkein joka kolmas.



Kuvio 2. Virtuaalisuuden osuus vastaajan kokonaistyöajasta nykyisessä työssä.

Vastaajan kohderyhmään sopivuuden ja annettujen tietojen relevanttiuden varmistamiseksi vastaajilta kysyttiin aikaisempaa kokemusta virtuaalitiimeissä työskentelystä asteikolla ”ei lainkaan–vähän–paljon”. Vastaajat olivat valtaosin aikaisemmin olleet jollakin tapaa mukana projekteissa ja virtuaalitiimeissä, moni lisäksi monialaisesti tai monikulttuurisesti. Kokemusta virtuaalisen projektitiimin jäsenenä toimimisesta ilmoitti omaavansa yli 90 % vastaajista (N=31) (kuviokuva 3). Vähän kokemusta arvioi omaavansa yli puolet vastaajista (N=18) ja paljon kokemusta myös useampi kuin joka kolmas (N=13). Ei lainkaan -vaihtoehdon valinneiden (N=3) vähäisyyden vuoksi ei vastauksia eroteltu tutkimustuloksista, sillä ehtona kyselyyn vastaamiselle toivottiin joko kokemusta tai näkemystä virtuaalitiimeistä.



Kuvio 3. Vastaajan kokemus virtuaalisen projektitiimin jäsenenä toimimisesta.

Projektipäällikkönä oli vastaajista toiminut yli puolet (N=18) vähintään vähän. Noin joka kolmas vastaajista (N=11) ilmoitti kokemuksensa olevan vähän, kun noin viidennes (N=7) jo paljon. Tiedusteltaessa vastaajan kokemusta monialaisista virtuaalisista projektitiimeistä, ilmoittivat he pääosin (N=29) omaavansa ainakin vähän kokemusta. Näistä tyypillisesti kokemuksen määräksi oli arvioitu vähän (N=22), kun paljon kokemusta arvioi omaavansa 7 vastaajaa. Monialaisuus on vastaajien aikaisempi kokemus virtuaalitiimeistä huomioiden vahvasti läsnä saaduissa vastauksissa, sillä vähän tai paljon kokemusta omaavia oli yhteensä 85 % vastauksista (N=29).

Kokemus monikulttuurisista virtuaalisista projektitiimeistä oli vastaajien kohdalla lähes yhtä yleistä, kuin kokemus monialaisuudestakin. Reilu kolmannes (N=12) ilmoitti omaavansa paljon kokemusta, lähes puolet (N=16) vähän kokemusta, kun ei lainkaan -vaihtoehdon oli ilmoittanut alle viidennes (N=6) vastaajista. Yhteensä vähintään vähän kokemusta monikulttuurisista virtuaalisista projektitiimeistä oli yli 80 %:lla vastaajista (N=28).

Kaikkiaan taustamuuttujien tarkastelu osoittaa, että vastaajilla oli laajasti kokemusta niin virtuaalisesti toimivista projektitiimeistä kuin monialaisista sekä monikulttuurisista virtuaalitiimeistä, kuten kyselyn kohderyhmätavoitteena oli tarkoitus.

4.2.2 Viestintäosaaminen

Kaikkien vastaajien (N=34) arviot kyselytutkimuksen viestintäosaamiseen liittyvistä väittämistä on koottu keskiarvojen ja keskihajontojen osalta taulukkoon 3. Yleisesti tarkasteltuna tärkeäksi tai melko tärkeäksi on koettu jokainen mainituista osaamisista, ja keskihajonta vastauksissa on pieni, tyypillisesti alle 1. Tärkeimmäksi viestintäosaamisessa nousee tietoturvan huomioiminen, tiedon tehokas vaihtaminen tiimissä sekä eettisyys verkossa viestittäessä, missä jokaisessa vastaajien arvio on hyvin lähellä erittäin tärkeää ja keskihajonta enimmillään 0,7. Vähiten tärkeäksi koettiin vihjeiden, kuten tunnetilojen välittäminen teknologian avulla, uusien ohjelmien nopea oppiminen sekä ammatti- ja vapaa-ajan profiilin erottaminen verkostoitumispalveluissa. Myös vähiten tärkeäksi koetut osaamiset olivat arvioiden mukaan kuitenkin melko tärkeitä ja näiden osalta vaihtelua (0,82–1,19) ilmeni vastauksissa erittäin tärkeiksi koettuja osaamisia enemmän.

Taulukko 3. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat viestintäosaamiseen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

1. Viestintäosaaminen monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalisessa projektitiimissä. Tiimin jäsenet osaavat:		
Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
1. käyttää viestinnän eri työkaluja monipuolisesti ja edistyneesti.	4,06	0,98
2. valita sopivan viestintäteknologian tiimin jäsenten kanssa viestimiseen.	4,29	0,76
3. ottaa uudet ohjelmat nopeasti haltuun.	3,36	0,82
4. hakea relevanttia tietoa verkosta eri tietolähteistä.	3,91	1,00
5. tuottaa tiimille arvokasta tietoa.	4,29	0,68
6. välittää vihjeitä (esim. tunnetiloja) teknologian välityksellä.	3,26	1,19
7. toimia yhteisöllisesti muun tiimin kanssa teknologian välityksellä.	4,15	0,82
8. neuvotella virtuaalisesti mielipiteitä ja kokemuksia jakaen.	4,35	0,73
9. hyödyntää näytön ja tiedostojen jakamista.	4,32	0,88
10. vaihtaa tietoa toistensa kanssa tehokkaasti.	4,62	0,55
11. antaa tarkoituksenmukaista palautetta toisilleen.	4,15	0,78
12. olla vuorovaikutuksessa virtuaalisesti muullakin kuin omalla äidinkielellään.	4,41	0,86
13. erottaa vapaa-ajan ja työajan viestintäteknologian käytön.	3,71	1,22
14. erottaa ammattiprofiilin ja vapaa-ajan profiilin esim. verkostoitumispalveluissa.	3,53	1,08
15. huomioida toimissaan tietoturvan.	4,65	0,60
16. toimia eettisesti verkossa viestiessään.	4,56	0,70
17. noudattaa organisaation verkossa toimimisen pelisääntöjä.	4,50	0,62

4.2.3 Tiedon jakaminen ja luominen

Kysyttäessä tiedon jakamiseen ja luomiseen liittyvien väittämien tärkeyttä (taulukko 4), olivat vastaajat sitä mieltä, että erityisesti yhteisesti sovittujen pelisääntöjen olemassaolo ja niiden noudattaminen tiedon jakamisessa on tärkeää. Lähes yhtä tärkeäksi koettiin jaettavan tiedon luotettavuus sekä organisaation tuki viestintäteknologian käyttöön liittyvissä haasteissa ja näkyvän tiedon suunnitelmallinen jakaminen.

Taulukko 4. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat tiedon jakamiseen ja luomiseen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

2. Tiedon jakaminen ja luominen monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalisessa projektitiimissä		
Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
18. Organisaatio tukee viestintäteknologian käyttöön liittyvissä haasteissa.	4,35	0,69
19. Jaettava tieto on täsmällistä.	4,18	0,83
20. Jaettava tieto on luotettavaa.	4,47	0,66
21. Tiedon jakamiseen käytettävä viestintäteknologia valitaan tiimin jäsenten omien mieltymysten pohjalta.	3,18	1,09
22. Tiimin jäsenet viestivät myös epämuodollisesti.	3,76	1,06
23. Tiimin jäsenet ovat tavoitettavissa 24/7.	1,53	0,61
24. Tiedon jakamisesta on tiimissä yhteisesti sovitut pelisäännöt, joita kaikki noudattavat.	4,50	0,62
25. Tiimissä jaetaan näkyvää tietoa (esim. dokumentit, prosessit) suunnitelmallisesti.	4,35	0,65
26. Tiimissä jaetaan hiljaista tietoa (esim. päättely, mielipiteet, tunteet).	3,62	1,04
27. Infoähkyä pyritään välttämään tiedon jakamista rajoittamalla.	3,21	1,15
28. Viestintäteknologian avulla voidaan välittää tunteita.	3,12	0,98
29. Suurten tietomäärien siirtoon valitaan siihen sopiva viestintäteknologia.	4,32	0,64
30. Tiimin jäsenille annetaan mahdollisuus prosessoida tietoa omassa rauhassa.	4,12	0,81
31. Muista tiimin jäsenistä on saatavilla lisätietoja (esim. tausta, työtyyli, ominaisuudet, luonne, roolit).	3,06	1,13
32. Tiimin jäsenten erilaisista tiedonprosessoinnin tavoista keskustellaan tiimiyhteistyön alussa.	3,65	1,04
33. Tiimin jäsenet näkevät toisensa videon välityksellä neuvottelujen aikana.	3,24	1,10
34. Tunteiden välittäminen on olennainen osa virtuaalitiimin viestintää.	3,29	1,03

Vähiten tärkeäksi tiedon jakamiseen ja luomiseen liittyvissä väittämissä vastaajat arvioivat selkeästi ympärivuorokautisen tavoitettavuuden, joka koettiin joko ei lainkaan tärkeäksi tai ei kovin tärkeäksi keskihajonnan ollessa myös maltillinen (0,61). Lisätietojen saaminen tiimin jäsenistä ja mahdollisuus välittää tunteita viestintäteknologian avulla koettiin keskimäärin ainoastaan melko tärkeiksi muiden väittämien saadessa vastaajilta enemmän huomioarvoa. Näissä kuitenkin keskihajontaa esiintyi jonkin verran (0,98–1,13). Väittäjä infoähkyn välttämisestä tiedon jakamista rajoittamalla sai keskihajontaan perustuen vastaajilta vaihtelevimmat arviot, vaikka keskimäärin sitäkin pidettiin melko tärkeänä.

4.2.4 Kulttuuri ja kieli

Kulttuuriin ja kieleen liittyvistä väittämistä (taulukko 5) vastaajat arvioivat monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalitiimissä tarvittavan erityisesti kärsivällisyyttä. Vastaajat kokivat myös, että motivaatio ymmärtää muita tiimin jäseniä erityisesti ilman sanatonta viestintää ja sen tarjoamia vihjeitä kulttuurisesti monimuotoisessa tiimissä oli keskimäärin tärkeää. Vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä vahvistavan viestinnän toteutusta tukee tiimin jäsenten vahva ymmärrys kulttuurisista eroista. Yhtä tärkeänä keskimäärin he pitivät myös sitä, että viestittäessä matalamman kielitaidon omaavan tiimin jäsenen kanssa, tulisi omaa puhetta sopeuttaa vastaanottajalle sopivaksi. Jälkimmäisessä kuitenkin keskihajonta jäi hieman pienemmäksi (0,64), kuin väittämässä kulttuuristen erojen ymmärtämisestä viestinnän tukemisessa (0,81). Vähiten samaa mieltä oltiin siitä, että maantieteellinen läheisyys tai sosiaalinen tai kulttuurinen samanlaisuus olisi yhteistyölle tärkeää.

Taulukko 5. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat kulttuuriin ja kieleen liittyvistä väittämistä asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

3. Kulttuuri ja kieli monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalisessa projektitiimissä		
Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
35. Eriaisuus virtuaalitiimissä on positiivinen asia (esim. eri kulttuurien, uskontojen, politiikkojen, ajatusmallien, aikavyöhykkeiden ja kielten edustajien kuuluminen samaan virtuaalitiimiin).	3,94	0,89
36. On rikkaus, että virtuaalitiimissä puhutaan eritasoista englantia.	3,15	0,99
37. Matalamman kielitaidon omaavan tiimin jäsenen kohdalla oman puheen sopeuttaminen vastaanottajalle sopivaksi on tarpeellista.	4,12	0,64
38. Viestintäteknologiaa valitessa on hyvä huomioida, että se mahdollistaa tekstin kieliasun tarkistamisen.	3,82	0,76
39. Kulttuuriset stereotypit ohjaavat ennakoasenoitumista virtuaalitiimissä.	3,38	0,99
40. Tiimin jäsenen sosiaalinen samanlaisuus on tärkeää yhteistyölle.	2,24	0,92
41. Tiimin jäsenen kulttuurinen samanlaisuus on tärkeää yhteistyölle.	2,26	0,96
42. Tiimin jäsenen maantieteellinen läheisyys on tärkeää yhteistyölle.	2,06	0,92
43. Kuuntelun taito on virtuaaliviestinnässä tärkeämpää kuin kasvokkain viestinnässä.	3,74	1,16
44. Viestiminen kulttuurisesti monimuotoisessa virtuaalitiimissä vaatii kärsivällisyyttä.	4,24	0,65
45. Viestiminen kulttuurisesti monimuotoisessa virtuaalitiimissä vaatii motivaatiota ymmärtää tiimin jäseniä (mm. viestiminen ilman kontekstiin liittyviä vihjeitä/nonverbaalista viestintää).	4,21	0,69
46. Eriaikainen viestintä mahdollistaa yhteisymmärryksen muodostumisen monikulttuurisessa tiimissä samanaikaista viestintää paremmin.	2,97	0,80
47. Tiimin jäsenten vahva ymmärrys kulttuurisista eroavaisuuksista tukee yhteistyötä vahvistavan viestinnän toteutumista.	4,12	0,81

4.2.5 Yhteistyö

Yhteistyöhön liittyvien väittämien osalta (taulukko 6) vastaajat arvioivat monen alan osaajan yhdistämisen virtuaalitiimissä keskimäärin rikkaudeksi. Vastaajat kokivat myös, että virtuaalitiimissä työskentelyä oppii parhaiten käytännön kautta, ja että luottamusta tiimin jäsenten välillä rakennetaan tapaamalla kasvokkain ennen projektin alkua. Heikoimmin samaa mieltä vastaajat olivat väittämästä ”hiljaisuus kokouksissa on merkki tiimin jäsenen osallistumattomuudesta”, eli vastaajien mielestä hiljainen tiimin jäsen ei automaattisesti tarkoita, ettei tiimin jäsen panostaisi yhteistyöhön. Vastaajien mukaan

tiedon jakamisen haluun ei keskimäärin vaikuta mahdollisuus henkilökohtaisen vallan eli tieto-omistajuuden menettämiseen, tai asiasta ei oltu samaa eikä eri mieltä. Tässä väittämässä keskihajonta oli yhteistyöhön liittyvistä väittämistä suurin (1,29).

