

# **Valmentava tiimityön kehittäminen etätyöyhteisössä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Katja Pellikka

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Katja Pellikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 34	
Työn nimi <b>Valmentava tiimityön kehittäminen etätyöyhteisössä</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen aiheena oli tiimityön kehittäminen etätyöyhteisössä valmentavaa johtamista hyödyntäen. Tarkoituksena oli löytää valmentavan johtamisen teoriasta konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja, joita voidaan soveltaa etätiimin työn kehittämisessä.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään valmentavaa johtamista ja etätyötä sekä sen johtamista erityisesti tiimityöskentelyn näkökulmasta. Valmentavan johtamisen teoriassa keskitytään tiimin rakentamiseen, osallistamiseen, tavoitteellisuuteen, yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja yhteistyön rakentamiseen. Lisäksi käsitellään etätyöskentelyn tuomia erityispiirteitä ja haasteita tiimin johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tiedonkeruumenetelmä puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Tutkittavan kohdejoukon avulla selvitettiin ensisijaisesti etätiimi- ja esihenkilöhenkilötyön kehittämiskohteita työntekijän näkökulmasta.</p> <p>Tulosten perusteella tiimin kehityskohteita ovat tavoitteiden selkeys, kommunikoinnin ja yhteistyön puute sekä arvostuksen ja ryhmään kuulumisen kokemus. Lisäksi tiimissä koetaan puutteita tiedonkulussa, suunnittelussa sekä vastuun otossa ja sen jakamisessa. Esihenkilön toiminnassa selkeimmät kehityskohteet ovat myös tiedonkulun huolehtimisessa, säännöllisen palautteen antamisessa sekä tiimin tukemisessa ja luottamisessa.</p> <p>Tunnistettujen kehityskohteiden pohjalta koostettiin kehittämis ehdotuksia valmentavan johtamisen teoriasta, jotka koostuvat konkreettisista työkaluista ja toimintamalleista. Esitetyt työkalut ja toimintamallit sopivat sovellettavaksi etätyöympäristöön.</p>		
Asiasanat valmentava johtaminen, etäjohtaminen, etätyö, tiimityöskentely		

## Abstract

Author(s) Katja Pellikka	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 34	
Title of Publication <b>Developing teamwork by coaching in a remote work community</b>		
Degree and field of study Bachelor of Business		
Abstract <p>The topic of this study was the development of teamwork in a remote work community using coaching leadership. The purpose was to find concrete operational models and tools from the theory of coaching leadership that can be applied in the development of remote teamwork.</p> <p>The theoretical part deals with coaching leadership and remote working and its management from the perspective of teamwork. The theory of coaching leadership focuses on team building and participation, goal setting, strengthening community and building collaboration. In addition, the special features and challenges to remote team management are discussed.</p> <p>The research method used in the thesis was qualitative and the data collection method was a semi-structured interview questionnaire. Development targets for remote teamwork and management were primarily investigated from the employee's point of view.</p> <p>Based on the results, the team's development needs were clarity of goals, lack of communication and cooperation, and the experience of being valued and belonging to a team. In addition, the team is perceived to have deficiencies in the flow of information, planning, taking, and sharing responsibility. The clearest improvement areas for management were also ensuring communication, providing regular feedback, and supporting and trusting the team.</p> <p>Based on the identified areas for development, a set of development proposals were given, consisting of concrete tools and models for action. The presented development proposals are suitable for application in a remote work environment.</p>		
Keywords coaching leadership, remote leadership, remote work, teamwork		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Valmentava johtaminen.....	3
2.1	Valmentavan johtamisen määritelmä.....	3
2.2	Valmentava tiimin johtaminen.....	5
2.2.1	Tiimin rakentaminen ja osallistaminen.....	6
2.2.2	Tavoitteellisuus.....	7
2.2.3	Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja yhteistyön rakentaminen.....	8
3	Etätyö.....	10
3.1	Etätyön määritelmä.....	10
3.2	Etätiimin johtaminen.....	11
3.2.1	Vuorovaikutus.....	12
3.2.2	Yhteisöllisyys etätyöyhteisössä.....	13
3.2.3	Työn organisointi ja suorituksen johtaminen.....	14
4	Tutkimuksen toteutus.....	15
4.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä.....	15
4.2	Lomakehaastattelun toteutus.....	16
5	Lomakehaastattelun tulokset.....	18
5.1	Työyhteisössä tärkeiksi koetut asiat.....	18
5.2	Tiimityöskentelyn nykytila.....	18
5.3	Tiiminvetäjän toiminta.....	19
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteukset.....	21
6.1	Tiimityön kehityskohteet etätyöyhteisössä.....	21
6.2	Kehittämissuhteukset.....	22
6.2.1	Tavoitteiden selkiyttäminen.....	22
6.2.2	Kommunikaation ja yhteistyön kehittäminen.....	23
6.2.3	Palautekulttuurin kehittäminen.....	24
6.2.4	Luottamuksen ja tuen osoittaminen tiimille.....	26
6.2.5	Tiedonkulun parantaminen.....	27
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	30
	Lähteet.....	32

## 1 Johdanto

Työelämän murros, globalisoituminen ja nuoret työkäiset haastavat työpaikat etsimään uusia toimintatapoja, joissa huomioidaan ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuus (Grünbaum & Ristikangas 2014). Työtä tehdään elämää varten, vapaa-ajan merkitys kasvaa ja työ toimii välineenä tyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19). Muun muassa näiden työelämän ajankohtaisten teemojen perusteella tutkimuksen aiheeksi on valittu valmentava johtaminen ja etätyöskentely. Tutkittavaksi näkökulmaksi valikoitui etänä tapahtuva tiimityö sen mahdollisten kehittämistarpeiden vuoksi. Opinnäytetyössä pyritään nämä kaksi teemaa yhdistämällä löytämään keinoja etänä tapahtuvan tiimityöskentelyn kehittämiseen.

Valmentava johtajuus on luottamukseen perustuvaa yhteistoimintaa, jossa korostuu arvostus, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Tarkoituksena on vapauttaa yksilön potentiaali ryhmän käyttöön ja vastavuoroisesti tukea ryhmän potentiaalilla yksilöiden voimaantumista. Valmentava ajattelu- ja toimintatapa on kokonaisvaltaista olemista, toisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Etätyöskentely on ajankohtainen työelämän ilmiö, joka yleistyi koronapandemian seurauksena voimakkaasti. Ylen teettämän kyselyn (Pantsu 2020) mukaan yli miljoonasta koronan vuoksi etätöihin siirtyneestä työntekijästä noin puolet haluaa tehdä etätöitä myös jatkossa. Näin ollen etätöitä ja sen johtamista tulee kehittää nyt ja jatkossa.

Etätyöskentelyyn liittyy paljon mahdollisuuksia, mutta myös paljon haasteita. Etänä työskentelevän tiimin haasteita ovat mm. nonverbaalisen viestinnän puuttuminen, eristäytyminen ja yhteisöllisyyden tunteen väheneminen, koordinoinnin puute sekä tehoton johtaminen (DuFrene & Lehman 2016, 4–7). Lisäksi etätyöskentelyn haasteilla voi olla vaikutusta tiimin työhyvinvointiin. Esimerkiksi juuri vähäisemmät yhteisöllisyyden ja tasapuolisen kohtelun kokemukset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi (Työterveyslaitos 2020).

Valmentavan johtamisen soveltaminen juuri etätiimityöskentelyyn on näkökulmana varsin tuore, joten työn hyödynnettävyysspotentiaali on suuri. Lopputuloksesta voisi hyötyä yritykset, työyhteisöt sekä esihenkilöt, jotka toimivat etätyöympäristössä. Erityisen hyödylliseksi opinnäytetyö saattaa muodostua yrityksille, joilla on tunnistettuja haasteita tiimityön sujuvuudessa etänä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimityöskentelyä voidaan kehittää etätyöyhteisössä hyödyntämällä valmentavan johtamisen malleja ja käytäntöjä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään tiimityöskentelyyn liittyviä haasteita ja kehityskohteita etätyöyhteisössä tutkittavan kohdejoukon avulla, joka koostuu 12 työntekijästä, jotka työskentelevät tiiminä

etänä. Tutkimus rajataan koskemaan työntekijän näkemystä etätiimityöskentelyn haasteista eikä tutkittavaan kohdejoukkoon näin ollen sisällytetä esihenkilöasemassa olevia henkilöitä.

Tutkimuskysymyksenä on

- Kuinka valmentavaa johtamista soveltamalla voidaan kehittää tiimityöskentelyä etätyöyhteisössä?

Lisäkysymyksenä on

- Mitä konkreettisia käytäntöjä ja toimintamalleja valmentavan johtamisen teoriasta voidaan hyödyntää etänä tapahtuvan tiimityöskentelyn kehittämisessä?

## 2 Valmentava johtaminen

### 2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Valmentava johtajuus on luottamukseen perustuvaa yhteistoimintaa, jossa korostuu arvostus, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Tarkoituksena on vapauttaa yksilön potentiaali ryhmän käyttöön ja vastavuoroisesti tukea ryhmän potentiaalilla yksilöiden voimaantumista. Valmentava ajattelu- ja toimintatapa on kokonaisvaltaista olemista, toisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemista. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Valmentava johtaminen tukee yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista, sillä valmennettavan potentiaalın vapauttamisella pyritään ammatilliseen kehittymiseen ja suorituksen maksimoimiseen. Kun työpaikan ilmapiiri on valmentava, yhteistyö on innostavaa, ja työntekijät kokevat arvostusta. Valmentavan esihenkilön ydintaitoja ovat mm. luottamuksen rakentaminen, empatian kehittäminen, aktiivinen kuuntelu, rehellinen ja avoin viestintä, sekä ihmisten vastuuttaminen ja edistuksen varmistaminen. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Valmentavan johtamisen voi sanoa olevan vastakohta ns. suoralle johtamistavalle, jossa johtaja antaa ohjeet ja valmiit vastaukset sekä neuvoo tai jopa kärkee (Aalto & Kurttila 2021, 15). Vaikka valmentava johtajuus on erittäin toimiva vastaamaan nyky maailman kompleksisen ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, on tilanteita, jolloin valmentaminen ei tyylinä, tekniikkana tai metodina sovi (Soback 2021, 80). Tällaisia ovat mm. hätä- ja kiiretilanteet, jolloin johtajan suoraviivaiset toimintaohjeet ovat tarkoituksenmukaisimpia (Aalto & Kurttila 2021, 15). Lisäksi on hyvä huomioida, että muutos johtajuudessa vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja halua, eikä valmentavassa johtajuudessa voi onnistua yrityksessä, jossa uskotaan kontrolloivaan ja byrokraattiseen johtamiseen (Salminen 2019).

Soback (2021, 57) määrittelee valmentavan johtajuuden vuorovaikutussuhteena, jonka pyrkimyksenä on tietoisesti kehittää johdettavien kykyä johtaa omaa työtänsä viisaasti osana kokonaisuutta. Tällöin johtaja kyselee ja kuuntelee neuvomisen sijaan, auttaen siten johdettaviaan oivaltamaan asioita ja löytämään ratkaisuja itse tai ideoi ja pohtii niitä yhdessä johdettavien kanssa (Aalto & Kurttila 2021, 16). Valmennuksen kautta omaa työtä koskevat päätökset siirtyvät johdettaville, joilla on paras asiantuntemus ja kosketus tehtävään työhön (Salminen 2019).

