

# VIRTUAALISEN TYÖN JOHTAMINEN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät 2018

Olli-Pekka Nokkonen

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Olli-Pekka Nokkonen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Virtuaalisen työn johtaminen	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Leena Mäkinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa kehitysprojekti virtuaalisten tiimien johtamisesta. Toimeksiantaja opinnäytetyölle oli Elisa Oyj ja kohderyhmä kehityshankkeelle on 900 henkilön asiantuntijaorganisaatio. Kehityshanke toteutettiin vuoden 2018 aikana kolmessa vaiheessa, joiden aikana koko kohderyhmä osallistui valmennusjaksolle.

Virtuaalitiimit-sisältöalueen teemat valittiin kohderyhmässä toteutetun tutkimustyön perusteella. Työn teoriaosuudessa kuvataan virtuaalisen työskentelyn ja sen johtamisen ilmiötä aiempien tutkimuksien pohjalta, minkä kautta lukija saa käsityksen käsiteltävästä ilmiöstä. Kehityshanketta kehitettiin työn edetessä kohderyhmältä saadun palautteen ja sen tuottamien tuloksien pohjalta. Kohderyhmältä kerätty tyytyväisyyskysely piti sisällään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Hankkeen tuloksia mitattiin sen tuottamien kehitystoimenpiteiden kautta, jotka kohdistuivat esimerkiksi johtamiskäytäntöihin ja ryhmän kommunikaatiotapoihin.

Kahden jakson tutkimustyön tulokset osoittavat, että kohderyhmä oli tyytyväinen sisältöalueen toteutukseen ja sen tuottamiin tuloksiin toimintatapojen muutoksissa. Toimenpiteet kohdistuivat osallistujien tunnistamiin haasteisiin niin palaverikäytännöissä, kommunikaatiokäytännöissä kuin myös ryhmän sisäisen luottamuksen kasvattamisen käytännöissä. Tulosten pohjalta toteutettu reflektointi kehitti valmennusjakson sisältöä vastaamaan kohderyhmän tarpeita ja vahvisti valmentajien toiminnan laatua.

Työn johtopäätösten ja pohdinnan perusteella valitut teemat olivat onnistuneita, sillä toteutuksessa otettiin huomioon esimiestyön lisäksi myös asiantuntijoiden kokemat haasteet. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä päätettiin hyödyntää laajemmin kehityshankkeen muissa sisältöalueissa.

**Avainsanat** Virtuaaliympäristöt, yhteistyö, reflektointi, etätyö, johtaminen

**Sivut** 46 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Olli-Pekka Nokkonen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Leading virtual teams	
<b>Supervisors</b>	Leena Mäkinen	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to implement a development project about Leading virtual teams. The commissioner for the thesis was Elisa Corporation and the target audience was an organization of 900 specialists. The development project was scheduled in three phases during 2018. The entire audience participated in the training period during these phases.

The contents of the project have been chosen based on the findings of the research on the target audience. These contents are explained in the theoretical part of this thesis for better understanding the ways of working in virtual environments and leading virtual teams. The project utilized the feedback from the audience and the outcomes of development project. The feedback survey includes both quantitative and qualitative questions. The outcomes of the project were improvement topics identified in workshops and training sessions. Examples of identified topics were in leadership practices and communication methods in teams.

The participants in the training periods were satisfied with the method and the outcome of the workshops, based on the findings of the research from the two phases. Improvement topics included team meeting methods, communication methods and improving the team's sense of inner trust. Through reflection, the contents of the development project were improved to meet the needs of the target audience and improved the quality in the coaching performance.

The chosen themes were successful based on the conclusions and reflection of the work. The implementation of the Virtual teams also considered challenges faced by the employees as well as the challenges of leading virtual teams. A decision was made to expand the research methods in this thesis to other project areas.

**Keywords** Virtual environment, collaboration, reflection, remote work, leadership

**Pages** 46 pages including appendices 2 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	2
2	VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ .....	4
2.1	Monipaikkainen työ.....	4
2.1.1	Etä- ja paikkariippumaton työ .....	4
2.1.2	Liikkuva ja mobiili työ .....	5
2.2	Muuttuva työelämä: Y-sukupolvi .....	5
2.3	Työntekijän perustarpeet.....	6
2.4	Motivaatio ja tunteet .....	8
3	JOHTAMINEN VIRTUAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ.....	9
3.1	Valmentava esimiestyö .....	10
3.2	Luottamus työyhteisössä .....	11
3.3	Kommunikaatio virtuaalisessa ympäristössä .....	13
3.4	Työkalupakki virtuaaliseen työskentelyyn .....	14
4	KEHITYSPROJEKTI: VIRTUAALITIIMIT .....	16
4.1	Aiemmat tutkimukset ja tietoperusta toteutukselle .....	17
4.2	Demingin sykli osana toiminnan kehittämistä .....	18
4.3	Virtuaalitiimit-sisältöalueen suunnittelu .....	19
4.4	Suunnitellun toteutustavan testaus.....	21
4.5	Kehityshankkeen mittaaminen .....	21
5	VIRTUAALITIIMIT-SISÄLTÖALUEEN TOTEUTTAMINEN: 1. VAIHE. ....	23
5.1	Ensimmäisen vaiheen tulokset.....	23
5.2	Verkkokurssin suoritukset.....	24
5.3	Työpajaan osallistuneiden palaute .....	25
5.3.1	Kvantitatiiviset palautteet .....	25
5.3.2	Kvalitatiiviset palautteet.....	26
5.4	Reflektointi ja oppiminen ensimmäisestä jaksosta.....	27
5.5	Löydökset .....	28
5.5.1	Pelissäntöihin liittyvät muutokset.....	28
5.5.2	Ennakkotehtävän standardointi toimintatavaksi .....	29
5.5.3	Sisältöalueen omistajuus.....	30
5.6	Pilotointi muutoksista .....	30
6	VIRTUAALITIIMIT – SISÄLTÖALUEEN TOTEUTTAMINEN: 2. VAIHE.....	31
6.1	Toisen vaiheen tulokset .....	31
6.2	Verkkokurssin suoritukset.....	32
6.3	Työpajaan osallistuneiden palaute .....	33
6.3.1	Kvantitatiiviset palautteet .....	33
6.3.2	Kvalitatiiviset palautteet.....	34

6.4	Reflektointi ja oppiminen toisesta jaksosta .....	35
6.5	Löydökset .....	36
6.5.1	Virtuaaliset käytännöt tiimissä .....	36
6.5.2	Käytäntöjen havainnollistaminen.....	37
6.5.3	Valmentajien pelisäännöt.....	37
6.5.4	Kokeneet virtuaaliset osallistujat .....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
8	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET .....	42

#### Liitteet

- Liite 1 Retrospektiivin ohje
- Liite 2 Etätyökysely 2017 - kysymykset

## 1 JOHDANTO

Digitalisaation tuoma muutos niin ihmisten työn sisältöön, työtapoihin, johtamiseen, työvälineisiin kuin myös työympäristöön on tunnistettu Elisalla (Elisa, 2018). Virtuaalisella työllä tarkoitetaan etätyöskentelyn monia muotoja, missä keskeistä on työntekijöiden välinen yhteistyö ja työskentely tietoteknisin välinein. Virtuaalisen työn johtamisella tarkastellaan esimiehen roolia ja toimintatapoja tässä ympäristössä. Muuttuva työympäristö ja väestön ikärakenne tuovat haasteita esimiestyöskentelyyn, jotka luovat tarpeen esimiehen roolin ja toimintamallien mukautumiseen muutoksessa. Etätyöskentely ja sen johtaminen on ollut vahvasti esillä artikkeleissa viime aikoina. Tutkija Johanna Saarinen korostaa 8.10.2017 haastattelussa tiimin keskeistä luottamusta, yhteisiä sääntöjä kommunikointiin ja toimintatapoihin sekä selkeitä tavoitteita ja niiden seurantaa virtuaalisten tiimien johtamisessa. (Saarinen 2017.)

