

"Onhan se niin, että täällä me ollaan vähän poissa
silmistä ja poissa mielestä"

Hajaantuneen työn haasteita ja mahdollisuuksia
Liikennevirastossa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Taru Heikkinen
2015

Tekijä Taru Heikkinen

Työn nimi "Onhan se niin, että täällä me ollaan vähän poissa silmistä ja poissa mielestä":
Hajaantuneen työn haasteita ja mahdollisuuksia Liikennevirastossa

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

Työn ohjaaja Mikko Vesa

Hyväksymisvuosi 2015**Sivumäärä** 95**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten fyysinen etäisyys ilmenee päivittäisessä työskentelyssä ja esimies-alaisuudessa, kun työyhteisön jäsenet työskentelevät suurimman osan ajasta eri paikkakunnilla. Keskityn tutkielmassa ennen kaikkea asiantuntija-asemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyn hajaantuneeseen työhön, virtuaalisuuden ulottuvuuksiin ja virtuaalitiimien toiminnan erityispiirteisiin. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen, millaisia ominaisuuksia esimieheltä ja työntekijöiltä edellytetään hajaantuneessa työssä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Liikennevirasto, joka on Liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa toimiva julkinen asiantuntijaorganisaatio. Liikennevirasto on velvoitettu sijoittamaan alueellistamisen johdosta tietty osuus henkilöstöstä Helsingin eli päätoimipisteen ulkopuolelle. Tästä johtuen hajaantuneisuuteen siirtymistä ei voida esimerkiksi useimmista yksityisen sektorin organisaatioista poiketen toteuttaa puhtaasti toiminnallisista perusteista, vaan taustalla vaikuttaa voimakkaasti ulkopuolinen poliittinen paine. Tämä tekeekin Liikennevirastosta kohdeorganisaationa erityisen mielenkiintoisen verrattuna aikaisempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen, jossa on keskitytty ennen kaikkea monikansallisiin yrityksiin. Näissä organisaatioissa virtuaalisuus ja hajaantuneisuus ovat seurausta esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden palvelemisesta ja parhaan osaamisen löytämisestä, mikä eroaa Liikenneviraston tilanteesta.

Tutkimusta varten olen haastatellut yhdeksää Liikennevirastossa työskentelevää asiantuntijaa, jotka työskentelevät eri paikkakunnalla kuin heidän esimiehensä ja kollegansa. Haastatteluaineistoa analysoin teemoittelun avulla. Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia on se, että hajaantunut työ on yksilötasolla erittäin haastavaa esimerkiksi tiedonkulun ongelmien, teknisten apuvälineiden heikon hyödyntämisen ja epävirallisten tapaamisten puuttumisen johdosta. Ongelmien ratkaiseminen edellyttää, että esimiehet kiinnittävät erityistä huomiota suorituksen johtamiseen ja hajaantuneisuuden merkityksen ymmärtämiseen toiminnassa. Yksittäisten asiantuntijoiden kohdalla hajaantunut työ puolestaan korostaa itsensä johtamisen merkitystä – tällöin korostuvat esimerkiksi kyky itsenäiseen työskentelyyn ja uusien toimintatapojen oma-aloitteiseen etsimiseen.

Avainsanat alueellistaminen, asiantuntijatyö, esimiestyö, virtuaalitiimi, hajaantunut työ

Alkusanat

Pro gradu -tutkielmaani viimeistellessäni haluan pysähtyä hetkeksi kiittämään kaikkia niitä ihmisiä, joiden ansiosta voin pian jättää niin itse gradunteon kuin opiskelutkin kokonaisuudessaan taakseni.

Ensimmäiseksi haluan kiittää Liikennevirastoa mahdollisuudesta tehdä tämä tutkielma. Olen kokenut saavani tutustua äärimmäisen mielenkiintoiseen ja merkityksellisenä pitämäni aiheeseen. Graduprosessiin on mahtunut runsaasti hetkiä, joina artikkelien kahlaaminen ja loputtomalta tuntuvien haastattelunauhojen litterointi ovat tuntuneet ylitsepääsemättömiltä esteiltä. Tällöin minua on auttanut tieto siitä, että tutkielmassani käsittelemäni aiheet eivät ole pelkästään tieteellisen keskustelun sivujuonne vaan toisinta totta monelle liikennevirastolaiselle. Kiitos siis ennen kaikkea jokaiselle haastattelemalleni ihmiselle tutkimukseeni osallistumisesta. Kiitos myös Hannu Mäkikankaalle ja Kirsi Vidman-Hakolalle, tutkielmani ohjaajille Liikennevirastossa, tuesta ja innostuksesta sekä siitä, että sain teidän kanssanne käymistäni keskusteluista aikoinaan kipinän tämän tutkielman aloittamiseen. Oman kiitoksensa ansaitsevat myös työkaverini Anni ja Noora, joiden vertaistuki ja kannustus graduprosessin aikana ovat olleet korvaamattomia.

Suuret kiitokset kuuluvat myös Mikko Vesalle, ohjaajalleni Johtamisen laitoksella, arvokkaista kommentteista koskien graduni eri vaiheita sekä rauhallisen kannustavasta otteesta työni ohjaamiseen. Ohjauksen ansiosta gradun tekeminen on pysynyt mielessäni lähes koko ajan mahdollisen kokoisena projektina, ja seuraavat askeleet kohti työn valmistumista ovat tuntuneet olevan aina saavutettavissa.

Viimeiseksi sydämellinen kiitos poikaystävälleni Nikolle, perheelleni ja ystävilleni siitä, että olette olleet vankkumattomana tukenani kaikki nämä vuodet, jotka olen opintojeni parissa eri yliopistoissa viettänyt. Olette muistuttaneet minua asioiden asettamisesta oikeaan mittakaavaan, iloinneet onnistumisistani ja kuunnelleet vuodatustani pettymyksistä. Kiitos tästä kaikesta.

Espoossa aprillipäivänä 2015

Taru Heikkinen

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.2 Käsitteiden määrittelyä	4
1.3 Tutkielman rakenne	5
2 Hajaantunut työ ja virtuaalitiimit	6
2.1 Virtuaalitiimien erityispiirteitä	6
2.1.1 Virtuaalisuuden ja hajaantuneisuuden eri määritelmiä	7
2.1.2 Ajallinen hajaantuneisuus	9
2.1.3 Organisatorinen hajaantuneisuus	10
2.1.4 Maantieteellinen hajaantuneisuus	11
2.1.5 Sosiodemografinen hajaantuneisuus	13
2.2 Virtuaalitiimien toiminnan haasteita ja mahdollisuuksia	14
2.2.1 Viestintämuotojen rikkaus ja viestinnän synkronisuus	14
2.2.2 Ristiriitojen synty ja hallinta	16
2.2.3 Tiimin yhtenäisyyden merkitys	19
2.2.4 Kasvokkaisten tapaamisten merkitys	20
2.2.5 Teknologisten apuvälineiden hyödyntäminen	22
2.3 Edellytykset hajaantuneessa työssä toimimiselle ja sen johtamiselle	24
2.3.3 Virtuaalitiimien johtajilta edellytetyt ominaisuudet	24
2.3.2 Virtuaalitiimien jäseniltä edellytetyt ominaisuudet	27
2.4 Tutkielman tieteellinen viitekehys	29
3 Tutkimuksen toteutus	30
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	30
3.2 Tutkimuksen kulku	31
3.2.1 Kohdeorganisaation esittely	31
3.2.2 Haastateltavien esittely ja valinta	35
3.2.3 Haastattelurungon laadinta	36
3.2.4 Haastatteluiden toteuttaminen	37
3.2.5 Haastatteluaineiston analysointi	38
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet	40

4. Tutkimuksen tulokset.....	43
4.1 Haastattelemani henkilöt osana hajaantunutta työyhteisöä.....	43
4.2 Haastatteluaineiston keskeisimmät teemat.....	45
4.2.1 Haasteet ja hyödyt.....	45
4.2.1.1 Haasteena epävirallisten kohtaamisten puute	45
4.2.1.2 Haasteena tiedonkulun ongelmat	47
4.2.1.3 Haasteena virtuaalisten tapaamisten ja fyysisen läsnäolon erot.....	49
4.2.1.4 Haasteena matkustaminen.....	51
4.2.1.5 Haasteena teknologisten apuvälineiden heikko toimivuus ja hyödyntäminen.....	53
4.2.1.6 Hyötynä yksityiselämän ja työn yhdistämisen helppous	55
4.2.1.7 Hyötynä tiivis lähityöyhteisö omassa toimipisteessä.....	56
4.2.2 Vaatimukset esimiehelle.....	58
4.2.2.1 Tehtävänkuvan, tavoitteiden ja vaatimusten selkeyttäminen.....	58
4.2.2.2 Etäällä olevien alaisten arjen ymmärtäminen	59
4.2.2.3 Vahva luottamus etäällä oleviin alaisiin	62
4.2.3 Asiantuntijoilta edellytetyt ominaisuudet	63
4.2.3.1 Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus	63
4.2.3.2 Valmius itsenäiseen työskentelyyn	65
4.2.3.3 Sosiaaliset taidot	66
4.2.3.4 Kyky löytää hajaantuneessa kontekstissa toimivia toimintatapoja	68
4.2.3.5 Korkea työmotivaatio ja sitoutuminen työhön.....	69
4.2.4 Toimipisteiden välinen dynamiikka	70
4.2.4.1 Toimipisteet eivät keskenään tasavertaisia	71
4.2.4.2 Alueellistamisen vaikutus toimipisteiden ja henkilöstön kehittämiseen	73
4.3 Yhteenveto.....	76
5. Johtopäätökset ja pohdinta.....	78
5.1 Keskeisimpien tutkimustulosten suhde aikaisempaan tutkimukseen.....	78
5.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aiheet.....	82
Lähteet.....	86
Liitteet	93
Liite 1: Liikenneviraston henkilöstömäärä paikkakunnittain 30.9.2014.....	93
Liite 2: Haastattelupyynnö	94
Liite 3: Haastattelurunko	95

1. Johdanto

Teknologisen kehityksen nopeus, globalisaatio, verkostomaisen työskentelyn yleistyminen ja tietotyön lisääntyminen ovat esimerkkejä työelämää mullistavista suurista muutoksista, jotka ovat muuttaneet organisaatioita yhä enemmän hajaantuneiksi ja virtuaalisuutta toiminnassaan hyödyntäviksi (esim. Hertel ym. 2005). Näin ollen virtuaaliset työympäristöt, joissa työntekijät työskentelevät erillään kollegoistaan ja esimiehestään, ovat tulevaisuudessa suurella todennäköisyydellä yhä nykyistekin yleisempi työn tekemisen muoto (Cascio & Shurygailo 2003). Näin on tapahtunut ennen kaikkea monikansallisissa, useissa eri maissa toimivissa yrityksissä, joissa tavoitteena on virtuaalisten työn tekemisen muotojen avulla esimerkiksi vähentää matkustamisesta ja tehottomasta koordinoinnista aiheutuvia haittoja ja kustannuksia (Martins ym. 2004, Shin 2005). Lisäksi taustalla on usein halu pyrkiä asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen palvelemiseen ja lahjakkaiden työntekijöiden löytämiseen paikasta riippumatta (esim. Vartiainen 2007). Hajaantuneisuuteen voidaan myös päätyä, jos organisaatiossa on tarpeen palvella eri puolella maailmaa sijaitsevia asiakkaita kellon ympäri (Hinds & Bailey 2003), jolloin organisaation jäseniä sijoitetaan eri aikavyöhykkeille.

Nämä perusteet hajaantuneen työn lisääntymiselle ovat loogisia. On helppo ymmärtää, että näiden tavoitteiden saavuttamisessa sähköiset viestintävälineet ja hajaantuminen eri maihin, kaupunkeihin tai jopa useille aikavyöhykkeille asiakkaiden tai työvoiman saatavuuden mukaan ovat toiminnallisesti järkeviä keinoja, joilla organisaatiot pystyvät löytämään uusia toimintatapoja ja mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Kansainvälisesti toimivat yritykset eivät kuitenkaan ole ainoita organisaatioita, joiden toiminnassa hajaantunut työ ja virtuaalitiimit ovat merkittävässä roolissa. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt ennen kaikkea juuri monikansallisiin yrityksiin ja niissä toimiviin virtuaalitiimeihin. Hajaantuneisuudesta ja virtuaalitiimien toiminnasta on siis vielä paljon opittavaa eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa (Gilson ym. 2014).

Onkin mielenkiintoista pohtia, millaisia hajaantuneisuuteen liittyvät haasteet ovat organisaatiossa, jossa perusteet hajaantuneisuudelle eivät olekaan ensisijaisesti toiminnallisia vaan seurausta ulkopuolelta tulevasta paineesta. Onko hajaantunut työ samankaltaista riippumatta siitä, mistä syystä hajaantuneisuuteen on päädytty? Tässä tutkielmassa perehdyn juuri tähän kysymykseen – tutkielma toteutetaan Liikennevirastossa, jossa julkiseen organisaatioon kohdistuva poliittinen paine on suurin syy hajaantuneisuuteen.

Kiinnostuin tästä aiheesta, kun ryhdyin kesällä 2014 työskentelemään Liikennevirastossa henkilöstötehtävissä. Huomasin pian, että samoja työtehtäviä kanssani tekivät samaan yksikköön kuuluvat ihmiset, joita ei kuitenkaan näkynyt koskaan käytävillä eikä kahvipöydässä. Tämä oli minulle, tuoreelle liikennevirastolaiselle ja virkamiehelle, vielä tuolloin yllättävää – minulle oli uutta, että töitä tehtäisiin ryhmänä saman organisaation sisällä, mutta fyysisesti eri paikoissa. Ymmärsin kuitenkin pian, että Liikennevirastossa kohtaamani tilanne oli arkipäivää johtuen alueellistamisesta eli siitä, että valtion yksiköitä ja toimintoja sijoitetaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle (Valtiovarainministeriö 2014).

Monipaikkaisuudesta keskusteltiin virastossa runsaasti, sillä lähes jokaisessa Liikenneviraston yksikössä on jäseniä, jotka työskentelevät päätoimipisteen ulkopuolella. Minulle selvisi, että itse alueellistamisvelvoitteeseen eli tehtävien sijoittamiseen eri paikkakunnille ei kukaan Liikennevirastossa pysty vaikuttamaan. (Tarkemmin alueellistamisesta kerron kappaleessa 3.2.1.) Ymmärsin siis, miten merkittävä vaikutus alueellistamisella on koko Liikenneviraston toimintaan – vaikutukset ovat suuria organisaatiotasolla ja edellyttävät mittavaa suunnittelu- ja muutosjohtamistyötä. Kun itse velvoitteeseen tai sen sisältöön ei pystytä vaikuttamaan, jäljelle jää enää kysymys siitä, miten alueellistamisvelvoite voitaisiin täyttää mahdollisimman toimivasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tähän kysymykseen vastaaminen edellyttää ymmärrystä siitä, mitä hajaantuminen eri paikkakunnille tarkoittaa Liikenneviraston toiminnassa ja miten se ilmenee henkilöstön päivittäisessä työssä. Sainkin siis tehtäväkseni selvittää pro gradu - tutkielmassani, millaisin keinoin Liikenneviraston henkilöstö on pyrkinyt tekemään yhteistyötä toimivaa haastavasta ja melko tarkasti rajatusta lähtötilanteesta huolimatta. Tämän ymmärryksen pohjalta on mahdollista miettiä, mitä hajaantuneisuus vaatii esimiehiltä ja Liikenneviraston asiantuntijoilta.

Henkilöstön näkökulmaan keskittyminen alueellistamista toteutettaessa vaikuttaa entistä tärkeämmältä, sillä tutkittaessa alueellistamisen taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia eri organisaatioissa on havaittu, että vaikutukset henkilöstöön ovat usein kielteisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että alueellistamisesta aiheutuneet lisätyöt ja veloitteen täyttämiseen liittyvät ongelmat ovat useissa organisaatioissa heikentäneet henkilöstön jaksamista työssä (Mäkelä 2009). Nämä havainnot viittaavat siihen, että hajaantuneisuuden vaikutuksia ei ole osattu ennakoita huolella, vaan alueellistamista on toteutettu ennen kaikkea lukumäärällisiin tavoitteisiin keskittyen. Toivonkin, että tämä tutkielma auttaa osaltaan kiinnittämään huomiota siihen, millaisia vaikutuksia alueellistamisella on päivittäisessä työssä sekä siihen, miltä toiminnan organisoiminen kohti monipaikkaisuutta näyttää henkilöstön näkökulmasta.

1.1 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa tavoitteenani on selvittää asiantuntijoiden kokemusten perusteella, millaista esimiestyötä ja tiimityöskentelyä hajaantuneessa kontekstissa tehtävässä työssä tarvitaan. Tämän tavoitteen taustalla on kysymys siitä, onko virtuaalitiimeissä tarvittava johtaminen lopulta erilaista kuin niin kutsutuissa tavanomaisissa tiimeissä, eli onko toisen ihmisen fyysinen läsnäolo korvattavissa sähköisten viestintävälineiden ja teknologisten apuvälineiden keinoin (Zigurs 2003). Tutkimusongelman tiivistän siis seuraavasti:

Miten fyysinen etäisyys ilmenee päivittäisessä työskentelyssä ja esimies-alaisuuhteessa, kun työyhteisön jäsenet työskentelevät suurimman osan ajasta eri paikkakunnilla?

Tästä tutkimusongelmasta olen johtanut seuraavat tutkimuskysymykset, joihin pyrin löytämään tässä tutkielmassa vastauksia:

1. Mitkä ovat suurimmat haasteet ja hyödyt tilanteessa, jossa asiantuntija työskentelee suurimman osan ajasta erillään esimiehestään ja kollegoistaan tai muista työhön kiinteästi liittyvistä ihmisistä?
2. Mitä vaatimuksia nämä haasteet ja hyödyt asettavat esimiehille?
3. Mitä ominaisuuksia hajaantuneessa kontekstissa työskentely edellyttää asiantuntijoilta ja esimiehiltä?

Koska teknologian nopea kehitys mahdollistaa erilaisten tiimirakenteiden ja työskentelymuotojen luomisen, ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä ainoastaan löytämään keinoja, joilla perinteiset johtamisen käytännöt pystyttäisiin muuntamaan virtuaaliseen kontekstiin sopivaksi – virtuaalitiimejä ja niiden johtamista voidaan lähestyä myös mahdollisuuksina kehittää aivan uusia johtamisen keinoja (Zigurs 2003). Yleisesti hajallaan tehtävän työn johtamisesta voidaan sanoa, että painopisteen on siirryttävä tarkkailusta ja käyttäytymisen seuraamisesta siihen, mitä työskentelyllä saadaan aikaan (Vartiainen 2007). Virtuaalitiimeissä ja monipaikkaisessa työssä vaadittavan esimiestyön piirteiden kartoittamisen tärkeyttä korostaa myös Hertelin ym. (2005) huomio, jonka mukaan tarvitaan lisätutkimuksia siitä, millä perusteilla valitaan johtajia tiimeihin, joiden toiminnassa virtuaalisuus on keskeistä.

1.2 Käsitteiden määrittelyä

Tässä osiossa määrittelen tutkielmani keskeisimmät käsitteet.

Hajaantunut työ

Hajaantunut työ (engl.: *distributed work*) tarkoittaa sitä, että yhteisiin tavoitteisiin suuntaavia tai muutoin keskinäisesti riippuvaisia tehtäviä tekevät ihmiset työskentelevät maantieteellisesti etäällä toisistaan eivätkä samassa paikassa, minkä johdosta suuri osa viestinnästä tapahtuu teknologian välityksellä (esim. Hinds & Bailey 2003).

Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimin käsitteelle on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Tässä tutkielmassa virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät teknologiaa jossain määrin hyödyntäen yli maantieteellisten, ajallisten ja rakenteellisten rajojen saavuttaakseen tietyn, useista osatehtävistä riippuvaisen tavoitteen (Martins ym. 2004, 808). Virtuaalitiimin synonyyminä käytetään joissain kohdissa tässä tutkielmassa *hajaantunutta tiimiä*.

Tavanomainen tiimi

Virtuaalitiimin vastakohtana pidetään tavanomaista tiimiä eli tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät samassa paikassa ja viestivät enimmäkseen kasvokkain (Vartiainen 2007). Tämä on perinteisesti ollut vallitseva tapa järjestää tiimin toiminta, sillä sen on katsottu tukevan parhaiten tiimityöskentelyyn erottamattomasti liittyvää yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarvetta (Siebradt ym. 2009). Tavanomaisen tiimin käsitettä käytetään tässä tutkielmassa, kun halutaan korostaa eroa näiden kahden työn tekemisen muodon välillä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmani rakentuu viidestä erillisestä osiosta. Ensimmäisessä osiossa eli johdannossa kuvaan aihevalinnan taustoja ja lähestymistapaani tutkittavaan ilmiöön sekä kohdeorganisaatioon. Lisäksi johdannossa esittelen tutkielman tavoitteet, tutkimusongelman ja -kysymykset sekä avaan tutkielman keskeisiä käsitteitä.

Tutkielman toinen osio on omistettu kirjallisuuskatsaukselle ja tutkielman tieteellisen viitekehysten esittelylle. Tavoitteenani on nostaa tässä osiossa esiin aikaisempaa aiheeseen liittyvää tieteellistä keskustelua: keskityn ensin esittelemään hajaantuneen työn ja virtuaalisuuden ulottuvuuksia, minkä jälkeen tarkastelen, millaisia haasteita hajaantuneessa kontekstissa toimimisessa on tunnistettu aikaisemmassa tutkimuksessa. Teoriaosuuden lopuksi perehdyn virtuaalitiimien johtamiseen ja siihen, millaisia ominaisuuksia virtuaalisuuden kasvaminen edellyttää esimiehiltä ja alaisilta. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi tiivistän tutkielman viitekehysten kuvan avulla.

Kolmannessa osiossa esittelen tarkemmin kohdeorganisaatiota ja tutkimuksessa käyttämäni menetelmän. Lisäksi kerron tutkimusprosessista eri vaiheineen – miten etsin haastateltavia henkilöitä tutkimustani varten, miten muodostin haastattelurungon ja miten käsittelin keräämäni aineistoa. Kolmannen osion lopuksi arvioin tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuutta.

Neljännessä osiossa esittelen tutkimuksen tulokset analysoiden haastatteluissa keräämäni aineistoa. Ryhmittelen haastatteluista esiin nousseita teemoja tutkimuskysymysten avulla, minkä lisäksi kokoan minua yllättäneistä teemoista erillisen kokonaisuuden. Viidennessä eli viimeisessä tutkielman osiossa pohdin tutkielmani johtopäätöksiä ja aivan tutkielman lopuksi esittelen tutkielman perusteella suosituksia kohdeorganisaatiolle ja joitain mielenkiintoisena pitämiäni jatkotutkimuksen aiheita.

2 Hajaantunut työ ja virtuaalitiimit

Tässä tutkielman osiossa esittelen virtuaalitiimejä ja hajaantuneisuutta koskevaa aikaisempaa tutkimusta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen puitteissa tavoitteenani on selvittää, millaisia erilaisia johtajuuden muotoja virtuaalitiimeissä esiintyy. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi esittelen tieteellisen viitekehysten, jossa kokoan yhteen tutkimusongelmaan liittyvät teoreettiset ilmiöt ja käsitteet. Tämä viitekehys muodostaa perustan haastattelurungon laatimiselle ja tukee haastatteluissa kerätyn aineiston analysointia.

2.1 Virtuaalitiimien erityispiirteitä

Suuressa osassa virtuaalitiimien tutkimusta tiimien hajaantuneisuutta ja virtuaalisuutta käsitellään jokseenkin mustavalkoisesti, eli hajaantuneisuuden eri asteita ja niiden vaikutusta tiimien toimintaan ei ole käsitelty kovin systemaattisesti (esim. O'Leary & Cummings 2007). Näin ollen tiimiä, jonka seitsemästä jäsenestä yksi työskentelee eri paikalla kuin kuusi muuta jäsentä on tutkimuksessa käsitelty usein yhtä "virtuaalisena" tai "hajaantuneena" kuin tiimiä, jonka jäsenet ovat jakaantuneet tasaisesti usealle eri paikkakunnilla. Tämän lisäksi virtuaalitiimien tutkimuksessa verrataan virtuaalitiimejä ennen kaikkea tavanomaisiin tiimeihin, joiden kaikki jäsenet ovat samalla paikkakunnalla. Vertailun taustalla on yksinkertaistetusti sanottuna ajatus siitä, että virtuaalitiimit eroavat fyysisesti samassa paikassa sijaitsevista tiimeistä siten, että tiimin jäsenten välillä on ajasta ja paikasta johtuvaa etäisyyttä (Cascio & Shurygailo 2003).

Vaikka virtuaalitiimin yksinkertaistettu määritelmä tavanomaisiin tiimeihin verrattuna on selkeä, todellisuudessa virtuaalitiimejä on hyvin erilaisia. Useissa tutkimuksissa on näin ollen havaittu, että aikaan ja paikkaan liittyvien piirteiden (esim. Shin 2005, Bell & Kozlowski 2002), tiimin rakenteen (esim. O'Leary & Mortensen 2010) ja tiimin jäsenten sosiodemografisten piirteiden (Muethel ym. 2012) tutkiminen on tärkeää erilaisten virtuaalitiimien toiminnan ymmärtämiseksi. Näin ollen tässä kappaleessa tarkastelen virtuaalitiimien erityispiirteitä ja näiden erityispiirteiden vaikutuksia tiimien toiminnalle.

2.1.1 Virtuaalisuuden ja hajaantuneisuuden eri määritelmiä

Virtuaalitiimien ja hajaantuneiden tiimien tarkastelussa on tärkeää pohtia, mitä itse asiassa tarkoitetaan virtuaalisuudella ja mikä erottaa virtuaalitiimin tavanomaisesta tiimistä. Tiimin virtuaalisuuden voidaan tietyllä tavalla ajatella olevan samankaltainen tiimityöskentelyn ominaisuus kuin vaikkapa tiimin monimuotoisuus tai elinkaari (Hertel ym 2005). Myös Fiol ja O'Connor (2005) korostavat, että tiimin jäsenten fyysisellä hajaantuneisuudella on merkitystä tiimin virtuaalisuuden asteelle vain siinä tapauksessa, että hajaantuneisuus ja etäisyys tiimin jäsenten välillä estävät tiimin jäseniä kohtaamasta kasvokkain. Tämä näkökulma korostaa sitä, että virtuaalisuus ja ei-virtuaalisuus eivät ole piirteitä, joita olisi kannattavaa arvioida toisensa poissulkevin ominaisuuksina.

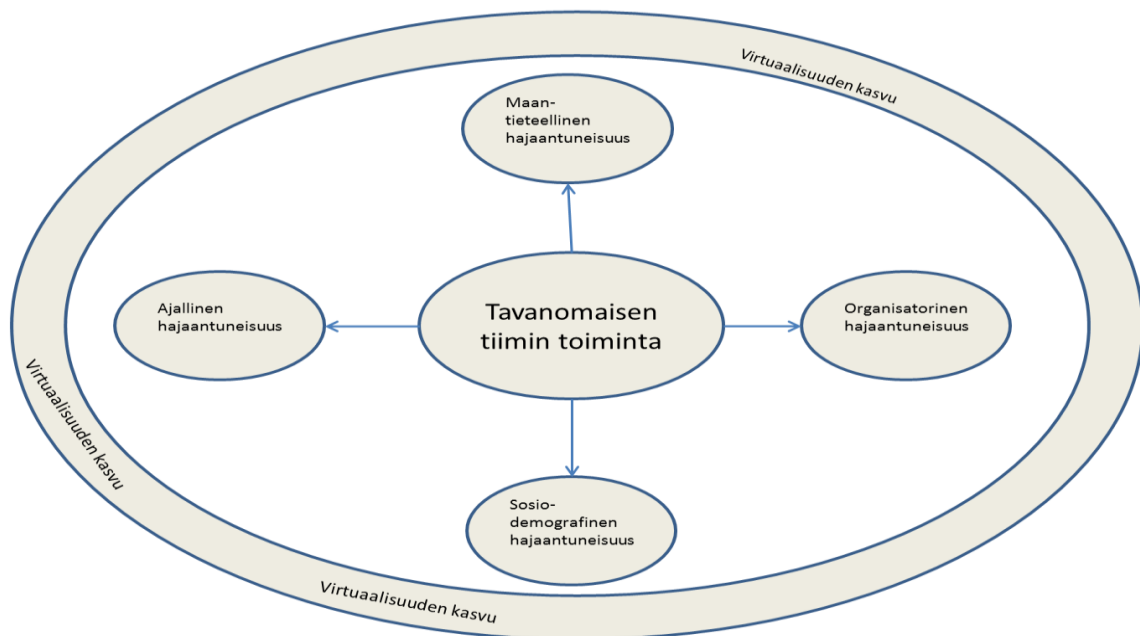
Virtuaalisuus voidaan mieltää jatkumona (Dixon & Panteli 2010). Tämä tarkoittaa sitä, että pienetkin fyysiset etäisyydet saattavat saada aikaan samankaltaisia seurauksia kuin suuret etäisyydet (Fiol & O'Connor 2005) sekä sitä, että tapaamiset kasvokkain ja sähköisten viestintävälineiden välityksellä täydentävät toisiaan (Dixon & Panteli 2010). Lisäksi ei ole tarkoituksenmukaista ajatella, että esimerkiksi maantieteellinen hajaantuneisuus olisi ainoa selitys sähköisten viestintävälineiden käyttämisenä ilmenevälle tiimin virtuaalisuudelle – myös tavanomaiset tiimit, joille kasvokkainen viestintä olisi periaatteessa mahdollista voivat päättää, että teknologian hyödyntäminen viestinnässä on toimintaa helpottavaa ja päätyä tämän johdosta käyttämään pääosin sähköisiä viestintävälineitä (Kirkman & Mathieu 2005).

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että yksinomaan kasvokkain tapaavien ja pelkästään sähköisiä viestintävälineitä käyttävien tiimien välillä on suuri joukko tiimejä, joiden toiminnassa kasvokkaisten ja virtuaalisten tapaamisten keskinäinen suhde vaihtelee suuresti (Kirkman & Mathieu 2005). Virtuaalisuuden aste ja sen merkitys tiimin toiminnalle riippuu myös siitä, millaiset tavoitteet ja tehtävät tiimillä on (Bell & Kozlowski 2002). Näiden havaintojen ja näkökulmien perusteella voidaan todeta, että jako täysin virtuaalisten ja ei-virtuaalisten tiimien välillä ei ole ehdottoman kaksijakoinen, jolloin virtuaalitiimin toimintaa analysoitaessa on tärkeämpää pohtia virtuaalisuuden astetta ja sitä, mitä käytännön vaikutuksia virtuaalisuudella on tiimin toiminnalle. Virtuaalisuuden astetta ja sen vaikutuksia voi arvioida tutkimalla esimerkiksi sitä, miten suuri osa tiimin jäsenten välisestä viestinnästä tapahtuu sähköisten viestintävälineiden välityksellä verrattuna kasvokkain tapaamisiin sekä sitä, millainen fyysinen etäisyys jäsenten välillä on. (Hertel ym. 2005)

Kuva 1 esittää keskeisimmät ulottuvuudet, joiden korostuminen erottaa virtuaalitiimit tavanomaisista tiimeistä eli tiimeistä, joiden kaikki jäsenet työskentelevät fyysisesti lähellä toisiaan ja joiden jäsenten välillä ei ole merkittäviä, esimerkiksi kulttuuriin liittyviä eroavaisuuksia. Nämä neljä virtuaalisuutta lisäävää ulottuvuutta ovat:

- Maantieteellinen hajaantuneisuus
- Ajallinen hajaantuneisuus
- Organisatorinen hajaantuneisuus ja
- Sosiodemografinen hajaantuneisuus (esim. Zigurs 2003, Shin 2004 ja Muethel ym. 2012).

Kuten edellä on todettu, virtuaalisuus ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä oleva piirre vaan ominaisuus, jonka voimakkuus ja merkitys kunkin tiimin toiminnassa vaihtelevat tiimien välillä. Näin ollen kuvaa katsoessakin tulee pitää mielessä, että eri tiimien toiminta saattaa olla virtuaalista usean eri ominaisuuden johdosta verrattuna tavanomaiseen tiimiin. Toisaalta kaikki ulottuvuudet eivät välttämättä ole relevantteja läheskään kaikissa tiimeissä, joiden toimintaa voidaan kuitenkin pitää jossain määrin virtuaalisena.



Kuva 1: Virtuaalisuutta lisäävät ulottuvuudet. Mukailten: Zigurs 2003.

Virtuaalisuuden ymmärtäminen useasta eri ulottuvuudesta rakentuvana jatkumona ja tilannesidonnaisena tiimin piirteenä on lähestymistapana hyvin todellisuutta vastaava, sillä

vain harvat tavanomaiset tiimit perustavat toimintansa nykyään puhtaasti kasvokkaisille tapaamisille (esim. Kirkman & Mathieu 2005). Näin ollen esimerkiksi maantieteellinen hajaantuneisuus ei ole yksinomaan ratkaisevassa asemassa siinä, voidaanko tiimiä pitää virtuaalisena vai ei. Lisäksi eri ulottuvuuksilla ja niiden voimakkuudella on oma vaikutuksensa siihen, millaisia ominaisuuksia hajaantuneessa kontekstissa työskentelevät ihmiset tarvitsevat toimiakseen menestyksekkäästi (Shin 2004). Tästä johtuen tarkoituksenani tässä tutkielmassa on nimenomaan lähestyä virtuaalisuutta asteittaisena ja usean tekijän yhteisvaikutuksesta syntyvänä ominaisuutena, joka asettaa omat, myöhemmin tutkielmassa yksityiskohtaisesti tarkasteltavat haasteensa tiimin toiminnalle.

2.1.2 Ajallinen hajaantuneisuus

Ajallisen hajaantuneisuuden määrä riippuu siitä, missä määrin tiimin jäsenet työskentelevät eri aikoina (Shin 2005). Virtuaalitiimien toiminnassa aikaan liittyvien rajojen ylittäminen on mahdollista pitkälti teknologisten apuvälineiden ansiosta, mikä tarkoittaa sitä, että virtuaalitiimi voidaan periaatteessa muodostaa niin, että sen eri aikavyöhykkeillä työskentelevien jäsenten on mahdollista suorittaa omat osuutensa mihin kellonaikaan tahansa, jolloin tiimi kokonaisuutena voi teoriassa työskennellä kellon ympäri (Bell & Kozlowski 2002). Usealle eri aikavyöhykkeelle hajaantuminen saa kuitenkin tiimin toiminnassa aikaan useita ratkaistavia ongelmia kuten esimerkiksi sen, että reaaliaikaisen vuorovaikutuksen mahdollistavia työtunteja on aikaerosta johtuen vähän (Klein & Kleinhanns 2003). Aikaerosta johtuen osa tiimin jäsenistä saattaa esimerkiksi joutua pidentämään työpäiviään alusta tai lopusta mahdollistaakseen keskustelun reaaliaikaisesti esimerkiksi videoneuvottelussa tai puhelinkeskusteluissa, mikä voidaan luonnollisesti kokea hyvin kuormittavana (Nurmi 2011).

