

Virtuaalitiimin merkitys jäsenen näkökulmasta: empiirinen tutkimus uuden työskentelymuodon vastaanotosta

Virpi Saari

Artikkeli saapunut 29.6.2005. Hyväksytty julkaistavaksi 3.3.2006.

ABSTRACT

This article is based on a master's thesis (Saari 2005) studying the meaning of the virtual team. The purpose of the article is to examine how virtual team actors experience virtual teams. While analysing the research material it is discovered that the interviews of virtual team actors embody positive and particularly negative comments concerning virtual teams. These findings are examined with the help of symbolic and cultural concepts of traditional and virtual paradigms to determine how the actors construct the meaning of virtual teams. As a result, it is concluded and discussed whether virtual team actors see virtual teams through virtual or traditional paradigm. Also similarities and differences between virtual and traditional teams are discussed briefly. The research aims to increase knowledge and understanding on virtual teams from the virtual team actors' perspective and give insight into managing them.

The theoretical framework of the article introduces to the classic research on groups, examines the definition of virtual teams, and presents some previous research on technological paradigms and experiences related to them. As soon as the research material is taken under the spotlight it is realized that a more thorough standpoint is needed in the analysis. Therefore the article next introduces to the debate on the virtual organisation as well as the modern and postmodern paradigms that help in drawing the final conclusions of the research. This qualitative research uses the virtual team

actors' interviews as a main source of information and examines them from the specimen perspective using the study of cultural distinctions. Finally, the results are discussed and brought together with the scientific discussion.

It is argued that virtual team actors resist the virtual paradigm and view virtual teams through the traditional paradigm since they appear to identify mainly the deficiencies in virtual teams compared to traditional teams. It is also suggested that although virtual teams seem similar to traditional ones, virtual teams are very different organisations from traditional teams due to the symbolic meaning of place and time and the different work logic concerning communication and management. In summary, virtual team actors appear to regard virtual teams as negative but similar to traditional teams although the two forms of organisations are different. As a consequence, the virtual team actors expect a similar state in virtual teams as in traditional teams, which may not be possible to achieve due to the special characteristics of virtual teams. Since previous values and norms continue leading people's thoughts and actions while new forms of working emerge the preference towards the traditional paradigm may remain for a long time. Based on this research it is concluded that change towards the virtual mindset starts from considering virtual teams as completely different forms of organisations from traditional teams. As a result, the expectations for virtual teams might alter and they might not appear as oppressive as they do at the moment.

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenien aikana organisaatiot ovat enenevässä määrin levittäytyneet maailmanlaajuisille markkinoille. Toimiakseen tehokkaammin organisaatiot ovat pyrkineet koordinoimaan ja yhdistämään maailmanlaajuisesti hajautettuja toimintojaan, toisin sanoen saamaan eri maissa toimivat yksiköt tekemään yhteistyötä keskenään. Informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden kehittyminen on mahdollistanut entistä tehokkaamman henkisen pääoman hyödyntämisen ajallisesti ja paikallisesti hajautuneessa organisaatioissa. Ajasta ja paikasta riippumaton yhteistyö - sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä - on johtanut organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen hämärtymiseen sekä ajallisesti ja paikallisesti hajanaisten organisaatiomuotojen syntymiseen. (Boudreau et al 1998, 120-123; Bell & Kozlowski 2002, 14; Cascio & Shurygailo 2003, 362; Jackson & Van der Wielen 1998a, 13.) Hajanaisia organisaatiomuotoja kutsutaan yleisesti virtuaaliorganisaatioiksi. Tässä artikkelissa keskitytään yhteen virtuaaliorganisaation muotoon, virtuaaliitiimiin, jota tarkastellaan pääasiassa organisaation sisäisissä virtuaaliitiimeissä toimivien jäsenten kokemusten kautta.

Virtuaaliitiimi on ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi halki ajallisten, paikallisten ja muiden rajojen käyttämällä kommunikaatioteknologiaa (Lipnack & Stamps 2000, 18; Schmidt ym. 2001, 575-600; Townsend ym. 1998, 17; Zaccaro & Bader 2003, 377). Käsitteestä käytetään myös nimityä etäitiimi ja hajautunut tiimi. Kuten edellä kuvattiin, globalisaatio ja ICT-teknologian kehittyminen ovat lisänneet myös virtuaaliitiimien suosiota organisaatioissa, vaikka virtuaaliitiimien toimintaan tiedetäänkin liittyvän monia haasteita ja tiimin epäonnistuessa myös suuria kustannuksia. Virtuaaliitiimien tuoma hyöty ja toisaalta haasteet ja epäonnistumisen riski ovatkin herättäneet yrity maailman kiinnostuksen selvittää virtuaaliitiimien dynamiikkaa ja onnistumisen syitä. Suuri osa virtuaaliitiimitutkimuksesta on kuitenkin varsin normatiivista ja pinnallista; tutkimuksissa keskitytään yleensä siihen, miten virtuaaliitiimiä tulisi johtaa onnistuneiden lopputulosten saavuttamiseksi sen sijaan, että tutkittaisiin ilmiön todellisuutta. Lisäksi suurin osa tutkimuksista on tehty organisaation johdon näkökulmasta virtuaaliiti-

missä toimivien jäsenten sijaan, mikä antaa ilmiöstä yksipuolisen ja yleensä positiivisen kuvan.

Tässä artikkelissa tarkastelen virtuaaliitiimin merkitystä virtuaaliitiimien jäsenten näkökulmasta. Artikkelini pohjautuu virtuaaliitiimien merkitystä tutkivaan pro gradu -työhön (Saari 2005). Tarkoituksena on selvittää, miten virtuaaliitiimien jäsenet kokevat ilmiön. Teen ensin katsauksen klassiseen ryhmätutkimukseen sekä tarkastelen lyhyesti ryhmän, tiimin ja virtuaaliitiimin määritelmiä tutustuakseni virtuaaliitiimien taustaan. Lisäksi tutustun aiempiin teknologisista paradigmoista ja niihin liittyvistä kokemuksista tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen analysoin tutkimusaineistoa näytenäkökulmasta tarkastelemalla aineistossa ilmeneviä kulttuurisia jäsenyksiä, toisin sanoen pyrin ymmärtämään, miten virtuaaliitiimeissä toimivat itse jäsentävät ja kokevat ilmiön. Tätä tutkiessani tutkimusaineistosta nousi selvästi positiivisesti ja erityisesti negatiivisesti latautuneita kommentteja, joiden tulkitsemiseen virtuaaliitiimitutkimus ei tarjoa riittävää viitekehystä. Näin ollen päädyin laajentamaan keskustelua virtuaaliitiimi-käsitteen sisältävään virtuaaliorganisaatioon, joka sisältää näkökulmia kulttuuristen merkitysten tulkitsemisesta. Lisäksi artikkelissa sivutaan modernia- ja post-modernia paradigmat, jotka liittyvät läheisesti keskusteluun virtuaaliorganisaatiosta. Systeemi-teoreettisen tarkastelun avulla teen lopulta päätelmän siitä, millaisen maailmankuvan tai kehyksen kautta virtuaaliitiimien jäsenet näkevät virtuaaliitiimin.

2 RYHMÄ, TIIMI JA VIRTUAALITIIMI

Vaikka 'virtuaalisuus' viittaakin epätodellisuuteen, virtuaaliitiimejä pidetään yleensä todellisina tiimeinä, joilla on samat ominaispiirteet, vaatimukset ja haasteet kuin perinteisillä tiimeillä (Zaccaro & Bader 2003, 377). Virtuaaliitiimitutkimus juontaakin juurensa tiimitutkimukseen, joka puolestaan perustuu pitkälti klassiseen ryhmätutkimukseen. Ryhmätutkimuksen voidaan sanoa alkaneen 1800-luvun loppupuolella Le Bonin "Joukkosielu"-teoksesta (1895). Varsinainen ryhmädynamiikan tutkimus yleistyi 1930-luvun loppupuolella pääasiassa Kurt Lewinin toimesta. Joitakin tunnettuja esimerkkejä klassisesta ryhmädynamiikan tutkimuksesta ovat Tuckmanin ja Jensenin (1965; 1977) viisi ryhmän kehitysvai-

hetta (forming, storming, norming, performing, adjourning), Balesin ja Slaterin (1956) tehtävä- ja sosioemotionaaliset johtajat, Belbinin (1993) tiimiroolit sekä Sherifin (1935) tutkimus ryhmänormeista (Sherif & Sherif 1969, 200-220).

Ryhmä voidaan määritellä pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Lipnack & Stamps 2000, 55-56). Tiimi taas on "pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan" (Katzenbach & Smith 1993, 59). Verrattaessa ryhmän ja tiimin määritelmiä voidaan todeta, että tiimi on ryhmää tehtäväkeskeisempi; ryhmä voi olla olemassa ilman tehtävää mutta tiimi muodostetaan tehtävää varten (Lipnack & Stamps, 2000, 55-56, 58; Katzenbach & Smith 1993, 58-59). Virtuaalitiimi voidaan puolestaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka jakavat yhteisen päämäärän ja työskentelevät toisistaan riippuvaisesti läpi paikallisten, ajallisten ja muiden rajojen kommunikaatioteknologioiden avulla. (Lipnack & Stamps 2000, 18; Schmidt ym. 2001, 575-600; Townsend ym. 1998, 17; Zaccaro & Bader 2003, 377). Osa tutkijoista pitää virtuaalitiimiä perinteisen tiimin ulottuvuutena (Arnison & Miller 2002, 166-173), kun taas osa väittää virtuaalitiimin olevan uusi, perinteisestä tiimistä erillinen käsite (Bell & Kozlowski 2002, 16, 20-21, 24; Zigurs 2003, 341). Tarkasteltaessa tiimin ja virtuaalitiimin määritelmiä tarkemmin voidaan huomata, että myös perinteiset tiimit saattavat ylittää organisaatio- ja kulttuurirajoja. Jos virtuaalitiimi on hajautunut eri aikavyöhykkeille, aikaan liittyvä raja saattaa muodostua yhdeksi perinteisiä- ja virtuaalitiimejä erottavaksi tekijäksi. Kaksi merkittävintä konkreettista tekijää, jotka erottavat virtuaalitiimin perinteisestä

tiimistä kaikissa tilanteissa, ovat paikka ja kommunikointitapa (kuvio 1).