Vuonna 2017 Elisalla toteutettiin Etätyökysely asiantuntijaorganisaatiossa. Kyselyn tavoitteena oli ymmärtää paikkariippumattoman työn nykytilaa organisaatiossa ja tehdä näkyväksi haasteita, joita paikkariippumattoman työn osalta koetaan. Kyselyn perusteella toimeksiantaja päätyi kehittämään johtamis- ja yhteistyökäytäntöjä virtuaalisessa ympäristössä tällä opinnäytetyöllä. Tavoite opinnäytetyölle syntyi toimeksiantajan teettämästä tutkimuksesta kohderyhmässä. Toimeksiantajalla on vahva etätyöskentely kulttuuri, sillä keskimääräisesti työntekijät tekevät kolmanneksen työajastaan muualla kuin päätoimisessa toimipisteessään.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen yksikköön toteutettuun kehityshankkeeseen, jonka yhtenä aiheena on Virtuaalisten tiimien johtaminen. Virtuaalitiimit-sisältöalueen tavoitteena on parantaa johtamiskäytäntöjä, yhteistyötä ja toimintamalleja virtuaalisessa ympäristössä. Yksikössä jossa opinnäytetyö toteutetaan, työskentelee noin 900 elisalaista. Opinnäytetyö on toteutettu portfoliomallilla, koska se sisältää opintojen aikana toteutettuja useita eri kehitysvaiheita.

Keskeisimmät tutkimuskysymykset työlle ovat:

- Mitä johtamisessa tulee ottaa huomioon virtuaalisen työn yhteydessä?
- Miten yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä voi vahvistaa virtuaalisesti tapahtuvassa työssä?
- Miten osallistujat kokevat kehitysprojektin sisällön?

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Elisa Oyj on suomalainen pörssiyhtiö, joka toimii tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluiden markkinajohtaja. Elisan päämarkkina-alueita ovat Suomi ja Viro. Elisa palvelee jo yli 2,3 miljoonaa asiakasta Suomessa ja Virossa, sekä kansainvälisesti. Elisalla onkin yli 6,2 miljoonaa kuluttajien, yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden liittymää. (Elisa, 2018.)

Elisan liikevaihto vuonna 2017 oli 1,787 miljardia euroa ja tilikauden voitto oli 336,7 miljoonaa euroa (Elisan vuosikertomus, 2018).

Elisa työllistää tällä hetkellä noin 4700 elisalaista niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Elisa valittiin vuonna 2018 Great Place to Work kisassa neljänneksi parhaaksi työpaikaksi suurten yritysten sarjassa.

Elisa tunnistaa digitalisoitumisen tuovan jatkuvaa muutosta niin ihmisen työn sisältöön, työtapoihin, johtamiseen, työväliseisiin kuin myös työympäristöön. Elisalla työskentelytavat on poikkeuksellisen joustavat jota vahvistaa Ideal Work-työskentelymalli. Keskiuerto elisalainen tekeekin 77 etätyöpäivää vuodessa, mikä on lähes kolmannes työajasta. Kun puhumme monipaikkaisesta työstä on käsite laajempi kuin pelkästään etätyö. (Elisa, 2018) Tästä syystä Elisa onkin hyvä kohde opinnäytetyölle koskien digitalisaation vahvistamaa paikkariippumatonta työtä ja erityisesti paikkariippumattoman työn johtamista.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään toimeksiantajan teettämää aikaisempaa tutkimusta kohderyhmässä etätyöskentelystä. Tutkimustuloksissa tulee esiin organisaation kokemaa etätyön hyödyistä, haasteista ja hyvistä käytännöistä. Tutkimuksen löydöksiä perusteella on lähdetty tutkimaan tietoperustaa ilmiöstä kirjallisuuden, artikkeleiden ja internetsivujen avulla. Tietoperustan pohjalta rakennettua kehitysprojektin sisältöä tutkitaan ja kehitetään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntämällä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään virtuaalisen työskentelyn tapoja, työelämän muutoksia sekä muutosten vaikutusta esimiestyöhön. Tätä tietoperustaa hyödynnettiin itse kehitysprojektin suunnittelussa ja toteutusta arvioitaessa. Opinnäytetyön lopussa käsitellään kehitysprojektin tuloksia ja johtopäätöksiä jatkokehitystä varten. Opinnäytetyön aikana tapahtui kehitystyötä valmennusjaksolle osallistuvissa tiimeissä, valmennusjakson toteuttavan ryhmän toimintatavoissa ja itse opinnäytetyön sisällössä hyväksi todettujen käytäntöjen perusteella. Valmennusjaksolle osallistuvien tiimien kehitystyö kohdistuu tiimin toimintatapoihin käsiteltävässä ilmiössä. Valmennusjakson toteuttanut ryhmä koostuu valmentajista, joiden työskentelytavat kehittyivät opinnäytetyön edetessä.

Opinnäytetyössä käytetään termiä paikkariippumaton työ kuvaamaan ilmiötä, koska se on toimeksiantajalla yleisesti käytetty termi työlle, joka tapahtuu hajautetusti eri toimipisteissä sekä etänä työntekijän valitsemassa paikassa. Vilkmán (2016, 13) määrittelee käsitteen virtuaalinen työskentely tietoteknisillä välineillä toteutuvaan työskentelyyn.

Kehityshankkeella tarkoitetaan kokonaista Elisalla toteutettavaa Laatu & Erinomaisuus hanketta, kun taas opinnäytetyöstä puhutaan nimityksellä kehitysprojekti tai Virtuaalitiimit – sisältöalue. Sisältöalue on kehityshankkeen yksi kokonaisuus, joita kehityshankkeessa on yhteensä kahdeksan. Kehityshankkeessa mitataan valmennusjaksolle osallistuvan tiimin toteuttamia laatua parantavia muutoksia. Muutos tarkoittaa kehityshankkeen aikana tunnistettua toimintamallin muutosta tai toimenpidettä, joka toteutetaan kehityshankkeen aikana.

Tutkimuksen yhteydessä viitataan Demingin sykliin, mikä on tieteellisen jatkuvan parantamisen malli. Malli kulkee PDCA-kehää toimenpiteen suunnittelun (Plan), toimenpiteen testauksen (Do), testauksesta oppimisen (Check) ja oppien perusteella valittujen jatkotoimenpiteiden implementoinnin kautta. Mallin on nimensä mukaisesti kehittänyt 1950-luvulla teollisuuden tieteelliseen kehittämiseen William Edwards Deming. (Torkkola 2016, 30-35.)



## 2 VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Aiemmassa kappaleessa kuvattiin opinnäytetyön toimeksiantajaa ja toimeksiantajan tarvetta opinnäytetyölle. Tässä kappaleessa käsitellään virtuaalisen työympäristön ilmiötä sen eri muodoissa, sekä muuttuvan työympäristön rakennetta henkilöstön ikäjakauman muuttuessa.

### 2.1 Monipaikkainen työ

Monipaikkaisessa työssä työntekijä perustaa työpisteensä tarpeen mukaan eri paikkoihin, helpottaen tehtävien toteutumista ja oman työn tuotavuuden varmistamista. Tarve liikkumiselle syntyykin työstä, kuten asiakastapaamisten, toimittajayhteistyön tai muiden sidosryhmien kanssa tarvittavista yhteisistä kohtaamisista.

Monipaikkaisuus erottaa mobiilin työn perinteisestä etätyöstä, jossa usein käsitetään työn tapahtuvan kotona tai etätoimistolla. Monipaikkaisen työn yhteydessä puhutaankin usein virtuaaliteydestä, hajautetusta työstä ja etätyöstä. (TTK 2011, 5-7.)

Työterveyslaitos (2018) korostaa monipaikkaisen työn kaikissa muodoissa onnistumisen edellytykseksi työkuultuurin muutosta kontrolloivasta toimintavasta luottamukseen perustuvaan toimintatapaan.

#### 2.1.1 Etä- ja paikkariippumaton työ

Etätyö käsitteenä tarkoittaa työtä, joka toteutetaan muualla kuin toimistossa. Työpisteenä voi olla esimerkiksi koti, tai mikä tahansa paikka jossa työntekijä pystyy työnsä suorittamaan noudattaen yrityksen tietosuojan mukaista toimintaa. Etätyöhön monesti liitetään ajallisen jouston, työn tekemisen paikan jouston lisäksi tekniset välineet, joilla työ toteutetaan sekä kommunikoidaan muiden kesken. (Etätyöpäivä, 2018.)

Etätyömuotojen lajittelulla saadaan laajempi käsitys etätyön tarjoamista mahdollisuuksista. Etätyö käsite yhdistetään yleisesti työntekijän kotona tehtävään työhön ja etätöitä tekevän oletetaan tekevän kokoaikaisesti työtä kotoa käsin. (Helle 2004, 50.)