Virtuaalitiimin ajallinen hajaantuneisuus liittyy siis ennen kaikkea *toiminnan synkronisuuteen*. Toiminnan synkronisuuden aste tarkoittaa sitä, missä määrin tiimin jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa samanaikaisesti (Martins ym. 2004). Toiminnan synkronisuus riippuu merkittävästi siitä, mitä teknologisia apuvälineitä tiimin jäsenet käyttävät tehtävien suorittamisessa – esimerkiksi videoneuvotteluiden kaltaiset synkroniset viestintämuodot mahdollistavat reaaliaikaisen vuorovaikutuksen tiimin jäsenten välillä mahdollisista aikaeroista ja fyysisestä etäisyydestä riippumatta, kun taas sähköpostin kaltaiset viestintämuodot vähentävät väistämättä toiminnan synkronisuutta (Bell & Kozlowski 2002).

Kunkin tiimin vastuulla olevien tehtävien monimutkaisuus ja eri työvaiheiden riippuvaisuus muista työvaiheista ratkaisee, onko virtuaalitiimin tarkoituksenmukaista toimia reaaliaikaisesti vai jaksottaisesti (Bell & Kozlowski 2002), eli synkronisesti vai asynkronisesti. Useimmissa virtuaalitiimeissä tarvitaan kuitenkin molempia työskentelytapoja – asynkronisen työskentelyn aikana jäsenten on mahdollista keskittyä itsenäisten tehtävien hoitamiseen, kun taas synkroninen työskentely mahdollistaa tapaamiset kasvokkain tai vaikkapa videoneuvottelutyökalujen avulla (Klein & Kleinhanns 2003). Muita esimerkkejä synkronisesta työskentelystä ovat erilaiset palaverit ja kokoukset, kun taas tilannekatsauksien jakaminen tai keskustelujen käyminen sähköpostitse edustavat asynkronista työskentelyä.

2.1.3 Organisatorinen hajaantuneisuus

Organisatorinen hajaantuneisuus viittaa virtuaalitiimissä siihen, edustavatko tiimin jäsenet yhtä vai useampaa organisaatiota (Shin 2005). Tämä hajaantuneisuuden ulottuvuus liittyy siis ennen kaikkea siihen, miten selkeät tiimin rajat ovat, eli kuuluuko tiimiin esimerkiksi konsultteja ja muita eri organisaatioita edustavia asiantuntijoita (Hertel ym. 2004). Virtuaalitiimeissä onkin tavallista, että eri jäsenet edustavat monia eri organisaatioita eri rooleissa, jos tämä on tiimin tavoitteiden saavuttamiselle olennaista (Bell & Kozlowski 2002). Tällainen tilanne syntyy usein, jos tiimin tavoitteet edellyttävät asiantuntemusta eri organisaatioista – tiimissä voi siis olla jäseniä vaikkapa palvelun tuottajan ja tilaajan puolelta ja mahdollisesti konsulttiyrityksestä.

Organisatorinen hajaantuneisuus on puolestaan alhaista esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimin jäsenet ovat hajaantuneet saman yrityksen eri maissa ja eri aikavyöhykkeillä oleviin toimipisteisiin – vaikka hajaantuneisuus on tällöin korkeaa maantieteellisesti, ajallisesti ja kulttuurierojen johdosta todennäköisesti myös sosiodemografisesti, kaikki osapuolet kuuluvat samaan organisaatioon (Shin 2004). Tällöin tiimiä ei voida pitää organisatorisesti hajaantuneena.

2.1.4 Maantieteellinen hajaantuneisuus

Yksi virtuaalisuuden ulottuvuuksista liittyy tiimin maantieteelliseen hajaantuneisuuteen. Maantieteellistä hajaantumista voidaan tarkastella tarkemmin kiinnittämällä huomiota kahteen osa-alueeseen: itse etäisyyteen ja sen vaikutuksiin (mm. Kiesler & Cummings 2002) sekä siihen, miten tiimin jäsenet ovat jakaantuneet eri toimipisteisiin ja millaisia alaryhmiä tiimin jäsenet muodostavat eri toimipisteissä (O'Leary & Mortensen 2010, Siebradt ym. 2009).

Etäisyydellä tarkoitetaan fyysistä välimatkaa tiimin jäsenten välillä, ja sillä on merkitystä tiimin toiminnalle aina, kun jäsenten tapaaminen kasvokkain ei onnistu ilman vaivannäköä tai kustannuksia (Kiesler & Cummings 2002). Etäisyydellä on vaikutusta useille tiimin toiminnalle keskeisille prosesseille – etäisyyden on esimerkiksi todettu vähentävän tiimin jäsenten välistä spontaania viestintää ja yhteistyötä (Kraut ym. 2002). Etäisyys on myös merkittävässä roolissa, kun arvioidaan ristiriitojen syntymekanismia hajaantuneissa tiimeissä (Hinds & Bailey 2003). Nämä seikat korostavat sitä, että maantieteellisellä hajaantuneisuudella on suuri rooli virtuaalisuuden asteelle sekä sille, miten virtuaalisuus ilmenee tiimin toiminnassa.

Arvioitaessa maantieteellisen hajaantuneisuuden vaikutusta tiimin toiminnalle ja virtuaalisuuden asteelle on syytä pitää mielessä, että pienetkin etäisyydet tiimin jäsenten välillä voivat olla merkityksellisiä siinä, voidaanko tiimiä pitää hajaantuneena vai ei (Siebradt ym. 2009). Esimerkiksi saman rakennuksen eri kerroksissa työskentelevien henkilöiden muodostamassa tiimissä maantieteellinen hajaantuneisuus voi aiheuttaa suurempia esteitä yhteistyölle kuin vaikkapa eri kaupungeissa sijaitsevien henkilöiden muodostamassa tiimissä – näennäisesti lähellä toisiaan sijaitsevat henkilöt eivät helposti miellä työskentelevänsä hajaantuneessa työyhteisössä, kun taas selvästi kaukana toisistaan sijaitseville henkilöille on oletettavasti selvempää, että esimerkiksi viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota etäisyydestä johtuen (mt.). Näin ollen voidaan todeta, että pienetkin etäisyydet voivat vaikuttaa tiimin toimintaan ja sen virtuaalisuuteen yhtä merkittävästi kuin suuret etäisyydet (Fiol & O'Connor 2005). Yhteistyön toimivuus maantieteellisesti hajaantuneessa kontekstissa edellyttää joka tapauksessa sitä, että tiimin jäsenillä on riittävän kattava jaettu tietopohja (Cramton 2001), eli tiimin jäsenten tiedot tehtäviin liittyvistä aiheista ovat samalla tasolla.

Toisella maantieteellisen hajaantuneisuuden osa-alueella eli tiimin rakenteella tarkoitetaan tiimin jäsenten suhteellista jakautumista eri paikkakunnille tai työskentelypaikoille, ja tähän keskittymällä pystytään tarkastelemaan tiimin rakenteellisia piirteitä erikseen kiinnittämättä

huomiota niihin tiimin jäsenten välisiin eroavaisuuksiin, jotka johtuvat ajasta, paikasta ja sosiodemografisista piirteistä (O'Leary & Cummings 2007). Erikokoisten alaryhmien ja tiimin jakaantumisen huomioiminen on tärkeää, sillä näillä tekijöillä on todettu olevan suuri merkitys tiiminsisäisille prosesseille (Polzer ym. 2006, Cramton & Hinds 2005). Oletus siitä, että tiimin jäsenet olisivat jakaantuneet tasapuolisesti eri paikkakunnille ei useimmiten vastaa todellisuutta, minkä johdosta tälle oletukselle rakentuneet tutkimusasetelmat eivät huomioi erikokoisten alaryhmien vaikutusta tiimin dynamiikkaan (O'Leary & Mortensen 2010).

Jos eri toimipisteisiin hajaantuneen tiimin sisällä muodostuu selkeitä alaryhmiä, on mahdollista, että vahvojen alaryhmien välillä alkaa esiintyä luottamukseen ja ristiriitatilanteiden selvittämiseen liittyviä ongelmia (Polzer ym. 2006, O'Leary & Mortensen 2010). Lisäksi alaryhmien syntymisen on todettu johtavan siihen, että tiettyyn alaryhmään koko tiimin sijasta identifioituvat tiimin jäsenet pitävät helposti muiden alaryhmien jäsenten työpanosta riittämättömänä – tiimin eri alaryhmissä syntyy siis "me vastaan ne" -tilanne (Cramton 2001). Lisäksi alaryhmillä on vaikutusta tiimissä käytettyihin viestintävälineisiin ja siihen, miten virtuaalinen tiimi ylipäätään on. Kun tiimin jäsenet muodostavat eri paikoissa pääasiallisesti toimivia alaryhmiä, on luonnollista, että samassa paikassa työskentelevät henkilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa enemmän kasvokkain, kun taas sähköisten viestintävälineiden käyttäminen pääasiallisena viestinnän keinona on välttämätöntä silloin, kun kaikki tiimin jäsenet ovat hajaantuneet eri paikkoihin (Kirkman & Mathieu 2005).

Muista tiimin jäsenistä eristyksissä työskentelevällä tiimin jäsenellä on mielenkiintoinen rooli ja vaikutus tiimin rakenteeseen ja toimintaan. Fyysisellä eristäytymisellä tarkoitetaan sitä, että joku tiimin jäsenistä työskentelee ympäristössä, jossa ei ole ketään muita saman organisaation edustajia (Bartel ym. 2012). Jos koko tiimi koostuu tällaisista fyysisesti eristäytyneistä jäsenistä, tiimi voi kokonaisuutena toimia paremmin kuin muutamasta, keskenään yhtä suuresta alaryhmästä koostuva ryhmä (Cramton 2005, Polzer ym. 2006). Lisäksi yksittäisellä eristäytyneellä tiimin jäsenellä voi olla hajaantuneessa tiimissä merkittävä rooli: hän saattaa esimerkiksi tuoda usein esiin uusia näkökulmia tai huolehtia toiminnan tehokkaasta koordinoinnista (O'Leary & Mortensen 2010). Yksilötasolla fyysinen eristäytyminen on kuitenkin ongelmallista, sillä eristyksissä työskentelevät tiimin jäsenet saattavat helposti kokea, ettei heitä arvosteta tai että he eivät kuulu osaksi organisaatiota (Bartel ym. 2012).

2.1.5 Sosiodemografinen hajaantuneisuus

Virtuaalitiimien sosiodemografinen hajaantuneisuus on sitä suurempaa, mitä enemmän virtuaalitiimin jäsenten välillä on kansallisuuteen, ikään ja sukupuoleen liittyviä eroja (Muethel ym. 2012). Lisäksi virtuaalitiimeissä on yleistä, että tiimien jäsenillä on varsin erilaiset koulutustaustat ja ammatillinen kokemus, mikä lisää tiimin monimuotoisuutta ja sosiodemografista hajaantuneisuutta (Hertel ym. 2006).

Osa hajaantuneen työn tutkimuksesta käsittelee sosiodemografista hajaantuneisuutta keskittyen pelkästään kulttuuriin seikkoihin (esim. Shin 2004 ja Zigurs 2003), eli neljäs virtuaalisuuden ulottuvuus on näissä tutkimuksissa nimetty kulttuuriseksi hajaantuneisuudeksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä merkittävä osa virtuaalitiimeistä toimii oletettavasti kansainvälisessä ympäristössä. Monikansallisissa virtuaalitiimeissä jäsenten välisillä kulttuurieroilla on suuri vaikutus toiminnassa, sillä jäsenten käsitykset työtavoista, ajankäytöstä ja tiimin tavoitteista saattavat olla hyvin erilaisia (Klein & Kleinhanns 2003). Toisaalta tiimissä voidaan hyödyntää eri maihin tai alueisiin liittyvää erityisosaamista, jos jäsenet edustavat eri kansallisuuksia (Muethel ym. 2012, Hertel ym. 2005).

Tässä tutkielmassa neljäs virtuaalisuuden ulottuvuus on nimetty sosiodemografiseksi hajaantuneisuudeksi, sillä kulttuurierot eivät ole ainoita demografisia ominaisuuksia, jotka lisäävät tiimin monimuotoisuutta (Muethel ym. 2012). Virtuaalisessa työympäristössä toimiessa monet jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät piirteet ovat kuitenkin fyysisen läsnäolon puuttuessa huomattavasti vähemmän huomiota herättäviä kuin tavanomaisessa työympäristössä (Shin 2004). Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ei välity samalla tavalla tietoa osapuolten etnisestä taustasta, fyysisistä ominaisuuksista tai iästä kuin kasvokkaisissa tapaamisissa, mikä saattaa vähentää sitä, missä määrin osapuolet tekevät oletuksia toisen osapuolen osaamisesta näiden piirteiden perusteella (Kelley & Kelloway 2008, Shin 2004). Virtuaalisesti toimiva tiimillä saattaa siis olla tavanomaista tiimiä paremmat mahdollisuudet ottaa erilaiset jäsenet tiimin tasavertaisiksi jäseniksi, kun sosiodemografisiin eroavaisuuksiin liittyvät piirteet eivät käy ilmi vuorovaikutuksessa.

Sosiodemografiset erot vaikuttavat ennen kaikkea siihen, miten kattava yhteinen tietopohja tiimin jäsenillä on (Muethel ym. 2012) ja miten erilaisia viestintätottumuksia eri jäsenillä on (Jarvenpaa & Leidner 1999). Näin ollen sosiodemografisen hajaantuneisuuden kasvaminen yhdistettynä mahdollisiin muihin hajaantuneisuuden ulottuvuuksiin saattaa vaikuttaa merkittävästi tiimin toiminnassa esiintyviin haasteisiin.

2.2 Virtuaalitiimien toiminnan haasteita ja mahdollisuuksia

Tässä osiossa käsittelemme hajaantuneessa työssä ja virtuaalitiimien toiminnassa korostuvia piirteitä, joilla on virtuaalisuuden kasvaessa yhä merkittävämpi rooli virtuaalitiimin toimivuudelle ja sen tavoitteiden saavuttamiselle. Esitellyt piirteet eivät ole luonnollisesti tärkeitä tai merkityksellisiä pelkästään virtuaalitiimeissä, vaan niiden tulee olla toimivia myös tavanomaisissa tiimeissä. Hajaantuneisuus ja virtuaalisuus tekevät kuitenkin näistä piirteistä ja ennen kaikkea niiden johtamisesta erilaisia kuin tavanomaisessa tiimityöskentelyssä, mistä johtuen niitä on perusteltua tarkastella erikseen.

2.2.1 Viestintämuotojen rikkaus ja viestinnän synkronisuus

Virtuaalitiimit ovat samankaltaisia kuin tavanomaiset tiimit siinä suhteessa, että tehokas viestintä ja tiiminsisäinen koordinaatio ovat tärkeitä tiimin toimivuudelle. Mitä enemmän tiimin jäsenet ovat riippuvaisia sähköisistä viestintävälineistä, sitä suurempaa virtuaalisuuden astetta voidaan tiimissä pitää (esim. Hertel ym. 2004). Virtuaalitiimeissä tapahtuvassa viestinnässä on joitakin piirteitä, jotka erottavat sen tavanomaisesta tiimissä tapahtuvasta viestinnästä. Näistä tärkeimmät liittyvät *viestintämuotojen rikkauteen* ja *viestinnän synkronisuuteen*.

Viestintämuodon rikkauksella tarkoitetaan sitä, missä määrin kunkin viestintämuodon avulla lähetetyillä viesteillä on mahdollista välittää erilaisia viestejä ja vivahteita, eli periaatteena on, että viestinnän monivivahteisuus vähenee väistämättä, jos vuorovaikutustilanteista jäävät pois esimerkiksi ilmeet, eleet ja mahdollisuudet epäviralliseen viestintään virallisten keskustelujen välissä (Vartiainen 2007). Viestintämuodon rikkautta voidaan arvioida käyttämällä neljää kriteeriä (Daft ym. 1987):

1. **Palautteen mahdollisuus.** Välittömän palautteen avulla voidaan tarkentaa viestin sisältöä kysymyksin ja korjauksin.
2. **Viestien monipuolisuus.** Viestintämuoto on sitä rikkaampi, mitä enemmän sen avulla voidaan välittää ilmeiden, eleiden, äänenpainojen ja visuaalisten symbolien kaltaisia seikkoja viestin tueksi.
3. **Kielen monipuolisuus.** Kielen monipuolisuus viittaa siihen, miten hyvin kielellisten symbolien avulla voidaan välittää ja luoda merkityksiä.

4. **Yksilöllisyys.** Viestintämuodon rikkauteen vaikuttaa myös se, miten paljon viestiä on mahdollista muokata vastaanottajan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi. Yksilöllisyydellä tarkoitetaan myös sitä, onko viestinnässä mahdollista välittää myös henkilökohtaisia tunteenilmaisuja.

Esimerkiksi sähköposti on tämän ajattelumallin mukaan kasvokkaisia tapaamisia köyhempi viestintämuoto, sillä sen avulla on vaikeaa välittää muita kuin verbaalisia viestejä, mikä johtaa viestien monipuolisuuden vähenemiseen. Kasvokkaista keskustelua pidetään tämän mallin mukaan rikkaimpana viestintämuotona, kun taas yksilöimätön paperinen dokumentti on viestintämuodoista vähiten rikas (Daft ym. 1987). Pääperiaate viestintämuodon rikkauden teoriassa on, että valitun viestintämuodon tulisi sopia kahteen suoritettavan tehtävän piirteeseen: epävarmuuden asteeseen ja moniselitteisyyden asteeseen (Rasters ym. 2002) eli siihen, miten todennäköisiä tulkintavirheet ovat. Jos merkittävä osa viestinnästä on virtuaalitiimissä sähköpostin ja muiden pelkästään tekstiä sisältävien viestintämuotojen varassa, on tämän todettu johtavan tehtävien loppuunsaattamisen hidastumiseen sekä siihen, että merkityksien luominen on yksinomaan tekstimuotoisessa viestinnässä hankalaa (DeSanctis & Monge 1999, teoksessa Tyran ym. 2003).

Hajaantuneessa työssä etäisyys vaikuttaa tiimin viestintään siten, että rikkaimpana pidetty viestintä eli kasvokkain tapahtuva viestintä on harvinaista, jolloin voidaan tiivistäen sanoa, että tiimi menettää tältä osin helpoimman keinon toiminnan koordinoimiseen ja yhteistyöhön (Kiesler & Cummings 2002). Yksi teknologiavälitteisen viestinnän merkittävimmistä vaikutuksista hajaantuneessa työssä onkin se, että nonverbaalisten viestien välittäminen vaikeutuu merkittävästi tai tulee tyystin mahdottomaksi (Kelley & Kelloway 2008).

Eri viestintämuotojen rikkautta tai köyhyyttä arvioitaessa on kuitenkin pidettävä mielessä, että pinnallisesti köyhältä vaikuttavalta, puhtaasti tekstimuodossa olevalla viestinnällä on myös hyötyjä: se voi esimerkiksi kannustaa muuten hiljaisia ja syrjäänvetäytyviä tiimin jäseniä ottamaan osaa keskusteluun ja tuomaan omia näkemyksiään esille, vaikka kasvokkain äänessä olisivat helposti enimmäkseen äänekkäät ja ulospäin suuntautuneet henkilöt (Tyran ym. 2003). Esimerkiksi sähköpostitse tai muita asynkronisia viestintävälineitä käyttäen lähetetyt viestit on myös vaivatonta säilyttää myöhempää käyttöä varten (Hinds & Bailey 2003). Lisäksi merkitystä on luonnollisesti sillä, missä kontekstissa mitään viestintämuotoa käytetään ja millaiset taidot eri henkilöillä on käyttää eri viestintämuotoja. Kuten Carlson ja Zmud (1999) esittävät, viestintämuodon rikkaus on suhteellista: näin ollen esimerkiksi sähköpostin käyttäminen viestintämuotona voi olla hyvin rikasta tai köyhää riippuen siitä,

miten paljon osapuolet ovat käyttäneet sähköpostia, miten hyvin osapuolet tuntevat toisensa ja miten hyvin osapuolet tuntevat käsiteltävän asian. Näin ollen on hyödyllisempää arvioida eri viestintämuotojen käyttötarkoituksia ja niihin liittyviä käytäntöjä suhteessa tiimin toimintaan ja rakenteeseen kuin pyrkiä jakamaan viestintämuodot mustavalkoisesti rikkaisiin ja köyhiin.

Viestinnän synkronisuutta arvioitaessa kiinnostuksenkohteena on se, tapahtuuko viestintä reaaliaikaisesti vai onko viestien vaihtamisen välillä viivettä (esim. Bell & Kozlowski 2002). Sähköposti toimii tässäkin havainnollistavana esimerkkinä – sähköpostien lähettämisessä viestien välillä on väistämättä vähintään pieni viive, mikä tekee sähköpostin välityksellä käytävästä viestinnästä asynkronista. Esimerkkejä synkronisesta viestinnästä ovat puolestaan kasvokkain käytävät keskustelut, pikaviestimet (esim. Lync) ja videoneuvottelut (Kirkman & Mathieu 2005). Vaikka asynkronista viestintää on joissain tutkimuksissa pidetty esteenä tiimin toiminnan tehokkaalle koordinoinnille johtuen esimerkiksi siitä, että palautteen saaminen on hidasta ja viestinnässä on väistämättä taukoja (Massey ym. 2003), sen vaikutukset tiimin toimintaan eivät suinkaan ole pelkästään negatiivisia. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että asynkroninen viestintä antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden muotoilla vastauksia huolella ja etsiä tarvittaessa lisätietoja viestin tueksi (Rasters ym. 2002).

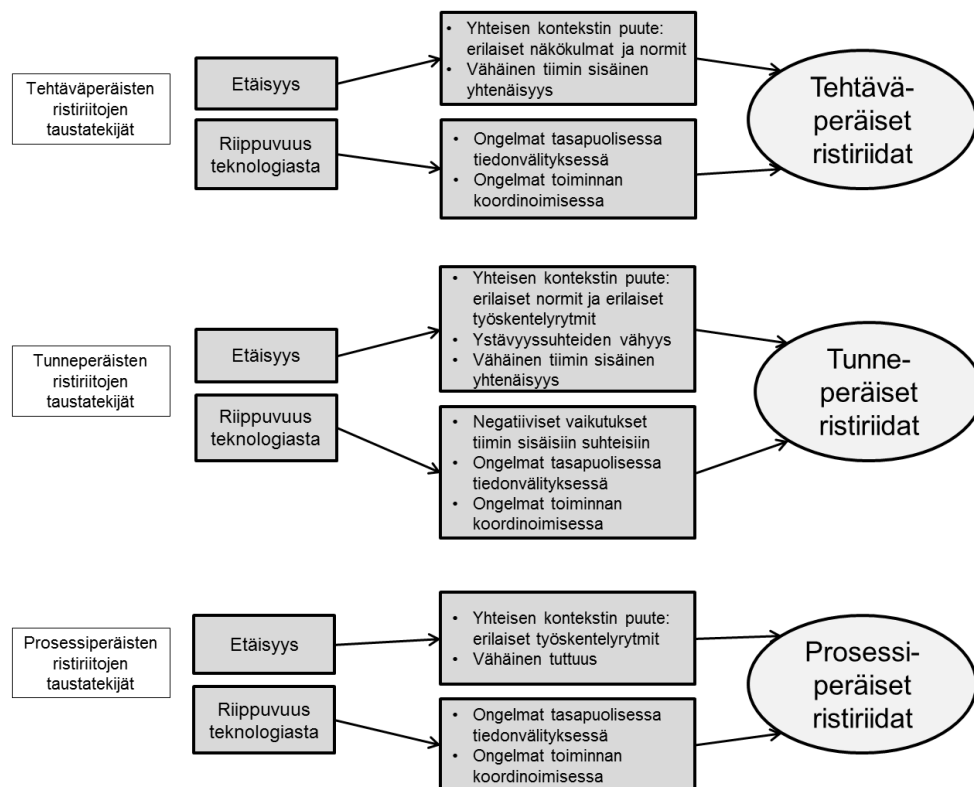
Vaikka teknologiset viestintävälineet mahdollistavat tiheän yhteydenpidon fyysisestä etäisyydestä huolimatta, on oletettavaa, että fyysisellä etäisyydellä on kuitenkin tiettyä vaikutusta virtuaalitiimin viestintään ja vuorovaikutukseen (Vartiainen 2007). Tästä syystä viestinnän rikkautta ja synkronisuutta sekä viestintään käytettyjä viestintäkanavia on hyödyllistä tarkastella osana virtuaalitiimin toiminnan tehokkuutta. Huomion tulee kuitenkin keskittyä viestinnän synkronisuuden tai rikkauten asteiden erillisen arvioinnin sijasta ennen kaikkea siihen, millaisiin tarpeisiin eri viestintämuotoja käytetään ja miten tiimin jäsenet itse ymmärtävät eri viestintämuotojen merkityksen vuorovaikutukselle ja toiminnan koordinoimiselle (Kirkman & Mathieu 2005, Rasters ym. 2002).

2.2.2 Ristiriitojen synty ja hallinta

Yleisesti voidaan sanoa, että ristiriidat ovat jossain määrin tarpeellisia kaikkien tiimien toiminnan tehokkuudelle johtuen siitä, että ristiriidat pakottavat tiimin jäsenet haastamaan vallitsevia ajatusmalleja ja pyrkimään etsimään vaihtoehtoisia lähestymistapoja käsiteltävään asiaan (Jehn 1995). Ristiriitojen kääntäminen mahdollisuudeksi tiimin toiminnassa edellyttää

kuitenkin aina niiden hallitsemista (Griffith ym. 2003). Ristiriitatilanteiden tunnistaminen ja niiden hallitseminen on jossain määrin erilaista virtuaalitiimeissä ja tavanomaisissa tiimeissä (mt.), minkä johdosta on tärkeää ymmärtää, millaiset asiat johtavat virtuaalitiimeissä ristiriitojen syntymiseen (Shin 2005).

Koska epävirallinen kanssakäyminen on luonnollisesti yksinkertaista silloin, kun kaikki osapuolet ovat lähellä toisiaan, ei ole yllättävää, että etäisyys tiimin jäsenten välillä vähentää jäsenten henkilökohtaisten siteiden määrää, mikä puolestaan asettaa hajaantuneet tiimit alttiiksi ristiriitatilanteiden syntymiselle (Siebradt ym. 2009). Hinds ja Bailey (2003) toteavat, että aikaisemman tutkimuksen perusteella maantieteellisesti hajaantuneiden tiimien ristiriitatilanteet liittyvät kahteen syyhyn: tiimin jäsenten väliseen fyysiseen etäisyyteen ja siihen, että tiimin jäsenet ovat riippuvaisia teknologisista apuvälineistä viestissään toistensa kanssa. Näistä syistä johtuvat ristiriitatilanteet voidaan edelleen jakaa kolmeen alaryhmään, kuten kuva 2 havainnollistaa:



Kuva 2: Ristiriitojen syntymekanismit (Hinds & Bailey 2003)

Kuva osoittaa, että etäisyydellä ja riippuvuudella teknologiasta on hajaantuneessa työssä vaikutusta useisiin eri ristiriitatyyppeihin syntymiseen. Eri toimipisteissä työskentelevien henkilöiden välisten heikkojen siteiden lisäksi muita syitä ristiriitojen syntymiselle

maantieteellisesti hajaantuneissa tiimeissä vaikuttavat olevan yhteisen kontekstin puute ja ongelmat tiedonvälityksessä. Tehtäväperäisillä ristiriidoilla tarkoitetaan työn sisältöön liittyviä erimielisyyksiä, kun taas tunneperäiset ristiriidat viittaavat vihamielisyytenä ja riitoina ilmeneviin tiiminsisäisiin erimielisyyksiin. Prosessiperäiset ristiriidat puolestaan tarkoittavat tiimin työskentelytapoja koskevia erimielisyyksiä. (Hinds & Bailey 2003).

Kuvassa 2 korostuvista ristiriidoista moni liittyy erottamattomasti viestintään – viestinnän toimivuus on keskeistä ennen kaikkea siinä, esiintyykö tiedonvälityksen tasapuolisuudessa tai toiminnan koordinoimisessa ongelmia. Viestinnän rooli korostuu myös virtuaalitiimeissä ja niissä esiintyvien ristiriitojen ymmärtämisessä, sillä vaikeudet tietoon käsiksi pääsemisessä ja viestinnän epäselvyys saavat virtuaalitiimien jäsenissä aikaan psykologista kuormitusta (Nurmi 2011), joka voi oletettavasti johtaa edelleen ristiriitoihin tiimin sisällä tai yksilötasolla työssä jaksamisen heikentymiseen. Teknologiariippuvuuden on myös todettu olevan yhteydessä viestinnän toimivuuteen hajaantuneessa tiimissä – esimerkkejä tästä johtuvista viestintään liittyvistä ristiriitatilanteista ovat viiveet tiedonvaihdossa ja väärinymmärrysten esiintyminen (Andres 2012). Näistä syistä johtuen tiedonkulun sujuvuuteen on panostettava hajaantuneessa kontekstissa erityisen paljon.

Koska useimmat eri virtuaalitiimeissä esiintyvät ristiriidat ovat jossain määrin seurausta etäisyydestä ja teknologiariippuvuudesta, tiimin jäsenten tulisi tehdä parhaansa ristiriitojen välttämiseksi ja niiden haitallisten vaikutusten kompensoimiseksi (Hinds & Bailey 2003). Keinoja ristiriitojen ratkaisemiseen ovat muun muassa tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen, luottamuksen ilmapiirin luominen ja yhteishengen kohottaminen (Shin 2005). Keskeistä ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on, että ristiriita on tunnistettava ennen kuin sitä voidaan ryhtyä selvittämään, mikä saattaa virtuaalitiimeissä vaatia tavanomaiseen tiimiin verrattuna tietoisempaa ja tavoitteellisempaa pyrkimystä saada kaikki tiimin jäsenet tietoisiksi ristiriidasta ja käydä keskustelua aiheesta (Griffith ym. 2003). Avoimen keskustelun aikaansaaminen esimerkiksi etäisyyden aiheuttamista ristiriitatilanteista on luonnollisesti haastavaa pelkästään siitä syystä, että tiimin jäsenet sijaitsevat kaukana toisistaan – muutenhan tällaisten ristiriitatilanteiden syntyminen olisi jo lähtökohtaisesti huomattavasti epätodennäköisempää. Tästä johtuen keskustelun käymiseen ja ristiriitatilanteen tiedostamiseen on hajaantuneissa tiimeissä löydettävä omat keinonsa.

2.2.3 Tiimin yhtenäisyyden merkitys

Virtuaalitiimien tehtävät ja tavoitteet ovat usein monimutkaisia, ja tästä monimutkaisuudesta johtuen niiden suorittaminen edellyttäisi tiimiltä yhtenäisyyttä jo tavanomaisessakin kontekstissa. On siis tärkeää, että virtuaalitiimin jäsenten väliset suhteet ovat toimivia ja hyviä, minkä lisäksi tarvitaan riittävää tiiminsisäistä koheesiota ja jaettua tiimi-identiteettiä – mutta tiimin ajallinen ja maantieteellinen hajaantuneisuus tekevät näiden seikkojen syntymisestä ja ylläpidosta vaikeaa ja lisäävät helposti tiimin jäsenten irrallisuuden tunnetta (Mukherjee ym. 2012, Sivunen 2006). Tämä johtuu muun muassa siitä, että epävirallisten tapaamisten puuttuessa tiimin jäsenet tapaavat pääsääntöisesti virallisissa merkeissä, mikä rajoittaa mahdollisuuksia henkilökohtaisten siteiden syntymiselle (Vartiainen 2007). Myös maantieteellisellä hajaantuneisuudella on merkitystä tiimin yhtenäisyydelle: etäisyys kollegoista ja esimiehestä voi saada tiimin jäsenet tuntemaan eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyttä (Nurmi 2010).

Sosiaalisella identifioitumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee kuuluvansa tiettyyn sosiaaliseen kategoriaan, eli identifioitumalla tiettyyn ryhmään henkilö määrittelee itsensä ryhmän jäsenenä (Ashforth & Mael 1989). Tämä liittyy kiinteästi organisaatioon sitoutumiseen, joka on tiimin toiminnalle tärkeää, jotta tiimin jäsenet kokisivat tiimin päämäärien olevan tavoittelemisen arvoisia, olisivat valmiita työskentelemään tavoitteiden eteen ja haluaisivat pysyä osana ryhmää (ks. esim. Riketta 2005). Virtuaalitiimissä vahva yhteinen identiteetti voi vähentää maantieteellisen hajaantuneisuuden luomien ristiriitatilanteiden syntymistä, mikä tekee identifioitumisesta tiimiin kokonaisuutena erityisen tärkeää hajaantuneessa kontekstissa (Hinds & Mortensen 2005).

Virtuaalitiimien tapauksessa on huomattava, että jäsenten identifioitumisen tiimiin kokonaisuutena on todettu olevan sitä epätodennäköisempää, mitä vahvempia tiimin sisäiset alaryhmät ovat (esim. Fiol & O'Connor 2005). Tällöin tiimin jäsenet identifioituvat ensisijaisesti esimerkiksi niihin tiimin jäseniin, jotka ovat fyysisesti samassa paikassa tai edustavat samaa etnistä taustaa heidän kanssaan, kun taas muilla paikkakunnilla työskentelevät tai eri etnistä taustaa edustavat tiimin jäsenet jäävät etäisemmiksi. Tämä alaryhmien eriytyminen voi puolestaan johtaa siihen, että alaryhmien välinen koordinaatio ja tiedon jakaminen jää vähäiseksi, minkä johdosta virtuaalitiimin täysi potentiaali jää hyödyntämättä (Hakonen ym. 2007).

Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että sekä maantieteellinen että ajallinen hajaantuneisuus vaikeuttavat sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Hertel ym. 2004), mikä korostaa edelleen sitä, että identifioituminen tiimiin on haasteellista virtuaalitiimeissä. Tiiminsisäisen sitoutumisen ja yhteisen identiteetin syntyminen on todennäköisempää, jos tiimin jäsenillä on mahdollisuus saada systemaattista ja arvioivaa palautetta tai jos yhteisten tavoitteiden merkitystä korostetaan tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa (Sivunen 2006). Näihin prosesseihin tulisikin kiinnittää hajaantuneessa kontekstissa erityistä huomiota, jotta tiimin jäsenet kokisivat olevansa kiinteä osa tiimiä ja olisivat valmiita tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.2.4 Kasvokkaisten tapaamisten merkitys

Tavanomaisten tiimien jäsenten on yksinkertaista viestittää muille tavoitettavuudestaan ja läsnäolostaan (esimerkiksi pitämällä ovea auki tai tervehtimällä ohi kulkevia kollegoja nyökkäämällä), mikä viestii muille jäsenille siitä, että heitä voi lähestyä ja heidän luokseen voi tulla keskustelemaan tiimin tavoitteisiin liittyvistä asioista (Malhotra & Majchrzak 2014). Lisäksi tavanomaisten tiimien jäsenillä on usein mahdollisuuksia satunnaisiin ja epävirallisiin kasvokkaiisiin tapaamisiin – esimerkkejä näistä tapaamisista ovat kahviautomaatilla tai lounaspöydässä käydyt keskustelut. Tällaiset spontaanit kohtaamiset ovat ymmärrettävästi selvästi vähäisempiä tai jopa olemattomia tilanteessa, jossa osapuolten välillä on fyysistä välimatkaa, mistä johtuen suuri osa hajaantuneessa kontekstissa tapahtuvasta teknologiavälitteisestä viestinnästä on luonteeltaan enemmänkin asiakeskeistä ja virallista kuin puhtaasti sosiaalista (Kelley & Kelloway 2008).

Kuten edellä on todettu, useimmat hajaantuneet tiimit kokoontuvat tapaamaan toisiaan kasvokkain silloin tällöin, eli täysin virtuaalisen kanssakäymisen varassa toimivat tiimit ovat jokseenkin harvinaisia. Kasvokkaisten tapaamisten merkitystä hajaantuneessa työssä on tutkittu jonkin verran, ja tutkimustulokset viittaavat siihen, että kasvokkaisilla tapaamisilla on suuri rooli siinä, miten henkilökohtaiset siteet muodostuvat toisistaan etäällä työskentelevien kollegoiden välille (Hinds & Cramton 2014). Kasvokkaisten tapaamisten ja epävirallisen vuorovaikutuksen merkitys vaikuttaa olevan erityisen suuri tiimin toiminnan alkuvaiheessa – niiden avulla tiimin jäsenten on huomattavasti helpompaa hahmottaa, millaisista tehtävistä tiimin eri jäsenet ovat vastuussa ja miten nämä tehtävät liittyvät toisiinsa ja tiimin yhteiseen tavoitteeseen (Hakonen ym. 2007).

Kasvokkaisilla tapaamisilla on tärkeä rooli myös niin kutsutun hiljaisen tiedon välittämisessä uusille tiimin jäsenille. Fyysisesti samassa tilassa tapahtuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä tiimin toimintatapojen, normien ja odotusten omaksuminen onnistuu uudelta henkilöltä luontevasti pääosin tarkkailemalla ryhmässä pidempään olleiden jäsenten käyttäytymistä, mutta virtuaalisessa kontekstissa tämä tarkkailu on korvattava eksplisiittisellä viestinnällä (Ahuja & Galvin 2003). Vaikuttaa siis siltä, että kasvokkaisten tapaamisten vähäisyys tai äärimmäisessä tapauksessa täydellinen puute vaikuttavat merkittävästi siihen, miten virtuaalitiimin jäsenet omaksuvat tiimille ominaiset käyttäytymissäännöt.

Kasvokkaisten tapaamisten vähäisyys on esimerkiksi mahdollisten kulttuurierojen lisäksi yksi merkittävä syy siihen, miksi luottamuksen syntyminen virtuaalitiimissä on haastavaa (Gibson & Manuel 2003). Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu, että luottamuksen syntyminen ei ole riippuvaista sijainnista (Griffith ym. 2003) ja että se on mahdollista myös sellaisissa ryhmissä, joissa ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan ja ovat täysin riippuvaisia teknologisista apuvälineistä (Jarvenpaa & Leidner 1999), ei kasvokkaisten tapaamisten merkitystä luottamuksen rakentumiselle ja ylläpitämiselle voi sivuuttaa kokonaan.

Yhteenvedona voidaankin sanoa, että kasvokkaiset tapaamiset ovat merkittävässä roolissa siinä, missä määrin hajaantuneessa kontekstissa työskentelevät ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan henkilökohtaisesti ja ymmärtämään toistensa työtapoja (Hinds & Cramton 2014). Kasvokkaisissa tapaamisissa keskeisen spontaanin viestinnän voidaan siis ajatella olevan prosessi, joka vahvistaa tiimin yhtenäistä identiteettiä ja yhteisen kontekstin syntymistä (Hinds & Mortensen 2005). Tämä puolestaan on omiaan luomaan ja ylläpitämään luottamusta tiimin jäsenten välillä. Luottamus on hajaantuneessa kontekstissa erityisen tärkeässä asemassa – sitä tarvitaan, jotta tiimin jäsenet pystyvät luottamaan siihen, että kollegat pitävät kiinni yhteisesti sovituista tavoitteista huolimatta siitä, että osapuolet eivät pysty etäisyydestä johtuen seuraamaan tehtävien edistymistä (Cascio 1999).

2.2.5 Teknologisten apuvälineiden hyödyntäminen

Useimmille virtuaalitiimien määritelmille on yhteistä se, että niissä korostetaan virtuaalitiimin jäsenten tapaamisten painottuvan enimmäkseen sähköisten viestintävälineiden avulla tapahtuviin kohtaamisiin (ks. esim. Malhotra & Majchrzak 2014 ja Golden 2007). Vaikka sähköisten viestintävälineiden hyödyntäminen tiimityöskentelyssä on tällä hetkellä keskeisessä asemassa sekä hajaantuneissa että tavanomaisissa tiimeissä (esim. Dixon & Panteli 2010), on teknologisten välineiden käyttämisestä syytä tarkastella erikseen virtuaalitiimeissä. Tämä johtuu siitä, että virtuaalisuuden kasvaessa teknologiset apuvälineet muuttuvat yhä välttämättömämmäksi osaksi tiimin toimintaa – esimerkiksi useasta eri maasta käsin toimivan tiimin sisäinen viestintä olisi ilman sähköisiä viestintävälineitä hyvin hidasta. Lisäksi teknologian tehokkaalla hyödyntämisellä on todettu olevan positiivinen vaikutus viestinnän toimivuuteen ja tiimin tavoitteiden viemiseen yksilötasolle (Hertel ym. 2005). Nämä ovat erityisen tärkeitä seikkoja virtuaalitiimeissä, joissa näitä tehtäviä ei voida yleensä edistää kasvokkain keskustellen. Toisaalta on havaittu myös, että maantieteellinen etäisyys vaikuttaa haitallisesti tiimin sisäiseen koordinointiin (Espinosa ym. 2007), mikä korostaa edelleen sitä, miten tärkeässä asemassa teknologisten apuvälineiden toimivuus on hajaantuneessa työssä.

Tälle tutkielmalle asettamieni tavoitteiden saavuttaminen edellyttää perehtymistä siihen, miten teknologisten apuvälineiden hyödyntäminen vaikuttaa virtuaalitiimin toimintaan, mutta esimerkiksi eri sovelluksiin ja teknologisiin ratkaisuihin perehtyminen on tämän tutkielman rajauksen ulkopuolella. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että virtuaalitiimit hyödyntävät toiminnassaan ainakin seuraavia teknologisia apuvälineitä: videoneuvottelut, sähköposti, puhelinkeskustelut, pikaviestit, tiedostojen jakaminen sekä kalenterien- ja ajanhallinnan välineet (Martins ym. 2004). Virtuaalitiimien käyttämän teknologian yksityiskohtainen tarkastelu ei ole tarkoituksenmukaista siitäkään syystä, että teknologian tulisi olla virtuaalitiimeissä nimenomaan apuvälineen asemassa, eli teknologialla on virtuaalitiimeissä itseisarvoa vain silloin, kun sitä osataan käyttää omiin tarpeisiin soveltuvalla tavalla (Zigurs 2003). Näin ollen kunkin virtuaalitiimin käyttämä teknologia ja siitä saatu hyöty riippuvat tiimin tehtävästä ja tavoitteista.

Teknologisten apuvälineiden merkitystä virtuaalitiimin toiminnalle voidaan tarkastella arvioimalla, miten riippuvainen tiimi on näistä välineistä. Malhotran ja Majchrzakin (2014, ks. myös esim. Kirkman & Mathieu 2005) määritelmän mukaisesti tällä riippuvuudella

tarkoitetaan sitä, että sähköisten viestintävälineiden käyttäminen on pääasiallinen keino, jolla yksilötasoisia tehtäviä koordinoidaan ja tietoa hallitaan tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkän riippuvuuden analysointi ei kuitenkaan riitä, kun halutaan muodostaa kattava kuva tieto- ja viestintäteknologian roolista virtuaalitiimeissä – lisäksi on tarpeen tarkastella, *miten ja mihin tarkoituksiin* sähköisiä viestintävälineitä käytetään virtuaalitiimeissä. (Malhotra & Majchrzak 2014)

Kirkmanin ja Mathieun (2005) mukaan käytetyn teknologisen apuvälineen kyky välittää informaatiota on keskeisessä asemassa siinä, miten virtuaalitiimin jäsenet onnistuvat toimimaan yhteistyössä tehokkaasti. Heidän määritelmänsä mukaan tällä on jopa vaikutusta sille, miten virtuaalista tiimin toiminta itse asiassa on: jos tietyn teknologian avulla voidaan välittää rikasta, toiminnalle arvokasta tietoa, tämä tekee tiimin toiminnasta vähemmän virtuaalista kuin se olisi siinä tapauksessa, että teknologinen apuväline ei tukisi tällaisen arvokkaan ja sisällöltään monipuolisen tiedon vaihtamista. Tätä ajattelumallia tukee myös Hindsin ja Baileyn (2003) huomio siitä, että käyttämällä kuhunkin tilanteeseen ja tarpeeseen sopivaa teknologista apuvälinettä virtuaalitiimien on mahdollista vähentää niitä negatiivisia vaikutuksia, joita teknologiariippuvuudella on hajaantuneessa työssä. Teknologisten apuvälineiden tarkoituksenmukaisen käytön lisäksi on syytä huomioida myös se, miten tiimin jäsenet suhtautuvat apuvälineisiin ja millaiset taidot heillä on käyttää näitä välineitä – käyttökokemuksen puutteesta tai teknologiariippuvaisuuden pelosta johtuvalla haluttomuudella käyttää teknologisia apuvälineitä on suuri riski johtaa siihen, että apuvälineitä ei onnistuta hyödyntämään riittämiin tiimin toiminnassa (ks. esim. Gilson ym. 2014).

Yhteenvedona teknologisten apuvälineiden merkityksestä virtuaalitiimien toiminnalle voidaan sanoa, että niiden käyttöönottoa suunniteltaessa keskeisintä on varmistaa, että välineet ja niiden käyttötavat sopivat tiimin tehtäviin ja koordinaatiotarpeisiin (Malhotra & Majchrzak 2014). Näin ollen on mahdotonta sanoa, mitkä teknologiset apuvälineet olisivat sopivia jokaisessa virtuaalitiimissä – ratkaisevaa on se, millaisiin tarkoituksiin kukin tiimi tarvitsee erilaisia sähköisiä viestintävälineitä. Parhaimmillaan sähköiset viestintävälineet vaikuttavat virtuaalitiimin toimintaan positiivisesti, sillä niiden avulla kaikilla tiimin jäsenillä on periaatteessa yhtäläinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja viestintään (Zigurs 2003). Teknologiset apuvälineet tukevat virtuaalitiimin toimintaa siis sitä paremmin, mitä sopivampia välineet ovat tiimin tavoitteisiin sekä mitä parempia tiimin jäsenten taidot ja asenteet ovat välineitä kohtaan.

2.3 Edellytykset hajaantuneessa työssä toimimiselle ja sen johtamiselle

Tässä kappaleessa tarkoitukseni on käsitellä sitä, mitä hajaantunut työ edellyttää yhtäältä esimiehiltä ja johtajilta sekä toisaalta tiimien jäseniltä. Näitä erityispiirteitä tarkastelen perehtymällä siihen, millaisia ominaisuuksia esimiehet ja tiimien jäsenet tarvitsevat onnistuakseen toimimaan tehokkaasti hajaantuneisuuden asettamista haasteista huolimatta (Lönnblad & Vartiainen 2012). Hajaantuneessa kontekstissa toimiminen muodostaa sekä tiimien jäsenille että johtajille haasteita, joiden selvittämisessä tarvittavat ominaisuudet eroavat todennäköisesti tavanomaisessa tiimissä toimimisessa tarvittavista ominaisuuksista – jotkin henkilöt eivät siis yksinkertaisesti välttämättä sovellu hajaantuneessa työympäristössä toimimiseen yhtä hyvin kuin toiset (Kelley & Kelloway 2008).

Lähtökohtana on siis se, että uudet työn tekemisen tavat edellyttävät tiettyjä, hajaantuneelle kontekstille ominaisia kompetensseja ja ominaisuuksia (Lönnblad & Vartiainen 2012). Johtamisen ja yhteistyön muotoja suunniteltaessa on näin ollen tärkeää perehtyä tiimin tarpeisiin ja tunnistaa niiden perusteella, mitä virtuaalisella toiminnalla tavoitellaan, millaisia ominaisuuksia virtuaalisessa kontekstissa toimimisessa tarvitaan ja millaista perehdytystä tiimissä tarvitaan (Kirkman & Mathieu 2005).

2.3.3 Virtuaalitiimien johtajilta edellytetyt ominaisuudet

Johtajalla on tärkeä rooli tiimin tuloksellisuudessa ja tehokkuudessa – johtajia tarvitaan esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen luomisessa ja motivoimaan tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti tiimin toimintaan, ja virtuaalitiimit ovat tässä suhteessa samanlaisia kuin kaikki muutkin tiimit (Cascio & Shurygailo 2003). Vaikka virtuaalitiimin yksiselitteinen määrittäminen on hankalaa virtuaalisuuden asteen vaihtelemisesta johtuen (esim. Hertel ym. 2006), on niiden johtamista syytä tarkastella erikseen. Johtajien hajaantuneessa kontekstissa kohtaamat haasteet voi tiivistää seuraavaan kysymykseen: "Miten johdan alaisia, joita en näe?" (Cascio 1999)

Virtuaalitiimien johtamista on tarpeen tutkia muun muassa siksi, että virtuaalitiimien johtamisessa on havaittu tutkimuksissa piirteitä, jotka eroavat tavanomaisten tiimien johtamisesta. Lisäksi virtuaalitiimien johtamisesta ei edelleenkään ole täysin kattavaa tutkimustietoa (Mukherjee ym. 2012), mikä näkyy osaltaan myös siinä, että organisaatiot kokevat virtuaalisuuden lisääntymisen haasteena johtajuudelle (Vartiainen 2007). Koska

virtuaalitiimien merkitys tulee oletettavasti lähitulevaisuudessa korostumaan organisaatioiden toiminnassa entisestään muun muassa teknologisen kehityksen luomien uusien mahdollisuuksien myötä, virtuaalitiimejä johtavien henkilöiden on pystyttävä ymmärtämään, miten minimoida hajaantumisesta johtuvat haitat ja toisaalta pyrittävä hyödyntämään virtuaalisuuden mahdollisuudet (Siebradt ym. 2009). Gilson ym. (2014) toteavatkin, että virtuaalitiimien johtajilla vaikuttaa olevan keskeinen rooli siinä, miten tiimi kokonaisuutena sopeutuu toiminnassaan esiintyviin, hajaantuneisuuteen liittyviin esteisiin. Johtajilla on siis merkittävä vaikutus siihen, miten hajaantuneisuus lopulta vaikuttaa virtuaalitiimien toimintaan käytännössä.

Hajaantuneisuuden ja virtuaalisuuden erityispiirteet näkyvät tiimien johtamisessa monin eri tavoin. Esimerkiksi suorituksen johtaminen on hajaantuneessa kontekstissa usein haastavaa, sillä esimiehen on tällöin vaikea tarkkailla ja arvioida alaiensa suoriutumista päivittäisessä työssä, jolloin esimiesten on turvauduttava suoriutumista arvioidessaan enimmäkseen objektiivisesti mitattaviin tuloksiin eikä mahdollisuutta kontekstin arvioimiseen ole niin paljon kuin tavanomaisissa tiimissä (Kelley & Kelloway 2008). Lisäksi esimerkiksi Piccoli & Ives (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiheää väliaikatiedottamista edellyttävät koordinointi- ja kontrollikäytännöt johtavat virtuaalitiimeissä luottamuksen heikentymiseen, vaikka tavanomaisissa tiimeissä tällaiset työn edistymistä seuraavat menetelmät saattaisivatkin parantaa tiiminsisäistä koordinaatiota. Tämä on yksi esimerkki siitä, että tavanomaisissa tiimeissä toimivina pidetyt johtamiskäytännöt eivät useinkaan sovellu sellaisenaan virtuaalitiimien johtamiseen eikä niitä voida sellaisenaan siirtää virtuaaliseen työympäristöön (Piccoli & Ives 2003, Zigurs 2003)

Hajaantuneessa kontekstissa työskentelevien esimiesten on näin ollen otettava huomioon johdettavan tiimin konteksti sekä se, mitä virtuaalisuus tarkoittaa tiimin toiminnalle käytännössä (Zigurs 2003). Esimerkiksi lähiesimiehen kaukaisuus saattaa aiheuttaa sen, että alaiset kokevat tehtävien priorisoinnin ja ajanhallinnan olevan haastavaa (Nurmi 2010), mikä korostaa sitä, että vain harvoin alaisiaan kasvokkain tapaavan esimiehen on kiinnitettävä näihin esimiestyön osa-alueisiin erityistä huomiota ja löydettävä keinoja toteuttaa näitä tehtäviä sujuvasti esimerkiksi sähköisten viestintävälineiden avulla.

Monet johtamiseen erottamattomasti liittyvät tehtävät, kuten palautteen antaminen, kannustaminen sekä alaisten motivaation ylläpitäminen, ovat perinteisesti tapahtuneet ennen kaikkea fyysisen läsnäolon ja kasvokkain käytyjen keskustelujen myötä, mistä johtuen

tällaiset johtamisen osa-alueet ovat väistämättä jokseenkin erilaisia virtuaalitiimeissä (Zigurs 2003). Kaksi johtamiselle ylipäätään keskeistä toimintoa, eli suorituksen johtaminen ja tiimin kehittäminen, ovat erityisen alttiita virtuaalisuuden kasvamisen mukanaan tuomille vaikutuksille, kuten välimatkan johdosta vähentyneelle kasvokkaiselle vuorovaikutukselle ja teknologisten apuvälineiden käyttämiselle tiimin sisäisessä viestinnässä (Bell & Kozlowski 2002). Onkin selvää, että välimatkan ja hajaantuneisuuden vaikutusta johtajalta vaadittaviin ominaisuuksiin ja kompetensseihin on tarpeen tutkia huolellisesti (Kelley & Kelloway 2008).

Lönnblad ja Vartiainen (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että hajaantuneissa tiimeissä johtajilta edellytyistä ominaisuuksista ja valmiuksista keskeisimpiä ovat keskittyminen strategiaan, päivittäinen johtaminen, sosiaaliset taidot, läsnäolo ja kyky omaksua erilaisia lähestymistapoja. Vaikuttaakin siltä, että tavanomaisten tiimien johtamisessa tarvittavat, projektijohtamiseen ja satunnaisten henkilöiden välisten ristiriitojen ratkaisemiseen liittyvät taidot eivät riitä virtuaalisuuden kasvaessa (Mukherjee ym. 2012). Tiivistäen voidaan sanoa, että hajaantuneessa työssä johtajilta ja esimiehiltä edellytetään erityisesti ainakin seuraavia ominaisuuksia: kykyä asettaa selkeitä tavoitteita ja seurata niiden toteutumista, kykyä puuttua ongelmiin ripeästi ja valmiutta aktiiviseen viestintään etäällä olevien alaisten kanssa (Adams 2001).

2.3.2 Virtuaalitiimien jäseniltä edellytetyt ominaisuudet

Hajaantuneessa kontekstissa toimiminen tehokkaasti vaikuttaa soveltuvan joillekin ihmisille paremmin kuin toisille, eli kaikki henkilöt eivät ole yksinkertaisesti sopivia toimimaan virtuaalitiimissä (Cascio 1999). Jotta organisaatioiden olisi mahdollista saada virtuaalisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet hyödynnettyä, on siis selvítettävä, mitkä ominaisuudet ja kompetenssit ovat tärkeitä virtuaalitiimien jäsenissä (Shin 2004). Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että virtuaalitiimien koordinoitongelmien ratkaiseminen edellyttää jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet ottavat osan perinteisesti johtajuuden piiriin kuuluvaksi miellettyistä tehtävistä ja velvollisuuksista omalle vastuulleen (Muethel ym. 2012), jolloin tiimissä nousee esiin useita jollain tavalla johtajan roolissa toimivia henkilöitä (Pearce & Manz 2005). Johtajuuden jakamisen johdosta syntyvä tiimin valtaistuminen (empowerment) edistää aikaisemman tutkimuksen perusteella virtuaalitiimin toiminnan tehokkuutta ja sen tavoitteiden saavuttamista (Kirkman ym. 2004).

Virtuaalitiimin jäseniltä edellytetyt ominaisuudet liittyvät siis kiinteästi kahteen käsitteeseen: *jaettuun johtamiseen* ja *valtaistumiseen*. Jaetun johtamisen voidaan ajatella johtavan tiimin valtaistumiseen (Pearce & Manz 2005). Valtaistuminen puolestaan tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet kokevat tiiminsä olevan itsenäinen, kykenevä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja vaikutusvaltainen sekä sitä, että tiimin jäsenet pitävät sille asetettuja tavoitteita tärkeinä (Kirkman ym. 2004). Tämän voi tulkita niin, että valtaistuneen tiimin jäsenten keskuudessa erillisen johtajan merkitys pienenee, sillä tiimin jäsenet kokevat pystyvänsä ohjaamaan toisiaan ja itseään kohti tiimin tavoitteita vailla erillisen johtajan jatkuvaa myötävaikutusta.

Vaikka valtaistumisen aikaansaaminen edellyttää tiimin johtajalta valmiutta ottaa valmentava rooli ja luottaa tiimin kykyyn tehdä tärkeitä päätöksiä (Kirkman & Rosen 2000), asettaa valtaistuminen vaatimuksia ennen kaikkea yksilötasolla jokaiselle tiimin jäsenelle. Hajaantuneessa kontekstissa kollegoiden ja esimiehen tukea ei ole välttämättä saatavilla kovinkaan usein ja kasvokkaiset tapaamiset ovat enemmän tai vähemmän vähäisiä, jolloin tiimin jäsenten valmiudet itsensä johtamiseen korostuvat entisestään – yksittäisen johtajan on näet tällaisessa tilanteessa erittäin vaikeaa pystyä yksin varmistamaan, että tiimi toimii tehokkaasti (Siebradt ym. 2009). Näin ollen virtuaalitiimissä toimiminen korostaa itsensä johtamisen merkitystä eli sitä, että yksilö pyrkii aktiivisesti omaa toimintaansa arvioiden saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet sekä olemaan itse osallisena toimintatapojen ja työn reunaehtojen määrittelemisessä (Pearce & Manz 2005).

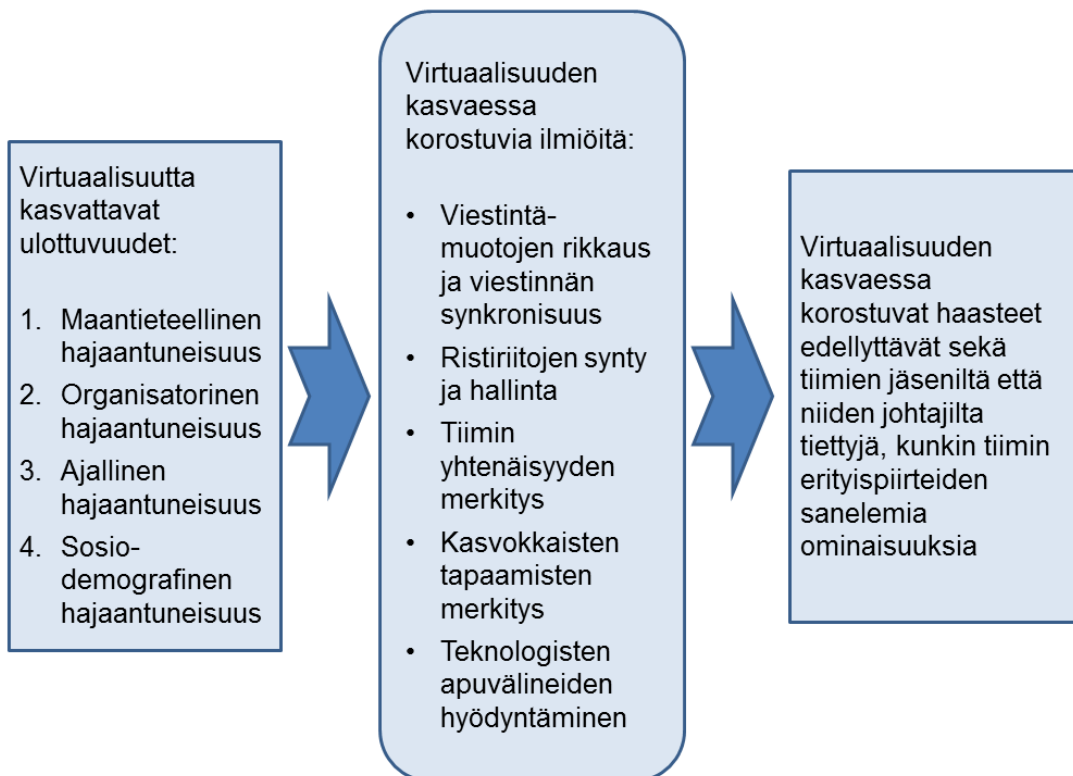
Tiimin jäsenten ominaisuuksien ja itsensä johtamisen valmiuksien keskeistä roolia virtuaalitiimien toiminnan tehokkuudessa korostaa myös Kirkmanin ym. (2005) huomio siitä, että virtuaalitiimin jäsenten on tunnistettava, miten teknologiaa voidaan hyödyntää tiimin sisäisten prosessien tehostamiseen. Keskeistä tässä on teknologisten apuvälineiden käyttötaidojen lisäksi myönteinen asenne välineitä kohtaan (Kelley & Kelloway 2008) – ei siis riitä, että hajaantuneen tiimin jäsenet tietävät, miten mitään viestintävälinettä käytetään, vaan heillä on oltava myös halu käyttää näitä välineitä tarkoituksenmukaisesti ja aktiivisesti.

Itsensä johtamisen merkitystä puoltaa myös Siebradtin ym. (2009) havainto siitä, että tiimityöskentelytaitoja tulisi punnita yhtenä tärkeimpänä kriteerinä virtuaalitiimin jäseniä valittaessa. Nämä havainnot voidaan tulkita siten, että tiimin jäsenten valmiudet ottaa vastuuta sekä omasta työstään että koko tiimin tavoitteista ovat sitä kriittisempiä, mitä hajaantuneempaa ja virtuaalisempaa tiimin työskentely on. Tätä johtopäätöstä tukee myös Lönnblad ja Vartiainen (2012) tutkimus, jossa hajaantuneen tiimin jäsenten tärkeimmiksi kompetensseiksi tunnistettiin viestintätaidot, valmius ymmärtää kulttuurieroja, joustavuus, proaktiivisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus. Muita aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettuja ominaisuuksia ja kompetensseja, joita hajaantuneessa kontekstissa työskentelevät henkilöt tarvitsevat ovat itsenäisen työskentelyn arvostaminen, luottavaisuus ja luotettavuus, kyky käyttää virtuaalisia viestintävälineitä sekä ajanhallintataidot (Shin 2004).

Lista virtuaalitiimin jäseniltä odotetuista ominaisuuksista ei päällisin puolin vaikuta eroavan juurikaan siitä, mitä tiimityöskentely ylipäättään vaatii tietotyötä tekevilta asiantuntijoilta. Mielenkiintoinen kysymys hajaantunutta työtä tutkittaessa onkin se, missä määrin fyysinen etäisyys ja riippuvaisuus teknologisista apuvälineistä tekevät yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta erilaista verrattuna tavanomaiseen, yksipaikkaiseen työskentelyyn. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tämän tutkielman lähtökohta on kuitenkin se, että hajaantuneisuus ja virtuaalisuus ovat vuorovaikutukselle niin merkittäviä muutoksia, että ne edellyttävät työntekijöiltä joitain ainutlaatuisia ominaisuuksia (Shin 2004). Koska virtuaalisuus ilmenee eri tiimeissä eri tavoin johtuen siitä, miten merkittävässä asemassa virtuaalisuuden ulottuvuudet ovat kussakin tiimissä, on oletettavaa, että myös työntekijöiltä odotetut ominaisuudet ja toimintatavat ovat jossain määrin erilaisia eri tiimeissä. Vähintäänkin vaikuttaa olevan perusteltua todeta, että hajaantuneessa kontekstissa työskentely nostaa joitakin tiimityöskentelyssä tarvittavia ominaisuuksia entistä tärkeämpään asemaan – vaikka samoja valmiuksia tarvittaisiin myös tavanomaisissa tiimeissä, virtuaalitiimeissä nämä piirteet ovat entistä tärkeämpiä (Adams 2001).

2.4 Tutkielman tieteellinen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksen lopuksi haluan tiivistää kuvaksi (Kuva 3) havaintoni ja johtopäätökseni virtuaalitiimeistä, niissä toimimisen haasteista ja siitä, millainen merkitys hajaantuneessa kontekstissa on johtajien ja tiimien jäsenten ominaisuuksilla. Tämä viitekehys toimii tukenani haastattelurungon laatimisessa ja auttaa sekä aineiston analysoinnissa että johtopäätösten tekemisessä.



Kuva 3: Tutkielman tieteellisen viitekehysten tiivistys.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkielmani osiossa esittelen ja perustelen valitsemani tutkimusmenetelmäni. Tämän jälkeen vuorossa on kohdeorganisaation ja haastateltavien esittely, minkä lisäksi kerron haastateltavien henkilöiden valitsemisessa käytetyistä periaatteista sekä siitä, miten laadin haastattelurungon teemahaastatteluiden tueksi. Tämän jälkeen kuvailen, miten analysoin keräämäni aineistoa. Osion lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusotteeni on laadullinen, sillä tutkimuskysymykseeni vastaaminen vaatii mielestäni yksilöllisiin kokemuksiin perehtymistä sekä sitä, että tutkimuksessa päästään syventymään siihen, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia hajaantuneessa kontekstissa työskentelevät henkilöt pitävät työssään keskeisinä. Halusin lähestyä tätä aihetta siten, että tutkimuksessa olisi tilaa nostaa esiin myös sellaisia teemoja, joiden merkitystä en osannut tutkimussuunnitelmaa ja kirjallisuuskatsausta alustavasti laatiessani ennustaa – laadullisella tutkimusmenetelmällä pystyin siis pitämään lähestymistapani avoimena yllättävillekin havainnoille, jotka toisivat mahdollisesti lisätietoa siitä, millaisia seikkoja hajaantuneen työn ja virtuaalitiimien johtamisessa on tarvetta huomioida erityisesti tämänkaltaisissa tapauksissa. Laadullinen tutkimusote soveltuu tähän tarkoitukseen hyvin, sillä sen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavia ilmiötä monipuolisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Päätin valita tutkimusmenetelmäkseeni teemahaastattelut. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) määritelmää tiivistäen teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka ei etene ennalta päätettyjen, yksityiskohtaisten kysymysten varassa, vaan haastattelussa keskitytään pikemminkin tutkijan ennalta tunnistamiin keskeisiin teemoihin. Teemahaastattelu soveltuu tutkimuskysymyksiini vastaamiseen hyvin, sillä tässä tutkimusmenetelmässä otetaan huomioon se, että eri henkilöt tulkitsevat kokemiaan tilanteita hyvin eri tavoin ja antavat niille erilaisia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelu eroaa siis strukturoidusta ja jopa puolistrukturoidusta haastattelusta ennen kaikkea siltä osin, että niissä kysymyksiä ei ole määritelty etukäteen tarkasti, vaikka haastattelun aihepiirit on mietitty etukäteen (Eskola & Vastamäki 2010).

Yksi keskeinen lähtökohta teemahaastatteluiden pitämisessä on se, että merkitykset syntyvät haastattelutilanteessa vuorovaikutteisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008). Näin ollen

teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä käytettäessä haastattelutilannetta voidaan pitää aktiivisena vuorovaikutustilanteena, jossa haastattelijalla on tärkeä rooli kannustaa haastateltavaa pohtimaan kysymyksiä omista lähtökohdistaan ja vailla ennakko-oletuksia (Holstein & Gubrium 1997). Tällöin ymmärretään, että haastatteluvastauksen muotoon ja sisältöön vaikuttaa aina ratkaisevasti se, miten haastattelija kysyy kysymykset ja millaista vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä ylipäättään on (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Nämä seikat vahvistivat teemahaastattelujen sopivuutta tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteenani oli antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omista lähtökohdistaan. Koin, että tarkasti etukäteen määritelty haastattelurunko saattaisi estää keskustelua kulkemasta sen ehdoilla, mitä haastateltavat itse pitävät tärkeimpänä omassa työssään ja työyhteisössään. Pidin tärkeänä, että keskustelu pystyi etenemään melko vapaasti sen ympärillä, millaisia omakohtaisia kokemuksia haastateltavilla on hajaantuneisuudesta ja sen vaikutuksesta omalle työlle. Aineiston analysoinnin luotettavuuden ja vertailtavuuden lisäämiseksi halusin kuitenkin huolehtia siitä, että kaikissa haastatteluissa nostettaisiin esille suunnilleen samat teemat jossain vaiheessa haastattelua.

3.2 Tutkimuksen kulku

Tässä osiossa esittelen ensin Liikennevirastoa organisaationa ja sitä, miten alueellistamista on Liikennevirastossa toteutettu luodakseni taustaa tutkimukselle käytännön tasolla. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin, miten tutkimus eteni potentiaalisten haastateltavien kartoittamisesta aina keräämäni haastatteluaineiston analyysiin.