Tutkimuksia virtuaaliparadigmaan liittyvistä kokemuksista on vaikea löytää, mutta tutkimusta muihin teknologisiin paradigmoihin liittyvistä kokemuksista on tehty jonkin verran. Esimerkiksi Patrickson (1986) on tutkinut työntekijöiden sopeutumista uuteen teknologiaan. Hän tutki sanomalehden latojien kokemuksia kuumametallitekniikan korvanneen elektronisen tuotantoprosessin aiheuttamasta muutoksesta. Vaikka työolosuhteet näyttivät päältä katsottuna parantuneen, työn puitteet, sisältö ja osaamistarve olivat muuttuneet niin paljon, että työntekijät kokivat menettäneensä identiteettinsä, arvostetun erityisosaajan asemansa sekä osan päätäntävällästään. Päinvastoin kuin luultiin, työntekijöiden välinen kommunikointi väheni ja he kaipasivat vanhaa kuumametallityön ilmapiriä. Vallan menetyksistä aiheuttaa työntekijöissä yleensä ensin negatiivisia reaktioita, mutta Patricksonin tutkimuksessa enemmistö oli kuitenkin sopeutunut muutokseen. Tutkijan mukaan työntekijöiden asenteet uutta teknologiaa kohtaan saattavat tulla positiivisemmiksi ajan myötä, kun teknologia tulee heille tutummaksi. Zuboff (1990) taas on tutkinut työntekijöiden ja johdon kokemuksia informaatio- ja automaatiotekniikan käyttöönotosta erilaisissa organisaatioissa. Zuboffin tutkimuksessa uusi teknologia tarjosi mahdollisuuden lisätä työntekijöiden päätösvaltaa sekä heidän työnsä kiinnostavuutta ja vaativuutta. Johto kuitenkin koki muutoksen uhkaavan heidän perinteistä auktoriteettiaan ja käytti uutta teknologiaa ylläpitääkseen ja vahvistaakseen heidän omiin käsityksiinsä juurtunutta asemaa. (Zuboff 1990, 275-285, 429-433.)

Orlikowski ja Gash (1994) ovat tutkineet, miten eri organisatoriset toimijat tulkitsevat uutta ryhmä-

PERINTEISET TIIMIT

VIRTUAALITIIMIT



Läheinen sijainti

Levittäytynyt sijainti

Kasvokkainen kommunikaatio

Kommunikointi teknologian välityksellä

Kuvio 1. Perinteisten- ja virtuaalitiimien jatkumo (Bell & Kozlowski 2002, 22).

työskentelyteknologiaa. Aineistolähtöisessä tutkimuksessaan he tunnistivat kaksi ryhmää, joiden teknologialle asettamat odotukset sekä teknologiaan liittyvä toiminta poikkesivat toisistaan. Erilaisien odotusten ja toiminnan he näkevät johtuvan siitä, että ryhmät ovat tulkinneet teknologian eri tavoin. Näitä ryhmän sisäisiä teknologioihin liittyviä tulkintoja, olettamuksia, odotuksia ja tietoa he kutsuvat 'teknologiseksi kehyyksiksi'. Tutkijat esittävät, että ihmisen teknologinen kehys vaikuttaa siihen, miten hän ymmärtää teknologian ja miten hän toimii sen suhteen.

Barley (1986) on tutkinut sitä, miten teknologia voi muuttaa organisatorisia rakenteita. Hän havainnoi organisatorisia rakenteita ennen uuden teknologian käyttöönottoa sekä sen jälkeen ja huomasi, että teknologia muutti institutionalisoituja rooleja, valtasuhteita ja vuorovaikutuskuvioita. Näin ollen teknologia voidaan nähdä ennemminkin sosiaalisena kuin fyysisenä ilmiönä, joka vaikuttaa organisatoristen toimijoiden väliseen dynamiikkaan. Blombergin (1986) tutkimus tarkastelee teknologian ja työn sosiaalisen organisoitumisen yhteenkietoutuneisuutta uuden teknologian käyttöönotossa. Hän tutki kahta samanlaista tehtävää suorittavaa ryhmää, joista toinen ryhmä oli ollut toiminnassa ennen uuden teknologian käyttöönottoa ja toinen oli perustettu teknologian käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen perusteella Blomberg toteaa, että teknologia saa aikaan muutoksia sosiaalisessa ympäristössään riippuen kontekstista. Lisäksi olemassaolevat sosiaaliset toimintamallit vaikuttavat siihen, miten uutta teknologiaa aletaan käyttää ja millaisia merkityksiä teknologialle muodostuu.

Griffith (1999) on tutkinut uuden teknologian piirteiden merkitystä ihmisille teknologian ymmärtämisessä. Hän väittää artikkelissaan, että ihmiset ymmärtävät teknologian uutuuden ja erilaisuuden helpommin, jos teknologiassa voidaan tunnistaa uusia konkreettisia piirteitä kuin että jos piirteet ovat abstrakteja, sillä konkreettisia piirteitä on helpompi verrata aiempaan. Prasad ja Prasad (1994) ovat puolestaan tutkineet, mikä vaikuttaa työn tietokoneistumisprosessiin organisaatiossa. He tarkastelivat tietokoneistumista institutionaalaisesta näkökulmasta voidakseen tutkia muita kuin välineellisiä näkökohtia ilmiöstä kuten esimerkiksi symbolisia ja kulttuurisia tekijöitä. Tutkijat totesivat, että organisatoriset toimijat pitivät tietokoneita toivottavana

teknologiana, koska heidän mielestään ne lisäävät sekä heidän että organisaation ammatillisuutta. Uuden teknologisen paradigman omaksuminen ei siis ole yksinkertaista ja teknologian vaikutuksia on vaikea arvioida etukäteen kulttuuristen ja symbolisten merkitysten vaikuttaessa prosessiin.

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella virtuaalitiimien merkitystä virtuaalitiimissä toimivien näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten virtuaalitiimeissä toimivat kokevat virtuaalitiimin. Koska tutkimusilmiö eli virtuaalitiimi haluttiin ymmärtää kokonaisuutena, päätin käyttää tutkimuksessa laadullisia tutkimusmenetelmiä (Alasuutari 1996, 11). Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat virtuaalitiimien jäsenet ja vetäjät sekä erityisesti heidän virtuaalitiimeille antamansa merkitykset, minkä vuoksi valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelujen avulla näytenäkökulmasta suoritettavan empiirisen tutkimuksen. Tutkimusmenetelmä muistuttaa tapaustutkimusta siinä mielessä, että tutkittava ilmiö on nykyinen, monimutkainen, sosiaalinen ja todellisuudessa tapahtuva. Myös tutkimuksen tavoitteet ovat samanlaisia kuin tapaustutkimuksessa; saavuttaa holistinen kuvaus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tasoittaa tietä teoreettiselle yleistykselle (Koskinen ym. 2005, 166-168; Yin 1989, 14.) Kiinnostuksen kohteena ei kuitenkaan ole itse tapaus vaan monipuolinen konstruktio virtuaalitiimeistä näytenäkökulmasta katsottuna, minkä vuoksi tapaustutkimus ei ole oikea termi kuvaamaan tutkimusmenetelmää (Koskinen ym. 2005, 154, 159, 175).

Tutkimusaineiston keräysmenetelmänä käytin haastatteluita, mikä mahdollisti tämän tutkimuksen kannalta keskeiset lähtökohdat eli ilmiöön osallistuvien - virtuaalitiimien jäsenten - käyttämisen ensisijaisena tiedonlähteenä, ja heidän subjektiivisten kokemusten tutkimisen syvällisellä tasolla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35). Valitsin haastateltavat yhdestä korkean teknologian alalla toimivasta organisaatiosta. Kriteerinä haastateltavien valinnassa oli, että he olivat toimineet ainakin yhdessä vähintään kahden hengen virtuaalitiimissä, jossa yksi tai useampi jäsen oli eri paikkakunnalla (Suomessa tai ulkomailla)

kuin muut jäsenet. Tavoitteenani oli saada heterogeeninen ryhmä haastateltavia toimikentän, sukupuolen ja virtuaalitiimiroolin (jäsen, vetäjä) suhteen erilaisten mielipiteiden ja kattavan kuvan saamiseksi. Tutkimusmateriaaliksi kertyi yhteensä seitsemän haastattelua, jotka suoritin kesä- ja elokuun aikana vuonna 2004. Seitsemästä haastateltavasta neljä oli naisia. Haastattelujoukosta osa oli virtuaalitiimin jäseniä, osa vetäjiä ja osalla oli kokemusta molemmista. Haastatteluhetkellä kaikki kuuluivat virtuaalitiimiin ja käyttivät jatkuvasti työssään informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. Lisäksi osa haastateltavista oli kuulunut yhteen tai useampaan virtuaalitiimiin aikaisemminkin. Kaikki joko kuuluivat tai olivat kuuluneet myös perinteisiin tiimeihin. Haastateltavien toimikentät vaihtelivat tuotekehitys- ja muista teknisistä tehtävistä laaduntarkkailuun, liiketoiminnan- ja henkilöstön kehittämistehtäviin. Haastatteluiden lisäksi käytin organisaation sisäistä julkaisua tutkimusmateriaalina.

Haastattelumuodoista valitsin teemahaastattelun, jotta etukäteen päätetyt teemat tulisivat käsitellyä jokaisessa haastattelussa, ja voisin silti esittää lisäkysymyksiä tarpeen vaatiessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 193-195). Vastatakseni tutkimuskysymykseen parhaiten analysoin tutkimusmateriaalia näytenäkökulmaan sisältyvän kulttuuristen jäsenysten kautta, joiden avulla pystytään tutkimaan sitä, miten ihmiset tai tekstit ilmaisevat tarinaa sen totuudenmukaisuudesta riippumatta. Tarkemmin sanottuna kulttuurisia jäsenyksiä ja niiden keskinäisiä suhteita analysoimalla pystytään tarkastelemaan tekstien luokitteluja ja jäsenyksiä ja sitä, miten ne rakentavat todellisuutta ja merkitystä. Kulttuuristen jäsenysten tutkimuksessa ei ole mielekäästä jakaa aineistoa eri luokkiin jonkin tietyn kriteerin, esimerkiksi haastateltavan, perusteella. Näin ollen mielenkiinnon kohteena ovat tekstin luomat luokittelut (emic) tutkijan tekemien luokittelujen (etic) sijaan. Tekstissä ilmenneet jäsenyydet ja haastateltavan mahdollinen identifioituminen tiettyyn kategoriaan saattaa paljastaa käyttäytymismalleja, jotka ovat kulttuurissa muita hyväksyttävämpiä. En siis ole niinkään kiinnittänyt huomiota haastateltavien todenmukaisuuteen ja rehellisyyteen vaan siihen, miten he esittävät vastauksensa ja miten he rakentavat todellisuutta erilaisten jäsenysten ja luokittelujen kautta. (Alasuutari 1996, 39, 63-65, 76-69.)

