

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2023

Anna Eklund

Vastuullinen johtaminen virtuaalisissa projektitiimeissä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen

2023 | 85 sivua

Anna Eklund

Vastuullinen johtaminen virtuaalisissa projektitiimeissä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa muuttuvassa toimintaympäristössä tarpeellisia vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää virtuaalitiimin jäsenten kokemuksia monialaisesta projektityöskentelystä ja tiimin kehittymisestä, sekä antaa kehittämissuhteita vastaavanlaisen opetuksen järjestämiselle jatkossa. Tutkimus tehtiin osana Sustainable Management: Tools for Tomorrow (TOO4TO) Erasmus+-projektia.

Tutkimuksen aineistona olevia TOO4TO-pilottipintojakson opiskelijoiden reflektiopäiväkirjoja analysoitiin teema-analyysin avulla. Yhteenkuuluvuus, kasvokkaiset tai virtuaalitapaamiset sekä sosiaalinen ja ammatillinen tuki koettiin tärkeinä. Myös vastuun jakaminen, roolien selkeys ja päätösten tekeminen yhdessä korostuivat. Kulttuurisen ja ammatillisen moninaisuuden koettiin lisäävän tiimin suorituskykyä.

Tulosten mukaan muuttuvassa työelämässä tarpeellisia vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ovat kielitaito, teknologiset taidot, ratkaisukeskeisyys, yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen asettaminen, sekä vastuun jakaminen ja päätösten tekeminen yhdessä. Tiimin johtamisen taitoja ovat kunnioittamisen ja välittämisen taidot, sekä taito kehittää ja ohjata tiimiä, sitouttamisen ja tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistamisen taidot sekä taito luoda vahva ja yhteinen visio. Näiden taitojen kehittäminen tulee huomioida kestävässä korkeakouluopetuksessa.

Asiasanat: Vastuullinen johtaminen, virtuaalitiimit, monimuotoisuus, osaamisen kehittäminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2023 | 85 pages

Anna Eklund

Sustainable leadership in virtual project teams

The aim of the thesis was to identify the teamwork skills and team management skills necessary for sustainable leadership in a changing operating environment. The purpose of the study was also to find out the experiences of the virtual team members regarding multidisciplinary project work and team development and give development suggestions for organizing similar teaching in the future. The research is carried out as part of the Sustainable Management: Tools for Tomorrow (TOO4TO) Erasmus+ project.

The reflection diaries of the students of the TOO4TO pilot study course, which are the material of the study, were analyzed using thematic analysis. Cohesion, face-to-face or virtual meetings, and social and professional support were perceived as important. Sharing responsibility, clarity of roles and making decisions together were also emphasized. Cultural and professional diversity was perceived to increase team performance.

According to the results, the teamwork skills necessary for sustainable leadership in a changing working life are language skills, technological skills, being solution focused, creating common goals and rules, as well as sharing responsibility and making decisions together. The skills of team management include the skills of respect and care, as well as the skill of developing and guiding the team, the skills of commitment and strengthening team cohesion, and the skill of creating a strong and common vision. The development of these skills should be considered in sustainable higher education.

Keywords:

Sustainable leadership, virtual teams, diversity, competence development

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 Vastuullinen johtaminen	11
2.1 Vastuullinen johtaminen käsitteenä	11
2.2 Vastuullisen johtamisen malleja	12
3 Vastuullinen johtaminen virtuaalisissa projektitiimeissä	18
3.1 Virtuaalisuus ja virtuaalinen projektitiimi	18
3.2 Sisäinen motivaatio virtuaalisissa projektitiimeissä	19
3.3 Itseohjautuvuus virtuaalisissa projektitiimeissä	21
3.4 Tiimityö ja psykologinen turvallisuus virtuaalisissa projektitiimeissä	26
3.5 Luottamus virtuaalisissa projektitiimeissä	27
3.6 Organisaatiokulttuuri virtuaalisissa projektitiimeissä	31
3.7 Tiedon jakaminen ja viestintä virtuaalisissa projektitiimeissä	32
4 Tutkimuksen toteutus	37
4.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset	37
4.2 Datan keruu ja analysointi	38
5 Tulokset	41
5.1 Teema-analyysin tulokset	41
5.1.1 Sisäisen motivaatio virtuaalitiimin työssä	41
5.1.2 Itseohjautuvuus virtuaalitiimin työssä	44
5.1.3 Tiimityö ja psykologinen turvallisuus virtuaalitiimin työssä	45
5.1.4 Luottamus virtuaalitiimin työssä	48
5.1.5 Tiedonjakaminen ja viestintä virtuaalitiimin työssä	50
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	52
6 Pohdinta	54

6.1 Johtopäätökset	54
6.1.1 Sisäisen motivaation ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	54
6.1.2 Itseohjautuvuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	55
6.1.3 Tiimityön ja psykologisen turvallisuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	56
6.1.4 Luottamuksen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	57
6.1.5 Tiedonjakamisen ja viestinnän ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	58
6.2 Yhteenveto	59
Lähteet	62

Liitteet

Liite 1. Taulukko: sisäinen motivaatio

Liite 2. Taulukko: itseohjautuvuus

Liite 3. Taulukko: tiimityö ja psykologinen turvallisuus

Liite 4. Taulukko: luottamus

Liite 5. Taulukko: tiedon jakaminen ja viestintä

Kuvat

Kuva 1. Vastuullisen johtamisen käytännöt (mukaillen Avery & Bergsteiner 2011, 8).	12
Kuva 2. Vastuullisen johtamisen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukaillen Lee 2017, 428).	15
Kuva 3. Jaetun johtajuuden edellytykset ja seuraukset virtuaalitiimeissä (mukaillen Han & Hazard 2022, 312).	24
Kuva 4. Nopean luottamuksen syntyyn vaikuttavat esteet virtuaalitiimeissä (mukaillen Germain & McGuire 2014, 359).	29

Taulukot

Taulukko 1. Virtuaali- ja etätyön vaikutus psykologisiin tarpeisiin (mukaillen Gagné ym. 2022, 386).	21
Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden mahdollistaminen virtuaalitiimeissä (mukaillen Lechner & Mortlock 2021, 6).	27
Taulukko 3. Sisäisen motivaation ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.	42
Taulukko 4. Itseohjautuvuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.	44
Taulukko 5. Tiimityön ja psykologisen turvallisuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.	46
Taulukko 6. Luottamuksen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.	48
Taulukko 7. Tiedonjakamisen ja viestinnän ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.	51

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Virtuaaliympäristöissä tapahtuva oppiminen ja virtuaalisesti tehtävä työ monialaisissa ja monikulttuurisissa tiimeissä lisääntyy jatkuvasti. Globaaleissa virtuaalitiimeissä työskentely tarjoaa organisaatiolle lukuisia tuottavuutta parantavia tekijöitä, mutta samalla se asettaa myös haasteita yhteistyölle. Osa yritysten sosiaalista vastuuta on vastuu työhyvinvoinnista, jota voidaan tukea johtamalla yritystä vastuullisella tavalla. Vastuullisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti monimuotoisissa virtuaalitiimeissä, joissa tiimin jäsenillä on keskenään erilaiset kulttuuritaustat, he edustavat eri ammattiryhmiä, ja puhuvat eri kieliä. Näihin virtuaalitiimin johtamisen haasteisiin voidaan vastata tunnistamalla ja kehittämällä virtuaalitiimin vastuullisen johtamisen osaamisalueita. (Tools for Tomorrow 2022.)

Tässä tutkimuksessa virtuaalisen tiimityön tarkastelun viitekehyksenä ovat Averyn & Bergsteinerin (2011, 8) vastuullisen johtamisen pyramidin korkeamman tason käytännöt ja Leen (2017, 428) organisaation mikrotasoon vaikuttavat vastuullisen johtamisen elementit, joita ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, tiimityö ja psykologinen turvallisuus, luottamus, vastuullisen johtamisen mahdollistavan organisaatiokulttuurin luominen, sekä tiedon jakaminen. Näistä elementeistä keskitytään erityisesti sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden ja psykologiseen turvallisuuden, luottamuksen sekä tiedon jakamisen tarkasteluun.

Tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisten opiskelijatiimien kokemuksia projektissa toteutetun kestävän kehityksen opintojakson (Sustainable Management: Tools for Tomorrow-opintojakso) virtuaalisesta ja monialaisesta tiimityöstä. Tutkimus antaa korkeakouluille tietoa siitä, mitä vastuullisen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja tulee korkeakouluissa kautta Euroopan integroida oppimiseen. Hanke pyrkii

tukemaan kestäväää kehitystä EU:ssa ja sen ulkopuolella. (Tools for Tomorrow 2021.)

Tutkimus toteutetaan osana Sustainable Management: Tools for Tomorrow (TOO4TO) Erasmus+-projektia. Gdańskin teknillisen yliopiston käynnistämä hanke organisoidaan yhteistyössä eurooppalaisten kumppanilaitosten kanssa, joita ovat Liettuassa sijaitseva Kaunasin teknillinen yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu ja Saksassa sijaitseva Global Impact Grid neuvontaverkosto sekä heidän yhteistyökumppaninsa Steinbeis University Berlin – The Institute Corporate Responsibility Management. (TOO4TO 2022.)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa muuttuvassa työelämässä tarpeellisia vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja. Virtuaalityö asettaa haasteita erityisesti luottamuksen rakentumiselle, vuorovaikutukselle ja läsnäololle. Vastuullisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti monimuotoisissa virtuaalisissa projektitiimeissä, joissa tiimin jäsenillä on erilaiset kulttuurilliset ja ammatilliset taustat. (TOO4TO 2022.)

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi korkeakouluissa kehitettäessä virtuaalisten projektitiimien opetusta ja eri vastuulliseen johtamiseen liittyvien osaamistarpeiden painotuksia. Tuloksia voidaan hyödyntää myös erilaisissa työelämän osaamisen kehittämisen toimenpiteissä. Johtamalla virtuaalisten projektitiimien yhteistyötä vastuullisesti voidaan myös tukea tiimien tuloksellisuutta.

Opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisen virtuaalisen projektitiimin vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja. Tutkimusongelma on:

- Miten vastuullisen johtamisen osaamisalueet ilmenevät virtuaalitiimin työssä?

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten sisäinen motivaatio ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten itseohjautuvuus ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten tiimityö ja psykologinen turvallisuus ilmenevät virtuaalitiimin työssä?
- Miten luottamus ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten tiedonjakaminen ja viestintä ilmenevät virtuaalitiimin työssä?

Itseohjautuvissa virtuaalitiimeissä keskeisessä asemassa ovat nimenomaan virtuaalitiimin jäsenten tiimityötaidot ja osaaminen (TOO4TO 2022). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä tarkastellaankin tiimien ja tiimin jäsenten toiminnan kautta. Monikulttuurisissa ja monialaisissa virtuaalitiimeissä oppimis- ja työympäristönä korostuvat tietyt asiat, joita tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esiin.

Tässä opinnäytetyössä esitellään ensin tutkimuksen taustalla käytetyt vastuullisen johtamisen mallit, jonka jälkeen luvussa 3 mallien osa-alueet esitellään kukin erikseen virtuaalitiimin kontekstissa. Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen toteutus. Viimeiseksi luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset, sekä luvussa 6 tutkimuksen johtopäätökset.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten virtuaalitiimin jäsenet kokevat monialaisen projektityöskentelyn ja tiimin kehittymisen tosielämän projektien yhteydessä korkeakouluissa. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu kahden TOO4TO-pilottiopintojakson opiskelijoiden yksilöllisistä kirjallisista reflektiopäiväkirjoista (N=36). Aineistoa tutkittiin temaattisen sisällönanalyysin keinoin. Teema-analyysi on yksi laadullisen aineiston tyypillisimmistä analyysimenetelmistä (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Teema-analyysia pidetään myös sopivana analysointimenetelmä erityisesti käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, sillä sen avulla aineistosta saadaan selville kokoelma erilaisia vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jolloin

tutkimustulokset palvelevat parhaiten käytännöllisiä lähtökohtia (Eskola & Suoranta 1998).

Tässä tutkimuksessa virtuaalisen tiimityön tarkastelun viitekehyksenä ovat Averyn ja Bergsteinerin (2011, 8) vastuullisen johtamisen pyramidin korkeamman tason käytännöt ja Leen (2017, 428) organisaation mikrotasoon vaikuttavat vastuullisen johtamisen elementit, joita ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, tiimityö ja psykologinen turvallisuus, luottamus, vastuullisen johtamisen mahdollistavan organisaatiokulttuurin luominen, sekä tiedon jakaminen. Teemat, joita tutkimusaineistosta pyritään tunnistamaan ovat sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden, tiimityön ja psykologisen turvallisuuden, luottamuksen sekä tiedonjakamisen ja viestinnän käytäntöjen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä. Tavoitteena on tutkia oppimispäiväkirjoista kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä, ja vertailla sitä, miten tietyt teemat esiintyvät aineistossa.

2 Vastuullinen johtaminen

2.1 Vastuullinen johtaminen käsitteenä

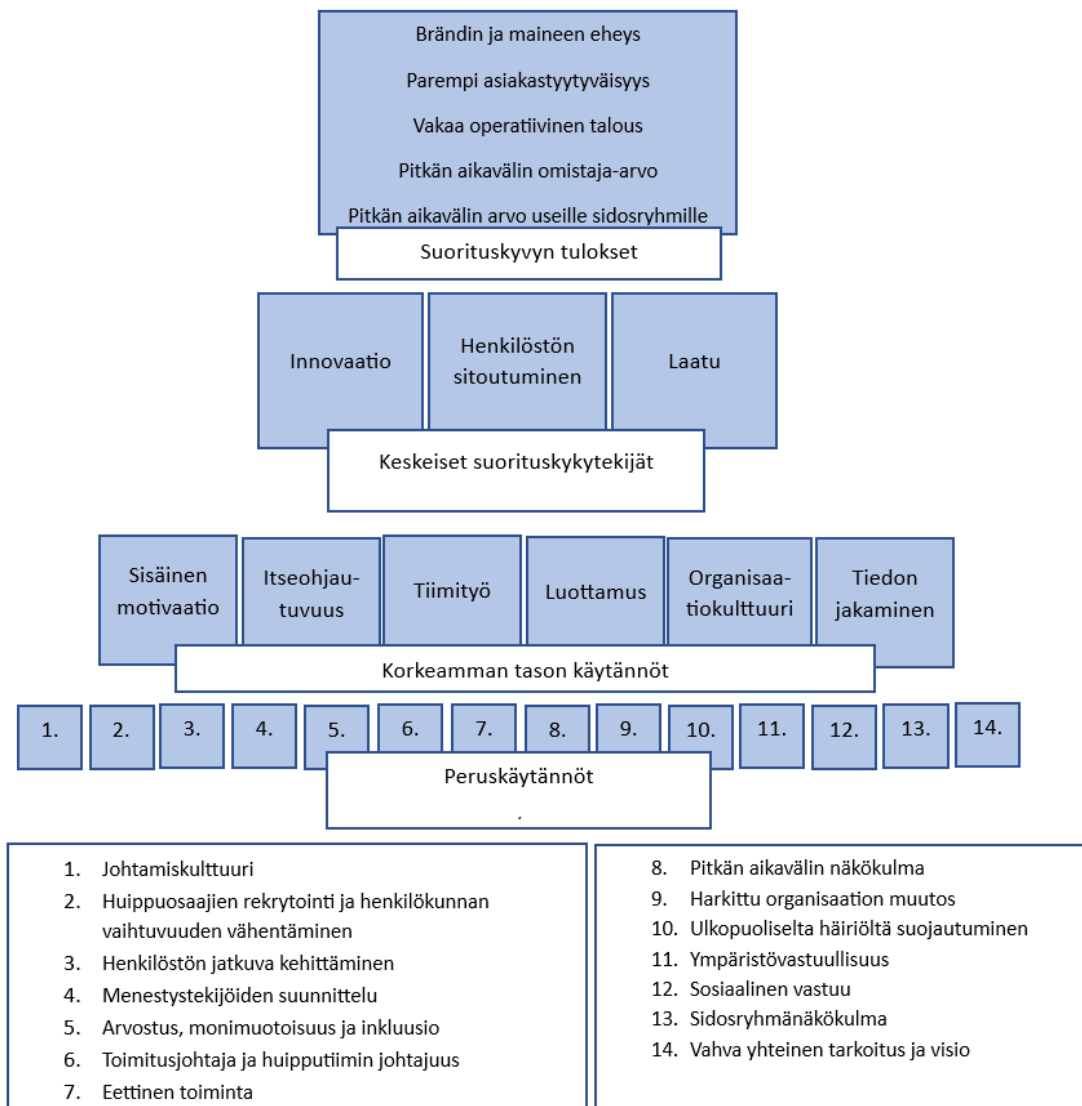
Suriyankietkaew ja Avery (2016, 1–2) määrittelevät vastuullisen johtamisen prosessiksi, jonka tavoitteena on sosiaalisen- ja ympäristövastuullisuuden lisäksi luoda pitkän aikavälin hyvinvointia ja pysyvää arvoa kaikille organisaation sidosryhmille. Vastuullisella johtajuudella tavoitellaan kannattavuuden, joustavuuden ja vastuullisuuden lisäämistä Averyn ja Bergsteinerin (2011, 4–5) vastuullisen johtamisen mallin esittämällä tavalla. Mallin mukaan yrityksen on otettava käyttöön erilaisia johtamiskäytäntöjä päästäkseen tasapainoon taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden välillä saavuttaakseen korkean suorituskyvyn, joustavuuden ja kestävyiden.

Dalati ym. (2017, 17–18) kuvaavat vastuullista johtamista johtamistyyliksi, joka koostuu tehokkaan johtamisen ulottuvuuksista ja käytänteistä. Johtamisen keskiössä ovat tarkoituksenmukaisuus ja organisaation yhteiset arvot. Vastuullinen johtaminen kuvaa kykyä luoda luottamusta ja painottaa organisaation etua yksilön edun edellä.

Liaon (2022, 2) mukaan vastuullinen johtajuus on seurausta kestävästä kehityksen ja johtajuuden yhdistämisestä, jolla pyritään vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin ja kehittämään yrityksen ydinliiketoimintaa, jotta voidaan luoda pitkän aikavälin arvoa kaikille sidosryhmille. Vastuullisen johtamisen käsitettä voidaan pitää laajempänä käsitteenä kuin vihreää muutosjohtamista ja kestävästä johtamista, sillä se painottaa talouden, yhteiskunnan ja ympäristön tasapainoista kehitystä. Vastuullisen johtamisen ydinajatus pohjautuu talouden kolmoistilin päätökseen (Triple Bottom Line), yhteiskuntaan ja ympäristöön.