Grünbaum ja Ristikangas (2014) jakavat valmentavan johtajuuden kolmeen ydinrooliin, joita ovat asioiden johtaminen (manager), ihmisten johtaminen (leader) ja valmentaminen (coach). Esimerkkejä roolien toimintatavoista ja tehtävistä esitetään taulukossa 1. Roolien jaottelu voi auttaa esihenkilöä käsittämään valmentavan johtajuuden merkityksen työn arjessa. Valmentava johtajuus ei kuitenkaan ole vain valmentajan (coach) roolissa toimimista,

vaan se on valmentavalla esihenkilöllä jatkuvasti ihon alla, myös asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyvissä asioissa (Grünbaum & Ristikangas 2014). Myös Soback (2021, 65) tuo esille, että valmentava johtajuus ei ole muun johtamisen ohessa tehtävä irrallinen toimi, vaan ennen kaikkea uudenlainen tapa viedä läpi ja laadullisesti muuttaa arjessa olevia tilanteita.

MANAGER	LEADER	COACH
Asioiden ja prosessien toiminnasta sekä laadusta huolehtiminen	Organisaation suunnan osoittaminen ja yhteiseen suuntaan kulkemisen varmistaminen	Johdettavien sparraaminen ja oivalluttaminen itsensä toteuttamiseen yhteisten tavoitteiden suunnassa
Lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen	Mission ja arvojen mukaisen toiminnan ohjaaminen	Kiinnostuksen osoittaminen, kuuntelu, kysyminen ja läsnä oleminen juuri siinä hetkessä esiintyville kysymyksille
Budjetointi ja hallinnollisten tehtävien hoito	Esimerkkinä toimiminen	Innovatiivisuuden kehittäminen antamalla mahdollisuuden ajatella omilla aivoillaan valmiiden vastausten sijaan
Konkreettisten tulosten tekeminen	Ihmisten johtaminen tavoitteellisesti ja viestinnästä huolehtiminen	Onnistumisen kokemusten rakentaminen

Taulukko 1. Valmentavan johtajuuden kolme ydinroolia (mukailtu Grünbaum & Ristikangas 2014)

Soback (2021, 84) selkeyttää valmentavan johtajuuden hahmottamista vielä syvällisemmin kolmen roolin avulla, jotka painottavat eri asioita tilanteen mukaan. Nämä kolme Sobackin (2021, 84) määrittelemää roolia ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija (taulukko 2). Roolien hyödyntäminen työn arjessa vaatii johtajalta tilannetajua ja tasapainoa eli kutakin roolia tulisi toteuttaa sopivassa määrin sopivalla hetkellä, sekä välttää jäämästä minkään roolin hallitsemaksi (Soback 2021, 89). Taulukossa 2 kuvataan tilanteita, joihin kukin rooli sopii parhaiten sekä konkreettisia valmentavia kysymyksiä, joita tilanteessa voi valmennettavalleen esittää.

	Personal trainer	Ajattelukumppani	Empaattinen kanssakulkija
<b>Keskiössä</b>	Toimintaan ohjaaminen	Ajattelun kehittäminen	Ihmisten kohtaaminen
<b>Käytännössä</b>	Tavoitteiden, tekemisten ja aikataulujen kirkastamista, edistymisen seuranta	Kokonaiskuvan hahmottamista ja tutkimista, yhteistä pohdintaa, ajattelu- ja toimintatapojen tunnistamista	Hyväksyvän tilan luomista kuulluksi tulemiselle, odotusten ja tarpeiden tunnistamista, yhteyden luomista puolin ja toisin
<b>Missä tilanteissa</b>	Kun vaaditaan siirtymää ideoista tekoihin, arjen ongelmanratkaisu	Kun on tarve hahmottaa laajempaa kokonaisuutta, kun johdettava haluaa pallotella ajatuksiaan	Kun johdettava kaipaa hetkeksi kuuntelevaa korvaa, kun halutaan tukea itsetuntemusta
<b>Suunta</b>	Eteenpäin: kohti seuraavia askeleita	Ylöspäin: kohti laajempaa näkökulmaa	Sisäänpäin: kohti syvempää itsetuntemusta
<b>Kehitettävä ominaisuus</b>	Voima: rohkeus toimia, aikaansaaminen, loppuun vieminen, resilenssi, esteiden ylittäminen, vastuu itsestä, omatoimisuus	Viisaus: kokonaisuuden ymmärtäminen, syy-seuraussuhteiden tunnistaminen, syvempi ja laajempi tietoisuus itsestä osana kokonaisuutta, ennakoiva tilannetaju, systeemiäly	Myötätunto: itsen ja muiden hyväksyvä kohtaaminen, omien tarpeiden tiedostaminen, yhteys sisimpään, tunteet, empatia, armollisuus, oman valon ja varjon integrointi
<b>Laatu</b>	Jämäkkä vaatavuus	Neutraali itsetutkiskelevuus	Lempeä armollisuus
<b>Kysymyksiä</b>	Mikä on tavoitteesi tässä asiassa? Mitä voisit kokeilla eteenpäin pääsemiseksi? Milloin teet nämä asiat? Milloin palaamme asiaan?	Millainen on iso kuva tässä? Mitä asioita tähän linkittyy, mitkä ovat niiden vaikutukset? Mikä on roolisi tässä: mihin voit vaikuttaa ja mihin et? Mikä olisi nyt viisainta?	Mitä kuuluu? Miten voit? Mikä on sinulle tärkeää? Mitä toiveita sinulla on johtajuuteni suhteen? Miten voisoin parhaiten tukea sinua tässä asiassa?

Taulukko 2. Valmentavan johtajan kolme roolia (mukailtu Soback 2021, 90)

## 2.2 Valmentava tiimin johtaminen

*Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä jotka pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993).*

Tiimien tehokas toiminta ja siihen vaikuttaminen on aina otettu huomioon valmentavassa johtamisessa. Valmentava tiimin johtaminen on mahdollisimman laajalti jaettava, kollektiivista johtajuutta, joka kuuluu jokaiselle tiimin jäsenelle. Tämä näkyy tiimissä yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhteisiä tavoitteita. Valmentava tiimin johtaja toimii lipunkantajana, mallin näyttäjänä ja aktivaattorina, jollaista jokainen ihmisyyhteisö tarvitsee. (Ristikangas ym. 2021, 13–14.)

Parhaimmillaan tiimeissä koetaan arvostusta ja ryhmään kuulumista, mutta se ei synny pelkällä tiimirakenteella, vaan tarvitaan laadukasta johtamista (Ristikangas ym 2021, 22). Tiimin valmentamista voidaan kuvata mm. yhteisen tavoitteen saavuttamisena valmennuksen avulla ja huomion kiinnittämisenä sekä yksilön että ryhmän suoriutumiseen (Britton 2013, 18). Valmentava ote tiimin johtamisessa tarkoittaa kiinnostumista yksilöstä sekä valmentavien toimintatapojen luomista tiimin jäsenten välille (Grünbaum & Ristikangas 2014). Valmentavan tiimijohtamisen keskiössä on moninäkökulmainen yhteinen keskustelu ja ohjaaminen kohti arjen konkreettisia toimia, joka aikaansaa tuloksellista ja syvempää oppimista

tukevaa tiimitoimintaa (Soback 2021,101). Puhuttaessa tiimin valmentamisesta, valmentavan johtamisen määritelmä yksilön ja ryhmän potentiaalin välisestä merkityksestä korostuu.

Ristikankaan ym. (2021, 68–69) mukaan valmentavan tiimin johtaminen perustuu itsensä sekä toisen johtamisen ydintaitoihin. Itsensä johtaminen ja hyvä itsetuntemus ovat kaiken johtajuuden perusta, jolloin esihenkilö kykenee tutkimaan itseään ja omia reaktioitaan sekä täten parantaa myös omaa elämänlaatuaan (Salmimies & Ruutu 2013). Yksilön johtamisessa kiteytyvät valmentavan johtamisen perusosaaminen, kuten vahvuuksien näkeminen, potentiaalin vaaliminen, kiinnostus, kuuntelu, kysyminen, haastaminen ja innostaminen (Ristikangas ym. 2021, 64). Lisäksi on kiinnitettävä huomiota tiimijohtamisen ydintaitoihin, joissa tiimiä tarkastellaan ja johdetaan enemmänkin kokonaisuutena (taulukko 3).

<b>Valmentavan tiimin johtajan ydintaidot</b>
Systemaattinen ajattelu ja koko organisaation rakentaminen
Tuen hakeminen itselle ja toisten sparraaminen
Yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen ja päätöksentekoon vastuuttaminen
Osallistaminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen
Tiimin rakenteiden ja käytäntöjen pitkäjänteinen kehittäminen
Yhteisen kommunikaation ja dialogitaitojen vahvistaminen
Yhteistyön ja yhdessä oppimisen johtaminen
Tiimin psykologisen turvallisuuden ja konfliktikompetenssin vahvistaminen
Tiimidynamiikan havainnoiminen ja tiimiprosessin ohjaaminen

Taulukko 3. Valmentavan tiimin johtajan ydintaidot (mukailtu Ristikangas ym. 2021, 68–69)

### 2.2.1 Tiimin rakentaminen ja osallistaminen

Tiimin rakentaminen on aina tavoitteellista, ja huipputiimissä tavoitteenmukainen toiminta on kaikista tärkeintä, sillä ilman tavoitteita tiimi muuttuu sählääväksi ryhmäksi tai yksilösuorittajiksi, jolloin yhteinen näkemys töissä olemisesta katoaa (Grünbaum & Ristikangas 2014). Dyer ja Dyer (2019, 9) kuvaavat huipputiimiä sellaiseksi, jossa tiimin jäsenet asettavat tavoitteita, tekevät päätöksiä, kommunikoivat sekä ratkaisevat ongelmia ympäristössä, jossa tuetaan ja luotetaan sen jäseniin. Myös Soback (2021,115–116) nostaa turvallisen ympäristön luomisen kaiken valmentamisen peruskiveksi ja mainitsee psykologisen turvallisuuden olevan keskeinen tekijä yksilöiden ja tiimien suorituskyvylle. Psykologisella turvallisuudella Soback (2021, 115–16) tarkoittaa ilmapiiriä, jossa johdettavat voivat mm. oppia, kokeilla sekä haastaa totunnaisia olosuhteita ilman nöyryytyksen, vähättelyn tai rankaisun

pelkoa. Edmondsonin (2014) mukaan johtaja voi rakentaa psykologista turvallisuutta esittämällä työn oppimisen ongelmana eikä suorituskyvyn ongelmana, tunnustamalla oman erehtyvyytensä sekä olemalla utelias eli kysymällä paljon kysymyksiä. Valmentava tiimin johtaja voi osoittaa omalla esimerkillään psykologisen turvan tärkeyden, mutta vaihtoehtoisesti myös estää sen rakentumisen esim. eriarvoisella kohtelulla, toisten syyttämällä tai pahan puhumisella kollegoistaan tai esihenkilöstään (Ristikangas ym. 2021, 223).

Grünbaum ja Ristikangas (2014) esittelevät tiimin rakentamisen ydinkysymyksiä, joita valmentava esihenkilö voi hyödyntää työkaluna:

*Mikä on meidän tiimimme tavoite?*

*Missä tarvitsemme saumatonta yhteispeliä?*

*Miten minä varmistan, että tiimillä on edellytykset onnistua?*

Osallistaminen perustuu vuoropuheluun, kehittämiskohteiden yhteisen ymmärryksen luomiseen sekä ratkaisujen ideointiin yhdessä (Ilmakangas 2019). Se on valmentajan työkalu, jonka perusosaamista on kyky asettua toisen saappaisiin (Grünbaum & Ristikangas 2014). Sen sijaan, että johtaja kertoo, miten tehdään, hän uskoo tiimin yhteistyöhön ja aktivoi yhteistä ajattelua, jonka ansiosta ratkaisut löydetään (Ristikangas ym. 2021, 53).

