

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**VIRTUAALITIIMIT JA NIIDEN POTENTIAALINEN
HYÖDYNNETTÄVYYS OSALLISTUJIEN NÄKÖKULMASTA**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2008
Ohjaaja: Jari Stenvall

Mauri Heikkinen

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|---|
| Tampereen yliopisto | Johtamistieteiden laitos, hallintotiede |
| Tekijä: | HEIKKINEN, MAURI |
| Tutkielman nimi: | Virtuaalitiimit ja niiden potentiaalinen hyödynnettävyys osallistujien näkökulmasta |
| Pro gradu -tutkielma: | 99 sivua, 62 liitesivua |
| Aika: | Tammikuu 2008 |
| Avainsanat: | virtuaalitiimi, tuloksellisuus, informaatioteknologia |

Tutkimuksen päätehtävä on selvittää, millaisia kokemuksia virtuaalitiimien työntekijöillä ja johtajilla on virtuaalitiimeistä ja millaisia näkemyksiä heillä on organisaatioista, joissa virtuaalitiimit toimivat. Tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaisia tekijöitä ja tekijöiden yhdistelmiä, joiden avulla voidaan kuvata, miten virtuaalitiimi toimii ja selittää, miksi virtuaalitiimi toimii tai ei toimi tuloksekkaasti. Tutkimuksen tarjoaman tiedon avulla voidaan parantaa virtuaalitiimien hyödynnettävyyttä ja tuloksellista toimintaa organisaatioissa. Tutkimuksessa virtuaalitiimin toimintaa tarkastellaan osallistujien, virtuaalitiimissä työskentelevien työntekijöiden ja johtajien, näkökulmasta.

Tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus. Virtuaalitiimien johtajien ja jäsenien kokemuksia kerättiin strukturoidulla verkkolomakkeella useasta eri organisaatiosta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kerätty aineisto analysoitiin kuvailemalla aineistoa tilastollisesti, vertailemalla keskilukuja ei-parametrisilla menetelmillä ja tutkimalla keskiarvomuuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalitiimeissä kokemukset olivat pääosin positiivisia. Virtuaalitiimit informaatioteknologian mahdollistamina organisoitumisen muotoina koettiin tuloksellisiksi ja hyödyllisiksi. Tutkimus nostaa tutkimuskohteista esiin myös epäkohtia, jotka mahdollisesti haittaavat virtuaalitiimien tuloksellista toimintaa. Jatkuva toimintaympäristön vaatimusten muuttuminen aiheuttaa muutoksia virtuaalitiimin jäsenten työnjaossa ja työmäärissä ja vaatii useissa eri rooleissa toimimista samanaikaisesti. Teknologian käyttö vuorovaikutuksessa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin sijaan voi rajoittaa vuorovaikutuksen eri muotoja ja oheisviestintää ja tiimin jäsenten kulttuuriset erot asettavat uusia vaatimuksia etenkin tiimien johtajille. Yksi keskeinen ongelmakohta nousi esiin tiimien tietämyksenhallinnasta. Selkeät ja toimivat säännöt ja käytännöt tiimin yhteisen tietämyksen keräämiseen ja jakamiseen ovat usein puutteellisia. Toinen keskeinen ongelmakohta on palkitsemisen puute. Palkitsemisen vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja tiimin jäsenten haluun kehittää tiedollisia ja taidollisia pätevyyksiään ovat jääneet tämän tutkimuksen mukaan ainakin osassa tiimeissä huomioimatta. On kuitenkin huomattava, että virtuaalitiimit ovat tyypillisesti moniulotteisia verkostomaisia organisaatioita, joissa vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yksittäisen virtuaalitiimin toiminnan tuloksellisuuden parantaminen on siis jatkuva prosessi, jossa täytyy ottaa huomioon useiden tekijöiden jatkuva vaikutus toisiinsa.

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT | 8 |
| 2.1 Tutkimuksen päätehtävä | 8 |
| 2.2 Tutkimuksen tavoite | 11 |
| 2.3 Tutkimuksen näkökulma | 13 |
| 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 16 |
| 3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet | 16 |
| 3.2 Organisaatio | 17 |
| 3.2.1 Organisaation tavoitteet | 18 |
| 3.2.2 Organisaation rakenne | 18 |
| 3.2.3 Organisaation kulttuuri | 20 |
| 3.2.4 Teknologia | 21 |
| 3.3 Tiimi | 21 |
| 3.3.1 Virtuaalitiimi | 22 |
| 3.3.2 Päämäärä, tavoitteet ja tehtävät | 24 |
| 3.3.3 Sisäinen työnjako | 25 |
| 3.3.4 Päätöksenteko | 26 |
| 3.3.5 Roolit | 27 |
| 3.3.6 Tiimin sisäiset suhteet | 28 |
| 3.3.6.1 Keskeiset ulottuvuudet | 28 |
| 3.3.6.2 Kommunikointi ja vuorovaikutus | 29 |
| 3.3.6.3 Luottamus | 31 |
| 3.3.6.4 Konfliktien käsittely | 33 |
| 3.3.6.5 Tietämyksen hallinta | 34 |
| 3.3.7 Johtaminen | 35 |
| 3.3.7.1 Virtuaalitiimin johtaminen | 35 |
| 3.3.7.2 Jäsenten valinta ja tiimin palkitsemisjärjestelmät | 37 |
| 3.3.7.3 Tehtävän ja tavoitteiden selkiyttäminen | 38 |
| 3.3.7.4 Rakenteiden ja prosessien luominen | 38 |
| 3.3.7.5 Periaatteiden luominen | 39 |
| 3.3.7.6 Päätöksenteko | 39 |
| 3.3.7.7 Vuorovaikutuksen johtaminen | 40 |
| 3.3.7.8 Tietämyksen hallinnan johtaminen | 41 |
| 3.3.7.9 Teknologisen ympäristön valinta ja ylläpito | 42 |
| 3.4 Tulos | 43 |
| 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS | 46 |
| 4.1 Tutkimusasetelma | 46 |
| 4.2 Aineisto | 47 |
| 4.2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinta | 47 |
| 4.2.2 Aineiston keruumenetodin valinnan perusteet | 48 |
| 4.2.3 Verkkopohjaisen kyselyn haasteita aineiston keruulle | 49 |
| 4.2.4 Mittarin ja tutkimuslomakkeen laadinta | 50 |
| 4.2.5 Aineiston keruu | 51 |
| 4.3 Aineiston analyysimenetelmät | 51 |
| 4.4 Tutkimusaineisto | 53 |
| 4.4.1 Perustiedot aineistosta | 53 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.4.2 | Vastaajien taustatiedot..... | 54 |
| 5 | EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI | 58 |
| 5.1 | Taustamuuttujien vaikutus tuloksellisuuden osatekijöihin | 58 |
| 5.1.1 | Tehtävän määrittely | 58 |
| 5.1.2 | Tavoitteiden asettelu | 59 |
| 5.1.3 | Sisäinen työnjako | 62 |
| 5.1.4 | Tiimin jäsenten roolit | 65 |
| 5.1.5 | Päätöksenteko tiimissä | 66 |
| 5.1.6 | Vuorovaikutus tiimissä..... | 69 |
| 5.1.7 | Luottamus tiimin jäsenten välillä | 71 |
| 5.1.8 | Konfliktien ratkaisu..... | 73 |
| 5.1.9 | Tiimin tietämyksen hallinta..... | 74 |
| 5.1.10 | Teknologian käyttö..... | 76 |
| 5.2 | Yhteenvedo: Tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys, tiimin onnistuminen ja johtamisen onnistuminen..... | 78 |
| 5.3 | Taustamuuttujien vaikutus arvioihin tuloksellisuudesta | 80 |
| 5.4 | Organisaation vaikutus tiimin toimintaan | 82 |
| 5.5 | Tuloksellisuuden osatekijöiden väliset yhteydet..... | 82 |
| 5.6 | Tuloksellisuuden osatekijöiden ja tuloksellisuuden ulottuvuuksien väliset yhteydet..... | 84 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 86 |
| 6.1 | Johdanto | 86 |
| 6.2 | Johtopäätökset keskeisistä tuloksista | 86 |
| 7 | LOPUKSI..... | 93 |
| | LÄHTEET..... | 95 |
| | LIITTEET | 99 |
| | LIITE 1 Kyselylomakkeen sisältö ja vastausten jakaumat | 100 |
| | LIITE 2 Kyselylomakkeen verkkoversiot..... | 123 |
| | LIITE 3 Luokitellut taustamuuttujat | 133 |
| | LIITE 4 Arvio tiimin tehtävistä -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 137 |
| | LIITE 5 Arvio tiimin tavoitteista -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 138 |
| | LIITE 6 Arvio tiimin sisäisestä työnjaosta -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 140 |
| | LIITE 7 Arvio tiimin jäsenten rooleista -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo..... | 143 |
| | LIITE 8 Arvio päätöksenteosta tiimissä -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 145 |
| | LIITE 9 Arvio vuorovaikutuksesta tiimissä -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo..... | 147 |
| | LIITE 10 Arvio luottamuksesta tiimin jäsenten välillä -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo..... | 149 |
| | LIITE 11 Arvio tiimissä esiintyvien konfliktien ratkaisutavoista -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo..... | 151 |
| | LIITE 12 Arvio tiimin tietämyksen hallinnasta -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 153 |
| | LIITE 13 Arvio teknologian käytöstä -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo | 155 |
| | LIITE 14 Arvio tiimin tuloksellisuudesta -osion keskiarvojen vertailun yhteenvedo..... | 157 |
| | LIITE 15 Korrelaatiot | 160 |

1 JOHDANTO

1980-luvun puolivälissä John Naisbitt kuvasi kirjassaan Megatrends suuria yhteiskunnallisia, taloudellisia ja teknologisia kehityssuuntauksia, jotka muuttavat ihmisten ja organisaatioiden toimintaa. Naisbitt ennusti muun muassa, että teollisesta yhteiskunnasta siirrytään globaaliin informaatioyhteiskuntaan ja talouteen, keskitetyistä järjestelmistä hajautettuihin järjestelmiin ja hierarkiasta verkostoihin. Näiden muutoksien seurauksena myös yhteiskuntien arvorakenteet tulevat muuttumaan: yhtenäisille arvorakenteille perustuvista massayhteiskunnista siirrytään moniarvoisiin yhteiskuntiin ja samalla joko-tai -tyylisestä ajattelusta sekä-että -tyyliseen ajatteluun. (Naisbitt 1984, 11, 55, 97, 231.) Kun näitä trendejä tarkastellaan 2000-luvulla, voidaan todeta, että ne ovat edelleen ajankohtaisia ja monet niistä ovat konkretisoituneet osaksi länsimaisten yhteiskuntien ja niissä toimivien organisaatioiden ja ihmisten toimintaa.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden voimakas kehittyminen ja edellä mainitut muutokset tavassa hahmottaa organisaatioiden - ja yksittäisten ihmisten - toiminta keskitettyjen hierarkioiden sijasta verkostona ja yhden vakiintuneen toimintatavan sijasta usean erilaisen toimintatavan yhdistelmänä ovat luoneet yrityksille ja yhteisöille uusia mahdollisuuksia organisoida toimintaansa. Yksi näistä mahdollisuuksista on toiminnan virtualisointi. Virtualisointia voidaan pitää tapana organisoida yhteistyö informaatio- ja kommunikaatioteknologian avulla niin, että se ei ole riippuvainen ajasta, paikasta eikä ahtaista organisaatorajoista. Osa organisaation tehtävistä voidaan tehdä eri paikkakunnilla, eri valtioissa tai eri organisaatioissa aina sen mukaan, missä se on organisaation kannalta tarkoituksenmukaisinta ja tehokkainta. Samaa tehtäväkokonaisuutta tekevien työntekijöiden ei tarvitse työskennellä samassa paikassa ja vuorovaikutus hoidetaan teknologisten apuvälineiden ja tietoliikenneverkon avulla.

Virtualisointi on synnyttänyt uusia tapoja kehittää ja tutkia organisaatioiden toimintaa. Kun käsitellään organisaatioita, joiden toiminta perustuu ajallisesti ja paikallisesti hajautettuun, kommunikaatioteknologian avulla organisoituun toimintaan, puhutaan yhä useammin virtuaaliorganisaatioista ja virtuaalitiimeistä. Joidenkin mielestä virtuaaliorganisaatiot ovat järjestelmiä, joissa organisaatio keskittyy omiin ydintoimintoihinsa ja hankkii tarvitsemansa tukitoiminnot ulkopuolisilta yrityksiltä. Jotkut määrittelevät virtuaaliorganisaation verkostoksi, joka muodostuu useista eri toimijoista. Toiset menevät vielä pidemmälle ja pitävät organisaatioita puhtaimpina virtuaaliorganisaatioina silloin, kun toimintaprosessissa eivät toimikaan ihmiset, vaan tietokoneet, jotka hoitavat myös vuorovaikutuksen organisaation ulkopuolelle, muihin

tietokoneisiin. (Jacobs 2003, 12.) Virtuaalitiimeistä puhuttaessa tarkoitetaan tyypillisesti tiimejä, jotka toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi niin kuin perinteisetkin tiimit sillä erotuksella, että virtuaalitiimin jäsenet eivät välttämättä toimi samanaikaisesti samassa paikassa ja tiimin vuorovaikutus perustuu informaatio- ja viestintäteknologian käyttöön. Virtuaalitiimin rajat eivät määräydy organisaation rajojen mukaan, vaan pikemminkin tehtävän ja vuorovaikutusverkon mukaan.

Toiminnan virtualisointi on yhä olennaisempi osa myös suomalaisten organisaatioiden toimintaa. Yhä useammin työ organisaatioissa pirstoutuu ja hajautuu. Tietyt osat työkokonaisuuksista suoritetaan tietyissä paikoissa tiettyinä aikoina sen mukaan, mikä on tehokkainta, tuottavinta, tuloksellisinta ja jopa poliittisesti tarkoituksenmukaisinta. Asiakkaille pyritään tarjoamaan perinteisiä palveluja myös uudessa muodossa, virtuaalipalveluina, mikä vapauttaa palvelun tarjoajan paikkasidonnaisuudesta ja asiakkaan aikasidonnaisuudesta.

Toisaalta virtualisointi vaikuttaa voimakkaasti yksittäisen työntekijän työn sisältöön. Virtuaalitiimissä työntekijältä vaaditaan uusia tietoja ja taitoja, ja pelkkä perinteinen työtehtävien osaaminen ei riitä. Työntekijän on osattava verkostoitua, toimia erilaisista kulttuuritaustoista tulevien tiimin jäsenten kanssa ja pystyttävä ehkä joustamaan työajoista. Myös ajattelutapojen on muututtava. Lineaariset ajattelumallit eivät riitä, asiantuntemus ja tietämys rakentuvat vuorovaikutuksessa prosesseissa, jotka eivät ole ajallisesti peräkkäisiä eivätkä tarjoa sisällöllisesti yhtenäisiä ja johdonmukaisia kokonaisuuksia.

Johtaminen kohtaa virtuaalitiimeissä uudenlaisia haasteita. Virtuaalitiimin johtaja joutuu pohtimaan uudenlaisia näkökulmia siihen, kuinka virtuaalitiimin jäseniä ohjataan ja valvotaan, kuinka rakennetaan luottamus tiimin jäsenten välille, millä tavalla edistetään vuorovaikutuksen syntymistä ja yhteistyötä ja kuinka motivoidaan ja mahdollistetaan innovaatioiden syntyminen ja kehittäminen.

Virtuaalitiimien käyttäminen organisaatioissa ei tunne rajoja. Niitä voidaan hyödyntää sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ja useilla erilaisilla toimialoilla. Suomen kansallinen tietoyhteiskuntastrategiakin vuosille 2007-2015 ottaa epäsuorasti kantaa virtualisointiin. Strategiassa todetaan, että tieto- ja viestintäteknikan laajamittainen käyttö mahdollistaa sekä fyysisten että sähköisten palvelujen ja palveluyhdistelmien kehittämisen eivätkä uudet palveluyhdistelmät tunne organisaatio-, alue- ja toimintarajoja. Samalla tietoyhteiskuntaohjelma asettaa yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen luoda tietoliikenne- ja infrastruktuurirakenteita, joiden avulla työtä ja liiketoimintaa voidaan jakaa ja siirtää tietoverkkojen avulla eri puolille maata.

(Tietoyhteiskuntaohjelma 2005.) Virtuaaliorganisaatioilla näyttäisi siis olevan varsin tärkeä merkitys pyrittäessä ohjaamaan Suomea uudistuvaksi, ihmisläheiseksi ja kilpailukykyiseksi yhteiskunnaksi.

Virtuaalitiimien käytön tutkimiselle näyttää olevan tarvetta. Ennen kuin organisaatio ryhtyy perustamaan toimintaansa - edes osittain - virtuaaliorganisaatioiden tai virtuaalitiimien varaan, sen olisi hyvä olla selvillä, mitkä tekijät rajoittavat ja mitkä tekijät edistävät virtuaalitiimien tuloksellista toimintaa. Tämän tiedon varassa organisaatio pystyisi päättämään, milloin virtuaalitiimejä kannattaa hyödyntää. Samalla se pystyisi luomaan virtuaalitiimien toiminnalle optimaaliset olosuhteet ja välttämään niitä sudenkuoppia ja karikoita, joihin suunnittelematon virtualisointi voi johtaa. Tieto virtuaalitiimien käytön edellytyksistä, rajoituksista ja mahdollisuuksista voi luoda positiivisen sykäyksen organisaation toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen ja auttaa organisaation parempaan menestykseen, tyydyttävämpiin työn sisältöihin ja tyytyväisempiin työntekijöihin.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Virtuaalitiimit näyttävät muodostavan merkittävän organisoitumisen muodon 2000-luvulla. Yhä useammin niitä pidetään yhtenä keinona, jolla voidaan ratkaista niitä haasteita, joita informaation hallintaan ja jalostamiseen perustuva yhteiskunta yhä enemmän asettaa organisaatioille. Toiminnan organisointi virtuaalitiimien avulla ei ole kuitenkaan taikatemppu, jolla organisaation toiminta saadaan hetkessä uudelle, tehokkaalle ja tulokselliselle uralle. Lipnack ja Stamps (2000, 7) toteavat, että virtuaalitiimit ovat yhtä monimutkaisia kokonaisuuksia kuin perinteiset tiimit, ja se mikä voi mennä pieleen perinteisessä tiimissä, voi mennä pieleen virtuaalitiimissäkin, usein vain paljon nopeammin ja huonommin seurauksin. Virtuaalitiimien monimutkaisuutta lisää niiden paikallinen, ajallinen ja organisatorinen hajautuminen ja informaatioteknologian voimakas vaikutus niiden toimintaan.

Virtuaalitiimien hyödynnettävyyttä voidaan arvioida sen perusteella, kuinka tuloksellista niiden toiminta on. Tuloksellisuutta ei voida rajata pelkästään tiimin ulkoiseen tehokkuuteen ja suorituskykyyn vaan siihen on sisällytettävä myös tiimin ja sen jäsenten oppimiseen ja kehittymiseen sekä tiimin jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Jos halutaan selvittää, mitkä tekijät rajoittavat tai edistävät virtuaalitiimien tuloksellista toimintaa organisaatioissa, on siis pyrittävä luomaan kattava kokonaiskuva virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Kattavan kokonaiskuvan avulla pystytään hallitsemaan virtuaalitiimien monimutkaisuus ja luomaan näkemys tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä yhteyksistä. Johdan tutkimuksen päätehtävän tästä kattavan kokonaiskuvan suunnasta: tutkimuksen päätehtävän ratkaisun tulee tuottaa virtuaalitiimeistä niin monipuolista ja kattavaa tietoa, että sen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Virtuaalitiimeistä tehty tutkimus antaa viitteitä siitä, mitä tietoja tarvitaan kattavan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tarkasteltaessa virtuaalitiimeistä tehtyä tutkimusta huomataan, että perinteinen ryhmädynamiikan tutkimus on luonut teoreettista perustaa myös virtuaalitiimien tutkimukselle. Virtuaalitiimejä käsittelevän tutkimuksen teemoja ovat olleet esimerkiksi johtajuus (Pauleen 2003), luottamus ja yhteistyö (Holton 2001, Järvenpää & Leidner 1999; Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005), johtaminen ja vuorovaikutus (Potter 2000, Beranek 2005), itseohjautuminen ja valvonta (Piccoli 2004), ryhmäpaine ja aikapaine (Caballer 2005), kontrolli (Piccoli 2004), identifikaatio (Wiesenfeld 1999, Raghuram & Garud 1999) ja ryhmäytyminen (Ratcheva & Vyakarnam 2001).

Tutkimukset osoittavat, että virtuaalitiimien toimintaa voidaan kuvata samoista ryhmädynamiikan ilmiöistä lähtien kuin perinteisiä tiimejä. Ilmiöiden selitykset ja lainalaisuudet voivat sen sijaan olla erilaisia kuin perinteisten tiimien kohdalla.

Olellaisen reunaehdon virtuaalitiimien toiminnalle muodostaa se informaatio- ja viestintäteknologinen rakenne, jonka varassa virtuaalitiimi toimii. Tutkimuksen tulisi sen vuoksi luoda kuva teknologisen rakenteen ja sitä ylläpitävien mekanismien, muun muassa tukijärjestelmien, vaikutuksesta virtuaalitiimin toimintaan. Esimerkiksi Tung ja Turban (1998) ovat pyrkineet luomaan viitekehysten, joka mahdollistaa ryhmän toiminnan tutkimisen ja analysoinnin hajautetuissa ympäristöissä ja ottaa huomioon myös teknologian vaikutuksen ryhmän toimintaan. Teknologia tulisi kuitenkin pystyä asettamaan sille kuuluvaan rooliin toiminnan mahdollistajaksi, ei sen keskipisteeksi.

Olellaisen ongelman tiedon kattavuudelle ja monipuolisuudelle asettaa se taso, jolta tietoa hankitaan. Niin kuin Kuittinen ja Salo (2005) toteavat, toiminnan kuvaaminen organisaation tietyllä tasolla voi rajata toiminnan kuvaamista. Jos toimintaa tutkitaan vain organisaation tasolla, tutkimus keskittyy usein vain organisaation rakenteellisiin ja kollektiivisiin prosesseihin, valtaan, johtamiseen ja toiminnan organisointiin. Jos tutkimus rajataan pelkästään yksilön tasolle, voidaan keskittyä esimerkiksi arvojen, asenteiden ja tunteiden tutkimiseen. Jos tutkimus kohdistuu pelkästään ryhmiin, nostetaan tyypillisesti esille sellaisia asioita kuin vuorovaikutus, kommunikaatio ja ryhmäprosessit. (Kuittinen & Salo 2005, 27-28.) Kattavan kuvan luominen virtuaalitiimeistä näyttäisi vaativan, että tietoa kerätään usealta organisaation tasolta. Organisaation tasojen ja niiden välisten suhteiden problematisointi asettaa virtuaalitiimien tutkimiselle lisää haasteita, koska virtuaalitiimeille on ominaista jäsenten sijainti eri tiloissa ja jopa eri organisaatioissa (Lipnack 2000, 18). Tutkimustehtävän asettamisessa olisi siten otettava huomioon, millä tavalla on mahdollista saada tietoa sekä yksilö- että ryhmätason ilmiöistä ja kuinka on mahdollista kuvata organisaation tason rakenteellisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutus virtuaalitiimin toimintaan.

Yhteenvedon edellisestä voidaan todeta seuraavat tutkimukselle asetettavaa tehtävää määrittävät vaatimukset. Kattavan kuvan saamiseksi virtuaalitiimeistä olisi pystyttävä hankkimaan tietoa yleisesti tunnetuista ryhmän toimintaan vaikuttavista tekijöistä ja ottamaan jollakin tavalla huomioon virtuaalitiimeille tunnusomainen ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajautuminen. Sen lisäksi olisi pystyttävä saamaan tietoa sekä organisaatioiden tasolla että virtuaalitiimien tasolla toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Edellisten lisäksi olisi pystyttävä ottamaan huomioon

kulloisenkin teknologisen rakenteen virtuaalitiimien toiminnalle asettamat mahdollisuudet ja rajoitukset.

Tässä tutkimuksessa pyrin ratkaisemaan edellä esitettyjä haasteita kohdistamalla tutkimuksen yksilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. *Tutkimukseni päätehtävä on selvittää, millaisia kokemuksia virtuaalitiimien työntekijöillä ja johtajilla on virtuaalitiimeistä ja millaisia näkemyksiä heillä on organisaatioista, joissa virtuaalitiimit toimivat.* Tätä tutkimuksen päätehtävää voidaan perustella seuraavassa esitettävillä argumenteilla.

Kokemukset virtuaalitiimeistä ja näkemykset organisaatioista voivat tarjota näkymiä sekä virtuaalitiimien sisälle että niihin organisaatioihin, joissa virtuaalitiimit toimivat. Kokemuksia kartoittamalla saadaan selville virtuaalitiimien jäsenien ja johtajien arvioita siitä, millä tavalla erilaiset tiimin toimintaa kuvaavat tekijät vaikuttavat tiimien toimintaan ja millaisessa yhteydessä tekijät ovat toisiinsa. Kokemusten avulla saadaan muodostettua kattava kuva virtuaalitiimin ryhmädynamiikasta luonnollisissa, todellisissa ympäristöissä ja päästään kiinni myös yksilötasolla vaikuttaviin tekijöihin kuten kykyihin, asenteisiin, motivaatioon ja tunteisiin.

Kartoittamalla organisaatioita koskevia näkemyksiä pystytään vastaamaan organisaation tason aiheuttamaan haasteeseen. Organisaatiota koskevien näkemyksien avulla voidaan saada selville niitä organisaatiokulttuurista ja rakenteesta tulevia tekijöitä, jotka vaikuttavat virtuaalitiimin toimintaan, ja monipuolistamaan ja täydentämään kokemusten avulla luotua kuvaa. Samalla voidaan välttyä siltä, että tehdään suoraviivaisia rinnastuksia eri organisaatioissa toimivien virtuaalitiimien välillä.

Kokemukset välittävät kuvan myös käytettävissä olevan informaatio- ja viestintäteknologian vaikutuksesta virtuaalitiimin toimintaan. Kokemusten avulla välttyään teknologissävytteiseltä tukijärjestelmien ominaisuuksien vertailulta ja saadaan selville teknologisten ratkaisujen hyviä ja huonoja puolia käyttäjien kannalta. Kokemusten avulla saadaan selville, mitkä teknologiset välineet edistävät parhaiten virtuaalitiimien toimintaa.

Virtuaalitiimien tutkiminen perinteisten kokeellisten asetelmien avulla on varsin hankalaa ja vaatii paljon resursseja. Yksilöiden kokemukset auttavat tutkimusta ylittämään virtuaalitiimien ominaispiirteiden eli ajallisen, paikallisen ja organisatorisen hajautumisen luomat esteet ja luomaan monipuolisemman ja kattavamman kuvan tutkimuskohteesta kuin pelkistetyn kokeellisen asetelman avulla voitaisiin saavuttaa. On kuitenkin huomattava, että kokemuksiakin voidaan kartoittaa vain rajallisesti ja tällöin osa virtuaalitiimien toimintaan vaikuttavista tekijöistä rajautuu tarkastelun

ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle rajataan teemoja, jotka liittyvät tiimin kehitysvaiheisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi ryhmäytymis- ja identifikaatioprosessit. Lisäksi tarkastelun ulkopuolelle jätetään kontrolliin ja valvontaan liittyviä tekijöitä.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tieteellistä tutkimusta määrittää se tarkoitus, johon tietoa hankitaan. Habermas (1989) kuvaa kolme erilaista tiedonintressiä. Tiedonintressit kuvaavat, mihin tarkoitukseen tietoa hankitaan ja millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu. Tekninen tiedonintressi ohjaa yhteiskuntaa koskevaa tutkimusta etsimään ilmiöiden lainalaisuuksia ja kausaalisia selityksiä. Se kohdistuu objektiiviseen ympäristöön, tähän maailmaan. Praktinen tiedonintressi suuntaa tutkimusta inhimillisessä vuorovaikutuksessa syntyvien merkitysten tulkintaan ja ymmärtämiseen. Praktisen tiedonintressin kohteena on yleensä yhteisöllinen toiminta ja siinä syntyvät merkitykset. Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii kyseenalaistamaan yhteiskunnallisia lainalaisuuksia ja auktoriteetteja ja luomaan edellytyksiä niistä vapautumiselle. Emansipatorisen tiedonintressin kohteena ovat yhteiskunnan kehittymisen myötä syntyneet käytännöt ja yhteiskunnalliset suhteet. (Habermas 1989, 306-317.) Tämän tutkimuksen tiedonintressi on pääasiassa tekninen, koska siinä pyritään luomaan kuvaa objektiivisista kohteista, virtuaalitiimeistä, ja pyritään luomaan tietoa, jonka avulla niiden toimintaa ja lainalaisuuksia voidaan kuvata ja toiminnan tuloksellisuutta parantaa. Tutkittaessa ryhmiä ja kokemuksia niiden toiminnasta voi kuitenkin olla vaikea sulkea kokonaan pois merkitysten tulkintaa.

Tutkimuksen tieteellinen tavoite kertoo, minkä luonteista tietämystä tutkimuksen pääongelmaan annettu ratkaisu edustaa. Tutkimuksen tieteellinen tavoite luo perustan muille tutkimusstrategisille ratkaisuille, muun muassa aineiston hankinnalle ja sen analysoinnille. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 23; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 120, 127.)

Uusitalo (1991) ryhmittelee empiiriset tutkimukset tutkimuksen pääongelman perusteella. Uusitalon mukaan tutkimukset voivat olla tavoitteiltaan kuvailevia, eksploratiivisia, selittäviä, ennustavia, arvioivia tai konstruktivisia. (Uusitalo 1991, 61-69.) Harisalo ym. (2002, 23-25) luokittelevat tutkimukset tavoitteiden mukaan kuvaileviin, eksploratiivisiin, diagnostisiin, ennustaviin ja arvioiviin tutkimuksiin. Hirsjärvi ym. (2002, 128) käyttävät luokitusta, jonka mukaan tutkimuksen tavoitteita voivat olla kartoitus, selitys, kuvailu ja ennustaminen.

Kartoituksella tarkoitetaan uuden asian tai ilmiön alustavaa kuvailua ja teoreettista hahmottamista. Kartoitus on siis myös kuvailua. Kun puhutaan kuvailusta, korostetaan uuden ilmiön

perusteellisempaa tarkastelua, jossa tuodaan esille ilmiön keskeiset piirteet, muoto ja sisällöllinen rakenne. Kuvailu muodostaa perustan selittävälle tutkimukselle. Selityksellä tarkoitetaan yleensä kausaalisten syy- ja seuraussuhteiden etsimistä ja tunnistamista tutkittavasta ilmiöstä. Selityksen tarkoituksena on selvittää, onko ilmiöön liittyvillä asioilla riippuvuutta keskenään, ja jos on, miten riippuvuus ilmenee. (Harisalo ym. 2002, 23; Hirsjärvi ym. 2002, 128; Uusitalo 1991, 61-62.)

Sama tutkimus voi tyydyttää useaakin tavoitetta eikä tutkimuksia ole aina helppoa jaotella tavoitteiden perusteella. Yhteiskunnallisten ilmiöiden jatkuva muutos aiheuttaakin usein sen, että tutkimuksessa on sekä kartoitettava ja kuvailtava ilmiötä että tehtävä mahdollisia selityksiä ilmiön syistä. Nämä selitykset eivät täytä kausaalisen selityksen vaatimuksia, koska ne eivät tule suoraan aineistosta vaan perustuvat tutkijan tulkintaan. Tällaisesta tutkimuksesta, joka yhdistää kuvailun ja selityksen, käytetään nimitystä eksploraatiivinen tutkimus. Jos asetamme tutkimuksen tavoitteeksi eksploraatiivisuuden, pyrimme sekä kuvaamaan ilmiötä että etsimään syitä, jotka *saattaisivat* selittää ilmiötä. Eksploraatiivinen tutkimus pyrkii siis pikemminkin teoreettisten ideoiden kehittämiseen kuin jo olemassa olevan teorian kokeiluun. (Harisalo ym. 2002, 24; Uusitalo 1991, 61-62.)

Ennustamisessa pyritään selvittämään kuinka tutkittava ilmiö kehittyy tulevaisuudessa. Arviointi pyrkii puolestaan selvittämään jo tehtyjen toimenpiteiden tuloksia. (Harisalo ym. 2002, 24; Hirsjärvi ym. 2002, 128; Uusitalo 1991, 61-62.)

Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen asettamiseen vaikuttaa siis keskeisesti tutkimuksen päätehtävän, tutkimusongelman muoto. Tämän tutkimuksen päätehtävä on selvittää, millaisia kokemuksia virtuaalitiimien työntekijöillä ja johtajilla on virtuaalitiimeistä ja millaisia näkemyksiä heillä on niistä organisaatioista, jossa virtuaalitiimit toimivat. Päätehtävän perusteella tämän tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi voi asettaa joko kartoittamisen, kuvailun, eksploraatiivisen selittämisen tai selittämisen. Näistä valitsen eksploraatiivisen selittämisen, jota perustelen seuraavassa.

Ensiksi kokemusten joukko ei sinänsä sisällä käyttökelpoista tietoa. Jotta niistä saadaan käyttökelpoista tietoa, niille täytyy antaa jokin hahmo, niitä täytyy tyyppitellä ja tyyppien välille on luotava yhteyksiä. Kokemukset täytyy liittää joihinkin tiimin toimintaa kuvaaviin malleihin, ja mahdollisesti perinteisellä tavalla toimivaa tiimiä kuvaavia malleja on muutettava vastaamaan sitä kuvaa, jonka kokemukset välittävät virtuaalitiimien toiminnasta.

Toiseksi pelkkä ilmiön, tässä tapauksessa kokemusten, kartoittaminen ja kuvailu ei tuota riittävästi uutta tietoa. Vaikka virtuaalitiimit ovat suhteellisen uusi ilmiö, niitä on tutkittu varsin paljon. Jos kokemuksia kartoittamalla ja kuvailemalla pystytään luomaan monipuolinen malli virtuaalitiimin

toimintaan vaikuttavista tekijöistä, voidaan mallin avulla ehkä löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat virtuaalitiimien toimintaan joko edistävästi tai rajoittavasti. Niiden perusteella voidaan löytää mahdollisia vastauksia kysymyksiin, miksi virtuaalitiimi organisaatiossa toimii tai ei toimi tuloksekkaasti ja löytää keinoja, joilla tuloksellisuutta voidaan nostaa. *Tavoitteena on siis löytää tekijöitä ja tekijöiden yhdistelmiä, joiden avulla voidaan kuvata, miten virtuaalitiimi toimii ja selittää, miksi virtuaalitiimi toimii tai ei toimi tuloksekkaasti.*

Tutkimuksen tieteellisestä tavoitteesta, eksploratiivisuudesta, ja sen sisällöstä on johdettavissa myös tutkimuksen käytännöllinen tavoite. Tutkimuksen käytännöllinen tavoite on parantaa virtuaalitiimien hyödynnettävyyttä ja tuloksellista toimintaa organisaatioissa. Tutkimuksen tarjoaman tiedon avulla voidaan auttaa organisaatiota tuntemaan paremmin virtuaalitiimin toiminnan säännönmukaisuuksia. Säännönmukaisuuksien tunteminen auttaa organisaatiota jo siinä vaiheessa, kun se määrittelee rakennettaan ja työnjakoaan. Tieto virtuaalitiimien eduista ja haitoista helpottaa päätöksentekoa siitä, organisoidaanko toimintaa virtuaalitiimien varaan vai ei. Virtuaalitiimin perustamisvaiheessa tiedon pohjalta osataan ehkä paremmin päättää, millaisia jäseniä virtuaalitiimin kannattaa valita ja kuinka virtuaalitiimin perustaminen tapahtuu niin, että tiimin toiminnalle luodaan suotuisat edellytykset. Virtuaalitiimin toiminnan dynamiikan tunteminen voi puolestaan auttaa johtajia ja työntekijöitä saamaan tiimin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti sekä organisaation että yksilöiden kehittymisen kannalta.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Virtuaalitiimejä voidaan kuvata ja selittää useasta näkökulmasta. Kokemuksia virtuaalitiimeistä voitaisiin selvittää politiikan, organisaation johdon, tukijärjestelmien, virtuaalitiimin henkilöstön tai asiakkaan näkökulmista. Niin kuin tutkimuksen tehtävässä on kerrottu, tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu virtuaalitiimin henkilöstön näkökulma. Tätä valintaa perustellaan seuraavilla argumenteilla.

Jos kokemuksia tarkasteltaisiin politiikan näkökulmasta, virtuaalitiimejä voitaisiin pitää välineenä yhteiskunnan muuttamiseen, esimerkiksi ajasta ja paikasta riippumattomien palveluyhdistelmien toteuttamisen välineenä. Tutkimus kohdistuisi silloin poliittisten päättäjien ja ylempien virkamiehien kokemuksiin virtualisoinnista ja sen vaikutuksista yhteiskuntaan. Tästä näkökulmasta tehty tutkimus saattaisi ajautua ulkoistamisen ja hallinnon hajauttamisen problematiikkaan, ja kokemuksiin liittyisi väistämättä poliittisia arvoja, asenteita ja intressejä. Lisäksi on luultavaa, että

kokemusten rinnalle ja niiden sijaan saattaisivat nousta poliittiset mielipiteet ja tutkimuksen tiedonintressi saattaisi liukua sen johdosta emansipatoriseen suuntaan.

Jos kokemukset rajattaisiin organisaation johdon näkökulmaan, virtuaalitiimejä tarkasteltaisiin väistämättä organisaation ja sen hallinnon piirteiden mukaan. Tällöin kokemuksissa painottuisi virtuaalitiimien käyttö jonkin organisaation hallinnollisen funktion toteuttamisen välineenä. Tutkimuksen keskiöön voisivat nousta esimerkiksi kokemukset virtuaalitiimien johtamisesta, kokemukset päätöksenteosta organisaatiossa, jossa toimii virtuaalitiimejä, kokemukset virtuaalitiimien käytöstä henkilöstöhallinnon välineenä ja kokemukset virtuaalitiimien käytöstä organisaation strategisena tekijänä. Tämä näkökulma painottuisi johtamiseen, valtaan ja mitattavissa olevaan tuloksellisuuteen. Näkökulman avulla ei päästäisi tutkimaan niitä ryhmä- ja yksilötason ilmiöitä, jotka ovat virtuaalitiimeille ominaisia.

Jos näkökulma rajattaisiin tukijärjestelmiin, tutkimuksen painopiste siirtyisi niihin organisatorisiin ja teknologisiin järjestelyihin, joilla virtuaalitiimien toiminta mahdollistetaan ja sitä ylläpidetään, sekä siihen, kuinka nämä järjestelyt vaikuttavat tiimin toiminnan tuloksellisuuteen. Tiimien ryhmädynaamiset ilmiöt jäisivät joko huomiotta tai ne voitaisiin selittää yksipuolisesti teknologian tai organisoinnin tuloksina. Näkökulman painotukset saattaisivat kuitenkin luoda tietoa virtuaalitiimien tuloksellisuuden yleisistä, välttämättömistä ehdoista.

Näkökulman voisi rajata myös asiakkaisiin. Tällöin olisi tunnistettava ne asiakasrajapinnat, joihin virtuaalitiimin suorittaman tehtävän tulokset suoraan vaikuttavat. Ongelmaksi muodostuisi se, että asiakas ei ensinnäkään välttämättä tiedä, että hänen saamansa tuote tai palvelu on virtuaalitiimin tuottama ja toisaalta ei ole siitä kiinnostunutkaan. Tutkimuksen tavoitteen kannalta asiakkaan näkökulma voisi kuitenkin tuoda tutkimukseen organisaation ulkopuolisen henkilön kokemuksen tiimin toiminnan tuloksellisuudesta. Tutkimuksen tavoitteen kannalta asiakasnäkökulma jäisi kuitenkin auttamatta liian kapeaksi.

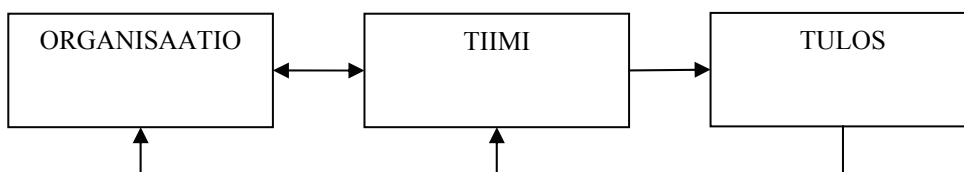
Kun kokemuksia tutkitaan henkilöstön eli virtuaalitiimissä työskentelevien johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta, saadaan tutkimuksen avulla kattava kokonaiskuva virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavista asioista. Näitä asiakokonaisuuksia ovat mm. tiimin tehtävät, resurssit, toimintaprosessi, vuorovaikutus- ja suhdeverkosto ja tiimin organisaatioon liittyvät asiat. Henkilöstön näkökulma kattaa sekä tiimin tasolla että yksittäisen henkilön tasolla vaikuttavat tekijät. Henkilöstön organisaatiota koskevat näkemykset täydentävät kokonaiskuvaa tuomalla siihen mukaan organisaatiokulttuuriin ja organisaation rakenteeseen ja toimintaan liittyviä tekijöitä. On

lisäksi huomattava, että virtuaalitiimin henkilöstö on jatkuvassa kosketuksessa toiminnan mahdollistavaan teknologiaan ja pystyy antamaan parhaan mahdollisen kuvan sen luomista mahdollisuuksista ja rajoituksista. On siis paikallaan antaa puheenvuoro virtuaalitiimien varsinaisille asiantuntijoille eli niissä toimiville ihmisille.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tutkimuksen pääkäsitteet kuvaavat ne keskeiset alueet, joilta hankittavan tiedon avulla pystytään toteuttamaan tutkimuksen päätehtävä ja saavuttamaan tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tehtävän perusteella keskeisimmäksi käsitteeksi nousee tiimi, jossa tiimin jäsenet ja johtajat toimivat. Tiimin käsitteestä ovat johdettavissa käsitteet, joiden avulla voidaan kuvata ja selittää virtuaalitiimin toimintaa. Tiimin käsite on siis myös virtuaalitiimin käsitteellistämisen perusta. Vaikka virtuaalitiimeissä organisatoriset rajat ovat usein häilyviä ja virtuaalitiimin jäsenet voivat olla lähtöisin eri organisaatioista, organisaatio on yleensä se tekijä, jonka aloitteesta virtuaalitiimi perustetaan ja joka vaikuttaa virtuaalitiimin toimintaan sen koko elinkaaren ajan. Tämän vuoksi myös organisaatio on olennainen käsite hankittaessa tietoa virtuaalitiimin toiminnasta. Tiimi saa toiminnallaan aikaan tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää niitä tekijöitä ja tekijöiden yhdistelmiä, joilla voidaan selittää, miksi tiimi toimii tuloksekkaasti ja saa aikaan sellaisia tuloksia, jotka voidaan ymmärtää organisaation, tiimin ja sen henkilöstön kannalta hyödyllisiksi. Tuloksen käsitteellä pystytään määrittelemään ulottuvuudet, joilla tiimin toimintaa arvioidaan. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1. Seuraavissa luvuissa näitä pääkäsitteitä määritellään tarkemmin ja johdetaan niistä uusia käsitteitä, joiden avulla pyritään muodostamaan kattava kuva virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 1. Tutkimuksen pääkäsitteet

3.2 Organisaatio

Virtuaalitiimille organisaatio on usein ensi sijassa ylemmän tason päämäärien ja tavoitteiden asettaja. Virtuaalitiimin päämäärä ja tehtävä määrittyy sen perusteella, että siitä on hyötyä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatiosta on olemassa useita määritelmiä. Morgan (1980, 1997) on sitä mieltä, että jokainen organisaatiota kuvaava teoria paitsi korostaa, myös peittää jotakin olennaista organisaatioita koskevasta todellisuudesta (Morgan 1980, 607-615; 1997, 3-8).

Organisaation pitäminen pelkästään tavoitteellisenä toimijana jättää huomioimatta sen vaikutuksen, joka organisaatioissa esiintyvillä arvoilla, asenteilla ja yleisesti hyväksytyillä toimintamalleilla on tiimin toimintaan. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin toimintaan ja sisäiseen vuorovaikutukseen mukanaan jotakin kokemusten ja sosiaalistumisen kautta opittua siitä organisaatiosta, jota hän edustaa. Sen vuoksi organisaatiolle on tämän tutkimuksen näkökulmasta löydettävä määritelmä, joka toisaalta ilmentää organisaatiota tavoitteellisenä sosiaalisena järjestelmänä ja toisaalta ottaa huomioon, että organisaatio näyttäytyy myös jäsentensä arvoissa, tunteissa ja ajattelemisen tavoissa, kulttuurisina ulottuvuuksina.

Ensimmäisen tavoitteen täyttää Huntin (1972) esittämä määritelmä, jonka mukaan

”organisaatio on tunnistettavissa oleva sosiaalinen kokonaisuus, joka toimii moninaisten tavoitteiden saavuttamiseksi koordinoitujen aktiviteettien ja jäsenten ja elementtien välisten suhteiden avulla. Organisaatio on avoin ja riippuvainen muista yksilöistä ja järjestelmistä suuremmassa kokonaisuudessa, yhteiskunnassa.” (Weick 1979, 3.)

Ensimmäistä määritelmää voidaan täydentää ottamalla mukaan käsite, joka laajentaa organisaation käsitettä tiimin ja siinä toimivien henkilöiden tasolle. Tämä näkökulma painottaa organisaation kulttuurisia ulottuvuuksia. Organisaatiokulttuurista on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Hofstede (1992, 257-258) painottaa organisaatiota sosiaalisena rakenteena, joka säätelee yksilön ajatuksia ja arvoja. Tämän tutkimuksen näkökulmaan sopii Scheinin (1987) määritelmä, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on olennainen osa ryhmiä ja niiden toimintaa.

”Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdyntymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä

voidaan pitää perusteltuna, ja siksi se voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1987, 26.)

Kun tarkastellaan organisaatiota tämän tutkimuksen näkökulmasta, huomio kiinnittyy siis kahteen organisaatiota määrittävään ulottuvuuteen. Organisaatio on toisaalta tavoitteellinen ja koordinoitu sosiaalinen järjestelmä ja toisaalta kulttuurinen kokonaisuus. Kun organisaatiota tarkastellaan tavoitteellisena ja koordinoituna järjestelmänä, kiinnitetään huomio organisaation tavoitteisiin, sosiaaliseen rakenteeseen ja teknologiseen rakenteeseen. Kun organisaatiota tarkastellaan kulttuurina, huomio kiinnittyy siihen, kuinka organisaatiossa vallitsevat havaitsemisen, ajattelemisen ja tuntemisen mallit näkyvät tiimin ja sen jäsenten toiminnassa. Nämä ulottuvuudet muodostavat virtuaalitiimin toiminnan organisationaalisen kontekstin, joka vaikuttaa virtuaalitiimiin sen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sitä, millaisia ulottuvuuksia tähän tutkimukseen valittu näkemys organisaatiosta tuo esiin tiimeistä ja virtuaalitiimeistä.

3.2.1 Organisaation tavoitteet

Organisaation tavoitteet kuvaavat organisaation vision ja mission havaittavina, kouriintuntuvina tuloksina. Organisaation tavoitteet määrittävät motivaation, työprosessin alkupisteen ja lähtökohdan työnjaolle. (Lipnack & Stamps 2000, 153.)

Organisaatioiden strategiset tavoitteet määrittävät myös tiimien tavoitteet ja liittävät tiimit ja projektit laajempaan järjestelmään, antavat tiimeille suunnan ja merkityksen ja määrittävät, millaista tietämystä tiimit toiminnassaan tarvitsevat (Mohrman, Klein & Finegold 2003, 41). Tiimien tehtävän ja tavoitteiden olisi oltava samansuuntaisia organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, ja tiimin jäsenten olisi ymmärrettävä organisaation strategiset tavoitteet keskenään samalla tavalla. Yhteisymmärrys tavoitteista auttaa tiimiä omaksumaan organisaation kannalta johdonmukaisia toimintatapoja ja tiimikohtaisia tavoitteita. (Hinds & Weisband 2003, 22; Gibson & Cohen 2003, 413.) Tiimien tehtävät ja tavoitteet muuttuvat, kun organisaatio muuttaa strategiaansa pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa muuttuvissa olosuhteissa.

3.2.2 Organisaation rakenne

Mintzbergin (1979) mukaan paras tapa organisoida toiminta riippuu siitä ympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Se, kuinka hyvin organisaatio toimii, riippuu siitä, kuinka hyvin se pystyy vastaamaan tilanneyhteystekijöihin. Mitä dynaamisempi ja monimutkaisempi organisaation ympäristö on, sitä desentralisoidumpaa päätöksentekoa organisaatio tarvitsee ja sitä enemmän

organisaation toiminnassa tarvitaan keskinäistä yhteensovittamista. (Mintzberg 1979, 270-286.) Galbraithin (1995) mielestä organisaation rakenteen pitäisi olla sellainen, että se sopii organisaation strategian määrittämiin tavoitteisiin. Strategia määrittää, mitä asioita organisaatio pitää tärkeimpinä, ja siksi organisaation pitäisi rakentua valitun strategian mukaan. (Galbraith 1995, 148-157.)

Useissa virtuaalitiimejä käsittelevissä tutkimuksissa, joissa käsitellään organisaation rakennetta, keskitytään liiallisen hierarkkisuuden aiheuttamiin ongelmiin ja verkostomaisen organisaatorakenteen tuomiin mahdollisuuksiin. Gignacin (2005) mukaan hierarkkinen organisaatorakenne, joka koostuu useista organisaatiotasosta ja yksiköistä, voi haitata vuorovaikutusta, tietämyksen jakamista, vastuun selkeyttämistä ja tuottavuutta ja sitä kautta aiheuttaa turhautumista ja luottamuksen ja yhteistyökyvyn häviämistä. Verkostomainen rakenne laskee organisaatiotasojen määrää ja siten vähentää monimutkaisuutta. Jos ihmiset voivat olla toistensa kanssa suoraan tekemisissä, organisaation vuorovaikutus, vastuun jakaminen ja tiimityö paranevat ja organisaatio voi saavuttaa korkean tuottavuuden. (Gignac 2005, 8.)