3.2.1 Kohdeorganisaation esittely

Toteutin tutkimuksen Liikennevirastossa, joka on Suomen valtion alaisuudessa ja Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva asiantuntijavirasto. Liikenneviraston vastuulla on Suomen maantie-, rautatie- ja meriliikenneväylien sekä liikennejärjestelmien toimivuuden ylläpitäminen ja kehittäminen. Lisäksi Liikenneviraston toiminnan tavoitteena on edistää liikenteen turvallisuutta ja Suomen eri alueiden kehityksen tasapuolisuutta ja kestävyyttä. (Liikennevirasto 2014a). Vuoden 2013 lopussa Liikenneviraston palveluksessa oli yhteensä hieman alle 700 henkilöä, joista 633 oli vakituisessa ja 57 määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa. Henkilöstön keski-ikä oli joulukuussa 2013 48,2 vuotta. Henkilöstöstä 42 %

oli naisia ja 58 % miehiä. Liikennevirasto on jaettu organisatorisesti neljään toimialaan, jotka ovat nimeltään Toiminnan ohjaus, Hankkeet, Väylänpito ja Liikenne ja tieto. Lisäksi viestintää, yhteistyötä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kanssa, strategista suunnittelua ja sisäistä tarkastusta hoitavat yksiköt toimivat suoraan pääjohtajan alaisuudessa (ks. Kuva 4). Nykyinen, neljään toimialaan jaettu organisaatio on ollut toiminnassa 1.7.2013 alkaen. (Liikennevirasto 2014b)



Kuva 4: Liikenneviraston organisaatiokaavio vuonna 2014.

Liikennevirasto perustettiin 1.1.2010, kun kolme eri liikennemuodoista vastannutta valtion virastoa yhdistyivät. Nämä virastot olivat Tiehallinto, Ratahallintokeskus ja Merenkululaitos. Tuolloin perustetun viraston tehtävät määriteltiin kattamaan liikennejärjestelmän ja liikenteen palvelutason ylläpidon tie-, rata- ja meriliikenteessä valtion hallinnoimilla liikenneväylillä. (Laki Liikennevirastosta 2009)

Yksi Liikenneviraston toimintaan ja henkilöstöjohtamiseen merkittävästi vaikuttava poliittinen päätös on alueellistaminen. Alueellistaminen tarkoittaa sitä, että valtion yksiköitä ja toimintoja sijoitetaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, ja sen tavoitteena on muun muassa edistää Suomen tasapainoista alueellista kehitystä ja työllisyyttä eri puolella maata (Valtiovarainministeriö 2014). Liikenne- ja viestintäministeriö teki kesäkuussa 2009 Liikenneviraston alueellistamistavoitteita ja toiminnan organisointia koskevan päätöksen, jonka mukaan viraston päätoimipaikka määrättiin sijaitsemaan Helsingissä. Tuolloin laaditun

päätöksen mukaisesti Liikennevirastolle asetettiin tavoitteeksi, että 40 henkilötyövuotta sen työpanoksesta on sijoitettava Lappeenrantaan vuoden 2013 mennessä, ja vuoden 2015 lopussa Lappeenrantaan tulisi olla sijoitettuna 90 henkilötyövuotta. (Liikennevirasto 2010a).

Lisäksi Liikenne- ja viestintäministeriö päätti joulukuussa 2011 alueellistamisen aikataulun muutoksista siten, että vuoden 2013 loppuun mennessä Lappeenrantaan alueellistettuja henkilötyövuosia vaadittiin olevan 50 aikaisemman 40:n sijasta. Vuodelle 2015 asetettu uusi välitavoite on yhteensä 90 henkilötyövuotta, ja vuoden 2017 lopussa Lappeenrantaan alueellistettuja henkilötyövuosia on oltava yhteensä 130 kappaletta. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014)

Jo syksyllä 2010 Liikennevirastossa havaittiin, että alueellistamispäätöksen mukaisten velvoitteiden täysimääräinen saavuttaminen ei ole yksinkertaista. Tuolloin ennustettiin, että tavoitteisiin pääseminen edellyttäisi muun muassa pidättäytymistä Lappeenrannan ulkopuolisista rekrytoinneista, tuottavuustavoitteen muuttamista vähemmän ankaraksi, ennustettua suurempaa vapaaehtoisten siirtyjien määrää tai ennustettua suurempaa henkilöstöpoistumaa (Liikennevirasto 2010b).

Alueellistamisvelvoitteen tavoitteiden saavuttaminen onkin osoittautunut suurin piirtein yhtä hankalaksi kuin ennustettiin. Tästä johtuen Liikennevirasto päätyi vuonna 2014 esittämään Liikenne- ja viestintäministeriölle alueellistamispäätöksen muuttamista muun muassa siksi, että rekrytointien keskittäminen ainoastaan Lappeenrantaan ei ole mahdollista, sillä parhaat asiantuntijat eivät usein ole halukkaita muuttamaan työpaikan perässä Lappeenrantaan. Alueellistamisen nähtiin siis olevan riski osaavan työvoiman saamiselle Liikennevirastoon. Näin ollen alueellistamisvelvoitteen (130 htv vuoden 2017 loppuun mennessä) täyttämisen mahdollistamiseksi esitettiin, että myös Tampere, Turku, Oulu ja Vaasa laskettaisiin Lappeenrannan lisäksi mukaan alueellistamisen kohteiksi. Liikennevirastossa pidetään todennäköisenä, että viraston toiminnalle tärkeiden asiantuntijoiden rekrytointi helpottuu huomattavasti, kun tällaiset henkilöt saavat rekrytoitaessa valita työskentelypaikkakuntansa kaikista näistä vaihtoehdoista. Alueellistamispäätöksen muutosta perusteltiin siis sillä, että rekrytoinneissa pystyttäisiin joustamaan paremmin työvoiman saatavuuden mukaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014)

Näiden seikkojen perusteella ja punnittuaan muutosesitykseen liittyviä taloudellisia vaikutuksia Valtionvarainministeriön alaisuudessa toimiva alueellistamisen koordinaatioryhmä päätyi puoltamaan esitystä alueellistamistavoitteiden muuttamisesta.

Muutosten seurauksena Lappeenrantaan on alueellistettava 90 henkilötyövuotta, ja loput 40 henkilötyövuotta Liikennevirasto saa sijoittaa toiminnallisin perustein Ouluun, Vaasaan, Turkuun ja Tampereelle. Kokonaistavoite Helsingin eli päätoimipaikan ulkopuolelle alueellistettavista henkilötyövuosista ei siis muuttunut (edelleen noin 20 % vuoden 2017 henkilötyövuosimäärästä yhteensä), mutta vaihtoehdot alueellistamisen kohdepaikkakunnissa lisääntyivät. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014).

Koska vapaaehtoinen siirtyminen on ollut alueellistamisen toteuttamiskeinoista ensisijainen (Liikennevirasto 2010a), on alueellistamisen seurauksena monissa yksikössä syntynyt tilanne, jossa yksiköt ja tiimit ovat hajautuneet eri paikkakunnille. Alueellistamispäätöksen muuttamisen johdosta tiimien maantieteellinen hajaantuneisuus Liikenneviraston sisällä kasvaa todennäköisesti edelleen, kun rekrytoinnit kohdistuvat jatkossa usealle eri paikkakunnalle eikä Helsinkiin voida ennen alueellistamisvelvoitteen täyttämistä rekrytoida vakituisia työntekijöitä muuten kuin poikkeustilanteissa. Lisäksi Liikennevirastossa ollaan parhaillaan suunnittelemassa etätyömahdollisuuksien laajentamista työnteon joustavuuden lisäämiseksi. Nämä kaikki syyt yhdessä johtavat siihen, että työtä tehdään Liikennevirastossa yhä enemmän hajaantuneesti ja virtuaalisesti, minkä johdosta tällaisen työskentelyn etuja ja haittoja sekä niiden tiimi- ja esimiestyölle asettamia vaatimuksia on tarkasteltava kriittisesti.

On siis huomioitava, että huolimatta alueellistamisvelvoitteen muuttamisesta kohdepaikkakuntien osalta perimmäinen syy hajaantuneisuuden lisäämiseen on Liikenneviraston tapauksessa ulkopuolinen eli poliittinen. Tämä tarkoittaa sitä, että Liikennevirastossa ei ole täysin mahdollista punnita hajaantumiseen liittyviä etuja ja haittoja pelkästään sisäisen yhteistyön kannalta, minkä on yleisesti todettu olevan tärkeä osa hajaantuneiden tiimien perustamiseen liittyvää päätöksentekoa (Siebradt ym. 2009). Lähtökohtaisesti virtuaalisuuden asteeseen ei siis voida Liikennevirastossa vaikuttaa täysin, mikä voi omalta osaltaan hankaloittaa sitä, missä määrin virtuaalisuuden vaikutusta tiimien toimintaan pystytään kontrolloimaan (Kirkman & Mathieu 2005).

3.2.2 Haastateltavien esittely ja valinta

Ryhdyin kartoittamaan potentiaalisia haastateltavia henkilöitä tutkimalla tietoja siitä, millä paikkakunnilla Liikenneviraston henkilökuntaa työskentelee eniten (Liite 1). Tämän jälkeen tarkastelin intranetin tietojen perusteella, miten henkilöt ovat jakautuneet eri paikkakunnille yksikkö- tai ryhmätasolla.

Tarkoitukseni oli etsiä potentiaalisiksi haastateltaviksi henkilöitä, joiden esimies työskentelee muualla kuin omassa toimipisteessä ja joiden lähimpiä työtovereita (eli esimerkiksi samaan yksikköön tai ryhmään kuuluvia henkilöitä) työskentelee enimmäkseen muilla paikkakunnilla. Tässä tutkielmassa omaksutun virtuaalitiimin määritelmän mukaisesti pidin haastateltavia kartoittaessani kiinni siitä, virtuaalitiiminä pidetään ryhmää, jonka jäsenet käyttävät teknologiaa vaihtelevissa määrin työskennellessään yli maantieteellisten, ajallisten ja rakenteellisten rajojen saavuttaakseen tietyn, keskinäisistä toimista riippuvan tavoitteen (Martins ym. 2004).

Tämän määritelmän perusteella päädyin siihen, että usealle eri paikkakunnalle hajaantuneihin yksiköihin kuuluvat asiantuntijat olisivat todennäköisesti tutkimuksen tavoitteet huomioiden soveltuvimpia haastateltavia, sillä heidän päivittäisessä työssään hajaantuneisuudella on oletettavasti suuri merkitys. Aikaisemman tutkimuksen valossa tämä oli myös erityisen perusteltu ja tutkimuksen kannalta kiinnostava rajaus, sillä toistaiseksi ei ole kattavaa empiiristä tutkimusta tilanteesta, jossa yksi ryhmän jäsenistä työskentelee pääosin eri paikkakunnalla kuin muut ryhmän jäsenet ja esimies (Kelley & Kelloway 2008).

Näin ollen haastateltavien valinnassa tavoitteenani oli se, että tietäisin teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti jo ennalta, että kaikki haastatellut ovat kokeneet tietyn, tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta tärkeän tilanteen (Eskola & Vastamäki 2010). Hahmottelemani tieteellisen viitekehyksen ja laatimieni tutkimuskysymysten vuoksi haastattelin ainoastaan sellaisia henkilöitä, joilla ei itsellään ole alaisia, eli kaikki haastateltavat työskentelivät asiantuntija-asemassa. Lisäksi tavoitteenani oli löytää haastateltavia niiltä paikkakunnilta, joilla työskentelee parhaillaan eniten asiantuntijatyötä tekeviä Liikenneviraston henkilöitä. Halusin siis etsiä haastateltavaksi henkilöitä, joilla olisi kokemusta oman, usealle eri paikkakunnalle hajaantuneen yksikön lisäksi myös omalla paikkakunnalla työskentelevän työyhteisön mahdollisesti antamasta tuesta, vaikka työtehtävät eivät välttämättä varsinaisesti edellyttäisikään samalla paikkakunnalla olevien henkilöiden

kanssa työskentelyä. Tässä tavoitteenani oli selvittää, millainen merkitys lähityöyhteisöllä on hajaantuneessa työssä. Haastateltavista neljä oli naisia ja viisi miehiä.

Lisäksi perustelen haastateltavien etsimistä Lappeenrannasta, Turusta, Vaasasta ja Tampereelta sillä, että nämä paikkakunnat ovat jatkossakin kohteita, jonne suurin osa rekrytoinneista kohdistuu lähivuosina alueellistamistavoitteiden saavuttamiseksi (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014).

3.2.3 Haastattelurungon laadinta

Ennen haastattelurungon laadintaa tein ensimmäisen version kirjallisuuskatsauksesta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostin yleiskuvan siitä, millaisia ilmiöitä virtuaalitiimien toimintaan liittyy ja millaisia esteitä ja mahdollisuuksia tällaisten tiimien toiminnassa on. Tämä vaihe vastaa siis Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956, teoksessa Eskola & Vastamäki 2010) kuvausta siitä, että ennen haastattelukysymysten laadintaa tutkijan tehtävänä on perehtyä tutkittavan ilmiöön ja muodostaa tämän analyysin perusteella joitain oletuksia siitä, millaisia asioita ilmiön kokeneet henkilöt ovat kohdanneet. Kokosin siis toisin sanottuna listan teemoista, joiden perusteella uskoin saavani haastatteluissa keskustelua aikaan aiheista, joiden perusteella tutkimuskysymyksiin vastaaminen on mahdollista. Lista teemahaastatteluja varten kokoamistani teemoista löytyy Liitteestä 3.

Haastattelurunkoon kokoamani teemat liittyivät ensinnäkin haastateltavan työtehtävien lyhyeen kuvailuun yleiskuvan saamiseksi, minkä lisäksi halusin kartoittaa, miten kauan haastateltava on työskennellyt Liikennevirastossa ja onko haastateltava työskennellyt koko virkasuhteensa ajan samassa toimipisteessä. Varsinaisia teemoja olivat muun muassa tiimityöskentely ja eri ryhmien merkitys omassa työssä, viestintä, teknologiset apuvälineet, näkemykset esimies-alaisuudesta, käsitykset hajaantuneessa työssä tarvittavista ominaisuuksista ja mielipiteet suurimmista haasteista ja hyödyistä.

3.2.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Kun olin saanut haastattelurungon laadittua ja valittua potentiaaliset haastateltavat, lähestyin jokaista valitsemaani haastateltavaa sähköpostitse. Kerroin sähköpostissa lyhyesti tutkimuksen aihepiiristä ja siitä, miten tarkoituksenani oli käsitellä haastatteluissa keräämääni materiaalia. Lisäksi korostin viestissäni haastatteluiden ehdotonta luottamuksellisuutta sekä sitä, että haastattelut toteutettaisiin haastateltavien anonymiteetin säilymisestä huolehtien. Esimerkki haastattelupyynnöstä löytyy Liitteestä 2. Teemahaastattelun tueksi laatimani listaus käsiteltävistä teemoista löytyy Liitteestä 3. Ensimmäiset haastattelut pidin marraskuun 2014 puolivälissä ja viimeiset helmikuun 2015 alussa. Kaikki potentiaaliset haastateltavat suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluita kertyi yhteensä yhdeksän kappaletta.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien toimipaikoissa erikseen tilaisuuksia varten varatuissa Liikenneviraston omissa neuvotteluhuoneissa, eli matkustin eri paikkakunnille pitämään haastatteluja. Tässä perusteena oli se, että lähtökohdat haastatteluille olisivat mahdollisimman hyvät – kuten Eskola ja Vastamäki (2010) toteavat, haastateltavien kotikentällä tila on haastateltaville tuttu, mikä parantaa haastattelujen mahdollisuuksia onnistua. Yksi haastatteluista kuitenkin toteutettiin Liikenneviraston päätoimipisteessä Pasilassa, vaikka haastateltavan pääasiallinen toimipiste oli toisessa kaupungissa. Tässä perusteena oli se, että haastateltavalle parhaiten sopiva aika sattui löytymään päivänä, jolloin hän oli joka tapauksessa työskentelemässä Pasilassa työtehtävien puitteissa. Haastattelut kestivät noin 1,5 tuntia kerrallaan, ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Litteroin haastatteluista mahdollisuuksien mukaan sitä mukaa kuin sain niitä pidettyä. Tässä tavoitteenani oli saada tuoreeltaan mielikuva siitä, mitkä keskustelunaiheet vaikuttivat erityisen toimivilta ja mistä ei niinkään syntynyt vilkasta keskustelua. Pyrin siis oppimaan haastatteluiden sujumisesta jo siinä vaiheessa, kun osa haastatteluista oli vielä pitämättä varmistuakseni siitä, että saisin mahdollisimman suuren hyödyn tulevista haastatteluista. Tein muistiinpanoja haastatteluista sekä välittömästi tilanteiden jälkeen että litteroidessani, jotta muistaisin analyysivaiheessa kiinnittää huomiota erityisen mielenkiintoisiin, poikkeaviin sekä toisaalta usein toistuviin seikkoihin. Lisäsin litteroituihin haastatteluihin jokaiselle haastattelemalleni henkilölle oman koodin nimen paikalle pitääkseni haastattelut erillään ja huolehtiakseni siitä, että pystyisin itse jäljittämään aineistosta poimitut sitaatit oikeisiin haastatteluihin. Tein tämän lisäämällä H-kirjaimen perään numeron väliltä 1–9. Nämä koodit esiintyvät myöhemmin analyysiosiossa jokaisen aineistosta poimitun sitaatin yhteydestä.

3.2.5 Haastatteluaineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käyttämäni menetelmä on teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että haastatteluaineistosta etsitään usein toistuvia ja monessa haastattelussa keskeisiä aihepiirejä, jotka ilmaistaan pelkistävien käsitteiden avulla (Eskola & Vastamäki 2010). Teemoittelu eteni tässä tutkimusprosessissa kaksivaiheisesti: ensimmäisessä vaiheessa (*initial coding*) kävin haastatteluaineistoa läpi koodaten siellä esiintyviä aiheita hahmottaakseni kokonais kuvan keräämästäni aineistosta, kun taas toisessa vaiheessa (*focused coding*) valitsin aluksi annetuista koodeista merkittävimmät ja useimmin esiintyvät pystyäkseeni analysoimaan kerättyä aineistoa kattavasti (Charmatz 2006). Koodaamisen tavoitteena on aineiston pilkkominen helpommin tulkittaviin osiin, mikä auttaa aineiston systemaattisessa läpikäymisessä (Eskola & Suoranta 2003). Käytin koodaamisessa apuvälineenä Atlas.ti-ohjelmistoa, jolla kävin aineistoa läpi liittäen kuhunkin tekstiosioon sitä kuvaavan koodin.

Laadin analyysin alkuvaiheiden tueksi alustavan listan koodeista, joita suunnittelin käyttäväni koodaamisen pohjalla. Huomasin kuitenkin pian, että tekemäni lista oli aivan liian suppea kuvatakseen aineistoa riittävän monivaihteisesti ja tarkasti. Haastatteluaineistossa esiintyi siis paljon sellaisia tutkielmalleni keskeiseksi osoittautuneita aiheita, joita en ollut osannut alustavaa koodilistaa laatiessani ottaa mukaan listalle. Päädyinkin siis nopeasti vaihtamaan lähestymistapaani teorialähtöisestä koodaamisesta aineistolähtöiseen koodaamiseen (Eskola & Suoranta 2003). Aineistolähtöisen analyysin ja koodaamisen keskeisin periaate on se, että tutkija lukee aineistoa ja nostaa sieltä koodeiksi esiin sen sisältämiä aihealueita. Huomattavaa on, että aineistolähtöisessä analyysissä tutkija ei luonnollisesti pysty irrottautumaan täysin aikaisemmista tulkinnoistaan ja oletuksistaan tutkittavaan ilmiöön liittyen. Ei siis voida väittää missään tapauksessa, että aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pystyisi tulkitsemaan aineistoa täysin vapaana teoreettisista lähtökohdista. (mt.)

Tunnistan teoreettisen viitekehyksen vaikutuksen selvästi myös omassa analyysityössäni, sillä olinhan esimerkiksi kirjoittanut runsaasti tutkielman teoriaosuutta jo haastattelurunkoa valmistellessani. Olin perehtynyt aiheeseeni liittyvään teoriaan jo ennen haastatteluiden pitämistä, joten en voi väittää, etteikö omaksumillani teorioilla ja lukemallani tieteellisellä keskustelulla olisi ollut epäilemättä vaikutusta siihen, miten tein koodaamista ja myöhemmin itse analyysiä. Tämä ei kuitenkaan mielestäni ole rasite tutkimuksen tekemiselle, sillä aiheeseen perehtyminen oli välttämätöntä, jotta osasin rakentaa haastattelurunkoa ja tarttua

haastattelutilanteissa sellaisiin seikkoihin, joiden tunnistin liittyvän aiheeseen liittyviin teoreettisiin käsitteisiin.

Saatuani koko aineiston koodattua ryhmittelin koodien avulla aineistoa uudelleen. Kiinnitin huomiota tässä vaiheessa ennen kaikkea usein toistuviin seikkoihin ja ryhdyin nostamaan aineistosta esiin näitä keskeisiä teemoja, jotka esiintyivät suurimmassa osassa haastatteluita jossain muodossa. Kun pohdin analyysiosion ryhmittelemistä ja sitä, miten aineistosta esiin nostamani teemat jäsentelisin, päädyin käyttämään tukena johdannossa hahmottelemiani tutkimuskysymyksiä. Vaikka haastattelurunkoa on usein suositeltu pidettävän aineiston analyysin runkona (esim. Eskola & Suoranta 2003), en itse kokenut tämän olevan kovin toimiva vaihtoehto. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että pitämäni haastattelut olivat keskenään jokseenkin erilaisia – vaikka samoista aiheista keskusteltiin joka haastattelussa, aiheiden järjestys vaihteli haastattelusta toiseen melko paljon, sillä annoin keskustelun polveilla haastattelutilanteissa vapaasti antaakseni haastattelemilleni henkilöille mahdollisuuden puhua omista lähtökohdistaan. Tutkimuskysymysten avulla onnistuin kuitenkin kokoamaan aineiston keskeiset teemat toimiviksi ja selkeiksi kokonaisuuksiksi.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet

Työskentelin tutkimusta tehdessäni itse Liikennevirastossa, mikä asetti tutkimuksen toteuttamiselle joitain keskeisiä luotettavuuteen vaikuttavia rajoitteita. Lisäksi sekä tutkimusmenetelmän että kohdeorganisaation valinta luovat tutkimukselle omia rajoitteitaan, jotka on pidettävä mielessä tutkimustuloksia tulkittaessa ja niiden luotettavuutta arvioitaessa. Tässä kappaleessa esittelen näitä erilaisia rajoitteita ja pohdin, millainen vaikutus niillä on tutkimuksen luotettavuudelle.

Haastateltavia valitessani rajasin ensimmäiseksi pois silloisessa omassa yksikössäni työskentelevät ihmiset, vaikka omasta yksiköstäni olisi löytynyt useita henkilöitä, jotka täyttivät muuten kaikki potentiaalisille haastateltaville asettamani kriteerit. Tätä perustelen sillä, että tavoitteenani oli varmistaa, että haastattelutilanteiden lähtökohdat olisivat jokseenkin samankaltaiset keskenään. Toki valitsemani tutkimusmenetelmän ja laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden mukaisesti ymmärsin, että minulla tutkijana oli haastatteluissa joka tapauksessa aktiivinen rooli merkitysten luomisessa (Hirsjärvi & Hurme 2008). Koin siis, että omat kokemukseni hajaantuneesta työstä omassa lähityöyhteisössäni ja tiimissäni olisivat asettaneet eri haastattelut keskenään erilaisiin lähtötilanteisiin, jos olisin haastatellut tutkimusta varten myös oman yksikköni jäseniä. Yksi luotettavuuden varmistamiseksi asettamani kriteeri haastateltavien valinnassa olikin siis se, että haastateltavat olivat minulle entuudestaan mahdollisimman tuntemattomia. Tässä pyrin vahvistamaan sitä, että olisin haastatteluissa ulkopuolisen tiedonkerääjän ja tarkkailijan roolissa mahdollisimman paljon.

Haluan tässä yhteydessä nostaa esille tutkimuksen reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden (esim. Eskola & Suoranta 2003). Reliabiliteetin pitäminen mielessä on tärkeää myös tutkijan roolia tarkasteltaessa – päätyisivätkö kaksi eri tutkijaa samaa aihetta tutkiessaan samoihin lopputuloksiin? Tässä tapauksessa kysymys on siis ennen kaikkea siitä, olisivatko esimerkiksi täysin ulkopuolisen ja entuudestaan Liikennevirastoa organisaationa tuntemattoman tutkijan havainnot ja tulkinnat ratkaisevasti erilaisia kuin minun havaintoni ja tulkintani. Minulla oli omien työtehtävieni ja Liikennevirastosta minulle rakentuneiden omien kokemusten ja käsitysten johdosta runsaasti tietoa muun muassa Liikenneviraston nykyisestä organisaatiosta sekä organisaation historiasta. Minulla ja haastateltavilla oli siis paljon jaettava tietämystä Liikennevirastosta organisaationa, mikä on epäilemättä vaikuttanut ainakin jossain määrin haastattelujen kulkuun.

Vaikka haastateltavat olivat minulle entuudestaan lähestulkoon tuntemattomia, he tiesivät minun olevan Liikenneviraston työntekijä. Siispä korostin jokaisen haastattelutilanteen yhteydessä toimivani tutkimusta tehdessäni ennen kaikkea tutkijan roolissa ja haluavani kuulla heidän aitoja mielipiteitään, minkä toivoin luovan luottamuksellista ja vapautunutta keskusteluilmapiiriä. Havaintojeni mukaan tämä onnistui hyvin – haastateltavat vaikuttivat puhuvan kokemuksistaan avoimesti ja nostivat esiin myös kriittisiä havaintoja tutkimuksen aihepiiristä. Olen pyrkinyt tekemään analyysistä ja tutkimusprosessista ylipäätään mahdollisimman läpinäkyvän muun muassa nostamalla esiin haastatteluaineistosta runsaasti sitaatteja. Toivon, että poimimani otteet haastatteluista antavat lukijalle hyvät mahdollisuudet arvioida tulkintojeni vakuuttavuutta.

Huolimatta siitä, että kuulumiseni kohdeorganisaatioon tutkimusta tehdessäni asettaa omat haasteensa tutkimuksen luotettavuudelle, en pidä sitä suinkaan pelkästään painolastina tutkimuksen tekemiselle ja luotettavuudelle. Päinvastoin – minulle liikennevirastolaisena kertynyt hiljainen tieto organisaatiosta on epäilemättä auttanut minua keskustelemaan haastatteluissa hedelmällisesti haastateltavien kohtaamista haasteista ja tunnistamaan haastatteluaineistosta sellaisia kontekstisidonnaisia seikkoja, jotka ulkopuolisen tutkijan silmissä olisivat saattaneet näyttää merkityksettömiltä. Uskon siis, että liikennevirastolaisuuteni on lisännyt ymmärrystäni haastateltavien työskentely-ympäristöstä. Tästä huolimatta haluan tuoda tämän seikan avoimesti esille ja muistuttaa lukijoita sen vaikutuksesta tutkielman tekemiselle ja edelleen tulosten analysoimiselle.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessani en voi myöskään sivuuttaa sitä, että kaksoisroolini tutkijana ja Liikenneviraston työntekijänä on epäilemättä vaikuttanut myös siihen, miten tutkimuksen tavoitteet rakentuivat. Liikennevirastolla toimeksiantajana ja tutkimuksen kohteena oli omia kiinnostuksenkohteita ja tavoitteita liittyen tutkimukseeni, eivätkä nämä välttämättä ole täysin linjassa tutkimuksen akateemisten tavoitteiden kanssa. Vaikka sain tutkimusta suunnitellessani ja sen rajauksesta keskustellessani toimeksiantajan puolelta suuren vapauden tutkimuksen toteuttamisen suhteen, olen kokenut kuitenkin tutkimusta tehdessäni luovivani kahtalaisien vaatimusten välillä.

Liikennevirasto toimeksiantajana arvostaa ymmärrettävästi ennen kaikkea tutkimustulosteni käytännön implikaatioita, kun taas akateemisessa mielessä suurinta painoarvoa on osallistumisella tieteelliseen keskusteluun, pyrkimyksellä luoda uutta tietoa ja tutkimuksen huolellisella toteuttamisella. Olen pyrkinyt parhaani mukaan toteuttamaan tutkimuksessani

molempia tavoitteita tekemällä tutkimusprosessin eri vaiheet mahdollisimman läpinäkyviksi ja panostamalla tutkimustulosten huolelliseen esittämistapaan, mutta etenkin aloittelevalle tutkijalle eri tahojen vaatimusten keskellä toimiminen on kuitenkin ollut mainitsemisen arvoinen rajoite, joka on pidettävä mielessä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Tutkimusmenetelmäni perustuu hajaantuneen työn ja virtuaalitiimityöskentelyn etujen ja haittojen tunnistamiseen haastateltavien kokemusten perusteella. Näin ollen kerätty tutkimustieto on luonteeltaan vahvasti subjektiivista, mikä tekee tutkimuksesta hyvin kontekstisidonnaisen. Toisaalta tämä rajoite on kuitenkin linjassa virtuaalitiimien tutkimuksessa tehdyn yleisen havainnon kanssa – muun muassa tällaisessa ympäristössä työskentelevän johtajan on menestyksekkäästi ja tarkoituksenmukaisesti toimiakseen pystyttävä analysoimaan, mitä minkäkin tiimin virtuaalisuus tarkoittaa toiminnalle ja millaisia vaikutuksia sillä on tarvittavalle johtamiselle (Zigurs 2003).

Kuten kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, myös minun työssäni tutkimustulosten sidonnaisuus Liikenneviraston kontekstiin on siis selkeästi yksi tutkimuksen rajoitteista. Toisaalta tutkitusta aiheesta ei ylipäättään voida luotettavasti todeta juuri mitään sellaista, mikä päti jokaisessa organisaatiossa ja jokaisessa virtuaalitiimissä johtuen siitä, että virtuaalisuus on useasta eri ulottuvuudesta rakentuva asteittainen jatkumo (esim. Dixon & Panteli 2010). Tämän tutkimuksen tuloksiin tulee siis suhtautua tapauskuvauksena, jonka avulla on mahdollista ymmärtää hajaantuneessa kontekstissa tämän organisaation puitteissa esiin nousevia ilmiöitä. Liikennevirasto julkisena organisaationa on erityislaatuinen tämän tutkielman aiheen suhteen johtuen ennen kaikkea siitä, että paine hajaantuneisuuden lisäämiseen on seurausta poliittisesta päätöksenteosta eikä niinkään toiminnallisista syistä. Tästä johtuen on oletettavaa, että tutkimuksen tulokset peilaavat osaltaan juuri sopeutumista ulkoa tulevaan paineeseen. Muihin organisaatioihin – etenkin monikansallisiin, yksityisellä sektorilla toimiviin yrityksiin – tutkimustuloksia ei siis tule yleistää.

4. Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tuloksia analysoimalla kokoamaani haastatteluaineistoa. Kuvailen ensin, millaisiin erilaisiin tiimeihin ja ryhmiin haastatteleman henkilöt kuuluvat ja arvioin, mitkä tekijät tekevät näistä tiimeistä ja ryhmistä virtuaalisia. Tämän jälkeen esittelen haastatteluaineistosta esiin nousseita seikkoja teemoittelun avulla käyttäen analysoinnin tukena tutkimuskysymysten sisältöä.

4.1 Haastatteleman henkilöt osana hajaantunutta työyhteisöä

Ennen haastatteluaineiston tarkempaan analyysiin siirtymistä haluan ensimmäiseksi esitellä, millaisiin hajaantuneisiin tiimeihin ja ryhmiin haastatteleman henkilöt kuuluvat. Näiden seikkojen perusteella haastattelemieni henkilöiden tilanteesta rakentuu yleiskuva, joka on mielestäni hyödyllinen, kun analyysin tuloksia tulkitaan tarkemmin.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että suurin osa haastateltavista kuuluu hyvin moneen erilaiseen ryhmään. Tämä on myös aikaisemmassa hajaantuneen työn tutkimuksessa tehty havainto – on hyvin harvinaista, että tietotyötä tekevä henkilö omistaa koko työpanoksensa ja kaiken aikansa vain yhden tiimin parissa työskentelyyn (Hoch & Kozlowski 2012). Myös esimerkiksi Kelley ja Kelloway (2008) ovat todenneet, että on yhä tavallisempaa, että organisaation jäsenet kuuluvat useisiin ryhmiin, joissa teknologisten apuvälineiden merkitys vaihtelee. Haastattelemieni henkilöiden työssä esiintyville eri ryhmille ja tiimeille on yhteistä se, että niiden jäsenet olivat lähes poikkeuksetta jakaantuneet eri paikkakunnille – vain muutamissa tapauksissa haastatteleman henkilöt mainitsivat, että heidän työtehtäviinsä kiinteästi liittyviä henkilöitä olisi samalla paikkakunnalla heidän kanssaan.

Pysyvin työssä merkityksellinen ryhmä oli kaikkien haastateltujen tilanteessa virallisen organisaatorakenteen perusteella määrittynyt yksikkö tai osasto, johon kukin haastateltava kuului. Näitä ei voida pitää nopeasti syntyvinä ja tehtävän suorittamisen jälkeen hajaantuvina. Omalla yksiköllä tai osastolla on kaikkien haastattelemieni henkilöiden työssä oma tärkeä roolinsa, sillä heille nimetty esimies on määritetty juuri virallisen organisaatorakenteen mukaan. Luonnollisesti myös haastateltujen henkilöiden työtehtävät liittyvät kiinteästi yksiköiden ja osastojen tehtäviin, mistä johtuen esimerkiksi säännölliset yhteiset palaverit vaikuttivat olevan haastatelluille tärkeitä ennen kaikkea tiedonkulun kannalta. Muut ryhmät ja tiimit olivat huomattavasti enemmän tietyn projektin tai hankkeen suorittamista varten

rakentuneita, ja niihin kuului jäseniä kirjavasti niin Liikenneviraston eri osastoilta kuin Liikenneviraston ulkopuolisista organisaatioista.

Haastateltujen henkilöiden kuvausten perusteella heidän edustamissaan tiimeissä ja ryhmissä virtuaalisuutta kasvattavat siis ennen kaikkea maantieteellinen hajaantuneisuus, organisatorinen hajaantuneisuus ja teknologisten apuvälineiden merkitys. Sosiodemografinen ja ajallinen hajaantuneisuus eivät nousseet haastatteluissa esiin, joten niiden merkitykset eivät vaikuta olevan suuria haastateltavien edustamissa tiimeissä ja ryhmissä. Koska lähes kaikissa tapauksissa tiimien ja ryhmien jäsenet hajaantuneet eri paikkakunnille, on yhteydenpito enimmäkseen sähköisten viestintävälineiden varassa ainakin haastateltujen, eri aluetoimipisteissä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta – on kuitenkin pidettävä mielessä, että enemmistö esimerkiksi haastateltujen yksiköihin kuuluvista henkilöistä työskentelee Liikenneviraston päätoimipisteessä, jolloin tämä yhdessä ja samassa paikassa työskentelevä joukko tapaa oletettavasti usein myös kasvokkain. Etäällä olevalle yksikön jäsenelle tämä ei ole useinkaan mahdollista, mikä korostaa sähköisten viestintävälineiden merkitystä yhteydenpidossa.