Ennen varsinaista laadullista analyysiä litteroin haastattelut sana sanalta pian haastatteluiden jälkeen varmistaakseni havaintojen luotettavuuden (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138-140). Litteroinnin jälkeen tutustuin tutkimusaineistoon lukemalla sitä useita kertoja. Laadullista analyysiä aloittaessani (Alasuutari 1996, 13) näytti siltä, että virtuaalitiimit mielletään hyvin samanlaisiksi perinteisten tiimien kanssa. Jäsentääkseni ja pelkistääkseni tutkimusaineistoa edelleen päätin etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia perinteisten- ja virtuaalitiimien välillä sekä tarinoita ja kokemuksia virtuaalitiimissä toimimisesta. Tein havainnoista yhteenvedon luokittelemalla ne yhteisten nimitäjiä alle ja tutkin havaintojen suhteita vahvistaakseni luokittelut. Analysoidessani väittämiä perinteisten- ja virtuaalitiimien yhtäläisyyksistä ja eroavuuksista huomasin, että haastatelussa ilmeni selvästi positiivisesti mutta enimmäkseen negatiivisesti latautuneita väittämiä virtuaalitiimissä toimimisesta. Lisäksi havaitsin, että haastateltavat toivat usein esiin sellaisia perinteisissä tiimeissä ilmeneviä piirteitä, jotka puuttuvat virtuaalitiimeistä. Havaintojen seurauksena päätin käyttää symbolisia ja kulttuurisia 'perinteinen paradigma' ja 'virtuaaliparadigma' -käsitteitä metodologisina työkaluna tutkimusaineiston analysoinnissa, sillä ne sopivat käsitteelliseksi tavaksi analysoida sekä neutraaleja että latautuneita väittämiä virtuaalitiimeistä. 'Paradigma' ei siis tässä yhteydessä tarkoita organisaatioteoriaan liittyvää tutkimusparadigmaa vaan kontekstuaalista käsitettä, jota käytetään virtuaalitiimissä toimivien kokemusten analysoimiseksi ja heidän konstruoimansa todellisuuden tutkimiseksi. 'Perinteinen paradigma' ymmärretään käsitteenä, joka edustaa toimijoiden olettamuksia perinteisestä tiimistä, kun taas 'virtuaaliparadigma' edustaa olettamuksia virtuaalitiimeistä.

Seuraavaksi haasteena oli löytää sopiva teoreettinen viitekehys, jota voisin käyttää tutkimusaineiston analysoinnissa. Pystyäkseen analysoimaan virtuaalitiimien jäsenten kokemuksia symbolisella ja kulttuurisella tasolla päädyin keskusteluihin virtuaaliorganisaatiosta, modernismista ja postmodernismista. Seuraavassa laadullisen analyysin vaiheessa (Alasuutari 1996, 16) tulkitsin tutkimuksen tulokset kuvailemalla tutkimusmateriaalista ilmenneitä kokemuksia virtuaalitiimeistä ja peilaamalla tutkimustuloksia teoreettiseen keskusteluun.

Kokonaisuudessaan tutkimus pyrkii lisäämään

ymmärrystä virtuaalitiimeistä nimenomaan virtuaalitiimeissä toimivien kannalta ja antamaan näkökulmia virtuaalitiimien johtamiseen. Esitteen tutkimustulokset kappaleessa 4, laajennan keskustelua virtuaaliorganisaatioon, modernismiin ja postmodernismiin kappaleessa 5 ja jatkan tulosten tulkintaa kappaleessa 6, jossa vedän tutkimustulokset yhteen sekä teen niistä johtopäätöksiä.

4 TULOKSET

Tässä kappaleessa käsittelen virtuaalitiimien jäsenten kokemuksia ja mielipiteitä virtuaalitiimeistä. Kappaleen lopussa pohditaan virtuaalitiimien jäsenten tekemien jäsenysten pohjalta lyhyesti myös sitä, ovatko virtuaalitiimit erilaisia verrattuna perinteisiin tiimeihin. Tutkimusaineistosta ilmenee selkeästi positiivisesti ja negatiivisesti latautuneita kommentteja virtuaalitiimeistä sekä sellaisia perinteisissä tiimeissä ilmeneviä piirteitä, jotka puuttuvat virtuaalitiimeistä. Näiden kokemusten analysoimiseksi käytän metodologisenä työkaluna symbolisia ja kulttuurisia 'perinteinen paradigma' ja 'virtuaaliparadigma' -käsitteitä, joiden avulla voin käsitteellistää sekä neutraaleja että latautuneita väittämiä virtuaalitiimeistä. 'Perinteinen paradigma' tarkoittaa toimijoiden olettamuksia perinteisestä tiimistä, kun taas 'virtuaaliparadigma' edustaa olettamuksia virtuaalitiimeistä.

Haastateltavat mieltävät virtuaalitiimit joustaviksi, koska jäsenten ei tarvitse muuttaa pois omalta paikkakunnaltaan. He pitävät virtuaalitiimejä joustavina myös organisaation kannalta, koska näin organisaatio voi hyödyntää hajallaan olevan osaamisensa sekä säästää muun muassa jäsenten muuttokustannuksissa. Toisaalta he tunnistavat virtuaalitiimien lisäävän organisaation matkakustannuksia. Omalta kannaltaan katsottuna haastateltavat pitävät enemmän perinteisissä tiimeissä työskentelystä, koska toiminta niissä on tehokkaampaa verrattuna virtuaalitiimeihin. Tämä vaikuttaisi viittaavan perinteiseen paradigmaan, koska haastateltavat arvioivat virtuaalitiimien tehokkuutta perinteisen tiimin tehokkuuden pohjalta; haastateltavat tunnistavat vain perinteisiin tiimeihin liitettyjä tehokkuustekijöitä, joita ei välttämättä ilmene virtuaalitiimeissä. Tällöin virtuaalitiimin omat mahdolliset tehokkuustekijät jäävät taka-alalle tehokkuutta arvioitaessa.

Tämän lisäksi haastateltavien mielestä virtuaalitiimeissä jäsenet saattavat helpommin eristäytyä tiimistä, koska he eivät välttämättä osaa kommunikoida yhtä aktiivisesti kuin mitä virtuaalitiimeissä toimiminen vaatisi, mikä myös viittaa ajatteluun perinteisen paradigman kautta.

Osa haastateltavista myöntää kokeneensa yksinäisyyttä virtuaalitiimeissä, mikä myös kertoo virtuaaliparadigman torjumisesta, sillä perinteiselle paradigmatyökavereiden ja esimiehen läsnäoloa kaivataan. Muiden läsnäoloa kaivataan sekä yhteisöllisyyden että työnohjauksen näkökulmasta katsottuna: yhteisöllisyyden näkökulma viittaa yksinäisyyden tunteeseen, kun taas työnohjauksen näkökulma ymmärretään käytännön tarpeena saada tarvittaessa ohjausta työhönsä.

"...sillon alussa ne tuntemukset oli sellasia, että miten tää voikin olla näin yksinäistä hommaa -- ja just sitten, kun tuli tilanteita että piti kysyä joltakin, niin sitten se, että sun pitää aina ottaa puhelin käteen tai laittaa meiliä."

Haastateltavien mielestä luottamus on tärkeää virtuaalitiimeissä, koska toimijat eivät näe toisiaan. Luottamuksen kehittyminen koetaan kuitenkin hitaaksi verrattuna perinteisiin tiimeihin; on vaikeaa luottaa sellaiseen ihmiseen, jota ei ole koskaan nähnyt tai yleensäkin johonkin sellaiseen, jota ei näe.

"Luottamuksen syntyminen on hitaampaa ja aina se epäluulo on korkeammalla siinä virtuaalisessa tiimissä. Ja siitä kaukana olevasta tiimistä ei saa ihan saman tien selvää -- mitä he välttämättä tekee ennen kuin sitä tulosta sieltä tulee -- kun paikallisesti näet, että ihmiset tekee töitä ja keskustelee, mutta sitten kun ollaan erillään, niin sitä ei näe."

Tämä viittaa jälleen perinteiseen paradigmaan, sillä luottamus ja luottamuksen kehittyminen liitetään vahvasti näkemiseen. Yksinäisyyttä työnohjauksen näkökulmasta sekä luottamisen vaikeutta voitaisiin jossain mielessä pitää kaipuuna perinteiseen paradigmaan kuuluvasta johtamisesta ja jopa visuaalisesta valvonnasta ja kontrollista; toimijoiden on helpompaa varmistaa työn eteneminen omin silmin ja alainen voi tarvittaessa "vetää esimestä hihasta" ja pyytää lisäohjeita työhönsä.

Haastateltavat kertovat myös, että virtuaalitiiminvetäjän on vaikeampi sitouttaa jäseniä ver-

rattuna perinteisen tiimin vetäjään, koska hän ei ole läsnä. Jäsenet priorisoivat perinteisen tiimin tehtävät virtuaalitiimin tehtäviin edelle, koska he eivät välttämättä pidä virtuaalitiimin tehtäviä yhtä kiireellisinä. Toisaalta kasvokkain tehtyjen pyyntöjen huomioiminen voi olla helpompaa kuin sähköpostilla tai puhelimitse tehtyjen pyyntöjen noudattaminen, koska ne ovat konkreettisempia ja inhimillisempiä herättäen enemmän myötätuntoa ja painetta. Myös tämä huomio viittaa perinteisen paradigman kautta ajatteluun. Osa haastateltavista kuitenkin sanoo pitävänsä virtuaalitiimien tarjoamasta mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti, mikä viittaa virtuaaliparadigman omaksumiseen. Toisaalta itsenäisyyttä ja vastuunottoa ei kannusteta pelkästään virtuaalitiimeissä, vaan siihen on rohkaistu myös perinteisissä tiimeissä, jolloin itsenäisestä työskentelystä pitäminen viittaa yhtä lailla ajatteluun perinteisen paradigman kautta.

Kommunikaatioteknologian hyvänä puolena haastateltavat näkevät sen, että se vähentää tarvetta matkustaa. Teknologian kautta tapahtuva kommunikointi nähdään arkipäivään kuuluvaksi, mikä kertoo virtuaaliparadigmaan totumisesta. Haastateltavat pitävät kuitenkin huomattavasti enemmän kasvokkain tapahtuvasta kommunikoinnista kuin teknologian kautta tapahtuvasta kommunikoinnista, jota he pitävät kylmänä, epäinhimillisenä ja sosiaalista kanssakäymistä estävänä. Teknologian kautta tapahtuvan kommunikoinnin heikkouksia mainittiin olevan non-verbaalin viestinnän puuttuminen, epävirallisten tilanteiden ja spontaanin viestinnän puuttuminen, yksityiskohtaisen viestinnän vaikeus, kommunikoinnin vaivalloisuus, jäsenten osallistumisen vähyyks puhelinkonferensseissa sekä suhteiden ja luottamuksen kehittymisen hitaus, mitkä kaikki viittaavat siihen, että haastateltavat näkevät virtuaalitiimin perinteisen paradigman kautta ja vertaavat sitä perinteisen tiimin olettamuksiin. Haastateltavien mukaan mieltymys kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin, joka luetaan perinteiseen paradigmaan kuuluvaksi, riippuu persoonallisuudesta, koulutuksesta ja ammattialasta.

"-- kun näkee kaikki sen ilmeet, eleet ja kehonkielen ja sitte pystyy ehkä vähän näkeen, missä mennään, mutta puhelimella ku on vaan hiljasta, niin ei tiedä yhtään, että minkä näkösessä asennossa otsa on, että onks tää nyt hyvä vai huono asia."

" -- koska niin paljon sitä informaatiota jaetaan, tärkeitä asioita puhutaan kahvilla, lounaalla, mut sitte ku varataan palaveri ja sinne kerätään niitä asioita, niin sieltä voi hyvinki unohtua jotaki, jota sä oot toisten kanssa puhunu, joita sä näät siinä päivittäin."

