

Marjo Kaski

VIRTUAALITIIMIN JOHTAMINEN JA TOIMINNAN  
VAATIMUKSET

Case: Hätäkeskuslaitoksen taloushallinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
2016

## VIRTUAALITIIMIN JOHTAMINEN JA TOIMINNAN VAATIMUKSET

Kaski, Marjo  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Tammikuu 2016  
Ohjaajat: Suvanto, Mari, Nokkonen, Sirpa  
Sivumäärä: 63  
Liitteitä: 3

Asiasanat: hajautettu työ, tiimit, johtaminen, Hätäkeskuslaitos

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa virtuaalitiimin työskentelystä sekä virtuaalitiimin johtamisesta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Hätäkeskuslaitos, jonka toiminnot on hajautettu kuudelle eri paikkakunnalle Suomessa. Tutkimustehtävässä tutkimuskysymyksiä oli kaksi: mitä vaatimuksia ja haasteita virtuaalisen tiimin työskentelyllä on tiimin jäsenten näkökulmasta ja mitkä ovat virtuaalitiimin onnistuneen johtamisen edellytykset virtuaalitiimin näkökulmasta? Tutkimuksen aihetta lähestyttiin virtuaalitiimissä työskentelyn ja virtuaalitiimin johtamisen kautta.

Kyseessä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa haluttiin syventävää tietoa kohdeorganisaatiossa ennalta määritellystä kohdejoukosta. Tutkimuksen teoriaosuus kerättiin aiemmin tehdyistä aiheeseen liittyvistä tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiriaosuus tehtiin teemahaastatteluilla ja haastateltavina oli tulevan virtuaalitiimin jäseniä; taloushallintoon erikoistuneet sihteerit sekä talouspäällikkö. Tutkimuksen kohdejoukon valintaan vaikutti se, että kohdeorganisaatiossa ollaan pilotoimassa hallinnon keskittämistä ja virtuaalitiimin toimintaa taloushallinnon kautta. Haastattelujen kautta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyyssimenetelmällä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää taloushallinnon virtuaalitiimin toiminnan vaatimuksia sekä edellytyksiä virtuaalitiimin onnistuneeseen johtamiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että virtuaalitiimi tarvitsee toimiakseen yhdessä sovitut pelisäännöt, yhteiset toimintatavat ja ennen kaikkea selkeän tavoitteen. Nämä kaikki yhdessä muodostavat kivijalan onnistuneelle virtuaalitiimin toiminnalle. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että virtuaalitiimin johtaminen edellyttää aktiivista ja säännöllistä vuorovaikutusta sekä läsnäolon tunteen luomista sähköisten järjestelmien kautta. Virtuaalitiimin toiminnassa ja virtuaalitiimin johtamisessa myös luottamuksella on suuri merkitys. Kohdeorganisaation käyttöön on laadittu ehdotelma virtuaalitiimin pelisäännöistä sekä ehdotus virtuaalitiimille asettavasta tavoitteesta.

## THE DEMANDS OF THE VIRTUAL TEAM AND MANAGING THE TEAM

Kaski, Marjo

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

January 2016

Supervisors: Suvanto, Mari, Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 63

Appendices: 3

Keywords: decentralized work, teams, management, Emergency Response Centre Administration

---

The aim of this thesis is to produce information to the target organisation on the work and management of the virtual team. The target organisation of the thesis is Emergency Response Centre Administration whose operations have been decentralised into six different locations in Finland. There are two study questions in the task: what demands and challenges the work of the virtual team faces from the viewpoint of the team members and what are the conditions of successful management of the virtual team from the team's viewpoint. The approach towards the subject was through working in the virtual team and managing it.

This is a qualitative case study in which there was a desire to gather advanced knowledge of the target group predetermined by the target organisation. The theory part of the study was compiled from previous studies related to the subject matter as well as from literature. The empirical part of the study was carried out with themed interviews in which the interviewees were members of the future virtual team; secretaries specialised in financial administration and the financial manager. There was a matter which influenced the target group: the target organisation has a pilot project on centralising the administration and the activities of the virtual team through financial administration. The material acquired through interviews was analysed with content analysis method.

The aim of this study was to reveal the demands of the financial administration's virtual team as well as the conditions on successful management of the virtual team. The results of the study show that in order to function efficiently the virtual team needs common rules, procedures and, above all, a clear target. The results of the study portray that the management of the virtual team requires active and regular interaction as well as creating a sense of presence through electric systems. Trust also plays an important role in the activities and management of the virtual team. For the target organisation has been written out a draft on the rules of the virtual team and on the target set for the virtual team.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuksen tarve .....	6
2	ORGANISAATION ESITTELY: HÄTÄKESKUSLAITOS .....	8
3	TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT .....	12
3.1	Tutkimustehtävä.....	12
3.2	Lähestymistapa .....	12
3.3	Aineistonkeruu .....	13
3.4	Aineiston analysointi .....	14
4	TIIMI JA VIRTUAALITIIMI.....	16
4.1	Tiimi ja tiimityöskentely.....	16
4.2	Virtuaalitiimi ja virtuaalitiimin työskentely.....	17
5	VIRTUAALITYÖSKENTELEY .....	23
5.1	Orientoituminen .....	23
5.2	Osaamisen varmistaminen .....	25
5.3	Muutosprosessi .....	26
5.4	Pelisäännöt .....	27
5.5	Vuorovaikutus.....	29
6	VIRTUAALITIIMIN JOHTAMINEN.....	31
6.1	Johtamistyylit.....	31
6.2	Luottamus .....	38
6.3	Tavoitteiden asettaminen .....	40
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
7.1	Virtuaalitiimin toimintavaatimukset tiimin jäsenten näkökulmasta .....	42
7.1.1	Maantieteellinen hajautuminen .....	44
7.1.2	Kulttuurinen hajautuminen.....	45
7.1.3	Organisatorinen hajautuminen.....	45
7.1.4	Ajallinen hajautuminen .....	46
7.1.5	Vuorovaikutus .....	46
7.2	Virtuaalitiimin johtaminen ja virtuaalityöskentely tiimin jäsenten näkökulmasta .....	48
7.2.1	Virtuaalityöskentely .....	48
7.2.2	Virtuaalitiimin johtaminen edellytykset .....	54
8	LOPPUPÄÄTELMÄT .....	58
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Virtuaalinen työskentely laajassa mittakaavassa on melko tuore ilmiö Suomessa. Maassamme on jo koettu tarpeita muodostaa hajautettuja organisaatioita useista erisyistä. Joissakin tilanteissa kysymyksessä voi olla työvoiman niukkuus ja kustannukset. Toisaalta toimintoja siirretään pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, jossa työvoima on halvempaa ja muut kustannukset ovat pienempiä. Valtion hallintoa on myös hajautettu eri puolille Suomea, koska maa on haluttu pitää elinvoimaisena kokonaisuudessaan. Yritysmaailmassa kilpailuasetelma vaatii pieniä organisaatioita muodostamaan verkostoja ja suuremmat ostamaan esimerkiksi samalla liiketoiminta-alueella toimivia yrityksiä toimintansa tehostamiseksi. Toimintaa siirretään myös yhä enenevässä määrin ns. halvan työvoiman maihin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 17., Virolainen 2010, 279.) Valtion hallinnossa virtuaalitiimien muodostuminen niukkenevien resurssien vuoksi on hyvinkin todennäköistä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Hajautetulla työllä on pitkä historia, mutta vasta nykypäivänä se on otettu laajamittaisesti ja määrätietoisesti käyttöön yhtenä organisoinnin tapana. Nykyään on yhä yleisempää, että ihmiset työskentelevät fyysisesti, eli hajautetusti eri puolilla maata tai maailmaa. Verkostomainen hajautettu työ on myös julkisten toimijoiden arkea. Johtajuudelle tämänlainen kehitys asettaa uusia haasteita ja vaatii uudenlaista johtamisajattelua sekä uusia työkaluja. Ihmisten työnteon johtamista verkossa voidaan nimittää virtuaali- tai verkkojohtamiseksi. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja ihmisten osaamisen ylläpito ovat haasteita, joihin yhä useammat nykyiset ja varsinkin tulevat organisaatiot joutuvat vastaamaan. (Humala 2007, 5-7.) Virtuaalityöskentelyn tulevaisuuden haasteet liittyvät teknologiaan ja sen tuottamaan hyötyyn, käyttäjien huomioon ottamiseen uusien ratkaisujen kehittämisessä, verkossa tapahtuvan ryhmätoiminnan toteuttamiseen ja johtamiseen sekä ihmisten muutos- ja kestävyysliikkeen liittymisen hajautettuun työhön ja sen kuormittaviin tekijöihin (Humala 2007, 12). Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja ihmisten osaamisen ylläpito ovat haasteita, joihin yhä useammat nykyiset ja varsinkin tulevat organisaatiot joutuvat vastaamaan. (Humala 2007, 7.) Vir-

tuaalisessa työskentelyssä huomiota on kiinnitetty työn tehokkuuteen sekä erilaisiin teknisiin asioihin. Sen sijaan yhteisöllisyyden rakentamiseen, työviihtyvyyteen ja me-hengen luomiseen on kiinnitetty turhan vähän huomiota. (Virolainen 2010, 279.)

## 1.2 Tutkimuksen tarve

Tutkimustehtävän aihe muodostui tarpeesta kehittää ja tehostaa Häätäkeskuslaitoksen hallinnon nykytilaa. Sisäministeriön vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma on ollut osin alullepanija, miksi Häätäkeskuslaitoksessa on lähdetty selvittämään taloushallinnon kehittämistä. Häätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa työskentelee taloushallinnon tehtävissä talouspäällikkö, taloussuunnittelija, osastosihteeri ja palveluesimies. Häätäkeskuslaitoksessa on kuusi eri paikkakunnille sijoitettua häätäkeskusta, joissa jokaisessa työskentelee 3-4 hallintosihteeriä. Heidän toimenkuvansa koostuivat aiemmin henkilöstö-, talous- ja yleishallinnon tehtävistä. Koska toimenkuvat ovat sisältäneet laajakirjoisesti eri tukipalvelutehtäviä, hallintosihteerit ovat kyenneet sijaistamaan toisiaan häätäkeskuksen sisällä. Hallinnon keskittämistä oli suunniteltu ja keskittämistä lähdettiin pilotoimaan taloushallinnon kautta.

Häätäkeskuslaitoksessa on tutkimustehtävän työstämisen aikana tehty esiselvitys taloushallinnon keskittämisestä. Esiselvityksen pohjalta lähdettiin toteuttamaan taloushallinnon keskittämistä kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe toteutettiin kevään 2015 aikana, jolloin valittiin taloushallintoon erikoistuvat sihteerit. Ensimmäisen vaiheen aikana apulaispäälliköt jatkavat edelleen taloushallintoon erikoistuvien sihteerien esimiehenä mutta ohjausta tapahtuu myös esikuntayksiköstä käsin. Toisessa vaiheessa vuoden 2017 alussa sihteerit siirtyvät suoraan Häätäkeskuslaitoksen talouspäällikön alaisuuteen. Tällöin tullaan tilanteeseen, jossa tiimin jäsenet sijaitsevat hajaautusti eri paikkakunnilla ja tiimin ohjaus tapahtuu pääsääntöisesti verkossa. Tutkimustehtävä ajoittui ajankohtaiseen tilanteeseen, koska esiselvitys taloushallinnon keskittämisestä sai johdolta myönteisen vastaanoton ja taloushallinnon keskittäminen voitiin toimeenpanna laaditun suunnitelman mukaisesti.

Häätäkeskuslaitoksessa ei ole aiemmin ollut virtuaalitiimejä, joten taloushallinnon tiimi tulee toimimaan Häätäkeskuslaitoksessa virtuaalitiimien pilottina. Tutkimustehtävänä oli selvittää miten virtuaalitiimissä työskennellään ja miten virtuaalitiimin tu-

lisi johtaa. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluilla kesällä 2015. Teemoiksi haastatteluun muodostui virtuaalitiimissä työskentely, virtuaalityöskentely ja virtuaalitiimin johtaminen. Haastattelujen kautta oli tarkoitus saada selville tulevan virtuaalitiimin jäsenten näkemykset siitä mitä taloushallinnon virtuaalitiimin toiminta vaatii ja minkälaisia edellytyksiä virtuaalitiimin onnistuneessa johtamisessa on.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tiimin hajautuneisuutta eri ulottuvuuksien kautta. Ulottuvuuksia olivat maantieteellinen hajautuminen, kulttuurinen hajautuminen, organisaattorinen hajautuminen ja ajallinen hajautuminen sekä vuorovaikutus.

## 2 ORGANISAATION ESITTELY: HÄTÄKESKUSLAITOS

Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 perustettu valtion organisaatio, joka toimii valtakunnallisesti eri puolilla Suomea. Hätäkeskuslaitoksen tehtävänä on tuottaa hätäkeskuspalvelut koko Suomessa Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Virasto ottaa eri puolilla maata vastaan pelastus-, poliisi-, sosiaali- ja terveystoimen toimialaan kuuluvia hätäilmoituksia sekä välittää ne edelleen auttaville eri viranomaisille ja yhteistyökumppaneille. Hätäkeskustoiminnasta säädetään lailla (692/2010) ja asetuksella (877/2010). Uusi laki hätäkeskustoiminnasta astui voimaan 1.1.2011. Lain tarkoituksena on edistää väestön turvallisuutta, järjestää uudelleen hätäkeskuspalveluiden tuottaminen sekä parantaa palveluiden saatavuutta ja laatua. (Hätäkeskuslaitos 2014b.) Kuviossa 1 on esitelty hätäkeskusten sijainnit vuoden 2014 jälkeen.



Kuvio 1 Uudet hätäkeskukset vuoden 2014 loppuun mennessä (Hätäkeskuslaitos 2014b)

Hätäkeskuslaitoksen henkilötyövuosi toteuma oli 746 vuonna 2012 ja toiminnan kulut olivat noin 62 miljoonaa euroa. Hätäkeskustoiminta maksoi jokaista suomalaista



kohden 11,60 euroa vuonna 2012. Virasto otti vuonna 2012 vastaan noin 4,1 miljoonaa ilmoitusta, joista hätäpuheluja oli lähes 3 miljoonaa. Näistä hätäpuheluista 92 prosenttiin vastattiin 10 sekunnissa ja 97 prosenttiin vastattiin 30 sekunnissa. Hätäkeskukset vastaanottivat vuoden 2012 aikana noin 980 000 hätäkeskukseen kuulumatonta puhelua, jotka voidaan jakaa tahattomasti soitettuihin virhepuheluihin, 820 000 kpl sekä ilkeästi soitettuihin puheluihin, 160 000 kpl. (Hätäkeskuslaitos 2014b.)

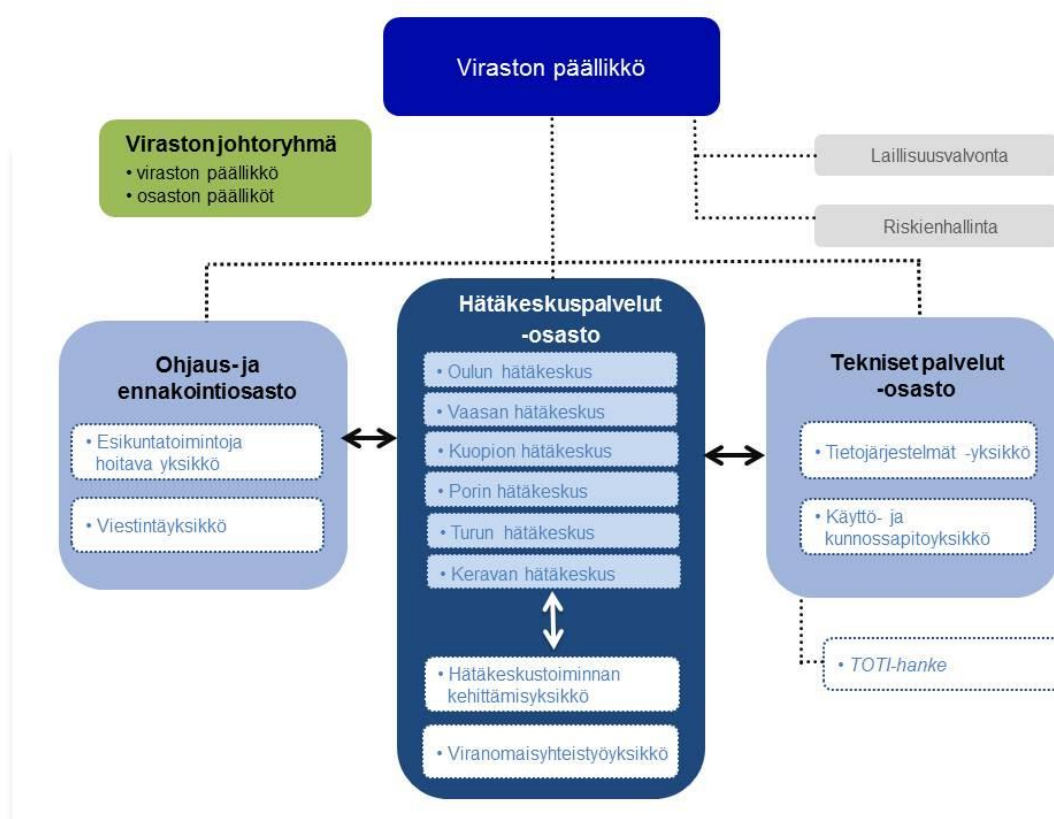
Hätäkeskuslaitokselle on tehty toimintastrategia vuosille 2010 - 2015, jossa virastolle on määritelty visio: ”Suomessa toimii vuoteen 2015 mennessä yhtenäinen, verkottunut ja luotettava valtakunnallinen Hätäkeskuslaitos, joka ensimmäisenä lenkinä vastaa avuntarpeeseen viipymättä ja ammattitaitoisesti”. Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatus on seuraava: ”Hätäkeskuslaitos on avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa.” Hätäkeskuslaitoksen toimintamalli on kansainvälisesti tarkasteltunakin ainutlaatuinen. Suomalaiset ja Suomessa oleskelevat ihmiset saavat yhden hätänumeron 112 kautta apua kaikissa kiireellisissä hätätilanteissa, olipa kyse sitten poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisestä tarpeesta. (Hätäkeskuslaitos 2010.)

Yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että toiminta on yhdenmukaista koko maassa ja palvelu on tasapuolista ja laadukasta. Verkottuneessa Hätäkeskuslaitoksessa on yhteinen valtakunnallinen tietojärjestelmä, jolloin hätäkeskukset pystyvät tukemaan toisiaan. Tämä edes auttaa myös sitä, että tehtävänhoitoon osallistuvilla viranomaisilla on yhteinen, reaaliaikainen tilannekuva. Luotettava ja valtakunnallinen takaa sen, että päivystäjillä on toimivalta koko Manner-Suomessa, jolloin resurssit ja työajat tasaantuvat. Näin pyritään myös turvaamaan kaksikieliset palvelut ja toiminta häiriötilanteissa. (Hätäkeskuslaitos 2010.)

Hätäkeskuslaitoksessa on määritelty myös arvot, jotka ohjaavat viraston toimintaa. Arvot ovat: luotettavuus, tasapuolisuus, inhimillisyys sekä PRO112. Viimeisellä arvolla tarkoitetaan sekä ammattimaista toimintaa (professional) että työtä hätänumeron 112 ja sen kehittämisen puolesta. (Hätäkeskuslaitos 2010.)