Edwards ja Wilson (2004, 16) ovat sitä mieltä, että madalletut organisaatiohierarkiat pystyvät hyötymään virtuaalitiimien käyttämisestä eniten, koska ne itsessään korostavat pelkästään työntekijöiden taitoihin perustuvaa vuorovaikutusta ja synergian hakemista sen sijaan, että vuorovaikutuksen määrittäisi hierarkkinen ja muodollinen asema. Elronin ja Vigodan (2003) ja Lawlerin (2003) mukaan organisaation hierarkian madaltaminen liittyy siihen, että työ nähdään mieluummin tiimin kuin yksilön toimintana. Kontrolliin pohjautuva hierarkkinen rakenne ja yksilön korostaminen eivät sovi yhteen tiimien käytön kanssa. Virtuaalitiimien kannalta kontrolli ja valvonta ovat erityisen hankalia, koska virtuaalitiimeistä puuttuvat kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen pohjautuvat valvontamahdollisuudet ja tiimin työtuloksen jatkuva monitorointi on usein hankalaa. Heidän mukaansa virtuaalitiimit ilmentävät tyypillisesti koko organisaation pyrkimystä matalaan hierarkiaan, muodollisten asemien vähäisyyteen ja auktoriteetin siirtämiseen yksilöiltä ryhmälle. (Elron & Vigoda 2003, 329; Lawler 2003, 122.)

Lipnack ja Stamps (2000) omaksuvat Minzbergin kontingenssiteoreettisen näkemyksen todetessaan, että virtuaalitiimien käyttö ja niiden tehokkuus eivät ole riippuvaisia organisaation rakenteesta. Samassa organisaatiossa voidaan käyttää useita erilaisia organisoitumisen rakenteita kunhan ne sopivat ympäristön ja teknologian kanssa yhteen. Vaikka virtuaalitiimien yhteydessä puhutaan verkostoitumisesta ja madalletuista organisaatorakenteista, koordinoinnin perusyksikkönä pysyy hierarkia. Kaikki verkostot ja virtuaalitiimit ovat perustaltaan jossain määrin hierarkkisia siinä

mielessä, että työnjako ja koordinointi vaativat ytimeensä hierarkkista ajattelua. (Lipnack & Stamps 42, 246-247).

3.2.3 Organisaation kulttuuri

Tarkasteltaessa organisaatiota kulttuurin käsitteen avulla, ollaan kiinnostuneita organisaatioissa toimivien yksilöiden sosiaalistumisen kautta oppimista havaitsemisen, ajattelemisen ja tuntemisen tavoista. (Schein 1987, 26).

Schein (1987) jakaa organisaatiokulttuurin eri tasoihin. Artefaktit ovat kulttuurin näkyviä ilmentymiä. Tällaisia ovat esimerkiksi teknologia, taide, työympäristö ja näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Tiimin toiminnassa artefaktit näkyvät puhuttuna ja kirjoitettuna kielenä, työn teknisinä tuloksina ja havaittavissa olevana käyttäytymisenä. Arvot ilmaisevat haluttua asioiden tilaa. Arvot voivat toimia ohjenuorana ja tapana käsitellä epävarmuutta, ja ne voivat toimia ryhmää kiinteyttävänä tekijänä, identiteetin ja toiminta-ajatuksen luoja. Perusoletukset ovat toimivaksi osoittautuneita ratkaisuja, joita on ryhdytty ajan myötä pitämään todellisuutena ja itsestäänselvyyksinä. Perusoletuksista on tullut käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka ilmaisevat tiimin jäsenille, miten heidän pitää havainnoida, tuntea ja ajatella. (Schein 1987, 32-38).

Scheinin (1987) mukaan kulttuurin vaikutus organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan on nähtävissä useissa organisaation toiminnan ulottuvuuksissa. Jos organisaation strategia ja kulttuuri ovat ristiriidassa, on vaarana, että strategian toteuttaminen epäonnistuu. Organisaation jäsenet kantavat mukanaan perusoletuksia, arvoja ja asenteita, jotka voivat estää strategian onnistuneen toimeenpanon. Samalla tavalla voi käydä, jos organisaatio ottaa käyttöönsä uutta teknologiaa, joka uhkaa murtaa teknologisen osaamisen varaan perustuvan yksilön tai tiimin käsityksen itsestään. (Schein 1987, 47-54.)

Organisaation kulttuuri ohjaa myös tiimin kulttuurin muodostumista. Tiimin kulttuuri puolestaan määrittelee, millä tavalla tiimi suhtautuu ympäristöönsä, organisaation määrittelemiin tuloksellisuuden normeihin ja muihin tiimeihin, ja kuinka tiimi pystyy ratkaisemaan mahdolliset konfliktit organisaation muiden tiimien kanssa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös niihin vuorovaikutuksen malleihin, joita tiimin jäsenet omaksuvat keskinäiseen kanssakäymiseensä. (Schein 1987, 55-64.) Organisaation kulttuuri näyttäisi muodostavan siis olennaisen osatekijän, joka vaikuttaa virtuaalitiimin tuloksellisuuteen ja hyödynnettävyyteen organisaatioissa.

3.2.4 Teknologia

Organisaation valitsemat ja käyttämät informaatio- ja viestintäteknologiset ratkaisut luovat perustan niille teknologisille ratkaisuille, joita virtuaalitiimit voivat valita omaan käyttöönsä. Usein organisaation määrittelemä teknologinen konteksti sisältää useita mahdollisuuksia ja välineitä, joista tiimi voi valita toimintaansa sopivimmat. Ferrisin ja Miniellin (2004, 193) mukaan oleellista on, että välineet tarjoavat virtuaalitiimille mahdollisuuden kommunikoida, vaihtaa informaatiota, tehdä yhteistyötä ja hallita omaa tietämystään sekä tiimin sisällä että tiimin ulkoisessa toimintaympäristössä, sekä asynkronisesti että synkronisesti.

Ferris ja Minielli (2004) luokittelevat teknologiset järjestelmät sanomanvälitys-/kokousjärjestelmiin, tiedonvälitys-/tiedonhallintajärjestelmiin ja kaupallisiin ryhmätyöohjelmistoihin. Sanomanvälitysjärjestelmät voidaan jakaa asynkronisiin ja synkronisiin järjestelmiin. Asynkronisia järjestelmiä ovat esimerkiksi sähköposti, ääni- ja videoposti, keskusteluryhmät, verkkolokit (blogit) ja tekstiviestipalvelut. Synkronisia järjestelmiä ovat esimerkiksi keskusteluohjelmat ja videokonferenssiohjelmistot. Tiedonvälitystä ja tiedonhallintaa palvelevia järjestelmiä ovat esimerkiksi internetin tarjoamat työkalut, online-tietokannat, hakukoneet ja portaalit. Kaupalliset ryhmätyöohjelmistot paketoivat näitä ryhmätyötä tukevia toimintoja. Ne kattavat esimerkiksi informaationvaihdon, päätöksenteon ja tiedonhallinnan, konferenssien järjestämisen ja koulutuksenhallinnan. Teknologisten vaihtoehtojen määrä kasvaa tulevaisuudessa. Virtuaalitiimien on pystyttävä käyttämään joustavasti ja monipuolisesti tarjolla olevia teknologisia resursseja pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja minimoidakseen niitä haittavaikutuksia, joita ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajaannus aiheuttaa (Ferris & Minelli 2004, 194-208).

3.3 Tiimi

Tiimin käsitteellinen tausta löytyy ryhmän käsitteestä. Perinteisesti tieteellisessä tutkimuksessa, etenkin organisaatio- ja sosiaalipsykologiassa, on käytetty enemmän ryhmän kuin tiimin käsitettä. Käsitettä ryhmä on määritelty useilla eri tavoilla. Yksi kattavimmista ryhmän määritelmistä on peräisin Sherifiltä (1948). Hän määrittelee ryhmän yksiköksi, joka muodostuu yksilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ryhmällä on yhteiset motiivit ja tavoitteet, hyväksytyt työnjako eli roolit, vakiintuneet, sosiaalista järjestystä ja valtaa kuvaavat suhteet, yhteisesti hyväksytyt normit ja arvot ja yhteisesti sovitut, rankaisuun ja palkitsemiseen liittyvät sanktiot. (Sherif 1948, 143-180.) Useat ryhmän määritelmät edellyttävät ryhmältä sellaisia ominaisuuksia kuin vuorovaikutus ja keskinäiset riippuvuussuhteet, sosiaalinen rakenne, psykologinen tietoisuus

ryhmästä ja ryhmän emotionaalinen merkittävyys (Hartley 1997, 20-22; Schein 1988, 145; Shaver 1977, 483-484; Shaw 1981, 454).

Suurimmassa osassa ryhmän määrittelyistä ei oteta kantaa yhteiseen tavoitteeseen tai tehtävään. Shaw (1981, 8) toteaaakin, että yhteinen tavoite ei ole olennainen ryhmää kuvaava ominaisuus. Sen sijaan useissa tiimien määritelmissä tiimi eroaa ryhmästä siinä, että tiimillä on yhteinen, tehtävään pohjautuva, tavoite. Tiimi on olemassa jotakin tehtävää varten. (Ilgen, Major, Hollenbeck & Segó 1995, 115; Lipnack & Stamps 2000, 58). Katzenbach ja Smith (1998) lähtevät siitä perusajatuksesta, että tiimi ja suoritukset liittyvät toisiinsa.

”Tiimi 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 1998, 58-59.)

Tämä tiimin määritelmä on varsin laaja-alainen. Ensiksikin määritelmä käsittää tiimin ryhmänä ihmisiä. Tiimi on siis sosiaalinen yksikkö, joka sisältää vuorovaikutusta, jäsenten välisiä suhteita ja emotionaalisia prosesseja. Tiimillä voi olla omaa kulttuuria, joka voi ilmentää tiimin perustaneiden organisaatioiden kulttuureja. Toiseksi määritelmä edellyttää, että tiimillä on oltava jokin tehtävä ja tavoite. Tiimin tavoite voidaan nähdä siis osana organisaation tavoitteita. Satunnainen ryhmä, joko perinteisesti kasvokkain toimiva tai verkon välityksellä kommunikoiva ryhmä ei ole tiimi, ellei sillä ole jollakin tavalla yhteisesti sovittu ja mitattavissa oleva tavoite. Kolmanneksi tiimi sitoutuu toimintaan. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tiimi sisältää myös toimintaprosessin, jolla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Tiimi ja suoritukset ovat sidoksissa toisiinsa. Neljänneksi määritelmä ei rajaa tiimiä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen perusteella eikä ota kantaa jäsenten sijaintiin fyysisesti tai organisatorisesti eikä edellytä jäseniltä samanaikaista toimintaa. Tämä tiimin määritelmä soveltuu siis hyvin myös virtuaalitiimin tutkimiseen.

3.3.1 Virtuaalitiimi

Edellä kuvattu Katzenbachin ja Smithin määritelmä tiimistä luo perustan virtuaalitiimin käsitteellistämiseksi. Kun verrataan perinteisellä tavalla toimivia tiimejä ja virtuaalitiimeiksi kutsuttuja tiimejä, löydetään neljä ulottuvuutta, joiden perusteella voidaan määritellä, mikä erottaa virtuaalitiimin ja perinteisen tiimin käsitteet toisistaan. Nämä ominaisuudet ovat tiimin toiminnan perustuminen pääasiassa informaatio- ja viestintäteknologian käyttöön ja toiminnan ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajautuminen. Lipnack ja Stamps (2000, 58) tiivistävät virtuaalitiimin

ja tavallisen tiimin eron toteamalla, että toiminnan paikan, ajan ja organisatoristen rajojen rikkominen teknologian avulla erottaa virtuaalitiimin tavallisesta tiimistä.

Eri tutkijat painottavat näitä ulottuvuuksia eri tavalla. Järvenpää ja Leidner (1999) korostavat virtuaalitiimin dynaamista luonnetta. Heidän mukaansa virtuaalitiimi on kehittynyt verkostoorganisaatio, jonka toiminnan mahdollistaa informaatio- ja kommunikaatioteknologia. Virtuaalitiimien jäsenet voivat tulla eri kulttuureista. He sijaitsevat eri paikoissa ja voivat toimia eri aikavyöhykkeillä. Virtuaalitiimille on ominaista rajapintojen ja rajojen läpäisy. Virtuaalitiimi voi syntyä, kadota ja uudelleenorganisoida aina dynaamisesti muuttuvien markkinoiden tarpeiden mukaan. (Järvenpää ja Leidner 1999, 792.)

Hertel, Geisterb ja Konradt (2005) ovat sitä mieltä, että tiimin virtualiteetin aste määrittää sen, milloin voidaan puhua virtuaalitiimistä. Virtualiteettia voidaan mitata sen perusteella, kuinka paljon erilaista kasvokkain tai ei-kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tiimissä esiintyy, millaisia ovat tiimin jäsenten väliset etäisyydet tai kuinka monta jäsentä tiimeillä on eri paikoissa. He huomauttavat, että myös tavalliset tiimit käyttävät toiminnassaan informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa ja ehdottavat, että virtuaalitiimit ovat tiimejä, joissa virtualiteetin aste on korkea. Minimiedellytys virtuaalitiimille on tällöin se, että tiimin jäsenistä ainakin yksi työskentelee eri paikassa, eri organisaatiossa tai eri aikavyöhykkeellä ja että tiimin toiminta perustuu pääasiassa informaatio- ja kommunikaatioteknologian käyttöön. (Hertel, Geisterb & Konradt, 2005, 71).

Tämän tutkimuksen kannalta virtuaalitiimin käsite voidaan määritellä riittävästi ja kattavasti Katzenbachin ja Smithin esittämän tiimin määritelmän ja Hertelin ym. määrittämien virtuaalitiimin minimiedellytysten avulla. Virtuaalitiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tehtävään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Virtuaalitiimin jäsenistä ainakin yksi työskentelee eri paikassa, eri organisaatiossa tai eri aikavyöhykkeellä ja virtuaalitiimin toiminta perustuu pääasiassa informaatio- ja kommunikaatioteknologian käyttöön. Seuraavissa luvuissa perehdytään niihin tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin käsitteisiin, joiden avulla voidaan saada tietoa virtuaalitiimin toiminnasta ja muodostaa mahdollisimman kattava kokonaiskuva virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä yhteyksistä.

3.3.2 Päämäärä, tavoitteet ja tehtävät

Tiimin päämäärä ilmaisee, mitä tarkoitusta varten tiimi on olemassa. Tiimin päämäärä, tavoitteet ja tehtävät ovat osa sitä monimutkaista ketjua, jolla konkretisoidaan organisaation missiota. Tavoitteet ilmaisevat, mitä tiimin on saatava aikaan. Tehtävät ilmaisevat, millaisella toiminnalla tiimin tulisi saavuttaa tavoitteensa. Tiimin toiminnan tulokset kuvaavat sitä, mitä tiimi on saanut aikaan suorittaessaan sille asetettuja tehtäviä. (Lipnack ja Stamps 2000, 153-156.) Tiimin tavoitteiden ja tehtävien täytyy siis määräytyä organisaation tavoitteista käsin.

Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan tiimin tavoitteet ja tiimin päämäärä kuuluvat kiinteästi yhteen. Jotta tiimi pystyisi toimimaan tehokkaasti, sillä tulisi olla yhteisesti sovittu mielekäs päämäärä ja päämäärästä johdetut selkeät ja yksityiskohtaiset suoritustavoitteet. Suoritustavoitteet suuntaavat tiimin toimintaa tehokkaasti, määrittävät tiimiltä odotettavan työtuloksen ja asiat, joista tiimi on vastuussa, sitouttavat ja motivoivat tiimin jäseniä ja helpottavat kommunikointia ja rakentavien ristiriitojen syntymistä. (Katzenbach & Smith 1998, 64.) Järvenpään ja Leidnerin (1999, 812) mukaan selkeiden tavoitteiden ja vastuumäärittelyjen puuttuminen voi johtaa hämmennykseen ja turhautumiseen, joka jarruttaa tiimin kehittymistä.

Lipnackin ja Stampsin (2000) mukaan virtuaalitiimin päämäärä ja tavoitteet eivät poikkea luonteeltaan perinteisellä tavalla toimivan tiimin päämääristä ja tavoitteista. Virtuaalitiimissä ongelmalliseksi muodostuu, kuinka selkeästi ja syvällisesti päämäärä ja tavoitteet pystytään viestittämään ja ilmaisemaan kaikille virtuaalitiimin jäsenille, jotka voivat olla ajallisesti, paikallisesti ja organisatorisesti hajallaan. Jotta yhteinen, tuottava ja kestävä päämäärä saataisiin juurrutettua virtuaalitiimien jäsenten yhteiseksi omaisuudeksi, viestimisen olisi oltava taajaa ja jatkuvaa. Kun päämäärä ja siitä johdetut tavoitteet ja tehtävät on saatu luotua virtuaalitiimiin, tiimin olisi tuotava ne esille selkeästi kaikessa tiimin toimintaan liittyvässä materiaalissa ja symboleissa. Tiimin päämäärän ja tehtävien tulisi olla aina ajan tasalla ja niiden tulisi olla joustavia ja sopeutuvia, jotta ne palvelisivat hajautetun työn koordinoimista (Lipnack ja Stamps 2000, 158.) Virtuaalitiimin olisi tästä syystä säännöllisesti tarkasteltava omaa tehtäväänsä, selkeytettävä tiimin jäsenten tehtäviä ja vastuita ja seurattava omaa edistymistään (Klein & Kleinhanns 2003, 395).

Virtuaalitiimin pääasiallisen tehtävän luonne ja toimintaprosessin luonne määrittävät, millaista yhteisöllistä tietämystä ja millaisia sosiaalisia verkostoja virtuaalitiimin sisällä ja ulkopuolella muodostuu. Maznevski ja Athanassiou (2003) ovat tutkineet tiimin tehtävän ja tavoitellun tuotoksen yhteyttä siihen, millaiset vuorovaikutusverkostot ja tietämyksen hallintaa kuvaavat suhteet ovat tiimin toiminnassa tuloksellisimpia. Jos tiimin tehtävä on luonteeltaan integroiva, esimerkiksi

useiden erillisten palvelujen yhdistäminen yhdeksi asiakasstrategiaksi tai uuden tuotteen kehittäminen, tiimin jäsenten välille kehittyi tiheä vuorovaikutuksen verkko ja intensiivinen yhteisöllinen tietämys. Jos tehtävä on luonteeltaan differentioiva, esimerkiksi henkilöstöhallinnon sovittaminen erilaisiin yksiköihin tai saman tuotteen muuntaminen eri markkinoille, vuorovaikutusverkosto tiimin sisällä voi olla löyhempi mutta vastaavasti voi korostua vuorovaikutus tiimin ulkopuolelle. Joka tapauksessa tiimiin on kehityttävä intensiivinen yhteisöllinen tietämys. Jos tiimin tehtävä on luonteeltaan oppiva, esimerkiksi parhaiden käytäntöjen löytäminen tai vertaisarviointi, vuorovaikutukselle asetettavat vaatimukset määräytyvät tietämyksen mukaan. Hiljaisen tietämyksen muodostaminen ja kerääminen vaatii tiheää, ystävyyden ja sosiaalisten suhteiden vahvistamaa, vuorovaikutusta. Sen sijaan eksplisiittisen tiedon keräämiseen riittävät heikommat vuorovaikutuksen muodot. Toimintaprosessin luonne vaikuttaa kaikissa tehtäväluokissa niin, että yhdistävä ja kompromisseihin keskittyvä toimintaprosessi hyötyy enemmän jäsenten välisistä löyhistä yhteyksistä, kun taas luomiseen ja yhteistyöhön keskittyvä prosessi hyötyy enemmän jäsenten välisistä tiivistä yhteyksistä. (Maznevski & Athanassiou 2003, 207-208.)

3.3.3 Sisäinen työnjako

Katzenbachin ja Smithin (1998) mielestä tiimin olisi käytettävä sisäisen työnjakonsa määrittämiseen paljon aikaa. Keskinäinen työnjako on olennainen osa tiimin toimintamallia, johon liittyvät työnjaon lisäksi kiinteästi tiimin jäsenten yksilölliset tiedot, taidot ja tiimin kokonaissuorituksen yhteensovittaminen sopimalla muun muassa päätöksenteon ja vuorovaikutuksen tavoista. Tiimin alustava sisäinen työnjako hahmottuu jo siinä vaiheessa, kun tiimiin valitaan jäseniä. Varsinainen tuloksellinen toimintamalli ja siihen liittyvä työnjako syntyvät usein kuitenkin vasta vuorovaikutusprosessissa, jossa tiimin jäsenet yhdessä keksivät tavat, joilla tiimi voi käyttää voimavarojaan parhaiten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimissä määriteltävät jäsenten tehtävät ja työpanokset eivät saisi riippua jäsenten asemasta tiimin hierarkiassa, vaan jäsenen taidoista ja taitopotentialista. (Katzenbach ja Smith 1998, 71-74, 136, 255.)

Virtuaalitiimien työnjakoon liittyy monia haasteita, joita perinteisellä tavalla toimiva tiimi ei välttämättä joudu ratkaisemaan. Virtuaalitiimeissä tehtävälle työlle on ominaista dynaamisuus ja mahdollisuus jatkuvaan vaihteluun. Siksi tiimin jäsenten työmäärä ja aseman keskeisyys voivat vaihdella. Jäsenten tehtävät voivat muuttua, uusia tehtäviä voi syntyä ja tarpeettomia kuolla. Samalla voivat vaihdella virtuaalitiimissä toimivien ihmisten roolit ja esimerkiksi johtajuus voi siirtyä tilanteiden mukaan jäseneltä toiselle. Virtuaalitiimin työ on usein keskustelua, mielekkyyden

ja järjellisyden etsimistä ja yhteisöllisyyden rakentamista ja se sisältää kompromissien tekemistä ja harkintaa. Tämän vuoksi valmiita ja jäykkiä toimintosarjoja voi olla lähes mahdotonta suunnitella. Virtuaalitiimin jäsenet voivat työskennellä eri aikavyöhykkeillä ja eri aikoina eikä työn jakoa voida rakentaa sen oletuksen varaan, että tiimin jäsen on aina saavutettavissa. Virtuaalitiimin jäsenen työ jakaantuukin selkeämmin synkroniseen ja asynkroniseen työhön kuin perinteisen tiimin jäsenen työ. Synkronista työtä tehdään yhdessä ja samanaikaisesti, iteroiden ja reflektoiden, ja asynkronista työtä tehdään itsenäisesti ja erikseen. Virtuaalitiimin sisäinen työnjako syntyy ja muokkautuu alati uudestaan tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa jäsenten tiedollisten ja taidollisten kykyjen kehittyessä ja organisaation kontekstin muuttuessa. (Blackburn, Furst, Rosen 2003, 95-101; Lipnack & Stamps 2000, 161-172.)

Virtuaalitiimin sisäistä työnjakoa ja sen määrittämistä leimaa siis eräänlainen paradoksi. Virtuaalitiimin perustamisvaiheessa siihen olisi pystyttävä valitsemaan jäseniä, joiden tiedolliset ja taidolliset ominaisuudet ja kehittymisen potentiaali olisivat optimaalisia tiimin tehtävän ja tavoitteiden kannalta. Silti virtuaalitiimin pitäisi pystyä muuttamaan nopeasti yhteistyön avulla sisäistä työnjakoaan ja sopeuttamaan toimintansa ympäristöstä kumpuaviin muuttuviin vaatimuksiin. Virtuaalitiimin tuloksellisen toiminnan keskeisiksi edellytyksiksi nousevat tällöin jäsenten vuorovaikutuskyvyt ja kyky luottaa muihin tiimin jäseniin ja kyky rakentaa suhteita muihin tiimin jäseniin. Tiimin olisi lisäksi kyettävä ratkaisemaan ristiriitoja ja rakentamaan vahvaa yhteisöllistä tietämystä jatkuvan oppimisen avulla.

3.3.4 Päätöksenteko

Guzzo (1995) määrittelee tiimin päätöksenteon joukoksi toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, jotka sisältävät informaation keräämisen, tulkittamisen ja vaihtamisen, vaihtoehtojen tunnistamisen, vaihtoehdon valinnan niin, että otetaan huomioon tiimin jäsenten erilaiset mielipiteet ja näkökulmat, valinnan viemisen käytäntöön ja täytäntöönpanon vaikutusten seuraamisen (Guzzo 1995, 4-5.)

Tiimin päätöksentekokyky on yksi tärkeimmistä tiimin tuloksellisuuden vaikuttavista tekijöistä. Tehokkaasti toimivissa tiimeissä päätöksenteko ei kuulu pelkästään johtajalle vaan usein koko tiimi on päätöksentekijänä (Guzzo 1995, 4; Katzenbach ja Smith 1998, 62).

Katzenbachin ja Smithin (2001) mukaan tiimit, jotka jättävät päätöksenteon ainoastaan tiimin johtajan harteille, menettävät kolme keskeistä tulosvastuullisuutta vahvistavaa tekijää. Ensiksi tiimeiltä puuttuu tällöin mahdollisuus optimoida johtamisen potentiaali. Toiseksi tiimin jäsenet eivät pysty rakentamaan luottamusta tiimin omaan päätöksentekokykyyn ja kolmanneksi tiimiltä jää

puuttumaan vastuuntunne niistä päätöksistä, joita on tehty. (Katzenbach & Smith 2001, 140.) Horwitzin (2006, 477-478) mielestä tiimin jäsenten päätöksentekovaltuuksien puuttuminen mitätöi yhteistyötä edistävän teknologian vaikutusta ja johtaa siihen, että tiimi voi menettää kilpailuetunsa, jonka se on saavuttanut, kun on kyennyt reagoimaan nopeasti markkinoiden vaatimuksiin.

Cramton ja Orvis (2003) esittävät, että virtuaalitiimin päätöksentekokykyyn vaikuttaa olennaisesti informaation jakaminen. Jos informaation jakamisessa on viiveitä tai olennaista informaatiota ei ole jaettu, päätöksien laatu kärsii. Virtuaalitiimeissä informaation jakamisen häiriöt voivat johtua useista syistä. Ensiksikin tiimin jäsenillä voi olla erilaisia näkemyksiä informaation merkittävyydestä ja tarpeellisuudesta. Toiseksi informaation välittäminen voi estyä inhimillisen tai teknologisen virheen vuoksi. Kolmanneksi informaation saajat eivät ehkä välttämättä huomaa informaation merkitystä. Virtuaalitiimin johtajien on oltava tietoisia näistä virhemahdollisuuksista ja pyrittävä estämään ne sopivilla proseduureilla, jotta tiimi voisi tehdä päätöksiä mahdollisimman tehokkaasti. (Cramton & Orvis 2003, 224.)

Skopec ja Smith (1997) varoittavat kuitenkin näkemästä tiimejä ainoana päätöksenteon elementtinä. Heidän mukaansa tiimin käyttö päätöksentekijänä on parhaiten perusteltavissa silloin kun ongelmat eivät ole strukturoituja, vaativat monta erilaista näkökulmaa ja laajaa asiantuntemusta ja silloin, kun tiimin jäsenet jakavat emo-organisaation intressit ja päämäärät. (Skopec & Smith 1997, 61.) Virtuaalitiimit ovat tyypillisesti tällaisia tiimejä, ja sen vuoksi niissä korostuu usein yhteisen päätöksenteon merkitys tiimin tuloksellisuuden edistäjänä.

3.3.5 Roolit

Organisaatioiden tehtävän tuloksellinen suorittaminen vaatii, että voidaan määritellä sellaisia ennalta määrättyjä positiivisia käyttäytymisen malleja, joilla organisaatioiden jäsenien toimintaa saada organisoitua ja koordinoitua mahdollisimman tehokkaasti. Tällaisista odotetuista käyttäytymisen malleista käytetään nimitystä rooli. (Shaver 1977, 556; Tyler 2001, 150.) Organisaatioissa ja ryhmissä on usein erilaisia rooleja ja sama henkilö voi toimia erilaisissa rooleissa. Roolikonflikti voi syntyä, jos roolin haltija ei ole perillä rooliin kohdistuvista odotuksista tai henkilö joutuu tilanteeseen, jossa hänen olisi samanaikaisesti toimittava useassa, käyttäytymismalliltaan poikkeavassa roolissa. (Shaver 1977, 307; Shaw 1981, 278.)

Belbinin (2004) mukaan tiimin jäsenten roolit vaikuttavat merkittävästi tiimin tuloksellisuuteen. Sen lisäksi, että rooli määrittää, millaista käyttäytymistä tiimin jäseneltä odotetaan, jäsenen omaksuma rooli määrittää, millaisella tavalla hän on taipuvainen käyttäytymään, vaikuttamaan ja

suhtautumaan toisiin tiimissä työskenteleviin henkilöihin. Tiimin jäsen sopii yleensä yhteen tai kahteen rooliin tiimissä. Kun tiimi muodostetaan henkilöistä, joiden roolit vastaavat tiimin erilaisia roolitarpeita, tiimi saadaan toimimaan pienemmillä resursseilla tehokkaammin. Kun tiimin jäsenet tiedostavat itselleen parhaiten sopivat roolit, he pystyvät tarvittaessa omaksuma uuden roolin, jäsentämään paikkansa tiimissä paremmin ja näkemään paremmin oman työnsä tulokset osana tiimin tavoitteita. Belbin on tunnistanut tiimeissä kahdeksan erilaista roolia. Toimintaan orientoituvat roolit ovat toteuttaja, loppuunsaattaja ja muotoilija. Ihmisiin orientoituvia rooleja ovat koordinaattori, ryhmätyön tekijä ja resurssien etsijä. Älyllisiä rooleja ovat ideoija ja tarkkailija. (Belbin 2004, 71-73.)

Katzenbach ja Smith (2001) varoittavat staattisesta roolirakenteesta, johon etenkin jäsenmäärältään suurien tiimien on taipumus ajautua. Staattiset roolimääritykset perustuvat työn kuvaukseen, funktioon, hierarkiaan ja asemaan. Jos tiimin suorituskyky vaatii joustavuutta ja riskinottoa ja tiimin toiminnan tuloksellisuus vaatii paljon yhteistyötä, staattinen roolirakenne haittaa tiimin tuloksellista työtä. (Katzenbach & Smith 2001, 91.)

Lipnack ja Stamps (2000) tuovat esiin rooleille virtuaalitiimeissä asetettavat ristiriitaiset vaatimukset. Kuten edellä todettiin, virtuaalitiimin toiminnalle on tyypillistä paitsi ympäristön ja tehtävien vaihtelu myös yksilökeskeisen toiminnan ja tiimikeskeisen toiminnan jatkuva vaihtelu. Tästä johtuen virtuaalitiimien jäsenet toimivat tyypillisesti useissa rooleissa, joskus samanaikaisesti. Siksi roolien täytyy olla riittävän selkeästi määriteltyjä. Toisaalta roolien sisällöt täytyisi muotoilla joustavaksi, että niitä voitaisiin muuttaa tarpeen vaatiessa nopeastikin. (Lipnack & Stamps 2000, 161-176.)

3.3.6 Tiimin sisäiset suhteet

3.3.6.1 Keskeiset ulottuvuudet

Ryhmien ja tiimien sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat alue, jonka kaikkien ulottuvuuksien ja niiden vaikutuksien määrittely on tämän tutkimuksen kannalta ylivoimainen tehtävä. Tämän tutkimuksen virtuaalitiimin sisäisiä suhteita kuvaaviksi käsitteiksi on valittu käsitteet, jotka nousevat esiin useimmissa tiimeissä ja virtuaalitiimeissä käsittelevissä tutkimuksissa. Näitä käsitteitä ovat vuorovaikutus ja kommunikaatio, luottamus, yhteisöllisen tietämyksen luominen ja hallinta sekä kyky käsitellä konflikteja. Kaikki nämä käsitteet näyttäytyvät keskinäisessä vaikutussuhteessa toisiinsa, kun tarkastellaan tiimin jäsenten toimintaa.

3.3.6.2 Kommunikointi ja vuorovaikutus

Jackson, May ja Whitney (1995) määrittelevät kommunikoinnin tavalla, joka sopii sekä perinteisellä tavalla toimiviin tiimeihin että virtuaalitiimeihin.

”Kommunikointi on tehtävä- ja suhdepohjaisen informaation hallitsemista. Se sisältää symbolien tuottamisen, lähettämisen, vastaanottamisen ja tulkitsemisen sekä verbaalien että non-verbaalien kanavien kautta, suoraan ja epäsuorasti, passiivisesti ja proaktiivisesti.” (Jackson, May & Whitney 1995, 237.)

Jackson ym. (1995) jakavat kommunikoinnin kahteen kategoriaan. Kommunikointi on toisaalta tehtävään pohjautuvaa, välineellistä kommunikointia ja toisaalta ystävyyteen pohjautuvaa, sosiaalista informaatiota välittävää kommunikointia (Jackson ym. 1995, 237).

Perinteisesti ryhmän rakenne ja kommunikointi on liitetty tiiviisti yhteen. Ryhmän rakennetta on tutkittu kommunikointiverkoston avulla ja kommunikointiverkosto on nähty avainkäsitteenä sille, millaisena ryhmän jäsenet kokevat ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Kokeelliset asetelmat ovat tuottaneet tuloksia, joiden mukaan keskitetyt kommunikointiverkostot, joissa kaikki vuorovaikutus tapahtuu yhden henkilön kautta, ovat tehokkaita tiimeissä, joissa suoritetaan yksinkertaisia tehtäviä. Hajautetut kommunikointiverkostot ovat puolestaan tehokkaita tiimeissä, joiden tehtävät ovat monimutkaisempia (Shaver 1997, 505; Hartley 127-128). Tosin Hartley varoittaa yleistämästä näitä tutkimustuloksia todellisiin olosuhteisiin, joissa kommunikointiverkoston rakenne voi vaihdella tarpeen mukaan (Hartley 1997, 128).

Tiimissä tapahtuva kommunikointi on tiimin sisäisten suhteiden keskeisin tekijä. Gibson ja Manuel (2003, 59) tiivistävät kommunikoinnin merkityksen sanomalla, että kommunikointi luo tiimin jäsenten väliset yhteistyösuhteet, välittää tiimin jäsenille kuvan muiden jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista, luo perustan tiimin yhteisille arvoille ja tietämykselle ja on oleellinen edellytys luottamuksen rakentumiselle tiimin jäsenten välille.

Virtuaalitiimi kommunikoi pääasiassa informaatio- ja tietoteknologian avulla. Teknologia luo virtuaalitiimin sisällä tapahtuvaan kommunikointiin piirteitä, jotka voivat vaikuttaa voimakkaasti ja nopeasti virtuaalitiimin toiminnan tuloksellisuuteen. Teknologian avulla tapahtuva kommunikointi on yleensä hitaampaa ja vaikeampaa kuin kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Sen vuoksi kommunikaatiosta jää puuttumaan yksityiskohtia ja sosiaalisten rituaalien muotoja, jotka voivat olla tärkeitä tiimin tuloksellisuuden kannalta. Yleensäkin tiimin kommunikointi pyrkii keskittymään

enemmän tehtävään kuin sosioemotionaalisiin asioihin ja jäsenien kohtaamiin tilannekohtaisiin tekijöihin. (Hinds & Weisband 2003, 21; Cramton & Orvis 2003, 214-229.)

Teknologia rajoittaa myös viestin ohessa liikkuvia vihjeitä, jotka ovat olennaisia viestin sisällön ymmärtämisessä. Lähettäjä ei voi olla varma siitä, ymmärtääkö viestin vastaanottaja sitä, mikä osa viestistä on tärkeä viestin lähettäjän mielestä. Lisäksi sekä lähettäjä että vastaanottajaa kuormittaa vaadittavan kognitiivisen prosessoinnin määrä. Sen lisäksi, että he joutuvat käsittelemään olennaista informaatiota, he joutuvat käsittelemään informaation välittämisen teknisiä ja ajallisia piirteitä ja informaation levittämiseen liittyviä ongelmia. (Cramton & Orvis 2003, 214-219.)

Teknologian avulla tapahtuvassa kommunikoinnissa informaatiota voi hukkaa ja kommunikoinnin vastavuoroisuus kadota myös teknologisten ja käyttäjän tekemien lähetysvirheiden vuoksi. Vastavuoroisuutta vähentää myös mahdollinen asynkroninen kommunikointi – kaikilla tiimin jäsenillä ei ole välttämättä jatkuvaa mahdollisuutta kommunikointivälineiden käyttöön. (Cramton & Orvis 2003, 214-229.)

Virtuaalitiimeille ovat tyypillisiä tiimin jäsenten erilaiset kulttuuriset taustat. Tutkimusten mukaan tiimin jäsenten väliset kulttuuriset erot vaikeuttavat kommunikointia. Kulttuurierot vaikuttavat virtuaalitiimin kommunikointiin monella tavalla. Kulttuuri vaikuttaa käytettävän kielen tarkkuuteen ja kontekstisidonnaisuuteen, tosiasioiden ja tunteiden väliseen suhteeseen ja kommunikointikanavan valintaan. Esimerkiksi hierarkkinen kulttuuri ohjaa muodollisten kommunikointivälineiden valintaan. (Cramton & Orvis 2003, 214-229.)

Edellä mainitut ongelmat voivat johtaa tilanteeseen, jossa kommunikoinnin ongelmat ja etenkin tilannekohtaisen ja sosiaalisen informaation puuttuminen saavat tiimin jäsenet tekemään subjektiivisia arvioita ja johtopäätöksiä tiimin toiminnasta ja asioiden tilasta. Subjektiiviset johtopäätökset voivat johtaa vastavuoroisiin väärinymmärryksiin ja nopeuttaa ongelmien kasvua, koska kasvokkain tapahtuva nopean korjaamisen mekanismi puuttuu. Jos tiimi ajautuu tällaiseen tilaan, sen on vaikea tehdä päätöksiä. Luottamus tiimissä murentuu, se voi alkaa jakaantua pieniksi osaryhmiksi ja tiimin kommunikointi- ja koordinaatioongelmat laajenevat edelleen. (Cramton & Orvis 2003, 214-229.) Ongelmien ehkäisy vaatii hyvän kommunikoinnin edellytysten luomista ja vaalimista.

Hyvän kommunikoinnin edellytysten luominen ja vaaliminen asettavat vaatimuksia sekä virtuaalitiimien jäsenille että johtajille. Tiimin jäsenet voivat helpottaa kommunikointia luomalla kommunikointia tukevan ilmapiirin, jossa ideoita voidaan esittää vapaasti, konflikteja ratkaistaan

avoimesti ja tehtäväkeskeisesti ja ratkaisut tehdään yhteisen ymmärryksen pohjalta. Tämä vaatii kaikilta tiimin osallistujilta proaktiivista ja vastavuoroista kommunikointia ja selkeää sitoutumista, innostuneisuutta ja optimismia. (Gibson & Manuel 2003, 72; Järvenpää & Leidner 1997, 793.) Virtuaalitiimien johtajien on luotava selkeät proseduurit ja normisto kommunikointiin, informaation jakamiseen ja estämään vääristyneiden subjektiivisten arviointien leviämistä. Virtuaalitiimien vuorovaikusta tulisi edistää määrittämällä sille sekä teknologisia että sosiaalisia resursseja. Virtuaalitiimien jäsenten tulisi kohdata kasvokkain ainakin tiimin perustamisvaiheessa, jotta luottamus ja sekä jäsenien väliset vuorovaikutussuhteet pääsisivät rakentumaan mahdollisimman nopeasti. Hyvän kommunikoinnin edellytyksiin kuuluu myös se, että tiimille pystytään luomaan voimakas identiteetti ja sitä vahvistavat symbolit. Kaiken kaikkiaan tiimin kommunikointia olisi ylläpidettävä, vaalittava ja seurattava jatkuvasti ja ongelmiin olisi tartuttava heti niiden ilmaantuessa. (Cramton & Orvis 2003, 214-229; Lipnack & Stamps 2000, 130-131.)

3.3.6.3 Luottamus

Dani, Burns, Backhouse ja Kochhar (2006, 952) määrittelevät luottamuksen yksilön tai ryhmän uskoksi siihen, että toinen yksilö tai ryhmä pyrkii toimimaan vilpittömästi tehtyjen sopimusten mukaan. Gibsonin ja Manuelin (2003) mukaan useat luottamusta käsittelevät tutkimukset esittävät luottamuksen edellyttävän riskin ja keskinäisen riippuvuussuhteen olemassaoloa. Riski määritellään menettämisen mahdollisuudeksi, ja keskinäisen riippuvuuden taso määritellään sen mukaan, miten riippuvainen toinen osapuoli on toisen osapuolen toimista tai informaatiosta saadakseen oman työnsä suoritetuksi. Luottamusta ei tarvittaisi, jos mitään riskiä tai epävarmuutta onnistumisesta ei olisi. Luottamusta ei voi syntyä, jos henkilöt eivät ole riippuvaisia toisistaan, eivätkä kommunikoi ja vaihda informaatiota toistensa kanssa. (Gibson & Manuel 2003, 62-64.)

Luottamus on yksi tiimin keskeisistä voimavaroista ja tiimin yhteistyön perusta. Katzenbachin ja Smithin (1998) mielestä todellisia tiimejä ei voi syntyä, elleivät niiden jäsenet ota riskejä asioissa, jotka liittyvät keskinäiseen luottamukseen, riippuvuuteen ja työntekoon. Vasta kun on syntynyt luottamus ja tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus, voi tiimi toimia yhteisvastuullisesti. (Katzenbach & Smith 1998, 125.)

Virtuaalitiimeissä luottamuksen merkitys korostuu enemmän kuin perinteisellä tavalla toimivissa tiimeissä, koska virtuaalitiimeissä on vähän mahdollisuuksia kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin. Siinä välittyy sen vuoksi niukasti sosiaalista kontekstia kuvaavia ja tulkintaa helpottavia sisältöjä kuten ilmeitä, eleitä ja tunteita. Lisäksi virtuaalitiimeissä puuttuu usein mahdollisuus tiimin sisäiseen sosiaaliseen kontrolliin ja vuorovaikutuksen sujuvuutta voivat

heikentää tiimin jäsenten kulttuuriset erot. Näitä haittoja voidaan ehkäistä luottamuksen avulla. Useiden tutkimusten mukaan luottamus lisää henkilöiden välisiin suhteisiin turvallisuuden tunnetta sekä parantaa avointa ja merkittävää informaation vaihtoa. Luottamus vähentää toiminnan kuluja ja neuvottelukuluja ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista, edistää aikataulujen pitävyyttä ja parantaa joustavuutta sekä helpottaa konfliktien käsittelyä. Luottamus onkin nähty metaforien avulla sekä yhteistyön voiteluaineena että liimana, joka pitää tiimin toimintaympäristön koossa. (Connaughton & Daly, 69; Fernandez 2004; 50; Gibson & Manuel 2003, 61; Järvenpää & Leidner 1999, 793.)

Virtuaalitiimin luottamuksen syntyminen ja säilyminen tärkein edellytys on kommunikointi. Ilman kommunikointia tiimin jäsenten yhteistyösuhteet kärsivät ja luottamus alkaa rapautua. Jotta kommunikointi rakentaisi luottamusta, sen pitäisi olla avointa sekä vastavuoroista ja sen tulisi selkeästi osoittaa tiimin jäsenten sitoutumista, optimismia ja innostuneisuutta. Kommunikoinnin avulla täytyisi pystyä käsittelemään jäsenten erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä pyrkimättä heti yhteisiin, kompromissipohjaisiin ratkaisuihin. Kommunikoinnin olisi oltava myös jatkuvaa, ja sen muodot ja toistuvuus tulisi sopia selkeästi tiimin jäsenten kesken. (Holton 2001, 37; Järvenpää ja Leidner 1997, 793.)

Toinen luottamusta synnyttävä tekijä on tiimin jäsenten keskinäinen tietojenvaihto. Menestyäkseen tiimit tarvitsevat sekä tehtävään liittyvää informaatiota että sosiaalista informaatiota. Vastavuoroisen ja jatkuvan tietojenvaihdon avulla tiimin jäsenet pystyvät keräämään informaatiota tiimin muiden jäsenten luotettavuudesta ja uskottavuudesta, yhteistyön sujumisesta ja toiminnan tuloksista. (Dani, Burns, Backhouse & Kochhar 2006 952; Gibson & Manuel 2003, 70.)

Luottamusta synnyttää myös se, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa myös muilla kuin tiimin tehtävään liittyvän toiminnan tasoilla, tai että he ovat kokeneet yhteisiä asioita ja kokeneet toimijoiden välillä olevan yksipuolista hyötyä tavoittelematonta käyttäytymistä. Lisäksi yhteisesti sovittu ja ymmärretty tiimin päämäärä ja tavoitteet vahvistavat luottamusta (Dani ym. 2006; 952, Järvenpää & Leidner 1997, 793.)

Handyn (1995) mukaan luottamuksen merkitys korostuu virtualisoituvassa maailmassa. Jos virtuaaliorganisaatioiden tehokkuudesta ja muista eduista halutaan todella hyötyä, on löydettävä keinoja, joilla organisaatioita johdetaan enemmän luottamuksen kuin valvonnan lähtökohdista. Pelkkä teknologia ei riitä, jos virtuaalisen organisaation, esimerkiksi virtuaalitiimin, halutaan toimivan tuloksellisesti. (Handy 1995, 44.)

3.3.6.4 Konfliktien käsittely

Bouldingin (1963) mukaan konflikti tiimeissä tarkoittaa joidenkin (tai kaikkien) tiimin jäsenten tietoisuutta eroista, ristiriidoista, yhteensovittamattomista toiveista tai sovittamattomista näkemyseroista (Griffith ym. 2003, 337). Konfliktit nähdään jokapäiväisessä toiminnassa negatiivisena, tehokkuutta ja tuloksellisuutta vähentävänä tekijänä. Tiimien toiminnassa jonkinasteiset konfliktit ovat välttämättömiä. Jotta konfliktit olisivat tuottavia, niitä täytyy kuitenkin jotenkin hallita ja on ymmärrettävä, että konfliktit ovat eritasoisia.

Konfliktit jaetaan tyypillisesti kolmeen ryhmään. Suhdepohjainen konflikti on tietoisuutta tiimin jäsenten välisistä eroista. Se voi sisältää henkilöön kohdistuvia mielipide-eroja, vihamielisyyttä ja henkilöiden välistä kiusaamista. Suhteisiin pohjautuva konflikti vaikuttaa negatiivisesti tiimin ja yksilöiden toimintaan ja tuloksellisuuteen, henkilöiden tyytyväisyyteen ja tiimin säilymiseen. Tehtäväpohjainen konflikti on tietoisuutta näkemyseroista ja mielipiteistä, jotka koskevat tiimin tehtävää. Kohtuullinen määrä tehtäväpohjaisia konflikteja edistää tiimin toimintaa ja päätöksentekoa. Tiimit, joilla on tehtävänä monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen, hyötyvät erilaista mielipiteistä ja näkemyksistä. Ne auttavat tiimiä omaksumaan uusia toimintatapoja ja näkökulmia. Prosessipohjainen konflikti sisältää erimielisyyksiä tiimin tehtävien hoitamisen tavasta ja resurssien allokoinnista. Joskus prosessipohjaiset konfliktit voivat haitata tiimin suorituskykyä, koska huomio voi kiinnittyä tiimin toiminnan kannalta irrelevantteihin aiheisiin. (Griffith ym. 2003, 338.)

Virtuaalitiimeissä esiintyy enemmän prosessipohjaisia konflikteja kuin perinteisellä tavalla toimivissa tiimeissä. Tämä johtuu siitä, että tiimin jäsenten välisten suhteet ovat usein monimutkaisempia ja dynaamisempia kuin tavallisissa tiimeissä. Virtuaalitiimienkin toiminnan yksi oleellinen ongelma on, että konfliktin laatua ei tunnusteta, ja siksi konflikti saattaa muuttua hyödyllisestä konfliktista haitalliseksi konfliktiksi. Tällöin tehtävää koskeva erimielisyys voidaan tulkita henkilöön liittyväksi erimielisyydeksi. Yhtenä keinona estää tällainen tulkintahäiriö on luottamuksen vahvistaminen. Mitä enemmän tiimissä on luottamusta, sitä todennäköisemmin se pystyy käsittelemään tehtävä- ja prosessipohjaisia konflikteja niin, että ne tehostavat tiimin toimintaa. (Griffith 2003, 338; Simons & Peterson 2000, 109).

Konflikteja voidaan käsitellä välttelemällä, kilpailemalla, mukautumalla, kompromisseja tekemällä tai yhteistyön ja yhteensovittamisen menetelmillä. Virtuaalitiimien konfliktien ratkaisussa yhteistyön ja yhteensovittamisen menetelmät näyttäisivät toimivan parhaiten. Niitä käyttämällä pystytään löytämään ratkaisu, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Tämä edellyttää sitä, että konflikti

saadaan riittävän aikaisin huomion kohteeksi toistuvalla kommunikoinnilla ja tarkalla tasolla tapahtuvalla keskustelulla. Keskustelun tarkka sisältö ja huolellisuus dialogissa estää väärinkäsityksiä ja konfliktin muuntumista suhdetavalliseksi konfliktiksi. (Griffith 2003, 338.)

Vaikka luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen virtuaalitiimissä näyttääkin vaativan erityistä huomiota ja tiimin jäsenten ja johtajien tietoista ponnistelua, virtuaalitiimin ominaispiirteet näyttävät myös estävän haitallisten konfliktien syntymistä. Ensiksikin virtuaalitiimissä konflikti huomataan herkemmin kuin tavallisessa tiimissä. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että virtuaalitiimin jäsenet työskentelevät tehokkaammin voittaakseen hajautetusta työn tekemisestä mahdollisesti aiheutuvat esteet ja ovat siksi herkempiä huomaamaan myös konfliktit, jotka haittaavat tehokasta työskentelyä. Toiseksi näyttää siltä, että virtuaalitiimissä ei synny niin herkästi henkilöiden välisiä konflikteja. On oletettavaa, että teknologia, joka paitsi rajoittaa hyödyllisen informaation kulkua, myös suodattaa henkilöiden välisten suhteiden kannalta haitallista informaatiota. Lisäksi näyttää siltä, että tehtävä- ja prosessipohjaisten konfliktien käsittely onnistuu hyvin myös tutuilla teknologisia välineillä, esimerkiksi sähköpostilla. (Griffith 2003, 345.)