Virtuaalitiimien mahdolliset aikaerot nähdään pelkästään negatiivisina, sillä yhtäaikainen työskentely on vaikeampaa, suhteet jäävät etäisiksi, työajat ovat epäsäännöllisiä ja kommunikaatiossa saattaa olla viiveitä. Myös tämä viittaa siihen, että virtuaalitiimejä arvioidaan perinteisen paradigman olettamusten pohjalta. Selvyyden vuoksi olen jaotellut kokemukset luokkiin sillä perusteella, mihin virtuaalitiimin erityispiirteeseen kokemus aineiston pohjalta viittaa (taulukko 1). Aineiston pohjalta tehdyt luokitukset - hajautettu paikka, teknologian kautta tapahtuva kommunikointi ja hajautettu aika - ovat yhdensuuntaisia teoriassa esitettyjen virtuaalitiimien erityispiirteiden kanssa. Koska johtamiseen liittyvät kokemukset viittaavat mielestäni erilaiseen virtuaali- ja paikallisiin tiimeihin erottavaan ilmiöön kuin jo mainitut erityispiirteet, olen kohdistanut ne omaksi luokakseen: visuaalisen valvonnan puuttuminen/ itsensä johtaminen.

Yleisenä päätelmänä voidaan sanoa, että haastateltavat liittävät virtuaalitiimeihin enemmän haittoja kuin hyötyjä. Negatiiviset kommentit liittyvät lähinnä inhimillisyyden puuttumiseen (eristäytyminen, yksinäisyys, tunne, "kylmä" kommunikaatio, etäiset suhteet), tehottomuuteen (tehoton kommunikointi, osallistumisen vähyyks, suhteiden ja luottamuksen kehittymisen hitaus, eriaikainen työskentely) ja erilaiseen työskentelylogikkaan (valvonnan puuttuminen ja luottamisen vaikeus, itsensä johtaminen, epäsäännölliset työajat). Ainoastaan yhdessä haastattelussa ei mainittu inhimillisyyteen liittyviä puutteita; haastateltava näki virtuaalitiimin vain tapana suorittaa tehtävä ja päästä tavoitteeseen. Tätä tapaa hän piti kuitenkin "välttämättömänä pahana". Nämä negatiiviset asenteet tukevat huomiota siitä, että virtuaalitiimien jäsenet näkevät virtuaalitiimit perinteisen paradigman kautta; perinteisen tiimin ominaisuuksia odotetaan olevan myös virtuaalitiimeissä, ja kun niitä ei ole, haastateltavat tunnistavat enimmäkseen virtuaalitiimien puutteita ja poikkeavuuksia.

Kysyttäessä virtuaali- ja perinteisten tiimien yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia haastateltavat mieltävät tiimit hyvin samanlaisiksi toimintaperiaatteil-

Taulukko 1. Virtuaalitiimien jäsenten kokemukset virtuaalitiimeistä.

VIRTUAALITIIMIN ERITYISPIIRTEITÄ	Positiiviset kokemukset	Negatiiviset kokemukset
Hajautettu paikka	Joustavuus	Tehottomuus Eristäytyneisyys Yksinäisyys (yhteisöllisyys)
Visuaalisen valvonnan puuttuminen/itsensä johtaminen	Itsenäisyys	Yksinäisyys (työnohjaus) Luottamisen vaikeus Tehtävien priorisointi virtuaalitiimin kustannuksella
Teknologian kautta tapahtuva kommunikointi	Vähentynyt matkustamisen tarve	Nonverbaalin viestinnän puute Epävirallisten tilanteiden puute Yksityiskohtaisen viestinnän vaikeus Kommunikaation vaivalloisuus Osallistumisen vähyys puhelinkonfereissa Suhteiden ja luottamuksen hidas kehittyminen
Hajautettu aika		Yhteisen ajan puute Etäiset suhteet Matkauupumus Epäsäännölliset työajat Kommunikaatioviiveet

taan liittyen tiimien elämäntapaan, johtajuuden ja ryhmähengen merkitykseen toiminnan tehokkuuden kannalta sekä haasteisiin (mm. jäsenten näkemuserot, vieraan kielen käyttäminen, kuuluminen useaan tiimiin, jatkuvat muutokset). Ainoaksi eroavuudeksi haastateltavat mainitsivat tiimien sijainnin. Koska haastateltavien yleinen mielipide virtuaalitiimeistä on hyvin negatiivinen, on yllättävää, että he mieltävät virtuaali- ja perinteiset tiimit samanlaisiksi. Miksi haastateltavat siis kokevat virtuaalitiimit negatiivisesti ja perinteiset tiimit positiivisesti, jos molemmat organisaatiomuodot ovat samanlaisia? Vastatakseni

tähän kysymykseen tutustun seuraavassa kappaleessa keskusteluun virtuaaliorganisaatiosta, joka johdattaa symbolisten ja kulttuuristen merkitysten näkökulmaan.

5 VIRTUAALIORGANISAATIO

Tämänhetkisen virtuaalitiimitutkimuksen voidaan sanoa olevan enimmäkseen normatiivista ja pintapuolista. Paikka ja aika ymmärretään konkreettisinä käsitteinä, joilla ei nähdä olevan kulttuurista vaikutusta ihmisiin. Lisäksi oletetaan, että

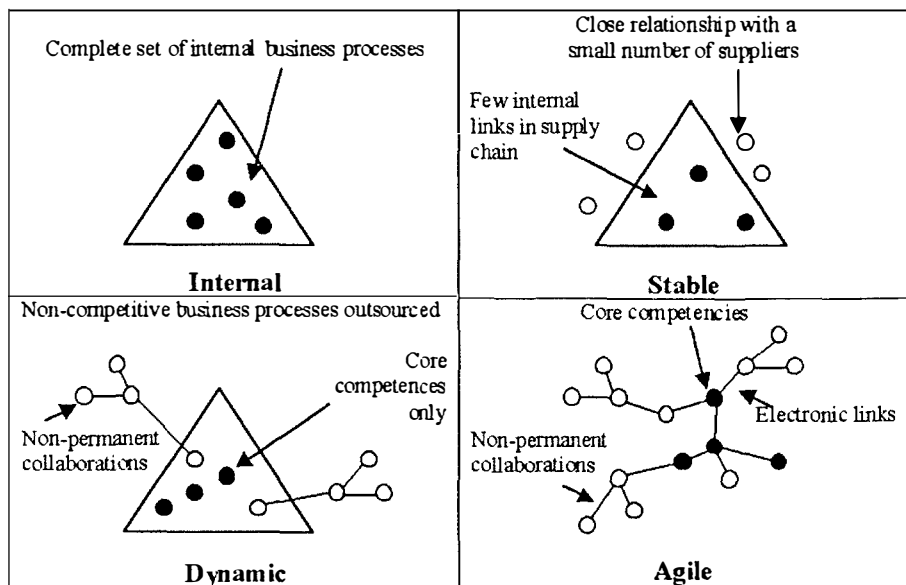
virtuaalitiimien jäsenet ovat omaksuneet virtuaaliparadigman vaikeuksista. Jotta virtuaalitiimin merkitystä olisi mahdollista tutkia syvemmällä tasolla virtuaalitiimien jäsenten näkökulmasta, hyödynnän tässä systeemiteoreettista tarkastelua laajentamalla keskustelua virtuaalitiimeistä virtuaaliorganisaatioon, modernismiin ja postmodernismiin, joissa tutkimus on monipuolista ja sisältää myös näkökulman kulttuurisen merkityksen tulkitsemisesta. Näin pyrin siirtämään virtuaalitiimitutkimuksen abstraktimmalle tasolle, mikä mahdollistaa virtuaalitiimin kulttuurisen ja symbolisen merkityksen analysoimisen.

Symbolistista lähestymistapaa on käytetty esimerkiksi yrityskulttuurin tutkimuksessa. Symboli edustaa monimutkaisia suhteita, joita on vaikea ilmaista tyhjentävästi. Symbolissa voi myös yhdistyä konkreettisia kokemuksia ja abstrakteja mielikuvia. Esineellä tai asialla voi olla yksilölle tai ryhmälle tietty subjektiivinen merkitys, joka tarvitsee tulkintaa tullakseen ymmärretyksi. (Alvesson 1992, 86.) Tähän jäsentelyyn perustuen pyrin osoittamaan, että verrattuna perinteisiin tiimeihin virtuaalitiimit sisältävät syvempää symbolista merkitystä niissä toimiville yksilöille kuin pelkääntään muutoksen sijaintipaikassa ja kommunikointitavassa.

Huczynski ja Buchanan (2001, 564) määrittelevät virtuaaliorganisaation työntekijöistä tai orga-

nisaatioyksiköistä muodostuvaksi verkostoksi, joka pitää yhteyttä informaatioteknologian avulla, koordinoi toimintaansa joustavasti ja yhdistelee taitoja ja resursseja saavuttaakseen yhteisiä päämääriä ilman perinteistä hierarkkista keskitettyä valvontaa. Virtuaaliorganisaatiolle on ominaista spontaani liittoutuminen, fyysisen rakenteen puuttuminen, tehtäväjako, mobiili työskentely, tietotyö, asiantuntijuus, ydinosaamisen ulkopuolelle jäävän osaamisen ulkoistaminen, elektroniset yhteydet, kommunikaatioteknologiaan turvautuminen, toimittajavaihdokset, metajohtaminen ja organisaation yhtenäisyys (Huczynski & Buchanan 2001, 564). Tästä voidaan päätellä, että virtuaaliorganisaatio on hyvin laaja käsite, ja se voi ilmetä mitä erilaisimmissa muodoissa. Virtuaaliorganisaatiomuotoja voidaan tyypitellä mm. organisaation kestävyuden ja vakiintuneisuuden perusteella; esimerkkinä Campbell (1996) on luokitellut virtuaaliorganisaation neljään muotoon seuraavasti: sisäiset-, vakiintuneet-, dynaamiset- ja mukautuvat virtuaaliorganisaatiot (kuvio 2).

Virtuaaliorganisaatiota pidetään tehokkaana ja innovatiivisena tapana käyttää tietoa varallisuuden lisäämisessä, toimintojen kontrolloimisessa ja tulosjohtamisessa, mikä Harrisin (1998, 77, 79) mukaan kuitenkin sisältää mekaniistisia ja rationalistisia oletuksia organisaation luonteesta. Jackson ja Van der Wielen (1998a, 13-14) väit-



Kuvio 2. Virtuaaliorganisaation muodot (McLoughlin, 1999, 60).

tävätkin, että virtuaaliyöskentelyssä tarvitaan uudenlaisia yhteistyö-, koordinointi- ja johtamistapoja, joissa muun muassa sitoutumisen, organisaation identiteetin ja luottamuksen merkitykset korostuvat.