Haastateltavien henkilöiden tiimejä ja ryhmiä sekä niiden virtuaalisuutta arvioitaessa on syytä pysähtyä vielä "tiimin" määritelmään. Kuten esimerkiksi Cascio & Shurygailo (2003) toteavat, joukkoa ihmisiä voidaan pitää "tiiminä" vain siinä tapauksessa, että ryhmän jäsenet ovat tiivistä vuorovaikutuksessa keskenään ja työskentelevät yhdessä olosuhteiden muutoksiin sopeutuen saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Tämä määritelmä korostaa siis sitä, että tiimillä on oltava selkeä yhteinen tavoite, jonka eteen kaikki jäsenet tekevät töitä. Tällä on merkitystä haastateltujen henkilöiden työyhteisöissä, sillä kuten mainittua, heistä kaikki vaikuttivat kuuluvan useisiin, varsin erilaisiin ryhmiin ja tiimeihin. Työskentely muiden liikennevirastolaisten ja muiden organisaatioiden edustajien kanssa on vaihtelevissa määrin tiivistä – esimerkiksi virallisen organisaatorakenteen perusteella rakentunut oma yksikkö, eli joukko saman esimiehen alla työskenteleviä asiantuntijoita, ei välttämättä vaikuttanut olevan työtehtävien suhteen kaikilla haastattelemillani henkilöillä kovin merkittävässä asemassa, jolloin sen nimittäminen "tiimiksi" on kyseenalaista. Näissä tapauksissa työn kannalta tärkeimmät tiimeiksi tulkittavissa olevat ryhmät olivat rakentuneet useista eri yksiköiden ja Liikenneviraston ulkopuolisten organisaatioiden edustajista.

Tiimityöskentelyllä vaikuttaa siis olevan merkitystä haastateltavien työssä, mutta heidän kokemuksensa hajaantuneesta työstä liittyvät useisiin eri ryhmiin ja tiimeihin. Tämä lisää

tutkimustulosten moniulotteisuutta – ei voida esimerkiksi olettaa, että virallisen organisaatorakenteen perusteella määrittynyt esimies on ainoa henkilö, joka edustaa haastateltavien henkilöiden työssä johtajaa, sillä tämä esimies ei useimmiten ole millään tavalla tekemisissä monissa haastateltavien tiimeissä ja ryhmissä. Projektiluontoisissa tiimeissä johtajana toimii siis haastateltavien kokemusten perusteella usein esimerkiksi erikseen nimetty projektipäällikkö. Tästä huolimatta olen päättänyt keskittyä analyysissä ennen kaikkea juuri hajaantuneisuuden viralliselle esimiehelle asettamiin vaatimuksiin, sillä juuri esimiehen tehtävänä on pysyä ajan tasalla hänen alaisuudessaan työskentelevän asiantuntijan tehtävistä kokonaisuutena. Haastattelemani henkilöiden tapauksessa virallisen organisaatorakenteen perusteella määrittynyt esimies on siis vain yhden ryhmän (tai tiimin) johtaja, kun taas muissa tiimeissä ja ryhmissä johtajina ovat useimmiten muut henkilöt. Virallisen esimiehen rooli on kuitenkin keskeinen, sillä hänellä on vastuu muun muassa alaistensa suoriutumisen ja työkuorman seuraamisesta kokonaisuudessaan.

4.2 Haastatteluaineiston keskeisimmät teemat

Tässä tutkimuksen osiossa esittelen haastatteluaineistosta tunnistamani teemoja. Olen ryhmitellyt teemoja tutkimuskysymysten sisältöä mukaillen.

4.2.1 Haasteet ja hyödyt

Haastattelemani henkilöt puhuivat runsaasti siitä, millaisia päivittäisiä ongelmia he kohtaavat työssään, jossa kollegat ja esimies ovat kaukana. Haasteita nousi esiin runsaasti, mutta niiden vastapainona haastattelivat kertoivat myös työn tekemistä tukevista hyödyistä. Haasteet ja hyödyt kuvaavat monipuolisesti sitä, millaista hajaantuneessa kontekstissa työskentely on, joten ne luovat taustan siinä tarvittavien ominaisuuksien tarkastelulle.

4.2.1.1 Haasteena epävirallisten kohtaamisten puute

Yksi yleisimmistä haasteista haastattelemillani henkilöillä oli se, että mahdollisuudet keskustella epävirallisesti niin töihin liittyvistä kuin satunnaisesti myös töiden ulkopuolisista asioista ovat päivittäisessä työssä vähissä. Tämä ilmenee muun muassa siten, että nämä kollegoistaan ja esimiehestään enimmäkseen kaukana olevat henkilöt kokevat jäävänsä

maantieteellisen etäisyyden johdosta ulkopuolelle kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluista. Tapaamiset painottuvat virallisiin, aikataulutettuihin ja virtuaalisiin kokoontumisiin, joissa ei ole juurikaan mahdollista keskustella vapaamuotoisesti.

"Paljon asioita vaihdellaan huikkaamalla käytävällä toiselle ja keskustellaan kahvipöydässä tai lounaspöydässä töihin liittyvistä asioista [...] ja sit minä olen niistä ihan autuaan tietämätön. Oletetaan, että kaikki tietää sen asian jo, kun siitä on keskusteltu kahvipöydässä, ja vaikka et olisikaan ollut silloin kahvipöydässä niin se asia kerrotaan ohimennen muuten, mutta sitten kun oot täällä niin jäät ulkopuolelle." (H1)

"Se on se etu siinä että olis paikan päällä, sais paljon asioita eteenpäin sillä että "Ai niin, toi henkilöhän menikin tossa, et hei muuten mulla olikin sulle asiaa" ja sit saa siinä käytävällä tosiaan sitä edistettyä." (H8)

Epävirallisten keskusteluiden ulkopuolelle jääminen toistui siis jossain muodossa lähes kaikissa haastatteluissa. Nämä sitaatit kuvailevat, miten epävirallisten kohtaamisten puute ja jääminen kollegoiden käymien vapaamuotoisten keskustelujen ulkopuolelle lisäävät etäällä työskentelevien henkilöiden kokemusta ulkopuolisuudesta ja hankaloittavat jossain määrin työn tekemistä. Haastateltavien kokemuksia voi tulkita niin, että spontaaneilla kohtaamisilla ja samassa paikassa työskentelyn lomassa tapahtuvalla tiedonvaihdolla on sellaista arvoa, jota on etäällä työskennellessä vaikea kompensoida esimerkiksi sähköisten viestintävälineiden avulla.

Vaikuttaa siis siltä, että epämuodollisilla tapaamisilla ja mahdollisuudella keskustella töihin liittyvistä asioista vapaasti on suuri merkitys useimmissa asiantuntijatehtävissä Liikennevirastossa, ja näiden mahdollisuuksien puuttuminen koetaan ongelmalliseksi etäällä työskennellessä. Tämä ongelma on jo tunnistettu joissakin työyhteisöissä, minkä johdosta esimerkiksi yksikköpalavereita on joissain tapauksissa yritetty kehittää siihen suuntaan, että niissä olisi myös tilaisuus epävirallisempaan vuorovaikutukseen:

"[Epävirallisessa yksikköpalaverissa] on kuitenkin semmosta et siihen saa heittää et se ei oo semmosta kokoustamista eikä oo asialistaa. Siellä vaan keskustellaan. Et se on just sitä semmosta mitä mä sanoin että mä missaan, niitä kahvipöytäkeskusteluja." (H7)

Haastateltavat pitivät tällaisia käytäntöjä tärkeinä, vaikka niiden ei kuitenkaan koettu täysin kompensoivan samassa paikassa tapahtuvien ja mutkattomien epävirallisten tapaamisten puutetta. Vaikutti kuitenkin siltä, että haastateltavat ottivat kaikki yritykset pienentää tätä

ongelmaa ilolla vastaan, sillä epävirallisten tapaamisten puute oli niin keskeisessä asemassa siinä, millaisia haasteita hajaantuneisuus loi heidän päivittäisessä työssään. Vaikka suurin haaste on juuri töihin liittyvien vapaamuotoisten tapaamisten puute, myös oman yksikön yhteisiä, työajan ulkopuolisia epävirallisia tilaisuuksia pidettiin arvokkaina – esimerkiksi yhteiset joululounaat ja teatterikäynnit vaikuttivat lähes kaikille haastateltaville tärkeiltä. Erialaisten epävirallisten tapaamisten koettiin kasvattavan yhteisöllisyyttä ja parantavan henkilökohtaisten siteiden myötä syntyvää tuttuutta henkilöiden välillä.

4.2.1.2 Haasteena tiedonkulun ongelmat

Toinen suuri haaste haastattelemini henkilöiden päivittäisessä työssä on tiedonkulku ja se, miten vaikeaa etäällä oltaessa on pysyä tietoisena siitä, millaisten asioiden parissa muualla istuvat kollegat milloinkin työskentelevät. Erityisen suuri ongelma heikko tiedonkulku on luonnollisesti silloin, kun omiin työtehtäviin kiinteästi liittyvistä asioista ei saa tietoa ajantasaisesti tai riittävästi:

"No kyllä välillä tulee sellasia tilanteita et ai jaa, ai Pasilassa on mietitty jo tällaista ja mä en oo tienny, et eivät oo vaan ehkä muistanu infota ja kun en oo siinä samalla käytävällä ku kaikki muut [...] niin se on ihan ymmärrettävää et kylhän se jää [...]. Ne saattaa kertoa mulle jonkun jutun lyhykäisyydessään vaikka sen taustalla on jo pidemmän aikaa käyty keskustelua [...] niin sit mä saan siitä vaan palasen niin kyl mulla välillä on semmonen olo itselläni et en oo ihan kartalla kaikista meidän yksikön hommista." (H3)

Edellä oleva sitaatti on esimerkki siitä, että etäällä oleva työyhteisön jäsen unohdetaan helposti tiedonkulun ulkopuolelle. Tätä ei juurikaan helpota se, että unohtaminen ei todennäköisesti ole useimmiten tarkoituksellista. Vaikuttaa haastateltujen henkilöiden kokemusten perusteella siis siltä, että maantieteellinen hajaantuneisuus saa aikaan suuria ongelmia tiedonkulussa silloinkin, kun eri paikoissa työskentelevien tiimin tai ryhmän jäsenten työtehtävät liittyisivät toisiinsa. Tällöin ongelmallista on tiedonkulun lisäksi etäällä työskentelevän näkökulmasta myös se, että keskusteluun kokonaisuudessaan on vaikeaa päästä mukaan – asia päätetään muualla olevien tiimin jäsenten kesken, jolloin etäällä työskentelevä yksittäinen asiantuntija saa kuulla vasta sen, mihin lopputulokseen muut ovat päätyneet. Lisäksi etäältä käsin on haastateltujen perusteella erittäin vaikeaa hahmottaa, miten suuri osa tiedosta lopulta päätyy kaukana työskenteleville asti ja miten suuresta osasta he jäävät kokonaan pimentoon. Tätä ongelmaa kuvaa osuvasti seuraava kommentti:

"Ja sit tässä on vähän se, että me ollaan joskus mietitty, että paljonko on asioita joita ei tiedetä kun me ei tiedetä. Et ei niinku osaa ees kysyä." (H9)

Yksi syy tiedonkulun ongelmiin vaikuttaa olevan se, että viestien välittyminen vaatii etäällä oltaessa paljon enemmän tietoista panostamista ja keskittymistä, kun taas samassa paikassa oltaessa suuri osa tiedonkulusta onnistuu ilman erillisjärjestelyitä juuri edellä käsiteltyjen epävirallisten kohtaamisten avulla:

"Niin monesti kun ollaan kunnan isossa työyhteisössä niin [töihin liittyvistä asioista] jopa keskustellaan, mut sit menee niin pirusti ohi tuolla sitten että pitäis jatkuvasti kattoo ja seurata sitä [intranetiä]." (H7)

Tiedonkulku vaikuttaa edellyttävän koko tiimiltä tai ryhmältä erityisen suurta keskittymistä ja sopeutumista silloin, kuin valtaosa tiimin jäsenistä työskentelee yhdessä paikassa ja vain yksi toisessa toimipaikassa, mitä seuraavat poiminnat haastatteluista kuvastavat:

"Se varmaan riippuu siitä että jos kaikki on hajautettuja, eli meillä olis vaikka Turussa ja Tampereella ja Pasilassa niin silloin se vaatis kaikilta niitä taitoja [...]Mutta sitten tämmösessä mallissa että yksi on muualla kun muut on samassa paikassa [...] täytyy muistaa se, että jos yksi on poissa niin jos jostain sovitaan tai keskustellaan niin muistetaan viestiä myös tänne suuntaan." (H1)

"Ehkä se tietysti silloin ois helpompaa jos ois siinä koko ajan näkyvillä niin tulis helpommin sitten se, et kyl se varmaan vähän vaikuttaa et ei muisteta sitten kertoa." (H9)

Haastateltavien kokemusten perusteella tiedonkulun ulkopuolelle jääminen on siis suurempi riski silloin, kun muualla työskenteleviä henkilöitä on vain yksi. Tiedon koetaan kulkevan paremmin, jos tiimin jäsenet ovat hajaantuneet tasaisesti usealle eri paikkakunnille. Tämän tulkitsen niin, että suurempi maantieteellinen hajaantuneisuus korostaa hajaantuneisuuden merkitystä tiimin toiminnalle selkeämmin kuin tilanteessa, jossa vain yksi tiimin jäsenistä työskentelee muualla. Tällöin on ilmeisesti selvempää, että tiedonkulkuun on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Toisaalta haastateltavat olivat hyvin tietoisia siitä, että pienetkin etäisyydet saattavat saada aikaan suuria ongelmia tiedonkulussa, minkä johdosta kaikkia tiedonkulun ongelmia ei

haluttu laittaa pelkästään suuren etäisyyden syyksi. Seuraava kommentti kuvastaa sitä, miten pienetkin etäisyydet haittaavat vuorovaikutusta:

Vaikka nyt ollaan jumaliste samassa kerroksessa niin ei yksinkertaisesti löydetä niitä työn tekemisen muotoja ja niinku että puhuttais. [...] Tää on vähän jännä juttu että ei se välttämättä oo aina tätä maantieteellistikään että kyllä tätä siiloutumista ja tiedon kulkemattomuutta on ihan hyvin täälläkin. (H7)

Haastateltava siis koki, että jopa näennäisesti hyvin pieni fyysinen etäisyys, eli samojen asioiden parissa työskentelevien ihmisten istuminen saman kerroksen eri osastoissa saattaa riittää luomaan ongelmia tiedonkulussa. Tämä havainto muistuttaa Kieslerin ja Cummingsin (2002) luonnehdintaa fyysisen etäisyyden vaikutuksesta tiimin toiminnalle – heidän mukaansa etäisyydellä on merkitystä aina, kun se estää tiimin jäseniä tapaamasta toisiaan ilman vaivannäköä.

4.2.1.3 Haasteena virtuaalisten tapaamisten ja fyysisen läsnäolon erot

Yksi haastateltavien kokemista haasteista liittyy siihen, että fyysinen läsnäolo koettiin väistämättä aina erilaiseksi kuin virtuaaliset tapaamiset. Tämän johdosta lähes kaikki haastateltavat pitivät kasvokkaisia tapaamisia tarpeellisina. On kuitenkin mainittava, että eri henkilöillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, millaisissa tapaamisissa olisi välttämätöntä olla paikalla fyysisesti. Eräs haastateltavista suhtautui kasvokkaisten tapaamisten tarpeellisuuteen erittäin skeptisesti ja kertoi matkustavansa paikan päälle vain siinä tapauksessa, että tapaaminen liittyi kansainväliseen yhteistyöhön. Suurin osa haastateltavista kuitenkin piti fyysistä läsnäoloa tarpeellisena huomattavasti useammassa tapauksissa. Erityisesti työpajoihin osallistumista teknologisten apuvälineiden avulla pidettiin hankalana:

"Jos on vaativa joku työpajanomainen kokous, niin videolla osallistuminen siihen, varsinkin jos yksi osallistuu videolla, niin voi tuntua välillä siltä että ei pysty kunnolla osallistumaan tai ei saa omaa ääntänsä kuuluviin." (H4)

"Et totta kai pitää tukea näitä videomahdollisuuksia osallistumiseen, mut joskus ittekin haluaa mennä paikan päälle vaan sillä että on se erilaista olla tässä pöydässä näin kuin että vaikka pitää tääkin haastattelu sit videolla." (H8)

Myös osallistumista kokouksiin puheenjohtajan tai projektipäällikön roolissa videon välityksellä pidettiin hankalana. Tästä syystä useimmat haastateltavat kokivat, että tällaisiin tapaamisiin on hyödyllistä ja tarpeellista tulla paikalle fyysisesti:

"Kun on projektipäällikkönä, niin on aika haasteellinen hoitaa videon välityksellä niitä kokouksia. Et sen takia tulee niissä käytyä. Yleensä ne matkat liittyy, mitä tulee Pasilaan suuntautuvia matkoja, niin ne liittyy juuri näihin projektikokouksiin." (H5)

Haastateltujen näkemykset virtuaalisten tapaamisten ja kasvokkaisten tapaamisten eroista voisi tiivistää siten, että mitä enemmän tapaamisen tarkoituksena on kehittäminen ja ideointi, sitä tärkeämmältä fyysinen läsnäolo tuntuu. Vaikuttaa siis siltä, että myös haastattelemani henkilöt ovat havainneet selvästi, että viestinnän monivivahteisuus heikkenee, kun vuorovaikutus siirtyy sähköisten viestintävälineiden varaan, jolloin osa nonverbaalisesta viestinnästä jää pois (esim. Vartiainen 2007). Tiedottamiseen keskittyviin osasto- ja yksikköpalavereihin haastattelemani henkilöt osallistuivat pääsääntöisesti virtuaalisesti ja kokivat tämän olevan toimiva ratkaisu, minkä vahvistaa tulkintaani siitä, että fyysinen läsnäolo on välttämätöntä ennen kaikkea vuorovaikutteisissa ja aktiivista osallistumista edellyttävissä tilaisuuksissa, kun taas kuuntelemiseen painottuva osallistuminen onnistuu pääosin ongelmitta myös videoneuvottelulaitteiden avulla.

Fyysisen läsnäolon koetaan siis olevan jossain määrin välttämätöntä, eivätkä haastattelemani asiantuntijat vaikuttaneet haluavansa karsia kasvokkaisia tapaamisia kokonaan pois päivittäisestä työstään. Videoneuvotteluja haastateltavat pitivät luonnollisesti erottamattomana osana hajaantuneessa kontekstissa työskentelyä, mutta aivan kaikkiin tapaamisiin ne eivät haastateltavien mielestä sovi. Myöskään muut sähköiset viestintävälineet eivät voi täysin korvata fyysistä läsnäoloa:

"Se läsnäolo, että vaikka se on puhelimen päässä ja vaikka se on sähköpostin päässä niin silti se ei oo sama asia." (H3)

Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät sitä, että ensimmäiset tapaamiset tiettyä tehtävää tai projektia varten kootussa ryhmässä pidettäisiin kasvokkain. Jos tapaamiset tapahtuivat alusta alkaen pelkästään virtuaalisesti, yhteistyö koettiin hankalaksi ja vähemmän sujuvaksi verrattuna siihen, että ryhmän jäsenet olisivat tavanneet kasvokkain yhteistyötä aloitettaessa. Seuraava sitaatti kuvaa kasvokkaisten tapaamisten ja henkilökohtaisten siteiden muodostumisen merkitystä virtuaalisessa yhteistyössä:

"Alussa huomasi sen, että keskustelu oli hankalaa, kukaan ei sanonut sieltä videon päästä mitään. Se oli minun synkkä yksinpuhelu [...]. Mutta nyt me tehtiin valtava rupeama ja jalkauduttiin [...] näitten ihmisten luokse. Ja nyt sitten se, kun ollaan taas virtuaaliyhteyksillä niin yhtäkkiä kaikki onkin paljon aktiivisempia kun tunnetaan toinen toisemme. [...] Kun sä olet käynyt näyttäytymässä fyysisesti siellä ja jutellut niiden ihmisten kanssa niin sitten ne avautuu sen Lyncin tai näiden sähköisten välineiden kauttakkin huomattavasti enemmän." (H1)

Vuorovaikutus ja yhteistyö virtuaalisissa tapaamisissa paranivat siis merkittävästi heti sen jälkeen, kun ryhmän jäsenet olivat tavanneet kasvokkain. Monilla muilla haastateltavilla oli vastaavia kokemuksia kasvokkaisten tapaamisten merkityksestä uusien projektien alun yhteydessä. Toisaalta on mainittava, että eräs haastateltavista koki, ettei kasvokkaisilla tapaamisilla ole ollut hänen projekteissaan suurta merkitystä: hän kertoi tehneensä erään yhteistyökumppanin kanssa töitä 1,5 vuotta ja vetäneensä tänä aikana hänen kanssaan yhdessä useita projekteja onnistuneesti loppuun yksinomaan sähköisten viestintävälineiden ja virtuaalisten tapaamisten avulla. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että kasvokkaisilla tapaamisilla nähtiin olevan tiettyä, vaikeasti teknologisisilla välineillä kompensoitavaa arvoa, minkä johdosta fyysistä läsnäoloa ajoittain ja tietyissä tilaisuuksissa pidettiin tärkeänä.

4.2.1.4 Haasteena matkustaminen

Matkustamisen raskaus nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Koska haastateltavat eivät pysty – eivätkä toisaalta halukaan pystyä – osallistumaan kaikkiin tapaamisiin sähköisten viestintävälineiden avulla, matkustaminen niin Liikenneviraston päätoimipisteeseen Pasilassa kuin muihin kaupunkeihin eri projektien tiimoilta on keskeinen osa aluetoimipisteissä työskentelevien henkilöiden päivittäistä työtä. Haastateltavat kertoivat matkustamisen olevan säännöllistä (keskimäärin yksi tai kaksi päivää viikossa), mutta vaihtelevan jonkin verran kausittaisesti työtehtävien mukaan. Ongelmatonta matkustaminen ei kuitenkaan ole, kuten seuraavat kommentit matkustamisesta kertovat:

"Se on pois niiltä lapsilta. [...] Se neljä tuntii menee [junassa matkustamiseen] päivässä niin se on pois sieltä kotiasioista. (H3)

"Se on tavallaan helppoa junalla mennä ja mäkin teen aina töitä ne molemmat suunnat et se menee siihen työn tekemiseen ja aika kuluu sikäli aika äkkiä siinä junassa. Mut on

se sellanen aika et siinä tulee sen Pasila-päivän jälkeen, se päivä on vääjäämättä ollut aina pidempi [...], se päivä on yli 12 tuntia." (H5)

Matkustaminen kokouksia tai erilaisia tapahtumia varten esimerkiksi päätoimipisteeseen tekee siis päivistä välttämättä erittäin pitkiä, minkä nähtiin vievän paljon aikaa perheeltä ja vapaa-ajalta. Rankkuutta ei vähentänyt juurikaan se, että itse matkustaminen esimerkiksi junassa koettiin sujuvaksi eikä se, että matka-aikaa pystyy hyödyntämään tekemällä töitä. Ei siis ole ihme, että lähes kaikki haastateltavat kertoivat välttävänsä matkustamista mahdollisimman paljon:

"No sanotaan et mä vältän henkilökohtaisesti niin paljon kuin pystyn matkustamista. [...] Mua ei kiinnosta tippaakaan lähteä Helsinkiin tai jonnekin muualle jonkin kokouksen takia." (H6)

Haastateltavien pyrkimykset vähentää matkustamisen määrää ilmenivät muun muassa siten, että matkustuspäivät haluttiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Haastateltavat siis kertoivat yrittävänsä sijoittaa samalle päivälle (etenkin Pasilan toimipisteeseen matkustettaessa) mahdollisimman monta sellaista kokousta, joissa fyysinen läsnäolo oli tärkeää. Lisäksi haastattelemani henkilöt kertoivat hyödyntävänsä matka-aikaa tekemällä mahdollisimman paljon töitä. He kokivat kuitenkin turhautumista siitä, että matkustaessa tehtyjä työtunteja ei työaikalain (1996) ja virkaehtosopimuksen säännösten asettamien reunaehtojen johdosta saa laskea työajaksi:

"Kun sä oot reissussa niin sulla on kellokortti näyttämässä aina niin sanotusti nolaa vaikka päivät on 12-tuntisia." (H2)

"Se junamatka piti jollain tavalla käyttää ja aamusta oli näppärä lukee sähköpostit valmiiks ja näin mut ne tunnit meni harakoille aina, et hyväntekeväisyyteen." (H8)

Haastateltavat siis tiedostivat erittäin hyvin sen, että junassa tai muussa kulkuvälineessä tehtyä työtä ei saa tällä hetkellä laskea työajaksi. Vaikutti kuitenkin siltä, että haastateltavat halusivat hyödyntää tästä huolimatta matkustamiseen kuluvan ajan mahdollisimman hyvin – töiden jättäminen myöhemmäksi kasvattaisi ainoastaan toimistolla odottavien työtehtävien määrää, mikä tekisi matkustamisesta vielä raskaamman osan päivittäistä työtä.

4.2.1.5 Haasteena teknologisten apuvälineiden heikko toimivuus ja hyödyntäminen

Sähköiset viestintävälineet ja teknologiset apuvälineet ovat kollegoistaan ja esimiehestään etäällä työskenteleville henkilöille ensiarvoisen tärkeitä. Haastattelivat kokivat, että ilman näitä välineitä heidän olisi mahdotonta toimia nykyisissä tehtävissään, minkä johdosta niiden toimivuus ja hyvä hyödyntäminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Sähköisiin viestintävälineisiin ja teknologisiin apuvälineisiin haastateltavat olivat yleisesti erittäin tyytyväisiä – käytössä olevien laitteiden koettiin olevan hyvätasoisia ja työntekoa tukevia, vaikka esimerkiksi yhteydet pätkivät satunnaisesti.

Vaikka itse laitteistoon oltiin tyytyväisiä, laitteiden ja viestintävälineiden hyödyntämisessä on haastateltavien mielestä vielä runsaasti kehitettävää. Tätä kuvastavat seuraavat kommentit:

"Siinä on meinaan kehittämistä niissä tekniikoissa. Tekniikat meillä on käytössä mut me ei osata hyödyntää niitä niin paljon. [...] Miten esimerkiksi videoneuvottelulaitteet sijoitellaan tai miten sitten puheenjohtaja käyttää niitä niin se on ihan opetteluhommaa ja niistä pystyttäisiin saamaan paljon enemmän irti kuin nykyisin." (H2)

"Alueella ja näillä me osataan koska on se luontainen tarve [...], ja ne on tosi hyviä laitteita. Meillä on Lyncit ja Jabberit ja tämmöset et me saadaan yhteyksiä. Mut sit Helsingissä, tuolla Pasilan päässä, se osaaminen on välillä onnetonta." (H7)

Haastateltavat kokivat siis, että etäällä oleville teknologisten apuvälineiden tehokkaalle hyödyntämiselle ei ole vaihtoehtoa. Ilman niitä heidän olisi erittäin vaikeaa pitää yhteyttä muualla työskenteleviin kollegoihin tai osallistua palavereihin matkustamatta paikan päälle fyysisesti. Monet haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että päätoimipisteessä ei ole samaa välttämättömyyttä, minkä johdosta heidän siellä istuvilla kollegoillaan ei ole vastaavaa tarvetta opetella käyttämään laitteita tehokkaasti. Lisäksi päätoimipisteessä työskentelevien on haastateltavien kokemusten mukaan vaikea ymmärtää, miten suuri merkitys sähköisten viestintävälineiden toimivuudella on etäällä työskentelevien työssä. Tätä ongelmaa kuvaavat esimerkiksi seuraavat kommentit:

"Tiettyjä pelisääntöjä pitäis ehkä hioa. Että kuinka pidetään videoneuvottelua. Ja se ei välttämättä aukea muuten kuin vasta sen jälkeen kun on siellä toisella puolella et huomaakin et ei vitsi, toi nyt näyttää noin kaukaiselta [...] et miten vedetään videoneuvottelua silloin varsinkin kun on paljon porukkaa videon päässä." (H3)

"Pasilalaiset ei osaa käyttää Lynciä. Se olis niinku toivottavaa, koska [...] se olis kuitenkin näppärämpi kun sä pystyisit jakaa sen näytön [...]. Se olis paljon helpompaa kun kaikki osais käyttää sitä." (H9)

Epätasaisesta osaamisesta huolimatta haastateltavat olivat kuitenkin enimmäkseen sitä mieltä, että yhteydet ja laitteet toimivat kohtalaisen hyvin. Myös erilaisten sähköisten viestintämuotojen koettiin toimivan pääosin hyvin – esimerkiksi sähköposti on edelleen tärkeä viestintämuoto. Yksi sähköpostin suurista hyödyistä hajaantuneessa työssä vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan se, että osallistuminen keskusteluun ei ole sidottua aikaan tai paikkaan. Sähköpostin kaltaiselle asynkroniselle viestintämuodolle ominaiset tauot (Massey ym. 2003) eivät siis ole pelkästään haitaksi hajaantuneessa kontekstissa, sillä ne mahdollistavat osallistumisen vuorovaikutukseen ajasta ja paikasta riippumatta.

Huolimatta pääosin positiivisesta asenteesta teknologisten apuvälineiden mahdollisuuksia kohtaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilanne paranisi huomattavasti, jos työyhteisön kaikki jäsenet suhtautuisivat sähköisiin viestintävälineisiin ja teknologisiin apuvälineisiin positiivisesti ja olisivat valmiita ottamaan niiden edellyttämät toimintatapamuutokset huomioon:

"Mut palaverikäytännöissä meillä on vielä paljon opittavaa, eli monesti oon huomannut sen et jos oot videoyhteyden päässä niin jos ei puheenjohtaja sitä huomioi niin se jää aika pitkälti sitten kuunteluksi, et sitä ei voi osallistua niin aktiivisesti siihen keskusteluun." (H1)

"Pitää vaan ajatella vähän toisella tavalla et mitä tää tekniikka mahdollistaa ja yrittää oppia mitä se tarkoittaa sitten." (H6)

Sähköisten viestintävälineiden hyödyntämisen heikkous ja osaamisen epätasaisuus organisaatiossa olivat siis teknologissävytteisistä ongelmista suurimpia. Keskeistä haastateltavien kokemusten perusteella on se, että kaikilta tiimin tai ryhmän jäseniltä vaaditaan valmiutta ottaa tekniikan asettamat vaatimukset huomioon – etäällä olevien oma vahva osaaminen ja halu hyödyntää välineitä tehokkaasti eivät riitä, jos vastapuolella ei ole riittäviä taitoja käyttää välineitä tarkoituksenmukaisesti.

4.2.1.6 Hyötynä yksityiselämän ja työn yhdistämisen helppous

Vaikka haastatteleman kollegoistaan ja esimiehestään etäällä työskentelevät asiantuntijat nostivat päivittäisestä työstään ja arjestaan esiin useita haasteita ja kehittämiskohteita, niiden vastapainona oli kuitenkin joitain heille hyvin merkityksellisiä ja tärkeitä hyötyjä. Näistä hyödyistä keskeisimmäksi nostan haastateltavien kokemusten ja mielipiteiden perusteella hyvät mahdollisuudet yhdistää yksityiselämä ja mielenkiintoinen työ.

Haastateltavista jokainen kertoi siis nimenomaan haluavansa asua sillä seudulla, jolla Liikenneviraston kyseinen toimipiste sijaitsee. Tulkitsen tämän niin, että perheen ja henkilökohtaisen elämän muodostamat vahvat siteet työskentelypaikkakunnille ovat suurimpia syitä sille, että haastateltavat ovat valmiita sietämään etäällä työskentelystä aiheutuvia haittapuolia (kuten edellä mainitut tiedonkulun ongelmat, matkustamisen ja epävirallisten tapaamisten puutteen). Tätä kuvastaa erityisen hyvin seuraava eräästä haastattelusta poimittu kommentti:

"Jos pystyisin Pasilassa olemaan niin olis vähemmän matkustamista, olis enemmän vapaa-aikaa ja vähemmän junassa olemista ja muuta niin vaikee itse asiassa löytää että mitä hyötyä [muualla olemisessa on], jos ajattelee vaan sitä kahdeksasta neljään oloa. Niin tulee aika paljolti sit yksityiselämän puolelta että on täällä on mukavampi asua [...]. Valitsen mieluummin näin silti vaikka tää on rankempaa ja haasteellisempaa tiedonkulun ja matkustamisen suhteen." (H3)

Yksityiselämän siteiden lisäksi haastateltavat arvostivat suuresti sitä, että he pystyivät tekemään mielenkiintoisena ja haastavana pitämäänsä työtä vailla pakkoa muuttaa työn perässä pääkaupunkiseudulle. Monet haastateltavat kokivat, että Liikennevirasto on tuonut pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitseville paikkakunnille erityisen hyviä mahdollisuuksia tehdä haastavaa asiantuntijatyötä. Tämä mielipide välittyy esimerkiksi seuraavista kommentteista:

"Se et mä oon saanu näin hyvän työn sieltä missä mä asun niin on ihan täysin alueellistamispolitiikan ansiota. Niin mä oon siitä ihan superkiitollinen koska mun ei tarvii nyt olla maanantaista perjantaihin Helsingissä ja tulla vaan viikonlopuks kotiin vaan minä pystyn oikeesti asumaan siellä paikkakunnalla." (H4)

"Mun mielestä tää on valtavan hieno yhtälö et tämmöstä pystyy tekemään. Saan asua täällä ja saan tehdä tämmöstä työtä. Se on se positiivinen juttu." (H1)

Kaiken kaikkiaan haastatteluista välittyi vahva viesti siitä, että vailla henkilökohtaisia siteitä työskentelypaikkakunnalle etäällä oleminen olisi huomattavan haastavaa. Kukaan haastateltavista ei ollut muuttanut työskentelypaikkakunnalle pelkästään työpaikan johdosta, vaan kaikilla oli omat, työelämän ulkopuoliset henkilökohtaiset intressinsä kyseisellä paikkakunnalla asumiseen. Mielenkiintoinen kysymys onkin, millaisia kokemuksia samoista aihepiireistä olisi sellaisilla ihmisillä, joilla ei olisi työpaikan lisäksi ennestään siteitä työskentelypaikkakunnalle.

