



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tommi Oksanen

**VIRTUAALISEN TIIMIN HAASTEET JA VIRTUAALISEN JOHTAJAN ROOLI NIIDEN
RATKAISEMISESSA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	4
2	VIRTUAALISET TIIMIT JA NIIDEN OMINAISUUDET	6
2.1	Virtuaalisen tiimin määritelmä.....	6
2.2	Virtuaalisen tiimin tuomat mahdollisuudet.....	8
2.3	Virtuaalisen tiimin haasteet	10
2.3.1	Luottamus	10
2.3.2	Kommunikaatio.....	11
2.3.3	Teknologia	12
2.3.4	Tiedon jakaminen.....	12
2.3.5	Luovuus.....	13
3	VIRTUAALINEN JOHTAMINEN	14
3.1	Virtuaalisen johtamisen määritelmä	14
3.2	Virtuaalisen johtajan roolit.....	15
3.3	Yhtäläisyydet ja eroavuudet perinteisen ja virtuaalisen johtamisen välillä.....	16
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	19
4.1	Teoreettiset johtopäätökset	19
4.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	19
4.3	Rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset	21
4.4	Liikejohdolliset johtopäätökset.....	21
	LÄHDELUETTELO	22

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Vuosi 2020 mullisti monen ihmisen elämää ympäri maailmaa. Koko maapallo hidasti vauhtiaan, ja jouduimme miettimään miten me voimme elää elämäämme pandemian vallatessa elintilaamme. Tämä kaikin tavoin poikkeuksellinen vuosi aiheutti työelämään äkkinäisen digiloikan – kohti virtuaalisia tiimejä ja niiden johtamista.

Etätyöskentelyä pidettiin hyvin harvoin minkään työpaikan tai työtehtävän oletusasetuksena, vaan enemmänkin etuutena, jota voitiin tarjota työntekijöille mahdollisuutena helpottaa arjen kiireitä. Etätyön oletuksena usein oli, että se ei haittaa omaa työskentelyä, eikä sen toteuttaminen vaadi muilta tiimiläisiltä erikoisjärjestelyjä. Koronapandemian alun jälkeen on kuitenkin jouduttu opettelemaan miten kotoa käsin voi tehdä tehokkaasti töitä, ja opittu tekemään erikoisjärjestelyjä muun muassa teknologian kanssa, jotta tiimien yhteistyö toimii etäyhteyksienkin kautta.

Kun suurin osa ihmisistä on saanut – tai joutunut – kokeilemaan etätyötä, ja ainakin osittain virtuaalisen tiimin kanssa työskentelyä, voi olla, että pandemian loputtua ei kaikilta osin palata enää kasvokkain työskentelyyn. Virtuaalisesti työskentely pitää sisällään merkittävän määrän mahdollisuuksia, mutta myös monia haasteita. Pandemian aikana monet organisaatiot ja niiden sisällä olevat tiimit ovat joutuneet harjoittelemaan virtuaalista työskentelyä ja kohtaamaan niitä haasteita, jota siihen liittyy.

Kun tulevaisuudessa maailman tilanne palautuu edes lähelle entistään, organisaatioilla on kokemusta virtuaalisista tiimeistä ja niiden haasteiden kohtaamisesta. Näin ollen virtuaalisten tiimien perustaminen, tai jopa perinteisten tiimien osittain virtuaaliseksi muuntaminen, on varmasti helpompaa ja siihen tulee olemaan pienempi kynnys tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää mitä eroavaisuuksia on virtuaalisella ja perinteisellä tiimillä, ja mitä virtuaalisen tiimin johtajalta vaaditaan verrattuna perinteiseen tiimiin. Tavoitteenani on koostaa kattava kokonaiskuva asioista, joita virtuaalisen johtajan tarvitsee tiedostaa onnistuakseen tehtävässään ja saada virtuaalinen tiimi toimimaan tehokkaasti.

Koen tutkimukseni olevan sekä ajankohtainen, mutta myös tarpeellinen varsinkin uusille virtuaalisten tiimien johtajille. Tutkimusaukkona tässä tutkimuksessa on virtuaalisen johtamisen roolien määritteleminen virtuaalisten tiimien haasteiden perusteella. Lisäksi tutkimukseni määrittelee virtuaalisen johtajan rooleja vertaamalla niitä perinteisen tiimin vastaaviin.

Tutkielman päätarkoituksena on selvittää mikä on virtuaalisen johtajan rooli virtuaalisen tiimin haasteiden ratkaisemisessa. Päätutkimuskysymykseni on,

- Mitä ovat virtuaalisen johtajan roolit virtuaalisen tiimin haasteiden ylipääsemisessä?

Tähän vastauksen löytämiseksi on ensin selvitettävä,

- Mikä on virtuaalinen tiimi?
- Mitä ovat virtuaalisten tiimien haasteet?

Lisäksi selvitämme mitä mahdollisuuksia virtuaalinen tiimi tuo, ja mitä virtuaalisessa tiimissä menestyminen vaatii tiimin jäseniltä ja sen johtajalta.

Näitä tutkimuskysymyksiä lähestytään tutkielman toisessa luvussa ensin määrittelemällä virtuaalisen tiimin käsite, jonka jälkeen paneudutaan virtuaalisten tiimien ominaisuuksiin ja niiden kohtaamiin haasteisiin. Tämän jälkeen tutkielman kolmannessa luvussa paneudutaan virtuaalijohtajan määritelmään ja rooliin virtuaalisessa tiimissä. Lisäksi kolmannessa luvussa kuvataan lyhyesti yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia perinteisen ja virtuaalisen johtamisen välillä.

Tässä tutkielmassa perinteisellä tiimillä tarkoitetaan työryhmää, joka työskentelee samassa toimipisteessä ja tapaa kasvokkain toisiaan. Virtuaalisen tiimin käsite ei ole yksiselitteinen, ja sen määrittelyyn palataan myöhemmin tutkielmassa.