Kuviossa 2 on esitelty Hätäkeskuslaitoksen organisaatorakenne. Hätäkeskuslaitoksen virastorakenteeseen kuuluu kolme (3) osastoa: ohjaus- ja ennakointiosasto, hä-

täkeskuspalvelut -osasto sekä tekniset palvelut -osasto. Ohjaus- ja ennakointiosaston tehtävänä on vastata viraston hallinnon ja toiminnan suunnittelusta sekä järjestämisestä. Osaston tehtävänä on myös hoitaa yleinen ohjaaminen sekä kehittää hallintopalveluita. Hätäkeskuspalvelut -osaston vastuualueena on viraston ydintoiminta, hätäkeskusten operatiivinen toiminta. Se huolehtii myös toiminnan laadun varmistuksesta sekä sen kehittämisestä ja viranomaisyhteistyöstä. Kaikki hätäkeskukset kuuluvat tähän osastoon. Tekniset palvelut -osaston tehtävänä on vastata puolestaan operatiivisista tietojärjestelmistä. Se huolehtii myös yleisen tietohallinnon järjestämisestä sekä käyttö- ja kunnossapitopalveluista ja teknisten palvelujen kehittämisestä. (Hätäkeskuslaitos 2014b)



Kuvio 2 Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio 2015

Hätäkeskuslaitos on sisäministeriön alainen virasto, jota sisäministeriö tulosoittaa yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Toimintaa seurataan valtionhallinnon yleisten periaatteiden mukaisesti. Säännöllinen raportointi tuottaa tietoa päätöksentekoon sekä toiminnan seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Raportoinnin sisällössä huomioidaan strategiset näkökulmat ja tilastotietoja hyödynnetään niin vaikuttavuustavoitteiden kuin toiminnallisten tulostavoitteidenkin asettamisessa. Tavoitteet pyritään saamaan kiinteään yhteyteen voimavarojen kohdentamisessa. Virasto tuottaa

sekä operatiivisen toimintaan että hallintoon liittyviä tilastoja puolen vuoden välein. Toiminnasta raportoidaan molempiin ohjaaviin ministeriöihin. (Hätäkeskuslaitos 2014b.)

### 3 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimustehtävä ja siihen liittyvät alakysymykset. Luvussa esitellään myös tutkimustehtävässä käytetty lähestymistapa, aineistokeruu menetelmä sekä aineiston analysointi, sekä perustellaan näiden valintaa.

#### 3.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä oli selvittää mitä taloushallinnon virtuaalitiimin toiminta vaatii ja minkälaisia edellytyksiä virtuaalitiimin onnistuneelle johtamiselle on.

Tutkimustehtävä:

*Miten taloushallinnon virtuaalitiimiä johdetaan? Case: Häätäkeskuslaitos*

Alakysymykset:

*Mitä vaatimuksia ja haasteita virtuaalisen tiimin työskentelyllä on tiimin jäsenten näkökulmasta?*

*Mitkä ovat virtuaalitiimin onnistuneen johtamisen edellytykset virtuaalitiimin näkökulmasta?*

#### 3.2 Lähestymistapa

Tässä tutkimustehtävässä lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa, tiedon keruussa suositaan ihmisiä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena. Tyypillistä on myös, että tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 161–165.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentointeihin perustuvat tiedot. Tutkimuksen kysymysasettelu vaikuttaa myös aineistonkeruumenetelmään. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on, sitä paremmin siihen sopivat aineistonkeruunhankinnan menetelmäksi havainnointi, keskustelu ja esimerkiksi omaelämäkerta. Mikäli asetelma on puolestaan huomattavasti strukturoidumpi, sitä enemmän siltä odotetaan kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Teemahaastattelulla, syvähaastattelulla ja lomakehaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä sekä etsimään vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teknisesti näiden kolmen erona on haastattelukysymysten strukturoinnin aste. Avointen kysymysten avulla pystytään syventymään tutkittavaan ilmiöön ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tapaustutkimusta voidaan käyttää tutkimusstrategiana kun halutaan yksityiskohtaista intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksen tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimus toteutetaan tyypillisimmin kohdistuen yksittäiseen tapaukseen tai tilanteeseen, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Aineistonkeruuta suoritetaan havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi ym. 1998, 130.)

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tavoitteena oli saada ennalta määritellyltä kohdejoukolta syvällisempää taustatietoa tutkimukseen. Tutkimuskohteena oli taloushallinnon tiimiin kuuluvat sihteerit sekä talouspäällikkö. Tavoitteena oli saada tiimin jäseniltä vastauksia miten tulevassa taloushallinnon virtuaalitiimissä tulisi työskennellä ja mihin virtuaalitiimin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota johtamisen onnistumiseksi.

### 3.3 Aineistonkeruu

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista sa-

massa laajuudessa. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ylläpitämistä varten. Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien vaan vapaata keskustelua teeman sisällä. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, koska teemahaastattelun avulla aiheista voidaan käydä syvällisempää keskustelua. Haastateltavina olivat Häätäkeskuslaitoksen talouspäällikkö sekä tutkimuksen tekoaikaan kuusi taloushallinnon tehtäviin valittua sihteeriä. Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko, joka on esitetty liitteissä 1 ja 2. Haastattelu jaettiin kolmen teeman varaan; virtuaalitiimin työskentely, virtuaalityöskentely ja virtuaalitiimin johtaminen. Haastatteluja varten laadittiin sihteereille ja talouspäällikölle apukysymyksien osalta erilaiset rungot haastatteluun teemojen säilyessä samoina. Haastattelurunko testattiin kahdella henkilöllä. Ensimmäistä haastattelurunkoa muokattiin, koska haastattelussa saadut vastaukset eivät olleet riittävän syvällisiä. Haastattelurunkoa ja apukysymyksiä muokattiin ja niitä uudelleen testattiin samoilla henkilöillä onnistuneemmilla tuloksilla. Haastattelut toteutettiin ajalla 2.- 12.6.2015. Haastatteluista yksi toteutettiin haastattelun luottamuksellisuuden säilyttämiseksi puhelimitse ja tallennettiin erillisellä sanelimella. Yksi haastatteluista toteutettiin kasvokkain tietoteknisistä ongelmista johtuen ja tallennettiin erillisellä sanelimella. Loput haastatteluista toteutettiin Microsoft Lync -pikaviestijärjestelmän välityksellä ja saatiin samanaikaisesti tallennettua kyseisellä ohjelmalla.

### 3.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen analyyseissä. Sisällönanalyysiä voi pitää niin yksittäisenä metodina

kuin myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Laadullisen analyysin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä jako perustuu tutkimuksessa käytettävään päättelyn logiikkaan. Induktiivisella päättelyn logiikalla tarkoitetaan, että analyysi perustuu yksittäisestä tapauksesta yleiseen yleistämiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 93–95.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä voidaan sisällönanalyysimenetelmää, joka on yksi perusanalyysimenetelmistä. Sisällönanalyysissä aineisto voidaan tarkastella eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä päädyttiin käyttämään tutkimusaineiston analysoinnissa juuri tätä menetelmää, koska aineisto koettiin tarpeelliseksi eritellä mutta myös löytää yhteneväisyyksiä niin teemojen sisältä kuin teemojen välilläkin.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin siten, että haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto luettiin ja perehdyttiin sisältöön. Analysoinnin helpottamiseksi sisältö uudelleen järjesteltiin tutkimuskysymyksistä johdettujen teemojen mukaisesti: virtuaalitiimin työskentely, virtuaalityöskentely ja virtuaalitiimin johtaminen. Näiden teemojen kautta lähdettiin hakemaan yhdenmukaisuuksia teemojen alle kootuista materiaaleista. Aineistoista löytyneiden yhteneväisyyksien mukaan lähdettiin laatimaan pohjaa tutkimustuloksille samalla peilaten niitä teoriaan. Aineistosta löytyi yhteneväisyyksiä hyvinkin paljon ja välillä oli hankalaa kohdentaa asioita vain yhden teeman sisään, joten sama asia saattoi esiintyä kahden teeman alla. Saaduista yhteneväisyyksistä poimittiin aineistossa vahvimpana esiin tuodut asiat, joiden mukaan on laadittu loppupäätelmissä esitettävä taulukko.

## 4 TIIMI JA VIRTUAALITIIMI

Opinnäytetyössä haluttiin ensin selvittää mitä virtuaalitiimi tarkoittaa ja miten virtuaalitiimin työskentely poikkeaa tavallisen tiimin työskentelyyn verrattuna. Tässä luvussa kerrotaan tiimin ja virtuaalitiimin määritelmät. Samalla avataan tiimi työskentelyn ja virtuaalitiimi työskentely määritteitä.

### 4.1 Tiimi ja tiimityöskentely

Tiimi on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet. Lisäksi tiimin jäsenten tulee tuntea, että heistä muodostuu tiimi. Jokaisella jäsenellä on oma merkittävä työroolinsa ja osaamisensa, jotka täydentävät toisten tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista. Yhteisen päämäärän olemassaolo on välttämätön edellytys tiimin olemassaololle. Päämäärä antaa tiimin toiminnoille merkityksen. Usein tiimin jäsenet tunnistavat tiimiin kuulumisensa yhteisen päämäärän sitoutumisen kautta. Elleivät tiimin jäsenet tunnista kuuluvansa tiimiin, he eivät suuntaa toimintojaan ja vuorovaikutussuhteitaan niin, että he saavuttaisivat yhteisen päämäärän, eivätkä he luo sisäisiä mielikuvia tiimistä. (Heikkilä 2002, 16–17., Juuti 2006, 121.) Margerisonin ja McCannin (1990) tiimin määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteistyö. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tunnistavat toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä työskentelevät toisiaan auttaen.

Tiimejä voidaan luokitella kolmeen eri perustyyppiin työn perustarkoituksesta ja kestosta riippuen.

- Pysyvät tiimit perustetaan hoitamaan vastuualuettaan ja perustehtävää toistaiseksi. Määrällisesti valtaosa tiimeistä on pysyviä tiimejä.
- Projektitiimit hoitavat vastuulleen annetun projektiluontoisen työn, jolle on asetettu selkeä tavoite sekä ajallinen takaraja. Projektitiimissä työskentelevillä tulisi olla lähtökohtaisesti hyvät tiimityöskentelytaidot, jotta tiimi kasvaisi aidoksi tiimiksi mahdollisimman nopeasti.
- Ad hoc -tiimit ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopeasti lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Ad hoc -tiimin



tarkoituksena on varmistaa tietyn osa-alueen toteutuminen nopeasti.  
(Skyttä 2005, 58–59.)

Tiimejä voidaan pitää erinomaisina osaamisen keskuksina. Osaaminen ja osaamisra-  
kenne ovat kokoonpanoa mietittäessä ratkaisevimpia. Kaikki ydinosaaminen tulisi  
saada tiimin sisäpuolelle. (Skyttä 2005, 63.)

Tiimissä toimivien jäsenten tulee kohdistaa huomiota erityisesti omaan työskentely-  
prosessiinsa eli tapoihin, joilla ne tekevät yhdessä työtään ja kehittävät keskinäisiä  
suhteitaan. Tiimeille toimiva prosessi on onnistuneen työskentelyn ehdoton edelly-  
tys. Koska jäsenten välillä vallitsee suuri riippuvuus, tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä  
ihmisiä. Yhdessä tehokkaasti ja hyvin työskenteleminen saattaa olla ihmiselle vaike-  
aa, joten työskentelyprosessiin tulee kiinnittää huomiota. Tiimin jäsenten tulisi  
yhdessä pohtia ja päättää, miten he aikoivat tehdä työtä yhdessä, jotta tehokas yhteis-  
työ tiimin sisällä varmistuisi. Mikäli yhteisesti sovittaviin menettelytapoihin ja työ-  
skentelyprosesseihin ei paneuduta riittävästi, on hyvin todennäköistä, että myöhem-  
min nousee esiin ongelmia, jotka voivat vaikuttavaa niin yksittäiseen tiimin jäsenen  
kuin koko tiimin suoriutumiseen. (Heikkilä 2002, 19–20.)

Tiimin jäsenten tuntiessa toisensa kokonaispersoonallisuuksina, sitä suurempi on  
haihtuvuus tiimin sisällä. Haihtuvuudella tarkoitetaan tiimin toiminnan ilmavuutta:  
informaatio kiertää, asioista keskustellaan, ongelmat ratkaistaan yhdessä ja toista tue-  
taan. Toisaalta tiimin jäsenten riippuvuuden seurauksena tiimin jäsenet ovat haavoit-  
tuvaisia. On mahdollista, että tietoja toisesta käytetään väärin, kun tiimi työskentelee  
kovan paineen alla tai asiat menevät huonosti. (Heikkilä 2002, 20.)

#### 4.2 Virtuaalitiimi ja virtuaalitiimin työskentely

Hajautettu työskentely voi tapahtua monessa eri tasossa: organisaatioiden kesken,  
yhdessä organisaatiossa, sen projektissa tai tiimissä tai työparien välillä. Perustana on  
organisaation eri osien tai toimipaikkojen muodostama yhteistyöverkosto. Suurem-  
man hajautetun kokonaisuuden olennaiset piirteet näkyvät tiimeissä ja projekteissa,  
jotka voidaan määritellä verkoston perussoluiksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen

2004, 19.) Hajautettu-termi suomen kielessä voidaan käsittää siten, että tiimi on ensin toiminut samassa paikassa ja on myöhemmin hajautettu esimerkiksi johdon toimesta erilleen. Useimmiten hajautetut tiimit on heti alusta alkaen muodostettu siten, että tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti erillään toisistaan. Vaikka hajautetuista tiimeistä on monia eri määritelmiä ja käsitteenä se on ongelmallinen, yhteisenä keskiönä voidaan pitää kuitenkin sitä, että hajautetut tiimit tekevät yhteistyötä erilaisten teknologioiden välityksellä ja sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa, mahdollisesti jopa maailman eri aikavyöhykkeillä. (Sivunen 2007, 25.)

Virtuaalityöhön liittyviä käsitteitä on monia. Etätyön lisäksi puhutaan virtuaalisesta työstä, monipaikkaisesta työstä, mobiilityöstä, hajautetusta työstä, e-työstä sekä virtuaalisista ja hajautetuista tiimeistä ja organisaatioista. (Humala 2007, 7) E-työ tai virtuaalityö tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, johon voidaan sisällyttää liikkuva työ, hajautettu työ ja etätyö. Työtä tehdään siellä, missä siihen on sopivin tilaisuus. (Humala 2007, 8)

Sivunen (2007, 24) pitää virtuaali-etuliitettä kuitenkin problemaattisena ja käyttää virtuaaliorganisaation sijaan käsitettä hajautettu organisaatio. Suomen kielessä virtuaalisuus viittaa johonkin keinotekoiseen, simuloituun tai ei-todelliseen, vaikka useimmiten sillä halutaankin vain korostaa teknologiavälitteisyyttä. Virtuaalijohtaminen ei välttämättä käsitteenä anna asiasta oikeaa kuvaa, vaikka ihmisten johtaminen verkossa on yhtä todellista kuin kasvokkain tehtävän työn johtaminen. Hajautetuissa tiimeissä kyse on todellisista yhdessä työskentelevistä työryhmistä, jotka käyttävät teknologiaa apuna työn tekemisessä.

Kuten edellä todetaan hajautettuun työskentelyyn liittyvien käsitteiden moniselitteisyydestä ja problemaattisuudesta, voidaan hajautetun organisaation asiakokonaisuutta tarkastella yhtä hyvin käsitteiden *hajautettu tiimi* tai *hajautettu ryhmä*, *virtuaali-tiimi* tai *virtuaalinen organisaatio* kautta.

Virtuaalinen tiimi, jota voidaan myös kutsua hajautetuksi organisaatioksi, on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Lipnack & Stamps (1999) sekä Vartiainen (2004) näkevät virtuaalisen tiimin kolmen olennaisen peruspilarin kautta: tarkoitus, ihmiset ja verkosto. Virtuaaliset tiimit tar-

vitsevat yhteisen tavoitteen, joka pitää tiimin kasassa, itsenäiset ihmiset ja jaetun johtajuuden sekä vuorovaikutteisen verkoston, joka ei kuitenkaan pelkästään muodostu teknologiasta. Virtuaaliset tiimit ovat mahdollistaneet uudenlaisen tavan tehdä töitä; joustavan ja taloudellisen. Virtuaalisissa tiimeissä työskentelypaikkoja on useita ja keskinäinen vuorovaikutus on informaatio- ja kommunikaatioteknologian välittämää, kun taas tavanomaisissa ryhmissä ihmiset työskentelevät lähekkäin ja kommunikoi- vat toistensa kanssa kasvokkain. (Humala 2007, 9-10.)

Usein juuri yhteisten tavoitteiden puute hankaloittaa virtuaalitiimien toimintaa. Jos henkilöiden tavoitteet alkavat eriytyä, aletaan myös kulkea omia polkujaan. Päämäärän hämärtyessä tiimien jäsenet alkavat helposti viedä eteenpäin omia intressejään. Tiimin vetäjän tehtävä on palauttaa tiimin toiminta tavoitteiden suuntaan. Jos vetäjä ei tehtävään pysty, tiimin jäsenten tulee puuttua asiaan. (Vainio & Mäensivu 2006, 15.)

Tekniikan avulla yhteistyö onnistuu missä tahansa. Tämä vaatii kuitenkin uudenlaista organisoitumista sekä uudenlaista asioiden ja ihmisten johtamista. Parhaimmillaan tiimi saavuttaa sille annetut tavoitteet, ja siitä voi tulla luova. Tiimeillä voi olla fyysisiä tapaamisia, mutta yhteinen työskentely voi tapahtua myös pelkästään käyttämällä keskinäiseen viestintään pääasiallisesti elektronisia viestintävälineitä. Virtuaaliset organisaatiot voidaan määritellä pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimiviksi organisaatioiksi. (Vartiainen ym. 2004, 14, 21.) Tällainen organisaatio muodostuu määräaikaista tai pysyvistä ryhmistä tai ihmisistä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Lipnack & Stamps 2000).

Virtuaalitiimissä työskentely edellyttääkin aktiivisuutta ja omaa jatkuvaa panostusta asioiden eteenpäin viemiseksi. Toiminnassa korostuu itseohjautuvuus ja oman työn organisointi. Tiimin toimijat asettavat yhteiset tavoitteet, jakavat vastualueet jäsenille ja valitsevat menetelmät, joilla tavoitteet saavutetaan. Jokaisen tiimin jäsenen tulee näin olla vastuussa omasta alueestaan. (Vainio & Mäensivu 2006, 11.)

Aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta käy ilmi, että tiimityöskentelyssä aloittamisen tärkeimpänä vaiheena voidaan pitää tiimin rakentamista. Tiimin rakentamiseen vaikuttavat sekä yrityskulttuuri että tiimin jäsenet yksilöinä. Organisaatio voi tarjota

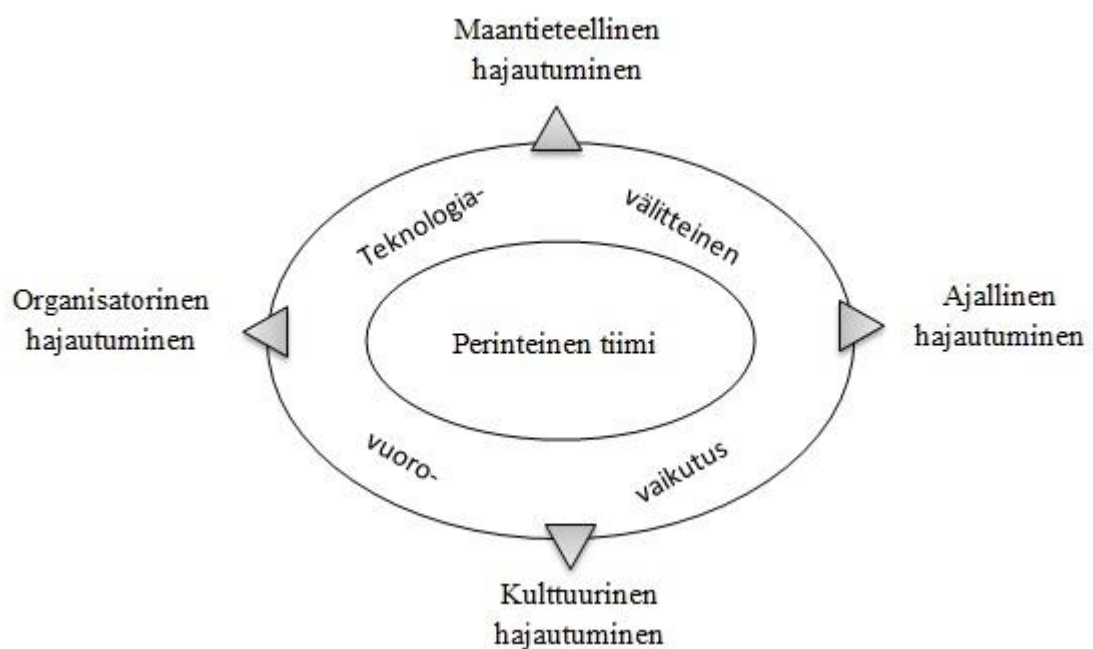
tiimeille menestyksekkään pohjan suhtautumalla myönteisesti tiimityöskentelyyn sekä huomioimalla organisaation rakenteessa tiimikulttuurin kehittyminen. Tiimityöskentely tulisi huomioida myös organisaation strategisessa ajattelussa; tiimi, joka arvostaa ja käyttää rakentavasti hyväkseen jäsentensä yksilöllistä erilaisuutta, pystyy tekemään pitkän tähtäimen suunnitelmia. (Heikkilä 2002, 35–39.)