2.2 Vastuullisen johtamisen malleja

Avery ja Bergsteiner (2011, 4–5) ovat tunnistaneet 23 vastuullisen johtamisen käytäntöä, jotka yhdessä muodostavat vastuullisen johtamisen pyramidin (kuva 1). Vastuullisen johtamisen pyramidimalli on vaihtoehtoinen johtamismalli osakkeenomistajalähtöiselle johtamistavalle, ja sen avulla voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä ja joustavuutta. Pyramidin koostuu neljästä tasosta, joita ovat alimman tason peruskäytännöt, korkeamman tason käytännöt, keskeiset suorituskykytekijät ja pyramidin huipulla olevat suorituskyvyn tulokset.



Kuva 1. Vastuullisen johtamisen käytännöt (mukaillen Avery & Bergsteiner 2011, 8).

Alimman tason käytännöt voidaan yrityksessä ottaa käyttöön milloin tahansa johdon niin päättäessä. Pyramidin alimman tason käytäntöjen ollessa kunnossa, ne tukevat ja helpottavat korkeamman tason käytäntöjen syntymistä. Korkeamman tason käytäntöjen onnistunut käyttöönotto edellyttää sitä, että alimman tason käytännöt ovat kunnossa. Esimerkiksi luottamuksen kehittäminen on riippuvainen useiden alimman tason käytäntöjen toiminnasta. (Avery & Bergsteiner 2011, 4.)

Pyramidin on tarkoitus toimia dynaamisesti joka suuntaan. Elementit eivät ole vuorovaikutuksessa toisiinsa ainoastaan alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alas, vaan myös saman tason käytännöt vaikuttavat toisiinsa. (Avery & Bergsteiner 2011, 5.) Tutkimusten mukaan, jopa yksittäisen käytännön haltuunotto tuottaa organisaatiolle kilpailukykyä, mutta yhdessä toimiessaan ne tuottavat korkeampaa kilpailukykyä (Institute for Sustainable Leadership n.d.).

Suriyankietkaew ja Avery (2016, 6) esittävät, että vastuullisen johtamisen käytäntöjen (Avery & Bergsteiner 2011, 5) käyttöönotolla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä. He tunnistavat vastuullisen johtamisen käytäntöjä, joilla voidaan parantaa johtamisen tehokkuutta, liiketoiminnan kilpailukykyä ja saavuttaa ylivoimaista pitkän aikavälin taloudellista hyötyä. Heidän mukaansa seuraavat 16 vastuullisen johtamisen käytäntöä vaikuttavat merkittävästi yrityksen taloudelliseen tulokseen:

- Työsuhteet
- Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen
- Työntekijöiden arvostaminen
- Etiikka
- Pitkän aikavälin näkökulma
- Taloudellinen riippumattomuus
- Sosiaalinen vastuu
- Vahva ja jaettu visio
- Hajautettu päätöksenteko

- Tiimisuuntautuneisuus
- Mahdollistava kulttuuri
- Tiedon säilyttäminen
- Luottamus
- Systeminen innovaatio
- Henkilöstön sitoutuminen
- Laatu

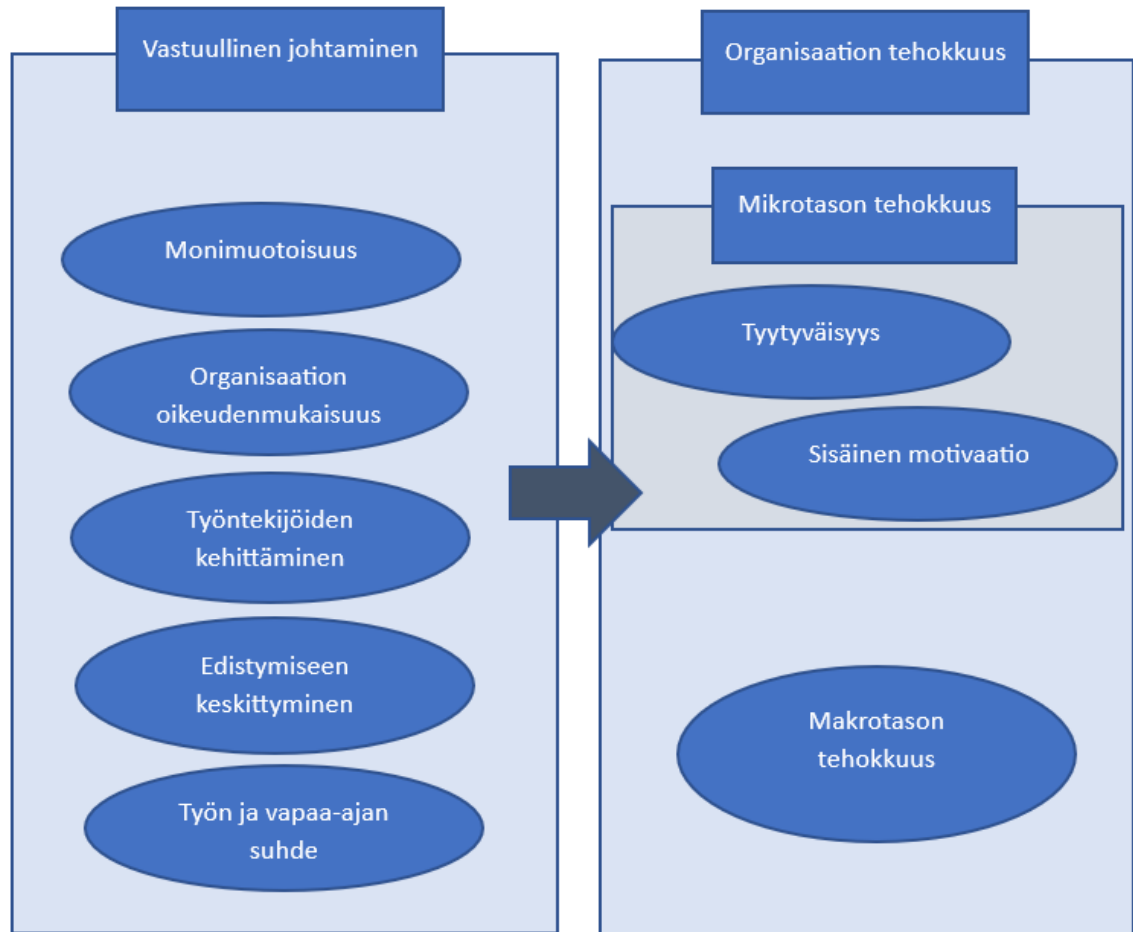
Muiden seitsemän vastuullisen johtamisen käytännön kanssa, kuten henkilöstön kehittäminen, seuraajasuunnittelu, ylimmän tiimin johtaminen, harkittu organisaatiomuutos, ympäristövastuu, sidosryhmäytyvyisyys ja itseohjautuvuus ei havaittu merkittävää yhteyttä (Suriyankietkaew & Avery 2016, 6).

Suriyankietkaewin ja Averyn (2016, 6–9) mukaan, erityisesti neljä vastuullisen johtamisen käytäntöä, kuten työsuhteet, työntekijöiden arvostaminen, sosiaalinen vastuu sekä vahva ja yhteinen visio vaikuttavat merkittävästi yrityksen taloudelliseen tulokseen. Näistä neljästä käytännöstä työntekijöiden arvostamisella on suurin vaikutus yrityksen havaittuun taloudelliseen tulokseen. Yrityksen taloudellinen tulos on sitä korkeampi, mitä enemmän edellä mainittuja vastuullisen johtamisen käytäntöjä yritys omaksuu. Myös kulttuurieroilla on tärkeä rooli tutkittaessa vastuullisen johtamisen käytäntöjen vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Tietty käytäntö saattaa esimerkiksi vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen tulokseen länsimaissa, mutta samaa vaikutusta ei välttämättä havaita eri kulttuurikontekstissa.

Lee (2017, 422–428) on kehittänyt vastuullisen johtamisen mallin, jossa jokaista vastuullisen johtamisen komponenttia tutkitaan suhteessa organisaation tehokkuuden eri tyyppisiin (kuva 2). Tunnistetut vastuullisen johtamisen komponentit ovat seuraavat:

- Monimuotoisuus
- Organisaation oikeudenmukaisuus
- Työntekijöiden kehittäminen

- Edistymiseen keskittyminen
- Työn ja vapaa-ajan suhde



Kuva 2. Vastuullisen johtamisen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukaillen Lee 2017, 428).

Leen (2017, 426) mukaan vastuullisen johtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella kahdella eri organisaation tehokkuuden tasolla; mikro- ja makrotasolla. Mikrotason tehokkuuteen liitetään yksilön sitoutuneisuus, toistuvat poissaolot ja aikomus lähteä työpaikasta (Angle & Perry 1981, 8–9). Mikrotason näkökulmasta voidaan johtaa kaksi eri komponenttia; tyytyväisyys ja sisäinen motivaatio. Makrotason tehokkuuteen liitetään organisaatiotason ominaisuudet kuten tuottavuus (Steers 1977 Leen 2017, 426 mukaan) ja kannattavuus (Koys 2001, 108).

Lee (2017, 441–442) esittää, että vastuullisen johtamisen komponenteista muut paitsi monimuotoisuus vaikuttavat merkittävästi organisaation tehokkuuteen. Edistymiseen keskittyminen vaikuttaa voimakkaimmin tyytyväisyyteen ja makrotason suorituskykyyn, kun taas työntekijöiden kehittäminen vaikuttaa voimakkaimmin sisäiseen motivaatioon. Työ-vapaa-ajan suhdetta korostava johtajuus johtaa huipputason tyytyväisyyteen. Sen vaikutus kuitenkin vähenee, kun sitä tutkitaan suhteessa sisäiseen motivaatioon ja makrotason suorituskykyyn.

Vastuullisella johtamisella on eniten vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, kun taas vaikutus on vähäisintä suhteessa sisäiseen motivaatioon.

Oikeudenmukaisuus on yksi merkittävimmistä vaikuttajista suhteessa kaikkiin kolmeen organisaation tehokkuuden tyyppiin. Vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatioon huolimatta siitä, minkä tyyppin tehokkuutta organisaatioissa pidetään tärkeimpänä. Tämän seikan takia kaiken tyyppisissä organisaatioissa olisi organisaation tehokkuuden maksimoimiseksi kannattavaa harjoittaa vastuullista johtamista. (Lee 2017, 442–443.)

Sisäinen motivaatio voidaan rinnastaa työn ominaispiirteisiin (Lawler & Hall 1970 Leen 2017, 443 mukaan), kun taas työntekijöiden tyytyväisyys on laajempi kokonaisuus, johon vaikuttaa muun muassa johtajan ominaisuudet. Tämä on yhdenmukainen sen käsityksen kanssa, että vastuullinen johtaminen korostaa organisaation vastuuta sosiaalisen vastuun alueella huolehtimalla siitä, että henkilöstöresurssit pysyvät vahvoina. Vastuullisen johtajuuden ydinajatuksena Leen (2017, 428) mallissa on, että organisaation jatkuva tulos voidaan saavuttaa säilyttämällä henkilöstön tyytyväisyys. Vastuullisen johtamisen komponenteista organisaation oikeudenmukaisuus ja edistymiseen keskittyminen vaikuttavat yleisesti voimakkaimmin kaikkiin organisaation tehokkuuden tyyppeihin, kun taas monimuotoisuuden johtamisella on vähäisin vaikutus tehokkuuden eri tyyppeihin. Keskittyminen työntekijän kehittämiseen taas vaikuttaa voimakkaimmin sisäiseen motivaatioon, ja vähiten makrotason tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Lee 2017, 443–444.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat vastuullisen johtamisen pyramidin korkeamman tason käytännöt (Avery & Bergsteiner 2011, 8) ja Leen (2017, 428) mallin organisaation mikrotason tehokkuuteen vaikuttavat vastuullisen johtamisen komponentit. Kukin näistä vastuullisen johtamisen komponenteista käsitellään virtuaalitiimin kontekstissa työn seuraavassa luvussa. Komponenteista keskitytään erityisesti sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden ja psykologiseen turvallisuuden, luottamuksen sekä tiedon jakamisen tarkasteluun.

3 Vastuullinen johtaminen virtuaalisissa projektitiimeissä

3.1 Virtuaalisuus ja virtuaalinen projektitiimi

Virtuaalisuus määritellään kirjallisuudessa lukemattomilla eri tavoilla. Santosin ja Ralphin (2022, 26) mukaan, virtuaalitiimeissä virtuaalisuuden aste vaihtelee täysin virtuaalisesta hybridiin. Hybriditiimeissä jotkut tiimin jäsenet työskentelevät toimistossa, kun taas toiset tiimin jäsenet työskentelevät etänä. Hybriditiimityö on yhdistelmä etätöitä ja lähityötä.

Gibbsonin ja Gibbsin (2006, 5) mukaan virtuaalisuus on käsite, joka määrittää tiimin virtuaalisuuden asteen. Hacker ym. (2019, 4) selittävät virtuaalisuuden olevan ”monitahoinen korkeamman tason konstruktio, joka kattaa tiimin itsenäiset ulottuvuudet, jotka ilmaisevat hajaantumisasastetta tai epäjatkuvuutta”. Eri tutkijoilla on eri näkemyksiä siitä, miten hajaantumiset ja epäjatkuvuudet muodostuvat. Yleisimpiä näkemyksiä ovat maantieteellinen, ajallinen ja rakenteellinen hajaantuminen (O’Leary & Cummings 2007, 448–449), maantieteellinen hajaantuminen, riippuvuus elektroniikasta, dynaamiset rakenteelliset järjestelyt ja kansallinen monimuotoisuus (Gibbson & Gibbs 2006, 4), sijainti, etäisyys ja aika (Jimenez ym. 2017, 344–345) sekä kasvokkain tapahtuvien kontaktien aste (Fiol & O’Connor 2005, 28–29). Yhteistä määritelmille on se, että ne kaikki jollain tapaa kuvaavat virtuaalisuuden astetta ja kuvastavat teknologian vaikutusta tiimeissä (Hacker ym. 2019, 4).

Virtuaaliset tiimit ovat maantieteellisesti toisistaan etäällä olevia ryhmiä, jotka kommunikoivat teknologian välityksellä. Kuten perinteisillä työpaikoilla sijaitsevilla tiimeillä, myös virtuaalitiimien päämääränä on tiimin yhteisten päämäärien saavuttaminen erilaisia tehtäviä tekemällä. Virtuaalitiimit kohtaavat erityisiä haasteita, jotka hidastavat niiden yhteistyötä. Nämä tekijät on ryhmitelty maantieteelliseen, ajalliseen ja todelliseen välimatkaan. Välimatkatekijät liittyvät läheisesti sosiaalisiin tekijöihin ja tunnetekijöihin, kuten luottamukseen, motivaatioon ja konflikteihin. (Morrison-Smith & Ruiz 2020, 1–2.)

Virtuaalitiimeissä työskentely tarjoaa organisaatiolle ja työntekijöille monia etuja, kuten pätevien työntekijöiden käytön maantieteellisestä sijainnista huolimatta, matkakustannusten ja toimistokustannusten pienenemisen sekä yksilöille tarjoutuvan vapauden (Geister ym. 2006, 1).

Projektitiimin tarkoituksena on tietyn projektin valmiiksi saattaminen. Ne koostuvat joukosta henkilöstöä, joka on koottu tietyille aikavälille tarkoituksena täyttää projektin tavoitteet. Virtuaalisten projektitiimien käytöstä organisaatioissa on tullut väistämätöntä, koska yhä useammat projektit toteutetaan organisaation fyysisten rajojen ulkopuolella. (Zuofa & Ochieng 2017, 230–231.) Sähköiset viestintä- ja tiedotusvälineet ovat mahdollistaneet kansainvälisten virtuaalisten projektitiimien muodostamisen, jossa tiimin jäsenet voivat tehdä yhteistyötä maantieteellisestä sijainnista riippumatta, sekä kulttuurisista, historiallisista, sosiopoliittisista ja koulutuksellisista eroavaisuuksista huolimatta (Dumitraşcu-Băldău & Dumitraşcu 2019, 1).

3.2 Sisäinen motivaatio virtuaalisissa projektitiimeissä

Itsemääräämisteoria on laaja teoria sisäistä motivaatiota edistävien tai heikentävien tekijöiden, autonomisen ulkoisen motivaation ja henkisen hyvinvoinnin ymmärtämiseksi (Ryan & Deci 2020, 1). Itsemääräämisteorian mukaan motivaatiota voidaan tarkastella sen mukaan, mikä on toiminnan lähtökohta tai tavoite. Sisäinen motivaatio ohjaa yksilöitä huippusuorituksiin ja hyvinvointiin. (Deci ym. 2017, 1.) Ulkoinen motivaatio taas ohjaa yksilön tekemään jonkin asian erillisen tuloksen takia (Ryan & Deci 2000, 55).

Autonomialla tarkoitetaan aloitteellisuutta ja omistajuutta yksilön omassa toiminnassa. Sitä tukevat mielenkiinnon ja arvostuksen kokemukset, kun taas palkkioiden ja rangaistusten avulla tapahtuva kontrollointi vähentää autonomiaa. Pätevyydellä tarkoitetaan tunnetta mestaruudesta ja mahdollisuudesta onnistua ja kasvaa. Pätevyyden tunne tyydytetään parhaiten hyvin organisoidussa ympäristössä, joka mahdollistaa optimaaliset haasteet, positiivisen palautteen ja mahdollisuuden kehittyä. Samaistumisen tunteella tarkoitetaan

yhteenkuuluvuuden ja yhteyden tunnetta. Sitä voidaan vahvistaa kunnioittamalla ja välittämällä. (Ryan & Deci 2020, 1.) Autonomian, pätevyyden ja samaistumisen tunnetta voidaan pitää sisäisen motivaation perustana (Ryan & Deci 2000, 56).

Van den Broeck ym. (2016, 1213) esittävät, että sisäisen motivaation perustana oleviin tarpeisiin vastaaminen on yhteydessä parempaan suorituskäyttöön, lisääntyneeseen organisaatioon sitoutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen sekä vähentyneisiin loppuun palamisiin. Myös Gagnén ym. (2022, 379) mukaan sisäinen motivaatio on yhdistetty työelämässä parempaan tulokseen, kuten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja ennakoitavuuteen.