Tutkielman tutkimusmetodi on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, ja vielä tarkemmin määriteltynä narratiivinen yleiskatsaus. Kirjallisuuskatsaus kokoaa aiempia tutkimuksia ja tiivistää niiden tärkeimmät löydökset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Narratiivisessa yleiskatsauksessa pyritään esittämään tutkittava ilmiö laaja-alaisesti. (Salminen, 2011)

Tutkielman ulkopuolelle on jätetty virtuaalisten tiimien kulttuurillinen ulottuvuus, sillä se on aihealueena niin laaja, että se vaatisi kokonaan oman tutkimuksensa. Lähdemateriaalina tässä tutkimuksessa on käytetty pääosin virtuaalista johtamista koskevia tieteellisiä artikkeleja.

2 VIRTUAALISET TIIMIT JA NIIDEN OMINAISUUDET

Virtuaaliset tiimit ovat tulleet arkipäiväisemmäksi vuosien saatossa johtuen teknologian kehittymisestä, nyky maailman tarpeista ja yleisestä globalisaatiosta. Virtuaalisissa tiimissä työskentelyyn, sen luomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin, ei kuitenkaan ole välttämättä kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Monet virtuaalisissa tiimeissä työskennelleet tietävät, että virtuaaliset tiimit eivät noudata täysin samoja lainalaisuuksia kuin perinteiset tiimit ja näin ollen niiden menestyksekkäs ylläpitäminen vaatii erityistä huomiota.

2.1 Virtuaalisen tiimin määritelmä

Virtuaalisella tiimillä on monta erilaista ja osittain eriävää määritelmää, joissa kuitenkin toistuu tietyt piirteet. Virtuaaliselle tiimille ominaisia piirteitä ovat ryhmän jäsenten fyysinen etäisyys, yhteiset tavoitteet ja toimintatavat ja kommunikointi teknologian välityksellä. Näiden lisäksi Shin (2005) määrittelee virtuaalisille tiimeille neljä hajaannuttavaa ulottuvuutta, joiden täytyessä tiimi muuttuu entistä virtuaalisemmaksi. Nämä neljä ulottuvuutta ovat:

1. Alueellisen etäisyyden ulottuvuus, eli kuinka tiimin jäsenet voivat työskennellä eri sijainneissa ympäri maata, tai jopa maapalloa.
2. Ajallisen etäisyyden ulottuvuus, eli kuinka tiimin jäsenet voivat työskennellä eri aikoina tai eri aikavyöhykkeillä.
3. Kulttuurillinen ulottuvuus, eli kuinka tiimin jäsenet voivat olla kotoisin eri maista ja eri kulttuuritaustoista.
4. Organisaation ulottuvuus, eli kuinka tiimin jäsenet voivat tehdä töitä organisaation eri yksiköissä.

Lipnack ja Stamps (2000, s. 18) korostavat Shinin (2005) ulottuvuuksista alueellista etäisyyttä. Heidän määritelmänsä mukaan ”Virtuaalinen tiimi on ryhmä, jonka jäsenet työskentelevät toistensa panoksesta riippuvaisina yhteistä päämäärää kohti, mutta ovat maantieteellisesti hajautuneita eri paikkoihin ja kommunikoivat keskenään sähköisiä välineitä käyttäen”.

Samoilla linjoilla ovat myös Maznevski & Athanassiou (2006), joiden mukaan virtuaalitiimit koostuvat ryhmästä ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja työskentelevät yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Samalla heitä erottaa aika, sijainti, organisaatio ja kulttuuri.

Zigursin (2003) mukaan ei ole olemassa yhtä rajaa, jolla voidaan määritellä, onko tiimi virtuaalinen, vai eikö se ole. Sen sijaan, tiimin virtuaalisuus kasvaa, kun kuljetaan edellä mainittuja ulottuvuuksia pitkin kauemmaksi ns. perinteisestä kasvokkain työskentelevästä tiimistä.

Mielestäni voidaan ajatella, että kun tiimin alueellinen tai ajallinen eroavaisuus lisääntyy hiemankin, voidaan tiimiä kutsua virtuaaliseksi pelkästään sillä perusteella. Toisaalta pelkästään kulttuurillisen tai organisaation ulottuvuuden asteittainen kasvaminen ei itsessään tee tiimistä virtuaalista, mutta tekee virtuaalisesta tiimistä entistä virtuaalisemman. Toisaalta tälläkään rajauksella ei vältytä poikkeuksilta.

Perinteiset kasvokkain toimivat tiimit voivat käyttää virtuaalisuutta ominaisuutena, ja voivat olla osittain virtuaalisia. Etätyöskentelyn lisääntyttyä monet tiimit ovat siirtyneet ainakin osittain virtuaalisiksi, niin että vain osa tiimin jäsenistä tapaa kasvokkain, tai että tiimin jäsenet tapaavat vain satunaisesti kasvokkain.

Virtuaalisen tiimin määritelmä ja käyttötarkoitus on muuttunut ajan saatossa. Ennen oli yleisempää, että virtuaaliset tiimit luotiin määräaikaiseksi työryhmiksi, joiden tavoitteena oli suorittaa jokin tehtävä projektiluontoisesti. Hertel ym. (2005) määrittelee virtuaalisen tiimin elinkaaren koostuvan viidestä eri vaiheesta: valmistelu, käynnistys, suorituksen johtaminen, tiimin kehittäminen ja hajottaminen. Tällä viitataan vahvasti siihen, että virtuaalisten tiimien tulisi olla vain määräaikaisia.

