

Virtuaalinen tiimityö: Microsoft Teams

Tomi Tähtinen



Tekijä(t) Tomi Tähtinen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Virtuaalinen tiimityö: Microsoft Teams	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 11
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Virtual teamwork: Microsoft Teams	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää ja havainnoida virtuaaliseen tiimityön tekemiseen liittyviä haasteita seuraavien kysymysten kautta: "Mitkä ovat virtuaalisen tiimityön haasteet?" ja "Mikä on virtuaalisen tiiminvetäjän rooli?".</p> <p>Työssä käydään läpi keskeiset tiimityön tekemisen haasteet ja niiden vaikutukset työn tekemiselle. Tietoperustana on käytetty aiheesta löytyvää kansainvälistä kirjallisuutta ja ajankohtaisia Internet-lähteitä.</p> <p>Työssä esitellään virtuaaliseen tiimityöhön soveltuva tekemisen alusta, Microsoft Teams ja siihen liittyen virtuaaliseen yhteistyöhön soveltuvia Microsoft Office 365 työvälineitä. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja empiirisessä osuudessa käytetään Microsoft Teamsia todellisessa työelämän projektissa.</p> <p>Empiirisen osan projekti toteutettiin työelämän autenttisessa tiimityön ympäristössä, ICT-alan palveluntarjoajan yrityksessä. Empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Aineistoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin menetelmällä ja käyttäen avoimen haastattelun menetelmää.</p> <p>Tuotoksena toteutui tiimityön tekemisen tarkistuslista, ehdotus Microsoft Office 365-työkalujen käyttötarkoituksista, sekä Microsoft Teams-ohje. Näitä tuotoksia yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa voidaan hyödyntää, kun mietitään virtuaalisten tiimien perustamista.</p> <p>Jatkopohdinnan osalta voisi selvittää tiimityön tehokkuuden mittaamista, joka rajataan ulos tämän opinnäytetyön osalta.</p>	
Asiasanat Tiimityö, Microsoft Teams, Virtuaalinen, Office 365	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiimityö	3
2.1	Tiimityön suosio	3
2.2	Tekemisen tapa muuttuu.....	4
2.3	Yhteenkuuluvuuden tunne tekee toimivan tiimin.....	5
2.4	Tiimin muodostaminen ja jäsenten valitseminen	6
2.5	Tiimityöskentely ei ole aina paras vaihtoehto	7
3	Tiimityön haasteet	8
3.1	Luottamuksen puute	8
3.2	Konfliktien pelko.....	9
3.3	Sitoutumisen puute	10
3.4	Vastuun pakoilu	10
3.5	Lopputuloksen huomioitta jättäminen	11
4	Virtuaalisen tiimin hallinta	12
4.1	Tiiminvetäjän rooli	13
4.2	Viestinnän selkeys	14
4.3	Riittävän perehdytyksen järjestäminen.....	14
4.4	Dokumentoinnin tärkeys.....	14
4.5	Tiedon virtuaalinen jakaminen.....	15
4.6	Verkkokokoukset.....	15
4.7	Globaalit virtuaalitiimit	16
5	Microsoft Teams.....	18
5.1	Teamsin laajennettavuus	19
5.2	Teamsin tietoturva	19
5.3	Teams ja Office 365.....	20
5.4	Lisensointi ja palvelupaketit.....	21
6	Käytännön kokemuksia tiimityöstä.....	23
6.1	Käytäntöjen sopiminen.....	23
6.2	Virtuaalisen työtilan perustaminen.....	24
6.3	Teamsin toiminnallisuudet.....	25
6.4	Kokemusten yhteenvetoa.....	25
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	27
7.1	Opinnäytetyön prosessi ja oma oppiminen.....	29
7.2	Jatkotutkimuskysymykset.....	30
	Lähteet	32
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Tiimityön tekemisen tarkistuslista.....	34

Liite 2. Microsoft Office 365 työkalujen käyttötarkoitukset.....	35
Liite 3. Riskien kartoitus ja analysointi	36
Liite 4. Microsoft Teams ohje.....	37

1 Johdanto

Suurin osa tietotyön tekijöistä (ellei jo lähes jokainen) on ollut osana tiimejä, oli kyseessä sitten kesätyöpaikka tai vapaaehtoistyö, työtehtävistä puhumattakaan. Suurin osa näistä kokemuksista on toivottavasti ollut positiivisia, mutta mahdollisesti mukaan on mahtunut myös niitä vähemmän positiivisia tiimityön tekemisen kokemuksia. Tiimityön haasteisiin ottaa kantaa muun muassa Patric Lencioni, hän kuvaa haasteita viiden kohdan pyramidillaan, johon tässä työssä perehdytään pintapuolisesti.

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosien aikana. Tämän mahdollistaa kehittynyt tekniikka, jolloin työn tekeminen ei enää ole ajasta ja paikasta riippuvaa. Tämä luo omat haasteensa ja myös suuret mahdollisuutensa työn tekemiselle ja käytettävälle työvälineille. Eri valmistajien sovelluserheet ja yksittäiset hyvät digitaaliset tuotteet mahdollistavat sen, että työn tekeminen ei ole enää ainakaan toimivien sovellusten puutteesta kiinni. Suuret jättiläiset kuten Google ja Microsoft ovat kehittäneet jo vuosia sitten sekä henkilökohtaiseen että työkäyttöön soveltuvat sovelluksensa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä virtuaalisen tiimityön haasteisiin. Toisena ohjaavana aiheena on virtuaalisen tiiminvetäjän rooli – onko se ylipäänsä pakollinen? Tietoperustan osalta tavoitteena on löytää ajankohtaista materiaalia, joka koskettaa tiimityön tekemistä etenkin virtuaalisessa maailmassa. Tietoperustana käytetään aiheesta löytyvää kansainvälistä kirjallisuutta ja ajankohtaisia Internet-lähteitä. Tutkimuskysymyksiä ovat: ”Mitkä ovat virtuaalisen tiimityön haasteet?” ja ”Mikä on virtuaalisen tiiminvetäjän rooli?”.

Työssä esitellään myös virtuaaliseen tiimityöhön soveltuva tekemisen alusta, Microsoft Teams, sekä siihen liittyen virtuaaliseen yhteistyöhön soveltuvia Microsoft Office 365 -työvälineitä. Teams valikoitui tarkemman tarkastelun kohteeksi sen ajankohtaisuuden takia. Microsoft on ilmoittanut yhdistävänsä Teamsin ja Skype for Businessin yhdeksi tuotteeksi vuoden 2018 aikana ja Microsoft julkisti syyskuussa 2017 kauan odotetun ominaisuuden, jolla myös organisaation ulkopuoliset työntekijät voidaan liittää samaan tiimiin.

Tämä on hyödyllinen ominaisuus, sillä se mahdollistaa tiimityön tekemisen kolmansien osapuolten ja suoraan asiakkaiden kanssa yhtenäistä alustaa hyödyntäen. Ominaisuus on tärkeä, sillä sen myötä valikoitui tämän opinnäytetyön empiirinen osuus. Empiirisenä esimerkkinä tästä toimii todellinen työelämässä toteutettu projekti.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Empiirisen osan projekti toteutetaan työelämän autenttiossa tiimityön ympäristössä, ICT-alan palveluntarjoajan yrityksessä ja yhdessä asiakkaan kanssa. Empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohteena käytetään Microsoft Teamsia todellisessa työelämän projektissa. Aineistoa kerätään osallistuvan havainnoinnin menetelmällä sekä käyttäen avoimen haastattelun menetelmää.

Tuotoksena muodostuu tiimityön tekemisen tarkistuslista, ehdotus Microsoft Office 365 -työkalujen käyttötarkoituksista, sekä Microsoft Teams -ohje. Näitä tuotoksia on tarkoitus voida hyödyntää yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa, kun mietitään virtuaalisten tiimien perustamista.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat:

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.

Virtuaalinen tiimityö on tietoverkossa tapahtuvaa tiimin vuorovaikuttamista, tietoteknisiä välineitä apuna käyttäen.

2 Tiimityö

Tiimityön tulevaisuudesta on ajoittain ollut keskustelua ja sen tarpeellisuutta on ajoittain kyseenalaistettu; onko tiimityöskentely jo odottamattoman vanhanaikaista vai onko sillä vielä tulevaisuutta. Tiimityölle on kyllä edelleen aikansa ja paikkansa, joskin nämä perinteiset määreet on nykymaailmassa ravisteltu uuden tekniikan mahdollistamana uusiin mittakaavoihin. Nykyteknologia mahdollistaa tiimityöskentelyn entistä jouhevammin, jopa ympäri maailmaa, joka on etenkin globaaleissa yrityksissä välttämätöntä bisneksen toimivuu-
delle. (Aldag & Kuzuhara 2015, 270.)

Tiimityö on siis voimissaan, eikä sen vähentyminen ole näkyvissä ainakaan lähitulevaisuudessa. Päinvastoin, se pikemminkin lisääntyy - perinteisten työroolien hämärtyessä ja muovautuessa, digitalisaation muutosten keskellä. Myös sovelluspuolella on selvät merkit tiimien jatkumosta, esimerkkinä Microsoft-tuoteperheeseen on vuoden 2017 alussa lisätty tuote nimeltään Teams (Microsoft 2017b). Myös suuri määrä muiden valmistajien virtuaalisia alustoja on vakiinnuttanut paikkansa digitaalisessa maailmassa. Microsoftin tutkimusten mukaan työntekijät kuuluvat lähes kaksinkertaiseen määrään tiimejä, kuin viisi vuotta sitten. Samojen tutkimusten mukaan 41 % työntekijöistä on sitä mieltä, että mobiilisovellusten käyttö tulee muuttamaan heidän tapojaan työskennellä. (Microsoft Office 365 for Partners 2017.)

2.1 Tiimityön suosio

Vuosikymmeniä sitten muutamat yritykset esittelivät tiimit tuotantoprosesseissaan ja päätyivät uutisiin, koska töitä ei oltu aiemmin tehty vastaavalla tavalla. Nykypäivänä tämä asia on täysin päinvastoin, lähestulkoon kaikkialla tehdään tiimityötä. Miten tiimityön suosio on selitettävissä ja mihin se oikeastaan perustuu? Organisaatioiden uudelleen järjestäytyessä on tullut tarve tehdä asiat tehokkaammin ja taloudellisemmin, jolloin tiimiytyminen on mahdollistanut työntekijöiden kykyjen tehokkaamman hyödyntämisen. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 262.)

Tämä taas onnistuu siten, että valitaan tietynlaiseen projektiin tai tuotanto- tai kehitysvaiheeseen tarvittavia ominaisuuksia omaavia henkilöitä, jotka yhdessä toimimalla saavat täydennettyä toistensa tekemisiä yhteistä päämäärää kohti. Usean yrityksen johtoporras on huomannut, että tiimit toimivat huomattavasti ketterämmin kuin jähmeät organisaatioyksiköt, sillä niillä on nopea kyky kokoontua, sijoittautua, fokuoitua ja lakkauttaa toimin-

tansa tarvittaessa. (Robbins ym. 2010, 262.) Tiimi voidaan siis perustaa kehittämään jostain kokonaan uutta, tai ratkaisemaan esimerkiksi jotain laajempaa ongelmaa (Spiik 2001, 30).

2.2 Tekemisen tapa muuttuu

Ihmisten tapa työskennellä on muuttunut huomattavasti vuosien varrella. Monet meistä eivät ole enää sidottuina rakennuksiin ja kellokortteihin, vaan työ on aidosti ajasta ja paikasta riippumatonta. Luonnollisesti on edelleen olemassa ja tulee olemaan työtehtäviä jotka vaativat tietyssä paikassa tiettyyn aikaan fyysistä läsnäoloa, mutta tietotyöläisen kannalta työn tekemisen vaihtoehdot ovat mahdollistuneet kehittyneen teknologian ansiosta. Joustavasti toimivat virtuaaliympäristöt ovat nykypäivää organisaatioissa ja tiimikohtaiset roolitukset vaihtelevat riippuen tavoiteltavasta lopputuloksesta. (Lehtimäki 1.3.2017.)

Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan teknologian kehittyminen on suurin yksittäinen tekijä uusille työn tekemisen muodoille. Etenkin nuoret kokevat digitaalisuuden olevan työn tekemisen arkipäivää, virtuaaliset vuorovaikutuskanavat lisäävät myös inhimillistä yhteydenpitoa perinteisten tapojen sijasta. Sopeutumiskyky muutoksiin, ryhmätyötaidot ja uuden oppiminen koettiin tutkimuksen mukaan myös erityisen merkityksellisinä muutoksina seuraavan kymmenen vuoden kuluessa Suomen työelämässä. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.)

Tiimityön tuleminen työpaikoille on aiheuttanut tekemisen tavan muuttumista. Yksinään työskentelyn sijaan tiimityöskentely vaatii aktiivista vuorovaikutusta muiden tiimiläisten kesken, uudenlaisia tiedon jakamisen kykyjä, erilaisuuksien kohtaamista ja sietämistä sekä henkilökohtaista asennoitumista yhteisen hyvän toteuttamiseksi. Tehokkailla tiimeillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä. Niillä on asianmukaiset resurssit, tehokas johtajuus ja luottamuksellinen ilmapiiri, sekä tehokas mittaamisen, kannustamisen ja palkitsemisen järjestelmä joka reflektoi myötävaikuttamiseen. (Robbins ym. 2010, 278.)

Tämänkaltaisissa tiimeissä on teknisiä taitoja omaavia yksilöitä, kuin myös ongelmanratkaisukykyjä, kykyä tehdä päätöksiä, ihmissuhdetaitoja ja oikeanlaisia luonteenpiirteitä, kuten tunnollisuutta ja avoimuutta. Tehokkaat tiimit ovat yleensä myös suhteellisen pienikokoisia, vähemmän kuin 10 henkilöä ja he ovat useimmiten monipuolisen kokemustaan omaavia. Näissä tiimeissä on jäseniä, jotka täyttävät roolien vaatimukset ja jotka suosivat ryhmissä olemista. (Robbins ym. 2010, 278.)

Työ jota tällaisen tiimin jäsenet tekevät, mahdollistaa vapauden ja autonomian, erilaisten taitojen ja kykyjen käyttämisen mahdollisuuden, kyvyn saada valmiiksi tunnistettavissa olevan laajan tehtävän tai kokonaisen tuotteen ja tekee työtä, jolla on tuntuva vaikutus muihin. Tehokkaat tiimit koostuvat ihmisistä jotka uskovat tiimin kykyihin, ovat sitoutuneet yhteiseen suunnitelmaan ja tarkoitukseen, täsmälliseen tavoitteeseen, sekä konfliktien ja vetelehtimisen minimointiin. (Robbins ym. 2010, 278.)

Koska individualistiset organisaatiot ja yhteisöt palkitsevat yksilöitä heidän saavutuksistaan, saattaa olla haasteellista luoda tiimpelajia tällaisissa ympäristöissä. Jotta muutos mahdollistuisi, tiimeihin tulisi pyrkiä valitsemaan yksilöitä jotka omaavat ihmissuhdetaitoja ollakseen tehokkaita tiimityöntekijöitä, ja mahdollistaa tarvittavan koulutuksen sekä palkittamisen, jotta nämä yhteistyön tavoitteet saavutettaisiin. (Robbins ym. 2010, 278.)

2.3 Yhteenkuuluvuuden tunne tekee toimivan tiimin

Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä elementti toimivassa tiimityössä. Kokemusten jakaminen ja yhteisten asioiden tekeminen ja eteenpäin saattaminen kuuluvat sosiaalisuuden ohella ihmisen perustarpeisiin. Hyväksytyksi tuleminen ja omien ajatusten peilaaminen muiden tiimiläisten kanssa johtaa avoimeen keskusteluun ja tätä kautta myös parempiin tuloksiin. Kun tekemisestä tulee mielekästä, yhteisöllisyyden kautta haasteistakin selvittää huomattavasti paremmin ja nopeammin. (Spiik 2001, 93.)