Virtuaaliorganisaatio yhdistetään usein keskusteluun modernista ja postmodernista organisaatiosta, jotka yleensä tarkoittavat kahta vaihtoehtoista tuotanto- ja jakelutapaa. Moderni organisaatio tunnetaan myös nimellä teollinen, byrokraattinen tai fordistinen organisaatio, ja sitä kuvaavat käsitteet massatuotanto, tehtävien eriytyneisyys, byrokraattinen valta, suuret varastot ja kiinteän pääoman vallitsevuus suhteessa työvoimaan. Postmoderni, jälkiteollinen organisaatio on suhteellisen kiistanalainen käsite, mutta sen voidaan sanoa eroavan modernista organisaatiosta monella eri tapaa kuten esimerkiksi erilaisten tuotantoteknologioiden, työntekijöihin kohdennettujen tietovaatimusten ja organisaation logiikan ja kielen osalta. (White & Jacques 1995, 48-50.) Yleisesti voidaan todeta, että postmoderni organisaatio on löyhä, epävakaa, orgaaninen ja tilapäinen organisaatio, joka organisoiuu täysin eri tavoin verrattuna moderniin organisaatioon (Palmer & Hardy 2000, 263, 267).

Moderni- ja postmoderni organisaatio juontavat juurensa yhtä lailla hyvin kiistanalaiseen keskusteluun modernismista ja postmodernismista. Modernismista ja postmodernismista keskusteltaessa voidaan tehdä jako ajanjaksollisen ja epistemologisen analyysin välillä. Ajanjaksollisessa analyysissä modernismia ja postmodernismia tarkastellaan historiallisina muutoksina. Tällöin modernismi käsitetään 1800-luvulla vallinneena, kirkon vallan kyseenalaistaneena, objektiivista tiedettä ja rationaalisuutta korostaneena ajanjaksona. Postmodernilla ajanjaksolla puolestaan kyseenalaistetaan modernistiset ajatukset universaaleista vastauksista sekä tiedon lineaarisuudesta ja kumuloituvuudesta, hyväksytään asioiden hetkellisyys, pirstoutuneisuus, epäyhtenäisyys ja kaaos sekä oletetaan, että kieli välittää valtasuhteita objektiivisuuden ja todellisuuden sijasta. (White & Jacques 1995, 50-51; Palmer & Hardy 2000, 261-262.) Epistemologisessa analyysissä modernismin ja postmodernismin käsitteet nähdään teoreettisina prismoina, joiden läpi ympäristöä, esimerkiksi organisaatioita, voidaan "lukea". (Harris 1998, 85-87.) Esimerkiksi White ja Jacques (1995) analysoivat postmodernia organisaatiota modernismin ja postmodernismin

näkökulmista, jolloin modernismi korostaa vastakkainasetteluja (esim. massatuotannosta joustavaan erikoistumiseen), institutionalisoi organisaation valtasuhteet kyseenalaistamatta niitä, pitää markkina-käsitettä itsestäänselvyysnä ja pyrkii luomaan universaaleja kuvauksia ja teorioita todellisuudesta. Postmoderni näkökulma puolestaan korostaa niitä sosiaalisen vuorovaikutuksen käytäntöjä ja oletuksia, jotka konstruoivat tuotantoon, markkinoihin ja talousjärjestelmiin liittyviä todellisuuksia. Tämä tarkoittaa käsitteen jatkuvaa "liikkeelläoloa" ja muutosta. Lisäksi postmoderni näkökulma näkee organisaation politisoituneena järjestelmänä, jossa valta tuottaa todellisuutta, ja keskittyy siihen, miten markkina-käsite konstruoituu valtajärjestelmissä. Postmodernin näkökulman mukaan ei ole mahdollista kuvata moninaista maailmaa yhdellä tavalla vaan selityksiä voi olla useita. (White & Jacques 1995, 52-61.)

Virtuaaliorganisaatiota on verrattu myös aikaisempiin organisaatiomuotoihin ja sitä pidetäänkin usein uutena, muut organisaatiomuodot korvautuvana paradigmatena. Tämä ajatus sisältää kuitenkin olettamuksen siitä, että siirrytään pois taylorismista ja byrokratiasta. (Harris 1998, 76, 78.) Analysoidessaan uuteen paradigmatuokseen liittyvää keskustelua Harris (1998, 79) ja McLoughlin (1999, 55) toteavat, että virtuaaliorganisaatioparadigman puolestapuhujat eivät ole onnistuneet luomaan kattavaa, monimutkaisia teknologia-, markkina-, instituutio- ja organisaatiomuutoksia selittävää teoriaa tai mallia, eivätkä he ole kyenneet ennustamaan uudesta paradigmatista aiheutuvia organisatorisia tai muita seurauksia. Tekno-organisatorisia muutoksia on yritetty selittää aiemminkin (esim. BPR, lean manufacturing) mutta mallit ovat olleet hyvin ylimalkaisia, minkä lisäksi ne ovat oletaneet, että vanhat organisaatiomuodot korvautuvat täysin uusilla organisaatiomuodoilla. Uuden paradigman keskustelun vastustajat puolestaan väittävät, että teknologinen vallankumous ei ole muuttanut organisaatioiden perusrakennetta, vaan kommunikaatioteknologiat mahdollistavat jopa aikaisempaa tehokkaamman työnjohdollisen kontrollin jatkaen näin taylorististen periaatteiden toteutumista. (Harris 1998, 79-83, McLoughlin 1999, 49). Mallit paradigmatuoksista ovat yleensä myös ohjailevia sekä institutionaalista ja kansallista moninaisuutta vähätteleviä. Lisäksi useimmat postmodernismista ja organisaatioista tehdyt

tutkimukset ovat kohdistuneet pieniin, joustaviin ja epäyhtenäisiin organisaatiomuotoihin, mikä on edistänyt keskustelua uudesta paradigma-murroksesta. (Harris 1998, 84.) Koska "uuden virtuaaliorganisaatioparadigman" juuret ulottuvat vanhaan fordistiseen paradigmaan, ja erilaisia organisaatiomuotoja saattaa esiintyä samanaikaisesti, olettaen perusteellisesta paradigmanmurroksesta pitäisi Harrisin (1998) mukaan hylätä. Stabiilin ja normatiivisen määritelmän sijasta virtuaaliorganisaatioparadigmasta voitaisiinkin puhua epistemologisella ja symbolisella tasolla, ideaalista organisaatiotyyppiä edustavana arkkityypinä. Epistemologista näkökulmaa voitaisiin edelleen syventää sosiaalisia prosesseja ja teknologioiden ja organisaatioiden konstruktioita korostavalla artefaktinäkökulmalla, jolloin pystyttäisiin tutkimaan, miten ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat virtuaaliorganisaation ja millaisia uusia merkityksiä ja sosiaalisia käytäntöjä uudet teknologiat saavat aikaan. (Harris 1998, 87-88.)

Virtuaalisuuden ajatellaan yleensä edustavan vastuuta, autonomiaa ja yrittäjyyttä. Eräät tutkijat väittävät virtuaaliorganisaation olevan postmodernin organisaation arkkityyppi, sillä se purkaa modernille organisaatiolle tyypilliset normatiiviset ja kurinpidolliset toimintatavat. (Harris 1998, 78; McLoughlin 1999, 58.) Kuten jo aiemmin mainittiin, virtuaalityöskentely voidaan nähdä joko modernista näkökulmasta (keskittäminen ja kontrolli) tai postmodernista näkökulmasta (hajautuneisuus ja valtaistaminen) tai sekä modernin että postmodernin näkökulman risteytyksenä. Virtuaalisuus ei siis ole vain askel kohti virtuaaliorganisaatiota vaan modernien ja postmodernien organisaatiomuotojen kokema monimutkaisten muutosten erityispiirre. (McGrath and Houlihan 1998, 70-72.)

Virtuaalityöskentely määritellään yleensä hyvin konkreettisesti informaatioteknologian tukemaksi työpaikkojen hajautuneisuudeksi. Lisäksi informaatioteknologiasta puhutaan verrattain positii-visessa mielessä, sillä sen nähdään vapauttavan työntekijät fyysisistä työpaikoistaan ja vastaavan organisatorisiin ja sosiaalsiin ongelmiin (McLoughlin 1999, 48; Jackson & Van der Wielen 1998b, 337). Tällainen tulkinta on kuitenkin hyvin pintapuolista, sillä se keskittyy pelkästään fyysisen sijainnin muutokseen ja jättää huomiotta työpaikan sisältämien merkityksen yhteisen yrittämisen ympäristönä. Teknologiaa ei myöskään voida nähdä ainoastaan mahdollisuutena, sillä

se saattaa luoda uudenlaisia organisatorisia ja sosiaalisia ongelmia. (Jackson & Van der Wielen 1998a, 12.)

Jacksonin ja Van der Wielenin (1998b, 338) mukaan virtuaalityöskentelyn myötä on käynyt ilmi, että ajallisilla ja paikallisilla rakenteilla on kulttuurista merkitystä. Tällaisesta abstraktia ajattelua edustavasta näkökulmasta katsottuna etätyö haastaa aiemmat käsitykset organisaatiomalleista ja työ- ja yksityiselämän välillä olevasta rajasta. Jackson ja Van der Wielen (1998a, 13) käyttävät Hassardin (1989) ja Pollardin (1965) töitä kuvatessaan modernin yhteiskunnan kehitymistä ja sen vaikutuksia kulttuuriin: Tehostaakseen tuotantoon modernin ajan massatuotantolaitokset järjeistivät toimintojaan jäykkien byrokraattisten rakenteiden avulla. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa sitä, että työntekijöille määrättiin sama työaika ja heidät koottiin samaan paikkaan työskentelemään, jolloin heitä oli myös helpompi kontrolloida. Nämä ajalliset ja paikalliset rakennemuutokset vaikuttivat modernin yhteiskunnan käytäntöihin ja käsityksiin ja sitä kautta teollisen kulttuurin arvoihin ja normeihin. Työ alettiin mieltää tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan tapahtuvaksi toiminnaksi, jolloin myös työhön liitetty aika ja paikka saivat tiettyjä merkityksiä. Ominaisuuksia kuten täsmällisyyttä, tarkkuutta, kuria, kuuliaisuutta ja tunnollisuutta alettiin arvostaa, jotta voitaisiin varmistaa tehokkuutta edistävän ajallisen ja paikallisen keskittämisen sekä kollektiivisen yhtenäisyyden jatkuvuus. On siis syytä olettaa, että ajalliset ja paikalliset puitteet eivät ole pelkästään teknologian suoraan aiheuttamia luonnollisia ilmiöitä vaan nimenomaan sosiaalisia ja poliittisia ilmiöitä, jotka sisältävät ihmisiin kohdennettuja kyseenalaistamattomia odotuksia suorituskyvystä ja kurinalaisuudesta. (Hassard 1996, 595-596; Jackson & Van der Wielen 1998a, 13; 1998b, 338.) Koska aika ja paikka eivät ole neutraaleja ilmiöitä, on luonnollista, että eri ihmisillä on erilaisia asenteita ja mielipiteitä virtuaalityöskentelystä. Esimerkiksi esimiehet ovat uudenlaisen tilanteen edessä, sillä he eivät enää pystykään harjoittamaan visuaalista kontrollia samalla tavalla kuin aiemmin. (Jackson & Van der Wielen 1998a, 11-12; 1998b, 338.)