Kuitenkin viime vuosikymmenen aikana, virtuaalisten tiimien yleistyessä, virtuaalisia tiimejä luodaan myös muutoin kuin projektien ympärille. Virtuaalisuutta on alettu

hyödyntämään myös jo olemassa olevien ja kauan toimineiden tiimien toiminnassa. Vuonna 2020 koronapandemian pakottaessa ihmisiä pysymään kotioloissaan, on moni ihminen ja organisaatio päässyt omasta halukkuudesta riippumatta kokeilemaan miten virtuaalisessa työskentely toimii, ja miten se eroaa perinteisestä kasvokkain työskentelystä. Koronapandemian jättäessä oman jälkensä tähän maailmaan, on etätyön ja osittain tai kokonaan virtuaalisten tiimien arkipäiväistyminen yksi niistä jäljistä. Virtuaalisten tiimien yleistyessä jatkuvasti tulee niistä kokonaisuutena edelleen monimuotoisempia, ja vaikeampia yksiselitteisesti määrittää tai määritellä.

2.2 Virtuaalisen tiimin tuomat mahdollisuudet

Vuonna 2020 virtuaalisia tiimejä perustettiin lähes jokaiseen organisaatioon pakon edessä. Monet joutuivat kokemaan etätyöskentelyn haasteet ja mahdollisuudet ilman, että heille annettiin mahdollisuutta valita. Etätyöskentelyn yksi merkittävimmistä haasteista on virtuaalisessa tiimissä työskenteleminen.

Virtuaalisia tiimejä on kuitenkin ollut jo aiemmin ja silloin syynä ei ole pandemian aiheuttama pakollinen sosiaalinen eristäytyminen. Virtuaalisissa tiimeissä on siis oltava jotain hyvääkin. Virtuaalisella tiimillä on omat etunsa, joita ei voida saavuttaa perinteisen, kasvokkain toimivan tiimin kanssa.

Virtuaalinen tiimi toimii maantieteellisesti hajautettuna, joten tiimiin on mahdollista rekrytoida lahjakkuuksia laajalta maantieteelliseltä alueelta. Näin ollen rekrytointia tehtäessä organisaatio tavoittaa helpommin suuremman määrän potentiaalisia hakijoita. Virtuaalisen tiimin jäsenet voivat olla koskaan tapaamatta fyysisesti toisiaan, mutta silti työskennellä pitkän aikaa yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Virtuaalitiimien perustaminen tarjoaa hyvät mahdollisuudet hyödyntää eri maantieteellisesti hajautuneiden jäsenten tietoja, taitoja ja näkökulmia. (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007.)

Globalisaation myötä kansainvälisten organisaatioiden on mahdotonta välttyä kansainväliseltä yhteystyöltä eri toimipisteiden tai tytäryhtiöiden välillä. Virtuaaliset tiimit luovat mahdollisuuden luoda kestäviä ja pitkäaikaisia kansainvälisiä tiimejä. Jos virtuaaliseen tiimiin rekrytoidaan jäseniä globaalilla skaalalla, voidaan se rakentaa eri

aikavyöhykkeitä hyväksikäyttäen niin, että tiimi voi olla aktiivinen kellon ympäri. Kun tiimin jäsenet sijaitsevat ympäri maailmaa, voidaan virtuaalisten tiimien aktiivisuutta helposti ylläpitää – jossain päin maailmaa on aina aamu.

Kun tiimi on kykeneväinen toimimaan ilman fyysistä läsnäoloa, se tekee tiimistä parhaimmillaan joustavan ja tehokkaan. Virtuaalisuus poistaa tarpeen järjestää yhteisiä tapaamisia ja totuttaa tiimin jäsenet joustaviin ratkaisuihin, kun halutaan tehdä yhteisiä päätöksiä. Lisäksi Rosen ym. (2007) mukaan organisaatiot, jotka kykenevät maksimoimaan virtuaalisten tiimien potentiaalin, saavat virtuaalisilta tiimeiltä parempia, nopeampia ja innovatiivisempia päätöksiä.

Virtuaaliset tiimit voivat myös antaa tiimin jäsenille joustavuutta arjen ja työn yhdistämisessä. Cascion ja Shurygailon (2003) mukaan työntekijät kokevat etätyöt mahdollisuutena saada joustavuutta omaan arkeensa. Virtuaaliset tiimit voivat tarjota pidemmän aikavälin hyötyjä kohonneissa henkilöstömittaustuloksissa, kuten henkilöstön suoriutumisessa, tiimin jäsenten tyytyväisyydessä ja työntekijöiden tuottavuudessa (Henderson, 2008; Wilson ym., 2013, via Saarinen, 2016). Mahdollisuus virtuaalisen työskentelyyn antaa tiimin jäsenille vapauden suunnitella omaa arkielämäänsä olematta riippuvaisia työn sijainnista ja ajankohdasta, mikä mahdollistaa esimerkiksi muuttamisen toiselle paikkakunnalle ilman, että tarvitsee miettiä mahdollisesti työnantajan tai -tehtävän vaihtamista.

Virtuaalisen työskentelyn voi myös suoraan nähdä kustannussäästönä. Toimistotiloja tarvitaan vähemmän, jos tiimiläiset työskentelevät etänä kotoaan. Myös matkustuskustannuksissa voi säästää merkittävän summan, kun tiimiläisten ei tarvitse matkustaa palavereihin. Sen lisäksi, että organisaatio voi säästää kiinteistö- ja matkustuskustannuksissa, säästöjä voi tulla myös itse työntekijälle. Isoja toimistoja löytyy usein isoista kaupungeista, jossa asuminen on suhteellisen kallista. Kun virtuaalisen tiimin jäsen voi työskennellä kotona, hän voi muuttaa halvempaan kaupunkiin tai kaupunginosaan asumaan, kun ei ole tarvetta matkustaa toimistolle päivittäin. (Thompson & Caputo, 2009)

2.3 Virtuaalisen tiimin haasteet

Vaikka virtuaaliset tiimit yleistyvät jatkuvasti, niin niiden toimintaan liittyy edelleen merkittävä määrä haasteita (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Virtuaalisten tiimin haasteet ovat pääosin samantyyppisiä, jopa samanlaisia, kuin perinteisessä tiimissä. Virtuaalisessa tiimissä tietyt haasteet kuitenkin korostuvat entisestään, kun tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kasvokkain (Zaccaro & Bader, 2003). Kuvainnollinen kasvottomuus onkin yhdistävä tekijä virtuaalisten tiimien haasteissa.