Ihmisten erilaisuus tuo tiimityöhön toisiaan täydentäviä taitoja. Sekä mukautuvia että hallitsevia persoonia tarvitaan parhaan lopputuloksen saamiseksi. Toiset meistä ovat enemmän asiakeskeisiä, toisten ollessa samaan aikaan enemmän ihmiskeskeisiä. Jokaisessa ihmisessä tosin on sekä hallitseva että mukautuva puoli – niiden näyttäytyminen ja painotus riippuvat tarpeesta ja tilanteesta. Jokainen yksilö tuo omalla persoonallaan ja osaamisellaan rikkautta yhteiseen päämäärään ja ryhmdynamiikkaan, jolloin ideaalitalanteessa yksilö otetaan huomioon osaamisineen ja osaamattomuuksineen juuri sellaisena kuin hän on. Tästä tiimien yhteisessä tekemisessä on juuri kyse, yksittäisen jäsenen ei tarvitse osata kaikkea yksin. Juuri siinä piilee tiimityön voimaannuttava vahvuus. (Spiik 2001, 94.)

Virtuaalisen yhteenkuuluvuuden luomisen haasteista on olemassa esimerkkejä. HP (Laitila 10.10.2013) ja IBM (Nichols 8.2.2017) käskivät työntekijänsä takaisin toimistolle. Ulla Vilkmän mukaan tämä johtui IBM:n tapauksessa yksinkertaisesti siitä syystä, etteivät kyseiset organisaatiot osanneet hallita haastavaa digitaalisen työn tekemisen ympäristöä. Vilkmän on sitä mieltä, että näissä tapauksissa ongelmat olivat ihmisten johtamisessa ja virtuaalisen yhteisöllisyyden luomisen puutteissa. (Hautamäki 2017, 24.)

Tiimin jäsenten työskennellessä eri paikoissa, on tärkeää rakentaa yhteisöllisyyttä säännöllisellä yhteydenpidolla. Tämä ei onnistu pelkällä sähköpostilla, vaan puhelin ja käytössä oleva pikaviestipalvelu (esimerkiksi Skype for Business) auttavat tässä. Virtuaalissa työn tekemisessä työskentely muotoutuu helposti varsin asiakeskeiseksi, joten tällöin on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Epämuodolliset keskustelut ovat nimittäin niitä, jotka karsiutuvat ensimmäisinä etätöitä tehtäessä. (Hautamäki 2017, 24.) ”Myös etätö tarvitsee epämuodolliset keskustelunsa, jotta työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteen” (Valkonen 2017, 32).

IBM:n Michelle Peluso kertoi tiedotteessaan, että markkinointiosaston tulisi olla samassa tilassa ”olkapää olkapäätä vasten”, jotta tiukan kilpailun vaatimat tavoitteet saataisiin toteutettua paremmalla tiimihengellä. Michelle on vahvasti sitä mieltä, että huippuammattilaiset ovat huomattavasti tuottavampia ja luovempia, ja heillä on huomattavasti hausکمپا työtä tehdessään, mikäli työskentelevät fyysisesti lähekkäin ja inspiroivassa työtilassa. (Nichols 8.2.2017.)

2.4 Tiimin muodostaminen ja jäsenten valitseminen

Tavoiteltavan päämäärän kannalta tiimiin olisi hyvä valita oikealla asenteella olevia työntekijöitä, joilla on myös laaja-alaisempaa näkemystä ja halua kehittää ja ratkaista asioita yhdessä. Nämä seikat täytyy ottaa huomioon etenkin uusia työntekijöitä palkattaessa ja mahdollisuuksien mukaan myös olemassa olevien työntekijöiden siirtyessä itsenäisestä tekemisestä tiimityöhön. (Robbins ym. 2010, 276.)

Osalla ihmisistä on jo luonnostaan tiimityöhön soveltuvia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot ja muiden huomioiminen, mutta kaikki eivät ole tässä samanlaisia. Osa työntekijöistä saattaa vastustaa muutosta työrooleja ja tehtäväkuvauksia uudelleen määrittäessä tiimityöhön soveltuviksi, osittain puutteellisten yhteistyötaitojen vuoksi. (Robbins ym. 2010, 276.)

Tiimityöhön voi kuitenkin oppia ja sitä varten on saatavilla monenlaisia työpajoja (workshop), joilla voidaan parantaa ongelmanratkaisukykyä, kommunikointia, neuvottelutaitoja konfliktien hallintaa ja taitoja työnohjaukseen. Yhtenä tiimityöhön tarpeellisenä ominaisuutena voidaan pitää myös kärsivällisyyttä. Tämä on usein tarpeen, sillä tiimityössä päätösten tekeminen saattaa toisinaan kestää pidempään kuin itsenäisesti työskennellessä. (Robbins ym. 2010, 276.)

2.5 Tiimityöskentely ei ole aina paras vaihtoehto

Vaikka tiimityöskentelyllä on saavutettu merkittäviä tuloksia ja se on todettu tehokkaaksi toimintatavaksi, ei se aina ole kuitenkaan toimivin vaihtoehto kaikelle työn tekemiselle. Mikäli tiimi perustetaan ilman riittävää perehtymistä olemassa oleviin työtapoihin, saatetaan pinnallisella tiimiyttämällä rikkoa hyvin toimivia työskentelytapoja ja pahimmillaan vähentää vastuuntuntoisen ammattilaisen sitoutumista tavoiteltavaan päämäärään. (Spiik 2001, 11.)

Tiimityöllä on suuremmat viestintätarpeet, konfliktien riski ja palaverien hallinnointi, kuin verrattuna yksittäisen henkilön itsenäisessä työn tekemisessä. Saavutettavien hyötyjen tulee olla selkeästi havaittavissa ja työskentelytapojen tulee hyötyä yhteisestä tiimissä tekemisestä ja eri näkökulmien tarpeesta. Hyviä mittareita tälle ovat työn monimutkaisuuden määrittäminen ja eri näkökulmien tarve. Yksinkertaiset työtehtävät jotka eivät tarvitse monipuolista vaikuttamista, on parempi jättää yksittäisten työntekijöiden tehtäväksi. (Robbins ym. 2010, 277.)

Toinen harkittava asia on keskinäisten riippuvuuksien määrittäminen. Tiimien käyttö on perusteltua, mikäli tehtävillä ja työntekijöiden toimenkuvilla on riippuvuus toistensa onnistumisista. Tästä esimerkkinä palvelualojen yritykset, joissa parhaimmillaan linkittyy asiakaspalvelun henkilökunta, asiantuntijat ja myyjät kollektiivisen asiakaspalautteen kerääjiksi, ja joka tätä kautta mahdollistaa paremman palvelukokemuksen asiakkaalle. (Robbins ym. 2010, 277.)

3 Tiimityön haasteet

Tiimiyönteinen ilmapiiri on tarpeen luoda yritykseen, eri yksiköiden välille, jolloin yrityksen johdon ja kaikkien liiketoimintayksiköiden tulee sitoutua yhteiseen toimintamallin. Tiimi ei toimi, jos sen jäsenistö ei ole kykenevää työskentelemään tiimissä. Ihannetilanteessa tiimin tulee sisältää erilaista osaamista ja näkökulmia, jotka hyödyttävät yhteistä tavoitetta. Tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet, joihin koko tiimi sitoutuu. (Robbins ym. 2010, 278.)

On tärkeää muistaa, että hyvin onnistuessaan tiimityö voi vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan, mutta huonosti toteutettuna tulos voi olla täysin päinvastainen. Yleisimmät ongelmat tiimityön tekemisessä aiheutuvat huonosta kommunikoinnista, tekemisen suunnittelusta (huonosti toimivat prosessit), negatiivista asenteista, viivyttelystä ja niin edelleen. (Aldag & Kuzuhara 2015, 22.) Patric Lencioni on kuvannut viisi keskeisintä tiimin toimintaa haittaavaa tekijää, jotka ovat nähtävissä kuviosta 1. Tämän pyramidin tarkoitus on kuvastaa miten nuo viisi elementtiä vaikuttavat toisiinsa. Kukin taso on pohjana edelliselle, joten huipulle päästäkseen tulisi kaikkien näiden elementtien olla kunnossa (Aldag & Kuzuhara 2015, 22).



Kuvio 1. Lencionin pyramidimalli (The Table Group 2017)

3.1 Luottamuksen puute

Luottamuksen puute (Absence of trust) ilmenee silloin, kun tiimin jäsenet ovat haluttomia avautumaan toisilleen ja luomaan tuloksia tuottavia suhteita työtehtävien osalta. Työtoverit

ovat tällöin kykenemättömiä tunnistamaan ja hyväksymään henkilökohtaisia heikkouksia ja myöntämään omia heikkouksiaan. Tällaiset olosuhteet tuttavallisuuden puuttumisen osalta ovat osallisina luomaan luottamuksen puutetta tiimin sisällä ja aiheuttavat näin ollen myös muita ongelmia. (Aldag & Kuzuhara 2015, 22.)

Etenkin virtuaalitiimien kohdalla tämä on haasteellista, johtuen usein tiimin jäsenten välisestä vähäisestä yhteistyökokemuksesta ja tiimien nopeasta muodostamisesta. Muutamilla huomioon otettavilla seikoilla luottamusta on kuitenkin mahdollista rakentaa nopeasti. Ennen varsinaista virallista työn tekemistä tiimin jäsenten olisi hyvä esittäytyä hyödyntäen sosiaalisia viestintäkanavia ja kertoa jotain omasta taustastaan, sekä mielenkiinnon kohteistaan. (Aldag & Kuzuhara 2015, 275.)

Toiseksi, on tarpeen määrittää selkeät roolit jokaiselle tiimin jäsenelle, jotta tiimiläiset voivat tunnistaa toistensa osaamisalueita ja vahvuuksia. Kolmanneksi, jokaisen tiimin jäsenen tulee panostaa virtuaaliseen viestintään ja pyrkiä saamaan sitä kautta sisällön välityksellä innostuneisuus ja asiantuntemus näkyville. Ensivaikutelman luominen virtuaalisesti on kriittinen vaihe tiimin jatkon kannalta. Viestinnän sävyn tulisi olla myönteistä ja toimintapainotteista, jossa luottamuksellisuus on äärimmäisen tärkeää. (Aldag & Kuzuhara 2015, 275.)

3.2 Konfliktien pelko

Luottamuksen puutteen vallitessa tiimin sisällä, ilmenee haluttomuutta kohdata ongelmia ja konflikteja avoimella ja suoralla lähestymistavalla. Konfliktien pelon (Fear of conflict) takia tiimiläiset varovat sanomisiaan eivätkä halua ilmaista todellista mielipidettään suoraan toistensa työn tekemisen tehokkuudesta. Tämä haittatekijä laajenee myös kokouksiin, joissa tiimin jäsenet eivät ole halukkaita väittelemään ongelmakohtista tarpeen vaatimalla tavalla. Tämä vaikeuttaa läpikotaisesti tärkeistä asioista puhumista ja vaihtoehtojen punta-roimisesta ongelmakohtien osoittamisessa. (Aldag & Kuzuhara 2015, 22.)

Verrattuna kasvokkain käytyyn sosiaaliseen kanssakäymiseen, virtuaalisesta työskentelestä puuttuu usein psykologisesti tärkeitä elementtejä, kuten kehon kieli. Tämä johtaa väistämättä niukempaan viestisisältöön emotionaalisesti, siitä huolimatta, vaikka käytössä olisi web-kamera. Pelkkää virtuaalista kanssakäymistä käydessä inhimillisiä elementtejä jää pois ja nämä osaltaan vaikuttavat viestien väärinymmärtämisen mahdollisuuteen, etenkin jos viestintää ei käydä reaaliaikaisesti. (Aldag & Kuzuhara 2015, 274.)

Tiimin jäsenillä on usein kokemuspohjastaan johtuen eroavia normeja ja näkemyksiä. Tämä johtuu vaihtelevista työhistorioista, kiinnostuksen kohteista, ammattitaidosta, sekä kyvystä hahmottaa ja arvioida informaatiota eri tavalla. (Aldag & Kuzuhara 2015, 274.)

3.3 Sitoutumisen puute

Sitoutumisen puute (Lack of commitment) aiheuttaa sen, että työntekijät alkavat varoa sanomisiaan konfliktien pelon takia. Rakentavien palautteiden ja sen mukanaan tuomien konfliktien puuttuessa alkaa tiimin yhdessä työskentelyn prosesseissa ja päätöksenteossa ilmetä ongelmia. Tarvittavan kritiikin puuttuessa saattaa jotkin osa-alueet jäädä huomioimatta, siinä uskossa, että kaikki on hyvin – todellisuuden ollessa päinvastainen. Tämä taas aiheuttaa sen, että tiimi ei pääse toteuttamaan päätöksiään ja suunnitelmiaan täysillä, jolloin kokonaisuuden kannalta vaarana on se, että tiimi ei pääse tavoitteeseensa. (Aldag & Kuzuhara 2015, 23.)

Sitoutumisen saavuttaminen vaatii selkeyttä, jotta tiimit välttäisivät olettamuksia ja monimerkityksellisyyttä ja päätyisivät keskustelemaan selkeässä ymmärryksessä siitä mitä ovat yhdessä päättäneet tiettyinä aikoina, tai mihin asioihin haluavat saada päätöksiä. Asioiden hyväksyminen ei vaadi yksimielisyyttä. Loistavien tiimien jäsenet oppivat olemaan eri mieltä asioista toistensa kanssa ja saavat siitä huolimatta aikaan päätöksiä. (Lencioni 2005, 59.)

3.4 Vastuun pakoilu

Vastuun pakoilu (Avoidance of responsibility) on suoraa seurausta sitoutumisen puutteesta johtuen. Yhteisen hyväksynnän puuttuessa tiettyjen toimenpiteiden, päätösten tai tavoitteiden osalta, ovat tiimin jäsenet vaarassa omaksua toiminta- ja käytösmalleja jotka ovat ristiriidassa tiimin tavoitteisiin nähden. Tiimin jäsenet pitävät tällöin suurella todennäköisyydellä toisiaan myös vähemmän vastuussa aikataulujen ja sitoutumisen osalta. (Aldag & Kuzuhara 2015, 23.)

Vahvassa tiimissä vastuullisuus ilmenee suoraan tiimin jäsenten välillä. Luodakseen vastuullista kulttuuria, täytyy tiiminvetäjän osoittaa halukkuutta kohdata hankaliakin tilanteita ja asioita. Paras mahdollisuus toinen toistensa vastuullisena pitämiseen ilmenee tiimipalaverien aikana, useimmiten tiimin tulostaulua ja tavoitteita läpikäydessä. Mikäli tiimin sisällä vallitsee luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, uskaltavat tiimin jäsenet kommentoida toistensa tekemisiä ja antaa rakentavaa palautetta. (Lencioni 2005, 68.)

3.5 Lopputuloksen huomioitta jättäminen

Ensimmäiset neljä häiriötekijää aiheuttavat sen, että tiimin jäsenet eivät tunne olevansa osa toisiaan yhdistävää yksikköä, saatiikka olevansa sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Tämä johtaa väistämättä epäsuotuisaan ja tehottomaan lopputulokseen ja pahimmillaan koko lopputuloksen huomioitta jättämisen (Inattention to results). (Aldag & Kuzuhara 2015, 23.)

Lencionin pyramidimalli (Kuvio 1) tarjoaa muutamia käytännönläheisiä toimintamalleja. Ensinnäkin, se korostaa rakentamaan tiimin luottamusta lisääviä aktiviteetteja luottamuksen kasvattamisen lisäämiseksi, joka toimii vahvan tiimin kivijalkana. Yhteiselle toiminnalle luotu aika ja paikka, jossa tiimin jäsenet voivat olla keskenään välittömässä vuorovaikutuksessa, luo osaltaan positiivista yhteisöllisyyden tunnetta. Esimerkiksi tietynlaiset tapahtumat, joissa jokainen kertoo itsestään jotain henkilökohtaista, toimivat jäänrikkojina ja lisäävät osaltaan tätä kautta keskinäistä luottamuksen tunnetta. (Aldag & Kuzuhara 2015, 23.)