Virtuaalitiimien johtamisen näkökulmasta konfliktien ratkaisemista voidaan edistää monin toimenpitein. Ensimmäinen ratkaiseva vaihe on virtuaalitiimin perustamisen vaihe, jossa tiimin jäsenten olisi syytä tavata kasvokkain luottamuksen ja keskinäisten suhteiden kehittämiseksi. Toiseksi teknologian avulla tapahtuvan kommunikoinnin normien ja prosessien määrittelyssä olisi hyvä ottaa huomioon ja määritellä myös se, kuinka konflikteja käsitellään. Kolmanneksi johtamisessa olisi kiinnitettävä huomio virtuaalitiimin toimintaprosessiin, koska prosessipohjainen konflikti on tyypillisempi virtuaalitiimissä kuin perinteisellä tavalla toimivassa tiimissä. (Griffith 2003, 347-351.)

3.3.6.5 Tietämyksen hallinta

Virtuaalitiimeille tyypillisessä monimutkaisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä korostuu tarve kerätä tietoa ja yhdistellä kerättyä tietoa ja ideoita tietämykseksi, jonka avulla tiimi pystyy toimimaan saavuttaakseen asettamansa päämäärän. Tiimin täytyy myös pystyä siirtämään rakentamaansa tietämystä niihin organisaatioihin, joiden jäsen se on. (Maznevski & Athanassiou 2003, 196.)

Tietämyksen hallinta on perinteisesti ajateltu staattisiksi järjestelmiksi, joiden avulla organisaatio voi rakentaa muistiaan. Viime aikoina on kuitenkin huomattu, että tietämyksen hallinta ei ole pelkästään teknologisten edellytysten rakentamista, vaan se vaatii motivoitumista, sitoutumista ja

yhteistyötä kaikilta niiltä henkilöiltä, jotka osallistuvat tietämyksenhallinnan prosesseihin. Tietämyksen hallintaa voidaankin pitää yhä enemmän älyllisen ja sosiaalisen pääoman johtamisena. (Gignack 2005, 16-17, Maznevski & Athanassiou 2003, 197.)

Maznevski ja Athanassiou (2003) painottavat virtuaalitiimien sosioteknistä luonnetta ja ovat sitä mieltä, että virtuaalitiimi ei voi olla hyvä tietämyksen hallinnassa, ellei oteta huomioon tiimin sosiaalista järjestelmää. He käyttävät sosiaalisen pääoman käsitettä kuvaamaan niitä resursseja, jotka sijaitsevat ihmisten välisissä suhteissa. Sosiaalinen pääoma on tiimin sosiaalisen vuorovaikutuksen verkon toimintaa. Sosiaalinen pääoma määrittää, miten virtuaalitiimin tietämyksenhallinnan prosessi toimii. Virtuaalitiimi hankkii vuorovaikutussuhteidensa avulla tietoa sekä oman organisaation sisältä että oman organisaationsa ulkopuolelta. Hankkimansa tiedon tiimin jäsenet yhdistävät tiimin sisällä ja sen pohjalta tiimi tekee päätöksiä toiminnastaan. Mitä paremmat ovat tiimin jäsenten sisäiset suhteet, sitä paremmin tiimi pystyy yhdistämään keräämäänsä tietoa päätöksentekonsa pohjaksi. Jäsenten ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajautuminen antavat virtuaalitiimeille myös edun, jota perinteisellä tavalla toimivilla tiimeillä ei ole - virtuaalitiimillä on mahdollisuus saada laajempi, monipuolisempi ja kattavampi kuva toimintaansa vaikuttavista toimijoista ja tekijöistä kuin perinteisellä tavalla toimivalla tiimillä. Virtuaalitiimi voi esimerkiksi nähdä saman asiakkaan toiminnan eri valtioissa ja kulttuureissa. Virtuaalitiimin tehtävän ja tavoitteiden luonne määrittävät, millaisella tavalla virtuaalitiimi järjestää sosiaalisen vuorovaikutuksensa verkon ja millä tavalla virtuaalitiimi luo ja hallitsee yhteistä tietämystään. Tämä sosiaalisen vuorovaikutuksen verkon ja tietämyksen rakentaminen ja ylläpito onkin yksi tiimin johtamisen perustehtävistä. (Maznevski & Athanassiou 2003, 197-205.)

Virtuaalitiimin toiminnan kannalta on siis olennaista, että tiimi luo järjestelmät, joihin yhteisöllistä tietämystä voidaan tallentaa, luo proseduurit, joilla tietämyksestä voidaan huolehtia ja kasvattaa ja pitää tietämystä ajan tasalla. Sen lisäksi kaikille tiimin jäsenille olisi taattava tasapuolinen pääsy yhteisölliseen tietämykseen, jolloin tiimin yhteinen tietämys voi toimia yhtenä luottamuksen perustekijänä (Hinds & Weisband 2003, 21-36).

3.3.7 Johtaminen

3.3.7.1 Virtuaalitiimin johtaminen

Shaw:n mukaan kaikille johtamisesta esitellyille määritelmille on yhteistä se, että johtaminen käsitetään vaikuttamisen prosessiksi, jonka tarkoituksena on ohjata tavoitteen saavuttamiseen (Shaw 1981, 317). Nyky-yhteiskunnan piirteet - alituinen asemien ja kilpailuasetelmien muutos - asettavat

organisaatioissa toimivien tiimien johtamiselle uudenlaisia vaatimuksia. Kun organisaation on kyettävä havaitsemaan heikkoja signaaleja ja muuttamaan strategiaansa yhä nopeammin ja joustavammin, on johtamisen eri tasoilla kyettävä toteuttamaan ja jalkauttamaan organisaation strategia tehokkaasti. Tiimiä johdettaessa on pystyttävä yhdistämään sekä organisaation strategian asettamat tavoitteet että tiimin jokapäiväisen toiminnan ohjaaminen niin, että tiimi toimii sille asetetun tavoitteen suuntaan. Samat johtamisen menetelmät eivät ole tuloksellisia eri tiimeissä eivätkä samassa tiimissä eri aikoina. Tiimin tuloksellinen johtaminen riippuu siitä, miten hyvin onnistutaan valitsemaan oikeanlainen johtamisen tapa suhteessa organisaation asettamaan kontekstiin, tiimin tehtävään, tiimissä vallitseviin vuorovaikutussuhteisiin, johtajan valta-aseman legitimitettiin vahvuuteen ja johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Katzenbach & Smith, 1998, 149-150; Peltonen 1989 71, 77-79, 90; Salmimies 2001, 70-74; Shaver 1977, 513.)

Connaughton ja Daly (2004) tiivistävät virtuaalitiimin johtamisen erityishaasteet todetessaan, että virtuaalitiimien johtajien työtä vaikeuttavat sosiaalisen vaikuttamisen vaikeus, luottamuksen vaihteluherkkyys, tiimin jäsenten tiimiin ja organisaatioon kohdistuvan identifikaation heikkous ja vuorovaikutuksen monimutkaistuminen kulttuuristen ja organisationaalisten taustojen erilaisuuden vuoksi (Connaughton & Daly 2004, 50).

Connaughton ja Daly (2004) tähdentävät, että virtuaalitiimin johtamisessa on kaksi toisistaan erottuvaa vaihetta, jotka olisi otettava huomioon. Ensimmäinen vaihe on tiimin perustamisvaihe tai se vaihe, jossa jo toimivalle tiimille tulee uusi johtaja. Ensimmäisessä vaiheessa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää, koska silloin rakennetaan perusta luottamukselle ja suhteille, jotka edistävät avointa, pysyvää ja merkittävää informaation vaihtamista ja vähentävät vuorovaikutuksen haittoja. Jos johtaja ei pysty luomaan luottamusta ensimmäisessä vaiheessa, sitä on vaikea luoda seuraavassakaan vaiheessa. Toinen vaihe tiimin johtamisessa seuraa ensimmäisen vaiheen jälkeen, ja se on niin sanottu ylläpitovaihe. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettu luottamus ja suhteet tiimin jäseniin mahdollistavat sen, että virtuaalitiimin johtaja pystyy johtamaan virtuaalitiimiä teknologian avulla. (Connaughton ja Daly 2004, 69).

Edwards ja Wilson (2004) tiivistävät tiimin johtamisen osuvasti. Heidän mukaansa tiimin johtaminen on 1. jakamista, 2. huolehtimista ja uskaltamista, 3. tiedon, kokemusten ja menestyksen jakamista, 4. luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja identiteetistä huolehtimista ja 5. uskaltamista toimia, rikkoa rajoja ja nähdä asioita toisin (Edwards & Wilson 2004, 69-71). Sydänmaanlakka (2004, 128) puolestaan korostaa tiimin johtamisen kollektiivista luonnetta tiivistäessään, että

johtaminen on kaiken esimiehen ja alaisten käymän vuorovaikutuksen summa, kollektiivinen prosessi, joka pohjautuu yhteisen merkityksen etsimiseen ja löytämiseen.

Tiimien ja virtuaalitiimien johtamista käsittelevien tutkimuksien tuloksissa on usein esitetty suosituksia siitä, millä tavalla tiimejä pitäisi johtaa, että ne toimisivat tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tuloksellisen johtamisen vaikutusta virtuaalitiimin toimintaan ja tehokkuuteen on sivuttu jo edellisissä luvuissa. Tässä luvussa esitetään tiivistetysti tutkimuksen esille tuomia, olennaisimpia huomioita tiimien ja erityisesti virtuaalitiimien menestyksellisestä johtamisesta.

3.3.7.2 Jäsenten valinta ja tiimin palkitsemisjärjestelmät

Virtuaalitiimien johtamiselle antavat suuntaviivoja virtuaalitiimin perustamisvaiheen tärkeät tehtävät, tiimin jäsenten valinta ja tiimin palkitsemisjärjestelmän perusteiden määrittely. Blackburnin, Furstin ja Rosenin (2003) mukaan organisaatiot aliarvioivat jäsenten valintaprosessin tärkeyden virtuaalitiimejä muodostettaessa. Virtuaalitiimeissä toimiminen vaatii perinteisten tiimityöskentelyvalmiuksien lisäksi tietämystä, taitoja ja kykyä työskennellä virtuaalitiimissä. Siksi virtuaalitiimin perustamisvaiheessa tulisi systemaattisesti määrittellä ne tiedot, taidot ja kyvyt, joita kyseisessä virtuaalitiimissä toimivalta henkilöltä vaaditaan, että tiimi voisi saavuttaa päämääränsä. Blackburn ym. jakavat nämä tiedot, taidot ja asenteet tiimin tehtävän edellyttämiin analyttisiin taitoihin, tiimityöskentelyn edellyttämiin vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaitoihin ja virtuaalitiimissä työskentelyn edellyttämiin teknologisten järjestelmien käyttämisen taitoihin. (Blackburn, Furst & Rosen 2003, 103-104.)

Lawlerin (2003) mukaan virtuaalitiimin palkitsemisjärjestelmän määrittely on olennainen tiimin tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa organisaation toimintaan useilla tavoilla. Se palkitsee työntekijöitä ja saa heidät pysymään tiimin jäseninä. Lisäksi se motivoi, edistää tietojen ja taitojen kehittämistä, muokkaa ja vahvistaa organisaation kulttuuria ja määrittää ja vahvistaa organisaation rakenteita. On huomattava, että palkitsemisjärjestelmät muodostavat olennaisen osan organisaatioiden menoista ja ovat siksi osa organisaation strategian toteuttamista ja organisaatioiden tuloksellisuutta. Vaikka palkitsemisjärjestelmien tulisi vaihdella virtuaalitiimin tyyppin ja tehtävien mukaan, olennaista on, että toimiakseen virtuaalitiimin tehokkaana motivoijana palkitsemisjärjestelmän pitäisi keskittyä enemmän tiimin tasolla tapahtuvaan palkitsemiseen kuin yksilötasolla tapahtuvaan palkitsemiseen. (Lawler 2003, 121-125, 142-143.)

3.3.7.3 Tehtävän ja tavoitteiden selkiyttäminen

Niin kuin edellä on mainittu, kaikkien tiimien täytyisi saada valita oma päämääränsä, tehtävänsä tavoitteensa ja työskentelytapansa. Tiimin johtajan tehtävänä on auttaa tiimejä selkiyttämään päämääriä, tavoitteita ja niihin sitoutumista. Erityisesti tiimin johtajan tehtävänä nähdään organisaation strategian välittäminen tiimille. Samalla johtaja pystyy varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät ja sisäistävät organisaation toiminnan sisällön – toiminta-ajatuksen, päämäärät, liikeideat, tavoitteet, tuotteet ja palvelut. (Katzenbach & Smith 1998, 157; Lipnack & Stamps 2000, 178; McIntyre & Salas 1995, 37.) Tiimin tehtävän ja tavoitteiden selkiyttäminen edellyttää, että kaikilla tiimin jäsenillä on yhtäläinen pääsy niihin prosesseihin ja järjestelmiin, joilla määritellään projekteja, strategioita, arkkitehtuureja ja tuotteita, ja palautemekanismeihin, joilla seurataan tiimin työn edistymistä (Gibson & Cohen 2003, 413).

Kun tiimin jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat tiimin päämäärään, tavoitteisiin ja tehtävään, on luotu alku luottamuksen muodostumiselle. Selkeä päämäärä ja tavoitteet luovat edellytykset tiimin autonomialle ja valtuuttavat tiimin itsenäiseen päätöksentekoon. Koska virtuaalitiimissä johtaja ei voi suoraan valvoa kaikkien jäsentensä toimintaa, tiimin selkeä päämäärä ja tavoitteet muodostavat virtuaalitiimin olennaisen koordinaatiomekanismin. (Maznevski, Davidson & Jonsen 2006, 373.)

Päämäärää, tehtävää ja tavoitetta voidaan selkeyttää lisäksi kasvokkain tapahtuvalla kommunikoinnilla ja tehtävää ja tavoitetta kuvaavien symbolien viestimisellä. Selkeät symbolit ja niiden viestintä tehostavat tiimin jäsenten tehtävän omaksumista ja sitoutumista tiimin päämääriin. Kasvokkain tapahtuvat johtajan ja tiimin jäsenten väliset kohtaamiset, etenkin tiimin perustamisen vaiheessa, ovat ensiarvoisen tärkeitä tiimin päämäärän omaksumisen, tiimiin sitoutumisen ja luottamuksen rakentumisen kannalta. (Connaughton & Daly 2004, 67.)

3.3.7.4 Rakenteiden ja prosessien luominen

Tiimi tarvitsee selkeästi ja tarkasti määritellyt ja koordinoitut prosessit. Jokainen tiimi tarvitsee organisoidun työtilan, määritellyt roolit, selkeän tehtävärakenteen ja selkeät kommunikoinnin normit. Virtuaalitiimissä prosessit ja rakenteet täytyy muodostaa ja neuvotella jo tiimin perustamisvaiheessa, mieluummin kasvokkain tapahtuvassa neuvottelussa, koska silloin on mahdollista päästä parhaaseen lopputulokseen rikkaan ja myös emotionaalissosiaalista informaatiota ja oheisviestintää sisältävän kommunikoinnin avulla. Johtajan täytyy määrittellä nämä tiimin perusprosessit ja rakenteet ja niitä tukevat resurssit, virtuaalitiimin kohdalla etenkin teknologiset resurssit. Hänen on varmistettava, että resurssit ovat saatavilla ja että ne tukevat tiimin toimintaa. (Maznevski, Davidson & Jonsen 2006, 372.)

Virtuaalitiimien tyypillisesti dynaaminen ja alati muuttuva ympäristö edellyttää, että virtuaalitiimi pystyy nopeasti ja tehokkaasti myös muuttamaan prosessejaan, tehtävärakenteitaan ja roolejaan. Tämä edellyttää virtuaalitiimiltä tehokkaita sisäisen kommunikoinnin normeja ja proseduureja ja jäsenten välistä luottamusta. Virtuaalitiimin johtajan tehtävä on helpottaa näiden edellytysten syntymistä. (Gibson & Cohen 2003, 417).

3.3.7.5 Periaatteiden luominen

Connaughton ja Daly (2003) korostavat tarkkojen sääntöjen ja periaatteiden merkitystä virtuaalitiimin toiminnassa. Yhteisesti sovittujen sääntöjen avulla voidaan hallita virtuaalitiimille ominainen tehtävien ja roolien jatkuva vaihtuminen. Sääntöjen ja periaatteiden pitäisi ohjata tiimin jokapäiväistä toimintaa, tapaamisia, kokouksia, aikataulujen noudattamista ja kommunikointia. Etenkin kokousten johtaminen on olennaisen tärkeää. Kokousten johtaminen vaatii sääntöjen ja normien selkeää artikulointia. On kerrottava, kuinka kokouksiin valmistaudutaan, miten niihin osallistutaan ja mitkä ovat osallistumisen säännöt. Lisäksi kokouksien aikataulusta tulee sopia säännöllisesti ja julkisesti niin, että kaikki tiimin jäsenet saavat tiedot yhtä helposti. Tämä on erityisen tärkeää virtuaalitiimeissä, koska ihmiset joko unohtuvat tai tuntevat itsensä helposti unohdetuiksi. (Connaughton, S., Daly J. 2004, 58-60.)

Johtajan olisi määriteltävä kommunikoinnin säännöt tarkasti tiimin toiminnan alkuvaiheessa, koska myöhemmät yritykset määritellä kommunikoinnin sääntöjä tulkitaan yleensä kommunikoinnin korjaamiseksi, jolloin syntyy vaikutelma, että tiimin vuorovaikutus ei ole ollut onnistunutta. Kommunikointiin liittyy johtamisen kannalta selkeyden vaatimus, ja vaatimus ilmaista tarkasti ja riittävän nopeasti johtajan aikomukset ja mielipiteet. Vaikka säännöllisesti järjestetyissä kokouksissa ei olisi mitään varsinaisia tiimin tehtävään ja tavoitteeseen liittyviä asioita käsiteltävänä, ne toimivat joka tapauksessa tiimin jäsenten välisten suhteiden rakentajina ja edistäjinä. (Connaughton, S., Daly J. 2004, 58-60.)

3.3.7.6 Päätöksenteko

Tiimissä päätöksentekoa pidetään usein tiimin yhteisenä asiana (Katzenbach & Smith 1998, 157). Tiimin johtajalla olisi kuitenkin oltava kyky tehdä päätöksiä ja soveltaa keinoja, jotka auttavat tiimiä toimimaan sille asetetun tehtävän täyttämiseksi silloinkin kun tiimi ei siihen pysty. Tiimit, kuten yksilötkin, voivat taantua nopeasti, ja silloin tarvitaan jämäkkää johtajuutta. Tiimin olisi aina tiedettävä, kuka on tiimin virallinen johtaja. (Sydänmaanlakka 2004, 130.)

Tiimillä voi olla useita johtajia, ja johtajuus voi syntyä ja kuolla tilanteen mukaan. Virtuaalitiimin virallisen johtajan olisi pystyttävä hallitsemaan johtajuuden vaihtuminen ja usean samanaikaisen johtajan tilanne tiimissä ja käyttämään sitä tiimin tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Tämä vaatii johtajalta delegointia, koordinoitua ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Tiimin johtajan on siis pystyttävä koordinoimaan ja tarjoamaan jatkuvaa suunta tiimin toiminnalle huolimatta siitä, että tiimillä voi olla useita tilannekohtaisia johtajia. (Connaughton & Daly 2004, 53-54.)

3.3.7.7 Vuorovaikutuksen johtaminen

Kommunikoinnin avulla virtuaalitiimi pystyy luomaan ja säilyttämään tiimin jäsenten väliset suhteet ja tiimin identiteetin, rakentamaan ja pitämään yllä luottamuksen ja rakentamaan ja kehittämään tiimin yhteistä tietämystä. Virtuaalitiimin johtamisen haaste on kommunikoinnin proseduurien muodostaminen niin, että niistä tulee tiimin toiminnan rutiineja. Tiimin jäsenten välisillä suhteilla on monenlaisia ulottuvuuksia. Virtuaalitiimin suhteita rasittaa, niin kuin edellä on mainittu, riippuvuus teknologiasta välittävänä rakenteena ja kommunikoinnin mahdollinen ajoittaisuus ja asynkronisuus. (Connaughton & Daly 2004, 53-54.)

Virtuaalitiimin johtajan olisi rakennettava henkilökohtaisia suhteita työntekijöiden kanssa, vaikka he olisivat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Vaikka tutkimusten mukaan etenkin tiimin perustamisen vaiheessa kasvokkain tapahtuva kommunikointi on tärkeää, Connaughtonin ja Dalyn (2004) mukaan suhteiden rakentaminen on mahdollista, vaikka suhteet luotaisiinkin teknologian avulla. Tällöin yhtenä tärkeänä välittäjänä on organisaation kulttuuri. (Connaughton & Daly 2004, 56-57.)

Virtuaalitiimin johtajan pitäisi käyttää monipuolisesti erilaisia kommunikointivälineitä, vaikka kyseessä olisikin usein saman asiasisällön välittäminen. Tällöin esimerkiksi asian alustamiseen, varsinaiseen käsittelyyn ja yhteenvetoihin voidaan käyttää erilaisia viestimiä. Virtuaalitiimin johtajan pitäisi kommunikoida enemmän kuin perinteisellä tavalla toimivan tiimin johtajan. Lisäksi virtuaalitiimin johtajan täytyisi tietoisesti rohkaista tiimin jäseniä monipuoliseen kommunikointiin, informaation vaihtoon ja palautteen antamiseen, koska ne edistävät tiimin jäsenten sitoutumista tiimiin. (Connaughton & Daly J. 2004, 57; Matznevski ym. 2006, 374; Tyran, Tyran & Shepherd 2003, 192-193.)

Nykyisessä globaalissa ympäristössä tiimin johtajan on arvostettava myös vuorovaikutusnormeissa esiintyviä kulttuurisia eroavaisuuksia ja sovitettava toimintansa niiden mukaan. Johtajan olisi kiinnitettävä huomiota kommunikointityyliin ja ajoitettava kommunikointi oikein. Lisäksi olisi

otettava huomioon eri kansallisuuksien erilainen aikakäsitys: eri kulttuureissa esimerkiksi vapaapäivät voivat sattu viikon eri päiville. Vuorovaikutuksen perussääntöjen lisäksi johtajan olisi pystyttävä sovittamaan kulloinenkin kommunikointi eri kulttuurien tarpeisiin. (Connaughton, S., Daly J. 2004, 61-62.)

3.3.7.8 Tietämyksen hallinnan johtaminen

Virtuaalitiimin johtamisen perusulottuvuuksiin kuuluu tietämyksen johtaminen. Menestyksellisille virtuaalitiimeille on ollut ominaista tiimin tietämyksenhallinnan nopea kehittäminen ja ahkera tietämyksen ylläpitäminen (Connaughton & Daly 2004, 53-54).

Kuten edellä on kerrottu, informaation kerääminen ja organisointi, luominen tietämykseksi ja jakaminen toisille muodostavat tiimin tietämyksenhallinnan prosessin. Tiimin johtajan on pyrittävä luomaan tiimin sosiaalisen vuorovaikutuksen ja suhteiden verkko ja julkilausutun ja hiljaisen tiedon vuorovaikutus tiimissä niin, että tiimin tietämyksen hallinta edistää tiimin tuloksellista toimintaa. (Maznevski & Athanassiou 2003, 196-212.)

Tietämyksenhallinnan infrastruktuurin luominen ja johtaminen vaatii, että johtaja ymmärtää, ketkä käyttävät tiimin toiminnan tuloksia, millainen on tiimin tehtävien luonne ja mihin tiimin toimintaprosessi keskittyy. Tiimin toiminnan tuloksien käyttäjät voivat olla organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolella. Tiimin tehtävän luonne voi olla integroiva, differentioiva tai oppiva. Integroiva tehtävä kokoaa tietämystä uusiksi järjestelmiksi, tuotteiksi tai palveluiksi. Differentioiva tehtävä käyttää tietämystä olemassa olevien rakenteiden, tuotteiden tai palvelujen uudelleenjärjestelyyn. Oppiva tehtävä kokoaa tietämystä parhaiden toimintatapojen löytämiseksi tai hakee vertailuperusteita ja tietoa organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä. Nämä kaikki tekijät voivat muodostaa saman tiimin sisällä useita erilaisia yhdistelmiä tiimin ympäristön, päämäärien ja tehtävien muuttuessa. (Maznevski & Athanassiou 2003, 196-212.) Johtamisen avulla tietämyksenhallintaa voidaan sopeuttaa tiimin ympäristön vaatimuksiin ja saavuttaa optimaalinen tietämyksenhallinnan kustannusten ja tulosten suhde.

Tietämyksen hallinta korostaa jatkuvaa oppimisen tarvetta. Kun tietämys käsitetään sekä tehtäväkohtaiseksi tietämykseksi että sosiaalisesti tietämykseksi jatkuva oppimisen alue laajenee tehtäväkohtaisista ja teknologisista alueista muun muassa vuorovaikutustaitojen, konfliktien hallinnan, kulttuuristen erojen ja konfliktien käsittelyn oppimiseen.

3.3.7.9 Teknologisen ympäristön valinta ja ylläpito

Virtuaalitiimin toiminta edellyttää toimivia tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuja. Teknologian avulla virtuaalitiimi linkittää yhteen maantieteellisesti, ajallisesti ja organisatorisesti erillään olevat tiimin jäsenet. Teknologisen infrastruktuurin katsotaan toimivan parhaiten silloin, kun sille ei tarvitse antaa erityistä huomiota virtuaalitiimin päivittäisessä toiminnassa (Lurey & Raisinghani 2001, 533).

Teknologisen infrastruktuurin ja välineiden valinnassa olisi otettava huomioon tiimin organisationaalinen konteksti, teknologisten vaihtoehtojen kypsyyt ja tiimin tehtävän luonne ja tiimin kehitysvaihe. Jos tiimin jäsenten on rakennettava tiiviit suhteet toisiin tiimin jäseniin tietämyksen integroimiseksi, tarvitaan työkaluja, joilla työtä voidaan tarkastella tiiviisti yhdessä. Jos työ on luonteeltaan organisaation sisäisiin toimintoihin kohdistuvaa, tarvitaan pääsyä esimerkiksi organisaation HR-järjestelmiin tai tietovarastoihin. Jos yhteydet asiakkaisiin ja organisaation ulkopuolelle ovat tiimille olennaisia, on kiinnitettävä huomiota palomuuriratkaisuihin. Jos tiimin toiminnassa korostuu oppiminen, on olennaista yhteys hakupalveluihin ja uutispalveluihin. Teknologian valintaan tulisi vaikuttaa myös tiimin tarvitseman tietämyksen monimutkaisuus. Esimerkiksi ideoiden generointi edellyttää yhteisiä elektronisia neuvotteluhuonejärjestelmiä. Konfliktien hallinta vaatii ohjelmistoja, jotka voivat tehokkaasti välittää monipuolista informaatiota. (Riopelle 2003, 239-164, Gibson & Cohen 2003, 415.)

King ja Majchrzak (2003) ovat sitä mieltä, että tietämyksen hallinta virtuaalitiimeissä vaatii usean välineen käyttämistä, jotta pystytään tyydyttämään tietämyksen hallinnan erilaisia tarpeita, tietämyksen vaihtamista, koodaamista rakenteelliseen muotoon, spontaania tiedon luomista ja tiedon hetkellisyyden ja muuttuvaisuuden hallintaa. Teknologian valinnalla tulisi varmistaa tiedon yhteensovittaminen, tasapainottaa tiedon saantiin ja tietoturvallisuuteen ja suojaamiseen liittyvät vaateet, mahdollistaa tiedon hakeminen ja etsiminen ja pyrkiä multimedial eri mahdollisuuksien käyttöönottamiseen. Optimaalisin ratkaisu olisi löytää keskenään tietojen vaihtoon pystyvät ohjelmistot. (King ja & Majschrack 2003, 265-289.)

Organisationaalinen konteksti käsittää sekä virtuaalitiimin toiminnan kannalta olennaisen yhteiskunnallisen infrastruktuurin että kulttuurista riippuvaiset työskentelytavat ja normistot. Näihin normistoihin kuuluvat myös yhteiskunnassa ja organisaatiossa vallitsevat kielenkäytön tavat, jotka vaikuttavat siihen, millaisia teknologisia ratkaisuja kannattaa ottaa käyttöön. Esimerkiksi hierarkkisissa kulttuureissa näytetään käytettävän enemmän muodolliseen kommunikointiin

soveltuvia teknologioita kuin vähemmän hierarkiaa sisältävissä kulttuureissa. (Riopelle, Vluesing, Alcordo, Baba, Britt, McKether, Leslie Monplaisit, Ratner & Wagner 2003, 239-264.)

Teknologia ja infrastruktuuri vaihtuvat ajan myötä. Teknologian kypsyys ja oppimisen nopeus ja helppous ovat tärkeitä tiimin jatkuvan ja häiriöttömän toiminnan kannalta. Tiimin toiminnassa olisi käytettävä vain teknologioita, jotka ovat osoittaneet toimivuutensa ja jotka sopivat tiimin toimintaan ja tiimin kokoon. (Riopelle & al. 2003, 239-264; Gibson & Cohen 2003, 415.)

Virtuaalitiimin ajallinen hajautuminen haittaa virtuaalitiimien tuloksellista työtä. Sopivilla teknologisilla ratkaisuilla aikaerojen haittavaikutuksia voidaan vähentää. Jos tiimin jäsenet eivät toimi samanaikaisesti, on kommunikointi hoidettava asynkronisilla välineillä. Intensiivinen, samanaikainen yhdessä tehtävä, monimutkaisia ongelmia ratkaiseva työ vaatii usein synkronisen kommunikoinnin mahdollistavia teknologisia ratkaisuja. (Riopelle & al. 2003, 239-264.)

Tiimin johtajan olisi kyettävä päättämään, millaista teknologiaa millaiseenkin viestintään kannattaa käyttää, että kaikki tiimin jäsenet pystyisivät käyttämään teknologioita tasavertaisesti. Jos mahdollisuus teknologian käyttöön ja vuorovaikutukseen ja pääsy tiimin tietämykseen vaihtelee tiimin jäsenten välillä, tiimi alkaa hajaantua erillisiin ryhmiin, tiimin jäsenet voivat tuntea olevansa eristyksissä ja teknologinen eriarvoisuus alkaa määritellä tiimin statushierarkiaa. Virtuaalitiimin johtajan on lisäksi otettava huomioon, että tiimissä voidaan käyttää ainoastaan sellaista teknologiaa, jota kaikki tiimin jäsenet osaavat käyttää. (Connaughton & Daly 2004, 62-65.)

3.4 Tulos

Tulos on valittu tämän tutkimuksen yhdeksi pääkäsitteeksi. Tuloksen käsitteen avulla pystytään arvioimaan, milloin virtuaalitiimin toiminta nähdään hyödylliseksi organisaation, tiimin ja tiimissä toimivien henkilöiden kannalta. Kun halutaan määritellä, millä tavalla toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan, on päätettävä ensiksi, millä tasolla tuloksellisuutta tarkastellaan, ja toiseksi määriteltävä ne kriteerit, jotka muodostavat tiimin tuloksen arvioinnin peruspilarit. Seuraavassa tarkastellaan tuloksellisuuteen liittyviä erilaisia näkökulmia ja valitaan ne tuloksen ulottuvuudet, jotka ovat tämän tutkimuksen tehtävän ja tavoitteen kannalta olennaisimmat.

Tulosta ja tuloksellisuutta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Tuloksellisuus voidaan nähdä esimerkiksi taloudellisena, toimintaprosessin sujuvuuteen liittyvänä tai henkilön kokemuksiin pohjautuvana asiana. Hackmanin (1990) mukaan tiimien tuloksellisuuden määrittelylle tuottaa ongelmia tiimidynamiikan kompleksisuus. Tästä syystä tiimien tuloksellisuutta täytyy pyrkiä

tarkastelemaan mahdollisimman monesta näkökulmasta ja mahdollisimman monen muuttujan avulla. Macbryde ja Mendibil (2003) ovat sitä mieltä, että organisaatioissa, joissa tiimit ovat laaja-alaisen osaamisen ja toiminnan perusyksiköitä, tuloksellisuutta olisi mitattava enemmän tiimin tasolla ja tiimin lähtökohdista käsin, koska tiimin tuloksellisuudessa näkyy sekä organisaation, johtamisen että tiimin sisäisen dynamiikan vaikutus. (Macbryde & Mendibil 2003, 727.)

Myös Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan tiimit voivat vahvistaa niin yksilöiden, hierarkioiden, kuin johtamisprosessien suorituskykyä. Tiimin kyky tehdä tulosta riippuu sekä yksilöinä tehdystä työstä että yhdessä tehdystä työstä. Näin tiimin tuloksellisuus kuvaa niin tiimin kuin yksilön saavutuksia ja kasvamista. (Katzenbach & Smith 1998, 277). Kun tiimin tuloksellisuutta tarkastellaan Katzenbachin ja Smithin määritelmän pohjalta, siihen voidaan liittää sekä taloudellinen tehokkuus että henkilöstöön liittyvä oppiminen ja kasvaminen.

Tiimin tuloksellisuus yhdistyy sitä määrittävien organisaatioiden tuloksellisuuteen ja painottaa sekä yksilöiden erikseen että tiimin yhdessä tekemän työn vaikutusta tulokseen. Määritelmän piiriin mahtuvat taloudellinen tehokkuus ja henkilöstöön liittyvä oppiminen ja kasvaminen. Virtuaalitiimien näkökulmasta tuloksellisuutta voidaan kuvata samoilla ulottuvuuksilla kuin perinteisellä tavalla toimivien tiimien tuloksellisuutta.

Lukuisista tiimien tuloksellisuutta käsittelevistä tutkimuksista tehdyn yhteenvedon perusteella Macbryde ym. (2003) ovat sitä mieltä, että tiimin tuloksellisuutta määrittelee neljä perusulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on ulkoinen tehokkuus, joka kertoo, kuinka tiimi on saavuttanut organisaation ja sidosryhmien sille asetettaman tavoitteen. Toinen ulottuvuus on tiimin suorituskyky. Se kertoo, kuinka tiimin toimintaprosessi pystyy tukemaan tavoitteiden saavuttamista, tiimin kehittymistä ja tiimin jäsenten tyytyväisyyttä. Kolmas ulottuvuus on oppimisen ja kehittymisen ulottuvuus - tiimin tietämyksen hallinta, joka kertoo kuinka tiimi pystyy tuottamaan, hallitsemaan ja siirtämään sen olemassaolon ja menestymisen tiedollisia ja taidollisia edellytyksiä. Neljäs ulottuvuus on tiimin jäsenten tyytyväisyys. Se kuvaa, kuinka hyvin tiimin toiminta edistää tiimin jäsenten henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia. (Macbryde ym. 2003, 727.)

Nämä pääulottuvuudet sijoittuvat hyvin tämän tutkimuksen muiden pääkäsitteiden, organisaation ja tiimin kontekstiin ja tukevat tämän tutkimuksen tavoitetta ja näkökulmaa.

Katzenbachin ja Smithin (2001) mukaan tuloksellisuutta voidaan arvioida sen perusteella, kuinka hyvin tiimi tuottaa tuloksia tiimin jäsenten yhdessä tekemällä työllä, kuinka hyvin tiimi pystyy muuttamaan rooleja ja työpanoksia vastaamaan muuttuvia tehtäviä ja kuinka hyvin tiimi pystyy

käyttämään hyväkseen ja kehittämään jäsentensä taitoja. Heidän mukaansa tiimin tulokset ovat kollektiivisia tuloksia, jotka lisätään yksilöiden tuottamiin tuloksiin. Tiimin tulos kuvaa siis sekä yksilöllistä että vastavuoroisuuteen perustuvaa toimintaa. On kuitenkin muistettava, että vain tiimi voi epäonnistua, ei yksilö. (Katzenbach & Smith 2001, 4, 12-13.)

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen otsikko ”Virtuaalitiimien potentiaalinen hyödynnettävyys osallistujien näkökulmasta” ilmaisee tutkimuksen keskeisimmän tavoitteen ja näkökulman. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, joiden avulla voidaan kuvata, miten virtuaalitiimi toimii ja selittää miksi virtuaalitiimi toimii tai ei toimi tehokkaasti. Näiden tekijöiden avulla pyritään saamaan selville, kuinka virtuaalitiimien potentiaalia yhtenä informaatioteknologian aikakauden organisoimisen tapana voitaisiin hyödyntää entistä paremmin. Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu osallistujan, siis virtuaalitiimin työntekijän ja tiimin johtajan, näkökulma. Virtuaalitiimissä toimivaa ihmistä pidetään tässä tutkimuksessa parhaana mahdollisena asiantuntijana. Virtuaalitiimin toiminta ja sisäinen dynamiikka pyritään saamaan esille selvittämällä, millaisia kokemuksia työntekijöillä ja johtajilla on virtuaalitiimeistä. Koska virtuaalitiimi on yleensä osa laajempaa organisaatiota, tutkimuksessa selvitetään myös tiimin jäsenen näkemys siitä organisaatiosta, johon tiimi kuuluu. Ottamalla huomioon myös kokemukset organisaation vaikutuksesta tiimin toimintaan voidaan välttyä siltä, että tehtäisiin suoraviivaisia rinnastuksia eri organisaatioissa toimivien virtuaalitiimien välillä. Organisaation vaikutus virtuaalitiimin toimintaan näyttäytyy tässä tutkimuksessa kuitenkin pääosin niissä tekijöissä, joilla kuvataan virtuaalitiimin toimintaa. Organisaatio määrittelee yleensä tiimin tavoitteet ja tehtävät ainakin karkeammalla tasolla. Organisaatiokulttuuri näkyy tiimin ja sen henkilöstön toiminnan tavoissa, ajatuksissa ja tuntemisen tavoissa. Lisäksi organisaatio luo yleensä suuntaviivat ja reunaehdot sille teknologialle, jota virtuaalitiimi voi toiminnassaan hyödyntää. Kartoittamalla osallistujien kokemuksia pyritään muodostamaan kattava kuva virtuaalitiimin ryhmädynamiikasta luonnollisissa, todellisissa ympäristöissä ja pyritään saamaan tietoa paitsi yksilön kokemuksista tiimistä toiminnallisena kokonaisuutena, myös yksilötasolla vaikuttavista tekijöistä kuten kyvyistä, asenteista, motivaatiosta ja sitoutumisesta.

Niin kuin edellä on mainittu, tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi on asetettu eksploraatiivinen selittäminen. Eksploraatiivisessa selittämisessä pyritään sekä kuvaamaan ilmiötä että etsimään syitä, jotka *saattaisivat* selittää ilmiötä (Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2002, 24; Uusitalo 1991, 61-62). Tämä tieteellinen tavoite vapauttaa tutkijan ahtaiden, tiukan koemaisten asetelmien luomisesta ja sallii tutkijan tutkia virtuaalitiimejä niiden luonnollisessa toimintaympäristössä. Samalla tutkija tosin luopuu tiukasta kontrolloidusta kausaalisesta selittämisestä ja antaa itselleen sekä vapauden tehdä muuttujien välisten yhteysvaihteluiden perusteella oletuksia ilmiöiden syistä että ottaa vastuun siitä, että tulkinnat ovat ehdollisempia kuin tiukan kausaalisissa asetelmissä.

Valittu tieteellinen tavoite ohjaa myös aineiston hankkimisen metodisiin ratkaisuihin. Tässä tutkimuksessa on tietoisesti jätetty vähemmälle yksilöiden antamien henkilökohtaisten merkitysten kuuleminen ja analysointi. Vaikka analyysi pyritään pitämään sekä yksilön että tiimin tasolla, pyritään pitäytymään asioissa, joita tiimin jäsen konkreettisesti havaitsee. Tutkimuksen kohde nähdään siis objektiivisena ja havaittavissa olevana asiana.

4.2 Aineisto

4.2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinta

Virtuaalitiimit ovat aineiston keräämisen kannalta haasteellinen kohde. Ensimmäinen tutkijan kohtaama haaste on tutkimuksen perusjoukon määrittely. Virtuaalitiimit ylittävät maantieteelliset ja organisatoriset rajat ja ovat organisoinnin tapoina dynaamisia, mahdollisesti jatkuvasti muotoaan muuttavia yksiköitä. Perusjoukon rajaaminen organisaatioiden ominaisuuksien perusteella esimerkiksi julkisiin tai yksityisiin organisaatioihin ei ole mielekäästä, koska virtuaalitiimi voi ylittää organisatoriset rajat ja samassa virtuaalitiimissä voi olla jäseniä sekä julkisesta että yksityisestä organisaatiosta. Tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen perusjoukon muodostavat siis virtuaalitiimien jäsenet ja niiden johtajat. Tällä tavalla määritellyn perusjoukon ominaisuuksia ja havaintoyksiköiden määrää ei voida määrittää. Tästä syystä todennäköisyyteen perustuvien otantamenetelmien käytön sijasta oli perusteltua valita tutkimukseen harkinnanvarainen näyte niistä organisaatioista, joissa tiedettiin toimivan virtuaalitiimejä.

Harkinnanvaraisen näytteen käyttö asettaa rajoituksia sille, miten luotettavasti näytteestä saatuja tuloksia voidaan yleistää perusjoukkoon. Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraisen näytteen mahdollisesti sisältämää virhettä pyrittiin eliminoimaan valitsemalla tutkimukseen tiimejä mahdollisimman monesta organisaatiosta ja pyrkimällä saamaan tiimikohtainen vastausprosentti mahdollisimman suureksi. Vaikka harkinnanvaraista otantaa ei voidakaan pitää sellaisena, että se tuottaisi koko populaatiota edustavan, virheriskiltään kontrolloitavan otoksen, sitä voidaan kuitenkin käyttää näkemyksen saamiseen, ideoiden ja hypoteesien kehittelyyn. Siinä mielessä se täyttää tälle tutkimukselle asetetut eksploratiivisen selittämisen tavoitteet (Blalock 1979, 571-572, Holopainen & Pulkkinen 2002, 34).

Koska virtuaalitiimit – niin kuin perinteisetkin tiimit - ovat kooltaan usein varsin pieniä, tarvittavan aineistomäärän saaminen osoittautui työlääksi. Heikkilän (2004, 44) mukaan otoskoon olisi oltava aina vähintään 50 tilastoyksikköä. Vähimmäisotoksenkin saaminen mukaan tutkimukseen vaati joka

tapauksessa usean organisaation osallistumista tutkimukseen. Otoksella on vaikutuksia myös siihen, millaisia tilastollisia analyysimenetelmiä aineiston analysoimisessa voidaan käyttää.

4.2.2 Aineiston keruumetodin valinnan perusteet

Tutkimuskohde asetti aineiston keräämisen metodeille omat reunaehdonsa. Tutkijan oli otettava aineiston keräämisen suunnitelmassa huomioon se, että virtuaalitiimi voi hajaantua maantieteellisesti, organisatorisesti ja aikavyöhykkeiden mukaan. Virtuaalitiimin rajat ovat häilyviä ja muuttuvia. Tutkijan mahdollisuudet kohdata tiimin jäsenet kasvokkain ovat rajalliset ja käytännössä usein mahdottomat toteuttaa, etenkin jos tutkimukseen otetaan mukaan useita tiimejä. Aineiston hankkimisen menetöt täytyi sovittaa samalla tavalla kuin virtuaalitiimi sovittaa oman toimintansa – täytyi käyttää hyväksi informaatio- ja tietoteknologian suomia mahdollisuuksia ja suunnitella aineiston hankinta niin, että pystyttiin ylittämään maantieteelliset, ajalliset ja organisatoriset esteet.

Niin kuin edellä on mainittu, tässä tutkimuksessa virtuaalitiimit käsitetään objektiivisena, havaittavissa olevana kohteena. Tutkimuksen tiedonintressi on pääasiassa tekninen. Siksi tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin virtuaalitiimien jäsenille ja johtajille lähetettävällä kyselylomakkeella. Edellä mainitut tutkimuskohteen ominaisuuksista johtuvat haasteet pyrittiin ratkaisemaan toteuttamalla tutkimukseen kuuluva kyselylomake verkkopohjaiseksi, selaimella täytettäväksi lomakkeeksi, jolloin ainoaksi osallistumisen edellytykseksi tuli se, että henkilöllä oli käytettävissään internet-yhteys ja sähköpostiosoite. Verkkopohjainen kyselylomake soveltuu hyvin virtuaalitiimien jäsenten tavoittamiseen, koska niiden toiminta perustuu nimenomaan siihen, että jäsenillä on mahdollisuus käyttää informaatioteknologian ja tietoteknologian välineitä kuten internet-verkkoa. Perinteisillä välineillä toteutettuna kyselyn suorittaminen olisi tullut huomattavasti kalliimmaksi ja hankalammaksi maantieteellisten etäisyyksien ja organisatoristen rajojen häilyväisyyden vuoksi.

Tällaisen verkkopohjaisen kyselyn toteuttamisessa on kuitenkin useita riskejä. Voidaan ajatella, että verkkopohjaisessa kyselyssä on samanlaisia validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyviä haasteita kuin perinteisellä tavalla toteutetussa kyselyssä ja lisäksi haasteita, jotka ovat ominaisia nimenomaan tietoteknisiin välineisiin perustuvien kyselyjen toteuttamiselle. Näitä haasteita käsitellään seuraavassa luvussa.

4.2.3 Verkkopohjaisen kyselyn haasteita aineiston keruulle

Vaikka verkkopohjaisen kyselyn toteuttaminen vaikuttaa edulliselta ja vaivattomalta tavalta toteuttaa survey-tutkimus, siihenkin liittyy ongelmia, jotka tutkijan on ratkaistava, jotta aineiston keruu tuottaisi tutkimuksen kannalta validia ja reliaabelia aineistoa. Jatkuvasti kasvava internetin käyttö tiedon keräämiseen kyselyjen avulla aiheuttaa sen, että ihmiset joko kieltäytyvät vastaamasta kaikkiin kyselyihin tai arvottavat kyselyitä ja niiden hyödyllisyyttä esimerkiksi viihteellisyyden, aiheen miellyttävyyden tai muiden kriteereiden avulla. Itse asiassa web-pohjaisen kyselyn toteuttaminen niin, että vastausprosentti saadaan tyydyttävälle tasolle, voi vaatia tutkijalta enemmän työtä kuin perinteisellä tavalla toteutettu tutkimus. Verkkolomakkeiden vastausprosentin alhaisuuteen on katsottu olevan monia syitä. Verkkolomakkeissa ei voida käyttää perinteisiä ja testattuja motivointikeinoja, esimerkiksi henkilökohtaisia allekirjoituksia, eikä tarpeeksi tehokkaita uusia motivointikeinoja ole vielä löydetty. Joillekin kohderyhmille verkkolomakkeen täyttö on teknisesti liian vaativaa ja eri tavalla käyttäytyvät valmistajakohtaiset selainversiot ja laitealustat voivat aiheuttaa hankaluuksia. Kolmas ja mahdollisesti tärkein syy voi olla tunne luottamuksellisuuden puutteesta. Kun avoimeen tiedonvälitykseen käytetyn verkon avulla halutaankin kerätä henkilökohtaista, luottamuksellista tietoa, vastaajat saattavat epäillä tietojen päätyvän julkisesti nähtäville. (Couper 2001, 464-465.)

Vastausprosentin alhaisuus osoittautui ongelmaksi myös tämän tutkimuksen aineistonhankinnassa, vaikka tutkimuksen esittelyssä ja kohdejoukolle suunnatuissa saatteissa pyrittiin korostamaan tutkimuksen tärkeyttä tiimin toiminnan parantamisen kannalta ja tutkimuksen ehdotonta luottamuksellisuutta ja lomakkeen täyttämisen täyttävän tietoturvaan liittyvät vaateet esimerkiksi suojatun verkkoyhteyden osalta. Kyselyyn vastaamista pyrittiin motivoimaan tarjoamalla jäsenille mahdollisuutta saada tiivistelmä tuloksista tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksen aineistonhankinnan kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousi organisaatioissa toimivan yhteyshenkilön toiminta. Tähän tutkimukseen osallistuneissa tiimeissä kyselyn yhteyshenkilönä toimi joko tiimin tai tiimiä ylemmän organisaatioyksikön johtaja tai tehtävään erikseen sovittu henkilö. Mitä aktiivisempaa yhteyshenkilön toiminta oli, sitä suurempi tiimin oli vastausprosentti. Jos yhteyshenkilönä toimi tiimin johtaja tai tiimiä ylemmän organisaatiotason johtaja, ja hän oli lisäksi aktiivinen, jopa koko tiimin henkilöstö saatiin vastaamaan kyselyyn.

Couper (2001, 475-477) muistuttaa, että myös verkkopohjaisessa kyselytutkimuksessa olisi kiinnitettävä huomiota enemmän virheisiin, jotka eivät johdu otannasta, peittovirheestä tai kadosta. Mittaamisessa voi esiintyä sekä systemaattista virhettä että satunnaista virhettä. Virhe voi johtua

sekä vastaajasta – esimerkiksi motivaation ja tarkkaavaisuuden puutteesta, tietoisesta vääristelystä tai valehtelemisesta – että kyselylomakkeesta, jolla mittausta suoritetaan. Verkkolomake, jossa on teknisiä virheitä ja vaikeasti käsitettäviä kysymyksiä voi huonontaa sekä tutkimuksen validiteettia että reliabiliteettia. Kyselylomakkeen pitäisi olla helposti ymmärrettävissä ja täytettävissä, sen pitäisi pystyä motivoimaan vastaajaa antamaan asianmukaisia vastauksia ja lisäksi sen tulisi luoda vaikutelma luottamuksellisuudesta. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen validiteettia ja reliabiliteettia pyrittiin lisäämään testaamalla lomaketta käyttäjillä, jotka eivät osallistuneet itse tutkimukseen. Testikierrokselta saadun palautteen perusteella lomaketta muutettiin ja testattiin uudelleen, kunnes sen sisältöön ja ulkoasuun oltiin tyytyväisiä. On huomattava, että jokainen kyselylomake on jossain suhteessa kompromissi suhteessa toisaalta kerättävän tiedon monipuolisuuteen ja tarkkuuteen ja toisaalta ymmärrettävyyteen ja helppoon täytettävyyteen.

4.2.4 Mittarin ja tutkimuslomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin siihen, että lomakkeen avulla pystyttäisiin mittaamaan kattavasti teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt käsitteet ja käsitteiden alakäsitteet, ulottuvuudet. Lomakkeen alkuosassa esitettiin omana osionaan taustamuuttujat, joiden suhteen tuloksellisuuteen vaikuttavia asioita ja tuloksellisuutta haluttiin tarkastella. Käsitteet, joiden oletettiin vaikuttavan tiimin tuloksellisuuteen, muodostivat omat osionsa. Näitä osioita olivat tehtävän määrittely, tavoitteiden asettaminen, työnjako, roolit, päätöksenteko, vuorovaikutus, luottamus, konfliktien käsittely, tietämyksen hallinta ja teknologian käyttö. Organisaation vaikutusta tiimin toimintaan kysyttiin yhdellä kysymyksellä. Tuloksellisuuden eri ulottuvuuksia mitattiin omassa osiossaan. Lisäksi tutkimuslomakkeella kysyttiin lisäkysymyksiä, joissa kysyttiin arviota johtamisen merkityksestä tiimin menestymiselle ja annettiin käyttäjälle mahdollisuus esittää vapaamuotoisia näkemyksiä siitä, kuinka virtuaalitiimin toimintaa voitaisiin edelleen kehittää.