Yksilötasolla tärkein tekijä on tiimityöskentelytaidot, jotka voidaan jakaa teknisiin ja tiimitaitoihin. Teknisen osaamisen kannalta on tärkeää ymmärtää tiimin tehtävä ja tehtävävaatimukset. Toimiva tiimityö edellyttää, että tiimityöskentelyn edellyttämiä sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Vääränlaiset tiimitaidot voivat haitata tiimin rakentamista sekä sen myöhempää toimintaa. (Heikkilä 2002, 35–39.) Keskeisiä virtuaalityöskentelyn menestymisen kulmakiviä ovat virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikaatiotaidot (Cascio & Shurygailo, 2003). Lisäksi Heikkilä (2002, 40) määrittelee, että tiimin rakentumista ei edistä yhteisen työskentelypaikan puute, vaan ideaali on, että tiimin jäsenet työskentelisivät saman katon alla yhteisessä tilassa. Havaintojen mukaan tiimin jäsenten fyysinen erottaminen vaikuttaa suoraan tiimin rakentamisen tehokkuuteen. Kuitenkin nykyteknologian turvin tiimit voivat työskennellä eri mantereilta. Tämä vaatii erilaista yhteydenpitoa tiimin jäseniltä, mutta on vuorovaikutusmahdollisuuksiltaan toteuttavissa.

Humala (2007, 24) ja Vartiainen (2004) esittävät verkostotyöskentelyn ja hajautuneiden ryhmien haasteiksi, että jäsenillä ei välttämättä ole selkeää kuvaa omasta eikä toistensa rooleista ja vastuualueista. Jäsenten toimintamallit ovat erilaiset, eivätkä jäsenet ole tietoisia toistensa työtavoista, työprosessista, tehtävistä ja osaamisesta. Tärkeä haaste on valita tiimiin tehtävän kannalta oikeat osaajat työskentelypaikoista riippumatta, jotta päästään nopeasti toteuttamaan tehtävää. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hajautetussa yhteistyössä haasteena on, kuinka synnyttää samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa ryhmätyössä.

Hajautetussa organisaatiossa fyysisesti erillään olevat tiimit voidaan katsoa olevan kuitenkin jossain määrin myös itseohjautuvia tiimejä. Suoran kontrollin puuttuessa osa kontrollista sisäistyy tiimin jäsenten itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvuus onkin

keskeinen virtuaalitiimin jäsenten osaamisvaatimus. Heikkilän (2002, 384–385, 388) mukaan itseohjautuvissa tiimeissä määräyksien antamisen ja kontrolloinnin sijaan johtajat voidaan vapauttaa opettamaan, valmentamaan ja toimimaan fasilitaattoreina. Vahvan ammattiosaamisen lisäksi itseohjautuvissa tiimeissä tiimin jäseniltä vaaditaan kokonaisuuden käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista sekä ponnisteluja tavoitteen täyttymiseksi. Yksilöt ovat jo monessa suhteessa moniosaajia, jotka pysyvät hallitsemaan tiimissä tarvittavat taidot. Tiimityön onnistuessa parhaimmillaan se saattaa palkita organisaatiota innovatiivisilla suorituksilla. Vaikka tarkastelukohteena olisi tiimi tai ryhmä, hajautuneisuutta voidaan määrittää eri tekijöiden kautta. Hajautetun tiimin ulottuvuudet kuvaavat tiimin jäsenten hajautumista erilaisten perinteistä tiimiä kuvaavien raja-aitojen ylitse. Perustehtävä toteutetaan aina konkreettisesti ympäristössä, jota voidaan kuvata hajautetun organisaation neljän eri pääulottuvuuden avulla: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Ulottuvuudet esiintyvät erilaisina yhdistelminä, jolloin puheessa termit vaihtelevat. (Sivunen 2007, 27., Vartiainen ym. 2004, 21.) Myös Zigurs (2003) näkee tiimien hajautuneisuuden neljän eri ulottuvuuden: maantieteellisen, ajallisen, kulttuurisen sekä organisatorisen hajautumisen kautta. Sivunen (2007, 26–27) on liittänyt Zigursin hajautuneisuuksien ulottuvuuksiin vielä viidennen ulottuvuuden: vuorovaikutuksen muodon. Tämä näkökulma liittyy hajautetun työn mahdollistavaan teknologiaan, jota työntekijät käyttävät. Tiimien hajautuneisuuden ulottuvuudet on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Tiimien hajautuneisuus (mukaillen Sivunen 2006, 26; Zigurs 2003, 340)

Maantieteellinen hajautuminen viittaa maantieteelliseen etäisyyteen tai työskentelypaikkaan. Ajallinen hajautuminen viittaa aikaeroon tai toiminnan reaaliaikaisuuteen tai tiimien määräaikaan. Kulttuurinen hajautuneisuus liittyy jäsenten kulttuureihin tai organisaatiokulttuurin eroihin. Organisatorinen hajautuneisuus liittyy organisaatiokäytäntöön; jäsenet on voitu koota eri toimintayksiköistä tai tiimi voi koostua yritysyhteistyön kautta tulleista jäsenistä. Ulottuvuudet voivat olla eri tavalla haasteellisia eri tiimeissä - yhdessä tiimissä aikaerot saattavat muodostaa suurimman haasteen, kun taas toisessa tiimissä maantieteellinen hajautuminen saman maan sisällä, mutta eri kaupunkeihin, nousee keskeisimmäksi ulottuvuudeksi. Hajautuneisuuden suhteen tarkasteltuna tiimit voidaankin nähdä eriasteisina. (Koskela 2013, 20–21.)

Kärkkäinen (2005, 89–92) listaa virtuaalitiimin erityisominaisuuksiksi sen toimimisen matriisissa sekä tietoverkkojen välityksellä. Myös merkittävä osa yhteisöllisyydestä toteutuu tietoverkoissa. Tiedon merkityksen hallinta onkin virtuaaliorganisaation erityinen haaste. Matriisityyppisissä virtuaaliorganisaatioissa heikkoutena on sen moniulotteinen ja monimutkainen rakenne, joka asettaa haasteita esimiestyölle vastuiden ollessa epäselvät. Haasteena on myös virtuaalitiimin aseman vahvistaminen organisaatiossa. Myös luottamuksen saavuttaminen on virtuaaliorganisaatioissa haasteellista – kuten muissakin organisaatioissa, sellaiset viestintätavat, jotka ovat sosiaalisia ja välittävät innostuneisuuden tunteen muille osallistujille, synnyttävät luottamusta. Yhteisöllisen johtamisen keskeinen elementti virtuaaliorganisaatioissa onkin vuorovaikutus. Se muuttuu oleellisesti, kun siirrytään perinteisestä organisaatiosta virtuaaliseen.

Osallisuuden kokemuksen näkökulmasta viestinnän virtuaalisessa tiimissä tulisi tapahtua avoimesti ja tasapuolisesti. Siksi viestinnälle ja yhteistyölle tulisi luoda pelisäännöt, kuten myös työtilojen käytölle. Etäkokouksien järjestämisessä haasteellista on saada tiimien jäsenet osallistettua kokouksen kulkuun. Usein etäkokoukset koetaan monologin ja sisäpiirin areenoiksi. (Valtiokonttorin [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

## 5 VIRTUAALITYÖSKENTELY

Tässä luvussa käsitellään virtuaalityöskentelyn vaiheita, jotka voidaan jakaa seuraavasti:

- Orientoituminen
- Osaamisen varmistaminen
- Muutosprosessin mieltäminen ja hyväksyminen
- Pelisääntöjen varmistaminen – luodaan pelisäännöt, miten toimitaan virtuaalitiimeissä.
- Vuorovaikutustekniikoiden valinta – laajasta valikoimasta valitaan tiimin käyttöön soveltuvimmat menetelmät.

Virtuaalityöskentely on viisasta ottaa käyttöön ensin johonkin rajattuun tarkoitukseen. Alun kokemusten perusteella käyttöä voidaan laajentaa. Yhdessä sovitut tavoitteet ja toimintamuodot sitouttavat toimijoita kokeiluun. Yksilön ja yhteisön tahtotila sekä osaaminen ja kyvykkyys uuden toimintakulttuurin luomiseen ovat lähtökohtia virtuaalityöskentelyn käynnistymiselle. Virtuaalityöskentely ei ole itsetarkoitus vaan parhaimmillaan se antaa mahdollisuuksia motivoivaan ja tehokkaaseen työskentelyyn. (Vainio & Mäensivu 2006, 21.)

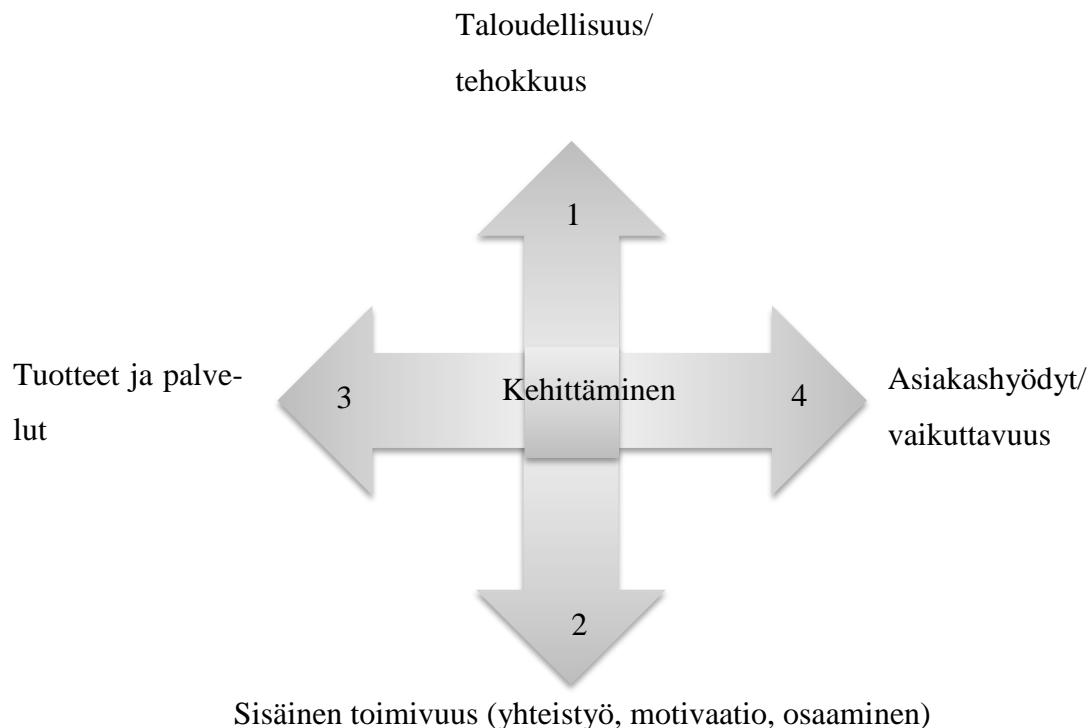
Esille tulisi pyrkiä nostamaan hyviä yhteistoiminnallisia työskentelymuotoja, joissa aidosti rikastetaan osaamista, rakennetaan tietoa yhdessä ja tuotetaan lisäarvoa toimintaan. Kriittisyys, kommenttien ja palautteen sietäminen, mutta toisaalta myös itselle tärkeiden asioiden puolustaminen kuuluvat kaikkeen työskentelyyn, myös virtuaalityöskentelyyn. Virtuaalityöskentelyssä on hyvä osata small talkia. Hymiöt sekä muutama selittävä sana auttavat ottamaan vastaan kriittistäkin palautetta. Ilman pehmentämistä suoraan ruudulle ilmestyvät kommentit, kritiikit tai uudet yllättävät ratkaisut voivat hämmentää muita tiimin jäseniä. (Vainio & Mäensivu 2006, 23–24.)

### 5.1 Orientoituminen

Orientoitumisvaiheessa on selvitetävä, miksi virtuaalityöskentelyyn lähdetään ja mitä lisäarvoa toiminnasta saadaan. Virtuaalitiimin tavoite on muotoiltava selkeäksi ja

yksiselitteisesti ymmärrettäväksi. Tavoitteen viestintä virtuaalitiimin jäsenille niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla, vaatii panostusta. Yhteisen vision kirkastaminen on parhaimmillaan innostavaa ja motivoivaa. Visio ylittää tekniset tai toiminnalliset tavoitteet ja piirtää kuvan tulevaisuudesta, tiimin työn tulevien aikaansaannosten merkityksestä. Hajautetussa työssä yhteinen tavoite on keskeinen ryhmää yhdistävä voima. Orientoitumisvaiheessa käydään yhteistä keskustelua virtuaalityöskentelyn tarpeesta, työskentelyyn valmentautumisesta, osallistujien aikaisemmista kokemuksista, odotuksista, epäluuloista ja peloista. Orientoitumisvaiheessa on hyvä tuoda esille asiat, jotka vanhoissa työskentelymenetelmissä ei enää tyydytä, mihin tilanteisiin virtuaalityöskentelyn odotetaan tuovan apua, minkälaisia uusia työskentelymuotoja tarvitaan ja minkälaista uutta oppimista organisaatiossa halutaan edistää. Virtuaalityöhön siirtyminen voi mahdollistaa monia uusia asioita. Tavoitteisiin pääsemiseksi varmistetaan tarvittavat resurssit, muun muassa aika, osaaminen ja työkalut. (vitaltool.tkk.fi.)

Tiimin tarpeiden määrittelyssä tulisi huomioida kolme ryhmää: asiakkaat, omistaja ja tiimin jäsenet. Kun näiden ryhmien tarpeet on huomioitu, tiimin tärkeimmät tavoitteet on hahmotettu. Kuviossa 4 on kuvattu tiimin viisi tärkeintä tavoiteulottuvuutta.



Kuvio 4 Tiimin tavoiteulottuvuudet (mukaillen Skyttä 2005, 94)



Ylöspäin osoittavassa nuolessa on omistajanäkökulma eli tiimin taloudellisuus ja tehokkuus. Tehokkuus ja taloudellisuus eivät voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, ellei sisäinen toimivuus ole kunnossa. Sisäiseen toimivuuteen kuuluvat mm. yhteistyö, osaaminen ja motivaatio. Nämä ovat harvoin tiimin ykköstavoitteita mutta tärkeitä tukitavoitteita. Vaaka-akselin päissä olevat tavoitteet ovat asiakaslähtöisiä. Tiimin tulisi pystyä tarjoamaan tuotteita ja palveluitaan toimialan vastaaviin tiimeihin kilpailukykyisesti. Tärkeimpiä tavoiteulottuvuuksista ovat asiakashyödyt ja vaikuttavuus

Virtuaalitiimin jäsenten tulee tavoitteiden lisäksi tietää työskentelyn periaatteet. Eri-tyisesti aloittelijoita on valmennettava virtuaalityöskentelyyn. Tiimin jäsenten on osattava käyttää valittuja työkaluja. Ajatukset saattavat kadota helposti, jos energiaa tuhlaantuu teknisten ongelmien ratkaisemiseen. Myös palautteen saaminen työskentelystä ja tavoitteiden toteutumisesta niin yksittäisen jäsenen kuin koko tiimin osalta on tärkeää. (vitaltool.tkk.fi.)

## 5.2 Osaamisen varmistaminen

Virtuaalitiimin jäseniltä vaaditaan tuotannollisia ja sosiaalisia taitoja. Tuotannollisia taitoja ovat työhön liittyvä ammatillinen osaaminen sekä virtuaalityöskentelyyn liittyvä osaaminen. Sosiaalisia taitoja ovat verkoston luomis- ja ylläpitotaidot, yhteistyökyky, yhteistyöhalu, empaattisuus sekä medialukutaito. (Vainio & Mäensivu 2006, 24.)

Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla. Jäsenet voivat tavata kasvokkain toisensa tai he voivat olla yhteydessä puhelimitse, tietoverkon tai videoneuvottelun avulla. Vuorovaikutuksen ei välttämättä tarvitse olla samanaikaista, mutta sen tulee olla jatkuvaa. (Juuti 2006, 121.)

Henkilöstön kouluttaminen on tärkeä osa virtuaalitoimintaan siirtymistä. Käyttöön-oton onnistumisen ehtona on esimiehen sitoutuminen ja resurssien varaaminen. Kysymyksessä on aito työskentelytavan muutos, joka edellyttää vastuuhenkilöltä sekä työskentelyyn osallistuvilta sitoutumista uusien toimintamuotojen käyttöönotossa.

(vitaltool.tkk.fi.) Tiimien olisi hyvä kehittää toiminta- ja vuorovaikutustapoja, jotka edistävät yksilöiden ja koko ryhmän sopeutumista eri tilanteisiin (Humala 2007, 24–25).

Valmisteluvaiheessa arvioidaan käyttäjien taidot käytettävien työkalujen osalta sekä virtuaalisen vuorovaikutuksen taidot. Tarvittaessa näihin tulisi järjestää koulutusta. Usein paras tapa onkin aloittaa virtuaalityöskentely koulutuksen avulla vähitellen. Käytettävistä työkaluista ja niiden ominaisuuksista riippuu paljon koulutuksen pituus ja teknisen tuen tarve. Alkuvaiheeseen on varmistettava osallistujille riittävästi myös teknistä tukea. Osallistujien taitojen kasvaessa heillä on myös enemmän itsevarmuutta ottaa itse vastuuta omien taitojensa kehittämisestä. (Vainio & Mäensivu 2006, 21.)

### 5.3 Muutosprosessi

Toimintakulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä. Virtuaalityöskentelyn tavoitteiden asettaminen ja taitojen kehittäminen eivät vielä riitä työskentelymuutokseen. Virtuaalityöskentely vaatii johtamista, hyviä työskentelyrutiineja, selkeitä tavoitteita, itsensä johtamisen taitoa sekä taitoa valita työstettäviin asioihin soveltuvia työskentelymenetelmiä ja työkaluja. Toimintakulttuurin muutosta on, että opitaan hyödyntämään teknologiaa eri tarpeiden mukaan ja luomaan tilanteisiin autenttisuutta kuvien, videoiden ja äänen avulla. Nykyiset työskentely-ympäristöt mahdollistavat puhumisen sekä puheen nauhoittamisen ja videoinnin istuntojen aikana. Menetelmiä on vain opittava hyödyntämään. Ääni ja visuaalisuus sopivat monen asian esittämiseen paremmin kuin pelkkä teksti. Moni ongelma ratkeakin paremmin puhumalla tai valokuvan ja videon avulla. (Vainio & Mäensivu 2006, 23.)