Gagné ym. (2022, 383–386) kuvaavat sitä, miten teknologian käyttö vaikuttaa psykologisiin tarpeisiin virtuaali- ja etätyössä (taulukko 1). Heidän mukaansa virtuaalityö vaikuttaa työn suunnitteluun ja muuttaa sitä, miten psykologisiin tarpeisiin voidaan vastata. Virtuaalitiimin jäsenet saattavat kokea vain vähäistä samaistumisen tunnetta ja pätevyyden sekä autonomian kokemus voivat olla uhattuna. Näiden psykologisten tarpeiden huomioimisella on kuitenkin tärkeä rooli motivaation muodostumisessa. Tiedon jakamiseen ja koordinointiin virtuaalitiimeissä vaikuttaa se, miten tiimin jäsenten psykologisiin tarpeisiin onnistutaan vastaamaan. Tällä on vaikutusta paitsi yksilön suoritukseen, myös koko tiimin suorituskäyttöön esimerkiksi luottamuksen ja koordinoinnin puutteen takia.

Taulukko 1. Virtuaali- ja etätyön vaikutus psykologisiin tarpeisiin (mukaillen Gagné ym. 2022, 386).

Tarpeet	Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
Autonomia	Joustavat aikataulut Työmatkustamisen vähentyminen Enemmän aikaa muille aktiviteeteille	Tarkka seuranta Kodin ja työn välinen ristiriita Lisääntyneet vaatimukset
Pätevyys	Maaailmanlaajuinen pääsy tietoon ja keskusteluihin Etäoppimismahdollisuudet Roolien selkiytyminen Itsetehokkuuden lisääntyminen	Tiedon ylikuormitus Vaatus oppia ja ylläpitää teknologiaaitoja Tekniset ongelmat
Samaistuminen	Kasvokkain tapahtuva- tai virtuaalikeskustelu Yhteydenpito ajasta ja tilasta riippumatta	Sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyminen Sosiaalisen tuen puute Merkityksellisten työsuhteiden väheneminen

Deci ym. (2017, 19–20) tarkastelevat itsemääräämisteoriam työorganisaation näkökulmasta keskittyen autonomisen motivaation (sisäisen motivaation ja sisäistetyn ulkoisen motivaation) ja kontrolloidun motivaation (ulkoisesti ja sisäisesti kontrolloidun ulkoisen motivaation) eroihin. Heidän mukaansa yksilöt, joille oman työn tarkoitus ja arvo on selvää, ja jotka ovat omistautuneita ja tuntevat itsensä riippumattomiksi sekä saavat palautetta ja tukea työssään, ovat herkemmin automaattisen motivaation ajamia ja myös suoriutuvat paremmin työssään. Heille on tyypillistä myös parempi oppimiskyky ja sopeutuminen tehtäviin. Motivaation kontrolloiminen esimerkiksi jatkuvalla palkitsemisella taas vahvistaa motivaation ulkoista fokusta, jolloin työntekijöiden suorituskyky ja työhön sitoutuminen on vaarassa laskea.

3.3 Itseohjautuvuus virtuaalisissa projektitiimeissä

Houghton ja Neck (2002, 672) kuvaavat itsensä johtamista prosessina, jonka kautta yksilöt saavuttavat itseohjautuvuuden ja itsemotivaation välttämättömän tehtävän suorittamiseksi. Castellano ym. (2021, 583) tutkivat itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden vaikutuksia tiimin suorituskykyyn havaiten, että itsensä

johtaminen on edellytys jaetun johtajuuden syntymiselle tiimeissä. Heidän mukaansa johtajuuden kehittyminen alkaa yleensä yksilön tasolla, ja itsensä johtaminen kehittyy yksilön roolin ymmärtämisestä johtajuudessa sekä itsensä hallitsemisesta. Virtuaalitiimeissä luottamus vahvistaa johtajuuden kehittymistä itsensä johtamisesta kohti jaettu johtajuutta, jolloin yksilön tavoitteista tulee samansuuntaisia tiimin tavoitteiden kanssa.

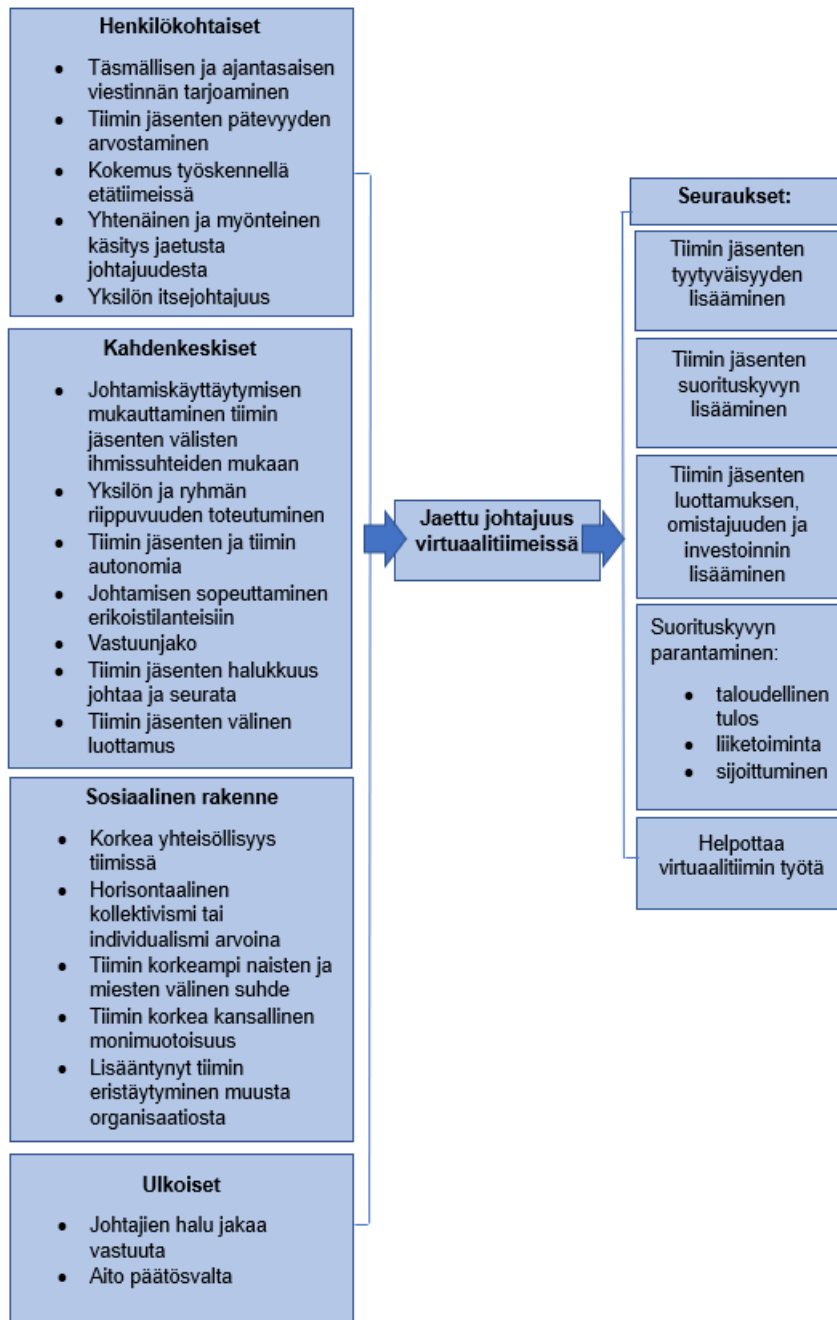
Myös Hertelin ym. (2005, 80) mukaan, virtuaalitiimin jäsenten tulee olla motivoituneita ja heillä tulee olla yhteiset tavoitteet tiimin kanssa, jotta heillä olisi mahdollisuus suoriutua jaetussa johtajuudessa. Johtaminen virtuaalitiimeissä on haastavaa erityisesti siksi, että tiimin johtajat eivät ole samassa maantieteellisessä paikassa tiimin jäsenten kanssa. Tämän takia virtuaalitiimeissä suositaan delegoivia johtamistyyplejä, jotka siirtävät osan perinteisistä johtamistoiminnoista tiimin jäsenille.

Carsonin ym. (2007, 1218) mukaan jaettu johtajuus on ”tiimin omaisuus, joka syntyy johtajuuden vaikutuksen jakaantumisesta useiden tiimin jäsenten kesken”. Hochin ja Kozlowskin (2014, 391) mukaan itseohjautuvissa tiimeissä harjoitetaan jaettua johtajuutta, jolla tarkoitetaan prosessia, jossa tiimin jäsenet jakavat vastuun, neuvovat toisiaan ja vaikuttavat toistensa päätöksiin sekä tekevät päätöksiä yhdessä. Edellisten määrittelyjen oheen, Hoch ja Dulebohn (2017, 681) tuovat esiin modernimman näkökulman, määrittelemällä jaetun johtajuuden ”kollektiiviseksi johtamisprosessiksi, jossa useat tiimin jäsenet astuvat johtajiksi tai osallistuvat ryhmän johtotehtäviin.” Jaettua johtajuutta pidetään edullisena johtamisen muotona silloin, kun tiimin jäsenet ovat päteviä itsensä johtamisessa, ja kun heillä on itsensä johtamisen taitoja (Bell & Kozlowski 2002, 40).

Lukuisat tutkijat, kuten Yoo ja Alavi (2004, 47–48), Carte ym. (2006, 13), Hoch ja Kozlowski (2014, 397) sekä Hoch ja Dulebohn (2017, 682) esittävät, että jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti virtuaalitiimin suorituskykyyn. Sosiaalinen tiedonjakaminen, sitoutuminen, luottamus ja yhteenkuuluvuus muiden tiimin jäsenten kanssa mahdollistavat jaetun johtajuuden syntymisen virtuaalitiimeissä, joten organisaatioissa tulisikin nähdä vaivaa näiden

prosessien mahdollistamiselle ja vahvistamiselle. Hochin ja Dulebohnin (2017, 690) mukaan jaettu johtajuus on hyödyllistä virtuaalitiimeille, koska se edellyttää tiimin yhteistyötä, jolloin tiimin jäsenet kehittävät luottamusta rakentavaa käyttäytymistä, jakavat tietoa ja vahvistavat tiimin suorituskyykyä. Näitä prosesseja voidaan vahvistaa valitsemalla tiimeihin henkilöitä, joiden persoonallisuusprofiilit ovat positiivisesti yhteydessä jaettuun johtajuuteen, kuten yksilön ulospäinsuuntautuneisuus.

Han ja Hazard (2022, 309) luokittelevat tekijöitä, jotka mahdollistavat jaetun johtamisen syntymisen virtuaalitiimeissä jakaen ne neljään pääkategoriaan, joita ovat henkilökohtaiset, kahdenkeskiset, sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät ja ulkoiset tekijät. Jaettu johtajuus voi myös vaikuttaa positiivisesti useisiin eri liiketoiminnan alueisiin. Yksilötasolla jaettu johtajuus vaikuttaa tiimin jäsenen työssä kokemaan tyytyväisyyteen, suorituskyykyyn, itsevarmuuteen, omistajuuteen ja sitoutumiseen. Organisaatiotasolla jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti taloudelliseen tulokseen, liiketoimintaan ja sijoitukseen (kuva 3).



Kuva 3. Jaetun johtajuuden edellytykset ja seuraukset virtuaalitiimeissä (mukaillen Han & Hazard 2022, 312).

Itseohjautuvissa tiimeissä yksilöiden työtä ohjaavat jaetut henkiset mallit (Mathieu ym. 2000, 274). Mallit auttavat yksilöitä kuvaamaan, selittämään ja ennustamaan ympäristön tapahtumia. Jaetut henkiset mallit mahdollistavat tiimin jäsenten nopean reagoinnin dynaamisessa ympäristössä, silloin kun kommunikointi on vaikeaa esim. työtaakan, aikapaineen tai ympäristöseikan takia, sillä ne auttavat ennustamaan tiimin jäsenten tieto- ja resurssitarpeet. Toiminnallisen johtajuuden voidaan nähdä vahvistavan olemassa olevia malleja ja normeja, kun taas visionäärisen johtajuuden voidaan nähdä muuttavan malleja. Toiminnalliset johtajat työskentelevät vahvistaakseen olemassa olevia malleja ja normeja. Tiimin kehittyessä tietyt normit ja säännöt eivät kuitenkaan päde enää tiimityössä, jolloin visionäärinen johtaja muuttaa olemassa olevia malleja sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. (Eseryel 2021, 437–440.)

Tiimin itseohjautuvuuden teorioiden mukaan autonomia motivoi tiimejä tekemään itsenäisiä päätöksiä, ja suoriutumaan tehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla (Cordery, Mueller & Smith 1991; Cohen & Ledford 1994 & Janz, Colquitt & Noe 1997). Haasin (2010, 998) tutkimuksen mukaan autonomian ja ulkoisen tiedon käytöllä on positiivinen yhteys. Tiimit, joissa autonomian aste on korkea ja jotka käyttävät runsaasti ulkopuolista tietoa, suoriutuvat projekteissa keskimäärin paremmin verrattuna niihin tiimeihin, joissa on alhainen autonomia ja vähäinen ulkoisen tiedon käyttö tai korkea autonomia ja alhainen ulkoisen tiedon käyttö.

Autonomian ja ulkoisen tiedon suhde on kuitenkin riippuvainen tiedon ja tehtävän luonteesta; autonomialla on merkittävä positiivinen vuorovaikutus organisaation ulkopuolisen tiedon kanssa, mutta ei organisaation sisäisen tiedon kanssa. Merkitys autonomialle ja tiimin strategiselle ja operationaaliselle suorituskyvylle on myös suurempi silloin, kun jaettu tieto on harvinaisempaa, kuin yleistä tietoa. Autonomian ja ulkoisen tiedon yhdistelmä parantaa myös strategista tehokkuutta silloin, kun tehtävät ovat monimutkaisia ja aika on rajallinen, kun taas operationaalinen tehokkuus paranee tehtävien kohdalla, joissa aika on rajallinen tai jotka ovat uusia. (Haas 2010, 998.) Haasin (2010,

1004) mukaan tiimit hyötyvät autonomiasta eniten silloin, kun ne käyttävät hyväkseen ulkopuolista tietoa ja välttävät näin eristäytymisen.

Mazmanian ym. (2013, 2–3) havaitsivat, että mobiililaitteiden käytöllä tietotyöntekijät tahattomasti vahvistivat sitoutumistaan kollegoihin, tiimin muihin jäseniin ja asiakkaisiin, ja käyttäytymisellään vaikeuttivat kykyään irtautua työstä. Henkilökohtaisella tasolla työntekijät alkoivat vahvistamaan omia käyttäytymismallejaan, joka taas aiheutti kollektiivisella tasolla jaettujen olettamusten syntyminen ja saatavilla olemisen olettamuksen. Dynaamista tilaa, jossa työskennellään kaikkialla/koko ajan he kutsuvat ”autonomian paradoksiksi” eli riippuvuudeksi mobiilisähköpostilaitteista. Autonomian paradoksi vaikuttaa työntekijöiden elämään esimerkiksi pidentämällä työaikoja, lisäämällä stressiä ja vähentämällä vapaa-aikaa.

3.4 Tiimityö ja psykologinen turvallisuus virtuaalisissa projektitiimeissä

Virtuaalitiimien yleisenä haasteena voidaan nähdä kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen puuttuminen, tehoton kommunikointi ja luottamuksen ja laadukkaiden ihmissuhteiden vakiinnuttamisen vaikeus. Näihin virtuaalitiimin haasteisiin voidaan vastata vaikuttamalla aktiivisesti tiimin psykologisen turvallisuuden lisäämiseen, jolloin voidaan auttaa tiimiä menestymään. (Lechner & Mortlock 2021, 1.) Edmonson (1999, 5) määrittelee psykologisen turvallisuuden tiimin tilaksi, jossa tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, jolloin he uskaltavat tuoda esiin tiimissä ilmeneviä ongelmia ja kysyä apua tiimin jäseniltä ilman pelkoa tai häpeän tunnetta. Luottamus tiimin jäsenten välillä auttaa vähentämään tiimin jäsenten välistä psykologista etäisyyttä (Flavian ym. 2019, 15).

Lechnerin ja Mortlockin mukaan (2021, 1–6) psykologinen turvallisuus on tärkeää virtuaalitiimin suorituskyvyille mm. sen takia, että sen on havaittu vähentävän tiimin vaihtuvuutta ja parantavan tiimin oppimista. Sen on havaittu myös parantavan tiimin viestintää ja tiedon jakamista tiimin jäsenten kesken sekä vaikuttavan positiivisesti asenteisiin ryhmätyötä kohtaan. Psykologista

turvallisuutta voidaan virtuaalisesti luoda hyväksymällä virtuaalitiimin haasteet, olemalla yhteydessä muihin tiimin jäseniin ja luomalla yhteiset säännöt (taulukko 2).

Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden mahdollistaminen virtuaalitiimeissä (mukaillen Lechner & Mortlock 2021, 6).

Mahdollistaja	Käytännön suositus
Virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektiivin vaihtamisen harjoittelu • Haasteiden näkeminen mahdollisuuksina
Ihmisten välinen kanssakäyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Säännölliset tapaamiset kollegoiden kanssa • Vapaamuotoisten tapaamisten järjestäminen • Työvälineiden luominen yhteistyölle • Yhteistyön sääntöjen jakaminen • Virtuaalisten tapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi
Yhteisten sääntöjen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Avun tarjoaminen teknologian käytössä • Perussääntöjen asettaminen • Yhteisten tavoitteiden asettaminen

3.5 Luottamus virtuaalisissa projektitiimeissä

McAllisterin (1995, 4) ja Rousseau'n ym. (1998, 8) mukaan, luottamus voidaan määritellä ”odotuksena toisen käytöksestä ja/tai haavoittuvuuden hyväksymisestä”. Lewicki ym. (1998, 14) mukaan luottamus on ”luottavaisia positiivisia odotuksia toisen käyttäytymisen suhteen ja epäluottamusta toisen käyttäytymistä koskevien luottavien negatiivisten odotusten osalta”. Choi ja Cho (2019, 3) taas esittävät luottamuksen virtuaalitiimeissä olevan virtuaalitiimin yhteinen uskomus tiimin jäsenten positiivisiin toimiin ryhmän jäsenten epävarmuuden tai haavoittuvuuden kanssa.

McAllister (1995, 25–26) nostaa esille kaksi luottamuksen muotoa; kokemuksiin perustuvan luottamuksen (kognitiivinen luottamus) ja vaikutuksiin perustuvan luottamuksen (affektiivinen luottamus). Kognitioperusteisessa luottamuksessa valitsemme kehen haluamme luottaa ja perustamme valintamme siihen, mitä

pidämme hyvinä syinä. Affektiivinen luottamus taas perustuu ihmisten välisiin tunnesiteisiin.