4.2.1.7 Hyötynä tiivis lähityöyhteisö omassa toimipisteessä

Toinen haastattelemieni henkilöiden kanssa käymistäni keskusteluista esiin noussut merkittävä etäällä olemista helpottava seikka on se, että kussakin toimipisteessä työskentelevistä henkilöistä muodostuneet ryhmät tarjoavat merkittävää tukea lähityöyhteisön muodossa. Liikennevirastossa alueellistamista on toteutettu vapaaehtoisuuteen perustuen eikä keskittämällä kokonaisia toimintoja eri paikkakunnille, joten jokaisessa päätoimipisteen ulkopuolella sijaitsevassa toimipisteessä työskentelee useiden eri aiheiden asiantuntijoita.

Varsinaista kollegiaalista tukea toimipisteisiin syntyneistä työyhteisöistä ei haastatelluille useimmiten vaikuttanut olevan, mikä näkyi ennen kaikkea siinä, että haastattelemanani henkilöt kaipasivat mahdollisuutta pohtia omaan työhön liittyviä asioita ääneen epämuodollisesti (ks. kappale 4.2.1.1). Tästä huolimatta toimipisteessä edustettujen tehtävien kirjo nähtiin rikkautena, joka on omiaan parantamaan tiedonkulkua ja ymmärrystä Liikenneviraston eri toiminnoista, mikä ilmenee esimerkiksi seuraavista haastatteluista poimimistani huomioista:

"Ehkä tietyllä tavalla jos vertaa Pasilaan niin siellä on paljon sitä, että saman toimialan ja saman osaston ja yksikön ihmiset on koko ajan yhdessä, eli siellä ei sit tuu sitä muuta kuin sitä tiedonvaihtoa oman toimialan sisällä. Meitä on täällä kahvipöydässä [eri toimialoja edustavia henkilöitä], että siinä tulee semmosta erilaista keskustelua ja ehkä oppii ymmärtämään niiden toisten työtä paremmin." (H1)

"Me ollaan monta kertaa täällä todettu että tietohan kulkee täällä paljon paremmin kuin missään muualla kun me ollaan kaikki vähän eri yksiköistä ja eri toimialoilta ja tehdään ihan erilaisia tehtäviä." (H9)

Haastateltavien kokemusten perusteella vaikuttaa siis siltä, että toimipisteissä on runsaasti epävirallista vuorovaikutusta ja spontaaneja kohtaamisia erilaisia tehtäviä tekevien henkilöiden keskuudessa. Tätä haastateltavat pitivät merkittävänä etuna verrattuna siihen,

millaista päivittäinen vuorovaikutus olisi päätoimipisteessä – koska Pasilassa työskentelevien henkilöiden määrä on moninkertainen verrattuna mihinkään muuhun toimipisteeseen (ks. Liite 1), ei samaan kahvipöytään kokoontuminen koko toimipisteen henkilöstön kesken ole siellä mahdollista. Tällöin tapaamiset rajoittuvat enemmän virallisen organisaatorakenteen mukaan johtuen siitä, että samaan yksikköön tai osastoon kuuluvat henkilöt istuvat lähellä toisiaan eli useimmiten samoissa kerroksissa.

Lähityöyhteisöillä toimipisteissä on siis suuri merkitys, sillä ne tarjoavat etäällä kollegoistaan työskenteleville foorumin epävirallisille tapaamisille ja tiedonvaihdolle eri tehtäviä tekevien ihmisten välillä. Tiedonvaihdon sujuvuuden lisäksi näillä työyhteisöillä on toinenkin tärkeä rooli, sillä toimipisteessä työskentelevät ihmiset ovat kaikki jossain määrin samassa tilanteessa – edellä esitellyt haasteet ovat siis heille arkipäivää, kun taas muualla työskenteleville kollegoille nämä haasteet eivät ole niinkään jokapäiväisiä. Samassa tilanteessa oleminen siis yhdistää muualla työskenteleviä henkilöitä:

"Sitä tuntee itsensä Pasilan kahvipöytään mennessä itsensä jo äkkiä ulkopuolisemmaks kuin täällä, et [tämän toimipisteen] porukka on jollain tavalla henkisesti yhdistynyt jo vuosia sitten [...] et se on ollut kuitenkin se porukka joka reissaa [...]. Et tällasta arjen yhteistyötä." (H8)

Lisäksi yksikin omaan työhön liittyvä henkilö samalla paikkakunnalla oli haastateltaville tärkeä. Tällaisen henkilön ei tarvinnut olla samassa organisatorisessa yksikössä – mahdollisuus keskustella omiin työtehtäviin liittyvistä asioista on tärkeä riippumatta siitä, onko henkilöillä yhteisiä projekteja vai ei. Tämä käy ilmi seuraavasta kommentista:

"Jos ajatellaan hallinnollisia rajoja niin oon täällä yksin, mutta sit asioiden kanssa en oo yksin. Koska sitte taas [samassa huoneessa istuva henkilö] on [eri yksikössä] hallinnollisesti, mutta käsittelee [samoihin työtehtäviin liittyviä asioita]. Me ollaan paljon tekemisissä vaikka ollaan hallinnollisesti eri yksiköissä. Mutta asian suhteen ei minun tarvii yksin olla täällä." (H3)

Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että virallisella organisaatorakenteella on vain vähän merkitystä siinä, kokevatko kollegoistaan ja esimiehestään etäällä työskentelevät henkilöt toimipisteessä sijaitsevan lähityöyhteisön tarjoavan tukea ja yhteisöllisyyttä. Keskeisiä asioita ovat mahdollisuus kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja samassa tilanteessa olemisen yhdistävä vaikutus, eivätkä nämä seikat vaikuta riippuvan juurikaan hallinnollisista rajoista.

4.2.2 Vaatimukset esimiehelle

Haastattelemieni henkilöiden kertomuksista esiin nousevat haasteet eivät jätä epäselväksi sitä, että kollegoista ja esimiehestä etäällä oleminen on yksilötasolla haastavaa. Tämän johdosta pidän tärkeänä perehtyä siihen, millaisia vaatimuksia nämä haasteet asettavat etäällä olevien henkilöiden esimiehille. Tässä tutkielman osiossa nostan esiin haastatteluissa esiintyviä keskeisiä teemoja tähän aihepiiriin liittyen. Vaikka haastattelemillani henkilöillä oli pääosin positiivisia kokemuksia omista esimiehistään ja heiltä saamastaan tuesta, keskusteluissa esiintyi runsaasti seikkoja, jotka selventävät sitä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita etäällä työskentelevät henkilöt esimieheltään tarvitsevat.

4.2.2.1 Tehtävänkuvan, tavoitteiden ja vaatimusten selkeyttäminen

Yksi haastattelujen perusteella tärkeimmistä vaatimuksista etäällä olevien alaisten esimiehille liittyy alaisten tavoitteiden ja tehtäväkokonaisuuksien selkeyteen. Kun asiantuntija työskentelee muualla kuin hänen kollegansa ja muut yhteistyökumppaninsa, työ on väistämättä hyvin itsenäistä ja vaatii alaiselta kykyä suunnitella ja ohjata omaa työtään – ja jotta tämä onnistuisi, tavoitteiden ja työn reunaehtojen on oltava hyvin selkeitä. Haastattelemieni henkilöiden kokemusten perusteella tavoitteiden selkeyttämisellä yhdessä esimiehen kanssa on paljon merkitystä siinä, miten etäällä oleminen koetaan yksilötasolla:

"Se auttaa siihen täällä olemiseen maakunnassa että on selkee tehtävänkuva [...]. Jos mulla olis tosi epämääräinen tehtävänkuva ja pomo istuis kaukana enkä mä siihen oikein luottas tai tuntuis vaikeelta lähestyä häntä asioista niin kyllä varmaan tilanne olis aika toinen." (H3)

"Meillä on selkeesti määritelty mitä on tavoitteita, että mihin minun pitää niinkun pyrkiä. Että sillon se helpottaa sitä omaa tekemistä täällä että on selkeet tavoitteet." (H1)

Nämä kommentit viittaavat siihen, että esimiehen kanssa yhdessä määritellyillä tavoitteilla ja selkeillä tehtäväkokonaisuuksilla on tärkeä rooli etäällä työskentelevän henkilön motivaatiolle ja jaksamiselle työssä. Vaikka selkeiden tavoitteiden asettaminen onkin epäilemättä olennainen osa johtamista ja esimiestyötä myös tavanomaisessa kontekstissa eli silloin, kun esimies ja alainen työskentelevät lähellä toisiaan, etäisyys vaikuttaa kasvattavan tämän seikan tärkeyttä. Tätä tulkintaa tukee myös erään haastateltavan kommentti liittyen tehtävänkuvan selkeyden merkitykseen:

"Paine siihen et tehtävänkuvaa on tarkka ja vastuut ja tämmöset on selkeitä niin se vaan kasvaa mitä etäämmällä sä oot. [...] Että vaikka esimies olis toisella puolen maapalloa niin sä tiedät mitä esimies sulta odottaa ja mitkä ne sun tehtävät on." (H7)

Tavoitteiden asettamista voidaan pitää keskeisenä osana suorituksen johtamista, joka näiden kokemusten perusteella nousee siis hajaantuneessa kontekstissa erityisen tärkeään asemaan. Tämä huomio on linjassa esimerkiksi Bellin ja Kozlowskin (2002) tutkimuksen kanssa – he ovat todenneet, että suorituksen johtaminen on yksi niistä johtamiselle keskeisistä toiminnoista, jotka ovat erityisen alttiita lisääntyneen virtuaalisuuden mukanaan tuomien erityispiirteiden vaikutuksille.

4.2.2.2 Etäällä olevien alaisten arjen ymmärtäminen

Haastattelemieni henkilöiden kokemukset ja kuvaukset heidän työssään kohtaamistaan haasteista korostavat, miten tärkeää esimiehen tuki on etäällä oltaessa. Tulkitsen haastatteluissa esiin nousseita kommentteja siten, että esimiehen osoittama tuki konkretisoituu siinä, että esimies pysyy etäisyydestä huolimatta ajan tasalla siitä, millaista alaisen arki on toisella paikkakunnalla ja millaisia haasteita alainen kohtaa esimerkiksi työkuorman hallitsemisessa. Lisäksi esimiehen tavoitettavuus ja lähestyttävyyys olivat tärkeitä elementtejä siinä, miten haastateltavat kokivat esimieheltä saatavan tuen. Seuraava kommentti kuvaa hyvin sitä, miten tärkeä merkitys on esimiehen kyvyllä ymmärtää etäällä olevan alaisen tilannetta:

"Ja sit se ymmärrys, puolin ja toisin, et millasta on olla Pasilassa ja millasta on olla maakunnassa. Mut sitä ymmärrystä ei tuu ellei tiedä toisen tilannetta, eikä me voida vaihtaa kaikkia ympäriinsä ja ymmärtää kaikkia mut siis siinä on ehkä sitten se että se esimies ymmärtää ja on nähny sen tilanteen [...] niin se on ehkä se tärkein. Että ainakin sillä esimiehellä ja osastonjohtajilla ja muilla on käsitys siitä mitä se työ vaatii." (H3)

Esimiehen ymmärrys etäällä olevien alaisten päivittäisestä työstä on haastattelujen perusteella tärkeää myös siksi, että esimiehen toiminnalla on keskeinen rooli siinä, miten hajaantunut konteksti ja sen aiheuttamat haasteet huomioidaan yksikön jäsenten keskuudessa kokonaisuudessaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hajaantuneessa kontekstissa toimiminen edellyttää erityistä panostamista ja valmiutta panostaa toimivien toimintatapojen löytämiseen kaikilta. Ei siis riitä, että ryhmän ainoa muualla istuva henkilö pyrkii hyödyntämään teknologisia apuvälineitä tehokkaasti ja pitämään aktiivisesti yhteyttä

päätoimipisteessä työskenteleviin kollegoihin, jos yhdessä ja samassa paikassa istuva enemmistö ei ymmärrä hajaantuneisuuden merkitystä esimerkiksi tiedonkululle. Esimiehen rooli on siis ratkaisevassa asemassa siinä, otetaanko hajaantuneisuuden edellyttämät toimintatapojen muutokset osaksi tiimin toimintaa vai ei – ja tämä vaatii sitä, että esimies itse ymmärtää nämä muutokset ja niiden taustat hyvin, jotta hän pystyy tekemään ne näkyväksi osaksi koko tiimin vuorovaikutusta.

Suurimpia haasteita etäällä olevien alaisten tukemisessa on haastattelujen perusteella se, että esimies on väistämättä jossain määrin erillään toisella paikkakunnalla olevien alaistensa arjesta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on erittäin vaikeaa havaita esimerkiksi henkilöiden välisiä ristiriitoja toisessa toimipisteessä, ellei alainen itse ota näitä puheeksi. Lisäksi esimiehen on hankalaa pysyä ajan tasalla siitä, millainen työkuorma alaisella on ja puuttua tämän johdosta esimerkiksi alisuoriutumiseen:

"Täällä kyllä varmasti aika helposti pystyy olemaan tekemättä mitään. Ja silleen jos on niin sehän ei oo kellekään hyvä tilanne, et se on henkisesti tosi huono. Ja sitä etäesimies ei huomaa. Jos alainen pelaa naapurihuoneessa pasianssia koko päivän, niin sen näkee selvästi [...]. Mutta täällä sen verran kuka tahansa voi skarpata kun se esimies tulee käymään täällä, se pitäis osata nähdä siitä työn jäljestä se että mitä siellä syntyy." (H2)

Useaan otteeseen haastateltavat viittasivat siis siihen, että vain harvoin toisella paikkakunnalla pistäytyvän esimiehen ei pitäisi luottaa siihen, että käynnin aikainen tilanne vastaisi kokonaan todellisuutta – mahdolliset työtilanteeseen tai -ilmapiiriin liittyvät ongelmat on mahdollista peittää, ellei alaisella itsellään ole halua nostaa ongelmia esiin esimiehelleen joko kasvokkain tai sähköisten viestintävälineiden avulla. Haastateltavat eivät nostaneet tällaisia tilanteita esiin omalta kohdaltaan, mutta skenaariona tästä keskusteltiin paljon. Tämä vaikuttaa siis olevan melko todennäköinen esimerkki siitä, millaiseksi tilanne voi kärjistyä, jos esimies ei onnistu pysymään tietoisena alaisen arjesta etäällä. Vaikutti siltä, että esimiehet pystyvät välttämään tämän riskin parhaiten pitämällä säännöllisesti yhteyttä alaisiin sekä luomalla luottamuksellisen ja avoimen keskustelukulttuurin esimies-alaisuhteessa.

Haastateltavilla itsellään oli pääosin hyviä kokemuksia siitä, millaista tukea he saavat esimiehiltään. Lähes poikkeuksetta haastattelemani henkilöt olivat sitä mieltä, että heidän esimiehensä ovat kiinnostuneita siitä, miten heidän työnsä sujuvat ja miten he milloinkin jaksavat luovia matkustamisen ja suuren työkuorman paineen alla. Säännöllinen yhteydenpito ja säännölliset kasvokkaiset tapaamiset vaikuttavat olevan keskeisiä tekijöitä siinä, että

haastateltavat kokivat saavansa esimieheltään tarpeeksi tukea ja pystyvänsä kertomaan avoimesti työtilanteestaan. Seuraavassa kommentissa eräs haastateltava kertoo, miten tärkeää aktiivinen yhteydenpito ja esimiehen puuttuminen ongelmiin ovat – kynnyksellä ottaa yhteyttä esimieheen työtaakan painaessa on muodostunut matalaksi, minkä johdosta henkilö voi luottaa siihen, että esimies on valmis auttamaan tarvittaessa ja reagoimaan ongelmiin:

"Just aamulla itse asiassa hän soitti mulle töihin ja resursseihin ja työtaakkaan liittyvistä asioista koska olin eilen laittanut sellasen viestin, että hän soitti heti aamulla että "Hei, mites menee" et se tarttuu aina heti sellasiin sen henkilön kannalta isoihin asioihin. Silloin mulla on paljon helpompi kun tiedän et hän on osoittanut sen että hän niihin tarttuu. [...] Pystyn soittaa hänelle et nyt, nyt ei jaksa." (H3)

Lisäksi haastateltavat tuntuivat arvostavan sitä, että esimies kävisi välillä myös alaisen toimipisteessä, eli kasvokkaiset tapaamiset tapahtuisivat satunnaisesti myös muutoin kuin siten, että alainen itse matkustaa päätoimipisteeseen tapaamista varten. Riippumatta siitä, missä tapaamiset tapahtuvat, haastateltavat pitivät tärkeinä, etteivät tapaamiset esimiehen kanssa rajoittuisi pelkästään virallisiin kokouksiin. Epämuodollinen keskustelu esimiehen kanssa on siis tärkeää, jotta esimiehellä on mahdollisuus oppia tuntemaan etäällä olevien alaisensa persoonan hyvin ja hahmottaa, mitä kaikkea alaisen tehtäviin kuuluu. Tämä luo pohjaa sille, että yhteydenpito alaisen kanssa on avointa. Seuraava kommentti kuvaakin osuvasti, millainen kuva minulle muodostui esimiehen ja alaisen välisten epävirallisten keskustelujen tärkeydestä haastattelujen perusteella:

"[Esimiehen] pitää ottaa huomioon se yksilö siinä takana [...], ei sitä oo missään HR:n lapussa sitäkään että kun siihen etäjohtamiseen alussa satsaa niin sillä varmasti säästää. Asiat hoituu ja varmasti sit se yhteydenpitokin on luontevaa eikä tarvii pelätä sitä et kertookohan toi nyt kaikki vai onks siellä jotain semmosta mitä se ei kerro ja meneeks sillä hyvin vai eiks sillä mee. Et kun näkee [alaisen] sen kerran kun [esimies käy] siellä tai sen kerran kun juttelee puhelimessa niin kuulee jo äänensävyä." (H2)

Mitä paremmin esimies siis oppii tuntemaan etäällä olevat alaiset henkilökohtaisesti, sitä suuremmalla todennäköisyydellä viestintä alaisen kanssa on välitöntä. Tämä on tärkeää, jotta esimiehen on mahdollista havaita mahdolliset ongelmatilanteet pikaisesti myös silloin, kun alaista ei tapaa kasvokkain ja reagoida niihin nopeasti tarvittaessa.

4.2.2.3 Vahva luottamus etäällä oleviin alaisiin

Kolmas vaatimuksista, jotka haastattelujen perusteella syntyvät esimiehille alaisten ollessa muualla on valmius luottaa alaisiin ja heidän kykyynsä löytää toimivat tavat tehdä työtä. Esimiehellä ei etäisyydestä johtuen ole useimmiten mahdollisuutta päästä seuraamaan, miten etäällä oleva alainen tehtäviään tekee, mistä johtuen lähes ainoaksi realistiseksi vaihtoehdoksi jää luottaa siihen, että alaiset kyllä pystyvät itse määrittelemään, miten tavoitteet saavutetaan. Huomion tulee siis keskittyä työn tuloksiin eikä läsnäoloon tai siihen, miten työtä tehdään.

Seuraava kommentti on poimittu haastattelusta, jossa haastattelemani henkilö kertoi olevansa erittäin tyytyväinen esimieheensä ja siihen, millaista tukea hän saa esimieheltään. Kommentti nostaa esille jo mainitun selkeiden tavoitteiden tärkeyden lisäksi luottamuksen:

"Hän ei oo sellanen esimies joka pitäis kaikki työt käsissään ja sit se jakais ne [alaisilleen], tietysti meillä on vastuuta jaettu niin, että toi projekti on sun vastuulla ja me tiedetään tosi tarkkaan et mitä kukin tekee. Niin sit se antaa meidän tehdä ja luottaa siihen et me hoidetaan ne hommat." (H3)

Luottamuksella on siis hajaantuneessa kontekstissa erittäin tärkeä rooli, sillä esimiehellä ei ole mahdollisuutta tarkkailla työn edistymistä tarkalla tasolla päivittäin tai edes viikoittain, jos alainen työskentelee toisella paikkakunnalla. Tällöin on olennaista, että työlle osataan määrittellä selkeät tavoitteet, joita alainen saa tavoitella yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimiehen on siis kyettävä luottamaan siihen, että tavoitteet saavutetaan. Luottamus esimiehen ja etäällä olevan alaisen välillä vaikuttaakin olevan yksi hajaantuneessa kontekstissa tehtävän työn kulmakivistä:

"Jos puhutaan luottamuksesta niin täähän perustuu paljon siihen luottamukseen ja siihen myös tietysti että meillä on selkeesti määritelty [...] että mihin minun pitää pyrkiä. Että silloin se helpottaa sitä omaa tekemistä täällä että on selkeet tavoitteet ja että on se luottamus esimieheltä, että minä suoriudun ja että minä pystyn tekemään ne mitä oli määritelty." (H1)

Haastatteluista nousee esiin huomio siitä, että mitä enemmän työn tekemisen painopiste siirtyy työpaikan ulkopuolelle liikkuvan työn, monipaikkaisuuden ja etätyön lisääntyessä, sitä tärkeämpään asemaan luottamus nousee esimies-alaisuudessa. Seuraavassa kommentissa eräs haastattelemani henkilöistä pohtiikin sitä, että luottamus on tärkeä perusedellytys

hajaantuneessa kontekstissa toimimisen lisäksi aina, kun työhön sisältyy kotona tai työpaikan ulkopuolella työskentelyä:

"Mut toki ymmärtää sen et se vaatii paljon luottamusta koska ei voi ajatella että ihmisiä löytää työhuoneesta, vaan et vaikka oot kotona niin silti pitää vaan luottaa siihen että ne työasiat edistyy ja tulee tehtyä." (H9)

Luottamus etäällä oleviin alaisiin on siis hyvin keskeinen vaatimus esimiehille. Viimeiseksi on kuitenkin tärkeää todeta, että luottamus vaatii vastinparikseen alaisilta luottamuksen arvoista toimintaa. Seuraavaksi onkin loogista siirtyä tarkastelemaan sitä, millaisia ominaisuuksia hajaantuneessa kontekstissa vaaditaan yksittäisiltä tiimin jäseniltä.

4.2.3 Asiantuntijoilta edellytetyt ominaisuudet

Haastatteluissa korostui se, että hajaantuneessa kontekstissa työskenteleminen on yksilötasolla haastavaa, eikä se haastattelijani henkilöiden mielestä välttämättä sovellu kaikille ihmisille. Tässä analyysin osiossa tarkoitukseni on perehtyä tarkemmin siihen, millaisia nämä hajaantuneessa kontekstissa tarvittavat ominaisuudet ovat ja miksi ne ovat haastattelijan perusteella tärkeitä. Kuten kirjallisuuskatsauksessa jo totesin, hajaantuneisuuden esiin nostamat ominaisuudet ovat enimmäkseen sellaisia, joita tarvitaan myös niin kutsutussa tavanomaisessa tiimityöskentelyssä. Tarkoitus ei olekaan väittää, että tällaisessa työskentelyssä tarvittaisiin sellaista ominaisuuksia, jotka olisivat tyystin tarpeettomia muunlaisissa konteksteissa – pikemminkin tavoitteena on tarkastella, mitkä ominaisuudet ovat hajaantuneessa kontekstissa *erityisen* tärkeitä.

4.2.3.1 Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus

Haastatteluissa eniten esiintynyt hajaantuneessa kontekstissa tarpeellinen ominaisuus on aktiivisuus ja oma-aloitteisuus. Aktiivisuutta tarvitaan, jotta etäällä työskentelevä tiimin jäsen pysyy mukana tiimin yhteisessä tekemisessä – vaikuttaa siltä, että ilman valmiutta ottaa itse aktiivisesti yhteyttä kollegoihin ja esimieheen on olemassa vaara siitä, että muualla työskentelevä henkilö unohtuu tiedonkulun ja yhteisten projektien ulkopuolelle. Alla olevissa kommentteissa kaksi haastattelemaani henkilöä pohtii aktiivisuuden merkitystä hajaantuneessa kontekstissa:

"Se varmaan jos tällä tavalla alueellistettuna on, se vaatii siltä ihmiseltä aika paljon, oma-aloitteisuutta ja halua ottaa asioista selvää. Että jos ei semmosta ole niin tilanne voisi olla aika katastrofaalinen. Että sinä unohtuisit ihan täysin sitten sinne omaan huoneeseesi [...]. Se vaatii semmosta, että sinä olet valmis vähän matkustamaan ja ottamaan aktiivisesti yhteyttä muihin koska kaikki muut on siellä [muualla] niin ei ne muista aina että sinä oot siellä, eli on pakko muistuttaa siitä että minä oon täällä myös, että muistakaas kertoa, ja että muistaa itse kysyä" (H1)

"Mun mielestä se vastuu on kummallakin osapuolella, ei vaan se et ootetaan täällä et "No niin, tieto ei taaskaan kulkenu tänne" et pitää myös ite olla aktiivinen, ja sitten muistaa myös ite viestittää sinne muualle, oli se sit Tampere tai Pasila. Et ei voi vaan oottaa täällä ja purnata maakunnassa." (H3)

Aktiivisuutta tarvitaan siis monessa eri asiassa – etäällä työskentelevien on oltava valmiita ottamaan itse selvää asioista ja matkustamaan tarvittaessa sekä ymmärtämään, että tiedonkulun varmistamiseksi jossain määrin on aina välttämätöntä muistuttaa muualla istuvia työyhteisön jäseniä siitä, että myös etäällä työskentelevä henkilö on tasavertainen osa tiimiä tai ryhmää. Toisaalta aktiivisuutta tarvitaan korostuneesti myös siinä, että yksittäiset etäällä työskentelevät henkilöt muistavat kertoa itse esimerkiksi päätoimipisteessä istuvalle enemmistölle omista asioistaan, eli vaikuttaa siltä, että etäällä työskennellessä aktiivisuutta tarvitaan myös tiedon etsimisen lisäksi tiedon jakamisessa enemmän kuin yhdessä ja samassa paikassa työskenneltäessä.

Kollegoiden keskuudessa tarvittavan aktiivisuuden lisäksi haastatteluissa korostui se, että hajaantuneessa kontekstissa työskentelevien on oltava aktiivisia ja avoimia työtilanteesta ja muista työssä esiintyvistä ongelmista myös esimiehelle. Kuten jo aiemmin totesin, esimies on väistämättä jossain määrin erillään muualla työskentelevien alaistensa arjesta. Tämän johdosta alaiset eivät voi olettaa, että esimies tietää automaattisesti, millaisia ongelmia he kohtaavat työssään. Seuraava kommentti kuvaa sitä, miten eräs haastattelemani henkilö näkee etäällä työskentelevien henkilöiden vastuun ongelmien saattamisessa esimiehen tietoon:

"[Esimiehen] on hankala tietää mitä siellä tapahtuu, että se vaatii työntekijöiltäkin sitä rehellisyyttä ja rohkeutta puhua työyhteisön ongelmista, että ei se mee silleen että vastataan työtyytyväisyyskyselyyn eikä tiedetä että missä se oli se ongelma. Että kyl se avoimuutta vaatii molemmin puolin. Esimiehen keinot on vähissä jos se ei oo paikan päällä." (H2)

Vaikka esimieheltäkin vaaditaan kiinnostusta etäällä työskentelevien alaisten arjesta, ei se riitä yksin ongelmien tuomiseen esille. Haastateltavat korostivatkin sitä, että hajaantuneessa kontekstissa tarvitaan esimiestaitojen vastapainona alaistaitoja. Vastuu tiedonkulun varmistamisesta ja ongelmiin puuttumisesta onkin siis sekä yksittäisellä asiantuntijalla että esimiehellä.

4.2.3.2 Valmius itsenäiseen työskentelyyn

Haastattelemieni henkilöiden kokemusten perusteella kollegoista ja esimiehestä etäällä työskenneltäessä valmius itsenäiseen työskentelyyn sekä kyky toimia ilman tarkkaa ohjeistusta ovat tärkeitä ominaisuuksia. Tämä on ymmärrettävää, sillä kuten mainittua, haastattelemillani henkilöillä ei useimmiten ole samalla paikkakunnalla kiinteästi omaan työhön liittyviä ihmisiä, joiden kanssa pohtia työhön liittyviä ongelmia tai joiden kanssa etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja. Etäällä olevien henkilöiden on siis yleensä kyettävä löytämään ratkaisut ongelmiin ja suunnittelemaan itsenäisesti ajankäyttöään. Kyky ja halu toimia itsenäisesti työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi korostuvatkin selvästi haastatteluissa, mistä kaksi seuraavaa kommenttia ovat kuvaavia esimerkkiä:

"Tää tehtäväkenttä kun on sellanen et nää on sellasia projekteja joita mä pyörityn tässä, mä tiedän sen oman tehtäväkenttäni niin hyvin että en mä tarvii sitä esimiehen apua juurikaan. Ne on jotain ihan poikkeusjuttuja et kysyn et miten tää tehdään." (H5)

"Jotkut työntekijöistä haluaa paljon enemmän määrämuotoisempaa ohjeistusta esimieheltä vaikka hyvin osaa niitä asioita hoitaa, ja hyvin hoitaakin, mut haluaa jotenkin silti semmosta tarkempaa. Kyllä mä ite taas oon sellanen että jos mä tiedän mitä mun pitää tehdä niin mä kyl ite haluan sen määritellä." (H4)

Viesti on siis selvä – haastattelujen perusteella kollegoista ja esimiehestä etäällä oleminen edellyttää yksilöltä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja valmiutta ottaa itse paljon vastuuta siinä, miten työlle määritettyihin tavoitteisiin päästään. Tämä on välttämätöntä, sillä esimerkiksi esimiehen tuki ei löydykään samalta käytävältä tai viereiseltä työpisteeltä, jolloin keskustelu tai yhteydenpito vaatii aina erillistä (joskin usein verrattain pientä) vaivannäköä. Jatkuvaa asioiden varmistelua esimieheltä ei pidetty hajaantuneessa kontekstissa näin ollen kovinkaan toimivana tapana. Tätä kuvastaa seuraava kommentti, jossa haastateltava toteaa maantieteellisen etäisyyden kasvattavan kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen:

"Kyl se aina se vähän se kynnyks kasvaa, et jos mun esimies olis vieressä niin mä voisin jotain pikkujuttuakin siltä kysyä ja huikata siinä mutta kun se on tuolla niin ei nyt viittä ihän joka raskahduksesta soittaa. Et semmosta itsenäisyyttä se vaatii." (H7)

Päätöksenteko ja työskentelytapojen löytäminen tavoitteiden saavuttamista varten ovat siis keskeisimpiä seikkoja, joissa hajaantuneessa kontekstissa vaadittava itsenäisyys ilmenee. Lisäksi itsenäisyys vaikuttaa olevan tarpeellista myös ajanhallinnassa ja oman työssä jaksamisen seuraamisessa – kun esimies ei ole päivittäin tarkkailemassa etäällä olevien alaistensa työkuormaa, oma vastuu jaksamisesta huolehtimisesta korostuu. Tämä käy ilmi seuraavasta sitaatista:

"Pyrin kaikesta huolimatta itse ohjaamaan sitä omaa työtä niin, että jaksan ja pystyn tekemään sitä. Ja sehän on itsestä kiinni mihin nykyisin enää itensä laittaa että kyllähän sitä pitää pystyä sanomaan myös ei." (H2)

Hajaantuneessa kontekstissa tarvittava itsenäisyys ajan- ja työkuorman hallinnassa näkyy myös siinä, että haastattelemi henkilöt pyrkivät minimoimaan matkustuspäiviä mahdollisimman paljon ja sijoittamaan päätoimipisteessä vietettäville päiville mahdollisimman paljon läsnäoloa vaativia asioita. Haastattelujen perusteella tämä on nimenomaan sellainen seikka, joka on haastattelemi henkilöiden itsensä vastuulla – esimies tai kollegat eivät ryhdy heidän puolestaan esimerkiksi muuttamaan tapaamisten aikaa ja paikkaa, mikä korostaa etäällä olevan ihmisen omaa vastuuta ja itsenäisyyttä.

4.2.3.3 Sosiaaliset taidot

Haastattelemi henkilöt olivat sitä mieltä, että hajaantunut työ vaatii sosiaalisia taitoja eli valmiutta tutustua ihmisiin ja matkustaa ainakin välillä tapaamisiin myös paikan päälle sekä pyrkimystä osallistua täysipainoisesti myös virtuaalisiin tapaamisiin. Seuraava sitaatti on erään haastateltavan vastaus kysymykseen hajaantuneessa kontekstissa tärkeistä taidoista, ja se tiivistää osuvasti haastattelujen perusteella minulle rakentuneen kuvan sosiaalisten taitojen merkityksestä tilanteessa, jossa esimies ja kollegat ovat pääsääntöisesti muualla:

"Sanosin, että paremmat sosiaaliset taidot. Koska paremmat pitää olla kuin siinä et jos oot jatkuvasti jossain missä on kaikkien kollegoiden ja esimiesten kanssa. Sillonhan se välittyy väkisinkin, mutta täällä sä joudut tekemään sen. Ja se on sitten se taito." (H2)

Sosiaalisilla taidoilla on merkitystä ennen kaikkea siinä, miten kollegoistaan etäällä työskentelevät ihmiset onnistuvat tutustumaan työhön liittyviin ihmisiin. Tutustumisen kautta syntyvät henkilökohtaiset siteet puolestaan ovat tärkeitä, sillä kuten aikaisemmin on tullut esille, ne luovat pohjaa sähköisten viestintävälineiden avulla tapahtuvan vuorovaikutuksen sujuvuudelle. Sosiaalisilla taidoilla ja valmiudella tutustua aktiivisesti työhön liittyviin ihmisiin on useiden haastattelemiени henkilöiden mielestä jopa niin suuri merkitys hajaantuneessa työssä, että he pitävät sitä yhtenä keskeisimpänä työn vaatimana ominaisuutena. Tätä kuvastaa esimerkiksi seuraava kommentti:

"Tavallaan että on voinut tätä omaa verkostoaan rakentaa ja muuten, niin ei ole ollut mitenkään hankaluus se [etäällä työskentely]. Oli tiedossa tää tilanne jo silloin kuin hainkin tätä paikkaa että tämmönen malli on, että täällä ei oo kauheesti muita. Että ehkä he ei olis valinnut semmosta henkilöä joka olis semmonen hyvin sulkeutunut ja muuta, en tiedä." (H1)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siis siltä, että hyvät sosiaaliset taidot ovat ratkaisevassa asemassa siinä, miten kollegoistaan ja esimiehestään etäällä työskentelevät henkilöt pystyvät menestymään työssään. Luonnollisesti sosiaalisten taitojen merkitys ja se, mitä "hyvillä" sosiaalisilla taidoilla milloinkin tarkoitetaan riippuu siitä, millaisista tehtävistä on kyse – on todennäköistä, että tarvittavat sosiaaliset taidot ovat erilaisia etäällä tehtävissä taloushallinnon asiantuntijatehtävissä kuin projektiluontoisissa, eri organisaatioiden kanssa yhteistyössä tehtävissä kehittämistehtävissä.