Virtuaalitiimien tulisi myös jatkossa olla joustavia. Virtuaalitiimillä tulee olla dynaamista kykyä vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, organisoitua tarvittaessa uudelleen sekä arvioida toimintaansa ja tavoitteitaan tarvittaessa uudelleen. (Vainio & Mäensivu 2006, 23.)

Virtuaalitiimin suuri haaste on joukon koossa pitäminen. Kysymys ei ole vain kommunikaatiosta. Kysymyksessä on ennemminkin tiedon yhteinen jakaminen, kalente-

reiden yhteensovittaminen, työajan varaaminen, selvittäminen, toiminnan arvioiminen, palautteen antaminen, tehtävien osittaminen ja uudelleen suuntaaminen — kuitenkin niin, että jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon. Jos ryhmässä ei synny yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista samoihin tavoitteisiin, virtuaalitiimi hajoaa nopeasti. (Vainio & Mäensivu 2006, 23.) Tiimin jäsenten verkottumista toisiinsa pitää alussa tukea. Oma aktiivisuus kasvaa tiedon myötä. (vitaltool.tkk.fi.)

#### 5.4 Pelisäännöt

Huolellisen organisoimisen ja suunnittelun merkitys korostuvat virtuaalitiimeissä. Hajallaan tehtävän yhteistyön hallinta vaikeutuu, jos työnjakoa, prosessimalleja ja toimintatapoja ei ole heti alussa päätetty. Työn organisoiminen nähdään virtuaalitiimeissä usein haasteellisempänä kuin paikallisissa tiimeissä (vitaltool.tkk.fi.) Virtuaalitiimien toimintaa helpottaa yhteinen toimintasuunnitelma. Jokaisen tiimin tulee luoda oma yksilöllinen toimintatapansa menettelyohjeineen. (Humala 2007, 17–18.) Virtuaalityöskentelyyn tarvitaan tietyt selkeät toimintamuodot ja pelisäännöt. Ne muotoutuvat työskentelyn aikana ja pelisääntöjä on syytä tarkistaa ja muokata aika ajoin. Pelisääntöjä muokatessa sovitaan käytettävistä viestintävälineistä, kommunikation pelisäännöistä, kasvokkain tapaamisista ja toiminnasta poissaolojen ja lomien aikana. Tärkeintä on ryhmän jäsenten välinen luottamus, vuorovaikutus ja me-henki. Yhteistyö onnistuu parhaiten huomaavaisessa yhteisössä, jossa pidetään kiinni sovitusta asioista. (Virtuaali amk- www-sivut)

Yhteisen ymmärryksen varmistaminen alkaa tiimin jäsenten osallistumisesta tavoitteiden rajaamiseen ja toimintasuunnitelman suunnitteluun. Yhdessä suunniteltu toimintastrategia sekä tehtävien ja roolien määrittely selkeyttävät yhteistyötä ja sen tavoitteita. On tärkeää kuvailla tarkkaan sekä kirjallisesti että suullisesti, minkälaista lopputulosta tavoitellaan. Pelkkä sähköpostiviestintä ja kalvosettien lähettäminen ei riitä tavoitteiden selkiyttämiseksi. Suositeltavaa olisi järjestää kick-off, aloitustapaaminen, jossa tavoitteesta keskustellaan. Kokonaisuus ei saa jäädä hämäräksi yhdellekään tiimin jäsenelle. Väärin ymmärretty tavoite voi johtaa työskentelyä väärään suuntaan. Yhdenmukaista ymmärrystä voidaan testata vertaamalla tiimin jäsenten omin sanoin tekemää kuvausta tavoitteesta.(vitaltool.tkk.fi.)

Jotta työyhteisö kulkee yhteiseen suuntaan, pelisäännöistä tarvitaan säännöllistä keskustelua. Kerralla luodut pelisäännöt tai tiimisopimukset eivät ohjaa, jos niihin ei koskaan palata, niitä ei arvioida ja niistä ei opita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 223.)

Yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit mahdollistavat hajautetun organisaation menestymisen. Tiimin kieleen ja yhteisiin periaatteisiin vaikuttavat tulkinnat ja jäljittely tiimin virtuaalisesti näkyvistä rakenteista ja toimintatavoista. Hajautettu yhteistyö, asioiden käsittely ja päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit. Tällöin hajautettu työ on mahdollisimman tasalaatuista ja suoritetaan samalla tavalla tekopaikasta riippumatta. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja kasvattaa luottamusta työntekijöiden välillä. Johtajan ja ryhmän muiden jäsenten ei tarvitse arvailla, miten muut tekevät työnsä ja millaisella tuloksella, jos työprosessit ja laatuvaatimukset on selvästi ohjeistettu. Jäljittely ja yrittäjätoimia ohjeiden mukaan ovat alussa tärkeä osa toimintatapojen oppimista. (vital-tool.tkk.fi.)

Pelisäännöt tulee kirjata ylös. Niiden kirjauksen muotoon olisi myös syytä kiinnittää huomiota:

- Pelisäännöt sisältävät aina verbin (aktiivi-muodossa).
- Pelisäännöt sisältävät aina tekijän (minä- tai me-muodossa).
- Pelisäännöt kuvaavat tekemistä myönteisessä muodossa.

Tiimin tulisi myös sopia tavasta puuttua pelisääntöjen noudattamattomuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 224.)

Työn organisointi virtuaalitiimissä

- Työnjaon tarkka miettiminen ennen toiminnan aloitusta selkeyttää johtamista ja kontrollia.
- Erityisesti virtuaalitiimeissä johtaminen ja työn etenemisen kontrollointi on haastavaa. Näihin kannattaa panostaa jo ennen toiminnan varsinaista aloittamista hieman enemmän kuin paikallisissa tiimeissä.

- Tavoitteiden kytkeminen toimintaan työnjakoa mietittäessä selkeyttää rooleja ja vastuita.
- Työnjaon suunnittelu tuo toimintaan läpinäkyvyyttä selkeyttämällä kokonaisuuden ja hajautettujen toimijoiden välisiä yhteyksiä. (vitaltool.tkk.fi.)

## 5.5 Vuorovaikutus

Virtuaalinen yhteistyö rakentuu jo määritelmällisesti välittyneen ei-kasvokkaisen kommunikaation varaan. Etäältä toisten toiminnan ja päätösten perusteiden läpinäkyvyys on heikkoa ja kontrolli vaikeaa. Hajautetulle tiimille on siis erityisen tärkeää luoda selkeät pelisäännöt väärinkäsitysten ja turhien konfliktien välttämiseksi. Käytännössä tiimin vetäjä tuo kick-off-tilaisuuteen esityksen pelisäännöistä, mutta niistä sovitaan yhteisen keskustelun päätteeksi. Pelisäännöt voi kiteyttää ja tulostaa kaikille tiimin jäsenille vaikkapa seinätauluksi tai viedä yhteiseen tietokantaan näköalapalkalle.

Tavoitteen selkiyttämisen lisäksi kick-off-tilaisuuden tarkoituksena on tuoda hajautettu tiimi yhteen tutustumaan toisiinsa sekä rakentamaan yhteishenkeä, jaettua ymmärrystä ja luottamusta. Tapaaminen on erityisen tärkeä virtuaalisessa työssä, koska se on usein ainoa mahdollisuus tutustua koko tiimiin ja saada kokonaiskuva siitä. Tapaamisen hyödyt peittävät pitkällä tähtäimellä matkustuskulujen tuomat kustannukset. Tutustumisen apuna voi käyttää erilaisia tiimiharjoitteita, joilla voi päästä yli alun karikoista. Epäviralliseen vuorovaikutukseen tulisi varata myös aikaa. Monet hajautetun tiimityön konkarit pitävät esimerkiksi perinteisiä suomalaisia saunailtoja suuressa arvossa juuri yhteisyyden ja kulttuurien tuntemuksen rakentamisessa. (vitaltool.tkk.fi.) Virolaisen (2010) ja Sivusen (2007) tutkimuksissa tiimin identifioitumisen kannalta kasvokkaisuviestintä osoittautui tarpeelliseksi. Kasvokkaisuviestintä tarkoittaa usein pidempää ja vapaampaa yhdessäolon muotoa tiimin jäsenille, joka saattaa olla syy siihen miksi se koetaan tärkeäksi.

Työ vaatii usein tiimin jäsenten tiivistä yhteistyötä. Yhdessä toimiminen voikin synnyttää synergiaetuja: hyvin toimiessaan ryhmä yhdessä on tehokkaampi kuin itsenäinen.

sesti toimivat yksilöt. Jotta ryhmä voisi toimia tehokkaasti ja roolien ja tehtävien synergiaetuja syntyisi, on määritettävä ja kommunikoitava roolien ja tehtävien rajapinnat ja liittymäkohdat. Ne määrittävät suurelta osin myös ryhmän kommunikointia. (vitaltool.tkk.fi.)

Tavoitteen määrittelyn jälkeen tulisi yhdessä suunnitella toimintaprosessi, aikataulu, välitavoitteet ja tehtävät, jotka johtavat tavoitteeseen. Tavoite ja siihen johtavat välitavoitteet ja tehtävät on kirjattava selkeästi tiimin projekti- tai etenemissuunnitelmaan. Jos ihmiset vaihtuvat kesken tiimin toiminnan, on helpompaa pitää kokonaisuus hallinnassa, kun tavoitteet ja tehtävät on selkeästi kuvattu. (vitaltool.tkk.fi.)

Sosiaalinen vuorovaikutus on onnistumisen lähtökohta. Henkisesti ihmiset ovat herkkiä alussa myötäelämiselle. Kommunikaatiolla vaikutetaan erityisen paljon tässä vaiheessa. Vuorovaikutuksen tulee tukea sekä yksilöä että ryhmää. Tiimissä tulee olla vastuullinen vetäjä ylläpitämässä jatkuvuutta. Dialogin taitoja on harjoiteltava; on osattava kuunnella, oltava taitoa nostaa heikot signaalit esiin ja kehittää niistä uusia innovatiivisia ajatuksia. Sosiaalinen vuorovaikutus edistää tiimin jäsenten ajatusten sitoutumista yhteen ja rajoittaa jäseniä viemästä eteenpäin vain omia näkemyksiään. (Vainio & Mäensivu 2006, 14.) Johtajan tehtävät, vastualueet ja toimintatavat on syytä käsitellä perusteellisesti, kun hajautetun yksikön työntekijät tapaavat ensimmäistä kertaa. Tämä estää myöhemmin mahdollisesti niukkana koetun kommunikoinnin väärin ymmärtämisen. (Vartiainen 2004, 127–129.)

Sivunen (2007) on tutkinut väitöskirjassaan tiimin jäsenten ja vetäjien kokemuksia ja tulkintoja tiimiin identifioitumista ja vuorovaikutuksesta hajautetuissa tiimeissä. Tutkimuksen tuloksissa Sivunen kertoo, että hajautetuissa tiimeissä keskeistä näyttää olevan, se millä tavalla tiimin johtaja saa aktivoitua tiimin jäsenet osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen, miten hyvin hän osaa asettaa ja konkretisoida tiimin tavoitteet. Selkeiden viestinnän pelisääntöjen luominen on tärkeää. Hajautetuissa tiimeissä tiiminvetäjän tulisi kyetä luomaan jäsenilleen läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunteen.

## 6 VIRTUAALITIIMIN JOHTAMINEN

Virtuaalitiiminjohtamiselle ei ole määritelty yhtä ja ainoaa johtamistapaa. Alaluvussa 6.1 käydään läpi virtuaalitiimin johtamiseen soveltuvia johtamistyyplejä. Alaluvussa 6.2 on perehdytty luottamuksen merkitykseen virtuaalitiimin johtamisessa. Alaluvun 6.3 teoriassa käsitellään tavoitteiden asentaa ja niiden merkitystä virtuaalitiimille.

### 6.1 Johtamistyylit

Johtajuus ja johtaminen on tärkeä erottaa toisistaan. Johtaminen tarkoittaa niitä tapoja, miten johtajuus ilmenee. Johtaminen on asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. Esimiestyö on organisaation asemaan perustuva tehtävä. Virallisella asemalla ei kuitenkaan taata sitä, että henkilöllä olisi johtajuutta johdettaviensa edessä. Pelkkä passiivinen oleminen ei riitä, vaan tarvitaan tekoja, joilla annettu johtaminen muuttuu ansaituksi. Organisaation ylin johto luo omalla toiminnallaan käsityksiä siitä, minkälaista johtajuutta yrityksessä arvostetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 29.)

Ainakaan toistaiseksi mitään tiettyä johtajuustyyppiä ei ole havaittu parhaaksi juuri virtuaalitiimien johtamiseen. Kunkin johtajan on analysoitava virtuaalityöjärjestelyjen vaikutus omaan johtamistyyliinsä ja sovitettava sitä vastaavasti. Johtajilla tulee olla rohkeutta toteuttaa itselleen soveliainta johtamistapaa. (Humala 2007, 17–18.) Verkkojohtaminen on ainoa keino johtaa virtuaaliorganisaatioita (Åberg 2006a). Ihmisiin suuntautuvaa virtuaalijohtamista, e-Leadershipiä on tutkittu vasta varsin vähän verrattuna johtamistekniikoihin liittyvään verkkojohtamiseen eManagementiin. Ihmisten johtamiseen verkossa tarvitaan erityisesti tietoa hyvistä käytännöistä ja konsepteista tilanteissa, joissa ihmiset, organisaatiot ja sektorit ylittävät rajoja elektronisesti. (Humala 2007, 14.) Johtajuutta voi ja pitää harjoittaa virtuaalitiimeissä. Tiimit voivat käyttää teknologiaa lähtökohtanaan, sovittaa sitä omiin tarpeisiinsa kehittävällä tavalla sekä oppia viestimään tehokkaasti ja luovasti jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä. (Humala 2007, 17–18.)

Virtuaalisen johtamisen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on siinä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia välittää työtä ja jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus eivät lainkaan. Hajautettu työ vaatii johtajalta erityistä panostamista työskentelyn koordinointiin ja organisointiin. Yhteydenpito tapahtuu erilaisten sähköisten välineiden avulla, kuten puhelimitse, sähköpostitse ja videoneuvotteluiden kautta. Parhaimmillaan hajautettu työ voi johtaa kaikkien toimijoiden kannalta entistä organisoidumpaan ajankäyttöön. (Humala 2007, 15.)

Virtuaalitiimin vetäminen vaatii johtajalta erityisosaamista. Virtuaalitiimin vetäjällä olisi hyvä olla kokemusta virtuaalityöskentelystä. Tiimien vetäjän tulisi mahdollistaa onnistumisen elämyksiä ja nostaa esille parhaita käytänteitä. Virtuaalityöskentelyssä sopeutuminen tapahtuu parhaiten ilmapiirissä, jossa on mahdollisuus oppia erehtymälläkin ja saada näin mahdollisuus rakentaa asiantuntijuuttaan vähitellen.

Yhä hajautuneempi verkostoyhteistyö ja sähköisten kommunikaatiovälineiden käytön lisääntyminen asettavat uusia haasteita johtajuudelle. Sähköisen vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä virtuaalijohtaminen on nopeasti yleistynyt johtamisen muoto myös suomalaisessa työelämässä. Myös etätyötä tekevien ihmisten johtaminen vaatii johtamista. Aineeton talous ja virtuaalisuus ovat kytköksissä toisiinsa, ja se pakottaa uudenlaiseen johtamiseen. Virtuaalijohtaminen on osa muutosprosessia, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen pois teolliselle ajalle tyypillisestä tietyssä paikassa johtamisen toimintamallista. Kortelaisen (2004) tekemän tapaustutkimuksen mukaan etätyön ongelmat näyttivät liittyvän nimenomaan johtamiseen. Virtuaalijohtaminen on yksi organisatorisista johtamisjärjestelmistä. (Humala 2007, 13- 14.)

Esimiehen toiminta on useissa tutkimuksissa todettu yhdeksi keskeiseksi henkilöstön motivaatioon ja innostukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Johtaminen voidaan katsoa palvelutehtäväksi. Palvelevassa johtajuudessa on kyse emotionaalisiin ja henkisiin kysymyksiin liittyvästä valmentajuudesta. Se on esimiehen rooleista hienovaraisin, koska se oikeastaan riippuu pelkästään esimiehen asenteesta. Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa ennen kaikkea palvella. Se on ihmisten onnistumisen organisoimista ja alaisten parhaiden puolien esille saamista. Tämä tietoinen valinta tuo mukanaan halun johtaa. Tällainen henkilö on erilainen kuin henkilö, joka haluaa en-



simmäiseksi johtaa tyydyttääkseen vallan halua tai hankkiakseen materiaalisia etuja. Usein organisaatioissa kohtaa palvelevan johtajuuden käänteisilmiöitä. Esimies, joka ei syystä tai toisesta pysty tukemaan alaisiaan, saattaa valita toimintatavakseen vetäytymisen. Esimies pysyttelee toistuvasti mahdollisimman paljon näkymättömissä, koska hänellä ei ole kypsyyttä kohdata ihmisiä vaikeissa tilanteissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 222., Juuti 2006, 162.)

Verkostojohtamisessa tavoite on joukkueen johtaminen. Tulokset syntyvät työhönsä paneutuneiden ihmisten avulla. Yhteistoiminta rakentuu yhteisille tavoitteille ja sitä sävyttävät luottamus ja arvonto. Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden loppuunsaattamista, eikä se verkkoympäristössä ole muuttunut mihinkään. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on vain opetettava verkossa toimivat pelisäännöt ja tultava sinuiksi uusien teknologisten verkkotyöskentelyä tukevien työkalujen kanssa. Sähköiset työkalut eivät ole itsetarkoitus, vaan tehokas johtaminen edellyttää myös oikeissa tilanteissa ihmisten kutsumista koolle ja puhumista kasvokkain, jos se suinkin on mahdollista. Verkkoviestiminen vaikuttaa työtapoihin, ja verkkojohtaminen vähentää palaverien tarvetta. Virtuaalityön johtajan vallassa on valita työssä käytettävät välineet ja kommunikaation järjestäminen niin, että tiedetään, millaiset asiat vaativat samanaikaisesti yhteyden pitoa ja mitkä voidaan hoitaa eriaikaisesti (Humala 2007, 20.)

Miten virtuaalitiimin johtaja rakentaa ja ylläpitää suhteita hajallaan oleviin työntekijöihin? Vastaus liittyy paitsi johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin myös hänen toiminnallisiin taitoihinsa käyttäen erilaisia virtuaalisia ja kasvokkaisia vuorovaikutustapoja luottamuksen sekä epävirallisen ja virallisen läsnäolon synnyttämiseksi. Hajautettu työskentely edellyttää vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia. Johtajan on tunnettava erilaisten viestintävälineiden sopivuus sisällöltään erilaisiin tarkoituksiin. Viestinnän on lisäksi tapahduttava säännöllisesti.

Tehokkaiden verkostotiimien luominen on osoittautunut odotettua vaikeammaksi. Johtamisen verkossa ei kuitenkaan tarvitse olla mitään sen ihmeellisempää kuin muukaan johtaminen, eikä etäisyyden pidä olla mitenkään menestystä rajoittava tekijä. Ihmisten johtaminen verkossa vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Virtuaalijohtajuus voi edellyttää uusien johtamistapo-

jen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei näe joka päivä, uusia tapoja kommunikoida visiota ja luoda yhtenäistä kulttuuria. Keskeistä on tiedostaa, että verkossa johtaminen on ihmisten eikä teknologian yhdistämistä ja että ihmisten johtamisen merkitys on keskeinen (Humala 2007, 20). Tärkeää on samalla huomioida myös virtuaalitiimin vaikutus koko työyhteisöön. Johtajuuden haaste on luoda työympäristö, jossa rohkaistaan uudenlaista käyttäytymistä. Ihmisten johtamisessa kyse on erityisesti siitä, miten saadaan verkostotiimin jäsenet innostumaan asiasta ja toimimaan yhteisen asian eteen eli miten saadaan asia elämään virtuaaliympäristössä. Vaa-tii aikaa, ennakoivaa suunnittelua ja seurantaa, että kaikki saavuttavat tiimin tavoitteet sekä tuntevat olevansa aktiivisesti mukana työssä sekä yksilöllisinä myötävaikuttajina että tiimitoimijoina. (Humala 2007, 20–21.)