Paikkariippumattomalla työllä tarkoitetaan etätyön lisäksi myös maantieteellisesti hajautettua tiimiä, mikä tarkoittaa sitä, että rekrytoinnin perusteena ei ole asuinpaikkakunta vaan itse osaaminen. Tästä syystä tiimi koostuu usein virtuaalisessa ympäristössä, vaikka itse työpäivä kuluisi oman paikkakunnan toimistotiloissa. (Elisa HUB, 2014.)

Hajautetussa työssä on paljon yhtäläisyyksiä perinteisen etätyön käsitteen kanssa. Eroavana tekijänä siinä korostuu ryhmätyöskentely virtuaalisessa ympäristössä. (Helle 2004, 43-44.)

Virtuaalisella tiimillä tarkoitetaan kokonaan tai osittain tietotekniikkaa hyödyntäen toimivaa yhteistä tavoitetta kohti työskentelevää tiimiä. Tiimi voi olla hajautunut kokonaan eri toimipisteissä tai osittain eri toimipisteissä. Yleisesti hajautetussa tiimissä muutama työntekijä on samassa toimipisteessä ja loput tiimistä eri toimipaikoissa, ottaen huomioon myös ko-toa tapahtuvan työskentelyn. (Vilkman 2016, 13.)

### 2.1.2 Liikkuva ja mobiili työ

Mobiililla työllä tarkoitetaan sähköisten kommunikaatio ja yhteistyövälineiden tukemaa liikkuvaa työtä. Olennaista liikkuvassa työssä on työntekijän vapaus valita työlleen sopivin paikka ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiili työ ei tarkoita perinteisen toimistotyötä johon liitetään matkustamista ja liikkumista, vaan sillä pyritään kuvaamaan uudenlaista tapaa tehdä työtä. Helle (2004, 53) kuvaakin uudenlaista tapaa tehdä töitä käsitteellä liikkuva etätyö, jossa työntekijä liikkuu tarvittavien työvälineiden kanssa työpisteiden välillä. Uudenlainen tapa työtä vaatii tavoitteiden, tehtävien aikataulutuksen ja työmenetelmien suunnittelemista erilaisin perusteiden kuin perinteisessä toimistotyössä. (Koroma 2011, 3.)

Mobiili työntekijä liikkuu tai matkustaa työnsä vuoksi koti- sekä ulkomailla vähintään kymmenen tuntia viikossa. Työskentelypaikkoja on useissa eri paikoissa oman päätyöpaikkansa ulkopuolella ja työntekijä hyödyntää aktiivisesti sähköisiä viestintävälineitä työn toteutumiseksi. Yhteistyön toteutumiseen työntekijä käyttää esimerkiksi erilaisia viestintäsovelluksia kannettavalla tietokoneella tai puhelimella. Mobiilin työn vaatavuustekijöiksi luetellaankin matkustaminen, monipaikkainen työskentely, erilaisissa kulttuureissa toimiminen, uudella tavalla rakentuva työaika, projektimainen työ sekä välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö. (Koroma 2011, 5-8.)

Liikkuvaan työhön voidaan myös lisätä käsite työmatkoilla tehtävä etätyö, joka on etätyöjärjestelyn sijaan käytännön tarpeista syntyvä tapa tehdä töitä. Liikkuva etätyö tapahtuu tilanteissa, joissa työntekijä tekee töitään esimerkiksi kannettavalla tietokoneella junamatkan aikana työpaikan ja kodin välillä tai osallistuu puhelinpalaveriin autopuhelimesta käsin. (Helle 2004, 53-54.)

## 2.2 Muuttuva työelämä: Y-sukupolvi

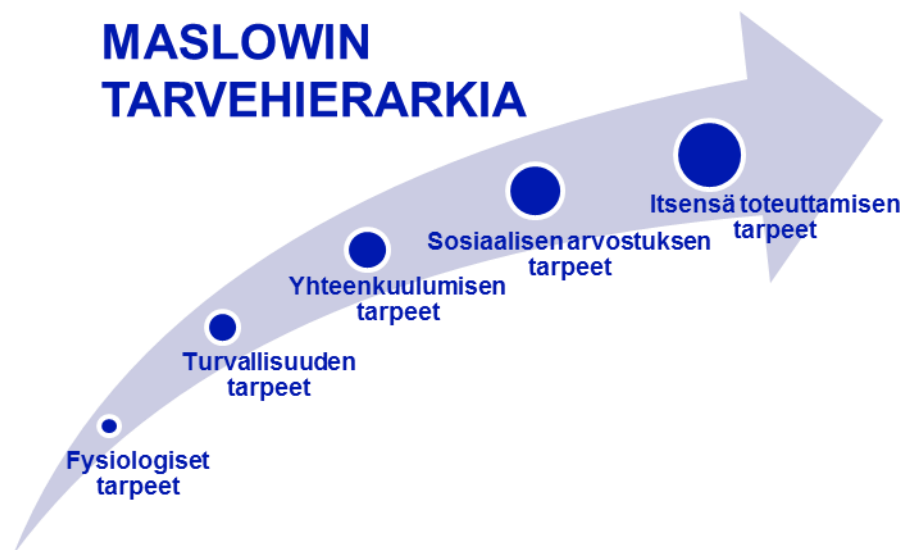
Y-sukupolvella, milleniaaleilla ja nettisukupolvella tarkoitetaan yleisesti 1980- 1990-lukujen aikana syntynyttä sukupolvea. Vuonna 2020 Y-sukupolvi muodostaa valtaosan työikäisestä väestöstä. Niklas Huotari toteutti Pro Gradussaan tutkimuksen Y-sukupolven näkemyksistä tuloksellisesta

johtamisesta. (Leadership Finland, 2015.) Keskeiset keinot tehokkaalle johtamiselle tutkimuksen mukaan oli individualismi ja vapaus, tuloskeskeisyys, vaikuttamismahdollisuudet, ymmärryksen luominen ja strategian konkretisointi, työn merkityksellisyys, teknologian hyödyntäminen ja oikeat työkalut, yhteisöllisyys ja yhteistyö. (Leadership Finland, 2015.) Goforen kirjoituksessa korostetaan tämän sukupolven arvostavan joustavuutta, työn ja yksityiselämän hyvää tasapainoa, työtehtävien monipuolisuutta, avointa työilmapiiriä niin esimiehen kuin kollegoiden kesken ja uusinta teknologiaa. (Gofore, 2017.)

Erityisesti johtamisen näkökulmasta kirjoituksissa korostuu Y-sukupolven toive yksilölliseen johtamiseen perinteisen hierarkkisen johtamistavan sijaan. Valmentava esimiestyö ei keskity pelkästään työtehtäviin, vaan myös työntekijän uraan ja osaamisen laajentamiseen. Y-sukupolvi on elänyt työelämän muutosten keskellä. Irtisanomiset, lomautukset ja pätkätyöt ovat vaikuttaneet sukupolven näkemykseen pitkästä uraputkesta saman organisaation palveluksessa. Goforen kirjoituksessa korostetaan, että työtehtävät, esimies ja kollegat puolestaan ovat niitä asioita joita Y-sukupolven edustaja arvostaa ja samalla sitoutuu. Työnantajaan sitoutumisen vahvistavaksi tekijöiksi nostetaan yhteisten arvomaailmojen kohtaaminen, vapauden aika- ja paikkariippumattomaan työhön, selkeiden tavoitteiden ja tulosten seuraamisen systemaattisuuden, yhteisöllisyyden ja avoimen palautteenantokulttuurin toteutumisen yhteisössä. (Leadership Finland, 2015; Gofore, 2017; Bresman & Rao, 2017.) Teemat korostuvat motivaatioteorian ja itseohjautuvuuden teorian näkökulmasta, joita tarkastellaan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

### 2.3 Työntekijän perustarpeet

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin vuonna 1943 tutkimuksessaan *A Theory of Human Motivation* esittämä Maslowin tarvehierarkia (Kuva 1). Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylemmän tason tarpeiden toteuttaminen on vaikeaa, mikäli hierarkia tason alemmat tarpeet eivät tyydyty. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia kuvattuna.

Suomessa työehtosopimukset ja työturvallisuuslaki takaavat työntekijöille hierarkiatason alemmat tarpeet. Jokaisella työntekijällä, jonka vuorokautinen työaika on kuutta tuntia pidempi, on oikeus työvuoron aikana säännölliseen vähintään puolen tunnin pituinen lepoaika (Työaikalaki 1996/5§28). Tällä mahdollistuu hierarkia tason alin ”Fysiologiset tarpeet” taso.