Toisten osallistaminen ei siis tapahdu delegoimalla tai tiedonsiirtona ylhäältä alas, vaan luomalla toimintatapoja, joilla lisätään tiimin vaikutusvaltaa ja yhdessä toimimista. Asioihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen lisääntyvät, kun niitä päästään tuottamaan itse. Osallistaminen vaatii totuttujen käytäntöjen ravistelua sekä poikkeavien ideoiden esiintulon rohkaisemista johdolta. (Jarenko & Martela 2017, 71, 73.)

Käytännössä tiimin osallistaminen tarkoittaa esim. keskinäisen keskustelun ohjaamista tai yhteistyön vahvistamista kollegojen välillä. Valmentava tiimin johtaja aktivoi tiimiläisten aivoja esittämällä voimallisia ja ajattelua virittäviä kysymyksiä sen sijaan, että keskittyisi omiin ratkaisuihinsa. Tiimiltä siis kysytään mielipiteitä ja pyydetään ideoita asioista, jotka vaikuttavat heidän omaan toimintaansa. Lisäksi osallistaminen on yhdessä uusien näkökulmien tarkastelua ja kokeilujen tekemistä rohkeasti. (Ristikangas ym. 2021, 53–54.)

### 2.2.2 Tavoitteellisuus

Tuloksellisen ja palkitsevan yhteistyön edellytys on yhteinen ymmärrys missiosta ja tavoitteesta (Grünbaum & Ristikangas 2014). Hyvä ja motivoiva tavoite on selkeä, mahdollinen, mitattava ja myönteinen (Aalto & Kurttila 2021, 20). Tiimeissä usein ilmaantuva ongelma, joka vähentää sitoutuneisuutta tavoitteisiin, on tavoitteen asettaminen tiiminjohtajan

toimesta, jonka jälkeen tavoite vain annetaan tiimin jäsenille (Dyer & Dyer 2019, 54). Sitoutuminen missioon ja tavoitteisiin tapahtuu pohtimalla tavoitteita yksilöllisesti ja keskustelemalla niistä sekä kiteyttämällä niiden merkitystä yhdessä toisten kanssa (Grünbaum & Ristikangas 2014).

Tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia ja haasteellisia, jotka eivät siis tule annettuna tai määrättynä, vaan yhteistyössä keskustelun jälkeen. Selkeä ja haasteellinen tavoite johtaa tyypillisesti parempiin suorituksiin, mutta eivät yksistään takaa niitä. Tavoitteiden taustat ja syyt on ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Tavoitteet ikään kuin ostetaan, joka parhaimmillaan johtaa hinkuun tehdä oikeita asioita sekä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Kauhanen 2015, 77–78.)

Tiimin yhteisen tavoitteen ymmärtäminen auttaa myös hahmottamaan, minkälaista tekemistä ja tehtäviä tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin roolit selkiytyvät. Usein roolikeskustelu lähtee tiiminjäsenten rooleista ja tehtävistä, jolloin vaarana on keskustelun kaaventuminen yksilöiden tekemisten kuvaamiseksi. Tällöin tiimiin saattaa rakentua erinäköisiä raja-aitoja, joissa omaa tehtäväkenttää suojellaan eikä toisen tontille astumista sallita. Tiimissä kuitenkin tulee astua toisen varpaille, sillä muuten monet asiat voivat jäädä selvittämättä. Toimivassa tiimissä tiedetään, mitä kollegat tekevät ja miten tekemiset linkittyvät toisiinsa. Kun roolikeskustelun lähtee yhteisen tavoitteen ymmärtämisestä, syntyy käsitys tiimissä olevasta tehtäväkirjosta ja kokonaisuudesta, jolloin keskustelu aktivoituu ja laajenee. (Ristikangas ym. 2021, 105–106.)

### 2.2.3 Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja yhteistyön rakentaminen

Huipputiimissä yhteisöllisyys ja arvojen mukainen toiminta näkyy ja tuntuu. Ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi, ja muiden apuun ja osaamiseen voidaan luottaa sekä myötä että vastamäessä. Me-kokemus ei synny hetkessä eikä sitä aina ole olemassakaan. Tarvitaan halua toteuttaa jotain merkityksellistä ja yhteistä identiteettiä. Jotta me-henki voi syntyä ja vahvistua, tiimin on oltava vapaa toteuttaa tavoitteitaan ja tehtäviään omien päätöstensä mukaisesti eikä johtajan sanelemana. Omaperäisiin ratkaisuihin kannustaminen ja luovan ajattelun mahdollistaminen synnyttää me-henkeä kuin itsestään. (Grünbaum & Ristikangas 2014.)

Tehokkaassa tiimissä osataan tehdä yhteistyötä keskinäisen kunnioituksen hengessä ja ymmärretään yhteistyön merkitys sekä hyöty (Dyer & Dyer 2019, 64). Hyvän yhteistyön perusedellytys on jatkuva vuoropuhelu, jolla rakennetaan luottamusta ja luodaan yhteistä näkemystä sille, mitä yhteistyöllä tavoitellaan ja miten sitä toteutetaan (Grünbaum & Ristikangas 2014). Ihmisten keskinäinen kohtaaminen luo yhteyden tunnetta, auttaa

verkostoitumaan sekä nostaa esille hiljaista tietoa kokonaisuuden toiminnasta, joten johtajuudessa oleelliseksi nousee johdettavien keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen (Soback 2021, 198–199).

Toimivassa tiimissä hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat siis tärkeintä yhteisen työn onnistumiseksi. Mikään tiimi ei kuitenkaan osaa automaattisesti kommunikoida keskenään, vaan kommunikointiin liittyviä taitoja tulee opetella ja hioa. Eri tavoista ja tyyleistä kommunikoida on voitava puhua avoimesti sekä sopia halutusta kommunikaatiokulttuurista yhdessä. Tiimin johtaja huolehtii kommunikoinnin laadusta ja sen jatkuvasta kehittämisestä, mutta ei ole vastuussa yksin, vaan jokainen tiimin jäsen vastaa omalta osaltaan kommunikoinnin tehokkuudesta. (Ristikangas ym. 2021, 146.)

Taulukossa 4 esitetään Grünbaumin ja Ristikankaan (2014) listausta asioista, joista hyvä yhteistyö koostuu. Listaukseen on valittu tiimityön kannalta olennaisimmat asiat, joita voidaan hyödyntää työkaluna tiimin yhteistyön kehittämisessä.

<b>Hyvän yhteistyön elementtejä</b>
Luodaan yhdessä yhteistyön pelisäännöt, joita halutaan noudattaa, vaikka kaikki eivät olisikaan itselle mieleen
Sovitetaan hyvän yhteistyön edellytyksistä
Tehdään töitä kuten on sovittu
Tiimissä, kuten koko organisaatiossakin työskennellään erilaisten osaajien ja persoonallisuuksien kanssa
Arvostetaan tiimin jäsenen roolia
Määritellään tiimin tavoite yhdessä ja päätetään, mikä on tiimin painopiste tulevalle kaudelle
Huomioidaan tiimin jäsenten vahvuudet ja pyritään huolehtimaan, että ko. vahvuudet tulevat tiimin käyttöön. Käytetään tarvittaessa erilaisia analyyseja tiimin kehittämiseksi
Tiimin tehtävät jaetaan tarvittaessa uudelleen
Tahdotaan tehdä tiimin eteen paras mahdollinen

Taulukko 4. Hyvän yhteistyön elementtejä (mukailtu Grünbaum & Ristikangas 2014)

### 3 Etätyö

#### 3.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää, usein ajasta ja paikasta riippumattonta ansiotyötä, joka perustuu joustavuuteen, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin. Työelämän lainsäädäntö ei varsinaisesti tunnista etätyö-termiä, mutta työturvallisuuslaki, työaikalaki ja työsopimuslaki muodostavat lainsäädännöllisen perustan myös etätyölle. Sujuva etätyö edellyttää työjärjestelyistä sopimista, ja sovittuja ehtoja voivat olla mm. työaika, työn tulosten seuranta sekä milloin etätyön tekeminen on mahdollista ja milloin ei. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Etätyölle tunnusomaista on tietotekniikan käyttö, mutta luonteensa puolesta etätyö ei juuri eroa työpaikalla tehtävästä työstä. Se voi olla jatkuvaa, säännöllistä (esim. yksi päivä viikossa) tai satunnaista. Vaikka etätyöhön liitetään usein ajasta riippumattomuus, on tavanomaista, että etätyöntekijä työskentelee ja on tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyöskentely tarjoaa tunnetusti paljon mahdollisuuksia ja etuja työntekijälle, mutta siihen liittyy myös haasteita ja riskejä. Taulukossa 5 esitetään Työterveyslaitoksen (2022a) näkemystä näistä eduista ja haasteista.

Etätyön mahdolliset edut työntekijälle	Etätyön mahdolliset haasteet työntekijälle
Työajan joustavuus	Työajan venyminen ja sen sekoittuminen vapaa-aikaan
Työrauha ja keskittyminen	Työstä irtautumisen haasteet ja liika kuormittuminen
Työmatkan puuttumisesta johtuvat säästöt ajallisesti ja rahallisesti	Perheen sopeutuminen kotona työskentelyyn
Parempi työtyytyväisyys ja työteho	Kodin työnteolle sopimattomat tilat ja kalusteet
Työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen	Yksinäisyys ja eristäytyneisyys työyhteisöstä
Asuinpaikan valinta riippumaton työpaikan sijainnista	Esihenkilöiden ja työtovereiden riittämätön tuki
Työnteolle sopivan paikan valinta	Huoli urakehityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa
Mahdollisuus tehdä työtä myös poikkeustilanteissa (esim. koronapandemia)	
Osatyökykyisen mahdollisuus osallistua työelämään	

Taulukko 1. Etätyön edut ja haasteet työntekijän näkökulmasta (mukailtu Työterveyslaitos 2022a)

### 3.2 Etätiimin johtaminen

Etätiimin yksinkertainen määritelmä on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät ajasta, paikasta ja organisaation rajoista riippumatta ja kommunikoivat ensisijaisesti elektronisten laitteiden välityksellä (DuFrene & Lehman 2016, 2). Virtuaalisessa työssä tiimin toimintaa määrittää yhteistyö sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus, joita ilman se ei ole tiimi vaan ryhmä (Vilkman 2016, 75).

Etäjohtaminen on etänä tapahtuvan työn johtamista, jossa johtaja ei näe työntekijää kasvotusten päivittäin, vaan mahdollisesti vain muutaman kerran vuodessa. Hyvät ihmisten johtamisen taidot sekä tieto- ja viestintäteknologioiden monipuolinen hyödyntäminen ovat etäjohtamisen edellytyksiä. Etäjohtamisessa ei ole yksiä oikeita toimintatapoja, jotka soveltuvat kaikille, vaan jokaisen tiimin on hyvä hakea itselleen sopivimmat keinot yhdessä työskenteleeseen kokeilun ja keskustelun kautta. (Vilkman 2016, 15.)

Vilkman (2016, 25–26) on määrittelyt hyvälle etäjohtamiselle kulmakivet, jotka linkittyvät vahvasti toisiinsa ja toimivat tärkeinä rakennuselementteinä työyhteisössä (kuvio 1). Kuvioista voidaan huomata paljon yhtäläisyyksiä valmentavaan johtamiseen.