Taulukko 6. Vastausten (N=34) keskiarvot ja keskihajonnat yhteistyöhön liittyvistä väittämistä asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

4. Yhteistyö monialaisessa ja monikulttuurisessa virtuaalisessa projektitiimissä		
Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
48. Aikavyöhyke-eroihin liittyvä koordinointi aiheuttaa haasteita (esim. viiveitä) yhteistyölle.	4,09	0,71
49. Vastausaikaan on kiinnitettävä huomiota virtuaalitiimissä.	4,03	0,63
50. Hiljaisuus kokouksissa on merkki tiimin jäsenen osallistumattomuudesta.	2,24	0,85
51. Hiljaisuus kokouksissa on osoitus tiimin jäsenten erilaisista tiedon prosessoinnin tavoista.	3,59	0,86
52. Tiimin jäsenille viestissä tulee muistaa positiivinen viestimistyli.	4,15	0,50
53. Tiedon jakamisessa vastavuoroisuus on tärkeä motivaattori.	4,12	0,64
54. Tiedon jakamisessa mahdollisuus menettää henkilökohtaista valtaa (tieto-omistajuutta) vaikuttaa haluun jakaa tietoa tiimissä.	2,79	1,29
55. Kasvokkain tapaaminen ennen projektin alkua rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välillä.	4,24	0,96
56. Virtuaalitiimissä on kyettävä sietämään epävarmuutta.	3,97	0,80
57. Viestinnän on virtuaalitiimissä oltava säännöllistä ja jatkuvaa.	4,21	0,73
58. Tiedon jakaminen reaaliajassa lisää luottamusta tiimin jäseniin.	3,82	0,83
59. Monen alan osaaajan yhdistäminen virtuaalitiimissä on rikkaus.	4,35	0,73
60. Tehtävissä on kyettävä etenemään myös epävarman ymmärryksen pohjalta.	3,62	0,92
61. Tiimin jäsenten on keskusteltava yhdessä viestintään liittyvistä osa-alueista ja eroavaisuuksista (esim. viestien muodollisuus, sisältö, sävy, tervehdykset, palaute, anteeksipyyntö).	3,74	0,90
62. Viestintäteknologia tulisi virtuaalitiimissä ymmärtää myös sosiaalisuuden mahdollistajana.	3,82	0,80
63. Käytäntö opettaa virtuaalitiimissä työskentelyä parhaiten.	4,32	0,68
64. Tulevaisuudessa virtuaalitiimissä työskentelyn osaamisvaatimuksena on kyetä työskentelemään robottikollegoiden kanssa.	3,24	0,96

4.2.6 Tutkimusväittämien väliset korrelaatiot

Tutkimusväittämistä tarkistettiin keskinäiset yhteydet ottamalla väittämistä korrelaatiota selittävä r-arvo sekä tilastollista yleistettävyyttä esittävä p-arvo (KvantiMOTV 2013). Yhteyksiä löytyi useista väittämistä, joista merkittävimmät raportoidaan alla.

Vastaajien arvio virtuaalisten neuvottelutaitojen, mielipiteiden ja kokemusten jakamisen tärkeydestä (väittäjä 8) korreloi positiivisesti sen kanssa, miten he arvioivat väittämää 29 sopivan viestintäteknologian valinnasta suurten tietomäärien siirtoa varten $r=0,65$, $n=34$, $p < 0,001$. Jos vastaajat arvioivat virtuaalisten neuvottelutaitojen osaamisen olevan tärkeää, heillä on myös taipumus kokea sopivan viestintäteknologian valinnan tiedonsiirrossa olevan tärkeää.

Vastaajien näkemys tunteiden välittämisen tärkeydestä viestintäteknologian avulla (väittäjä 28) korreloi positiivisesti sen kanssa, miten tärkeäksi vastaajat arvioivat väittämää 34 tunteiden välittämisen osuudesta virtuaalitiimin viestinnässä $r=0,6$, $n=34$, $p < 0,001$. Jos vastaajat arvioivat tunteiden välittämisen olevan olennainen osa virtuaalitiimin viestintää, heillä on myös taipumus kokea, että viestintäteknologian tulisi mahdollistaa tunteiden välittäminen.

Vastaajien näkemys kuuntelun taidon tärkeydestä virtuaaliviestinnässä (väittäjä 43) korreloi positiivisesti sen kanssa, miten he arvioivat väittämää 44 ”viestiminen kulttuurisesti monimuotoisessa virtuaalitiimissä vaatii kärsivällisyyttä” $r=0,56$, $n=34$, $p < 0,001$. Jos vastaajat arvioivat kuuntelun taidon olevan tärkeämpää virtuaalisessa viestinnässä kuin kasvokkain viestinnässä, heillä on myös taipumus kokea viestimisen monimuotoisessa virtuaalitiimissä vaativan kärsivällisyyttä.

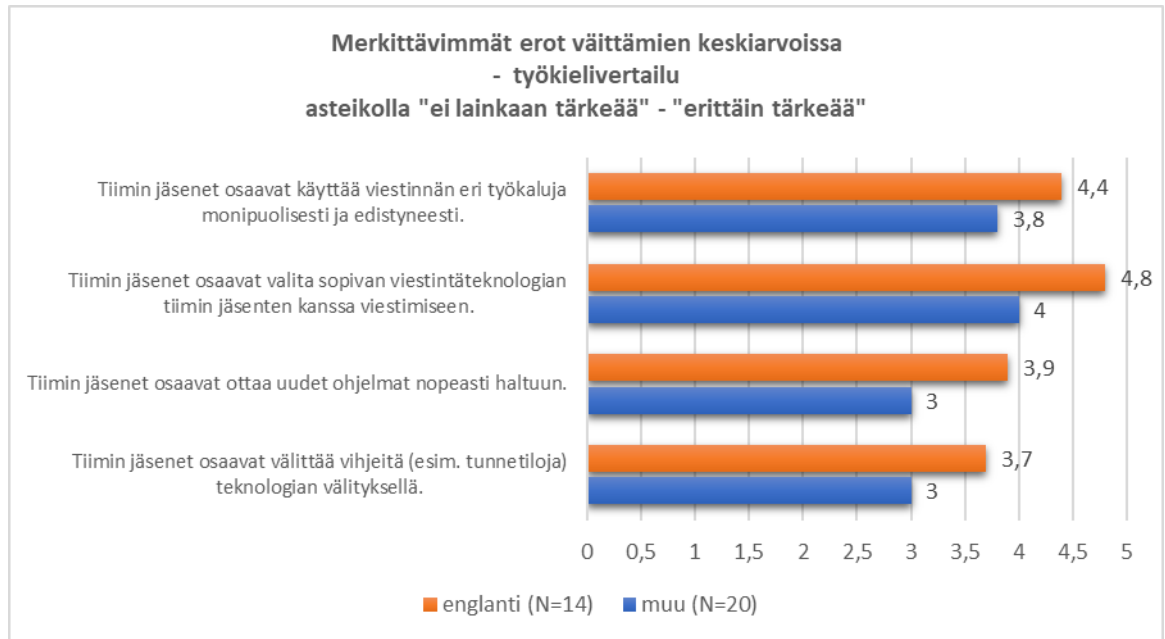
Vastaajien arvio kulttuuristen stereotyyppien vaikutuksesta ennakoasenoitumiseen virtuaalitiimissä (väittäjä 39) korreloi positiivisesti sen kanssa, miten vastaajat arvioivat väittämää 44 kärsivällisyyden tärkeydestä monimuotoisessa virtuaalitiimissä $r=0,66$, $n=34$, $p < 0,001$. Jos vastaajat arvioivat kärsivällisyyden olevan virtuaalitiimin viestinnässä tärkeää, heillä on myös taipumus kokea, että ennakoasenoitumista virtuaalitiimeissä ohjaavat kulttuuriset stereotyyppit. Kulttuuristen stereotyyppien vaikutus -väittäjä korreloi lisäksi positiivisesti sen kanssa, miten tärkeäksi vastaajat arvioivat motivaation ymmärtää muita tiimin jäseniä virtuaalitiimin nonverbaalisessa kontekstissa (väittäjä 45) $r=0,51$, $n=34$, $p < 0,001$, tai kyvyn sietää epävarmuutta virtuaalitiimissä (väittäjä 56) $r=0,59$, $n=34$, $p < 0,001$.

4.2.7 Taustamuuttujien vaikutus vastauksiin

Työssä tutkittiin vastaajien taustamuuttujien merkitystä näkemyksiin virtuaalisesta projektiviestinnästä. Aineistosta laadittiin erilaisia vertailuja, joissa ilmenneitä eroja vastausten keskiarvoissa tarkasteltiin tutkien tämän jälkeen erojen merkitsevyyttä lähemmin. Taustamuuttujia tutkittiin kaikkien tekijöiden osalta: työkielen, sukupuolen, kansallisuuden, iän sekä toimialan perusteella vertailemalla. Näin muodostetussa tutkimusaineiston analyysissä havaittiin joitakin eroja lähes kaikissa väittämässä. Mukaan vertailuun otettiin ne väittämät, joissa muodostettujen vertailujen pohdalta havaittu ero keskiarvojen välillä oli vähintään 0,6 yksikköä vastusasteikolla 1–5. Keskiarvojen erojen merkitsevyyksiä testattiin edelleen viemällä tulokset spss-ohjelmaan ja suorittamalla Kruskall-Wallis H ja Mann Whitney U -testejä. Kruskall-Wallis testi sopii useita muuttujia sisältävien erojen merkitsevyyksien vertailuun, ja Mann Whitney testi niihin, joissa muuttujia on kaksi (KvantiMOTV 2013). Vertailut ja niiden merkitsevyydet on eritelty ja avattu jäljempänä.

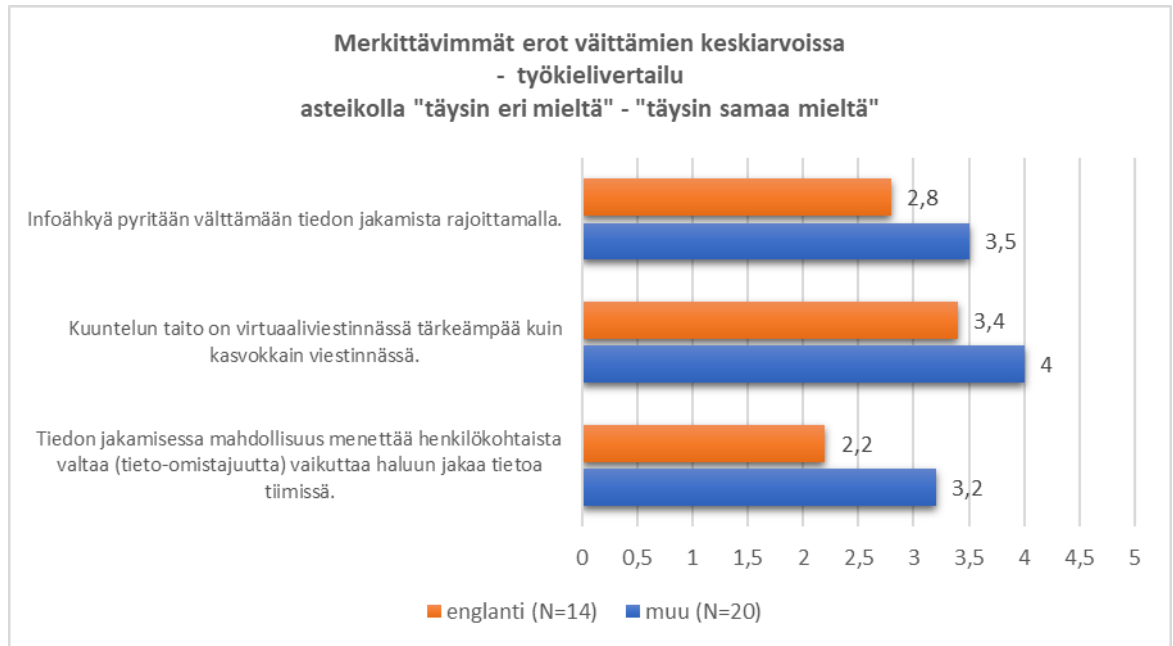
Työkielivertailu

Työkielen mukaan vastaajat luokittelimalla ja näkemysten keskiarvoja vertailtaessa suurimmat erot koskevat kuvion 4 mukaisia väittämiä. Aineisto on jaoteltu vastaajan ilmoittaman työkielen perusteella englanniksi työssään viestiviin (N=14) ja muulla kuin englannin kielellä viestiviin (N=20). Suurin ero koskee näkemystä ”tiimin jäsenet osaavat ottaa uudet ohjelmat nopeasti haltuun”. Englantia työkielenään käyttävät kokivat jokaisessa eroavaisuudeltaan suurimmassa väittämässä muuta kuin englantia työssään käyttäviä vahvemmin tärkeiksi väittämät virtuaalitiimeissä tarvittavista osaamisista.



Kuvio 4. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä työkielivertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

Vertailtaessa saman- tai erimielisyyttä kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvissä väittämässä (kuvio 5), koettiin suurin ero näkemyksissä tiedonjakamishalukkuuden ja henkilökohtaisen vallan menettämisen mahdollisuuden välillä. Englanniksi työssään viestivät kokivat väittämän keskimäärin asteikolla ”eri mieltä”, eli että mahdollisuus menettää henkilökohtaista valtaa ei vaikuta haluun jakaa tietoa tiimissä. Muuta kuin englantia työssään puhuvien vastaajien arvio oli keskimäärin ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”samaa mieltä”, ja ero keskiarvossa oli verrattain suuri 1,0. Muuta kuin englantia työssään käyttävät kokivat kuuntelun taidon virtuaaliviestinnässä kasvokkain viestintään nähden tärkeämmäksi, kuin vastaajat, jotka viestivät työssään englanniksi. Myös infoähkyn välttämiseen liittyvän väittämän kohdalla muuta kuin englantia työssään käyttävät arvioivat vahvemmin, että sitä tulisi pyrkiä välttämään tiedon jakamista rajoittamalla. Englanniksi työssään viestivät olivat asiasta keskimäärin eri mieltä.