Vartiainen määrittelee hajautetun organisaation johtajalle kolme eri roolia; suunnittelija, verkoston järjestelijä ja kehittäjä. Suunnittelijan roolissa johtajan tulee hallita käsitteet ja mallit. Suunnittelijalla tulee olla myös verkostoitumiskykyä, jotta monista osapuolista muodostuva verkosto saadaan syntymään. Verkoston järjestelijänä sovitte-lu- ja neuvottelutaidot ovat tarpeen, jotta tiimi saadaan toimimaan yhteen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittäjänä toimiessaan johtajan pitää saada verkosto oppimaan uutta ja parantamaan toimintaansa.

Perimmiltään johtamisessa ja sen kehittämisessä etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen: mitä, miten ja miksi? Työnteon fokuksen pitää olla selvä. Vastaukset kysymykseen *miksi* antavat tekemiselle mielekkyyttä. Suunnan ja painopisteen valinta on ensisijaisesti johdon tehtävä. Miten-kysymyksillä vastuutetaan johdettavat keksi-mään ratkaisuja. Miten toimimalla päästään parhaiten tavoitteeseen? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26–27.)

Tavoitteen kommunikoinnin yhteydessä varmistetaan ryhmän jäsenten sitoutuminen tavoitteisiin keskustelemalla jokaisen vastuualueeseen kuuluvista tehtävistä ja niiden priorisoinnista. Jos virtuaalitiimin jäsenen työaika on jaettu useampaan projektiin, johdon on osallistuttava prioriteettien asettamiseen. Johdon kommunikoima tuki ja arvostus virtuaalitiimin työlle nostaa motivaatiota. On tärkeää kuulla, mikä merkitys työllä on yrityksen liiketoiminnan kokonaistavoitteiden kannalta. Mahdollisuus osal-listua keskusteluun kohottaa motivaatiota. Etäällä kipinä sammuu helposti. Motiva-

tio laskee, jos alkaa kokea itsensä ulkopuoliseksi ja vähemmän tärkeäksi toimijaksi tavoitteen kannalta. Säännöllinen seuranta auttaa pitämään tavoitteen kirkkaana ja toiminnan aktiivisena. Ihmiset alkavat tehdä muita töitä, jos tavoite alkaa hämärtyä tai ei ole selvää, mitä seuraavaksi pitäisi tehdä. Konkreettiset tehtävät poistavat epävarmuutta. Toiminnan seuranta ja informointi tulisikin nähdä tiimihengen ja motivaation kohotuksena. (vitaltool.tkk.fi.)

Virolainen (2010) on väitöskirjassaan tutkinut virtuaalitiimien tiimi-ilmapiiriä ja mistä ilmapiiri on seurausta. Tutkimustuloksissa tuotiin esille, että virtuaalisessa tiimissä korostuu luottamuksellinen, työ- ja asiakaskeskeinen, itseohjautuva ja autonominen ilmapiiri. Tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä, esimiehet luottivat henkilöstön kykyyn työskennellä itsenäisesti ja työn tekoa valvottiin varsin vähän. Virolaisen (2010) mukaan virtuaalisen tiimin identifioitumiseen vaikuttivat tiimin sisäinen vuorovaikutus, yhteistoiminnan laajuus sekä yhteiset kasvokkaiset tapaamiset. Tutkimuksen kohteena olleet tiimit olivat myös hyvin perillä tiimin tavoitteista, tuloksista ja omista sekä tiimitovereiden työrooleista. Tavoitteet ohjasivat osaltaan tiimin toimintaa. Virolaisen tutkimuksessa esimiestoiminnan ei koettu juurikaan vaikuttavan ilmapiiriin. Virolainen kuitenkin esittää, että mikäli esimiestoimintaan panostettaisiin, ja virtuaalisen tiimin ominaispiirteet huomioitaisiin esimiestyössä, esimiestoiminta olisi mahdollisesti ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Esimiestyön osalta tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilökohtaiseen kanssakäymiseen tiimin jäsenten kesken. Viikoittaiset yhteydenotot kuhunkin tiimin jäseneseen mahdollistavat valmentajamaisen johtamistyylin. Myös Sivunen esittää, että hajautettujen tiimien johtaminen vaatii jossain määrin erilaisia taitoja kuin perinteisten tiimien johtajilta. Johtamistaitojen lisäksi, Sivunen esittää, että muun muassa tiimin käynnistämiseen liittyvät taidot voivat nousta keskeisiksi hajautetuissa tiimeissä.

Kuten aikaisempien tutkimuksen perusteella voidaan todeta, virtuaalitiimin muodostaminen vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Erityisesti virtuaalitiimin johtamiseen tulee kiinnittää edeltä käsin paljon huomiota ja yhteistyönä sopia menettelytavoista ohjeineen.

Johtajalla onkin merkittävä rooli visioiden ja tavoitteiden asettamisessa sekä niiden toteuttamisessa. On tärkeää, että hajautettu työ saadaan mahdollisimman tasalaatui-

seksi ja voidaan suorittaa samalla ohjeistuksella tekopaikasta riippumatta. (Vartiainen ym. 2004, 127–128; Sivunen 2007, 122.) Osaamisen kehittymistä tukevan esimiestyön varmistaminen edellyttää toimenpiteitä ainakin kolmella osa-alueella:

- miten ja millaisia henkilöitä esimiestehtäviin valitaan
- millaiseen käyttäytymiseen esimiehiä kannustetaan
- minkälaisilla työkaluilla ja koulutuksella esimiestyötä tuetaan.

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 134)

Tiimin tärkein pääoma on todennäköisesti osanottajien päässä oleva tietämys. Virtuaalitiimin johtajan yksi keskeinen haaste onkin valjastaa nämä suuremmat pääomavarastot niin, että virtuaalityön haitat pidetään mahdollisimman vähäisinä samalla kun pyritään saamaan erilaiset kyvyt käyttöön niin hyvin kuin mahdollista. (Humala 2007, 23.) Voimakkaan sitoutumisen ilmiö voidaan saada aikaan avoimella tiedon jakamisella, päätöksiin liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä ja omakohtaisella vaikuttamisella. Hajallaan olevat työntekijät tulisikin saada osallistumaan yhteistyöhön mahdollisimman aikaisin. (Humala 2007, 23–24.)

Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu ovat jakaantuneet laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä. Osallistava johtamisjärjestelmä tukee avointa tiedonkulkua ja osallistumista ja edellyttää tehokasta kommunikaatiota. (Humala 2007, 23.) Hajautetun ryhmän onnistunut johtaminen vaatii tasapainoisesti yhdistettynä tulorientoituneen johtamistyylin sekä ihmisten johtamisen. Selkeä vastuunjako, tehokas koordinointi ja kommunikointi ovat avainasemassa hajautetun ryhmän johtamisessa. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 271.) Halttusen (2009, 133) tutkimuksen mukaan johtajan fyysinen läsnäolo ei ole kuitenkaan ainoa tapa, jolla johtaja on läsnä työntekijöidensä arjessa. Tutkimus osoitti, että johtajan ja työntekijöiden vahva vuorovaikutuksellinen ote työhön ja toisiinsa kertoi siitä, kuinka paljon hajautetussa organisaatiossa oltiin yhteydessä toisiin ja tietoisia toisten tekemisistä. Interaktiivisten kommunikaatiotapojen merkitys korostuu, sillä etäisyyden ja eripaikkaisuuden pystyy ylittämään sähköisten työvälineiden avulla. Tämä on tärkeää myös hiljaisen tiedon jakamisessa, kuten myös kulttuurin ja me-hengen luomisessa. (Vartiainen ym. 2004, 152–154.) Virtuaaliorganisaatioissa yhteisöllisen johtamisen keskeiseksi elementiksi nousee vuorovaikutus, jolloin sopivan viestintä- ja yhteistyötekniikan valinta on hajautetun toiminnan yksi tärkeimmistä perustamiskysymyk-

sistä. Virtuaalityyppisissä organisaatioissa etäisyydestä johtuva kommunikoinnin, koordinaation sekä päätöksenteon monimutkaisuus luovat haasteita yhteisölliseen johtamiseen. Julkisen johtamisen osalta havaittiin, että käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei ole saatu yhdistettyä luontevalla tavalla toisiinsa. Tämän perusteella julkisella sektorilla toimivassa hajautetussa organisaatiossa tärkeää on kehittää sellaisia johtamiskäytäntöjä ja periaatteita, jotka tukevat hajautetun organisaation johtamiseen liittyviä vaatimuksia. Hajautetussa organisaatiossa keskeiseksi haasteeksi muodostuu myös se, miten johtaja pystyy aktivoimaan tiimin jäsenet yhteiseen vuorovaikutukseen ja välittämään heille läsnäolon, huomioimisen ja saavuttavuuden tunteen, jotta he eivät syrjäydy ja koe eristäytyneisyyttä. (Koskela 2013, 31.) Hajautuneen organisaation jäsenet tuntevat itsensä helposti eristäytyneiksi. Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä, ihmissuhteet särkyä ja suhteet muihin ryhmiin tai organisaation osiin olla hauraita. (Vartiainen 2004, 124–125.) Tiukka koordinointi ja keskitetty johtajuus eivät ole oikea tapa johtaa hajautettua tiimiä. Johtajuutta tulisi mieluummin jakaa ja antaa ryhmälle enemmän vastuuta. (Vartiainen 2004, 127.)

Maantieteellinen hajaantuneisuus asettaa vaatimuksia virtuaalitiimin organisoijalle, sillä organisoijan on huomioitava kunkin yksilön maantieteellinen sijainti hänen mahdolliseen rooliinsa ja tehtävänsä nähden. Organisoijan on mietittävä, aiheuttaako tiimin jäsenten maantieteellinen sijainti ongelmia heidän tehtäviensä ja rooliensa onnistuneelle hoitamiselle. Laajemmin koko tiimin tasolla on lisäksi pohdittava, mahdollistaako virtuaalinen toimintatapa tiimin tavoitteen saavuttamisen vai hankaloittaa se työtä ilman suuria virtuaalisen toimintatavan mukanaan tuomia etuja. Toinen merkittävä virtuaalitiimin organisoimisessa esiin tuleva haaste on tarvittavan osaamisen löytäminen. Onnistuakseen ryhmän muodostamisessa organisoijan on saatava tietoa maantieteellisesti kaukaisten toimipisteiden työntekijöiden asiantunte-  
musalueista ja sopivuudesta käynnistettävän virtuaalitiimin tarpeisiin. On tiedettävä kenellä on tarvittava osaaminen. (vitaltool.tkk.fi.)

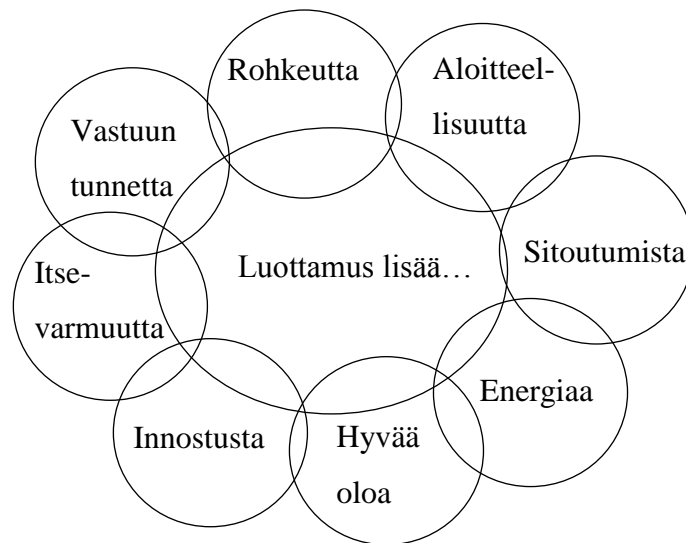
Myös vaikuttaminen ryhmähenkeen, ryhmän käyttäytymiseen sekä ryhmässä vallitseviin arvoihin teknologiavälitteisesti on vaikeaa. Julkisella sektorilla nämä ovat erityisiä haasteita, sillä on todettu, että esimiehisyys sekä toiminta ihmisten kanssa ja heidän kauttaan, on jäänyt asioiden, päätösten ja toimeenpanojen varjoon. Hajautetussa organisaatiossa työskentely vaatii omanlaista osaamista niin johdolta kuin muil-

ta organisaation jäseniltä. Jotta virtuaalinen tiimi pystyy toimimaan, edellytetään johdolta kykyä luottaa tiimin jäseniin. Olennaiseen osaan nousee tällöin vuorovaikutusosaaminen, joka on kiinteä osa johtajan ammatillista kompetenssia. Vuorovaikutuksen laatu yhteydenotoissa ja viesteissä korostuu, kun johtaja ei voi jakaa päivittäin yhteistä fyysistä työympäristöä jäsentensä kanssa. Perinteisten vuorovaikutustaitojen lisäksi vaaditaan erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja; ei pelkästään teknisen osaamisen osalta, vaan myös viestin sisällöllinen näkökulma huomioiden. Tiimin johtajalta edellytetään erityistä aktiivisuutta viestintävälineiden käytössä. Toimiva vuorovaikutussuhde johtajan ja tiimin välillä luo pohjan keskinäiselle luottamukselle ja sitä kautta hyvälle me-hengelle, avoimelle ilmapiirille, kannustavalle organisaatiokulttuurille sekä yhteisöllisyyden saavuttamiselle. (Koskela 2013, 31–33.)

Virtuaalijohtamista on pidetty ihmisten välisten suhteiden kehittämisenä, joten sen haasteisiin kuuluvat myös luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus. Johtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti hajallaan. Menestyäkseen virtuaalijohtajan on rakennettava suhteita ja luottamusta paljon nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Kuinka johtajan käyttäytymistä pitää muuttaa, jotta hän pystyy rakentamaan korkeatasoisia suhteita, jotka optimoivat johdettavien luottamuksen, motivaation ja suorituskyvyn? Informaatioteknologian käyttö haastaa johtajat toimimaan entistä vastaanottavaisemmin johtamansa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Virtuaalityössä on tärkeämpää myös viestiä yhteisistä työn tavoitteista kuin käskeä toisia tekemään jotakin. Tehokas johtajuus voi edistää suhteiden kehittymistä virtuaalitiimissä. (Humala 2007, 22.)

## 6.2 Luottamus

Luottamus vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja jäsenten yhteistyöhalukkuuteen. Jos keskinäistä luottamusta on riittävästi, huomio on perustehtävän hoitamisessa. Jos huomio on ihmissuhteissa, se on yleensä merkki luottamuksen riittämättömyydestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166.) Kuviossa 5 on esitelty tekijöitä, jotka lisääntyvät luottamuksen kautta.



Kuvio 5 Luottamuksen vaikutuksia yksilöön (Bibb & Kourdi 2004)

Luottamus vaikuttaa merkittävästi myös tiimin toimintaan. Se lisää sisäistä keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita sekä vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Luottamuskeskeisessä ilmapiirissä toisien tukeminen ja auttaminen työhön liittyvissä kysymyksissä voi alkaa huomaamatta. (Dirks & Ferrin 2001, Ristikangas & Ristikangas 2010, 171.) Luottamuksen lisääntyminen ja turvallisuuden tunne mahdollistavat sen, että omasta osaamisesta sekä myös osaamattomuudesta uskalletaan puhua. Auttaminen arkipäiväistyy, kun tiimin keskinäinen luottamus kasvaa.

Havainnot luottamuksen synnystä hajautetuissa täysin virtuaalisissa tiimeissä ovat tuoneet esille yllättäviä asioita. Luottamus näyttää toisinaan syntyvän pikaisesti, vähäiseen informaatioon perustuen ja olevan usein varsin kestävää jopa ryhmässä, jossa jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan.

Luottamuksen syntyä hajautetuissa ryhmässä on selitetty mallilla *pikaluottamus*. Hajautetussa ryhmässä on vaikeaa saada tietoa toisen motiiveista ja suoraa kokemusta heidän toiminnastaan. Kun yksilöillä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiinsa, mutta yhteisen tehtävän suorittaminen vaatii luottamusta, luottamus rakentuu rooli-odosten, kuten asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Myös innostus ja kokemukset tehokkaasta suoriutumisesta ryhmän tehtävässä edesauttavat pikaluottamuksen syntyä. Pikaluottamus on enemmän toimintaa kuin yksilöiden välisiä suhteita.

Jos hajautettu ryhmä toimii pitempään yhdessä, myös muita luottamuksen muotoja alkaa esiintyä. Ilman kasvokkaisia tapaamisia ryhmän jäsenet voivat ajan kuluessa puntaroida toistensa käyttäytymistä ja saada toisten tekemisistä syvenevää tietoa. Samaistumiseen perustuva luottamus vaatii varsin syvää tuntemusta toisten arvoista ja näkemyksistä, joten tyypillisessä hajautuneessa ryhmässä se lienee harvinaista. (Vartiainen ym., 2004, 136.)

Virtuaalisessa työssä suora kontrolli on hankalaa, koska tyypillisesti suurin osa tiimin jäsenistä tekee valtaosan työstään eri paikassa kuin tiimin vetäjä. Virtuaalisia tiimejä kuvataan usein hierarkialtaan mataliksi ja johtamista delegeoivaksi tai kannustavaksi valmentamiseksi. Suoran kontrollin puuttuessa osa kontrollista sisäistyy tiimin jäsenten itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvuus onkin keskeinen virtuaalitiimin jäsenten osaamisvaatimus. Toisaalta kontrollin siirtyminen johtajalta tiimin jäsenelle voi olla hyvin kuormittavaa ottaen huomioon, että useimmiten tiimien jäsenet työskentelevät monessa tiimissä tai projektissa samanaikaisesti. Näin ollen virtuaalitiimeissä vain suoritusten mittaaminen ei riitä: myös hyvinvoinnin mittaaminen on hyvin tärkeää.

Virtuaalitiimin vetäjältä edellytetään puolestaan kykyä luottaa alaisiinsa ja uskallusta delegoida tehtäviä. Jos tämä kyky puuttuu, se näkyy helposti negatiivisen kontrollin kokemuksina, johtajan ja alaisten tyytymättömyytenä, kuormittumisena ja/tai luottamuspulana tiimissä. Kontrollin ja tavoitteiden seurannan läpinäkyvyys on erityisen tärkeää hajautetussa työssä. Etäältä pienetkin epäilykset "hämärästä pelistä" muuttuvat helposti luottamuspulaksi ja kokemuksiksi epäilelystä kohtelusta. Nämä puolestaan tuhoavat virtuaalitiimin toiminnan perusedellytyksen varsin nopeasti.

### 6.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden tulee olla selkeitä kaikille tiimin jäsenille, mikä kannattaa varmistaa jo tiimin aloitustapaamisessa. Tavoitteiden samansuuntaisuuden ja ristiriidattomuuden seuranta on kuitenkin koko tiimin elinkaaren kestävä johtamistehtävä. Organisaation käyttämien suoriutumisen tunnuslukujen systemaattinen esittäminen sekä yksilö- että ryhmätasolla antaa realistisen kuvan tiimin saavutuksista. Tämän kuvan muodostaminen on yleensä havaittu erityisen vaikeaksi hajautetussa työssä. Suoriutumisen



tunnuslukuja esittämällä myös mahdolliset korjaavat toimenpiteet saavat selkeän oikeutuksen.