Tämän teoreettisen katsauksen perusteella voidaan päätellä, että hajautetulla sijainnilla ja ajalla on kulttuurisia ja symbolisia merkityksiä, jotka tekevät virtuaaliiteistä hyvin erilaisia ver-

rattuna perinteisiin tiimeihin. Ensinnäkin paikka ja aika sisältävät symbolisia merkityksiä liittyen muun muassa yhteisöllisyyteen, suorituskykyyn ja kuriin. Muutokset näissä johtavat siihen, että paikka ja aika eivät tarkoita enää samoja asioita kuin aikaisemmin. Se, että virtuaalitiimin jäsenet ovat toisistaan erillään ja työskentelevät eri aikoihin, voi vaikuttaa monella tapaa heidän ymmärrykseensä työstä. Heiltä saatetaan odottaa myös erilaista käytöstä, mikä voi aiheuttaa heissä hämmennystä. Koko organisaatio-käsite saattaa vaikuttaa epämääräiseltä, koska sitä ei voida enää määritellä tietynä paikkana tai aikana. Toiseksi erilainen kommunikaatiotapa sekä suoran valvonnan ”puuttuminen” ja itsensä johtaminen muuttavat perinteistä työskentelylogiikkaa, mikä puolestaan vaatii hyvin erilaista ajattelutapaa virtuaalitiimien jäseniltä kuin perinteisessä tiimissä toimivilta. Yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalitiimit edustavat jäsenilleen hyvin erilaista organisaatiomuotoa kuin perinteinen tiimi.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietämystä virtuaalitiimeistä ja niiden merkityksestä. Ensimmäisenä tavoitteena oli tarkastella virtuaalitiimien jäsenten kokemuksia virtuaalitiimeistä. Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi tarkasteltiin myös sitä, ovatko virtuaali- ja perinteiset tiimit erilaisia.

Vaikutelma virtuaalitiimien jäsenten asenteista virtuaalitiimejä kohtaan oli alusta alkaen negatiivinen. Esimerkiksi perinteisten tiimien sanottiin olevan paljon tehokkaampia ja mieluisampia työskentelymuotoja virtuaalitiimeihin verrattuna. Analyysin edetessä aineistosta ilmeni selvästi positiivisesti ja etenkin negatiivisesti latautuneita kommentteja virtuaalitiimeistä. Virtuaalitiimien jäsenet lukivat joustavuuden ja itsenäisyyden virtuaalitiimien eduiksi mutta kritisoivat niitä inhimillisyyden puutteesta, tehottomuudesta ja erilaisesta työskentelylogiikasta. Virtuaalitiimien jäsenet vaikuttivat odottavan samoja asioita ja ominaisuuksia virtuaalitiimeiltä kuin perinteisiltä tiimeiltä, mikä viittaa siihen, että he eivät ole omaksuneet virtuaaliparadigmaa, vaan näkevät virtuaalitiimit perinteisen paradigman kautta. Koska virtuaalitiimit eivät täytä toimijoidensa odotuksia, ne koetaan puutteellisiksi, ja kokemus virtuaalitiimeistä muodostuu kokonaisuudessaan negatiiviseksi.

Vaikka haastateltavat kokivat virtuaalitiimit pää-

asiassa negatiivisesti, he eivät juurikaan tehneet eroa virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien välillä lukuunottamatta tiimin jäsenten hajautettua sijaintia. Päätin tutkia tätä ristiriitaisuutta perehdyttämällä tarkemmin virtuaalisuuden erityispiirteiden kulttuurisiin ja symbolisiin merkityksiin. Perehdyttyäni virtuaaliorganisaatiosta käytyyn keskusteluun osoittautui, että paikan ja ajan rakenteiden muuttuessa ero aikaisempaan on merkittävämpi mitä pintapuolisesti katsottuna vaikuttaa, sillä paikalla ja ajalla on kulttuurisia ja symbolisia ulottuvuuksia. Myös työskentelylogiikka virtuaalitiimeissä on kommunikaatiotavan ja visuaalisen valvonnan puuttumisen ja itsensä johtamisen osalta oleellisesti erilainen verrattuna perinteisiin tiimeihin. Tämän tarkastelun pohjalta väitän, että virtuaalitiimit ja perinteiset tiimit ovat hyvin erilaisia organisaatioita.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että virtuaalitiimien jäsenet kokevat virtuaalitiimit enimmäkseen negatiivisesti. Lisäksi he pitävät virtuaalitiimejä samanlaisina kuin perinteiset tiimit, vaikka nämä kaksi organisaatiomuotoa ovat syvällisemmältä merkitykseltään erilaisia. Suurin virtuaalitiimeihin liitetty ongelma vaikuttaa olevan kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puute. Kuten eräs haastateltava totesi: ”Virtuaalitiimit ovat tehokkaimmillaan, kun sen jäsenet kommunikoivat kasvokkain”. Vaikka tämä lause on ristiriidassa virtuaalitiimin määritelmän kanssa siinä mielessä, että kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puute on yksi virtuaalitiimien olennaisista piirteistä, se kiteyttää hyvin virtuaalitiimien jäsenten tunteet virtuaalitiimeistä.

Tutkimuksen myötä saatiin selville jotain virtuaalitiimien jäsenten maailmankuvasta, minkä perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Maailmankuva vaikuttaa suoraan toimijoiden odotuksiin ilmiön säännönmukaisuuksista ja ideaalisesta tilasta. Koska virtuaalitiimien jäsenet ymmärtävät virtuaalitiimitodellisuuden perinteisen paradigman kautta, he vertaavat virtuaalitiimejä jatkuvasti perinteisiin tiimeihin havaiten näin virtuaalitiimien puutteet. He myös odottavat, että virtuaalitiimejä johdetaan samalla tavalla kuin perinteisiä tiimejä. Organisaatio puolestaan pyrkii löytämään tapoja, joiden avulla virtuaalitiimeistä saataisiin perinteisten tiimien kaltaisia, mikä on mahdotonta virtuaalitiimien erityispiirteiden vuoksi. Jos perinteistä johtamista jatketaan virtuaalitiimeissä, virtuaalitiimin puutteiden korostaminen todennäköisesti jatkuu, ja virtuaalitiimien jäsenet mieltävät perin-

teisen tiimin edelleen paremmaksi toimintamalliksi. Toinen vaihtoehto on ajattelutavan muutos, joka alkaa sen ymmärtämisestä, että virtuaali- ja perinteiset tiimit ovat erilaisia. Ajattelutavan muutoksen seurauksena virtuaalitiimeiltä saataan odottaa erilaisia asioita kuin perinteisiltä tiimeiltä, eikä virtuaalitiimeissä työskentely enää välttämättä tunnu yhtä ahdistavalta kuin aiemmin. Lisäksi voidaan keksiä innovatiivisempia lähestymistapoja; jos uusi ilmiö nähdään ainoastaan vanhan toimintamuodon puutteellisena versiona, ilmiötä tarkastellaan hyvin kapeakattaisesti ja siihen sovelletaan vanhoja toimintatapoja ilman, että pohdittaisiin uusien tapojen käyttökelpoisuutta. Mitä jos teollistuminen olisi tapahtunut täysin eri tavalla eikä kaupunkeja, organisaatioita tai tiimejä olisi ikinä muodostunut? Jos ihmiset eivät olisi tottuneet työskentelemään kasvokkain, olisivatko he löytäneet erilaisia tapoja tehdä etäyhteistyötä ja mieltäneet virtuaalitiimien tehokkuustekijöiksi erilaisia ominaisuuksia kuin esimerkiksi ryhmähenki? Uutta ilmiötä olisikin syytä ajatella postmodernilla ja mielikuvitukseksella tavalla ja luoda joko täysin uudenlaisia tai uutta ja vanhaa yhdistäviä toimintatapoja sen sijaan, että ilmiö sidottaisiin pelkästään vanhoihin ajattelu- ja toimintamalleihin.

Orlikowskin ja Gashin (1994, 200) mukaan ihminen ei voi täysin irtautua tutuista ajattelutavoista pyrkiessään ymmärtämään uusia asioita. Vaikka uusi paradigma olisi hyvin erilainen, työntekijöiden ja työnantajien voi olla vaikea sopeutua siihen, sillä aiemmat arvot ja normit ohjaavat heidän ajatuksiaan ja toimiaan organisaatioissa. Esimerkiksi perinteisissä organisaatioissa suora valvonta on ollut mahdollista, ja sekä työntekijät että työnantajat ovat tottuneet siihen. Virtuaalissa, hajautetuissa organisaatioissa suora valvonta ei samalla tavalla ole mahdollista ja toiminta perustuu enemmänkin luottamukseen. Uuteen paradigmaan sopeutuminen voi olla vielä vaikeampaa, jos organisaation puitteet ja järjestelmät noudattavat ja rohkaisevat toimimaan aiempien arvojen ja normien mukaisesti.

Tutkimus tukee Bellin ja Kozlowskin (2002) sekä Zigursin (2003) näkemystä siitä, että virtuaalitiimi on uusi, perinteisistä tiimeistä erillään oleva käsite. Tutkimuksen voidaan myös todeta myötäilevän Sturessonin (1998, 321) väitettä siitä, että ihmiset ovat taipuvaisia käyttäytymään normaaliilla, muutosta edeltävällä tavalla kohdattaessaan uusia teknologisia tai sosiaalisia inno-

vaatioita.

Patricksonin (1986) tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden sopeutumista uuteen teknologiseen paradigmaan. Tulokset osoittivat, että suurin osa oli sopeutunut muutokseen, ja he olivat tyytyväisiä siihen, vaikka muutos ei ollutkaan heidän kannaltaan kaikilta osin positiivinen. Vaikka työntekijät reagoivat yleensä negatiivisesti vallan menetykseen, Patricksonin tutkimuksessa työntekijät olivat jonkin ajan kuluttua sopeutuneet siihen. Patricksonin tutkimustuloksiin perustuen voitaisiin päätellä, että koska virtuaalitiimeissä työntekijöillä on enemmän vastuuta ja valtaa, heidän asenteensa virtuaalitiimejä kohtaan pitäisi olla positiivinen ja heidän olisi pitänyt sopeutua muutokseen. Sitä vastoin tässä tutkimuksessa vastuun ja vallan kasvamisesta pidettiin joustavuuden ohella virtuaalitiimin ainoana positiivisena puolena. Muuten ilmiö koettiin negatiivisena, eivätkä virtuaalitiimien jäsenet olleet sopeutuneet siihen. Voidaan siis päätellä, että valta ei yksin riitä selittämään uuteen paradigmaan sopeutumista. Patricksonin mukaan työntekijöiden asenteet saattavat muuttua positiivisimmaksi uutta teknologiaa kohtaan ajan kuluessa, kun he ovat tutustuneet ja tottuneet siihen. Vaikka tätä tutkimusta tehdessä virtuaalitiimejä on ollut olemassa useamman vuoden ajan, virtuaalitiimien jäsenen sopeutuminen näyttää edelleen vievän aikaa, koska he eivät välttämättä tiedosta virtuaalitiimien työskentelylogiikan muutoksen syvyyttä.