Kuvio 1. Etäjohtamisen kulmakivet (mukailtu Vilkman 2016, 26)

Valmentavaa tiimin johtamista voidaan soveltaa etänä työskentelevään tiimin sellaisenaan, sillä molemmat perustuvat pitkälti luottamukseen. Etätyöskentelyyn liittyy kuitenkin muutamia erityispiirteitä, jotka johtamisessa on hyvä ottaa huomioon. Etänä työskentelevän tiimin haasteita ovat mm. nonverbaalisen viestinnän puuttuminen, eristäytyminen ja yhteisöllisyyden tunteen väheneminen, koordinoinnin puute sekä tehoton johtaminen (DuFrene & Lehman 2016, 4–7). Etäjohtajien kokemiin haasteisiin lukeutuvat mm. työsuoritusten mittaaminen, työntekijän sitouttaminen yrityksen kulttuuriin, työmäärän ja sen stressaavuuden seuraaminen sekä piilevien ongelmien havaitseminen (Vilkman 2016, 46–55).

Tehokas etätiimin johtaja tarjoaa tiimilleen selkeät tavoitteet ja varmistaa tärkeän tiedonkulun, rohkaisee avoimeen keskusteluun ja kanssakäymiseen sekä hoitaa konflikteja (DuFrene & Lehman 2016, 7). Etätiimin johtamisessa on mietittävä mm. miten yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne saadaan luotua sekä huomioitava, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti (Aalto & Kurttila 2021, 46). Seuraavaksi tarkastellaan muutamia olennaisimpia etätyöskentelyn ja sen johtamisen haasteita.

### 3.2.1 Vuorovaikutus

Yksi etätiimin merkityksellisimmistä erityispiirteistä on vuorovaikutus. Etätiimissä viestintää on luonnollisesti vähemmän kuin samapaikkaisessa tiimissä, kun epämuodolliset vuorovaikutustilanteet, kuten kahvipöytäkeskustelut jäävät pois (Vilkman 2016, 59).

Tiimit voivat olla vuorovaikutus- ja käyttäytymistyyteiltään hyvin erilaisia, mikä voi ilmetä erilaisena tapoina tehdä työtä, reagoineina työyhteisössä tapahtuviin asioihin sekä näkökulmina, joista asioita tarkastellaan. Tutkimusten mukaan virtuaalisissa tiimeissä erilaisuutta siedetään huonommin, ja suhtautuminen eri vuorovaikutustyyliin on joustamattomampaa. Pahimmillaan voi syntyä kuppikuntia, jolloin tiimin sisäiset ristiriitatilanteet ovat yleisiä ja työilmapiiiri huono. Tällöin johtamisessa korostuu ohjaaminen toisia arvostavaan ja rakentavaan keskusteluun sekä ratkaisukeskeisyyteen syyllisten etsimisen ja ongelmien tarkastelun sijasta. (Vilkman 2016, 78.)

Vuorovaikutusta tarvitaan, jotta joukosta henkilöitä tulee tiimi, mutta teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus ei tunnu kaikista kovin luonnolliselta (Vilkman 2016, 19). Lisäksi digitaalisen viestinnän työkaluista puuttuu kehonkieli, joka aiheuttaa laajaa tulkinnanvaraisuutta (Chamorro-Premucic & Dhawan 2018). Etätiimin jäseniltä vaaditaan parempia vuorovaikutustaitoja sekä keskustelua erilaisten viestien merkityksestä (Jääskeläinen 2020). Tehokas kommunikointi on välttämätöntä tiimin menestymisen kannalta, sillä puutteellinen tai rajallinen kommunikointi voi johtaa virheisiin sekä vähentää sitoutumista tiimin tavoitteisiin (DuFrene & Lehman 2016, 36).

Vuorovaikutuksen parantamiseen etätiimissä on olemassa useita työkaluja. Jotta käytettävät keinot eivät tunnu päälle liimatulta ja hyödyttömältä, kannattaa tiimin jäsenen toiveet ottaa huomioon (Jääskeläinen 2020). Etätiimien tulee luoda kommunikaatiota selkeyttävät pelisäännöt, ja niitä voidaan luoda myös yksilötasolla, mikä lisää yhteistä ymmärrystä (Chamorro-Premuic & Dhawan 2018). Organisaatiot ja tiimit ovat aina yksilöllisiä, joten jokaisen tiimin tulisi yhdessä kehittää juuri heille sopivat käytännöt, joihin kaikkien on helppo sitoutua.

Esimerkkejä työkaluista vuorovaikutuksen parantamiseen (Bendaly 2020):

- 30 minuutin aamupalaverit, joissa ylläpidetään yhteisöllisyyttä ja tiimin suorituskykyä vaihtamalla kuulumisia ja tarkistamalla prioriteetteja.
- Virtuaaliset kahvitauot, jotka ovat joko etukäteen suunniteltuja tai improvisoituja.
- Videoyhteyksiin ja/tai puhelinsoittoihin keskitetty viestintä, jolloin kommunikointi on persoonallisempaa.

### 3.2.2 Yhteisöllisyys etätyöyhteisössä

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmiselle luontaista, ja sen puute vähentää viestintää, eikä ryhmästä muodostu kunnollista tiimiä. Fyysinen etäisyys ei ole aina syy eristyneisyyden tunteeseen, vaan psyykkisen läheisyyden tunne on paljon merkityksellisempi. Myös työyhteisön tuen puute voidaan etätyössä kokea ongelmaksi. Sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeimpiä voimavaroitekiä, joka koostuu henkisestä tuesta, arvostuksesta, välittämisestä, luottamuksesta, kuuntelusta sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antamisesta. (Vilkman 2016, 19.)

Yhteistyön kulttuurin luominen ja ihmisten yhdistäminen ovat esihenkilön tehtävä myös etätyöyhteisössä. Etätyössä teknologia mahdollistaa yhteistyön, muttei synnytä sitä itsessään. Teknologioiden hyödyntäminen ei siis saa nousta etäjohtamisessa päärooliin, vaikka niiden hyödyntäminen on olennaista. (Vilkman 2016, 63.)

Pohdittavia kysymyksiä etätiimin yhteistyön syventämiseen (Aalto & Kurttila 2021, 47):

*Miten varmistetaan, että kaikkien ääni saadaan kuuluville?*

*Miten osallistetaan kaikki mukaan toimintaan?*

*Miten varmistetaan säännöllinen yhteydenpito ja tiedonkulku? Ja millä välineillä?*

*Miten pidetään huolta hyvästä ilmapiiristä?*

*Miten varmistetaan yhteiset hetket ja kohtaamiset? Miten huolehditaan, että puhutaan myös muustakin kuin työasioista?*

*Miten varmistetaan luovuus ja innovaatiot?*

*Miten huolehditaan työhyvinvoinnista?*

### 3.2.3 Työn organisointi ja suorituksen johtaminen

Tiimin tavoitteet ja työtehtävät on määriteltävä tarkasti, jotta tiimin itsenäinen työskentelytapa ja vastuunotto voi toteutua. Etätiimissä näiden toteutuminen voi kuitenkin olla käytännössä haastava varmistaa. Parhaimmillaan johtaja pyrkii varmistamaan tätä jatkuvasti mm. selkeyttämällä odotuksia työn lopputuloksesta, varmistamalla tiimin osaamista ja antamalla jatkuvasti palautetta. (Vilkman 2016, 88.)

Etätiimissä työn edistymistä tulee dokumentoida ja yhteistyötä arvioida jatkuvasti. Tiimin johtaja ei voi olettaa, että kaikki ovat koko ajan tasalla työtehtävistä ja niiden edistymisestä tai että kaikki ovat niistä samaa mieltä. Tiimin ideoiden, päätösten ja työn seurannan dokumentointi on välttämätöntä etätiimin menestyksen kannalta. Sekä yhteistyö että yksilöiden työskentely helpottuvat, kun kaikki saavat ajantasaista tietoa esim. työtehtävien aikatauluista ja niiden valmistumisesta. Lisäksi läpinäkyvyys paranee, mikä ylläpitää tiimin jäsenten välistä yhtenäisyyttä ja luottamusta. (DuFrene & Lehman 2016, 41–42.)

Työterveyslaitos (2022b) on koostanut sivuilleen konkreettisia vinkkejä, joilla voidaan turvata tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen etätyössä sekä soveltuvat hyvin myös työn organisointiin ja suorituksen johtamiseen. Toimintatavat esitellään taulukossa 6.

Toimintatapa	Toteutus
Kaikki paikalla-kokoukset	Työpaikan yleisen ja yhteisen informaation välittäminen. Videokonferenssi tarpeen mukaan, esim. kerran viikossa.
Ryhmän aloitus-kokoukset	Asetetaan ryhmän toiminnalle tavoitteet, yhteiset pelisäännöt ja viestintäkäytännöt. Toteutetaan etätyöjakson alussa ja toistetaan kuukausittain videotapaamisen muodossa, jossa osallistujat näkevät toisensa.
Säännölliset tarkistuskokoukset	Epäselvyyksien ja väärinymmärrysten oikaisu. Annetaan palautetta tiimille ja vastaanotetaan sitä tiimiltä. Yksilö- tai ryhmätoteutuksena videoyhteyksin päivittäin tai viikoittain.
Valmennuskeskustelut	Työntekijän kasvun ja kehitysmahdollisuuksien kirkastaminen sekä toimenpiteiden sopiminen näiden edistämiseksi. Videotapaaminen kerran kuussa.
Etenemiskeskustelut	Työsuunnitelmien tarkistaminen, tavoitteiden asettaminen, etenemisestä keskusteleminen ja huolien tunnistaminen. Yksilö- tai ryhmätoteutus videoyhteyksin joka toinen viikko
Esimiehen kysymys- ja vastauspalsta tai -tilaisuus	Huolista, ahdistavista asioista, väärinymmärryksistä ja huhuista keskustelu avoimesti ja rakentavasti. Videokonferenssi kerran kuussa.

Taulukko 6. Vinkkejä etätyön johtamiseen (mukailtu Työterveyslaitos 2022b)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä sähköistä lomakehaastattelua. Laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältyy joko kokemuksiin tai käsityksiin liittyvien merkityksien tutkiminen (Vilka 2021). Menetelmä valittiin tähän tutkimukseen, sillä tutkittava kohdejoukko on valittu tarkoituksella, ja kohdejoukon henkilöiden kokemuksia pyritään tarkastelemaan sekä tulkitsemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tulkittavasta asiasta, vaan näyttää välittömän havainnon tavoittamattomissa olevia asioita, joita pyritään tulkitsemaan ihmisten kuvaamien kokemusten avulla (Vilka 2021). Tämä tutkimus tavoitteli samankaltaista lopputulosta eikä pyrkinyt tekemään yleistyksiä aiheesta, joten myös tältä osin laadullisen tutkimusmenetelmän katsottiin olevan sopiva valinta työn toteutukseen.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua, joka toteutettiin sähköisenä. Kysymykset päätettiin ennalta ja tarkasti peilaten tutkimuskysymykseen. Kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi sen, joka oli lähinnä hänen omaa mielipidettään. Strukturoitu malli valittiin, koska oletettiin, että kysymysten joukossa voidaan käsitellä asioita tai teemoja, joita vastaaja ei ole aiemmin tullut pohtineeksi. Pyrkimyksenä oli pitää kynnyks vastaukseen mahdollisimman matalana ja prosessi vastaajalle vaivattomana.

