



Uusien työntekijöiden kokemus tiimiytymisestä monipaikkaisessa työssä

Mirka Kakko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mirka Kakko
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Uusien työntekijöiden kokemus tiimiytymisestä monipaikkaisessa työssä
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uuden työntekijät kokevat tiimiytymisen monipaikkaisessa työssä toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli saada esiin uusien työntekijöiden näkemyksiä tiimiytymisestä ja sen keinoista monipaikkaisessa työssä. Tutkimus on rajattu koskemaan uusia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet 0,5–1-vuotta toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen tietoperustassa käydään läpi tiimiytymisprosessi, perehdytys, psykologinen turvallisuus, yhteisöllisyys ja esihenkilön ja johtamisen rooli tiimiytymisessä. Tietoperustassa käsitellään lisäksi mitä monipaikkainen työ tarkoittaa. Tietoperustassa on käytetty aihepiirin kirjallisuutta ja erilaisia verkkosivustoja.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastatteluihin oli varattu 45 minuuttia. Tutkimukseen osallistuneet valittiin kahdesta eri toimeksiantajayrityksen tiimistä. Haastattelupyynnöt lähetettiin kuudelle henkilölle, joista viisi osallistui tutkimuksen haastatteluihin. Teemahaastatteluiden kysymykset linkittyivät eri teemoihin: perehdytys, tiimiytyminen ja esihenkilö ja johtaminen. Teemahaastattelut mahdollistivat sen, että tiettyyn aiheeseen pystyi syventymään enemmän, jos haastattelulla oli aiheesta enemmän kerrottavaa. Tutkimus aloitettiin elokuussa 2023 ja lopetettiin helmikuussa 2024.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksessä uusien työntekijöiden tiimiytymisen kokemus on lähtökohtaisesti hyvällä tasolla ja perehdytysprosessiin ollaan tyytyväisiä. Tärkeiksi tekijöiksi nousi tiimin hyvä yhteishenki ja keskinäinen arvostus. Suurimpina tiimiytymistä hidastavina tekijöinä nähdään kiire ja ajanpuute. Haastattelukysymysten avulla ei täysin saatu vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa lisäksi pohdittiin tutkimuksen luotettavuutta, esiteltiin jatkotutkimusehdotuksia ja reflektoitii omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.</p>
Asiasanat Tiimi, tiimiytyminen, ryhmäytyminen, monipaikkainen työ, hybridityö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Peittomatriisi.....	2
2	Tiimi	3
2.1	Tiimiytymisprosessi	3
2.2	Perehdytys	5
2.3	Psykologinen turvallisuus ja luottamus	6
2.4	Yhteisöllisyys.....	7
2.5	Johtamisen vaikutus tiimiytymiseen.....	10
3	Monipaikkainen työ.....	13
4	Tutkimus.....	16
4.1	Toimeksiantajayritys.....	16
4.2	Tutkimusmenetelmä	16
4.3	Haastatteluiden toteutus.....	17
4.4	Laadullisen tutkimuksen analysointi	18
5	Tutkimuksen tulokset.....	19
5.1	Perehdytys	19
5.2	Tiimiytyminen	20
5.3	Esihenkilö ja johtaminen.....	24
5.4	Haastatteluiden yhteenveto	25
6	Pohdinta.....	27
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	27
6.2	Johtopäätökset ja kehitysideoit	27
6.3	Oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet.....	32
	Liitteet.....	35
	Liite 1. Haastattelurunko.....	35

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on uusien työntekijöiden kokemus tiimiytymisestä monipaikkaisessa työssä. Vuonna 2019 alkaneen covid-19 pandemian takia moni yritys joutui siirtymään kokoaikaiseen etätyöhön. Pandemian laantuessa monet yritykset ovat siirtyneet niin kutsuttuun hybridi- tai monipaikkaiseen työhön. Käytän omassa opinnäytetyössäni termiä monipaikkainen työ, koska toimeksiantoyrityksessä työskennellään sen mukaisesti. Aloitin itse työskentelyn toimeksiantajayrityksessä pandemian loppuvaiheessa vuonna 2022, jolloin toimistolla näki harvakseltaan muita työntekijöitä. Uudet työntekijät joutuivat myös suurelta osin etätyöhön toimistolla tapahtuneen korona-altistumisen vuoksi. Tiimini toimii kahdella eri paikkakunnalla, jolloin osaa kollegoista näkee vain pikukouluissa tai virkistyspäivillä.

Oma kokemukseni sai minut kiinnostumaan aiheesta, miten uudet työntekijät kokevat tiimiytymisen monipaikkaisessa työssä. Aihe on ajankohtainen, koska monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen ja toimeksiantajayrityksessä se on ollut toiminnassa jo pitkään. Lisäksi useampi työntekijä vaatii tänä päivänä työnantajalta mahdollisuutta tehdä työtä joko kokonaan etätyönä tai sitten monipaikkaisena työnä. Tilanne, että työtä tehdään sekä etänä että toimistolla on suhteellisen uusi monille yrityksille, joten mielestäni on tärkeää paneutua siihen, että uudet työntekijät saadaan mukaan olemaan olevaan tiimiin mahdollisimman hyvin. Kaikille työntekijöille on tärkeää tuntee kuuluvansa joukkoon ja saavansa tiimiltä tarvittavaa tukea, vaikka työ ei tapahtuisi kokoaikaisesti lähityöskentelynä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten uudet työntekijät kokevat tiimiytymisen monipaikkaisessa työssä sekä millaista tukea he tarvitsisivat, jotta tiimiytyminen onnistuisi paremmin. Tavoitteena on myös selvittää mitkä toimintatavat toimivat tiimiytymisessä ja mitkä eivät. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa uusien työntekijöiden tiimiytymiseen. Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella toimeksiantajayritys voi pohtia onko tiimiytymisessä käytettäviä toimintatapoja hyvä päivittää vai heräsikö tutkimuksissa saatujen vastausten perusteella tarve tarkastella toimintatapojen toimivuutta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan uusien työntekijöiden, noin puoli vuotta tai vuoden työssä olleiden, kokemusta tiimiytymisestä monipaikkaisessa työssä. Työ on rajattu, koska juuri aloittaneilla työntekijöillä ei ole vielä kovin laajaa kokemusta siitä, miten he ovat tiimiytyneet. Noin puolesta vuodesta vuoteen työskennelleet pystyvät jo reflektoimaan omaa kokemustaan tiimiytymisestä.

Koetan löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten uusia työntekijöitä voidaan tukea tiimiytymisessä monipaikkaisessa työssä?
2. Miten uudet työntekijät kokevat, että ovat päässeet mukaan tiimiin?
3. Miten monipaikkainen työ vaikuttaa tiimiytymiseen ja sen kokemukseen?
4. Miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimiytymiseen ja mikä on esihenkilön vastuu?

1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisiin on koottu taulukkomuodossa tutkimuksen alaongelmat ja niihin yhteydessä olevat tietoperustan ja tulososan luvut ja haastattelurungon tai lomakkeen kysymykset. Peittomatriisin tarkoituksena on osoittaa lukijalle, että opinnäytetyöraportti muodostaa loogisen kokonaisuuden. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelurungon kysymykset
Miten uusia työntekijöitä voidaan tukea tiimiytymisessä monipaikkaisessa työssä?	2, 2.4	5.1, 5.2	4, 7
Miten uudet työntekijät kokevat, että ovat päässeet mukaan tiimiin?	2.1	5.2	1, 2, 3
Miten monipaikkainen työ vaikuttaa tiimiytymiseen ja sen kokemukseen?	3	5.2	1, 3
Miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimiytymiseen ja mikä on esihenkilön vastuu?	2.5	5.3	8

2 Tiimi

Tiimi-innostus alkoi valloittaa länsimaista työelämää 1900-luvulla, ja tämän takia useat työntekijät kuuluvat vähintään yhteen tai useampaan tiimiin. Oma-aloitteinen ja yhteisvastuullinen sitoutuminen tiimin tavoitteeseen erottaa tiimin ryhmästä. Tiimillä on korkeampi tiedostetun sitoutumisen aste kuin ryhmällä, vaikka ryhmällä on myös tavoite ja päämäärä. (Kopakkala 2008, 39.) Tiimit toimivat paremmin yksin tai isommissa organisaatioryhmissä, varsinkin silloin, kun suorituskyky vaatii erilaisia taitoja, harkintakykyä ja kokemusta. Ihmiset eivät helposti anna muiden ottaa vastuuta omasta suorituksestaan, eivätkä myös ota helposti vastuuta toisten suorituksista. (Katzenbach & Smith 2015, luku 1.)

Tiimi voidaan ajatella itseohjautuvana ryhmänä ja pidemmälle vietyinä määritelmänä tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, jotka ovat yhteisvastuussa hoitamassa tietyn kokonaisuuden valmiiksi alusta loppuun saakka. Tiimi koostuu joukosta ihmisiä, jotka organisoituvat yhteen saavuttaakseen määritellyn tavoitteen tai yhteisen päämäärän. Tiimien koko ja vastuualueet voivat vaihdella. (Spiik 1999, 29.) Itseohjautuva tiimi suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään, siten että tiimin jäsenet hoitavat myös tehtäviä, jotka on perinteisesti määritelty esihenkilön tehtäväksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien itsenäistä suunnittelua, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteista ongelmanratkaisua. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

2.1 Tiimiytymisprosessi

Ryhmän jäsenet tunnistavat toiset samaan ryhmään kuuluvat jäsenet ja he kokevat kuuluvansa valittuun ryhmään. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää tuntea kuuluvansa joukkoon. Tiimin tärkein tekijä on keskinäinen luottamus ja hyvän ryhmähengen luominen on tärkeää. Ryhmäytymisprosessi koostuu jäsenten toistensa tuntemisesta, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja viihtymisestä. Tiimiksi muotoutuminen alkaa siitä, kun sen jäsenet oppivat tuntemaan keskenään mahdollisimman hyvin. Tiimiytymisprosessi vie aikaa ja lopullinen päämäärä on luottamuksellisen ilmapiirin ja todellisen yhteistyön luominen. (MAST Euroopan sosiaalirahasto s.a., 4.)

Bruce Tuckman on julkaissut vuonna 1965 artikkelin ryhmän kehityksen vaiheista ja kehittänyt mallin ryhmän eri kehitysvaiheista. Mallista tuli nopeasti varsin yleisesti hyväksytty perusta ryhmäajattelulle. Mallin eri vaiheet ovat muodostusvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), sopimisvaihe (norming), hyvin toimiva ryhmä (performing) ja ryhmän lopettaminen (adjourning). (Kopakkala 2008, 48–49.)

Tiimin muodostusvaiheessa sen jäsenet ovat riippuvaisia ohjaajasta ja odottavat tältä tukea tilanteeseen. Tiimin jäsenet käyttäytyvät varovaisesti toistensa seurassa ja kukaan ei halua ärsyttää

muita tiimiläisiä. Tiimiläiset hakevat omaa paikkaansa ja tässä vaiheessa määrittyvät ensimmäiset tiimiroolit. Tiimi sopii yhteiset pelisäännöt ja määrittelevät yhteiset tavoitteet. Tunnelma on yleensä myönteinen ja tiimi tuntuu turvalliselta. Tämä tiimiytymisen vaihe on monesta suunnasta erilaista etsimistä, käsitys tiimin tehtävästä on vielä epäselvä ja jäsenen oma asema tiimissä on epävarma. Tiimin tehtävät, säännöt ja työtavat alkavat muotoutua ja samaan aikaan etsitään hyväksyttävän käyttäytymisen rajoja. Tilanteen ollessa ihmisille vieras, se voi aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistusta, mutta tilanteeseen pyritään sopeutumaan ja tutustumaan tiimille annettuun tehtävään. (Kopakkala 2008, 49.) Muodostusvaiheessa luottamus tiimin sisällä alkaa muodostua. Ihmisten positiivinen ihmiskuva ja optimistinen asenne antavat paremmat mahdollisuudet luottamuksen rakentamiseen. Usko ihmisten hyväntahtoisuuteen, oppimishaluun ja muihin myönteisiin piirteisiin edesauttaa keskinäisen luottamuksen rakentumista tiimin sisällä. (Huttunen 2020, osa 2.)

Kuohuntavaiheessa tiimin yksilöt haluavat erottua toisistaan. Tyypillistä on, että tiimin vetäjää tai annettua tehtävää vastustetaan ja konfliktitilanteita voi syntyä. Tyytymättömyys ja pettymys tiimiä kohtaan on yleistä. Rohkeus tuoda esille omia mielipiteitä kasvaa ja työhön ei päästä kunnolla paneutumaan, vaan tehtävää ja sen luomia vaatimuksia vastustetaan. Toisten tiimiläisten ja esihenkilön haastaminen on tavallista ja kuohuntavaiheessa voi muodostua pienryhmiä tiimin sisälle. Tavoitteet ja toimintatavat alkavat kirkastua, mutta kuohuntavaihe edellyttää kaikkien tiimiläisten työpanosta. (Kopakkala 2008, 49–50.) Kuohuntavaiheessa tiimiin syntyneitä perusluottamusta saataan koetella. Luottamuksen heikkeneminen voidaan estää kiinnittämällä huomiota esimerkiksi toisten kunnioittamiseen, ymmärretään ja hyödynnetään toisten ihmisten erilaisuutta, arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja toisten erilaisia toimintatapoja. Oikeudenmukainen toiminta on avainasemassa. (Huttunen 2020, osa 2.)