Verkkolomakkeessa jokainen osio esitettiin omalla sivullaan ja kyselyssä voitiin edetä eteen- ja taaksepäin eri osioiden välillä. Tässä tutkimuksessa kyselylomake tehtiin sekä englanniksi että suomeksi, ja käänösvaiheessa pyrittiin varmistamaan, että kysymykset ja väittämät mittaavat samaa asiaa molemmilla kielillä. Osa lomakkeen avoimista kysymyksistä oli välimatka- tai suhdeasteikollisia, osa nominaaliasteikollisia tai sellaisia, joiden sisältö luokiteltiin nominaaliasteikolliseksi. Lomakkeen loppuosassa kysyttiin avoimilla kysymyksillä ehdotuksia virtuaalitiimin toiminnan kehittämistä. Suurin osa suljetuista väittämistä oli Likert-tyyppisiä asteikolla: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Jokaiseen asenneväittämiä sisältävään kysymysosioon liitettiin

suljettuja kysymyksiä, joihin vastattiin arvosteluasteikolla, jonka skaala heikoimmasta parhaimpaan oli 1 - 5. Nämä kysymykset mittasivat käyttäjän arviota osion mittaaman ulottuvuuden tärkeydestä tiimin menestymisen kannalta, käyttäjän arviota tiimin menestymisestä kyseiseen osioon liittyvissä asioissa ja käyttäjän arviota tiimin johtamisen onnistumisesta osioon liittyvissä asioissa. Konfliktien käsittelyyn ja teknologisten välineiden käyttöön liittyvissä asioissa oli lisäksi kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdoista käyttäjä valitsi kokemuksiensa mukaan sopivimmat vastaukset. Lomakkeen kysymykset ja vastausten jakaumat on esitetty liitteessä 1 ja lomakkeen verkkoversiot suomen ja englannin kielellä liitteessä 2.

4.2.5 Aineiston keruu

Aineiston kerääminen suoritettiin vuonna 2007 maaliskuun alun ja kesäkuun lopun välisenä aikana. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden löytäminen oli kaiken kaikkiaan työläs prosessi. Siksi aineiston hankinta tutkimukseen halukkaista organisaatioista pyrittiin aloittamaan organisaation antaman suostumuksen jälkeen mahdollisimman nopeasti. Aineiston keräämisen prosessi eteni eri organisaatioissa eri aikaan. Samaan aikaan, kun jotkut organisaatiot olivat osallistumassa tutkimukseen, hankittiin uusia organisaatioita. Kun organisaatio saatiin mukaan tutkimukseen, sovittiin aineiston keräämisen tavoista. Yleensä tutkija muotoili organisaation yhteyshenkilön kanssa vastaajille lähetettävän saatekirjeen, joka sisälsi myös osoitteen selaimella täytettävään verkkolomakkeeseen. Lähettämisen ja tarvittavan koordinoinnin hoiti yhteyshenkilö, ja tutkija sai tiedon siitä, kuinka monelle vastaajalle kyselylomake lähetettiin. Osallistuvien tiimien jäsenet ja johtajat täyttivät verkkolomakkeen suojatussa yhteydessä Tampereen yliopiston e-lomake-palvelimella.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Verkkolomakkeella syötetty aineisto siirrettiin ensin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jossa aineisto tarkastettiin silmämääräisesti ja korjattiin selkeät näppäilyvirheet. Sen jälkeen aineisto siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmiston versioon 13.0. SPSS-ohjelmistossa aineiston puutteita korjattiin muun muassa määrittelemällä muuttujille puuttuvat arvot. Samalla päätettiin, että puuttuvia arvoja sisältäviä tilastoyksiköitä ei oteta mukaan tilastolliseen tarkasteluun. Tässä vaiheessa päätettiin tiimien suuren lukumäärän vuoksi jättää tiimien välinen vertailu tästä analyysistä pois ja keskityttiin analysoimaan näytettä yhtenä kokonaisuutena. Tiimien suuri lukumäärä vaatisi, että erojen tiimien välillä olisi oltava todella suuria, ennen kuin ne olisivat tilastollisesti merkitseviä. Lisäksi tästä tutkimuksesta päätettiin jättää pois laadullisten kysymysten analyysi, koska niihin annettujen vastausten määrä jäi alhaiseksi.

Tilastollinen käsittely jatkui kuvailevien menetelmien avulla. Keskiluvuista tarkasteltiin keskiarvoa, mediaania, moodia ja keskihajontaa. Aineiston kuvailun yhteydessä luokiteltiin aineiston taustamuuttujat luokkiin, joissa oli yleensä mahdollisimman saman verran jäseniä. Kuvailevassa vaiheessa saatiin myös kuva asenneväittämien ja arvoasteikollisten kysymysten jakaumista.

Analyysia jatkettiin keskiarvojen vertailulla. Keskiarvojen vertailulla pyrittiin löytämään taustamuuttujia, jotka vaikuttavat tuloksellisuuteen vaikuttaviin ulottuvuuksiin, esimerkiksi selvittämään onko peruskoulutuksella vaikutusta luottamuksen kokemiseen tiimissä. Toiseksi keskiarvojen vertailulla pyrittiin selvittämään, mitkä taustamuuttujat vaikuttavat tiimin tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin, esimerkiksi onko peruskoulutuksella vaikutusta siihen, miten vastaaja kokee tiimin saavuttaneen tavoitteensa. Keskiarvojen vertailussa ei vielä rajattu osiомуuttujien joukosta muuttujia pois. Keskiarvojen vertailua varten osa muuttujista vaati asteikon kääntämistä.

Keskiarvojen vertailun jälkeen osiомуuttujista, joiden oletettiin vaikuttavan tiimin tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin, muodostettiin aineiston tiivistämiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi keskiarvomuuttujia. Siinä yhteydessä testattiin osioiden sisältämien muuttujien sisäinen konsistenssi, yhtenäisyys, määrittämällä muuttujille Cronbachin Alpha -arvo. Mikäli jokin osion muuttujista aiheutti Alpha:n arvon laskemisen kriittisenä rajana pidetyn arvon 0,6 alapuolelle, sitä ei otettu mukaan keskiarvomuuttujan laskemiseen. Näin saatiin tietynasteinen varmuus keskiarvomuuttujien reliabiliteetista tämän ainutkertaisen mittauksen suhteen. Tämän jälkeen analysoitiin näiden keskiarvomuuttujien ja tiimin tuloksellisuutta mittaavien muuttujien yhteyksiä korrelaatioiden avulla. Korrelaatioanalyysin avulla pyrittiin selvittämään, miten vahvoja yhteyksiä oletettujen tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden ja tuloksellisuutta kuvaavien arvioiden välillä esiintyy. Korrelaatiokertoimena käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa ja korrelaatiolla pääteltiin olevan tilastollista merkitystä, jos Sig-arvo oli pienempi tai yhtäsuuri kuin 0,05. Alle 0,3:n jääviä korrelaatioita pidettiin kuitenkin vain tilastollisesti suuntaa antavina.

Osioiden Likert-asteikollisten asenneväittämien ja osion tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista mittaavien muuttujien normaalijakautuneisuutta testattiin Kolmogorovin-Smirnovin testillä. Jotta muuttuja voitiin tulkita normaalisti jakautuneeksi, sen Sig-arvon tuli olla yli 0,05.

Koska Kolmogorovin-Smirnovin testien perusteella suurin osa muuttujista ei näyttänyt noudattavan normaalijakaumaa, keskiarvojen vertailussa päädyttiin käyttämään ei-parametrisia menetelmiä. Kahden riippumattoman muuttujan keskiarvon vertailuun käytettiin Mannin-Whitneyn U-testiä.

Mannin-Whitney U-testiä pidetään varmempana testinä silloin, kun ei olla varmoja populaation normaalisuudesta, ja mikäli mittaus on tehty välimatka-asteikkoa heikommalla mittarilla (Metsämuuronen 2006, 1066-1067). Mannin-Whitney U-testissä tilastollisesti merkitsevänä keskiarvojen välistä eroa pidettiin, jos Siq-arvo oli pienempi tai yhtäsuuri kuin 0,05. Useamman kuin kahden ryhmän keskilukujen vertailuun käytettiin Kruskalin-Wallis testin testistä. Kruskalin-Wallis testin oletukset eivät ole niin rajoittavat kuin parametrisessä F-testissä. Havaintojen oletetaan olevan riippumaton otos ryhmien populaatiosta, vertailtavien ryhmien oletetaan olevan toisistaan riippumattomia, jonkin verran sidoksia eli samoja arvoja sallitaan ja muuttujien on oltava vähintään järjestysasteikollisia. (Metsämuuronen 2006, 1080.) Tilastollisesti merkitsevänä ryhmien välistä keskiarvojen eroa pidettiin, jos Sig-arvo oli pienempi tai yhtä suuri kuin 0,05. Mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä löydettiin, tehtiin ryhmille parittaiset vertailut Mannin-Whitney:n U-testillä, jolloin saatiin selville, minkä ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja esiintyi. Tällä tavalla Post hoc -testinä käytettävän parittaisen vertailun ongelmana on se, että siinä ei oteta huomioon kaikkien mahdollisten ryhmien vertailua. Ryhmien välillä havaittua p-arvoa olisi siksi vielä korjattava kertoimella, jonka laskemiseen on käytettävissä useita erilaisia menetelmiä. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli eksploratiivinen – uusien ideoiden ja hahmotelmien löytäminen virtuaalitiimien toiminnan tuloksellisuuden kuvaamiseksi ja ehdolliseksi selittämiseksi – tyydyttiin parittaisten vertailujen ilmoittamiin merkitsevyytasoihin, joiden perusteella eroja voidaan pitää ainakin tilastollisesti suuntaa-antavina.

Kahden toisistaan riippuvan ryhmän väliseen vertailuun käytettiin Wilcoxonin merkkitestistä ja useamman toisistaan riippuvan ryhmän vertailuun Friedmanin testiä. Jos Friedmanin merkkitesti osoitti, että vastauksissa oli tilastollisesti merkittävää eroa, tehtiin Friedmanin testi kaikille pareille erikseen, jotta saatiin esille tarkemmin, minkä ryhmien välillä eroa esiintyi.

4.4 Tutkimusaineisto

4.4.1 Perustiedot aineistosta

Kyselyyn vastasi 87 vastaajaa. Kyselylomakkeen jakaminen vastaanottajille jäi useimmissa tapauksissa kohdeorganisaation yhteyshenkilön vastuulle, koska tietoturvallisuussyistä haluttiin pienentää mahdollisuutta sähköpostiosoitteiden kontrolloimattomaan leviämiseen. Joissakin organisaatioissa kyselylomakkeen osoite kulki vielä yhden tai useamman organisaatiotason kautta vastaanottajille. Tämän vuoksi luotettavan vastausprosentin laskeminen osoittautui mahdottomaksi. Lisäongelmia tuotti jo edellä mainittu virtuaalitiimien organisatoristen rajojen häilyväisyys. Lisäksi näkemys virtuaalitiimin jäsenten lukumäärästä saattoi vaihdella tiimin kulloistenkin

tehtäväkokonaisuuksien mukaan. Niiden tiimien osalta, joissa jäsenien ja kyselyn vastaanottajien lukumäärä oli tarkasti tiedossa, vastausprosentti vaihteli 8:n ja 100:n %:n välillä.

4.4.2 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja. Osa taustatiedoista koski vastaajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osa koski vastaajan näkemyksiä tiiminsä rakenteesta ja tiimin toiminnan ominaispiirteistä.

Syntymävuotensa ilmoitti 86 vastaajaa eli 98,9 %:ia vastaajista. Ainoastaan yksi vastaaja jätti ilmoittamatta syntymävuotensa. Syntymävuoden perusteella laskettu vastaajan iän keskiarvo oli 39,5 vuotta ja mediaani 40 vuotta. Tyypillinen arvo eli moodi oli 34 vuotta. Nuorin vastaaja oli 22-vuotias ja vanhin vastaaja oli 62-vuotias. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten vastaajat jaettiin iän perusteella kolmeen mahdollisimman yhtä suureen luokkaan (liite 3, taulukko 1).

Kaikki vastaajat vastasivat sukupuolta koskevaan kysymykseen. Vastaajista naisia oli 28,7 %:ia (n=25) ja miehiä 71,3 %:ia (n=62).

Kaikki vastaajat ilmoittivat valtion, jossa he työskentelevät. Suurin osa vastaajista, 54 henkilöä eli 62,1 % työskenteli Suomessa. Euroopan alueella työskenteli 84 vastaajaa eli 96,6 % vastaajista. Kaksi vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä usean valtion alueella. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten vastaajat luokiteltiin työskentelyvaltion mukaan kahteen luokkaan (liite 3, taulukko 2).

Kaikki vastaajat ilmoittivat kansalaisuutensa. Suurin osa vastaajista, 55 henkilöä eli 63,2 % oli suomalaisia. Euroopan valtioiden kansalaisia oli 85 vastaajaa eli 97,7 % vastaajista. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten vastaajat luokiteltiin kansallisuuden mukaan kahteen luokkaan (liite 3, taulukko 3).

Kaikki vastaajat ilmoittivat peruskoulutuksensa. 50,6 % (n=44) vastaajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 24,1 % (n=21). Opistotason tutkinnon oli suorittanut 12,6 % vastaajista (n=11). Ylioppilastutkinnon tai ammattitutkinnon tai niitä vastaavan tutkinnon oli suorittanut 9,1 % vastaajista (n=8). Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto oli 3,4 %:lla vastaajista (n=3). Jatkossa tehtävää tarkastelua varten peruskoulutus jaettiin kolmeen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat vastaajat, joilla on ammattitutkinto, ylioppilastutkinto tai opistotason tutkinto. Toiseen luokkaan kuuluvat vastaajat, joilla on alempi korkeakoulututkinto. Kolmanteen luokkaan kuuluvat vastaajat, joilla on ylempi korkeakoulututkinto tai lisensiaatin tai tohtorin tutkinto. (liite 3, taulukko 4.)

Kaikki vastaajat ilmoittivat työkokemuksensa pituuden. Työkokemuksen keskiarvo oli 15,7 vuotta. Vähäisin työkokemus oli hieman yli kaksi kuukautta. Pisin työkokemus oli lähes 40 vuotta. 75,9 %:lla vastaajista oli työkokemusta enemmän kuin 7 vuotta. Näytteen perusteella virtuaalitiimeihin näyttäisi valikoituvan jäseniä, joilla on varsin pitkä työkokemus. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten vastaajat luokiteltiin työkokemuksen mukaan kolmeen luokkaan (liite 3, taulukko 5).

Kaikki vastaajat ilmoittivat työkokemuksensa pituuden nykyisessä organisaatiossaan. Työkokemuksen keskiarvo oli 7,1 vuotta. Lyhyin työkokemus oli yhden kuukauden mittainen, pisin yli 33 vuotta. 55,2 %:lla vastaajista oli työkokemusta nykyisessä organisaatiossa korkeintaan 5 vuotta. Tämä heijastanee sitä dynaamisuutta, joka on tyypillistä virtuaalitiimejä käyttävillä yrityksille. Varsin usein tapahtuva uudelleen organisoituminen ja henkilöiden vaihtuminen organisaatiosta toiseen nähdään keinona sopeutua ympäristön muutosten aiheuttamiin vaatimuksiin. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten työkokemus nykyisessä organisaatiossa jaettiin kolmeen mahdollisimman yhtä suureen luokkaan (liite 3, taulukko 6).

Kaikki vastaajat ilmoittivat työkokemuksensa pituuden nykyisessä työtehtävässä. Työkokemuksen keskiarvo nykyisessä työtehtävässä oli 3,6 vuotta. Vähäisin työkokemus nykyisessä työtehtävässä oli yksi kuukausi. Pisin työkokemus samassa työtehtävässä oli 24 vuotta. 52,9 %:lla vastaajista työkokemusta nykyisessä työtehtävässä oli 2 vuotta tai vähemmän ja 75,9 %:lla työkokemusta oli korkeintaan 4,5 vuotta. Näytteen perusteella virtuaalitiimien jäsenien työtehtävät vaihtelevat nopeasti, mikä kertoo tiimien dynaamisesta luonteesta ja pyrkimyksestä nopeaan reagointiin tiimin toimintaympäristön muuttuessa. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten työkokemus nykyisessä tehtävässä jaettiin kolmeen luokkaan (liite 3, taulukko 7).

Vastaajista 91 % (n=79) ilmoitti työkokemuksensa pituuden virtuaalitiimeissä. Keskiarvo oli 4,4 vuotta. Vähäisin työkokemus virtuaalitiimeissä työskentelystä oli kaksi kuukautta. Pisin työkokemus virtuaalitiimeistä oli 13 vuotta. 41 % vastaajista (n=32) ilmoitti, että työkokemusta virtuaalitiimeistä on enemmän kuin kokemusta nykyisessä tehtävässä työskentelystä eli 41 %:lla vastaajista oli työkokemusta virtuaalitiimeistä useammassa tehtävässä. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten kokemus virtuaalitiimeissä työskentelystä jaettiin kolmeen luokkaan (liite 3, taulukko 8).

Kaikki vastaajat ilmoittivat asemansa organisaatiossa (n=87). Odotetusti asiantuntijat muodostivat suurimman ryhmän, 56,3 % vastaajista ja johtajat/päälliköt seuraavaksi suurimman ryhmän, 28,7 % vastaajista. Asemaa organisaatiossa kuvaava muuttuja jaettiin kolmeen luokkaan. Toimitusjohtajat,

yllin johto ja johtajat ja päälliköt yhdistettiin yhdeksi luokaksi, asiantuntijat ja ulkopuoliset asiantuntijat toiseksi luokaksi ja työntekijät ja muut kolmanneksi luokaksi (liite 3, taulukko 9).

Kaikki vastaajat ilmoittivat asemansa tiimissä. Vastaajista 76,7 % (n=66) oli tiimin jäseniä ja 23,3 % (n=20) tiimin johtajia. Joku muu -luokkaan katsoi kuuluvansa yksi vastaaja, ja kyseinen luokka päätettiin sen pienen lukumäärän vuoksi jättää pois jatkossa tehtävistä analyyseistä. (liite 3, taulukko 10.)

97,7 % vastaajista (n=85) ilmoitti tiiminsä jäsenien lukumäärän. Tyypillinen tiimin jäsenten lukumäärä oli 8 keskiarvon ollessa 9,96 ja mediaanin 8. Yllättävää kyllä, niissäkin tiimeissä, joissa vastausprosentti oli yli 50, tiimin jäsenten näkemys tiimin jäsenten lukumäärästä vaihteli voimakkaasti. Tämä kuvastanee virtuaalitiimin rajojen häilyväisyyttä, edes tiimin jäsenet eivät ole aina varmoja siitä, kuinka monta jäsentä tiimissä on. Tämän tutkimuksen kannalta tiimin kokoa ei voi käyttää luotettavana muuttujana, joten se jätettiin jatkoanalyyseistä pois.

Tiimin toiminta-aika kuvaa sitä, kuinka kauan tiimi on ollut toiminnassa ja sitä mitattiin kysymyksellä ”Kuinka kauan tiimisi on ollut toiminnassa?”. Tiimin toiminta-ajan ilmoitti 90,8 % (n=79) vastaajista. Tiimin toiminta-ajan keskiarvo oli 3,6 vuotta. Jatkossa tehtävää tarkastelua varten tiimin toiminta-aika luokiteltiin kolmeen luokkaan (liite 3, taulukko 11)

Kysymyksellä ”Onko tiimissäsi jäseniä useista eri organisaatioista/yrityksistä?” mitattiin sitä, ylittääkö tiimi organisaatorajoja. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. 47,1 % vastaajista (n=41) oli sitä mieltä, että tiimissä ei ole jäseniä useista organisaatioista ja 52,9 % (n=46) vastaajista oli sitä mieltä, että on. On huomattava, että 41,1 %:lla tiimeistä vastaajien vastaukset poikkesivat toisistaan, mikä ilmentäneee virtuaalitiimien organisatoraalista ja maantieteellistä hajanaisuutta ja tiimin jäsenten huonoa tietämystä tiimin muista jäsenistä.

51,7 % vastaajista (n=45) oli ollut tiimin jäsen sen perustamisesta asti. 48,3 % vastaajista (n=42) oli tullut tiimin jäseneksi tai johtajaksi vasta sen perustamisen jälkeen. Kysymykseen ”Loppuuko tiimisi toiminta, sen jälkeen, kun se on suorittanut tehtävänsä tai saavuttanut tavoitteensa?” vastasivat kaikki vastaajat. 93,1 % vastaajista (n=81) ilmoitti, että tiimi, jossa he ovat jäseniä, ei ole määräaikainen. 6,9 % (n=6) ilmoitti, että tiimi on määräaikainen.

Kysymyslomakkeen toisen osion alussa kysyttiin tiimin tehtävään liittyviä kartoitettavia kysymyksiä. Tiimin tehtävän luonnetta määrittävään kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. 41 %:ssa tiimeistä vastaajilla oli erilaisia mielipiteitä tiimin tehtävän luonteesta. 71,3 % vastaajista (n=62) katsoi

työskentelevänsä tiimissä, jossa tiimin tehtävän luonnetta kuvaa yhdistäminen ja uuden luominen. 11,5 % (n=10) vastaajista katsoi työskentelevänsä tiimissä, jonka tehtävän luonnetta kuvaa erilaistaminen ja muuttaminen. 17,2 % vastaajista katsoi työskentelevänsä tiimissä, jonka tehtävän luonnetta kuvaa oppiminen (liite 3, taulukko 12).

Tiimin toimintatapaa määrittävään kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat (n=87). 86,2 % (n=75) vastaajista katsoi tiimin toimintatavan olevan uuden luomista ja yhteistyötä, 13,8 % vastaajista (n=12) oli sitä mieltä, että tiimin toimintatapaa kuvasi neuvottelu ja kompromissien tekeminen. 35,2 %:lla tiimeistä jäsenillä oli erilaiset näkemykset tiiminsä toiminnasta. (liite 3, taulukko 12.)

Tiimin työn tuloksien käyttöä määrittävään kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. 41,1 %:ssa tiimeistä jäsenillä oli erilaisia näkemyksiä siitä, missä tiimin työn tuloksia käytetään. 55,2 % koki tiimin tuloksia käytettävän organisaation ulkopuolella. 44,8 % koki tiimin tuloksia käytettävän organisaation sisäisessä toiminnassa. (liite 3, taulukko 13.)

5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

5.1 Taustamuuttujien vaikutus tuloksellisuuden osatekijöihin

5.1.1 Tehtävän määrittely

Kysymyslomakkeen toisessa osiossa kysyttiin vastaajan arvioita tiimin tehtävän määrittelystä. Osa kysymyksistä mittasi taustamuuttujien luonteisia asioita ja ne on käsitelty edellisessä luvussa. Kolmella kysymyksellä mitattiin vastaajan näkemyksiä tehtävän määrittelyn tärkeydestä tiimin menestymisen kannalta, tiimin onnistumista tehtävän määrittelyssä ja johtamisen onnistumista tehtävän määrittelyssä. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 4 taulukossa 1. Tehtävän määrittelyn tärkeyden keskiarvo oli 4,34. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista tehtävän määrittelyssä, tiimin nähtiin onnistuneen jonkin verran paremmin kuin johtamisen (tiimin onnistuminen $\bar{x}=3,82$ vs. johtamisen onnistuminen $\bar{x}=3,55$).

Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin tiimin tehtävän määrittelyn tärkeydestä (kysymys II.5), vaikuttivat sukupuoli, tiimin toiminta-aika ja se, koostuiko tiimi vain yhden organisaation vai usean organisaation henkilöistä. Naisten mielestä onnistunut tiimin tehtävän määrittely oli hieman tärkeämpää kuin miesten mielestä ($p=0,034$). 1-5 vuotta toimineissa tiimeissä tehtävän määrittelyä ei pidetty niin tärkeänä kuin nuoremmissa tiimeissä ($p=0,044$) ja vanhemmissa tiimeissä ($p=0,028$). Tiimeissä, joissa oli jäseniä vain yhdestä organisaatiosta, pidettiin tiimin tehtävän määrittelyä hieman tärkeämpänä kuin tiimeissä, joissa oli jäseniä useasta organisaatiosta ($p=0,045$). Kaikissa ryhmissä keskiarvo oli kuitenkin yli 4, eli kaikki ryhmät arvioivat tehtävän määrittelyn varsin tärkeäksi tiimin menestymisen kannalta.

Arvioihin tiimin onnistumisesta tehtävän määrittelyssä (kysymys II.6) vaikuttivat peruskoulutus, kokemus virtuaalitiimeistä, asema organisaatiossa, asema tiimissä ja tiimin toiminnan suunniteltu kesto. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä tiimi oli onnistunut tehtävän määrittelyssä huonommin kuin muiden ryhmien mielestä (opistotason tutkinto tai alempi $p=0,041$; ylempi korkeakoulututkinto $p=0,013$). Yli 2 mutta alle 6 vuotta virtuaalitiimeissä työskennelleet näkivät tiimin onnistuneen tehtävän määrittelyssä heikommin kuin yli 6 vuotta virtuaalitiimeissä työskennelleet ($p=0,019$). Organisaation johtajien tai päälliköiden mielestä tiimi onnistui tehtävän määrittelyssä paremmin kuin asiantuntijoiden mielestä ($p=0,005$) ja samansuuntainen ero oli havaittavissa myös tiimin johtajien ja tiimin jäsenten ($p=0,006$) välillä. Määräaikaisen tiimin jäsenien mielestä tiimi onnistui tehtävän määrittelyssä paremmin kuin toistaiseksi toiminnassa olevan tiimin jäsenet ($p=0,028$).

Arvioihin johtamisen onnistumisesta tiimin tehtävän määrittelyssä (kysymys II.7) vaikuttivat työskentelyvaltio, kansalaisuus, kokemus virtuaalitiimeistä, asema organisaatiossa ja asema tiimissä. Suomessa työskentelevät arvioivat tehtävän määrittelyn johtamisen onnistuneen huomoinen kuin muissa valtioissa työskentelevät ($p=0,017$). Samansuuntainen ero oli havaittavissa Suomen kansalaisten ja muiden maiden kansalaisten välillä ($p=0,009$). Virtuaalitiimeistä saatua kokemusta tarkasteltaessa huomattiin, että yli 2 mutta korkeintaan 6 vuotta virtuaalitiimeistä kokemusta saaneiden mielestä johtaminen oli onnistunut hieman huomoinen kuin lyhyemmän kokemuksen ($p=0,035$) tai pidemmän kokemuksen saaneiden ($p=0,044$) mielestä. Organisaation johtajien tai päälliköiden mielestä tehtävän määrittelyn johtaminen onnistui paremmin kuin asiantuntijoiden mielestä ($p=0,016$). Myös tiimin johtajat arvioivat tiimin johtamisen onnistuneen tehtävän määrittelyssä paremmin kuin tiimin jäsenet ($p=0,006$). Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 4 taulukossa 2.

5.1.2 Tavoitteiden asettelu

Kysymyslomakkeen kolmannessa osiossa kysyttiin vastaajan arvioita tiimin tavoitteiden asettamisesta. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 5 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 5 taulukossa 2.

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen tavoitteiden asettelua koskevissa asenneväittämissä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| III.1. Olen saanut riittävästi tietoa tiimini tavoitteista | 1,85 | 85,1 % | 6,9 % | 8,0 % |
| III.2. Olen saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimilleni on asetettu | 2,33 | 63,2 % | 14,9 % | 21,9 % |
| III.3. Mielestäni tiimini tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti | 2,14 | 75,9 % | 16,1 % | 8,0 % |
| III.4. Sitoudun tiimilleni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen | 1,57 | 94,3 % | 4,6 % | 1,1 % |
| III.5. Mielestäni tiimilleni asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä | 1,7 | 92,0 % | 5,7 % | 2,3 % |

85,1 %:ia vastaajista oli sitä mieltä, että oli saanut riittävästi tietoa tiimin tavoitteista (väittämä III.1). Arvioihin riittävän tiedon saamisesta vaikutti keskiarvojen vertailun perusteella asema organisaatiossa. Johtajat ja päälliköt arvioivat saaneensa tietoa paremmin kuin asiantuntijat ($p=0,016$). Molemmat ryhmät arvioivat kuitenkin saaneensa riittävästi tietoa tiimin tavoitteista.

63,9 %:ia vastaajista oli sitä mieltä, että oli saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimille on asetettu (väittämä III.2). Tämän muuttujan kohdalla oli kuitenkin eniten erimielisyyttä. 21,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei ollut saanut vaikuttaa tiiminsä tavoitteiden asettamiseen. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikutusmahdollisuuksista vaikuttivat peruskoulutus, organisaatiossa hankittu työkokemus, virtuaalitiimeistä hankittu kokemus, asema ja tiimin toiminta-aika. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,014$) ja opistotason tutkinnon tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,018$). 3 vuotta - alle 8 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin alle 3 vuotta organisaatiossa työskennelleet ($p=0,011$). Vastaajat, joilla oli työkokemusta virtuaalitiimeistä yli 6 vuotta, katsoivat vaikutusmahdollisuutensa merkittävästi paremmiksi kuin 6 vuotta tai vähemmän työskennelleet ($p=0,000$) ja korkeintaan 2 vuotta työskennelleet ($p=0,001$). Johtajat/päälliköt ja tiimin johtajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa merkittävästi paremmiksi kuin asiantuntijat ja tiimin jäsenet ($p=0,000$). Yli 5 vuotta toimineissa tiimeissä vaikutusmahdollisuudet koettiin paremmiksi kuin yli vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineissa tiimeissä ($p=0,006$) tai korkeintaan 1 vuoden toimineissa tiimeissä ($p=0,009$).

75,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin tavoitteita tarkistettiin säännöllisesti (väittämä III.3). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin tavoitteiden tarkistamisen säännöllisyydestä vaikutti peruskoulutus. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä tiimin tavoitteita ei tarkistettu niin säännöllisesti kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,024$) ja opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,001$).

Tiimin tavoitteisiin sitouduttiin voimakkaasti (väittämä III.4). 94,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että hän sitoutuu tiimin tavoitteisiin. Keskiarvojen vertailun perusteella ainoa sitoutumiseen vaikuttava muuttuja oli organisaatiossa hankittu työkokemus. Vastaajat, joilla oli työkokemusta organisaatiosta 3 vuotta - alle 8 vuotta sitoutuivat jonkin verran heikommin tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen kuin 8 vuotta tai enemmän työkokemusta hankkineet ($p=0,014$). Keskiarvo oli vähemmän työkokemusta hankkineella ryhmällä kuitenkin selkeästi alle 2,0 eli sitoutuminen tiimin tavoitteisiin oli yksimielistä.

Myös tavoitteiden mielekkyydestä (väittämä III.5) oltiin yksimielisiä. 92,0 % vastaajista piti tiimille asetettuja tavoitteita mielekkäinä. Arvioihin tavoitteiden mielekkyydestä vaikuttivat keskiarvojen vertailun perusteella peruskoulutus ja asema. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät kokeneet tavoitteita niin mielekkäiksi kuin opistotason tutkinnon suorittaneet ($p=0,024$) ja ylemmän

korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,001$). Organisaation johtajat ja päälliköt kokivat tiimille asetetut tavoitteet mielekkäämmiksi kuin asiantuntijat ($p=0,004$) ja vastaavasti tiimin johtajat jonkin verran mielekkäämmiksi kuin tiimin jäsenet ($p=0,041$). Kaikkien taustamuuttujien mukaan luokitelluissa ryhmissä keskiarvo jäi selkeästi alle 2,5:n.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin tavoitteen asettamisen tärkeyttä, tiimin onnistumista tavoitteen asettamisessa ja johtamisen onnistumista tavoitteiden asettamisessa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 5 taulukossa 3. Tavoitteiden asettamisen tärkeyden keskiarvo oli 4,52. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista tavoitteiden asettamisessa, tiimin nähtiin onnistuneen lähes yhtä hyvin kuin johtamisen (tiimin onnistuminen $ka=3,79$ vs. johtamisen onnistuminen $ka=3,77$). Vertailtaessa keskiarvoja havaittiin, että arvioihin vaikuttivat peruskoulutus, tiimin toiminta-aika, työskentelyvaltio ja kansalaisuus. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä tavoitteiden asettaminen ei ollut niin tärkeää kuin opistotason tutkinnon suorittaneiden ($p=0,019$) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,019$). Tiimit, jotka olivat toimineet yli 5 vuotta, arvioivat tavoitteiden asettamisen tärkeämmäksi kuin yli vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineet tiimit ($p=0,012$). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat tiimin onnistuneen tavoitteiden määrittelyssä huonommin kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,001$) ja opistotason tutkinnon tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,039$). Tiimin johtamisen arvosanan keskiarvo tavoitteiden asettamisessa erosi tilastollisesti merkitsevästi myös työskentelyvaltion ja kansalaisuuden mukaan jaetuissa luokissa. Suomessa työskentelevät vastaajat ($ka=3,61$) ja Suomen kansalaiset ($ka=3,60$) antoivat huonomman arvosanan johtamiselle kuin ulkomailla työskentelevät ($ka=4,03$) tai muiden maiden kansalaiset ($ka=4,06$).

5.1.3 Sisäinen työnjako

Kysymyslomakkeen neljännessä osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä tiimin sisäisestä työnjaosta. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 2. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 6 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 6 taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastausten jakautuminen sisäistä työnjakoa koskevissa asenneväittämissä

| Väittäjä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| IV.1. Mielestäni omat tehtäväni ja vastualueeni tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi | 2,17 | 77,0 % | 10,3 % | 12,6 % |
| IV.2. Työtehtäväni tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin | 2,05 | 78,2 % | 10,3 % | 11,5 % |
| IV.3.A. Mielestäni minulla on saman verran työtä kuin muilla tiimin jäsenillä | 2,89 | 41,4 % | 31,0 % | 27,6 % |
| IV.4. Mielestäni tiimissäni keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä | 2,79 | 50,6 % | 19,5 % | 29,9 % |
| IV.5. Mielestäni tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön | 2,47 | 62,1 % | 23,0 % | 14,9 % |
| IV.6. Teen usein itse aloitteita tehtäviini liittyvistä asioista | 2,08 | 79,3 % | 12,6 % | 8,0 % |
| IV.7. Mielestäni tiimini jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella | 1,93 | 82,8 % | 11,5 % | 5,7 % |

77,0 %:ia vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tehtävänsä ja vastualueensa tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi (väittäjä IV.1). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vastualueiden ja tehtävien selkeydestä vaikuttivat peruskoulutus, asema ja tiimin toiminta-aika. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät olleet niin tyytyväisiä tehtävien ja vastualueiden selkeyteen kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,001$) ja opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,014$). Organisaation johtajat ja päälliköt olivat tyytyväisempiä kuin asiantuntijat ($p=0,004$). Yli 5 vuotta toimineiden tiimien jäsenet olivat tyytyväisempiä kuin yli vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineiden tiimien jäsenet ($p=0,009$) ja korkeintaan vuoden toimineiden tiimien jäsenet ($p=0,006$). Muita ryhmiä enemmän erimielisyyttä väittämän IV.1 kanssa oli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmässä ($ka=2,76$) ja neuvottelevan ja kompromisseja tekevien tiimien ryhmässä ($ka=2,58$).

78,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että työtehtävät tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin (väittäjä IV.2). Ainoa tilastollisesti merkitsevä keskiarvojen ero löytyi

työskentelyvaltion mukaan jaettujen ryhmien välillä. Suomen ulkopuolella tehtävien arveltiin vaihtuvan hieman herkemmin kuin Suomessa ($p=0,038$).

Vain 41,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen työmääränsä on sama kuin muilla tiimin jäsenillä (väittämä IV.3.A). Tämä muuttuja on muodostettu kääntämällä alkuperäisen muuttujan asteikko. Alkuperäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajalla mielestään enemmän työtä kuin muilla tiimin jäsenillä ja tämän kysymyksen kanssa samaa mieltä oli 27,6 % vastaajista. Lähes kolmannes tiimin vastaajista koki siis työmääränsä tiimissään jakaantuneen epätasaisesti. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin työmäärästä vaikuttivat sukupuoli, organisaatiossa hankittu työkokemus, asema, tiimin jäsenyysaika ja tiimin toimintatapa. Miehet arvioivat työmääränsä suuremmaksi kuin naiset ($p=0,018$), organisaatiossa 8 vuotta tai enemmän työskennelleet suuremmaksi kuin alle 3 vuotta työskennelleet ($p=0,005$), tiimin johtajat suuremmaksi kuin tiimin jäsenet ($p=0,002$), tiimin alkuperäiset jäsenet suuremmaksi kuin myöhemmin tiimiin tulleet jäsenet ($p=0,015$), neuvottelevissa ja kompromisseja tekevissä tiimeissä työskentelevät suuremmaksi kuin uuden luomiseen ja yhteistyöhön suuntautuneissa tiimeissä työskentelevät ($p=0,048$). Lähes kaikkien taustamuuttujien mukaan luokiteltujen ryhmien keskiarvo oli lähes 3 tai yli 3. Eniten eri mieltä väittämän kanssa olivat tiimien johtajat ja neuvottelevien ja kompromisseja tekevien tiimien jäsenet. Molemmissa keskiarvo oli yli 3,5.

Niukka enemmistö, 50,6 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että hänen tiimissään keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä (väittämä IV.4). Lähes 30 % oli väittämän kanssa eri mieltä. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin työnjakoa koskevista keskusteluista vaikuttivat tiimin toiminta-aika ja tiimin tehtävän luonne. Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineiden tiimien jäsenten mielestä työnjaosta keskusteltiin vähemmän kuin yli 5 vuotta toimineiden tiimin jäsenten ($p=0,000$) ja alle 1 vuoden toimineiden tiimin jäsenien mielestä ($p=0,007$). Yhdistämiseen ja uuden luomiseen suuntautuvissa tiimeissä työskentelevien mielestä keskustelua käytiin enemmän kuin oppimiseen suuntautuvissa tiimeissä työskentelevien mielestä ($p=0,004$). Kaikissa taustamuuttujien mukaan jaetuissa ryhmissä keskiarvo oli yli 2,5. Eniten väittämän kanssa olivat eri mieltä oppimiseen suuntautuneen tiimin jäsenet, yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineiden tiimien jäsenet, yli vuoden mutta korkeintaan 4 vuotta työkokemusta tehtävässään hankkineet, 3 vuotta - alle 8 vuotta työkokemusta organisaatiossa hankkineet ja iältään 35-43 -vuotiaat. Näiden ryhmien keskiarvo oli yli 3.

62,1 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön (väittämä IV.5). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin perehdytyksestä

vaikuttivat työskentelyvaltio, kansalaisuus ja asema tiimissä. Suomessa työskentelevien ja Suomen kansalaisten mielestä perehdyttäminen ei ollut niin nopeaa kuin muualla työskentelevien ja muiden maiden kansalaisten mielestä. Tiimin johtajat suhtautuivat perehdytyksen nopeuteen hieman myönteisemmin kuin tiimin jäsenet ($p=0,033$).

79,3 % vastaajista arvioi tekevänsä usein itse aloitteita tehtäviinsä liittyvistä asioista (väittävä IV.6). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin aloitteiden tekemisestä vaikuttivat ikä ja tiimin toiminta-aika. Alle 35-vuotiaat tekivät useammin aloitteita kuin 35–43-vuotiaat ($p=0,009$). Yli 5 vuotta tiimissä työskennelleet tekivät useammin aloitteita kuin yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta työskennelleet ja ($p=0,010$) ja korkeintaan 1 vuoden työskennelleet ($p=0,010$).

82,8 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että hänen tiiminsä tiimin jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella. Keskiarvoja vertailtaessa ei havaittu tilastollisesti merkittäviä eroja missään taustamuuttujien suhteen luokitellussa ryhmässä.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin työnjaon määrittämisen tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta, tiimin onnistumista sisäisessä työnjaossa ja johtamisen onnistumista työnjakoon liittyvissä asioissa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 4 taulukossa 2. Työnjaon tärkeyden keskiarvo oli 4,31. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista työnjaossa, tiimin ja johtamisen nähtiin onnistuneen lähes yhtä hyvin kuin johtamisen (tiimin onnistuminen $ka=3,70$ vs. johtamisen onnistuminen $ka=3,76$).

Arvioissa työnjaon tärkeydestä tiimin menestymisen kannalta (kysymys IV.8) naisten mielestä työnjaon merkitys oli hieman suurempi kuin miesten mielestä ($p=0,031$). 3 - alle 8 vuotta organisaatiossa työskennelleet pitivät onnistunutta työnjakoa tärkeämpänä kuin 8 vuotta tai sitä pidempään organisaatiossa työskennelleet ($p=0,004$). Määräaikaisessa tiimissä työskentelevien mielestä työnjaon merkitys oli tärkeämpi kuin toistaiseksi toimivissa tiimeissä työskentelevien mielestä ($p=0,036$). Suomen kansalaiset ja Suomessa työskentelevät arvioivat työnjaon merkityksen hieman pienemmäksi kuin muiden maiden kansalaiset tai muualla työskentelevät ($p=0,023$; $p=0,030$). Arvioissa onnistumisesta (kysymys IV.9) opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneiden mielestä tiimi onnistui hieman paremmin kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,042$). Myös ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä tiimi onnistui paremmin kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,018$). Tiimin johtamiselle annetun arvosanan osalta tilastollisesti merkittäviä eroja löytyi eri ikäluokkien väliltä. 35–43-vuotiaat antoivat huonomman arvosanan kuin alle 35-vuotiaat

($p=0,018$) tai yli 44-vuotiaat ($p=0,007$). Tiimin ja johtamisen onnistumiselle työnjakoon liittyvissä asioissa antoivat huonoimman arvosanan alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ja 35–43-vuotiaat, joiden antama arvosana jäi alle 3,5:n.

5.1.4 Tiimin jäsenten roolit

Kysymyslomakkeen viidennessä osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä tiimin jäsenten rooleista. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 3. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 7 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 7 taulukossa 2.

Taulukko 3. Vastausten jakautuminen rooleja koskevissa asenneväittämissä

| Väittämä | Keskiarvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|-----------|--------------|--------------|------------|
| V. 1. Tiedän lähes aina, millaisessa roolissa minun odotetaan toimivan | 2,03 | 79,3 % | 10,3 % | 10,3 % |
| V.2.A. En joudu toimimaan rooleissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään | 2,85 | 42,5 % | 21,8 % | 35,6 % |
| V. 3. Mielestäni tiimissäni on riittävästi erilaisissa rooleissa toimivia ihmisiä | 2,57 | 56,3 % | 18,4 % | 25,3 % |
| V. 4. Mielestäni tiimissäni vallitsee tasapaino erilaisten roolien välillä | 2,53 | 57,5 % | 26,4 % | 16,1 % |

Arvioissa rooliodotusten selkeydestä (väittämä V.1) 79,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiesi millaisessa roolissa hänen odotettiin toimivan. Keskiarvoja vertailun perusteella havaittiin, että johtajat ja päälliköt arvioivat rooliodotuksensa selkeämmäksi kuin asiantuntijat ($p=0,016$) ja tiimin jäsenet ($p=0,015$).

Arvioissa tiimissä vallitsevista rooliristiriidoista (väittämä V.2.A) 42,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei joudu toimimaan ristiriitaisissa rooleissa ja 35,6 % sitä mieltä, että joutuu toimimaan ristiriitaisissa rooleissa. Keskiarvoja vertailun perusteella arvioihin rooliristiriidoista vaikutti peruskoulutus. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat joutuneensa toimimaan vähemmän keskenään ristiriitaisissa rooleissa kuin opistotason tutkinnon tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,024$). Ainoastaan oppimiseen suuntautuneissa tiimeissä keskiarvo jäi alle 2,5:n.

56,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että erilaisiin rooleihin on tiimissä riittävästi henkilöitä (väittämä V.3). Neljäsosa vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Suomen kansalaisten tai Suomessa

työskentelevien mielestä erilaisten roolien edustus tiimissä oli riittävämpi kuin muiden maiden kansalaisten tai Suomen ulkopuolella työskentelevien henkilöiden mielestä ($p=0,003$; $p=0,001$).

57,5 % vastaajista arvioi, että tiimissä hänen tiimissään toteutuu roolien tasapaino. (väittäjä V.4) Keskiarvojen vertailun perusteella tiimin jäsenten mielestä roolien tasapaino ei ollut aivan niin hyvä kuin tiimin johtajien mielestä ($p=0,015$). Lisäksi uutta luovissa ja yhteistyötä tekevissä tiimeissä roolit olivat hieman enemmän tasapainossa kuin neuvotteluun ja kompromissien tekoon painottuvissa tiimeissä ($p=0,048$).

Osion kolme viimeisessä kysymyksessä arvioitiin roolien tasapainon tärkeyttä, tiimin onnistumista roolien tasapainon säilyttämisessä ja johtamisen onnistumista rooleihin liittyvissä asioissa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 7 taulukossa 3. Roolien tasapainon tärkeyden keskiarvo oli 4,01. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista roolien suhteen, tiimin ja johtamisen nähtiin onnistuneen lähes yhtä hyvin (tiimin onnistuminen $ka=3,64$ vs. johtamisen onnistuminen $ka=3,66$).

Arvioitaessa roolien tasapainon tärkeyttä ei tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen eroja löytynyt. Tiimin onnistumista rooleissa arvioivat eri tavalla vastaajat, joilla oli eripituinen kokemus virtuaalitiimeistä. 2-6 vuotta työkokemusta tiimissä hankkineet arvioivat onnistumisen huonommaksi kuin korkeintaan 2 vuotta ($p=0,05$) tai vastaavasti yli 6 vuotta virtuaalitiimeistä kokemusta hankkineet ($p=0,023$). Tiimin johtajat arvioivat johtamisen onnistuneen hieman paremmin kuin tiimin jäsenet ($p=0,042$).

5.1.5 Päätöksenteko tiimissä

Kysymyslomakkeen kuudennessa osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä päätöksenteosta tiimissä. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 4. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 8 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 8 taulukossa 2.

Taulukko 4. Vastausten jakautuminen päätöksentekoa koskevilla asenneväittämässä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| VI. 1. Olen mukana, kun tiimissäni keskustellaan ja neuvotellaan tärkeimmistä päätöksistä | 2,26 | 65,5 % | 14,9 % | 19,5 % |
| VI. 2. Mielestäni tiimissäni päätökset tekee pääsääntöisesti tiimin johtaja | 2,72 | 56,3 % | 12,6 % | 31,0 % |
| VI. 3. Mielestäni päätöksenteko tiimissäni sujuu nopeasti | 2,30 | 70,1 % | 20,7 % | 9,2 % |
| VI. 4 Sitoudun tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka en olisikaan samaa mieltä | 1,95 | 82,8 % | 11,5 % | 5,7 % |
| VI.5. Voin toimia tiimini johtajana, jos tilanne niin vaatii | 2,20 | 63,2 % | 17,2 % | 19,5 % |

65,5 % vastaajista arvioi osallistuvansa päätöksentekoon (väittämä VI.1). Lähes 20 %:ia oli sitä mieltä, että ei osallistu päätöksentekoon tiimissä. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin päätöksentekoon osallistumisesta vaikuttivat työkokemus ja asema. Vuoden tai sitä vähemmän tehtävässä työkokemusta saaneet kokivat osallistuneensa hieman enemmän päätöksentekoon kuin yli vuoden mutta korkeintaan 4 vuotta työskennelleet ($p=0,020$) ja yli 4 vuotta työskennelleet ($p=0,037$). Yli 6 vuotta virtuaalitiimeistä kokemusta hankkineet arvioivat osallistuvansa enemmän tiimin yhteiseen päätöksentekoon kuin yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta kokemusta hankkineet ($p=0,004$) ja korkeintaan 2 vuotta kokemusta hankkineet ($p=0,040$). Johtajat ja päälliköt katsoivat osallistuneensa tiimin päätöksentekoon enemmän kuin asiantuntijat ($p=0,000$).

Vastaajien arvioissa siitä, tekeekö tiimissä päätökset pääsääntöisesti johtaja (väittämä VI.2), tilastollisesti merkitseviä eroja luokkien välillä ei löytynyt. 56,3 %:ia vastaajista oli sitä mieltä, että päätökset tekee pääsääntöisesti johtaja. 31 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa.

70,1 % vastaajista arvioi päätöksenteon tiimissään sujuvan nopeasti (väittämä VI.3). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin päätöksenteon nopeudesta vaikuttivat peruskoulutus, virtuaalitiimeistä hankittu kokemus ja asema. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä päätöksenteko oli hitaampaa kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä ($p=0,012$). Yli 6 vuotta virtuaalitiimeistä kokemusta hankkineiden mielestä päätöksenteko oli nopeampaa kuin korkeintaan 2 vuotta virtuaalitiimeistä kokemusta hankkineiden mielestä ($p=0,009$). Johtajien ja päälliköiden mielestä päätöksenteko oli nopeampaa kuin asiantuntijoiden ($p=0,005$) ja tiimin jäsenten mielestä ($p=0,001$).

Myös sitoutuminen tiimissä tehtyyn päätökseen oli varsin voimakasta. 82,8 % vastaajista arvioi sitoutuvansa tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka ei olisikaan sen kanssa samaa mieltä. Keskiarvojen vertailun perusteella havaittiin, että alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet katsoivat sitoutuvansa tiimissä tehtyyn päätökseen heikommin kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,006$) ja opistotason tutkinnon tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,044$).