Nopea luottamus on ollut usein tutkimuksen kohteena virtuaalisen tiimityön tutkimuksessa. Meyerson ym. (1996, 167, 180) kehittivät nopean luottamuksen konseptin (swift trust) väliaikaisille tiimeille, kuten globaaleille virtuaalitiimeille. Yhteistyön alussa aktiivinen tiimityöskentely vahvistaa ja ylläpitää tiimin luottamusta siitä, että tiimi selviytyy epävarmuudesta ja riskeistä. Toisin kuin perinteinen luottamuksen käsite, joka perustuu ihmistenvälisiin suhteisiin, perustuu nopea luottamus sosiaalisiin malleihin ja toimintaan (Jarvenpaa & Leidner 1999, 794). Hacker ym. (2019, 7) määrittelevät nopean luottamuksen luottamukseksi, joka muodostuu nopeasti perustuen enemmänkin pintapuoliseen arvioon, kuin vuorovaikutukseen tai ihmistuntemukseen.

Germain ja McGuire (2014, 359) tunnistavat neljä estettä, jotka vaikuttavat nopean luottamuksen syntymiseen virtuaalisissa tiimeissä. Näitä esteitä ovat yksilön esteet, organisatoriset esteet, teknologiset esteet ja tiimiesteet (kuva 6). Mallin mukaan nopea luottamus virtuaalitiimeissä on mahdollista saavuttaa ainoastaan silloin, kun vastakkaiset voimat ja nopean luottamuksen syntymiseen vaikuttavat esteet voidaan voittaa.



Kuva 4. Nopean luottamuksen syntyyn vaikuttavat esteet virtuaalitiimeissä (mukaillen Germain & McGuire 2014, 359).

Teknologia on kehittänyt, ja myös monimutkaistanut tapaa, jolla virtuaalitiimit kommunikoivat. Tietokonevälitteistä viestintää hyödyntävät virtuaalitiimit kohtaavat ongelmia, joita ovat mm. lisääntyneet luottamuksen syntymisen esteet, kommunikaatiohaasteet, etäntymisen tunne ja puutteet sitoutumisessa. (Schraubroeck & Yu 2017, 644.) Teknisten käyttöliittymien tulee olla helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä, jotta työntekijöiden on helppo aloittaa työskentely verkkoympäristössä. Näin voidaan myötävaikuttaa nopean luottamuksen syntymiseen. Jokaisella virtuaalitiimin jäsenellä tulee myös olla yhtäläiset mahdollisuudet ohjelmistojen käyttöön, jotta virtuaalitiimi voisi kommunikoida tehokkaasti. (Germain & McGuire 2014, 361.)

Vuorovaikutuksen jatkuvuuden ja rikkauden puute virtuaalitiimeissä voi myös johtaa turhautumiseen tai konflikteihin virtuaalitiimin jäsenten välillä (Germain & McGuire 2014, 361). Tuckerin ym. (2022, 160–161) mukaan visuaaliset komponentit ovat rikkaampia kuin ei-visuaaliset, ja rikkaamman median käyttöönotolla virtuaalitiimeissä voidaan edistää luottamuksen syntymistä ja sitoutumista. Visuaalisten viestintävälineiden käyttöä suositellaan erityisesti

monimutkaisten tehtävien kohdalla, jotka vaativat erityistä luottamusta tiimin jäsenten välillä. Visuaalisia viestintävälineitä voidaan käyttää luomaan fyysisen läsnäolon vaikutelma, ja korvaamaan näin kasvokkain tapahtuvaa viestintää virtuaalitiimeissä.

Zakarian ja Yusufin (2020, 15) mukaan internetillä on keskeinen rooli virtuaalitiimien nopean luottamuksen synnyssä. He esittävät tutkimukseensa perustuen, että yhteisöllisten kommunikointityökalujen käyttö, kuten Facebook, Google Drive ja Dropbox, Skype/Basecamp, WhatsApp ja Doodle Poll, auttoivat globaalin virtuaalitiimin jäseniä kommunikoimaan tehokkaammin ja säännöllisemmin kuin jos he olisivat työskennelleet kasvokkain. Tiivis yhteistyö tiimin jäsenten välillä auttoi heitä tutustumaan toisiinsa ja mahdollisti nopean luottamuksen syntymisen. Sosiaalisen median sovellukset, kuten Facebook, auttoivat virtuaalitiimin jäseniä ilmaisemaan motivaatiota, sekä edesauttoivat sitoutumista ja välittivät optimismia.

Hacker ym. (2019, 9–10) kuvaavat nomologisen luottamusverkoston mallin virtuaalitiimeissä. Malli esittää luottamuksen syntymisen edellytyksiä, seurauksia, prosesseja sekä teknologian kykyä ja moderaattorien vaikutusta virtuaalitiimeissä. Malli kuvaa luottamusta synnyttäviä tekijöitä ja luottamuksen syntymistä estäviä tekijöitä virtuaalitiimeissä. He luokittelevat luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijät neljään luokkaan, joita ovat jäsenominaisuudet, kuten kulttuurillinen etäisyys ja asiantuntemus; tiimin rakenne, kuten tavoitteet ja roolit, koko, hierarkia ja formalisointi; tiimin johtaminen, kuten johtamiskäyttäytyminen ja johtajan ominaisuudet sekä viimeiseksi ihmissuhteet, kuten tuttuus ja konfliktit. Luottamuksen seuraukset virtuaalitiimeissä he jaottelevat kolmeen luokkaan, joita ovat suorituskyky, kuten ryhmän väliset suhteet ja ympäristökonteksti; jäsenten hyvinvointi, kuten ryhmän kehittäminen ja ylläpito systeeminä, ja jäsenten tuki, kuten tapa, jolla yksilö otetaan huomioon ryhmässä.

Virtuaalitiimien toiminta on pitkälti riippuvainen teknologian toiminnasta, sillä teknologiaa käytetään virtuaalitiimin kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen. Mallissa teknologian ominaisuuksia ovat tehtävän ja teknologian

yhteensopivuus, median synkronointi ja järjestelmäsuunnittelu. Mallin mukaan virtuaali-tiimeissä luottamuksen nähdään myös vaikuttavan tiimin selviytymiseen teknologisista haasteista. Myös Gaan (2012, 20) esittää, että tiimi, jossa on korkea luottamus, selviää teknologisista haasteista paremmin kuin tiimi, jossa luottamus on vähäistä. Eri teknologiat vaihtelevat siinä, miten ne ovat synkronoidut ja missä määrin ne välittävät vihjeitä. Teknologiaa valitessa tulisikin ottaa huomioon, että se on sopiva tiimin tilanteeseen ja jäseniin nähden. (Hacker ym. 2019, 11.)

Nomologisessa luottamusverkoston mallissa luottamusta synnyttävien tekijöiden ja luottamuksen syntymistä estävien tekijöiden välillä vaikuttavat moderaattorit, jotka joko vahvistavat, vähentävät tai mitätöivät luottamuksen muodostumisen ja sen vaikutuksen tuloksiin. Moderaattoreita ovat virtuaalisuus, kulttuuri, tehtävätyyppi, toiminnallinen monimuotoisuus ja tehtävien keskinäinen riippuvuus. Prosesseina mallissa kuvataan konfliktien ratkaiseminen, vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja tiimin kehittyminen. Mallin mukaan tiedon jakaminen nähdään jatkuvana prosessina, joka lisääntyy luottamuksen lisääntymisen myötä. (Hacker ym. 2019, 10–12.)

3.6 Organisaatiokulttuuri virtuaalisissa projektitiimeissä

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä tapana, jolla ihmiset tekevät yhteistyötä, motivoivat toisiaan, tekevät päätöksiä ja luovat arvoa. Hybridityön lisääntymisen myötä organisaatioiden on vaalittava kulttuuria, joka edistää luottamusta, avoimuutta, osallisuutta ja voimaantumista. Etätyöhön siirtymisen myötä työntekijöihin on luotettava, ja heille tulee antaa mahdollisuudet johtaa omaa työtään. (EY Suomi 2021.)

Itseohjautuvuuden edellytyksenä on ymmärrys oman työn merkityksestä osana organisaation tarkoitusta ja yleisiä tavoitteita. Menestyvässä organisaatiossa työntekijä voi nähdä oman tarkoituksensa osana yrityksen tarkoitusta. Tyytyväisyys, arvostuksen tunne, ja luottamus motivoivat työntekijöitä

toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja edistämään muutosta. (EY Suomi 2021.)

3.7 Tiedon jakaminen ja viestintä virtuaalisissa projektitiimeissä

Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tiedon talteenottoa, kehittämistä, jakamista ja tehokasta käyttöä. Yhtenä tiedonhallintajärjestelmän osana voidaan nähdä olevan tiedon jakaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilö, tiimi tai organisaatio jakaa tiedon muiden jäsenten kanssa toimimalla monin eri tavoin. (Navimipour & Charband 2016, 1.) Tiedonhallinta voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat yksilöllinen, organisatorinen ja teknologinen ulottuvuus. Yksilöllinen ulottuvuus sisältää luottamuksen, vastavuoroiset suhteet, aikomuksen jakaa tietoa, henkilökohtaisen motivaation sekä ilon. Organisaatioulottuvuus taas sisältää johdon tuen, organisaatorakenteen ja -kulttuurin, sekä palkinnot. Teknologinen ulottuvuus sisältää tiedon ja viestinnän teknologian. Tiedon jakamista pidetään organisaatiossa arvokkaana resurssina, jonka arvo riippuu sen laadusta. Tiedon laatu voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat sisäinen, kontekstuaalinen ja toimintakykyinen laatu. (Davidavičienė ym. 2020, 3.)

Tiedon jakaminen organisaatioissa voi epäonnistua monista eri syistä, joita ovat teknisten resurssien ja henkilökohtaisen motivaation puute, yksilöiden taidoissa olevat eroavaisuudet, sekä organisaation tuen ja koulutuksen puute (Lekhawipat 2018, 880–882). Yksilötasolla tiedon jakamisen esteitä on monia. Tiedon jakaminen organisaatiossa voi esimerkiksi huonontaa yksilön asemaa yrityksessä ja vaikuttaa näin koettuun työsuhteen turvallisuuteen, tai tietoa, ei haluta jakaa sen ainutlaatuisuuden takia. Organisaatiotasolla tiedon jakamisen esteinä voivat olla kielteinen organisaatiokulttuuri tai ilmapiiri, liiallinen auktoriteetti ja viestintäsääntöjen puuttuminen. (Davidavičienė ym. 2020, 3–4.)

Tiedon jakaminen ja luominen ilmenee virtuaalitiimeissä viestintänä ja vuorovaikutuksena. Virtuaalitiimien menestyksen merkittävänä osatekijänä voidaan tutkimusten mukaan pitää tehokasta viestintää (Davidavičienė ym.

2020, 13; Varhelahti & Turnquist 2021, 201). Kulttuurinen, kielellinen ja ammatillinen moninaisuus rikastuttaa virtuaalitiimin kommunikointia tuomalla siihen muun muassa eri näkökulmia, mutta samalla moninaisuus tuo myös haasteita kommunikoinnille. Myös tiimin muodostumisen eri vaiheet vaikuttavat viestintään ja viestintävälineen valintaan. (Varhelahti & Turnquist 2021, 201, 205.)

Monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä yhteisen kielen puuttuminen voi estää tiimin jäseniä jakamasta tehtäviin liittyvää tietoa (Tenzer & Pudenko 2016, 447). Davidavičienė ym. (2020, 5) mukaan yhteisen kielen käyttö lisääkin viestintää ja tiedon jakamista tiimin sisällä. Tietoisuus kielieroista voi kuitenkin myös parantaa tiedonjakamisen laatua, sillä tiedonjakamiseen osallistuneiden havaittiin ponnistelevan enemmän vuorovaikutuksen aikana, mikä paransi tiedon jakamisen tuloksia (Ahmad 2018, 80). Myös Varhelahti & Turnquist (2021, 210) esittävät, että eri tasoinen englannin kielen taito voi jopa tehostaa kommunikointia monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä.

Kieli, joka sisältää sosiaaliset normit ja sosiaalisen vuorovaikutuksen vaihtelee riippuen kulttuurista. Monikulttuurisessa virtuaalitiimissä konflikteja voi aiheuttaa se, että yksilö tulkitsee väärin toisen aikomukset tai toisen yksilön käytöstä tai motiiveja pidetään uhkaavana. (Cagiltay ym. 2015, 5–7.) Virtuaalitiimeissä konflikteja aiheuttavat esimerkiksi identiteettiuhat, jotka aiheutuvat alaryhmien muodostumisen takia (Davidavičienė ym. 2020, 6).

Maantieteellinen ja kulttuurien välinen etäisyys on yksi keskeisistä esteistä tiedon jakamisessa virtuaalitiimeissä (Ambos ym. 2016, 328). Erot arvoissa ja normeissa tiimin sisällä voivat johtaa kulttuurienvälisiin väärinkäsityksiin, jotka hidastavat tiedon jakamista. Virtuaalitiimeissä kulttuurisen moninaisuuden uskotaan kuitenkin myös laajentavan näkökulmaa ja käytettävissä olevaa tietoa, lisäten näin tiimin luovuutta. (Davidavičienė ym. 2020, 4.)

Kulttuurien moninaisuus tuo virtuaalitiimeihin monimutkaisuutta tiimin jäsenten välille, mikä vaikuttaa tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Kulttuurierojen on havaittu lisäävän tiedon jakamisen

monimutkaisuutta erityisesti silloin, kun jaettava tieto on monimutkainen. (Davidavičienė ym. 2020, 5.) Kuitenkin jotkut tutkimukset ovat osoittaneet hiljaisen ja kontekstuaalisen tiedon jakamisen olevan monikulttuurisissa tiimeissä selkeämpää (Klitmøller & Luring 2013, 404). Tiimin kehittymisen vaiheiden ja projektityön aikana, myös tiimin oma kulttuuri muodostuu. Tällöin tiimin oman kulttuurin merkitys voi korostua kansallisen kulttuurin merkityksen jäädessä taka-alalle. (Zakaria 2017, 12; Varhelahti & Turnquist 2021, 211.)

Sosiaalisen identiteetin teoriaa voidaan käyttää yhtenä selittävä tekijänä kieltäytymiselle jakaa tietoa monikulttuurisissa tiimeissä. Sosiaalisen identiteetin teoria määrittää ”osaksi yksilön minäkäsitystä, joka perustuu yksilön tietämykseen kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään, sekä siihen liittyvää arvoa ja emotionaalista merkitystä.” Identiteetti muokkaa tiimin jäsenten käsityksiä ja antaa tiimin jäsenten toiminnoille merkityksen. Teorian mukaan yksilöt luokittelevat identiteettinsä esimerkiksi tiettyyn kansalliseen kulttuuriin kuulumisen mukaan. Tiimien väliset ristiriidat voivat edelleen aiheuttaa alaryhmien syntyminen, jolloin tiedon jakaminen entisestään vaikeutuu. (Davidavičienė ym. 2020, 5.)

Varhelahti ja Turnquist (2021, 211) tunnistavat tutkimuksessaan ammatti- ja toimialakohtaisia eroja monikulttuurisen virtuaalitiimin viestinnässä. Viestintä- ja tietualan ammattilaiset eivät pitäneet yhteisiä sääntöjä ja viestintäpolitiikkaa erittäin tärkeänä viestinnän fasilitoinnissa verrattuna muiden alojen työntekijöihin. Erityisesti koulutuksessa työskentelevät olivat vastakkaista mieltä. Viestintä- ja tietualan ammattilaisten ja teknikoiden mielipiteet voivat johtua vahvemmista teknisistä taidoista. He luottavat muiden tiimin jäsenten taitoihin kommunikoida sopivalla tavalla, ja voivat myös olla tehtäväkeskeisimpiä ja luottaa tiedonjakoprosessin selkeyteen.

Samassa tutkimuksessa (Varhelahti & Turnquist 2021, 211) havaittiin, että eri ammattiryhmät olivat myös eri mieltä nettikameran hyödyistä projektityön alussa; opetustyöntekijät pitivät nettikameran käyttöä hyödyllisenä, kun taas viestintä- ja tietualan ammattilaisten ja teknikoiden mielestä nettikameran käyttö projektin alussa ei ole hyödyllistä. Tulokset voivat johtua viestintä- ja tietualan

ammattilaisten ja teknikoiden tehtäväsuuntautuneisuudesta (Varhelahti & Turnquist 2021, 211), tai siitä, ettei selkeän tiedon jakaminen heidän mielestään edellytä synkronoitua videokokousta (Dennis, Fuller, & Valacich 2008, 588; Varhelahti & Turnquist 2021, 211).

Arvojen ja asenteiden monimuotoisuudella globaaleissa virtuaalitiimeissä on myös vaikutus tiimin innovointikykyyn. Tutkittaessa globaalin virtuaalitiimin toiminnallista monimuotoisuutta, tutkijat toteavat, että tiimin jäsenet käyttävät täydentävää, kollektiivista tietämystä korkeamman innovaatiotason saavuttamiseksi arvioimalla, omaksumalla ja soveltamalla uutta tietoa. Kuitenkin arvojen ja asenteiden monimuotoisuuden (syvän tason moninaisuus) havaittiin johtavan myös vähentyneisiin luoviin ideoihin. (Harvey 2013, 828–829; Batarseh ym. 2018, 1353.)

Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio vaikuttavat myönteisesti tiedon jakamiseen. Epäitsekkäät yksilöt jakavat mielellään tietoa. Lisäksi täsmällinen tieto helpottaa tiedon jakamista, kun taas hiljaisen tiedon jakaminen luo esteitä. Hiljaisen tiedon jakaminen on kuitenkin edellytys tiimin menestymiselle. Ulkoisen palkitsemisen nähdään vaikuttavan kielteisesti tiedon jakamiseen. (Navimipour & Charband 2016, 738.) Sen sijaan sisäiset motivaattorit, kuten nautinto ja ilo, vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen virtuaalitiimeissä (Killingsworth ym. 2015, 293–294). Myös organisaation tuki ja motivointi työntekijöitä kohtaan nostaa yksilön itsetehokkuutta, mikä puolestaan johtaa lisääntyneeseen tiedon jakamiseen (Lekhawipat ym. 2018, 880). Luottamus tiimin jäsenten välillä saa aikaan velvollisuudentunteen tiimin jäsenissä, ja jotta he eivät rikkoisi velvoitetta, he ovat todennäköisesti motivoituneempia jakamaan tietoa (Pangil & Moi Chan 2014, 103).