Arvostavasti annettu realistinen palaute riippumatta välineestä, jolla se viestitään, lisää tiimin jäsenten motivaatiota. Jos tiimin vetäjä yrittää kontrolloida lähes kaikkea, luottamukselle ei jää tiimissä tilaa. Luottamus on hajautetussa työssä kuitenkin välttämätöntä: se on liima, joka pitää tiimin yhdessä ja innostaa ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen. Erityisen haitallisia ovat erilaiset seurantasovellukset, joiden avulla tiimin vetäjä voi tarkkailla esimerkiksi lähetettyjen sähköpostien määrää tai työaikaa jaetuissa virtuaalisissa työtiloissa. Tällainen etätarkkailu viestii epäluottamuksesta ja aiheuttaa usein stressiä ja motivaation laskua. Tarvitaan tervettä tasapainoa mittaamisen, sopimisen ja delegoivan luottamuksen välillä. Myös luottamus ilman mitään seurantaa on sokeaa johtamisen välttelyä. (vitaltool.tkk.fi)

Virtuaalitiimin tavoitteita ja toiminnan edistymistä on seurattava useammin kuin paikallisissa organisaatioissa. Virheet tai viivästymiset jäävät huomaamatta, jos viestintä ei ole säännöllistä ja tiivistä. Tiimin jäsenen mielenkiinto siirtyy myös helposti muihin tehtäviin, jos hän ei tiedä, mitä häneltä odotetaan. Visio yhteisestä tavoitteesta on haastavaa ylläpitää samanlaisena eri paikoissa työskentelevien ihmisten mielissä. Tavoite muuttuu helposti ajan myötä ja toiminta suuntautuu oman paikallisorganisaation tavoitteita kohden. Eri paikoissa priorisoidaan eri asioita. Tämä saa virtuaalitiimin jäsenet painottamaan tavoitetta eri näkökulmista. On tarkistettava riittävän usein, että kaikissa paikoissa tavoitteet mielletään samalla tavalla ja työskennellään samaan suuntaan. Säännölliset virtuaalokokoukset ja kasvokkaistapaamiset auttavat seurannassa. Osatavoitteiden ja yksilöiden tehtävien edistymistä voidaan seurata tarvittaessa viikoittaisissa palavereissa. (vitaltool.tkk.fi.)

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustehtävän teoriaosuudessa haettiin teoriapohjaa virtuaalitiimin työskentelylle, virtuaalityöskentelylle sekä virtuaalitiimin johtamiselle. Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta pyrittiin löytämään sopivia menetelmiä Häätäkeskuslaitoksen taloushallinnon virtuaalitiimin työskentelyyn ja virtuaalitiimin johtamiseen.

Jo tutkimusta aloittaessaan kohdattiin monta eri käsitettä virtuaalityöhön liittyen. Virtuaalityöllä voidaan tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tuke-  
maa työtä, johon voidaan sisällyttää hajautettu työ ja etätyö. Hajautetun työn ja etä-  
työn lisäksi voidaan käyttää muun muassa käsitteitä virtuaalinen ja hajautettu tiimi  
tai organisaatio, e-työ tai mobiilityö. (Sivunen 2007, 7-8.) Käsitteiden moniselittei-  
syydestä ja problemaattisuudesta johtuen asiakokonaisuutta voidaan tarkastella hyvin  
käsitteiden hajautettu ryhmä tai tiimi, virtuaalitiimi tai virtuaalinen organisaatio kaut-  
ta. Tässä työssä on valittu käytettäväksi käsitteeksi virtuaalitiimi.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia peilaten niitä teoriaan. Alaluvussa 7.1.  
käsitellään virtuaalitiimin toimintavaatimuksia tiimin jäsenten näkökulmasta. Luvus-  
sa kuvataan myös taloushallinnon tiimin hajautuneisuutta eri ulottuvuuksien kautta.  
Alaluvussa 7.2 käsitellään virtuaalitiimin johtamista ja virtuaalityöskentelyä tiimin  
jäsenten näkökulmasta.

### 7.1 Virtuaalitiimin toimintavaatimukset tiimin jäsenten näkökulmasta

*"Tiimityöskentely on kuitenkin semmost rikasta, koska siinä voi antaa mut siin  
myös saa paljon. Kaikki ei pysty hallitsee kaikkee täydellisesti. Jokaisella on  
joku minkä osaa hyvin ja sit voi toiselt kysyä, mitä itte ei hallitte." Vastaaja NF*

Mikä virtuaalitiimi sitten on ja miten se toimii? Yllä oleva lainaus kiteyttää hyvin  
virtuaalitiimin työskentelyn perusidean. Tuottavuuden näkökulmasta tarkasteltuna  
tulisi moniosaamisesta pyrkiä eroon ja suunnata kohti tehokkaampaa asiantuntijuutta.  
Tiimin tulisi kyetä hyödyntämään tehokkaasti tiimin jäsenten eri osaamisia.

Teoriaosuus aloitettiin ensin selvittämällä, mitä määritelmät *tiimi* ja *virtuaalitiimi*  
tarkoittavat. Tiimi on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa

olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet. Yhteisen päämäärän olemassaolo on välttämätön edellytys tiimin olemassaololle. Jos tiimin jäsen ei tiedä, mitkä tiimin tarkoitus ja tavoite ovat, yhteenkuuluvuuden tunne tiimiin voi puuttua. (Heikkilä 2002, 16–17., Juuti 2006, 121.) Tiimit voidaan luokitella kolmeen perustyyppiin työn perustarkoituksesta ja kestosta riippuen; pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. (Skyttä 2005, 58–59.) Virtuaalitiimillä puolestaan tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kuten tavallinen tiimi, myös virtuaalitiimi tarvitsee yhteisen tavoitteen, joka pitää tiimin kasassa. Tämän lisäksi virtuaalitiimi tarvitsee itsenäiset ihmiset ja vuorovaikutteisen verkoston, joka ei saa olla pelkästään teknologiavälitteinen. (Lipnack & Stamps 1999, Vartiainen 2004.)

Hätäkeskuslaitoksen taloushallintoon on keskittämisen kautta muodostettu tiimi, joka tulee muuttumaan keskittämisen toisen vaiheen myötä virtuaalitiimiksi. Virtuaalitiimi tulee olemaan pysyvä tiimi, joka on koottu hoitamaan omaa vastuualuettaan ja perustehtävää toistaiseksi.

*"Kai se ideaali olis, sit että toimis melkein yhtä hyvin kuin että me oltais samassa tilassa ja tehtäis yhdessä töitä." Vastaaja NC*

Ideaalitiimiksi haastateltavat itse määrittivät tiimin, joka puhaltaa yhteen hiileen, osaa avata suunsa ja pyytää apua ja että kaikilla sen jäsenillä on yhteinen tiedostettu tavoite. Tiimin kehittymisen kannalta sen toivottiin olevan pysyvä ja jäsenten joukkuepelaajia, kuitenkin niin, että itsenäisyys omaan työhön säilyisi.

Tiimien hajautuneisuutta voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien kautta. Ulottuvuudet voivat olla eri tavalla haasteellisia eri tiimeissä. Tiimi voi olla maantieteellisesti hajautunut saman maan sisällä tai eri aikavyöhykkeille. Organisaation eri yksiköissä voi olla eroja toimintakulttuurissa, jolloin puhutaan kulttuurisesta hajautuneisuudesta. Organisatorinen hajautuneisuus liittyy siihen, kuinka tiimi on rakennettu. Haasteita voi tuoda, jos tiimin jäsenten työkuviissa on ollut aiemmin isoja eroja tai tiimi on koottu esimerkiksi yrityskauppojen myötä eri organisaatioista. Saman tiimin toiminnassa voi olla haasteita useammassakin eri ulottuvuudessa. Seuraavissa alakappaleis-

sa tarkastellaan Häätäkeskuslaitoksen taloushallinnon tiimin hajautuneisuutta eri ulottuvuuksiin peilaten.

### 7.1.1 Maantieteellinen hajautuminen

Maantieteellinen hajautuminen viittaa maantieteelliseen etäisyyteen tai työskentelypaikkaan. Häätäkeskuslaitoksen toimipisteet sijaitsevat kuudella eri paikkakunnalla ja jokaisella paikkakunnalla työskentelee yksi taloushallintoon erikoistunut sihteeri. Koska vuorovaikutus virtuaalisessa tiimissä rakentuu pääsääntöisesti teknologiavälitteiseen viestintään, haastateltavat toivoivat, että koko tiimin fyysisiä tapaamisia voitaisiin järjestää muutaman kerran vuodessa. Näiden tapaamisten lisäksi haastattelussa nousi esiin tarve tavata omaa vastinparia useammin luottamuksen kasvattamiseksi ja yhteyden luomiseksi.

Maantieteellinen hajautuminen nousi haastatteluissa vahvasti esiin, kun pohdittiin me-hengen ja luottamuksen syntyä. Me-hengen syntymistä ei pidetty todennäköisenä pelkästään virtuaalisten yhteyksien kautta vaan kasvokkaisia tapaamisia toivottiin vähintään kahdesti vuodessa. Tapaamiset eivät kuitenkaan saisi rakentua pelkästään koulutuksen tai vastaavien virallisten ohjelmien varaan vaan tilaisuuksissa tulisi varata aikaa myös vapaalle kanssakäymiselle.

Työntekoa eri paikkakunnilta käsin ei koettu varsinaiseksi haasteeksi. Muutamat haastateltavista tosin nostivat esiin pohdinnan, miksi työntekijä on toimipaikkaan sidottu, jos työ ei enää ole sinne sidottua? Haastateltavat toivoivat voivansa kehittää työolosuhteita niin, että etätyö mahdollistuu.

Esimiehen maantieteellistä sijaintia ei pidetty merkittävänä tekijänä. Haastateltavat kokivat, että esimiehen läsnäolo samassa toimipisteessä ei ole tarpeellista, jos läsnäolon tunne voidaan saavuttaa muulla tavoin. Tuki tiimille tulee kyetä muodostamaan myös etäyhteyksien avulla. Halttusen (2009) tutkimuksen mukaan esimiehen ja työntekijöiden vahva vuorovaikutuksellinen ote työhön ja toisiinsa kertoo, kuinka paljon hajautetussa organisaatiossa oltiin yhteydessä toisiinsa ja tietoisia toistensa tekemisestä. Etäisyyden ja eripaikkaisuuden pystyy ylittämään sähköisten työvälineiden

avulla. Interaktiivisten kommunikaatiotapojen merkitys korostuu virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa. Myös hiljaisen tiedon jakamisessa ja me-hengen kasvattamisessa sähköiset työvälineet ovat tärkeässä roolissa. (Vartiainen 2004, 124–125.)

*"Muutos vaatii sopeutumista." Vastaaja NA*

Taloushallinnon keskittämisen myötä asioita tulisi osata tarkastella laajemmasta näkökulmasta. Enää ei riitä, että asioita pohditaan vain oman hätäkeskuksen näkökulmasta. Tiimin jäseniltä odotetaan avarakatseisuutta ja kykyä osata katsoa suurempaa kokonaisuutta. Tämä ajattelutavan muutos koskettaa koko hätäkeskuksen hallintoa.

### 7.1.2 Kulttuurinen hajautuminen

Merkittävimmäksi haasteeksi tiimin hajautuneisuutta tarkastellessa nousi haastateluissa esiin kulttuurinen hajautuminen. Vaikka sihteerien perustyötehtävät ovat samat, hätäkeskusten omat organisaatiokulttuurit ovat luoneet omia vivahteitaan toimintatapoihin. Haasteena tuleekin olemaan yhteisen toimintatavan muodostaminen sekä ongelmien ratkaisutapa, sillä paikallinen kulttuuri ja me-henki voivat näyttäytyä erityisen voimakkaina. (Vartiainen ym. 2004, 46.) Useimmat haastatelluista kokivatkin, että vanhoista toimintatavoista pois oppiminen tulee varmasti olemaan vaikeampaa kuin uuden asian oppiminen. Tässä kohden ei yksistään riitä, että sihteerit ovat tietoisia uusista toimintatavoista ja päivitetystä toimenkuvistaan vaan toimintatapojen ja työtehtävien muutoksessa tulee huomioida ja informoida myös muut tekijät, kuten oman hätäkeskuksen muu hallintohenkilöstö ja tarpeen vaatiessa asiakassidosryhmät.

### 7.1.3 Organisatorinen hajautuminen

Organisatorisella hajautumisella tarkoitetaan organisaation rakennetta ja organisaatiomuutoksia. Tiimin jäseniä voidaan koota eri toimintayksiköistä tai tiimi voi olla luotu yritys yhteistyön kautta tulleista jäsenistä. Hätäkeskuslaitoksessa on jo aiemmin toteutettu mittava rakenneuudistus, jossa hätäkeskusten määrää vähennettiin 15 hätäkeskuksesta kuuteen. Osa sihteeereistä on siirtynyt rakenneuudistuksen myötä ny-

kyiseen toimipisteeseensä. Taloushallinnon tiimissä toimivien sihteerien esimiehenä toimii edelleen kyseisen hätäkeskuksen apulaispäällikkö. Taloushallinnon keskittämisen toisen vaiheen myötä on esitetty, että sihteerit siirtyisivät talouspäällikön alaisuuteen. Tällöin sihteerit siirtyisivät organisatorisesti hätäkeskuksesta keskushallintoon. Tällä hetkellä tiimin jäsenet eivät kokeneet organisatorista hajautumista haasteelliseksi, mutta tulevaisuuden muutos aiheutti jo pohdintoja muun muassa sen osalta, miten yhteisöllisyyden tunne säilytetään nykyisessä toimipisteessä.

#### 7.1.4 Ajallinen hajautuminen

Ajallinen hajautuminen viittaa aikaeroon tai toiminnan reaaliaikaisuuteen tai tiimien määräaikaan. Tiimi voi olla hajautunut maantieteellisesti eri aikavyöhykkeille, jolloin aikaero voi muodostua haasteelliseksi. Hätäkeskuslaitoksessa taloushallinnon tiimi on pysyvä tiimi, jolloin tiimin määräaikaisuus ei muodosta haastetta. Koska taloushallinnon tiimi on hajautunut maantieteellisesti saman maan sisällä, viestintä on reaaliaikaista. Ajallinen hajautuminen ei siis noussut ongelmaksi taloushallinnon tiimin työskentelyssä.

#### 7.1.5 Vuorovaikutus

Hajautetussa organisaatiossa tiimin jäsenten välinen vuorovaikutuksen tapa voi vaihdella kasvokkaisviestinnästä teknologiavälitteiseen viestintään. Oikeanlaisen viestintäteknologian valinta on yksi onnistuneen hajautetun toiminnan kulmakivistä, sillä sen tehtävänä on nimenomaan tukea työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä auttaa tiedon jakamisessa sekä mahdollistaa pääsy erilaisiin tietokantoihin. (Vartiainen ym. 2004, 21, 107–108.) Koska työtä tehdään usealta paikkakunnalta käsin, haastateltavat toivatkin esiin, että heillä tulisi olla mahdollisuudet eri järjestelmien ja kansiodien käyttöön. Erityisesti sijaistamisen aikaan tulee taata, että sijainen pääsee esimerkiksi työnsä kannalta tarpeellisiin toisen hätäkeskuksen verkkokansioihin. Myös käytössä olevien työkalujen ja resurssien osalta tulisi varmistaa jokaiselle yhtäläiset mahdollisuudet niiden käyttöön. Esimiehen tulee myös varmistaa, että tiimin jäsenet osaavat käyttää niitä.

Virtuaalista yhteydenpitoa hankaloittaviksi asioiksi koettiin yhteiset työhuoneet hätäkeskuksissa, osin puutteelliset yhteydenpitovälineet sekä tietoliikenneyhteyksien katkokset. Hätäkeskuslaitoksessa on käytössä Microsoft Lync -pikaviestijärjestelmä. Tämä mahdollistaa jokaisen tiimin jäsenen pääsyn omalta työkoneelta virtuaalisiin kokouksiin. Kameralla varustetun tietokoneen kanssa kokoukseen pystyy osallistumaan videokuvan kera. Sopiva teknologia ei kuitenkaan yksin riitä, vaan annettuja välineitä pitää osata myös käyttää. Tiimin jäseniltä vaaditaan teknologiavälitteisen viestinnän taitoja eikä pelkästään teknistä osaamista. Myös viestin sisällöllisen muotoilun näkökulma on osattava ottaa huomioon. (Casio & Shurygailo 2003, Sivunen 2007.) Hätäkeskuslaitoksen maantieteellisen hajautuneisuuden vuoksi kasvokkai-viestinnän rinnalla joudutaankin käyttämään paljon teknologiavälitteistä viestintää. Teknologiseen viestintään liittyy myös negatiivisia ominaisuuksia; viestin väärinymmärryksen suurempi esiintyvyys sekä mahdollisuus olla näennäisesti kokouksessa läsnä, mutta ei kuitenkaan motivoituneena ja aktiivisena osallistujana.

Vuorovaikutuksessa myös ihmisten persoonallisuus voi vaikuttaa toimintaan. Jollekin kasvokkainen kommunikointi on ainoa tapa, jolloin uskaltautuu asioihin ottamaan kantaa. Toiselle saattaa taas olla helpompaa ilmaista itseään niin sanotusti ruudun takaa. Tässäkin esimiehellä on vastuu kyetä huomioimaan myös joukon hiljaisimmat. Esimies voi aktiivoimalla jäseniä aktiivisesti keskusteluun kyetä kasvattamaan ryhmähenkeä tai luomaan ryhmätyöskentelylle pohjaa.

Virtuaalisesti tiiminä työskennellessä korostuu taito tulla toimeen ihmisten kanssa. Sähköisessä viestinnässä suurimpana haasteena haastateltavat pitivätkin väärin ymmärretyksi tulemisen mahdollisuutta. Jollekin viestissä kirjoitetut isot kirjaimet ja väritykset saattavat luoda kuvan toisen huutamisesta, kun tarkoitus on ollut korostaa viestissä oleelliset asiat. Juuri tässä korostuu vuorovaikutuksen ja kommunikaation tarve. On opittava tuntemaan tiimin jäsenet, mutta myös sovittava yhteisiä sääntöjä viestinnän suhteen.

Toimivan vuorovaikutuksen pohjana on suvaitseva ja kannustava ilmapiiri, sekä avoin keskustelu asioista. Tietoa tulisi saada paljon ja sitä pitäisi osata myös jakaa. Epäselvissä tilanteissa vastaus olisi hyvä saattaa jokaisen jäsenen tietoon. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna vahvan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen

lisäksi organisaation tulee kyetä tarjoamaan fyysisiä tapaamisia tiimin me-hengen ja luottamuksen aikaansaamiseksi. Rahallisesti panostus on pieni, mutta sillä voidaan saavuttaa jotain paljon suurempaa.

## 7.2 Virtuaalitiimin johtaminen ja virtuaalityöskentely tiimin jäsenten näkökulmasta

Tässä aluvuossa käsitellään virtuaalitiimin johtamista ja virtuaalityöskentelyä tiimin jäsenten näkökulmasta. Aluvuossa käsitellään myös tutkimuksessa esille nousseita virtuaalityöskentelyn vaatimuksia sekä virtuaalitiimin johtamisen edellytyksiä.

### 7.2.1 Virtuaalityöskentely

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaatimuksia ja haasteita virtuaalisen tiimin työskentelyllä on tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että virtuaalitiimin työskentelyn peruslähtökohtana on yhteisen tavoitteen tiedostaminen.