Sopimisvaiheessa tiimiläisten roolit vakiintuvat ja tiimihenki muodostuu. Tiimin keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne voimistuu ja erilaisia konfliktitilanteita pyritään välttämään. Tiimin pelisäännöt ovat kaikelle selkeät ja tiimissä pyritään tekemään yhteistyötä. Toimintatapojen ja tavoitteiden luominen helpottuu, koska tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja heillä on kokemusta muiden jäsenten työskentelytavoista. Tiimiin kuulumisen tunne kehittyy pikkuhiljaa. Ilmapiiiri voi vaikuttaa vapautuneelta, mutta tämä ei välttämättä pidä täysin paikkaansa. Sopimisvaiheessa tiimin jäsenet tinkivät yksilöllisyydestä ja he koettavat vaikuttaa tiimin toimintaan henkilökohtaisten tavoitteiden mukaan. (Kopakkala 2008, 50.)

Hyvin toimiva tiimi käyttää sille annettuja resursseja tehokkaasti ja osaa toimia ristiriitatilanteissa. Tiimi on tässä vaiheessa tehokas, tuloksellinen ja luova. Tiimi käyttää aikansa ennen kaikkea itse työskentelyyn. Aiemmin vakiintuneista rooleista joustetaan ja tiimiläisten erilaisuutta osataan hyö-

dyntää monipuolisesti työskentelyssä. Tiimi ratkaisee itsenäisesti sisäiset ongelmatilanteet ja pysyy työskentelemään yhteisvastuullisesti. Ongelmana on, että tiimi on todella yhtenäinen, joka vaikeuttaa uusien tiimiläisten pääsyä mukaan. (Kopakkala 2008, 51.)

Tuckmanin mallissa ei aikaisemmin ollut mainintaa tiimin lopettamisesta, mutta vuonna 1977 hän arvioi mallia yhdessä M. A. Jensenin kanssa ja siihen lisättiin lopetusvaihe. Viimeinen vaihe kuvaa tiimin päättämistä. Tässä vaiheessa ei keskitytä enää itse tehtävään ja tiimiläiset hyvästelevät toisensa. Tunteet ovat vahvasti läsnä ja ne voivat vaihdella helpotuksesta suruun. (Kopakkala 2008, 51.)

Tiimin muodostuminen tarvitsee aikaa ja mahdollisuuksia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Suurimmaksi osaksi tiimin kehitys ei ole suoraviivaista ja yleensä ihmisten tutustuminen tapahtuu yhteen henkilöön kerrallaan. Jos ihmisellä on yksikin tutumpi ihminen tiimissä, olo on heti kotoisampi. Näistä luotettavista henkilöistä muodostuu yleensä liittolaisia. (Kopakkala, 56–67.) Tutustumassa olevan uuden ryhmän kanssa on mielekästä käyttää satunnaisia parin- ja ryhmän muodostamiskeinoja. Tutut ihmiset pariutuvat tai ryhmäytyvät mielellään keskenään, mutta se ei edesauta koko tiimin ryhmäytymistä ja kaikkien tiimiläisten tutustumista toisiinsa. Satunnaisia ryhmäytymisen keinoja käytettäessä kukaan ei jää ilman paria tai ilman paikkaa tiimissä. (MAST Euroopan sosiaalirahasto s.a., 13.)

Yksi yksilön sitoutumista selittävä tekijä on itsemääräytymisteoria ja se on työ- ja organisaatiopsykologian ydinkäsitteitä. Teoria pyrkii selittämään miksi yksilö loistaa työssään ja yksityiselämässä. Yksilöä ei niinkään aja eteenpäin ulkoiset motivaatiotekijät kuten raha tai palkkiot, vaan sisäiset tekijät, kuten työn vaatavuus ja tarkoituksellinen autonomia. (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019, luku 3.)

2.2 Perehdytys

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää.” (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 14 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työn tekemiseen. Lisäksi työntekijälle tulee antaa opastusta ja ohjausta ja annettua opastusta tulee täydentää tarvittaessa.

Lähiesihenkilöllä on lopullinen vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta ja toteutuksesta. Tehtäviä voidaan delegoida esimerkiksi valitulle perehdyttäjälle tai perehdyttäjille, mutta lopullinen vastuu kuuluu aina linjajohdolle ja esihenkilölle. Perehdytyksen avuksi tulee aina laatia kirjallinen

suunnitelma ja sen tarkoituksena on seurata perehdytyksen etenemistä. Dokumentit allekirjoitetaan perehdytyksen loputtua ja tämän jälkeen esihenkilö ottaa ne haltuunsa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Ennen varsinaisen työn aloittamista tulevalle työyhteisölle on hyvä tiedottaa aloittavasta työntekijästä ja itse perehdytysvaiheessa esitellään perehdyttäjät(t), perehdytyksen sisältö ja tavoitteet. Lisäksi esitellään työpaikka ja tuleva työyhteisö. Perehdytykseen kuuluu uuden työntekijän kannustaminen avun pyytämiseen kollegoilta ja luomaan verkostoja työpaikalla. Myös tiimiä ja koko työyhteisöä kannustetaan tutustumaan uuteen työntekijään, jotta hän pääsee sujuvasti mukaan työyhteisöön. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Perehdyttämisessä on tärkeää myös arvioida itse perehdytysprosessia. Saavutettiinko asetetut tavoitteet, oliko perehdytysuunnitelma onnistunut, olisiko jonkun asian voinut tehdä toisin tai oliko perehdytyksessä kokonaisia puutteita. Perehdytettyjen henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia on hyvä kuunnella ja ottaa huomioon tulevassa suunnittelussa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.3 Psykologinen turvallisuus ja luottamus

Hedelmällistä tiimityötä syntyy, kun yhteinen päämäärä on kaikille selvä ja ihmisten välillä vallitsee hyvä yhteishenki. Tiimiälykkyyden katsotaan olevan hyvien vuorovaikutustaitojen osaamista, lisäksi sen katsotaan perustuvan siihen, että tiimin yhteinen näkemys luo tahdon saavuttaa tavoite. ”Tiimiälykkyys syntyy, kun tiimin tavoite on selvillä, sen jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa tekemisistä, tiimi kykenee ratkaisemaan ongelmia ja kunnioittaa yksilöllisiä eroja ja yksilöllisyyttä ylipäänsä.” (Virtanen 2005, 148.)

Normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Ne määrittävät sen, miten käyttäydymme, kun kokoonnumme yhteen. Tiimin sisäiset normit kannustavat keskinäiseen kunnioitukseen ja ne yleensä ylittävät yksilöiden henkilökohtaiset taipumukset. Carnegie-Mellonin (MIT) psykologit ovat tutkimuksessaan huomanneet, että tärkein normi on se, miten tiimiläiset kohtelevat toisiaan. Hyvin toimivissa tiimeissä sen jäsenet pääsevät tasapuolisesti jakamaan omaa omaamistaan ja tiimin jokainen jäsen saa kerrottua oman mielipiteensä. Hyvin toimivissa tiimeissä oli korkea sosiaalinen sensitiivisyys. Näissä tiimeissä jokaisella sen jäsenellä on empatiakykyä eli kyky asetua toisen asemaan. (Mayor & Risku 2022, 163.)

”Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ryhmässä vallitsevaa uskomusta siitä, että asioista voidaan puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista, että toisia kuunnellaan ja virheiden tekeminen on sallittua ja että palautetta annetaan rakentavasti. Psykologinen turvallisuus on olennaista myös luovuuden ja innovaatioiden synnyn kannalta.” (Mayor & Risku 2022, 164.)

Virtuaalisesti toimivan tiimin tärkein onnistumistekijä on luottamus ja sen saavuttaminen on vaativaa. Luottamus auttaa työntekijöiden sitoutumisen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa ja lisäksi se edistää luovuutta. Luottamus vahvistuu, kun tiimillä on mahdollisuus tavata kasvokkain ja luoda

henkilökohtaisia yhteyksiä. Kun yhteishenkeä kehitetään, tuloksena syntyy luottamus. Virtuaalissa ympäristössä tarvitaan luottamusta, mutta luottamuksen saavuttamiseksi ei juurikaan ole käytettävissä olevaa aikaa. Tämän takia tiimissä saattaa syntyä niin sanottua pikaluottamusta ja se on luonteeltaan haurasta ja lyhytaikaista. Siinä luottamus ei perustu henkilöihin vaan itse toimintaan, ammattilaiset luottavat kollegojensa ammattitaitoon. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Etänä työskentelevien tiimien tehokas toiminta vaatii hyvää luottamusta tiimin jäsenten kesken. Etänä työskennellessä työntekijät eivät pysty seuraamaan yhtä tarkasti kollegoidensa toimintaa kuin lähityössä. Työyhteisön luottamus perustuu avoimuuteen, joka puolestaan pohjautuu rehelliseen ja sujuvaan vuorovaikutukseen. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 41.)

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä viihdytään, koska jokainen voi avoimesti kertoa omat mielipiteensä, uskaltavat tuoda esiin ongelmia ja voivat olla kriittisiä. Se synnyttää myös luottamuksen tiimiläisten välille ja ilmapiiri on avoin ja vapautunut. Ammatillisen asenteen avulla työyhteisö pystyy hyödyntämään työntekijöiden erilaisuutta, kykyjä ja kekseliäisyyttä. Epäammattimaisessa työyhteisössä työntekijät ovat varautuneita ja joutuvat miettimään kenelle he voivat sanoa ja mitä. Ilmapiiri on yleensä painostava ja ahdistava. Epäammattimaiselle käytökselle on tyypillistä, että työhön liittyviin ongelmiin sotketaan henkilökohtaisuuksia. Tämä taas aiheuttaa loukkaantumisia, työkklikkejä, selän takana puhumista ja ihmissuhdedraamaa. Ihmisten erilaisuuden synnyttämiä ideoita ei pystytä käyttämään hyväksi. Epäammattimainen tiimi menettää suuren määrän osaamista. (Järvinen 2008, 82–83.)

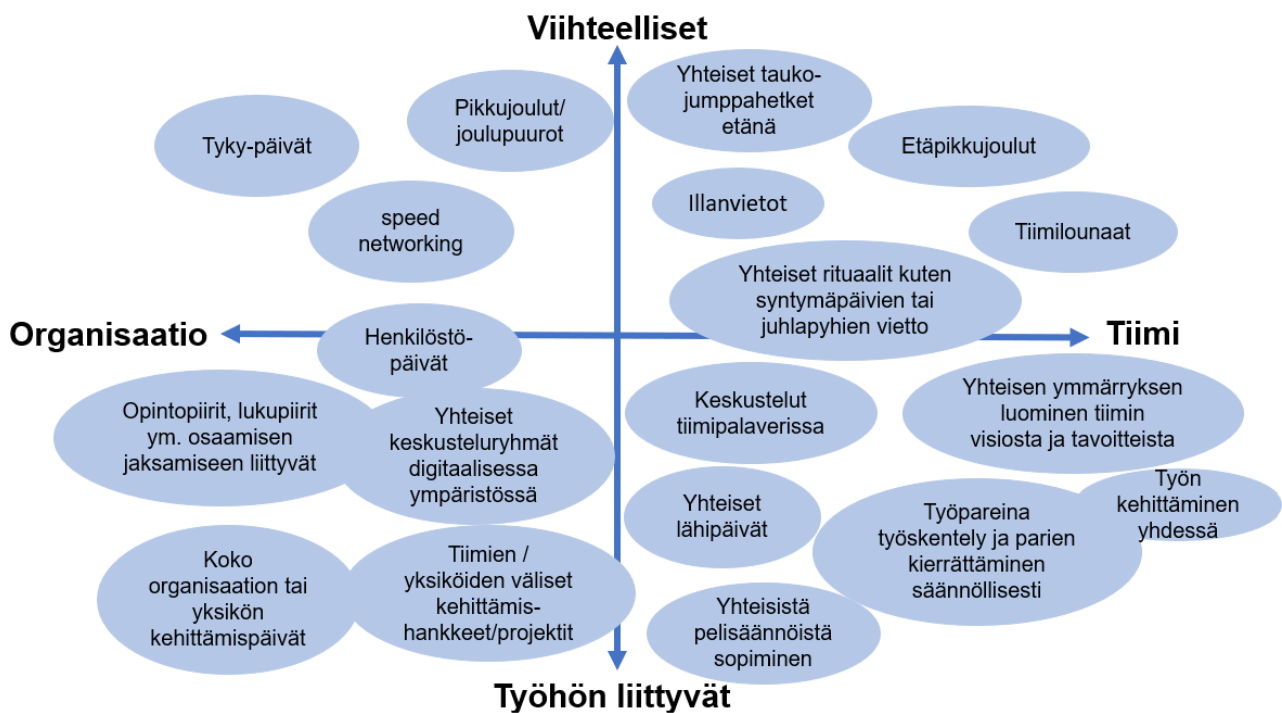
2.4 Yhteisöllisyys

”Yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä, sillä tutkimukset kertovat, että tunne kuulumisesta tiimiin tai organisaatioon johtaa parempaan työsuoritukseen, vahvempaan sitoutumiseen sekä lisääntyneeseen hyvinvointiin. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen puolestaan saattaa johtaa uupumiseen, heikompaan työsuoritukseen tai vieraantumiseen työyhteisöstä.” (Vilkman 2023, 99–100.)