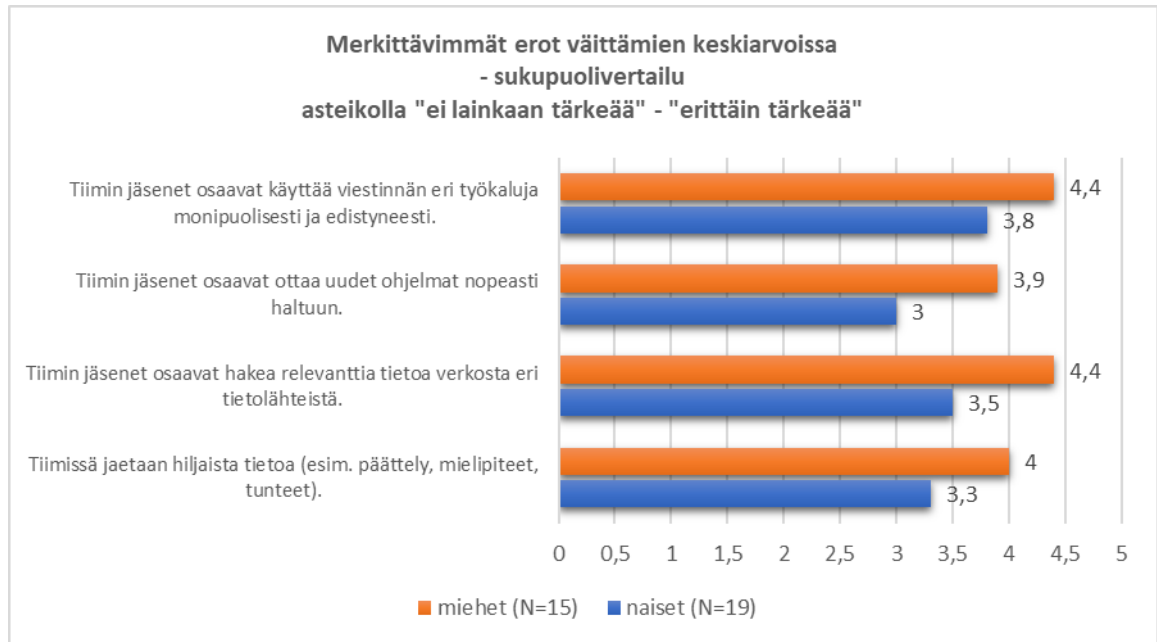


Kuvio 5. Vastaajien näkemuserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä työkielivertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

Mann Whitney U -testin mukaan tulokset työkielivertailussa havaituissa keskiarvoissa eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

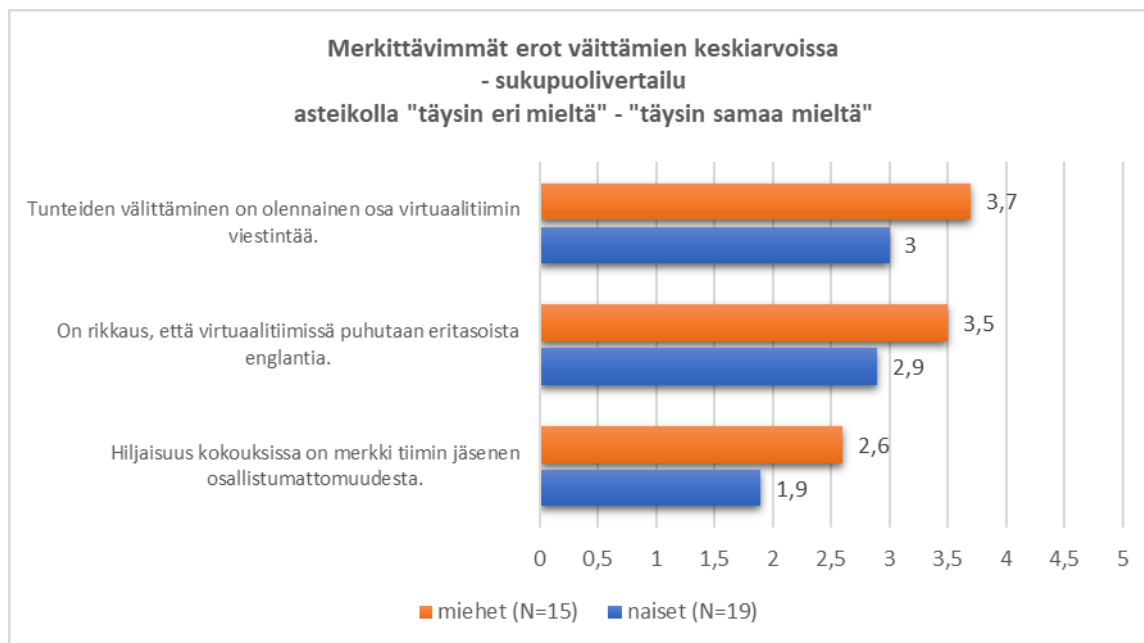
Sukupuolivertailu

Sukupuolten mukaan vertailtaessa (miehet, N=15 ja naiset, N=19) näkemysten keskiarvoissa suurimmat erot koskevat kuvion 6 mukaisia väittämiä. Suurin ero koskee sekä näkemyksiä ”tiimin jäsenet osaavat ottaa uudet ohjelmat nopeasti haltuun” että ”tiimin jäsenet osaavat hakea relevanttia tietoa verkosta eri tietolähteistä”. Jokaisessa suurimman eron tuottaneessa väittämässä kokivat miesvastaajat keskimäärin väittämät tärkeämpinä kuin naisvastaajat.



Kuvio 6. Vastaajien näkemuserot osaamiseen liittyvistä väittämistä sukupuolivertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

Kuviossa 7 nostetaan esiin suurimmat erot miesten ja naisten vastauksissa tarkasteltaessa kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyviä väittämiä. Vertailussa jokainen eroavaisuudeltaan suurempi väittämä koettiin jälleen miesvastaajien keskuudessa keskimäärin vahvemmin vaihtoehdolla "samaa mieltä". Naisten vastaukset ilmensivät keskimäärin enemmän erimielisyyttä tai vastausvaihtoehtoa "ei samaa eikä eri mieltä". Miehet olivat keskimäärin enemmän samaa mieltä siitä, että tunteiden välittäminen on olennainen osa virtuaalitiimin viestintää. Naisten mielestä eritasoisen englannin puhuminen virtuaalitiimissä ei keskimäärin ollut rikkaus, mutta miesten mielestä asia voitiin keskimäärin nähdä myönteisemmin. Naiset olivat keskimäärin miehiä vahvemmin sitä mieltä, että hiljaisuus kokouksissa ei merkitse tiimin jäsenen osallistumattomuutta, vaikka myös miehet keskimäärin uskoivat hiljaisuuden tarkoittavan jotain muuta kuin osallistumattomuutta.



Kuvio 7. Vastaajien näkemuserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä sukupuolivertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

Sukupuolten keskimääräisten näkemuserojen merkitsevyyttä testattiin Mann Whitney U -testillä ja löydettiin kaksi merkitsevää tulosta. Ensimmäinen koskee väittämää ”hiljaisuus kokouksissa on merkki tiimin jäsenen osallistumattomuudesta” (miesten ka 2,6; naisten ka 1,9; $p=0,043$) ja toinen väittämää ”tiimin jäsenet osaavat hakea relevanttia tietoa verkosta eri tietolähteistä” (miesten ka 4,4; naisten ka 3,5; $p=0,019$).

Kansallisuusvertailu

Kansallisuuksien perusteella näkemysten keskiarvoja vertailtaessa suurimmat erot koskevat kuvion 8 mukaisia väittämiä. Vastaajat jaettiin taustamuuttujavertailussa kansallisuuden perusteella suomalaisiin (N=22) sekä muihin kuin suomalaisiin (N=12), johon yhdistettiin kaikki muut kansallisuudet. Luokitus tehtiin, jotta ei tuotaisi esiin yksittäisiä vastaajia, sillä joiltakin osin vastauksia saatiin vain yhdeltä tai muutamalta vastaajalta kansallisuutta kohden. Suurimmat erot kansallisuusvertailussa koskevat näkemyksiä relevantin tiedon hakemisen tärkeydestä sekä infoähkyn välttämisestä tiedon jakamista rajoittamalla.

Suomalaiset vastaajat kokivat keskimäärin muita kansallisuuksia tärkeämmäksi sen, että infoähkyä pyritään välttämään rajoittamalla tiedon jakamista. Muut kansallisuudet kokivat väittämän keskimäärin ei tärkeäksi tai ei kovin tärkeäksi. Muuten tunteiden välittäminen viestintäteknologian avulla, vihjeiden välittämisen osaaminen teknologian välityksellä sekä relevantin tiedonhaun osaaminen verkosta koettiin keskimäärin tärkeämmiksi muiden kuin suomalaisten keskuudessa.



Kuvio 8. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä kansallisuusvertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

Kuvio 9 avaa keskiarvoissa löytyviä eroja suomalaisten ja muiden kansallisuuksien välillä väittämässä, jotka liittyvät kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön. Suurin ero koskee näkemystä ”tiimin jäsenten sosiaalinen samanlaisuus on tärkeää yhteistyölle”. Suomalaisten vastaajien keskimääräinen vastaus samanlaisuuden tärkeydelle yhteistyössä joko sosiaalisesti tai kulttuurisesti oli ”eri mieltä”, kun muiden kansallisuuksien kohdalla oli vaikeampi ottaa kantaa saman- tai erimielisyyteen väittämistä. Näin oli myös väittämän kohdalla, jossa kysyttiin merkitseekö hiljaisuus kokouksissa tiimin jäsenen osallistumattomuutta. Suomalaisten mielestä keskimäärin se ei merkitse, kun muut kansallisuudet vaalitsivat useammin ”ei samaa eikä eri mieltä”. Muut kuin suomalaiset olivat keskimäärin

sitä mieltä, että henkilökohtaisen vallan menettämisen mahdollisuus ei juuri vaikuta tiedonjakamishalukkuuteen virtuaalitiimissä, ja että robottikollegan kanssa työskentely ei kuulu tulevaisuudessa virtuaalitiimissä työskentelyn osaamisvaatimuksiin. Vahvemmin samanmielisyyttä muut kansallisuudet kokivat suomalaisiin nähden erityisesti väittämästä, jossa arvioitiin keskustelun tärkeyttä viestinnän eri osa-alueista ja eroavaisuuksista.

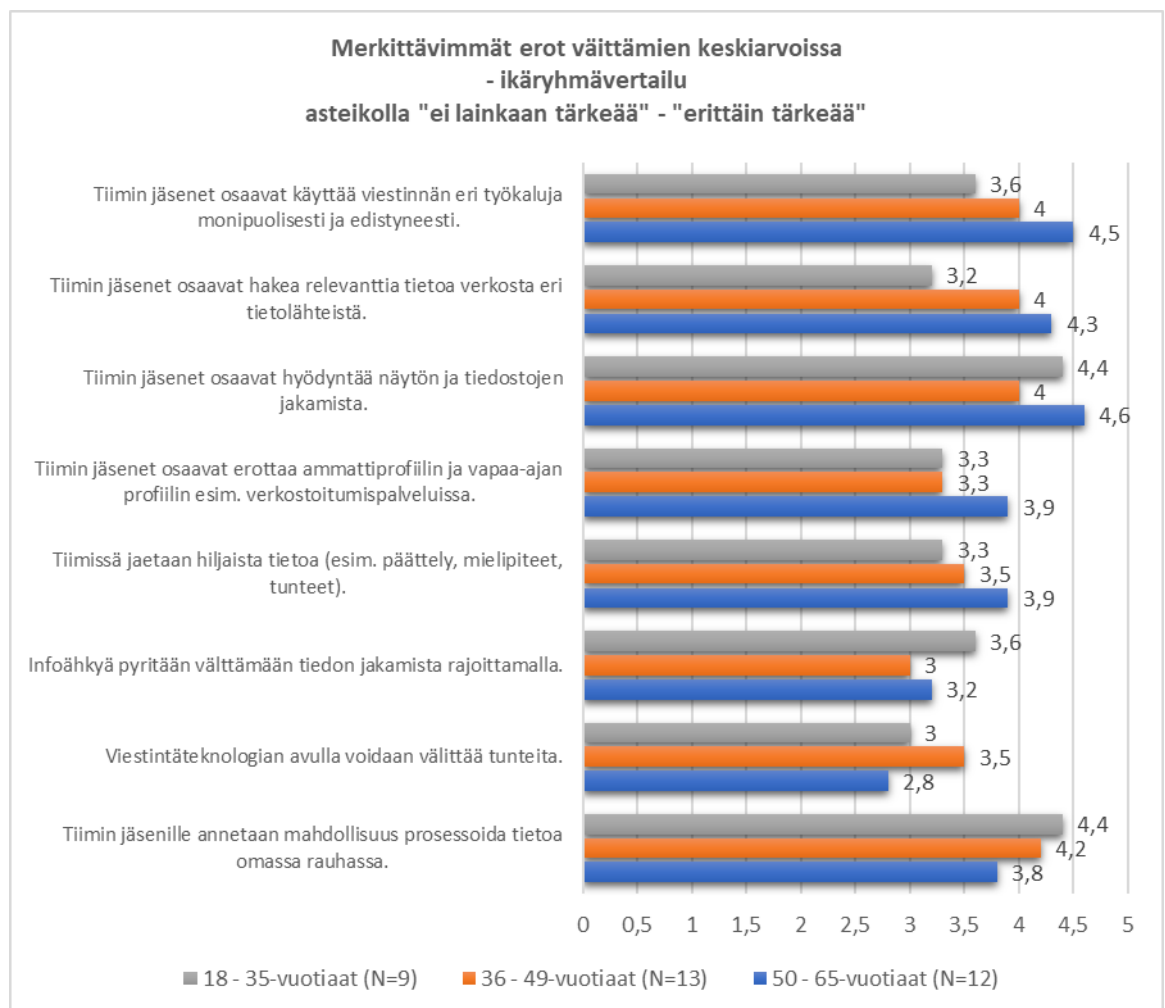


Kuvio 9. Vastaajien näkemuserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämistä kansallisuusvertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

Suomalaisten ja muiden kansallisuuksien keskimääräisten näkemuserojen merkittävyyttä testattiin Mann Whitney U -testillä ja löydettiin kaksi merkitsevää tulosta. Nämä tulokset olivat väittämistä ”tulevaisuudessa virtuaalitiimissä työskentelyn osaamisvaatimuksena on kyetä työskentelemään robottikollegoiden kanssa ” ($p=0,046$) sekä ”tiimin jäsenten sosiaalinen samanlaisuus on tärkeää yhteistyölle” ($p=0,009$).