Zaccaro & Baderin (2003) mukaan myös yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat ovat avainroolissa virtuaalisen tiimin onnistumisen kannalta. Virtuaalisissa tiimeissä yhteiset toimintatavat korostuvat entisestään, sillä tietyt tiimin ominaisuudet, kuten kommunikointi tai tiedon jakaminen, ei tule luonnostaan, niin kuin perinteisessä tiimissä.

2.3.1 Luottamus

Kirjallisuudessa eniten, ja usein ensimmäisenä, esiintyvä virtuaalisten tiimien haaste on luottamus. Hosmerin (1995) mukaan luottamus on ihmisten välinen suhde, jossa toisella on myönteiset odotukset toista osapuolta kohtaan. Koska virtuaalisen tiimin jäsenet ovat hajautuneet, jäseniä on vaikeampi kontrolloida ja tällöin luottamuksen rooli tiimin toiminnassa kasvaa entisestään. Tiimin jäsenten pitää luottaa, että he saavat tarvitsemansa tuen oman työnsä tekemiseen ja, että muut jäsenet tekevät oman osansa parhaansa mukaan. Luottamus on aina rakennettava tiimiläisten kesken, sillä ihmisiä ei voida pakottaa luottamaan toisiinsa. Luottamuksen luominen on erityisen tärkeää virtuaalisessa tiimissä, jossa sosiaalisen ympäristön tulisi olla mahdollisimman turvallinen kaikille sen jäsenille.

Luottamuksen rakentamiseen liittyy toinen merkittävä virtuaalisten tiimien kohtaama haaste, kommunikaatio. Kommunikaation merkitys tiimistä riippumatta on suuri, mutta erityisesti virtuaalisissa tiimeissä se saattaa muodostua todelliseksi haasteeksi. Gibson ym. (2014) mukaan varsinkin puhtaasti tekstimuotoisessa viestinnässä, kuten sähköposti, voi jäädä paljon sanomatta, koska iso osa kommunikaatiosta välittyy ei-verbaalisin keinoin.

Greenbergin ym. (2007) mukaan sähköisessä viestinnässä kokonaisuudessaan on rajallisesti mahdollista välittää ei-verbaalista kommunikaatiota. Viestejä tulkittaessa on mahdollisuus väärinymmärryksille, koska viestin sävyä voi olla vaikea tulkita. Teknologiaa hyödyntävät kommunikaatiokanavat, kuten puhelut ja erityisesti videopuhelut helpottavat kommunikointia, mutta ei missään tapauksessa ole kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin veroisia.

2.3.2 Kommunikaatio

Virtuaalisten tiimien erilaiset kommunikaatiomahdollisuudet ovat lisääntyneet runsaasti virtuaalisten tiimien yleistyessä. Carlson & Zmud (1999) mukaan viestintäkanavien rikkaus ei perustu niiden monipuolisiin mediaominaisuuksiin vaan oikean viestintäkanavan valintaan konteksti huomioon ottaen. Käytännössä ottaen tämä tarkoittaa sitä, että virtuaalisen tiimin jäsenten tulee osata valita käyttämänsä viestintäkanava sen hetkisen tarpeen mukaan. Esimerkiksi lyhyt ja responsiivinen keskustelu on helppo käydä puhelimitse, mutta sähköpostin rooli korostuu, kun halutaan, että vastapuoli kerkeää perehtymään esitettyyn asiaan.

Tiimin kommunikaation ja luottamuksen välillä onkin selkeästi havaittavissa korrelaatiota. Chidambaraman (1996) tutkimuksen mukaan teknologianvälitteinen viestintä myös hidastaa luottamuksen syntyä. Vaikka tutkimus on yli 20 vuotta vanha ja teknologia on silloin ollut hieman alkeellisempaa kuin nykyään, on oletettavaa, että tämä tutkimuslöydös on edelleen relevantti.

Kommunikaatiokanavaa valittaessa yksittäisen jäsenen päätöksentekoa helpottaa, jos tiimin sisällä on sovittu yhteisistä tavoista kommunikoida. Tämä saattaa tuntua jopa hieman lapselliselta toimintatavalta, mutta jos tiimin kesken on sovittu, milloin käytetään esimerkiksi hitaampaa sähköpostia, ja milloin taas responsiivisempaa pikaviestiä tai videopuhelua, on kommunikaatio pääosin sujuvampaa. Väärän kommunikaatiokanavan valitseminen aiheuttaa hitaampaa ja tehottomampaa kommunikointia, ja voi sitä myöden johtaa turhautumiseen tiimityössä.

2.3.3 Teknologia

Usean eri viestintäkanavan hallinta vaatii myös tiimin jäseniltä hieman tietoteknistä osaamista, joka voi itsessään osoittautua haasteelliseksi. Virtuaalisilla tiimeillä voi olla käytössään vaihteleva määrä teknologiaa, riippuen siitä kuinka riippuvainen tiimi on teknologian käyttämiselle. Tiimille tulisi räätälöidä sopiva paketti erilaisia kommunikaation ja tiedon jakamiseen tarkoitettuja sovelluksia, jotta se on suhteellisen helposti sisäistettävissä. Viestintäteknologian hallitseminen on olennainen osa kommunikaation ylläpitämistä virtuaalisessa tiimissä (Saarinen, 2016). Näin ollen teknologia voi olla myös kompastuskivenä virtuaalisen tiimin kommunikaation ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

Teknologian oikeaoppinen hyödyntäminen voi olla avainasemassa virtuaalisissa tiimeissä, mutta pahimmassa tapauksessa teknologian laatu on niin heikkoa, että taitavinkaan käyttäjä ei pysty sitä hyödyntämään. Virtuaalisten tiimien ollessa hyvin riippuvaisia teknologiasta, on enemmän kuin tärkeää, että tiimeissä käytettävä teknologia on sekä laadukasta, että luotettavaa.