Voidaan tarkastella kolmea vaihtoehtoista tapaa miettiä kulttuuria ja yhteisöllisyyttä hybridi- tai monipaikkaisessa työskentelyssä. Ensimmäiseksi voidaan siirtyä toimistolla tapahtuvasta kulttuurin levittämisestä ja vaalimisesta, vaalimaan kulttuuria työn tekemisen kautta. Yrityskulttuurin tulee ilmentyä työtehtävissä, esimerkiksi jos yritys pyrkii olemaan ketterä, sen tulisi näkyä arjen työssä. Toisena keinona voidaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta psyykkisen läheisyyden kautta. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyy tuttuuden tunne ja yleensä se, että kollegasta pidetään. Etätyössä yhteenkuuluvuus on pysynyt hyvällä tasolla ihmisten välillä, jotka tuntevat toisensa jo entuudestaan. Kuitenkin useissa organisaatioissa on huomattu, että uusien työntekijöiden saaminen mukaan yhteisöön on haasteellista. Yhteenkuuluvuus syntyy ainoastaan ihmisten tutustumisen kautta. Tärkeää on, että jokaisella on kokemus nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta ja siitä, että on arvokas ja

tärkeä muille tiimiläisille. Tunnetason yhteyden vahvistamiseen kannattaa panostaa mitä enemmän etäisyyttä tiimissä on. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten ihmiset kohtaavat toisiaan toimistolla, etäkokouksissa tai digitaalisen ympäristön keskusteluissa. Kun kanssakäymisen määrä vähenee, jokaisesta kohtamisesta tulee entistä arvokkaampia. Arvostava toisten ihmisten kohtaaminen ja muiden työkollegoiden mielipiteiden kunnioittaminen on arvostava kohtaaminen ja toisen mielipiteiden kunnioittaminen on noussut usean työyhteisön tehtävälliställe lähiaikoina. (Vilkman 2023, 101–102.)

Kolmantena vaihtoehtona pidetään mikrokulttuurien vaalimista, eli organisaatio pyrkii ohjaamaan kulttuuria valittuun suuntaan, mutta jokainen yksikkö tai tiimi valitsee itse omat norminsa ja käyttäytymismallinsa ja näin luo omaa itsenäistä kulttuuria. Vaihtoehtoa suosii se, että erään tutkimuksen mukaan tiimitason kokemukset edesauttoivat yhteenkuuluvuuden tunnetta merkittävästi enemmän kuin yritystason toimenpiteet. (Vilkman 2023, 102–103.)



Kuva 1. Yhteisöllisyyden nelikenttä, esimerkkejä ja ideoita yhteisöllisyyteen (mukaillen Vilkman, U. 2023, 119)

Yhteisöllisyys liitetään yleensä työelämäkeskustelussa koskemaan yhteisiä kahvitaukoja, spontaaneja kohtauksia ja keskusteluhetkiä toimistolla sekä erilaisia vapaa-ajan illanviettoja. Tämä kuitenkin sivuuttaa sen, että yhteisöllisyys tarkoittaa erilaisille ihmisille työssä erilaisia asioita. Yh-

teenkuuluvuutta voidaan vahvistaa työntekemisen lomassa, esimerkiksi hajautetuissa tiimeissä voidaan yhteisissä palavereissa käyttää yhteisöllisyyttä rakentavia elementtejä, kuten esimerkiksi kuulumiskierroksia. (Vilkman 2023, 114–116.)

Tiimitasolla yhteisöllisyyden vahvistamiseen hyviä keinoja ovat tiimipalaverit ja niissä tapahtuva keskustelu. Jos palaverissa luodaan mahdollisuuksia keskustelulle, pohditaan ongelmia ja mietitään yhdessä ratkaisuja ja tämän avulla syntyy yhteistä ymmärrystä, se rakentaa yhteisöllisyydelle enemmän mahdollisuuksia. ”Vielä todennäköisempää yhteisöllisyyden toteutuminen on, jos mukaan keskusteluun saadaan vapaamuotoinen osuus ja kaikki tiimissä ymmärtävät, miksi se on tärkeää. Eli pakolliset kuulumisten vaihdot tai onnistumisten jakamiset eivät välttämättä vahvista yhteisöllisyyttä, jos suhtautuminen niihin on penseää, eikä niiden merkitystä ymmärretä.” (Vilkman 2023, 121.)

Sosiaalis-emotionaaliset prosessit ovat tärkeitä, vaikka useimmiten huomio on työn sujumisessa ja siksi työn sujuvuuteen vaikuttavia käytänteitä kehitetään herkemmin. Tehtäviin ja työn sujumisen lisäksi on tärkeää, että tiimiläiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, heillä on yhteenkuuluvuuden tunne tiimiin ja jokainen edistää aktiivisesti me-henkeä. Kun viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi digitaalisten alustojen avulla, syntyy helpommin väärinkäsityksiä ja tiimin jäsenten välisiä erimielisyyksiä on hankalampi ratkoa. Jos sosiaalisista prosesseista huolehditaan tiimissä, se voi ehkäistä ristiriitojen syntymistä, mikäli prosessit edistävät tiimin jäsenten tutustumista ja yhteydentunteen syntymistä. Sosiaalisen prosessin tarkoitus on yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistuminen, me-hengen syntyminen ja sen ylläpitäminen. Prosesseilla varmistetaan myös vapaamuotoisen vuorovaikutuksen säilyminen etäisyyksistä huolimatta. (Vilkman 2023, 179–180.)

Jokaisella työntekijällä on oma toimenkuvansa, joka määrittelee työntekijän tehtävät ja tavoitteet. Näiden avulla organisaation perustehtävä tulee hoidettua hyvin. Eri tehtävistä muodostuu työyhteisöön työroolien verkosto, jonka tarkoituksena on hallita työntekijöiden yhteistyötä ja kommunikointia. Työyhteisöissä ollaan tekemässä työtä ja ihmisten väliset henkilö- ja tunnesiteet ovat toisarvoisia verrattuna heidän ammatilliseen rooliinsa. Ammatillisen käytöksen sisäistäminen ja toteuttaminen ei ole aina helppoa. Tärkeää on, että erilaisten ristiriitojen tai mielipide-erojen ei anneta vaarantaa tiimiläisten keskinäisiä ihmissuhteita. Tiimiläisten pitää pystyä pitämään työsuhteet ja ihmissuhteet erillään. (Järvinen 2008, 80–81.)

Työntekijän sisäinen motivaatio voi kärsiä, jos yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu. Alentunut sisäinen motivaatio näkyy heikompana suoriutumisenä, työn jälki voi olla heikompaa tai päätösten teko vaikeaa. Yksinäinen työntekijä voi lisäksi tulkita sosiaalisia kohtaamisia väärin. Muiden hyvää tarkoittavat eleet ja normaali kanssakäyminen voidaan tulkita ilkeilyksi tai muuten negatiivisella tavalla, ja tämän takia käytös voi olla jopa aggressiivista muita kohtaan. (Vilkman 2023, 280.)

Sosiaalisuus ei saisi tapahtua vain yksittäisissä kohtaamisissa ja tilaisuuksissa, vaan muihin tutustumiseen ja lähentyminen tapahtuvat pikkuhiljaa. Myös yksityiselämässä tutustuminen tapahtuu samalla tavalla, vähitellen. Esimerkiksi mentoroinnin ja sparraus- tai hyvinvointiparien avulla voidaan työhön lisätä sosiaalisuutta. Hyvinvointipari tarkoittaa vertaistuen hyödyntämistä työyhteisössä. Parit voivat muodostua saman tai eri tiimien jäsenistä. Parien kierrätys muutaman kerran vuodessa kannattaa, sillä vaihtamalla pareja tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan pikkuhiljaa useampiin kollegoihin. Parit pääsevät kuulemaan ja jakamaan kokemuksia työn arjesta ja hyvinvoinnista. (Vilkman 2023, 282–283.)

Ryhmän yhteenkuuluvuutta ja ryhmäkoheesiota pystytään mittaamaan. Koheesio määrittää voimakkuutta, kuinka sitoutuneita yksilöt ovat toisiinsa ja, kuinka motivoituneita he ovat pysymään ryhmässä. Koheesio on ryhmän koossa pitävä voima. Seuraavissa tilanteissa tiimin koheesio voi sanoa olevan vahva: yksilöt pitävät toisistaan, paikka tiimissä koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi, tiimin jäsenyydestä syntyy yksilölle palkintoja, jäsenyyden kustannukset ovat pienet, yksilöllä ei ole muita keinoja saada palkintoja, joita tiimin jäsenyys tarjoaa. Positiiviset kokemukset mielletään tärkeiksi yhteenkuulumisen kannalta. Tärkeää on myös yksilön kokemukset siitä, että työhön on helppo tulla ja työn tekemisestä voi nauttia. (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019, luku 3.)

Monipaikkaisen tiimin, joka toimii pääasiassa etänä kannattaa luoda virtuaalisia tapoja yhteisiä juhlistuksia varten. Teamsin tai Zoomin avulla voi helposti luoda yhteisiä juhlatilaisuuksia. Kameroiden ollessa päällä yhteisen hetken vaikuttavuus paranee. Tiimin yhteiset rituaalit vahvistavat työn iloa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, samalla tavalla kuin lähityöskentelyssä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 45.)

2.5 Johtamisen vaikutus tiimiytymiseen

Tiimin johtajan tärkeimpänä tehtävänä on hallita ryhmädynamiikkaa siten, että tiimin yhdessä asetamat tavoitteet saavutetaan. Johtajan on pidettävä samanaikaisesti silmällä sekä tiimikokonaisuuden että eri yksilöiden toimimista henkilökohtaisissa elämässään ja näiden välistä vuorovaikutusta. Tiimin johtaja yhdessä tiimin kanssa luovat tulkinnan ryhmädynamiikasta ja tähän perustuu tiimityön tavoitteenasettelu. Kun uutta tietoa on saatavilla vaihtuvien tilanteiden takia, tiimin johtajan täytyy muokata tulkintaa. (Jauhiainen & Eskola 1994, 34.)

Tiimien ja projektien johtamisessa on kyse verkostojen johtamisesta. Verkostot voivat koostua henkilöistä tai organisaatioista. Tiiminvetäjän tulee kyetä hallitsemaan, ohjaamaan ja johtamaan monimuotoisia ja kokoaikaisessa muutoksessa olevia verkostoja. Tiimeillä ei ole tiettyä määriteltyä ko-

koa, mutta liian isoa tiimiä on mahdotonta hallita. Hedelmällistä tiimityötä syntyy, kun tiimin yhteinen päämäärä on kaikille selvä ja ihmisten välillä vallitsee hyvä tiimihenki. (Virtanen 2005, 147–148.)

Tiimien johtajilta edellytetään paljon erilaisia taitoja esimerkiksi tiedon käsittelyn taitoja, kykyä toimia nopeasti, palautteen antamisen taitoa, heittäytymistä, päätöksentekokykyä ja ongelmanratkaisutaitoja sekä yhteistyöverkoston hallintaa. Oleellisinta, joka pitää tiimit toiminnassa, koossa ja jatkuvasti oppimassa on luottamus. (Virtanen 2005, 150.) Hyvän ryhmäytymisen avaintekijä on turvallisuus. Turvallisessa ryhmässä ei ole tilaa sellaisille tekijöille, jotka synnyttävät pelkoa, häpeää, syyllisyyttä tai arvottomuuden tunnetta tiimiläisille. Tiimin kesken syntyvä luottamus vaatii luottamusta, avoimuutta, hyväksyntää, tuen antamista ja sitoutumista tiimiin. (MAST Euroopan sosiaalirahasto s.a., 6.) Tiimin ollessa tuore vaaditaan vahvempaa johtajuutta, sen jälkeen tärkeänä tehtävänä on toimia tiimin jäsenten välisen yhteistyön luojana. Lopputilanteessa johtajan luottamus omaan tiimiin korostuu ja johtaja toimii enemmän asiantuntijana. (Kopakkala 2008, 57.)