Lomakehaastattelua käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Menetelmän avulla voi testata hypoteeseja, ja kerätty aineisto on helppo kvantifioida. Haastatteluun osallistuneet henkilöt voidaan luokitella laadullisiin luokkiin, kuten asiasta kiinnostuneisiin, asiasta jonkin verran kiinnostuneisiin sekä heihin, joita asia ei kiinnosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Valittuun tiedonkeruumenetelmään liittyy myös ongelmia. Usein kysymysten muotoilu peilaa tutkijan käsityksiä asiasta ja vaarana on, että vastaaja vastaa tutkijan toivomalla tavalla omien kokemustensa ja käsitystensä sijasta (Vilka 2021). Siksi lomakehaastatteluun haluttiin sisällyttää myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastaajan oli mahdollista kuvailla kokemuksiaan vapaamuotoisesti. Lisäksi on huomioitava, että kysymysten tulee olla merkityksellisiä tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta eli jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelu teoreettisesta viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näin ollen kysymysten muotoilussa kiinnitettiin erityishuomiota siihen, että ne perustuvat teoreettiseen viitekehukseen eikä tutkijan omiin oletuksiin aiheesta.

## 4.2 Lomakehaastattelun toteutus

Tavoitteena oli tutkia etänä työskentelevän tiimin jäsenen kokemuksia tiimi- ja esihenkilötyön nykytilasta ja sen toimivuudesta. Tutkittava kohdejoukko koostui ohjelmistoyrityksen työntekijöistä, jotka työskentelevät tiimeissä ja pääosin etänä eri kaupungeissa. Yritystä pyydettiin huomioimaan, että tavoitteena on tutkia työntekijänäkökulmaa eikä haastatteluun näin ollen voinut osallistua tiiminvetäjän tai esihenkilön roolissa oleva työntekijä, jotta vastaukset eivät vääristy. Tutkimukseen valittu yritys suhtautui haastatteluun alusta asti innostuneesti ja piti aihetta hyvänä sekä tärkeänä juuri heille.

Lomakehaastattelun kysymykset jaoteltiin kolmeen aihekategoriaan, joissa jokaisessa oli 5 monivalintakysymystä ja 1–2 avointa kysymystä. Aihekategoriat olivat tiettyjen teemojen tärkeys työyhteisössä, tiimityön nykytila ja esihenkilötyön nykytila. Monivalintakysymyksiin vastaaminen oli pakollista ja avoimiin vapaaehtoista. Monivalintakysymyksissä esitettiin jokin väittämä, johon vastaaja valitsi lähimpänä omaa mielipidettään/kokemustaan olevan vastausvaihtoehdon, jotka olivat eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja samaa mieltä. Lomakehaastattelusta tehtiin sekä suomen- että englanninkielinen versio, sillä kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden äidinkieli ei ollut suomi.

Lomakehaastattelun ensimmäinen aihekategoria käsitteli tiettyjen teemojen/väittämien tärkeyttä työyhteisössä ja kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavien asioiden tärkeydestä työyhteisössä*. Esitetyt väittämät olivat yhteenkuuluvuuden tunne, oppimisen ja kokeilun sallivaa ilmapiiri, selkeät pelisäännöt ja tavoitteet, yhteistyön kulttuuri sekä avoin keskustelu ja kanssakäyminen. Avoin kysymys oli *Muita tärkeäksi kokemiasi asioita työyhteisössä*. Teemat valittiin kysymykseen teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin tiimityöskentelyn kuin valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli, että vastausten perusteella pystyttäisiin priorisoimaan juuri niiden asioiden kehittämistä, jotka työntekijät/tiimin jäsenet kokevat tärkeiksi. Tavoitteena oli ennen kaikkea pyrkiä löytämään työn kehittämiseksi sellaisia lähtökohtia, että ne tukevat mahdollisimman hyvin tiimin jäsenten kokemuksia ja arvoja.

Toinen aihekategoria käsitteli tiimityöskentelyn nykytilaa ja kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaa tiimiäsi koskien*. Esitetyt väittämät koskivat tiimin tavoitteiden selkeyttä, kommunikoinnin avoimuutta ja aktiivisuutta, hyvää ja toimivaa yhteistyötä, arvostuksen ja ryhmään kuulumisen tunnetta sekä ratkaisujen ideointia yhdessä. Avoimia kysymyksiä olivat *Muita asioita, jotka toimivat tiimissäsi* sekä *Muita asioita, jotka eivät toimi tiimissäsi*. Väittämät valittiin kysymykseen teoretiedon pohjalta siitä näkökulmasta, minkälaisia ominaisuuksia tiimi tarvitsee toimiakseen hyvin.

Kolmas aihekategoria käsitteli esihenkilötyön nykytilaa ja kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien esihenkilösi/tiiminvetäjäsi toimintaa*. Väittämässä esihenkilö kysyy mielipidettä ja pyytää ideoita tiimiltä omaan työhön liittyvissä asioissa, antaa säännöllistä palautetta, luottaa ja tukee tiimin jäseniä, pyrkii kehittämään tiimin vuorovaikutusta ja kommunikointia sekä huolehtii tiedonkulusta ja pitää tiimin jatkuvasti ajan tasalla. Avoin kysymys oli *Muita asioita, joita haluat tuoda esiin koskien esihenkilösi toimintaa*. Väittämät koostettiin sekä valmentavan että etäjohtamisen teoriatiedon pohjalta keskittyen siihen, millainen johtaminen on valmentavaa ja toimivaa etätyöyhteisössä.

Lomakehaastattelu lähetettiin kaikkiaan kahdelletoista yrityksen työntekijälle ja vastausaika annettiin yksi kuukausi. Ennen kyselyn sulkeutumista työntekijöille lähetettiin aiheesta muistutusviesti. Haastattelun vastaanottaneista työntekijöistä kaikkiaan yhdeksän osallistui siihen eli kolme jätti osallistumatta haastatteluun.

## 5 Lomakehaastattelun tulokset

### 5.1 Työyhteisössä tärkeiksi koetut asiat

Lomakehaastattelun ensimmäinen kysymys käsitteli työntekijöiden kokemusta tiettyjen teemojen merkityksellisyydestä työyhteisössä. Kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavien asioiden tärkeydestä työyhteisössä.*

Vastausten perusteella tärkeimmäksi teemaksi nousi ilmapiiri, jossa on mahdollisuus oppia, kokeilla ja haastaa ilman pelkoa vähättelystä. Kaikki vastaajat olivat tämän teeman tärkeydestä joko osittain samaa mieltä tai samaa mieltä. Esitetyistä teemoista yhteenkuuluvuuden tunne osoittautui vähiten tärkeäksi, joskin suurin osa vastaajista koki olevansa sen tärkeydestä osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä yhdestäkään esitetystä teemasta. (Taulukko 7)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Yhteenkuuluvuuden tunne	0,0%	22,2%	0,0%	44,5%	33,3%	3,9	4,0
Ilmapiiri, jossa on mahdollisuus oppia, kokeilla ja haastaa ilman pelkoa vähättelystä	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	4,9	5,0
Selkeät pelisäännöt ja tavoitteet	0,0%	22,2%	0,0%	11,1%	66,7%	4,2	5,0
Yhteistyön kulttuuri	0,0%	11,1%	0,0%	55,6%	33,3%	4,1	4,0
Avoin keskustelu ja kanssakäyminen	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	4,4	5,0

Taulukko 7. Vastausjakauma työyhteisön tärkeistä asioista

Vastaajilla oli lisäksi mahdollisuus tuoda esille muita tärkeiksi kokemiaan asioita työyhteisössä avoimen kysymyksen kautta. Vastauksissa nousi esiin mm. tiedon kulku, tasapuolinen ja reilu kohtelu/kuuntelu, aktiivinen osallistuminen, avoin mentorointi ja valmentaminen, ongelmakohtiin puuttuminen, ilmapiiriä myrkyttävien asioiden/henkilöiden poistaminen, henkilöiden hyvinvointi sekä tekemisen kulttuuri.

### 5.2 Tiimityöskentelyn nykytila

Lomakehaastattelun toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää tiimityöskentelyn nykytilaa. Vastaajaa pyydettiin kertomaan mielipiteensä omaa tiimiänsä koskien erilaisten väittämien kautta. Kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä omaa tiimiäsi koskien.*

Vastauksissa ilmeni hajontaa tiimin jäsenten välillä. Esimerkiksi arvostuksen ja ryhmään kuulumisen sekä yhteisen ratkaisujen ideoimisen osalta vastausten jakauma oli identtinen; 44,5 % vastaajista oli väittämistä osittain samaa mieltä, mutta 22,2 % eri mieltä ja 11,1 % osittain eri mieltä. Keskiarvallisesti tulokset ovat hyvin lähellä toisiaan eikä yksikään

väittämä erotu merkittävästi siten, että se koettaisiin erityisen toimivaksi tai epätoimivaksi, vaikka tarkan keskiarvon perusteella huonoimman tuloksen sai tiimin tavoitteiden selkeys. Huomionarvoista lienee myös se, että vain avoimesta ja aktiivisesta kommunikoinnista oltiin samaa mieltä (22,2 % vastaajista), ja muista väittämistä kukaan vastaajista ei ollut samaa mieltä. (Taulukko 8)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Tiimilläni on selkeä tavoite/tavoitteet	11,1%	33,4%	22,2%	33,3%	0,0%	2,8	3,0
Tiimissäni kommunikoidaan avoimesti ja aktiivisesti	0,0%	44,5%	11,1%	22,2%	22,2%	3,2	3,0
Tiimissäni on hyvä ja toimiva yhteistyö	0,0%	22,2%	33,3%	44,5%	0,0%	3,2	3,0
Tiimissäni koetaan arvostusta ja ryhmään kuulumista	22,2%	11,1%	22,2%	44,5%	0,0%	2,9	3,0
Tiimissäni ideoidaan ratkaisuja yhdessä	22,2%	11,1%	22,2%	44,5%	0,0%	2,9	3,0

### Taulukko 8. Vastausjakauma oman tiimin toiminnasta

Lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä asioita, jotka toimivat ja eivät toimi heidän tiimissään (kaksi erillistä kysymystä). Toimiviksi asioiksi mainittiin uusien asioiden mukaan tuomisen rajoittamattomuus, aloitteen tekijöiden ja vastuunottajien löytyminen tiimistä sekä hyvä kommunikointi muutaman aktiivisen osallistujan välillä. Epätoimiviksi asioiksi koettiin syllisten etsiminen, vastuun jakamisen ja ottamisen epätasaisuus ja epäselvyys, sekä matalan hierarkian toimimattomuus. Lisäksi tavoitteet koettiin jossain määrin epämääräisiksi ja suunnittelun puutteen johtavan työmäärän kasaantumiseen muutaman henkilön har-teille.