Toiseksi alimman tason ”Turvallisuuden tarpeet” takaamiseksi on säädetty Työturvalaki. Työturvalaissa kerrotaan, että työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Samassa laissa on myös asetettu saman lain soveltamisesta työntekijän tai muun kodissa tapahtuvaan työhön, tai työntekijän muussa valitsemissa paikassa (Työturvallisuuslaki 2002/2§8).

Paikkariippumattomassa työssä erityisesti ”Yhteenkuulumisen ja rakkauten tarpeet” sekä ”Sosiaalisen arvostuksen tarpeet” ovat huomion arvoisia käsitteitä tarkasteltavaksi. Toimiessamme fyysisesti erossa toisistamme työpäivien aikana vuorovaikutustilanteet ja vuorovaikutustaidot kasvattavat merkitystään näiden tarpeiden täyttämiseksi.

Ubell (2010, 21) kuvaa tätä aihetta vesiautomaatti-esimerkillä. Perinteisessä toimistotyössä kohtaamisia ja vuorovaikutusta syntyy aina vesiautomaatin luona ja samalla näissä keskusteluissa ihmiset tutustuvat toisiinsa, jolloin syntyy luottamusta kollegoiden välillä. Virtuaalisessa maailmassa nämä kohtaamiset jäävät puuttumaan ja tämän takia kyseisiä keskusteluita kohtaamisia varten on tärkeää miettiä ratkaisuja, missä työntekijät pääsevät kohtaamaan ja jakamaan ajatuksiaan.

## 2.4 Motivaatio ja tunteet

Aiemmassa kappaleessa kuvatus Maslowin tarvehierarkian ”Sosiaalisen arvostuksen tunteet” syntyvät motivaatiotekijästä riippuen. Mikäli esimerkiksi henkilöä motivoivat saavutukset, hän toivoo, että häntä arvostetaan hänen työnsä tulosten perusteella ja hän kaipaa palautetta työstään. Toisaalta jos yhteenkuuluvuus on motivaatiotekijänä, henkilö arvostaa yhteistyötä, yhdessä oloa ja hyvähenkistä vuorovaikutusta. (Rasila & Pitkonen, 2010, 12.) Kumpikin motivaatiotekijä on hyvä ja ryhmän toimivuuden kannalta tärkeä, mutta tämä asettaa haasteen virtuaaliseen ympäristöön. Ihmisten motivaatiotekijöitä ruokkivia tapoja on useita ja näiden tunnistaminen, sekä toteuttaminen perinteisessä työympäristössä on huomattavasti helpompaa.

Työnseurannan ja saavutusten kannalta Fried & Hansson kertovat esimerkiksi, että kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä kuulemme sekä kerromme jatkuvasti työssä tapahtuvia asioita. Informaatiota on saatavilla paljon ja tämän kautta tieto siitä, miten työt edistyvät on kirkkaana työpaikalla. Paikkariippumattomassa työssä haasteeksi nousee, että informaatiota ei kulje yhtä paljon tai informaatio hajautuu useaan kanavaan ja se on vaikeasti löydettävänä. Fried & Hanssonin ratkaisussa tähän ongelmaan nousee systemaattinen palaverikäytäntö, jossa käydään läpi mitä työntekijän työpöydällä on ollut viime päivinä. (Fried & Hansson 2013, 97.)

Käytännössä on yhtäläisyyksiä Scrum-projektihallinta tapaan, jossa käydään säännöllisesti läpi työnedistymistä, haasteita ja ratkaisuja. (Schwaber & Sutherland 2017, 12.)

Mustavuori (2017, 137-138) kirjoittaa tunteiden tarttumisesta työyhteisöissä. Kun koemme esimerkiksi innostusta ja jaamme innostuksen kohteen, on luonnollista, että innostus tarttuu yhteisössä. Toisaalta haasteissa ja yksityiselämän suruissa saamme tukea yhteisöltä empatian kautta. Säännöllisen kommunikoinnin ja yhteydenpidon merkitys korostuu tiimin tunteiden ja motivaation ylläpidossa, sekä jakamisessa. Fried & Hansson kannustavat esimiehen ja työntekijän välisiin säännöllisiin kahdenkeskisiin keskusteluihin, jossa keskitytään vahvasti työntekijän jaksamiseen ja häntä kiinnostaviin keskusteluaiheisiin. (Fried & Hansson 2013, 216-217.) Saarinen (2016, 70-71), sekä Vilkmán (2016) korostaa myös pelisääntöjen luomista paikkariippumattomaan työskentelyyn. Pelisäännöllä tarkoitetaan sitä, että tiimin kesken sovitaan parhaat käytännöt kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja luoda näkyvyyttä tiimin tekemiseen. Erityisesti tiimin sisäisen luottamuksen merkitystä korostetaan, sillä kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa myös virtuaalinen työskentely helpottuu sen kautta.

### 3 JOHTAMINEN VIRTUAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Monet tutkijat ovat korostaneet esimiestyön murrosta johtamiskirjallisuudessa. Keskeisinä teemoina esiintyy asiantuntijatyön yleistyminen, työntekijöiden y-sukupolvi ja digitalisaation vaikutus työympäristöihin. Tässä luvussa käsitellään johtamista muuttuvassa ympäristössä.

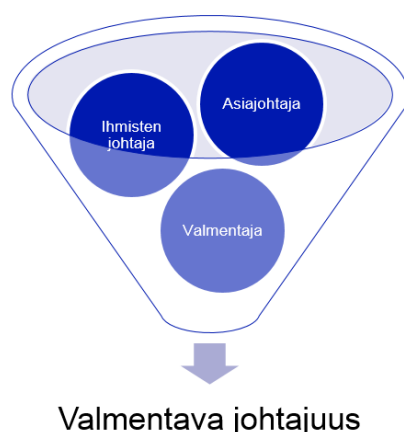
Vilkman (2017) kertoo artikkelissaan, että paikkariippumattomassa työssä johtaminen parantuu, kun painotamme johtamisessamme ihmisiä asioiden sijaan ja rakennamme työkalut tukemaan tätä. Keskeisiä teemoja Vilkmanin nostamissa käytännöissä on suunnitelmallisuus, valmentamisen säännöllisyys ja läsnäolon vahvistaminen. Perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa tapahtuu usein spontaania kommunikointia työn lomassa. Esimies voi tuoda suunnitelmiaan esiin käytäväkeskusteluissa, jakaa tehtäviä päivän aikana ja havaita työssä jaksamista työntekijöiden fyysisestä olemuksesta. Paikkariippumattomassa työssä näiden toteuttaminen vaatii järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta, sillä yhteyttä pidetään helposti vain tärkeistä asioista. Koska kohtaamisia on vähemmän, riski sille, että jokin tärkeä asia jää mainitsematta inhimillisen tekijän takia. (Vilkman 2017.)

Koroma (2011, 16-17) korostaakin, että välittynyt vuorovaikutus korostuu virtuaalisessa työskentelyssä. Välittyneellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan kommunikaatiota, joka tapahtuu virtuaalisten työkalujen välityksellä. Työntekijällä tulee olla käytettävissä sopivat työkalut kommunikaation ja yhteistyön järjestämiseen. Tämän lisäksi työyhteisössä tulee varmistaa, että työntekijät osaavat hyödyntää eri työvälineitä. Työntekijän taito suunnitella eri työvälineiden hyödyntämistä niiden käyttötarkoituksen mukaan on myös olennaista sujuvan työskentelyn varmistamiseksi.

Erilaisten toimintatapojen sekä kulttuurien huomioiminen paikkariippumattomassa työssä korostuu, sillä digitalisaatio mahdollistaa työn tekemisen globaalisti ja usein verkostot työympäristössä hajaantuvat maantieteellisesti. Erilaisista taustoista tulevien ihmisten välille voi syntyä helposti väärinkäsityksiä kulttuurisen taustan takia, koska ei välttämättä ymmärretä minkälaista tietoa tarvitaan ja miten tietoa tulisi yhteistyössä antaa. Tämän lisäksi kielelliset, lainsäädännölliset ja muut kulttuurilliset erot voivat tuottaa haasteita globaalissa toiminnassa. (Koroma 2011, 21.) Työpäikällä onkin hyvä luoda yhteiset säännöt ja kulttuuri, jossa hyväksytään ihmisten erilaisuus ja luodaan puitteet, jonka merkeissä virtuaalinen työskentely helpottuu. Kun työn seurannalle, tavoitteille ja yhteistyölle soviin yhteiset käytännöt ei virtuaalisuus ole haaste yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Saarinen 2016, 137-143; ks. myös Koroma 2011, 21.)