Tieto- ja viestintäteknologian käyttö helpottaa työntekijöiden välisiä tiedonjakamisen prosesseja organisaatiossa, mutta sillä ei voida kuitenkaan korvata työntekijöiden välistä yhteistyötä. Johtajien haasteena virtuaalitiimeissä on se, miten motivoida työntekijät jakamaan tietämystään ja näin mahdollistavaa organisaation oppiminen. Tiedon jakaminen yksilöiden välillä riippuu osapuolten välisen suhteen vahvuudesta ja laadusta. Monikulttuurisissa

virtuaalitiimeissä käytettävän median valinta on ongelmallista, koska erilaiset kulttuurisidonnaiset arvot ja käsitykset voivat hidastaa hyväksyntää ja aiheuttaa eriäviä mieltymyksiä. (Davidavičienė ym. 2020, 6.) Monipuolisen tieto- ja viestintäteknologian käytön voidaan kuitenkin nähdä parantavan tiimin tehokkuutta ja tiimin välisten yksilöiden välistä suhdetta ja sitoutumista (Pinjani & Palvia 2013, 151).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista sekä niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkittavalle asialle antavat. (Puusa ym. 2020.) Kallisen ja Kinnusen (2021) mukaan, hyvin moni laadullinen tutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkittava asia on esimerkki tai näyte jostakin laajemmasta ilmiöstä tai asiasta. Myös tässä tutkimuksessa reflektiopäiväkirjoista tunnistettujen vastuullisen johtamisen osaamisalueiden painottumisen voidaan ajatella olevan näyte laajemmasta ilmiöstä.

Opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisen virtuaalisen projektitiimin vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja.

Tutkimusongelma on:

- Miten vastuullisen johtamisen osaamisalueet näkyvät virtuaalitiimin työssä?

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Miten sisäinen motivaatio ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten itseohjautuvuus ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten tiimityö ja psykologinen turvallisuus ilmenevät virtuaalitiimin työssä?
- Miten luottamus ilmenee virtuaalitiimin työssä?
- Miten tiedonjakaminen ja viestintä ilmenevät virtuaalitiimin työssä?

4.2 Datan keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto koostuu kahden TOO4TO-opintojaksopilotin opiskelijoiden henkilökohtaisista englanninkielisistä oppimispäiväkirjoista. Opiskelijat olivat korkeakouluopiskelijoita Liettuasta, Saksasta, Puolasta ja Suomesta.

Ensimmäinen pilotti toteutettiin keväällä 2022 ja toinen pilotti toteutettiin vuotta myöhemmin keväällä 2023. Ensimmäiseltä pilotilta saatiin analyysiin 14 päiväkirjaa ja jälkimmäiseltä pilotilta 22 päiväkirjaa.

Molemmilla 2 opintopisteen opintojaksoilla suoritettiin virtuaalinen kestävään kehitykseen liittyvä teollisen yrityksen toimeksi antama ryhmätyötehtävä 4–5 opiskelijan tiimeissä. Kukin tiimi koostui opiskelijoista, joilla oli erilainen ammatillinen, kulttuurillinen ja kielellinen tausta. Molemmissa piloteissa toteutettiin pilotin alussa ryhmätyöhön liittyviä tehtäviä, joiden tarkoituksena oli auttaa opiskelijoita tutustumaan toisiinsa, ja antaa opiskelijoille käsitys monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä työskentelystä, joissa työskentelykielenä käytetään englantia (*lingua franca*). Molempien opintojaksojen lopulla tallennettiin myös tiimin reflektiot, joiden käsittely jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

TOO4TO- opintojaksopilotilla käytetyn oppimispäiväkirjan tarkoituksena oli auttaa opiskelijoita ymmärtämään oppimaansa sekä arvioimaan ja esittelemään oppimaansa opettajille. Oppimispäiväkirjassa opiskelijoita pyydettiin kirjoittamaan tärkeimmistä opintojaksolla oppimistaan asioista. Heitä pyydettiin kommentoimaan, analysoimaan ja täydentämään esitettyjä näkökulmia ja kehittämään näitä edelleen. Tärkeänä seikkana pidettiin, että oppimispäiväkirja heijastaa opiskelijan omaa ajattelua ja taitoa suhteuttaa opittua käytännön työelämään. Päiväkirjassa pyydettiin arvioimaan omaa osaamista seuraavien kysymysten avulla; ”mikä meni hyvin?”, ”missä olisi voinut parantaa?”, ”mitä opit?” ja ”mitä aiot hyödyntää käytännössä?”. Tämän lisäksi opiskelijat perehdytettiin Wheelanin (2016) tiiminmuodostuksen malliin ja heitä pyydettiin tarkastelemaan tiimin kehittymistä myös mallin avulla.

Ensimmäisessä pilotissa oppilaiden tuli palauttaa ensimmäinen versio oppimispäiväkirjasta opettajien kommentoitavaksi 29.4.2022 mennessä. Lopullinen oppimispäiväkirja tuli palauttaa opettajien arvioitavaksi 31.5.2022 mennessä. Tutkimusaineistona käytettiin lopullisia oppimispäiväkirjoja, koska niissä oli reflektoitu oppimista koko opintojakson ajalta. Lopullisiin oppimispäiväkirjoihin oli pyydetty myös arvioimaan henkilökohtaisten ja opintojakson oppimistavoitteiden sekä opintojakson innovaatioosaamiseen liittyvien tavoitteiden (kriittinen ajattelu, verkostoituminen, oma-aloitteisuus, luovuus ja ryhmätyö) täyttymistä. Toisen pilotin kohdalla oppimispäiväkirja palautettiin vain kertaalleen viimeisen palautuspäivän ollessa 26.5.2023.

Tutkimuksen aineisto on luonteeltaan laadullista, ja sen analyysiin käytettiin sisällönanalyysin menetelmistä teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa teemat valikoituivat niin, että ne vastaavat tutkimusongelmaan; miten vastuullisen johtamisen osa-alueet ilmenevät virtuaalitiimin työssä. Teemat, joita tutkimusaineistosta pyrittiin tunnistamaan, olivat sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden, psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja tiedon jakamisen käytäntöjen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä. Teema-analyysin avulla haluttiin tunnistaa päiväkirjareflektioiden yleisiä teemoja ja teemojen taustalla olevia merkityksiä. Lisäksi tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, nouseeko aineistosta vahvasti esille myös tutkimuskysymysten ulkopuolisia teemoja.

Oppimispäiväkirjojen analysointi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) luoman teorialähtöisen sisällönanalyysirungon mukaan. Analyysin lähtökohta on induktiivinen. Induktiivisen päättelyn logiikka tarkoittaa tulkintaa yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 1998). Ensimmäiseksi jokaiselle tutkittavalle vastuullisen johtamisen osaamisalueelle tehtiin teoriaan perustuva analyysirunko. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin sisällönanalyysin keinoin etsimällä päiväkirjoista systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä, jotka kuvasivat virtuaalitiimin työssä ilmeneviä vastuullisen johtamisen osaamisalueita. Analyysi tehtiin etsimällä päiväkirjoista kuhunkin alaluokkaan

kuuluvia ilmauksia analyysirungon mukaisesti. Analyysirungot ylä- ja alaluokkineen on esitetty taulukkomuotoisena liitteissä 1–5.

5 Tulokset

5.1 Teema-analyysin tulokset

Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmistä teema-analyysiä käyttäen. Tutkimusaineistosta tarkasteltavat teemat olivat:

- sisäisen motivaation
- itseohjautuvuuden
- tiimityön ja psykologisen turvallisuuden
- luottamuksen
- tiedon jakamisen ja viestinnän käytäntöjen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Seuraavissa kappaleissa esitellään analyysin tulokset teemoittain. Kunkin teeman kohdalla esitellään lisäksi yksinkertaistettu analyysirunko ylä- ja alaluokkineen esimerkkinä analyysistä. Sitaatit esitetään alkuperäisinä, koska alkuperäinen sitaatti ilmentää päiväkirjan kirjoittajan omia kokemuksia paremmin. Niistä ilmenee myös tämän työn tarkastelussa ollut kielellinen monimuotoisuus. Varsinaiset analyysirungot taulukkomuotoisina ovat liitteenä (Liitteet 1–5).

5.1.1 Sisäisen motivaatio virtuaalitiimin työssä

Analyysin tuloksena esitetään 2 yläluokkaa, joihin kuuluu yhteensä 4 alaluokkaa. Yläluokat ovat ”samaistuminen” ja ”pätevyys”. Yläluokat alaluokkineen esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3. Sisäisen motivaation ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.

Teema	Alaluokka	Yläluokka
Sisäisen motivaation ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	Yhteenkuuluvuus ja yhteyden tunne	Samaistuminen
	Kasvokkain tapahtuva tai virtuaalikeskustelu	
	Sosiaalinen ja ammatillinen tuki	
	Roolien selkiytyminen	Pätevyys

Samaistuminen

Yläluokan ”samaistuminen” alla on 3 alaluokkaa: ”yhteenkuuluvuus ja yhteyden tunne”, ”kasvokkain tapahtuva tai virtuaalikeskustelu” sekä ”sosiaalinen ja ammatillinen tuki”. Aineistosta nousi merkittävä määrä yhteenkuuluvuutta ja yhteyden tunnetta kuvaavia ilmaisuja. Niitä esiintyi tutkimusaineistossa sisäistä motivaatiota kuvaavista ilmaisuista eniten yhdessä kasvokkain tapahtuvaa tai virtuaalikeskustelua kuvaavien ilmaisujen kanssa.

Yhteenkuuluvuus ja yhteyden tunne koettiin tärkeäksi. Sitä pyrittiin vahvistamaan muun muassa jakamalla tiimeissä myös tehtäviin liittymätöntä tietoa. Tiimin jäsenet kertoivat esimerkiksi harrastuksistaan ja kokemuksistaan ulkomailla opiskelemisesta, mikä auttoi tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin:

“We also shared our hobby interests and other information of what kind of is it to live and study abroad. Those conversations teamed three of us in group better as one member was largely absent until last minute stand-up to participate Poster.”

Kasvokkain tapahtuva tai virtuaalikeskustelu koettiin tärkeäksi, mutta sen toteuttaminen koettiin usein vaikeaksi. Tiimityöskentely etätiimeissä koettiin haastavaksi, ja virtuaalitiimeissä kaivattiin myös kasvokkaista tapaamista.

“Working remotely on a project is possible but not always easy. I felt some “live” communication where we could meet physically and discuss on things. I think the best way is mixed one: remote and live meetings.”

“One aspect to our rough start is of course working only online. It makes it a bit difficult to start a group work without meeting face to face.”

Sosiaalinen ja ammatillinen tuki koettiin erittäin tärkeäksi. Tutkimusaineistosta nousikin esiin useita sosiaaliseen ja ammatilliseen tukeen liittyviä ilmaisuja. Tiimin jäsenet tukivat ja rohkaisivat toisiaan esimerkiksi kielieroissa, jolloin tiimin jäsenet, joilla oli haasteita englannin kielen puhumisen kanssa, voivat valita kirjoittamisen puhumisen sijaan ilmaistakseen mielipiteensä.

“The only challenge we encountered during the course was that one of our colleagues struggled with English, a common problem with multi-national teams. However, the team showed a lot of compassion to the person and in the end, it did not impact a lot our results. Any time we could, we tried to include the person and reminded them that we are not excluding them and encouraged them to share their thoughts through more convenient means like a text message.”

Pätevyys

Yläluokan ”pätevyys” alla on roolien selkiytyminen. Roolien selkiytyminen koettiin tärkeäksi, ja se ilmeni merkittävässä määrässä tutkimusaineistoa. Roolit selkiytyivät ja ryhmien dynamiikka muotoutui joissakin tiimeissä jo ennen varsinaisen tehtävän aloittamista:

“Finally, I would like to share the fact that we are not even at the beginning of the real work, but I can already see roles and dynamics that are taking their shape in the group.”

Oppimispäiväkirjoista ilmenee, että joissakin virtuaalitiimeissä roolit muotoutuivat tiimityön edetessä luonnostaan, kun taas joissakin virtuaalitiimeissä roolit jaettiin tiimin jäsenten kesken. Huolimatta siitä, millä perusteella roolit olivat muodostuneet, päiväkirjojen tarkastelu osoittaa, että selkeät roolit auttoivat tiimiä toimimaan tehokkaasti.

“All of us have started to have our own role in the team. I have taken the leaders role, student x due to her work background has been the subject matter expert, student y has brought clever ideas to group work and even student z, though not having that good English, has participated well, and contributed.”

“In my opinion the assignation of roles helps to orient the interaction, it gives a route for the discussion.”

5.1.2 Itseohjautuvuus virtuaalitiimin työssä

Analyysin tuloksena esitetään 2 yläluokkaa, joihin kuuluu 2 alaluokkaa. Yläluokat ovat ”kahdenkeskiset tekijät” ja ”sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät”. Yläluokat alaluokkineen esitellään taulukossa 4.

Taulukko 4. Itseohjautuvuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.

Teema	Alaluokka	Yläluokka
Itseohjautuvuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	Vastuun jakaminen	Kahdenkeskiset tekijät
	Päätösten tekeminen yhdessä	Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät

Kahdenkeskiset tekijät

”Kahdenkeskiset tekijät”- yläluokan alle muodostui alaluokka ”vastuun jakaminen”. Vastuun jakaminen koettiin hyödyllisenä, ja se ilmeni esimerkiksi tehtävien jakamisena tiimin jäsenten kesken. Yksi tiimin jäsen oli esimerkiksi vastuussa käytettävän aineiston jaosta ”dynaamiseen aineistopankkiin”. Myös esityksen osa-alueet jaettiin ennen esitystä, mikä koettiin hyödyllisenä:

” One member was also responsible of adding all used materials to Dynamic Data Bank. We also agreed who will present what and to practise own part and how to present information. These conversations turned out to be worth when final presentation was given.”

Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät

”Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät”-yläluokan alle muodostui alaluokka ”päätösten tekeminen yhdessä”. Tähän liittyviä ilmaisuja nousi tutkimusaineistosta esiin useita. Päätösten tekeminen yhdessä koettiin tärkeäksi, vaikkakin tiimeissä ilmeni erilaisia näkemyksiä. Päätöksenteossa käytettiin apuna esimerkiksi brainstormingia ja keskustelua.

“We had some difficulties to find the perspective on how we wanted to see the topic. After some brainstorming and discussion within the group, we managed to narrow the subject enough and decide how to approach our topic.”

5.1.3 Tiimityö ja psykologinen turvallisuus virtuaalitiimin työssä

Analyysin tuloksena esitetään 4 yläluokkaa, joihin kuuluu yhteensä 5 alaluokkaa. Yläluokat ovat ”virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen”, ”ihmisten välinen kanssakäyminen”, ”yhteisten sääntöjen luominen” sekä ”turvallisuuden ja arvostuksen tunne”. Yläluokat alaluokkineen esitellään taulukossa 5.

Taulukko 5. Tiimityön ja psykologisen turvallisuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.

Teema	Alaluokka	Yläluokka
Tiimityön ja psykologisen turvallisuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	Haasteiden näkeminen mahdollisuutena	Virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen
	Työvälineiden luominen yhteistyölle	Ihmisten välinen kanssakäyminen
	Tapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi	
	Yhteisten tavoitteiden asettaminen	Yhteisten sääntöjen luominen
	Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välillä.	Turvallisuuden ja arvostuksen tunne

Virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen

Yläluokan ”virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen” alla on alaluokka ”haasteiden näkeminen mahdollisuutena”. Aineistosta nousi merkittävä määrä ”haasteiden näkeminen mahdollisuutena”-alaluokkaan kuuluvia ilmaisuja. Tiimin monimuotoisuus nähtiin mahdollisuutena jakaa enemmän ja monipuolisempia ideoita:

“You can easily understand in 30 minutes of meeting that this diversity is really an added point of a group work: different academic backgrounds, ways to think, to act and to speak; moreover, the work experiences in completely different fields where sustainability is the point that link all of these diversities... That’s what happen in our group, again, the different backgrounds and experiences helped us to share more and diverse ideas.”

Ihmisten välinen kanssakäyminen

Yläluokka ”ihmisten välinen kanssakäyminen” jakautuu kahteen alaluokkaan, jotka ovat ”työvälineiden luominen yhteistyölle” ja ”tapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi”. Aineistosta nousi merkittävä määrä ”työvälineiden luominen yhteistyölle”-alaluokkaan kuuluvia ilmaisuja. Työvälineiden luominen yhteistyölle koettiin hyödyllisenä, ja esimerkiksi Team Canvasin käyttö avasi tien keskustelulle ja mielipiteiden sekä ideoiden jaolle tiimin muodostuksen alkuvaiheessa, jolloin tiimin jäsenet eivät vielä tunteneet toisiaan:

“At first it was a little bit awkward since we didn’t know each other, however thanks to this tool (team canvas), we were open for discussion, and everyone gave its opinion and ideas.”

Tapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi koettiin tärkeänä. Tiimeissä nousi vahvasti esiin tarve kasvokkaiselle tapaamiselle, koska ihmisiin tutustuminen virtuaalisesti koettiin hankalana.

“I believe creating a successful team online is possible, but in our case most of the team members didn’t use cameras and some did not use microphone either, so it was quite hard to get to know all the people. Adding on top that absent people and bad connections, which equals to a group which will stay unformed.”

Yhteisten sääntöjen luominen

”Yhteisten sääntöjen luominen”- yläluokan alla on alaluokka: ”yhteisten tavoitteiden asettaminen”. Yhteisten tavoitteiden asettaminen ilmeni useasti tutkimusaineistossa, ja se koettiin tärkeäksi tiimin toimivuudelle. Tiimin rooleja ja tavoitteita kuvattiin muun muassa Team Canvasin avulla:

“We created a team canvas where we described the roles and the goals of our team.”

Turvallisuuden ja arvostuksen tunne

”Turvallisuuden ja arvostuksen tunne”-yläluokan alla on alaluokka ”luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välillä”. Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välille koettiin tärkeänä, ja monimuotoiseen tiimiin sopeutumisen myötä myös mielipiteiden ja ideoiden jakaminen helpottui:

“The new thing that I think positively impacts my experience is working with people of various age and experience. As my teammates have much more knowledge, I haven’t been able to keep up with everything they were sharing, but over time, as I adapted with the team, I were able to share my opinion and my ideas.”

5.1.4 Luottamus virtuaalitiimin työssä

Analyysin tuloksena esitetään 4 yläluokkaa, joihin kuuluu yhteensä 6 alaluokkaa. Yläluokat ovat ”luottamusta estävät tekijät”, ”luottamuksen seuraukset”, ”luottamusta synnyttävät tekijät” sekä ”teknologian ominaisuudet ja yhteisölliset kommunikointityökalut”. Yläluokat alaluokkineen esitellään taulukossa 6.

Taulukko 6. Luottamuksen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.