Toiseksi, tiimien tarvitsee aktiivisesti ruokkia rakentavia konflikteja keskustellessaan ongelmakohtista ja ratkaisevista päätöksistä koskien ratkaisuja siitä, miten tiimi saavuttaisi asetetun päämääränsä. Lopuksi, tiimin täytyy työskennellä aktiivisesti mahdollistaakseen sen, että jokaisella jäsenellä on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja näkökulmansa julki, koskien tiimin tavoitteita ja menettelytapoja, sekä miten ne voitaisiin saavuttaa ja mahdollistaa. (Aldag & Kuzuhara 2015, 23.)

4 Virtuaalisen tiimin hallinta

Virtuaalinen tiimi käyttää kommunikointiinsa pääasiallisesti digitaalisia välineitä ja tiimin jäsenet tapaavat toisiaan vain satunnaisesti, jos ollenkaan. Toiminta on tyypillisesti organisatorisesti hajautunutta, ja ajasta ja paikasta riippumatonta. Päätökset ja ongelmat ratkotaan yhdessä ja tuloksista otetaan yhteisvastuu. (Robbins ym. 2010, 265.)

Virtuaalitiimit käyttävät nykyteknologiaa tehokkaasti hyödykseen, jotta toisistaan etäälle hajautuneet työntekijät saavat yhdistettyä toisensa, saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. Nykypäivän kehittyneet tietotekniset yhteistyövälineet mahdollistavat yhteistyössä toimimisen tietoverkkojen välityksellä, huolimatta fyysisestä sijainnista tai aikavyöhykkeestä. Tosin, virtuaalinen työn tekeminen on nykypäivänä niin laaja-alaista ja tekniikka niin kehittyntä, että on jokseenkin harhaanjohtavaa puhua pelkistä virtuaalitiimeistä tai perinteisistä, fyysisesti samassa paikassa ja tilassa työskentelevistä tiimeistä. Samat työn tekemisen välineet ja tekemismallit saattavat olla läsnä molemmissa työskentelytavoissa. (Robbins ym. 2010, 265.)

Johanna Saarisen mukaan elekieli ja kommunikaatio tuntuvat erilaiselta virtuaalisten yhteyksien kautta kuin verrattuna fyysiseen kommunikointiin neuvotteluhuoneessa. Esimiehen ja kollegoiden lähestyminen vaikkapa sähköpostilla tai soittamalla saattaa tuntua huomattavasti työläämmältä ja virallisemmältä verrattuna fyysiseen pistäytymiseen heidän työpisteillään. Täysin etäällä toisistaan työskentelevä työntekijä saattaa tästä johtuen kokea myös yksinäisyyttä ja syrjäytymisen tunnetta. (Hautamäki 2017, 22.)

Koska virtuaalinen tiimityö kärsii fyysisen vuorovaikutuksen puutteesta, on hyvä huomioida muutama olennainen seikka. Etenkin silloin, jos virtuaalitiimin jäsenet eivät ole tavanneet toisiaan kasvoitusten kertaakaan. Useimmiten näissä tapauksissa kyseiset henkilöt ovat tyytymättömiä vuorovaikutusprosesseihin, joka sinänsä ei ole yllättävää. Jotta virtuaalitiimit olisivat tehokkaita, täytyy pitää huolta siitä että: (Robbins ym. 2010, 266.)

- 1) Luottamus on näytetty toteen tiimiläisten kesken. Jo yksittäinen tulenarka kommentti sähköpostitse lähetettynä tiimiläisten kesken voi vakavasti heikentää tiimin luottamusta.
- 2) Tiimin edistymistä seurataan tarkasti, jotta tiimi ei kadota näkymää tavoitteisiinsa ja jottei kukaan tiimin jäsenistä pääse ”katoamaan”.
- 3) Tiimin työskentely ja tuotokset julkaistaan koko organisaation näkyville, jottei tiimistä tule näkymätön ja unohdettu.

Niilo Fredriksonin mukaan etätyön tekemisessä on hienot mahdollisuudet, sillä työn ja vapaa-ajan tiukkoja rajoja ei välttämättä tarvitse pitää. Tämä voi toki olla monelle haastavaa ja se saattaa käydä raskaaksi. Etäjohtajuudessa piilee myös omat haasteensa, sillä siinä missä fyysisestä läsnäolosta voi päätellä johdettavan tuntemuksia esim. kävelytyylistä tai eleistä, ei se virtuaalikontaktissa juurikaan välttämättä onnistu pintaa syvemmälle. Tällöin joudutaan käymään merkityksellisiä kysymyksiä moneen kertaan läpi eri sanoin, jotta voitaisiin varmistua siitä, ettei ohiteta mahdollisia viittauksia pieleen menevistä asioista. (Hautamäki 2017, 24.)

4.1 Tiiminvetäjän rooli

Tiimien perustajina toimivat usein johtajat tai esimiehet, jotka haluavat hakea työn tekemiseen uutta tehokkuutta tiimityötä hyödyntämällä. Tiimejä voi muodostua myös ilman erillistä esimiehen käskyä, etenkin asiantuntijaympäristöissä. Tiimityöhön siirtyminen ei kuitenkaan synny itsestään pelkällä tiimin perustamisella, vaan se vaatii aktiivista tukemista etenkin alkuvaiheessa. Tiimityöhön siirtymisessä on hyvä muistaa avoimuus ja tiimiläisten kuuntelu aiemmista kokemuksista, sekä ottaa huomioon myös aiemmat työskentelyn tavat. Näiden syiden perusteella tiimille on tarpeellista määrittää vetäjä, vaikkei kyseisellä henkilöllä välttämättä olisikaan esimiesroolia. Myös muut olennaiset roolit on hyvä miettiä jo tiimin perustamisen alkuvaiheessa. (Spiik 2001, 25.)

Tiiminvetäjälle on tarpeen antaa myös riittävät valtuudet asioiden eteenpäin saattamiseksi, vastuiden lisäksi (Spiik 2001, 28). Tiiminvetäjää tarvitaan löytämään ja yhtenäistämään tarvittava osaaminen, joka tukee tavoiteltua päämäärää. Tarvittaessa myös työkuorman jakaminen tekijöiden kesken ja tarvittavien kokousten hallinnointi ovat olennaisissa roolissa, kun mietitään tiiminvetäjän tarpeellisuutta. (Robbins ym. 2010, 267.) Itseohjautuvassa tiimissä tarvittavan tiiminvetäjän roolin vastaanottajaa saattaa olla haastavaa löytää, sillä se vaatii yleisnäkömän hallitsemista ja vastuunottoa, usein ilman tarpeellista esimiesvastuuta (Aldag & Kuzuhara 2015, 307).

Tiimikokonaisuuden hallinnointiin tarvitaan selkeät pelisäännöt ja riittävä ohjeistus. Muutamilla huomioon otettavilla seikoilla tekemisestä saadaan kuitenkin tehokkaampaa. Olennaiset kohdat ovat listattuina liitteenä olevassa taulukossa (Liite 1). Näitä kohtia ovat esimerkiksi viestinnän selkeys, riittävän perehdytyksen järjestäminen, dokumentoinnin selkeys, tiedon virtuaalinen jakaminen ja verkkokokoukset.

4.2 Viestinnän selkeys

Tavoitteiden asetanta on varmasti tärkein syy ylipäänsä perustaa tiimejä. Tähän tarvitaan myös selkeää viestintää, jotta odotukset ja tarpeet osataan kertoa oikein. Kun tavoitteet ovat selvillä, saadaan ihmiset keskittymään ja tekemään asioita paremmin kohti tavoiteltua päämäärää. Virtuaalisten tiimien kohdalla tämä tarkoittaa avointen kanavien luontia kommunikointia varten, jolloin mahdollistuu kaiken tyyppiset kysymykset sekä vastausten löytyminen. (Conlon 2016, 236.)

Viestintää tapahtuu useassa eri muodossa: puhuttuna, kirjoitettuna ja myös kehonkielellä. Virtuaalitiimien kannalta katsottuna suurin osa viestinnästä tapahtuu joko kirjoitettuna tai puhuttuna. Pikaviestintään perustuvissa työtiloissa kirjallisen viestinnän vajavainen kielipillisuus tai muutoin sille tyypilliset lyhennykset sanoista tai käsitteistä saattavat aiheuttaa vastaanottajilleen haasteita ymmärryksessä. Tämän takia etenkin tärkeät asiat olisi syytä kirjata ja tarkistaa kielipillisesti oikein, jottei viestien tarkoitus jää epäselväksi. (Robbins ym. 2010, 293.)

4.3 Riittävän perehdytyksen järjestäminen

On oleellisen tärkeää järjestää riittävästi aikaa perehtymiseen käytettävien järjestelmien, ja työtapojen osalta. Yhtenä yleisimmistä syistä virtuaalitiimien perustamiselle on ajanpuute, joten puutteellisen perehdyttämisen takia aikaa saattaa kulua enemmän. Tämän takia tiimi ei välttämättä pääse täyteen työtehoon heti alusta alkaen. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä varmasti takaisin tulevaisuudessa moninkertaisesti. (Conlon 2016, 237.)

Yhdenmukaisilla työtavoilla sekä prosesseihin perehtymisellä laadullisuus ja tuottavuus säilyvät vakaina ja määrämuotoisina. Toiset ihmiset ovat luonnostaan nopeampia ja osaavat organisoida tekemisensä paremmin. Kaikki eivät ole tässä tasavertaisia, joten tämän vuoksi yhtenäisiin työtapoihin perehtyminen on tärkeää heti alkuvaiheessa, ettei työtehtävien osalta pääse muodostumaan erilaisia variaatioita. (Conlon 2016, 11.)

4.4 Dokumentoinnin tärkeys

Hyvä ja selkeyttävä tapa tehtävien delegoimiseen on dokumentoida prosessit ja toimintatavat. Se maksaa itsensä nopeasti takaisin ja selkeyttää tekemistä. Kun toimintatavat opetetaan jo alusta alkaen, tekemisestä tulee tehokkaampaa ja oppiminen nopeutuu. Oikeaoppinen ja yhteisesti sovittu dokumentointitapa säästää huomattavasti aikaa ja ylimäärisiä

kyselyitä, joten laadullisuus paranee huomattavasti samalla kun myös työaika säästy. (Conlon 2016, 237.)

Tärkeiden tietojen dokumentointi on tarpeellista myös sen takia, että ihmisen kyky muistaa asioita on rajallinen. Kirjaamalla tiedot pois mielestä, jää aivoille enemmän kapasiteettia ottaa uusia ideoita vastaan. Kun aikatauluista tulee kiireellisempiä, dokumentoinnin tekemisen ja saatavuuden tulee olla helppoa. Ideat ja olennaiset kehityskohteiden havainnot on hyvä tallentaa siten, että ne ovat mieluiten sähköisessä muodossa, ja saatavilla miltä tahansa laitteelta. Myös tietojen luokittelua on hyvä miettiä, sekä mitä tietoa ylipäänsä kannattaa dokumentoida. Tietojen tallentaminen esimerkiksi pilvipalveluihin pitää samalla tiedot suojaassa, eikä vaadi erillistä varmuuskopiointia. (Conlon 2016, 260.)

4.5 Tiedon virtuaalinen jakaminen

Tähän on hyvä käyttää tehtävienhallinnan työkaluja, kuten esimerkiksi Asana tai Trello – tai jotain muuta sovellusta joka mahdollistaa tehtävien siirtämisen ja jakamisen sähköisesti. Näin toimimalla tiimiläiset pysyvät tietoisina toistensa tekemisistä ja myös aikataulutus on selkeämpää. Myös tehtävien päivittäminen ja kommentointi mahdollistuvat, kun kaikki tekeminen näkyy yhdessä paikassa, ilman ylimääräistä soittelua ja sähköpostittelua. Yhteinen tiedon tallennuspaikka on myös syytä perustaa jo heti alussa, jonne tarvittavat tiedostot tallennetaan, esimerkkinä mainittakoon Dropbox, Google Docs tai Microsoft OneDrive for Business. (Conlon 2016, 237.)

Tiedon jakamisen kanavina toimivat myös perinteinen sähköposti, erilaiset pikaviestimet, blogit ja vielä tänäkin päivänä perinteiset tekstiviestit. Työn luonteesta ja viestinnän kohderyhmästä riippuen viestinnän sisältö ja kieliopillisuus saattavat vaihdella suuresti. Näissä saattaa olla suurta eroavaisuutta etenkin silloin kun viestitään organisaation tai läheisten työtovereiden kesken, verrattuna esimiehelle tai asiakkaalle kommunikoitaessa. Useiden kommunikointikanavien käyttö saattaa tiimityössä hajaannuttaa tiedon jakamista, jolloin olennaista tietoa saattaa jäädä viestimättä osalle tiimiläisistä. (Robbins ym. 2010, 298.)

4.6 Verkkokokoukset

Säännölliset verkkokokoukset ovat tärkeitä etenkin tiimin perustamisen alkuvaiheessa. Mikäli suinkin mahdollista, kannattaisi pyrkiä tapaamaan tiimiläiset myös kasvotusten. Tiimiläiset saavat mahdollisuuden kokemusten ja ajatusten vaihtoon, ilman että ovat fyysisesti samassa paikassa. Kun työskentelijät tulevat toisilleen tutummiksi, voi tapaamisia pitää

harvemmin. Esimerkkeinä näistä työkaluista mainittakoon Skype for Business, Google Hangouts ja GoToMeeting. (Conlon 2016, 237.)

Verkkokokoukset mahdollistavat säästöä ajankäytössä ja liittämällä mukaan videokuvan, saadaan vuorovaikutuksesta monipuolisempaa kuin pelkkää ääntä käyttämällä. Monessa nykypäivän tietokoneessa (etenkin kannettavat tietokoneet) on tarvittava tekniikka jo sisäänrakennettuna (Robbins ym. 2010, 299).

Monessa yrityksessä ja yhteisössä Microsoft Office 365 nivouttaa suuren osan tarvittavista työkaluista yhteen pakettiin, yhdistäen perinteiset toimistosovellukset ja verkkokokoukset nykypäivän tarpeisiin, kehittyneellä tiedon jakamisellaan (Microsoft 2017c).

4.7 Globaalit virtuaalitiimit

Globaaleissa virtuaalitiimeissä on hyvät ja huonot puolensa. Hyvänä puolena voidaan mainita esimerkiksi se, että tiimin jäsenet koostuvat eri maiden kulttuureista, on mahdollista saada aikaan erilaista tietämystä ja osaamista, kuten myös erilaisia näkökulmia rikastamaan työn tekemistä ja tavoiteltavaa lopputulosta ajatellen. Negatiiviselta puolelta katsottuna globaalit virtuaalitiimit kohtaavat huomattavasti enemmän haasteita johtuen siitä, etteivät välttämättä koskaan näe toisiaan fyysisesti. (Robbins ym. 2010, 266.)

Kulttuurierot voivat myös vaikuttaa tiimin toimintaan ja tehokkuuteen. Monikulttuurisissa tiimeissä näkemuserot ja luottamuksen rakentaminen luovat omat haasteensa, individualistisen kulttuurin edustajat saattavat tuntea olonsa epämukavaksi tiimityöskentelyssä verrattuna kollektivismisen kulttuurin edustajiin. Myös kansalliset erot esimerkiksi poliittisista näkemyksistä saattavat vaikuttaa tiimien toimintaan. Näiden lisäksi on hyvä ymmärtää myös eri kulttuurien elinolosuhteita, jotta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva tarvittavaa luottamuksen rakentamista varten. Mikäli haasteellisia eroavaisuuksia on suhteellisen paljon verrattuna mahdolliseen saatavissa olevaan hyötyyn, kannattaa miettiä tapauskohtaisesti globaalien tiimien käyttämistä. (Aldag & Kuzuhara 2015, 279.)