### 5.3 Tiiminvetäjän toiminta

Lomakehaastattelun kolmas ja viimeinen kysymys käsitteli esihenkilön/tiiminvetäjän toimintaa. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan tiiminvetäjänsä toimintaa esitettyjen väittämien perusteella. Kysymys oli *Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien esihenkilösi/tiiminvetäjäsi toimintaa.*

Vastausten perusteella mielipiteen ja ideoiden pyytäminen sekä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kehittäminen toimivat tällä hetkellä esihenkilötyössä parhaiten. Yksikään vastaaja ei ollut näistä väittämistä osittain eri mieltä tai eri mieltä, tosin molempien väittämien kohdalla 11,1 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tiedonkulusta huolehtiminen ja säännöllisen palautteen antaminen aiheutti eniten hajontaa vastauksissa, ja keskiarvillisesti vastaajat eivät olleet näistä väittämistä samaa eikä eri mieltä. Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että esihenkilö luottaa ja tukee tiimin jäseniä, mutta 33,3 % oli tästä joko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä. Lisäksi on huomionarvoista, että

yksikään vastaajista ei ollut samaa mieltä luottamusta koskevan väittämän kanssa. (Taulukko 9)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilö kysyy mielipidettä ja pyytää ideoita tiimitäni omaan työhömmme liittyvissä asioissa	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	4,2	4,0
Esihenkilö antaa säännöllisesti palautetta	0,0%	22,2%	33,4%	33,3%	11,1%	3,3	3,0
Esihenkilö luottaa ja tukee tiimini jäseniä	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	3,6	4,0
Esihenkilö pyrkii kehittämään tiimini vuorovaikutusta ja kommunikointia	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	4,1	4,0
Esihenkilö huolehtii tiedonkulusta ja pitää tiimini jatkuvasti ajan tasalla	0,0%	33,4%	33,3%	22,2%	11,1%	3,1	3,0

### Taulukko 9. Vastausjakauma esihenkilön/tiiminvetäjän toiminnasta

Vastaajat saivat lisäksi tuoda esiin haluamia asioita koskien tiiminvetäjänsä toimintaa avoimen kysymyksen kautta. Vastauksista ilmeni vastaajien kokevan esihenkilön olevan ylityöllistetty, joka heijastuu ymmärrettävästi johtamiseen liittyviin tehtäviin. Lisäksi vastaajat kokivat, ettei esihenkilöä tueta/auteta tarpeeksi ja kiittivät siitä, että esihenkilö jaksaa yrittää kehittää tiimin toimintaa.

## 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

### 6.1 Tiimityön kehityskohteet etätyöyhteisössä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentavaa johtamista soveltamalla voidaan kehittää tiimityöskentelyä etätyöyhteisössä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tutkittavan kohdejoukon avulla etänä työskentelevän tiimin kehityskohteita arvioimalla tiimin ja esihenkilötyön nykytilaa sekä tiimin jäsenten kokemusta työyhteisön tärkeistä elementeistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimin kehityskohteita ovat tavoitteiden selkeys, kommunikoinnin ja yhteistyön puute sekä arvostuksen ja ryhmään kuulumisen kokemus. Lisäksi tiimissä koetaan puutteita tiedonkulussa, suunnittelussa sekä vastuun otossa ja sen jakamisessa. Esihenkilön toiminnassa selkeimmät kehityskohteet ovat myös tiedonkulun huolehtimisessa, säännöllisen palautteen antamisessa sekä tiimin tukemisessa ja luottamisessa.

Työllä täytyy olla selkeä ja innostava tavoite, sillä se auttaa työntekijää onnistumaan työssään (Vilkman 2016, 89–90). Tutkimuksessa vastaajista suurin osa koki selkeät pelisäännöt ja tavoitteet tärkeiksi asioiksi työyhteisössä, mutta heidän kokemuksensa mukaan tiimin tämänhetkiset tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä. Tiimi tarvitsee yhteisen tavoitteen ollakseen tiimi, mutta niistä on kerrottava ja keskusteltava ilman oletusta, että ne ovat ymmärretty (Ristikangas ym. 2021, 95). Tavoitteiden epämääräisyyttä korostettiin myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa ja koettiin niiden jopa muuttuvan/vaihtuvan johdon mielialojen mukaan. Samassa yhteydessä toivottiin tiimin mukaan ottamista suunnitteluun, jonka uskottiin myös sitouttavan työntekijöitä paremmin.

Etätyöyhteisössä luontainen vuorovaikutus on helposti vähäisempää, joka voi johtaa eristyneisyyden kokemukseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden puuttumiseen (Vilkman 2016, 41). Tutkimuksen vastaajista valtaosa (77,8 %) piti yhteenkuuluvuuden tunnetta joko osittain tärkeänä tai tärkeänä, mutta yli puolet vastaajista eivät olleet samaa mieltä siitä, että tiimissä koetaan ryhmään kuulumista ja ideoidaan ratkaisuja yhdessä. Myös kokemus hyvästä yhteistyöstä ja avoimesta kommunikaatiosta jakoi vastaajien mielipiteitä. Avoimessa kommentissa todettiin kommunikoinnin olevan hyvää muutaman aktiivisen osallistujan välillä, mutta tulosten perusteella koko tiimin kommunikointia tulisi kehittää. Yhteistyön kulttuuri ei synny itsestään, vaan sen tekeminen perustuu asenteeseen ja lähtökohtana tulisi olla, että yhteistyö kuuluu jokaisen työtehtäviin (Ristikangas ym. 2021, 127–128).

Lomakehaastattelun tuloksissa tiedonkulku ja sen puutteellisuus nousi esiin niin tiimin kuin esihenkilön toimintaa koskevissa kysymyksissä. Lisäksi tiedonkulku mainittiin avoimessa vastauksessa kysyttäessä tiimiltä työyhteisössä tärkeiksi kokemiaan asioita. Vilkmanin

(2016, 110) mukaan tämä näyttää olevan haaste lähes kaikissa organisaatioissa, ja esihenkilön rooli viestinnässä on merkittävä. Myös etätyöympäristö tuo epäilemättä omat haasteensa riittävän tiedonkulun toteutumiseen. Lisäksi esihenkilön toimintaa koskevassa kysymyksessä yhdeksi kehityskohteeksi nousi säännöllisen palautteen antaminen. Löydös ei ole harvinainen, sillä Ristikankaan ym. (2021, 186) mukaan kaikissa työyhteisökyselyissä toistuu palautetta koskien sama viesti eli palautetta koetaan annettavan liian vähän ja sitä toivotaan lisää.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Seuraavaksi esitellään kehittämisehdotuksia tiimin tunnistettujen kehityskohteiden pohjalta. Kehittämisehdotukset on koostettu valmentavan johtamisen teorioista ja niissä huomioidaan etätyön näkökulma. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman konkreettisia keinoja tiimityön kehittämiseksi etätyöyhteisössä valmentavalla otteella.

Kehittämisehdotuksissa esitetään työkaluja ja toimintamalleja, joita voidaan toteuttaa etätyöyhteisössä esim. virtuaalisten työpajojen muodossa. Työkalut sopivat sovellettavaksi olemassa olevan tiimin kehittämisen lisäksi myös silloin, kun rakennetaan täysin uutta tiimiä. Lisäksi tarjotaan paljon valmiita valmentavia kysymyksiä, joita esihenkilö voi hyödyntää johtaessaan sekä tiimiä että yksilöitä.

### 6.2.1 Tavoitteiden selkiyttäminen

Tiimin tavoitteita tulee selkiyttää ja sitä kautta sitouttaa sekä osallistaa tiimiä toimimaan yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimissä voi olla tarpeen tarkastella tavoitteita sekä tiimi-että yksilötasolla. Vaikka haluttaisiin tiimin työskentelevän organisaation isomman yhteisen tavoitteen eteen, yksilöt tarvitsevat mitattavia henkilökohtaisia tavoitteita, joita kohti työskennellä (Locke & Latham 2012, 289). Koska tiimissä on lomakehaastattelun tuloksen perusteella haastetta myös vastuun jakamisessa, voisi yksilötason tavoitteiden asettaminen selkiyttää tiimin jäsenten rooleja. Locken ja Lathamien (2012, 289) mukaan yksilötason tavoitteet avustavat tiimitason tavoitteita, jotka taas edistävät toimintaa kohti organisaation suurempia tavoitteita.

Tiimin sitouttamiseksi yhteisiin tavoitteisiin voidaan esittää esimerkiksi seuraavia valmentavia kysymyksiä (Aalto & Kurttila 2021,170):

*Mitä uudet tavoitteemme tarkoittavat meidän toiminnassamme?*

*Millaisia uusia ratkaisuja meidän kannattaisi tehdä työnjaon suhteen onnistuaksemme?*

*Millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen meiltä edellyttää?*

*Mitä osaamista meillä jo on ja mitä meidän kannattaa opetella?*

Organisaation strategian muuttaminen teoiksi ja toimenpiteiksi voidaan toteuttaa osallistavilla työtavoilla, esimerkiksi seuraavilla valmentavilla kysymyksillä (Grünbaum ja Ristikangas 2014):

*Mitä visio tarkoittaa teille käytännössä? Missä se näkyy ja todentuu, kun olemme onnistuneet saavuttamaan vision?*

*Missä meidän olisi hyvä onnistua, jotta toteutamme organisaation missiota ja visiota?*

*Mitä organisaation strategiset valinnat tarkoittavat tiimimme toiminnassa tai minulle omassa työssäni?*

Tiimin roolien ja sitä kautta myös tavoitteiden selkiyttämisessä voidaan käyttää Ristikangan ym. (2021, 361) Roolit kirkaiksi-työkalua. Tavoitteena on ohjata tiimiä keskustelemaan, mitä tekemistä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitä kautta ymmärtää roolit ja niihin liittyvät tehtävät samalla tavalla (Ristikangas ym. 2021, 361). Samalla pystytään todennäköisesti parantamaan vastuun jakoa tiimissä. Roolit kirkaiksi-työkalu esitellään taulukossa 10 ja se voidaan toteuttaa esim. virtuaalisen työpajan muodossa.

Yhteinen lähtö	Itsenäinen työskentely	Huomioiden jakaminen yhteiseen keskusteluun	Yhteinen työ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on tiimimme yhteinen tavoite?</li> <li>• Mitä haluamme saada aikaan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä rooleja minulla on tällä hetkellä? Mitä tehtäviä näihin kuuluu?</li> <li>• Miten kuvaan omaa kokemustani rooleistani? Tämä on helppoa/haastavaa/teen mielelläni/haluaisin lisää/en haluaisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaetaan huomiot omista rooleista tiimin kesken</li> <li>• Kirjataan keskustelua ylös esim. virtuaaliselle fläppitaululle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä huomioita teette tiimimme rooli- ja tehtäväkokonaisuuksista?</li> <li>• Miten roolit tukevat tiimimme tavoitteiden toteutumista?</li> <li>• Mitä rooleja puuttuu tai mitä rooleja tarvitsemme lisää, jotta vahvistaisimme tavoitteiden toteutumista?</li> </ul>

Taulukko 10. Roolit kirkaiksi-työkalu (mukaiiltu Ristikangas ym. 2021, 361–362)

## 6.2.2 Kommunikaation ja yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön kehittämisessä on erityisesti otettava huomioon tiimin työskentely etänä. Vilkanin (2016, 97) mukaan hyvän ja luottamuksellisen yhteistyösuhteen voi muodostaa myös sellaisten ihmisten välille, jotka eivät ole koskaan tavanneet toisinaan. Siksi etätiimin yhteistyötä voi ja kannattaa kehittää. Esimerkiksi Zabierilla työntekijät arvotaan viikoittain pareiksi, jotka käyvät 30 minuutin epämuodollisen videokeskustelun, jossa tutustutaan omaan

pariin, ja viikon päätteeksi parit kertovat omasta viikostaan muille tiimin/työyhteisön jäsenille (Chen 2020). Yhteistyön tekeminen ja avun pyytäminen helpottuu, kun tiimi tuntee toisensa ja tietää muutakin kuin nimen (Vilkman 2016, 97).