Haastattelut vahvistavat tätä oletusta, sillä monet haastateltavat totesivat hajaantuneessa työssä tarvittavien ominaisuuksien riippuvan työtehtävistä ja yhteistyökumppaneista. Tämä on varsin looginen havainto, kun muistelen esimerkiksi Zigursin (2003) huomiota siitä, että virtuaalitiimeissä hajaantuneisuus ilmenee monin eri tavoin riippuen siitä, mitkä virtuaalisuuden ulottuvuudet ovat missäkin tiimissä voimakkaita. Jos siis jo virtuaalisuus itsessään on tapauskohtaista ja kontekstisidonnaista, ei ole yllättävää, että virtuaalisuuden kussakin kontekstissa vaatimat ominaisuudet ovat myös erilaisia. Seuraava sitaatti on poimittu erään runsaasti kehittämistyötä tekevän henkilön haastattelusta, eli hänen työssään sosiaalisilla taidoilla on suuri merkitys:

"Tietyllä tavalla vähän tehtävistä riippuu se tietyntyyppinen se sosiaalinen kanssakäyminen. Vaikka periaatteessa on mahdollista että en päivääkään päivääkään vuodesta kävisi [Pasilassa], niin kyllä se karseeta olis jos se siihen menis." (H7)

Lyhyesti voidaan siis sanoa, että hyvät sosiaaliset taidot ja valmius tavata ihmisiä myös kasvokkain ovat ominaisuuksia, joiden tärkeys korostuu erityisesti hajaantuneessa kontekstissa.

4.2.3.4 Kyky löytää hajaantuneessa kontekstissa toimivia toimintatapoja

Haastattelussa keskusteltiin runsaasti siitä, että hajaantuneessa kontekstissa toimiminen vaatii yksilötasolla valmiutta oppia, millaisia toimintatapamuutoksia tarvitaan esimerkiksi virtuaalisten tapaamisten sujuvuuden varmistamiseksi. Teknologiset apuvälineet videoneuvotteluvälineistä Lynciin eivät läheskään aina toimi aukottomasti, minkä lisäksi niinkin yksinkertainen asia kuin videoneuvotteluhuoneiden vähäinen määrä voi muodostua esteeksi sujuvalle työnteolle. Tästä johtuen useat haastateltavat kertoivat omakohtaisia kokemuksia varsin kekseliäistä ratkaisuista, joita he olivat kehittäneet pystyäkseen esimerkiksi osallistumaan kokoukseen tilanteessa, jossa teknologiset apuvälineet eivät ole toimineet kunnolla. Tällaisia ratkaisuja voisi kuvailla välttämättömyyden ja myöhemmin käsiteltävän korkean työmotivaation yhteisvaikutuksessa syntyneenä arkisena kekseliäisyytenä. Seuraava kommentti on hyvä esimerkki arkisesta kekseliäisyydestä:

"Ensi maanantaina tulee semmonen tilanne et meillä on mun projektikokous iltapäivällä, ja konsultilla jota me hyödynnetään olisi ollut myös joku toinen kokous Pasilassa. Mä sitten aloin sitä kartottamaan sitä neuvotteluhuonetilannetta Pasilassa, ja siellähän on se tietynlainen ongelma että kaikki videoneukkarit on aina ihan täynnä. Ei siellä ollut vapaita videoneukkareita enää iltapäivälle, ja me tarvittiin se tosissaan koska meillä jäsenet tulee [usealta eri paikkakunnalta], minusta riippumatta tarvitaan videoneukkari että ei ollut musta kiinni etten olis halunnut mennä Pasilaan [...]. Me lähdettiin sit pohtimaan et mitä me tehdään tän asian kanssa. Tehtiin lopulta niin et mä varasin [tässä aluetoimipisteessä] neukkarin koska täällä oli vapaa videohuone. Konsultti tulee tänne [pääkaupunkiseudulta] aamulla, istuu täällä ensin yksinään sen hänen Pasilan kokouksen videon välityksellä sinne Pasilaan, ja sitten me jatketaan iltapäivällä täällä samassa huoneessa se meidän kokous taas videon välityksellä." (H5)

Tämä kertomus kuvaa, millaisia järjestelyitä etäällä kollegoistaan työskentelevät henkilöt tekevät pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään menestyksekkäästi. Teknologisten apuvälineiden puutteita ja neuvotteluhuoneiden kaltaisten resurssien niukkuutta kompensoidaan siis kekseliäillä ratkaisuilla – haastattelujen perusteella minulle syntyi mielikuva siitä, että moni työtehtävä olisi jäänyt tekemättä ja virtuaalinen tapaaminen

pitämättä, elleivät etäällä työskentelevät henkilöt olisi valmiita keksimään tällaisia hajaantuneisuudesta johtuvia käytännön ongelmia huomioivia toimintatapoja.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kyky etsiä hajaantuneessa kontekstissa tarvittavia toimintatapoja edellyttää ajan myötä karttuvaa kokemusta. Vaikuttaa siis siltä, että kaikkia etäällä olemisen vaatimuksia ei ole mahdollista hahmottaa heti eikä näin ollen kekseliäiden toimintatapojenkaan löytäminen onnistu hyvin ilman kokemusta. Tätä korostavat esimerkiksi seuraavat haastatteluista poimitut kommentit, jotka liittyvät eräiden haastattelemini henkilöiden pohdintoihin työssä tarvittavista taidoista:

"Ennen se oli näin et se ryhmä matkusti aina kerran kuukaudessa. Niin kyllä se sen [tapaamisen] nyt tekee videon päästä ja ei mitään ongelmaa, kun me ollaan opittu se viestikieli siellä." (H2)

"Ja sit tavallaan se et muodostuu sellaset työtottumukset että kun soitetaan niitä Lync-puheluita ja soitetaan videoilla niin se on ihan yhtä normaalia kuin sähköpostin kirjoittaminen. Se vaatii sitä totutteluaikaa ja se ei välttämättä synny ihan heti." (H4)

Virtuaalisuuden kasvaminen edellyttää siis hajaantuneessa kontekstissa toimivilta henkilöiltä oppimista ja kykyä löytää kekseliäästi uusia toimintatapoja. Kekseliäisyyttä ja uusien toimintatapojen omaksumista tarvitaan kompensoimaan teknologiariippuvuuden ja maantieteellisen hajaantuneisuuden aikaansaamia haasteita. Haastateltavien kokemukset korostavat myös sitä, että sopeutumista ja oppimista vaaditaan kaikilta eikä pelkästään enemmistöstä etäällä työskenteleviltä henkilöiltä.

4.2.3.5 Korkea työmotivaatio ja sitoutuminen työhön

Kuten tässä tutkielmani osiossa kuvailemani hajaantuneessa kontekstissa esiintyvät haasteet osoittavat, kollegoista ja esimiehestä etäällä työskenteleminen on yksilötasolla raskasta. Tästä syystä viimeinen ominaisuus, jonka nostan tässä osiossa esille, on korkea motivaatio ja työtehtävien kokeminen mielekkäinä. Taustalla tässä on ajatus siitä, että haastateltavien päivittäisessä työssään kohtaamat haasteet ovat sen verran suuria ja raskaita, että niitä tuskin juuri kukaan jaksaisi, jos työtehtävät itsessään eivät olisi tarpeeksi motivoivia ja kiinnostavia. Tähän seikkaan liittyy myös yksi hajaantuneessa kontekstissa tehtävän työn hyödyistä eli se, että haastateltavat arvostivat suuresti mahdollisuutta asua mieleisessään kaupungissa ja tehdä samalla mielenkiintoista ja haastavaa työtä.

Korkea työmotivaatio ja sitoutuminen työtehtäviin välittyivät haastatteluissa ennen kaikkea implisiittisesti. Tulkitseen monet aiemmin käsitellyistä asioista merkkeinä korkeasta motivaatiosta: mielestäni siitä kertovat esimerkiksi arkinen kekseliäisyys sekä junamatkojen hyödyntäminen työn tekemiseen huolimatta siitä, että työtunnit jäävät "talkootyöksi". Tämä aihepiiri ei siis ollut niinkään suoraan puheenaiheena haastatteluissa, mutta haastattelujen perusteella pidän silti korkeaa motivaatiota tärkeänä taustatekijänä, joka selittää osaltaan haastattemieni henkilöiden pääosin hyviä kokemuksia hajaantuneessa kontekstissa työskentelystä. Seuraavat haastatteluista poimimani kommentit kuitenkin viittaavat suoraan korkean motivaation rooliin haastattemieni henkilöiden työssä:

"Syy minkä takia ittekin tietysti on nää kaikki vuodet [tehnyt töitä maakunnasta käsin] niin on ihan mahtavat työtehtävät, tosi motivoivat ja kiinnostavat, et ei minkä tahansa takia olis ollut kyl tohon valmis. Ja loistava työyhteisö sit kaikin puolin. Et on viihtynyt ja on ollut mahdollisuuksia tehdä vaikka mitä, että sit taas ei ihan heti tulis vastaavaa mieleen. Että se on ollut tietty hinta jonka on sit mielelläänkin maksanut siitä." (H8)

"Kokisin näin, että itsellä on halu saada jotain aikaiseksi [...]. Se pitkäjänteisyys on mulla kyllä aika vahva laji, että on semmonen yltiöpositiivinen. Että jos ei nyt niin ens vuonna." (H2)

Korkeaa työmotivaatiota ja sitoutumista työtehtäviin tarvitaan siis hajaantuneessa kontekstissa lisäämään työssä väistämättä eteen tulevien haasteiden parissa jaksamista. Haastattelujen perusteella olen vakuuttunut siitä, että vailla mielekkäinä ja innostavina pidettyjä työtehtäviä haastateltavien kokemukset hajaantuneessa kontekstissa tehtävästä työstä olisivat huomattavasti pessimistisempiä.

4.2.4 Toimipisteiden välinen dynamiikka

Haastatteluista nousee esiin vielä neljäs tutkielman tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta mielenkiintoinen teemakokonaisuus, joka ei kuitenkaan luontevasti sovi edellä käsittelemieni, tutkimuskysymyksistä johdettujen kokonaisuuksien alle. Tämän osion alle nostan siis sellaisia haastatteluaineistossa esiintyviä teemoja, joiden ilmenemistä en osannut tutkimusprosessin alkaessa odottaa. Tämä osio siis edustaa käytännössä yhtä laadullisen tutkimuksen suurimmista eduista – laadullisessa tutkimuksessa tutkijan yllättyminen tai oppiminen

tutkimusprosessin aikana on vähintäänkin suotavaa (Eskola & Suoranta 2003). Tässä osiossa käsiteltävät teemat liittyvät haastateltavien kokemuksiin eri toimipisteiden välisestä dynamiikasta.

4.2.4.1 Toimipisteet eivät keskenään tasavertaisia

Haastatteluaineistossa esiintyvistä toimipisteiden väliseen dynamiikkaan liittyvistä teemoista ensimmäinen liittyy siihen, että haastateltavat kokevat jossain määrin liikennevirastolaisten jakaantuvan "meihin" eli eri aluetoimipisteessä työskenteleviin henkilöihin ja "niihin" eli päätoimipisteessä työskenteleviin henkilöihin. Haastateltavien kertomuksia voi tulkita siten, että heidän mielestään eri toimipisteiden välillä ei pitäisi olla suuria eroja – työnteon ja liikennevirastolaisuuden ei siis pitäisi olla sidottua paikkaan, vaan toimipisteiden pitäisi olla keskenään tasa-arvoisia.

Todellisuus ei kuitenkaan täysin vastaa tätä haastateltavien toiveiden perusteella rakentuvaa ideaalitulannetta. Syitä tähän vaikuttaa olevan useita. Näistä keskeisimpiä on se, että yksittäistapauksia lukuun ottamatta johtoon tai esimieskuntaan kuuluvia henkilöitä ei työskentele Pasilan ulkopuolella pysyvästi lainkaan. Lisäksi haastattelevat kuvailevat toimintaa Pasila-keskeiseksi – muiden toimipisteiden huomioinnin ei koeta olevan kovin hyvällä tasolla, mistä johtuen esimerkiksi erilaiset työyhteisön yhteiset tapahtumat järjestetään ennen kaikkea Pasilan ehdoilla. Lisäksi närkästystä herättää se, että aluetoimipisteissä työskentelevien henkilöiden matkustusvalmiutta Pasilaan pidetään itsestäänselvyytenä, kun taas Pasilassa työskenteleviä on haastateltavien mukaan hyvin vaikeaa saada matkustamaan esimerkiksi muihin toimipisteisiin. Näitä havaintoja kuvastavat esimerkiksi seuraavat haastatteluista poimitut kommentit:

"Jos se olis toisinpäin se tilanne, että [kokous] olis täällä, niin mähän suunnilleen tilaisin taksit, hoitasin kuljetukset, veisin reppanat tuohon asemalle kun eihän täällä osata muuten liikkua [...]. Eli täähän on semmonen asetelma kyllä, että siellä [Pasilassa] se on itsestäänselvyys että porukat täältä tulee ja kulkee ja hoitaa ja samat kokoukset istuvat kuin hekin, mutta toisinpäin se on tosi iso juttu saada heitä tännepäin tulemaan." (H2)

"Mut kyl se niin tulee pysyyn koska johto on kuitenkin, siis kaikki ylijohdajat ja osastonjohtajat, on siellä niin kyllä se vaikuttaa [toimipisteiden tasavertaisuuteen] että

koko talon johto on Pasilassa. Ei oo vielä yksikään osastonjohtaja halunnut mihinkään muualle." (H9)

Toiminnan painopiste asettuu siis haastattelujen perusteella tosiasiallisesti Pasilaan niin tukevasti, että syntyy vaikutelma päätoimipisteelle alisteisista "sivukonttoreista". Tätä haastateltavat pitävät ongelmallisena ja vaarallisena, sillä he kokevat tekevänsä omista toimipisteistään käsin täsmälleen samanlaisia ja samantasoisia tehtäviä kuin päätoimipisteessä työskentelevät kollegat.

Mielenkiintoisen näkökulman toiminnan Pasila-keskeisyyteen ja eri toimipisteiden koettuun epätasa-arvoon tuovat lukuisat haastatteluissa esiintyvät kommentit siitä, millaista vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tilanteissa, joissa jakaantuminen eri toimipisteisiin on tasaista. Tämän tasaisen jakaantumisen koetaan häivyttävän maantieteellistä etäisyyttä ja eri toimipisteiden välisiä eroja. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa eräs haastattemistani henkilöistä kuvailee, miten eri organisaatioiden ja eri toimipisteiden edustajista rakentuva ryhmä saa aikaan sen, että kukaan ryhmän jäsenistä ei ole yksin "ulkopuolinen" eli ainoa etäällä työskentelevä:

"Et nää on sellasia projekteja joissa on hyvin tyypillisesti jäseniä [eri organisaatioista] Oulusta ja Tampereelta, ja saattaa olla Liikenneviraston ihmisiä, jotka on vaikka Lappeenrannasta tai Pasilasta. Ne muut ei oo siellä Pasilassa ja minä olisin se ainut ulkopuolinen jäsen vaan se on tällanen hyvinkin laaja kombinaatio eri ihmisiä jotka sitten kokoontuu kokouksiin ja suurin osa tiedonvaihdoista me käydään sähköisesti muuta kautta. Et en mä nää siinä minkäänäköstä ongelmaa sen sijoittumisen, asemapaikan suhteen." (H5)

Tämän ilmiön tulkitsen siten, että tasainen jakaantuminen lisää vähintäänkin tiimin sisäistä tasavertaisuutta, sillä tällaisissa tilanteissa hajaantuneisuus on kaikille osapuolille olennainen osa toimintaa, jota ei voi sivuuttaa tai säilyttää vain etäällä olevien harteille. Tätä voi verrata haastattemieni henkilöiden näkemyksiin siitä, että Pasilassa työskentelevillä ei ole käytännön työssä ilmenevää välttämättömyyttä opetella käyttämään teknologisia laitteita (ks. kappale 4.2.1.5) – jos taas koko ryhmä on maantieteellisesti hajaantunut, tilanne on toinen ja kaikkien jäsenten on huomioitava virtuaalisuuden vaatimat toimintatapamuutokset. Erään haastateltavan työssä tilanne on jo varsin hyvä tässä mielessä, sillä hän kokee omaan työhönsä liittyvien henkilöiden olevan niin hajaantuneita, ettei paikalla ole enää suurta merkitystä

organisaatiotasolla. Hän siis kokee useimmista muista haastatelluista hieman poiketen, että eri toimipisteiden välillä ei ole suuria eroja:

"Meidän toimiala on ympäri Suomea niin mun mielestä se jollain tavalla ei ole mitenkään paikkaan sidottua [...]. Että minä työskentelen Liikennevirastossa ja tämmösellä osastolla. En koe, että [työskentelypaikkakunta] on mitenkään se juttu. Koen olevani liikennevirastolainen, en mitenkään mistään alueyksiköstä oleva liikennevirastolainen. Joku projektipäällikkö on muualla ja joku toinen on jossain vielä muualla ja kaikki on jossain muualla niin kuitenkin ollaan Liikennevirastossa töissä ja meillä on niitä yhteisiä juttuja mitä tehdään niin ei me tehdä täällä alueella mitään sellasta joka vaikuttaisi vaan täällä." (H1)

Nämä havainnot korostavat sitä, että toimipisteiden välinen yhteistyö vaatii vähintäänkin erillistä huomioimista. Jos yhteistyön halutaan olevan paikasta riippumatonta ja eri toimipisteiden keskenään samanarvoisia, kaikilta organisaation jäseniltä edellytetään valmiutta ottaa hajaantuneisuus huomioon omassa toiminnassaan.

4.2.4.2 Alueellistamisen vaikutus toimipisteiden ja henkilöstön kehittymiseen

Haastatteluissa keskusteltiin runsaasti alueellistamisen periaatteista ja siitä, millaisia näkemyksiä haastatelluilla henkilöillä on alueellistamisen toteuttamisesta. Oli mielenkiintoista havaita, että haastattemieni henkilöiden mielipiteet alueellistamisesta olivat hyvin vaihtelevia. Lisäksi moni haastateltavista oli sitä mieltä, että alueellistamisen toteuttaminen on hyvin vaikeaa johtuen tavoitteiden ristiriitaisuudesta – jos keskitytään pelkästään alueellistamisveloitteen määrällisten tavoitteiden saavuttamiseen eli tietyn henkilötyövuosimäärän sijoittamiseen Helsingin ulkopuolelle, missä määrin pystytään keskittymään henkilöstön näkökulmaan? Tämä on kiinnostavaa, sillä juuri tämä kysymys innoitti minut aloittamaan tämän tutkielman tekemistä. Pidänkin siis tarpeellista käsitellä analyysiosiossa myös haastateltavien näkemyksiä alueellistamisen vaikutuksista yksilötasolla.

Seuraavat kommentit kuvaavat, millaisia haasteita haastateltavat tunnistivat alueellistamisen toteuttamisessa:

"Toi alueellistaminen on vähän semmonen, kun me ei alueellisteta oikeestaan mitään kokonaisuutta vaan me alueellistetaan nyt yksittäisiä henkilöitä ja sit meillä on toive että ne joskus myöhemmin muodostaa tietyntyyppisen kokonaisuuden, mutta kun sen

kokonaisuuden muodostuminen kestää. Meille tulee sinne yksittäisiä henkilöitä et se on vähän hallitsematonta." (H7)

"Kyllä vähän ristiriitaisia on nää tavoitteet täällä [...]. Alueellistaminen on semmonen poliittinen päätös tietysti että tänne pitää saada väkeä niin sitten siihen pitäis sitoutua ja miettiä ihan vakavissaan miten se tehdään. Nyt sitte ei oo mun mielestä mietitty vakavissaan et miten se tehdään hyvin. Sitä vaan tuijotetaan htv-lukuja ja mietitään miten ne htv:t täytyy mut se kokonaisuuden hallinta on jäänyt. Et en mä olis ikinä uskonut et tätä hommaa hoidetaan niin huonosti mitä on tähän asti hoidettu." (H2)

Haastateltavat olivat siis sitä mieltä, että yksittäisten henkilöiden uusrekrytoinnit ja vapaaehtoisten siirtäminen aluetoimipisteisiin alueellistamisvelvoitteen täyttämiseksi ovat henkilöstöpoliittisesti "pehmeitä" tapoja, sillä silloin ei jouduta tekemään henkilöstölle lyhyellä aikavälillä raskaina pidettyjä pakkosiirtoja. Tämän kääntöpuolena nähtiin kuitenkin se, että yksittäisiä henkilöitä eri toimipisteisiin sijoittamalla ei muodostu toiminnallisia kokonaisuuksia. Toisaalta nykyisessä tilanteessa nähtiin kuitenkin paljon hyvääkin, sillä työtehtävien kirjo eri toimipisteissä koettiin hyvänä tiedonkulun ja organisaatorajat ylittävän vuorovaikutuksen kannalta (ks. kappale 4.2.1.7). Nämä havainnot herättävät siis kysymyksen siitä, millaisia tavoitteita alueellistamisen toteuttamisessa olisi syytä huomioida – halutaanko toimipisteisiin kehittyvän tiiviitä toiminnallisia kokonaisuuksia vai pyritäänkö eri toimipisteitä pitämään eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden kohtaamispaikkoina? Molemmissa vaihtoehdoissa on omat etunsa ja haittansa, mutta haastattelut korostavat sitä, että näiden punnitsemisen tulisi olla huolellista ja pitkäjänteistä, sillä tähän liittyvillä ratkaisuilla on kauaskantoiset vaikutukset toimipisteiden kehittymiseen.

Erityisen huolissaan haastateltavat olivat aluetoimipisteisiin rekrytoitavista uusista henkilöistä ja siitä, onko Liikenneviraston esimiehillä ja työyhteisöillä aidosti riittävät valmiudet tarjota tukea uusille henkilöille etäällä työskentelyn aloittamisessa. Tätä kuvaavat seuraavat kommentit:

"[Olen nähnyt] huonon esimerkin siitä et rekrytoidaan just tämmöselle alueellistamispaikkakunnalle, ja sit jollain tavalla unohdetaan sinne. Että otetaan mukaan kaikkiin kokouksiin ja siihen arkeen, mutta ei ohjata riittävästi sitä työtä alkuun. Sijoituspaikka oli saman tien joku muu kuin Pasila, ja sit kaikki muu tapahtuu Pasilassa niin se oli omasta näkökulmasta tuhoon tuomittu kuvio jo ihan alkuun ja se töksähti kyllä hyvin nopeesti muutaman kuukauden jälkeen." (H8)

"Ja mä pikkasen pelkään sitä että ne esimiehet jotka on siellä Pasilan päässä, ne ei huomioi riittävästi sitä että tää uusi työntekijä, jolla ei ole sitä omaa vahvaa tukiverkostoa ja tietämystä siitä miten toimia täällä ja jos ei heti alusta pitäen paljon satsata siihen että ollaan ensimmäiset pari vuotta siinä mukana tukemassa sen uuden työntekijän tekemistä niin siinä ei mitkään tekniikatkaan auta jos se ei saa sitä jatkuvaa tukea siihen ihan jokapäiväiseen kysymykseensä mikä sille tulee eteen [...]. Luulen et tässä on semmonen mahdollista että täällä voi tulla sitä, että ei kehity alkuunsa nää uudet työntekijät niin nopeesti kuin Pasilassa, ja sit jos ei kehity niin kyllähän se työn motivaatiollekin käy jos ei onnistu eikä saa aikaansaannoksia." (H2)

Haastattelujen perusteella on siis suuri riski siitä, että mahdollisesta päätoimipisteessä pidetystä perehtymisjaksosta huolimatta aluetoimipisteeseen rekrytoitu uusi työntekijä ei saa riittävästi tukea työskentelyn alussa. Tällöin pidettiin mahdollisena, että ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden kokemus ovat suuria riskejä työssä jaksamiselle ja osaamisen kehittymiselle. Uuden työntekijän esimieheltä ja lähityöyhteisöltä edellytetään siis erityisen paljon valmiutta antaa tukea ja ohjausta työskentelyn alussa. Vaikka sama vaatimus pätee epäilemättä myös tavanomaisessa työskentelyssä, hajaantuneessa kontekstissa tuen merkitys vaikuttaa korostuvan vielä enemmän.

4.3 Yhteenveto

Haastatteluaineiston analysoinnin lopuksi kokoan vielä lyhyesti yhteen keskeisimmät teemat kuvatakseni analyysin tuloksia tiivistetysti. Tämän jälkeen siirryn johtopäätösten esittelyyn.

Suurimpia haasteita haastattelemieni henkilöiden päivittäisessä työssä etäällä työskenneltäessä ovat epävirallisten tapaamisten vähyys ja osittain siitä sekä maantieteellisestä hajaantuneisuudesta itsestään johtuvat tiedonkulun ongelmat. Lisäksi haastateltavat pitävät ongelmallisena sitä, että sähköisten viestintävälineiden avulla ei voida täysin kompensoida fyysistä läsnäoloa, minkä johdosta he joutuvat matkustamaan runsaasti erilaisiin tapaamisiin. Lisähaasteen siihen, että fyysistä läsnäoloa ei voida täysin korvata virtuaalisilla tapaamisilla tuo se, että teknologisten apuvälineiden hyödyntäminen on haastateltavien mielestä usein vielä heikkoa. Erityisen suurena ongelmana haastateltavat pitivät tähän liittyen sitä, että päätoimipisteessä työskentelevillä henkilöillä ei ole kaikissa tapauksissa riittävästi sellaista osaamista ja asennetta, joita tarvittaisiin työvälineiden tarkoituksenmukaisessa hyödyntämisessä.

Suurimmat haasteita tasapainottavat hyödyt liittyvät haastattelemieni henkilöiden tilanteessa yksityiselämän ja työn yhdistämiseen sekä siihen, että toimipisteessä oleva lähityöyhteisö on tiivis. Ennen kaikkea yksityiselämän siteet työskentelypaikkakunnalle ovat tärkeitä, sillä ilman niitä haastattelemillani henkilöillä ei olisi juurikaan työn puitteista löytyviä syitä, jotka tekisivät kollegoista ja esimiehestä kaukana työskentelemisestä houkuttelevaa.

Koska haastattelemieni henkilöiden kokemusten perusteella hajaantuneessa työssä esiintyviä haasteita on paljon ja ne liittyvät asiantuntija- ja tiimityöskentelylle erittäin tärkeisiin seikkoihin (kuten tiedonkulkuun ja henkilökohtaisten siteiden muodostumiseen), on selvää, että haasteet asettavat esimiehille vaatimuksia. Haastattelujen perusteella nämä ovat kyky määritellä selkeitä tavoitteita, etäällä olevan alaisen arjen ja siinä esiintyvien haasteiden ymmärtäminen sekä valmius luottaa siihen, että alainen suoriutuu hänelle asetetuista tavoitteista, vaikka esimiehellä ei olekaan usein mahdollisuuksia seurata työn etenemistä.

Yksilötasolla hajaantuneessa kontekstissa työskenteleminen on haastatteluiden perusteella varsin haastavaa. Ei siis ole yllättävää, että haastatteluaineistosta on mahdollista nostaa esiin lukuisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä hajaantuneessa työssä. Näitä ovat aktiivisuus, itsenäisyys, sosiaalisuus, kekseliäisyys ja korkea työmotivaatio. Nämä ominaisuudet kuvaavat haastatteluissa useaan otteeseen mainittua "tiettyä ihmistyyppiä", jonka haastattelemani henkilöt kokevat menestyvän hyvin tilanteessa, jossa sekä kollegat että esimies ovat kaukana.

Viimeiseksi on syytä pohtia toimipisteiden välistä dynamiikkaa ja sitä, miten alueellistaminen eli keskeisin hajaantuneisuuteen päätyminen vaikuttaneista syistä Liikennevirastossa ilmenee yksittäisten asiantuntijoiden näkemyksissä. Haastattelemieni henkilöiden näkemyksiä voi tulkita siten, etteivät eri toimipisteet ole hyvistä aikeista ja virallisista tavoitteista huolimatta tasa-arvoisia – vaikka haastattelujen perusteella liikennevirastolaisuuden ei pitäisi olla sidottua paikkaan, aluetoimipisteissä työskenteleviä ei kuitenkaan oteta kaikissa asioissa huomioon samalla tavalla kuin päätoimipisteen henkilöstöä. Epätasa-arvoisuuden kokemus syntyy myös siitä, että haastateltavat ovat havainneet aluetoimipisteissä työskentelevien matkustusvalmiutta pidettävän itsestäänselvyytenä, mutta päätoimipisteessä työskentelevät eivät puolestaan ole useinkaan halukkaita matkustamaan muihin toimipisteisiin.

Lisäksi alueellistamisen toteuttaminen vapaaehtoisuuteen perustuen ja täyttären yksittäisiä tehtäviä uusrekrytointien avulla herätti paljon keskustelua – syntyykö aluetoimipisteistä toimivia ja ehjiä kokonaisuuksia, jos alueellistamista toteutetaan näin? Suuri huolenaihe on myös se, miten uusien työntekijöiden ottaminen osaksi hajaantunutta työyhteisöä onnistuu, jos esimies ja kollega ovat jo työskentelyn alkuvaiheessa kaukana. Näiden seikkojen voi tulkita liittyvän siihen, että syyt virtuaalisuuden lisääntymisessä eivät ole pelkästään toiminnallisia vaan seurausta ulkopuolelta tulevasta poliittisesta paineesta.

5. Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani viimeisessä osiossa pohdin tutkimustulosten suhdetta aikaisempaan tutkimukseen, minkä jälkeen esittelen kehittämisehdotukseni kohdeorganisaatiolle sekä muutamia jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Keskeisimpien tutkimustulosten suhde aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisemman tutkimuksen perusteella minulle syntyneitä käsityksiä siitä, että hajaantuneisuuden kasvaminen ja eri virtuaalisuuden ulottuvuuksien merkityksen korostuminen tekevät työskentelystä jossain määrin erilaista verrattuna tavanomaisessa tiimissä tai ryhmässä työskentelyyn. Fyysinen etäisyys kollegoihin ja esimieheen on niin merkittävä muutos päivittäisessä työssä, että sillä on vaikutusta yhteistyössä ehkäpä keskeisiin seikkoihin, kuten henkilökohtaisten siteiden kautta muodostuvaan luottamukseen (Gibson & Manuel 2003, Hinds & Cramton 2014) ja siihen, miten viestintä toimii tiimin jäsenten välillä (esim. Hertel ym. 2004).

Haastattelujen perusteella tunnistamani keskeisimmät haasteet olivat enimmäkseen sellaisia, joita on tarkasteltu kattavasti jo aiemmin – esimerkiksi epävirallisten tapaamisten puute (mm. Kelley & Kelloway 2008), teknologisten apuvälineiden heikkoon hyödyntämiseen liittyvät ongelmat (mm. Kirkman & Mathieu 2005) ja henkilökohtaisten siteiden merkitys yhteistyön toimivuudelle (mm. Vartiainen 2007) ovat kaikki aihepiirejä, joiden kriittisyys hajaantuneessa työssä on tunnistettu useissa tähän teemaan liittyvissä tutkimuksissa. Myös vaikkapa haastateltavien havainnot siitä, että sähköisten viestintävälineiden toimivuus vuorovaikutuksessa paranee merkittävästi sen jälkeen, kun ryhmän jäsenet ovat tavanneet toisensa kasvokkain vähintään kerran, on myös aikaisemman tutkimuksen perusteella tunnistettu ilmiö. Carlson ja Zmud (1999) esittivät tähän aihepiiriin liittyen, että viestintämuodon rikkaus on suhteellista, jolloin esimerkiksi sähköpostin käyttäminen viestintämuotona voi olla hyvin rikasta tai köyhää riippuen muun muassa siitä, miten hyvin osapuolet tuntevat toisensa. Haastattelemani henkilöiden kokemukset tukevat tätä havaintoa.

Myös hajaantuneen työn asettamat vaatimukset johtamiselle ja esimiestyölle noudattavat enimmäkseen aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettuja suuntaviivoja. Esimerkiksi selkeiden tavoitteiden asettaminen ja valmius luottaa alaisten kykyyn löytää toimivat työtavat tavoitteiden saavuttamiseksi ovat molemmat seikkoja, joiden voidaan katsoa kuuluvan suorituksen johtamisen kokonaisuuteen. Suorituksen johtaminen taas on yksi keskeisimpiä

johtamisen osa-alueita, jota on aikaisemmassakin tutkimuksessa pidetty erityisen alttiina virtuaalisuuden kasvamisen vaikutukselle (mm. Bell & Kozlowski 2002). Tämänkin tutkimuksen tulokset korostavat siis sitä, että hajaantunut työ muuttaa johtamista olennaisesti, kun mahdollisuus kasvokkaiseen kanssakäymiseen ja perinteisesti fyysisen läsnäolon avulla toteutettuun johtamiseen poistuvat (Zigurs 2003).

Myös useimmat niistä ominaisuuksista, joita tämän tutkimuksen perusteella tarvitaan hajaantuneessa työssä ovat sellaisia, joiden merkitys on huomattu myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Ennen kaikkea merkityksellistä on aikaisempaan tutkimukseen verrattaessa se, että useimmat tässä tutkimuksessa korostuvista ominaisuuksista voidaan liittää haastattelemissani henkilöissä esiintyvään itsensä johtamiseen eli siihen, että he pyrkivät itse aktiivisesti saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet sekä olemaan itse mukana määrittelemässä sitä, miten työtä tehdään (mm. Pearce & Manz 2005). Itsensä johtamiselle on siis tämänkin tutkimuksen perusteella erityisen suuri tarve sellaisissa tilanteissa, joissa esimies ja kollegat ovat kaukana.

Yleisesti voidaan siis sanoa, että tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien aiheeseen liittyvien tutkimusten tuloksia. Jossain määrin voidaan siis sanoa, että työn teolle keskeisimmissä seikoissa ei ole suurta muutosta riippumatta siitä, onko hajaantuneisuuteen päädytty toiminnallisien perustein vai, kuten tässä tapauksessa, poliittiseen paineeseen mukautumisen johdosta. Tämä on itse asiassa mielenkiintoinen havainto, sillä se tarjoaa vastauksen yhteen kysymykseen, johon toivoin tutkimusprosessia aloittaessani löytäväni vastauksen – halusin siis tietää, onko hajaantunut työ edes karkealla tasolla samankaltaista organisaatioissa, joissa virtuaalisuuteen siirtymisen taustalla vaikuttavat syyt ovat erilaisia.