Teema	Alaluokka	Yläluokka
Luottamuksen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	Tiimiesteet	Luottamusta estävät tekijät
	Teknologiset esteet	
	Suorituskyky	Luottamuksen seuraukset
	Jäsenten tuki	
	Tiimin rakenne	Luottamusta synnyttävät tekijät
	Tehtävän ja teknologian yhteensopivuus	Teknologian ominaisuudet ja yhteisölliset kommunikointityökalut

Luottamusta estävät tekijät

Yläluokan ”luottamusta estävät tekijät” alla on 2 alaluokkaa: ”tiimiesteet” ja ”teknologiset esteet.” Aineistosta nousi merkittävä määrä tiimiesteitä kuvaavia ilmaisuja. Tiimiesteinä kuvattiin muun muassa liian vähäinen aika tiimin muodostumiselle, yksilöiden motivaation puute, liian vähäinen kulttuurien ja ihmistyyppinen tuntemus sekä vähäinen ymmärrys verkkotyöskentelystä ja huonot yhteydet.

“Overall, our teamwork could have been improved in many levels; more time for forming the group, adding individual motivation and effort, better understanding of cultural factors and type of people, deeper understanding of how to work online, better connections.”

Teknologisia esteitä kuvattiin muun muassa huonoilla yhteyksillä, jotka yhdessä poissa olevien tiimin jäsenten kanssa vaikeuttivat tiimien muodostumista.

“Adding on top that absent people and bad connections, which equals to a group which will stay unformed.”

Luottamuksen seuraukset

Yläluokan ”luottamuksen seuraukset” alla on 2 alaluokkaa: ”suorituskyky” ja ”jäsenten tuki”. Suorituskyky ilmeni merkittävässä määrässä tutkimusaineistoa ja sitä kuvailtiin muun muassa tyytyväisyytenä ja ilona laadukkaasta lopputuloksesta huomioon ottaen projektin rajoitukset, kuten työskentelyn ainoastaan verkossa.

“We were all very satisfied with the results and were happy that we could produce something of relatively high quality, given the limitations of the project (being only online for example).”

Jäsenten tuki ilmeni esimerkiksi onnistumisena luoda miellyttävä työympäristö, jossa kunnioitetaan toisia:

“...as a whole, we have managed to create a pleasant working environment in where we have all respected each other at all times.”

Luottamusta synnyttävät tekijät

Yläluokan ”luottamusta synnyttävät tekijät” alla on alaluokka ”tiimin rakenne”. ”Tiimin rakenne”-alaluokkaan kuuluvia ilmaisuja nousi tutkimusaineistosta merkittävä määrä. Tiimin rakenteeseen liittyviä luottamusta synnyttäviä tekijöitä kuvattiin esimerkiksi sääntöjen asettamisella ja roolien jakamisella:

“First, we presented ourselves and then we’ve faced the task that we had to do, setting rules and roles for the team.”

Teknologian ominaisuudet ja yhteisölliset kommunikointityökalut

Yläluokan ”teknologian ominaisuudet ja yhteisölliset kommunikointityökalut” alla on alaluokka ”tehtävän ja teknologian yhteensopivuus”. Tätä alaluokkaa kuvaavia ilmaisuja nousi tutkimusaineistosta esiin useita. Tehtävän ja teknologian yhteensopivuutta kuvattiin esimerkiksi vaikeutena valita käytettävä työympäristö, koska tiimin jäsenet olivat eri organisaatioista. Lopulta tiimi päätyi jaetun Google Drive -kansion ja WhatsApp-ryhmän käyttöön:

“In the introduction section, our group had some difficulties in deciding which working platform we would use, as we are from different organisations and none of us was an expert in this, but finally we did a shared Google drive folder and WhatsApp-group.”

5.1.5 Tiedonjakaminen ja viestintä virtuaalitiimin työssä

Analyysin tuloksena esitetään 2 yläluokkaa, joita ovat ”kulttuurinen moninaisuus” ja ”ammattillinen moninaisuus”. Yläluokat jakaantuvat kahteen eri alaluokkaan. Yläluokat alaluokkineen esitellään taulukossa 7.

Taulukko 7. Tiedonjakamisen ja viestinnän ilmeneminen virtuaalitiimin työssä.

Teema	Alaluokka	Yläluokka
Tiedonjakamisen ja viestinnän ilmeneminen virtuaalitiimin työssä	Näkökulman laajeneminen ja käytettävissä olevan tiedon sekä luovuuden lisääntyminen.	Kulttuurinen moninaisuus
	Arvojen ja asenteiden monimuotoisuus, ja innovaatiokyvyn kasvu.	Ammatillinen moninaisuus

Kulttuurinen moninaisuus

Yläluokan ”kulttuurinen moninaisuus” alla on alaluokka ” näkökulman laajeneminen ja käytettävissä olevan tiedon sekä luovuuden lisääntyminen.” Näkökulman laajeneminen ja käytettävissä olevan tiedon sekä luovuuden lisääntyminen ilmeni merkittävässä määrässä tutkimusaineistoa. Kulttuurinen moninaisuus sai tiimin jäsenet tarkastelemaan asioita uudesta näkökulmasta ja auttoi hyväksymään muiden mielipiteitä:

“It was interesting to get to know people from other countries because we all had different points of view but, instead of this being a disadvantage, each one contributed their own arguments, which I personally believe helped me to see certain things in a different way and learn to accept other’s opinions.”

Ammatillinen moninaisuus

”Ammatillinen moninaisuus”- yläluokan alla on luokka ”arvojen ja asenteiden monimuotoisuus, ja innovaatiokyvyn kasvu”. Arvojen ja asenteiden monimuotoisuus, ja innovaatiokyvyn kasvu ilmeni useissa oppimispäiväkirjoissa. Projektin haasteiden myötä tiimin jäsenet oppivat muun muassa arvostamaan erilaisia tapoja ajatella ja lähestyä ongelmia. Moninaisuus mahdollisti tiimin jäsenten lisääntyneen innovatiivisuuden:

“As we faced the challenges of the project, I learned to appreciate and value different ways of thinking about and approaching problems. Constructive discussions and debates allowed us to find “innovative and efficient solutions.”

“That’s what happen in our group, again, the different backgrounds and experiences helped us to share more and diverse ideas.”

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Valittu tutkimusmenetelmä sopii erinomaisesti tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisuun. Päiväkirjojen analyysi sisällönanalyysin keinoin osoittautui oikeaksi menetelmävalinnaksi, sillä näin saatiin vastattua tarkasti tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös parantaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus kaikissa sen vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2015, 232). Tässä tutkimuksessa työn eri vaiheet on selvitetty tarkasti ja avoimesti, jolloin lukija pystyy muodostamaan oman käsityksen tutkimuksen kulusta ja arvioimaan sen tuloksia.

Tutkijan on luotettavuuden parantamiseksi myös syytä esittää oma arvionsa aineiston tuottamisen olosuhteista (Hirsjärvi ym. 2015, 232).

Oppimispäiväkirjojen perusteella saatuja tietoja tulee arvioida kriittisesti niiden luotettavuuden osalta, koska niissä asioita voidaan kaunistella, tai välttämättä esimerkiksi henkilökohtaiseksi koetut asiat eivät tule niissä esille vaan asioita halutaan salata. Oppimispäiväkirjojen kirjoittaminen oli osalle opiskelijoista uutta, mikä on saattanut näkyä päiväkirjoissa esimerkiksi vähäisenä reflektiona. Myös kielitaso on saattanut vaikuttaa oppimispäiväkirjojen kirjoittamiseen, jolloin kaikki koetut asiat eivät välttämättä tule ilmi. Tutkimuksen tulkintavaiheessa tutkijan tulisi luotettavuuden parantamiseksi myös kertoa, mihin päätelmät perustuvat (Hirsjärvi ym. 2015, 233). Tässä tutkimuksessa tulkintavaiheessa tutkija on kertonut, mihin päätelmät perustuvat ja parantanut luotettavuutta käyttämällä sitaatteja alkuperäisessä muodossaan englanniksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin myönnetään, että tutkijan subjektiivinen näkökulma on aina läsnä analyysiä tehdessä huolimatta siitä, kuinka objektiivinen tutkija on. Tässäkin tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ovat tutkijan itsensä laatimia, jolloin subjektiivisuus on väistämätöntä.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten monialainen projektityöskentely ja virtuaalitiimin kehittyminen koetaan tosielämän projektien yhteydessä korkeakouluissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa muuttuvassa työelämässä tarpeellisia vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja ja tiimin johtamisen taitoja. Alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten vastuullisen johtamisen eri osaamisalueet ilmenevät virtuaalitiimin työssä.

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tulosten johtopäätökset ja pohtia sitä, miten tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa. Luku on jaettu viiteen osaan tutkimusteemojen mukaisesti. Viimeiseksi annetaan tulosten perusteella suosituksia jatkotoimiksi.

6.1.1 Sisäisen motivaation ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Samaistumisen tunnetta kuvaavat yhteenkuuluvuuden ja yhteyden tunne, kasvokkain tapahtuva tai virtuaalikeskustelu sekä sosiaalinen ja ammatillinen tuki koettiin erittäin tärkeänä virtuaalitiimin työssä. Gagnén ym. (2022, 383–386) mukaan virtuaalitiimin jäsenet saattavat kokea vain vähäistä samaistumisen tunnetta, mutta tätä ei kuitenkaan havaittu tutkittujen virtuaalitiimien työssä, joissa samaistuminen koettiin vahvana. Ryan ja Deci (2000, 56) esittävät kunnioittamisen ja välittämisen tunteiden vahvistavan samaistumisen tunnetta, mikä ilmeni vahvasti myös tässä tutkimuksessa. Pätevyyden tunnetta kuvaava roolien selkiytyminen koettiin myös tärkeänä. Sen sijaan autonomian tunnetta ei virtuaalitiimissä koettu. Myös Gagné ym. (2022, 383–386) esittävät, että virtuaalisuuden muuttaessa työn luonnetta samaistumisen, pätevyyden ja autonomian tunteet ovat uhattuina.

Samaistumisen, pätevyyden ja autonomian tunteita voidaan pitää sisäisen motivaation perustana (Ryan & Deci 2000, 56), jolloin virtuaalitiimin työssä tulisi

näitä tunteita pyrkiä vahvistamaan, sillä sisäisen motivaation perustana oleviin tarpeisiin vastaamisen on havaittu olevan yhteydessä yksilön parempaan suorituskyykyyn kuten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja vaihtuvuuden vähenemiseen (Broeck ym. 2016, 1213; Deci ym. 2017, 1; Gagné ym. 2022, 379).

Virtuaalisten projektitiimin opetusta ja vastuullisen johtamisen osaamisalueiden painotuksia kehitettäessä tulisi huomioida erityisesti autonomian tarpeeseen vastaaminen, koska tutkituissa tiimeissä autonomian tunnetta ei havaittu. Sitä voidaan tukea mielenkiinnon ja arvostuksen kokemuksilla, kun taas esimerkiksi palkkioiden avulla tapahtuva kontrollointi vähentää autonomiaa (Ryan & Deci 2020, 1). TOO4TO-opintojaksopilotti on vapaavalintainen opintojakso, joten oletuksena on, että opiskelijoilla on mielenkiintoa aihetta kohtaan.

6.1.2 Itseohjautuvuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Vastuun jakaminen ja päätösten tekeminen yhdessä koettiin erittäin tärkeäksi virtuaalitiimin työssä. Tämä voi ilmentää jaettua johtajuutta, joka puolestaan Castellanon ym. (2021, 583) mukaan ilmentää itseohjautuvuutta. Virtuaalitiimien suorituskyyky koettiin hyvänä, josta voidaan päätellä, että opiskelijat ovat saaneet mahdollisuuden jaetun johtajuuden prosessien harjoittamiseen ja hyödyntäneet sitä, sillä näiden prosessien vahvistamisella voidaan vaikuttaa virtuaalitiimin suorituskyykyyn (Yoo & Alavi 2004, 47–48; Carte ym. 2006, 13; Hoch & Kozlowski 2014, 397; Hoch & Dulebohn 2017, 682). Tästä voidaan myös tehdä johtopäätös, että tiimeissä on panostettu erityisesti sitoutumisen, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden sekä sosiaalisen tiedonjakamisen vahvistamiseen, joilla Hochin ja Dulebohnin (2017, 682) mukaan voidaan parantaa suorituskyykyä. Tämän onnistumisen myötä voidaan laajemmin muillekin virtuaalitiimejä ohjaaville opettajille jakaa kokemuksia mainittujen asioiden panostamisen tärkeydestä.

6.1.3 Tiimityön ja psykologisen turvallisuuden ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Haasteiden näkeminen mahdollisuutena, yhteistyön työvälineiden luominen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen koettiin virtuaalitiimeissä tärkeäksi, josta voidaan päätellä, että virtuaalitiimeissä psykologinen turvallisuus koettiin vahvana, sillä Lechnerin ja Mortlockin (2021, 6) mukaan ne edesauttavat psykologisen turvallisuuden syntymistä virtuaalitiimeissä. Myös luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välillä koettiin tärkeänä. Tästä voidaan myös päätellä, että tiimin jäsenten välinen psykologinen turvallisuus ilmenee vahvana, sillä Flavianin ym. (2019, 15) mukaan luottamuksella on merkittävä rooli tiimin jäsenten välisen psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Tutkituissa virtuaalitiimeissä ei ilmennyt Edmonsonin (1999, 5) kuvaamia pelon tai häpeän tunteita tiimin jäsenten tuodessa esiin tiimissä ilmenneitä epäkohtia, mistä voidaan myös olettaa psykologisen turvallisuuden olevan vahvaa. Toisaalta näitä tunteita on voitu peitellä, jonka takia ne eivät ehkä ole tulleet ilmi.

Virtuaalitiimeissä koettiin tärkeänä kasvokkaisten- tai virtuaalitapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi. Virtuaalitiimin luonteen takia kasvokkaisia tapaamisia on usein vaikea järjestää, joten tiimeissä tulisikin panostaa säännöllisten virtuaalitapaamisten järjestämiseen. Luottamuksen syntyminen virtuaalitapaamisissa koettiin vaikeutuvan esimerkiksi sen takia, ettei web kameroita tai mikrofoneja haluttu pitää päällä. Lisäksi virtuaalitapaamisten järjestämistä vaikeuttivat muun muassa tiimin jäsenten poissaolot ja huonot yhteydet.

Myös vapaamuotoisten tapaamisten järjestämisellä lisätään tiimin jäsenten välistä kanssakäymistä, ja mahdollistetaan psykologisen turvallisuuden syntyminen (Lechner & Mortlock 2021, 6). Vapaamuotoisia tapaamisia ei tutkituissa tiimeissä kuitenkaan järjestetty, johon saattoi olla syynä opiskelijoiden tiukat aikataulut (opintojen ja töiden yhdistäminen) sekä alhainen motivaatio. Kehittämisehdotuksena on, että jatkossa virtuaalitiimejä ohjaavien opettajien tulisikin varmistaa tiimien vapaamuotoisten tapaamisten toteutuminen.

6.1.4 Luottamuksen ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Nopean luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat tiimiesteet ja teknologiset esteet koettiin vahvana. Tiimiesteistä kulttuurien erilaisuuden ja sosiaalisen läsnäolon puutteen koettiin vaikuttavan merkittävästi tiimin toimintaan, joista esimerkiksi kielierot ja tapaamisten vähyyks koettiin ongelmana. Tiimityössä koettuja teknologisia esteitä olivat muun muassa työkalujen käyttöön liittyvät ongelmat tai huonot verkkoyhteydet. Havaittuja tiimiesteitä tulisi pyrkiä vähentämään, koska näin voidaan vahvistaa tiimin jäsenten kokemaa luottamusta, joka taas parantaa tiimin suorituskykyä ja lisää jäsenten keskinäistä tukea (Hacker ym. 2019, 9–10).

Tiimin aloittaessa työskentelyn tulisi teknologisten esteiden voittamiseksi varmistua siitä, että tiimin jäsenillä on tarvittava osaaminen teknisten työkalujen käytössä. Käyttötukea tulisi antaa myös työn edetessä. Teknologiaa valitessa tulisi ottaa huomioon, että se on tiimin tilanteeseen ja jäsenille sopiva (Hacker ym. 2019, 11). Luottamuksen vahvistamisella voidaan myös vaikuttaa tiimin kykyyn selvitä teknologisista haasteista (Gaan 2012, 20; Hacker ym. 2019, 9–10).

Tiimin suorituskyvyn koettiin olevan vahva, mikä ilmeni muun muassa tyytyväisyytenä lopputulosten laatuun. Myös jäsenten tuki koettiin vahvana, mikä ilmeni esimerkiksi kunnioituksena. Näiden Hackerin ym. (2019, 9–10) tutkimuksessakin todettujen luottamuksen seurausta kuvaavien seikkojen perusteella voidaankin päätellä, että tiimin jäsenet kokevat myös luottamusta.

Hacker ym. (2019, 9–10) jakavat luottamusta synnyttävät tekijät neljään luokkaan, joista tässä tutkimuksessa esiintyi ainoastaan tiimin rakenteeseen liittyviä tekijöitä kuten sääntöjen asettaminen ja roolien jakaminen. Muiden tiimin jäsenten asiantuntijuudesta syntyvää luottamusta (Hacker ym. 2019, 9) ei ilmennyt, mikä voi johtua siitä, että opintojakson asiat olivat useille opiskelijoille uusia, eikä vahvaa asiantuntijuutta ollut havaittavissa. Monikulttuurisissa tiimeissä kulttuurien välinen etäisyys voi toimia esteenä luottamuksen syntymisessä (Hacker ym. 2019, 10), mikä saattoi olla luottamuksen syntymisen

esteenä myös tässä tutkimuksessa. Luottamusta synnyttävää ihmissuhteiden tuttuutta (Hacker ym. 2019, 9) olisi jatkossa vastaavanlaista opetusta järjestettäessä mahdollista lisätä esimerkiksi lisäämällä tiimin vapaamuotoisia tapaamisia, kuten edellisessä kappaleessa tiimityön ja psykologisen turvallisuuden vahvistamisen yhteydessä tuli esiin.