63,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että voi toimia tiiminsä johtajana, jos tilanne niin vaatii (väittävä VI.5). Lähes 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei voi toimia tiiminsä johtajana, vaikka tilanne niin vaatisi. Tilannekohtaiseen johtamiseen vaikuttivat keskiarvojen vertailun perusteella ikä, työkokemus, tiimin toiminta-aika, jäsenyys tiimissä ja asema. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat olivat valmiimpia toimimaan tarvittaessa johtajina kuin nuoremmat ($p=0,012$). Työkokemuksen vaikutus oli samansuuntainen. Mitä pidempään vastaajalla oli työkokemusta, sitä valmiimpi hän oli toimimaan tiimin johtajana ($p=0,007$). Mitä pidempään tiimi oli ollut toiminnassa, sitä suurempi oli valmius toimia johtajana (yli 5 vuotta vs. korkeintaan 1 vuosi $p=0,024$; yli 5 vuotta vs. yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta $p=0,007$). Myös vastaajat, jotka olivat olleet tiimissä mukana sen perustamisesta asti, olivat valmiimpia toimimaan johtajana kuin tiimiin myöhemmin liittyneet jäsenet ($p=0,004$). Organisatorisen aseman ja aseman tiimissä osoittamat erot tuntuvat luonnollisilta. Johtajat olivat valmiita toimimaan tiiminsä johtajana.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin toimivan päätöksenteon tärkeyttä, päätöksenteon toimivuutta tiimissä ja johtamisen onnistumista päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 8 taulukossa 3. Toimivan päätöksenteon tärkeyden keskiarvo oli 4,44. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista päätöksenteossa, johtamisen nähtiin onnistuneen hieman huonommin kuin tiimin (tiimi $ka=3,94$, johtaminen $ka=3,85$).

Vertailtaessa keskiarvoja havaittiin, että arvioihin toimivan päätöksenteon tärkeydestä vaikuttivat työskentelyvaltio ja kansalaisuus. Suomessa työskentelevät ja Suomen kansalaiset arvioivat päätöksenteon tärkeämmäksi kuin muualla työskentelevät tai muiden maiden kansalaiset. Arvioihin tiimin onnistumisesta päätöksenteossa vaikuttivat peruskoulutus ja asema tiimissä. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat tiimin onnistuneen heikommin kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,002$) ja opistotason tai sitä alemman tutkinnon ($p=0,010$) suorittaneet. Johtamisen onnistumista arvioitaessa alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat johtamisen onnistumisen heikommaksi kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet

($p=0,017$). Myös tiimin johtajat arvioivat johtamisen onnistuneen paremmin kuin tiimin jäsenet ($p=0,005$).

5.1.6 Vuorovaikutus tiimissä

Kysymyslomakkeen seitsemännessä osiossa kartoitettiin vastaajan arvioita vuorovaikutuksesta tiimissä. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 5. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 9 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 9 taulukossa 2.

Taulukko 5. Vastausten jakautuminen vuorovaikutusta koskevissa asenneväittämässä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| VII. 1. Osallistun säännöllisesti tiimini virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin | 1,61 | 89,7 % | 3,4 % | 6,9 % |
| VII.2. Pidän säännöllisesti yhteyttä tiimini jäseniin myös virallisten tapaamisten ulkopuolella | 2,16 | 74,7 % | 9,2 % | 16,1 % |
| VII. 3. Keskustelen paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa | 2,16 | 73,6 % | 12,6 % | 13,8 % |
| VII. 4. Keskustelen paljon muista kuin työhön liittyvistä asioista tiimini jäsenten kanssa | 2,76 | 48,3 % | 18,4 % | 33,3 % |
| VII.5.A. Mielestäni tiimissäni ei satu epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä | 2,72 | 50,6 % | 21,8 % | 27,6 % |
| VII.6.A. Mielestäni kulttuuriset erot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | 2,14 | 73,6 % | 12,6 % | 13,8 % |
| VII.7.A. Mielestäni aikaerot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | 2,10 | 75,9 % | 6,9 % | 17,2 % |
| VII.8. Mielestäni on tärkeää, että tuntisin tiimin muut jäsenet henkilökohtaisesti | 1,84 | 87,4 % | 3,4 % | 9,2 % |

89,7 % vastaajista arvioi osallistuvansa tiimin virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin (väittämä VII.1) Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikuttivat kansalaisuus, tiimin toiminta-aika ja asema. Suomen kansalaiset arvioivat osallistuvansa kokouksiin hieman säännöllisemmin kuin muiden maiden kansalaiset ($p=0,041$). Yli 5 vuotta toimineissa tiimeissä osallistuminen oli säännöllisempää kuin yli vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineissa tiimeissä ($p=0,005$). Johtajat ja päälliköt osallistuivat säännöllisemmin tiimin virallisiin kokouksiin kuin asiantuntijat ja tiimin jäsenet.

74,7 % vastaajista arvioi pitävänsä yhteyttä tiimin muihin jäseniin myös virallisten kokousten ulkopuolella (väittämä VII.2). Keskiarvojen vertailun perusteella yhteydenpitoon vaikuttivat asema ja tiimin toiminta-aika. Johtajat ja päälliköt katsoivat pitävänsä säännöllisemmin yhteyttä tiimin

jäseniin kuin muut (asiantuntijat $p=0,001$; työntekijät ja muut $p=0,034$). Samansuuntainen ero oli havaittavissa myös tiimin johtajien ja tiimin jäsenien välillä ($p=0,021$). Yli vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta toimineissa tiimeissä virallisten kokousten ulkopuolella tapahtuvaa vuorovaikutusta oli vähemmän kuin korkeintaan vuoden toimineissa tiimeissä ($p=0,026$) tai yli 5 vuotta toimineissa tiimeissä ($p=0,024$).

73,6 % vastaajista arvioi keskustelewansa paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa (väittävä VII.3). Keskiarvojen vertailun perusteella johtajat ja päälliköt arvioivat keskustelewansa enemmän työhön liittyvistä asioista kuin asiantuntijat ($p=0,006$) ja tiimin jäsenet ($p=0,025$). Kun tarkasteltiin muuta kommunikointia (väittävä VII.4), tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että keskusteli muistakin kuin työhön liittyvistä asioista tiimin jäsenten kanssa.

50,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiimissään ei satu epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä (väittävä VII.5.A). 27,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että väärinkäsityksiä sattuu. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikutti asema tiimissä. Tiimin johtajien mielestä epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä sattui hieman enemmän kuin tiimin jäsenten mielestä ($p=0,025$).

73,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että kulttuuriset erot eivät haittaa kommunikointia tiimissä (väittävä VII.6.A) ja 75,9 % sitä mieltä, että aikaerot eivät haittaa kommunikointia tiimissä (väittävä VII.7.A). Keskiarvojen vertailun perusteella kulttuuristen erojen aiheuttamien haittojen arviointiin vaikutti asema tiimissä. Tiimin johtajat arvioivat kulttuuristen erojen haittaavan tiimin kommunikointia enemmän kuin tiimin jäsenet ($p=0,014$). Arvioihin aikaerojen vaikutuksesta kommunikointiin vaikuttivat työkokemus organisaatiossa ja tiimin työn tuloksien kohde. 8 vuotta tai enemmän organisaatiossa työskennelleet arvioivat aikaerojen vaikutuksen haitallisemmaksi kuin alle 3 vuotta työskennelleet ($p=0,001$) ja 3-8 vuotta työskennelleet ($p=0,004$). Vastaajat, joiden mielestä tiimin työn tuloksia käytettiin organisaation sisäisessä toiminnassa, katsoivat, että aikaerojen vaikutus on haitallisempi kuin vastaajat, joiden mielestä tiimin työn tuloksia käytettiin organisaation ulkopuolella ($p=0,027$).

87,4 %:ia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiimin muiden jäsenten tunteminen henkilökohtaisesti olisi tärkeää (väittävä VII.8). Väittämän kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin toimivan vuorovaikutuksen tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta tiimissä ja johtamisen onnistumista vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 9 taulukossa 3. Toimivan vuorovaikutuksen tärkeyden keskiarvo oli 4,60. Vertailtaessa tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa, molempien nähtiin onnistuneen yhtä hyvin (tiimi $ka=3,93$, johtaminen $ka=3,93$).

Arvioihin vuorovaikutuksen tärkeydestä (kysymys VII.10) vaikuttivat peruskoulutus, työskentelyvaltio ja asema. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat vuorovaikutuksen tärkeämmäksi kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,016$) ja opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,003$). Suomessa työskentelevät ja Suomen kansalaiset arvioivat vuorovaikutuksen tärkeämmäksi menestystekijäksi kuin muualla työskentelevät tai muiden maiden kansalaiset. Arvioihin vuorovaikutuksen toimivuudesta vaikutti työkokemus tehtävässä. Tehtävässään korkeintaan vuoden toimineet arvioivat vuorovaikutuksen toimivan huonommin kuin yli vuoden mutta korkeintaan 4 vuotta tehtävässä toimineet ($p=0,009$). Johtamisen arvosanaan vaikutti ikä. 35–43-vuotiaat arvioivat vuorovaikutuksen toimivan huonommin kuin alle 35-vuotiaat ($p=0,036$) ja merkittävästi huonommin kuin yli 44 vuotta tai vanhemmat ($p=0,001$).

Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta etenkin tiimin perustamisvaiheessa pidetään luottamuksen syntymisen kannalta tärkeänä asiana. Vastaajista 71,3 %:ia oli tavannut tiiminsä kaikki jäsenet kasvokkain. Vain 3,4 %:ia vastaajista ei ollut tavannut ketään tiiminsä jäsenistä kasvokkain.

5.1.7 Luottamus tiimin jäsenten välillä

Kysymyslomakkeen kahdeksannessa osiossa kartoitettiin vastaajien arvioita luottamuksesta tiimin jäsenten välillä. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 6. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 10 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 10 taulukossa 2.

Taulukko 6. Vastausten jakautuminen luottamusta koskevissa asenneväittämissä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| VIII.1. Pystyn luottamaan siihen tietoon, mitä saan tiimin muilta jäseniltä | 1,48 | 96,6 % | 3,4 % | 0,0 % |
| VIII.2. Luotan siihen, että saan tarvittaessa apua tiimini muilta jäseniltä | 1,49 | 93,1 % | 5,7 % | 1,1 % |
| VIII.3. Kun tiimissäni sovitaan jotakin, siitä pidetään kiinni | 1,84 | 86,2 % | 8,0 % | 5,7 % |
| VIII.4. Luotan siihen, että tiimini jäsenille tiimin yhteinen etu merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen etu | 2,07 | 70,1 % | 23,0 % | 6,9 % |
| VIII.5. Autan muita tiimini jäseniä, vaikka siitä ei ole minulle suoranaista hyötyä | 1,38 | 100,0 % | 0,0 % | 0,0 % |

96,6 % vastaajista arvioi pystyvänsä luottamaan siihen tietoon, mitä saa tiimin muilta jäseniltä (väittämä VIII.1). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikutti työkokemus tehtävässä. Vuoden tai sitä vähemmän tiimissä työskennelleet luottivat jonkin verran vähemmän tiimin jäseniltä saatavaan tietoon (alle vuosi vs. yli 1 vuotta mutta korkeintaan 4 vuotta $p=0,019$; alle 1 vuosi vs. Yli 4 vuotta $p=0,05$).

93,1 % vastaajista arvioi luottavansa siihen, että saa tarvittaessa apua tiimin muilta jäseniltä (väittämä VIII.2). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikuttivat peruskoulutus ja tiimin toiminta-aika. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet luottivat vähemmän avun saamiseen kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,009$). Yli 5 vuotta toimineissa tiimeissä luottamus avun saamiseen oli korkeampi kuin korkeintaan vuoden toimineissa tiimeissä ($p=0,010$).

86,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimissä pidetään kiinni tehdyistä sopimuksista (väittämä VIII.3). Keskiarvojen vertailun perusteella luottamukseen sopimuksien pitämistä kohtaan vaikutti ikä. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat luottivat sopimuksista kiinni pitämiseen enemmän kuin 35–43-vuotiaat ($p=0,014$) ja alle 35-vuotiaat ($p=0,025$).

70,1 % vastaajista arvioi, että tiimin yleinen etu asettuu henkilökohtaisen edun edelle (väittämä VIII.4). Alle 35-vuotiaat olivat enemmän sitä mieltä, että yleinen etu asettuu yksityisen edun edelle kuin 35–43-vuotiaat ($p=0,017$).

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että auttavat muita tiiminsä jäseniä, vaikka siitä ei ole itselle suoranaista hyötyä (väittämä VIII.5). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat auttavansa vähemmän kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,017$).

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin luottamuksen tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta, luottamusta tiimin jäsenten välillä ja johtamisen onnistumista luottamuksen muodostamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä asioissa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 10 taulukossa 3. Luottamuksen tärkeyden keskiarvo oli 4,55. Vertailtaessa tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa ja johtamisen onnistumista luottamuksen luomiseen ja säilyttämiseen, johtamisen nähtiin onnistuneen hieman heikommin (tiimin jäsenten luottamus toisiinsa $ka=4,22$ vs. johtamisen onnistuminen $ka=4,03$).

Tarkasteltaessa luottamuksen tärkeyttä, tiimin onnistumista luottamuksen ylläpitämisessä ja johtamisen onnistumista luottamuksen ylläpitämisessä ainoa tilastollisesti merkitsevä keskiarvojen ero löytyi johtamisen arvosanaa tarkasteltaessa. Naiset ($ka=3,68$) arvioivat luottamuksen johtamisen onnistuneen huonommin kuin miehet ($ka=4,18$).

5.1.8 Konfliktien ratkaisu

Kysymyslomakkeen yhdeksännessä osiossa kartoitettiin vastaajien arvioita tiimissä esiintyvien konfliktien ratkaisutavoista. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 7. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 11 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 11 taulukossa 2. Yhteenveto erilaisten konfliktien ratkaisutapojen yleisyydestä arvosanan mukaan painotettuna on esitetty liitteessä 11 taulukossa 3.

Taulukko 7. Vastausten jakautuminen konfliktien ratkaisua koskevissa asenneväittämissä

| Väittäjä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|--|------------|--------------|--------------|------------|
| IX.1.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon erilaisia näkemyksiä työn sisältöön liittyvien ongelmien ratkaisusta | 3,30 | 29,9 % | 23,0 % | 47,1 % |
| IX.2.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon erilaisia näkemyksiä tehtävien hoidosta | 3,07 | 36,8 % | 23,0 % | 40,2 % |
| IX.3.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon henkilöiden välisiä konflikteja | 1,84 | 83,9 % | 11,5 % | 4,6 % |
| IX.4. Mielestäni erilaiset näkemykset ja näkökulmat ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin | 1,80 | 87,4 % | 10,3 % | 2,3 % |

Näytteen tiimeissä näyttää esiintyvän eniten tehtäväpohjaisia konflikteja (väittäjä IX.1.A.). Kohtuullisen määrän tehtäväpohjaisia konflikteja on todettu edistävän tiimin toimintaa ja päätöksentekoa (Griffith ym. 2003, 338). Toiseksi eniten tiimeissä näyttää esiintyvän prosessipohjaisia konflikteja (väittäjä IX.2.A.). Prosessipohjaiset konfliktit saattavat joskus haitata tiimin suorituskykyä. Vähiten tiimeissä esiintyy henkilöiden välisiä, suhddepohjaisia konflikteja

(väittäjä IX.3.A.), jotka ovat tiimin kannalta haitallisia. 87,4 % vastaajista on sitä mieltä, että konfliktit ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin.

Tarkasteltaessa konfliktien ratkaisutapoja yleisyyden perusteella (liite 9, taulukko 4), yleisimmäksi konfliktien ratkaisutavaksi osoittautui tapa, jossa etsitään yhdessä ratkaisu, joka hyödyttää kaikkia. Toiseksi yleisin konfliktien ratkaisutapa oli kompromissien tekeminen ja kolmanneksi yleisin voimakkaimman tahon sanelema ratkaisu. Vähiten käytettiin konfliktien välttelyä sekä mukautumista ja sopeutumista, jossa konflikti jää ratkaisematta.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin konfliktien ratkaisukyvyyn tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista konfliktien ratkaisemisessa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 11 taulukossa 2. Konfliktien ratkaisukyvyyn tärkeyden keskiarvo oli 4,44. Vertailtaessa tiimin kykyä ratkaista konflikteja johtamisen kykyä johtaa konfliktien ratkaisua johtamisen nähtiin onnistuneen hieman heikommin (tiimin onnistuminen konfliktinratkaisussa $k_a=3,93$ vs. johtamisen onnistuminen $k_a=3,83$).

Arvioihin konfliktien ratkaisukyvyyn tärkeydestä (kysymys IX.6) vaikuttivat ikä, peruskoulutus ja työkokemus. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat arvioivat konfliktien ratkaisukyvyyn hieman tärkeämmäksi kuin alle 35-vuotiaat ($p=0,039$) ja 35–43-vuotiaat ($p=0,013$). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat konfliktien ratkaisukyvyyn vähemmän tärkeäksi kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,022$) tai opistotason tutkinnon tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet ($p=0,016$). Vastaajat, joilla oli työkokemusta enemmän kuin 20 vuotta, olivat sitä mieltä, että konfliktien ratkaisukyky on tärkeämpää kuin henkilöt joilla oli työkokemusta 10 vuotta tai vähemmän ($p=0,024$). Arvioihin tiimin onnistumisesta konfliktien käsittelyssä (kysymys IX.7) vaikutti tiimin isäntäorganisaatioiden määrä. Vastaajat, jotka katsoivat tiiminsä koostuvan usean organisaation jäsenistä, olivat sitä mieltä, että tiimi kykenee ratkaisemaan konflikteja paremmin kuin vastaajat, jotka katsoivat tiiminsä koostuvan vain yhden organisaation jäsenistä ($p=0,006$). Tarkasteltaessa johtamisen onnistumista konfliktien käsittelyssä (kysymys IX.8) tilastollisesti merkitseviä eroja ei luokkien välillä löytynyt.

5.1.9 Tiimin tietämyksen hallinta

Kysymyslomakkeen kymmenennessä osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä tiimin tietämyksenhallinnasta. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 8. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 12 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 12 taulukossa 2.

Taulukko 8. Vastausten jakautuminen tiimin tietämyksen hallintaa koskevista väittämistä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| X.1. Tiimilläni on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille ratkaisusta | 2,57 | 59,8 % | 11,5 % | 28,7 % |
| X.2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla | 1,98 | 82,8 % | 3,4 % | 13,8 % |
| X.3. Pystyn luottamaan tiimini keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen | 2,02 | 78,2 % | 12,6 % | 9,2 % |
| X.4. Pääsen helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsen tehtävieni suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi | 2,16 | 74,7 % | 14,9 % | 10,3 % |
| X.5. Tiedän, millaista erityisosaamista tiimini muilla jäsenillä on | 1,99 | 79,3 % | 12,6 % | 8,0 % |
| X.6.A. Tiimissäni ei ole paljon dokumentoitua tietoa | 3,83 | 14,9 % | 13,8 % | 71,3 % |

59,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiimillään on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille (väittämä X.1) Lähes 30 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvojen vertailussa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujien luokkien välillä.

Vaikka tiedon keräämisen säännöissä ja jakamisessa oli havaittavissa puutteita 82,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiimillään on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla. Keskiarvojen vertailussa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujien luokkien välillä

78,2 % vastaajista arvioi, että pystyy luottamaan tiiminsä keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen (väittämä X. 3). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin luottamuksesta vaikuttaa peruskoulutus. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat luottamuksensa tiimin keräämän tiedon oikeellisuuteen vähäisemmäksi kuin opistotason tai sitä alemman tutkinnon ($p=0,013$) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,020$).

74,7 % vastaajista arvioi pääsevänsä helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsee (väittämä X.4). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin tiedon saatavuudesta vaikuttivat organisaatiossa hankittu työkokemus ja tehtävässä hankittu työkokemus. 3 - alle 8 vuotta työkokemusta organisaatiossa saaneet kokivat tiedon saamisen helpommaksi kuin alle 3 vuotta ($p=0,017$) ja 8 vuotta tai enemmän työkokemusta organisaatiossa saaneet ($p=0,032$). Korkeintaan 1 vuoden työkokemusta tehtävässään saaneet kokivat tiedon saamisen vaikeammaksi kuin 1- 4 vuotta ($p=0,027$) tai kauemmin ($p=0,040$) tiimissä työskennelleet.

79,3 % vastaajista arvioi tietävänsä, millaista erityisosaamista hänen tiimensä muilla jäsenillä on (väittämä X.5). Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikutti peruskoulutus, asema ja tiimin toiminta-aika. Opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet arvioivat tietämyksensä muiden tiimin jäsenten erityistaidoista paremmaksi kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p=0,009$). Johtajat ja päälliköt arvioivat tietämyksensä tiimin osaamisesta paremmaksi kuin asiantuntijat ($p=0,002$) ja tiimin jäsenet ($p=0,045$). Yli 5 vuotta toimineissa tiimeissä tietämys tiimin jäsenten osaamisesta arvioitiin paremmaksi kuin korkeintaan vuoden toimineissa tiimeissä ($p=0,016$) ja 1-5 vuotta toimineissa tiimeissä ($p=0,008$)

Vain 14,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiimissään ei esiinny paljon dokumentoimatonta tietoa. (väittämä X.6.A). Tämä väittämä on muodostettu kääntämällä asteikko alkuperäisestä kysymyksestä, jossa esitetään väittämä ”Mielestäni tiimissäni on paljon sellaista tietämystä, jota ei ole dokumentoitu minnekään”. 71,3 % vastaajista on sitä mieltä, että hänen tiimissään on paljon dokumentoimatonta tietoa. Keskiarvojen vertailussa tilastollisia eroja ei taustamuuttujien eri ryhmien välillä löytynyt.

Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin tietämyksenhallinnan tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta sekä tiimin ja johtamisen onnistumista tietämyksen hallinnassa. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 9 taulukossa 2. Tietämyksen hallinnan tärkeyden keskiarvo oli $ka=4,53$. Tiimin ja johtamisen onnistuminen tietämyksen hallinnassa arvioitiin lähes yhtä hyväksi (tiimi $ka=3,60$; johtaminen $ka=3,62$). Arvioitaessa yhteisen tietämyksen tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta (väittämä X.7) ainoa tilastollisesti merkitsevä ero löytyi tietämyksen hallinnan tärkeyttä arvioivassa kysymyksessä, jossa naiset arvioivat tietämyksen hallinnan tärkeyden hieman suuremmaksi kuin miehet ($p=0,012$). Tiimin onnistumista tietämyksen hallinnassaan koskevaan kysymyksen kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujien ryhmien välillä. Johtamisen onnistumiselle tietämyksen hallinnassa annettu arvosana poikkesi tilastollisesti merkitsevästi ryhmissä, jotka oli muodostettu sen perusteella, oliko vastaaja ollut tiimin jäsen sen perustamisesta asti vai ei. Tiimin jäsenenä sen perustamisesta lähtien olleet vastaajat arvioivat johtamisen onnistuneen hieman paremmin kuin tiimiin myöhemmin tulleet jäsenet ($p=0,010$).

5.1.10 Teknologian käyttö

Kysymyslomakkeen kahdennessatoista osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä tiimin teknologian käytöstä. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 9. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 13 taulukossa 1. Taustamuuttujien mukaan luokiteltujen ryhmien

välisistä, tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteessä 13 taulukossa 2.

Taulukko 9. Vastausten jakautuminen teknologian käyttöä koskevissa asenneväittämässä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|--|------------|--------------|--------------|------------|
| XII.1. Työssäni ja yhteydenpidossani käyttämä teknologia toimii hyvin | 1,90 | 89,7 % | 4,6 % | 5,7 % |
| XII.2. Tiimilläni on käytettävissään ne laitteistot ja ohjelmistot, joita se tarvitsee | 1,99 | 86,2 % | 8,0 % | 5,7 % |
| XII.3. Osaan käyttää hyvin niitä teknologisia välineitä, joita tiimilläni on käytössään | 1,94 | 85,1 % | 10,3 % | 4,6 % |

Kaiken kaikkiaan vastaajien mielestä tiimin käyttämä teknologia toimi hyvin, tarvittavat teknologiset välineet olivat saatavilla ja välineitä osattiin käyttää. Jokaisessa osion väittämässä yli 85 % vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa.

Arvioissa teknologian toimivuudesta (väittämä XII.1) keskiarvojen vertailun perusteella tilastollisesti merkitseviä eroja havaittiin erilaisen työkokemuksen mukaan jaettujen muuttujien luokkien välillä. Mitä pidempi työkokemus yleensä, työkokemus organisaatiossa ja kokemus virtuaalitiimeistä vastaajalla oli, sitä tyytyväisempi hän oli käytettävän teknologian toimivuuteen. Arvioihin tarkoituksenmukaisista välineistä (väittämä XII.2) vaikutti keskiarvojen vertailun perusteella ikä, työskentelyvaltio, kansalaisuus, erilaiset työkokemukset ja tiimin työn tuloksien kohde. Yhteenvetona voidaan todeta, että alle 35-vuotiaat eivät olleet niin tyytyväisiä välineiden tarkoituksenmukaisuuteen kuin yli 35-vuotiaat. Suomessa työskentelevät tai Suomen kansalaiset olivat tyytyväisempiä välineisiin kuin muualla asuvat tai muiden maiden kansalaiset. Mitä pidempi oli työkokemus yleensä, työkokemus tehtävässä tai kokemus virtuaalitiimeistä, sitä tyytyväisempiä oltiin välineiden tarkoituksenmukaisuuteen. Vastaajat, jotka katsoivat tiiminsä työn tuloksien kohteen olevan organisaationsa ulkopuolella, olivat tyytyväisempiä välineiden tarkoituksenmukaisuuteen kuin vastaajat, jotka katsoivat tiimin työn tuloksien kohteen olevan organisaation sisällä. Arvioissa välineiden käyttötaidoista (väittämä XII.3) 35–43-vuotiaat katsoivat osaavansa teknologian käytön paremmin kuin alle 35-vuotiaat. Mitä pidempi työkokemus organisaatiossa vastaajalla oli, sitä tyytyväisempi hän oli teknologian käyttötaitoihinsa.

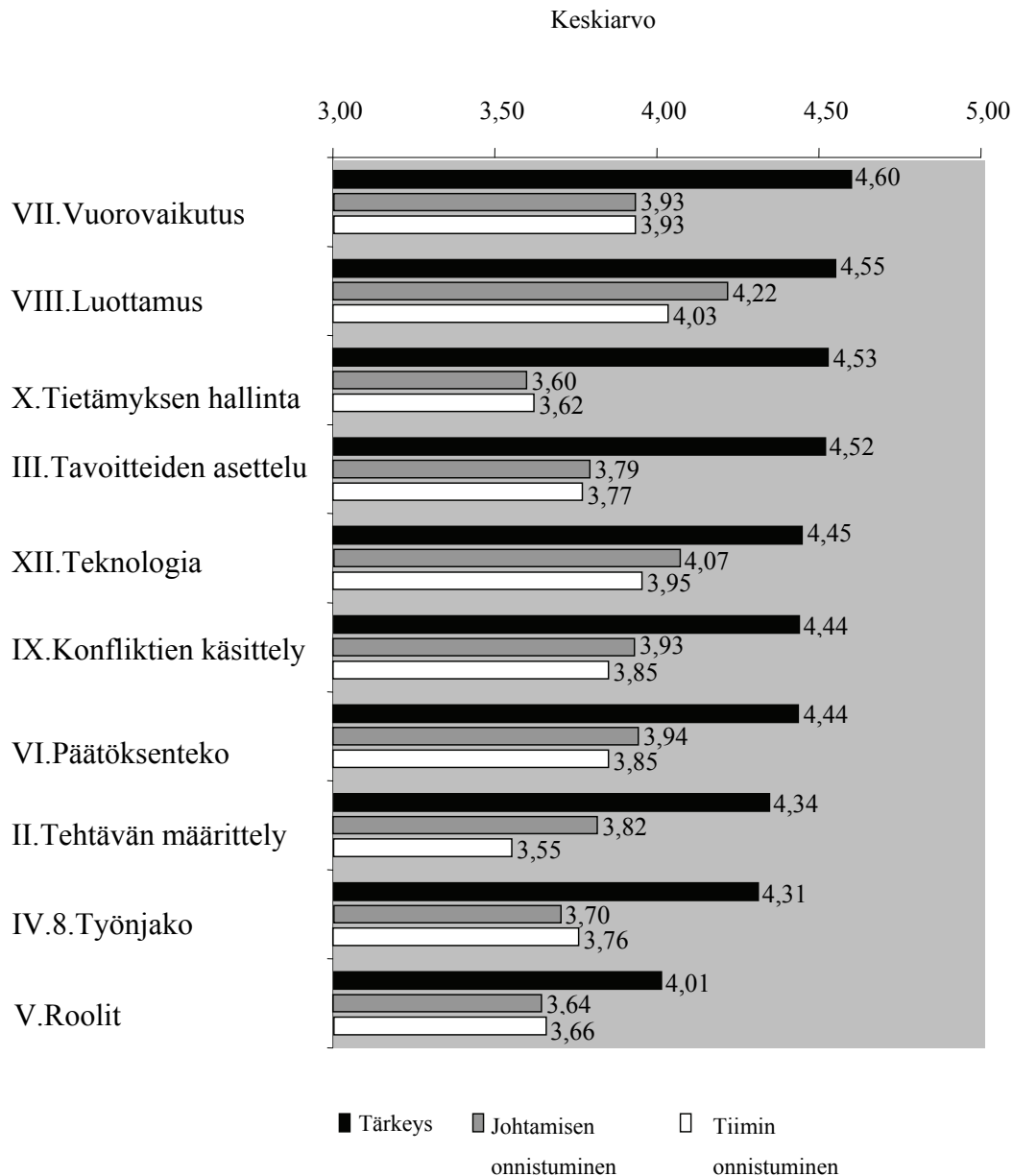
Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä arvioitiin toimivan teknologian tärkeyttä tiimin menestymisen kannalta ja tiimin ja johtamisen onnistumista teknologian hyödyntämisessä. Näiden muuttujien keskeisimmät tunnusluvut on esitetty liitteessä 12 taulukossa 2. Teknologian tärkeyden

keskiarvo oli 4,45. Tiimin onnistuminen ($ka=4,07$) arvioitiin vain hieman paremmaksi kuin johtamisen onnistuminen ($ka=3,95$). Tärkeydelle annettuun arvosanaan vaikutti vastaajan kokemus virtuaalitiimeistä. Korkeintaan kaksi vuotta virtuaalitiimeissä työskennelleet antoivat parempia arvosanoja kuin 2-6 vuotta työskennelleet ($p=0,040$). Teknologian hyödyntämisen arvosanoihin vaikutti työkokemus organisaatiossa. 3 - alle 8 vuotta organisaatiossa työskennelleet antoivat parempia arvosanoja sekä tiimille että johtamiselle kuin alle 3 vuotta ja 8 vuotta tai enemmän työskennelleet.

Tarkasteltaessa vastaajien käyttämiä teknologisia apuvälineitä (kysymys XII.4) huomattiin, että eniten käytettiin sähköpostia (85 vastaajaa), puhelinta (82 vastaajaa) ja usean henkilön välisiä puhelinneuvotteluja (58 vastaajaa). Yhteistä portaalia tai sivustoa käytti 53 vastaajaa ja ryhmätyöohjelmistoja 39 vastaajaa. Instant Messaging -ohjelmia käytti 36 vastaajaa. Tietoverkossa toimivat puhelimet, esim. Skype, eivät olleet niin yleisesti käytössä (16 vastaajaa). Bloggeja ilmoitti käyttävänsä ainoastaan 2 vastaajaa.

5.2 Yhteenveto: Tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys, tiimin onnistuminen ja johtamisen onnistuminen

Yhteenveto arvioista tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden tärkeydestä, tiimien onnistumisesta ja johtamisen onnistumisesta tekijän kohdalla on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tärkeys, tiimin onnistuminen ja johtamisen onnistuminen tuloksellisuuteen vaikuttavissa tekijöissä

Kaikki tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät arvioitiin tärkeiksi tiimien menestymisen kannalta. Jokaisen osatekijän kohdalla tärkeys ja onnistuminen erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Neljä tärkeintä tiimien tuloksellisuuteen vaikuttava tekijää olivat vastaajien mielestä vuorovaikutuksen onnistuminen, luottamus tiimin jäsenten välillä, tiimin tietämyksen hallinta ja tavoitteiden asettelu. Kaikkien näiden muuttujien keskiarvo oli yli 4,5. Tiimien nähtiin onnistuneen parhaiten luottamuksen ylläpidossa, teknologian hyödyntämisessä ja päätöksenteossa.

Johtamisen nähtiin onnistuneen parhaiten luottamuksen rakentamisessa, teknologian hyödyntämisessä ja vuorovaikutuksessa. Kysyttäessä johtamisen tärkeyttä (kysymys XIV.1) keskiarvoksi saatiin 4,68 eli johtaminen arvioitiin tärkeämmäksi tiimin menestymisen kannalta kuin muut tiimin tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät.

5.3 Taustamuuttujien vaikutus arvioihin tuloksellisuudesta

Kysymyslomakkeen yhdennessätoista osiossa kartoitettiin vastaajan näkemyksiä tiimin tuloksellisuudesta. Väittämät kartoittivat teoreettisessa viitekehyksessä hahmoteltuja tuloksellisuuden ulottuvuuksia, joihin kuuluu paitsi tiimin ulkoinen tehokkuus myös tiimin prosessien toimivuus ja henkilökohtaisen oppimisen, kehittymisen ja kasvun mahdollisuudet. Lisäksi tässä osiossa kysyttiin tuloksellisuuteen tiiviisti liittyvistä palkitsemisen tavoista. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 10. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut on esitetty liitteessä 14 taulukossa 1. Tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista tehty yhteenveto on esitetty liitteen 11 taulukossa 2.

Taulukko 10. Vastausten jakautuminen tuloksellisuutta koskevissa asenneväittämissä

| Väittämä | Keski-arvo | Samaa mieltä | Vaikea sanoa | Eri mieltä |
|---|------------|--------------|--------------|------------|
| XI.1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta | 2,74 | 49,4 % | 17,2 % | 33,3 % |
| XI.2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella | 2,66 | 47,1 % | 29,9 % | 23,0 % |
| XI.3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet | 2,03 | 75,9 % | 19,5 % | 4,6 % |
| XI.4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi | 2,09 | 78,2 % | 12,6 % | 9,2 % |
| XI.4. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa | 1,90 | 83,9% | 11,5 % | 4,6 % |
| XI.5. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä | 1,85 | 85,1 % | 9,2 % | 5,7 % |
| XI.6. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani | 1,92 | 79,3 % | 14,9 % | 5,7 % |

Vain 49,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta (väittämä XI.1). 33 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Keskiarvojen vertailun perusteella

arvioihin palkitsemisesta vaikuttivat ikä, työkokemus, tiimin tehtävän luonne ja tiimin työn tuloksien kohde. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat kokivat tiimin saaneen useammin tiimikohtaisia palkkioita kuin 35–43-vuotiaat ($p=0,002$). Vastaajat, joilla oli työkokemusta 20 vuotta tai enemmän, kokivat tiimin saaneen tiimikohtaisia palkkioita hieman enemmän kuin yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta ($p=0,039$) ja 10 vuotta tai vähemmän ($p=0,011$) työkokemusta hankkineet. Vastaajat joiden tiimien tehtävän luonne oli yhdistämistä ja uuden luomista kokivat saavansa enemmän yhteisiä palkkioita yhteisestä suorituksesta kuin vastaajat tiimeissä, joissa tehtävän luonne painottui erilaistamiseen ja muuttamiseen ($p=0,013$). Tiimeissä, joissa työn tuloksia käytettiin organisaation sisällä, koettiin saavan enemmän yhteistä palkitsemista kuin tiimeissä, joissa toiminnan tuloksia käytettiin organisaation ulkopuolella ($ka=0,03$).

Myös arvioissa yksilökohtaisista palkitsemisista (väittämä XI.2) vain 47,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella. Eri mieltä väittämän kanssa oli 23,0 % vastaajista. Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikuttivat ikä, työkokemus, asema organisaatiossa ja jäsenyyden kesto. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat arvioivat palkitsemista tapahtuvan enemmän kuin olivat enemmän sitä kuin alle 35–43-vuotiaat ($p=0,016$) ja alle 35-vuotiaat ($p=0,014$). Yksilökohtaista palkitsemista koettiin olevan sitä enemmän, mitä enemmän työkokemusta oli hankittu. Johtajien ja päälliköiden mielestä yksilökohtaista palkitsemista oli hieman enemmän kuin työntekijöiden ja muiden mielestä ($p=0,036$). Vastaajat, jotka olivat tiimin jäseniä sen perustamisesta asti, katsoivat tiimeissä palkittavan enemmän yksilökohtaisista ansioista kuin vastaajat, jotka olivat tulleet tiimin jäseniksi myöhemmin ($p=0,018$).

75,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiiminsä on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet (väittämä XI.3). Keskiarvojen vertailun perusteella 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat arvioivat tiimin saavuttaneen tavoitteensa paremmin kuin nuoremmat ikäluokat ($p < 0,05$). Johtajien ja päälliköiden mielestä tiimi oli pystynyt saavuttamaan tavoitteensa paremmin kuin asiantuntijoiden mielestä ($p=0,007$). Samanlainen ero oli havaittavissa myös tiimin johtajien ja tiimin jäsenten välillä ($p=0,005$).

78,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen tiiminsä kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi, Keskiarvojen vertailun perusteella arvioihin vaikuttivat ikä, työkokemus ja asema tiimeissä. 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat arvioivat tiimin kehittämistoimintaa paremmaksi kuin 35–43-vuotiaat ($p=0,011$). Yli 20 vuotta työkokemusta hankkineet arvioivat kehittämistoiminnan

paremmaksi kuin 10 vuotta tai vähemmän työkokemusta hankkineet ($p=0,006$). Tiimin johtajat arvioivat kehittämistoiminnan paremmaksi kuin tiimin jäsenet ($p=0,030$).

83,9% vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa (väittämä XI.5). Keskiarvojen vertailun perusteella 44-vuotiaat tai sitä vanhemmat ja alle 35-vuotiaat arvioivat menestymisen mahdollisuudet paremmiksi kuin 35–43-vuotiaat ($p<0,05$).

85,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että voi kehittää henkilökohtaisia tietojaan ja taitojaan tiimissä (väittämä XI.6). Keskiarvojen vertailun perusteella ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ja opistotason tai sitä alemman tutkinnon suorittaneet arvioivat kehittymismahdollisuutensa paremmiksi kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($p<0,05$).

79,3 % vastaajista arvioi, että hänen tiiminsä edistää henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia (väittämä XI.7). Keskiarvojen tarkastelussa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

5.4 Organisaation vaikutus tiimin toimintaan

Kysymyslomakkeen kolmannessatoista osiossa kartoitettiin vastaajan arvosanaa organisaation vaikutuksesta tiimin toimintaan. Asteikolla 1-7 esitetyn kysymyksen keskiarvo oli 4,8 eli organisaation vaikutus nähtiin keskimäärin positiivisena asiana. Vain 11,5 % vastaajista antoi arvosanaksi 3 tai sitä pienemmän.

5.5 Tuloksellisuuden osatekijöiden väliset yhteydet

Muuttujien välisten yhteyksien tarkastelemista varten kysymysosioista III,IV,V,VI,VII,VIII ja X muodostettiin keskiarvomuuttujat, joiden sisäinen konsistenssi mitattiin Cronbachin Alpha - kertoimella. Mikäli jokin muuttuja aiheutti Alpha:n arvon laskemisen kriittisenä rajana pidetyn arvon 0,6 alapuolelle, se jätettiin pois keskiarvomuuttujan muodostavista muuttujista. Osioista IV jätettiin pois muuttuja IV.4.A, joka käsitteli työnjaosta käytävää keskustelua tiimissä. Osioista VI jätettiin pois muuttuja VI.2, joka mittasi sitä, tekeekö päätökset tiimissä pääsääntöisesti johtaja. Osioista VII jätettiin pois muuttujat VII.5.A, VII.6.A ja VII.7.A, jotka mittasivat kommunikoinnista, kulttuurisista eroista ja aikaeroista johtuvia väärinkäsityksiä tiimissä. Muodostettujen keskiarvomuuttujien Cronbachin Alpha-arvot ja keskiarvot on esitetty taulukossa 11. Konfliktien ratkaisua mittaavasta osiosta otettiin mukaan ainoastaan muuttuja, jolla mitattiin näkemystä konfliktien hyödyllisyydestä. Muut em. osion muuttujat mittasivat lähinnä erilaisten

konfliktityyppien esiintymistä tiimissä eikä niitä ollut tarkoituksenmukaista ottaa mukaan analyysiin.

Taulukko 11. Tuloksellisuuden osatekijöitä edustavien keskiarvomuuttujien Cronbachin Alpha - arvot ja keskiarvomuuttujien keskiarvot sekä konfliktien hyödyllisyyttä mittaavan muuttujan keskiarvo.

| Keskiarvomuuttuja | Cronbachin Alpha | Keskiarvo |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Tavoitteiden asettelu | ,802 | 1,92 |
| Sisäinen työnjako | ,644 | 2,25 |
| Roolit | ,635 | 2,50 |
| Päätöksenteko | ,654 | 2,25 |
| Vuorovaikutus | ,681 | 2,11 |
| Luottamus | ,805 | 1,65 |
| Tietämyksen hallinta | ,704 | 2,43 |
| Teknologian käyttö | ,700 | 1,94 |
| Muuttuja | | Keskiarvo |
| Konfliktien hyödyllisyys | - | 1,80 |

Tarkasteltaessa tiimin toimintaa kuvaavien keskiarvomuuttujien välisiä yhteyksiä (liite 15, taulukko 1) havaittiin lähes kaikkien muuttujien välillä tilastollisesti merkitseviä positiivisia korrelaatioita. Poikkeus oli havaittavissa muuttujassa, joka kuvasi teknologian käyttöä. Se ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi muiden kuin rooleja kuvaavan muuttujan kanssa.

Verrattaessa muodostettujen keskiarvomuuttujien järjestystä luvussa 5.2 esitettyihin vastaajien antamien osiokohtaisten arviointien järjestykseen havaittiin, että luottamus nousi ensimmäiselle sijalle sekä keskiarvomuuttujien, että tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista arvioivien muuttujien joukossa. Keskiarvomuuttujien perusteella tiimin tavoitteiden asettelu nousi toiselle sijalle, kun taas vastaajien osiokohtaisessa arvioinnissa se oli sekä tiimin että johtamisen onnistumista kuvaavissa arvioinneissa vasta sijalla 5. Päätöksentekoa mittaava muuttuja sai keskiarvomuuttujissa 6. sijan mutta osiokohtaisissa arvioissa 3. sijan. Tietämyksen hallinta ja roolit jäivät kaikissa arvioissa kahdelle viimeiselle sijalle.

5.6 Tuloksellisuuden osatekijöiden ja tuloksellisuuden ulottuvuuksien väliset yhteydet

Myös tuloksellisuuden ulottuvuuksia mittaavista muuttujista laskettiin reliabiliteetin sisäisen konsistenssin varmistamiseksi Cronbachin Alpha. Alphan arvoksi saatiin 0,793, mikä kertoi, että kaikki osion kysymykset mittaavat riittävän luotettavasti tuloksellisuutta. Tiimin toimintaa eli oletettuja tuloksellisuuden osatekijöitä esittävien keskiarvomuuttujien ja tuloksellisuuden ulottuvuuksia kuvaavien muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty liitteessä 15 taulukossa 2.

Tiimin tasoinen palkitseminen (XI.1) korreloi tiimin sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,307$; $p=0,004$) ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen kanssa ($r=0,286$; $p=0,007$) kanssa. Vaikka ovatkin tilastollisesti merkitseviä, korrelaatioilla ei ole välttämättä käytännön merkitystä.

Yksilötason palkitseminen (XI.2) korreloi tiimin sisäisen työnjaon kanssa ($r=0,237$; $p=0,027$). Vaikka onkin tilastollisesti merkitsevä, yhteydellä ei ole välttämättä käytännön merkitystä.

Tiimin ulkoinen tehokkuus (XI.3) korreloi melko vahvasti sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,427$; $p=0,000$), päätöksenteon toimivuuden ($r=0,418$; $p=0,000$), vuorovaikutuksen toimivuuden ($r=0,418$; $p=0,000$) ja tavoitteiden asettelun onnistumisen kanssa ($r=0,418$; $p=0,000$). Hieman heikompi oli korrelaatio muuttujien roolijaon onnistumisen ($r=0,344$; $p=0,001$) ja luottamuksen onnistumisen ($r=0,348$; $p=0,001$) kanssa. Korrelaatio tietämyksen hallinnan kanssa ($r=0,244$; $p=0,023$) oli varsin vähäinen.

Tiimin suorituskyky, toimintaprosessin toimivuus (XI.4), korreloi melko vahvasti tavoitteiden asettelun onnistumisen ($r=0,476$; $p=0,000$), sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,478$; $p=0,000$), roolijaon onnistumisen ($r=0,530$; $p=0,000$), tiimin jäsenten välisen luottamuksen ($r=0,575$; $p=0,000$) ja tietämyksen hallinnan ($r=0,451$; $p=0,000$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevä, joskin heikompi oli korrelaatio päätöksenteon toimivuuden ($r=0,358$; $p=0,001$) ja vuorovaikutuksen toimivuuden ($r=0,311$; $p=0,003$) kanssa.

Tiimin kyky menestyä tulevaisuudessa (XI.5) korreloi melko vahvasti tavoitteiden asettelun onnistumisen ($r=0,457$; $p=0,000$), sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,419$; $p=0,000$), roolijaon onnistumisen ($r=0,501$; $p=0,000$), vuorovaikutuksen toimivuuden ($r=0,447$; $p=0,000$), tiimin jäsenten välisen luottamuksen ($r=0,568$; $p=0,000$) ja tiimin tietämyksen hallinnan ($r=0,389$; $p=0,000$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevä, joskin heikompi oli korrelaatio päätöksenteon toimivuuden ($r=0,252$; $p=0,018$) kanssa.

Tiimin kyky edistää oppimista ja kehittymistä (XI.6) korreloi melko vahvasti tavoitteiden asettelun onnistumisen ($r=0,503$; $p=0,000$), sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,458$; $p=0,000$), roolijaon onnistumisen ($r=0,466$; $p=0,000$), vuorovaikutuksen toimivuuden ($r=0,366$; $p=0,000$) ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen ($r=0,545$; $p=0,000$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevä, joskin heikompi oli korrelaatio ja tiimin tietämyksen hallinnan ($r=0,353$; $p=0,001$) kanssa.

Tiimin kyky edistää henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia (XI.7) korreloi vahvasti roolijaon onnistumisen ($r=0,615$; $p=0,000$) kanssa. Melko korkea korrelaatio oli tavoitteiden asettelun onnistumisen ($r=0,560$; $p=0,000$), sisäisen työnjaon onnistumisen ($r=0,468$; $p=0,000$), tiimin jäsenten välisen luottamuksen ($r=0,545$; $p=0,000$) ja tietämyksen hallinnan ($r=0,440$; $p=0,000$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevä, joskin heikompi oli korrelaatio päätöksenteon toimivuuden ($r=0,286$; $p=0,007$), vuorovaikutuksen toimivuuden ($r=0,338$; $p=0,000$) ja konfliktien hyödyntämisen ($r=0,231$; $p=0,031$) kanssa.

On huomattava, että teknologian käyttö ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi minkään tuloksellisuuden ulottuvuuden kanssa.

Tarkasteltaessa palkitsemisen yhteyksiä tuloksellisuuden ulottuvuuksiin huomattiin, että tiimikohtainen palkitseminen korreloi melko vahvasti tiimin suorituskyvyn kanssa ($r=0,393$, $p=0,001$) ja jossakin määrin tiimi ulkoisen tehokkuuden kanssa ($r=0,274$, $p=0,031$). Myös yksilökohtainen palkitseminen korreloi melko vahvasti tiimin suorituskyvyn kanssa ($r=0,318$; $p=0,017$) ja jossakin määrin tiimi ulkoisen tehokkuuden kanssa ($r=0,287$; $p=0,039$).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää tekijöitä, joiden avulla voidaan kuvata, miten virtuaalitiimi toimii, ja selittää miksi virtuaalitiimi toimii tai ei toimi tehokkaasti. Näiden tekijöiden avulla pyrittiin saamaan selville, kuinka virtuaalitiimien potentiaalia yhtenä informaatioteknologian mahdollistamana organisoimisen tapana voitaisiin hyödyntää entistä paremmin organisaatioissa. Näkökulmaksi valittiin osallistujan, virtuaalitiimin työntekijän ja johtajan näkemys tiiminsä toiminnasta. Näkökulmaa perusteltiin sillä, että osallistujien avulla saadaan kattavin kuva sekä yksilötasolla että tiimitasolla vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valittiin olennaisimmat tekijät, jotka aikaisemman tutkimuksen pohjalta näyttävät vaikuttavan eniten tiimin toimintaan ja toiminnan tuloksellisuuteen. Tutkimuksen pääkäsitteiksi valittiin organisaatio, tiimi ja tuloksellisuus. Vaikka organisaation osuutta virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavana tekijänä ei voida sivuuttaa, tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita yleisellä tasolla, siitä, edistikö vai rajoittiko organisaatio osallistujien mielestä virtuaalitiimin toimintaa. Organisaation vaikutus toiminnan kontekstina näkyy joka tapauksessa kaikissa virtuaalitiimin toimintaa kuvaavissa käsitteissä. Tiimin toimintaa ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita pyrittiin kartoittamaan monipuolisesti tiimiin liittyvien käsitteiden pohjalta. Näiden käsitteiden oletettiin olevan yhteydessä tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin. Tuloksellisuuden keskeisiksi ulottuvuuksiksi määriteltiin ulkoinen tehokkuus eli tiimin kyky saavuttaa tavoitteensa, tiimin suorituskyky eli sen toimintaprosessin tehokkuus, oppiminen ja kehittyminen eli tiimin kyky hallita ja siirtää tietämystään ja tiimin jäsenten tyytyväisyys eli tiimin kyky edistää jäsentensä henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia. Tässä luvussa tehdään yhteenveto siitä, millaisen kuvan virtuaalitiimien toiminnasta ja tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä kerätty ja analysoitu aineisto kertoi. Luvussa nostetaan esille niitä tekijöitä, jotka voivat tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa virtuaalitiimin toimintaan joko edistävästi tai rajoittavasti.

6.2 Johtopäätökset keskeisistä tuloksista

Näytteen antaman kuvan perusteella vastaajien näkemys virtuaalitiiminsä toiminnasta oli myönteinen. Niin kuin useissa tutkimuksissakin on todettu, vuorovaikutus ja luottamus olivat vastaajien mielestä tärkeimmät virtuaalitiimin tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät. Usein ne

nähdäänkin toisiaan edellyttävinä ja vahvistavina tekijöinä (ks. esim. Järvenpää ja Leidner 1997, 793).