2.3.4 Tiedon jakaminen

Toimiakseen virtuaalisten tiimien pitää oppia kehittämään prosesseja tai mekanismeja, joiden avulla tiimin jäsenet pystyvät jakamaan sekä yksilöllistä tietoa, että ryhmätason informaatiota. Tiedon jakamisen hallitseminen virtuaalisessa tiimissä vaatii teknologisen osaamisen lisäksi tiimin jäseniltä taitoa ja halukkuutta osallistua tiedon jakamiseen. (Rosen ym. 2007) Tiedon jakaminen voi koitua haasteelliseksi virtuaalisessa tiimissä monestakin eri syystä. Tiedon jakamisessa pätee sama ehdollisuus kuin kommunikaatiossakin; virtuaalisen tiimin jäsenten pitää osata tunnistaa mitä ja miten tietoa jaetaan riippuen kontekstista.

Tiedon jakaminen, kommunikaatio ja teknologian hallitseminen voivat kaikki vaikuttaa toisiinsa, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Jos yksikin näistä osa-alueista ei toimi halutulla tavalla, se voi sakkauttaa koko virtuaalisen tiimin toiminnan joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Toisaalta virtuaaliset tiimit, joissa yksi näistä osa-alueista on hyvin hallussa, pystyy helpommin kehittämään myös muita osa-alueita. Jos

esimerkiksi tiimin jäsenillä on hyvin eri viestintäsovellukset ja tekniikat hallussa, on heidän helpompi rakentaa kattava tiedon jakamiseen tarkoitettu prosessi sen ympärille.

2.3.5 Luovuus

Tiimien luovuus mahdollistaa tiimien sisäisen kehittymisen ja näin ollen on tärkeää tiimin kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Perinteisten tiimien luovuudesta on tehty useita tutkimuksia, mutta virtuaalisten tiimien luovuudesta on olemassa ainoastaan muutama tutkimus (Shin ym. 2012). Virtuaalisessa tiimissä ihmissuhteiden luominen tiimin jäsenten välillä voi olla hankalaa, ja tämä voi vaikuttaa muun muassa luovuuteen ja moraaliin (Kayworth & Leidner, 2002). Virtuaalisten tiimien luovuus voi olla poikkeuksellisen vaikeaa saavuttaa, sillä tiimin luovuus vaatii henkisesti turvallisen ympäristön ja voimaannuttamista tiimin jäsenten kesken (Zhang ym., 2010, Kirkman ym., 2004 via Han ym., 2017). Nämä osa-alueet liittyvät vahvasti tiimin luottamukseen ja kuten aiemmin tässä tutkielmassa on mainittu, luottamus on yksi virtuaalisten tiimien isoimmista haasteista.

3 VIRTUAALINEN JOHTAMINEN

Virtuaaliset tiimit voivat virtuaalisuutensa vuoksi olla rakennettu niin, että niihin kuuluu jäseniä useasta eri organisaatiosta, tai organisaation eri liiketoiminta-alueesta. Esimerkiksi näissä tapauksissa on mahdollista, että virtuaalisen tiimin jäsenillä on useita eri esimiehiä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, ja tämän lisäksi virtuaalisella tiimillä on yksi yhteinen operatiivinen esimies, joka voi olla esimerkiksi projektin johtaja tai tiimin vetäjä. Virtuaalinen johtaminen ja virtuaalisen tiimin johtaminen ovat tässä tutkielmassa synonyymejä, joilla tarkoitetaan juurin edellä mainitun tyyppistä virtuaalisen tiimin johtamista virtuaalisin keinoin.

3.1 Virtuaalisen johtamisen määritelmä

Yleensä virtuaalisella johtamisella tarkoitetaan johtamista virtuaalisia keinoja hyväksikäyttäen (Zaccaro & Bader, 2003, 377). Käytännössä ottaen virtuaalinen johtaminen on johtamista, jossa esimies ei ole tiimiläistensä kanssa fyysisesti samassa paikassa, joten esimies ei näe tiimiään fyysisesti.

Virtuaalista johtamista voidaan harjoittaa myös perinteisesti kasvokkain työskentelevän tiimin kanssa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimi työskentelee muuten keskenään samassa toimipisteessä, mutta esimies työskentelee eri paikassa ja tekee töitään, sekä kommunikoi tiimin kanssa virtuaalisin keinoin. Toisaalta tässä tapauksessa perinteinen tiimi muuttuu jo osittain virtuaaliseksi, sillä yksi sen jäsenistä, eli esimies, on mukana tiimin toiminnassa virtuaalisesti.

Virtuaalisen tiimin johtaminen vaatii johtajaltaan hieman erilaisen lähestymistavan johtamiseen verrattuna perinteisten tiimien johtamiseen. Virtuaalisia tiimejä ei voi siis johtaa täysin samalla otteella kuin perinteisiä tiimejä. Perinteisen ja virtuaalisen johtamisen välillä on eroja, vaikkakin perinteisen johtamisen haasteet esiintyvät myös virtuaalisessa johtamisessa. Virtuaalisessa johtamisen haasteet kuitenkin korostuvat tiimin jäsenten etäisyyden vuoksi. Koska tiimin jäsenet, ja esimies, ovat kaukana toisistaan, kaikki perinteiset sosiaaliset keinot eivät ole käytettävissä johtajan vaikuttamiskeinona (Greenberg ym., 2007).

3.2 Virtuaalisen johtajan roolit

Johtajan roolit perinteisessä tiimissä ja virtuaalisessa tiimissä ovat pääosin samoja, mutta eri johtamisen aspektit korostuvat erilaisissa tiimeissä. Zaccaron & Baderin (2003) mukaan tiimin johtajalla on kolme roolia – virtuaalisuudesta riippumatta: 1) tiimin yhteyshenkilö, 2) tiimin suunnannäyttävä ja 3) tiimin operatiivinen koordinaattori. Tiimin koordinointi pitää sisällään muun muassa vastuun jakamista tiimin kesken. Vastuunjakamisen tärkeys korostuu edelleen virtuaalisissa tiimeissä, sillä se on virtuaaliselle johtajalle erinomainen tapa osoittaa luottamusta tiimin jäsenille ja vahvistaa myös virtuaalisen tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta.