*"...minkälainen tiimi on ja mikä on sen tarkoitus?" Vastaaaja NB*

Mikäli tavoite jää tiimin jäsenelle epäselväksi voi koko tiimin tarkoitus hämärtyä ja vaikuttaa tiimissä työskentelyyn. Tavoitteen määrittäminen jo tiimin rakennusvaiheessa auttaa tiimiä toimimaan. Yhteinen tavoite on keskeinen ryhmää yhdistävä voima. Aloitusvaiheessa tulisikin käydä keskustelua virtuaalityöskentelyn tarpeesta ja mihin virtuaalityöskentelyn odotetaan tuovan apua. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää mikä tiimin hyöty ja tarkoitus on. Tavoitteisiin pääsemiseksi organisaation tulee huolehtia tarvittavista resursseista muun muassa ajasta, osaamisesta ja työkaluista. (vitaltool.tkk.fi.) Häätäkeskuslaitoksessa on tarjolla erinomaiset työkalut virtuaalityöskentelyyn ja virtuaalitiimin johtamiseen. Virtuaalitiimin tarve ja tavoite tulisi saatujen haastattelutuloksien perusteella määrittellä selkeämmin ja tuoda ne niin tiimin kuin keskuksen muun hallinnonkin tietoisuuteen.

Virtuaalitiimin työskentelyssä tärkein tekijä yksilötasolla on tiimityöskentelytaidot. Toimiva tiimityö edellyttää sovittujen toimintatapojen noudattamista. Näiden lisäksi



virtuaalitiimi tarvitsee työskennellessään virtuaalisia yhteistyötaitoja, virtuaalisia sosiaalisia taitoja sekä virtuaalisia kommunikaatiotaitoja. (Cascio & Shurygailo, 2003.) Tavoitteen lisäksi toisena lähtökohtana tiimityöskentelyssä on osaamisen varmistaminen. Pelkkä ammattiosaaminen ei riitä vaan tiimin jäsenen tulee myös kyetä käyttämään ja hyödyntämään annettuja työskentelyvälineitä. Virtuaalisesti työskennellessä korostuu erityisesti vaatimus tietoteknisiin taitoihin. Mikäli osaamista ei ole, jäsenen tulisi osata pyytää apua tai koulutusta siihen. Myös esimiehen on syytä alusta lähtien kiinnittää huomiota tekniseen osaamiseen ja tarpeen vaatiessa ohjata tiimin jäsen koulutukseen.

Osana virtuaalitiimin toiminnan aloitusta Hätäkeskuslaitoksen Moodleen on koottu taloushallinnon koulutusmateriaalia, jota myös nykyiset tiimin työntekijät voivat käyttää työssään osaamisensa päivittämiseksi. Materiaali pitää sisällään kaksi tehtävää, jotka valitut sihteerit suorittivat toukokuisten lähipäivien jälkeen. Haastattelujen aikana ei tullut ilmi vajetta tietoteknisessä osaamisessa. Suurempana haasteena koettiin ennemminkin epävarmuus järjestelmien toimintaa kohtaan.

Virtuaalisessa tiimissä työskennellessä esimiestaidoilla on suuri merkitys. Tiimin johtaminen verkossa asettaa esimiehelle omia haasteitaan niin työn kuin osaamisen seurannalle. Voidaan katsoa, että yhtä suuressa roolissa ovat alaistaidot. Alaisten on osattava tuoda asioita esimiehen tietoisuuteen eri tavalla eri viestintävälineitä hyödyntäen, kuin jos esimies olisi läsnä.

Työn tekopaikasta huolimatta työn tulisi olla tasalaatuista. Tasalaatuisten työn varmistamiseksi tiimin tulisi sopia yhdessä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Useimmiten tämä tarkoittaa jollekin uuden oppimista ja samanaikaisesti ehkä toiselle vanhasta pois oppimista. Tämä nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat pohtivat sitä, kuinka helppoa uuden oppiminen yleensä on, mutta vastaavasti vanhoista tutuista tavoista pois oppiminen voi olla hyvinkin ongelmallista. Esimiehen tulisikin yhdessä tiimin jäsenten kanssa pohtia tapoja, joilla vanhoista toimintatavoista pois oppimista tuetaan. Toimintatapoihin vaikuttavat vahvasti Hätäkeskuslaitoksen eri hätäkeskuksissa syntynyt ja mahdollisesti yhdistyneisiin hätäkeskuksiin siirtynyt toimintakulttuuri.

Yhteisten pelisääntöjen merkitys on suuri, kun puhutaan tiimityöstä. Tiimin jäsenten tulisikin yhdessä laatia tiimin pelisäännöt. Kun säännöt on yhdessä laadittu, niihin on helpompi sitoutua. Pelisäännöt olisi hyvä kirjata ylös ja niiden kirjausmuotoon tulisi kiinnittää huomiota. Pelisääntöjen tulisi sisältää sekä verbin että tekijän ja se tulisi kirjoittaa myönteiseen sävyyn. Tiimin tulisi myös sopia miten pelisääntöjen noudattamattomuuteen puututaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 224.) Pelisäännöillä sovitaan siitä, miten tiimi toimii keskenään. Pelisäännöt eivät kuitenkaan ole kiveen hakattuja vaan, niitä tulisi tarkastella ja tarpeen vaatiessa muuttaa. Pelisääntöjä voidaan sopia esimerkiksi käytettävistä viestintävälineistä, kommunikaation pelisäännöistä, kasvokkain tapaamisista ja toiminnasta poissaolojen ja lomien aikaan. Yhteistyö onnistuu parhaiten yhteisössä, jossa pidetään kiinni sovitusta asioista. Tärkeimpiä tiimin toiminnan kannalta ovat tiimin jäsenten välinen luottamus, vuorovaikutus ja me-henki. Taulukko 1 on koottu ehdotukseksi laadittavista pelisäännöistä. Ehdotukset on koottu haastatteluista saaduista palautteista sekä opinnäytetyön tekijän omista havainnoista toimiviksi koetuista tavoista. Pelisääntöjen ehdotuksen laatimisessa on kiinnitetty huomiota tiimin jäsenten välisen luottamuksen kasvattamiseksi ja me-hengen aikaan saamiseksi. Viestintävälineidenkäytön osalta Lync on ehdottomasti suosituin monipuolisuutensa ja nopeutensa vuoksi.

Taulukko 1. Pelisäännöt

Viestintävälineet	<b>Lync-pikaviestijärjestelmä</b>
	Suosituin viestintäväline sen reaaliaikaisuuden ja nopeuden vuoksi. Voidaan käyttää päivittäisessä yhteydenpidossa.
	<b>Sähköposti</b>
	Sähköpostin määrä on suuri ja se saattaa lukemisen jälkeen unohtua tai hukkaa massaan. Käytetään kiireettömien asioiden viestimisessä.
	<b>Puhelin</b>
	Nykyään harvemmin käytetty viestintäväline. Esimiehen tulisi käyttää kahden keskisessä mitä kuuluu -viestinnässä.
	<b>Moodle</b>
Kasvokkaiset tapaamiset	Koulutuslupa, jossa on avoin keskustelupalsta tiimin jäsenille. Moodle otetaan päivittäiseksi työkaluksi.
	<b>Kehityskeskustelu</b>
	Kehityskeskustelut pidetään kasvokkaisina tapaamisina, ei videovälitteisesti.
Videotapaamiset	<b>Sihteeritapaamiset</b>
	Kaksi kertaa vuodessa koko tiimin tapaamiset. Vastinparien tapaavat vähintään kaksi kertaa vuodessa kasvokkain hätäkeskuksissa. Talouspäällikkö vierailee hätäkeskuksissa kahdesti vuodessa.
	<b>Talouspalaverit</b>
Videotapaamiset	Talouspalaverit pidetään säännöllisesti kahden viikoin välein talouspäällikön koolle kutsumana.
	<b>Sihteeritapaamiset</b>
	Sihteerit kokoontuvat kerran kuukaudessa va-

	paamuotoiseen "kahvihetkeen" ilman keskushallinnon jäseniä. Koolle kutsuja vaihtuu kiertävästi tiimin sisällä.
Poissaolojen /loma-aikojen toiminta	<p><b>Sijaistustarve</b></p> <p>Rondon osalta sijaistaminen aktivoituu 3 päivän poissaolosta.</p> <p>M2 osalta sijainen hoitaa ohjeistuksen ja neuvonnan.</p> <p>ELS:n osalta sijaistus on aloitettava välittömästi.</p>

Kuten aiemmin teoriaosuudessa käsitellyissä tutkimuksissa myös tässä tutkimuksessa korostui, että virtuaalitiimissä työskentely vaatii jäseniltä oma-aloitteisuutta ja kykyä työskennellä itsenäisesti. Haastatteluissa tuli esille, että työ vaatii omanlaistaan asiantuntijuutta, joten omaan osaamisen ja tekemiseen tulisi luottaa. Työstä saatava palaute mahdollistaa oman osaamisen arvioimisen. Positiivisen ja rakentavan palautteen kautta myös luottamus oman työn tekemiseen kasvaa. Monesti on persoonallisuus-kysymys miten henkilö kykenee itsenäiseen työhön ja miten hän kykenee organisoimaan työnsä. Tähän seikkaan tulee kiinnittää huomiota jo tiimin jäseniä valitessa, mikäli siihen vain on mahdollisuus. Koska suoran kontrollin määrä on vähäistä, osa kontrollista sisäistyy tiimin jäsenten itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvuus onkin keskeinen virtuaalitiimin jäsenen osaamisvaatimus.

*"...täytyy olla itseohjautuva ja luotettava." Vastaaja NA*

Työn mielekkyys säilyy, jos työntekijä kokee, että hän pystyy itse vaikuttamaan mitä tekee ja milloin. Vaikka tukea muilta tiimin jäseniltä on saatavilla, on kyettävä itsenäiseen työskentelyyn. Oma-aloitteisuus ja asiantuntijuus ilmenevät, kun asioihin osataan tarttua ja niitä osataan tuoda myös esille. Organisaation tukiessa tiimityötä voidaan päästä innovatiivisiin suorituksiin. Taloushallinnon tiimin jäsenet ovat tehneet jo aiemminkin töitä varsin itsenäisesti. Oma-aloitteisuuden ja luottamuksen kasvattamiseksi tiimiä tulisi ohjata ja opastaa sisäisillä koulutuksilla vahvempaan asiantuntijuuteen. Opinnäytetyön tekijä on omassa työssään havainnut, että tietoa halutaan saada nopeasti ja niin sanotusti valmiiksi pureskeltuna eteen. Koska valtion talous-

hallinnon toimintaa ohjaavat määräykset ja ohjeet, niiden tulisi olla yhdestä ja samasta paikasta helposti saatavilla. Tiimi tarvitsee vahvempaa ohjausta ja tukea, jotta tiimistä saadaan aidosti itseohjautuva.

Yhtenevät toimintatavat takaavat työn tasalaatuisuuden työn suorittamispaikasta riippumatta. Yhteisten toimintatapojen merkitys korostuu erityisesti Hätäkeskuslaitoksessa taloushallinnossa tapahtuvan sijaistamisen aikaan. Hätäkeskuslaitoksessa taloushallinnon tiimissä suurimmat haasteet yhtenäisten toimintatapojen saavuttamiseksi koettiin liittyväksi ilmoitinlaiteprosessiin. Prosessi on monivaiheinen ja lähes jokaisessa hätäkeskuksessa jokin vaihe tehdään toisistaan poikkeavalla tavalla. Sihteereille ja apulaispäälliköille järjestettiin lokakuussa 2015 eri koulutusilaisuuksissa Tuplatiimi - menetelmää hyödyntäen ryhmätyöskentelyä, jossa kartoitettiin sijaistukseen liittyviä ongelmia. Tuplatiimi -menetelmän tehtävä on esitelty liitteessä 3. Tiimin jäsenet saivat pohtia yksin ja parin kanssa ongelmia, jotka sitten kirjattiin ylös. Kun ongelmat oli saatu selville, niihin lähdettiin hakemaan ratkaisuja samaa menetelmää hyödyntäen. Työskentelyn yhteydessä virinneessä keskustelussa kävi ilmi, että joissakin prosesseissa on poikkeavia toimintatapoja. Näihin prosesseihin liittyen järjestelmät ovat vaihtumassa vuoden 2016 aikana. Tässä kohden päätettiin, että yhtenäiset toimintatavat suunnitellaan vasta, kun uudet järjestelmät on otettu käyttöön. Näihin prosesseihin sisältyy niin ulkoisia kuin sisäisiäkin asiakkaita, joita muutos koskettaa myös. Muiden käytössä olevien järjestelmien myötä toimintatavat ovat niin sanotusti pakotetusti yhdenmukaisia, eikä niihin liity asiakkaita. Koska vastinparit tulevat säilymään samoina, päätettiin, että kahdesti vuodessa tulisi pyrkiä vierailemaan vastavuoroisesti parinsa hätäkeskuksessa. Hyötynä tästä on, että pääsee tutustumaan toisen työskentelyyn ja samalla tekee itsensä tutuksi toisen hätäkeskuksen henkilöstölle. Myös hätäkeskuksissa olevat päälliköt tulee saada tietoisiksi, miksi toimintatapoihin tulee muutos ja mitä muutoksella haetaan, jotta hekin voivat tukea taloushallinnon tiimin jäseniä työssään. Mahdollinen muutosvastarinta tulee saada murrettua tiimityön onnistumiseksi.

### 7.2.2 Virtuaalitiimin johtaminen edellytykset

Johtamisen verkossa ei tarvitse kovinkaan paljon erota muusta johtamisesta. Toistaiseksi ei ole havaittu mitään tiettyä johtajuustyyppiä, joka sopisi parhaiten virtuaalitiimien johtamiseen. (Humala 2007, 17–18.) Useat tutkimukset osoittavat, että esimiehen toiminnalla on suuri merkitys henkilöstön motivaatioon ja innostukseen. Esimiestyötä voidaan pitää palvelutehtävänä, jolloin kyse on emotionaalisin ja henkisiin kysymyksiin liittyvästä valmentajuudesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 200, 222., Juuti 2006, 162.)

Tutkimuksessa selvitettiin mitkä ovat edellytyksiä virtuaalitiimin onnistuneelle johtamiselle virtuaalitiimin näkökulmasta. Tutkimuksessa selvisi, että esimieheltä odotetaan samoja asioita, kuin samassa toimipisteessä työskentelevältä esimieheltä. Esimieheltä odotetaan yhtäläillä tasapuolisuutta, tavoitettavuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Esimiehen toivotaan kuuntelevan ja olevan tiimin tukena. Tutkimuksessa kävi oletetusti ilmi, että läsnäolon tunteen saavuttaminen virtuaalisesti saattaa olla hyvin haasteellista. Haastatteluissa esiintyikin pohdintaa, miten esimiehen kanssa tulisi viestiä, kun hän ei ole fyysisesti samassa toimipisteessä läsnä. Miten läsnäolon tunne voidaan rakentaa virtuaalisesti teknologiaa avuksi käyttäen? Miten esimiehen tulisi itse rakentaa ja ylläpitää suhteita hajautettuna oleviin työntekijöihin?

Tutkimuksessa saaduista tuloksista korostui, että läsnäolon tunne voidaan saavuttaa vain säännöllisellä ja aktiivisella vuorovaikutuksella. Tiimipalavereita ei koeta täysin tehokkaaksi tavaksi luomaan läsnäoloa vaan esimiehen kanssa tulisi olla lisäksi kahdenkeskistä viestintää. Tuloksissa kävi ilmi, että tiimipalaverien lisäksi esimiehen tulisi olla säännöllisesti yhteydessä tiimin jäseniin ja kysellä kuulumisia. Yhteydenpidon tulisi tapahtua joko puhelimitse tai Lync-pikaviestijärjestelmän kautta. Säännöllisyydellä haastateltavat tarkoittivat tässä kohden kahden viikon välein tapahtuvaa yhteydenpitoa, mikäli joka toinen viikko järjestetään tiimipalaveri videoneuvotteluna.

Uutta tiimiä luotaessa esimiehen tehtävät, vastualueet ja toimintatavat olisi syytä käsitellä perusteellisesti ensimmäisen tapaamiskerran aikana. Tällä pyritään ehkäisemään vääriin ymmärryksiin, jos kommunikointi on niukkaa. (Vartiainen 2004, 127–

129.) Virtuaalitiimissä työskennellessä puuttuu normaali päivittäinen kanssa käyminen tiimin jäsenten kesken. Vuorovaikutuksen säännöllisyys korostui tutkimuksen tuloksissa. Virtuaalisen tiimin toivottiin kokoontuvan kahden viikon välein videoneuvottelun välityksellä. Kokoontumista pidetään tärkeänä vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisi. Sillä on kuitenkin merkitystä tiimin yhteenkuuluvuuden kannalta. Kokoontumisten välisillä viikoilla oli toivottavaa, että esimiehen kanssa käytäisiin mitä kuuluu, miten menee -tyylinen kahdenvälinen keskustelu, joko ensisijaisesti puhelimen tai Lyncin välityksellä. Pohdintaa herätti se, miten esimiehen tietoon tulee välitettyä epäkohtia tai miten helppoa esimiehelle on vuorovaikuttaa epäkohdista etäisyyden vuoksi. Puhelun tai viestin lähettäminen vaatii erilaisen vaivannäön verrattuna siihen, että voisi kävellä esimiehen työpisteelle ja kertoa huolensa kasvotusten paikan päällä.

Miten esimies voi sitten saavuttaa läsnäolon tunteen etäältä käsin? Tutkimuksen tuloksissa korostui esimiehen tavoitettavuus. Mikäli esimies ei ole juuri sillä hetkellä tavoitettavissa, tulisi alaisella ainakin olla tieto siitä milloin seuraavan kerran tavoittaa. Virtuaalitiimin johtajalle läsnäolon tunteen saavuttaminen etäällä työskenteleviin edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja aktiivista viestintää. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että myös sihteerit pitävät tärkeänä vuorovaikutuksen tekijänä myös omaa aktiivisuuttaan yhteydenpitoon esimiehen suuntaan.

Tiimin jäsenet tapaavat harvoin ja työ on pääsääntöisesti teknologiavälitteistä. Virtuaalitiimin johtaminen vaatiikin esimieheltä panostamista työskentelyn koordinointiin ja organisointiin. Virtuaalityöskentelyssä esimiehen tulee valita työssä käytettävät välineet ja kommunikaatio niin, että tiedetään mitkä asiat vaativat samanaikaista yhteydenpitoa ja mitkä voidaan hoitaa eriaikaisesti. (Humala, 2007, 20.) Virtuaalityöskentelyssä edellytetään vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia. Tämä tuli esille myös haastatteluiden kautta. Tietoa halutaan saada ja sitä halutaan myös jakaa, vaikka se ei aina olisi täysin omaan työhön kuuluvaa. Keskustelun toivotaan olevan avointa.

Esimies ei voi olla vain se, joka hyväksyy poissaolot ja jonka kanssa käydään kehityskeskustelut kerran vuodessa. Esimiestyö edellyttää työn valvontaa ja seuranta. Siksi esimiehen tulisi olla tietoinen tiimin työtehtävistä ja työtilanteesta. Haastatelta-

vat korostivat myös työtaakan merkitystä. Ihmiset voivat kokea saman työn eri tavalla kuormittavana, joten tämäkin näkökulma tulisi huomioida. Ongelmatilanteissa alaiset voivat itse tuoda asioita esille, mutta myös esimiehen on kyettävä vertaamaan tiimien jäsenten osaamistasoa ja tehtävä korjaavia toimenpiteitä, jos osaamisvajetta on havaittavissa.