Vastaajat arvioivat tiimensä jäsenten välisen luottamuksen voimakkaaksi ja tiimien arvioitiin onnistuneen hyvin luottamuksen rakentamisessa ja ylläpidossa. Luottamuksella oli yhteyksiä kaikkiin tiimin tuloksellisuuden ulottuvuuksiin. Mitä paremmaksi luottamus tiimissä arvioitiin, sitä tehokkaampana ja suorituskykyisempänä tiimiä pidettiin. Luottamuksella oli melko vahva yhteys myös tiimin oppimiseen ja kehittymiseen ja tiimin kykyyn edistää jäsentensä henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia

Vaikka yleisarvio vuorovaikutuksen toimivuudesta virtuaalitiimeissä olikin myönteinen, sen arvioitiin onnistuneen huonommin kuin luottamuksen. Vuorovaikutus näytti keskittyvän työhön liittyviin asioihin ja muista kuin työhön liittyvistä asioista keskusteltiin vähemmän. Arviot vuorovaikutuksen keskittymisestä enemmän tehtävään kuin sosioemotionaalisiin asioihin vahvistavat aikaisemmin esitettyjä tutkimustuloksia (ks. esim. Hinds & Weisband 2003, 21; Cramton & Orvis 2003, 214-229). Toinen huomiota herättävä asia oli arviot siitä, että tiimeissä arvioitiin sattuvan jonkin verran epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä. Kommunikoinnin epäonnistumisesta johtuvien väärinkäsitysten esiintymiseen saattaa vaikuttaa teknologian rajoittava ja virheitä aiheuttava vaikutus. Teknologian avulla ei pystytä niin helposti välittämään viestin ohessa liittyviä vihjeitä, jotka saattavat kuitenkin olla olennaisia vuorovaikutuksen sisällön ymmärtämisessä. Suurin osa vastaajista käytti sellaista teknologiaa, esimerkiksi sähköpostia, joka karsii tehokkaasti oheisviestinnän mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksen onnistumisella oli melko vahva yhteys tiimin tehokkuuteen ja tiimin oppimiseen ja kehittymiseen. Yhteys tiimin suorituskykyyn ja vastaajien henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen oli olemassa mutta se oli hieman heikompi. Vaikka teknologialla ei todettu tässä tutkimuksessa olevan tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin, on ilmeistä, että virtuaalitiimien vuorovaikutuksen edistämiseksi olisi etsittävä aktiivisesti sellaisia teknologisia välineitä, joiden avulla vuorovaikutukseen saataisiin mukaan enemmän kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen piirteitä.

Tiimin tietämyksen hallinta arvioitiin vuorovaikutuksen ja luottamuksen jälkeen tärkeimmäksi tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Sekä vastaajien omissa arvioissa tiimensä onnistumisesta että väittämien perusteella laskettujen keskiarvomuuttujien perusteella tietämyksen hallinnassa ei kuitenkaan onnistuttu niin hyvin kuin sen tärkeys edellyttäisi. Eniten puutteita oli havaittavissa tietämyksen keräämisen käytäntöjen määrittämisessä ja toteuttamisessa. Tästä voi johtua myös se,

että vastaajista suurin osa arvioi tiimissä olevan paljon dokumentoimatonta tietoa. Se, että tietämyksen keräämisen ja jakamisen proseduureissa on puutteita, voi osaltaan johtua virtuaalitiimien verkostomaisen toimintatavan asettamista vaatimuksista vuorovaikutukselle ja vuorovaikutuksen johtamiselle. Niin kuin Maznevski ja Athanassiou (2003, 197-205) toteavat, tietämyksen hallinta virtuaalitiimissä on itse asiassa tiimin sosiaalisen vuorovaikutuksen verkon toimintaa. Vuorovaikutusverkkoon liittyvän tietämyksen hallinnan käytäntöjen suunnittelu ja jatkuva huolenpito niiden toimivuudesta on yksi virtuaalitiimin johtamisen perustehtäviä. Tulosten perusteella tietämyksen tallentamisen ja siihen pääsyn edellytykset näyttivät olevan kunnossa mutta selkeät ja toimivat säännöt ja käytännöt tietämyksen keräämiseen ja jakamiseen olivat puutteellisia tai niiden toteutumiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tiimin tietämyksenhallinnalla oli melko vahva yhteys tiimin suorituskyvyn, tiimin oppimiseen ja kehittymiseen sekä henkilökohtaisen tyytyväisyyteen. Myös yhteys tiimin ulkoiseen tehokkuuteen oli olemassa mutta se oli hieman heikompi.

Tavoitteiden asettelu arvioitiin lähes yhtä tärkeäksi kuin tietämyksen hallinta. Tavoitteiden asettelun nähtiin onnistuneen varsin hyvin. Eniten puutteita nähtiin siinä, kuinka hyvin on päästy vaikuttamaan siihen, millaisia tavoitteita tiimille on asetettu. Se, että tiimin jäsen pääsee vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, voi vaikuttaa puolestaan siihen, kuinka hyvin jäsen sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen (ks. esim. Katzenbach & Smith 1998, 64). Tämän tutkimuksen perusteella sitoutuminen tavoitteisiin oli kuitenkin voimakasta ja tavoitteet koettiin mielekkäiksi. Tavoitteiden asettelulla oli melko voimakas yhteys kaikkiin tuloksellisuuden ulottuvuuksiin, sekä ulkoiseen tehokkuuteen, suorituskykyyn että oppimisen ja kehittymisen edistämiseen sekä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen.

Käyttämiinsä teknologioihin vastaajat arvioivat olevansa tyytyväisiä. Tässä tutkimuksessa ei löydetty yhteyksiä tuloksellisuuden ulottuvuuksien ja teknologian toimivuuden, saatavuuden ja osaamisen välillä. Näyttää siltä, että vaikka informaatio- ja kommunikaatioteknologia on virtuaalitiimin toiminnan edellytys, sille ei anneta erityistä huomiota silloin, kun se toimii. Tutkimuksen perusteella eniten käytetyt teknologiat olivat varsin koeteltuja, perinteisiä yhteydenpidon välineitä, joiden toimivuutta ja saatavuutta pidetään itsestäänselvyyttenä ja joita kaikki tiimin jäsenet osaavat käyttää.

Tämä tutkimus tyytyi konfliktien käsittelyn osalta lähinnä kuvailevalle tasolle. Erilaisten konfliktityyppien osalta tämä tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten tuloksia. Virtuaalitiimeissä

näyttää esiintyvän eniten tehtäväpohjaisia ja prosessipohjaisia konflikteja, jotka voivat edistääkin tiimin tuloksellisuutta, jos niitä ei ole liikaa ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa.

Päätöksenteko, sisäinen työnjako ja roolit olivat tiimin toimintaa kuvaavia tekijöitä, jotka arvioitiin tietämyksenhallinnan lisäksi negatiivisimmin. On kuitenkin huomattava, että keskimäärin päätöksentekoon, työnjakoon ja roolien toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Päätöksenteko näytti tiimeissä keskittyvän jossakin määrin johtajille, mikä voi muun muassa Katzenbachin ja Smithin (2001, 140) mukaan viedä aikaa virtuaalitiimeille tärkeiltä muilta johtamisen tehtäviltä, vähentää luottamusta tiimin omaan päätöksentekokykyyn ja häivyttää yhteistä vastuuntunnetta tehdyistä päätöksistä. Joka tapauksessa tiimi tarvitsee myös selkeää johtajuutta, joka auttaa tiimiä sen päätöksenteossa ja pystyy päätöksentekoon silloin, kun tiimi ei siihen pysty. Päätöksenteolla oli melko vahva yhteys tiimin ulkoiseen tehokkuuteen ja hieman heikompi yhteys tiimin suorituskykyyn, oppimiseen ja kehittymiseen sekä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen.

Onnistuneen sisäisen työnjaon edellytyksenä pidetty onnistunut jäsenien rekrytointi oli tutkimuksen kohdettiimeissä onnistunut hyvin. Sen sijaan työmäärän arvioitiin jakautuvan epätasaisesti. Työmäärän jakautumisen vaikutusta virtuaalitiimin toiminnan tuloksellisuuteen on kuitenkin varsin vaikea todentaa, koska tämänkin tutkimuksen virtuaalitiimeille oli vastaajan arvioiden mukaan tyypillistä tehtävien ja työmäärän nopea vaihtuminen. Puutteita näytti olevan myös työnjakoa koskevassa keskustelussa. Usein virtuaalitiimin työ on asiantuntijuuteen perustuvaa työtä, jossa valmiita ja jäykkiä toimintasarjoja on lähes mahdotonta suunnitella ja onnistuneimman lopputuloksen saavuttaminen vaatii jatkuvaa keskustelua ja kompromissien tekemistä myös työnjakoon liittyvissä asioissa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös tiimin sisäisen työnjaon toimivuudessa. Sisäisen työnjaon onnistumisella oli melko vahva yhteys kaikkiin tuloksellisuuden ulottuvuuksiin.

Roolien tärkeys tiimin menestymisen kannalta arvioitiin vähäisimmäksi. Roolien suhteen tiimien nähtiin myös onnistuneen huonoiten. Rooleille oli tyypillistä rooliristiriitojen esiintyminen. Tiimin ulkoiseen tehokkuuteen rooliristiriidoilla ei välttämättä ole merkitystä, koska virtuaalitiimeille on tyypillistä ulkoisen toimintaympäristön ja tehtävien vaihtelu sekä yksilökeskeisen ja tiimikeskeisen toiminnan vaihtelu, jolloin samanaikaisesti joudutaan toimimaan useassa eri roolissa. Sen sijaan tiimin suorituskykyyn ja tiimin oppimiseen ja kehittymiseen roolijaon onnistumisella näyttäisi olevan melko vahva yhteys. Roolijaolla oli tutkituista tiimin toimintaa kuvaavista tekijöistä vahvin yhteys henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen.

Tarkasteltaessa taustamuuttujien vaikutusta tiimin toimintaan löydettiin joitakin taustamuuttujia, joiden vaikutus oli usean tekijän kohdalla samansuuntainen. 35–43-vuotiaat, alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ja virtuaalitiimeissä yli 2 mutta korkeintaan kuusi vuotta työskennelleet antoivat negatiivisempia arvioita kuin muut ryhmät. Tiimin johtajat ja organisaatiotason johtajat ja päälliköt antoivat positiivisempia arvioita kuin asiantuntijat ja työntekijät. Yli 5 vuotta toimineiden virtuaalitiimien jäsenet antoivat positiivisempia arvioita kuin alle 5 vuotta toimineet virtuaalitiimin jäsenet.

Iän, työkokemuksen ja virtuaalitiimin toiminta-ajan vaikutusta saattaisi selittää se, että iän, työkokemuksen ja tiimin toiminta-ajan lisääntyessä totutaan siihen, että vuorovaikutus keskittyy tehtäväkohtaisiin asioihin ja opitaan tiimin käyttämään tiimin vuorovaikutussuhteiden verkkoa dokumentoimattoman tiedon hakemiseen. Lisäksi voidaan ajatella, että kyky ja valmius itsenäiseen päätöksentekoon kasvaa iän ja työkokemuksen myötä. Sen sijaan koulutustason vaikutuksen syiden arvioiminen vaatisi lisätutkimusta. Yhtenä tutkittavana asiana voisi tällöin olla koulutuksen vaikutus niihin odotuksiin, joita virtuaalitiimille asetetaan. Mikäli odotukset ja virtuaalitiimien todellisuus eivät kohtaa, saattaisi olettaa arviointien olevan negatiivisempia.

Vaikka tiimin johtajat näyttivät antavan positiivisempia arvioita useimmilla osa-alueilla, he kokivat kuitenkin kulttuuristen erojen vaikeuttavan kommunikointia enemmän kuin tiimin jäsenet. Tiimin johtajien arvioihin saattavat vaikuttaa johtajalle asetetut vaatimukset vuorovaikutuksen käytäntöjen luomisessa ja ylläpitämisessä. Virtuaalitiimin johtajan on luotava henkilökohtaiset suhteet kaikkiin tiimin jäseniin ja kaiken kaikkiaan kommunikoitava enemmän tiimin jäsenten kanssa kuin perinteisen tiimin johtajan. Sen vuoksi tiimin johtajan olisi hallittava myös erilaiset kulttuuriset eroavaisuudet vuorovaikutusnormeissa. (ks. esim. Cramton & Orvis 2003, 214-229, Connaughton & Daly 2004, 61-62.). Tiimin tuloksellisuuden kannalta tiimin johtajien valinnassa olisi kiinnitettävä ehkä nykyistä enemmän huomiota kykyyn ja valmiuksiin toimia erilaisista kulttuureista tulevien tiimin jäsenien kanssa. Kulttuuristen erojen aiheuttamat hankaluudet voivat johtua myös vuorovaikutukseen käytettävien välineiden rajallisuudesta välittää kulttuurisia merkityksiä. Mitä ilmeisimmin johtajan täytyisi olla tietoinen siitä, millaiseen kulttuuriseen taustaan mikäkin kommunikointiväline sopii parhaiten, ja hänen täytyisi pystyä käyttämään erilaisia kommunikointivälineitä samansisältöisen viestin välittämiseen.

Johtamista ei arvioitu millään osa-alueella merkittävästi huonommaksi kuin tiimin onnistumista. Johtaminen nähtiin kaiken kaikkiaan tärkeimmäksi tiimin tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Tuloksellisuuteen ja etenkin tiimin suorituskykyyn ja ulkoiseen tehokkuuteen kiinteästi yhteydessä olevassa palkitsemisessa näytti olevan puutteita. Yli puolet vastaajista arvioi, että yksilöä tai tiimiä ei palkita hyvästä työsuorituksesta. Palkitsemisen nähdään vaikuttavan merkittävästi tiimin jäsenten motivaatioon ja tiimin jäsenten tiedolliseen ja taidolliseen kehittymiseen (Lawler 2003, 123-124).

Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valitut käsitteet riittävät antamaan kokonaiskuvan virtuaalitiimin toiminnan eri ulottuvuuksista ja lainalaisuuksista. Viitekehyksen kuvaamat käsitteet ja niiden ulottuvuudet ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja tämä tekijöiden vuorovaikutuksen verkko vaikuttaa tiimin tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin.

Tulosten perusteella tiimin tuloksellisuuden ylläpitäminen ja parantaminen vaatii joka tapauksessa huomion kiinnittämistä useaan tekijään. Vuorovaikutus ja luottamus muodostavat virtuaalitiimien toiminnan perustan ja vuorovaikutuksen keskittyminen pääasiassa tehtäväkohtaisiin asioihin voi hidastaa luottamuksen vahvistumista tiimin jäsenten välillä. Tämän tutkimuksen perusteella virtuaalitiimien tietämyksen keräämisen ja jakamisen käytäntöjen suunnitteluun, toteuttamiseen ja jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Näyttää siltä, että dokumentoimattoman tiedon lisäksi tiimeissä voi olla myös julkilausumattomia ja tiedostamattomia sääntöjä siitä, kuinka tietoa kerätään ja jaetaan ja tiimin jäsenet oppivat löytämään ja tulkitsemaan näitä sääntöjä sitä paremmin, mitä pidempään tiimi on toiminnassa ja mitä pidempi työkokemus heillä on virtuaalitiimeissä ja omassa organisaatiossaan. Tiimin johtajan asema korostuu tietämyksen hallinnan proseduurien valvomisessa ja kehittämisessä niin, että tiimi pystyy tiedollisilla ja taidollisilla vahvuuksillaan vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Usein virtuaalitiimien työ on asiantuntijatyötä, jonka toiminnan keskiössä on tiedon hankkiminen ja jalostaminen. Mitä jäsenyöneempiä tietämyksenhallinnan prosessit ovat, sitä jäsenyöneempää on tiimin toiminta kokonaisuudessaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää myös siltä, että tiimeissä ei ole perehdytty riittävästi palkitsemiseen virtuaalitiimin toiminnan tehostajana. Virtuaalitiimeille näyttäisivät sopivan palkitsemisjärjestelmät, joissa palkitsemisen perusteena on hyvä työsuoritus, ei tehtävä, jota yksilö tai tiimin jäsen tekee. Sekä yksilöitä että tiimiä kokonaisuutena olisi palkittava hyvästä työsuorituksesta. Palkitsemisen merkitys korostuu virtuaalitiimeissä, joissa tiimin jäsenten on jatkuvasti kehitettävä tiedollista ja taidollista osaamistaan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Huomionarvoista tämän tutkimuksen tuloksissa on se, että teknologian vaikutus tiimin toimintaan ja tuloksellisuuteen näyttää jäävän varsin vähäiseksi. Syynä voi olla se, että suurin osa vastaajista

käytti perinteisiä informaatioteknologian välineitä, jotka mielletään jo luonnolliseksi osaksi tiimin toimintaa, ja niihin ei kiinnitetä erityistä huomiota silloin, kun ne toimivat.

Johtopäätöksien osalta on huomattava tämän tutkimuksen rajoitukset. Tulosten yleistettävyyttä voi rajoittaa se, että satunnaistamiseen perustavien otantamenetelmien sijaan on jouduttu käyttämään harkinnanvaraista näytettä. Myös aikaisemmin kuvatut verkkopohjaisen kyselyn ongelmat voivat osaltaan heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Taustamuuttujien vaikutus arvioihin johtaa ajatuksiin tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotka tässä tutkimuksessa on jätetty huomiotta. Tutkimuksessa ei kartoiteta välttämättä riittävän syvällisesti tiimin jäsenten rekrytointia, jonka onnistuminen nähdään yleisesti yhtenä tuloksellisuuden perusedellytyksenä. Tämän tutkimuksen puutteeksi voidaan lukea myös se, että tiimien kehitysvaiheita ei oteta riittävästi huomioon. Tosin on huomattava, että vastaajien mielestä heidän tiimiensä olivat keskimäärin tuloksellisia kaikilla tuloksellisuuden ulottuvuuksilla mitattuna ja sen perusteella tiimien voi päätellä olevan ainakin osittain tehokkaita itseohjautuvia tiimejä.

7 LOPUKSI

Suuren haasteen virtuaalitiimien tutkimukselle näyttää tuovan näkemys, jonka mukaan virtuaalitiimien avulla pystytään ratkaisemaan ongelmia, joita organisaation hierarkkiset ja staattiset rakenteet aiheuttavat yhä monimutkaisemmassa ja yhä suuremmalla vauhdilla muuttuvassa ympäristössä. Virtuaalitiimeihin lastataan kosolti dynaamisuuden ja tehokkuuden vaatimuksia.

Tässä tutkimuksessa on pyritty esittämään mahdollisia tekijöitä, joiden avulla voidaan selittää, millaiset virtuaalitiimiä koskevien tekijöiden yhdistelmät saavat virtuaalitiimin toimimaan tuloksellisesti. Virtuaalitiimien tutkimuksen lähtökohta on perinteisessä tiimitutkimuksessa. Sieltä on peräisin myös suurin osa tässä tutkimuksessa käytettävistä käsitteistä ja niiden ulottuvuuksista. Lisäksi tähän tutkimukseen on haettu käsitteitä viestintä- ja tietoteknologian alueelta ja taloustieteistä.

Tämä tutkimuksen perusteella työskentely virtuaalitiimeissä koetaan pääosin myönteiseksi ja nähdään, että virtuaalitiimi informaatioteknologian mahdollistamana organisoitumisen muotona voi toimia tuloksellisesti ja tuottaa ilmeisiä hyötyjä. Tutkimus osoittaa kuitenkin myös vaaranpaikkoja, joiden huomiotta jättäminen voi lamaannuttaa virtuaalitiimien toimintaa varsin nopeasti. Tutkimuksen kohteena olleissa virtuaalitiimeissä näitä vaaranpaikkoja löytyi alueilta, joissa virtuaalitiimeillä on aikaisempienkin tutkimusten mukaan ongelmia. Virtuaalitiimeille ominainen jatkuva toimintaympäristön vaatimusten muuttuminen aiheuttaa muutoksia virtuaalitiimin jäsenten työnjaossa ja työmäärissä ja vaatii useissa eri rooleissa toimimista samanaikaisesti. Teknologian käyttö vuorovaikutuksessa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin sijaan voi rajoittaa vuorovaikutuksen eri muotoja ja oheisviestintää ja tiimin jäsenten kulttuuriset erot asettavat uusia vaatimuksia etenkin tiimien johtajille. Yksi keskeinen ongelmakohta nousi esiin tiimien tietämyksenhallinnasta. Selkeät ja toimivat säännöt ja käytännöt tietämyksen keräämiseen ja jakamiseen puuttuvat useiden vastaajien mielestä. Asiantuntijuuteen perustuvassa toiminnassa tietämyksenhallinnan prosessit nousevat keskeiseen asemaan. Toinen keskeinen ongelmakohta nousi esiin palkitsemisesta. Palkitsemisen vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja tiimin jäsenten haluun kehittää tiedollisia ja taidollisia pätevyksiään ovat jääneet tämän tutkimuksen mukaan ainakin osassa tiimeissä huomioimatta. On kuitenkin huomattava, että virtuaalitiimit ovat tyypillisesti moniulotteisia verkostomaisia organisaatioita, joissa vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yksittäisen tiimin dynamiikan ja vuorovaikutussuhteiden perusteellinen tutkiminen vaatii mitä ilmeisimmin useiden erilaisten lähestymistapojen ja tutkimusmenetelmien käyttöä. Yksittäisen virtuaalitiimin toiminnan tuloksellisuuden parantaminen

on jatkuva prosessi, jossa täytyy ottaa huomioon useiden tekijöiden jatkuva vaikutus toisiinsa. Kaikki tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävät toimet vaativat joka tapauksessa jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta ja vahvaa luottamusta tiimin jäsenten välillä.

LÄHTEET

- Akkirman A. & Harris L. 2005. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development* 24 (5), 397-409.
- Belbin, M. 2004. *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. 2. ed. Oxford. Elsevier.
- Beranek, P & Martz, B. 2005. Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management* 11 (5/6), 200-213.
- Blackburn, R., Furst, S. & Rosen, B. 2003. Building a Winning Virtual Team. KSA's, selection, Training, and Evaluation. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 95-120.
- Blalock, H. 1979. *Social Statistics. Revised Second Edition*. Singapore. McGraw-Hill.
- Boulding, K. 1963. *Conflict and Defence*. New York. HarperCollins.
- Caballer, A., Gracia, F. & Peiro, J-M. 2005. Affective responses to work process and outcomes in virtual teams. Effects of communication media and time pressure. *Journal of Managerial Psychology* 20 (3/4), 245-260.
- Connaughton S. & Daly, J. 2004. Leading from Afar: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams. Teoksessa Godar, S. Ferris, S. (toim.) *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practise*. Hershey. Idea Group Publishing, 49-75.
- Couper, M. 2001. Web Surveys. A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly* 64, 464-494.
- Cramton, C. & Orvis, K. 2003. Overcoming Barriers to Information Sharing in Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 95-120.
- Dani, S., Burns, N., Backhouse, C. & Kochhar, A. 2006. The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, Engineering Manufacture* 220, 951-960.
- Elron E. & Vigoda E. 2003. Influence and Political Processes in Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 317-334.
- Edwards, A. & Wilson, J. 2004. *Implementing Virtual Teams. A Guide to Organizational and Human Factors*. Aldershot. Gower.
- Fernández, W. 2004. Trust and the Trust Placement Process in Metateam Projects. Teoksessa Pauleen, D. (toim.) *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. Hershey. Idea Group Publishing, 40-69.

- Ferris, S. & Minielli, M. 2004. Technology and Virtual Teams. Teoksessa Godar, S. & Ferris, S. (toim.) Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice. Hershey. Idea Group Publishing, 193-211.
- Galbraith, J. 1979. Designing Organizations. An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Gibson, C. & Cohen, S. 2003. The Last Word. Conclusions and Implications. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Francisco. Jossey-Bass, 403-421.
- Gibson, C. & Manuel, J. 2003. Building Trust: Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Francisco. Jossey-Bass, 59-86.
- Gignac, F. 2005. Building Successful Virtual Teams. Boston. Artech House.
- Griffith, T., Mannix, E. & Neale, M. 2003. Conflict and Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Francisco. Jossey-Bass, 335-332.
- Guzzo, R. 1995. Team effectiveness and decision making in organizations. San Francisco. Jossey-Bass.
- Habermas, J. 1989. Knowledge and Human Interest. Oxford. Polity Press.
- Hackman, J. (ed.) 1990. Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions For Effective Teamwork. San Francisco. Jossey-Bass.
- Handy, C. 1995. How do you manage people whom you do not see? Trust and the Virtual Organization. Harvard Business Review. 73(3), 40-50.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2002. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere. Juvenes Print.
- Hartley, P. 1997. Group Communication. London. Routledge.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Hertel G., Geisterb S. & Konradt U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review 15 (2005), 69–95.
- Hinds P.& Weisband S. 2003. Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Francisco. Jossey-Bass, 21-36.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2002. Tutki ja Kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hofstede, G., 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva. WSOY.
- Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki. WSOY.

- Holton, J. 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management* 7 (3/4), 36-47.
- Ilgen R., Major, D., Hollenbeck J. & Segoe, D. 1995. Raising an Individual Decision-Making Model to the Team Level: a New Research Model and Paradigm. Teoksessa Guzzo, R. & Salas, E. (toim.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass, 113-148.
- Jacobs, D. C. 2003. *The Internet, Organizational Change, and Labor: the Challenge of Virtualization*. London. Routledge.
- Jackson, S., May, K. & Whitney, K. 1995. Understanding The Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams. Teoksessa Guzzo, R. & Salas, E. (toim.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass, 204-261.
- Järvenpää, S., Leidner, D. 1999. Communication and Trust in Global Virtual teams. *Organization Science*. 10(6), 791 - 815.
- Katzenbach, J. & Smith D. 1998. *Tiimit ja tulokset yrityksenä*. Porvoo. WSOY.
- Katzenbach, J. & Smith D. 2001. *The Discipline of Teams. A Minbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. New York. Wiley.
- Kuittinen, M. & Salo P. 2005. Ihminen organisaatiossa ja organisaatio ihmisenä. *Hallinnon tutkimus* 4, 26-33.
- Lawler, E. 2003. Pay Systems for Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 121-124.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2005. Conceptualizing the Awareness of Collaboration: A Qualitative Study of a Global Virtual Team. *Computer Supported Cooperative Work* 2005 14, 301–322.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York. Wiley.
- Lurey, J. & Raisinghani, M. 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management* 38, 523-544.
- MacBryde, J. & Mendibil, K. 2003. Designing Performance Measurement Systems for Teams: Theory and Practice. *Management Decision* 41(8), 722-733.
- Maznevski, M. & Athanassiou, N. 2003. Designing the Knowledge-Management Infrastructure for Virtual Teams. Building and Using Social Networks and Social Capital. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 196-213.
- Maznevski, M., Davidson, S. & Jonsen K. 2006. Global virtual Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa Stahl, G., Björkman, I. (toim.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham. Edward Elgar, 364-384.

- McIntyre, R. & Salas, E. 1995. Measuring and Managing for Team Performance: Emerging Principles from Complex Environments. Teoksessa Guzzo, R. & Salas, E. (toim.) Team Effectiveness And Decision Making In Organizations. San Francisco. Jossey-Bass, 9-45.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Jyväskylä. International Methelp Ky.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research. Englewood cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Mohrman, S., Klein, J. & Finegold, D. 2003. Managing the Global New Product Development Network. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. San Francisco. Jossey-Bass, 37-58.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. Administrative Science Quarterly 25 (4), 605-622.
- Morgan, G. 1997. Images of Organization. CA. SAGE, 1997.
- Naisbitt, J. 1984. Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York. Warner Books.
- Pauleen, D. 2003. Leadership in a global virtual team: an action learning approach. Leadership & Organization Development Journal 24 (3), 153-162.
- Peltonen, M. 1989. Johtaminen 1990-luvulla. Keuruu. Otava.
- Piccoli, G., Powell, A. & Blake, I. 2004. Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. Information Technology & People Information Technology 17(4), 359-379.
- Potter, R., Cooke, R. & Balthazard, P. 2000. Virtual team interaction: assessment, consequences, and management. Team Performance Management 6 (7/8), 131-137.
- Ratcheva, V. & Vyakarnam, S. 2001. Exploring team formation processes in virtual partnerships. Integrated Manufacturing Systems 12 (7), 512-523.
- Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Castren, P., Salmimies, P., Lonka K., Kilpi, E., Panzar M., Tainio R. Viisas valta. WSOY. Porvoo, 67-96.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo.
- Schein, E. 1988. Organizational Psychology. Weilin+Göös. Espoo.
- Shaver, K. 1977. Principles of Social Psychology. Cambridge. Winthrop.
- Shaw, M. 1981. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behaviour. New York. McGraw-Hill.
- Sherif, M. & Sherif, C. 1948. An Outline of Social Psychology. Harper & Brothers. New York.
- Skopec, E. & Smith D. 1997. The Practical Executive and Team-Building. Lincolnwood. NTC Business Books.

- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Hämeenlinna.
- Tung, L.-I. & Turban, E. 1998. A proposed research framework for distributed group. *Decision Support Systems* 1998 23 (2), 175-188.
- Tyler, T. 2001. Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. Teoksessa Hogg, M. & Terry, D. (toim.) *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia. Psychology Press, 149-165.
- Tyran, K., Tyran, C. & Shepher, M. 2003. Exploring Emergent Leadership in virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass, 37-58.
- Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015. 2006. Tietoyhteiskuntaohjelma, Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R. 1999. Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science* 1999 10(6), 777-790.

LIITE 1 Kyselylomakkeen sisältö ja vastausten jakaumat

| Johdanto suomeksi | Introduction in English |
|---|--|
| <p>Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos Kanslerinrinne 1 33014 Tampereen yliopisto Puh. (03) 3551 6396 Fax. (03) 3551 6020 johtamistieteiden.laitos@uta.fi www.uta.fi/laitokset/jola</p> <p>KYSELY VIRTUAALITIIMEISTÄ Arvoisa vastaanottaja,</p> <p>Tämän kysely on tarkoitettu virtuaalitiimissä toimiville henkilöille. Virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet tekevät työtä eri paikkakunnilla, eri aikavyöhykkeillä tai ovat lähtöisin eri organisaatioista. Virtuaalitiimille on tyypillistä, että sen jäsenten välinen kommunikointi ja vuorovaikutus tapahtuu suurimmaksi osaksi informaatio- ja kommunikaatioteknologian välineiden avulla.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaisia tekijöitä ja tekijöiden yhdistelmiä, joiden avulla virtuaalitiimien toimintaa ja hyödynnettävyyttä voidaan parantaa organisaatioissa. Virtuaalitiimien parhaita asiantuntijoita ovat niissä toimivat ihmiset. Sen vuoksi olisi tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää, että vastaisit kyselyyn, vaikka siitä onkin hieman vaivaa.</p> <p>Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Ne tulevat sellaisenaan ainoastaan tutkijan nähtäville. Tutkimusta toteutettaessa huolehditaan siitä, että yksittäiset organisaatiot, tiimit ja yksittäiset vastaajat eivät ole tutkimusprosessin aikana missään vaiheessa tunnistettavissa. Kyselyn tulokset käsitellään tilastollisesti.</p> <p>Lisätietoja tutkimuksesta antavat:</p> <p>Professori Risto Harisalo, Tampereen Yliopisto p. +358 500 675 477 m. Risto.Harisalo@uta.fi</p> <p>Hallintotieteiden kandidaatti Mauri Heikkinen p. +358 40 766 2210 m. Mauri.Heikkinen@uta.fi</p> <p>Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 20 minuuttia. Mieti jokaisen kysymysryhmän kohdalla omia kokemuksiasi siitä virtuaalitiimistä, jonka jäsen olet ja valitse vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi tai näkemystäsi.</p> <p>Kiitoksia etukäteen vaivannäöstäsi!</p> <p>Mauri Heikkinen</p> | <p>University of Tampere Department of Management Studies Kanslerinrinne 1 FI-33104 University of Tampere Tel. +358 3 3551 6396 Fax. +358 3 3551 6020 johtamistieteiden.laitos[at]uta.fi www.uta.fi/laitokset/jola</p> <p>VIRTUAL TEAMS SURVEY Dear Addressee</p> <p>This query is designed for members of a virtual team. Virtual team is typically defined as a team whose members work in different locations, in different time zones or come from different organizations.</p> <p>What is typical of a virtual team is that The communication and interaction between members of a virtual team is mostly done using information technology.</p> <p>The purpose of this study is to find factors that can help to make work of virtual teams more efficient and to facilitate the use of virtual teams in organizations. The best experts of virtual teams are the team members. That's why your answer would be very much appreciated even it took a bit of your valuable time.</p> <p>The answers are handled in strict confidence. Only the researcher sees the answers as such. The course of this study is designed so that no organizations, teams or individuals can be identified in any phase of this study. The results are handled statistically.</p> <p>You can get more information concerning this study from: Professor Risto Harisalo, the University of Tampere p. +358 500 675 477 m. Risto.Harisalo@uta.fi</p> <p>University student (Bachelor of Administrative Sciences) Mauri Heikkinen p. +358 40 766 2210 m. Mauri.Heikkinen@uta.fi</p> <p>It takes approximately 20 minutes to complete this query. Thank you very much in advance for your help.</p> <p>Mauri Heikkinen</p> |

| I Taustatiedot I Background information |
|---|
| Tässä osiossa kysytään taustatietoja Sinusta ja siitä tiimistä, jossa työskentelet. Yrityksen ja tiimin nimeä käytetään ainoastaan erottelemaan eri organisaatioissa toimivia tiimejä toisistaan. Ne eivät näy lopullisessa tutkimusraportissa eivätkä tule missään vaiheessa sivullisten tietoon. |
| In this section background information is asked about you and the team you are working in. The name of the organization and the team is used only to distinguish different organizations and teams from each other. They won't appear neither in the final report nor be visible to anyone else but the researcher. |

| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--------|----|
| 1. Olet 1. You are (N=87) | 1 Nainen | Female | 28,7 % | 25 |
| | 2 Mies | Male | 71,3 % | 62 |
| 2. Syntymävuosi 2. Year of birth (N=86) | Alle 35 vuotta | Below 35 year | 33,7 % | 30 |
| | 35-43 vuotta | 35-43 year | 33,7 % | 29 |
| | 44 vuotta tai enemmän | 44 year or more | 32,6 % | 28 |
| 3. Missä valtiossa teet työtäsi? 3. What is the country You are working in? (N=87) | Suomi | Finland | 62,1 % | 54 |
| | Muut | Other | 37,9 % | 33 |
| 4. Kansalaisuutesi on 4. Your nationality (N=87) | Suomi | Finland | 63,2 % | 55 |
| | Muut | Other | 36,8 % | 32 |
| 5. Peruskoulutuksesi on 5. Your educational level is (N=87) | 1 Peruskoulu ja/tai keskikoulu tai kansakoulu | Elementary (comprehensive) school | 0,0 % | 0 |
| | 2 Ammattitutkinto | Professional examination | 1,1 % | 1 |
| | 3 Ylioppilastutkinto | Higher school examination | 8,0 % | 7 |
| | 4 Opistotason tutkinto | College level | 12,6 % | 11 |
| | 5 Alempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulututkinto) | Bachelor's degree | 24,1 % | 21 |
| | 6 Ylempi korkeakoulututkinto | Master's degree | 50,6 % | 44 |
| | 7 Licensiaatin tutkinto | Licentiate's degree | 1,1 % | 1 |
| | 8 Tohtorin tutkinto | Doctor's degree | 2,3 % | 2 |
| | 9 Joku muu tutkinto | Degree not mentioned above | 0,0 % | 0 |
| 6. Sen organisaation tai yrityksen nimi, jossa työskentelet 6. Name of the organization You are working in (N=87) | | | | |

| | | | | |
|--|---|---|--------|----|
| 7. Työkokemus yhteensä (vuotta/kuukautta) 7. Working experience together (Years/Months) (N=87) | 10 vuotta tai vähemmän | 10 years or less | 33,3 % | 33 |
| | Yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | Over 10 years but less than 20 years | 33,3 % | 33 |
| | 20 vuotta tai enemmän | 20 years or more | 33,3 % | 33 |
| 8. Työkokemus tässä organisaatiossa (vuotta/kuukautta) 8. Working experience in this organization (Years/Months) (N=87) | Alle 3 vuotta | Less than 3 years | 31,0 % | 27 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 3 – less than 8 years | 35,6 % | 31 |
| | 8 vuotta tai enemmän | 8 years or more | 33,3 % | 29 |
| 9. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (vuotta/kuukautta) 9. Working experience in your current position (Years/Months) (N=87) | 1 vuosi tai vähemmän | 1 year or less | 33,3 % | 29 |
| | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | Over 1 year – 4 years | 37,9 % | 33 |
| | Yli 4 vuotta | Over 4 years | 28,7 % | 25 |
| 10. Kokemusta virtuaalitiimissä työskentelystä (vuotta/kuukautta) 10. Experience of working in virtual teams (Years/Months) (N=79) | Korkeintaan 2 vuotta | 2 years or less | 35,4 % | 28 |
| | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | Over 2 years to 6 years | 34,2 % | 27 |
| | Yli 6 vuotta | Over 6 years | 30,4 % | 24 |
| 11. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asemaasi tässä organisaatiossa? 11. Concerning Your position in this organization what choice describes it best? (N=87) | 1 Toimitusjohtaja/ylin johto | managing director/top management | 2,3 % | 2 |
| | 2 Johtaja/päällikkö | manager/supervisor | 26,4 % | 23 |
| | 3 Asiantuntija | expert | 56,3 % | 49 |
| | 4 Hallinnollisissa tehtävissä toimiva toimihenkilö/työntekijä | employee in administrative function | 3,4 % | 3 |
| | 5 Tuotannollisissa tehtävissä toimiva toimihenkilö/työntekijä | employee in productional function | 3,4 % | 3 |
| | 6 Organisaation ulkopuolelta tuleva asiantuntija (esimerkiksi konsultti, itsenäinen yrittäjä) | Individual contributor (consultant, entrepreneur) | 3,4 % | 3 |
| | 7 Joku muu | someone else | 4,6 % | 4 |
| 12. Mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi? 12. What is Your current title? (N=87) | | | | |
| 13. Mikä on tiimisi nimi? 13. What is the name of your team? (N=87) | | | | |
| 14. Mikä on asemasi tässä tiimissä? 14. What is Your position in this team? (N=87) | 1 Tiimin jäsen | Team member | 75,9 % | 66 |
| | 2 Tiimin johtaja | Team leader | 23,0 % | 20 |
| | 3 Joku muu (esim. mentori, valmentaja, fasilitaattori) | Something else (e.g. mentor, facilitator) | 1,1 % | 1 |
| 15. Monta jäsentä tiimissäsi on? 15. How many members are there in Your team? (N=87) | | | | |
| 16. Kuinka kauan tiimisi on ollut toiminnassa? (vuotta/kuukautta) 16. How long has your team been in existence? (Years/Months) (N=79) | Korkeintaan 1 vuoden | 1 year or less | 27,8 % | 22 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | Over 1 year to 5 years | 45,6 % | 36 |
| | Yli 5 vuotta | Over 5 years | 26,6 % | 21 |

| | | | | | |
|---|---|-------|-----|--------|----|
| 17. Onko tiimissäsi jäseniä useista eri organisaatioista/yrityksistä? 17. Are there people from different organizations/companies in Your team? (N=87) | 1 | Kyllä | Yes | 52,9 % | 46 |
| | 0 | Ei | No | 47,1 % | 41 |
| 18. Oletko ollut tiimin jäsen sen perustamisesta asti? 18. Have you been member of this team since it was established? (N=87) | 1 | Kyllä | Yes | 51,7 % | 45 |
| | 0 | Ei | No | 48,3 % | 42 |
| 19. Loppuuko tiimisi toiminta, sen jälkeen, kun se on suorittanut tehtävänsä tai saavuttanut tavoitteensa? 19. Is your team fixed-period team which is disbanded after it has done its' job or achieved its' goals? (N=87) | 1 | Kyllä | Yes | 6,9 % | 6 |
| | 0 | Ei | No | 93,1 % | 81 |

| |
|---|
| II Arvio tiimin tehtävistä II Opinions concerning the team's tasks |
|---|

| | | | | | |
|--|--|--|----------------------------|----------------|--|
| 1. Kerro lyhyesti tiimisi keskeisin tehtävä 1. Please describe briefly the main task of your team (N=87) | | | | | |
| 2. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tiimisi tehtävää? 1. Yhdistäminen ja uuden luominen (esimerkiksi uuden tuotteen, palvelun tai tiedon luominen, järjestelmien integrointi) 2. Erilaistaminen ja muuttaminen (esimerkiksi saman tuotteen tai palvelun sovittaminen erilaisille markkinoille tai erilaisiin tarpeisiin, organisaatorakenteiden muuttaminen) 3. Oppiminen (esimerkiksi parhaiden käytäntöjen ja ratkaisumallien etsiminen olemassaolevista ratkaisuksista, vertaisarviointi) 2. What option best describes your team's task? 1. Integrating and creating (e.g. a new product, service or knowledge development, integrating systems) 2. Differentiating and changing (e.g. adapting a product or service for different markets or needs, changing organizational structures) 3. Learning (e.g. identifying the best practices and solution models from existing systems, benchmarking) (N=87) | 1 Yhdistäminen ja uuden luominen 2 Erilaistaminen ja muuttaminen 3 Oppiminen | Integrating and creating Differentiating and changing Learning | 71,3 % 11,5 % 17,2 % | 62 10 15 | |
| 3. Kumpi seuraavista kuvaa paremmin tiimisi toimintatapaa? 3. Which of the following options best describes the working methods of your team? (N=87) | 1 Neuvottelu ja kompromissien tekeminen 2 Uuden luominen ja yhteistyö | Negotiation and making compromises Creation and collaboration/cooperation | 13,8 % 86,2 % | 12 75 | |
| 4. Missä tiimisi työn tuloksia pääasiassa käytetään? 4. What is team's main output focus? (N=87) | 1 Organisaation ulkopuolella 2 Organisaation sisäisessä toiminnassa | Outside the organization Inside the organization | 44,8 % 55,2 % | 39 48 | |

| | | | | | |
|--|---|-----------|---------------|--------|----|
| 5. Kuinka tärkeää onnistunut tiimin tehtävän määrittely on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 5. How important is the successful definition of the task of the team for the potential success of your team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 1,1 % | 1 |
| | 3 | | | 6,9 % | 6 |
| | 4 | | | 48,3 % | 42 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 43,7 % | 38 |
| 6. Miten tehtävän määrittelyssä tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? 6. In your opinion, how well has your team succeeded in defining the task? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 1,1 % | 1 |
| | 2 | | 2 | 4,6 % | 4 |
| | 3 | | 3 | 23,0 % | 20 |
| | 4 | | 4 | 54,0 % | 47 |
| | 5 | Hyvin | Well | 17,2 % | 15 |
| 7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tehtävän määrittelyssä ja sen viestimisessä tiimin jäsenille (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 7. How would you grade the management of the team in defining the task and informing it to the team members (1= the worst - 5= the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 2,3 % | 2 |
| | 2 | | 2 | 5,7 % | 5 |
| | 3 | | 3 | 35,6 % | 31 |
| | 4 | | 4 | 47,1 % | 41 |
| | 5 | | 5 | 9,2 % | 8 |

| III Arvio tiimin tavoitteista | | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|--------|----|
| III Opinions concerning the team's objectives | | | | | |
| 1. Olen saanut riittävästi tietoa tiimini tavoitteista 1. I have received sufficient information concerning the team's objectives (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 37,9 % | 33 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 47,1 % | 41 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 6,9 % | 6 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 8,0 % | 7 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 2. Olen saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimilleni on asetettu 2. I have had an influence on the objectives set for my team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 27,6 % | 24 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 35,6 % | 31 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 14,9 % | 13 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 19,5 % | 17 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % | 2 |
| 3. Mielestäni tiimini tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti 3. In my opinion the team's objectives are revised regularly (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 20,7 % | 18 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 55,2 % | 48 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 16,1 % | 14 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % | 5 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % | 2 |
| 4. Sitoudun tiimilleni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen 4. I am committed to the objectives set for my team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 50,6 % | 44 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 43,7 % | 38 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 4,6 % | 4 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 0,0 % | 0 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |
| 5. Mielestäni tiimilleni asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä 5. In my opinion, the objectives set to my team are meaningful (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 40,2 % | 35 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 51,7 % | 45 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 5,7 % | 5 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 2,3 % | 2 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 6. Kuinka tärkeää onnistunut tavoitteiden asettelu on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 6. Concerning the potential success of your team, how important is it that the objectives of the team are well defined? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 1,1 % | 1 |
| | 3 | | | 0,0 % | 0 |
| | 4 | | | 44,8 % | 39 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 54,0 % | 47 |
| 7. Miten tavoitteiden asettamisessa tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? 7. In your opinion, how well has the process of defining objectives succeeded? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0 % | 0 |
| | 2 | | | 6,9 % | 6 |
| | 3 | | | 24,1 % | 21 |
| | 4 | | | 51,7 % | 45 |
| | 5 | Hyvin | Well | 17,2 % | 15 |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tavoitteiden määrittelyssä ja viestimässä tiimin jäsenille (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 8. How would you grade the management of the team concerning defining objectives and informing it to the team members (1= the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 1,1 % | 1 |
| | 2 | | 2 | 4,6 % | 4 |
| | 3 | | 3 | 23,0 % | 20 |
| | 4 | | 4 | 58,6 % | 51 |
| | 5 | | 5 | 12,6 % | 11 |

| IV Arvio tiimin sisäisestä työnjaosta | | | | |
|---|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| IV Opinions concerning the division of work | | | | |
| 1. Mielestäni omat tehtäväni ja vastualueeni tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi 1. In my opinion, my tasks and duties are well and clearly defined (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 19,5 % 17 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 57,5 % 50 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 10,3 % 9 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 11,5 % 10 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |
| 2. Työtehtäväni tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin 2. My tasks in the team may vary quickly depending on the circumstances (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 28,7 % 25 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 49,4 % 43 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 10,3 % 9 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 11,5 % 10 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0 % 0 |
| 3. Mielestäni minulla on enemmän työtä kuin muilla tiimin jäsenillä 3. In my opinion, I have more duties than the other members of the team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 10,3 % 9 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 17,2 % 15 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 31,0 % 27 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 33,3 % 29 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 8,0 % 7 |
| 4. Mielestäni tiimissäni keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä 4. In my opinion, our team often discusses who is the best person for a certain task (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 3,4 % 3 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 47,1 % 41 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 19,5 % 17 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 26,4 % 23 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 5. Mielestäni tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön 5. In my opinion, new members are quickly initiated into the team tasks (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 9,2 % 8 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 52,9 % 46 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 23,0 % 20 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 11,5 % 10 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 6. Teen usein itse aloitteita tehtäviini liittyvistä asioista 6. I often show initiative concerning my job (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 23,0 % 20 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 56,3 % 49 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % 11 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % 5 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % 2 |
| 7. Mielestäni tiimini jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella 7. In my opinion, team members have been selected based on their personal skills and competencies (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 31,0 % 27 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 51,7 % 45 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 11,5 % 10 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 4,6 % 4 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |

| | | | | | |
|--|---|-----------|---------------|--------|----|
| 8. Kuinka tärkeää onnistunut työnjako on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 8. How important is the successful division of work for the potential success of the whole team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 1,1 % | 1 |
| | 3 | | | 5,7 % | 5 |
| | 4 | | | 54,0 % | 47 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 39,1 % | 34 |
| 9. Miten työnjaossa tiimissäsi on mielestäsi onnistuttu? 9. In your opinion, how has the team succeeded in the division of work? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 9,2 % | 8 |
| | 3 | | | 24,1 % | 21 |
| | 4 | | | 54,0 % | 47 |
| | 5 | Hyvin | Well | 12,6 % | 11 |
| 10. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi työnjakoon liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 10. How would you grade the management of the team concerning the division of work (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | 2 | 8,0 % | 7 |
| | 3 | | 3 | 21,8 % | 19 |
| | 4 | | 4 | 56,3 % | 49 |
| | 5 | | 5 | 13,8 % | 12 |

| V Arvio tiimin jäsenten rooleista | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| V Opinions concerning roles of team members | | | | |
| 1. Tiedän lähes aina, millaisessa roolissa minun odotetaan toimivan 1. I almost always know in which role I am supposed to work in (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 27,6 % 24 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 51,7 % 45 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 10,3 % 9 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 10,3 % 9 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 2. Minusta tuntuu, että joudun toimimaan joskus rooleissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään 2. I feel that I sometimes have to work in roles which are in conflict with each other (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 2,3 % 2 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 33,3 % 29 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 21,8 % 19 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 32,2 % 28 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 10,3 % 9 |
| 3. Mielestäni tiimissäni on riittävästi erilaisissa rooleissa toimivia ihmisiä 3. In my opinion, there are enough people in different roles in our team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 14,9 % 13 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 41,4 % 36 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 18,4 % 16 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 21,8 % 19 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 4. Mielestäni tiimissäni vallitsee tasapaino erilaisten roolien välillä 4. I feel that there is a balance between the different roles in our team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 6,9 % 6 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 50,6 % 44 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 26,4 % 23 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 14,9 % 13 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |
| 5. Kuinka tärkeää erilaisten roolien tasapaino on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 5. Concerning the potential success of your team, how important is it that there is a balance of roles in the team ? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % 0 |
| | 2 | | | 1,1 % 1 |
| | 3 | | | 20,7 % 18 |
| | 4 | | | 54,0 % 47 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 24,1 % 21 |
| 6. Miten erilaisissa rooleissa toimiminen ja roolien tasapaino on tiimissäsi mielestäsi onnistunut? 6. How successful, in your opinion, has the work in different roles and the balance of these roles been in your team? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,0 % 0 |
| | 2 | | | 9,2 % 8 |
| | 3 | | | 28,7 % 25 |
| | 4 | | | 50,6 % 44 |
| | 5 | Hyvin | Well | 11,5 % 10 |
| 7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle rooleihin liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 7. Which grade would you give to the management of the team concerning the different issues on roles in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 0,0 % 0 |
| | 2 | | 2 | 5,7 % 5 |
| | 3 | | 3 | 32,2 % 28 |
| | 4 | | 4 | 52,9 % 46 |
| | 5 | | 5 | 9,2 % 8 |