2000-luvun alussa on huomattu, että tiimin toimiessa yhteisen päämäärän eteen, jokainen tiimi tarvitsee ammattitaitoista johtamista. Esihenkilö ei yleensä ole omien alaistensa työtehtävien asiantuntija, mutta hänen tärkein tehtävänsä on saada työntekijät hyödyntämään oma osaaminen, kokemus, ammattitaito ja luovuus tiimin perustehtävän suuntaan. Esihenkilön täytyy myös seurata, että sovittuja yhteisiä toimintamalleja noudatetaan ja työnjako on kaikille tasapuolista. Helppo lähestyttävyys on tärkeää, jotta erilaisiin ongelmiin ja konflikteihin päästään nopeasti puuttumaan. (Järvinen 2008, 58–66.)

Etäjohtaminen on peruseriaateiltaan samanlaista kuin lähijohtaminen, mutta viestintäteknologia ja fyysinen etäisyys vaikuttavat merkittävästi johtamisen onnistumiseen. Onnistunut etäjohtaminen vaatii vahvoja ihmisten johtamisen taitoja sekä taitoa käyttää monipuolisesti eri tieto- ja viestintäteknologioita. Luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa, se linkittyy henkilöstön sitoutumiseen, työntekijän toiminnan tehostumiseen ja vastuiden tasapuolisempaan jakautumiseen. Kehityskeskusteluissa ja palautteen antotilaisuudessa lähikontaktissa saavutettu vuorovaikutuksen laatu koetaan yleisesti paremmaksi kuin etäpalavereissa. (Mayor & Risku 2022, 165.)

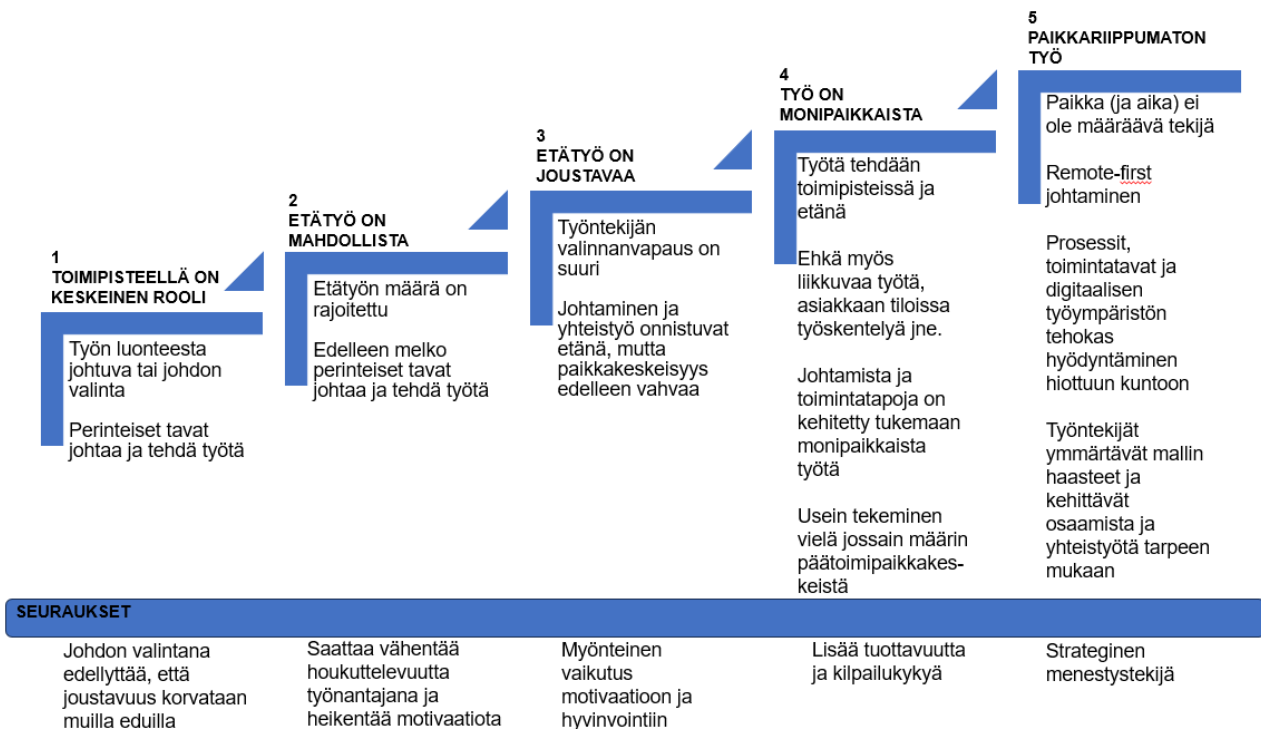
Mayorin ja Riskun (2022, 166–167) mukaan tiimin yhteydenpito ja toimintatavat, jotka ovat ennakoitavia ja järjestelmällisiä, auttavat ylläpitämään ja voimistamaan luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Monipaikkaisen työn asiantuntijan Ulla Vilkmänin (2016, 32) mukaan arvostus on yksi etäjohtamisen peruselementeistä. Tunne arvostetuksi tulemisesta syntyy, kun työntekijää tervehditään, hänen mielipidettään kysytään, häntä kuunnellaan ja hänelle annetaan rehellistä kannustavaa palautetta. Ihmisillä, joilla on korkea hyväksynnän tarve, positiivinen palaute linkittyy arvostuksen tunteeseen.

Etäjohtamisessa koetaan haasteellisena huomata tiimien jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa mahdollisesti olevia ongelmia tai konflikteja, jotka huomattaisiin helpommin, jos tiimi toimisi jatkuvasti fyysisesti samassa paikassa. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, heillä on mahdollisuus tunnistaa omansa ja toisten tiimiläisten motiivit. Kun ymmärrämme motiivit, jotka ohjaavat toisia henkilöitä, tunnistamme syyt henkilöiden käyttäytymisen takana. (Mayor & Risku 2022, 167.) Vanhanaikaisella kontrolloivalla esihenkilötyöllä ei ole sijaa hajautetussa työyhteisössä, vaan vaaditaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Hyvän etäjohtajan tulee hallita sekä ihmisorientoitunut että tehtäväorientoitunut johtamistyyli ja kyetä muuttamaan omaa johtamistyyliään tarpeen mukaan. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Johtajan on huolehdittava, että jokaisella tiimiläisellä on porukassa hyvä olla ja varmistettava ettei kukaan jää työyhteisön ulkopuolelle. Esihenkilön ja johdettavan välinen yhteenkuuluvuuden tunne liittyy vahvasti yhteishenkeen. Jos tarkastellaan esihenkilön ja johdettavan välistä suhdetta, on tärkeää löytää yhdistäviä asioita esimerkiksi ammatillisista teemoista, harrastuksista tai muista vapaa-ajan aiheista. Yhdistävien asioiden avulla on helpompi rakentaa tuttuuden tunnetta, keskinäistä luottamusta ja avointa keskusteluyhteyttä. Tässäkin vuorovaikutuksessa korostuu vapaamuotoisuus, keskustelu muistakin kuin akuuteista työasioista on tärkeää. (Vilkman 2023, 252–265.)

3 Monipaikkainen työ

Timanttia Consulting on rakentanut mallin, jolla voidaan arvioida organisaation kypsyyttä etä- ja monipaikkatyössä. Erilaisia työnteon malleja on tärkeää kuvata, koska hybridityön termi on kapea kuvaus. Eri kypsyytstasojen avulla pystytään huomaamaan, että kyse on monimutkaisemmasta asiasta kuin pelkästä etä- tai lähityöskentelystä. Eri kypsyytstasoja on viisi ja organisaation eri toiminnot tai yksittäiset tiimit voivat toimia eri tasoilla. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi tehdyn työn luonne. Erilaiset työelämän ilmiöt vaikuttavat myös kypsyytstasoihin ja niillä etenemiseen. Esimerkiksi covid-19-pandemia muovasi olemassa olevia käsityksiä työstä. Pandemia vauhditti osaltaan etätyön yleistymistä. Työntekijöiden oppiminen toimimaan itseohjautuvasti ja lisääntynyt yhteistyö digitaalisten välineiden avulla vähensi työnteon paikkariippuvuutta. Arvomaailman muutos on vaikuttanut siihen, että nykyään työelämässä arvostetaan entistä enemmän joustavuutta. (Vilkman 2023, 46–48.)



Kuva 2. Organisaatioiden kypsyytstasot (mukailien Vilkman, U. 2023, 49)

Erityisesti ylimmässä johdossa paikkakeskeisyys on yllättävän vahvaa. Edelleen johdossa pohditaan, miten työntekijät saataisiin houkuteltua useammin toimistolle ja läsnäolon tärkeyttä korostetaan. Yhteiset toimistopäivät eivät ratkaise tiimien ongelmia, koska tiimien jäsenet voivat työskennellä eri paikkakunnilla. (Vilkman 2023, 55–56.)

Viidennellä tasolla työ ei ole sidottu fyysiseen paikkaan, vaikka organisaatiolla olisikin fyysisiä toimipisteitä. Myös työn aikasidonnaisuus voi menettää merkitystään. Tärkeintä on, että eri prosessit ja digitaalinen työympäristö mahdollistavat työn tekemisen mistä tahansa paikasta. Organisaatiossa sekä johtajat että työntekijät ymmärtävät, miten etäisyys vaikuttaa ja siihen halutaan yhdessä löytää ratkaisuja eri ongelmien vähentämiseksi. Viidennellä tasolla asenteellinen muutos on iso ja muutos siirtyä tälle tasolle vaatii uudenlaista ajattelua ja avointa kiinnostusta asioiden tekemiseen tutusta poikkeavalla tavalla. (Vilkman 2023, 56–57.)

Viidennellä tasolla yksilöllä on suuri vastuu, koska organisaatio ei keinotekoisilla säännöillä määrittele lähityön määrää. Eri tiimeissä pystytään yhdessä luomaan käytännöt siitä, milloin kokoontaan samaan paikkaan ja miksi se on merkityksellistä. Tällä tasolla työ ei ole yksilökeskeistä vaan on osattava ottaa huomioon organisaation yhteiset intressit. Työntekijät ymmärtävät myös, että yhteen kokoontumisella ja me-hengen säilyttämisellä on iso merkitys työssä ja työntekijät haluavat ylläpitää suhdetta työkavereihin. Johtamisessa on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys päämäärästä ja tiimin yhteisistä tavoitteista. Tärkeää on myös prosessit, jotka tukevat työtä, esihenkilön ja koko työyhteisön tuki, onnistumisen kokemukset ja tavoitteiden seuranta. (Vilkman 2023, 57–58.)

Erilaisten virtuaaliryhmien vuorovaikutus on vajavaista, koska suuri osa tiedosta, jonka saamme toisesta ryhmän jäsenestä, täytyy päätellä esimerkiksi sähköpostiviestistä. Väärinymmärryksiä voi tapahtua, koska viestinnän sävy ja -tyyli on toisen ihmisen mielikuvituksen varassa. Virtuaalitiimin olisi hyvä tavata kasvokkain, jotta virtuaalitiimi toimisi hyvin tiiminä. Monet tiimit ovat hybridiversioita, eli toimivat osittain kuten tavallinen tiimi ja osaksi virtuaalitiiminä. (Kopakkala 2008, 34.)

”Etä- ja monipaikkainen työ on laajempi ja kehittyneempi kuin pelkkä etätyö. Etä- ja monipaikkaisen työn merkitys on erilainen eri ihmisille, johtuen siitä, että ihmiset arvoineen ja kokemukseineen sekä taustoineen ovat erilaisia. Kaikki työntekijät eivät koe eristäytyneisyyttä, psykologista turvattomuutta tai muuta työhön liittyvää kuormitusta etä- tai monipaikkaisessa työssä.” (Houhala & Hurmola-Remmi 2022, 78.)

Hybridityö on sellainen työn organisointitapa, jossa yhdistetään etätyö ja päätyöpaikalla tehtävä työ. Esimerkiksi työntekijä on osan viikosta tai kuukaudesta kotona etätöissä ja osan läsnä fyysisellä työpaikalla. Monipaikkainen työ taas tarkoittaa työskentelyä, joka voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja sen kesto ja säännöllisyys voi vaihdella. Monipaikkainen työ mahdollistaa työntekemisen päätyöpaikan ja kodin lisäksi esimerkiksi työnantajan toisessa työpisteessä, matkoilla tai mökillä. Työtä voi tehdä joustavasti paikassa, joka palvelee parhaiten sillä hetkellä työntekijää, työpaikkaa tai asiakasta. (Työterveyslaitos s.a.b.)