6.1.5 Tiedonjakamisen ja viestinnän ilmeneminen virtuaalitiimin työssä

Virtuaalitiimien menestyksen merkittävänä osatekijänä voidaan tutkimusten mukaan pitää tehokasta viestintää (Davidavičienė ym. 2020, 13; Varhelahti & Turnquist 2021, 201). Tässä tutkimuksessa erityisesti kulttuurisen ja ammatillisen moninaisuuden koettiin rikastuttavan virtuaalitiimin kommunikointia tuomalla siihen muun muassa eri näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa kulttuurien moninaisuuden koettiin vaikuttavan vahvasti näkökulman ja käytettävissä olevan tiedon laajenemiseen ja tiimin luovuuden lisääntymiseen, kuten myös Davidavičienė ym. (2020, 4) esittävät. Toisin kuin Ambos ym. (2016, 328) ja Davidavičienė ym. (2020, 4) ovat väittäneet, kulttuurien välisen etäisyyden ei tässä tutkimuksessa havaittu hidastavan tiedonjakamista vaan kulttuurinen moninaisuus nähtiin pääasiassa rikastuttavan viestintää. Monissa tutkimuksissa (ks. Zakaria 2020, 12; Varhelahti & Turnquist 2021, 211) on tuotu esiin tiimin oman kulttuurin vahvistuminen tiimityön edetessä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu vastaavaa vaan tiimin oman kulttuurin korostuminen koettiin heikkona, eikä sillä voi nähdä olleen suurta merkitystä tiedon jakamisessa. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi opiskelijoiden tehtäväkeskeisyys tai projektin lyhytaikaisuus.

Ammatillisen moninaisuuden koettiin vaikuttavan vahvasti arvojen ja asenteiden monimuotoisuuteen, ja siten lisäävän innovaatiokykyä. Myös aiemmat tutkimukset osoittavat, että tiimin jäsenet käyttävät täydentävää, kollektiivista tietämystä korkeamman innovaatiotason saavuttamiseksi arvioimalla, omaksumalla ja soveltamalla uutta tietoa. Samalla arvojen ja asenteiden syvän tason moninaisuuden on havaittu johtavan vähentyneisiin luoviin ideoihin, mitä

ei kuitenkaan koettu tässä tutkimuksessa. (Harvey 2013, 828–829; Batarseh ym. 2018, 1353.)

Monikulttuurisissa virtuaalitiimeissä yhteisen kielen puuttuminen voi estää tiimin jäseniä jakamasta tehtäviin liittyvää tietoa (Tenzer & Pudelko 2016, 447; Davidavičienė ym. 2020, 5). Kielellisen moninaisuuden ei tässä tutkimuksessa koettu estävän tehtäviin liittyvää tiedonjakamista, eikä kielierojen myöskään koettu parantavan tiedonjakamisen laatua (vrt. Ahmad 2018, 80; Varhelahti & Turnquist 2021, 210). Tässä tutkimuksessa virtuaalitiimeissä toimivat korkeakouluopiskelijat ja englannin kielen taidon voidaan olettaa olleen kaikilla melko hyvällä tasolla. Se saattaa olla yksi syy, ettei esteitä tiedonjakamiselle koettu. Kehittämisehdotuksena on tiimien jakaminen jatkossa kielitaitotason mukaan ja tietyn kielitaitotason ennakko vaatimus opintojaksolle osallistumiseksi.

6.2 Yhteenveto

Averyn ja Bergsteinerin (2011, 4–5) vastuullisen johtamisen mallista korostuvat luottamuksen rakentamisen käytännöt. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi tulisi tiimin johtamisessa korostaa kulttuurien moninaisuuden positiivisia vaikutuksia tiimityölle ja varmistaa säännöllisten kasvokkaisten tai virtuaalisten tapaamisten toteutuminen. Monikulttuurisissa tiimeissä vaadittavista tiimityötaidoista luottamuksen rakentamisessa korostuu kielitaidon merkitys. Myös teknologisia taitoja tarvitaan. Tiimin jäsenillä tulee olla taito käyttää digitaalisia vuorovaikutuksellisia yhteistyökaluja.

Vastuullisen johtamisen käytännöistä (Avery & Bergsteiner 2011, 4–5) painottuvat myös tiimityö ja psykologinen turvallisuus. Tiimityötaidoista korostuvat ratkaisukeskeisyys ja kyky asettaa yhteisiä tavoitteita ja sääntöjä. Tiimin johtamisen taidoista korostuvat taito luoda vahva yhteinen visio, joka Averyn ja Bergsteinerin (2011, 5) mukaan vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Vastuullisen johtamisen käytännöistä sisäisen motivaation kehittäminen edellyttää tiimin johtamisessa kunnioittamisen ja välittämisen taitoa, sekä taitoa kehittää ja ohjata tiimiä. Tiimin kehittämisellä tiimin johtaja voi voimakkaimmin vaikuttaa sisäisen motivaation kehittämiseen (Lee 2017, 441–442). Averyn & Bergsteinerin (2011, 4–5) mukaan työntekijöiden arvostaminen ja välittäminen on myös merkittävä yrityksen taloudellinen menestystekijä.

Taito jakaa vastuuta ja päätösten tekeminen yhdessä vahvistavat itseohjautuvuutta virtuaalitiimeissä, ja nousevat tutkimuksessa vahvasti esiin vastuulliseen johtamiseen kuuluvista tiimityötaitoista. Tiimin johtamisen taidoista korostuvat sitouttamisen ja tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistamisen taidot, joita myös Avery ja Bergsteiner (2011, 4–5) pitävät yrityksen menestystekijöinä. Vastuullisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti virtuaalisessa ympäristössä työskennellessä, jossa tiimin jäsenet edustavat eri ammattiryhmiä, ovat eri ikäisiä sekä ovat kulttuuritaustaltaan erilaisia. Tällöin tiimin jäseniltä vaaditaan edellä mainittuja vastuulliseen johtamiseen kuuluvia tiimityötaitoja sekä tiimin johtamisen taitoja, jotka tulisi huomioida jatkossa vastaavanlaisen opetuksen järjestämisessä.

Kehittämisehdotuksena opettajille on pohtia sitä, miten tunnistettuja vastuullisen johtamisen tiimityön taitoja ja tiimin johtamisen taitoja voidaan opetuksessa lisätä. Lisäksi seuraavia jo aiemmin esitettyjä kehittämisehdotuksia suositellaan otettavaksi käyttöön vastaavanlaista opetusta järjestettäessä:

- Autonomian tunteen vahvistaminen mielenkiinnon ja arvostuksen kokemuksilla
- Sitoutumisen, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden sekä sosiaalisen tiedonjakamisen vahvistaminen
- Vapaamuotoisten tapaamisten toteutumisen varmistaminen
- Tiimien jakaminen kielitaitotason mukaan ja tietyn kielitaitotason ennakkovaatimus opintojaksolle osallistumiseksi

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia sitä, muuttuvatko eri taitojen painotukset toimintaympäristön alati muuttuessa, ja jos muuttuvat, niin miten. Tämä voitaisiin tehdä toistamalla tutkimus esimerkiksi viiden vuoden kuluttua.

Lähteet

Ahmad, F. 2018. The impact of language diversity on knowledge sharing. *Informaatiotutkimus*. 37(1). Viitattu 27.5.2023. <https://doi.org/10.23978/inf.70174>.

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*. 22(4), pp. 316-332. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.00>.

Angle, H. L. & Perry, J. L. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1), 1-14. Viitattu 14.2.2023. <https://doi.org/10.2307/2392596>.

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. 2011. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & leadership*. 39(3), pp. 5-15. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>.

Batarseh, F. S.; Usher, J. M. & Daspit, J. J. 2017. Absorptive capacity in virtual teams: Examining the influence on diversity and innovation. *Journal of knowledge management*. 21(6), pp. 1342-1361. Viitattu 29.5.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0221>.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2002. A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & organization management*. 27(1), pp. 14-49. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>.

Bergsteiner, H. 2020. Institute for Sustainable Leadership. The Sustainable Leadership Pyramid (SLP). Viitattu 27.2.2023. <https://instituteforsustainableleadership.com/research/tools/sl-pyramid/#>.

Cagiltay, K.; Bichelmeyer, B. & Kaplan Akilli, G. 2015. Working with multicultural virtual teams: Critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart learning environments*. 2(1), pp. 1-16. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1186/s40561-015-0018-7>.

- Carson, J. B.; Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management journal*. 50(5), pp. 1217-1234. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.
- Carte, T. A.; Chidambaram, L. & Becker, A. 2006. Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors. *Group decision and negotiation*. 15(4), pp. 323-343. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7>.
- Castellano, S.; Chandavimol, K.; Khelladi, I. & Orhan, M. A. 2021. Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of business research*. 128, pp. 578-586. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>.
- Choi, O. & 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*. 91, pp. 305-31. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. 1994. The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human relations (New York)*. 47(1), pp. 13-43. Viitattu 3.4.2023. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>.
- Cordery, J. L.; Mueller, W. S. & Smith, L. M. 1991. Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management journal*. 34(2), pp. 464-476. Viitattu 3.4.2023. <https://doi.org/10.5465/256452>.
- Dalati, S.; Raudeliūnienė, J. & Davidavičienė, V. 2017. Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business, management and education*. 15(1), pp. 14-27. Viitattu 2.2.2023. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.360>.
- Davidavičienė, V.; Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. 2020. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*. 12(17). p. 6917. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.3390/su12176917>.

Deci, E. L.; Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 4(1), pp. 19-43. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Dennis, A. R.; Fuller, R. M. & Valacich, J. S. 2008. Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS quarterly*. 32(3), pp. 575-600. Viitattu 28.5.2023. <https://doi.org/10.2307/25148857>.

de Souza Santos, R. E. & Ralph, P. 2022. A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. Viitattu 29.5.2023. <https://doi.org/10.1145/3510003.3510105>.

Dumitraşcu-Băldău, I. & Dumitraşcu, O. 2019. Research on the Behavior of Factors That Influence the International Virtual Project Team Performance, Using Data Modeling Techniques. *Sustainability*. 11(3), p. 607. Viitattu 24.8.2023. <https://doi.org/10.3390/su11030607>.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*. 44(2), pp. 350-383. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.2307/2666999>.

Eseryel, U. Y.; Crowston, K. & Heckman, R. 2021. Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & organization management*. 46(2), pp. 424–460. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1059601120955034>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Tampere: Vastapaino. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 5.5.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>.

EY Suomi 2021. Tulevaisuuden työ: Tarkoituksen, johtajuuden ja kulttuurin uudistaminen. Viitattu 4.5.2023. https://www.ey.com/fi_fi/workforce/work-reimagined-reimagining-our-purpose-leadership-and-culture.

Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. 2005. Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization science*. 16(1), pp. 19-32. Viitattu 5.3.2023. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>.

Flavian, C., Guinalú, M. & Jordan, P. 2019. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European journal of management and business economics*. 28(1), pp. 2-24. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043>.

Gaan, N. 2012. Collaborative tools and virtual team effectiveness: An inductively derived approach in India's software sector. *Decision*. 39(1), p. 5. Viitattu 4.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/collaborative-tools-virtual-team-effectiveness/docview/1010056435/se-2>.

Gagné, M.; Parker, S. K.; Griffin, M. A.; Dunlop, P. D.; Knight, C.; Klonek, F. E. & Parent-Rocheleau, X. 2022. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*. 1(7), pp. 1-392. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>.

Geister, S.; Konradt, U. & Hertel, G. 2006. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small group research*. 37(5), pp. 459-489. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.

Germain, M. & McGuire, D. 2014. The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources*. 16(3), pp. 356-370. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1523422314532097>.

Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative science quarterly*. 51(3), pp. 451-495. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>.

Haas, M. R. 2010. The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management journal*. 53(5), pp. 989-1008. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533180>.

Hacker, J.; Johnson, M.; Saunders, C. & Thayer, A. L. 2019. Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. Viitattu 14.3.2023. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>.

Han, S. J. & Hazard, N. 2022. Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 21(3), pp. 300-323. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1177/15344843221093376>.

Harvey, S. 2013. A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of experimental social psychology*. 49(5), pp. 822-832. Viitattu 29.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.04.004>.

Hertel, G.; Geister, S. & Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*. 15(1), pp. 69-95. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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*. 27(4), pp. 678-693. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>.

Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. 2014. Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of applied psychology*. 99(3), pp. 390-403. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1037/a0030264>.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of managerial psychology*. 17(8), pp. 672-691. Viitattu 6.5.2023. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>.

Institute for Sustainable Leadership. n.d. SL Pyramid. Viitattu 4.3.2023. <https://instituteforsustainableleadership.com/research/tools/sl-pyramid/>.

Janz, B. D.; Colquitt, J. A. & Noe, R. A. 1997. Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*. 50(4), pp. 877-904. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>.

Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization science*. 10(6), pp. 791-815. Viitattu 6.5.2023. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.

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*. 23(4), pp. 341-349. Viitattu 14.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>.

Killingsworth, B; Xue, Y. & Liu, Y. 2016. Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team performance management*. 22(5/6), pp. 284-300. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2015-0042>.

Klitmøller, A. & Luring, J. 2013. When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of world business: JWB*. 48(3), pp. 398-406. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>.

Koys, D. J. 2001. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*. 54(1): 101-114. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>.

Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. 2022. How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational dynamics*. 51(2), p. 100849. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>.

Lee, H. 2017. Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness 1. *International journal of organization theory and behavior*. 20(4), pp. 419-453. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>

Lekhawipat, W.; Wei, Y. & Lin, C. 2018. How internal attributions affect knowledge sharing behavior. *Journal of knowledge management*. 22(4), pp. 867-886. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0081>.

Lewicki, R.J.; McAllister, D.J. & Bies, R.J. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 23, no. 3, pp. 438-458. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.2307/259288>.

- Liao, Y. 2022. Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*. Vol. 13, p. 1045570-1045570. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>.
- Mathieu, J. E.; Goodwin, G. F.; Heffner, T. S.; Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. 2000. The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of applied psychology*. 85(2), pp. 273-283. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>.
- Mazmanian, M.; Orlikowski, W. J. & Yates, J. 2013. The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization science*. 24(5), pp. 1337-1357. Viitattu 5.3.2023. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management journal*. 38(1), pp. 24-59. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.2307/256727>.
- Meyerson, D.; K. E. Weick, R. M. Kramer. 1996. Swift trust and temporary groups. R. M. Kramer, T. R. Tyler, eds. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA. 166-195. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. 2020. Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN applied sciences*. 2(6), p. 1096. Viitattu 4.5.2023. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- Navimipour, N. & Charband, Y. 2016. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in human behavior*. 62, pp. 730-742. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>.
- O'Leary, M. B. & Cummings, J. N. 2007. The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS quarterly*. 31(3), pp. 433-452. Viitattu 14.3.2023. <https://doi.org/10.2307/25148802>.

- Pangil, F. & Moi Chan, J. 2014. The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of knowledge management*. 18(1), pp. 92-106. Viitattu 10.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0341>.
- Pinjani, P. & Palvia, P. 2013. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & management*. 50(4), pp. 144–153. Viitattu 10.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>.
- Puusa, A.; Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Gaudeamus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.8.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *The Academy of Management review*. 23(3), pp. 393-404. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*. 25(1), pp. 54-67. Viitattu 5.3.2023. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*. 61, p. 101860. Viitattu 5.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. 2017. When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human resource management review*. 27(4), pp. 635–647. Viitattu 23.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.12.009>.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. 2016. Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327. Viitattu 3.2.2023. <https://doi.org/10.3390/su8040327>.
- Tenzer, H. & Pudelko, M. 2016. Media choice in multilingual virtual teams. *Journal of international business studie*. 47(4), pp. 427-452. Viitattu 27.5.2023. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.13>.

TOO4TO 2021. TOO4TO to Integrate Sustainability into Higher Education Studies. Viitattu 7.3.2023. <https://too4to.eu/too4to-to-integrate-sustainability-into-higher-education-studies/>.

TOO4TO 2022. Sustainable leadership in virtual project teams – Practices of building trust. Viitattu 1.10.2023. <https://too4to.eu/sustainable-leadership-in-virtual-project-teams-practices-of-building-trust/>.

Tucker, C.; Olsen, B. & Hale, R. T. 2023. Trust and commitment: A comparative study of virtual team communication across industries. *Team performance management*. 29(1/2), pp. 152-165. Viitattu 23.5.2023. <https://doi.org/10.1108/TPM-04-2022-0032>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 5.4.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>.

Van den Broeck, A.; Ferris, D. L.; Chang, C. & Rosen, C. C. 2016. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. 42(5), pp. 1195-1229. Viitattu 3.4.2023. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.

Varhelahti, M. & Turnquist, T. 2021. Diversity and Communication in Virtual Project Teams. *IEEE transactions on professional communication*. 64(2), pp. 201-214. Viitattu 28.5.2023. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3064404>.

Wheelan, S. A. 2016. *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Fifth Edition. Los Angeles: SAGE.

Yoo, Y. & Alavi, M. 2004. Emergent leadership in virtual teams: What do emergent leaders do? *Information and organization*. 14(1), pp. 27-58. Viitattu 6.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2003.11.001>.

Zakaria, N. & Mohd Yusof, S. A. 2020. Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams. *Journal of international management*. 26(1), p. 100654. Viitattu 6.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.10.004>.

Zuofa, T. & Ochieng, E. G. 2017. Working separately but together: Appraising virtual project team challenges. *Team performance management*. 23(5/6), pp. 227–242. Viitattu 24.8.2023. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0030>.