*"Onko sil eroa onko virtuaalises maailmas vai tälläses normaali esimiestyös." Vastaja NF*

Haastateltavat nostivatkin esiin esimiehen taitoa kuunnella, olla tilanteen tasalla työtehtävissä ja kykyä tarttua asioihin. Virtuaalisessa työskentelyssä esimieheltä odotetaan kykyä nähdä ja kuulla asioita mutta alaisten tulisi myös itse osata tuoda niitä esiin. Erityisesti arvostetaan ongelmanratkaisutaitoa, päätöksentekokykyä ja päätöksissä pysymistä. Esimieheltä odotetaan myös asiantuntemusta substanssista. Vuorovaikutus- ja viestintätaitojen hallitsemisella on oleellinen vaikutus, johdettiin sitten läheltä tai etäältä. Yksistään esimiestäidot eivät saa aikaiseksi toimivaa virtuaalitiimiä vaan siihen vaaditaan myös toimivia alaistaitoja.

Luottamuksella on iso merkitys normaalissa tiimissä ja sen merkitys korostuu entisestään virtuaalisesti työskenneltäessä. Se vaikuttaa merkittävästi tiimin toimintaan. Luottamus lisää sisäistä keskustelua ja vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Sillä on vaikutusta viestinnän avoimuuteen ja tiimin jäsenten yhteistyöhaluuteen. Kun luottamus on tiimissä vahvalla pohjalla, muiden tukeminen ja auttaminen työhön liittyvissä kysymyksissä voi alkaa huomaamatta. (Dirks & Ferrin 2001, Ristikangas & Ristikangas 2010, 166, 171.)

Luottamuksen saavuttaminen herätti pohdintaa myös haastatteluissa. Hätäkeskuslaitoksessa järjestettiin kick-off-tilaisuuteen verrattavissa oleva lähikoulutuspäivät heti tiimin jäsenten valinnan jälkeen. Kolmipäiväisessä tilaisuudessa jäsenillä oli hyvä mahdollisuus tutustua toisiinsa ja keskustelujen kautta päästä selville kunkin henkilön toimintatavoista. Haastatteluissa kiiteltiin kovasti tapahtuman merkitystä ja kerrottiin sen antaneen antoisan pohjan tiimityön aloitukselle. Kun nimille on saatu kasvot, yhteydenpito työasioiden tiimoilta yli keskusrajojen on luontevampaa. Kyseisessä tilaisuudessa syntynyttä luottamus pohjaa voisi luokitella pikaluottamukseksi. Var-



tiaisen ym. (2004) mukaan hajautetussa ryhmässä on vaikeaa saada tietoa toisen motiiveista ja kokemusta hänen toiminnastaan. Kun yksilöillä ei ole mahdollisuutta tutustua kunnolla toisiinsa, mutta tehtävien suorittaminen vaatii luottamusta, se tulee rakentumaan asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Pikaluottamus on enemmän toimintaa kuin yksilöiden välisiä suhteita. Pidemmän ajan kuluessa myös muita luottamuksen muotoja voi alkaa ilmetä. Haastatteluissa korostui oman sijaistettavan, niin kutsutun vastinparin, kanssa syntyvän luottamuksen tärkeys ja kuinka sen saa rakentumaan. Tämän osalta erityisen tärkeäksi koettiin vastinparien fyysiset tapaamiset kuin myös toisen työskentelytapoihin perehtyminen. Hajautetussa tiimissä luottamus on siis välttämätöntä. Se auttaa pitämään tiimin yhdessä.

Suoran kontrollin puuttuessa tiimin jäsenten tulee toimia itseohjautuvasti. Siksi virtuaalitiimin johtajalta edellytetäänkin kykyä luottaa alaisiinsa ja uskallusta delegoida tehtäviä. Mikäli tämä kyky puuttuu, tiimissä voidaan reagoida siihen tyytymättömyydellä ja luottamuspulalla. Hajautetussa työssä kontrollin ja tavoitteiden seurannan läpinäkyvyys ovat tärkeitä. Epäilykset hämärästä pelistä muuttuvat helposti luottamuspulaksi ja kokemuksiksi epäreilusta kohtelusta. (vitaltool.tkk.fi.) Kuten haastatteluista jo aiemmin tuotiin esille, esimieheltä odotetaan tasapuolisuutta. Sekä esimiehen että tiimin jäsenten mielestä luottamus syntyy ansaitsemalla. Vaikka työ tapahtuisikin itsenäisesti, se vaatii seurantaa. Virtuaalitiimin johtajan tulisikin löytää sopiva tasapaino luottamuksen suhteen. Liika kontrolli ei jätä luottamukselle tilaa, kun taas luottamus ilman seurantaa on sokeaa johtamisen välttelyä. (vitaltool.tkk.fi.)

## 8 LOPPUPÄÄTELMÄT

Taulukossa 2 kuvataan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen aiheena oli taloushallinnon virtuaalitiimin toiminta ja virtuaalitiimin johtaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tulevan virtuaalitiimin jäsenten näkökulmasta mitä vaatimuksia taloushallinnon virtuaalitiimin toiminnalle on. Samalla haluttiin selvittää, minkälaisia edellytyksiä vaaditaan onnistuneeseen virtuaalitiimin johtamiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelu jaettiin kolmeen teemaan; virtuaalitiimin työskentely, virtuaalityöskentely ja virtuaalitiimin johtaminen. Teemojen kautta lähdettiin hakemaan haastatteluilla saadusta aineistosta yhteneväisyyksiä. Teemojen mukaan jaotellusta aineistoista poimittiin Tulokset -sarakeeseen vahvimmin esiin nousseet asiat.

Taulukko 2 Tutkimustulokset

Tulokset	Teemat	Tutkimuskysymykset	Tutkimusaihe
Yhteiset pelisäännöt	Virtuaalitiimin työskentely	Virtuaalitiimin toiminta tiimin jäsenten näkökulmasta	Virtuaalitiimin johtaminen
Itseohjautuvuus			
Selkeä tavoite			
Yhtenevät toimintatavat	Virtuaalityöskentely	Virtuaalitiimin onnistuneen johtamisen edellytykset virtuaalitiimin näkökulmasta	
Säännöllinen ja aktiivinen vuorovaikutus	Virtuaalitiimin johtaminen		

Ideaalivirtuaalitiimiksi tutkimuksessa muodostui tiimin, joka osaa avata suunsa ja pyytää apua. Tiimin jäsenillä on yhteinen tiedostettu tavoite. Kehittymisen kannalta tiimin tulisi olla pysyvä ja jäsenten tulisi olla joukkuepelaajia. Tiimin työt tulisi järjestää niin, että kaikilla säilyisi itsenäisyys omaan työhön.

Miten tähän lopputulokseen on mahdollisuus päästä? Tutkimuksessa tarkasteltiin virtuaalitiimiä eri ulottuvuuksien kautta. Suurimpana haasteena tutkimuksessa koettiin maantieteellinen hajautuneisuus. Tämä vaikuttaa oleellisesti virtuaalitiimin mehen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen syntymiseen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että vähimmäismäärä fyysisille tapaamisille koko tiimin jäsenten kesken on kaksi kertaa vuodessa. Yhteisten tapaamisten lisäksi vastinparien tulisi tavata myös kahdesti vuodessa omissa hätäkeskuksissaan. Virtuaalitiimin esimiehen tulisi vieraillla hätäkeskuksissa kahdesti vuodessa. Vähintäänkin kehityskeskustelut tulisi pitää kasvokkain, ei videoneuvottelun välityksellä.

Eripaikkaisuus ja etäisyys pystytään ylittämään sähköisten järjestelmien avulla. Hätäkeskuslaitoksella on käytössä hyvät järjestelmät sähköiseen yhteydenpitoon, kuten Microsoft Lync-pikaviestijärjestelmä, Sharepoint sekä Moodle. Maantieteellinen hajautuneisuus ei ole tutkimuksen mukaan liian suuri haaste virtuaalitiimin toiminnalle ja johtamiselle, kunhan organisaatio pyrkii mahdollistamaan fyysiset tapaamiset edellä mainitun mukaisesti.

Toisena haasteena pidettiin virtuaalitiimin toiminnan kannalta kulttuurista hajautumista. Hätäkeskuksissa on työskennelty varsin itsenäisesti ja toimintatavoissa havaittiin jonkin verran eroavaisuuksia, joka voi aiheuttaa haastavia tilanteita sijaistuksessa. Tutkimuksessa todettiin, että esimiehen tulee ensisijaisesti pyrkiä tukemaan vanhoista toimintatavoista pois oppimista ja tukemaan sovittujen toimintatapojen käyttöä. Toisaalta Hätäkeskuslaitoksessa on vuoden 2016 aikana vaihtumassa järjestelmiä, joiden osalta toimintatavoissa havaittiin eroavaisuuksia. Näiden osalta sijaistukset pyritään hoitamaan järjestelmien vaihtoon asti nykyisillä toimintatavoilla ja järjestelmiä käyttöönotettaessa sovitaan uudet yhteiset toimintatavat.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta tutkimuksessa todettiin, että suvaitseva ja kannustava ilmapiiri luo pohjan virtuaalitiimissä toimivalle vuorovaikutukselle. Esimiehen tulisi aktiivisesti kannustaa virtuaalitiimin jäseniä osallistumaan keskusteluihin, esimerkiksi antamalla säännöllisissä videotapaamisissa jokaiselle puheenvuoro työtilanteen ja kuulumisten kertomiseen. Tämä mahdollistaa jokaiselle puheenvuoron ja samalla pakottaa jokaisen osallistumaan kokoukseen. Tämän osalta tutkimuksessa todettiin osin haastavana ihmisten persoonallisuudet. Toinen saattaa olla hyvinkin vah-

va ja olla mielellään äänessä, kun taas toinen voi jännittää näitä tilanteita ja mennä täysin lukkoon. Esimiehen tulisikin oppia tuntemaan tiimensä jäsenet mutta kannustaa silti keskusteluun. Tutkimuksessa todettiin samankaltainen haaste sähköisen viestinnän suhteen. Kapitaalien ja eri värien käyttö viesteissä saatetaan tulkita persoonasta riippuen eri tavoin. Virtuaalitiimissä voidaan sopia alkuun viestinnän säännöistä, jotta myöhemmässä vaiheessa vältetään turhalta mielipahalta väärin ymmärretyistä viesteistä.

Kun virtuaalitiimissä on saatu yhteiset säännöt laadituksi, voidaan keskittyä virtuaalityöskentelyn perustoihin. Kuten teoriaosuudessa niin tutkimuksessakin todettiin, että virtuaalitiimin tulee tiedostaa merkityksensä ja tavoitteensa. Taloushallinnon virtuaalitiimin tavoite voidaan Häätäkeskuslaitoksessa määritellä seuraavasti "Taloushallinnon virtuaalitiimi tuottaa tukipalvelut laadukkaasti ja yhdenmukaisesti sekä toimii johdon tukena".

Taloushallinnon tiimille järjestetyt lähikoulutuspäivät toukokuussa ei ollut soveltuvan kaltainen kick-off -tilaisuus. Uusi kick-off -tilaisuus tulisi järjestää vielä ennen virtuaalitiimin toiminnan alkua ja keskittyä koulutuksien sijaan pelisääntöjen sopimiseen tutkimuksessa laaditun ehdotelman pohjalta, linjata yhteiset toimintatavat sekä avata virtuaalitiimin olemassa ja tavoite.

Tutkimuksessa todettiin, että virtuaalitiimin johtaminen edellyttää samankaltaisia asioita kuin normaali esimiestyö. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin asioita, jotka vaativat virtuaalitiimin esimieheltä enemmän verrattuna normaaliin esimiestyöhön. Vuorovaikutuksen edellyttää aktiivista ja säännöllistä viestintää. Voidaan puhua jopa ylikorostetusta kommunikoinnista. Virtuaalitiimin jäsenet janoavat tietoa, jotta eivät kokisi oloaan ulkopuoliseksi ja syrjäytetyksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että virtuaalitiimin tulisi pitää joka toinen viikko videoneuvottelu sekä joka toinen viikko kahdenkeskinen tilannekatsaus esimiehen kanssa puhelimen tai Lyncin välityksellä. Näiden lisäksi virtuaalitiimi voisi pitää kerran kuukaudessa vapaamuotoisen kahvihetken videoneuvottelun kautta. Vastuu kahvihetken koollekutsumisesta kiertää virtuaalitiimin jäsenien kesken.

Tutkimuksessa tuli esille, että suurin haaste virtuaalitiimin esimiehelle on saavuttaa läsnäolon tunne alaisilleen sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen. Erityisen tärkeänä tutkimuksessa koettiin esimiehen tavoitettavuus. Esimiehen tavoitettavuuteen tai tavoitettavuustietoon tulisikin kiinnittää huomiota. Aktiivisen ja säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpito edellyttää esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja mutta myös aikaa. Häätäkeskuslaitoksen taloushallinnon virtuaalitiimissä tulee olemaan yhteensä kymmenen jäsentä, joista taloushallintoon erikoistuneet sihteerit työskentelevät hajautevasti ja loput jäsenet samassa toimipisteessä. Kuuden hengen kontaktoimiminen kahden viikon välein saattaa onnistua, jos yhteydenpito kestää ennalta sovitun ajan, esimerkiksi enintään 15 minuuttia. Isommassa virtuaalitiimissä kaikkien jäsenien kontaktointi tällä tavoin saattaisi olla esimielelle jo liian aikaa vievä toimintatapa.

Työtä ja työn tuloksia tulee seurata myös virtuaalitiimissä toimiessa. Työn laadun ja osaamisen tulisi olla yhdenmukaista tiimin jäsenien kesken. Tutkimuksessa todettiin, että esimies voi verrata virtuaalitiimin jäsenien toimintaa keskenään ja ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin, kuten ohjamaan lisäkoulutukseen, jos osaamisen suhteen havaitaan puutteita. Koska esimies ei ole samassa toimipisteessä, edellytetään esimieheltä luottamusta virtuaalitiiminsä jäseniin mutta myös tiimin jäseniltä itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta. Tutkimuksessa todettiin, että virtuaalitiimin johtamiseen vaaditaan esimieheltä esimiestaitoja mutta myös virtuaalitiimin jäseniltä edellytetään alaistaitoja onnistuneen virtuaalitiimin johtamisen saavuttamiseksi.

Tutkimuskohteena ollut tiimi oli koottu keväällä 2015. Tutkimusaineiston kokoamisen jälkeen tiimissä on tapahtunut monta henkilömuutosta ja lisää henkilövaihdoksia on tiedossa lähitulevaisuudessa. Nykyisiä tiimin jäseniä haastatteleamalla saataisiin todennäköisesti samankaltaisia vastauksia kuin tutkimustuloksissa on nyt esitelty. Tutkimuksen voisi hyvin uusia, kun tiimi on saatu kunnolla käyntiin ja kun tiimin esimiesvastuu siirtyy talouspäällikölle. Myös tiimin toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta olisi hyvä pohtia mahdollisten seurantamittareiden tarpeellisuutta.

## LÄHTEET

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

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopisto. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, K. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere

Humala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell

Hätäkeskuslaitos 2010 Hätäkeskuslaitos. Strategia 2010 - 2015. viitattu 26.3.2014.

[http://www.112.fi/download/16923\\_hatakeskuslaitos\\_strategiaesite\\_web.pdf?7e47bae793b4d088](http://www.112.fi/download/16923_hatakeskuslaitos_strategiaesite_web.pdf?7e47bae793b4d088)

[Hätäkeskuslaitos \(2014b\) Organisaatio. Virasto on jaettu kolmeen osastoon.](http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/organisaatio)  
<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/organisaatio> viitattu 17.3.2015.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita

Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003 Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, Vol. 23 (4), 269–282.

Koskela, M. 2013. Johtamisviestintä hajautetussa organisaatiossa. Näkökulmana julkinen sektori. Kandidaatintutkielma. Turun yliopisto.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Helsinki: Edita Prima Oy

Lipnack, J. & Stamps, J. 1999. Virtual Teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 (1), 14–19.

Margerison, C. & McCann, D. 1990. Team Management: Practical New Approaches. London: Mercury Books.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto .Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 10.4.2015.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Studies in humanities 79. Viitattu 13.3.2014.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Jyväskylä

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy, Vantaa.

Vainio, L. & Mäensivu K. 2006. Työskentely virtuaalitiimeissä ja -yhteisöissä. Hämeenlinna : Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. E-julkaisu 8/2006. Viitattu 11.1.2014  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Ohjeet/henkilosto/verkko\\_opetus/Tyoskentely\\_virtuaalitiimeissa.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Ohjeet/henkilosto/verkko_opetus/Tyoskentely_virtuaalitiimeissa.pdf)

Valtiokonttorin www-sivut 2014. Viitattu 2.4.2014. [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi)

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sähköinen työkalupakki. Viitattu 11.1.2014. [www.vitaltool.tkk.fi](http://www.vitaltool.tkk.fi)

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin"- Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun yliopisto. Sarja A-8/2010. Viitattu 11.1.2014.  
[http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2010.pdf)

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

Åberg, L. (2006) Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infoviestintä.

Kysymykset hallintosihteereille:

Virtuaalitiimissä työskentely

Pohdi minkälaisia taitoja virtuaalitiimissä työskentelyyn tarvitaan?

Minkälaisia työvälineitä virtuaalitiimi tarvitsee menestyksekkääseen työskentelyyn?

Mitkä asiat koet haasteiksi?

Virtuaalityöskentely

Työn tulisi olla tasalaatuista ja samalla tavalla suoritettua tekopaikasta riippumatta. Pohdi minkälaisia pelisääntöjä virtuaalityöskentely vaatii?

Yhteistyö tulee rakentumaan ei-kasvokkaisen kommunikaation varaan. Miten virtuaalityöskentelyyn luodaan toimiva vuorovaikutus?

Mitkä asiat koet haasteiksi?

Virtuaalitiimin johtaminen

Pohdi minkälaisilla tavoilla toimintaa voisi tukea, jos lähiesimies ei olisi fyysisesti läsnä? Mikä olisi mielestäsi paras tapa viestiä etäällä olevan lähiesimiehesi kanssa?

Mainitse kolme hyvän lähiesimiehen ominaisuutta kun toimitaan hajautetussa organisaatiossa. Millaista on hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa?



Kysymykset talouspäällikölle:

Virtuaalitiimissä työskentely

Pohdi minkälaisia taitoja virtuaalitiimissä työskentelyyn tarvitaan?

Minkälaisia työvälineitä virtuaalitiimi tarvitsee menestyksekkääseen työskentelyyn?

Virtuaalityöskentely

Työn tulisi olla tasalaatuista ja samalla tavalla suoritettua tekopaikasta riippumatta. Pohdi minkälaisia pelisääntöjä virtuaalityöskentely vaatii?

Yhteistyö tulee rakentumaan ei-kasvokkaisen kommunikaation varaan. Miten virtuaalityöskentelyyn luodaan toimiva vuorovaikutus? Miten kokisit parhaaksi viestiä työntekijöiden kanssa?

Virtuaalitiimin johtaminen

Miten esimiestyötä voidaan parhaiten toteuttaa, kun esimies toimii useassa yksikössä työskentelevän henkilöstön esimiehenä?

Mitä odostat työntekijöiltä esimiestyön onnistumisen kannalta?

Millaista on hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa?

Mitkä asiat koet haasteiksi



## Sijaistaminen

- Ongelmien pohdinta
  - Pohdi 5 ongelmakohtaa ja kirjaa ne paperille. Aikaa 5 min.
  - Pohdi ja keskustele parisi kanssa löytämistänne ongelmista ja valitkaa niistä 5. Aikaa 10 minuuttia.
  - Parit esittelevät ryhmälle valitsemansa ongelmat lyhyesti perustellen. Aikaa 15 minuuttia.



## Sijaistaminen

- Ongelmien ratkaisuehdotukset
  - Pohdi ratkaisuja ongelmiin ja kirjaa ne paperille. Aikaa 10 min.
  - Pohdi ja keskustele parisi kanssa ratkaisuehdotuksistanne ja valitkaa niistä esiteltävät ehdotukset. Aikaa 15 minuuttia.
  - Parit esittelevät ryhmälle valitsemansa ratkaisuehdotukset lyhyesti perustellen. Aikaa 15 minuuttia.