Ikäluokkavertailu

Vastaajat luokiteltiin vertailuja varten ikäluokkiin seuraavasti: 18–35-vuotiaat (N=9), 36–49-vuotiaat (N=13) ja 50–65-vuotiaat (N=12). Ikäluokkien näkemysten keskiarvoja vertailtaessa suurimmat erot koskevat kuvion 10 mukaisia väittämiä. Suurin ero koskee näkemystä ”tiimin jäsenet osaavat käyttää viestinnän eri työkaluja monipuolisesti ja edistyneesti”.



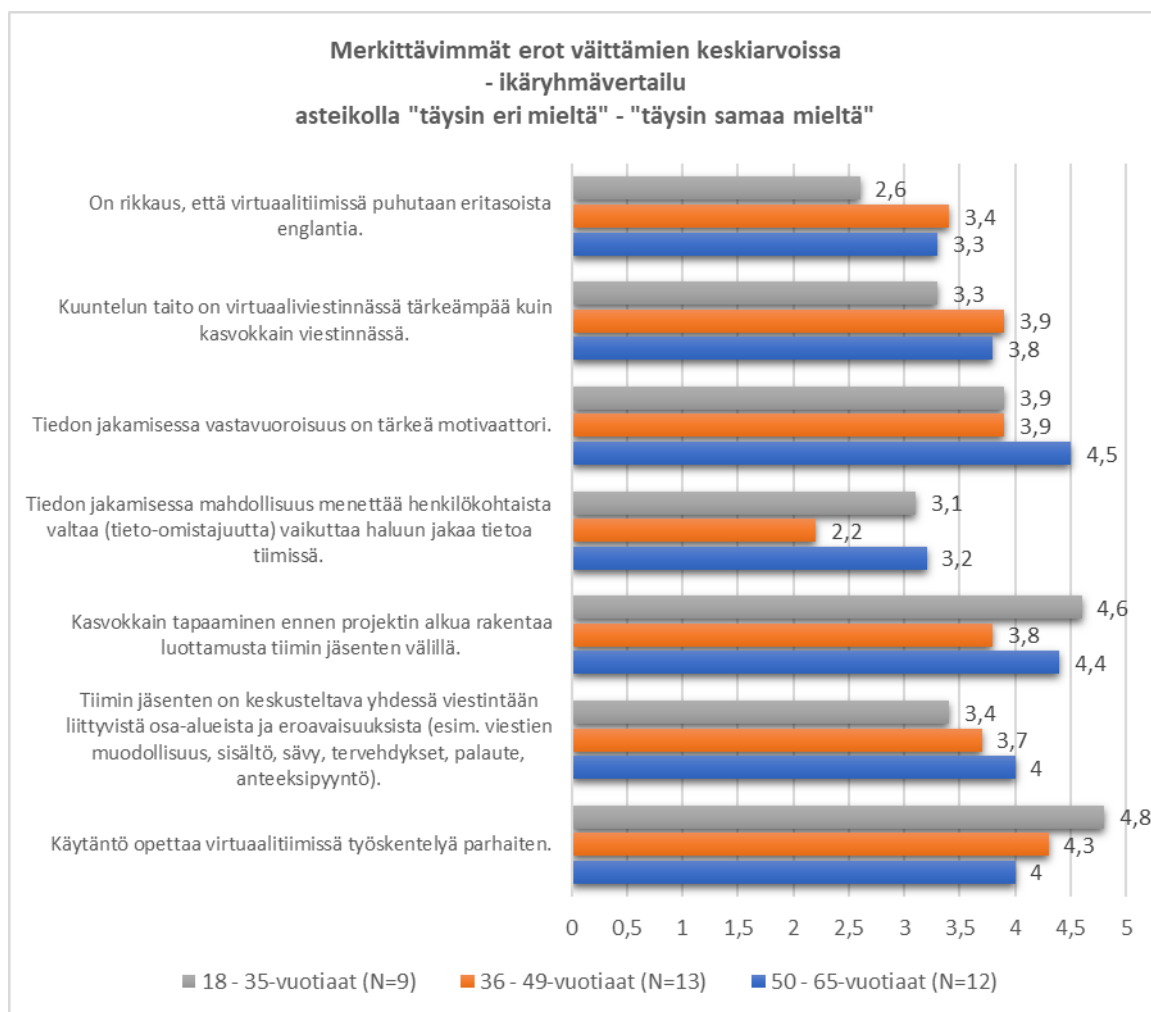
Kuvio 10. Vastaajien näkemuserot osaamiseen liittyvistä välittämistä ikäryhmävertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

Vastaajien kokemien osaamisten tärkeys kasvoi vastaajan ikäluokan kasvaessa seuraavissa väittämissä: ”osaavat käyttää viestinnän eri työkaluja monipuolisesti ja edistyneesti”, ”osaavat hakea relevanttia tietoa verkosta eri tietolähteistä” ja ”tiimissä jaetaan hiljaista tietoa”. Ammattiprofiiliin ja vapaa-ajan profiiliin erottaminen toisistaan verkostoitumispalveluissa koettiin vanhimman ikäluokan kesken nuorempiin vastaajiin nähden tärkeämmäksi. Näytön ja tiedostojen jakamisen hyödyntäminen oli keskimäärin tärkeää kaikkien vastaajien mielestä. Nuorimmat vastaajat kokivat infoähkyn välttämisen tiedon jakamista rajoittamalla keskimäärin muita ikäluokkia tärkeämmäksi, samoin sen, että tietoa on mahdollista prosessoida omassa rauhassa. Suurempi ero keskiarvojen vertailussa löytyi lisäksi väittämästä ”viestintäteknologian avulla voidaan välittää tunteita”, jossa 36–49-vuotiaat vastaajat kokivat tunteiden välittämisen keskimäärin tärkeämmäksi kuin muut ikäluokat.

Kuviossa 11 on koottu suurimmat erot ikäryhmien vastauksissa väittämistä, jotka liittyvät kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön. Eritasoisien englannin puhumisen vahvimmin rikkauksiksi kokivat 36–49-vuotiaat vastaajat. 18–35-vuotiaat vastaajat eivät keskimäärin kokeneet eritasoisien englannin puhumista rikkautena. Jälleen 36–49-vuotiaat vastaajat kokivat kuuntelun taidon virtuaaliviestinnässä vertailuryhmiään tärkeämpänä.

Kun tiedusteltiin vastavuoroisuuden roolista tiedon jakamisen motivaattorina, kokivat kaikki ikäluokat vastavuoroisuuden keskimäärin tärkeäksi, mutta vahvimmin tämä tuli esiin vanhimman ikäluokan kesken. Yhteydestä tiedon jakamisen ja henkilökohtaisen vallan menettämisen mahdollisuuden välillä ei minkään ikäluokan osalta ollut vahvaa puolesta tai vastaan mielipidettä, mutta kuitenkin ero 36–49-vuotiaiden kohdalla korostui jälleen muihin ikäryhmiin nähden. He olivat väittämästä keskimäärin eri mieltä.

Nuorin vertailuryhmä koki kasvokkaisen tapaamisen tärkeyden luottamuksen rakentamisessa vahvimmin, vaikka väittämään saadut vastaukset osoittavatkin jokaisen ikäluokan pitäneen tapaamista keskimäärin hyvin tärkeänä. Kysyttäessä tärkeyttä keskustella tiimissä viestintään liittyvistä osa-alueista ja eroavaisuuksista, koettiin tämä erityisesti vanhimpien vastaajien keskuudessa keskimäärin tärkeäksi. Nuorimmat vastaajat olivat keskimäärin hyvin vahvasti sitä mieltä, että käytäntö on virtuaalitiimissä työskentelyyn paras opettaja, mutta myös muut ikäluokat kokivat tämän keskimäärin tärkeänä.



Kuvio 11. Vastaajien näkemuserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittämissä ikäryhmävertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

Näiden kolmen eri ikäluokan keskimääräisten näkemuserojen merkitsevyyden testaamiseen käytettiin Kruskal-Wallis H -testiä. Testin mukaan ikäluokkien näkemuserot liittyen väittämään ”tiedon jakamisessa mahdollisuus menettää henkilökohtaista valtaa vaikuttaa haluun jakaa tietoa tiimissä” on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,03$). Muut esitetyt erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Toimialavertailu

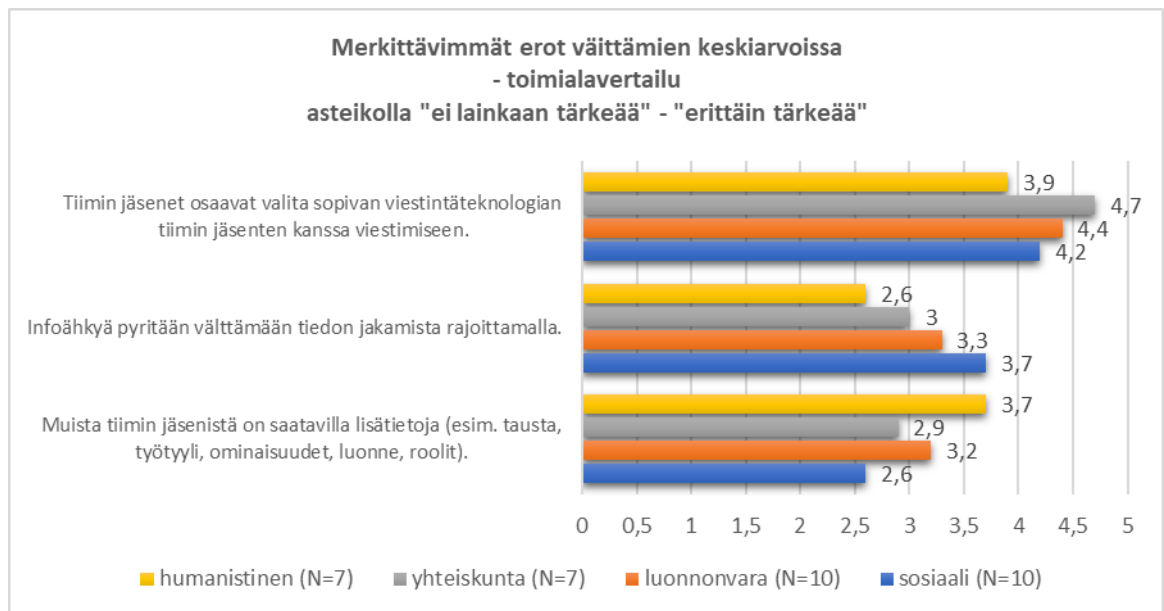
Opinnäytetyön tutkiessa monialaisissa virtuaalitiimeissä tapahtuvaa viestintäosaamista, haluttiin vertailuja taustamuuttujista hakea myös toimialojen kesken. Vastaajien

ilmoittamia toimialoja saatiin kyselyyn kahdeksasta eri luokasta. Vertailua varten tehtiin muuttujamuutoksia yhdistäen toimialat neljään luokkaan (taulukko 7).

Taulukko 7. Toimialaluokat taustamuuttujavertailussa.

Toimialaluokka	Yhdistetyt toimialat	(N)
humanistinen	humanistinen ja kasvatustieteet, kulttuuriala	7
yhteiskunta	yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto, matkailu-, ravitsemis- ja talousala	7
luonnonvara	luonnontieteet, tekniikka ja liikenne, luonnonvara- ja ympäristöala	10
sosiaali	sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, muut toimialat	10

Aineistosta löytyi eroavaisuuksia (kuviot 12) kolmen välittämän keskiarvoissa vähintään 0,6 yksikköä.



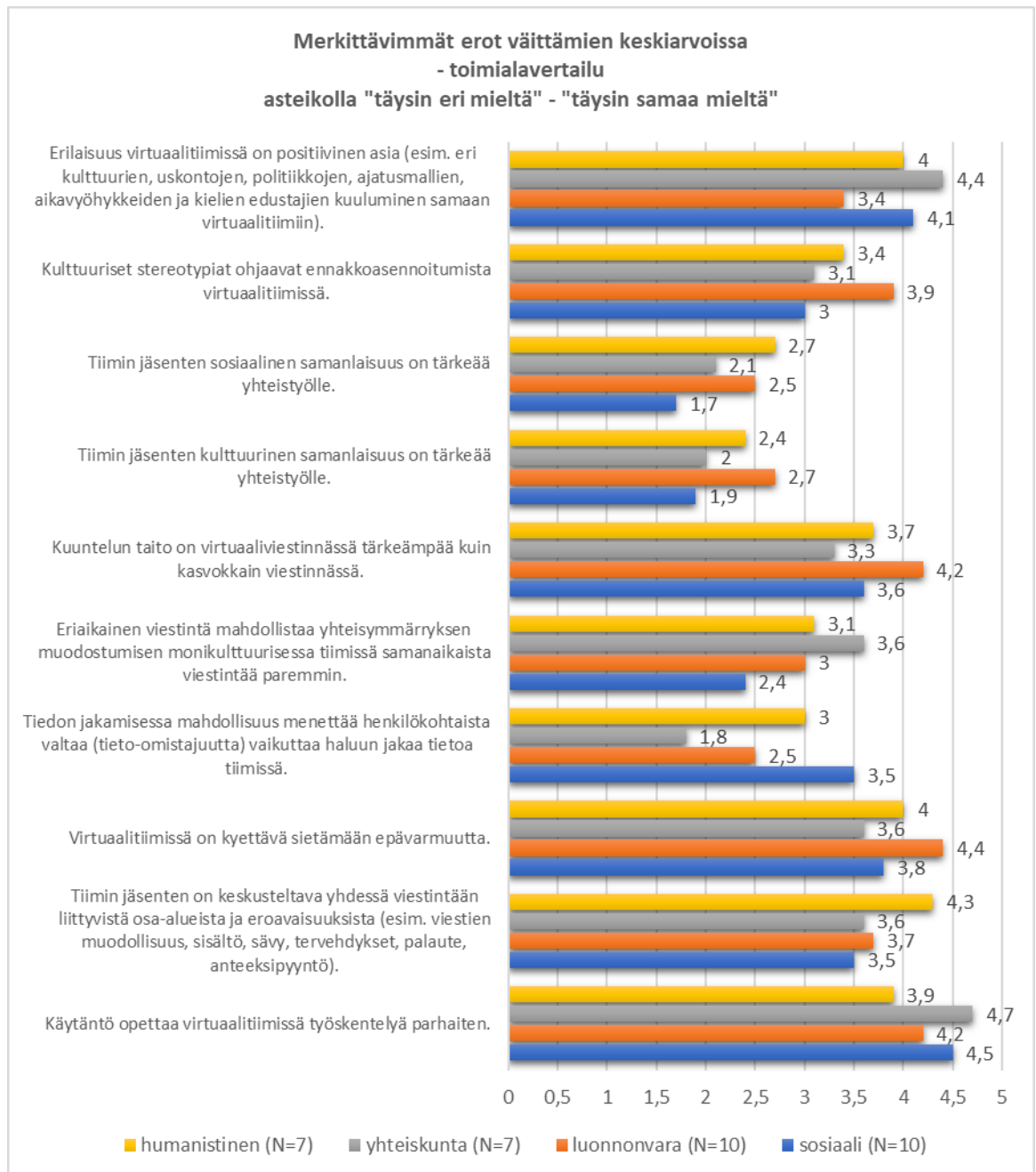
Kuvio 12. Vastaajien näkemyserot osaamiseen liittyvistä väittämistä toimialavertailuna asteikolla 1=ei lainkaan tärkeää–5=erittäin tärkeää.