Tässä tutkimuksessa on yhtäläisyyksiä Zuboffin (1990) tutkimusten kanssa siinä mielessä, että esimiehet ovat uudenaikaisessa tilanteessa, jossa he eivät kykene johtamaan perinteisellä tavalla, minkä he kokevat epämiellyttäväksi. Zuboffin tutkimuksissa juuri esimiehet kokivat, että teknologia uhkaa tehdä heidät korvattaviksi (Zuboff 1990, 282-283). Tämä tutkimus eroaa Zuboffin tutkimuksista kuitenkin siinä, että esimiehet eivät ole ainoita, jotka kokevat tilanteen vaikeammaksi verrattuna aiempaan, vaan sitä kokevat myös virtuaalitiimien jäsenet. Lisäksi tutkimuksessa virtuaalitiimin vetäjän tarpeellisuus korostui ja varsinaiseksi ongelmaksi muodostui se, että virtuaalitiimeissä toimivat eivät näe toisiaan eivätkä asioiden etenemistä. Näillä perusteilla voidaan väittää, että vetäjien kokemus epämiellyttävyydestä ei johdu siitä, että he kokisivat johtajan asemansa uhatuksi. Sen sijaan vetäjät - kuin myös jäsenet - kokevat tilanteen epämiellyttäväksi ensinnäkin sen vuoksi, että he eivät kykene

valvomaan asioiden etenemistä. Tämä voidaan myös liittää kontrolliin ja aseman menettämisen pelkoon siinä mielessä, että jos vetäjä tai jäsen ei kykene huolehtimaan hänelle kuuluvien asioiden etenemisestä, hän ei välttämättä ole enää tarpeellinen tiimille. Toisekseen epämukavuutta tuntui aiheuttavan virtuaalitiimeissä vallitseva inhimillisyyden puute. Tämä ilmeni myös Zuboffin tutkimuksessa: työn automatisoituessa työn tekijät kokivat, etteivät he enää saaneet käyttää sosiaalisia taitojaan (Zuboff 1990, 161-175).

Artikkeli tukee Orlikowskin ja Gashin (1994, 203) näkemystä siitä, että ihmisen 'teknologinen kehys' ohjaa hänen ymmärrystään teknologiasta sekä hänen toimintaansa teknologian suhteen. Tutkijoiden analyttinen käsite 'teknologinen kehys' on hyvin lähellä tässä tutkimuksessa käytettyjä 'virtuaaliparadigma' ja 'perinteinen paradigma' -käsitteitä; molempia paradigmoja voidaan pitää omanlaisina teknologisina kehyksinä, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen tulkitsee ja suhtautuu uuteen teknologiseen paradigmaan.

Tämän tutkimuksen voidaan sanoa tukevan myös Barleyn (1986) havaintoa, jonka mukaan teknologia saattaa muuttaa organisatorisia rakenteita kuten rooleja, valtasuhteita ja vuorovaikutuskuvia. Virtuaalitiimi muuttaa esimerkiksi organisatoristen toimijoiden vastuurooleja; virtuaalitiimien jäsenillä on enemmän valtaa ja vastuuta itsestään kuin aiemmin. Lisäksi virtuaalitiimin vuorovaikutuskuvat ovat erilaiset kuin perinteisissä tiimeissä. Näin ollen virtuaalitiimi voidaan käsitellä nimenomaan sosiaalisesti ilmiksi, jossa teknologia vaikuttaa organisaation dynamiikkaan. Hyödyntäen Blombergin (1986) päätelmiä teknologian ja työn sosiaalisen organisoitumisen yhteenkietoutuneisuudesta uuden teknologian käyttöönotossa voidaan sanoa, että virtuaalitiimi muuttaa organisaation dynamiikkaa, mutta muutokset eivät ole aina samanlaisia vaan ne riippuvat kontekstista ja toimijoista. Lisäksi voidaan todeta, että virtuaalitiimi voi merkitä eri asioita eri ihmisille riippuen heidän taustoistaan ja siitä, miten he haluavat soveltaa virtuaalitiimejä työssään. Esimerkiksi perinteisiin tiimeihin tottuneilla virtuaalitiimin jäsenillä virtuaalisen työskentelyn merkitys saattaa jäädä pieneksi, jos he haluavat jatkaa perinteisellä työskentelytavalla ja järjestää mahdollisimman paljon kasvokkaisia tapaamisia. Virtuaalitiimiin tottuneet ihmiset saattavat taas pitää virtuaalitiimejä nor-

maalina ja keskeisenä toimintatapana tehtävän suorittamiseksi.

Pohdittaessa Griffithin (1999) päätelmien yhteyttä tämän artikkelin tuloksiin työmuotojen konkreettisten erojen symboliset ja kulttuuriset merkitykset korostuvat. Griffithin mukaan ihmiset ymmärtävät uuden teknologian erilaisuuden helpommin, jos teknologialla on konkreettisia eroja verrattuna vanhaan teknologiaan kuin että jos erot olisivat abstrakteja. Jos Griffithin tuloksia sovelletaan virtuaalitiimi-perinteinen tiimi -asetelmaan, voitaisiin ajatella, että näiden kahden työmuodon välillä on konkreettisia ja abstrakteja eroja. Konkreettisia, suoraan havaittavissa olevia eroja ovat esimerkiksi hajautettu sijainti ja teknologian kautta tapahtuva kommunikointi; abstrakteja, epäsuoria eroja on vaikeampi määritellä, mutta niitä voisivat olla esimerkiksi innovaatio ja ihmissuhteet. Abstrakteja eroja ei käsitellä tässä artikkelissa tarkemmin, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia. Tässä tutkimuksessa virtuaalitiimien jäsenet näkivät konkreettiset erot, mutta eivät silti pitäneet tiimejä kovinkaan erilaisina. Näin ollen Griffithin tutkimusta uuden teknologian ymmärtämisestä ei voida suoraan soveltaa tähän virtuaalitiimien merkitystä tarkastelemaan artikkeliin. Voidaan kuitenkin päätellä, että pelkkien konkreettisten erojen havaitseminen ei riitä siihen, että virtuaalitiimi ymmärretään erilaisena työmuotona perinteisiin tiimeihin verrattuna. Sen sijaan erilaisuus saatetaan nähdä helpommin, jos ymmärretään myös erojen symbolisia ja kulttuurisia merkityksiä.

Prasad ja Prasad (1994) tutkivat ammattimaisuuden vaikutusta tietokoneistumiseen sopeutumisessa. Tietokoneistumiseen liittyvistä henkilökohtaisista huolenaiheista huolimatta organisaation jäsenet olivat sopeutuneet uuteen paradigmaan, mikä tutkijoiden mukaan johtui siitä, että jäsenet näkivät tietokoneistumisen edustavan korkeasti arvostettua ammattimaisuutta. Näihin tuloksiin perustuen voidaan väittää, että koska virtuaalitiimien jäsenet eivät ole sopeutuneet virtuaaliparadigmaan, institutionaaliset tekijät kuten ammattimaisuus eivät ole vieneet toimijoiden huomiota pois virtuaalitiimien vähemmän houkuttelevista piirteistä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että institutionaalisilla tekijöillä ei olisi ollut minkäänlaista vaikutusta sopeutumisprosessissa; vaikutus on voinut olla sopeutumista estävä, jos institutionaaliset tekijät ovat olleet epäsuotuisia virtuaa-

liparadigmaan sopeutumista ajatellen. Edellisiin ja tähän tutkimukseen perustuen voidaan päätellä, että uuteen paradigmaan sopeutuminen on monimutkainen prosessi ja kokonaisuus, johon sisältyy monenlaisia sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus osoittaa myös, että virtuaalitiimeistä kertova kirjallisuus edustaa usein organisaatioiden näkökulmaa, ja ne välittävät yleensä positiivisemmän kuvan virtuaalitiimeistä ja teknologian kautta tapahtuvasta kommunikaatiosta kuin mitä haastateltavat tässä tutkimuksessa. Tämä saattaa johtua siitä, että organisaatiot haluavat nähdä virtuaalitiimit mahdollisuutena, jonka avulla ne voivat lisätä kilpailukykyään. Tällaisella suhtautumisella saatetaan kuitenkin väheksyä virtuaalitiimeihin liittyviä ongelmia. Virtuaalitiimien jäsenet sitä vastoin näkevät enimmäkseen ilmiön puutteet, sillä he kohtaavat perinteisen- ja virtuaaliparadigman välisen kuilun todellisuudessa.

Se minkä vuoksi virtuaalitiimien jäsenet eivät ole sopeutuneet virtuaaliparadigmaan voi johtua tutkimuksen tuloksesta: koska virtuaalitiimi on erilainen verrattuna perinteiseen tiimiin. Virtuaalitiimien jäsenet ovat olleet tai ovat jäseninä sekä perinteisissä- että virtuaalitiimeissä yhtä aikaa, ja koska molemmat tiimit ovat tietyiltä osin samanlaisia, toimijoille on luontaista verrata tiimejä keskenään. Virtuaalitiimejä verrataan perinteisiin tiimeihin myös muissa yhteyksissä, jotta niitä voitaisiin ymmärtää paremmin. Vertauksen seurauksena moni ajattelee molempien tiimien toimivan samalla tavalla ja perustuvan monella tapaa samoille periaatteille. Virtuaalitiimejä pidetään siis samanlaisina organisaatiomuotoina kuin perinteisiä tiimejä, jolloin esimerkiksi suoraa valvontaa saatetaan pitää virtuaalitiimeissä yhtä tärkeänä kuin perinteisissä tiimeissä. Myös se, että suurimmalla osalla organisaation henkilöstöstä on tekninen koulutus, voi vaikuttaa virtuaaliparadigman torjumiseen. Virtuaalitiimeissä vaaditaan aktiivista kommunikaatiota, ja koska insinöörit eivät vallitsevan stereotyyppin mukaan ole aktiivisia kommunikoijia, virtuaalitiimien toiminta saattaa muodostua ongelmalliseksi. Jos enemmistö virtuaalitiimien jäsenistä ei pidä aktiivisesti yhteyttä ja eristäytyy, se vaikuttaa negatiivisesti yleiseen kokemukseen virtuaalitiimeistä.