Me-hengen vahvistamiseen voidaan käyttää apuna mm. seuraavia valmentavia kysymyksiä (Aalto & Kurttila 2021, 176):

*Mitä hyvään yhteistyöhön kuuluu?*

*Missä tilanteissa yhteistyömme sujuu jo nyt hyvin?*

*Mitä meidän pitäisi tehdä, jotta yhteistyömme sujuisi entistä paremmin?*

*Mikä takaa hyvän yhteistyön tiimissämme?*

Tiimin jäseniä voidaan siis avustaa tutustumaan toisiinsa paremmin, mutta on muistettava ja kunnioitettava ihmisten erilaisuutta. Kaikki eivät ole halukkaita kertomaan itsestään muille, joten on hyvä sallia vapauksia tehdä omannäköisiä esittelyjä. Tiimin monimuotoisuutta tulee arvostaa, joka sujuvoittaa yhteistyötä. Esihenkilön toiminnassa tämä näkyy kunnioituksena erilaisia näkemyksiä kohtaan, jokaisen vahvuuksien löytämisenä, erilaisuuden hyötyjen näkemiseen ohjaamisessa sekä ristiriitatilanteisiin puuttumisena heti niiden ilmi tullessa. (Vilkman 2016, 95–99.)

Mahdollisia keskustelukysymyksiä yhteistyön kehittämiseksi yhdessä tiimin kanssa (Vilkman 2016,98):

*Minkälaisia me olemme, mitä tuomme yhteistyöhön?*

*Mikä on tärkein vahvuuteni ja kehityskohteeni?*

*Mitä opittavaa minulla on muilta?*

*Mitkä ovat vahvuutemme tiiminä?*

*Mitä meidän tulee varoa tiiminä?*

*Voimmeko luoda uusia toimintatapoja yhteistyön edistämiseksi?*

### 6.2.3 Palautekulttuurin kehittäminen

Palaute toimii kehittymisen ja oppimisen edellytyksenä. Palautekäytäntöjen kehittäminen tuottaa tiimitasolla useita positiivisia vaikutuksia, kuten tiimin toiminnan ohjautumista yhteisesti sovittuun suuntaan, yhteenkuuluvuuden ja keskinäisen arvostuksen vahvistamista, sekä yksilön itseyttämyksen lisäämistä ja itsetunnon lujittamista. Valmentavassa tiimin johtajuudessa palautetaitojen kehittäminen on kaikkien tiimin jäsenten vastuulla, ja johtaja

vastuuttaa tiimiläisiä kehittämään omia palautetaitojaan. Tiimin avoin palautekulttuuri ei siis rakennu itsestään, vaan sitä on johdettava aktivoimalla erilaisia palautekeskusteluja, varaamalla aikaa palautetaitojen harjoittamiseen tiiminä, sekä toimimalla esimerkkinä palautteen pyytäjänä, antajana ja vastaanottajana. (Ristikangas ym. 2021, 186–187, 204.)

Palautteen antamista voidaan kehittää käyttämällä Ristikankaan ym. (2021, 193) esittämää Palautteen antamisen rautalankamallia (kuvio 2). Esihenkilö voi hyödyntää mallia antaessaan itse palautetta sekä käyttää sitä harjoitellessaan palautteen antamista yhdessä tiimin kanssa. Palautekulttuurin kehittämistä varten voidaan järjestää työpajoja tai etäpalavereja, joissa esim. pareittain tai pienryhmissä harjoitellaan palautteen antamista ko. mallia pohjana käyttäen. Aiheena voi olla esim. käynnissä oleva/päätynyt työprojekti tai tiimin jäsenen yhteistyötaidot. Konkreettisempi tapa hyödyntää Palautteen antamisen rautalankamallia on Ristikankaan ym. (2021, 205) Palauterinki-työkalu (Kuva 1).



Kuvio 2. Palautteen antamisen rautalankamalli (mukailtu Ristikangas ym. 2021, 193)



Kuva 1. Palauterinki-työkalu (mukailtu Ristikangas ym. 2021, 205)

#### 6.2.4 Luottamuksen ja tuen osoittaminen tiimille

Sekä valmentavassa johtamisessa että etäjohtamisessa kaikki lähtee luottamuksesta. Sobackin (2021, 115) mukaan valmentavan johtajuuden perustana on turvallisen ympäristön luominen, jossa uskalletaan ajatella, osallistua ja tehdä rohkeasti omaan työhön liittyviä valintoja. Tutkimukseen osallistuneista kaikki olivat joko samaa tai osittain samaa mieltä, että tämän tyyppinen ilmapiiri on heille tärkeä. Turvallinen ympäristö tarvitsee toteutuakseen luottamusta esihenkilön ja tiimin jäsenten välille.

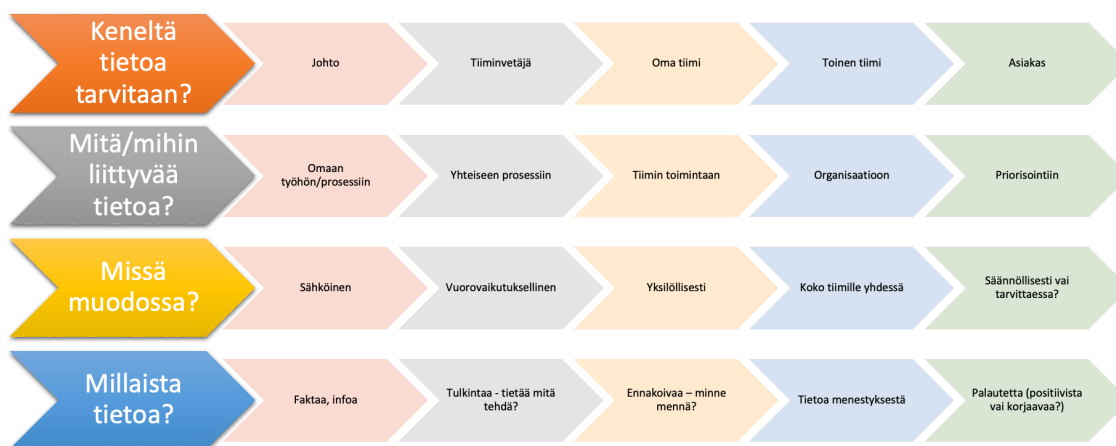
Turvallisuutta ja luottamusta voidaan rakentaa toteuttamalla neljää asiaa, joita ovat yhteyden luominen, hyväksyvä kohtaaminen, arvostuksen ja tuen osoittaminen sekä myötätuntoinen reagointi (Soback 2021, 117). Konkreettiset ohjeet näiden asioiden toteuttamiseen käytännössä esitetään taulukossa 11. Näiden lisäksi johtaja herättää luottamusta olemalla johdonmukainen, niin avoin kuin mahdollista, empaattinen (muttei osallistu liialliseen draamaan), olemukseltaan rauhallinen, sekä kykenemällä osoittamaan anteeksiantoa, ja olemaan tukena silloin, kun sitä tarvitaan (Soback 2021, 127).

Mikä?	Miten?
Yhteyden luominen	Osoita välittävää kiinnostusta ja keskustele johdettavien kanssa myös vapaamuotoisesti. Esim. "Miten menee? Miten voit tänään?" "Mikä on sinulle tärkeää, mitä arvostat?" "Millaisia odotuksia sinulla on minun johtajuuteni suhteen?" "Millaisia laajempia toiveita tai tavoitteita sinulla on urasi tai elämäsi suhteen?"
Hyväksyvä läsnäolo	Kohtaa toisen esittämät asiat hyväksyen, ilman vähättelyä, kritisointia tai mitätöintiä. Luo kuunteleva tila äläkä pyri korjaamaan toisen tunnetilaa. Tarvittaessa voi kysyä esim. "Millaista tukea toivoisit nyt minulta tässä tilanteessa?"
Arvostus ja tuki	Luo ympäristöä, jossa voi huoletta kysyä kysymyksiä, esittää mielipiteitä, pallorella ajatuksia ja tuoda esille huolenaiheita. Kannusta ideoiden jakamiseen. Kiitä aktiivisesti ajattelusta ja uusista ideoista. Kannusta jatkuvien kokeilujen tekemiseen. Kannusta johdettavia päättämään itse, esim. "Tee niin kuin sinusta parhaalta tuntuu tässä tilanteessa. Luotan ammattitaitoosi!" Kannusta kaikkia toimimaan omien vahvuksiensa varassa, esim. "Toteuta työtäsi vahvuksiesi varaan rakennettuilla tavoilla ja ole rohkeasti oma itsesi, myös muut hyvällä tavalla huomioiden"
Myötätuntoinen reagointi	Virheen sattuessa pyri antamaan nopeasti tukea ratkaisujen löytämiselle. Esim. "Hyvä, että toit tämän esille! Lähdetään heti miettimään ratkaisua: mitä olet jo tehnyt ja mitä on mielestäsi vielä tehtävä? Mitä tukea toivot minulta tässä tilanteessa?" Anna tilaa keskustelulle huolenaiheista. Reagoi esim. "Kiitos, kun jaoit tämän huolenaiheen. Mikä on uskoaksesi tämän huolenaiheen viesti sinulle, minulle, kokonaisuudelle? Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa suhtautua siihen, mitä toivoisit sen suhteen?" Kannusta etsimään ja esittämään kehitysehdotuksia. Kiitä niistä. Esim. "Hyvä, että toit epäkohdan esille. Mikä olisi nykyisten resurssien puitteissa hyvä tapa edetä sen kanssa?" Luo tilaa erimielisyyksistä keskustelemiselle. Esim. "Hyvä, että toit rohkeasti esille eriävän näkökulman. Mitä ajatuksia tämä herättää muissa? Mikä tässä näkökulmassa on erityisen hyvää, joka olisi syytä ottaa huomioon?"

Taulukko 11. Turvallisuuden ja luottamuksen rakentamisen toteuttaminen (mukailtu Soback 2021, 117–126)

### 6.2.5 Tiedonkulun parantaminen

Lähes kaikissa tiimeissä on kehitettävää tiedonkulussa ja viestinnässä (Ristikangas ym. 2021, 141). Jos työyhteisössä on kokemus tiedonkulun vaikeudesta ja tiedon vähyydestä, kannattaa paneutua yhdessä tiedonkulun ydinkysymyksiin eli keneltä, mistä asioista, missä muodossa ja millaista tietoa kaivataan (Huttunen 2018, 121). Tiimin kanssa voi käydä valmentavaa keskustelua ydinkysymysten avulla ja tämän perusteella suunnitella välineitä tai toimintatapoja tiedonkulun parantamiseen. Tiedonkulun ydinkysymykset esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Tiedonkulun ydinkysymykset (mukailtu Huttunen 2018, 121)

Kun tiedonkulun ydinkysymyksillä on selvitetty tiedonkulun tarve, voidaan suunnitella toimenpiteitä ja toimintatapoja tiedonkulun parantamiseksi. Esihenkilön rooli tiedonkulun onnistumisessa on tärkeä, vaikka vastuu tiedonkulusta on koko tiimillä (Vilkman 2016, 113). Ristikankaan ym. (2021, 141) mukaan valmentava tiimin johtaja voi lisätä tiimin jäsenten vastuuta kommunikoinnissa ja tiedonkulussa. Taulukossa 12 esitetään keinoja tiedonkulun parantamiseen yhdessä tiimin kanssa, jossa esihenkilön rooli selkiytyy ohjaajana ja keskustelun aktivoijana.