Nämä edellä mainitut kolme roolia ovat myös vahvasti mukana Han ym., (2017) tutkimuksessa virtuaalisen tiimin luovuudesta. Heidän mukaansa hyvä virtuaalinen johtaja pystyy luomaan prosesseja virtuaaliselle tiimille, joilla voidaan rakentaa luottamusta, tiimin yhteisiä pelisääntöjä ja yhteistä vastuun tunnetta. He myös huomauttavat, että vastuun jakaminen, jopa johtovuuteen jakaminen, on virtuaalisen tiimin onnistumisen kannalta avainasemassa.

Toisin kuin nimi viittaa, virtuaalisen johtajan tärkein rooli ei ole teknologian johtaminen, vaan päinvastoin virtuaalisen johtajan tärkein rooli on ihmisten johtaminen ja ohjaaminen. Kayworthin & Leidnerin (2002) mukaan virtuaalisessa johtamisessa kyse on nimenomaan ihmisten yhdistämisestä ja johtamisesta. Zaccaron ja Baderin (2003) mukaan taas virtuaalisen johtajan tärkeimmät tehtävät ovat yhteisten tapojen kehittäminen, tiimin ohjaaminen ja toiminnan koordinoiminen.

Kirjallisuudessa toistuva teema virtuaalisen johtajan roolista on tiimin jäsenten avustaminen heille mahdollisesti uusien ja vaikeiden työskentelytapojen omaksumisessa. Virtuaalisten tiimien ollessa monelle vielä suhteellisen uusi ja moderni tapa toimia, johtajan tärkein ominaisuus on saada kaikki tiimin jäsenet mukaan toimintaan, jotta tiimi voi yhdessä aloittaa totuttelun ja kasvuprojektin virtuaalisiin toimintoihin. Kaikkien tiimin jäsenten mukaan saamisen lisäksi on tärkeää sopia yhteisistä toimintatavoista. Zaccaron & Baderin (2003) mukaan yhteiset toimintatavat auttavat tiimiä ymmärtämään yhteisen tavoitteen ja työskentelemään sen eteen saumattomammin.

Kayworth & Leidner (2002) mukaan virtuaalisen tiimin jäsenet haluavat johtajakseen mentorin – jonkun, joka ohjaa, kannustaa, haastaa ja motivoi heitä. Heidän mukaansa virtuaalisen tiimin jäsenet pitävät hyvänä mentorina sellaista johtajaa, joka pystyy luomaan virtuaaliselle tiimille turvallisen sosiaalisen ympäristön. Tämä näkyy johtajan kykyinä keskustella tiimin jäsenten kanssa ja osoittaa heille empatiaa, mutta myös tiimin jäsenten halukkuutena kommunikoida keskenään. Mentorimainen ote virtuaalisen tiimin johtamiseen helpottaa myös tiimin jäseniin tutustumista, ja sitä kautta yksilöiden vahvuuksien tunnistamista.

Turvallisen sosiaalisen ympäristön luominen edesauttaa myös luovuuden kukoistamisessa virtuaalisessa tiimissä. Kuten aiemmin mainitsin tässä tutkielmassa, luovuus voi olla mittava haaste virtuaaliselle tiimille. Shinin (2012) mukaan sosiaalisesti turvallinen ympäristö edesauttaa tiimin jäseniä jakamaan kokemuksiaan ja etsimään uusia asioita. Turvallinen sosiaalinen ympäristö auttaa myös tiimin jäseniä luomaan luottamusta toistensa tekemisiin.

3.3 Yhtäläisyydet ja eroavuudet perinteisen ja virtuaalisen johtamisen välillä

Zaccaro & Baderin (2003) mukaan riippumatta roolista, virtuaalisen johtajan merkittävin ero perinteisen tiimin johtajaan on kommunikaation laadussa. Heidän mukaansa virtuaalisen johtajan on panostettava nimenomaan virtuaalisen tiimin sisäisiin ihmissuhteisiin ja jäsenten kanssa dynaamiseen kanssakäymiseen. Kommunikoinnin tapahtuessa virtuaalisesti, kommunikaatio tulee olemaan enemmän tai vähemmän rajoitettua ja näin ollen virtuaalisen tiimin jäsenten ja sen johtajan välille muodostuu herkemmin kitkaa.

Greenberg ym. (2007) mukaan luottamuksen luominen tiimin sisällä on erityisen tärkeää, mutta sen merkitys korostuu erityisesti virtuaalisessa tiimissä. Luottamuksen luominen virtuaalisessa tiimissä on vaikeampaa kuin perinteisessä tiimissä, johtuen teknologian välitteisestä kommunikoinnista, ja niin sanottujen kahvihuonekeskustelujen puutteesta. Virtuaalisen johtajan tulisi pitää huoli, että tiimin jäsenet pystyvät edes jollain tasolla pitämään yllä keskinäisiä sosiaalisia suhteita, jotta palavereissa ei tarvitsisi keskustella ainoastaan työhön liittyvistä asioista. Virtuaalisten tiimien tulisi pystyä imitoimaan perinteisimpiä tiimejä keskinäisen arkisen

kanssakäymisen suhteen, ja virtuaalisella johtajalla on tässä vastuu järjestää tiimilleen mahdollisuus siihen.

Luottamuksen luominen tiimin kesken on tärkeää sekä virtuaalisessa, että perinteisemmässä tiimissä. Greenberg ym. (2007) mukaan virtuaalisen tiimin johtajan tehtävänä on rakentaa luottamusta jo tiimin rakennusvaiheessa, lähtien henkilöstövalinnoista ja yhteisten toimintatapojen sopimisesta. Virtuaalisen tiimin alkumetreillä on tärkeää sopia yhteisistä toimintatavoista, erityisesti eri kommunikaatiokanavien käyttämisen ja tiedonjakokanavien pelisäännöistä.