### 3.1 Valmentava esimiestyö

Työntekijöiden tarpeiden muuttumisesta kertovassa luvussa kerrottiin valmentavan esimiestyön merkityksen korostumisesta työelämässä. Perinteistä esimiestyötä kuvataan usein ihmisten johtamisen ja asijaohjauksen roolin kautta. Valmentava esimiestyö käsitteenä tarkoittaa, että esimiehellä on erilaisia toimintatapoja sekä rooleja, joiden kautta hän pyrkii edistämään tavoitteita, sekä yhteistyökulttuuria työyhteisössä. Valmentamisen tavoitteena on vahvistaa oman ryhmän jäsenien ammattitaitoa niin osaamisen kuin yhteisöllisyyden kannalta. Kuva 2 esittää valmentavan johtajuuden roolit. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26.)



Kuva 2. Valmentavan johtajan kolme ydinroolia. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27).

Asijaohjauksen osalta esimiehen tulee huolehtia asioiden ja prosessien laadullisesta toteutumisesta. Tähän kuuluu esimerkiksi lakisääteiset velvollisuudet, työyhteisön yhteiset käytännöt ja asiakaslupaukset. Ihmisten johtamisessa esimies puolestaan asettaa työlle tavoitteita ja näyttää suuntaa ryhmälleen, mitä kohti edetään. Ihmisten johtaja vahvistaa yhteisöllisyyttä ja luo ryhmälle yhteenkuuluvuuden tunnetta, tuoden työlle merkitystä. Valmentajan roolissa esimies valmentaa ja oivalluttaa tiimiään itsenäiseen työskentelyyn, vahvistaen tiimin ongelmanratkaisutaitoja. Ristikangas kuvaa valmentajan roolia vastuullisuuden johtamiseksi, mikä näkyy sitoutumisessa itsensä, tiimin ja työyhteisön kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26-27.)

Asiantuntijatyön johtamisesta löytyy laajasti kirjallisuutta. Sari Torkkola kirjoittaa omassa kirjassaan valmentavan esimiestyön roolista asiantuntijatyössä. Nykyisessä työelämässä esimiehen rooli ei ole enää olla ryhmän paras asiantuntija, vaan mahdollistaja ja oppivan ajattelun rakentaja. Tämän toteuttamiseksi Torkkola korostaa valmentavaa esimiestyötä. (Torkkola 2017, 84.)

Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat myös asiantuntijoiden esimiehenä toimimisen peruskokemuksista. Peruskokemukset kiteytyvät ajan riittämättömyyteen niin asiantuntijoiden tutkimisen, suunnittelun kuin toteutuksen kannalta. Valmentamisen tulisikin korostua aikataulujen luovaan hallitsemiseen ja vahvemman yhteistyön tekemiseen sidosryhmien kanssa. Aikataulu haasteet aiheuttavat usein turhautumista työhön, mikä näkyy negatiivisesti yhteistyössä ja työyhteisön dynamiikassa. Yhtenä esimerkkinä turhautumisen ratkaisemiseen ehdotetaan asiantuntijan ajattelun ja toiminnan fokusointia tavoitteelliseen perustyöhön. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 21.)

Valmentava esimiestyö ei ole uusi trendi, mutta sen merkitys on kasvanut edellisen vuosikymmenen aikana suomalaisessa työympäristössä. John Whitmore, GROW-mallin kehittäjä, toi valmentavaa esimiestyötä yritysmaailmaan 1990-luvulla konsultoidessaan McKinseyltä Isonsa-Britanniassa. GROW-malli on edelleen laajasti käytössä oleva valmennusmetodi, jonka tarkoituksena on kirkastaa valmennettavan tavoitetta (Goal), kirkastaa nykytila (Reality), laajentaa ajattelua mahdollisuuksista suorittaa kehityspolku (Options) ja konkretisoida toimenpiteet, miten tavoitteeseen päästään (Will/What's next). (Whitmore 2009, 20-21, 55.)

### 3.2 Luottamus työyhteisössä

Perinteisenä käsitteenä työyhteisön luottamusta tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Tämä luottamussuhde korostuukin etäjohtamisen kannalta keskeiseksi teemaksi, koska etäjohtajan roolissa yksittäisten työtehtävien seuranta ja päätöksenteko vaikeutuvat. (Vilkman 2016.) Y-sukupolven tarpeiden ja työmarkkinan rakenteen kannalta on luottamusta tärkeä käsitellä myös asiantuntijan ja työyhteisön keskeisen luottamuksen näkökulmasta.

Google (2015) on tutkinut onnistuvan tiimin rakennetta ja elementtejä, jotka vaikuttavat tuottavan ryhmän rakenteeseen. Tutkimusten perusteella onnistuvan tiimin rakenne pitää sisällään työn merkityksellisyyden, vaikuttavuuden, selkeiden tavoitteiden, työn luotettavuuden ja psykologisen turvallisuuden elementit. Psykologisen turvallisuuden tunne oli tutkijoiden mukaan näistä kokonaisuuksista kaikkein tärkein ja mahdollisesti muiden kokonaisuuksien toteutumisen. Google kuvaa psykologista turvallisuutta tiimin jäsenten uskalluksena ottaa riskejä ja olla avoin, sekä haavoittuvainen oman yhteisönsä edessä. Mitä turvallisemmaksi ryhmän jäsenet kokevat olonsa, sitä helpommin he pystyvät myöntämään virheensä ja oppimaan niistä. Lisäksi jäsenet, jotka kokevat olonsa turvallisiksi, sitoutuvat työnantajaan vahvemmin. (Google, 2015) Työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamiseksi tutkijat korostavat yhteistyötä haastavissa tilanteissa, ryhmän jäsenten keskinäistä tutustumista, avointa palautteenantokulttuuria, sekä turvallisuuden tunteen mittaamista. Epäonnistuneiden tehtävien, stressaavien tilanteiden avoin ja rakentava käsittely



parantaa luottamusta sekä rohkaisee ryhmän jäseniä pyytämään apua ja tekemään yhteistyötä haastavissa tilanteissa. (Delizonna, 2017.)

Zak (2017) kirjoittaa artikkelissaan luottamuksen johtamisesta osana esimiestyötä. Tunnustuksen antaminen ja avoin palautteenantokulttuuri ovat Zak'n mielestä yksi tärkeimmistä luottamuksen rakentamisen vaiheista työyhteisössä. Tätä voi linkittää myös tarvehierarkian sosiaalisen arvostuksen tarpeeseen, sillä erityisesti avoimesti annetut tunnustukset tiimin kesken ja onnistumisien juhlinta korostuu luottamusta rakentavana tekijänä. Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu innostavien, haastavien tehtävien ratkaisulla yhteistyössä kollegoiden kanssa. Tämän lisäksi tutkija korostaa osallistavan työnteon merkitystä sekä päätöksenteon siirtämistä työntekijöille, jolla on suoraa vaikutusta luottamuksen kasvamiseen yhteisössä. Läpinäkyvyys tiedon jakamisessa vahvistaa luottamusta, sillä tutkimuksen mukaan epä tietoisuus aiheuttaa stressiä ja stressillä on heikentävä vaikutus luottamuksen syntymiseen. Viestinnällisillä keinoilla ja sovitulla tavalla voi vahvistaa yhteenkuulumisen tarpeen toteutumista, sekä läpinäkyvyyttä työyhteisössä. Johtamisen näkökulmasta Zak korostaa myös ihmisten johtamisen taitoja. Kun työntekijällä on vapaus valita, hän usein valitsee tehtävät ja projektit, joihin hänellä on sisäistä motivaatiota. Kiinnostus työyhteisön onnistumisiin sekä hyvinvointiin rakentaa luottamusta ja vahvistaa turvallisuuden tunnetta työympäristössä. Turvallisessa ympäristössä luottamus kasvaa, avunpyytäminen helpottuu ja ryhmä alkaa toimia yhdessä. (Zak 2017.)