Osaamisten tärkeyttä mitattaessa yhteiskuntaan kuuluviin toimialoihin yhdistetyt vastaajat kokivat viestintäteknologian sopivan valitsemisen tiimin jäsenten kanssa viestimiseen keskimäärin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi, ja ero humanistisen toimialan vastaajiin korostui. Infoähkyn välttäminen tiedon jakamista rajoittamalla koettiin vähiten tärkeäksi humanistiseen toimialaan kuuluvien vastaajien kesken ja tärkeimmäksi sosiaalialaan kuuluvien vastaajien kesken. Humanistisen ja sosiaalialan vastaajien välinen ero oli suurin myös väittämässä, jossa kysyttiin lisätietojen saamisen tärkeyttä muista tiimin jäsenistä: tärkeimmäksi tämän kokivat humanistisen alan vastaajat.

Kuviossa 13 on esitetty keskiarvoissa suurimmat erot toimialoja vertailtaessa niiden väittämien osalta, jotka liittyvät kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön. Erilaisuuden virtuaalitiimissä keskimäärin positiiviseksi kokivat jokaisen toimialaluokan vastaajat, mutta suurin ero ilmeni yhteiskunta- ja luonnonvara-alojen vastaajien välillä. Luonnonvara-alaan kuuluvat vastaajat olivat keskimäärin sitä mieltä, että kulttuuriset stereotyyppit ohjaavat ennakkoasennoitumista virtuaalitiimissä, kun sosiaalialan vastaajat valitsivat keskimäärin ”ei samaa eikä eri mieltä”. Kysyttäessä tiimin jäsenten sosiaalisen tai kulttuurisen samanlaisuuden tärkeyttä yhteistyölle, kokivat sosiaalialalle kuuluvat vastaajat väittämät vähiten tärkeäksi humanistiseen alaan kuuluviin vastaajiin nähden. Kuuntelun taidon tärkeyttä virtuaaliviestinnässä tutkittaessa vahvimmin samaa mieltä olivat luonnonvara-alaan kuuluvat vastaajat, heikoimmin yhteiskunta-alaan kuuluvat vastaajat.

Eriaikaisen viestinnän mahdollisuudesta muodostaa monikulttuurisessa tiimissä yhteisymmärrystä -väittämässä löytyi suurin ero vastausten keskiarvoissa sosiaalialan ja yhteiskunta-alaan vastaajien kesken. Suuria eroja vastausten keskiarvoissa näkyi myös väittämässä, jossa selvitettiin tiedonjakamishalun ja henkilökohtaisen vallan menetyksen mahdollisuuden välistä yhteyttä. Tässä yhteiskunta-alaan kuuluvat vastaajat kokivat keskimäärin, ettei henkilökohtaisen vallan menettämisen mahdollisuus vaikuta haluan jakaa tietoa, ja sosiaalialaan kuuluvat vastaajat kokivat sillä olevan vaikutusta.

Toimialavertailussa erot epävarmuuden sietokyvyn tärkeydestä virtuaalitiimissä näkyivät selvimmän yhteiskunta- ja luonnonvara-alaan kuuluvien vastaajien välillä. Humanistiseen alaan kuuluvat vastaajat olivat vahvimmin sitä mieltä, että tiimin jäsenten yhteinen keskustelu viestintään liittyvistä osa-alueista ja eroavaisuuksista on tärkeää, ja vähiten tärkeäksi sen kokivat sosiaalialaan kuuluvat vastaajat. Väittämä käytännön merkityksestä virtuaalitiimissä työskentelyä opettavana tekijänä oli tärkeää jokaisessa toimialaluokassa, mutta tärkeimmäksi sen kokivat yhteiskunta-alaan kuuluvat vastaajat ja vähiten tärkeäksi humanistiseen alaan kuuluvat vastaajat.



Kuvio 13. Vastaajien näkemuserot kieleen, kulttuuriin ja yhteistyöhön liittyvistä väittä-
mistä toimialavertailuna asteikolla 1=täysin eri mieltä–5=täysin samaa mieltä.

Analyyssissä käytettiin keskiarvojen erojen merkitsevyyttä mitattaessa Kruskal-Wallis H -testiä. Tuloksena saatiin, että eri toimialoja edustavien näkemysten keskiarvoissa yksikään havaituista eroista ei ole tilastollisesti merkitsevä.

4.2.8 Avointen vastausten tulokset

Avoimissa vastauslaatikoissa vastaajia pyydettiin pohtimaan virtuaalisia projektitiimejä monialaisuuden ja monikulttuurisuuden näkökulmasta. Esiin pyydettiin tuomaan vastaajien tärkeäksi katsomia tulevaisuuden tarpeita virtuaaliseen työhön liittyvistä viestintäosaamisista sekä jakamaan omia kokemuksia virtuaalitiimien viestinnästä. Tarkoituksena oli avoimilla kysymyksillä varmistaa, että myös kyselyn ulkopuolisia, mutta tärkeiksi koettuja vaihtoehtoja oli mahdollista ilmaista. Näin voitiin lisäksi tarkastella, ovatko teorian mukaiset viestintäosaamisiin liittyvät asiat nähtävissä avointen vastausten kautta. Vastauksia tuli niiden vapaaehtoisuudesta huolimatta useita, lähes kaikilta vastaajilta.

Vastaajien näkemys virtuaalisen viestintäosaamisen kehityssuunnasta

Virtuaalisen viestintäosaamisen kehityssuuntaa tarkastelevissa vastauksissa ilmeni tiimin jäsenten persoonallisuuden vahva korostuminen ammattitaidon rinnalla. Kulttuureihin ja ihmisiin liittyvät eroavaisuudet tulivat usein esiin ja niiden yhteydessä mainittiin lukuisia hyödyllisiä taitoja ja luonteenpiirteitä. Esiin nousivat herkkyys ja ymmärrys ihmisten ja työtyylieroavaisuuksista, oman toiminnan sopeuttaminen, yhteisen hyvän ajattelu ennen omaa etua ja uskallus rikkoa omaa mukavuusaluetta. Osana monipuolisia osaamisvaatimuksia on lisäksi kyettävä oppimaan uutta, hallittava useita ohjelmia ja viestintätyylejä ja kyettävä selkeään viestintään.

Erilaisten sosiaalisten taitojen osaamista pidettiin kasvavassa määrin tärkeänä. Näitä olivat kyky toimia vuorovaikutuksessa, ihmistuntemus ja kärsivällisyys, empaattisuus sekä tunneäly. Virtuaalisuudesta ja fyysisestä etäisyydestä huolimatta vastauksissa painottui, kuinka tärkeää aito ihmisten välinen keskustelu asioista on. Olisi harjoitettava vuorovaikutusta muiden kanssa, jotta onnistuttaisiin tiiminä rakentamaan tärkeää luottamusta ja kehittämään yhteisiä ratkaisuja. Yhteistyötaidot nähtiin jopa varsinaista viestintäosaamista merkityksellisempänä taitona. Teknologian edistymisen koettiin osaltaan helpottavan itse viestintää, sillä viestintäteknologia mahdollistaa samanaikaisen työskentelyn ja yhteisluomisen yhä paremmin ja vähentää siten tarvetta tiimin jäsenten työskentelyn välissä tapahtuvalle viestimiselle.

Toiminnassa on vastaajien mukaan muistettava tavoitteellisuus ja tehokkuus, työskenneltävä itseohjautuvasti tiedon johtamisessa ja kyettävä huomioimaan vapaa-aika.

Sopeutumiskyky nähtiin tärkeänä: on otettava huomioon yksilöllinen projektin luonne ja tiimin jäsenet, ja kyettävä tuottamaan projektin tavoitteita tukevaa viestintää. Viestinnän on oltava avointa, monipuolista, vastaanottajalle sopivaa ja myönteistä. Asioita ei tule olettaa, vaan ennemmin tulisi viestiä jopa liikaa. On kyettävä perustelevaan näkökulmia, antamaan palautetta ja kuuntelemaan, mikä virtuaalikontekstissa näyttäytyy erityisesti taitona tulkita viestintää. Viestinnälle on oltava olemassa selkeät raamit ja odotukset, jotta kaikki ovat yksimielisiä sen laajuudesta, ajoituksesta ja tavoitteista.

Virtuaalisessa viestintäosaamisessa on vastaajien mielestä tarpeen erityisesti väärinymmärrysten välttämisenäkökulmasta omata kulttuurista älykkyyttä: huomioida erilaisia kulttuureita ja työskentelytapoja sekä osoittaa muiden arvostusta. Erilaisuuksista johtuen olisi tarpeen nähdä erot rakentavasti toisiaan täydentävinä ja hyödyntää kunkin erityistaitoja: huomioitava esimerkiksi se, että toiset ovat parempia kirjallisessa ilmaisussa ja toiset suullisessa, ja mahdollistettava työskentely kunkin vahvuuksia ymmärtäen. Kasvokkain tapaaminen nähtiin tärkeänä erityisesti, mikäli tiimin jäsenten aikaisempi virtuaalitiimeissä työskentelyyn liittyvä kokemus oli vähäistä.

Vastaajien kokemuksia virtuaalitiimien viestinnästä

Vastaajilla oli sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia virtuaalitiimien viestinnästä. Kokemukset ovat selvästi vähentäneet kansallisuuksiin ja kulttuureihin liittyviä ennakkoluuloja ja syventäneet arvostusta muihin, mahdollistaen parhaimmillaan kokemuksia hyvin innovatiivisista tiimeistä. Tärkeinä tekijöinä onnistuneelle virtuaalityöskentelylle nähtiin selkeät roolit, limittyvistä työajoista sopiminen ja yhteiset käytänteet. Hyödyllisenä koettiin valmiin strategian laatiminen haastavia tilanteita ja hankalammin sujuvaa yhteistyötä varten.

Vastauksissa näkyi jonkin verran aikaeroon sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen liittyviä haastavia kokemuksia. Vahvimmin kuitenkin nousivat esiin väärinymmärryksiin ja teknologiaan liittyvät ongelmatilanteet, kuten videon ja puheen välittämistä hankaloittavat yhteysongelmat. Myös puutteelliset ja tiimin jäsenten kesken erilaiset teknologian käyttötaidot koettiin hankalina, uusien projektien aloittamista hidastavia tekijöinä.

Tiimin työskentelyä hidastavana tekijänä vastaajat kokivat myös sen, ettei kasvokkain tapaaminen jostain syystä ole mahdollista. Tapaamisen koettiin vahvistavan

ryhmähenkeä, auttavan hahmottamaan kokonaiskuvaa muista tiimin jäsenistä, nopeuttavan luottamuksen rakentamista ja helpottavan siten tiimin yhteistyötä.

”kasvokkain aina parempi tehdä yhteistyötä”

”I think the virtual space to communicate with people is the future and that we should not forget the face-to-face contact”

Virtuaaliviestinnän kokemuksissa tavallista oli väärinymmärrysten ja yhteisiin tavoitteisiin liittyvän eritasoisen sitoutumisen ilmeneminen. Kielieroista johtuvat erot olivat joskus rajoittaneet tiimin jäsenten sanallista ilmaisua ja reagointinopeutta. Usein riittävä apu kielihaasteissa oli kuitenkin kyetty saavuttamaan monipuolisen viestimisen ja kirjallisen ja puhutun viestinnän yhdistelemisen avulla. Viestitulvaan ja virtuaaliympäristössä työskentelyyn liittyi keskittymisen herpaantumisen ja infoähkyn kokemuksia, joissa esimiehen rooli koettiin tärkeänä.

”Oleellisen informaation suodattaminen on tärkeä taito, mutta myös esimiesten vastuulla on nostaa tärkeiksi koetut asiat esille niin, että niiden läpimenosta kaikille tiimin jäsenille on tietty varmuus.”

Vastauksissa ilmeni kokemusten vaihtelevuus ja tiimin jäsenten osaamisiin liittyvät erot. Viestintää koettiin infoähkykokemuksista huolimatta olevan kuitenkin usein liian vähän.

”Toisissa virtuaalisissa tiimeissä viestintä sujuu hienosti ja toisissa heikommin. Mielestäni yksilöiden välillä on melko suuria eroja viestinnän tasossa ja virtuaalisessa viestinnässä olen harvoin ollut sellaisessa tilanteessa, että mielestäni viestintää olisi ollut liikaa.

Vastaajien viestintäteknologian käyttö

Lopuksi tiedusteltiin, kuinka usein ja minkälaista viestintäteknologiaa vastaajat työssään käyttävät englannin kielellä (5-portaisella asteikolla ”en koskaan–jatkuvasti”). Perustelujen kautta vastaajia pyydettiin avaamaan ominaisuuksia, jotka englannin kielellä virtuaalisesti viestiessä koettiin hyödyllisiksi. Vastaajien oli kysymyksissä mahdollista valita useita vaihtoehtoja tai lisätä oma vaihtoehtonsa, mikäli vaihtoehtoa ei löytynyt valmiina. Tuloksia ei voida yleistää, mutta niistä on nähtävissä viestintäteknologian vaihtoehtojen laaja valikoima ja erilaisten ominaisuuksien mahdollisuus tukea viestintää.

Vastaajat (N=34) ilmoittivat käyttävänsä viestinteknologioista englanniksi eniten sähköpostia vähintään harvoin, mutta useimmat kuitenkin jatkuvasti. Dokumentinjakamisalustat, videoneuvottelut ja pikaviestimet, sekä jossain määrin sosiaalisen verkostoitumisen alustat olivat monella vastaajalla käytössä ainakin joskus, samoin puhelin. Harvemmin vastaajat ilmoittivat käyttävänsä automaattista dokumentointia, työpöydän jakamista, aikataulutyökaluja tai projektinhallintatyökaluja. Toisaalta jokaisen viestintäteknologian kohdalla löytyi myös vastaajia, jotka olivat ilmoittaneet käyttöasteeksi joko usein tai jatkuvasti. Muita vastaajien ilmoittamia käytössä olevia viestintäteknologioita olivat Microsoft Teams, GitLab, Confluence, Jira, Flowdock, Slack, Facebook Messenger, eriaikainen video ja virtuaalinen kirjasto.