Jotain yllättävääkin tutkimustuloksissa kuitenkin on. Poliittisen paineen vaikutus hajaantuneisuuden lisäämisen perusteena näkyy tutkimustuloksissa mielestäni usealla eri tavalla – teknologisten apuvälineiden hyödyntämisen heikkous olisi tuskin yhtä suuri haaste, eikä toisaalta yksittäisten asiantuntijoiden tarvitsisi pyrkiä löytämään kekseliäitä toimintatapoja aivan yhtä paljoa, jos virtuaalisuus olisi puhtaasti toiminnallisesti perusteltua. On siis oletettavaa, että virtuaalisuuden huomioiminen olisi erottamattomampi osa organisaation kaikkien jäsenten toimintaa, jos hajaantuneeseen työhön olisi kiistämätön, toiminnan kannalta välttämätön peruste. Näin ei kuitenkaan Liikennevirastossa ole, mikä ilmenee myös haastateltavien huomioissa liittyen toimipisteiden väliseen epätasa-arvoisuuteen ja siihen, miten yksittäisillä aluetoimipisteisiin rekrytoituilla uusilla

työntekijöillä on suuri riski jäädä organisaatiosta ulkopuolelle, kun työtä tukeva verkosto esimiehineen ja kollegoineen on jossain muualla ja tuki on kärjistetyksi sanottuna aina sähköpostin tai puhelimen päässä.

Lisäksi aikaisempaan tutkimukseen verrattuna yllättävä seikka nousee esiin, jos tarkastellaan paikkakuntakohtaisia alaryhmiä useammasta kuin yhdestä näkökulmasta. Esimerkiksi O'Leary & Mortensen (2010) ovat todenneet, että alaryhmien vaikutus virtuaalitiimin toimintaan on yleensä ennen kaikkea haitallinen, koska alaryhmien muodostuminen lisää alaryhmien välisten ristiriitojen syntymistä ja heikentää tiimin jäsenten identifioitumista tiimiin kokonaisuudessaan. Tästä oli viitteitä myös tässä tutkimuksessa – kuten totesin tutkimuksen tuloksia esitellessäni (kappale 4.2.4.1), monet haastattelemi henkilöt puhuivat omalla paikkakunnalla työskentelevistä ihmisistä me-muodossa ja "Pasilan reppanoista" eli päätoimipisteessä työskentelevistä henkilöistä ne-muodossa. Tästä huolimatta tai kenties juuri tästä syystä omaan työhön edes löyhästi liittyvien ihmisten läsnäolo samalla paikkakunnalla vaikutti olevan yksilötasolla kaikkea muuta kuin haitallista. Maininnat siitä, miten yksikin ihminen samalla paikkakunnalla korvaa epävirallisten keskusteluiden puutetta tai omaan toimipisteeseen rakentuneen lähityöyhteisön tuesta viittaavat siihen, että alaryhmät ovat työssä jaksamiselle erittäin tärkeitä. Tämä havainto korostaa mielestäni sitä, että hajaantuneisuuteen liittyviin erityispiirteisiin tulisi perehtyä virtuaalisuuden tutkimuksessa useasta eri näkökulmasta. Saman huomion ovat tehneet Gilson ym. (2014) ehdottaessaan, että virtuaalitiimien tutkimuksessa tunnistettuja lisätutkimusta vaativia alueita yhdisteltäisiin aiempaa enemmän ja pyrittäisiin löytämään yhteyksiä virtuaalisuuden kasvamisen eri osa-alueiden välillä.

Matkustamisen korostuminen taakkana haastatteluissa on vielä viimeinen seikka, joka on mahdollista tulkita viitteenä siitä, että hajaantuneisuuden ilmenemismuodot ovat jossain määrin erilaisia riippuen siitä, miksi hajaantuneisuuteen on päädytty. Perustelen tätä sillä, että haastattelemi henkilöt vaikuttavat matkustavan runsaasti ennen kaikkea Liikenneviraston sisäisiin kokouksiin esimerkiksi projektien tiimoilta. Aikaisemmassa, pääasiassa monikansallisiin yrityksiin keskittyneessä tutkimuksessa (esim. O'Leary & Cummings 2007) on todettu, että useimmilla hajaantuneilla tiimeillä ei ole suuren maantieteellisen etäisyyden johdosta realistisia mahdollisuuksia tavata kasvokkain lukuun ottamatta harvoja poikkeuksia. Tällaisissa organisaatioissa hajaantuneisuuteen sopeutumiselle ei siis ole matkustamisen kaltaista ratkaisukeinoa, vaan yhteistyön on toimittava muutoin.

Liikennevirastossa eri toimipisteiden välillä on kuitenkin enimmillään yhden päivän matkustamisen vaativa matka, joten tapaaminen kasvokkain töihin liittyvien ihmisten kesken on kärjistetyksi aina vain yhden junamatkan päässä. Matkustamisen runsaus ja korostunut tarve kekseliäisyydelle viittaavatkin mielestäni siihen, että hajaantuneessa kontekstissa työskentelevät henkilöt joutuvat Liikennevirastossa kompensoimaan organisaation tottumattomuutta virtuaalisuuteen ja hajaantuneisuuteen ponnistelemalla itse runsaasti toimivien yhteistyömuotojen löytämiseksi. Tämän perusteella jäin pohtimaan sitä, että jollain tavalla oletuksena vaikuttaa Liikennevirastossa olevan edelleen tavanomainen yhteistyö, jossa tiiviisti yhteistyötä tekevät ihmiset ovat samassa paikassa ja käyvät työhön liittyvät keskustelut enimmäkseen kasvokkain. Vaikuttaa siis jossain määrin siltä, että hajaantuneisuus ei ole tullut erottamattomaksi osaksi päivittäistä toimintaa huolimatta siitä, että suuri – ja tulevaisuudessa vielä tämänhetkistä suurempi – osa Liikenneviraston henkilöstöstä työskentelee muualla kuin päätoimipisteessä. Mielenkiintoinen kysymys onkin se, onko tämä seurausta siitä, että hajaantuneisuuteen on päädytty ennen kaikkea poliittiseen paineeseen sopeutumisen johdosta – muissa, toiminnallisista syistä hajaantuneita organisaatioita tarkastelevissa tutkimuksissa matkustamisen rankkuus ei korostu läheskään niin paljon kuin tätä tutkielmaa varten pitämistäni haastatteluista on mahdollista tulkita.

Nämä aikaisempaan tutkimukseen verrattuna yllättävät havainnot ovat mielestäni tämän tutkimuksen keskeisintä ja arvokkainta antia. Vaikka pääpiirteittäin näyttää siltä, että Liikennevirastossa tehtävä hajaantunut työ on aikaisemman tutkimuksen perusteella likimain samankaltaista kuin useimmissa muissa organisaatioissa, pelkästään näihin yhtäläisyyksiin keskittymällä ei päästä jäljille siitä, mikä on tässä tapauksessa ehkäpä kaikkein keskeisintä ja tärkeintä toiminnan organisoimisen kannalta. Tällä tarkoitan sitä, että organisaatiotasolla tehtävillä ratkaisuilla eri toimipisteisiin sijoitettavista tehtävistä sekä sillä, miten organisaatiota johdetaan kohti monipaikkaisuutta on ratkaiseva rooli siinä, miten hajaantuneisuuden taustalla vaikuttava poliittinen paine konkretisoituu lopulta käytännön toiminnaksi.

5.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksen perusteella muodostuu useita kehittämisehdotuksia, jotka huomioimalla Liikennevirastossa on mahdollista parantaa hajaantuneisuuden huomioimista päivittäisessä työssä ja asiantuntijoiden johtamisessa. Keskeisin viesti kehittämisehdotuksissa on se, että hajaantuneisuus ja virtuaalisuus eivät saa jäädä pelkästään aluetoimipisteessä työskentelevien huomioitavaksi – jos yksikin jäsen tiimistä, ryhmästä tai yksiköstä työskentelee muualla kuin kaikki muut, kaikkien jäsenten ja ennen kaikkea esimiehen on ymmärrettävä toimivansa hajaantuneessa kontekstissa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös yhdessä ja samassa paikassa työskentelevän enemmistön, eli tässä tapauksessa erityisesti päätoimipisteessä työskentelevien henkilöiden, on pyrittävä löytämään muun muassa viestinnässään käytännöt, jotka hälventävät maantieteellisen etäisyyden haitallista vaikutusta tiedonkululle.

Ensimmäinen ehdotus, jota päädyn tutkimustulosten perusteella esittämään on se, että hajaantuneessa työssä tarvittavat ominaisuudet olisi mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon rekrytointipäätöksiä tehtäessä, jos on tiedossa, että tehtävä tullaan sijoittamaan päätoimipisteen ulkopuolelle. Vaikka työhaastattelujen puitteissa on vaikeaa selvittää, miten potentiaalinen uusi työntekijä selviytyisi etäällä työskentelemisen haasteista, henkilövalintoja tehdessä olisi syytä kiinnittää huomiota erityisesti henkilön valmiuksiin itsenäiseen työskentelyyn sekä sosiaalisiin taitoihin. Näiden ominaisuuksien merkitys on tämän tutkimuksen tulosten perusteella erittäin tärkeä kollegoista ja esimiehestä kaukana työskenneltäessä. Myös motivaation merkitys korostuu hajaantuneessa työssä – aluetoimipisteeseen rekrytoitavan henkilön on siis hyvin suotavaa olla tehtävästä aidosti innostunut, ymmärtää etäällä työskentelemisen haasteet ja haluta haasteista huolimatta ryhtyä tekemään kyseistä tehtävää. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella motivaatio ja sisäinen halu menestyä työtehtävissä ovat suurimpia syitä sille, miksi etäällä työskenteleminen koetaan työhön liittyvistä hankaluuksista huolimatta kannattavaksi. Tästä syystä tähän on syytä kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa.

Toisaalta tässäkin tutkielmassa korostuviin ominaisuuksiin on suhtauduttava myös kriittisesti. Tällä tarkoitan lähinnä sitä, että kokonaisuuden kannalta voi olla mahdollista, että yksikkötasolla työyhteisöt yksipuolistuvat liiallisesti, jos ryhdytään korostamaan pelkästään tiettyjä ominaisuuksia – olivat ne sitten tässä tutkielmassa korostuvia tai joitain muita. Onko tällainen riski olemassa, jos Liikennevirastoon rekrytoitaisiin jatkossa vain ja ainoastaan henkilöitä, jotka täyttävät vaikkapa tämän tutkielman perusteella hahmottuneet kriteerit? Kärjistetysti voidaankin kysyä, miten työyhteisö toimii kokonaisuutena, jos kaikki sen jäsenet

tahtovat ehdottomasti suorittaa työtehtävänsä itse määrittelemillään tavoilla eivätkä ole innostuneita mukautumaan kollegojen tai esimiesten ehdotuksiin vaihtoehtoisista toimintatavoista. Tällä pohdinnalla haluan muistuttaa lukijoita siitä, että tämän tutkielman perusteella hahmottunut kuva hajaantuneessa työssä menestyvästä henkilöstä ei tarkoita sitä, että hajaantuneessa työssä tarvittaisiin vain yhdenlaisia ihmisiä. Erilaisia ominaisuuksia tarvitaan, jotta työyhteisö pysyy toimivana ja monipuolisena.

Toinen tutkimustuloksiin perustamani kehittämisehdotukseni liittyy esimiestyön kehittämiseen. Esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota selkeiden tavoitteiden asettamiseen ja tehtävien selkiyttämiseen. Nämä ovat hyvin tärkeitä edellytyksiä alaisten mahdollisuuksille työskennellä itsenäisesti ja löytää itselleen toimivia työtapoja. Lisäksi esimiehen on syytä pyrkiä varmistamaan, että keskusteluyhteys kaukana oleviin alaisiin pysyy avoimena ja luottamuksellisena. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi esimiesten kannattaa suunnitella oma työnsä siten, että säännölliset käynnit eri toimipisteissä onnistuvat tai vähintäänkin huolehtia säännöllisistä virtuaalisista tapaamisista etäällä olevien alaisten kanssa. Nämä käynnit ja tapaamiset ovat keskeisessä asemassa siinä, että esimiehen on mahdollista pysyä ajan tasalla alaistensa suoriutumisesta työtehtävistään. Säännölliset kasvokkaiset tapaamiset ja aktiivinen viestintä ovat myös tärkeitä siinä, että esimies oppii ymmärtämään alaistensa päivittäistä työtä sekä tuntemaan alaiset henkilökohtaisesti riittävän hyvin pystyäkseen tunnistamaan mahdolliset ongelmatilanteet riittävän aikaisessa vaiheessa.

Lisäksi tähän kehittämisehdotukseen liittyy erityisesti esimiehen vastuun korostaminen uusien työntekijöiden tukemisessa – haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että palvelussuhteen alussa luodaan pohja sille, miten hyvin uusi työntekijä menestyy etäällä kollegoistaan ja esimiehestään. Tällöin ei voi liikaa korostaa säännöllisen yhteydenpidon merkitystä eikä sitä, miten tärkeää on, että uusi henkilö otetaan osaksi työyhteisöä. Riippumatta siitä, siirtyykö uusi henkilö toiselle paikkakunnalle heti palvelussuhteen alussa vai päätoimipisteessä tapahtuneen perehdytysjakson jälkeen, on äärimmäisen tärkeää huolehtia siitä, että työntekijällä on ympärillään työnteon aloittamista ja työssä menestymistä tukeva verkosto, josta löytyy apua niin käytännön ongelmiin kuin itse tehtävien suorittamiseen. Joissain tutkimuksissa on ehdotettu, että hajaantuneessa työssä pyrittäisiin lisäämään etäällä työskentelevien jaksamista työssä rakentamalla erityisiä mentorointiohjelmiä tai muita vertaistukijärjestelmiä, joiden avulla samojen haasteiden parissa kamppailevat henkilöt voisivat etsiä tukea toisistaan (Nurmi 2011). Tätä kannattaa harkita myös Liikennevirastossa, jossa eri toimipisteet ovat jo nyt hajaantuneessa työssä tärkeitä lähityöyhteisöjä.

Kolmas tutkimuksen tulosten perusteella esittämäni kehittämisselitys liittyy teknologisten apuvälineiden hyödyntämisen parantamiseen. Huomautuksena kuitenkin, että näiden toimenpiteiden tekeminen ei yksin riitä – teknologiset apuvälineet ovat hajaantuneessa työssä kiistatta tärkeitä, mutta ne ovat nimityksensäkin mukaisesti vain apuvälineitä. Niiden hyödyntämisen kehittämisellä pystytään siis varmasti ratkaisemaan käytännön ongelmia ja sitä kautta parantamaan hajaantuneessa kontekstissa työskentelevien henkilöiden työolosuhteita, mutta tämän aihepiirin keskiössä olevia perimmäisiä kysymyksiä ei mielestäni voida ratkaista ainoastaan teknologisia apuvälineitä kehittämällä. Esimerkiksi tiedonkulun sujuvoittamiseen ja toimipisteiden tasa-arvoisuuden parantamiseen vaaditaan johtamisen kautta tapahtuvaa toimintatapojen muutosta riippumatta siitä, miten hyvin milloinkin käytössä olevat teknologiset apuvälineet toimivat. Tästä huolimatta niiden hyödyntämistä voitaisiin parantaa merkittävästi esimerkiksi panostamalla siihen, että Liikenneviraston koko henkilöstöllä olisi riittävästi osaamista apuvälineiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tätä voitaisiin edistää laitteiden käytön ohjeistamista parantamalla ja koulutuksella. Tätä kautta muun muassa videoneuvotteluiden toimivuutta pystyttäisiin kehittämään.

Tutkimukseni lopuksi haluan nostaa esille joitakin jatkotutkimuksen aiheita, joiden koen olevan mielenkiintoisia mahdollisuuksia tuottaa tähän aiheeseen liittyvää uutta ja tärkeää tietoa. Tässä tutkimuksessa keskityin haastattelemaan ainoastaan asiantuntija-asemassa olevia henkilöitä päästäkseni mahdollisimman hyvin selville siitä, millaisia haasteita he kohtaavat päivittäisessä työssään ja mitä he näiden haasteiden voittamiseksi esimiehiltään odottavat. Tämä on ollut tämän tutkimuksen tavoitteille hyödyllinen ja tarpeellinen rajaus, mutta esimiesten oma näkökulma on tämän rajauksen johdosta jäänyt kokonaan tämän tutkielman ulkopuolelle. Jatkotutkimusaiheista ensimmäinen liittyykin siihen, että vastaavaa tutkimusta tehtäisiin keskittyen siihen, miten esimiehet kokevat johtamisen tilanteessa, jossa osa alaisista on toisella paikkakunnalla. Olisi mielenkiintoista saada selville, millaisia liittymäpintoja tällaisella tutkimuksella olisi omaan tutkimukseeni – miten haastavaa esimiesten kokemusten perusteella on esimerkiksi pysyä ajan tasalla etäällä olevien alaisten arjesta?

Toinen mahdollisen ja mielenkiintoisena pitämäni jatkotutkimuksen aihe liittyy havaintoihini korkean työmotivaation ja työhön sitoutumisen suuresta merkityksestä hajaantuneessa työssä. Mielestäni olisi kiinnostavaa selvittää, mikä on työhön sitoutumisen merkitys hajaantuneessa työssä ylipäättään. Tätä aihetta on sivuttu mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena myös hyvin hiljattain muuallakin aiheeseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa – Gilson ym. (2014) totesivat kokooma-artikkelissaan, että sitoutumisen suhdetta suoriutumiseen ei ole vielä

tutkittu hajaantuneessa kontekstissa. Heidän mukaansa tämä olisi kuitenkin tutkimisen arvoinen aihe, sillä työhyvinvoinnin eri osa-alueita ei toistaiseksi ole tutkittu tässä yhteydessä, vaikka niiden merkityksen on oletettu olevan suuri siinä, miten virtuaalitiimit suoriutuvat tehtävistään (mt.). Omat tutkimustulokseni tukevat siis havaintoa siitä, että työhyvinvoinnin merkitys ja rakentuminen virtuaalitiimeissä ovat mielenkiintoisia ja toistaiseksi suurimmaksi osaksi vailla tarkempia tutkimuksia olevia aiheita.

Kolmas jatkotutkimuksen aihe liittyy alueellistamiseen ja siihen, millaisiksi eri toimipisteiden väliset suhteet rakentuvat muissa alueellistamisvelvoitteen alaisissa julkisissa organisaatioissa Suomessa. Tämän aihe-ehdotuksen taustalla on ajatus siitä, että olisi mielenkiintoista perehtyä muita organisaatioita tutkimalla vielä laajemmin siihen, miten ulkopuolelta tuleva poliittinen paine vaikuttaa hajaantuneisuuteen ja siihen, miten fyysinen etäisyys ilmenee toimipisteiden ja asiantuntijoiden välillä sekä esimies-alaisuudessa. Tätä jatkotutkimuksen aihetta varten olisi erityisen mielenkiintoista valita kohdeorganisaatioksi sellainen organisaatio, jossa alueellistamista on ryhdytty toteuttamaan päinvastoin kuin Liikennevirastossa eli siirtämällä tietyt toiminnot kokonaisuuksina alueellistamispaikkakunnille.

Tällainen tutkimus selventäisi siis, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on hajaantumiseen päättämisestä tilanteessa, jossa poliittiseen päätöksentekoon ei sopeuduttaisikaan vapaaehtoisen siirtymisen keinoin vaan enemmän pakkosiirtoihin turvautuen. Tällöin olisi mielenkiintoista arvioida, eriytyvätkö nämä toisistaan maantieteellisesti etäällä olevat toiminnot omiksi vahvoiksi kokonaisuuksineen, joissa työskentelevät ihmiset identifioituvat ensisijaisesti juuri tähän alueelliseen alaryhmään eivätkä niinkään organisaatioon kokonaisuutena. Mielenkiintoista olisi myös se, tapahtuisiko tällaisessa ympäristössä yksilötasolla muutoksia hajaantuneisuuteen liittyvässä henkisessä kuormituksessa – olisiko tässä tutkielmassa esiin nousseilla, matkustamisen raskauden ja epävirallisten kohtaamisten puutteen kaltaisilla ongelmilla minkäänlaista roolia tällaisessa kontekstissa? Erityisen mielenkiintoista olisi perehtyä organisaatioon, jossa alueellistamissuunnitelmia ja -periaatteita on jouduttu muuttamaan alkuperäisen päätöksenteon jälkeen. Esimerkiksi Lääketurvallisuusvirasto Fimeassa alueellistamista aloitettiin ns. pakkosiirtojen keinoin, mutta henkilöstön äärimmäisen kielteisen suhtautumisen ja suunnitelmien toimeenpanon aloittamista seuranneiden joukkoirtisanoutumisten johdosta Fimeassa on siirrytty seuraamaan vapaaehtoisuuden periaatetta, mikä on vaikeuttanut merkittävästi alueellistamistavoitteen saavuttamista (Helsingin Sanomat 1.4.2015). Henkilöstön näkökulma tällaisiin muutoksiin olisi erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Lähteet

- Adams, J.D. (2001): Managing Dispersed Work Effectively. *OD Practitioner*, 33(1), 9–15.
- Ahuja, M.K. & Galvin, J.E. (2003): Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161–185.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Andres, H.P. (2012): Technology-Mediated Collaboration, Shared Mental Model and Task Performance. *Journal of Organizational and End User Computing*, 24(1), 64–81.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999): Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. & Wiesenfeld, B.M. (2012): Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S.W.J. (2002): A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Carlson, J.R. & Zmud, R.W. (1999): Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153–170.
- Cascio, W.F. & Shurygailo, S. (2003): E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–676.
- Charmatz, K. (2006): Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. Sage Publications Ltd, Lontoo.
- Cramton, D.C. (2001): The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371.
- Cramton, D.C. & Hinds, P.J. (2005): Subgroup Dynamics in Internationally Distributed Teams: Ethnocentrism or Cross-National Learning? *Research in Organizational Behavior*, 26, 231–263.

- Cummings, J.N. & Haas, M. R. (2012): So Many Teams, So Little Time: Time Allocation Matters in Geographically Dispersed Teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(3), 316–341.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. & Klebe Trevion, L. (1987): Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355–366.
- Dixon, K.R. & Panteli, N. (2010): From Virtual Teams to Virtuality in Teams. *Human Relations*, 63(8), 1177–1197.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010): Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Aaltonen, J. & Valli, R.: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu, vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Espinosa, J.A., Slaughter, S.A., Kraut, R.E. & Herbsleb, J.D. (2007): Team Knowledge and Coordination in Geographically Distributed Software Development. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 135–169.
- Fiol, C.M. & O'Connor, E.J. (2005): Identification in Face-to-Face, Hybrid and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32.
- Gibson, C.B. & Manuel, J.A. (2003): Building Trust: Effective Multicultural Communication in Virtual Teams. Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (toim.): Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Jones Young, N.C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014): Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, julkaistu verkossa 24.11.2014.
- Golden, T. (2007): Co-workers Who Telework and the Impact on Those in the Office: Understanding the Implications of Virtual Work for Co-worker Satisfaction and Turnover Intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667.
- Golden, T.D. & Fromen, A. (2011): Does It Matter Where Your Manager Works? Comparing Managerial Work Mode (Traditional, Telework, Virtual) Across Subordinate Work Experiences and Outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475

Griffith, T.L., Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2003): Conflict and Virtual Teams. Teoksessa: Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (toim.): Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco.

Hakonen, M., Koivisto, S. & Ruohomäki, V. (2007): Organizing Distributed Work and Collaboration. Teoksessa: Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M.P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (toim.): Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology. Otatiето, Helsinki.

Helsingin Sanomat (1.4.2015): Fimean muutto uuteen selvitykseen. Saatavilla osoitteesta <http://www.hs.fi/paivanlehti/01042015/kotimaa/Fimean+muutto+uuteen+selvitykseen/a1427781922097> . Viitattu 1.4.2015.

Hertel, G., Konradt, U. & Voss, K. (2006): Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-based Selection Tool for Members of Distributed Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477–504.

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005): Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15. 69–95.

Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004): Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence and Team-based Rewards in Virtual Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1–28.

Hinds, P.J. & Bailey, D.E. (2003): Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632.

Hinds, P.J. & Cramton, C.D. (2014): Situated Coworker Familiarity: How Site Visits Transform Relationships Among Distributed Workers. *Organization Science*, 25(3), 797–814.

Hinds, P.J. & Mortensen, M. (2005): Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008): Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Holstein, J. & Gubrium, J. (1997): Active Interviewing. Teoksessa: Qualitative Research – Theory, Method and Practice, 113–129, Sage Publications Ltd.

- Horwitz, F.M., Bravington, D. & Silvis, U. (2006): The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure. *Journal of European Industrial Training*. 30(6), 472–494.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999): Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Jehn, K.A. (1995): A Multi-method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Kelley, E. & Kelloway, K. (2008): Remote Leadership. Teoksessa: Wankel, C. (toim.): 21st Century Management: A Reference Handbook. Sage Publications, Los Angeles.
- Kiesler, S. & Cummings, J.N. (2002): What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research. Teoksessa: Hinds, P.J. & Kiesler, S. (toim.): *Distributed Work*. MIT Press, Cambridge.
- Kirkman, B.L. & Mathieu, J.E. (2005): The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. & Gibson, C.B. (2004): The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (2000): Powering Up Teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48–66.
- Klein, J.A. & Kleinhanns, A. (2003): Closing the Time Gap in Virtual Teams. Teoksessa: Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (toim.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kraut, R.E., Fussel, S.R., Brennan, S.E. & Seigel, J. (2002): Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work. Teoksessa: Hinds, P.J. & Kiesler, S. (toim.): *Distributed Work*. MIT Press, Cambridge.
- Laki Liikennevirastosta (2009), 862/2009. Saatavilla osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090862> . Viitattu 15.10.2014.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2014). Liikenneviraston alueellistamispäätöksen muutos. Sisäinen asiakirja, saatu Liikenneviraston intranetin kautta.

Liikennevirasto (2014a): Liikenneviraston tilinpäätös vuodelta 2013. Saatavilla osoitteessa http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lr_2014_liikenneviraston_tilinpaaotos_2013_web.pdf

Liikennevirasto (2014b): Henkilöstökertomus 2013.

Liikennevirasto (2010a): Liikenneviraston alueellistamissuunnitelma ja alueellistamisen periaatteet. Sisäinen asiakirja, saatu Liikenneviraston intranetin kautta.

Liikennevirasto (2010b): Alueellistamisen toimeenpanosuunnitelma. Sisäinen asiakirja, saatu Liikenneviraston intranetin kautta.

Lönnblad, J. & Vartiainen, M. (2012): Future Competences – Competences for New Ways of Working. *Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:12*, Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahe.

Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2014): Enhancing Performance of Geographically Distributed Teams through Targeted Use of Information and Communication Technologies. *Human Relations*, 67(4), 389–411.

Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2012): How Virtual Teams Use Their Virtual Workspace to Coordinate Knowledge. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 3(1)

Martins, L.L., Gilson, L.L. & Maynard, M.T. (2004): Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835.

Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. & Hung, Y. (2003): Because Time Matters: Temporal Coordination in Global Virtual Project Teams. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 129–155.

Muethel, M., Gehrlein, S. & Hoegl, M. (2012): Socio-demographic Factors and Shared Leadership Behaviors in Dispersed Teams: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 51(4), 525–548.

- Mukherjee, D., Lahiri, S, Mukherjee, D. & Billing, T.K. (2012): Leading Virtual Teams: How Do Social Cognitive and Behavioral Capabilities Matter? *Management Decision*, 27(6), 273–290.
- Mäkelä, A. (2009). Valtion toimien alueellistaminen, selvitys. Eduskunta, Tarkastusvaliokunta. TRO 4/2008 vp.
- Nurmi, N. (2011): Coping with Coping Strategies: How Distributed Teams and Their Members Deal with the Stress of Distance, Time Zones and Culture. *Stress and Health*, 27(2), 123–143.
- Nurmi, N. (2010): World-Wide Work Stress: Multi-Case Study of the Stress-Coping Process in Distributed Work. Tohtorin väitöskirja, Aalto-yliopisto.
- O'Leary, M.B. & Mortensen, M. (2010): Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 21(1), 115–131.
- O'Leary, M.B. & Cummings, J.N. (2007): The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Quarterly*, 32(3), 433–452.
- Olson, M.H. & Primps, S.B. (1984): Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112.
- Pearce, C.L. & Manz, C.C. (2005): The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Piccoli, G. & Ives, B. (2003): Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365–395.
- Polzer, J.T., Crisp, C.B., Järvenpää, S.L. & Kim., J.W. (2006): Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: How Colocated Subgroups Can Impair Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679–692.
- Rasters, G., Vissers, G. & Dankbaar, B. (2002): An Inside Look: Rich Communication Through Lean Media in a Virtual Research Team. *Small Group Research*, 33(6), 718–754.
- Ricketta, M. (2005): Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.

- Sarker, S., Valacich, J.S. & Sarker, S. (2003): Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 35–55.
- Shin, Y. (2005): Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331–345.
- Shin, Y. (2004): A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725–743
- Siebradt, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009): How to Manage Virtual Teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63–68.
- Sivunen, A. (2006): Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345–366
- Tyran, K.L., Tyran, C.K. & Shepherd, M. (2003): Exploring Emerging Leadership in Virtual Teams. Teoksessa: Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (toim.): *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Työaikalaki (1996), 9.8.1996/605. Saatavilla osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>. Viitattu 29.3.2015.
- Valtiovarainministeriö (2014): Alueellistaminen. http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/02_hallintorakenteen_kehittaminen/011_alueellistaminen/index.jsp Viitattu 15.10.2014.
- Vartiainen, M. (2007): Distributed and Mobile Workplaces. Teoksessa: Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M.P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (toim.): *Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology*. Otatiето, Helsinki.
- Vartiainen, M. (2006): Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges. Teoksessa: Andriessen, J.H. & Vartiainen, M. (toim.): *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer.
- Zigurs, I. (2003): Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351.

Liitteet

Liite 1: Liikenneviraston henkilöstömäärä paikkakunnittain 30.9.2014

Työpaikkakunta	Pää- johtajan alaiset toiminnot	Toiminnan ohjaus	Hankkeet	Väylänpito	Liikenne ja tieto	Kaikki yhteensä
Helsinki	12	145	31	99	198	485
Inari				1		1
Jyväskylä		1	1			2
Kouvola		1				1
Kuopio			1			1
Lappeenranta	2	11	6	26	42	87
Oulu				5	7	12
Parainen					1	1
Pieksämäki					2	2
Rovaniemi			1			1
Tampere		2	1	2	13	18
Turku		3	2	5	54	64
Vaasa		2		8	2	12
Ylivieska				1		1
Kaikki yhteensä	14	165	43	147	319	688

Liite 2: Haastattelupyyntö

"Hei!

Teen parhaillaan graduani Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle Liikenneviraston toimeksiantona. Graduni aihe liittyy monipaikkaiseen työhön ja tästä johtuen etsin haastateltavia, joilla on kokemusta työskentelystä, jossa osa oman työyhteisön jäsenistä on suurimman osan ajasta muualla kuin omassa toimipaikassa. Esimerkkejä tällaisesta työskentelystä ovat useat Liikenneviraston yksiköt, joihin kuuluu henkilöiltä monelta eri paikkakunnalta (kuten vaikkapa Pasilasta, Lappeenrannasta, Vaasasta ja Turusta).

Tiedustelenkin nyt, olisiko sinulla mahdollisuutta osallistua haastatteluun tästä aihepiiristä? Tavoitteenani on siis kerätä tietoa siitä, millaisia kokemuksia liikennevirastolaisilla on työskentelystä tilanteessa, jossa esimies ja osa kollegoista ovat merkittävän osan ajasta eri paikkakunnalla. Tärkeintä tutkimuksessani on kuulla aitoja mielipiteitä ja yksilöllisiä havaintoja, mistä syystä haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia ja anonyymeja. Haastattelut nauhoitetaan (pelkän äänen osalta) analysoinnin helpottamiseksi haastateltavien suostumuksella.

Haastatteluaineistoa analysoidessani ja tuloksia raportoidessani pidän huolen siitä, ettei yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua millään tavalla etukäteen.

Haastattelu kestää noin 1–1,5 tuntia, ja haastattelutilaisuus pidetään [vastaanottajan työskentelypaikkakunnalla]. Matkustan siis Liikenneviraston eri toimipisteisiin paikan päälle tekemään haastatteluja.

Tulen tekemään haastatteluja [paikkakunta ja päivämäärä]. Sopisiko sinulle haastattelu tuolloin kello [hh:mm–hh:mm]? Jos aika sopii sinulle, laitan erillisen kalenterikutsun haastattelusta.

Jokainen haastattelu on tutkimukselleni tärkeä, joten arvostaisin osallistumistasi suuresti. Graduni tavoitteena on toimia tilannekartoituksena alueellistamisen toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta, joten haastatteluilla on merkitystä myös Liikenneviraston toiminnan kehittämiseksi.

Ilmoitathan, pystytkö osallistumaan haastatteluun. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimustani koskeviin kysymyksiin. Tutkimukseni ohjaaja on Aalto-yliopiston tutkija Mikko Vesa.

Ystävällisin terveisin

Taru Heikkinen"

Liite 3: Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Nimi, tehtävä

2. Työura Liikennevirastossa?

- Tehtävät – ovatko vaihtuneet? Miten kauan ollut Liikennevirastossa?
- Työskentelypaikka – onko ollut koko ajan samalla paikkakunnalla?

Tiimiin/työyhteisöön liittyvät teemat:

3. Tiimin merkitys omassa työssä

- Ketkä kuuluvat tiimiin, kokemus tiimin yhtenäisyydestä?
- Eri tiimejä?
- Tiimin rakentuminen eri organisaatioiden jäsenestä?
- Missä ihmiset, joiden kanssa tekee töitä: omalla vai muilla paikkakunnilla?
- Omalla paikkakunnalla sijaitsevat vs. muilla paikkakunnilla sijaitsevat henkilöt – miten vuorovaikutus eroaa?
- Päätöksenteko – pääseekö haastateltava osallistumaan esim. palavereihin?
- Luottamuksen rakentuminen ja toimivuus

4. Viestintä hajaantuneessa työssä

- Tiedonkulku tiimin tehtäviin/päivittäiseen liittyvissä asioissa
- Teknologisten apuvälineiden merkitys – mitä viestintämuotoa käytetään mihinkin tarkoitukseen? Mikä toimii, mikä ei?
- Epävirallinen/työhön liittymätön viestintä – oma paikkakunta/muut paikkakunnat?
- Kasvokkaisten tapaamisten ja virtuaalisten tapaamisten erot – milloin kasvokkaiset tapaamiset välttämättömiä?

6. Suhde esimieheen

- Palautteen antaminen ja saaminen
- Tuki ammatilliselle kehitykselle – kehityskeskustelut?
- Tavoitteiden asettaminen
- Käsitys etäisyyden vaikutuksesta

7. Itsensä johtaminen ja kollegoiden merkitys

- Ajanhallinta, itsenäisyys?
- Työtaakan hallinta?
- Tehtävien/tehtävänkuvan selkeyden merkitys?

8. Kokemukset hajallaan tehtävästä tiimityöstä

- Edut, mahdollisuudet ja onnistumisen kokemukset
- Haitat, käytännön esteet turhautumisen tunteet ja kehittämiskohteet
- Ideoita toiminnan parantamiseksi