| VI Arvio päätöksenteosta tiimissä | | | | |
|---|---------------------------|-------------------|--------|----|
| VI Opinions concerning decision making in team | | | | |
| 1. Olen mukana, kun tiimissäni keskustellaan ja neuvotellaan tärkeimmistä päätöksistä 1. I am involved in the discussion and negotiation concerning the most important decisions in my team (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 31,0 % | 27 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 34,5 % | 30 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 14,9 % | 13 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 16,1 % | 14 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % | 3 |
| 2. Mielestäni tiimissäni päätökset tekee pääsääntöisesti tiimin johtaja 2. In my opinion, the team leader normally makes the decisions in my team (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 4,6 % | 4 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 51,7 % | 45 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % | 11 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 28,7 % | 25 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % | 2 |
| 3. Mielestäni päätöksenteko tiimissäni sujuu nopeasti 3. In my opinion, my team makes fast decisions (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 12,6 % | 11 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 57,5 % | 50 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 20,7 % | 18 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % | 5 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % | 3 |
| 4. Sitoudun tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka en olisikaan samaa mieltä 4. I am committed to the decision of the team even if I don't agree with it (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 27,6 % | 24 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 55,2 % | 48 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 11,5 % | 10 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % | 5 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 5. Voin toimia tiimini johtajana, jos tilanne niin vaatii 5. I can act as a team leader if it is necessary (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 40,2 % | 35 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 23,0 % | 20 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 17,2 % | 15 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 16,1 % | 14 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % | 3 |
| 6. Kuinka tärkeää toimiva päätöksenteko on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 6. In your opinion, how important is a functional decision making for the potential success of the team? (N=87) | 1 Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | 0,0 % | 0 |
| | 3 | | 8,0 % | 7 |
| | 4 | | 40,2 % | 35 |
| | 5 Tärkeä | Important | 51,7 % | 45 |
| 7. Miten päätöksenteko tiimissä mielestäsi toimii? 7. In your opinion, how does the decision making in your team work? (N=87) | 1 Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | 5,7 % | 5 |
| | 3 | | 16,1 % | 14 |
| | 4 | | 56,3 % | 49 |
| | 5 Hyvin | Well | 21,8 % | 19 |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle päätöksentekoon liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of decision making in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | 1 | 1,1 % | 1 |
| | 2 | 2 | 4,6 % | 4 |
| | 3 | 3 | 18,4 % | 16 |
| | 4 | 4 | 59,8 % | 52 |
| | 5 | 5 | 16,1 % | 14 |

| VII Arvio vuorovaikutuksesta tiimissä | | | | |
|---|---------------------------|-------------------|--------|----|
| VII Opinions concerning interaction between team members | | | | |
| 1. Osallistun säännöllisesti tiimini virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin 1. I regularly take part in the official meetings of my team (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 56,3 % | 49 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 33,3 % | 29 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 3,4 % | 3 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 6,9 % | 6 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 2. Pidän säännöllisesti yhteyttä tiimini jäseniin myös virallisten tapaamisten ulkopuolella 2. I regularly communicate with my team members also outside official meeting (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 25,3 % | 22 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 49,4 % | 43 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 9,2 % | 8 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 16,1 % | 14 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 3. Keskustelen paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa 3. I discuss work-related issues with other members of my team a lot (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 25,3 % | 22 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 48,3 % | 42 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % | 11 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 12,6 % | 11 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |
| 4. Keskustelen paljon muista kuin työhön liittyvistä asioista tiimini jäsenten kanssa 4. I talk a lot about non-work issues with my team members (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 11,5 % | 10 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 36,8 % | 32 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 18,4 % | 16 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 31,0 % | 27 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % | 2 |
| 5. Mielestäni tiimissäni sattuu väärinkäsityksiä, jotka johtuvat epäonnistuneesta tai puutteellisesta kommunikoinnista 5. In my opinion, there are misunderstandings in my team, due to failures in communication or lack of communication (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 5,7 % | 5 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 21,8 % | 19 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 21,8 % | 19 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 40,2 % | 35 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 10,3 % | 9 |
| 6. Tiimini jäsenten kulttuuriset erot hankaloittavat kommunikointiani heidän kanssaan 6. Team members' cultural differences make it harder for me to communicate with them (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 0,0 % | 0 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 13,8 % | 12 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % | 11 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 47,1 % | 41 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 26,4 % | 23 |
| 7. Aikaerot hankaloittavat kommunikointia tiimini jäsenten kanssa 7. Time differences hinder my communication with other team members (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 5,7 % | 5 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 11,5 % | 10 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 6,9 % | 6 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 39,1 % | 34 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 36,8 % | 32 |
| 8. Mielestäni on tärkeää, että tuntisin tiimin muut jäsenet henkilökohtaisesti 8. In my opinion, it is important to know the other team members personally (N=87) | 1 Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 37,9 % | 33 |
| | 2 Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 49,4 % | 43 |
| | 3 Vaikea sanoa | Difficult to say | 3,4 % | 3 |
| | 4 Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 9,2 % | 8 |
| | 5 Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |

| | | | | | |
|---|---|----------------------|--------------------|---------|----|
| 9. Kuinka suuren osan tiimisi jäsenistä olet tavannut kasvokkain? 9. How many of your team members have you met face-to-face? (N=87) | 1 | Kaikki jäsenet | All members | 71,3 % | 62 |
| | 2 | Lähes kaikki jäsenet | Almost all members | 23,0 % | 20 |
| | 3 | Osan jäsenistä | Some | 2,3 % | 2 |
| | 4 | En ketään | No one | 3,4 % | 3 |
| 10. Kuinka tärkeää toimiva vuorovaikutus on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 10. In your opinion, how important is a functional interaction for the potential success of the team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,04 % | 0 |
| | 2 | | | 0,04 % | 0 |
| | 3 | | | 1,14 % | 1 |
| | 4 | | | 37,94 % | 33 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 60,9v | 53 |
| 11. Miten vuorovaikutus tiimissäsi mielestäsi toimii? 11. How does the interaction between the members of your team work? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,04 % | 0 |
| | 2 | | | 1,14 % | 1 |
| | 3 | | | 20,74 % | 18 |
| | 4 | | | 62,14 % | 54 |
| | 5 | Hyvin | Well | 16,14 % | 14 |
| 12. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 12. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of interaction in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 0,04 % | 0 |
| | 2 | | 2 | 2,34 % | 2 |
| | 3 | | 3 | 19,54 % | 17 |
| | 4 | | 4 | 60,94 % | 53 |
| | 5 | | 5 | 17,24 % | 15 |

| VIII Arvio luottamuksesta tiimin jäsenten välillä | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| VIII Opinions concerning trust between team members | | | | |
| 1. Pystyn luottamaan siihen tietoon, mitä saan tiimin muilta jäseniltä 1. I can trust the information I get from the other team members (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 55,2 % 48 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 41,4 % 36 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 3,4 % 3 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 0,0 % 0 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 2. Luotan siihen, että saan tarvittaessa apua tiimini muilta jäseniltä 2. I can trust that I get help from the other team members when I need it (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 58,6 % 51 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 34,5 % 30 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 5,7 % 5 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 1,1 % 1 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 3. Kun tiimissäni sovitaan jotakin, siitä pidetään kiinni 3. When there is an agreement on something, the team members usually adhere to it (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 35,6 % 31 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 50,6 % 44 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 8,0 % 7 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % 5 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 4. Luotan siihen, että tiimini jäsenille tiimin yhteinen etu merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen etu 4. I can trust that common interest is more important for my team members than personal interest (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 29,9 % 26 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 40,2 % 35 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 23,0 % 20 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 6,9 % 6 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 5. Autan muita tiimini jäseniä, vaikka siitä ei ole minulle suoranaista hyötyä 5. I help other team members even if it does not directly benefit me (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 62,1 % 54 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 37,9 % 33 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 0,0 % 0 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 0,0 % 0 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 6. Kuinka tärkeää tiimin jäsenten luottamus toisiinsa on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 6. In your opinion, how important is the team members' trust in one another for the potential success of the whole team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % 0 |
| | 2 | | | 0,0 % 0 |
| | 3 | | | 3,4 % 3 |
| | 4 | | | 37,9 % 33 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 58,6 % 51 |
| 7. Miten tiimisi jäsenet mielestäsi luottavat toisiinsa ? 7. How well do you think your team members trust one another? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,0 % 0 |
| | 2 | | | 0,0 % 0 |
| | 3 | | | 13,8 % 12 |
| | 4 | | | 50,6 % 44 |
| | 5 | Hyvin | Well | 35,6 % 31 |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle luottamuksen muodostamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of building and keeping trust in your team? (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | | 0,0 % 0 |
| | 2 | | | 2,3 % 2 |
| | 3 | | | 19,5 % 17 |
| | 4 | | | 50,6 % 44 |
| | 5 | | | 27,6 % 24 |

| IX Arvio tiimissä esiintyvien konfliktien ratkaisutavoista | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| IX Opinions concerning conflict management in team | | | | |
| 1. Mielestäni tiimissäni on paljon erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi paras ratkaisu johonkin työn sisältöön liittyvään ongelmaan 1. In my opinion, there are a lot of different opinions concerning what would be the best solution to a problem which relates to task content (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 13,8 % 12 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 33,3 % 29 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 23,0 % 20 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 28,7 % 25 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |
| 2. Mielestäni tiimissäni on paljon erilaisia näkemyksiä siitä, miten tiimin tehtäviä pitäisi hoitaa 2. In my opinion, there are a lot of different opinions concerning how team tasks should be processed (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 6,9 % 6 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 33,3 % 29 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 23,0 % 20 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 33,3 % 29 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 3. Mielestäni tiimissäni on paljon henkilöiden välisiä sovittamattomia konflikteja 3. In my opinion, there are a lot of unresolved personal conflicts between the team members (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 1,1 % 1 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 3,4 % 3 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 11,5 % 10 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 46,0 % 40 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 37,9 % 33 |
| 4. Mielestäni erilaiset näkemykset ja näkökulmat ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin 4. In my opinion, different views and standpoints are useful and make the team operate more efficiently (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 34,5 % 30 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 52,9 % 46 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 10,3 % 9 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 2,3 % 2 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 34,5 % 30 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|---------------|--------|---|---|----|-------|----|----|----|--------|-------|--------|--------|--------|----|----------|-----------|--------|----|---|----|----|----|----|-------|--------|--------|--------|--------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|-------|--------|--------|--------|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|--------|--------|--------|-------|-------|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|--------|--------|--------|-------|-------|
| <p>5. Millä tavalla konflikteja käsitellään tiimissäsi? (numeroi vaihtoehdot järjestykseen niin, että 1=yleisin tapa käsitellä konflikti - 5=harvinaisin tapa käsitellä konflikti)</p> <p>5. How are conflicts handled in your team? (Number the alternatives in the following order: 1 = the most common way to handle the conflict – 5 = the most uncommon way to handle the conflict (N=79)</p> | <p>1 Vältellään konflikteja niin paljon kuin mahdollista We avoid conflicts as much as possible</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>10</td><td>5</td><td>19</td><td>21</td><td>24</td></tr> <tr><td>11,5 %</td><td>5,7 %</td><td>21,8 %</td><td>24,1 %</td><td>27,6 %</td></tr> </table> <p>2 Voimakkain taho sanelee, miten ristiriitatilanne ratkaistaan The strongest person dictates how the conflict situation is resolved</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>12</td><td>19</td><td>20</td><td>22</td></tr> <tr><td>6,9 %</td><td>13,8 %</td><td>21,8 %</td><td>23,0 %</td><td>25,3 %</td></tr> </table> <p>3 Mukaudutaan ja sopeudutaan ja konflikti jääremains unsolved ratkaisematta We adapt and the conflict remains unsolved</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>4</td><td>4</td><td>18</td><td>19</td><td>34</td></tr> <tr><td>4,6 %</td><td>4,6 %</td><td>20,7 %</td><td>21,8 %</td><td>39,1 %</td></tr> </table> <p>4 Tehdään kompromisseja We compromise</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>18</td><td>35</td><td>17</td><td>6</td><td>3</td></tr> <tr><td>20,7 %</td><td>40,2 %</td><td>19,5 %</td><td>6,9 %</td><td>3,4 %</td></tr> </table> <p>5 Löydetään yhdessä ratkaisu, joka hyödyttää kaikkia We find a solution which benefits us all</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>39</td><td>22</td><td>11</td><td>4</td><td>3</td></tr> <tr><td>44,8 %</td><td>25,3 %</td><td>12,6 %</td><td>4,6 %</td><td>3,4 %</td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 | 5 | 19 | 21 | 24 | 11,5 % | 5,7 % | 21,8 % | 24,1 % | 27,6 % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 12 | 19 | 20 | 22 | 6,9 % | 13,8 % | 21,8 % | 23,0 % | 25,3 % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 18 | 19 | 34 | 4,6 % | 4,6 % | 20,7 % | 21,8 % | 39,1 % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18 | 35 | 17 | 6 | 3 | 20,7 % | 40,2 % | 19,5 % | 6,9 % | 3,4 % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 39 | 22 | 11 | 4 | 3 | 44,8 % | 25,3 % | 12,6 % | 4,6 % | 3,4 % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 5 | 19 | 21 | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11,5 % | 5,7 % | 21,8 % | 24,1 % | 27,6 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 12 | 19 | 20 | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6,9 % | 13,8 % | 21,8 % | 23,0 % | 25,3 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 4 | 18 | 19 | 34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4,6 % | 4,6 % | 20,7 % | 21,8 % | 39,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | 35 | 17 | 6 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20,7 % | 40,2 % | 19,5 % | 6,9 % | 3,4 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | 22 | 11 | 4 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 44,8 % | 25,3 % | 12,6 % | 4,6 % | 3,4 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>6. Kuinka tärkeää kyky ratkaista ristiriitatilanteet on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 6. In you opinion, how important is the ability to resolve conflicts for the potential success of the team? (N=87)</p> | <table border="1"> <tr><td>1 Ei tärkeä</td><td>Not important</td><td>0,0 %</td><td>0</td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>0,0 %</td><td>0</td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td>6,9 %</td><td>6</td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td>42,5 %</td><td>37</td></tr> <tr><td>5 Tärkeä</td><td>Important</td><td>50,6 %</td><td>44</td></tr> </table> | 1 Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 | 2 | | 0,0 % | 0 | 3 | | 6,9 % | 6 | 4 | | 42,5 % | 37 | 5 Tärkeä | Important | 50,6 % | 44 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | 0,0 % | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | 6,9 % | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | 42,5 % | 37 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tärkeä | Important | 50,6 % | 44 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>7. Miten tiimisi pystyy mielestäsi ratkaisemaan ristiriitatilanteet? 7. In your opinion, how can your team resolve conflicts? (N=87)</p> | <table border="1"> <tr><td>1 Huonosti</td><td>Badly</td><td>0,0 %</td><td>0</td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>1,1 %</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td>25,3 %</td><td>22</td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td>52,9 %</td><td>46</td></tr> <tr><td>5 Hyvin</td><td>Well</td><td>20,7 %</td><td>18</td></tr> </table> | 1 Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 | 2 | | 1,1 % | 1 | 3 | | 25,3 % | 22 | 4 | | 52,9 % | 46 | 5 Hyvin | Well | 20,7 % | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | 1,1 % | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | 25,3 % | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | 52,9 % | 46 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Hyvin | Well | 20,7 % | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle konfliktien ratkaisemiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of resolving conflicts in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87)</p> | <table border="1"> <tr><td>1</td><td>1</td><td>0,0 %</td><td>0</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td><td>2,3 %</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>3</td><td>26,4 %</td><td>23</td></tr> <tr><td>4</td><td>4</td><td>55,2 %</td><td>48</td></tr> <tr><td>5</td><td>5</td><td>16,1 %</td><td>14</td></tr> </table> | 1 | 1 | 0,0 % | 0 | 2 | 2 | 2,3 % | 2 | 3 | 3 | 26,4 % | 23 | 4 | 4 | 55,2 % | 48 | 5 | 5 | 16,1 % | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 0,0 % | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 2 | 2,3 % | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3 | 26,4 % | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 4 | 55,2 % | 48 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 5 | 16,1 % | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| X Arvio tiimin tietämyksen hallinnasta | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------|
| X Opinions concerning team's knowledge management | | | | |
| 1. Tiimilläni on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille 1. Our team has rules of how the information necessary for the group is collected and shared with the other team members (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 14,9 % 13 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 44,8 % 39 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 11,5 % 10 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 25,3 % 22 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla 2. Our team has a shared place where common information is stored and updated (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 36,8 % 32 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 46,0 % 40 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 3,4 % 3 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 10,3 % 9 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |
| 3. Pystyn luottamaan tiimini keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen 3. I can trust the validity and up-to-datedness of the information collected by my team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 29,9 % 26 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 48,3 % 42 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % 11 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 8,0 % 7 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |
| 4. Pääsen helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsen tehtävieni suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi 4. I have easy access to the information I need for my tasks and for learning new things (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 19,5 % 17 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 55,2 % 48 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 14,9 % 13 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 10,3 % 9 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % 0 |
| 5. Tiedän, millaista erityisosaamista tiimini muilla jäsenillä on 5. I am aware of what special skills my team members have (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 31,0 % 27 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 48,3 % 42 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % 11 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 6,9 % 6 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % 1 |
| 6. Mielestäni tiimissäni on paljon sellaista tietämystä, jota ei ole dokumentoitu minnekään 6. I feel that there is a lot of undocumented knowledge in our team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 29,9 % 26 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 41,4 % 36 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 13,8 % 12 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 11,5 % 10 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 3,4 % 3 |

| | | | | | |
|--|---|-----------|---------------|--------|----|
| 7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 7. In your opinion, how important is reliable and up-to-date common knowledge, and successful division of this knowledge for the potential success of the team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 0,0 % | 0 |
| | 3 | | | 1,1 % | 1 |
| | 4 | | | 44,8 % | 39 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 54,0 % | 47 |
| 8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa ? 8. How do you think your team has succeeded in controlling and sharing this common knowledge? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 12,6 % | 11 |
| | 3 | | | 27,6 % | 24 |
| | 4 | | | 47,1 % | 41 |
| | 5 | Hyvin | Well | 12,6 % | 11 |
| 9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 9. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of controlling the information in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 1,1 % | 1 |
| | 2 | | 2 | 8,0 % | 7 |
| | 3 | | 3 | 31,0 % | 27 |
| | 4 | | 4 | 47,1 % | 41 |
| | 5 | | 5 | 12,6 % | 11 |

| XI Arvio tiimin tuloksellisuudesta | | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|--------|----|
| XI Opinions concerning effectiveness | | | | | |
| 1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta 1. My team gets common rewards for good work performance (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 21,8 % | 19 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 27,6 % | 24 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 17,2 % | 15 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 21,8 % | 19 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 11,5 % | 10 |
| 2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella 2. Individual team members are rewarded based on their work performance (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 23,0 % | 20 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 24,1 % | 21 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 29,9 % | 26 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 10,3 % | 9 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 12,6 % | 11 |
| 3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet 3. In my opinion, our team has recently managed to reach the objectives set for the team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 26,4 % | 23 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 49,4 % | 43 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 19,5 % | 17 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 3,4 % | 3 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |
| 4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi 4. I think that our team constantly makes our operation more effective (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 24,1 % | 21 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 54,0 % | 47 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 12,6 % | 11 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 6,9 % | 6 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 2,3 % | 2 |
| 5. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa 5. I think that the know-how of this team guarantee its success in the future (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 32,2 % | 28 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 51,7 % | 45 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 11,5 % | 10 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 3,4 % | 3 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |
| 6. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä 6. I am constantly able to develop my knowledge and skills in this team (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 36,8 % | 32 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 48,3 % | 42 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 9,2 % | 8 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 4,6 % | 4 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |
| 7. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani 7. In my opinion, our team encourages my personal growth and well-being (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 35,6 % | 31 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 43,7 % | 38 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 14,9 % | 13 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 4,6 % | 4 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 1,1 % | 1 |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| XII Arvio teknologian käytöstä | | | | |
| XII Opinions concerning technology | | | | |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------|-------------------|--------|----|
| 1. Työssäni ja yhteydenpidossani käyttämä teknologia toimii hyvin 1. The technology I use in my work and contacts works well (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 26,4 % | 23 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 63,2 % | 55 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 4,6 % | 4 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % | 5 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 2. Tiimilläni on käytettävissään ne laitteistot ja ohjelmistot, joita se tarvitsee 2. Our team has access to all the hardware and software we need (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 20,7 % | 18 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 65,5 % | 57 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 8,0 % | 7 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 5,7 % | 5 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |
| 3. Osaan käyttää hyvin niitä teknologisia välineitä, joita tiimilläni on käytössään 3. I can use well all the technological appliances that our team has in use (N=87) | 1 | Täysin samaa mieltä | Strongly agree | 25,3 % | 22 |
| | 2 | Jokseenkin samaa mieltä | Agree | 59,8 % | 52 |
| | 3 | Vaikea sanoa | Difficult to say | 10,3 % | 9 |
| | 4 | Jokseenkin eri mieltä | Disagree | 4,6 % | 4 |
| | 5 | Täysin eri mieltä | Strongly disagree | 0,0 % | 0 |

| | | | |
|---|----------|--|---|
| <p>4. Alla on lueteltu joukko välineitä, joita virtuaalitiimi tyypillisesti käyttää yhteydenpitoonsa ja tehtäviensä suorittamiseen.</p> <p>Listaa järjestyksessä viisi (5) välinettä, joita käytät eniten työssäsi.</p> <p>4. Below is a list of equipment which a virtual team typically uses for communication and work.</p> <p>List five pieces of equipment that you use most in your work.</p> | 1 | Puhelin Kpl 82 | Phone Count 82 |
| | 2 | Tietoverkossa toimiva puhelin (esim. Skype) Kpl 16 | Internet telephone (e.g. Skype) Count 16 |
| | 3 | Usean henkilön väliset puhelinneuvottelut Kpl 58 | Conference calls Count 58 |
| | 4 | Sähköposti Kpl 85 | E-mail Count 85 |
| | 5 | Ryhmätyöohjelmistot (esim. Lotus Notes) Kpl 39 | Teamwork software (e.g. Lotus Notes) Count 39 |
| | 6 | Blogit Kpl 2 | Blogs Count 2 |
| | 7 | Instant Messaging - ohjelmisto (Chat-ohjelmat, IRC, MS Messenger tai vastaava) Kpl 36 | Instant messaging software (chat-programs, IRC, MS Messenger, etc.) Count 36 |
| | 8 | Tiimin yhteinen portaali tai sivusto Kpl 53 | Portals or web pages common for the whole team Count 53 |
| | 9 | Joku muu väline Kpl 13 Konferenssiohjelmistot Asiakashallinta-ohjelmistot Verkkolevyt Tekstiviestit | Some other Count 13 Conferencing Crm Common folders Sms-messages |
| Jos käytät jotakin muuta välinettä, kerro mitä If some other, what? | | | |

| | | | | | |
|--|---|-----------|---------------|--------|----|
| 5. Kuinka tärkeää toimiva teknologia on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 5. How important, in your opinion, is functional technology for the potential success of the whole team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 1,1 % | 1 |
| | 3 | | | 6,9 % | 6 |
| | 4 | | | 37,9 % | 33 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 54,0 % | 47 |
| 6. Miten tiimisi pystyy mielestäsi hyödyntämään sitä teknologiaa, jota sillä on käytössään ? 6. How, in your opinion, is your team able to make good use of the technology that it has in use? (N=87) | 1 | Huonosti | Badly | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 3,4 % | 3 |
| | 3 | | | 14,9 % | 13 |
| | 4 | | | 52,9 % | 46 |
| | 5 | Hyvin | Well | 28,7 % | 25 |
| 7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle teknologian hyödyntämiseen liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? 7. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of utilizing technology in your team (1 = the worst - 5 = the best)? (N=87) | 1 | | 1 | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | 2 | 2,3 % | 2 |
| | 3 | | 3 | 18,4 % | 16 |
| | 4 | | 4 | 60,9 % | 53 |
| | 5 | | 5 | 18,4 % | 16 |

| |
|---|
| XIII Arvio organisaation vaikutuksesta XIII Opinions concerning the impact of organization |
|---|

| | | | |
|---|---|--------|----|
| 1. Kun mietit organisaation vaikutusta tiimisi toimintaan, minkä yleisarvosanan annat organisaatiollesi (asteikolla 1=huonoin - 7=paras)? 1. When you think about the impact your organization has on your team's work performance, which grade would you give your organization? (1 = the worst – 7 = the best) | 1 | 1,1 % | 1 |
| | 2 | 3,4 % | 3 |
| | 3 | 6,9 % | 6 |
| | 4 | 18,4 % | 16 |
| | 5 | 50,6 % | 44 |
| | 6 | 16,1 % | 14 |
| | 7 | 3,4 % | 3 |
| 2. Jos annoit kysymyksessä 1 arvosanan 1 tai 2, perustele, miksi 2. If in question 1 you answered 1 or 2, give reasons for your choice | | | |
| 3. Jos annoit kysymyksessä 1 arvosanan 6 tai 7, perustele, miksi 3. If in question 1 you answered 6 or 7, give reasons for your choice | | | |

| |
|--|
| XIV Lisäkysymykset XIV Additional questions |
|--|

| | | | | | |
|---|---|-----------|---------------|--------|----|
| 1. Kuinka tärkeää hyvä johtaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? 1. In your opinion, how important is good management for the potential success of the team? (N=87) | 1 | Ei tärkeä | Not important | 0,0 % | 0 |
| | 2 | | | 1,1 % | 1 |
| | 3 | | | 0,0 % | 0 |
| | 4 | | | 28,7 % | 25 |
| | 5 | Tärkeä | Important | 70,1 % | 61 |
| 12. Kerro ideasi, kuinka virtuaalitiimien toimintaa voisi kehittää 2. Your ideas, how virtual team operations could be improved | | | | | |

LIITE 2 Kyselylomakkeen verkkoversiot

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos
Kanslerinrinne 1
33014 Tampereen yliopisto
Puh. (03) 3551 6396
Fax. (03) 3551 6020
johtamistieteiden.laitos@uta.fi
www.uta.fi/aitokset/jola

KYSELY VIRTUAALITIIMEISTÄ

Anvoisa vastaanottaja,

Tämän kysely on tarkoitettu virtuaalitiimissä toimiville henkilöille. Virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet tekevät työtä eri paikkakunnilla, eri aikavyöhykkeillä tai ovat lähtöisin eri organisaatioista. Virtuaalitiimille on tyypillistä, että sen jäsenten välinen kommunikointi ja vuorovaikutus tapahtuu suurimmaksi osaksi informaatio- ja kommunikaatioteknologian välineiden avulla.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaisia tekijöitä ja tekijöiden yhdistelmiä, joiden avulla virtuaalitiimien toimintaa ja hyödynnettävyyttä voidaan parantaa organisaatioissa. Virtuaalitiimien parhaita asiantuntijoita ovat niissä toimivat ihmiset. Sen vuoksi olisi tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää, että vastaisit kyselyyn, vaikka siitä onkin hieman vaikea.

Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Ne tulevat sellaisenaan ainoastaan tutkijan nähtäville. Tutkimusta toteutettaessa huolehditaan siitä, että yksittäiset organisaatiot, tiimit ja yksittäiset vastaajat eivät ole tutkimusprosessin aikana missään vaiheessa tunnistettavissa. Kyselyn tulokset käsitellään tilastollisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Professori Risto Harisalo, Tampereen Yliopisto
p. +358 500 675 477
m. Risto.Harisalo@uta.fi

Hallintotieteiden kandidaatti Mauri Heikkinen
p. +358 40 766 2210
m. Mauri.Heikkinen@uta.fi

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 20 minuuttia.

Mieti jokaisen kysymysryhmän kohdalla omia kokemuksiasi siitä virtuaalitiimistä, jonka jäsen olet ja valitse vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi tai näkemystäsi.

Kiitoksia etukäteen vaivannäöstäsi!

I Taustatiedot

Tässä osiossa kysytään taustatietoja Sinusta ja siitä tiimistä, jossa työskentelet. Yrityksen ja tiimin nimeä käytetään ainoastaan erottelemaan eri organisaatioissa toimivia tiimejä toisistaan. Ne eivät näy lopullisessa tutkimusraportissa eivätkä tule missään vaiheessa sivullisten tietoon.

1. Olet ?

2. Olet syntynyt vuonna ?

3. Missä valtiossa teet työtäsi? ?

4. Kansalaisuutesi on ?

5. Peruskoulutuksesi on ?

6. Sen organisaation tai yrityksen nimi, jossa työskentelet ?

Työkokemus ?

| | vuotta | kuukautta |
|---|----------------------|----------------------|
| 7. Työkokemus yhteensä | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8. Työkokemus tässä organisaatiossa | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 9. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 10. Kokemusta virtuaalitiimeissä työskentelystä | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

11. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asemaasi tässä organisaatiossa? ?

12. Mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi? ?

13. Mikä on tiimisi nimi? ?

Tiimin jäsen Tiimin johtaja Joku muu (esim. mentori, valmentaja, fasilitaattori)

14. Mikä on asemasi tässä tiimissä? ?

15. Monta jäsentä tiimissäsi on? ?

16. Kuinka kauan tiimisi on ollut toiminnassa? vuotta kuukautta ?

17. Onko tiimissäsi jäseniä useita eri organisaatioista/yrityksistä? Kyllä Ei

18. Oletko ollut tiimin jäsen sen perustamisesta asti?

19. Loppuuko tiimisi toiminta sen jälkeen, kun se on suorittanut tehtävänsä tai saavuttanut tavoitteensa?

II Arvio tiimin tehtävistä

1. Kerro lyhyesti tiimisi keskeisin tehtävä ?

2. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tiimisi tehtävää? ?

| | |
|--|-----------------------|
| 1. Yhdistäminen ja uuden luominen (esimerkiksi uuden tuotteen, palvelun tai tiedon luominen, järjestelmien integrointi) | <input type="radio"/> |
| 2. Erilaistaminen ja muuttaminen (esimerkiksi saman tuotteen tai palvelun soveltaminen erilaisille markkinoille tai erilaisiin tarpeisiin, organisaatorakenteiden muuttaminen) | <input type="radio"/> |
| 3. Oppiminen (esimerkiksi parhaiden käytäntöjen ja ratkaisumallien etsiminen olemassaolevista ratkaisuista, vertaisarviointi) | <input type="radio"/> |

Yhdistäminen ja uuden luominen Erilaistaminen ja muuttaminen Oppiminen

3. Kumpi seuraavista kuvaa paremmin tiimisi toimintatapaa? ?

| | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Neuvottelu ja kompromissien tekeminen | <input type="radio"/> |
| Uuden luominen ja yhteistyö | <input type="radio"/> |

4. Missä tiimisi työn tuloksia pääasiassa käytetään?

Organisaation ulkopuolella Organisaation sisäisessä toiminnassa

5. Kuinka tärkeää onnistunut tiimin tehtävän määrittely on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei tärkeää | | | | | Tärkeää |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Miten tehtävän määrittelyssä tiimillesi on mielestäsi onnistuttu?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Huonosti | | | | | Hyvin |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tehtävän määrittelyssä ja sen viestimisessä tiimin jäsenille (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

III Arvio tiimin tavoitteista

Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Vaikea sanoa Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Olen saanut riittävästi tietoa tiimini tavoitteista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Olen saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimilleni on asetettu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni tiimini tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Sitouden tiimilleni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Mielestäni tiimilleni asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Kuinka tärkeää onnistunut tavoitteiden asettelu on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei tärkeää | | | | | Tärkeää |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Miten tavoitteiden asettamisessa tiimillesi on mielestäsi onnistuttu?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Huonosti | | | | | Hyvin |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tavoitteiden määrittelyssä ja viestimisessä tiimin jäsenille (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IV Arvio tiimin sisäisestä työnjaosta

Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Vaikea sanoa Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Mielestäni omat tehtäväni ja vastuualueeni tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Työtehtäväni tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni minulla on enemmän työtä kuin muilla tiimin jäsenillä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Mielestäni tiimissäni keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Mielestäni tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Teen usein itse aloitteita tehtäviini liittyvistä asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Mielestäni tiimini jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Kuinka tärkeää onnistunut työnjako on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei tärkeää | | | | | Tärkeää |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Miten työnjaossa tiimissäsi on mielestäsi onnistuttu?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Huonosti | | | | | Hyvin |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi työnjakoon liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

V Arvio tiimin jäsenten rooleista

Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Vaikea sanoa Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Tiedän lähes aina, millaisessa roolissa minun odotetaan toimivan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Minusta tuntuu, että joudun toimimaan joskus rooleissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni tiimissäni on riittävästi erilaisissa rooleissa toimivia ihmisiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Mielestäni tiimissäni vallitsee tasapaino erilaisten roolien välillä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Kuinka tärkeää erilaisten roolien tasapaino on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei tärkeää | | | | | Tärkeää |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Miten erilaisissa rooleissa toimiminen ja roolien tasapaino on tiimissäsi mielestäsi onnistunut?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Huonosti | | | | | Hyvin |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle rooleihin liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VI Arvio päätöksenteosta tiimissä

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Olen mukana, kun tiimissäni keskustellaan ja neuvotellaan tärkeimmistä päätöksistä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Mielestäni tiimissäni päätökset tekee pääsääntöisesti tiimin johtaja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni päätöksenteko tiimissäni sujuu nopeasti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Sitoudun tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka en olisikaan samaa mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Voin toimia tiimini johtajana, jos tilanne niin vaatii | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Kuinka tärkeää toimiva päätöksenteko on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeää | 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeää |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Miten päätöksenteko tiimissä mielestäsi toimii? | | | | | |
| Huonosti | 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle päätöksentekoon liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VII Arvio vuorovaikutuksesta tiimissä

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Osallistun säännöllisesti tiimini virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Pidän säännöllisesti yhteyttä tiimini jäseniin myös virallisten tapaamisten ulkopuolella | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Keskustelen paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Keskustelen paljon muista kuin työhön liittyvistä asioista tiimini jäsenten kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Mielestäni tiimissäni sattuu väärinkäsityksiä, jotka jotka johtuvat epäonnistuneesta tai puutteellisesta kommunikoinnista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Tiimini jäsenten kulttuuriset erot hankaloittavat kommunikointiani heidän kanssaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Aikaerot hankaloittavat kommunikointia tiimini jäsenten kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Mielestäni on tärkeää, että tuntsin tiimin muut jäsenet henkilökohtaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Kuinka suuren osan tiimisi jäsenistä olet tavannut kasvokkain? | | | | | |
| Kaikki jäsenet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Kuinka tärkeää toimiva vuorovaikutus on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeää | 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeää |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Miten vuorovaikutus tiimissäsi mielestäsi toimii? | | | | | |
| Huonosti | 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VIII Arvio luottamuksesta tiimin jäsenten välillä

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Pystyn luottamaan siihen tietoon, mitä saan tiimin muilta jäseniltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Luotan siihen, että saan tarvittaessa apua tiimini muilta jäseniltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Kun tiimissäni sovitaan jotakin, siitä pidetään kiinni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Luotan siihen, että tiimini jäsenille tiimin yhteinen etu merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen etu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Autan muita tiimini jäseniä, vaikka siitä ei ole minulle suoranaista hyötyä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Kuinka tärkeää tiimin jäsenten luottamus toisiinsa on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeää | 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeää |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Miten tiimisi jäsenet mielestäsi luottavat toisiinsa ? | | | | | |
| Huonosti | 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle luottamuksen muodostamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IX Arvio tiimissä esiintyvien konfliktien ratkaisutavoista

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|--------------------------|--|--------------------------|---|--|
| 1. Mielestäni tiimissäni on paljon erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi paras ratkaisu johonkin työn sisältöön liittyvään ongelmaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Mielestäni tiimissäni on paljon erilaisia näkemyksiä siitä, miten tiimin tehtäviä pitäisi hoitaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni tiimissäni on paljon henkilöiden väisiä sovittamattomia konflikteja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Mielestäni erilaiset näkemykset ja näkökulmat ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Millä tavalla konflikteja käsitellään tiimissäsi? (numeroi vaihtoehdot järjestykseen niin, että 1=yleisin tapa käsitellä konflikti - 5=harvinaisin tapa käsitellä konflikti) | | | | | |
| Vältellään konflikteja niin paljon kuin mahdollista | <input type="checkbox"/> | Voimakkain taho sanelee, miten ristiriitatilanteessa ratkaistaan | <input type="checkbox"/> | Mukaudutaan ja sopeudutaan ja konflikti jää ratkaisematta | <input type="checkbox"/> |
| | | | Tehdään kompromisseja | <input type="checkbox"/> | Löydetään yhdessä ratkaisu, joka hyödyttää kaikkia |
| | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 6. Kuinka tärkeää kyky ratkaista ristiriitatilanteet on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeä 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeä 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 7. Miten tiimisi pystyy mielestäsi ratkaisemaan ristiriitatilanteet? | | | | | |
| Huonosti 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle konfliktien ratkaisemiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

X Arvio tiimin tietämyksen hallinnasta

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Tiimilläni on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Pystyn luottamaan tiimini keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Pääsen helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsen tehtävieni suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Tiedän, millaista erityisosaamista tiimini muilla jäsenillä on | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Mielestäni tiimissäni on paljon sellaista tietämystä, jota ei ole dokumentoitu minnekään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeä 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeä 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa? | | | | | |
| Huonosti 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

XI Arvio tiimin tuloksellisuudesta

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

XII Arvio teknologian käytöstä

| | Olen täysin samaa mieltä | Olen jokseenkin samaa mieltä | Vaikea sanoa | Olen jokseenkin eri mieltä | Olen täysin eri mieltä |
|--|---|---|--------------------------|---|--------------------------------------|
| 1. Työssäni ja yhteydenpidossani käyttämä teknologia toimii hyvin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tiimilläni on käytettävissään ne laitteet ja ohjelmistot, joita se tarvitsee | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Osaan käyttää hyvin niitä teknologisia välineitä, joita tiimilläni on käytössään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Alla on lueteltu joukko välineitä, joita virtuaalitiimi tyypillisesti käyttää yhteydenpitoonsa ja tehtävänsä suorittamiseen. Listaa järjestyksessä viisi (5) välinettä, joita käytät eniten työssäsi. | | | | | |
| Puhelin | Tietoverkossa toimiva puhelin (esim. Skype) | Usean henkilön väliset puhelinneuvottelut | Sähköposti | Ryhmätyöohjelmistot (esim. Lotus Notes) | Blogit |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | Instant Messaging -ohjelmisto (Chat-ohjelmat, IRC, MS Messenger tai vastaava) | Tiimin yhteinen portaali tai sivusto |
| | | | | | Joku muu väline |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| Jos käytät jotakin muuta välinettä, kerro mitä | | | | | |
| <input type="text"/> | | | | | |
| 5. Kuinka tärkeää toimiva teknologia on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tärkeä 1 | 2 | 3 | 4 | Tärkeä 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 6. Miten tiimisi pystyy mielestäsi hyödyntämään sitä teknologiaa, jota sillä on käytössään? | | | | | |
| Huonosti 1 | 2 | 3 | 4 | Hyvin 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle teknologian hyödyntämiseen liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

XIII Arvio organisaation vaikutuksesta

1. Kun mietit organisaation vaikutusta tiimisi toimintaan, minkä yleisarvosanan annat organisaatiollesi (asteikolla 1=huonoin - 7=paras)?

1 2 3 4 5 6 7

2. Jos annoit kysymyksessä 1 arvosanan 1 tai 2, perustele, miksi

3. Jos annoit kysymyksessä 1 arvosanan 6 tai 7, perustele, miksi

XIV Lisäkysymykset

1. Kuinka tärkeää hyvä johtaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta?

Ei tärkeää 1 2 3 4 Tärkeä 5

2. Kerro ideasi, kuinka virtuaalitiimien toimintaa voisi kehittää

Tietojen lähetykset

Lähetä tiedot

Tyhjennä

Muista painaa "Valmis" -nappulaa!

Kiitoksia kärsivällisyydestäsi!

Jos haluat laittaa palautetta tähän kyselyyn liittyen, voit lähettää sen osoitteeseen [Mauri.Heikkinen\(at\)uta.fi](mailto:Mauri.Heikkinen@uta.fi).

Samaan osoitteeseen voit lähettää myös viestin, jos haluat jatkossa tiivistelmän tutkimuksen tuloksista.

University of Tampere
 Department of Management Studies
 Kanslerinrinne 1
 FI-33104 University of Tampere
 Tel. +358 3 3551 6396
 Fax. +358 3 3551 6020
 johtamistieteiden.laitos@uta.fi
 www.uta.fi/laitokset/jola

VIRTUAL TEAMS SURVEY

Dear Addressee

This query is designed for members of a virtual team. Virtual team is typically defined as a team whose members work in different locations, in different time zones or come from different organizations.

What is typical of a virtual team is that The communication and interaction between members of a virtual team is mostly done using information technology.

The purpose of this study is to find factors that can help to make work of virtual teams more efficient and to facilitate the use of virtual teams in organizations. The best experts of virtual teams are the team members. That's why your answer would be very much appreciated even it took a bit of your valuable time.

The answers are handled in strict confidence. Only the researcher sees the answers as such. The course of this study is designed so that no organizations, teams or individuals can be identified in any phase of this study. The results are handled statistically.

You can get more information concerning this study from:
 Professor Risto Harisalo, the University of Tampere
 p. +358 500 675 477
 m. Risto.Harisalo@uta.fi

University student (Bachelor of Administrative Sciences) Mauri Heikkinen
 p. +358 40 766 2210
 m. Mauri.Heikkinen@uta.fi

It takes approximately 20 minutes to complete this query. Thank you very much in advance for your help.

Mauri Heikkinen

[Background information](#)

In this section background information is asked about you and the team you are working in. The name of the organization and the team is used only to distinguish different organizations and teams from each other. They won't appear neither in the final report nor be visible to anyone else but the researcher.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| 1. You are | <input type="text" value="--Select--"/> | |
| 2. Year of birth | <input type="text"/> | ? |
| 3. What is the country you are working in? | <input type="text"/> | ? |
| 4. Your nationality | <input type="text"/> | ? |
| 5. Your educational level is | <input type="text" value="--Select--"/> | ? |
| 6. The name of the organization you are working in | <input type="text"/> | ? |
| Working experience | | |
| | Years | Months |
| 7. Working experience altogether | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8. Working experience in this organization | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 9. Working experience in your current position | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 10. Experience of working in virtual teams | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 11. Concerning your position in this organization, what choice describes it best? | <input type="text" value="--Select--"/> | |
| 12. What is your current title? | <input type="text"/> | |
| 13. What is the name of your team? | <input type="text"/> | |
| | Team member | Team leader |
| 14. What is your position in this team? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Something else (e.g. mentor, coach, facilitator) | |
| 15. How many members are there in your team? | <input type="text"/> | |
| | Years | Months |
| 16. How long has your team been in operation? | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Yes | No |
| 17. Are there people from different organizations/companies in your team? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Have you been a member of this team since it was established? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Is your team a fixed-period team which disbands after it has done its job or achieved its goals? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

II Opinions concerning the team's tasks

1. Please describe briefly the main task of your team



2. What option best describes your team's task?

- 1. Integrating and creating (e.g. a new product, service or knowledge development, integrating systems)
- 2. Differentiating and changing (e.g. adapting a product or service for different markets or needs, changing organizational structures)
- 3. Learning (e.g. identifying the best practices and solution models from existing systems, benchmarking)

Integrating and creating Differentiating and changing Learning

3. Which of the following options best describes the working methods of your team?

Negotiation and making compromises Creation and collaboration/cooperation

4. What is team's main output focus?

Outside the organization Inside the organization

5. How important is the successful definition of the task of the team for the potential success of your team?

Not important 2 3 4 Important
1 5

6. In your opinion, how well has your team succeeded in defining the task?

Badly 2 3 4 Well
1 5

7. How would you grade the management of the team in defining the task and informing it to the team members (1= the worst - 5= the best)?

1 2 3 4 5

III Opinions concerning the team's objectives

Strongly agree Agree Difficult to say Disagree Strongly disagree

1. I have received sufficient information concerning the team's objectives

2. I have had an influence on the objectives set for my team

3. In my opinion the team's objectives are revised regularly

4. I am committed to the objectives set for my team

5. In my opinion, the objectives set to my team are meaningful

6. Concerning the potential success of your team, how important is it that the objectives of the team are well defined?

Not important 2 3 4 Important
1 5

7. In your opinion, how well has the process of defining objectives succeeded?

Badly 2 3 4 Well
1 5

8. How would you grade the management of the team concerning defining objectives and informing it to the team members (1= the worst - 5= the best)?

1 2 3 4 5

IV Opinions concerning the division of work

Strongly agree Agree Difficult to say Disagree Strongly disagree

1. In my opinion, my tasks and duties are well and clearly defined

2. My tasks in the team may vary quickly depending on the circumstances

3. In my opinion, I have more duties than the other members of the team

4. In my opinion, our team often discusses who is the best person for a certain task

5. In my opinion, new members are quickly initiated into the team tasks

6. I often show initiative concerning my job

7. In my opinion, team members have been selected based on their personal skills and competencies

8. How important is the successful division of work for the potential success of the whole team?

Not important 2 3 4 Important
1 5

9. In your opinion, how has the team succeeded in the division of work?

Badly 2 3 4 Well
1 5

10. How would you grade the management of the team concerning the division of work (1 = the worst - 5 = the best)?

1 2 3 4 5

V Opinions concerning roles of team members

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. I almost always know in which role I am supposed to work in | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. I feel that I sometimes have to work in roles which are in conflict with each other | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. In my opinion, there are enough people in different roles in our team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I feel that there is a balance between the different roles in our team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Concerning the potential success of your team, how important is it that there is a balance of roles in the team? | | | | | |
| Not important | | | | | Important |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 6. How successful, in your opinion, has the work in different roles and the balance of these roles been in your team? | | | | | |
| Unsuccessful | | | | | Successful |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 7. Which grade would you give to the management of the team concerning the different issues on roles in your team (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

VI Opinions concerning decision making in teams

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. I am involved in the discussion and negotiation concerning the most important decisions in my team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. In my opinion, the team leader normally makes the decisions in my team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. In my opinion, my team makes fast decisions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I am committed to the decision of the team even if I don't agree with it | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. I can act as a team leader if it is necessary | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. In your opinion, how important is a functional decision making for the potential success of the team? | | | | | |
| Not important | | | | | Important |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 7. In your opinion, how does the decision making in your team work? | | | | | |
| Badly | | | | | Well |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of decision making in your team (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

VII Opinions concerning interaction between team members

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. I regularly take part in the official meetings of my team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. I regularly communicate with my team members also outside official meetings | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. I discuss work-related issues with other members of my team a lot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I talk a lot about non-work issues with my team members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. In my opinion, there are misunderstandings in my team, due to failures in communication or lack of communication | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Team members' cultural differences make it harder for me to communicate with them | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Time differences hinder my communication with other team members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. In my opinion, it is important to know the other team members personally | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. How many of your team members have you met face-to-face? | | | | | |
| All members | | | | | |
| 10. In your opinion, how important is a functional interaction for the potential success of the team? | | | | | |
| Not important | | | | | Important |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 11. How does the interaction between the members of your team work? | | | | | |
| Badly | | | | | Well |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 12. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of interaction in your team (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

VIII Opinions concerning trust between team members

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. I can trust the information I get from the other team members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. I can trust that I get help from the other team members when I need it | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. When there is an agreement on something, the team members usually adhere to it | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I can trust that common interest is more important for my team members than personal interest | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. I help other team members even if it does not directly benefit me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. In your opinion, how important is the team members' trust in one another for the potential success of the whole team? | | | | | |
| Not important 1 2 3 4 Important 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. How well do you think your team members trust one another? | | | | | |
| Badly 1 2 3 4 Well 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of building and keeping trust in your team? (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

IX Opinions concerning conflict management in team

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. In my opinion, there are a lot of different opinions concerning what would be the best solution to a problem which relates to task content | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. In my opinion, there are a lot of different opinions concerning how team tasks should be processed | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. In my opinion, there are a lot of unresolved personal conflicts between the team members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. In my opinion, different views and standpoints are useful and make the team operate more efficiently | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. How are conflicts handled in your team? (Number the alternatives in the following order: 1 = the most common way to handle the conflict – 5 = the most uncommon way to handle the conflict) | | | | | |
| We avoid conflicts as much as possible The strongest person dictates how the conflict situation is resolved We adapt and the conflict remains unresolved We compromise We find a solution which benefits us all | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 6. In your opinion, how important is the ability to resolve conflicts for the potential success of the team? | | | | | |
| Not important 1 2 3 4 Important 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. In your opinion, how can your team resolve conflicts? | | | | | |
| Badly 1 2 3 4 Well 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of resolving conflicts in your team (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

X Opinions concerning team's knowledge management

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Our team has rules of how the information necessary for the group is collected and shared with the other team members | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Our team has a shared place where common information is stored and updated | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. I can trust the validity and up-to-datedness of the information collected by my team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I have easy access to the information I need for my tasks and for learning new things | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. I am aware of what special skills my team members have | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. I feel that there is a lot of undocumented knowledge in our team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. In your opinion, how important is reliable and up-to-date common knowledge, and successful division of this knowledge for the potential success of the team? | | | | | |
| Not important 1 2 3 4 Important 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. How do you think your team has succeeded in controlling and sharing this common knowledge? | | | | | |
| Badly 1 2 3 4 Well 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of controlling the information in your team (1 = the worst - 5 = the best)? | | | | | |
| 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

XI Opinions concerning effectiveness

| | Strongly agree | Agree | Difficult to say | Disagree | Strongly disagree |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. My team gets common rewards for good work performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Individual team members are rewarded based on their work performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. In my opinion, our team has recently managed to reach the objectives set for the team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. I think that our team constantly makes our operation more effective | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. I think that the know-how of this team guarantees its success in the future | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. I am constantly able to develop my knowledge and skills in this team | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. In my opinion, our team encourages my personal growth and well-being | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

XII Opinions concerning technology

- Strongly agree Agree Difficult to say Disagree Strongly disagree
1. The technology I use in my work and contacts works well
2. Our team has access to all the hardware and software we need
3. I can use well all the technological appliances that our team has in use
4. Below is a list of equipment which a virtual team typically uses for communication and work.

List five pieces of equipment that you use most in your work.

| | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---|--|--------------------------|
| phone | Internet telephone (e.g. Skype) | conference calls | e-mail | teamwork software (e.g. Lotus Notes) | blogs | Instant messaging software (chat-programs, IRC, MS Messenger, etc.) | portals or web pages common for the whole team | some other |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

If some other, what?