Hyödyllisiksi ominaisuuksiksi englannin kielellä virtuaalisesti viestiessä vastaajat kokivat erityisesti kuvien käytön, minkä valitsivat lähes kaikki vastaajat. Äänen, videon ja hymiöiden käyttö toistui myös monissa vastauksissa. Osa vastaajista mielsi äänenpainon tai kasvonilmeiden välittymisen olevan englanninkielisessä virtuaaliviestinnässä tärkeitä ominaisuuksia.

Kuvien käyttöä puolsivat sellaiset syyt kuin havainnollistaminen, nopeus, viestin tukeminen ja moneen kertaan mainittuna myös se, että

”kuvat kertovat enemmän kuin tuhat sanaa”.

Äänen käytön hyötyinä koettiin tulkinnan tukeminen ja ymmärryksen ja viestinnän nopeuden lisääminen sekä äänen mahdollisuus toimia videon varakeinona. Videon avulla vastaajat kokivat hyödyllisenä mahdollisuuden yhdistää sekä ääntä että kuvaa, ja visuaalisten vihjeiden, kuten kehonkielen näkemisen myös piristävän viestintää sekä auttavan rakentamaan luottamusta. Videoita voidaan samanaikaisuuden vaihtoehtona myös hyödyntää eriaikaisesti ja harjoitella ja muokata ennen jakamista.

Hymiöiden hyötynä pidettiin varsinkin tunnesuunnan ilmaisemista ja viestin keventämistä.

”Hymiöt elävoittävät tekstiä ja tekevät viestistä rennomman ja tunteita on helpompi ymmärtää hymiöinä.”

Äänenpainossa mahdollisuudet koettiin olevan tulkinnan apuna tärkeissä asioissa tai sävyjen lisääjänä viestiin. Kasvonilmeiden etuina vastaajat ilmoittivat hymiöiden tapaan tunnetilojen välittymisen, luottamuksen herättämisen ja viestin vahvistamisen. Muita hyödyllisiä viestintää tukevia ominaisuuksista englannin kielellä virtuaalisesti viestiessä

koettiin olevan tekstin käyttö, sillä siihen on mahdollisuus palata uudestaan. Lisäksi kohtelias ja tarkoituksenmukainen kielenkäyttö ja näyttöjen jakaminen havainnollistamisen keinona mainittiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimus on monimenetelmällinen perustuen laadullisiin ja määrällisiin menetelmin tehtyihin analyysihin. Tutkimusprosessi pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja muodostetut tulokset perustelemaan, sillä tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja auttaa lukijaa muodostamaan johtopäätöksiä aineistosta. Luotettavuutta on tutkimuksessa pyritty lisäämään käyttämällä useaa näkökulmaa yhdistävää tutkimustapaa eli triangulaatiota eri tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja hyödyntäen (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Työpajoissa osallistujia ohjeistettiin tehtävänannosta ja varmistettiin osallistujien ymmärrys tehtävästä mahdollisuudella selventää aihetta lisäkysymyksin. Työpajojen kohderyhmässä tavoitettiin erityisesti opetustehtävissä korkeakouluissa työskenteleviä henkilöitä, jotka työskentelevät läheisesti monikulttuuristen ja monialaisten projektitiimien kanssa. Jälkimmäisen työpajan tulokset jäivät melko suppeiksi, mihin mahdollisesti vaikutti Padlet-vastausalustan epätavallisuus perinteisempään kyselytutkimukseen nähden. Voi myös olla, etteivät vastaajat kokeneet olevansa valmiita yhteisölliseen tiedon jakamiseen tai siihen ei löytynyt riittävästi aikaa muun työn ohella. Työpajojen laadulliset tulokset yhteisesti kuitenkin auttoivat tutkimusta seuraavaan aineistonkeruuvaiheeseen siirryttäessä ja muodostivat hyvän lähtökohdan tutkituille teemoille määrällisessä kyselyssä.

Kyselylomake ja mittaristo rakennettiin ja testattiin huolellisesti. Kysely oli kansainvälinen, joten kieliversiot ja niiden oikeellisuus ja yhteneväisyys toisiinsa tarkistettiin moneen kertaan minimoiden näin riski väärinymmärryksille. Kyselylomake pilotoitiin ja testattiin ennen julkaisua. Väittämistä moni oli rajattava kyselyn ulkopuolelle, mutta tiivistyksestä huolimatta kyselyn pituudella saattoi olla vaikutusta saatujen vastausten määrään. Kyselylinkki oli esimerkiksi avattu paljon useammin, kuin mitä vastauksia lopulta saatiin. Kyselyn aluksi vastaajille esitettiin määrittely monialaisesta ja monikulttuurisesta virtuaalisesta projektitiimistä, jotta vastaajat ymmärtäisivät tutkimusasetelman samalla tavalla. Nämä kaikki osaltaan vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen.

Kyselyn kohderyhmään kuuluivat projektitiimeistä kokemusta tai muuten projektityönäkemystä omaavat täysi-ikäiset henkilöt kansallisuuteen katsomatta.

Projektitiimeissä työskennelleet vastaajat tuntevat viestintäosaamisten haasteet ja tarpeet käytännön tasolla, mikä lisää luotettavien tutkimustulosten saamisen mahdollisuutta. Määräaikaan mennessä saaduissa vastauksissa (N=34) valtaosassa (N=31) oli ilmoitettu, että vastaajalla on kokemusta projektityöskentelystä vähän tai paljon. Aineisto oli näiltäkin osin huolellisesti vastattu ja muodosti verrattain pienen osan tutkimusaineiston kokonaisuudesta. Yleisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyn väittämiin hyvin samalla tavoin, ja monissa vastauksissa keskihajonta on melko pieni. Vastaukset vaikuttivat tulleen ymmärretyiksi eikä palautetta niiden osalta tullut, muuten kuin erään mobiililaitteella vastanneen henkilön taholta. Webropol-ohjelmalla ensimmäisen teeman väittämistä alkuteksti ”Tiimin jäsenet osaavat:” ei puutteellisen mobiililaiteskaalautuvuuden vuoksi näkynyt mobiililaitteella vastaaville, mikä vaikeutti väittämien ymmärtämistä hetken. Mobiililaitteoptimointiin liittynyt ymmärrettävyyshaaste kyselyssä korjattiin heti sen ilmettyä yhteydellä käyttäjätukeen.

Sähköisellä tiedonkeruulla vastaajien määrä voi vastausinnon vähäisyyden myötä jäädä joskus alhaiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetty Webropol on aineiston edustavuuden ja tulosten yleistettävyyden kannalta haastava valinta, jossa tulosten yleistettävyydessä koko perusjoukkoa koskemaan on oltava kriittisiä. (Ojasalo ym. 2015, 129.) Tutkimusvastausten suhteellisen pieni määrä heikentää tutkimuksen tilastotieteellistä yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin myös huomioitava, että tutkimuksen empiirisen osan laatuun vaikuttaa vastaajamäärän ohella aineiston runsaus vastaajaa kohden (Hänninen 2016, 113). Aineiston runsaudella viitataan väittämien määrään, mikä mahdollisti luotettavien mittarien laatimisen ja samalla eri ryhmien erojen sekä yhteyksien tilastollisen analyysin (KvantiMOTV 2013). Analyysimenetelmien valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota analyysien sopivuudesta kerättyyn aineistoon. Vastaajilla oli ensimmäisessä aineistonkeruussa sekä kyselyn avoimissa kysymyksissä mahdollisuus oman näkemyksensä ilmaisemiseen, mikä monipuolisti tutkimusta ja lisäsi aineiston määrää (Ikonen 2016, 117), vahvisti määrällisen analyysin tuloksia ja toi esiin uutta tietoa.

Tulosten hyödyntämisen mahdollisuuksia vahvistaa se, että kerätty aineisto edustaa monipuolisesti virtuaalista projektitiimikokemusta omaavien, kahdeksan eri toimialan edustajien, tasaisesti eri sukupuolien, eri ikäisten ja eri kansallisuuksiin kuuluvien henkilöiden näkemyksiä virtuaalitiimien viestintäosaamistarpeista. Tämä tarkoittaa monialaisuuden ja monikulttuurisuuden näkymistä vastaajajoukossa sekä haluttuun kohderyhmään kuuluvien vastaajien tavoittamista kyselyyn. Virtuaalisuuden osuuden kysyminen vastaajan

kokonaistyöajasta toi osaltaan vahvistusta vastaajan riittävälle kokemukselle virtuaalitiimien viestinnästä. Monialaisuus näkyy myös työn lähdeluettelossa, jossa on hyödynnetty tuoreita eri tieteenalojen tutkimuksia ja vieraskielisiä artikkeleita virtuaalitiimeistä niin psykologian, IT:n, johtamisen kuin viestinnän alojen osalta.

Tutkimuksen tulokset ovat arvokkaita ja luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin tuloksena opinnäytetyön tutkimusaineiston perustella voidaan antaa ehdotuksia korkeakoulujen opetukselle. Tulosten voidaan nähdä olevan hyödynnettävissä erityisesti kansainvälistä projektityötä toteuttavien korkeakoulututkintojen opetussuunnitelmatyössä.

5 POHDINTA

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälaista viestintäosaamista virtuaalisissa projektitiimeissä tarvitaan monialaisessa ja monikulttuurisessa kontekstissa. Kyselylomakkeen ja sitä edeltävien työpajojen avulla kartoitettiin projektityökokemusta omaavien henkilöiden ajatuksia tärkeistä ja vähemmän tärkeistä osaamisvaatimuksista kansainvälisesti ja pohdittiin myös viestintäosaamisen kehittämistä yhteistyötä tukevan tiedon luomisessa ja jakamisessa.

Alsharon ym. (2016) tutkimustuloksiakin vahvistaen vastaajat kokivat virtuaalitiimien viestinnässä tärkeäksi erityisesti monipuolisen teknologiaosaamisen ja tehokkuuden tiedon jakamisessa. Tärkeää on jaettavan tiedon säännönmukaisuus, luotettavuus ja tilanteeseen sopivan viestintäteknologian valintakyky. Lisäksi monialaisissa ja monikulttuurisissa konteksteissa kulttuureihin liittyvä syvä ymmärrys, kärsivällisyys, positiivinen ja vaihteleviin tilanteisiin sopeutuva viestintätyyli ja käytös sekä yhteistyöosaaminen koettiin vahvasti tärkeinä taitoina.

Lisääntyvä monikulttuurisuus virtuaalitiimeissä tarkoittaa laajempia ja väärinymmärryksille alttiimpia tulkintatilanteita sekä monitahoisempaa viestintää. Kielitaito-osaamisessa esiintyvät erot nähtiin tutkimustuloksissa vähemmän myönteisinä ja oman puheen sopeuttaminen kielieroista johtuvissa haasteissa koettiin tärkeäksi. Kulttuurisen erilaisuuden huomioiva viestintä ja kulttuurienvälinen osaaminen eivät ole pelkkiä hyödyllisiä lisäominaisuuksia, vaan jo selkeitä perusosaamisasia virtuaalisissa projektitiimeissä toimimissa. Näin totesivat myös Bauman (2016) sekä Zakaria (2017), jonka tutkimuksessa viestintätapa kulttuurienvälisessä kontekstissa ymmärrettiin vahvasti tilannesidonnaisena ja vaihtelevana. Moni tämän tutkimuksen vastaajista oli käytännön työkokemuksen kautta kokenut kulttuuristen stereotyyppien murentumisen.

Erilaisuus ja monialaisuus koettiin yleisesti rikkautena. Yhdistettäessä erilaisista lähtökohdista tulevia, erilaista substanssiosaamista omaavia ja erilaista ammattisanastoa käyttäviä tiimin jäseniä samaan tiimiin korostuu viestinnän merkitys lisää. Tämän vuoksi viestintäosaamisessa on keskityttävä täsmälliseen, selkeään viestintään, mutta vastaanottajapuolella pyrittävä ymmärtäväisyyteen viestinnän haasteissa. Avoin ja rakentavaa palautetta suosiva ilmapiiri auttaa tiedon luomista tukevan ympäristön rakentumisessa

ja eroavaisuuksien hallitsemisessa niin tulosten kuin esimerkiksi Antonion ym. (2017) tutkimuksen mukaan.

Erittäin tärkeäksi koettiin edellä mainittujen lisäksi organisaatiolta saatava tuki viestintäteknologian käyttöön liittyvissä haasteissa, kuten ilmeni myös Verburgin ym. (2013) tutkimuksessa. Alsharo ym. (2016) korosti, että virtuaalitiimissä on ajateltava tiimin etua ennen omia mieltymyksiä, ja samaa mieltä olivat vastaajat: viestintäteknologian valinnassa vahvemmin tuloksissa tulee esiin se, että se palvelee yhteistä tarkoitusta enemmän kuin omia mieltymyksiä. Vähemmän tärkeänä tutkittavat näkevät erityisesti kellon ympäri tavoitettavana olemisen ja tiimin jäsenen sosiaalisen tai kulttuurisen samanlaisuuden tai maantieteellisen läheisyyden.

Virtuaalitiimeissä on huomioitava selkeät, yhdessä sovitut käytännöt ja niiden noudattaminen sekä vaihdettava aikavyöhyke-eroista johtuvia kokousaikoja tasapuolisesti tiimin jäseniä huomioiden. Näillä keinoin tuetaan tavoitteiden mukaisen, sujuvan yhteistyön mahdollistamista ja vahvistetaan luottamusta tiimin jäsenten välillä. Tulokset tukevat esimerkiksi Marlow'n ym. (2017), Dávidekován ja Hvoreckýn (2017) sekä Davisonin ym. (2017) tutkimuksia. Osa vastaajista koki tärkeänä, että virtuaalisessa viestinnässä voidaan välittää tunteita, mutta osa antoi sille vain vähän painoarvoa. Viestinnästä suuren osan ollessa sanatonta, oli väittämän saama tärkeys melko matala. Sanattomien vihjeiden välittäminen tuli kuitenkin monipuolisesti esiin avoimissa vastauksissa, joissa niiden koettiin elävöittävän ja selkeyttävän viestintää ja helpottavan viestin tarkoituksen ymmärtämistä.