Kerro	Ohjaa	Odotaa	Aktivoi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikkien tehtävä on viestiä</li> <li>• Toiset on pidettävä tietoisena omasta tekemisestään</li> <li>• Yhteistyön merkitystä korostetaan ja siihen kannustetaan joka käänteessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokainen käyttää yhteisiä dokumenttikansioita</li> <li>• Ei omia juttuja omalla koneella</li> <li>• Kaikkien on päästävä saman tiedon pariin</li> <li>• Mietitään omaa työtä ja siinä tapahtuvia asioita: "Kenen tästä pitäisi tietää?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi tekee yhteisiä päätöksiä ja/tai päätösehdotuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistä keskustelua, jotta tiedonkulun polut ja katvealueet tunnistetaan</li> </ul>

Taulukko 12. Tiedonkulun parantaminen yhdessä tiimin kanssa (mukailtu Ristikangas ym. 2021, 141)

Etätyöyhteisössä riittävä tiedonkulku voidaan esihenkilön toimesta varmistaa mm. säännöllisillä palavereilla, vapaamuotoisilla tapaamisilla, esihenkilön kuukausiviestillä ja hyödyntämällä välineitä monipuolisesti (Vilkman 2016, 110–116). Tiedonkulkua kannattaa suunnitella ja luoda rutiineja, jotka helpottavat onnistumista. Erilaisia tapoja viestiä ja tehostaa tiedonkulkua etätyöyhteisössä esitetään taulukossa 13. Taulukossa tietoa on jaettu sen laadun mukaan eri kategorioihin ja ehdotettu toteuttaa tiedonkulku tavoilla, joilla pystytään helpottamaan ja hallitsemaan tiedonkulkua.

Mikä?	Miten?
Massatiedottaminen	Yksi paikka ja yksi tiedottava taho, jossa joukko viestitään kiireellisiä ja tärkeitä asioita.
Ajankohtaisista asioista tiedottaminen	Sovitaan rutiini tiedottamiseen ja tiedon tarkistamiseen päivittäin. Esim. koko organisaatiota koskevat ajankohtaiset uutiset intranettiin ja tiimiä koskevat ryhmätyötilaan tai chattiin.
Osallistava vuorovaikutus	Tasapuolinen mahdollisuus ajatuksien ja ehdotuksien esittämiseen virtuaalikokouksissa. Esim. kuulumis- ja kommentointikierrokset, täsmäkysymykset, äänestykset ja virtuaalikyselyt
Kahdenkeskeiset "one-to-one"-keskustelut	Kahdenkeskeinen keskustelu lähijohtajan ja työntekijän välillä. Soveltuu arkisista asioista sopimiseen, palautteen antamiseen ja saamiseen sekä tavoiteseurantaan. Voidaan rakentaa säännönmukaisuutta toistuvalla agendalla, keskustelupohjalla ja kysymyksillä.
Vapaamuotoinen keskustelu	Esim. virtuaalikahtvit, vapaan keskustelun chat-kanava, sisäinen some ja virtuaaliset tapahtumat, kuten after work tai peli-illat

Taulukko 13. Viestintätavat etätyöyhteisössä (mukailtu Vaasan yliopisto 2022)

Kahdenkeskeisessä one-to-one- keskustelussa voidaan käyttää seuraavia valmentavia kysymyksiä, joista on hyötyä myös muiden osa-alueiden kuin tiedonkulun kehittämisessä (Vilkman 2018):

*Mihin turhaan sinulla tuhlaantuu eniten aikaa joka viikko?*

*Tuleeko mieleesi jotain, mitä me voisimme tiiminä tehdä toisin/paremmiin?*

*Haluaisitko minulta enemmän vai vähemmän opastusta työhösi?*

*Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi? Jos et, millaisista asioista haluaisit enemmän palautetta?*

*Onko työssäsi joku osio, jossa kaipaisit enemmän apua tai sparrausta?*

*Kuinka voisimme kehittää yhteistyötä tiimissämme?*

*Asteikolla 1–10 kuinka hyvin viihdyt työssäsi?*

*Mikä voisi mielestäsi olla selkeämpää meidän strategiassamme ja tavoitteissa?*

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentavaa johtamista soveltamalla voidaan kehittää tiimityöskentelyä etätyöyhteisössä, sekä mitä konkreettisia käytäntöjä ja toimintamalleja valmentavan johtamisen teoriasta voidaan hyödyntää etänä tapahtuvan tiimityöskentelyn kehittämisessä. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin valmentavan johtamisen teoriaan erityisesti tiimityön näkökulmasta, sillä valmentava johtaminen on teoriana hyvin laaja, ja tutkimus oli rajattu koskemaan tiimityöskentelyä. Myös etätyötä koskevassa teoriaosuudessa korostettiin tiimityön näkökulmaa, sekä tutustuttiin etäjohtamisen erityispiirteisiin ja haasteisiin. Valmentavasta johtamisesta juuri etätyöympäristössä oli melko vähän teoriatietoa saatavilla, mutta valmentavan johtamisen ja etäjohtamisen käytännöistä löytyi hyvin paljon samankaltaisuuksia. Lisäksi molemmat johtamismallit pohjautuvat luottamukseen, joten valmentavan johtamisen katsottiin sopivan hyvin myös etätyöyhteisöön.

Empiirinen osuus toteutettiin tekemällä puolistrukturoitu sähköinen lomakehaastattelu etänä työskentelevälle 12 hengen tiimille, joista 9 osallistui tutkimukseen. Tutkimus oli rajattu koskemaan työntekijän näkemystä tiimi- ja esihenkilötyön haasteista eli esihenkilöt eivät osallistuneet lomakehaastatteluun. Tuloksista pystyttiin tunnistamaan tiimi- ja esihenkilötyön kehityskohteita, jonka pohjalta koostettiin kehitysehdotuksia valmentavan johtamisen teoriaa hyödyntäen ja etätyön näkökulma huomioiden. Tutkimuksessa siis onnistuttiin valmentavaa johtamista soveltamalla löytämään konkreettisia käytäntöjä ja toimintamalleja tiimityön kehittämiseen etänä, mutta on hyvä huomioida, ettei niiden toimivuutta käytännössä tässä tutkimuksessa testattu.

Tutkimuksessa etätiimin kehityskohteiksi nousivat tavoitteiden selkiyttäminen, kommunikation ja yhteistyön kehittäminen, palautekulttuurin kehittäminen, luottamuksen ja tuen osoittaminen tiimille sekä tiedonkulun parantaminen. Tunnistetut kehityskohteet olivat teoriatiedon perusteella melko tyypillisiäkin etätyöyhteisössä. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, kovin laajoja yleistyksiä ei aiheesta kuitenkaan voitu tehdä, mikä ei toki laadullisen tutkimuksen tarkoitus olekaan. Toisaalta tutkimuksessa selvinneiden kehityskohteiden yleisyys voi lisätä työn hyödynnettävyyttä, mikäli muissakin etätiimeissä koetaan samankaltaisia haasteita. Tässä tutkimuksessa tutkimustyyppi kuitenkin lähinnä lisäsi aiheen ymmärrettävyyttä ja toi konkretiaa kehitysehdotusten koostamiseen.

Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijän kokemusta tärkeistä asioista työyhteisössä, jonka tarkoituksena oli luoda yritykselle ja tiiminvetäjälle/esihenkilölle kuvaa siitä, mitä asioita työntekijät arvostavat ja sitä kautta priorisoida oikeita asioita kehittämistyön suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Psykologinen turvallisuus nousi kysymyksessä tärkeimmäksi ja

yhteenkuuluvuuden tunne vähiten tärkeäksi teemaksi, joskin yhteenkuuluvuudenkin tunnetta suurin osa piti vähintäänkin osittain tärkeänä. Vaikka yleistyksiä tämän tutkimuksen perusteella ei voitu tehdä, on mielenkiintoista pohtia, miksi osa vastaajista ei pitänyt yhteenkuuluvuutta niin tärkeänä. Teoreettisen viitekehyksen mukaan yhteenkuuluvuuden tunne on kuitenkin ihmiselle luontaista ja parantaa työhyvinvointia. Teoriatieto myös osoitti, että yhteenkuuluvuuden tunteen väheneminen on etätyöyhteisössä suuri haaste. Mielenkiintoisen jatkotutkimuksen paikka olisikin etätyöntekijän kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta ja tärkeydestä.

Kehitysehdotuksissa koostettiin valmentavan johtamisen teoriasta käytännönläheisiä työkaluja ja toimenpiteitä, joiden avulla tunnistettuja kehityskohteita voidaan lähteä kehittämään. Lähtökohtana oli hyödynnettävyyden helppous organisaation/esihenkilön lähtötasosta riippumatta. Kaikki työkalut sopivat hyödynnettäväksi etätyöympäristössä, mutta toki niitä voidaan soveltaa myös lähityöhön. Kehitysehdotuksissa esim. esitettiin paljon valmiita valmentavia kysymyksiä, joita esihenkilö voi hyödyntää sellaisenaan. Mikäli yrityksessä on ns. perinteisempi ja suorempi johtamistyyli, esitettyjen työkalujen hyödyntäminen voisi auttaa valmentavan otteen jalkautumista johtamiseen, sillä ne ovat hyvin työntekijöitä osallistavia.

Valmentava johtaminen ei ole ollut tietoinen johtamisen malli tutkittavassa tiimissä. Mikäli kehitysehdotukset otettaisiin laajasti tiimissä käyttöön, valmentava ote voisi syntyä tämän tiimin johtamiseen kuin itsestään. Olisi kiinnostavaa teettää sama lomakehaastattelu tiimille uudelleen esim. vuoden kuluttua kehitysehdotusten käyttöönotosta. Tällöin tutkimuskysymyksenä voisi olla seuraava: Kuinka tiimityöskentely on kehittynyt valmentavaa johtamista soveltamalla etätyöyhteisössä?

## Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Bendaly, N. 2020. Your Team Is Now Working Remotely – 5 Ways to Strengthen Communication and Team Cohesion in the COVID-19 World. Forbes. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/nicolebendaly/2020/03/20/your-team-is-now-working-remotely5-ways-to-strengthen-communication-and-team-cohesion-in-the-covid-19-world/?sh=6617fc655b70>
- Britton, J. 2013. From One to Many: Best Practices for Team and Group Coaching. John & Sons, Inc.
- Chamorro-Premuic, T. & Dhawan, E. 2018. How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote. Harvard Business Review. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>
- Chen, T-P. 2020. The Bosses Who Prefer When Employees Work from Home. The Wall Street Journal. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://www.wsj.com/articles/the-new-rules-of-remote-work-11584038840>
- DuFrene, D. & Lehman, C. 2016. Managing Virtual Teams. Second Edition. Business Expert Press.
- Dyer, G. & Dyer, J. 2019. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. 2014. Building a psychologically safe workplace, Amy Edmondson, TEDxHGSE. Youtube-video. Viitattu 24.9.2022. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
- Grünbaum, L. & Ristikangas, M-R. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Ilmakangas, V. 2019. Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta. Valmennustrio Oy. Viitattu 2.1.2022. Saatavissa <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/>
- Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.

- Jääskeläinen, H. 2020. Toimiva etätiimi – millaista vuorovaikutuksen pitäisi olla ja kuinka paljon on tarpeeksi? Brik-lehti. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-etatiimi/>
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. 2012. New Developments in Goal Setting and Task Performance. Taylor & Francis Group.
- Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle Uutiset. Viitattu 20.10.2021. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Salminen, R. 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Viitattu 12.9.2022. Saatavissa <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/>
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työsuojeluhallinto. 2020. Etätö. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>
- Työterveyslaitos. 2020. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>
- Työterveyslaitos. 2022a. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. 2022b. Etätyön johtaminen. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Vaasan yliopisto. 2022. Etätyötietopankki: Vuorovaikutus. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/#viestintatavatviestintatavat>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-Kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2018. Parhaat kysymykset kahdenkeskisiin keskusteluihin. Timanttia Consulting Oy. Viitattu 28.7.2022. Saatavissa <https://timanttia.fi/parhaat-kysymykset-kahden-keskisiin-keskusteluihin/>