5. How important, in your opinion, is functional technology for the potential success of the whole team?

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Not important | | | | | Important |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

6. How, in your opinion, is your team able to make good use of the technology that it has in use?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Badly | | | | Well |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Which grade would you give to the management of the team concerning issues of utilizing technology in your team (1 = the worst - 5 = the best)?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

XIII Opinions concerning the impact of organization

1. When you think about the impact your organization has on your team's work performance, which grade would you give your organization? (1 = the worst - 7 = the best)?

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. If in question 1 you answered 1 or 2, give reasons for your choice

3. If in question 1 you answered 6 or 7, give reasons for your choice

XIV Additional questions

1. In your opinion, how important is good management for the potential success of the team?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Not important | | | | Important |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Your ideas, how virtual team operations could be improved

Proceed

**Please remember to send all data.
Thank You for your answers!
If You want to give feedback concerning this query, please send it to:
Mauri.Heikkinen(at)uta.fi
Also, if you want to have summary of study results, please send me a message to the address above.**

LIITE 3 Luokitellut taustamuuttujat

Taulukko 1. Luokiteltu Ikä-muuttujan jakauma (n=86)

| Ikä | N | % |
|----------------|----|-------|
| Alle 35 vuotta | 29 | 33,7 |
| 35-43 vuotta | 29 | 33,7 |
| Yli 44 vuotta | 28 | 32,6 |
| Yhteensä | 86 | 100,0 |

Taulukko 2. Luokiteltu Työskentelyvaltio-muuttujan jakauma (n=87)

| Työskentelyvaltio | N | % |
|-------------------|----|-------|
| Suomi | 54 | 62,1 |
| Muut | 33 | 37,9 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 3. Luokiteltu Kansalaisuus-muuttujan jakauma (n=87)

| Kansalaisuus | N | % |
|--------------|----|-------|
| Suomi | 55 | 63,2 |
| Muut | 32 | 36,8 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 4. Luokiteltu Peruskoulutus-muuttujan jakauma (n=87)

| Peruskoulutus | N | % |
|---|----|-------|
| Opistotason tutkinto tai alempi | 19 | 21,8 |
| Alempi korkeakoulututkinto | 21 | 24,1 |
| Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 47 | 54,0 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 5. Luokiteltu Työkokemus-muuttujan jakauma (n=87)

| Työkokemus | N | % |
|---------------------------------|----|-------|
| 10 vuotta tai vähemmän | 29 | 33,3 |
| yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 29 | 33,3 |
| 20 vuotta tai enemmän | 29 | 33,3 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 6. Luokiteltu Työkokemus nykyisessä organisaatiossa -muuttujan jakauma (n=87)

| Työkokemus nykyisessä organisaatiossa | N | % |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Alle 3 vuotta | 27 | 31,0 |
| 3 vuotta - alle 8 vuotta | 31 | 35,6 |
| 8 vuotta tai enemmän | 29 | 33,3 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 7. Luokiteltu Työkokemus nykyisessä tehtävässä -muuttujan jakauma (n=87)

| Työkokemus nykyisessä tehtävässä | N | % |
|--|-----------|--------------|
| 1 vuosi tai vähemmän | 29 | 33,3 |
| Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 33 | 37,9 |
| Yli 4 vuotta | 25 | 28,7 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 8. Luokiteltu Kokemus virtuaalitiimeistä -muuttujan jakauma (n=87)

| Kokemus virtuaalitiimeistä | N | % |
|---|-----------|--------------|
| Korkeintaan 2 vuotta | 28 | 35,4 |
| Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 27 | 34,2 |
| Yli 6 vuotta | 24 | 30,4 |
| Yhteensä | 79 | 100,0 |

Taulukko 9. Luokiteltu asema organisaatiossa -muuttujan jakauma (n=87)

| Asema organisaatiossa | N | % |
|-----------------------|-----------|--------------|
| johtajat/päälliköt | 25 | 28,7 |
| Asiantuntijat | 52 | 59,8 |
| työntekijät ja muut | 10 | 11,5 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 10. Luokiteltu Asema tiimissä -muuttujan jakauma (n=86)

| Asema tiimissä | N | % |
|-----------------|-----------|--------------|
| tiimin jäsen | 66 | 76,7 |
| tiimin johtaja | 20 | 23,3 |
| Yhteensä | 86 | 100,0 |

Taulukko 11. Luokiteltu Tiimin toiminta-aika -muuttujan jakauma (n=79)

| Tiimin toiminta-aika | N | % |
|---|-----------|--------------|
| Korkeintaan 1 vuoden | 22 | 27,8 |
| Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 36 | 45,6 |
| Yli 5 vuotta | 21 | 26,6 |
| Yhteensä | 79 | 100,0 |

Taulukko 12. Luokiteltu Tiimin tehtävän luonne -muuttujan jakauma (n=87)

| Tiimin tehtävän luonne | N | % |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| Yhdistäminen ja uuden luominen | 62 | 71,3 |
| erilaistaminen ja muuttaminen | 10 | 11,5 |
| Oppiminen | 15 | 17,2 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 13. Luokiteltu Tiimin toimintatapa -muuttujan jakauma (n=87)

| Tiimin toimintatapa | N | % |
|---------------------------------------|----|-------|
| neuvottelu ja kompromissien tekeminen | 12 | 13,8 |
| uuden luominen ja yhteistyö | 75 | 86,2 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

Taulukko 14. Luokiteltu Tiimin työn tuloksien kohde -muuttujan jakauma (n=87)

| Tiimin työn tuloksien kohde | N | % |
|--------------------------------------|----|-------|
| Organisaation ulkopuolella | 39 | 44,8 |
| Organisaation sisäisessä toiminnassa | 48 | 55,2 |
| Yhteensä | 87 | 100,0 |

LIITE 4 Arvio tiimin tehtävistä -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko 1. Tehtävän määrittelyn tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista tehtävän määrittelyssä kuvaavat keskeiset tilastolliset tunnusluvut

| | II.5. Kuinka tärkeää onnistunut tiimin tehtävän määrittely on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | II.6. Miten tehtävän määrittelyssä tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? | II.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tehtävän määrittelyssä ja sen viestimisessä tiimin jäsenille? |
|------------------|---|--|--|
| Keskiarvo | 4,34 | 3,82 | 3,55 |
| Mediaani | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 4 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| II.5. Kuinka tärkeää onnistunut tiimin tehtävän määrittely on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
|---|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Sukupuoli | Nainen | 4,56 | Mies | 4,26 | 0,034 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 3,68 | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 3,39 | 0,044 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 3,39 | Yli 5 vuotta | 3,81 | 0,028 |
| Moniorganisaatio-tiimi | Ei | 4,49 | Kyllä | 4,22 | 0,045 |
| II.6. Miten tehtävän määrittelyssä tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? | | | | | |
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 4,00 | Alempi korkeakoulututkinto | 3,38 | 0,041 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 3,38 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 3,94 | 0,013 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 3,48 | Yli 6 vuotta | 4,04 | 0,019 |
| Asema organisaatiossa | johtaja/päällikkö | 4,20 | asiantuntijat | 3,63 | 0,005 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 3,68 | tiimin johtaja | 4,25 | 0,006 |
| Määräaikainen tiimi | Ei | 3,77 | Kyllä | 4,50 | 0,028 |
| II.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tehtävän määrittelyssä ja sen viestimisessä tiimin jäsenille (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 3,39 | Muut | 3,82 | 0,017 |
| Kansalaisuus | Suomi | 3,38 | Muut | 3,84 | 0,009 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 3,71 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 3,19 | 0,035 |
| | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 3,19 | Yli 6 vuotta | 3,71 | 0,044 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 3,88 | asiantuntijat | 3,37 | 0,016 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 3,41 | tiimin johtaja | 4,00 | 0,006 |

LIITE 5 Arvio tiimin tavoitteista -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko 1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | III.1. Olen saanut riittävästi tietoa tiimini tavoitteista | III.2. Olen saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimilleni on asetettu | III.3. Mielestäni tiimini tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti |
|------------------|---|--|--|
| Keskiarvo | 1,85 | 2,33 | 2,14 |
| Mediaani | 2 | 2 | 2 |
| Moodi | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 |
| | III.4. Sitoudun tiimilleni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen | III.5. Mielestäni tiimilleni asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä | |
| Keskiarvo | 1,57 | 1,7 | |
| Mediaani | 1 | 2 | |
| Moodi | 1 | 2 | |
| N | 87 | 87 | |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| III.1. Olen saanut riittävästi tietoa tiimini tavoitteista | | | | | |
|--|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Asema organisaatiossa | johtaja/päällikkö | 1,52 | asiantuntijat | 2,02 | 0,016 |
| III.2. Olen saanut vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita tiimilleni on asetettu | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 2,68 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 2,00 | 0,018 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,76 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 2,00 | 0,014 |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,74 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,97 | 0,011 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 2,71 | Yli 6 vuotta | 1,63 | 0,000 |
| | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 2,59 | Yli 6 vuotta | 1,63 | 0,001 |
| Asema organisaatiossa | johtaja/päällikkö | 1,64 | asiantuntijat | 2,71 | 0,000 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,58 | tiimin johtaja | 1,60 | 0,000 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,45 | Yli 5 vuotta | 1,62 | 0,009 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,56 | Yli 5 vuotta | 1,62 | 0,006 |
| III.3. Mielestäni tiimini tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 2,05 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,71 | 0,024 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,71 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,91 | 0,001 |

| III.4. Sitoudun tiimilleni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen | | | | | |
|---|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työkokemus organisaatiossa | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,39 | 8 vuotta tai enemmän | 1,86 | 0,014 |
| III.5. Mielestäni tiimilleni asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 1,42 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,14 | 0,006 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,14 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,62 | 0,017 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,40 | asiantuntijat | 1,87 | 0,004 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 1,79 | tiimin johtaja | 1,45 | 0,041 |
| III.6. Kuinka tärkeää onnistunut tavoitteiden asettelu on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? (asteikko 1=ei tärkeä - 5=tärkeä) | | | | | |
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 4,68 | Alempi korkeakoulututkinto | 4,19 | 0,019 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 4,19 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,60 | 0,014 |
| Tiimin toiminta-aika | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 4,39 | Yli 5 vuotta | 4,76 | 0,012 |
| III.7. Miten tavoitteiden asettamisessa tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? (asteikko 1=huonosti - 5 = hyvin) | | | | | |
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 3,84 | Alempi korkeakoulututkinto | 3,29 | 0,039 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 3,29 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,00 | 0,001 |
| III.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tavoitteiden määrittelyssä ja viestimisessä tiimin jäsenille(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 3,61 | Muut | 4,03 | 0,015 |
| Kansalaisuus | Suomi | 3,60 | Muut | 4,06 | 0,006 |

Taulukko 3. Tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista tavoitteiden asettamisessa kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | III.6. Kuinka tärkeää onnistunut tavoitteiden asettelu on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | III.7. Miten tavoitteiden asettamisessa tiimillesi on mielestäsi onnistuttu? | III.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi tavoitteiden määrittelyssä ja viestimisessä tiimin jäsenille? |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 4,52 | 3,79 | 3,77 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 6 Arvio tiimin sisäisestä työnjaosta -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko 1. Asenneväättämien keskeiset tunnusluvut

| | IV.1. Mielestäni omat tehtäväni ja vastualueeni tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi | IV.2. Työtehtäväni tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin | IV.3.A Mielestäni minulla on saman verran työtä kuin muilla tiimin jäsenillä | IV.4. Mielestäni tiimissäni keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä |
|------------------|--|---|--|---|
| Keskiarvo | 2,17 | 2,05 | 2,89 | 2,79 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| Moodi | 2,00 | 2,00 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | IV.5. Mielestäni tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön | IV.6. Teen usein itse aloitteita tehtäviini liittyvistä asioista | IV.7. Mielestäni tiimini jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella | |
| Keskiarvo | 2,47 | 2,08 | 1,93 | |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |
| Moodi | 2 | 2 | 2 | |
| N | 87 | 87 | 87 | |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| IV.1. Mielestäni omat tehtäväni ja vastualueeni tiimissä on määritelty hyvin ja selkeästi | | | | | |
|--|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 2,05 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,76 | 0,014 |
| | | | Alempi korkeakoulututkinto | 2,76 | 0,001 |
| | | | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,96 | 0,001 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,80 | asiantuntijat | 2,35 | 0,004 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,45 | Yli 5 vuotta | 1,62 | 0,009 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,56 | Yli 5 vuotta | 1,62 | 0,006 |
| IV.2. Työtehtäväni tiimissä saattavat vaihtua tilanteiden mukaan nopeastikin | | | | | |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 1,91 | Muut | 2,27 | 0,038 |
| IV.3.A Mielestäni minulla ei ole enemmän työtä kuin muilla tiimin jäsenillä | | | | | |
| Sukupuoli | Nainen | 2,40 | Mies | 3,08 | 0,018 |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,48 | 8 vuotta tai enemmän | 3,31 | 0,005 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,65 | tiimin johtaja | 3,55 | 0,002 |
| Tiimin jäsen sen perustamisesta asti | ei | 2,60 | kyllä | 3,16 | 0,015 |
| Tiimin toimintatapa | neuvottelu ja kompromissien tekeminen | 3,58 | uuden luominen ja yhteistyö | 2,77 | 0,048 |

| IV.4. Mielestäni tiimissäni keskustellaan usein siitä, kenen kannattaa mikäkin työ tehdä | | | | | |
|---|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,55 | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 3,28 | 0,007 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 3,28 | Yli 5 vuotta | 2,33 | 0,000 |
| Tiimin tehtävän luonne | yhdistäminen ja uuden luominen | 2,66 | oppiminen | 3,47 | 0,004 |
| IV.5. Mielestäni tiimiin tulevat uudet jäsenet perehdytetään nopeasti tiimin työhön | | | | | |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 2,63 | Muut | 2,21 | 0,036 |
| Kansalaisuus | Suomi | 2,62 | Muut | 2,22 | 0,046 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,59 | tiimin johtaja | 2,10 | 0,033 |
| IV.6. Teen usein itse aloitteita tehtäviini liittyvistä asioista | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 1,80 | 35-43 vuotta | 2,41 | 0,009 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,14 | Yli 5 vuotta | 1,57 | 0,014 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,17 | Yli 5 vuotta | 1,57 | 0,010 |
| IV.7. Mielestäni tiimini jäsenet on valittu henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen perusteella | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| IV.8. Kuinka tärkeää onnistunut työnjako on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Sukupuoli | Nainen | 4,48 | Mies | 4,24 | 0,031 |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 4,44 | Muut | 4,09 | 0,023 |
| Kansalaisuus | Suomi | 4,44 | Muut | 4,09 | 0,030 |
| Työkokemus organisaatiossa | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,52 | 8 vuotta tai enemmän | 4,10 | 0,004 |
| Määräaikainen tiimi | ei | 4,27 | kyllä | 4,83 | 0,036 |
| IV.9. Miten työnjaossa tiimissäsi on mielestäsi onnistuttu? | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 3,79 | Alempi korkeakoulututkinto | 3,33 | 0,042 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 3,33 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 3,83 | 0,018 |
| IV.10. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi työnjakoon liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 3,90 | 35-43 vuotta | 3,41 | 0,018 |
| | 35-43 vuotta | 3,41 | Yli 44 vuotta | 3,96 | 0,007 |

Taulukko 3. Sisäisen työnjaon tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | IV.8. Kuinka tärkeää onnistunut työnjako on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | IV.9. Miten työnjaossa tiimissäsi on mielestäsi onnistuttu? | IV.10. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimisi työnjakoon liittyvissä asioissa(asteikolla?) |
|------------------|---|--|--|
| Keskiarvo | 4,31 | 3,70 | 3,76 |
| Mediaani | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 4 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 7 Arvio tiimin jäsenten rooleista -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | V.1. Tiedän lähes aina, millaisessa roolissa minun odotetaan toimivan | V.2.A. En joutu toimimaan rooleissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään | V.3. Mielestäni tiimissäni on riittävästi erilaisissa rooleissa toimivia ihmisiä | V.4. Mielestäni tiimissäni vallitsee tasapaino erilaisten roolien välillä |
|------------------|---|---|--|---|
| Keskiarvo | 2,03 | 2,85 | 2,57 | 2,53 |
| Mediaani | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 4 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| V.1. Tiedän lähes aina, millaisessa roolissa minun odotetaan toimivan | | | | | |
|--|---|------|--|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,72 | asiantuntijat | 2,17 | 0,016 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,15 | tiimin johtaja | 1,70 | 0,015 |
| V.2.A. En joutu toimimaan rooleissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 3,26 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 2,55 | 0,018 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 3,14 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 2,55 | 0,024 |
| V.3. Mielestäni tiimissäni on riittävästi erilaisissa rooleissa toimivia ihmisiä | | | | | |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 2,28 | Muut | 3,06 | 0,001 |
| Kansalaisuus | Suomi | 2,31 | Muut | 3,03 | 0,003 |
| V.4. Mielestäni tiimissäni vallitsee tasapaino erilaisten roolien välillä | | | | | |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,15 | tiimin johtaja | 1,70 | 0,015 |
| Tiimin toimintatapa | neuvottelu ja kompromissien tekeminen | 3,00 | uuden luominen ja yhteistyö | 2,45 | 0,048 |
| V.5. Kuinka tärkeää erilaisten roolien tasapaino on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| V.6. Miten erilaisissa rooleissa toimiminen ja roolien tasapaino on tiimissäsi mielestäsi onnistunut? | | | | | |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 3,82 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 3,37 | 0,050 |
| | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 3,37 | Yli 6 vuotta | 3,88 | 0,023 |
| V.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle rooleihin liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 3,56 | tiimin johtaja | 3,95 | 0,042 |

Taulukko 3. Roolien määrittämisen tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | V.5. Kuinka tärkeää erilaisten roolien tasapaino on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | V.6. Miten erilaisissa rooleissa toimiminen ja roolien tasapaino on tiimissäsi mielestäsi onnistunut? | V.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle rooleihin liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|--|--|
| Keskiarvo | 4,01 | 3,64 | 3,66 |
| Mediaani | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 4 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 8 Arvio päätöksenteosta tiimissä -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | VI.1. Olen mukana, kun tiimissäni keskustellaan ja neuvotellaan tärkeimmistä päätöksistä | VI.2. Mielestäni tiimissäni päätökset tekee pääsääntöisesti tiimin johtaja | VI.3. Mielestäni päätöksenteko tiimissäni sujuu nopeasti | VI.4. Sitoudun tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka en olisikaan samaa mieltä | VI.5. Voin toimia tiimini johtajana, jos tilanne niin vaatii |
|------------------|--|--|--|---|--|
| Keskiarvo | 2,26 | 2,72 | 2,30 | 1,95 | 2,20 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| VI.1. Olen mukana, kun tiimissäni keskustellaan ja neuvotellaan tärkeimmistä päätöksistä | | | | | |
|---|---|------|--|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työkokemus tehtävässä | 1 vuosi tai vähemmän | 1,83 | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 2,52 | 0,020 |
| | 1 vuosi tai vähemmän | 1,83 | Yli 4 vuotta | 2,44 | 0,037 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 2,21 | Yli 6 vuotta | 1,75 | 0,040 |
| | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 2,70 | Yli 6 vuotta | 1,75 | 0,004 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,32 | asiantuntijat | 2,69 | 0,000 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,59 | tiimin johtaja | 1,25 | 0,000 |
| VI.2. Mielestäni tiimissäni päätökset tekee pääsääntöisesti tiimin johtaja | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| VI.3. Mielestäni päätöksenteko tiimissäni sujuu nopeasti | | | | | |
| Peruskoulutus | Alempi korkeakoulututkinto | 2,67 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 2,15 | 0,012 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 2,43 | Yli 6 vuotta | 1,96 | 0,009 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,92 | asiantuntijat | 2,44 | 0,005 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,47 | tiimin johtaja | 1,80 | 0,001 |
| VI.4. Sitoudun tiimissä tehtyyn päätökseen vaikka en olisikaan samaa mieltä | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 1,84 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,38 | 0,044 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,38 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,81 | 0,006 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,06 | tiimin johtaja | 1,65 | 0,046 |

| VI.5. Voin toimia tiimini johtajana, jos tilanne niin vaatii | | | | | |
|--|---|-----------|--|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 2,60 | 44 vuotta tai enemmän | 1,79 | 0,012 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 2,69 | 20 vuotta tai enemmän | 1,83 | 0,007 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,24 | asiantuntijat | 2,67 | 0,000 |
| | johtajat/päälliköt | 1,24 | työntekijät ja muut | 2,10 | 0,040 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,32 | Yli 5 vuotta | 1,52 | 0,024 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,25 | Yli 5 vuotta | 1,52 | 0,007 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,52 | tiimin johtaja | 1,20 | 0,000 |
| Tiimin jäsen sen perustamisesta asti | ei | 2,57 | kyllä | 1,84 | 0,004 |
| VI.6. Kuinka tärkeää toimiva päätöksenteko on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 4,59 | Muut | 4,18 | 0,004 |
| Kansalaisuus | Suomi | 4,60 | Muut | 4,16 | 0,002 |
| VI.7. Miten päätöksenteko tiimissä mielestäsi toimii? | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 4,11 | Alempi korkeakoulututkinto | 3,48 | 0,010 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 3,48 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,09 | 0,002 |
| VI.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle päätöksentekoon liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Peruskoulutus | Alempi korkeakoulututkinto | 3,52 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 3,98 | 0,017 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 3,71 | tiimin johtaja | 4,25 | 0,005 |

Taulukko 3. Toimivan päätöksenteon tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | VI.6. Kuinka tärkeää toimiva päätöksenteko on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | VI.7. Miten päätöksenteko tiimissä mielestäsi toimii? | VI.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle päätöksentekoon liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|--|---|
| Keskiarvo | 4,44 | 3,94 | 3,85 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 9 Arvio vuorovaikutuksesta tiimissä -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | VII.1. Osallistun säännöllisesti tiimini virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin | VII.2. Pidän säännöllisesti yhteyttä tiimini jäseniin myös virallisten tapaamisten ulkopuolella | VII.3. Keskustelen paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa | VII.4. Keskustelen paljon muista kuin työhön liittyvistä asioista tiimini jäsenten kanssa |
|------------------|---|---|---|---|
| Keskiarvo | 1,61 | 2,16 | 2,16 | 2,76 |
| Mediaani | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 |
| Moodi | 1 | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | VII.5.A.Mielestäni tiimissäni ei satu epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä | VII.6.A.Mielestäni kulttuuriset erot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | VII.7.A.Mielestäni aikaerot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | VII.8. Mielestäni on tärkeää, että tuntisin tiimin muut jäsenet henkilökohtaisesti |
| Keskiarvo | 2,72 | 2,14 | 2,10 | 1,84 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| VII.1. Osallistun säännöllisesti tiimini virallisiin kokouksiin tai tapaamisiin | | | | | |
|---|---|------|---|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Kansalaisuus | Suomi | 1,51 | Muut | 1,78 | 0,041 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,20 | asiantuntijat | 1,87 | 0,000 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 1,76 | tiimin johtaja | 1,15 | 0,002 |
| Tiimin toiminta-aika | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 1,92 | Yli 5 vuotta | 1,29 | 0,005 |
| VII.2. Pidän säännöllisesti yhteyttä tiimini jäseniin myös virallisten tapaamisten ulkopuolella | | | | | |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,64 | asiantuntijat | 2,37 | 0,001 |
| | johtajat/päälliköt | 1,64 | työntekijät ja muut | 2,40 | 0,034 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,26 | tiimin johtaja | 1,75 | 0,021 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 1,86 | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,50 | 0,026 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,50 | Yli 5 vuotta | 1,86 | 0,024 |
| VII.3. Keskustelen paljon työhön liittyvistä asioista tiimin muiden jäsenten kanssa | | | | | |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,76 | asiantuntijat | 2,40 | 0,006 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,30 | tiimin johtaja | 1,70 | 0,025 |
| VII.4. Keskustelen paljon muista kuin työhön liittyvistä asioista tiimini jäsenten kanssa | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen eroja | | | | | |
| VII.5.A. Mielestäni tiimissäni ei satu epäonnistuneesta kommunikoinnista johtuvia väärinkäsityksiä | | | | | |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,59 | tiimin johtaja | 3,20 | 0,014 |
| VII.6.A. Mielestäni kulttuuriset erot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | | | | | |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 1,97 | tiimin johtaja | 2,60 | 0,006 |

| VII.7.A. Mielestäni aikaerot eivät haittaa kommunikointia tiimissäni | | | | | |
|--|---------------------------------|------|--|------|-------|
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 1,74 | 8 vuotta tai enemmän | 2,66 | 0,001 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,90 | 8 vuotta tai enemmän | 2,66 | 0,004 |
| Tiimin työn tuloksien kohde (tarkista muuttujan numero!!) | organisaation ulkopuolella | 1,87 | organisaation sisäisessä toiminnassa | 2,29 | 0,027 |
| VII.8. Mielestäni on tärkeää, että tuntisin tiimin muut jäsenet henkilökohtaisesti | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen eroja | | | | | |
| VII.10. Kuinka tärkeää toimiva vuorovaikutus on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 4,42 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,77 | 0,016 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 4,38 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,77 | 0,003 |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 4,74 | Muut | 4,36 | 0,001 |
| Kansalaisuus | Suomi | 4,75 | Muut | 4,34 | 0,001 |
| VII.11. Miten vuorovaikutus tiimissäsi mielestäsi toimii? | | | | | |
| Työkokemus tehtävässä | 1 vuosi tai vähemmän | 3,72 | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 4,15 | 0,009 |
| VII.12. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 4,00 | 35-43 vuotta | 3,62 | 0,036 |
| | 35-43 vuotta | 3,62 | 44 vuotta tai enemmän | 4,18 | 0,001 |

Taulukko 3. Toimivan vuorovaikutuksen tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | VII.10. Kuinka tärkeää toimiva vuorovaikutus on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | VII.11. Miten vuorovaikutus tiimissäsi mielestäsi toimii? | VII.12. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|--|--|
| Keskiarvo | 4,60 | 3,93 | 3,93 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 10 Arvio luottamuksesta tiimin jäsenten välillä -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | VIII.1. Pystyn luottamaan siihen tietoon, mitä saan tiimin muilta jäseniltä | VIII.2. Luotan siihen, että saan tarvittaessa apua tiimini muilta jäseniltä | VIII.3. Kun tiimissäni sovitaan jotakin, siitä pidetään kiinni |
|-----------|---|---|--|
| Keskiarvo | 1,48 | 1,49 | 1,84 |
| Mediaani | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| Moodi | 1 | 1 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 |
| | VIII.4. Luotan siihen, että tiimini jäsenille tiimin yhteinen etu merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen etu | VIII.5. Autan muita tiimini jäseniä, vaikka siitä ei ole minulle suoranaista hyötyä | |
| Keskiarvo | 2,07 | 1,38 | |
| Mediaani | 2,00 | 1,00 | |
| Moodi | 2 | 1 | |
| N | 87 | 87 | |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| VIII.1. Pystyn luottamaan siihen tietoon, mitä saan tiimin muilta jäseniltä | | | | | |
|--|----------------------------|------|--|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työkokemus tehtävässä | 1 vuosi tai vähemmän | 1,69 | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 1,36 | 0,019 |
| | 1 vuosi tai vähemmän | 1,69 | Yli 4 vuotta | 1,40 | 0,050 |
| VIII.2. Luotan siihen, että saan tarvittaessa apua tiimini muilta jäseniltä | | | | | |
| Peruskoulutus | Alempi korkeakoulututkinto | 1,81 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,38 | 0,009 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 1,73 | Yli 5 vuotta | 1,24 | 0,010 |
| VIII.3. Kun tiimissäni sovitaan jotakin, siitä pidetään kiinni | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 1,93 | 44 vuotta tai enemmän | 1,50 | 0,025 |
| | 35-43 vuotta | 2,07 | 44 vuotta tai enemmän | 1,50 | 0,014 |
| VIII.4. Luotan siihen, että tiimini jäsenille tiimin yhteinen etu merkitsee enemmän kuin henkilökohtainen etu | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 1,83 | 35-43 vuotta | 2,41 | 0,017 |
| VIII.5. Autan muita tiimini jäseniä, vaikka siitä ei ole minulle suoranaista hyötyä | | | | | |
| Peruskoulutus | Alempi korkeakoulututkinto | 1,62 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,30 | 0,017 |
| VIII.6. Kuinka tärkeää tiimin jäsenten luottamus toisiinsa on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| VIII.7. Miten tiimisi jäsenet mielestäsi luottavat toisiinsa ? | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| VIII.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle luottamuksen muodostamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Sukupuoli | Nainen | 3,68 | Mies | 4,18 | 0,011 |

Taulukko 3. Luottamuksen tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | VIII.6. Kuinka tärkeää tiimin jäsenten luottamus toisiinsa on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | VIII.7. Miten tiimisi jäsenet mielestäsi luottavat toisiinsa ? | VIII.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle luottamuksen muodostamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 4,55 | 4,22 | 4,03 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 11 Arvio tiimissä esiintyvien konfliktien ratkaisutavoista -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | IX.1.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon erilaisia näkemyksiä työn sisältöön liittyvien ongelmien ratkaisusta | IX.2.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon erilaisia näkemyksiä tehtävien hoidosta | IX.3.A. Mielestäni tiimissäni ei ole paljon henkilöiden välisiä konflikteja | IX.4. Mielestäni erilaiset näkemykset ja näkökulmat ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin |
|------------------|--|---|---|--|
| Keskiarvo | 3,30 | 3,07 | 1,84 | 1,80 |
| Mediaani | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 4 | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitney U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| IX.1.A Mielestäni tiimissäni ei ole juurikaan erilaisia näkemyksiä työn sisältöön liittyvien ongelmien ratkaisusta | | | | | |
|--|---------------------------------|------|--|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 3,84 | asiantuntijat | 3,13 | 0,006 |
| | johtajat/päälliköt | 3,84 | työntekijät ja muut | 2,80 | 0,012 |
| IX.2.A. Mielestäni tiimissäni ei ole juurikaan erilaisia näkemyksiä tehtävien hoidosta | | | | | |
| Tiimin tehtävän luonne | yhdistäminen ja uuden luominen | 3,24 | erilaistaminen ja muuttaminen | 2,40 | 0,020 |
| IX.3.A Mielestäni tiimissäni ei ole juurikaan henkilöiden välisiä konflikteja | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| IX.4. Mielestäni erilaiset näkemykset ja näkökulmat ovat hyödyllisiä ja saavat tiimin toimimaan tehokkaammin | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| IX.6. Kuinka tärkeää kyky ratkaista ristiriitatilanteet on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 4,37 | 44 vuotta tai enemmän | 4,68 | 0,039 |
| | 35-43 vuotta | 4,28 | 44 vuotta tai enemmän | 4,68 | 0,013 |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 4,63 | Alempi korkeakoulututkinto | 4,10 | 0,016 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 4,10 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 4,51 | 0,022 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 3,76 | 20 vuotta tai enemmän | 4,14 | 0,024 |
| IX.7. Miten tiimisi pystyy mielestäsi ratkaisemaan ristiriitatilanteet | | | | | |
| Moniorganisaatio-tiimi (tarkista nimi) | ei | 3,71 | kyllä | 4,13 | 0,006 |
| IX.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle konfliktien ratkaisemiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |

Taulukko 3. Konfliktien ratkaisutavat yleisyyden mukaan painotettuna (Painotettu arvosana = Valintoja * Painokerroin)

| 1 Vältellään konflikteja niin paljon kuin mahdollista | | | | | |
|---|-----|-----|----|----|---------------------|
| Yleisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valintoja | 10 | 5 | 19 | 21 | 24 |
| Painokerroin | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Painotettu arvosana | 50 | 20 | 57 | 42 | 24 |
| | | | | | Yhteensä 193 |
| 2 Voimakkain taho sanelee, miten ristiriitatilanteessa ratkaistaan | | | | | |
| Yleisyys | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Valintoja | 6 | 12 | 19 | 20 | 22 |
| Painokerroin | | | | | |
| Painotettu arvosana | 30 | 48 | 57 | 40 | 22 |
| | | | | | Yhteensä 197 |
| 3 Mukaudutaan ja sopeudutaan ja konflikti jää ratkaisematta | | | | | |
| Yleisyys | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Valintoja | 4 | 4 | 18 | 19 | 34 |
| Painokerroin | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Painotettu arvosana | 20 | 16 | 54 | 38 | 34 |
| | | | | | Yhteensä 162 |
| 4 Tehdään kompromisseja | | | | | |
| Yleisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valintoja | 18 | 35 | 17 | 6 | 3 |
| Painokerroin | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Painotettu arvosana | 90 | 140 | 51 | 12 | 3 |
| | | | | | Yhteensä 296 |
| 5 Löydetään yhdessä ratkaisu, joka hyödyttää kaikkia | | | | | |
| Yleisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valintoja | 39 | 22 | 11 | 4 | 3 |
| Painokerroin | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Painotettu arvosana | 195 | 88 | 33 | 8 | 3 |
| | | | | | Yhteensä 327 |

Taulukko 4. Konfliktien ratkaisukyvyyn tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | IX.6. Kuinka tärkeää kyky ratkaista ristiriitatilanteet on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | IX.7. Miten tiimisi pystyy mielestäsi ratkaisemaan ristiriitatilanteet? | IX.8. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle konfliktien ratkaisemiseen liittyvissä asioissa tiimissäsi (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|--|--|---|
| Keskiarvo | 4,44 | 3,93 | 3,85 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 12 Arvio tiimin tietämyksen hallinnasta -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | X.1. Tiimilläni on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille | X.2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla | X.3. Pystyn luottamaan tiimini keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen |
|------------------|--|--|---|
| Keskiarvo | 2,57 | 1,98 | 2,02 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 |
| | X.4. Pääsen helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsen tehtävieni suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi | X.5. Tiedän, millaista erityisosaamista tiimini muilla jäsenillä on | X.6.A. Tiimissäni ei ole paljon dokumentoimatonta tietoa |
| Keskiarvo | 2,16 | 1,99 | 3,83 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 4,00 |
| Moodi | 2 | 2 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitney U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| X.1. Tiimilläni on säännöt siitä, kuinka tiimin tarvitsemaa tietoa kerätään ja jaetaan muille tiimin jäsenille | | | | | |
|--|---|------|--|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| X.2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| X.3. Pystyn luottamaan tiimini keräämän tiedon oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 1,74 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,48 | 0,013 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,48 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,94 | 0,020 |
| X.4. Pääsen helposti käsiksi siihen tietoon, jota tarvitsen tehtävieni suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi | | | | | |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,37 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,84 | 0,017 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,84 | 8 vuotta tai enemmän | 2,31 | 0,032 |
| Työkokemus tehtävässä | 1 vuosi tai vähemmän | 2,48 | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 2,00 | 0,027 |
| | 1 vuosi tai vähemmän | 2,48 | Yli 4 vuotta | 2,00 | 0,040 |
| X.5. Tiedän, millaista erityisosaamista tiimini muilla jäsenillä on | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 1,63 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,38 | 0,009 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,56 | asiantuntijat | 2,23 | 0,002 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,11 | tiimin johtaja | 1,60 | 0,045 |
| Tiimin toiminta-aika | Korkeintaan 1 vuoden | 2,09 | Yli 5 vuotta | 1,57 | 0,016 |
| | Yli 1 vuoden mutta korkeintaan 5 vuotta | 2,08 | Yli 5 vuotta | 1,57 | 0,008 |

| | | | | | |
|---|--------|------|------|------|-------|
| X.6.A Tiimissäni ei ole juurikaan dokumentoimatonta tietoa | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| X.7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
| Sukupuoli | Nainen | 4,76 | Mies | 4,44 | 0,012 |
| X.8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa ? | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |
| X.9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Tiimin jäsen perustamisesta asti | Kyllä | 3,87 | Ei | 3,36 | 0,010 |

Taulukko 3. Tietämyksenhallinnan tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | X.7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | X.8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa? | X.9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 4,53 | 3,60 | 3,62 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 13 Arvio teknologian käytöstä -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | XII.1. Työssäni ja yhteydenpidossani käyttämä teknologia toimii hyvin | X.2. Tiimilläni on yhteinen paikka, johon tiimin yhteistä tietoa tallennetaan ja jossa sitä pidetään ajan tasalla | XII.3. Osaan käyttää hyvin niitä teknologisia välineitä, joita tiimilläni on käytössään |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 1,90 | 1,99 | 1,94 |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitney U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| XII.1. Työssäni ja yhteydenpidossani käyttämä teknologia toimii hyvin | | | | | |
|--|---------------------------------|------|---|------|-------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 2,10 | yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 1,66 | 0,015 |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,22 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,61 | 0,002 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,61 | 8 vuotta tai enemmän | 1,90 | 0,027 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 2,25 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 1,81 | 0,050 |
| | Korkeintaan 2 vuotta | 2,25 | Yli 6 vuotta | 1,63 | 0,006 |
| XII.2. Tiimilläni on käytettävissään ne laitteistot ja ohjelmistot, joita se tarvitsee | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 2,23 | 35-43 vuotta | 1,72 | 0,007 |
| Työskentelyvaltio | Suomi | 1,78 | Muut | 2,33 | 0,000 |
| Kansalaisuus | Suomi | 1,78 | Muut | 2,34 | 0,000 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 2,10 | yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 1,66 | 0,000 |
| | yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 1,66 | 20 vuotta tai enemmän | 1,93 | 0,008 |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,41 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,71 | 0,000 |
| | Alle 3 vuotta | 2,41 | 8 vuotta tai enemmän | 1,90 | 0,007 |
| Työkokemus tehtävässä | 1 vuosi tai vähemmän | 2,28 | Yli 1 vuosi mutta korkeintaan 4 vuotta | 1,91 | 0,042 |
| | 1 vuosi tai vähemmän | 2,28 | Yli 4 vuotta | 1,76 | 0,012 |
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 2,29 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 1,89 | 0,050 |
| | Korkeintaan 2 vuotta | 2,29 | Yli 6 vuotta | 1,67 | 0,003 |
| Tiimin työn tuloksien kohde | organisaation ulkopuolella | 1,82 | organisaation sisäisessä toiminnassa | 2,13 | 0,016 |
| XII.3. Osaan käyttää hyvin niitä teknologisia välineitä, joita tiimilläni on käytössään | | | | | |
| I.2.A.Ikä | Alle 35 vuotta | 2,10 | 35-43 vuotta | 1,66 | 0,012 |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 2,30 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 1,71 | 0,004 |
| | Alle 3 vuotta | 2,30 | 8 vuotta tai enemmän | 1,86 | 0,007 |

| XII.5. Kuinka tärkeää toimiva teknologia on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
|---|--------------------------|------|---|------|-------|
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 4,71 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 4,33 | 0,040 |
| XII.6. Miten tiimisi pystyy mielestäsi hyödyntämään sitä teknologiaa, jota sillä on käytössään ? | | | | | |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 3,96 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,35 | 0,031 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,35 | 8 vuotta tai enemmän | 3,86 | 0,026 |
| XII.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle teknologian hyödyntämiseen liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 3,78 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,19 | 0,041 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,19 | 8 vuotta tai enemmän | 3,86 | 0,036 |

Taulukko 3. Teknologian tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | X.7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | X.8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa? | X.9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 4,53 | 3,60 | 3,62 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 14 Arvio tiimin tuloksellisuudesta -osion keskiarvojen vertailun yhteenveto

Taulukko1. Asenneväittämien keskeiset tunnusluvut

| | XI.1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta | XI.2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella | XI.3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet | XI.4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi |
|------------------|--|---|--|---|
| Keskiarvo | 2,74 | 2,66 | 2,03 | 2,09 |
| Mediaani | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Moodi | 2 | 3 | 2 | 2 |
| N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | XI.5. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa | XI.6. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä)? | XI.7. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani | |
| Keskiarvo | 1,90 | 1,85 | 1,92 | |
| Mediaani | 2,00 | 2,00 | 2,00 | |
| Moodi | 2 | 2 | 2 | |
| N | 87 | 87 | 87 | |

Taulukko 2. Yhteenveto Mannin-Whitneyn U-testien osoittamista tilastollisesti merkitsevistä keskiarvojen eroista

| XI.1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta | | | | | |
|---|---------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|----------|
| Taustamuuttuja | Luokka | Ka | Luokka | Ka | p |
| Ikä | 35-43 vuotta | 3,21 | 44 vuotta tai enemmän | 2,14 | 0,002 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 3,10 | 20 vuotta tai enemmän | 2,21 | 0,011 |
| | yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 2,90 | 20 vuotta tai enemmän | 2,21 | 0,039 |
| Tiimin tehtävän luonne | yhdistäminen ja uuden luominen | 2,52 | erilaistaminen ja muuttaminen | 3,60 | 0,013 |
| Tiimin työn tuloksien kohde | organisaation ulkopuolella | 3,10 | organisaation sisäisessä toiminnassa | 2,44 | 0,030 |
| XI.2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 3,03 | 44 vuotta tai enemmän | 2,07 | 0,014 |
| | 35-43 vuotta | 2,83 | 44 vuotta tai enemmän | 2,07 | 0,016 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 3,34 | yli 10 vuotta ja alle 20 vuotta | 2,59 | 0,032 |
| | 10 vuotta tai vähemmän | 3,34 | 20 vuotta tai enemmän | 2,03 | 0,000 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 2,20 | työntekijät ja muut | 3,60 | 0,036 |
| Tiimin jäsen sen perustamisesta asti | ei | 3,00 | kyllä | 2,33 | 0,018 |

| XI.3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet | | | | | |
|--|---------------------------------|------|--|------|-------|
| Ikä | Alle 35 vuotta | 2,23 | 44 vuotta tai enemmän | 1,75 | 0,025 |
| | 35-43 vuotta | 2,28 | 44 vuotta tai enemmän | 1,75 | 0,030 |
| Asema organisaatiossa | johtajat/päälliköt | 1,64 | asiantuntijat | 2,13 | 0,007 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,18 | tiimin johtaja | 1,60 | 0,005 |
| XI.4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi | | | | | |
| Ikä | 35-43 vuotta | 2,28 | 44 vuotta tai enemmän | 1,75 | 0,011 |
| Työkokemus | 10 vuotta tai vähemmän | 2,41 | 20 vuotta tai enemmän | 1,79 | 0,006 |
| Asema tiimissä | tiimin jäsen | 2,21 | tiimin johtaja | 1,70 | 0,030 |
| XI.5. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa | | | | | |
| Ikä | Alle 35 vuotta | 1,80 | 35-43 vuotta | 2,21 | 0,021 |
| | 35-43 vuotta | 2,21 | 44 vuotta tai enemmän | 1,68 | 0,004 |
| XI.6. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä | | | | | |
| Peruskoulutus | Opistotason tutkinto tai alempi | 1,53 | Alempi korkeakoulututkinto | 2,24 | 0,002 |
| | Alempi korkeakoulututkinto | 2,24 | Ylempi korkeakoulututkinto ja sen jatkotutkinnot | 1,81 | 0,019 |
| XI.7. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani | | | | | |
| Ei tilastollisesti merkitseviä eroja | | | | | |

| XII.5. Kuinka tärkeää toimiva teknologia on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | | | | | |
|---|--------------------------|------|---|------|-------|
| Kokemus virtuaalitiimeistä | Korkeintaan 2 vuotta | 4,71 | Yli 2 vuotta mutta korkeintaan 6 vuotta | 4,33 | 0,040 |
| XII.6. Miten tiimisi pystyy mielestäsi hyödyntämään sitä teknologiaa, jota sillä on käytössään ? | | | | | |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 3,96 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,35 | 0,031 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,35 | 8 vuotta tai enemmän | 3,86 | 0,026 |
| XII.7. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle teknologian hyödyntämiseen liittyvissä asioissa (asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? | | | | | |
| Työkokemus organisaatiossa | Alle 3 vuotta | 3,78 | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,19 | 0,041 |
| | 3 vuotta - alle 8 vuotta | 4,19 | 8 vuotta tai enemmän | 3,86 | 0,036 |

Taulukko 3. Teknologian tärkeyttä, tiimin onnistumista ja johtamisen onnistumista kuvaavat keskeiset tunnusluvut

| | X.7. Kuinka tärkeää luotettava ja ajantasainen yhteinen tietämys ja onnistunut tietämyksen jakaminen on mielestäsi tiimin menestymisen kannalta? | X.8. Miten tiimisi on mielestäsi onnistunut tässä yhteisen tietämyksen hallinnassa ja jakamisessa? | X.9. Minkä arvosanan annat tiimin johtamiselle tiimin tietämyksen hallintaan liittyvissä asioissa(asteikolla 1=huonoin - 5=paras)? |
|------------------|---|---|---|
| Keskiarvo | 4,53 | 3,60 | 3,62 |
| Mediaani | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moodi | 5 | 4 | 4 |
| N | 87 | 87 | 87 |

LIITE 15 Korrelaatiot

Taulukko 1. Tuloksellisuuteen vaikuttavien muuttujien väliset korrelaatiot

| | | Ka Tavoitteiden asettelu | Ka Sisäinen työnjako | Ka Roolit | Ka Päätöksens- teko | Ka Vuoro- vaikutus | Ka Luottamus | Konfliktien hyödyllisyys | Ka Tietämyksen hallinta | Ka Teknologian käyttö |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------|------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Ka Tavoitteiden asettelu | Pearson Correlation | 1 | ,639(**) | ,491(**) | ,524(**) | ,337(**) | ,533(**) | ,426(**) | ,478(**) | 0,117 |
| | Sig. (2- tailed) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,280 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Sisäinen työnjako | Pearson Correlation | ,639(**) | 1 | ,337(**) | ,556(**) | ,377(**) | ,493(**) | ,345(**) | ,374(**) | 0,136 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,000 | 0,211 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Roolit | Pearson Correlation | ,491(**) | ,337(**) | 1 | ,321(**) | ,236(*) | ,551(**) | ,249(*) | ,453(**) | ,215(*) |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | 0,001 | | 0,002 | 0,028 | 0,000 | 0,020 | 0,000 | 0,045 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Päätöksenteko | Pearson Correlation | ,524(**) | ,556(**) | ,321(**) | 1 | ,486(**) | ,313(**) | 0,177 | ,213(*) | 0,082 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,002 | | 0,000 | 0,003 | 0,101 | 0,048 | 0,451 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Vuorovaikutus | Pearson Correlation | ,337(**) | ,377(**) | ,236(*) | ,486(**) | 1 | ,369(**) | ,287(**) | 0,196 | 0,132 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,001 | 0,000 | 0,028 | 0,000 | | 0,000 | 0,007 | 0,068 | 0,221 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Luottamus | Pearson Correlation | ,533(**) | ,493(**) | ,551(**) | ,313(**) | ,369(**) | 1 | ,320(**) | ,456(**) | 0,112 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,003 | 0,000 | | 0,003 | 0,000 | 0,300 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Konfliktien hyödyllisyys | Pearson Correlation | ,426(**) | ,345(**) | ,249(*) | 0,177 | ,287(**) | ,320(**) | 1 | 0,130 | 0,123 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | 0,001 | 0,020 | 0,101 | 0,007 | 0,003 | | 0,231 | 0,256 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Tietämyksen hallinta | Pearson Correlation | ,478(**) | ,374(**) | ,453(**) | ,213(*) | 0,196 | ,456(**) | 0,130 | 1 | ,232(*) |
| | Sig. (2- tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,048 | 0,068 | 0,000 | 0,231 | | 0,030 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Ka Teknologian käyttö | Pearson Correlation | 0,117 | 0,136 | ,215(*) | 0,082 | 0,132 | 0,112 | 0,123 | ,232(*) | 1 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,280 | 0,211 | 0,045 | 0,451 | 0,221 | 0,300 | 0,256 | 0,030 | |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukko 2. Tuloksellisuuteen vaikuttavien muuttujien ja tuloksellisuuden ulottuvuuksia mittaavien muuttujien väliset väliset korrelaatiot

| | | Ka Tavoitteiden asettelu | Ka Sisäinen työnjako | Ka Roolit | Ka Päätöksen- teko | Ka Vuoro- vaikutus | Ka Luottamus | Konfliktien hyödyllisyys | Ka Tietämyksen hallinta | Ka Teknologian käyttö |
|---|---------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| XI.1. Tiimini saa yhteisiä palkkioita hyvästä työsuorituksesta | Pearson Correlation | 0,165 | ,307(**) | 0,127 | 0,124 | 0,162 | ,286(**) | 0,055 | 0,164 | -0,116 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,127 | 0,004 | 0,242 | 0,254 | 0,134 | 0,007 | 0,612 | 0,130 | 0,287 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.2. Tiimini yksilöitä palkitaan heidän yksilöllisen työsuorituksensa perusteella | Pearson Correlation | 0,168 | ,237(*) | 0,121 | 0,171 | -0,068 | 0,181 | 0,040 | 0,195 | -0,022 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,120 | 0,027 | 0,266 | 0,114 | 0,531 | 0,093 | 0,716 | 0,071 | 0,842 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.3. Mielestäni tiimini on pystynyt viime aikoina saavuttamaan sille asetetut tavoitteet | Pearson Correlation | ,378(**) | ,427(**) | ,344(**) | ,418(**) | ,418(**) | ,348(**) | 0,186 | ,244(*) | 0,179 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,085 | 0,023 | 0,096 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.4. Mielestäni tiimini kehittää jatkuvasti toimintaansa tehokkaammaksi | Pearson Correlation | ,476(**) | ,478(**) | ,530(**) | ,358(**) | ,311(**) | ,575(**) | 0,045 | ,451(**) | 0,090 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,003 | 0,000 | 0,677 | 0,000 | 0,407 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.5. Mielestäni tiimini tiedot ja taidot takaavat sen menestymisen tulevaisuudessa | Pearson Correlation | ,457(**) | ,419(**) | ,501(**) | ,252(*) | ,447(**) | ,568(**) | 0,144 | ,389(**) | 0,020 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,018 | 0,000 | 0,000 | 0,184 | 0,000 | 0,854 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.6. Pystyn jatkuvasti kehittämään tietojani ja taitojani tässä tiimissä | Pearson Correlation | ,503(**) | ,458(**) | ,466(**) | 0,205 | ,366(**) | ,545(**) | 0,180 | ,353(**) | 0,029 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,056 | 0,000 | 0,000 | 0,095 | 0,001 | 0,787 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |
| XI.7. Mielestäni tiimini edistää henkilökohtaista kasvuani ja hyvinvointiani | Pearson Correlation | ,560(**) | ,468(**) | ,615(**) | ,286(**) | ,338(**) | ,486(**) | ,231(*) | ,440(**) | 0,051 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,007 | 0,001 | 0,000 | 0,031 | 0,000 | 0,638 |
| | N | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).