Etätyössä on etuja ja haasteita ja ne riippuvat siitä, millaisesta organisaatiosta, liiketoiminnasta, työstä tai tehtävästä on kyse. Edut liittyvät usein työn hallinnan kokemukseen, parempaan työhön

keskittymiseen ja työmatkoihin liittyvään säästöön. Haasteita puolestaan voivat olla työn ja yksityiselämän rajan hämärtyminen, fyysisten kontaktien vähyys ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen puute. Useat kokevat etätyön lisäävän hyvinvointia, mutta toiset voivat kokea tylsistymistä ja eristäytymistä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Remote-first tarkoittaa sitä, miten yrityksen kaikessa toiminnassa organisoidessa otetaan etäisyys huomioon. Johtaminen, viestintä, tiedonkulku, me-hengen säilyttäminen ja yhteistyö. Tämän toteuttamista helpottaa se, että koko yrityksen toiminta ylimmästä johdosta lähtien muokataan tukemaan ajattelua. ”Remote-first ei siis tarkoita, että kaikki työ tehdään etänä, vaan että etäisyys huomioidaan kaikessa tekemisessä.” (Vilkman 2023, 42.)

4 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen kahden valitun yksikön kahdelle eri tiimille, josta haastattelin viittä uutta työntekijää. Alla kerron tarkemmin toimeksiantajayrityksestä, valitusta tutkimusmenetelmästä, haastatteluiden toteutuksesta ja laadullisen tutkimuksen analysoinnista.

4.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys on suomalainen vakuutuspalvelualan yritys. Yritys mainitsee omiksi arvoikseen hyvántahtoisuuden rohkeuden ja intohimon ja visiona on tarjota suomalaisille turvallisempaa ja terveempää elämää.

Toimeksiantajayrityksessä perehdytys tapahtuu perehdytys suunnitelman mukaisesti. Perehdytys suunnitelma koskee uusia, sisäisesti siirtyviä ja pitkältä vapaalta palaavia työntekijöitä. Lähiesihenkilö on vastuussa perehdyttämisestä ja perehdyttämisen hoitaa tiimin valittu perehdyttäjä tai perehdyttäjät. Lähiesihenkilön vastuulla on perehdyttää työntekijä hallinnollisiin asioihin. Valittu perehdyttäjä taas kouluttaa työhön liittyvät substanssiosaamiset ja eri järjestelmien käytön. Lähtiimillä ja muulla työyhteisöllä on suuri rooli hyvin onnistuneessa perehdytyksessä. Perehdytettävän työntekijän tueksi nimetään perehdyttämiskummi, joka alkuvaiheessa tukee uutta työntekijää ja madaltaa kynnystä kysyä apua. Tiimiytymiseen lähityössä kuuluu työpaikkaan ja kollegoihin tutustuminen ensimmäisinä päivinä. Lisäksi esittäytyään tiimipalaverissa ja kollegat esittelevät myös itsensä. Tällöin uusi työntekijä pääsee heti tapaamaan uudet kollegansa. Tiimipalaveri voidaan järjestää monipaikkaisen työn mukaisesti, eli osa tiimistä voi olla virtuaalisesti mukana ja osa toimistolla.

4.2 Tutkimusmenetelmä

”Tieteelliseen tutkimukseen valitaan menetelmä, jonka avulla tutkimus tehdään. Merkittävä osa tutkimusprosessia on menetelmätavan valinta ja tämän menetelmän noudattaminen tutkimuksen tekemisessä. (Jyväskylän Yliopisto 2015a.)

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.” (Jyväskylän Yliopisto 2015b.)

Valitsin opinnäytetyöni toteuttamiseen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, koska se auttaa paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja näin saavuttamaan syvemmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta.

Aineistohankintamenetelmänä voidaan käyttää haastattelua, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti kerättävän aineiston tuottamiseen. Haastattelutapoja voidaan luokitella sen perusteella, mikä on tutkijan tehtävä haastattelutilanteessa. Haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutusasteen mukaan voidaan luokitella erilaisia haastattelutyyppisiä. Esimerkiksi strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. Haastattelun muotoja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, asiantuntijahaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Jyväskylän Yliopisto 2015c.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valikoituivat teemahaastattelut, koska ne antavat paremman mahdollisuuden saada haastateltavilta perusteellisempi ja syvällisempi vastaus kuin esimerkiksi strukturoidussa lomakehaastattelussa. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina ja haastattelut etenevät ennakkoon valittujen teemojen ja niihin linkittyvien tarkentavien kysymysten avulla.

4.3 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa selvitettiin, miten uudet työntekijät kokevat tiimiytymisen monipaikkaisessa työssä. Tutkimuksen haastateltavat valikoituivat toimeksiantajayrityksen kahdesta eri korvaustiimistä. Lähetin tiimien esihenkilöille esittelyn tutkimuksestani ja sen aiheesta ja kysyin, löytyisikö heidän tiimeistään tutkimukseen soveltuvia noin puolesta vuodesta vuoteen työskennelleitä työntekijöitä, joilla voisi olla kiinnostusta osallistua tutkimukseeni. Tavoitteena oli saada kuusi työntekijää eli kolme kummastakin tiimistä, jotta haastateltavia ei olisi liian vähän ja tuloksia pystyisi mahdollisesti vertailemaan. Tiimien esihenkilöt vastasivat sähköpostiini ja antoivat potentiaalisten työntekijöiden yhteystiedot. Lähetin mahdollisille haastateltaville Teamsin kautta esittelyn opinnäytetyöstäni ja pyynnön osallistua tutkimukseen. Lähetin haastattelupyynnön kuudelle työntekijälle, joista viisi suostui haastatteluun.

Tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet toimivat samassa työtehtävässä korvausneuvojina kahdessa eri vakuutuslajin tiimissä. Työntekijät ovat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä puolesta vuodesta vuoteen. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin 13.11.-22.11.2023. Haastatteluiden aikataulu sovittiin etukäteen, jotka yhtä lukuun ottamatta toteutuivat sovitusti. Yksi haastattelu siirtyi myöhemmäksi sairastapauksen vuoksi, mutta pidettiin kuitenkin myöhemmin. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat.

Haastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä ja ne kestivät noin 30–45 minuuttia. Haastattelut toteutuivat tavoitteiden mukaisesti ja niihin saatiin luotua rento ja keskusteleva ilmapiiri. Pyrin pitämään keskustelun mahdollisimman avoimena ja luontevana. Teemahaastattelu mahdollisti sen,

että jokainen haastateltava sai kertoa avoimesti ja vapaasti oman tulkintansa kysymykseen tai teemaan liittyen ja jokainen keskustelu kulki hieman eri reittiä pitkin. Apukysymysten avulla keskustelua sai ruokittua syvällisemmäksi. Haastattelut toivat esiin positiivisia asioita tiimiytymisen kokemukseen liittyen. Tämän jälkeen litteroin haastattelut ja keräsin jokaisen haastattelun vastaukset samaan tiedostoon ja lähdin kirjoittamaan tutkimustuloksia auki.

4.4 Laadullisen tutkimuksen analysointi

Teemoittelu on luonteva analysointimetodi teemahaastatteluiden analysointiin. Keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan etsimällä haastatteluja yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Myös teoriapohjainen esimerkiksi tietyn viitekehyksen mukainen teemoittelu on mahdollista. Haastateltavien kanssa läpikäytyt teemat löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, mutta niiden painopisteet voivat vaihdella. Aineistoa voidaan litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Aineistosta voi myös löytyä uusia teemoja tai haastatteluissa käsitellyt aiheet eivät välttämättä noudata tutkijan muodostamaa järjestystä tai jäsenystä. Tutkimusraportissa on yleensä näytteitä eli sitaatteja haastatteluista. Niiden tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja antaa lukijalle todiste, että tutkimuksella on pohjana oikea aineisto, johon analyysi pohjautuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelussa korostuu, mitä jokaisesta valikoidusta teemasta on sanottu. Kyse on aineiston pilkkomisesta, ryhmittelystä eri kategorioihin. Tämä mahdollistaa vertailun valikoitujen teemojen esiintymistä aineisossa. Aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Analysoin kerättyä aineistoa jakamalla ne valikoituihin teemoihin, joita oli perehdytys, tiimiytyminen ja esihenkilötyö ja johtaminen. Haastattelurungon kysymykset linkittyivät valittuihin teemoihin ja saadut vastaukset jaettiin näiden teemojen alle. Tämän lisäksi etsin haastateltavien vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Oma työskenntelyä helpottaakseni keräsin kaikkien vastaajien vastaukset allekkain jokaisen kysymyksen alle ja tein vielä erillisen yhteenvedon tutkimustuloksista. Aineistoa oli kertynyt runsaasti ja koen, että näin sain kaiken oleellisen esille haastatteluista. Lopuksi hyödyntäen aiemmin kerättyä tietoperustaa, muodostin tutkimusaineiston perusteella omat havaintoni ja johtopäätökset.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittain, huomioiden kaikkien haastateltavien vastaukset tietyn teeman kysymyksiin ja muodostamalla näistä tulokset. Tuloksissa näkyvät jokaisen vastaajan omat näkemykset, huomiot ja kokemus. Lopuksi tuloksista muodostetaan yhteenveto. Käytän vastaajista nimityksiä haastateltu A, B, C, D ja E. Haastatellut A ja B toimivat samassa tiimissä ja haastatellut C, D ja E samassa tiimissä.

5.1 Perehdytys

Haastateltu A:n mukaan perehdytyksessä oli hyvin huomioitu tiimiytyminen ja jo alussa tuli olo, että tämä on myös uusien työntekijöiden tiimi ja he ovat osa sitä. Perehdytyksessä uusilla työntekijöillä oli ensin kouluttaja ja sitten mukaan tulivat kummit. Tällä hetkellä heillä ei enää ole varsinaisia kummeja, mutta apua saa silti kysyä samalla tavalla kuin aloittaessa. A kertoi, että heillä oli kummikeskustelu käytössä ja hän kertoi kysyvänsä myös suoraan kummeilta apua.

Haastateltu B kertoi, että hän ei ollut nähnyt perehdytysuunnitelmaa, mutta perehdytys tuntui silti etenevän asiaankuuluvalla tavalla. B kertoi, että alussa heillä oli kummi. B koki kummin tärkeänä, koska silloin oli yksi tietty henkilö, keneltä pystyi kysymään apua tai kummi osasi neuvoa eteenpäin, kuka osaa auttaa asiassa. B kertoi, että heillä ei ollut kummikeskustelua käytössä, mutta juuri aloittaneiden kanssa oli yhteinen keskustelu ja sitten koko tiimin yhteinen keskustelu. B koki, että yhteinen keskustelu madaltaa kynnystä kysyä apua, mutta joskus ihmiset eivät huomaa sinne tulleita kysymyksiä.

Haastateltu C kertoi, että heillä oli perehdytysuunnitelma käytössä ja sitä noudatettiin. Lisäksi C olisi toivonut, että perehdytyksen aikana olisi päässyt enemmän seuraamaan kummien arkea, koska se olisi auttanut hahmottamaan, mistä työn arki koostuu. Tämä olisi helpottanut siirtymistä perehdytyksestä työarkeen ja -vuoroihin. C:n mukaan heillä oli alussa kummit ja hänen mielestään kummien käyttö ovat hyvä käytäntö, koska kummeilta sai hyviä käytännön neuvoja. C kertoi, että heillä oli kummikeskustelu sekä keskustelu, jossa oli pelkästään juuri aloittaneet työntekijät. C koki kummikeskustelun tärkeäksi alussa, koska siellä pystyi kysymään apua. C toivoi, että kummikeskustelu olisi ollut pidempään käytössä, koska edelleen tulee vastaan tilanteita, joissa tarvitsee apua.

Haastateltu D:n mukaan he saivat perehdytysuunnitelman, kun he aloittivat työt ja sitä noudatettiin suhteellisen tarkasti. Joskus suunnitelmasta poikettiin, jos esimerkiksi käytössä olevan harjoitusympäristö ei ollut käytössä. D:n mielestä perehdytysprosessi oli hyvä sellaisenaan, mutta olisi

ollut hyvä käydä paremmin läpi millainen tiimi on ja olisi esittäytytty paremmin. D:n mukaan perehdytyksessä oli mukana kummit ja Teamsissa oli kummikeskustelu, jossa pystyi kysymään apua. Kummikeskustelu oli toimiva, koska oli tietyt henkilöt, joilta pystyi kysymään apua, eikä tarvinnut häiritä kaikkia työntekijöitä.

Haastateltu E kertoi, että heillä oli monta kummiä ja kummitoiminta oli hyvä järjestely. Välillä avun saaminen saattoi olla vaikeaa, jos kummi oli etänä ja hänellä kesti vastata avunpyyntöön. E:n mukaan he eivät perehdytyksessä varsinaisesti seuranneet kummien työtä, mutta se voisi olla hyvä, että varjostettaisiin kummiä esimerkiksi puoli päivää. E:n mukaan se luo turvallisuuden tunnetta, kun tietää että saa apua, jos sitä tarvitsee. Heillä oli myös kummikeskustelu käytössä ja välillä kysymyksiin sai erilaisia vastauksia eri kummeilta.