Johtajan rooli luottamuksen kehittäjänä on olla aktiivisesti mukana tiimin kommunikaation kehittämisessä, kannustaa ja osallistuttaa jäseniä tiimin yhteisiin aktiviteetteihin ja olla saatavilla tiimin jäsenille. Lisäksi Greenberg ym. (2007) mukaan virtuaalinen johtaja esimerkiksi järjestää ryhmähenkeä nostattavia harjoitteita, joilla virtuaalisen tiimin jäsenet pääsevät tutustuvaan toisiinsa ja näin kasvattamaan luottamusta toisiinsa.

Zaccaro & Baderin (2003) mukaan virtuaalisen tiimin johtajan on myös tärkeää tunnistaa yksilöiden vahvuuksia ja saada ohjattua yksilöiden tekemistä tiimin yhteistä tavoitetta kohti. Myös perinteisimmässä tiimeissä tämä on tärkeää, mutta tämä korostuu entisestään, kun tiimin jäsenten välinen kommunikaatio on rajoitetumpaa. Virtuaalisten tiimien jäsenten voi olla hankalampaa huomioida toistensa tekemistä kuin perinteisen tiimin jäsenten. Näin ollen riski sille, että tiimin jäsenet eivät välttämättä osaa käyttää omia ja muiden vahvuuksia hyväkseen. Riskinä on myös, että yksilöt eivät tunnista työnsä merkitystä tiimin näkökulmasta, jolloin tekeminen saattaa ohjautua sivuraiteille tiimin tavoitteista. Virtuaalisen johtajan vastuulla on tunnistaa tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet ja pitää huolta, että tiimin tekeminen on yhtenäistä.

Kuten jo aiemminkin tutkielmassa mainitaan, virtuaalinen johtaminen on nimestään huolimatta enimmäkseen ihmisten johtamista. Perinteisen tiimin johtajan ei välttämättä tarvitse olla kovinkaan taitava tietotekniikan kanssa, sillä teknologian käyttäminen kommunikoinnissa ja luottamuksen luomisessa ei ole hänelle välttämätöntä. Sen sijaan virtuaalisen johtajan on hallittava myös teknologia riittävän hyvin, jotta siitä ei tule hänelle itselleen ylimääräistä estettä hoitaa työtään

menestyksekkäästi. Lisäksi virtuaalisen johtajan tulisi olla tarpeeksi taitava käyttämään tiimille tärkeitä sovelluksia, kuten tiimin kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen käyttämiä alustoja. Näin virtuaalinen johtaja voi olla alaistensa apuna arkisten ongelmien kanssa, ja mahdollistaa heille mahdollisimman vaivaton työskentely.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielmani tarkoitus on kartoittaa, minkälaisia haasteita virtuaaliset tiimit kohtaavat arjessaan, ja miten virtuaalisen tiimin johtaja pystyy vaikuttamaan virtuaalisen tiimin menestykseen. Kartoittamisen apuna on käytetty vertailua virtuaalisen tiimin eroavaisuuksista perinteisiin tiimeihin. Vertaillen virtuaalisia tiimejä ja perinteisiä tiimejä on huomattavissa, että haasteet ja johtajan roolit ovat lähtökohtaisesti samoja tiimien välillä, mutta riippuen tiimin virtuaalisuudesta, tietyt osa-alueet korostuvat. Perinteisillä tiimeillä tässä tekstissä tarkoitetaan tiimejä, joissa tiimin jäsenet pääsevät tapaamaan toisiansa kasvokkain.

4.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, mitä ovat virtuaaliset tiimit? Virtuaalisella tiimillä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta, mutta ovat maantieteellisesti hajautuneita ja kommunikoivat käyttäen teknologiaa hyväkseen. Tiimin virtuaalisuus ei kuitenkaan ole täysin absoluuttinen asia, vaan sen sijaan tiimit voivat olla esimerkiksi osittain virtuaalisia. Tiimit voivat olla myös enemmän tai vähemmän virtuaalisia riippuen siitä, työskentelevätkö sen jäsenet esimerkiksi eri aikavyöhykkeillä ja ovatko he lähtöisin eri kulttuureista. Virtuaalisia tiimejä kuitenkin yhdistää niiden jäsenten riippuvuus toisistaan ja sähköisistä viestintäkanavista.

Vastaus toiseen alatutkimuskysymyksiin, mitä ovat virtuaalisen tiimin haasteet? Virtuaalisen tiimin haasteet kulminoituvat virtuaalisuuden aiheuttamaan kasvottomuuteen. Tutkimuksissa eniten, ja usein myös ensimmäisenä, esiintyvä haaste on luottamus. Luottamus on myös niin sanottu ”kattohaaste”, johon muutkin haasteet loppujen lopuksi nivoutuvat. Luottamuksen luominen virtuaalisissa tiimeissä on hankalaa verrattuna perinteisiin tiimeihin, koska virtuaalisissa tiimeissä ihmissuhteiden luominen jäsenten välillä ei tule luonnostaan. Luottamus on tiimille kuin tiimille tärkeää, sillä ilman luottamusta tiimin kommunikaatio, luovuus ja tavoitteiden hallinta kärsii.

Kommunikaatio, teknologia ja tiedon jakaminen ovat kaikki virtuaalisille tiimeille ominaisia haasteita. Ne ovat samalla myös sitoutuneita toisiinsa ja niiden hallinta auttaa myös virtuaalisen tiimin luottamuksen luomisessa. Kommunikaatio teknologian avulla ei ole samanlaista kuin kasvokkain, ja usein se ei palvele tiimin välisen luottamuksen luomista.

Lisäksi selkeästi vähemmän tutkittu haaste virtuaalisilla tiimeillä on luovuus. Heikko luottamus, tiimin jäsenten epävarmuus ja vaillinainen kommunikaatio heijastuvat suoraan tiimin luovuuteen. Virtuaalisessa ympäristössä ei ole helppoa luoda sosiaalisesti turvallista ympäristöä, jossa luovuus pääsisi kukoistamaan. Luovuuden puute saattaa myös estää tiimiä kehittymästä eteenpäin.