Yhtenä asiana on myös se, että väärin kommunikoidut asiat mahdollisista kielimuureista tai väärinkäsityksistä johtuen saattavat aiheuttaa ylimääräistä stressiä tai konflikteja tiimin jäsenten kesken (Aldag & Kuzuhara 2015, 275). Tiimin jäsenet, jotka eivät suvaitse muissa maissa työskentelevien yksilöiden kulttuuria, saattavat olla huomattavasti sulkeutuneempia eivätkä jaa tarvittavaa tietoa avoimesti tästä johtuen. Tämä taas aiheuttaa ongelmia tiimin keskinäisiin luottamussuhteisiin. (Robbins ym. 2010, 266.)

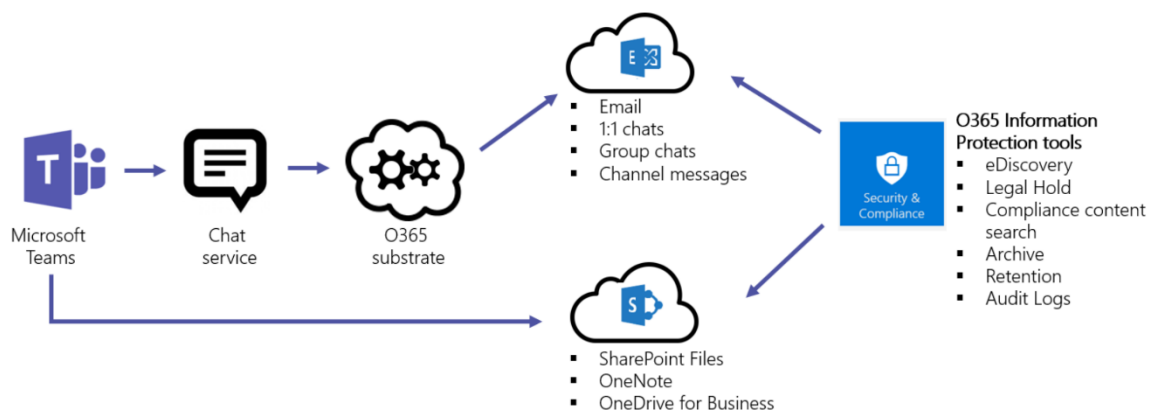
Jotta voitaisiin luoda ja toteuttaa tehokkaita globaaleja virtuaalitiimejä, on tarpeen valikoida työntekijöitä, joiden uskotaan menestyvän kyseisissä työskentely-ympäristöissä. Tällaisten työntekijöiden tulee olla sujuvia kommunikoimaan elektronisesti ja heidän tulee olla avoimia erilaisille ja uusille ideoille. Myös useiden kielten sujuva puhuminen on välttämätöntä. Erilaisten arvomaailmojen ja kulttuuristen eroavaisuuksien tietämys ja suvaitsevaisuus ovat myös olennaisia edellytyksiä. Monista haasteista huolimatta yritykset jotka uskaltavat ulos mukavuusvyöhykkeeltään ja rohkenevat ottaa globaalin tiimityön käyttöön, mahdollistavat oman menestyksensä hyötymällä monipuolisesta osaamisesta ja rikkaudesta sekä tietämyksestä, jonka voivat näin toimimalla saavuttaa. (Robbins ym. 2010, 266.)

5 Microsoft Teams

Microsoft Teams on tiimityötä ajatellen suunniteltu virtuaalinen työtila, joka tuo keskustelut ja tiedostot sekä tarvittavat sovellukset yhteen paikkaan – yhteisen tekemisen alustaan. Sen avulla on mahdollista toteuttaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvia reaaliaikaisia keskusteluita, sillä Teams pitää sisällään myös pilvipalvelupohjaiset videoneuvottelut, joita myös Skype for Business käyttää. (Microsoft Docs 2017a.) Microsoft on sittemmin ilmoittanut, että Teams ja Skype for Business tulevat yhdistymään yhdeksi tuotteeksi (Microsoft 2017a).

Microsoft Teams saattaa siis yhteen Office 365 -palvelut, hyödyntäen tehokkaasti niiden yhteistyötä varten suunniteltuja ominaisuuksia. Teams on rakennettu olemassa olevien Microsoft-teknologioiden päälle, Office 365 Groupsin toimiessa tälle tien viitoittajana. (Microsoft Docs 2017a.) Teams hyödyntää Azure AD:n (Azure Active Directory, Microsoftin pilvipalveluiden identiteetin hallintajärjestelmä) identiteettejä ja integroituu saumattomasti muiden Office 365-palveluiden kesken ja luo SharePoint Online -sivuston sekä Exchange Online -ryhmäpostilaatikon, joka säilöo mm. tapaamiskutsut. Nämä perustetaan jokaista Teamsin kautta perustettua tiimiä varten. (Microsoft Docs 2017b.)

Kuvio 2 kuvastaa Teamsin kautta kulkevan datan työnkulkua (workflow) sekä Emailin että SharePointin näkökulmasta. Teams käyttää Chat-palveluihin Office 365 -alustaa, joka on yhteydessä Emailiin ja Sharepoint -tiedostoihin. Sharepoint Online täytyy olla sallittuna yrityksen Office 365-hakemistossa (tenant), jotta tiedostojen jako OneDrive for Businessin kautta on mahdollista myös Chat-keskusteluissa. Näiden toiminnallisuuden käyttöä valvoo Office 365 Information Protection tools, joka huolehtii pääsynhallinnasta ja tarvittavien lokien ja raporttien saatavuudesta. (Microsoft Docs 2017c.)



Kuvio 2. Teams data workflow (Microsoft Docs 2017c)

5.1 Teamsin laajennettavuus

Teamsin käytettävyyttä voi laajentaa erilaisilla sovelmilla. Microsoft on nimennyt nämä seuraavasti: Liittimet (Connectors), Välilehdet (Tabs) ja Botit (Bots) – jotka ovat saatavilla Appseina (Apps). Näillä voidaan tuoda Teamsiin mukaan ulkopuolista tietoa, sisältöä ja älykästä Bottien kanssa käytävää vuorovaikutusta. Kuten monet muut Office 365 -sovellukset, myös Teams sisältää selain-, työpöytä- ja mobiiliversionsa. Työpöytäsovellus on näistä kattavin, selaimella ja mobiililaitteella käytettäessä osa toiminnallisuuksista jää puuttumaan. (Microsoft Docs 2017a.)

Liittimet mahdollistavat muiden palveluiden, kuten esimerkiksi Yammerin tai Twitterin päivitysten ja sisällön tuomisen halutuille tiimeille. Välilehtien käyttö tuo halutut toiminnallisuudet nopeasti saataville, oletusarvoisesti välilehdille voi liittää sisältöä suoraan Office 365:n työkalujen avulla. Esimerkiksi Excel tai PowerPoint tiedosto, jota muokataan yhteiskäytössä. Kolmansien osapuolten sovellukset saattavat olla erillismaksullisia, joten useimmissa tapauksissa ne sallitaan käytettäviksi vasta tietohallinnon määritysten ja tarkastusten jälkeen. (Microsoft Docs 2017a.)

Yhtenä esimerkkinä virtuaalisen luottamuksen ja merkityksellisen lisäämisestä on Polly. Se on kolmannen osapuolen Botti, jonka voi lisätä Teamsiin uudeksi välilehdeksi. Polly sisältää suuren määrän valmiiksi määriteltyjä kysymyspohjia (template), esimerkiksi uuden työntekijän tyytyväisyyskyselyt, mielipide- ja palautekyselyt ja niin edelleen. Valmiita pohjia on lukuisia ja niitä tulee koko ajan lisää. Myös omien kysymysten, "pollien" (englanniksi poll), tekeminen on varsin helppoa ja nopeaa. (Polly 2017.)

5.2 Teamsin tietoturva

Tietoturvaltaan Microsoft Teams on nykypäivän vaatimusten tasolla. Teams on "Tier C-compliant" (tietojen suojaaminen ja saatavuus, compliance) oletustasoltaan käyttöön otettaessa. Tämä pitää sisällään seuraavat standardit: ISO 27001, ISO 27018, SSAE16 SOC 1 ja SOC 2, HIPAA, ja EU-säädökset (EU Model Clauses, EUMC) Microsoft luokittelee Office 365 -sovellukset ja -palvelut neljään kategoriaan vaatimuksenmukaisuuden viitekehysessään. Jokainen kategoria on määritelty tiettyyn vaatimuksenmukaisuus (compliance) vaatimukseen, jotka Office 365 tai vastaavan Microsoft -palvelun on täytettävä päästäkseen kyseiseen kategoriaan. (Microsoft Docs 2017c.)

Vaatimuksenmukaisuus -kategoriassa C ja D sijaitsevat palvelut, jotka sisältävät teollisuuden liittyviä sitoumuksia, ovat oletuksena päällä Teamsissa. Palvelut kategorioissa A ja B

sisältävät mahdollisuuden ottaa käyttöön tai poistaa nämä palvelut käytöstä koko organisaation laajuisesti. Microsoft Teams tukee myös Cloud Security Alliance (CSA) -compliancea. CSA on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka edistää parhaiden käytäntöjen tutkimista pilviteknologioiden osalta. Tarkemmat yksityiskohdat näistä määrittelyistä ja niiden käyttötarkoituksista löytyvät lähdeluettelon linkin takaa. (Microsoft Docs 2017c.)

5.3 Teams ja Office 365

Erilaisilla ryhmillä ja tiimeillä on erilaiset tarpeensa työvälineille, riippuen niiden toiminnallisista rooleista ja työtavoistaan. Office 365 on suunniteltu tukemaan näitä vaihtelevia työtapoja, sisältäen muiden muassa seuraavat digitaalista vuorovaikuttamista tukevat työkalut (Microsoft Docs 2017a):

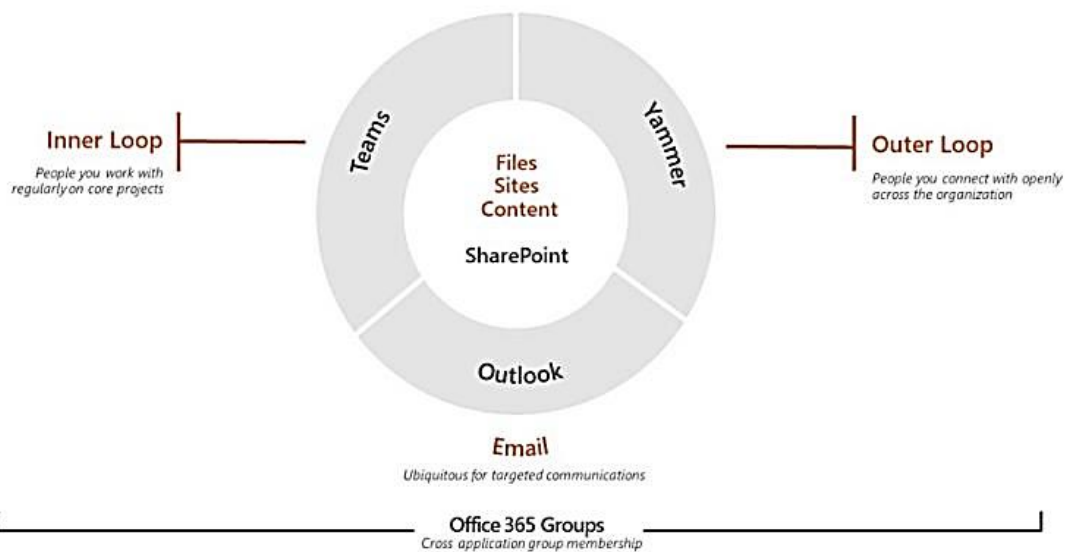
- **Outlook** on yritystason sähköposteja varten.
- **SharePoint** on sivustoja ja portaaleja varten, varustettu älykkäillä sisältöpalveluilla sekä liiketoimintaprosessien automatisoinneilla ja hakutoiminnoilla.
- **Yammer** on yrityksen sisäistä tiedottamista varten.
- **Skype for Business** toimii yrityksen äänen ja videon välittämisen perustana.
- **Teams** mahdollistaa chat-toiminnallisuudet sisältävän työtilan.
- **OneDrive for Business** on tiedostojen jakamista varten, henkilökohtaisena ja ryhmäkohtaisena tiedon tallennuspaikkana.

Mitä työkalua sitten käyttäisi milloinkin ja mihin tarkoitukseen yritystason viestinnän näkökulmasta? Yleisimpiä käyttökohteita esiteltynä liitteessä (Liite 2). (Microsoft Docs 2017a.)

Office 365 tarjoaa laajan kirjon yhteistyön tekemisen välineitä, alkaen pelkistetystä sähköpostista päätyen Microsoft Teamsiin asti. Vakuuttavasta työkalujen valikoimasta huolimatta saattaa silti ajoittain olla hämmentävää valita sopiva työväline. Microsoft on esittänyt tätä varten käsitteellisen silmukan, jonka tarkoituksena on kuvastaa luottamuksen ympärää (Kuvio 3). Nähtävästi ihmiset joiden kanssa kommunikoidaan Teamsin välityksellä, kuuluvat sisäiseen silmukkaan (Inner Loop), sillä työskentely heidän kanssaan ei tarvitse välttämättä sähköpostin käyttöä. Toisaalta, Yammer sijoittuu ulkoiseen silmukkaan (Outer Loop) jossa tuodaan julki ajatuksia koko työyhteisölle. (Redmond 3.10.2017.)

Siinä missä Teams toimii pikemminkin nopeavauhtisten Chat-keskusteluiden alustana, toimii Yammer sen sijaan hitaampitempoisena ja laajamittaisena tiedonvälityksen kanavana koko organisaation läpi. SharePoint toimii tarvittavien tiedostojen tallennuspaikkana, sillä se toimii myös Teamsin tiimien taustalla. (Redmond 3.10.2017.)

Microsoft 365 Teamwork: Where to Start a Conversation



Kuvio 3. Office 365 Teamwork (Redmond 3.10.2017)

5.4 Lisensointi ja palvelupaketit

Teams sisältyy taulukossa esiintyviin Office 365 -palvelupaketteihin (Taulukko 1). Näiden palvelupakettien lisäksi Microsoft Teams on saatavilla myös voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Tätä tekstiä kirjoitettaessa julkishallinnon lisensointia ei oltu vielä määritelty, mutta on kuitenkin Microsoftin mukaan tulossa myöhemmin (Microsoft Docs 2017d).

Taulukko 1. Office 365 -palvelupaketit, jotka sisältävät Teamsin (Microsoft Docs 2017d)

Small Business Plans	Enterprise Plans	Education Plans
Office 365 Business Essentials	Office 365 Enterprise E1	Office 365 for Education
Office 365 Business Premium	Office 365 Enterprise E3	Office 365 for Education Plus
	Office 365 Enterprise E4 (retired)	Office 365 for Education E3 (retired)
	Office 365 Enterprise E5	Office 365 for Education E5

Office 365 Enterprise K1

Teamsin päätoiminnallisuudet ovat samat palvelupaketeista riippumatta, ainoastaan tietojen suojaamiseen ja saatavuuteen (compliance) liittyvät ominaisuudet vaihtelevat palvelupaketin tason mukaan. Kaikissa tuetuissa palvelupaketeissa on tuki web-clientille selai-

men kautta, työasemasovellukselle ja mobiilisovellukselle. Microsoft Teams ei ole saatavilla yksittäisenä palveluna, vaan sisältyy aina johonkin edellä mainituista palvelupaketeista. Microsoft Teams on oletusarvoisesti sallittu koko organisaatiolle palvelupaketeissa, eikä sitä voi erikseen ottaa käyttöön ainoastaan tietyille organisaation yksiköille. (Microsoft Docs 2017d.)