Toimijoiden negatiiviset asenteet virtuaalitiimejä kohtaan voivat johtua myös organisaation arvostuksista ja järjestelmistä, jotka ylläpitävät perinteisiä toimintatapoja. Haastateltavat tekivät

eron esimerkiksi "inhimillisten" perinteisten tiimien ja "epäinhimillisten" virtuaalitiimien välillä, ja he luokittelivat itsensä mieluummin ihmilliseen kategoriaan. He pitivät itseään ihmiskeskeisinä ihmisinä, jotka haluavat kommunikoida mieluummin kasvokkain kuin teknologian välityksellä, minkä he kertoivat johtuvan persoonallisuudestaan, koulutuksestaan ja ammatillisesta taustastaan. Se, että haastateltavat mieltävät itsensä mieluummin ihmiskeskeisiksi ja perinteistä tiimiä suosiviksi, saattaa kertoa jotain organisaation kulttuurista: organisaatio on voinut korostaa ihmisjohtamista asioiden johtamisen sijaan, mikä heijastuu haastateltavien vastauksissa. Voidaankin päätellä, että organisaation kulttuurissa ihmillisuus on yleisesti arvostetumpi ominaisuus kuin "epäinhimillinen" teknologia. Sen vuoksi myös haastateltavat tiedostamattaan samastuvat hyväksyttävämpään luokitteluun yksilöistä tai ammattiryhmistä ja vastustavat virtuaalitiimejä, koska ne eivät edusta arvostettua käyttäytymistä. Samaan ajatukseen perustuen virtuaalitiimien jäsenet saattavat kokea virtuaalitiimit negatiivisesti myös sen vuoksi, että he pelkäävät oman asemansa puolesta; mitä jos ihmiskeskeisyyttä ei arvosteta enää tulevaisuudessa? Viitaten aiemmin käsiteltyihin institutionaalisiin tekijöihin myös yhteiskunnan arvostukset ja järjestelmät saattavat ylläpitää perinteistä toimintatapaa. Organisaation ja sen toimijoiden on vaikeampaa hyväksyä uutta paradigmaa, jos ympäröivä yhteiskunta näkee maailman perinteisen paradigman läpi ja toimii sen mukaisesti.

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen näkökulmaa voidaan todeta, että tutkimus noudattelee paljolti postmodernia näkökulmaa (vrt. kpl 5). Vaikka tutkimuksessa käytetäänkin perinteisen- ja virtuaaliparadigman vastakkainasettelua, pääpaino on kielellisten käytäntöjen, kulttuuristen jäsennysten, tarkastelussa ja ihmisten konstruoidun todellisuuden ja merkityksen tutkimisessa. Lisäksi tutkimus pyrkii välttämään vallitsevien tietorakenteiden legitimoitua ja analysoimaan poliittisten suhteiden ja legitimitietin muodostumisprosessia huomioimalla virtuaalitiimien kontrolliin liittyviä näkökohtia. Tutkimus pyrkii myös kehittämään kattavan kuvauksen ilmiöstä mutta ei väitä sen olevan ainoa vaihtoehto kuvata virtuaalitiimejä. Postmoderni näkökulma sallii tutkimuksen irtautua virtuaalitiimeihin liitetystä tutuista ajattelutavoista ja ottaa huomioon sosiaaliset muutokset, jotka saattavat vaikuttaa käsi-

tyksiin virtuaalitiimeistä.

Tutkimukseen liittyy tiettyjä rajoituksia, jotka on syytä ottaa huomioon. Ensimmäisenä rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimusaineistolla on hyvin keskeinen rooli tutkimuksessa: tutkimusnäkökulma ja johtopäätökset on johdettu tutkimusaineistosta. Jos siis jotain ei ole tullut ilmi haastatteluihin, se on jäänyt huomiotta myös tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin keskittyä siihen, miten virtuaalitiimien jäsenet ymmärtävät ja kokevat virtuaalitiimin, minkä vuoksi tutkimusaineiston keskeinen asema on perusteltua. Yleisellä tasolla laadulliseen tutkimukseen liittyy tiettyjä erityispiirteitä, joita voidaan pitää myös rajoituksina. Ensinnäkin haastateltavien määrä on pieni, koska tavoitteena on hankkia kattava ja syvälinen kuvaus ilmiöstä, jolloin suuret haastattelumäärät eivät ole mahdollisia tai edes tarpeellisia (Alasuutari 1996, 147; Hirsjärvi ym. 2004, 170). Tässä tutkimuksessa pääasiallisina rajoituksina haastateltavia valitessa olivat haastateltavien saavutettavuus ja tutkijan omat resurssit. Haastatteluisa saavutettiin kuitenkin saturaatiopiste, mikä viittaa siihen, että haastateltujen määrä oli riittävä (Alasuutari 1996, 59). Lisäksi haastateltavat täyttivät ennalta määritellyt valintakriteerit (ks. kpl 3), ja he edustivat erilaisia toimialoja, mikä lisää ekstrapolaation mahdollisuutta.

Ekstrapolaatioon viittaa myös se, että tutkimusaineisto tukee teoreettisessa viitekehityksessä esitettyjä virtuaali- ja perinteisten tiimien välisiä eroja sekä se, että tutkimustulokset saattavat päteä myös muissa virtuaaliyöskentelyn muodoissa kuin pelkästään virtuaalitiimeissä. Yhtenä tutkimustulosten ekstrapolointia rajoittavana tekijänä voidaan pitää tapausorganisaation erityispiirteitä. Näytänäkökulmassa tapausorganisaation erityispiirteillä ei kuitenkaan ole sinänsä merkitystä, koska näytettä pidetään osana tutkittavaa todellisuutta. (Alasuutari 1996, 63). Myös tutkimusnäkökulman valinta, kulttuuristen jäsenysten näkökulma (Alasuutari 1996, 63), asettaa rajoituksia tutkimukselle. Toisenlaisen tutkimusnäkökulman, esimerkiksi faktanäkökulman, kautta tulokset ja johtopäätökset olisivat voineet olla erilaisia. Näytänäkökulma on kuitenkin erityisen sopiva tässä tutkimuksessa, sillä haluttiin selvittää, miten virtuaalitiimien jäsenet rakentavat virtuaalitiimien todellisuutta ja merkitystä. Joka tapauksessa tulee ottaa huomioon, että tutkimus on enemmän tai vähemmän sub-

jektiivinen, sillä se on tutkijan tulkinta tutkimusaineistosta (Hirsjärvi ym. 2004, 280).

Vaikka yllä onkin arveltu syitä, miksi virtuaalitiimien jäsenet pitävät kiinni perinteisestä paradigmatista, olisi mielenkiintoista tehdä aiheesta oma tutkimuksensa. Lähtökohtana voisi olla esimerkiksi yritys- ja institutionaalisten tekijöiden (Prasad & Prasad 1994, 1452) vaikutus virtuaaliparadigman torjumisessa. Koska tutkimuksen mukaan perinteiset- ja virtuaalitiimit mielletään vastakkaisiksi käsitteiksi siinä mielessä, että toinen edustaa inhimillisyyttä ja toinen epäinhimillisyyttä, olisi kiinnostavaa tutkia myös sitä, miksi virtuaalitiimien jäsenet polarisoivat ihmisen ja tekniikan. Kiehtovana lähtökohtana tutkimukselle voisi olla Bruno Latourin (1988) edustama näkemys, jonka mukaan inhimillinen ja epäinhimillinen eivät ole vastakkaisia käsitteitä, vaan ne kuuluvat samaan kokonaisuuteen. Latour ei myöskään pidä esineitä pelkästään ihmisten käytäminä välineinä. Tältä pohjalta voitaisiin väittää, että teknologia ei ole yhteisön vastakohta, vaan osa sosiaalista yhtenäisyyttä. Virtuaalitiimien kohdalla tämä voisi puolestaan tarkoittaa sitä, että päinvastoin kuin tämä tutkimus väittää, teknologian kautta tapahtuva kommunikaatio ei ole sen enempää väline kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa käytettävä kieli. Eräs mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisi selvittää, miten virtuaalitiimien jäsenten asenteet virtuaalitiimejä kohtaan muuttuvat ajan myötä. Erityisen kiinnostavaa olisi myös tutkia ja vertailla 'Internet-sukupolven' ja sitä edeltävän sukupolven mahdollisia asenne-eroja virtuaalitiimejä ja yleensäkin virtuaaliyöskentelyä kohtaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1996). *Researching Culture: Qualitative Method and Cultural Studies*. London: Sage.
- Alvesson, M. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Amison, L. & Miller, P. (2002). Virtual teams: a virtue for the conventional team. *The Journal of Workplace Learning* 14(4), 166-173.
- Bales, R. F. & Slater, P. E. (1956). Role differentiation in small decision-making groups. In: Parsons, T. & Bales, R. F. (ed.). *Family: Socialization and Interaction Process*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administra-*

- tive Science Quarterly 31(1), 78-108.
- Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27(1), 14-49.
- Blomberg, J. L. (1986). The variable impact of computer technologies on the organization of work activities. *CSCW '86 Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*. New York.
- Boudreau, M.-C., Loch, K. D., Robey, D. & Straud, D. (1998). Going global: using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. *The Academy of Management Executive* 12(4), 120-128.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics* 31(4), 362-376.
- Griffith, T. L. (1999). Technology features as triggers for sensemaking. *Academy of Management The Academy of Management Review*. 24(3), 472-488.
- Harris, M. (1998). Rethinking the virtual organisation. In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (ed.). *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Hassard, J. (1996). Images of time in work and organization. In: Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (ed.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelut: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (4. ed.). London: Prentice Hall.
- Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (1998a). Actors, approaches and agendas: from telecommuting to the virtual organisation. In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (ed.). *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (1998b). New networks and agendas. In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (ed.). *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tulokset: yrityksen Espoo: Weilin + Göös*.
- Koskinen, I., Alasutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Latour, B. (1988). To modernise or ecologise? That is the question. In: Braunn, B. & Castree, N. (ed.). *Remaking Reality. Nature at the Millennium*. London: Routledge.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology* (2. ed.). New York: Wiley.
- McGrath, P. & Houlihan, M. (1998). Conceptualising telework: modern or postmodern? In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (ed.). *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- McLoughlin, I. (1999). *Creative Technological Change: The Shaping of Technology and Organisations*. London: Routledge.
- Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems* 12(2), 174-207.
- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about Management: Implications of Organizational Debates for Practice*. London: Sage.
- Patrickson, M. (1986). Adaptation by employees to new technology. *Journal of Occupational Psychology* 59(1), 1-11.
- Prasad, P. & Prasad, A. (1994). The ideology of professionalism and work computerization: an institutionalist study of technological change. *Human Relations* 47(12), 1433-1458.
- Saari, V. (2005). *Experiencing virtual teams: an empirical study on the meaning of virtual teams from the virtual team actors' perspective*. Univ. of Oulu. Dep. of Econ. M. Sc. Thesis.
- Schmidt, J.B., Montoya-Weiss, M.M. & Massey, A.P. (2001). New product development decision-making effectiveness: comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. *Decision Sciences* 32(4), 575-600.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. (1969). *Social Psychology*. New York: Harper & Row.
- Sturesson, L. (1998). The mis-match between suppliers and users in telework. In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (ed.). *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive* 12, 17-29.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small-groups (repr. 2001). *Group Facilitation* Iss.3, 66-81.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies* 2(4), 419-427.
- White, R. F. & Jacques, R. (1995). Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management. *Journal of Organizational Change Management* 8(2), 45-71.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics* 31(4), 377-387.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics* 31(4), 339-351.
- Zuboff, S. (1990). *Viisaan koneen aikakausi: uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Helsinki: Otava.