Vastaus päätutkimuskysymykseen, mitkä ovat virtuaalisen johtajan roolit virtuaalisen tiimin haasteiden ylipääsemisessä? Virtuaalisella johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka virtuaalisin keinoin johtaa virtuaalista tiimiä. Virtuaalisen johtaja ei ole teknologian johtaja, vaan ennen kaikkea ihmisten johtaja. Edellä mainittuja haasteita voidaan lähteä ratkaisemaan virtuaalisen johtajan toimesta panostamalla erityisesti tiimin jäseniin ja heidän välisiinsä ihmissuhteisiin.

Virtuaalisen johtajan rooleihin kuuluu muun muassa tiimin yhteyshenkilönä toimiminen, tiimin koordinointi ja läsnä oleminen tiimiläisilleen. Virtuaalisen johtajan tulee tunnistaa virtuaalisen tiimin haasteet ja lähteä alusta asti ratkaisemaan niitä. Virtuaalisen tiimin jäsenet kaipaavat johtajaltaan mentorimaista otetta johtamiseen.

Virtuaalisen johtajan rooli luottamuksen luojana lähtee heti tiimin rakennusvaiheesta liikenteeseen. tiimin kesken tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä, kommunikaatiokanavista ja tiedon jakamisen alustoista. Virtuaalisen johtajan vastuulla on varmistua, että näistä asioista sovitaan ja niihin myös sitoudutaan tiimin jäsenten kesken. Lisäksi vastuun jakaminen tiimiläisten kesken on avainasemassa virtuaalisen tiimin luottamuksen ja luovuuden lähteenä. Hyvä virtuaalinen johtaja pystyy luomaan virtuaaliselle tiimille sosiaalisesti turvallisen ympäristön, jossa virtuaalisen tiimin haasteet saadaan selätettyä ja virtuaalisesta tiimin mahdollisuudet saadaan käännettyä eduksi.

4.3 Rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aihe on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen koronapandemian aiheuttaman yhtäkkisen etätyöskentelyn ja virtuaalisten tiimien yleistymisen johdosta. Yksi tärkeä, tästä tutkimuksessa poisrajattu tutkimusaihe on Shinin (2005) esiintuoma virtuaalisten tiimien kulttuurillinen ulottuvuus. Esimerkiksi jatkossa on mielekäästä tutkia, korostuuko kulttuurillisen ulottuvuuden haasteet virtuaalisessa tiimissä verrattuna perinteiseen tiimiin.

Lisäksi haastattelututkimus, jossa selvitetään miten tiimiesimiehet ovat kokeneet siirtymisen perinteisestä tiimistä virtuaaliseen tiimiin omassa johtamistyössään, laajentaisi tämän tutkielman muodostamaa yleiskuvaa virtuaalisten tiimien haasteiden ratkaisemista. Myös asiantuntijatehtävissä työskentelevien mielipiteet virtuaalisten ja perinteisten tiimien haasteiden välillä voivat tuoda arvokasta näkemystä siihen, miten virtuaalisten tiimien johtamista voisi tutkia tulevaisuudessa. Kartoittamalla virtuaalisten tiimien haasteita, voidaan myös löytää uusia osa-alueita virtuaaliseen johtamiseen liittyen.

4.4 Liikejohdolliset johtopäätökset

Tämä tutkimus on hyvä pohja virtuaalisten tiimien johtamiseen, varsinkin johtajille, jotka tutustuvat virtuaalisten tiimien arkeen ensimmäistä kertaa. Virtuaaliset tiimit kohtaavat samoja haasteita kuin perinteisetkin tiimit, mutta tiimin eri ominaisuudet ja puutteet korostuvat. Näin ollen ei ole kannattavaa olettaa, että virtuaalisen tiimin johtaminen menee täysin samalla painolla kuin perinteisen vastaavan.

Tutkielmani sopii tutustuttavaksi kaikille virtuaalisten tiimien johtajille, mutta erityisesti heillä, jotka siirtyvät virtuaaliseen johtamiseen perinteisen tiimin johtamisesta. Tutkielmani tavoitteena on merkittävästi helpottaa siirtymää virtuaaliseen johtamiseen ja auttaa virtuaalisten tiimien haasteiden tunnistamisessa ennen kun ne osuvat omalle kohdalle.

LÄHDELUETTELO

Carlson J. R. & Zmud, R. W. (1999). Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions. *Academy of Management Journal* 42(2), 153–170.

Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics* 31 (4), 362-376.

Chidambaram, L. (1996). Relational Development in computer-supported groups. *MIS Quarterly* 20 (2), 143-163.

Gilson, L. L., Maynard, T. M., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen M. (2014). Virtual Team Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities. *Journal of Management* 41(5), 1-25.

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons* 50, 325-333.

Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W. & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development* 41(3), 261-276.

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15, 69-95.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20(2), 379–403.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems* 18(3), 7-40.

Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual teams - People working across boundaries with technology*. Second edition. New York: John Wiley & Sons

Maznevski, M. & Athanassiou, N. (2006). Guest Editors' Introduction to the Focused Issue: A New Direction for Global Teams Research. *Management International Review* 46, 631-645.

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

Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Väitöskirjatutkimus. Aalto-yliopisto, 184/2016. Helsinki.

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopiston julkaisuja*. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4.

Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y. and Bian, L. (2012). "Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction", *Academy of Management Journal* 55(1), 197-212.

Shin, Y. (2005). Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331-345.

Thompson, C. & Caputo, P. (2009). *The Reality of Virtual Work: Is Your Organization Ready?* Aon Consulting. Saatavilla: https://www.aon.com/attachments/virtual_worker_whitepaper.pdf

Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading eteams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics* 31(4), 377-387.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics* 31(4), 339-351.