6 Käytännön kokemuksia tiimityöstä

Empiirisen osan projekti toteutettiin työelämän autenttisessa tiimityön ympäristössä, ICT-alan palveluntarjoajan yrityksessä. Empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustudkimusta. Tähän opinnäytetyöhön valittu lähemmin tutkittava tapaus on erään uuden asiakkuuden haltuunottoprojekti, jossa olin nimettynä asiakasvastaullisena, asiakkuuspäällikön roolissa, kyseisen palveluntarjoajan työntekijänä. Kyseisessä projektissa olin aktiivisesti tekemisessä mukana, tiiminvetäjän ominaisuudessa ja projektipäällikön apuna. Aineistoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin menetelmällä sekä kollegoiden ja asiakkaiden haastatteluilla, käyttäen avoimen haastattelun menetelmää.

Näitä huomioita todensin olemalla erilaisissa tilanteissa mukana fyysisesti samoissa tiloissa eri asiantuntijoiden kanssa, verkkokokousten ja fyysisten kokousten osalta mahdollisimman usean, tehtävänkvaltaan erityyppisen asiantuntijan kanssa samassa tilassa. Näin toimimalla sain havainnoitua käyttäytymistä eri tilanteissa sivusta seuraamalla. Kyseisissä tilanteissa en kertonut etukäteen, että tarkkailin kyseisten henkilöiden käytösmalleja, sillä se olisi saattanut vaikuttaa lopputuloksen autenttisuuteen. Omakohtaista aktiivista osallistumista toteutin paljon pelkästään verkon välityksellä, jotta sain tarvittavaa empiiristä aineistoa virtuaalisesta tiimityöskentelystä.

Tiimiä perustettaessa otettiin huomioon tavoiteltava lopputulos, jonka perusteella sopivat asiantuntijat valittiin tähän projektiin tarvittujen osaamisalueidensa ja aiempien kokemuksensa perusteella. Etenkin tiimityölle tarpeellisen tutustumisen osalta sekä asiakkaan että palveluntarjoajan työntekijät tapasivat toisensa saman fyysisen pöydän äärellä aloituspalaverissa. Haltuunottoprojektille määritettiin erikseen projektipäällikkö, joka piti kokonaisuuden hallussaan ja suunnitteli tarvittavat aikataulut ja resursoinnit. Aikataulullisesti tekeminen ajoittui noin kolmen kuukauden ajalle ja opinnäytetyön tekemisen kannalta muotoutui tuotoksena taulukko riskien kartoituksen osalta, (Liite 3).

6.1 Käytäntöjen sopiminen

Aloituspalaverissa sovittiin, että kaikki tarvittava yhteiskäytössä oleva tieto tallennetaan yhteiseen virtuaaliseen työtilaan. Olennaisena tarpeena oli tarvittavien dokumenttien nopea ja selkeä siirtäminen ja täydentäminen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Perinteinen sähköpostien ja liitetiedostojen käyttö ei tullut kysymykseen, sillä se tuntui jo alkuvaiheessa kömpelöltä ja hitaalta ja pahimmillaan tärkeät viestit hukkuivat kaiken muun postin sekaan. Tästä jätettiin pois palveluntarjoajan ja asiakkaan omat sisäiset keskustelut ja sähköpostit.

Palaverikäytäntöjen osalta kalenteriin merkattiin säännölliset varaukset verkkokokouksille, joissa ajankohtaiset asiat ja tehtävät käytiin yhdessä läpi aihealueittain. Kokouksista tehtiin pöytäkirjat, jotka tallennettiin virtuaaliseen työtilaan. Yhteiskäyttöiset dokumentit ja niiden status käytiin läpi säännöllisissä palavereissa. Mikäli jokin asia oli vielä kesken, se merkittiin tehtävälistalle ja tarkistettavaksi seuraavassa palaverissa. Tällöin sovittuihin asioihin oli helppo palata ja tarkistaa tilanne jälkikäteen, mikäli ei päässyt osallistumaan verkkokokoukseen. Projektia koskettava informaatio sovittiin tallennettavaksi virtuaaliseen työtilaan, mikäli oli käyty esimerkiksi kolmansien osapuolten kanssa puhelinkeskusteluja yhteisen työtilan tai yhteisten verkkokokousten ulkopuolella. Tällöin tieto tekemisistä saatiin heti kaikkien tiimiin kuuluneiden tietoisuuteen.

6.2 Virtuaalisen työtilan perustaminen

Koska aikataulu oli suhteellisen tiukka, oli tarve löytää sopiva ratkaisu joka tarjoaisi kaikki tarvittavat toiminnallisuudet. Dropbox tarjoaa mainiot tiedostojen jakamisen ominaisuudet, mutta siihen sen toiminnallisuudet rajoittuvatkin. Lisäksi olisi tarvittu paljon sähköpostien lähettämistä, jotta kommunikointi ja tiedonjako olisi saatu kuntoon tiimiläisten osalta. Tiedostojen yhteiskäyttö olisi myös ollut mahdotonta pelkkää Dropboxia käytettäessä. SharePoint todettiin myös hieman kömpelöksi tähän tarkoitukseen, sillä se on jokseenkin staattinen. Suhteellisen nopeasti tarkoitukseen sopivaksi työkaluksi valikoitui Microsoft Teams, sillä se kokoaa keskustelut ja tiedostot yhteen paikkaan.

Teams ei mahdollistanut esimerkiksi käyttöoikeuksien määrittämistä eri kanaville Teamsin sisällä. Tästä syystä palveluntarjoajan sisäisten palaverien ja tuotantovalmiiden dokumenttien tallennuspaikaksi muotoutui erillinen SharePoint sivusto. Yleisperiaatteena oli, että Teams toimi yhteistyötä vaativien dokumenttien tallennuspaikkana ja nopeana kommunikointikanavana ja valmiit materiaalit siirrettiin sieltä muihin järjestelmiin.

Kyseessä oli siis väliaikainen ja tätä projektia varten perustettu kertakäyttöinen työtila. Tarvittava tiimi perustettiin palveluntarjoajan Teamsin alle, jonne asiakkaalle annettiin käyttöoikeudet. Jokaisella käyttäjällä tulee olla aktiivinen Microsoft Office 365 -lisenssi, jotta oikeuksien myöntäminen onnistuu. Tämä on mahdollista myös eri yritysten kesken. Oikeudet rajoittuivat juuri tähän kyseiseen tiimiin, joten kaikki tallennettu tieto oli rajatun käyttäjäryhmän saatavilla. Myös Teamsin mobiilisovellus osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä siihen sai eroteltua halutut ilmoitukset perinteistä sähköpostia paremmin. Tämä osoittautui käteväksi ominaisuudeksi tiukkaa aikataulua ja nopeaa reagointitarvetta ajatellen.

6.3 Teamsin toiminnallisuudet

Tämä kyseinen projekti toteutettiin Teamsin perustason toiminnallisuuksilla. Erillisiä Liittimiä tai Botteja ei tähän projektiin koettu tarpeellisiksi. Vastuumatriisi ja projektin aikataulut lisättiin välilehdiksi, jolloin niitä oli selkeä seurata ja täydentää tarvittaessa. Teamsin toiminnallisuudet ovat huomattavasti paremmat, mikäli työasemalle on asennettu erillinen Teamsin työpöytäsovellus. Pelkällä selaimella käyttö tökki ajoittain ja Skype for Business -toiminnallisuudet eivät toimineet oikein. Myös mobiilisovelluksessa oli omat rajoitteensa, mutta ilmoitusten ja kommentoinnin osalta käytössä ei huomattu suurempia ongelmia.

Koska kyseessä oli määrämuotoinen haltuunotto projekti, muodostin näiden kokemusten pohjalta ohjeen olennaisten toiminnallisuuksien osalta. Ohjeen avulla on mahdollista ottaa uusi työtila nopeasti käyttöön. Ohje löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä, (Liite 4). Kyseinen ohje on annettu eräälle toiselle asiakkaalle testattavaksi, jolle Teams ei ollut entuudestaan ollenkaan tuttu. Ohjeen perusteella kyseinen asiakas sai työtilan perustettua, joten ohje on todistettu toimivaksi käytännössä.

6.4 Kokemusten yhteenvetoa

Yhtenäisistä käytännöistä ja pelisäännöistä sopiminen on erittäin tärkeää heti alkuvaiheessa. Muutoin niistä poiketaan ja äkkiä tieto on hajallaan eri järjestelmissä. Tämän kyseisen projektin alkuvaiheessa osa palveluntarjoajan työntekijöistä oli taipuvaisia käyttämään vanhaa tuttua sähköpostia tiedostojen lähettelyyn, jolloin idea yhtenäisestä työtilasta, jossa kaikki tarvittava tieto ja dokumentit olisi kronologisesti kaikkien tiimin jäsenten saatavilla, oli vaarassa tuhoutua jo alkumetreillä. Muutamilla puhelinsoitoilla ja yhtenäisten toimintatapojen tarkennuksilla tähän saatiin tarvittava parannus ja tiedot siirrettiin yhteiseen työtilaan kaikkien tiimiläisten saataville.

Microsoft Teamsin käyttökokemusten osalta tuli esille muutamia huomioita. Sovelluksen käyttölogiikka ja informatiivisuus olivat suhteellisen selkeitä, etenkin silloin kun keskusteluvirrat ja tiedon määrä pysyivät kohtuullisina - muutamien virtuaalisivujen mittaisena perkanava. Tiedon lisääntyessä ilmeni etenkin hakutoimintojen epäloogisuus ja tiedon havainnointiin liittyviä hahmottamisen haasteita, osa käyttäjistä olisi toivonut näihin hierarkkisen näkymän ja luokittelumahdollisuuden.

Hakutoiminnallisuudessa oli kyllä mahdollisuus suodattaa tuloksia, mutta siitä huolimatta hakutulos näytti esimerkiksi kanavakohtaisia viestejä haettaessa koko kyseisen kanavan viestisisällön. Hakutulokseen osuva viesti vilahti hetkellisesti aktiivisena ja varsin himmeänä, joten sen hahmottaminen oli haasteellista. Tässä toiminnallisuudessa oli omituista

vaihtelevuutta, sillä täysin epäloogisesti haku välillä toimi ja välillä ei. Etenkin pitkien viestiketjujen kohdalla ilmeni ongelmia hakujen toimivuudessa.

Virtuaalisen tiimityön haasteiden ja työtapojen kannalta huomasin sen, että aloituspalaverissa mukana olleet tiimiläiset osallistuivat myös virtuaaliseen tekemiseen aktiivisemmin, kuin ne henkilöt jotka eivät olleet aloituspalaverissa mukana. Tämä siitä huolimatta, että heille oli määritetty tietyt vastuut ja tehtävät, yhtä lailla kuin fyysisesti läsnäololleille. Suurin vaikuttaja tähän oli valitun sovelluksen, Teamsin käyttöönotto kyseiseen projektiin ja kaiken lisäksi vielä nopealla aikataululla. Käytettynä työvälineenä Teams tuntui tarkoitukseen sopivalta, sillä pelkällä sähköpostilla tai Dropboxin ja puhelimen käytöllä tekeminen olisi ollut huomattavasti hankalampaa.

Näiden omakohtaisten kokemusten ja projektissa mukana olleiden henkilöiden haastatteluiden perusteella yhtenevä mielipide oli, että myös virtuaaliselle tiimityön tekemiselle on tarpeen määrittää tiimin vetäjä. Tämä ei käytännössä välttämättä tarkoita samaa asiaa kuin projektipäällikkö tai esimies. Jopa tiimin sisällä ilmeni erinäisiä kokonaisuuksia, joille Teamsiin määriteltiin omat kanavansa. Näiden osakokonaisuuksien hallinnointia selkeytti nimetyt vastuulliset henkilöt.

Toinen tarvittava rooli on tarvittavan teknisen tuen antaminen, ainakin silloin, jos käytettävä työväline ei ole kaikille tiimiläisille täysin tuttu. Tämän kyseisen projektin osalta annoin tuota tukea tarvittaessa, sillä samalla sain kerättyä käytännön käyttökokemuksia ja huomioita etenkin Teamsin käyttöön ja virtuaalisen työn tekemiseen liittyen. Näiden kerättyjen kokemusten ja avointen haastatteluiden pohjalta saatua tietoa sain hyödynnettyä tämän opinnäytetyön tekemiseen, mutta mikä vielä tärkeämpää, omaan ammatilliseen kehittymiseen ja sitä kautta suoraan työelämän haasteisiin.

Yksi olennainen huomio liittyy virtuaalisiin kokouksiin. Mikäli kokouksessa oli enemmän kuin kolme henkilöä, alkoi keskittyminen nopeasti häiriintyä ja osa osallistujista saattoi jäädä keskusteluissa passiivisiksi. Avoinna olevat sähköposti- ja pikaviestintäohjelmat veivät äkkiä huomion olennaisesta aiheesta ja tällöin olennaista informaatiota saattoi mennä ohi korvien. Fyysisesti samassa tilassa ollessa tämä ei ollut yhtä suuri ongelma kuin virtuaalisessa ympäristössä. Molemmissa tapauksissa tosin tiiminvetäjän tai mahdollisen puheenjohtajan tulisi osallistaa myös passiivisempia kokoukseen osallistujia, kysymällä esimerkiksi näiden mielipidettä käsiteltävään asiaan.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön ohjaavia tutkimuskysymyksiä olivat: ”Mitkä ovat virtuaalisen tiimityön haasteet?” ja ”Mikä on virtuaalisen tiiminvetäjän rooli?”. Opinnäytetyössäni selvitin virtuaalisen työn haasteita, jolloin selvisi, että perinteiset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät puuttumaan. Tutustuminen työtovereihin saattaa jäädä vähemmälle kuin mitä perinteisessä, samalla toimipisteellä tekemisessä ja näin ollen luottamuksen rakentuminen saattaa jäädä vähäiseksi. Tästä johtuen tiimien jäsenten olisi hyvä tavata ainakin kerran kasvotusten ja mieluiten heti ryhmäytymisen alkuvaiheessa, jotta myös epäviralliselle tutustumiselle jää mahdollisuus. Tiimityön haasteita käydään läpi tarkemmin luvussa kolme, tiiminvetäjän roolia luvussa neljä.

Käytännössä tämän huomaa siitä, että vaikka olisi jutellut jonkun vielä tuntemattoman ihmisen kanssa puhelimesta, on kasvotusten tapaamisen jälkeen kommunikointi jollain tapaa luontevampaa ja hieman rennompaa. Tämä sama huomio ilmentyi myös tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden projektissa, jota käsitellään luvussa kuusi. Web-kameroita hyödyntämällä tutustumista voi hieman helpottaa virtuaalisessa maailmassa, mikäli fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista.

Virtuaalisten tiimien hallinnointi vaatii erilaisen lähestymistavan työn tekemiseen. Työn tekemisen digitaaliset välineet ovat useasti samoja riippumatta siitä, tehdäänkö työtä fyysisesti vierekkäin vaiko täysin etäällä toisistaan. Digitaalisten välineiden toimivuus ja selkeät pelisäännöt viestien vastaamiseen ja tavoitettavuuteen ovat olennaisessa asemassa. Luvuissa kaksi ja neljä sekä liitteessä yksi on vinkkejä virtuaalisen tiimin vetäjälle.

Nämä seikat ovat kyllä olemassa myös niin sanotussa perinteisessäkin tekemisessä, sillä erolla, että mikäli tiimin jäsenet ovat kasvotusten tekemisissä toistensa kanssa, viriää asioista enemmän ja helpommin keskustelua luonnollisesti ja ohimennen vaikkapa kahvikupin äärellä tai lounaalla. Luvussa viisi ja liitteessä kaksi käsitellään yhteistyön tekemisen välineitä, tarkastellen Microsoft Office 365:n keskeisiä työkaluja.