Luottamuksen koettiin melko vahvasti lisääntyvän tapaamalla tiimi kasvokkain ennen projektin alkua (ks. Derven 2016), mutta toisaalta suhteellisen vähän merkitystä vastauksissa annettiin mahdollisuudelle saada tiimin jäsenistä lisätietoja. Olaisen ja Revang (2017) ovat asiasta eri mieltä: laadukas teknologia voi korvata heidän mukaansa tarpeen kasvokkain tapaamiselle.

Tenzerin ja Pudelkon (2016) tutkimuksen mukaan ja vastoin aikaisempaa Dennisin ym. (2008) Median synkronisuuden teoriaa, voidaan eriaikaista viestintää virtuaalitiimeissä hyödyntää kielihaasteista ylipääsemiseksi ja yhteisymmärryksen muodostamiseksi. Tässä tutkimuksessa vastaajat kuitenkin keskimäärin kokivat, ettei eriaikainen viestintä lisää yhteisymmärrystä virtuaalitiimeissä samanaikaista viestintää paremmin.

Ne vastaajat, joille tunteet kuuluvat tärkeänä osana virtuaalitiimin viestintää, kokivat viestintäteknologian valinnassa tärkeäksi sen kyvyn välittää myös tunteita. Vastauksissa

esiintyi muita väittämiä keskimäärin suurempaa hajontaa. Väittämien yhteyttä pohdittaessa voisi ymmärtää, että viestintäteknologian kyvyllä välittää tunteita olisi merkitystä tiimin jäsenen kokemaan yhteistyön onnistumiseen. Schaubroeckin ja Yun (2017) tutkimuksessa esimerkiksi monimutkaisia tehtäviä ratkovan tiimin tiedonsiirto hankaloituu, mikäli hiljaista tietoa yritetään muuttaa näkyväksi vain vähäisin sanattomin vihjein, kuten tunteiden ja kokemustenvaihdon kautta. Aikaisemmissa tutkimuksessa (mm. Dávidková & Hvorecký 2017) on havaittu eroja eri kulttuurien viestimistyyliissä suoruuden, asiakeskeisyyden ja hiljaisen tiedon jakamisen osalta. Virtuaalitiimien jäsenten on hyvä tiedostaa hiljaisen tiedon merkitys tiedon luomisessa ja pohtia, jääkö tiimissä mahdollisesti olennaista tietoa jakamatta, mikäli osa sen jäsenistä ei koe tunnepuolta tärkeäksi yhteistyössä ja viestinnässä.

Tiedon jakamista ei haluttu rajoittaa tiedon suuresta määrästä huolimatta. Tästä aiheutuu osaltaan tarve niin lähdekriittisyydelle ja tiedonhaun taidoille, kuin kyvyllä suodattaa tietoa tehokkaasti. Tenzerin ja Pudelkon (2016), Marlow'n ym. (2017) sekä Schmidtkin ja Cummingsin (2017) mukaan epäoleellinen viestiminen erityisesti vieraalla kielellä aiheuttaa ihmisen rajalliselle työmuistille helposti infoähkyä. Toisaalta, mikäli virtuaalitiimissä toteutetaan tutkimuksen tuloksissakin tärkeiksi koettuja, yhdessä sovittuja viestinnän pelisääntöjä, tarkoittaa tämä osaltaan tarkasti pohditun käytännön mukaista toimintaa ja sitä kautta infoähkyn välttäminen tapahtuu luonnollisemmin. Tärkeänä koettiin myös jaettavan tiedon laadukkuus.

Tutkimuksessa tunnistettiin eroavaisuuksia virtuaalitiimien viestintään liittyvissä näkemyksissä vastaajien iän, sukupuolen ja kansallisuuden perusteella. Havaituista näkemyseroista huolimatta merkitseviä eivät kuitenkaan olleet tiimin jäsenen työssä käyttämän kielen tai työskentelyorganisaation toimialan perusteella havaitut erot. Suomalaisien näkemys sosiaalisen samanlaisuuden tärkeydestä yhteistyölle erosi kansallisuusvertailussa muiden kansallisuuksien näkemyksestä merkitsevästi. Suomalaiset kokivat, ettei samanlaisuus ole kovin tärkeää, kun muiden kansallisuuksien näkemys osoitti, että sillä saattoi kuitenkin olla merkitystä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös löytynyt erilaisia eroja kansallisuuksien välisissä näkemyksissä. Toisaalta esimerkiksi Rozkwitalskaan ym. (2016) tutkimuksen mukaan osa ihmisistä mieltää itsensä varsinaisen kansallisuuden sijaan mieluummin vaikka eurooppalaiseksi.

Ikäluokkien välillä tehty vertailu osoitti, että ajatukset henkilökohtaisen vallan menettämisen mahdollisuudesta tiedon jakamisessa vaikuttavat eri tavoin haluan jakaa tietoa tiimissä. 36–49-vuotiaat kokivat sen vaikuttavan vähiten, kun tätä nuoremmat ja

vanhemmat kokivat, että mahdollisuus menettää tieto-omistajuus voi osaltaan vaikuttaa tiedonjakamishalukkuuteen. Tieto-omistajuuden menetystä ovat aikaisemmin tutkineet myös Alsharo ym. (2016), jotka näkevät sen yhtenä koetuista tiedon jakamisen kustannuksista sosiaalisen vaihdannan teorian kautta. Virtuaalitiimien suosion kasvu ajoittuu vahvimmin keskimmäisen ikäluokan aktiiviseen työikään, jolloin näkemykset voivat olla tulosta käytännön kokemuksen kautta kertyneistä ajatuksista. Kramer ym. (2017) tuovat esiin, että esimerkiksi kulttuurit muovautuvat sekä sukupolvien että ajan myötä. Huolimatta siitä, etteivät muut havaitut erot ikäluokkia vertailtaessa olleet tuloksissa merkitseviä, oli vertailussa nähtävissä jonkinlaista virtuaalitiimien suhteellisen tuoreen olemassaolon sekä ikäluokkien välistä yhteneväisyyttä. Nuoremmat vastaajat ovat kasvaneet suoraan digitaaliseen maailmaan ja saattavat kokea viestintäteknologian käytön eri tavalla. Esimerkiksi tunteiden välittämistä ei välttämättä osata ajatella erillisenä osana viestintää, kun viestiminen virtuaalisesti tapahtuu vähäisten sanattomien vihjeiden kontekstissa. Toisaalta vanhin ikäluokka on opetellut viestintäteknologian käyttöä ja etätyöskentelyä vasta myöhemmin työuran aikana.

Vaikka osaamisvaatimusten painotukset vaihtelevat, on virtuaalitiimeissä tarvittava viestintäosaaminen hyvin monipuolista ja laaja-alaista. Tärkeinä nähdyt viestintäosaamiset koetaan osin vaikeasti eroteltavina muista hyödyllisistä osaamisista ja sekoittuvat herkästi ns. pehmeisiin taitoihin ja muihin osaamisiin, kuten tulee esiin mm. Anwarin (2017) sekä Dulebohnin ja Hochin (2017) tutkimuksissa. Ensimmäisessä aineistonkeruussa saatu vastausten kirjo kertoo osin siitä, miten monitahoisesti viestinnän osa-alueet ymmärretään. Aina ei osata ajatella, mitä viestintä lopulta on ja mitä osaamista käytännön tasolla tarvitaan tiimin kanssa viestittäessä. Aineistosta luodut osaamisten pääteemat ovat yksi esimerkki viestintäosaamisten jaottelusta, mutta teemat voidaan järjestää monin tavoin jättäen jopa erillinen viestintäosaamisen teema pois ja nivoen se osaksi muita taitoja: teknologiaosaamista, yhteistyöosaamista ja kulttuurista ymmärrystä. Voikin olla, ettei itse viestintää tarvitse osaamisessa erikseen korostaa, vaan siihen liittyviä osa-alueita, jotta termi avautuu tiimin jäsenille selvemmin.

Alsharon ym. (2016) mukaan tiedon jakaminen on virtuaalitiimin yhteistyötä. Erityisesti on tärkeää kyetä toimimaan erilaisissa tiimikokoonpanoissa vaihtuvien tiimin jäsenten kanssa joustavasti ja sopeuttaa omaa käyttäytymistä tilanteen mukaan. Viestinnän on tuettava tiimin tarkoitusta ja tiimin jäsenten on tämän mahdollistamiseksi kyettävä poistumaan omalta mukavuusalueelta. Osaamisia yhdistää eräänlainen luottamus muihin tiimin jäseniin, mikä sitoo tiimin vahvasti yhteen etäisyydestä huolimatta ja mahdollistaa

joustot suuntaan ja toiseen. Teknologian käytössä joustavuus auttaa esimerkiksi kuuluvuusongelmatilanteissa, jossa videon tai äänen sijaan onkin käytettävä tekstiä. Välillä valinnan ratkaisee tehtävän hoitamiseen tarvittava nopeus. Tietous viestintäteknologian mahdollisuuksista ja avoimuus eri vaihtoehtojen käytössä tukevat monipuolista viestintää. Teknologiaosaamista ei voida unohtaa virtuaalitiimin osaamisvaatimuksista, sillä vaikka tiimillä olisi tapaamisia myös kasvokkain, tapahtuu viestintä oleellisilta osin virtuaalisesti. Moniulotteisuudessaan teknologiaosaaminen kattaa paljon muutakin kuin tietokoneen peruskäyttötaidot. Esimerkiksi van Laarin ym. (2017) mukaan taito ajatella, ratkoa ongelmia ja oppia vaikuttavat enemmän kuin tietyn ohjelman käyttötaito. Virtuaalisissa projektitiimeissä myös vuorovaikutus ja yhteistyö ovat vahva osa työtä (Pee & Lee 2015; Anwar 2017) sekä vaadittavaa viestintäosaamista. Myös tämä tukee näkemystä, ettei varsinaista viestintäosaamista tarvitse erikseen korostaa, vaan sen sijaan voidaan puhua yhteistyöosaamisesta ja hyödyllisistä elämäntaidoista, eli osin kokemuksen kautta kertyvästä pääomasta.

Kun virtuaalitiimin rakenteet ovat kunnossa ja mahdollistavat yhteistyön ja tämän lisäksi tiimin jäsenet ymmärtävät viestinnän merkityksen ja monitahoisuuden, ollaan jo pitkällä. Halun tehdä yhteistyötä nostavat esiin myös Zdonek ym. (2017) sekä Tran ym. (2016). Tiedon jakaminen on ymmärrettävä kaikkien tiimin jäsenten velvollisuudeksi, eikä viestintää tule ajatella vain tiedon vaihtona (Dávideková & Hvorecký 2017), vaan vahvasti myös yhteistyönä (Choi & Cho 2019) ja tiedon luomisena. Tiimin jäsenet voivat hyötyä erilaisuudesta täydentäen osaamisilla toisiaan, eikä kaikkien tarvitse osata kaikkea, kuten Marlow ym. (2017) ehdottaa. Tiimin viestintäprosesseissa on kyse tiimin jäsenten luonteenpiirteiden ja muuttuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteensovittamisesta, jota monimuotoisuudella parhaimmillaan tuetaan ja heikoimmillaan haitataan. Tiimin kokoonpanoon tulee siis myös kohdistaa huomiota, sillä teknologian jo mahdollistaessa virtuaalisen yhteistyön on viestinnän onnistuminen paljon kiinni tiimin jäsenistä.

Monipuolinen ja selkeä tiedon luominen ja jakaminen avoimesti viestinnän eri työkaluin vieraalla kielellä yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa on tärkeää käytännön ollessa vastaajien mielestä tässä paras opettaja. Tuloksia voidaan hyödyntää korkeakouluissa esimerkiksi yamk-tason opiskelijoiden työelämävalmiuksia kehitettäessä. Erilaisten, vaihtuvien käytännön tiimiprojektien ja yritys yhteistyön merkitys on tulosten perusteella hyödyllistä huomioida, kun halutaan tukea tarvittavien osaamisten kehittymistä. Virtuaalista tiimityötä on vaikea syvällisesti opettaa yhtenä erillisenä kurssina, sillä taidot

kehittyvät kokemuksen myötä jatkuvasti ja voidaan ymmärtää vahvasti osaksi kaikkea muutakin opetusta.

Teoriaopetuksen ohella käytännön kokemus vuorovaikutuksesta tulee esiin myös Schaubroeckin ja Yun (2017) sekä Swartzin ja Luckin (2018) tutkimuksissa. Vuorovaikutus erilaisten ihmisten kanssa ja taito hyödyntää siinä viestintäteknologiaa kehittävät tärkeimpiä viestintäosaamisia läpi työuran taitojen kerryttämisen alkaessa parhaimmillaan jo opiskeluaikana, kuten MuPIC-projektissa. Monialaisuus, vaihtuvat tilanteet ja aidon yhteistyön konteksti toteutuvat opiskeluaikana ilman työelämän projekteissa vahvasti vaikuttavia aika- ja tulospaineita. Vaikka teknologian osuus kasvaa yhteistyössä yhä, korostuu samalla ihmissuhteiden osaamisen merkitys ja hyvä vuorovaikutus, osana muuten kovin laajan tietoverkon hallitsemista. Hao ym. (2019) huomasivat, että sitoutuminen, motivoituminen ja omiin kykyihin luottaminen kasvavat ja vaikuttavat lisäävästi tiedon jakamiseen. Omiin kykyihin luottamista voidaan lisätä myönteisellä palautteella sekä koulutuksella, joten korkeakouluissa tapahtuvat onnistumisen kokemukset ovat loistavia paikkoja kasvattaa luottamusta omiin kykyihin tulevaa työelämää ja sen vaatimuksia ajatellen.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Ajan ja paikan rajojen hämärtyessä teknologian kehityksen myötä saattaa tiimin jäsenille kehittyä tunne, että työssä on oltava ja työhön liittyviin viesteihin vastattava jatkuvasti ilman mahdollisuutta palautumiseen. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei koettu tavoitettavuuden olevan virtuaalisessa tiimityössä tärkeää. Hacker ym. (2019, 19) nostivat esiin jatkotutkimusaiheen, jota voisi olla mielenkiintoista tutkia lisää: mikä on se piste, mihin asti tiimin jäsenet voivat rakentaa luottamusta muihin tiimin jäseniin ja olla riittävässä vuorovaikutuksessa, ilman että häiritään vapaa-aikaan liittyvää tavoittamattomuuden tilaa ja perheaikaa? Voivatko robotit olla vastaus työelämän osaamisvaatimuksista selviämiseen, kun tunteiden huomiointi on viestintäosaamisessa myös osaltaan tärkeää?