Taulukko: sisäinen motivaatio

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Miten sisäinen motivaatio ilmenee virtuaalitiimin työssä?	<p><i>As a common team goal, where we agreed to learn from each other and share the knowledge that we have, I could not have been more pleased.</i></p> <p><i>We also shared our hobby interests and other information of what kind of is it to live and study abroad. Those conversations teamed three of us in group better as one member was largely absent until last minute stand-up to participate Poster.</i></p> <p><i>In addition, I also like the idea that the online sessions are given in collaboration with different universities since I can receive opinions and points of view on a topic from different expert professors. On the other hand, regarding the international virtual groups, I think it is a very good idea to put people with the same interests in contact with each other.</i></p> <p><i>You can easily understand in 30 minutes of meeting that this diversity is really an added point of a group work: different academic backgrounds, ways to think, to act and to speak; moreover the work experiences in completely different fields where sustainability is the point that link all of these diversities.</i></p> <p><i>Our chemistry in team was warm and open. All individuals were able to express their thoughts and everyone's ideas were valued and listened.</i></p>	Yhteenkuuluvuus ja yhteyden tunne	Samaistuminen

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>Working remotely on a project is possible but not always easy. I felt some "live" communication where we could meet physically and discuss on things. I think the best way is mixed one: remote and live meetings.</i></p> <p><i>I think that the brainstorming was a good method, however, it would have been better if all the ideas would be suggested in real-time in the videoconference instead of dropping some directly on the mindmap. This would allow us to have some time to discuss, modify or inquire about the idea as a group, instead of individuals cooperating.</i></p> <p><i>One aspect to our rough start is of course working only online. It makes it a bit difficult to start a group work without meeting face to face.</i></p> <p><i>I believe creating a successful team online is possible, but in our case most of the team members didn't use cameras and some did not use microphone either, so it was quite hard to get to know all the people. Adding on top that absent people and bad connections, which equals to a group which will stay unformed.</i></p> <p><i>This constraint, which we had identified in the Lean Canvas, doesn't allow us to crossreference our information and our work as well as if we were in the same room.</i></p>	Kasvokkain tapahtuva tai virtuaalikeskustelu	Samaistuminen
	<p><i>And when I encounter problems (English skills), my teammates are very patient in answering me and giving me some ideas. I also like that everyone is participating actively and sharing their opinions.</i></p> <p><i>We were compassionate and understood each of our struggles, since we communicated everything that was necessary, as we set in our rules.</i></p> <p><i>The only challenge we encountered during the course was that one of our colleagues struggled with English, a common problem with multi-national teams. However, the team showed a lot of compassion to the person and in the end, it did not impact a lot our results. Any time we could, we tried to include the person and reminded them that we are not excluding them and encouraged them to share their thoughts through more convenient means like a text message.</i></p>	Sosiaalinen ja ammatillinen tuki	
	<p><i>All of us have started to have our own role in the team. I have taken the leaders role, student x due to her work background has been the subject matter expert, student y has brought clever ideas to group work and even student z, though not having that good English, has participated well, and contributed.</i></p>	Roolien selkeytyminen	Pätevyys

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>All in all, our group connected well, and we could agree on different things and in the end, there were clear roles for almost all of us.</i></p> <p><i>In my opinion the assignation of roles helps to orient the interaction, it gives a route for the discussion.</i></p> <p><i>Finally, I would like to share the fact that we are not even at the beginning of the real work, but I can already see roles and dynamics that are taking their shape in the group.</i></p>	Roolien selkiytyminen	Pätevyys

Taulukko: itseohjautuvuus

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Miten itseohjautuvuus ilmenee virtuaalitiimin työssä?</p>	<p><i>When someone has an unexpected situation (such as illness, schedule conflicts, etc.), our work can continue without being affected.</i></p> <p><i>Our cooperation based on teams meeting on which we discussed the guidelines presented, verifying every unclarities and making sure that everyone understands the topic. Later on, we often brainstormed on what we should do, after which we delegated tasks to everyone, divided the work and in the end created a short summary in order to get sure we were on the same page.</i></p> <p><i>However, I did not want to be too overbearing or controlling, and I tried to give everyone room to participate and contribute and do their own part, and for the most part, I think I succeeded, or at least I hope I did.</i></p> <p><i>Individual members stand up and we three main members found good way to work together. Each had own specific area and responsibility. We started to see quick results and Poster found its form. Agreed areas of responsibility helped to formalize also Handout.</i></p> <p><i>One member was also responsible of adding all used materials to Dynamic Data Bank. We also agreed who will present what and to practise own part and how to present information. These conversations turned out to be worth when final presentation was given.</i></p> <p><i>Pre-written description of what to say and who will present which part turned out to be successful way of co-operation.</i></p> <p><i>We assigned tasks for each other – I received a task of researching about diseased transmitted by mosquito bites. I liked reading about it and information was fairly easy to find and write about. After that everyone inserted their part of research into the handout and poster, we made some cosmetic edits, and the work was ready to be presented.</i></p> <p><i>I appreciated the collaborative work, with each member having their role, and the group's organization happened naturally, albeit with some delay.</i></p>	<p>Vastuun jakaminen</p>	<p>Kahdenkeskiset tekijät</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>For the group assignment, we divided into analyzing areas, and we each analyzed only our own area. This decision worked because there was no duplication of work, and we could constructively prepare the presentation of our topic.</i></p>	<p>Vastuun jakaminen</p>	<p>Kahdenkeskiset tekijät</p>
	<p><i>I proposed my idea for the task: often for damaged electronic house appliances, in the warranty period for instance, for the companies is better to completely replace the device rather than repair it.... At the end everyone appreciated and accepted my proposal, and I'm quite happy for that.</i></p> <p><i>We had some difficulties to find the perspective on how we wanted to see the topic. After some brainstorming and discussion within the group, we managed to narrow the subject enough and decide how to approach our topic.</i></p> <p><i>All in all, our group connected well, and we could agree on different things and in the end there were clear roles for almost all of us.</i></p> <p><i>As we wanted to choose a topic that every team member could relate to, we started sharing what we liked and, although 11 there are different types of music, everyone liked music and enjoyed live music. That is how we came up with the idea of sustainability at concerts.</i></p> <p><i>During the first meeting we had a chance to brainstorm some ideas and I was happy we got quite many ideas even though not all the members were present. The lack of participation affected our decision-making process, and we postponed deciding on the project since we were missing most of the group.</i></p> <p><i>Then Cynthia came up with an idea to recycle plastic bottles and make mosquito screens from the made thread, which we all liked instantly and decided to stick to it and develop it fully. From there we worked well and organized.</i></p> <p><i>We discussed our ideas, shared insights, and brainstormed together in order to collaboratively plan and develop our project and poster. This collaborative process allowed us to leverage our diverse perspectives and skills, ensuring a comprehensive and innovative approach to our work.</i></p> <p><i>So, everybody has done their part very well, and we have decided to meet in teams or zoom in on specific days to discuss what improvements are to be made, what developments have occurred in the work we have done so far, and any further ideas or details to be added.</i></p>	<p>Päätösten tekeminen yhdessä</p>	<p>Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<i>In the preparation for our group work, we all agreed to focus on gathering information about recycling practices in our respective countries.</i>	Päätösten tekeminen yhdessä	Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät tekijät

Taulukko: tiimityö ja psykologinen turvallisuus

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Miten tiimityö ja psykologinen turvallisuus ilmenevät virtuaalitiimin työssä?</p>	<p><i>We have also been able to overcome difficulties, such as achieving to focus the group assignment - which was our big problem at first-, through continuous communication and collaboration from all sides.</i></p> <p><i>You can easily understand in 30 minutes of meeting that this diversity is really an added point of a group work: different academic backgrounds, ways to think, to act and to speak; moreover the work experiences in completely different fields where sustainability is the point that link all of these diversities... That's what happen in our group, again, the different backgrounds and experiences helped us to share more and diverse ideas.</i></p> <p><i>In short, my experience working with students from different cultures on the battery recycling project has been a valuable lesson in teamwork, mutual respect, and intercultural learning.</i></p> <p><i>1 st warm up session started quite sticky, and it was hard to find common routine. On my opinion this is typical in any group arrangement in beginning when none of group members know each other. All are a bit careful in their opinions and thoughts.</i></p> <p><i>The new thing that I think positively impacts my experience is working with people of various age and experience. As my teammates have much more knowledge, I haven't been able to keep up with everything they were sharing, but over time, as I adapted with the team, I were able to share my opinion and my ideas.</i></p>	<p>Haasteiden näkeminen mahdollisuutena</p>	<p>Virtuaalitiimin haasteiden hyväksyminen</p>
	<p><i>At first it was a little bit awkward since we didn't know each other, however thanks to this tool (team canvas), we were open for discussion, and everyone gave its opinion and ideas.</i></p> <p><i>However, we were stuck with 2 topics on which we could not yet agree on, so we decided to do a big mind map in which we would branch out in many directions regarding the two topics and to talk about it again next week.</i></p> <p><i>We decided to do it on canvas.com, as we all thought that it is a great tool to use for a poster, because of its many ways to display information, graphs, etc.</i></p>	<p>Työvälineiden luominen yhteistyölle</p>	<p>Ihmisten välinen kanssakäyminen</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>I think we are an excellent team, and we cannot provide immediate feedback due to time and location constraints. So we use a "Jam board" to get things done, where everyone fills in their thoughts on the canvas and keeps updating until it's done.</i></p> <p><i>In the introduction section, our group had some difficulties in deciding which working platform we would use, as we are from different organizations and none of us was an expert in this, but finally we did a shared Google drive folder and WhatsApp-group. We shortly discussed the Team Canvas.</i></p>	Työvälineiden luominen yhdessä	Ihmisten välinen kanssakäyminen
	<p><i>Working remotely on a project is possible but not always easy. I felt some "live" communication where we could meet physically and discuss on things. I think the best way is mixed one: remote and live meetings.</i></p> <p><i>I think that the brainstorming was a good method, however, it would have been better if all the ideas would be suggested in real-time in the videoconference instead of dropping some directly on the mindmap. This would allow us to have some time to discuss, modify or inquire about the idea as a group, instead of individuals cooperating.</i></p> <p><i>One aspect to our rough start is of course working only online. It makes it a bit difficult to start a group work without meeting face to face.</i></p> <p><i>I believe creating a successful team online is possible, but in our case most of the team members didn't use cameras and some did not use microphone either, so it was quite hard to get to know all the people. Adding on top that absent people and bad connections, which equals to a group which will stay unformed.</i></p> <p><i>This constraint, which we had identified in the Lean Canvas, doesn't allow us to crossreference our information and our work as well as if we were in the same room.</i></p>	Tapaamisten järjestäminen tiimityön parantamiseksi	
	<p><i>Thanks to this mechanism (design thinking), in our group we were able to discuss how we wanted to focus our group assignment and what we wanted to convey.</i></p> <p><i>In the meeting, we finalized the Team Canvas, and we agreed the next steps in group assignment project.</i></p> <p><i>We created a team canvas where we described the roles and the goals of our team.</i></p>	Yhteisten tavoitteiden asettaminen	Yhteisten sääntöjen luominen

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>Later on, we often brainstormed on what we should do, after which we delegated tasks to everyone, divided the work and in the end created a short summary in order to get sure we were on the same page.</i></p> <p><i>First, we presented ourselves and then we've faced the task that we had to do, setting rules and roles for the team.</i></p>	Yhteisten tavoitteiden asettaminen	Yhteisten sääntöjen luominen
	<p><i>.. as a whole, we have managed to create a pleasant working environment in where we have all respected each other at all times.</i></p> <p><i>The only challenge we encountered during the course was that one of our colleagues struggled with English, a common problem with multi-national teams. However, the team showed a lot of compassion to the person and in the end, it did not impact a lot our results. Any time we could, we tried to include the person and reminded them that we are not excluding them and encouraged them to share their thoughts through more convenient means like a text message.</i></p> <p><i>However, I did not want to be too overbearing or controlling, and I tried to give everyone room to participate and contribute and do their own part, and for the most part, I think I succeeded, or at least I hope I did.</i></p> <p><i>The new thing that I think positively impacts my experience is working with people of various age and experience. As my teammates have much more knowledge, I haven't been able to keep up with everything they were sharing, but over time, as I adapted with the team, I were able to share my opinion and my ideas.</i></p>	Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välillä.	Turvallisuuden ja arvostuksen tunne

Taulukko: luottamus

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Miten luottamus ilmenee virtuaalitiimin työssä?</p>	<p><i>The only challenge we encountered during the course was that one of our colleagues struggled with English, a common problem with multi-national teams. However, the team showed a lot of compassion to the person and in the end, it did not impact a lot our results.</i></p> <p><i>Some of the countries in our group would be considered as high context countries and some low context countries. This might have had some effect on our group, and I believe our group would have needed some more time (with guidance?) in order to work as a team.</i></p> <p><i>Overall, our teamwork could have been improved in many levels; more time for forming the group, adding individual motivation and effort, better understanding of cultural factors and type of people, deeper understanding of how to work online, better connections.</i></p> <p><i>Our team has struggled from the beginning, and I hope our team would be more active and be also mentally present in our meetings.</i></p> <p><i>We also shared our hobby interests and other information of what kind of is it to live and study abroad. Those conversations teamed three of us in group better as one member was largely absent until last minute stand-up to participate Poster session.</i></p> <p><i>Working in a group was challenging. Language skills and learning methods are at very different levels in an international group. In addition, the tools in use varied from country to country.</i></p> <p><i>For the group work, it didn't go well at the beginning because some of the group members had jobs and there was a certain amount of time difference, so we didn't communicate much.</i></p> <p><i>However, what I find difficult is to manage the output of our group assignment, in our group we have 2 younger students of which one's knowledge of English is poor. Therefore, she is not able express her own thoughts in the group assignment similarly as the others are.</i></p>	<p>Tiimiesteet</p>	<p>Nopeaa luottamusta estävät tekijät</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>One aspect to our rough start is of course working only online. It makes it a bit difficult to start a group work without meeting face to face. I believe creating a successful team online is possible, but in our case most of the team members didn't use cameras and some did not use microphone either, so it was quite hard to get to know all the people.</i></p> <p><i>Adding on top that absent people and bad connections, which equals to a group which will stay unformed.</i></p> <p><i>It probably would have helped also, if we would have had a small exercise related to understanding cultural differences. We did have the group canvas exercise, but some team members were absent, and some were not able to use this online tool. This means that we were not able to do this activity together.</i></p> <p><i>Working in a group was challenging. Language skills and learning methods are at very different levels in an international group. In addition, the tools in use varied from country to country.</i></p>	Teknologiset esteet	Nopeaa luottamusta estävät tekijät
	<p><i>I think that we as a group work well together, we managed to find a topic that is very interesting to all of us, which is in my opinion the most important factor when it comes to working on something as a team. I also like that everyone is participating actively and sharing their opinions.</i></p> <p><i>We were all very satisfied with the results and were happy that we could produce something of relatively high quality, given the limitations of the project (being only online for example).</i></p> <p><i>There has been mutual trust, and everyone have been active.</i></p> <p><i>We succeeded well in our teamwork, everyone participated the Teams-meetings we had, to the level they were capable to participate.</i></p> <p><i>All in all, our group connected well and we could agree on different things and in the end there were clear roles for almost all of us</i></p> <p><i>As my teammates have much more knowledge, I haven't been able to keep up with everything they were sharing, but over time, as I adapted with the team, I were able to share my opinion and my ideas.</i></p>	Suorituskyky	Luottamuksen seuraukset

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>We had some difficulties to find the perspective on how we wanted to see the topic. After some brainstorming and discussion within the group, we managed to narrow the subject enough and decide how to approach our topic.</i></p>	Suorituskyky	Luottamuksen seuraukset
	<p><i>...as a whole, we have managed to create a 16 pleasant working environment in where we have all respected each other at all times.</i></p> <p><i>And when I encounter problems, my teammates are very patient in answering me and giving me some ideas.</i></p> <p><i>The only challenge we encountered during the course was that one of our colleagues struggled with English, a common problem with multi-national teams. However, the team showed a lot of compassion to the person and in the end, it did not impact a lot our results.</i></p> <p><i>Together with group we agreed that as student x doesn't feel that comfortable speaking English, she can use the chat function in our Teams meetings to express her thoughts.</i></p>	Jäsenten tuki	
	<p><i>All of us have started to have our own role in the team. I have taken the leaders role, student x due to her work background has been the subject matter expert, student y has brought clever ideas to group work and even student z, though not having that good English, has participated well, and contributed.</i></p> <p><i>First, we presented ourselves and then we've faced the task that we had to do, setting rules and roles for the team.</i></p> <p><i>We created a team canvas where we described the roles and the goals of our team.</i></p> <p><i>The team got acquainted quickly, so we have not seen any downsides from the short cooperation. We were really compassionate and understood each of our struggles, since we communicated everything that was necessary, as we set in our rules.</i></p> <p><i>Our cooperation based on teams meeting on which we discussed the guidelines presented, verifying every unclarities and making sure that everyone understands the topic.</i></p>	Tiimin rakenne	Nopeaa luottamusta synnyttävät tekijät

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
	<p><i>Individual members stand up and we three main members found good way to work together. Each had own specific area and responsibility. We started to see quick results and Poster found its form.</i></p> <p><i>I appreciated the collaborative work, with each member having their role, and the group's organization happened naturally, albeit with some delay.</i></p>	Tiimin rakenne	Nopeaa luottamusta synnyttävät tekijät
	<p><i>In my opinion is (team canvas) a great tool for managing virtual teams in particular, as it promotes fluid conversation and makes it easier to get to know each other. At first it was a little bit awkward since we didn't know each other, however thanks to this tool, we were open for discussion, and everyone gave its opinion and ideas.</i></p> <p><i>I think we are an excellent team, and we cannot provide immediate feedback due to time and location constraints. So we use a "Jam board" to get things done, where everyone fills in their thoughts on the canvas and keeps updating until it's done.</i></p> <p><i>Team Canvas summarized the basis of our teamwork and this way we started to build trust from the beginning, and we got better understanding of each other's skills.</i></p> <p><i>In the introduction section, our group had some difficulties in deciding which working platform we would use, as we are from different organisations and none of us was an expert in this, but finally we did a shared Google drive folder and WhatsApp-group.</i></p> <p><i>We also respect each other very much, and in our Facebook group, whenever anyone has any confusion, everyone is quick to reply to a message, offering help or answering a question.</i></p>	Tehtävän ja teknologian yhteensopivuus	Teknologian ominaisuudet ja yhteisölliset kommunikointityökalut

Taulukko: tiedon jakaminen ja viestintä

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Miten tiedonjakaminen ja viestintä ilmenevät virtuaalitiimin työssä?</p>	<p><i>It was interesting to get to know people from other countries because we all had different points of view but, instead of this being a disadvantage, each one contributed their own arguments, which I personally believe helped me to see certain things in a different way and learn to accept other's opinions.</i></p> <p><i>In addition, we have shared measures on sustainability between the different countries, enriching our knowledge.</i></p> <p><i>Sharing experiences and practices from each of our countries has broadened my perspective on recycling policies and practices in Europe.</i></p> <p><i>That's what happen in our group, again, the different backgrounds and experiences helped us to share more and diverse ideas.</i></p> <p><i>The thing that has impressed me more instead is that even if we always talk about the cultural differences between people working together from different part of the world, the similarities are much more, and four students like us from four different countries, with different backgrounds, can share ideas and experiences in a very free and constructive way.</i></p>	<p>Näkökulman laajeneminen ja käytettävissä olevan tiedon sekä luovuuden lisääntyminen.</p>	<p>Kulttuurinen moninaisuus</p>
	<p><i>That's what happen in our group, again, the different backgrounds and experiences helped us to share more and diverse ideas.</i></p> <p><i>As we faced the challenges of the project, I learned to appreciate and value different ways of thinking about and approaching problems. Constructive discussions and debates allowed us to find innovative and efficient solutions.</i></p> <p><i>You can easily understand in 30 minutes of meeting that this diversity is really an added point of a group work: different academic backgrounds, ways to think, to act and to speak; moreover the work experiences in completely different fields where sustainability is the point that link all of these diversities.</i></p>	<p>Arvojen ja asenteiden monimuotoisuus, ja innovaatiokyvyn kasvu.</p>	<p>Ammatillinen moninaisuus</p>