Kommunikointi ja viestintä ylipäänsä ovat haaste edelleen, eikä niitä voi koskaan tehdä liian hyvin. Haasteellisinta onkin löytää toimivat tavat ja käytännöt näiden toteuttamiseen. Tekniset ratkaisut ja välineet mahdollistavat nykyään monia asioita, joskin viestinnän sisältö ja kohderyhmä tulevat edelleen ihmiseltä ihmiselle. Näitä hyödyntämällä on mahdollista rakentaa luottamusta olemalla riittävän avoin, kääntöpuolena viestinnän ontuessa riskinä on jopa luottamuksen väheneminen.

Erilaisilla kyselyillä pyritään rakentamaan luottamuksellista ja välittävää ilmapiiriä, yhtenä esimerkkinä liitäntäinen sovellus nimeltään Polly. Sillä voi toteuttaa erilaisia kyselyitä nopeasti ja se on lisättävissä tällä hetkellä ainakin Teamsiin ja Slackiin. Nykypäivän viestinnässä ongelmana ei suinkaan ole sen puute, vaan enemmänkin jopa liiallinen informaation määrä. Informaation selkeys ja tarpeellisen tiedon löydettävyys ovat asioita joihin tulee kiinnittää huomiota.

Tässä opinnäytetyössä esimerkkinä esitellyn työvälineen osalta (Microsoft Teams) löytyy vielä kehitettävää. Microsoftin tuoteperheiden kirjo on toisinaan varsin epäselvä, mitä työvälinettä tulisi milloinkin käyttää ja millä tavalla. Asiaa ei sinällään helpota erinäiset tuotepaketit, joiden sisältö vaihtelee ja saattaa muuttua hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Tämä siitä syystä, että enää ei voida puhua pelkästä Officesta, sillä nykyiset pilvipalvelupaketit tarjoavat jo huomattavasti entistä enemmän työkalusisältöä kuin kaikille tutut Word ja Excel. Luvusta viisi ja liitteestä kaksi löytyy vinkkejä Microsoftin Office 365 työvälineiden valintaan.

Yhteiskäyttöinen tiedostojen muokkaaminen reaaliajassa vaatii vielä paljon parannettavaa toimivuutensa osalta. Tämä sinällään tuskin muodostuu ongelmaksi, sillä pilvipalveluille ja etenkin Office 365 -palveluille tyypillinen jatkuva taustalla kehittyminen pitää huolta siitä, että toiminnallisuudet hioutuvat päivä päivältä paremmin toimiviksi ja työn tekemistä tukeviksi. Tässä on toki hyvät ja huonot puolensa. Aiemmin tutuksi tullut ohjelman ominaisuus saattaakin olla siinä määrin muuttunut, että uudelleen opettelu voi olla paikallaan. Näistä haasteista huolimatta Microsoftin tarjoamat yhteistyön välineet ovat jo varsin toimivia ja luotettavia työkaluja jokapäiväiseen tehokäyttöön.

Empiiristen kokemusten ja avoimien keskusteluiden perusteella Microsoft Teams tuntuu toimivalta tiimityön alustalta, etenkin projektiluontoisten ja kehitysluontoisten töiden tekemiselle. Se toimii hyvänä alustana kootessaan Microsoftin työkaluja yhteen ja laajennettavuutensa ansiosta sinne on helppo lisätä myös kolmansien osapuolten työkaluja, jolloin yhteisestä tiimissä työskentelystä saa entistä enemmän irti. Liite neljä on Teamsin käyttöohje, jossa opastetaan tiimityötilan perustaminen.

Teamsin tien näyttäjänä toiminut Groups (joka löytyy vieläkin Outlookista), toi lisäarvoa tekemiseen, joskin se oli Teamsia rajoittuneempi. Microsoft tosin käsittelee tuota Groupsia-kin hieman kaksijakoisesti – aiemmin sillä tarkoitettiin yhteistä työtilaa ja Sharepointin tiimisivustoja, nykyään se esiintyy enemmänkin tuoteperheenä Microsoftin markkinointimateriaaleissa.

7.1 Opinnäytetyön prosessi ja oma oppiminen

Oman oppimisen näkökulmasta tämän opinnäytetyön aihe osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi ja suora yhteys työelämään teki siitä merkityksellisempää kuin pelkkä kirjallisuuden perehtyminen. Ajankohtaiset, työtehtävien kautta tulleet tapahtumat tekoälystä ja virtuaalisista työtiloista nivoutuivat käsiteltävään aiheeseen suoraan. Myös tiimityön osalta pääsin kuuntelemaan huipputason seminaareja ja niistä löytyi tähänkin työhön ammennettavaa. Esimerkkinä Helsingin Messukeskuksessa Pasilassa syyskuussa 2017 pidetyssä Nordic Business Forumissa Patrick Lencioni puhui puheenvuorossaan tiimityöskentelystä ja johtajuudesta, olennaisena teemanaan organisaatioiden hyvinvointi ja sitä kautta tuottavuuden lisääntyminen.

Haasteeksi muotoutuikin ajoittain runsas materiaalin haaliminen ja sitä kautta fokuksen tarkentaminen keskeisiin kysymyksiin, joihin tällä työllä hain vastauksia. Myös aikataulupaineet loivat omat haasteensa, sillä toteutin tämän opinnäytetyön ajallisesti varsin tiiviissä aikataulussa, projektimaisesti työskennellen yhtenäisesti tämän työn empiirisen projektin kanssa. Samalla sain tärkeitä havaintoja omista työtavoistani etenkin tiimityön kannalta, kyseenalaistin tekemisiäni ja pohdin niitä uudelta näkökulmalta tämän opinnäytetyöprosessin kautta.

Asiatekstin kirjoittaminen perustuen lähteisiin tuntui aluksi haastavalta, sillä niin sanottu oma tulkinta asioista, käytännön kokemuksiin perustuen tuli luontaisesti tekstiin. Tämän osalta koin kehittyväni ja muutaman uudelleen kirjoituksen jälkeen alkoi teksti muotoutua lähteidensä mukaiseksi. Lopputuloksena löysin vastaukset työtä ohjanneisiin tutkimuskysymyksiin. Mikäli käytettävissä olisi ollut enemmän aikaa, olisi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu konstrukttiivinen tutkimus. Tällöin tekemisten vaikutuksia olisi ollut mahdollista tutkia laajemmin ja useammassa projektissa.

Lähdekirjallisuuden osalta valitsin teoksia, joista suurin osa löytyi Haaga-Helian kirjastosta ja olivat kurssien oppikirjoja. Tämän selvitin kirjakohtaisesti. Kirjallisuudessa kuvattiin tiimityön tekemisen haasteita seikkaperäisesti ja hyvillä esimerkeillä, nämä vahvistuivat empiirisen osuuden toteutuksessa. Etenkin virtuaalista tiimityötä koskettavia näkökulmia pohdittiin kirjoissa Organizational Behavior ja Creating high performance teams.

Patric Lencioni kuvaa tiimityön haasteita viiden kohdan pyramidimallilla. Kyseessä on kansainvälisesti tunnettu luennoitsija, jonka teoksen tämän tiimityön haasteiden ratkaisumallista sain luettavaksi vasta tämän opinnäytetyön loppuvaiheessa. Teosta ei ollut saatavilla

missään kirjastossa, joten tilasin sen itselleni, koska sillä tulee olemaan käyttöä myös työelämässä.

Productivity for Dummies tuli vastaan työtehtävien kautta ja sen tietosisältöön oli kerätty olennaisia työn tekemisen tehokkuutteen ja tekemisen menetelmiä. Tämän kirjan sisältöä peilasin lähes kahdenkymmenen vuoden työkokemukseeni, jonka pohjalta totesin sen soveltuvan myös tämän työn lähdekirjallisuudeksi. Fakta -aikakauslehti on yleisesti etenkin esimiesten lukemistoa ja sen tässä opinnäytetyössä viitatuut artikkelit tukivat suoraan teoreettista kirjatieoa. Käytetyt blogit ja Internet -artikkelit niin ikään olivat ajankohtaisia tätä työtä ajatellen.

Avointen haastatteluiden yhteisinä teemoina esiintyivät digitaalisten välineiden kirjo ja työn johtaminen, vanhojen pinttyneiden tapojen pois oppiminen on suurempi haaste kuin uusien välineiden käyttöönotto. Usein tiimityöskentelyyn rynnätään vauhdilla, miettimättä sen tarkemmin mitä kyseisellä tekemisen tavalla oikeastaan halutaan tavoitella. Uusien työtapojen ja työvälineiden käyttöön tulisi laatia edes karkean tason suunnitelma, sillä näissä tavoitellaan lisääntyntä tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Vinkkejä suunnitelman muodostamiseen löytyy kappaleista kaksi ja neljä sekä liitteestä yksi.

Käytettävissä olevat kollegoiden mielipiteet ja näkemykset, yhdistettyinä aiempiin kokemuksiin, edesauttavat haasteellistenkin tavoitteiden saavuttamisen tiukalla aikataululla. Tästä hyvänä esimerkkinä empiirisen osan toteutus kappaleessa kuusi. Osaava asiantuntijajoukko selvitti haasteellisen, aikataulukriittisen projektin yhdistämällä monipuolisen osaamisensa ja kokemuksensa.

Aiheesta heräsi monta mielenkiintoista keskustelua työtovereideni ja yritysasiakkaiden kanssa. Oli avartavaa huomata, että samankaltaisten haasteiden kanssa painitaan toimialasta ja organisaation rakenteesta huolimatta. Kaiken tämän teknisen kehityksen keskellä tärkeintä kaikesta on kuitenkin ihmisten välinen vuorovaikutus, joka on olennainen elementti tiimityössä – myös virtuaalisesti. Toisinaan yksittäinen muutaman minuutin pituinen puhelinsoitto tuottaa juuri sen parhaimman lopputuloksen ja asiakaskokemuksen, hienoista teknisistä välineistä huolimatta.

7.2 Jatkotutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön osalta tehokkuuden näkökulma rajattiin pois, siitä huolimatta, että aihe on varsin mielenkiintoinen. Etenkinkin virtuaalisen maailman tekemisen mittaamiseen on olemassa monenlaisia laskureita eri työvaiheiden keston, esimerkiksi kuinka kauan

aikaa on käytetty yhden tiedoston kirjoittamiseen. Nämä tekniset laskurit eivät kuitenkaan osaa mitata aivotyöskentelyyn käytettyä aikaa, sillä sen mittaamiseen ei toistaiseksi ole olemassa keinoja.

Tiimityö mahdollistaa omalta osaltaan tehokkaampaa tekemistä, etenkin ongelmia ratkaistessa. Tiimityön tehokkuuden mittaamiseen on olemassa menetelmiä, esimerkiksi 360 -asteen palautteenkeruumenetelmä (360-Degree Feedback). Kaiken tehokkuuden tavoittelun keskellä tulisi kuitenkin huomioida luovuus, josta tiimityössä etenkin uutta tuotetta tai ideaa kehittäessä on kyse. Luovalle joutilaisuudelle tulee jättää aikaa.

Virtuaalinen työn tekeminen ja kovalla vauhdilla eteenpäin kehittyvä tekniikka tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia myös tiimityöhön. Microsoft Teamsin mukana tulee botit, joista oletuksena T-Bot on aina valmiina palvelemaan ja vastaamaan kysymyksiin. Tekoälyn (Artificial Intelligence, AI) kehittyminen tuo mukanaan entistäkin kiehtovammat ja tehokkaammat mahdollisuudet, tästä esimerkkinä IBM Watson. Watson osaa kaivaa lähes kaiken Internetissä saatavilla olevan tiedon ja kun se kytketään yrityksen omiin tietojärjestelmiin, saadaan aikaan siinä määrin tehokasta tiedon käsittelyä, jonka kaivamiseen ihmisellä kuluisi ikuisuus.

Artikkeleita tutkiessani, etenkin suurten jättien kohdalla kuten IBM ja HP, tuli mieleen organisaation hyvinvointiin liittyvät asiat tiimityön ja johtajuuden kannalta. Näissä asioissa ylin johto voi toimia hyvänä esimerkkinä, luomalla avointa ja kannustavaa ilmapiiriä – uskomalla ja antamalla tukea työntekijöidensä tekemiseen. Väitän että hyvällä työpaikan ilmapiirillä on suora vaikutus myös positiiviseen virtuaalisen työn tekemiseen ja sitä kautta tehokkaiden tulosten saavuttamiseen.

Yhtenä mielenkiintoisena tutkimuskohteena voisi olla psykologinen näkökulma virtuaalissa tiimityöskentelyssä, sillä eri tilanteissa ihmiset kommunikoivat ja ovat aktiivisia eri tavoilla. Esimerkkinä tästä omakohtainen huomio, jonka olen havainnoinut tämänhetkisen työnantajani Yammer -keskusteluissa. Fyysisesti samassa tilassa keskustellessa hiljaiset ja aremmat henkilöt saattavat olla täysiä vastakohtia virtuaalikeskusteluissa – siitä huolimatta, että keskustelun aihe on sama. Tämän saman huomion havaitsin myös tämän opinnäytetyön empiirisen osan projektissa.

Näiden aiheiden tarkempi tutkiminen voisi olla pohjana esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön.

Lähteet

Aldag, R. & Kuzuhara, L. 2015. Creating high performance teams: applied strategies and tools for managers and team members. Routledge. New York.

Conlon, C. 2016. Productivity for Dummies. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.

Hautamäki T., 2017. Tiimi Hajallaan ympäri maailmaa. Fakta 9, s. 22-26.

Laitila, T. 10.10.2013. HP patistelee työntekijöitä kotoa takaisin toimistolle. Luettavissa: <http://www.tivi.fi/Uutiset/2013-10-10/HP-patistelee-ty%C3%B6ntekij%C3%B6it%C3%A4-kotoa-takaisin-toimistolle-3204594.html>. Luettu: 8.10.2017.

Lehtimäki, P. 1.3.2017. Tarvitseeko uusi työ enää paikkaa, paikkakuntaa tai konttoria? Luettavissa: <http://blogi.mpy.fi/ty%C3%B6skentelypaikka-ja-aika-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-valittavissa-onko-se-edes-mahdollista>. Luettu: 13.10.2017.

Lencioni, P. 2005. Overcoming the five dysfunctions of a team: a field guide for leaders, managers, and facilitators. Jossey-Bass. San Francisco.

Microsoft 2017a. FAQ - Journey from Skype for Business to Microsoft Teams. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftteams/faq-journey>. Luettu: 8.10.2017.

Microsoft 2017b. Office 365 Roadmap. Luettavissa: <https://products.office.com/en-us/business/office-365-roadmap>. Luettu: 8.10.2017.

Microsoft 2017c. Office 365, Microsoft Teams digitaalinen työtila. Luettavissa: <https://products.office.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>. Luettu: 7.10.2017.

Microsoft Docs 2017a. Overview of Microsoft Teams. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/MicrosoftTeams/teams-overview>. Luettu: 28.10.2017.

Microsoft Docs 2017b. How SharePoint Online and OneDrive for Business interact with Microsoft Teams. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/MicrosoftTeams/sharepoint-onedrive-interact>. Luettu: 28.10.2017.

Microsoft Docs 2017c. Overview of security and compliance in Microsoft Teams.

Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/MicrosoftTeams/security-compliance-overview>.

Luettu: 28.10.2017.

Microsoft Docs 2017d. Office 365 licensing for Microsoft Teams. Luettavissa:

<https://docs.microsoft.com/fi-fi/MicrosoftTeams/office-365-licensing>. Luettu: 28.10.2017.

Microsoft Office 365 for Partners 2017. Accelerate your Office 365 sales to Enterprise. Lu-

ettavissa: <https://partners.office.com/enterprise>. Luettu: 2.10.2017.

Nichols, S. 8.2.2017. IBM's Marissa Mayer moment: Staff ordered to work in one of 6 main offices – or face the axe. Luettavissa: http://www.theregister.co.uk/2017/02/08/ibm_no_more_telecommuting/.