Luottamuksen parantamiseksi tutkijat korostavat työyhteisön pelisääntöjä toiminnalle, joissa se on luottamuksen vahvistamisen kannalta tarpeen. (Murto 2018; Saarinen 2016, 70-71; Vilkmán 2016.) Vilkmán (2016, 37-38) korostaakin yhteisen keskustelun tärkeyttä pelisäännöistä ja toimintatavoista, sillä se luo mahdollisuudet hyvälle yhteistyölle. Hyvät pelisäännöt syntyvät, kun keskustellaan missä tehtävissä etätö on mahdollista ja miten etätöskentely mahdollistetaan. Miten varmistetaan tavoitettavuus tiimin ja esimiehen välillä, milloin on syytä olla tavoitettavissa ja milloin paikalla olo vaatii fyysistä läsnäoloa. Mitä välineitä käytetään yhteistyön mahdollistamiseksi, miten toteamme työn tehdyksi ja seuraamme edistymistä sekä miten jaetaan tietoa niin, ettei se kuormita työntekoa.

Eryteisesti monikulttuurisessa virtuaalisessa tiimissä on tärkeää ymmärtää eri kulttuurien luomat haasteet virtuaaliseen työskentelyyn. Haasteita voi tulla niin käytetyn kielen, aikaerojen, eettisten arvojen, odotusten, käsitysten ja asenteiden osalta. Tärkeää on, että ryhmä ymmärtää monikulttuurisen tiimin rikkauden ja sopii yhteiset pelisäännöt yhteistyön kannalta, jolloin haasteita on myös helpompi käsitellä yhteisesti. Samalla on tärkeää kommunikoida säännöllisesti ja selkeästi, opetella aktiiviseksi kuuntelijaksi, olla avoin siitä, jos ei ymmärrä toisen sanomaa tai tekemää ja ymmärtää kulttuurisia eroja. (Ubell 2010, 173-180, 202-203.)

Ubell (2010, 199-200) mukaan luottamuksen rakentamisessa on hyvä ottaa huomioon kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, avoin ja usein tapahtuva kommunikointi, luottamuksen osoittaminen tiimissä, rehellisyys, yrityksen arvojen mukainen toiminta, johdonmukaisuus, sekä tiimin sosiaalisen ajan mahdollistaminen.

Luottamuksen kannalta virtuaalisten työkalujen kehittyminen ei poista tarvetta kasvokkain tapahtuvalle kohtaamiselle. Arvey korostaa ihmisten luottamuksen kehittymistä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten kautta. Hänen tutkimukseensa osallistunut haastateltava oli kertonut tuntevansa vahvempaa sitoutumista projektiin, jossa hän oli tavannut toisen osapuolen fyysisesti. Hän kuvaili toisen osapuolen tutuksi kollegaksi tai ystäväksi. Ilman kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista toinen osapuoli saattaa jäädä vain nimeksi sähköpostiviestissä tai ääneksi puhelinpalaverissa. (Arvey 2015)

### 3.3 Kommunikaatio virtuaalisessa ympäristössä

Paikkariippumaton työ tuo usein lisää tuottavuutta ja tehokkuutta työkentelyyn, koska työn keskeytyminen on vähäisempää ja työntekijä pystyy rytmittämään päiväänsä, hyödyntäen useammin lyhyitä taukoja. Toimistoympäristössä tapahtuvassa työssä nämä tauot yleensä hyödynnetään sosiaalisten tarpeiden täyttämiseen. Sekä Ubell, Pullan, että Fried & Hansson kuvaa tätä tilannetta termillä ”Water cooler effect”. Tällä ilmiöllä tarkoitetaan epäformaalia kanssakäymistä työpaikalle, jossa mahdollistuu niin ryhmäytymiseen liittyvät keskustelut kuin myös työtä edistävät keskustelut mahdollisista haasteista ja avun tarpeista. Tämä ilmiö jää paikkariippumattomassa työssä pois, fyysisten kohtaamisten vähentyessä. (Fried & Hansson 2013, 94; Pullan 2016, 82; Ubell 2010, 21.)

Fried & Hansson kertovat esimerkkinä ”Water cooler effect” – ilmiöön toteutetusta ratkaisusta keskustelufoorumien avulla. Keskustelufoorumi on pysyvä chat-huone, jossa työntekijät ovat kirjautuneena koko työpäivänsä ajan ja minkä kautta he voivat kommunikoida, lähettää hauskoja kuvia tai keskustella ajankohtaisista uutisista. Huomattavaa työn keskeytyksien kannalta on, että esimerkissä korostetaan asynkronisen kommunikoinnin käytäntöä ryhmässä, mikä tarkoittaa, että viesteihin ei ole välttämätöntä vastata välittömästi vaan kun se omaan aikatauluun sopii. Fried & Hansson korostaa, että aluksi epäformaali kanava voi tuntua ajan hukalta sen epäformaalin sisällön kannalta, mutta tuo mahdollisuus parantaa tuottavuutta työtyytyväisyyden kautta. (Fried & Hansson 2013, 94-95.)

Työyhteisön vaatimukset ja tavat kommunikaatiolle on hyvä tunnistaa ennen työkalujen ja teknologian valitsemista. Ubell (2010, 117-120.) kirjoittaa ryhmän tarpeiden tunnistamisessa asynkronisen ja synkronisen kommunikoinnin tavat, ryhmän kokoon huomioitavat asiat sekä kommunikaatioon liittyvät tavoitteet eli mitä kommunikoinnilla halutaan saavuttaa. Esimiehen rooli osallistaa ja kannustaa tiimiänsä pohtimaan ja arvioimaan






ryhmän tarpeita eri kommunikointikanaviin korostuu virtuaalisen tiimin alku vaiheissa, tiimin tarpeisiin ja saatavilla oleviin teknologioihin pohjautuen. (Ubell 2010, 151.)

### 3.4 Työkalupakki virtuaaliseen työskentelyyn

Kun yhteisön vaatimukset ja tavat on tunnistettu, työkalut sovitetaan vastaamaan näihin tarpeisiin.

Yleisimpiä työkaluja virtuaalisen tiimin kommunikoinnissa ovat sähköposti, puhelin, keskustelufoorumit, suoraviestipalvelut, ääni- ja videopalaverit, webcasting ja wikisivut. (Kuva 3)

Työkalujen valinnassa ja hyödyntämisessä on tärkeää miettiä kommunikaation kompleksisuutta ja tarkoituksellisuutta. Kommunikaatio voi olla synkronista, eli välitöntä reagoitua vaativaa, tai asynkronista jolloin reagoitua viestiin tapahtuu viiveellä. Tietyissä tilanteissa on tärkeää pystyä järjestämään myös kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja työkalujen sekä tapojen tulee kohdata tarvetta parhaalla mahdollisella tavalla. (Ubell 2010, 137-155.)

Yksinkertainen		Viestinnän kompleksisuus			Monimutkainen
Ei välitön kommunikaatio		Välitön kommunikaatio			
					
Dokumentit	Suoraviestipalvelut	Puhepalaverit	Videopalaverit	Fyysinen läsnäolo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedoksiannot</li> <li>Ei keskustelua vaativat asiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelua vaativat pienet asiat / kysymykset</li> <li>Yhteistyö, avun pyynnöt</li> <li>Epäformaalit keskustelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelua vaativat keskikokoiset asiat</li> <li>Yhteistyö, avun pyynnöt</li> <li>Materiaalikeskeiset aiheet</li> <li>Epäformaalit keskustelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelua vaativat isot asiat.</li> <li>Tiimin tapaamiset</li> <li>Suunnittelu</li> <li>Työpajat</li> <li>Yksilö- ja ryhmävalmennukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelua vaativat isot ja haastavat asiat</li> <li>Tiimin rakentaminen, luottamuksen kasvatus.</li> <li>Haastavat tilanteet</li> </ul>	
Exchange Confluence Sharepoint	Skype for Business Mattermost WhatsApp MS Teams	Skype for business MS Teams	Cloud connection MS Teams Skype for business	Ihmiset	

Kuva 3. Työkaluja virtuaaliseen yhteistyöhön.

Tiedonhallinta ja dokumentoinnin löydettävyys ovat tärkeää virtuaalisessa työskentelyssä, sillä työntekijän tulee päästä samoihin tietoihin käsiksi paikka- ja aikariippumattomasti. Tiedon laadun ja ajantasaisuuden puutteet voivat vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun tai tehokkuuteen. Yksinkertaisessa viestinnässä sähköposti on myös toimiva yksinkertaisten tiedoksiantojen ja ei keskustelua vaativien viestien toimittamiseen, vaikka virtuaalisessa maailmassa suositaankin puheluiden ja pikaviestien käyttöä niiden nopean toimivuuden kannalta. (Vilkman 2016, 156&169; Ubell 2010, 152-153.)