Jokainen haastateltu kertoi, että he esittäytyivät muulle tiimille, joko toimistolla tai tiimipalaverissa. Haastateltu D kertoi, että esittäytymiselle ei varsinaisesti ollut varattu aikaa vaan he sattuivat osallistumaan palaveriin. Haastateltu C kertoi, että myös muu tiimi esittäytyi ja se oli hyvä, koska sen takia toisten tiimiläisten tunnistaminen helpottui.

5.2 Tiimiytyminen

A koki, että on päässyt hyvin mukaan tiimin monipaikkaisessa työssä ja hänet on otettu erittäin hyvin vastaan. A kertoi olevansa vanhempi kuin moni muu ja tiimissä on suhteellisen nuorta porukkaa, mutta tiimihenki on kuitenkin hyvä. A:n mukaan vastaanotto tiimiin on ollut yksi parhaista hänen työkokemuksensa aikana. A:n mukaan tiimiytymistä on edistänyt työpaikan kulttuuri. Toisia autetaan ja apua voi pyytää keneltä tahansa. Kaikki tuntuvat A:n mukaan helposti lähestyttäviltä ja alussa ei ole tarvinnut jännittää. Apua on voinut pyytää keneltä vain tiimistä, jos perehdyttäjällä ei ole ehtinyt auttamaan. A ei ole huomannut mitään selän takana puhumista niistä työntekijöistä, jotka eivät ole paikalla. A:n mukaan tiimiytyminen on myös itsestä kiinni. Hän kertoi olevansa avoin ja tottunut olemaan ihmisten kanssa kontaktissa ja ottavansa itse helposti kontaktia muihin. A uskoo, että tiimiytymistä edistää rento ilmapiiri ja yhteisten tapahtumien järjestäminen työajan ulkopuolella. Lisäksi A:sta tuntuu, että tiimissä on samanhenkistä porukkaa.

”Tärkeintä on oma asenne ja se, miten otat kontaktia muihin.” (Haastateltu A.)

B:n mukaan hän on päässyt hyvin mukaan tiimiin. He olivat uusien kanssa erillisessä perehdytystilassa ja sieltä siirryttäessä muiden tiimiläisten joukkoon he pääsivät heti mukaan porukkaan.

”Tervetullut olo, ketään ei katsonut nenänvartta pitkin ja kaikilta uskalsi mennä kysymään apua. Täällä tuntuu, että kuunnellaan ja arvostetaan oikeasti omaa työtä.” (Haastateltu B.)

Haastateltu B kertoi, että kaikki olivat avoimia ja vastaanottavaisia. Hän kertoi tulevansa ravintola- ja kaupanalalta, jossa työkulttuuri on erilainen, paljon kylmempi ja julmempi, ja tiimiin mukaan pääseminen on todella vaikeaa. B:n mukaan ihmiset ovat tässä työpaikassa todella ystävällisiä ja se tuntuu omituiselta siihen verrattuna, mihin hän on aikaisemmin tottunut. B kertoi, että oma asenne vaikuttaa paljon tiimiytymiseen, muihin ihmisiin täytyy uskaltaa tutustua. Tiimiytymistä auttoi se, että muut pysyivät avoimena ja vastaanottavaisena, koska juuri aloittanut työntekijä on aina vähän arka ja ei ole koskaan helppoa lähteä täysin uuteen porukkaan. Kokeneemmat työntekijät ovat olleet lämminhenkisiä ja hekin muistavat vielä, millaista on olla uusi työntekijä. Tässä työpaikassa on tullut nopeasti olo, että kuuluu joukkoon. B kertoi, että tiimiytymistä edistävät erilaiset tiimipelit. B myös pitäisi uuden aloittaneen porukan yhdessä, koska se helpottaa ensin heitä tiimiytymään keskenään, jolloin on helpompi siirtyä muun tiimin joukkoon. Uudemmat työntekijät ehtivät tutustumaan toisiinsa ja saavat näin rohkeutta tutustua muihin.

Haastateltu C:n mukaan hän on päässyt hyvin mukaan tiimiin, ja hän on päässyt tutustumaan kaikkiin tiimiläisiin varsinkin toimistolla ollessa. Niiden kanssa, joita ei usein näe toimistolla voi olla yhteyksissä Teamsin kautta. C kertoi, että hänet otettiin todella hyvin mukaan tiimiin ja oli ihana huomata, miten avoimia ja vastaanottavaisia kaikki olivat. Kokeneemmat työntekijät kannustivat avunpyytämiseen. Uudempana työntekijänä on aina pieni jännitys aloittaessa uudessa työpaikassa. C on ollut myös positiivisesti yllättyneet tiimiytymisestä. Hänen mukaansa nykyiset tiimiytymisen keinot tuntuvat toimivilta. C:n mielestä yhteiset kahvitauot ja lounaat ovat tärkeitä tiimiytymisessä ja niiden aikana pääsee hyvin tutustumaan kollegoihin.

D:n mielestä hän on päässyt hyvin mukaan tiimiin ja vastaanotto on ollut lämmin. D on päässyt hyvin mukaan työporukkaan, joka on tiivis ja kaikki tiimiläiset haluavat tehdä yhdessä töitä. D:n mukaan kaikki tukevat ja auttavat toisiaan. Heillä on oma keskustelu Teamsissa, jossa voi kysellä apua tai keskustella. Lisäksi keskusteluissa on mukana huumoria. Etätöissä on tärkeää, että ihmiset pysyvät Teamsissa läsnä. D:n mukaan oma asenne helpottaa tiimiytymistä ja myös ei niin avoimet ihmiset on otettu hyvin mukaan tiimiin. Kaikki saavat äänensä kuuluviin, vaikka ei olisi kovaäänisin tai kova juttelemaan. D koki kahvitauot ja lounaat tärkeiksi hetkiksi tiimiytymisen kannalta, koska niiden aikana pääsee parhaiten tutustumaan muihin. Muuna aikana työntekijät ovat enemmän keskittyneitä työn tekemiseen. D:n mukaan tiimiytymiseen vaikuttaa se, miten uudet työntekijät otetaan vastaan. D:n mielestä on tärkeää luoda alusta asti sellainen ilmapiiri, jossa uudet työntekijät ovat tervetulleita ja kokeneemmat työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita uudemmista kollegoista. Tiimiytymistä edistää myös se, että ihmiset viihtyvät hyvin keskenään ja halutaan nähdä vapaa-ajallakin.

Myös E:n mielestä hän on päässyt tosi hyvin mukaan tiimiin. Perekötyksen tapahtuessa toimistolla ihmiset tulivat tutuiksi. E:n mukaan tiimiytymistä on edistänyt omat työparit, yhteiset tapahtumat ja Teamskeskustelut. Tiimissä kaikilta voi pyytää apua. Myös työyhteisön ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat tiimiytymiseen. Lisäksi E:n mukaan on hyvä, että epäkohtiin puututaan, jos sellaisia huomataan. Tiimiytymiseen on vaikuttanut E:n mielestä se, että tiimissä kannustetaan toisia ja tiimissä voisi olla enemmän erilaisia työpajoja, mutta niiden järjestäminen voi olla hankalaa.

”Jokainen pystyy arvostamaan toista työpaikalla. Jokaisella on vastuu, että kaikilla on kiva olla työpaikalla.” (Haastateltu E.)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tiimiytyminen vaatii lisäksi kasvokkain näkemistä. Haastateltu C:n mukaan ihmisiin tutustuu paremmin, kun näkee kasvokkain. Tiimipalaverit järjestetään hybridisti eli osa on toimistolla ja osa etänä. C:n mielestä olisi mukavaa, jos etänä olevilla olisi kamerat päällä. Ilman kameroita etänä olevat ovat vain kasvottomia ruutuja. Kameroiden ollessa päällä, siihen tulee erilainen ulottuvuus. D:n mielestä tutustuminen onnistuu Teamisin kautta, kun voi keskustella ja soitella. Toiselta puuttuu kuitenkin kasvot, joka vaikuttaa tutustumiseen. D kertoi, että tiimipalaverissa he ovat kamerat päällä, jos eivät ole toimistolla. E kertoi, että heillä on tiimipalaverissa kamerat päällä ja se luo turvallisuuden tunnetta.

Osa haastatelluista koki, että he ovat läheisempiä samaan aikaan aloittaneiden työntekijöiden kanssa. B kertoi, että heillä on samaan aikaan aloittaneiden kanssa oma Teams keskustelu. C kertoi, että hän on edelleen, tiivisti yhteydessä samaan aikaan aloittaneiden kanssa ja he vaihtavat päivittäin kuulumisia ja heistä on tullut tiivis yksikkö. C:n mukaan hän on tiimiytynyt heidän kanssaan parhaiten, koska heillä on yhteinen kokemus ja he pystyvät samaistumaan toisiinsa. Yhteisestä porukasta on tullut voimavara. C:n mielestä on hyvä, jos samaan aikaan aloittaa muitakin, niin ei tarvitse olla ainoa uusi työntekijä. C kertoi, että muuten olisi jännittänyt paljon enemmän, eikä olisi pystynyt olemaan niin rennosti oma itsensä, jos olisi aloittanut ainoana työntekijänä. Myös D koki, että he olivat tuki ja turva toisillensa samaan aikaan aloittaneen työntekijän kanssa. D kertoi, että he kysyivät toisiltaan helppoja ja tyhmiä kysymyksiä, jos toinen sattuisi muistamaan siihen vastauksen. E koki, että ei ole tutustunut samaan aikaan aloittaneisiin paremmin. E epäilee, että ikäero olisi voinut vaikuttaa siihen, ettei ole niin paljon yhteisiä asioita. E koki myös, että nuoret vierastivat vanhempaa ihmistä.

Suurin osa haastatelluista koki, että tiimissä on hyvä luottamus ja psykologinen turvallisuus. B kertoi, että töissä pystyy olemaan oma itsensä ja voi pitää suojauksen alhaalla. Ei tarvitse pelätä, että kukaan tulisi nauramaan, jos sanoo jotain hassua. Avun pyytämisen kynnyks on myös madaltunut. Tiimissä on B:n mukaan hyvä keskinäinen luottamus. Vaikka kaikkien kanssa ei kemia kohtaisi-

kaan, niin tullaan kuitenkin ammatillisesti toimeen. D kertoi, että tiimissä on hyvä luottamus, työkaveriin voi aina luottaa ja apua saa pyydettyäessä. D mainitsi lisäksi esihenkilön hyvästä luottamuksesta työntekijöihin.

Suurin osa haastatelluista kertoi, että he saavat ja antavat palautetta toisilta työntekijöiltä. B kertoi, että he laittavat Teamsissa yhteiseen ryhmään hyvää palautetta toisille työntekijöille. Toisten kehuminen ja kiittäminen hyvästä työstä on mukavaa. Se luo C:n mukaan positiivista ilmapiiriä. Se tuo kaikille hyvää mieltä ja kannustaa työssä. C:n mukaan se on positiivinen voimavara. D:n mukaan Teamsin keskusteluun tulee silloin tällöin kehuja muilta työntekijöiltä sekä esihenkilöltä. C:n mukaan on mukavaa, että kollegat arvostavat työkaveria niin paljon, että haluavat nostaa onnistumisia esiin. E:n mukaan palautetta voisi olla enemmänkin. Työpaikalla on tapa, että voi kiittää kollegaa ja hän saa hakea itselleen herkun, mutta sitä käytetään aika vähän.

Suurin osa haastatelluista kertoi, että he ovat nähneet työajan ulkopuolella. Erilaisiksi tapahtumiksi mainitaan virkistyspäivät, koko toimeksiantajayrityksen juhlat ja erilaiset afterworkit. B:n mukaan yhteinen aika työajan ulkopuolella edistävät tiimiytymistä. Ihmiset ovat vapaammin ja pääsee luomaan läheisempiä kontakteja. D kertoi, että heidän tiiminsä näkee silloin tällöin työajan ulkopuolella ja ne tapaamiset edistävät tiimiytymistä. Sovitut tapaamiset eivät ole pienen porukan tapahtumia vaan ovat tarkoitettu koko tiimille. D:n mukaan järjestettävistä tapaamista puhutaan avoimesti silloin, kun niitä pidetään. E kertoi, että heillä on töissä hyvä porukka ja töissä on hauskaa.

Haastateltujen mielestä asiat, jotka ovat hidastaneet tai estäneet tiimiytymistä monipaikkaisessa työssä ovat ajanpuute ja vähäinen näkeminen monipaikkaisen työn takia. A:n mukaan kuitenkin ihmisiin, jotka tulevat toimistolle samaan aikaan tutustuu hyvin ja etätöissäkään ei putoa kärryiltä, kun käy toimistolla muutaman päivän viikossa. B:n mielestä hybridimalli hidastaa tiimiytymistä, koska ei näe ihmisiä jatkuvasti kasvojen kautta. Se vähän etäännyttää, mutta ei hidasta tai estä tiimiytymistä, mutta luo omat haasteensa. Jos Teamsissa ei ole profiilikuvaa voi olla vaikeaa toimistolla tuntoa. Vaikka tietää ihmisen nimen ei tunne hänen kasvojaan. C ei osannut sanoa, mikä olisi hidastanut tai estänyt tiimiytymistä, koska hänellä ei ole kokemusta samanlaisesta työstä. D:n mukaan heidän toimistonsa työaika on rajattu, joten toimistolle ei pääse niin usein kuin haluaisi. D kertoi, että heillä oli toimistolla hyvä tunnelma ja kaikki viihtyivät toimistolla. E:n mukaan jatkuva kiire töissä hidastaa tiimiytymistä. Kiireessä ei ehdi jutella muille työntekijöille. Tiimiytymiseen tarvittaisiin lisää aikaa.