Luettu: 8.10.2017.

Polly 2017. Polly for Microsoft Teams. Luettavissa: <https://www.polly.ai/microsoft-teams>.

Luettu: 19.11.2017.

Redmond, T. 3.10.2017. Post-Ignite 2017 Reflections About Office 365. Luettavissa:

<https://www.petri.com/post-ignite-2017-reflections-office-365>. Luettu: 27.10.2017.

Robbins, S. & Judge, T. & Campbell T. 2010. Organizational Behavior. Pearson Education Ltd. London.

Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Helsinki.

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimus: Tulevaisuuden työelämässä korostuu teknologian käyttö. Luettavissa: <https://suomalaintyo.fi/2017/09/25/tutkimus-tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuu-teknologian-kaytto/>.

Luettu: 13.10.2017.

The Table Group 2017. The Five Dysfunctions of a Team. Luettavissa: <https://www.tablegroup.com/teamwork>.

Luettu: 8.10.2017.

Valkonen M., 2017. Sähköposti ei riitä. Fakta 9, s. 32-33.

Liitteet

Liite 1. Tiimityön tekemisen tarkistuslista

Kohde	Tavoite	Ehdotukset
Luottamus	Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välille	<ul style="list-style-type: none">- esittäytyminen, osaamisalueet ja vahvuudet- aikaisemmat tiimikokemukset- kiinnostuksen kohteet yms.- epämuodolliset keskustelut
Päämäärä	Selkeä päämäärä tiimin tekemiselle	<ul style="list-style-type: none">- selkeä tavoitteen ja päämäärän asettaminen tiimin tekemiselle
Vastuunjako	Selkeät vastuut	<ul style="list-style-type: none">- vastuunhoitajille kuvaukset tehtävistä ja oikeuksista
Perehdytys	Yhtenäiset toimintatavat työvälineiden käyttöön	<ul style="list-style-type: none">- työvälineiden ja käyttötapojen koulutukset- tarvittava tekninen tuki
Tiedotus & Viestintä	Enemmän ja kattavampaa tiedonkulkua	<ul style="list-style-type: none">- säännölliset virtuaalipalaverit- palaverimuistiot- yhtenäiset tiedotuskanavat- aihekohtaiset chat- / keskusteluryhmät
Tiedostojen tallentaminen	Keskitetty tietovarasto / tallennuspaikka	<ul style="list-style-type: none">- perustetaan heti alkuvaiheessa yhteiskäyttöinen tiedostojen tallennuspaikka
Dokumentointi	Laadukas tiedon tallentaminen	<ul style="list-style-type: none">- päätetään mitä tietoa ylipäänsä on kannattavaa dokumentoida (tekemisen kannalta olennaista tietoa)- yhtenäinen ja selkeä dokumentointitapa nopeuttamaan oikean tiedon löytymistä- laadukas dokumentointi mahdollistaa tehtävien delegoinnin

Liite 2. Microsoft Office 365 työkalujen käyttötarkoitukset

Outlook

- Käyttäjille, jotka suosivat yhteistyön tekemistä perinteisellä sähköpostilla enemmänkin muodollisella ja organisoituneella menetelmällä.
- Mahdollistaa ominaispiirteiltään sellaiset liiketoimintaprosessit jotka vaativat sähköpostin käyttöä dokumenttien ja informaation lähettämistä varten, sekä sisäisten- että ulkoisten organisaatorajojen ylitse.
- Kommunikointi välittömän läheisyyden ulkopuolella sijaitsevien työryhmien ja organisaatioiden välillä.

SharePoint

- Mahdollistaa sivustot ja portaalit, esimerkiksi yrityksen uutiset ja tiedotteet, dokumenttien yhteiskäytön sekä niiden hakutoiminnot.
- Jalkauttaa liiketoimintaprosessien automatisoinnin dokumenttikirjastoihin ja informaatiolistoihin integroitumalla Microsoft Flow:n ja PowerAppsin kanssa.
- Täysvaltainen SharePoint tiimi sivusto (team site) provisioituu automaattisesti jokaiselle tiimille tiedon tallennuspaikaksi, tiimin uutisia, sivustoja, listoja yms. varten.
- SharePoint Online ja **OneDrive for Business** toimivat Microsoft Teamsin kanssa vuorovaikutuksessa, tiedon jakamisen ja tallentamisen näkökulmasta.

Yammer

- Mahdollistaa yrityksen sisäisten yhteisöjen yhdistymisen ja parhaiden käytäntöjen jakamisen yrityksen sisäisten yksiköiden välillä.
- Parantaa ristikkäisiä työnkuluja avoimen ja läpinäkyvän syöte-pohjaisen alustan välityksellä.
- Edistää ja ylläpitää esimies-alais suhteita kaksisuuntaisella keskustelulla, johdon ja laaja-alaisen työntekijäjoukon välillä.
- Sytyttää etulinjassa toimivan henkilöstön jakamaan ja vastaanottamaan tietämystä ja asiantuntemusta.

Skype for Business

- Mahdollistaa reaaliaikaisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen, sekä yrityksen sisäisesti, että myös ulkoisesti asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken.
- Välittää verkkokokoukset hyödyntäen ääntä, videota sekä digitaalista sisältöä sekä pienille että suurille ryhmille.
- Tarjoaa yhtiön sisäiset puhelu-toiminnallisuudet.

Teams

- Yhteisen päämäärän eteen työtä tekevien käyttäjien ja tiimien yhteinen, reaaliaikaisen vuorovaikutuksen mahdollistavat tiimityön alusta.
- Mahdollistaa tiimien nopean iteroinnin projekteille ja samanaikaisesti jaettujen tiedostojen ja tuotosten käsittelyn yhdessä paikassa.
- Mahdollistaa useiden työkalujen liittämisen samaan työtilaan (kuten esimerkiksi Planner, Power BI, sekä useat kolmannen osapuolten sovellukset; Asana, Trello jne.).

Liite 3. Riskien kartoitus ja analysointi

Kohde (aktiiviteetti, tulos)

*) P = pieni, K = kohtuullinen, S = suuri / huomattava.

Riski	Todennäköisyys *)	Seurausvaikutus *)	Syyt	Syiden ennaltaehkäisy, suojaustoimenpiteet	Seurauksiin varautuminen, varmistamistoimenpiteet
Sairastuminen	P / K	S	Epidemia, flunssa.	Rokotteet, lääkkeet, terveellinen ravinto.	Huolehdi käsihygieeniasta. Älä tartuta muita, hoida itsesi kuntoon.
Motivaation katoaminen	P	S	Paljon muita töitä.	Mielenkiintoinen aihe, huolellinen perehtyminen materiaaleihin.	Priorisoi työtehtävät, delegoi mikäli mahdollista.
Aikataulun pettäminen	K	K	Kiireellisemmät työtehtävät, sairastuminen.	Realistinen työsuunnitelma, "riskiaikavarauksella" = varaa tuplaten aikaa mitä ensin ajattelit.	Suunnittele ja priorisoi työt uudelleen.
Tiedoston vioittuminen tai tuhoutuminen	P	K	Tekniset viat, katoaminen.	Hyvä varmuuskopiointikäytäntö.	Palauta edellinen versio varmuuskopioista. Säilytä varmuuskopiota fyysisesti eri paikoissa. Pilvitalennus. Varmuuskopioi usein.
Epärealistinen työkuorma	K	K	Työmäärän huomattava kasvu työntekijäresurssien vähetessä.	Delegoi, delegoi, delegoi. Tee selväksi, ettet yksin ehdi tekemään kaikkea.	Organisoi työt uudelleen. Hanki lisää resursseja, mikäli mahdollista.
Kaluston hajoaminen tai kadottaminen	P / K	K	Kannettava tietokone reistailee jo entuudestaan. Huolimattomuus, sattuma.	Säännöllinen varmuuskopiointi. Laitteistosta huolehtiminen.	Hanki uusi laitteisto. Palauta tiedot varmuuskopioista.

Liite 4. Microsoft Teams ohje

Tässä ohjeessa kuvataan, miten perustetaan tiimitila käyttäen Microsoft Teams – sovelusta. Aluksi hieman selvennystä tämän sovelluksen ideologiasta. **Tiimit** pitävät sisällään käyttäjät ja tiimille määritellyt kanavat. **Kanavat** pitävät kyseisen tiimin keskustelut organisoituina, esimerkiksi tietyille tiimin sisäisille projekteille tai aihe-alueilleen voi olla järkevää perustaa omat kanavansa heti alkuvaiheessa, mikäli näitä tulee olemaan useita. Sisältöä (kuten tiedostot), voidaan tallentaa kanavakohtaisesti. Tämä selkeyttää huomattavasti keskusteluiden jälkikäteen lukemista.

Tiimin perustaminen

1. Aloitetaan luomalla uusi tiimi. Kuva 1.

↙ Aloita luomalla tiimi täällä.



- 2.
3. Uutta tiimiä nimitessä kannattaa noudattaa organisaatiossa sovittua ohjeistusta ja muutoinkin kuvaavaa nimeämistapaa. Kuvaukseen kirjoitetaan kuvaus tiimitilan sisällöstä. Näitä ominaisuuksia on mahdollista muuttaa jälkikäteen. Tietosuojan osalta kannattaa jo tässä vaiheessa miettiä, haluaako pitää tiedot näkyvillä koko organisaatiolle vaiko ainoastaan tiimin jäsenten välisenä. Tässä esimerkissä tiedot pidetään yksityisinä, eli näkyvillä ainoastaan tiimin jäsenille.

Myös nykyisiin Office 365 ryhmiin (O365 Groups) on mahdollista lisätä Teams-ominaisuudet. Tässä esimerkissä luomme täysin uuden työtilan, joten emme lisää ominaisuuksia olemassa olevaan ryhmään.

Luo oma tiimi

Tee yhteistyötä organisaatiosi jäsenten kanssa projektiin, hankkeeseen tai aihealueeseen liittyen. [Tässä on hyödyllinen video](#)

Tiimin nimi

Tomi T. Opinnäytetyö ✓

Kuvaus

Opinnäytetyön asioiden tiedonkeruupaikka ja yhteinen virtuaalitala.

Tietosuojaja

Yksityinen – vain tiimin omistajat voivat lisätä jäs... ▼

Haluatko lisätä Microsoft Teamsin nykyiseen Office 365 -ryhmään?

Näyttää siltä, että olet ryhmän järjestelmänvalvoja. Voit lisätä Microsoft Teams -toiminnot muuttamatta nykyistä ryhmää. [Kyllä, lisää Microsoft Teams -toiminnot](#)

4. Seuraavaksi lisätään ryhmän jäsenet.

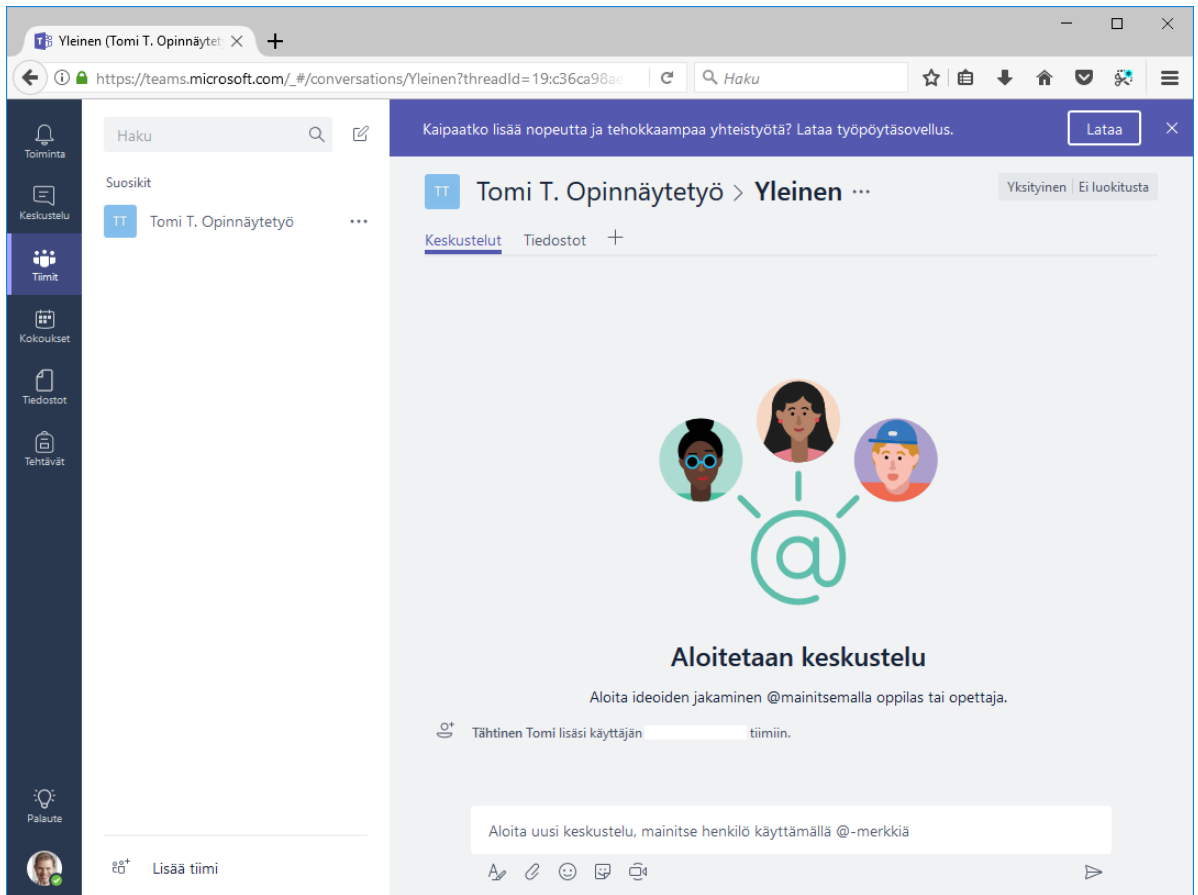
Lisää jäseniä tiimiin Tomi T. Opinnäytetyö

Ala kirjoittamaan nimeä, jakeluluetteloa tai käyttöoikeusryhmää, jonka haluat lisätä tiimiisi. Voit myös lisätä organisaation ulkopuolisia henkilöitä vieraina kirjoittamalla heidän sähköpostiosoitteensa. Huomautus: vieraat tarvitsevat työpaikan tai oppilaitoksen tilin Office 365:ssä. [Lisätietoja siitä, ketkä voivat liittyä vieraina](#)

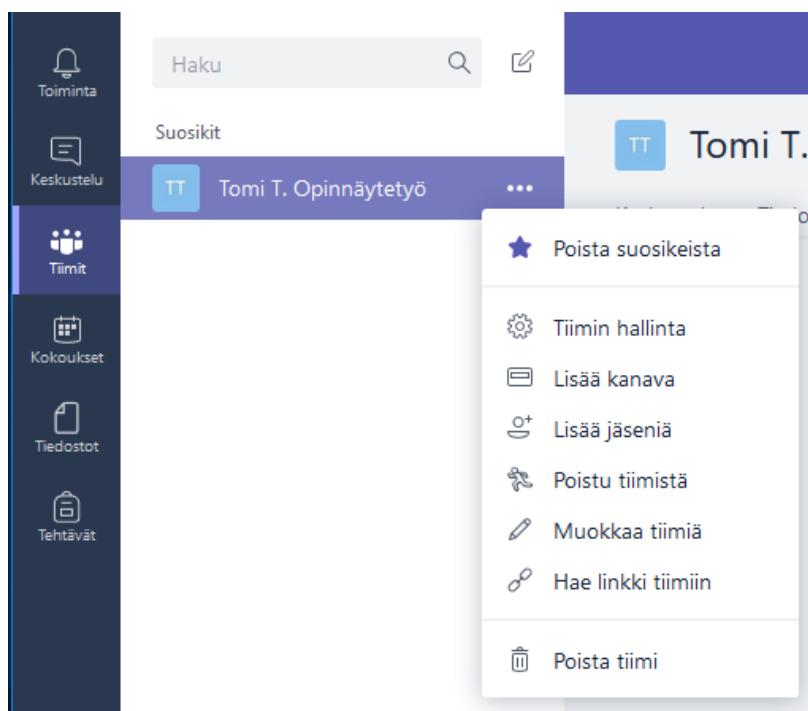
Voit lisätä henkilöitä, ryhmiä ja jakeluluetteloita organisaatiostasi.