Tässä tutkimuksessa havaittiin pehmeiden arvojen merkitys osana tärkeiksi koettuja viestintäosaamisia, joka tuo esiin tarpeen mahdollisille lisätutkimuksille. Vaikka esimerkiksi Krumm ym. (2016) ovatkin tutkineet virtuaalisen tiimin jäsenen osaamisia ja taitoja, oli heidänkin tutkimuksessa rajoituksia, ja tulokset perustuivat subjektiivisiin näkemyksiin osaamisen tärkeydestä. Osaamisvaatimusten suuri määrä aiheuttaa kysymyksiä esimerkiksi niiden toteutettavuudesta, ja vaatimukset vaihtelevat tilanteittain. Mikä on

osaamisvaatimusten tosiasiallinen yhteys suorituskyyyn, kun tutkitaan keskivertoa, korkeaa tai matalaa suorituskyyä? Onko hyvä tiimin jäsen myös hyvä virtuaalitiimin jäsen ja millainen tiimin kokoonpanon tulisi olla, jottei kuitenkaan oltaisi liian samanlaisia ja menetettä siten erilaisuudesta syntyviä etuja ja luovuutta tiimityössä? Entä onko virtuaalitiimin jäsenenä toimimisessa merkittäviä eroja pelkästään monialaisessa tai monikulttuurisessa kontekstissa, ja saavutetaanko suuremmat hyödyt ja tuloksellisuus otettaessa mukaan yhtä aikaa molemmat muuttujat?

LÄHTEET

- Alsharo, M.; Gregg, D. & Ramirez, R. 2016. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*. Vol. 54, No 4, 479–490. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.
- Ambos, T. C.; Ambos, B.; Eich, K. J. & Puck, J. 2016. Imbalance and Isolation: How Team Configurations Affect Global Knowledge Sharing. *Journal of International Management*. Vol. 22, No 4, 316–332. Viitattu 19.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.005>.
- Antonio, D., Power, J.; Phelan, C. & O'Brien, M. 2017. How to Promote Knowledge Sharing in Cross-Functional Npd Teams. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 15, No 2, 72–84.
- Anwar, Ch. M. 2017. Linkages between personality and knowlege sharing behavior in workplace: mediating role of affective states. *E + M Ekonomie a Management*. Vol. 20, No 2, 102–115. Viitattu 29.6.2019 <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-008>.
- Bashir, S. & Usoro, A. 2017. The relationship of long-term orientation with knowledge sharing in virtual community. *Communications of the IIMA*. Vol. 15, No 2, 1–15.
- Bauman, A. 2016. Students' perceptions of the use of technology in cross-cultural communication. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. Vol. 6, No 2, 193–207. Viitattu 1.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-06-2015-0034>.
- Bird, A. & Mendenhall, M. E. 2016. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*. Vol. 51, No 1, 115–126. Viitattu 28.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>.
- Brewer, E. C. & Holmes, T. L. 2016. Better Communication=Better Teams: A Communication Exercise to Improve Team Performance. *IEEE Transactions on Professional Communication*. Vol. 59, No 3, 288–298. Viitattu 7.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1109/TPC.2016.2590018>.
- Browne, W.; Dreitlein, S.; Ha, M.; Manzoni, J. & Mere, A. 2016. Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management. *Journal of Information Technology and Economic Development*. Vol. 7, No 2, 40–48.
- Chae, S. W. 2016. Perceived Proximity and Trust Network on Creative Performance in Virtual Collaboration Environment. *Procedia Computer Science*. Vol. 91, 807–812. Viitattu 28.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.084>.
- Cheng, X.; Fu, S.; Sun, J.; Han, Y.; Shen, J. & Zarifis, A. 2016. Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams. *Computers in Human Behavior*. Vol. 62, 267–276. Viitattu 26.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.093>.
- Cho, J.; Cho, M.-H. & Kozinets, N. 2016. Does the medium matter in collaboration? Using visually supported collaboration technology in an interior design studio. *International Journal of Technology and Design Education*. Vol. 26, No 4, 567–586. Viitattu 12.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1007/s10798-015-9322-3>.
- Choi, O.-K. & Cho, E. 2019. The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*. Vol. 91, 305–315. Viitattu 29.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>.
- Daft, R. & Lengel, R. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. Vol. 32, No 5, 554–571.

- Dávideková, M. & Hvorecký, J. 2017. ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*. Vol. 7, No 1, 95–116. Viitattu 28.6.2019 <http://dx.doi.org/10.3991/ijep.v7i1.6502>.
- Davison, R. M.; Panteli, N.; Hardin, A. M. & Fuller, M. A. 2017. Establishing Effective Global Virtual Student Teams. *Teaching Case*. *IEEE Transactions on Professional Communication*. Vol. 60, No 3, 317–329. Viitattu 4.6.2019. <http://dx.doi.org/10.1109/TPC.2017.2702038>.
- Dennis, A. R.; Fuller, R. M. & Valacich, J. S. 2008. Media, tasks and communication processes. A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*. Vol. 32, No 3, 575–600.
- Derven, M. 2016. Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 48, No 1, 1–8. Viitattu 28.5.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-08-2015-0056>.
- Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. 2017. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 569–574. Viitattu 27.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>.
- Dumitrașcu-Băldău, I. & Dumitrașcu, D. D. 2018. Skills and competences international project managers need in order to be successful in a virtual work environment. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*. Vol. 10, No 59, 63–70.
- Edú-Valsania, S.; Moriano, J. A. & Molero, F. 2016. Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37, No 4, 487–506. Viitattu 6.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0149>.
- Eisenberg, J. & Mattarelli, E. 2017. Building Bridges in Global Virtual Teams. The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups. *Journal of International Management*. Vol. 23, No 4, 399–411. Viitattu 7.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007>.
- Ferrell, J. & Kline, K. 2018. Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. *People & Strategy*. Vol. 41, No 2, 30–35.
- Ford, R. C.; Piccolo, R. F. & Ford, L. R. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*. Vol. 60, No 1, 25–34. Viitattu 27.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>.
- Fuller, R. M.; Vician, C. M. & Brown, S. A. 2016. Longitudinal Effects of Computer-Mediated Communication Anxiety on Interaction in Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*. Vol. 59, No 3, 166–185.
- Geiger, I. & Laubert, C. 2018. Situational strategic versus personal influences on negotiation medium choice. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 29, No 3, 398–423. Viitattu 10.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0054>.
- Gibbs, J. L.; Sivunen, A. & Boyraz, M. 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 590–603. Viitattu 20.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>.
- Gupta, S. & Pathak, G. S. 2018. Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 31, No 4, 778–794. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>.
- Hacker, J. V.; Johnson, M.; Saunders, C. & Thayer, A. L. 2019. Trust in Virtual Teams: A Multi-disciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*. Vol. 23, 1–36.

Hanebuth, A. 2015. Success factors of virtual research teams – Does distance still matter? *Management Revue*. Vol. 26, No 2, 161–179. Viitattu 1.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1688/mrev-2015-02-Hanebuth>.

Hao, Q.; Yang, W. & Shi, Y. 2019. Characterizing the relationship between conscientiousness and knowledge sharing behavior in virtual teams: An interactionist approach. *Computers in Human Behavior*. Vol. 91, 42–51. Viitattu 3.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.035>.

Henderson, L. S.; Stackman, R. W. & Lindekilde, R. 2018. Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*. Vol. 36, No 7, 954–967. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.001>.

Henderson, L. S.; Stackman, R. W. & Lindekilde, R. 2016. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*. Vol. 34, No 8, 1717–1730. Viitattu 10.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>.

Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams. A theoretical framework. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 678–693. Viitattu 2.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. 2. ed. New York: McGraw-Hill.

Hänninen, V. 2016. Aikuiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*. Vol. 36, No 2, 109–113.

Ikonen, R. 2016. Kvantitatiivinen tutkimus aikuiskasvatustieteessä. *Aikuiskasvatus*. Vol. 36, No 2, 114–117.

Jafari Navimipur, N. & Charband, Y. 2016. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*. Vol. 62, 730–742. Viitattu 19.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>.

Jimenez, A.; Boehe, D. M.; Taras, V. & Caprar, D. V. 2017. Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*. Vol. 23, No 4, 341–349. Viitattu 3.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Killingsworth, B.; Xue, Y. & Liu, Y. 2016. Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team Performance Management*. Vol. 22, No 5/6, 284–300. Viitattu 25.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-10-2015-0042>.

Kramer, W. S.; Shuffler, M. L. & Feitosa, J. 2017. The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 604–620. Viitattu 3.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>.

Krumm, S.; Kanthak, J.; Hartmann, K. & Hertel, G. 2016. What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*. Vol. 29, No 2, 123–142. Viitattu 4.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>.

KvantiMOTV 2013. *Menetelmätietovaranto*. Viitattu 30.11.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>.

- Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*. Vol. 111, 12–22. Viitattu 3.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>.
- Leslie, J. B.; Luciano, M. M.; Mathieu, J. E. & Hoole, E. 2018. Challenge Accepted: Managing Polarities to Enhance Virtual Team Effectiveness. *People & Strategy*. Vol. 41, No 2, 22–29.
- Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 648–659. Viitattu 29.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Liu, C.; Ready, D.; Roman, A.; Van Mart, M.; Wang, X.; McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39, No 7, 826–843. Viitattu 4.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>.
- Maduka, N. S.; Edwards, H.; Greenwood, D.; Osborne, A. & Babatunde, S. O. 2018. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 25, No 2, 696–712. Viitattu 6.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>.
- Maes, J. & Weldy, T. 2018. Building Effective Virtual Teams: Expanding OD Research and Practice. *Organization Development Journal*. Vol. 36, No 3, 83–90.
- Magnier-Watanabe, R.; Watanabe, Y.; Aba, O. & Herrig, H. 2017. Global virtual teams' education: experiential learning in the classroom. *On the Horizon*. Vol. 25, No 4, 267–285. Viitattu 17.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/OTH-02-2017-0007>.
- Marković, D.; Radović-Markovic, M. & Minović, J. 2015. A new virtual team competence defining model. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*. Vol. 28, No 1, 1034–1045. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2015.1100840>.
- Marlow, S. L.; Lacerenza, C. N. & Salas, E. 2017. Communication in virtual teams. A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 575–589. Viitattu 4.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.
- MuPIC 2019. Multidisciplinary Projects in an International Context. Viitattu 30.11.2019. <https://mupic.eu/index.php/about/>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nurmi, N. & Hinds, P. J. 2016. Job complexity and learning opportunities: A silver lining in the design of global virtual work. *J Int Bus Stud*. Vol. 47, No 6, 631–654.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Olaisen, J. & Revang, O. 2017. Working smarter and greener. Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International Journal of Information Management*. Vol. 37, No 1, 1441–1448. Viitattu 27.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.002>.
- Pee, L. G. & Lee, J. 2015. Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*. Vol. 35, No 6, 679–690. Viitattu 20.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.002>.
- Prasad, A.; Derosa, D. & Beyerlein, M. 2017. Dispersion beyond miles: configuration and performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 23, No 3, 186–204. Viitattu 11.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0026>.

Project Management Institute 2013. Pulse of the Profession In-Depth Report. The High Cost of Low Performance. The Essential Role of Communications. May 2013. Viitattu 4.10.2019 PMI.org/Pulse.

Rozkwitalskaa, M.; Basinska, B.; Chmielecki, M.; Przytulad, S. & Sulkowski, L. 2016. Intercultural interactions at multinational corporations' workplace: Grounded theory. *Journal of Positive Management*. Vol. 7, No 1, 3–31. Viitattu 18.6.2019 <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2016.001>.

Sağ, S.; Kaynak, R. & Sezen, B. 2016. Factors Affecting Multinational Team Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 235, 60–69. Viitattu 12.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.025>.

Schaubroeck, J. M. & Yu, A. 2017. When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 635–647. Viitattu 10.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>.

Schmidtke, J. M. & Cummings, A. 2017. The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 660–677. Viitattu 1.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.011>.

Shrivastava, A. 2018. Using connectivism theory and technology for knowledge creation in cross-cultural communication. *Research in Learning Technology*. Vol. 26, 1–16. Viitattu 3.7.2019 <http://dx.doi.org/10.25304/rlt.v26.2061>.

Siemens, G. 2005. Connectivism. A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. Vol. 2, No 1.

Swartz, S. & Luck, S. 2018. Virtual Teams: Learning Intercultural Business Communication by Doing. *Journal of Organizational Psychology*. Vol. 18, No 1, 42–45.

Tenzer, H. & Pudelko, M. 2016. Media choice in multilingual virtual teams. *Journal of International Business Studies*. Vol. 47, No 4, 427–452. Viitattu 25.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2016.13>.

Topchyan, R. 2016. Does social presence relate to knowledge sharing in virtual learning teams? *Knowledge Management & E-Learning*. Vol. 8, No 4, 646–660.

Tran, T.; Oh, C. & Choi, S. 2016. Effects of learning orientation and global mindset on virtual team members' willingness to cooperate in: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Management and Organization*. Vol. 22, No 3, 311–327. Viitattu 26.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.37>.

Trends In Global Virtual Teams 2016. Virtual Teams Survey Report. RW3 CultureWizard. 1–49. Viitattu 10.7.2019 <http://www.rw-3.com>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

van Laar, E.; van Deursen, A. J. A. M.; van Dijk, J. A. G. M. & de Haan, J. 2017. The relation between 21st-century skills and digital skills. A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*. Vol. 72, 577–588. Viitattu 5.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä*. Vol. 39, No 3, 161–183. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.23983/mv.61419>.

Verburg, R. M.; Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*. Vol. 31, No 1, 68–79. Viitattu 14.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>.

Zakaria, N. 2017. Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. *Journal of International Management*. Vol. 23, No 4, 350–366. Viitattu 14.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.09.002>.

Zdonek, I.; Podgórska, M. & Hysa, B. 2017. The Competence for Project Team Members in the Conditions of Remote Working. *Foundations of Management*. Vol. 9, No 1, 213–224. Viitattu 27.6.2019 <http://dx.doi.org/10.1515/fman-2017-0017>.

Zuofa, T. & Ochieng, E. G. 2017. Working separately but together: appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 23, No 5/6, 227–242. Viitattu 6.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0030>.