5.3 Esihenkilö ja johtaminen

A:n mukaan esihenkilö ja johtaminen on vaikuttanut positiivisesti tiimiytymiseen. Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja tietyllä tavalla samalla aallonpituudella. Esihenkilölle on tärkeintä, että jokaisella on hyvä olla töissä. Lisäksi on tärkeää, että esihenkilöllä on auktoriteettia ja hän pystyy avoimeen keskusteluun, jos on vaikeuksia töissä. Työtunnit ovat tärkeitä ja niiden aikana voidaan puhua myös muista kuin työasioista. A:n mukaan työtunnit ovat auttaneet rakentamaan paremman suhteen esihenkilöön ja ne ovat oppitunteja puolin ja toisin. Esihenkilöön pystyy tutustumaan kahden kesken paremmin. Tiimiytymistä on myös edistänyt, kun on saanut palautetta esihenkilöltä.

B kertoi, että hänen esihenkilönsä on mukava henkilö ja hänen johtamistyyliinsä on auttanut tiimiytymisessä. Esihenkilön johtamistyyli on reilu, mutta rento. Esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja kerran kuukaudessa on työtunti ja se vaikuttaa B:n mukaan siihen, miten työntekijät tekevät työnsä. On mukava kerran kuukaudessa työtunnilla kuulla kehuja ja se auttaa motivaatiossa. B koki, että työtunnit auttavat rakentamaan paremman suhteen esihenkilöön. Kerran kuukaudessa pääsee vapaasti juttelemaan esihenkilön kanssa, jolloin esihenkilö tulee paremmin tutuksi eikä ole vain toimistolla oleva ”mörkö”. Esihenkilö on halunnut myös jakaa positiivista palautetta silloin, kun työntekijä on onnistunut työasiassa erityisen hyvin.

Esihenkilöllä ja johtamisella on ollut positiivinen vaikutus tiimiytymiseen monipaikkaisessa työssä, kertoo haastateltu C. Tiimiytymistä on helpottanut se, että esihenkilö on sellainen kuin on. Esihenkilö kysyy, tarvitseeko työntekijä apua ja on ollut hyvä tuki. Hän antaa myös palautetta ja palautteen saaminen on ollut mukavaa. Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja hänelle voi mennä juttelemaan asiasta kuin asiasta. C kertoi, että esihenkilön Teamsiin kirjoittama aamuviesti on mukava ja siinä toivotaan hyvää työpäivää. Tämä tuo esihenkilön enemmän arjessa läsnäolevaksi, vaikka muuten hän antaa työntekijöiden tehdä vapaasti töitä. C:n mukaan työtunnit ovat hyvä systeemi ja on hyvä päästä kerran kuukaudessa päivittämään kuulumiset ja millainen fiilis on. Työtunnit auttavat lisäksi tutustumaan esihenkilöön paremmin.

Haastateltu D koki, että ei osaa sanoa paljonko esihenkilön tekemisillä on ollut vaikutusta tiimiytymiseen monipaikkaisessa työssä. Työkaverit ovat olleet oma-aloitteisia tiimiytymisessä. Esihenkilö kannustaa ja kehuu, että tiimissä on hyvä yhteishenki. D:n mielestä hän on tutustunut hyvin esihenkilöön. D:n koki, että työtunnille ei ole tarvetta, koska esihenkilö järjestää tarvittaessa aikaa juttelulle.

Haastateltu E kertoi, että esihenkilö antaa hyvää palautetta ja laittaa myös virtuaalisesti koko tiimistä hyvää palautetta. E:n mukaan esihenkilö keskittyy hyviin asioihin ja hyvään palautteeseen.

Lisäksi esihenkilö osaa hyödyntää valmentavaa johtajuutta. Jos jatkuvasti takerruttaisiin työntekijöiden virheisiin, se vaikuttaisi työntekijöiden jaksamiseen. Positiivinen palaute esihenkilöltä piristää mieltä. E:n mukaan esihenkilö osoittaa luottamusta, eli hän ei juurikaan puutu itse työntekoon. Esihenkilö kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja jokaista kehuaan tasapuolisesti tai sitten esihenkilö kehuu koko tiimiä. E myös mainitsi, että aamuviesti tulee usein ja esihenkilö pyrkii pitämään viestitellyllä tiimin ajan tasalla. E:n mukaan esihenkilön kanssa on säännöllisiä keskusteluita ja niissä pystyy paremmin tutustumaan, kun nähdään säännöllisesti.

5.4 Haastatteluiden yhteenveto

Kaikilla haastateltavilla oli hyvä kokemus tiimiytymisestä monipaikkaisessa työssä toimeksiantajayrityksessä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat nähneet perehdytysuunnitelman ja sitä noudatettiin läpi perehdytyksen. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla perehdytyksestä vastasivat perehdyttäjät ja jo alkuvaiheessa mukaan tulivat kummit. Suurimman osan mielestä kummitoiminta myös koettiin toimivaksi järjestelmäksi muun muassa siksi, että uusilla työntekijöillä oli tiedossa tietyt henkilöt, joilta voi pyytää apua ja nämä henkilöt tulevat lisäksi tutuiksi kummitoiminnan kautta. Perehdytysuunnitelma koettiin usean mielestä riittävänä tällaisenaan. Esiin nousi kuitenkin idea esimerkiksi kummin arjen varjostamisesta, jotta päästäisiin seuraamaan oikeaa työarkea. Kummassakin tiimissä esittäytymiset oli hoidettu joko tiimipalaverissa tai toimistolla, jolloin uusi työyhteisö tulee tutuksi.

Jokainen haastateltu koki, että tiimiytyminen oli onnistunut hyvin ja vastaanotto oli ollut hyvä. Moni haastatelluista mainitsi, että tiimin tiimihenki on hyvä. Yksi haastatelluista mainitsi, että tiimiytymistä on edistänyt työpaikan kulttuuri, jossa autetaan toinen toista ja apua voi pyytää keneltä tahansa. Lisäksi pidempään työskennelleet haluavat ottaa avoimin ja vastaanottavaisin mielin työyhteisöön uusia jäseniä. Yleinen ystävällisyys ja arvostus puolin ja toisin nousi esiin tiimiytymistä edistävänä asiana. Myös oman asenteen tärkeys nousi esiin kahden haastatellun vastauksessa. Vastauksissa korostui tiimien tiiviys ja hyvä yhteishenki. Teamsissa olevat kummien ja uusien yhteiset keskustelut ja koko tiimin yhteiset keskustelut koettiin tärkeiksi, koska keskusteluissa pystyy kysymään apua ja juttelemaan muistakin kuin työasioista. Keskustelukanavat koettiin tärkeänä yhteishengen ja tiimiytymisen kannalta. Nykyiset tiimiytymisen keinot koettiin riittävinä.

Vastauksissa nousi esiin tiimien hyvä psykologinen turvallisuus ja keskinäinen luottamus. Tiimeissä ei koettu olevan selän takana puhumista tai kyräilyä vaan tiimeissä vallitsi hyvä yhteishenki. Tiimeissä oli myös tiimiläisten välistä palautekulttuuria, jonka tarkoituksena on huomioida työkollegoiden hyvin hoitama työ. Tämä luo tiimiin positiivista ilmapiiriä ja keskinäistä arvostusta. Osa haastatelluista koki kuitenkin, että palautetta voisi antaa enemmänkin.

Monen haastatellun mielestä toimistolla pääsee tutustumaan hyvin ja tiimiytyminen vaatii tietyltä osin kasvokkain näkemistä. Yhteiset kahvitaumat ja lounaat koettiin todella tärkeänä osana tiimiytymistä ja niiden aikana pääsee tutustumaan muihin työntekijöihin paremmin. Toisessa tiimissä tiimi-palaverissa etänä olevat työntekijät pitävät kamerat päällä ja toisen tiimin työntekijä toivoi, että kamerat pidettäisiin päällä, koska muuten etänä olevat ovat vain ruutuja näytöllä.

Tärkeäksi tiimiytymisen kannalta koettiin kuunteleva ja arvostava työyhteisö ja esihenkilö. Helposti lähestyttävä esihenkilö, jolla on hyvä johtamistyyli. Esiin nousi valmentavan johtajuuden hyödyntäminen ja kaikkien tasapuolinen kohtelu. Myös työtunnit koettiin keinona edistää työntekijän ja esihenkilön välisen luottamussuhteen rakentumista. Osa vastaajista kertoi, ettei heillä ole työtunteja käytössä. Moni koki myös esihenkilön luottamuksen tiimiä kohtaan tärkeäksi. Esihenkilön luottamus siihen, että työt tulevat tehdyksi ilman jatkuvaa valvontaa.

Yhteiset tapahtumat joko työajalla tai sen ulkopuolella mainittiin hyvänä tiimiytymistä edistävänä tekijänä. Erilaisia tapahtumia oli muun muassa vierepäivät, toimeksiantajayrityksen erilaiset juhlat ja afterworkit. Nämä koettiin tiimiytymistä edistävinä hetkinä, koska jokainen on hieman vapautuneempi ilman työroolia ja se antaa mahdollisuuden avoimempaan tutustumiseen.

Suurimpana tiimiytymistä hidastavana tekijänä mainittiin olevan ajanpuute ja vähäinen näkeminen monipaikkaisen työn takia. Myös jatkuva kiire hidastaa tiimiytymistä, toimistolla se vähentää spontaaneita keskusteluita, koska kaikki keskittyvät työntekoon.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen haastatteluiden perusteella tehdyt johtopäätökset ja tuon esiin omat pohdintani sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Käsittelen myös tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä sekä arvioin omaa oppimistani projektin aikana.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tärkeimpiä käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat validius ja reliaabelius. Validiuden avulla arvioidaan, tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia ja reliaabeliuksen avulla arvioidaan vaikuttavatko tutkimustilanne, tutkija tai satunnaiset tekijät tutkimukseen. (Aaltio, Juuti & Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku 11.)

Loppujen lopuksi laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tutkijan rehellisyys. Arvioinnin kohteena on aina tutkijan tutkimusta koskevat valinnat ja ratkaisut. Tutkijan täytyy arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Koen tutkimuksen olevan suurelta osin validi, koska tutkimustulokset ja niiden analysointi vastasivat suurelta osin tutkimusongelmaan. Koen, että reliaabeliuden puolesta tutkimukseni oli melko reliaabeli, koska tutkimuksen aihe oli rajattu selkeästi ja haastatteluihin osallistuneet sopivat tutkimuksen kohteille asetettuihin kriteereihin. Reliaabeliutta heikentää se, että tutkimustulokset perustuvat haastateltujen omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja huomioihin ja nämä seikat tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kielteisesti se, että tutkimustuloksia ei voida yleistää. Tutkimukseen osallistuneiden otanta on suhteellisen pieni, jos tutkimus olisi toteutettu laajemmalla otannalla, tutkimuksen yleistettävyyden ja sen kautta luotettavuus olisi parantunut. Tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt suuri joukko muita hetki sitten työpaikalla aloittaneita työntekijöitä, joilla olisi voinut olla eriäviä näkemyksiä ja kokemuksia, vaikka tutkimuksen tietoperusta tukee suurelta osin tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia.

6.2 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten uusi työntekijä kokee tiimiytymisen monipaikkaisessa työssä. Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajayrityksen viittä uutta työntekijää kahdesta eri tiimistä. Tutkimuksessa haastateltavilta on tullut esille positiivisia asioita nykyisistä toimista tiimiytymisen edistämiseksi kuin mahdollisia kehitysehdotuksia läpikäytäväksi.