Jäsenten lisäämisen jälkeen työtila on perusominaisuuksiensa osalta valmis käytettäväksi, jonka jälkeen työskentelyn voi aloittaa. Kanavien keskusteluviestit näkyvät kronologisessa aikajanassa ja ovat kaikkien tiimin jäsenten nähtävissä. Mikäli halutaan tietyn henkilön erityistä huomiota tiettyyn viestiin, voidaan henkilö mainita viestissä käyttämällä "@"-merkkiä. Tällöin mainitulle henkilölle lähtee erillinen ilmoitus.

Reaaliaikaisiin keskusteluihin käytetään Skype for Business-integraatiota.



5. Tiimiä ja sen asetuksia on mahdollista hallita ja muokata helposti myös jälkikäteen kuvassa näkyvän valikon kautta.



6. Vasemmalla näkyvän pystyvalikon kautta on nopea pääsy olennaisiin tietoihin, kuten viimeisimmät toimintasyötteet, keskustelu, tiimilistan näkymät, kokoukset, tiedostot ja tehtävät. Tehtävät näkyvät valikossa, mikäli kyseessä on O365 Education tuotepaketti.

Yrityskäyttöön tarkoitettu O365 paketissa tätä ominaisuutta ei ole valikossa.

7. Kanavan lisääminen onnistuu klikkaamalla halutun tiimin kohdalla kolmea pistettä, jolloin avautuvasta valikosta valitaan ”Lisää kanava”.

Luo kanava tiimille Tomi T. Opinnäytetyö

Kanavat ovat keskeisiä tiimin yhteistyön järjestämisessä. Voit nimetä niitä aiheen, projektin, roolin, sijainnin mukaan tai vain hauskanpitoa varten, jotta tiimin jäsenet löytävät keskustelut ja sisällön helposti. [Tässä on hyödyllinen video](#)

Kanavan nimi

Kirjaimet, numerot ja välilyönnit ovat sallittuja

Kuvaus (valinnainen)

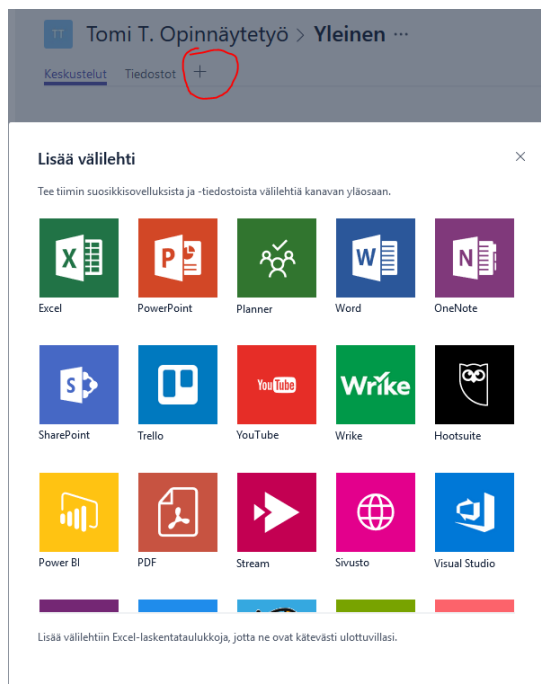
Auta muita löytämään oikea kanava lisäämällä kuvaus

Peruuta

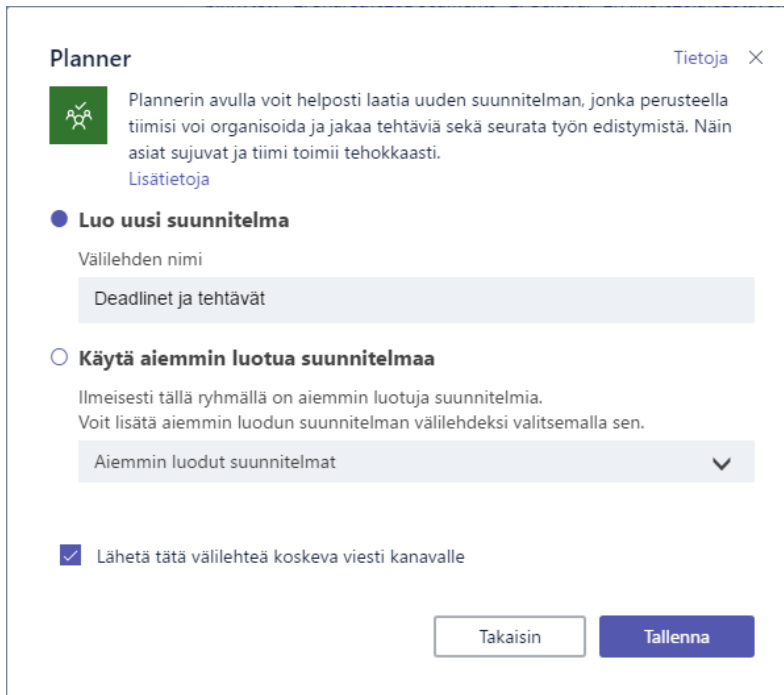
Lisää

Välilehdet

1. Teamsiin on mahdollista lisätä kytköksiä myös muihin O365-sovelluksiin ja suureen määrään kolmannen osapuolen sovelluksia. Haluttuun kanavaan voidaan lisätä uusia välilehtiä, jolloin tarvittavat toiminnallisuudet ovat helposti saatavilla. Ohessa esimerkki.



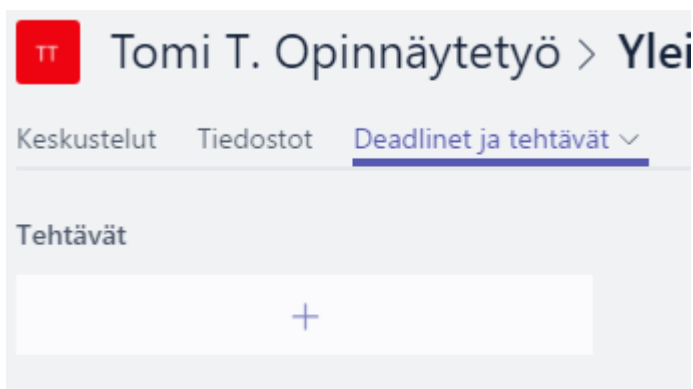
2. Lisätään uudelle välilehdelle Planner, jolla tiimin jäsenille voidaan määrittää tehtäviä ja vastuuttia henkilöitä. Samalla lähetetään viesti kyseiselle kanavalle, jotta kaikki osalliset saavat tiedon uudesta toiminnallisuudesta. Plannerin toiminnallisuuksiin ei tässä ohjeessa perehdytä tämän enempää.



The image shows a 'Planner' dialog box with the following elements:

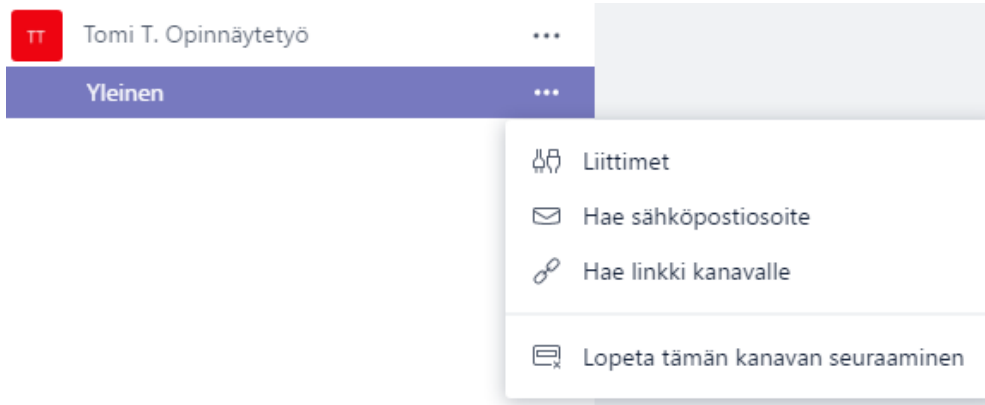
- Planner** (title) with a 'Tietoja' link and a close button (X).
- Introductory text: 'Plannerin avulla voit helposti laatia uuden suunnitelman, jonka perusteella tiimisi voi organisoida ja jakaa tehtäviä sekä seurata työn edistymistä. Näin asiat sujuvat ja tiimi toimii tehokkaasti.' with a 'Lisätietoja' link.
- Luo uusi suunnitelma** (selected radio button).
- Form field: 'Välilehden nimi' with the value 'Deadlinet ja tehtävät'.
- Käytä aiemmin luotua suunnitelmaa** (unselected radio button).
- Text: 'Ilmeisesti tällä ryhmällä on aiemmin luotuja suunnitelmia. Voit lisätä aiemmin luodun suunnitelman välilehdeksi valitsemalla sen.'
- Form field: 'Aiemmin luodut suunnitelmat' with a dropdown arrow.
- Checkbox: 'Lähetä tätä välilehteä koskeva viesti kanavalle'.
- Buttons: 'Takaisin' and 'Tallenna'.

3. Uusi välilehti on nyt lisätty ja tehtävien määrittäminen voi alkaa.



Liittimet

1. Liittimet (Connectors) mahdollistavat muiden palveluiden, kuten esimerkiksi Yammerin tai Twitterin päivitysten ja sisällön tuomisen halutuille kanaville. Liittimet ovat kanava-kohtaisia ja saatavilla olevat liittimet määritetään tietohallinnon toimesta.



2. Kuvassa muutama esimerkki käytettävissä olevista liittimistä. (Haaga-Helian Education-versio)

Tiimin Tomi T. Opinnäytetyö kanavan Yleinen liittimet

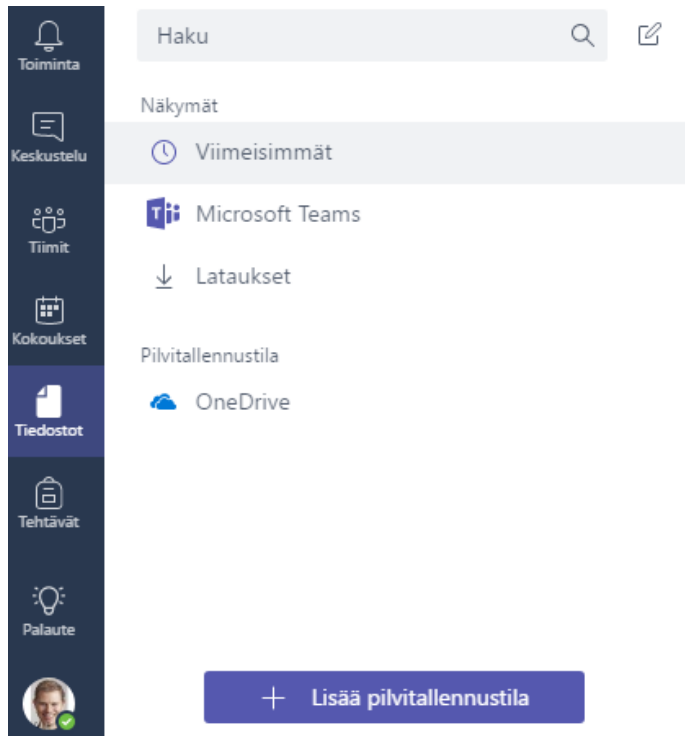
Pidä ryhmä ajan tasalla muiden palveluiden sisällön ja päivitysten avulla.

Haku Kaikki Lajitteluperuste: Suosituimmat

HALLITSE		Twitter Twiiteiksi kutsuttujen viestien lähettäminen ja vastaanottaminen.	Määritä
Määritetty		Yammer Päivitetty Vastaanota päivityksiä Yammer-verkostosta	Määritä
Omat Tilit		Trello Hallitse Trello-kortteja ja -tehtäviä samassa paikassa.	Määritä
LUOKKA		Wunderlist Seuraa suoritettavia tehtäviä ja tee yhteistyötä projekteissa.	Määritä
Kaikki		GitHub Hallitse koodiprojekteja ja toimi niissä yhteistyössä.	Määritä
Analytiikka		Google Analytics Hanki Google Analytics -yhteenvedoraportit	Määritä
CRM		Jenkins	Määritä
Asiakastuki			
Kehittäjätyökalut			
HR			
Markkinointi			
Uutiset Ja Yhteisöt			
Projektinhallinta			
Muut			

Tiedostot

1. Teams muodostaa jokaiselle tiimille oman SharePoint-online ryhmäsivuston, jonka alle tiedostot tallennetaan. Teamsiin on mahdollista liittää myös muita pilvitallennustiloja. Tallennustilan lisääminen onnistuu valitsemalla vasemmalta valikosta "Tiedostot" jonka jälkeen nähdään saatavilla olevat vaihtoehdot.



2. Klikkaamalla "Lisää pilvitalennustila" on mahdollista lisätä kolmansien osapuolten pilvitalennustiloja.

Lisää pilvitalennustila



Valitse pilvitalennustilan tarjoaja, jota haluat käyttää Teamsissa.



Dropbox

Dropbox simplifies the way teams work together with secure, easy-to-use collaboration tools and the fastest, most-reliable file sync platform.



Box

Box is a secure content management and collaboration platform helping teams and organizations easily share, manage, and collaborate on their most important information.



ShareFile

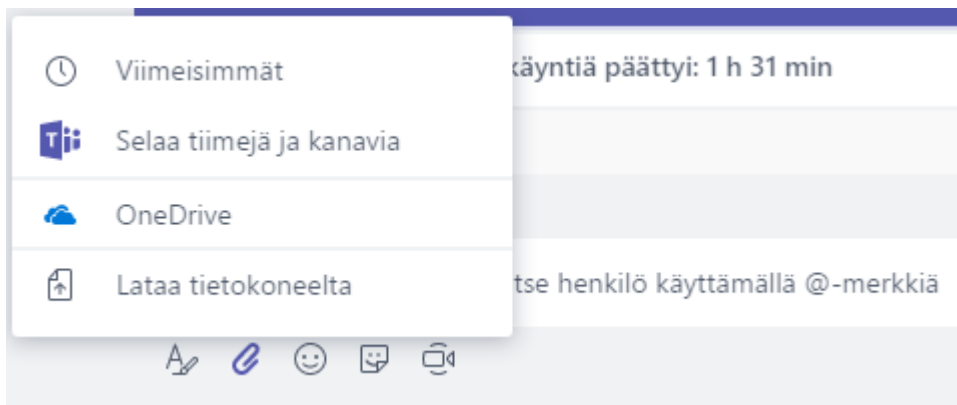
Citrix ShareFile helps people exchange files easily, securely, and professionally.



Google Drive

Google Driven avulla voit käyttää tiedostojasi missä tahansa suojatun pilvitalennustilan kautta ja varmuuskopioida valokuvia, videoita, tiedostoja ja muuta.

3. Kun kanavan toimintaan liittyviä dokumentteja lisätään, siitä on hyvä mainita kyseisen kanavan keskusteluvirrassa. Yksittäisten tiedostojen lisäämiseen suositeltavin tapa on lisätä tiedosto suoraan keskusteluvirtaan liitetiedostona, jolloin siitä lähtee ilmoitus kaikille kanavan seuraajille.



Mikäli tiedostoja on useampia tai lisätään erillinen tallennuspaikka, on siitä syytä mainita keskusteluvirtaan erillisillä viesteillä, jotta koko tiimi tulee tästä tietoiseksi.