Suoraviestipalveluilla pyritään tehostamaan yhteistyötä, viestintää ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisillä välineillä mahdollistetaan täysin virtuaalinen

toiminta ja luodaan tunnetta kohtaamisista. Sukupolvien välisten edustajien tottumukset virtuaalisessa kanssakäymisessä eroavat. Erityisesti y-sukupolven edustajille fyysinen kohtaaminen ei ole välttämättömyys, kun taas toisen sukupolven edustajat voivat kokea ainoastaan virtuaalisesti käytävän kanssakäymisen negatiivisesti. (Vilkman 2016, 161.)

Videon käyttö virtuaalineuvotteluissa on yleistynyt laajasti ja sen avulla on pystytty tuomaan kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten elementtejä virtuaaliseen ympäristöön. Erityisesti osallistujien ei-verbaaliset eleet ja reaktiot jäävät usein huomioimatta pelkän puheen välityksellä tapahtuvassa kommunikaatiossa. Masarykin yliopiston teettämän tutkimuksen mukaan videota käyttäneissä kohderyhmissä viestintä koettiin selkeämmäksi niissä ryhmissä, jotka käyttivät videota tapaamisessa. Tämä korostui esimerkiksi tilanteissa, jossa pystyttiin havaitsemaan osallistujien ilmeistä tai eleistä tilanteita, joissa kommunikaatio ei ollut selkeää ja viestiä pystyttiin selkeyttämään samassa hetkessä reaktioiden pohjalta. Tilanteissa, joissa osallistujia ei halua keskeyttää esitystä eikä reaktiot välity videon välityksellä myös viestinnän selkeys on heikompi. Videolla pystytään välittämään viestin ymmärtämisen lisäksi myös informaatiota keskittyneisyyden tunteesta, sekä kiinnostuneisuuden tunteesta käsiteltävää aihetta tai tilannetta kohtaan. (Slovák 2007.)

Ryhmän koko sekä palaverin tavoite vaikuttavat olennaisesti videon käytön tarpeeseen, jos vertaillaan tiimin viikkopalavereita ja koko organisaatiota koskevia viestinnällisiä tiedotuksia. Olennaisia kysymyksiä virtuaalisen palaverin toteutuksen suunnittelussa on palaverin vetäjän tarve kaksisuuntaiselle puhe- ja videoviestinnälle, sekä osallistujien tarve kaksisuuntaiselle puhe- ja videoviestinnälle. Mikäli sekä palaverin vetäjän sekä osallistujien osalta tarve kaksisuuntaiselle videolle toteutuu, on palaverissa videon käyttö järkevää. Jos puolestaan palaverin tarkoituksena on esittää materiaalia voi pelkästään yksisuuntainen video esittäjältä osallistujille olla luonteva valinta. (CRS 2015.)

## 4 KEHITYSPROJEKTI: VIRTUAALITIIMIT

Virtuaalisten tiimien johtamisen kehitysprojekti toteutettiin osana Elisan Laatu & Erinomaisuus hanketta asiantuntijaorganisaatiossa. Kehitysryhmä koostuu viidestä valmentajasta ja kehityspäälliköstä, kuka vastaa hankkeen kokonaisuudesta. Kyseinen hanke toteutetaan vuoden 2018 aikana kolmessa 15 viikon jaksossa, jonka aikana valmennettava esimies sekä tiimi saa henkilökohtaista valmennusta kuuden viikon ajan. Ensimmäisellä valmennusjaksolla mukana oli 36 tiimiä, joissa työskentelee noin 340 henkilöä asiantuntijatehtävistä tulosyksikön johto tehtäviin asti.

Valmennusjakso pitää sisällään kahdeksan sisältöaluetta, joista opinnäytetyön aihe on yksi kokonaisuus.

Organisaatio, johon opinnäytetyötä koskeva kehitysprojekti tehdään, on vuonna 2017 käynyt kokonaisuudessaan läpi ensimmäisen muutoshankkeen ja vuoden 2018 toteutus tehdään organisaation tarpeisiin muokatuilla sisällöillä. Tästä syystä kehityshankkeen toteutustapaa muokattiin palvelemaan uusien sisältöalueiden jalkauttamista. Vuoden 2018 mallissa tiimit saavat itselleen valmentajan 15 viikon jaksolle, jonka aikana intensiivijaksoa valmentajan kanssa on yhteensä 6 viikkoa. Toteutuksessa on intensiivijakso, omatoiminen jakso sekä reflektointivaihe. Kehitystyö toteutetaan noudattaen Demingin sykliä. (Kuva 3)



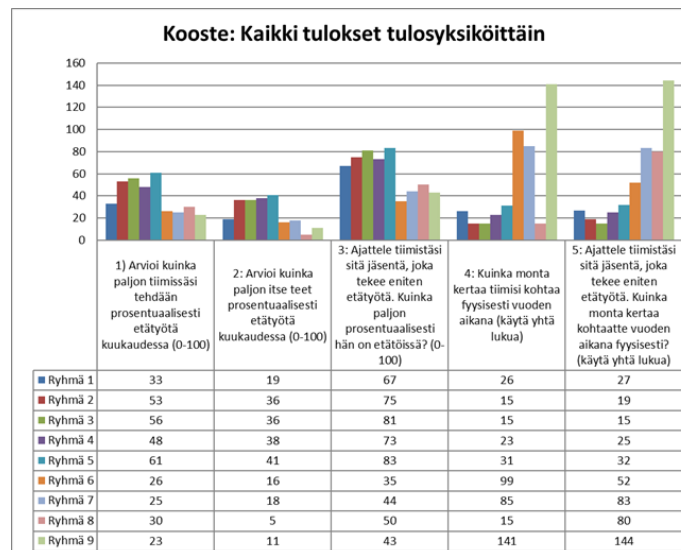
Kuva 4. Muutoshankkeen vaiheet.

Valmennettavat ja valmentaja valitsevat ensimmäiselle intensiivijaksolle sisältöalueet, jotka kokevat kriittisimmiksi tiimin toiminnan kehittämisen kannalta. Intensiivijaksolla toteutetaan Demingin syklin suunnittelu vaihe ja aloitetaan suunnitelman testaus arjessa. Omatoimisella jaksolla valmennettavat jatkavat testaamista ja seuraavan intensiivijakson alussa pidetään reflektointi vaihe, jossa todetaan testauksen perusteella alkuperäisen suunnitelman toimivuus ja päätetään jatko toimenpiteistä. Samalla käynnistetään uusi Demingin sykli uusista sisällöistä, mikä toistuu koko jakson ajan. 15 viikon hankkeen päätteeksi reflektoidaan kokonaisuus ja sovitaan jatkon kannalta oleellisimmista toimenpiteistä valmentajan ja valmennettavien näkökulmasta.

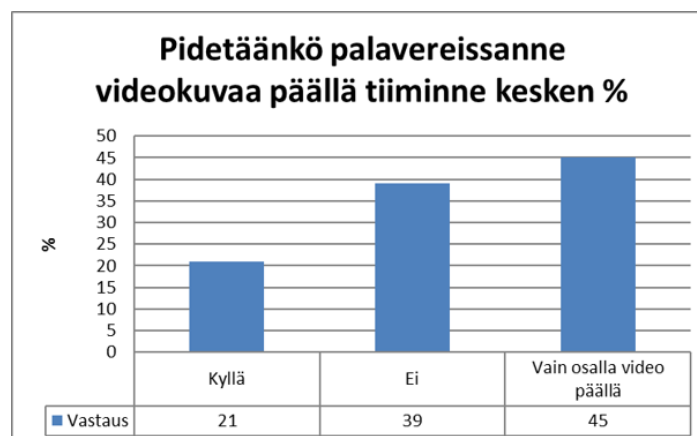
#### 4.1 Aiemmat tutkimukset ja tietoperusta toteutukselle

Aiemman tutkimustyön perusteella valmennettavien kanssa lähdetään tarkastelemaan vuorovaikutuskeinoja, tapaamiskäytäntöjä sekä pelisääntöjä virtuaalisessa ympäristössä. Kirjallisen ilmiön tutkimuksen lisäksi organisaation käyttäytymistä ja kokemaa tutkittiin 2017 toteutetulla Etätyö-ky-selyllä (Liite 2).