Haastateltujen vastauksien perusteella tiimiytymisen koettiin onnistuvan monipaikkaisessa työssä varsin hyvin. Vastauksissa nousi esille työyhteisön hyvä ilmapiiri ja kokeneempien työntekijöiden

vastaanottavainen asenne uusia työntekijöitä kohtaan. Yleinen ystävällisyys ja arvostus koettiin tärkeäksi. Uusien työntekijöiden on haastatteluiden perusteella helpompi aloittaa työyhteisössä, joka on lämminhenkinen ja halukas ottamaan uudet työntekijät mukaan tiimiin, kuin se että heitä ei hyväksyttäisi osaksi ryhmää. Toimistopäivien lounas- ja kahvitauot ja erilaiset vapaa-ajan tapaamiset koettiin tärkeinä tapahtumina, jotka edistävät tiimiytymistä, koska silloin pääsee vapaammin juttelemaan ja tutustumaan. Haastateltavat kokivat, että tiimeissä on hyvä keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus. Haastateltavat eivät kokeneet, että tiimeissä olisi selän takana puhumista vaan hyvä yhteishenki. Muutama haastateltava nosti esiin, että tiimiytyminen helpottuu, kun uudet työntekijät ovat ensin saaneet tutustua toisiin samaan aikaan aloittaneisiin ja näin tutustuneet ensimmäisiin uusiin ihmisiin. Kuten luvussa 2.1 todetaan, ihmisen on helpompi tutustua yhteen ihmiseen kerrallaan. Uusien työntekijöiden voi siis olla helpompi päästä mukaan tiimiin, jos he tutustuvat pikkuhiljaa tiimin jäseniin. Esimerkiksi ensin perehdyttäjiin ja toisiin samaan aikaan aloittaneisiin työntekijöihin, seuraavaksi kummeihin ja sitten muuhun tiimiin.

Suurimpana tiimiytymistä hidastavana tekijänä mainittiin olevan ajanpuute ja vähäinen näkeminen monipaikkaisen työn takia. Myös töissä jatkuva kiire hidastaa tiimiytymistä, koska toimistollakin se vähentää spontaaneita keskusteluita, koska kaikki keskittyvät työntekoon. Kun on kyseessä monipaikkaisen työn malli, jota noudatetaan organisaatiossa, silloin täytyy valita sitä tukevat tiimiytymisen keinot. Tiimiytymistä täytyy edistää myös virtuaalisesti. Jos valitaan tiimiytymistä edistäviksi keinoiksi ainoastaan sellaisia, jotka toimivat lähityöskentelyssä niin tiimi voi jäädä uudelle työntekijälle etäiseksi ja hän ei pääse niin hyvin siihen mukaan. Tiimiytymiseen ja erilaisiin yhteisiin tapaamisiin niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella kannattaa varata aikaa. Aikaa spontaaniin tutustumiseen ja keskusteluun. Esimerkiksi esiin tuotu ajatus kuulumiskierroksesta tiimipalaverin yhteydessä, jossa jokainen saa sanottua mitä siinä hetkessä kuuluu. Palautekulttuuria oli tiimeissä, mutta sitä voisi kehittää eteenpäin.

Monipaikkaisen työn kulttuuria voi kuitenkin aina kehittää organisaatiossa eteenpäin, kuten Viikman on todennut luvussa 3 organisaatioiden kannattaa ajatella remote-first-mallilla. Näin etäisyys huomioidaan kaikessa tekemisessä. Tiimiytymistä voi edistää myös etänä, mutta se vaatii sen, että uskalletaan rohkeasti kokeilla virtuaalisen tiimiytymisen keinoja.

Haastattelukysymykset eivät täysin anna vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat eivät nähneet haastattelukysymyksiä etukäteen, joka voi vaikuttaa myös saatuihin vastauksiin, koska haastateltavat eivät pystyneet liiammin jalostamaan omia ajatuksiaan liittyen esitettyihin haastattelukysymyksiin ennen haastattelua. Haastattelukysymykset eivät antaneet kunnollisia vas-

tauksia siihen, millaista tukea haastateltavat olisivat tarvinneet tiimiytymisessä tai mitkä tiimiytymisen keinot eivät toimi. Näihin olisi luultavasti saatu parempia vastauksia, jos haastateltavat olisivat tutustuneet haastattelukysymyksiin etukäteen tai haastattelukysymykset olisivat olleet erilaisia.

Tutkimus keskittyi tiimiytymiseen uusien työntekijöiden näkökulmasta, eikä siinä käsitelty esimerkiksi esihenkilöiden näkökulmia. Jatkotutkimusehdotuksena voisi vastaavan tutkimuksen toistaa ja haastatella uusien työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöitä. Näin tutkimukseen saataisiin parempi kokonaiskuva esimerkiksi esihenkilöiden jo käyttämistä tiimiytymisen keinoista ja malleista. Näiden haastatteluiden avulla saataisiin syvyyttä ja parempaa vuoropuhelua esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluiden välille.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa olin hieman hukassa aiheen valinnan ja koko prosessin kanssa, koska tämä on ensimmäinen opinnäytetyöni. Tiesin kuitenkin, että prosessi vaatisi paljon työtä ja tulisi olemaan suuri urakka. Koin myös, että opinnäytetyöprosessi olisi vaativa, koska työskentelin samaan aikaan ensin osa-aikaisesti ja prosessin loppuvaiheessa täysipäiväisesti, joten normaali työ vei suuren osan ajastani. Aiheen valinta oli aluksi vaikeaa ja en meinannut löytää itseäni kiinnostavaa aihetta. Aloin miettimään työpaikkani kautta erilaisia teemoja ja lopulta päädyin myös omien kokemuksieni kautta lopulliseen aiheeseen. Aiheesta tuli lopulta itselleni tärkeä ja merkityksellinen, koska omat kokemukset ja työpaikkojen etätyökulttuurin kehittyminen linkittyvät siihen vahvasti. Koen myös, että toimeksiantajayrityksen näkökulmasta aiheeni on ajankohtainen ja tärkeä. Aikataulu opinnäytetyön tekemiseen oli itselläni syksy 2023 ja opinnäytetyön olisi pitänyt olla valmiina marraskuussa 2023, mutta opinnäytetyön suoritus hieman venyi alkukevääseen 2024.

Esittelin oman aiheideani esihenkilölleni, joka auttoi minua projektissa eteenpäin ja ohjasi minut kohti oikeita ihmisiä organisaatiossamme. Toimeksiantajayrityksen ohjaajana toimi HR:n työntekijä. Hän auttoi minua haastattelukysymysten muotoilussa ja valikoimisessa ja auttoi muutenkin pallottelemaan eri ideoita. Hän antoi lisäksi omat kehitysideansa ja kommenttinsa työstäni. Oli mukava huomata, että haastateltavat olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja osa oli myös kiinnostunut lopputuloksesta.

Koko opinnäytetyöprosessi ja tutkimuksen toteutus olivat opettavaisia kokemuksia. Aloitin ensimmäisenä työstämään opinnäytetyön tietoperustaa. Kirjallisuuden etsiminen ja läpikäyminen oli työläämpää kuin olin kuvitellut. Hyvien ja oikeellisten lähteiden löytäminen vei yllättävän paljon aikaa, mutta lopulta kuitenkin koen löytäneeni hyviä ja ajantasaisia lähteitä. Toimeksiantajayrityksen ohjaaja myös vinkkasi minulle yhden ajankohtaisen lähteen, jota lopulta päädyin hyödyntämään laajasti tutkimuksessani. Opinnäytetyöprosessin aikana tiimiytyminen ja monipaikkainen työ tulivat minulle tutuiksi ja ajattelin jo tietäväni hyvin aiheista koulussa käytyjen kurssien perusteella, mutta ilokseni huomasin kuinka paljon opin uutta tietoperustaa kootessani. Lisäksi haastatteluissa haastateltavat antoivat myös uusia näkökulmia, joita en itse tullut ajatelleeksi.

Tietoperustan ollessa kasassa koostin haastattelukysymyksiä tutkimuskysymyksieni pohjalta ja pallottelin kysymyksiä sekä koulun että toimeksiantoyrityksen ohjaajan kanssa. Molemmat antoivat hyviä neuvoja kysymysten asetteluun ja valintoihin liittyen. En ollut koskaan pitänyt tutkimushaastatteluista, joten koen, että opin niiden valmisteluista ja pitämisestä todella paljon. Haastatteluiden pitäminen jännitti, mutta koen suoriutuneeni niistä kuitenkin hyvin. Haastatteluihin varattu aika tuntui riittävän ja teemahaastattelut olivat oikea valinta. Olisin voinut lähettää haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, sen tekisin eri tavalla tulevaisuudessa. Vastaukset olisivat voineet olla

näin syvällisempiä. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut ja koostin niistä yhden tiedoston, jossa oli kaikkien vastaukset ja tämän pohjalla kirjoitin tulokset auki opinnäytetyöhön.

Analyysi tutkimustuloksista oli mielestäni vaikeaa, en oikein tiennyt mistä lähteä liikkeelle. Kun ai-
sat jakoi pienempiin kokonaisuuksiin, niin analyysikin alkoi edistyä. Oli mukava huomata, että asiat,
jotka tietoperustassa oli mainittu tiimiytymisen tai etätyön yhteydessä nousivat esiin myös tutkimus-
tuloksissa. Opin opinnäytetyöprojektin aikana paljon erilaisista tutkimusmenetelmistä ja koen, että
olen oppinut paljon itsestäni ja tutkimuksen tekemisestä.

Aikatauluhaasteita oli läpi opinnäytetyöprosessin ja lopulta suoritus venyi pidemmälle mitä olin arvi-
oinut opinnäytetyösuunnitelmaani. Tein koko opinnäytetyöprosessin ajan töitä toimeksiantajayrityk-
sessä, aluksi osa-aikaisesti ja prosessin loppuvaiheessa kokoaikaisesti. Opinnäytetyöprosessi ve-
nyi lopulta noin kolme kuukautta pidemmäksi kuin olin suunnitellut. Koen kuitenkin, että tämä tahti
on ollut itselleni juuri sopiva, koska olen opinnäytetyön tekemisen lisäksi jaksanut keskittyä myös
henkilökohtaiseen elämäni ja työhöni. Koen, että olen kasvattanut tietämystäni tiimiytymisestä
monipaikkaisessa työssä ja pystyn jatkossa soveltamaan oppimaani käytännössä. Uskon myös,
että toimeksiantajayritys hyötyy tutkimuksestani saamalla lisätietoa tiimiytymisestä monipaikkai-
sessa työssä ja sen nykyisestä tilasta organisaatiossa.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-enna-koivaa-tyosuojelua/>. Luettu: 5.11.2023.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. 1. painos. Brik. Espoo.

Houhala, K. ja Hurmola-Remmi, H. 2022. Etä- ja monipaikkaisen työskentelyn uudistavat mahdollisuudet: esimerkki etätyöstä monipaikkaiseen työskentelyyn Heinolasta. Focus Localis, 50(4). Luettavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122471>. Luettu: 2.11.2023.

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Books on Demand. Kustannuspaikka tuntematon. E-kirja. Luettu: 2.11.2023.

Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. WSOY. Porvoo; Helsinki; Juva.

Jyväskylän yliopisto 2015a. Koppa. Menetelmäpolku. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu: 14.10.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015b. Koppa. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 14.10.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015c. Koppa. Haastattelut. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Luettu: 14.10.2023.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2015. The Wisdom of Teams. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu 19.10.2023.

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. p. Edita. Helsinki.

MAST Euroopan sosiaalirahasto s.a. Ryhmäytymisopas. Luettavissa: <https://ameo.fi/wp-content/uploads/2018/02/Ryhmayttamisopas.pdf>. Luettu: 20.10.2023.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.11.2023.

Opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian amk-tutkinnot. Amk-opinnäytetyöohje. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/807532/Tynkkynen_Eevi.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 13.10.2023.

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. Johtamisen psykologia. 2., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 5.11.2023.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.4 Teemoittelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 18.11.2023.

Spiik, K. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Porvoo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.12.2023.

Työterveyslaitos. s.a.a. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>. Luettu: 5.11.2023.

Työterveyslaitos. s.a.b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 2.11.2023.

Työturvallisuuskeskus. s.a. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Luettu: 2.11.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 28.1.2024.

Vilkman, Ulla. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.2.2024.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2023.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Alkukartoitus

Ikä, työkokemusvuodet, kuinka pitkään olet ollut toimeksiantajayrityksessä, nykyinen työtehtävä ja tiimin koko.

Tiimiytyminen

1. Miten koet, että olet päässyt mukaan tiimiin monipaikkaisessa työssä?
2. Mitkä asiat ovat mielestäni edistäneet tiimiytymistä monipaikkaisessa työssä?
3. Mitkä asiat ovat mielestäsi hidastaneet/estäneet tiimiytymistä monipaikkaisessa työssä?
4. Millaisten keinojen uskot edistävän tiimiytymistä/ Mitä olisit kaivannut?
5. Miten olet kokenut, että pidempään työskennelleet työntekijät ovat ottaneet sinut vastaan?
6. Mitkä ovat mielestäsi niitä tekijöitä, jotka ovat auttaneet pääsemään mukaan tiimiin tai eivät ole?

Perehdytysprosessi

7. Mitä keinoja/toimenpiteitä pitäisi jatkossa ottaa mukaan perehdytysprosessiin?

Esihenkilö ja johtaminen

8. Miten koet esihenkilön ja johtamisen vaikuttavan tiimiytymiseen monipaikkaisessa työssä?

Lisäkysymys

9. Oletko aikaisemmassa työssäsi ollut monipaikkaisessa työssä ja mitä toisit sieltä mukana?