Taulukko 1. Etätyökysely 2017. Kvantitatiiviset vastaukset.



Taulukossa 1 näkyy, että etätyön määrä vaihtelee suuresti. Keskimäärin etätyötä tiimeissä tehtiin 39,4% kuukaudesta ja suurimmillaan jopa 61% kokonaistyöajasta tapahtui etänä. Vaihteluihin vaikuttaa tiimien maantieteellinen hajaantuminen, sekä vahva etätyökulttuuri niissä tiimeissä jossa toimipiste oli sama kaikkien tiimin jäsenten kesken. Taulukon ryhmien nimet on muutettu toimeksiantajan toiveesta.



Kuva 5. Etätyöskentely 2017. Videon käyttö tiimien kohtaamisissa.

Vastaajista 21% koki, että tiimin viikkopalaverissa pidetään videokuvaa päällä, kun taas 45% vastasi että vain osalla on video päällä. Vastausten

yhteisprosentti ylittää 100%, koska vastaajat ovat voineet valita useamman vaihtoehdon kyselyssä ja kolme vastaajaa oli valinnut sekä ”Kyllä” että ”Vain osalla video päällä” vaihtoehdon. (Kuva 5).

Kvalitatiivisissa vastauksissa kysymykseen oppimisen mahdollistamisesta korostui seuraavat teemat:

- Tiimillä systemaattinen tapaaminen varattuna (viikkopalaveri, daily-palaveri)
- Retrospektiivi käytäntö systemaattisessa oppimisessa
- Lähipäivät ryhmäytymisen tukena (kehityspäivä, osastopäivä)
- Virtuaalisen yhteisön puute nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa yli tiimirajojen (esimerkiksi Yammer)
- Videon käyttö henkilökohtaisissa, sekä tiimin kohtaamisissa parantamaan läsnäolon tunnetta.

Yksittäisiä nostoja, jotka koettu hyväksi, mutta ei toistunut vastauksissa:

- Kommunikaatiokanava (Skype-huone, Mattermost, Slack) arjessa nouseviin onnistumisiin, haasteisiin ja vapaamuotoiseen keskusteluun
- Tiimin sisäiset ”tietoiskut”
- Työn visualisointi helpottaa oppimista (Kanban näkymä, päivätaulu)
- Pelisäännöt kohtaamisiin (valmistautuminen, videon käyttö, materiaalit).

Etätyökyselyn perusteella ilmiöstä nousevat teemat koskettelevat säännöllisiä kohtaamisia kasvotusten, kommunikaation mahdollistamista, työkalujen hyödyntämistä, työn ja tekemisen näkyväksi tekemistä sekä tiimin toimintaa koskevia pelisääntöjä. Kohtaamisissa systemaattisuus vaihteli viikoittaisista kasvokkain tapahtuvista kohtaamisista kahteen kohtaamiseen vuodessa, ääripäiden vaihtelussa esiin nouseva syy on maantieteellinen hajautuminen.

Löydösten perusteella toteutustavaksi valikoitui esimiehen johtamiskäytäntöjen osalta ennalta toteuttavan verkkokurssin, valmentajan havainnoinnin tiimin toimintamalleista ja Sailboat retrospektiivillä toteutettavan reflektoinnin tiimin kanssa kehitysaihioiden tunnistamiseksi. Kehitystoimenpiteet toteutetaan tiimin arjessa hyödyntäen Demingin sykliä.

#### 4.2 Demingin sykli osana toiminnan kehittämistä

Yhdysvaltalainen professori William Edwards Demingin datalähtöisen laadun parantamisen ajattelun malli yhdistettiin asiakkaita ja työntekijöitä arvostavaan johtamisfilosofiaan ja 1990-luvulla Lean termistö ja periaatteet alkoivat levitä organisaatioiden kehittämisessä. Demingin sykli tunnetaan Lean-filosofiassa tutummin käsitteellä PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act). Jeffrey Liker on kirjoittanut kirjassa Toyota Way to Service Excellence syklin

kautta tapahtuvan kehittämisen perustuvan hypoteesin pohjalta tehtävään eksperimentointiin, niiden iterointiin ja lopulta vakiointiin. PDCA-ajattelu on vahvasti mukana monessa Lean työkalussa (Kuva 6).



Kuva 6. PDCA-sykli osana jatkuvaa parantamista.

Plan-vaihe tarkoittaa suunnittelua jossa parannusidealle määritellään hypoteesi, eli toisin sanottuna määritellään sen hetken tietojen pohjalta oletus mitä tulee tapahtumaan kokeilun perusteella, miten kokeilu toteutetaan ja miten se vaikuttaa ympäristöön. Do-vaihe kuvaa itse kokeilun toteutusta, joka toteutetaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa resurssien näkökulmasta. Check-vaiheessa pysähdytään tarkastelemaan ja oppimaan, mitä oikeasti tapahtui kokeen perusteella ja tätä verrataan asetettuun hypoteesiin. Kun eksperimentin mittarointi on selkeää ja systemaattista voidaan todeta todellinen vaikutus pohjautuen saatavilla olevaan dataan. Tärkeää Check-vaiheessa on kirjata ylös opit toteutetusta kokeilusta ja niiden perusteella siirtyään Act-vaiheeseen. Tässä vaiheessa tehdään päätöksiä opitun perusteella, tarvitseeko ryhmän muuttaa toimintaa ja suorittaa uusi sykli, hylätä kyseinen parannusidea vai vakioida kokeiltu toimintatapa osaksi yhteisiä käytäntöjä. (Torkkola 2016, 30-35.) Demingin sykliä hyödynnetään kehityshankkeen suunnittelussa, kehityksessä ja tiimien kokeilujen iteroinnissa suurimman hyödyn saavuttamiseksi.

#### 4.3 Virtuaalitiimit-sisältöalueen suunnittelu

Virtuaalitiimit-sisältöalueen suunnittelussa hyödynnettiin tutkimuksen perusteella löydettyjä pääteemoja ilmiöstä. Tutkimus osoitti, että virtuaalisten tiimien toiminnassa olennaista on yhdessä sovitut pelisäännöt toimintatapoihin ja kommunikointiin, työn ja tehtävien visuaalinen seuranta,



luottamuksen rakentaminen yhteisten tapaamisten kautta sekä onnistumisten ja haasteiden säännöllinen läpikäynti (Kuva 7).



Kuva 7. Virtuaalitiimit-sisältöalueen teemat.

Toteutustavaksi valikoitui esimiehen verkkokurssi virtuaalisiin käytäntöihin, sekä retrospektiivillä toteutettavan työpajan tiimin kesken. Syynä valintaan oli aiemman kehityshankkeen kautta opittu ajankäyttö valmennuksessa suhteutettuna odotettuun tuotokseen. Lisäksi valmis verkkokurssi piti sisällään edellä kuvattuja teemoja johtamisen näkökulmasta, jolloin ajankäytöllinen koulutusvaihe toteutui asynkronisella kommunikoinnilla, esimiehen oman kalenterin mukaisesti. Kurssin suorittaminen ei tuottanut kustannuksia, koska kurssi sijaitsee Elisan omassa verkkokoulutus järjestelmässä.

Retrospektiivi kestää tiimin kanssa 90 minuuttia, esimiehen verkkokurssi vie keskimäärin 45 minuuttia ja valmentajan sekä esimiehen valmistautuminen retrospektiiviin 60 minuuttia.

Toteutimme suunnittelun hyödyntäen Scrum metodia, jossa jaoin työstettävät kokonaisuudet pienempiin osiin, pisteytimme tehtävät ja toteutimme lyhyissä sprinteissä työn. Jokaisen sprintin jälkeen reflektioimme tuotosta suhteutettuna toimeksiantoon ja tarvittaessa teimme korjaukset seuraavassa sprintissä. Scrum metodilla toteutettu kehitystyö vei yhteensä aikaa 4 viikkoa, jonka aikana toteutettiin neljä viikon pituista sprinttiä.

Sprinttien aikana kommunikointi tapahtui asynkronisesti keskustelufoorumien kautta ja palaute toteutuksesta tapahtui suoraan työskentelymateriaaliin. Yhteensä palaverieita pidettiin toteutusjaksolla 240 minuuttia, viikon aikana keskimäärin 60 minuuttia. Valmiissa toimintamallissa oli kolme vaihetta (Taulukko 2)

Vaihe	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3
Toteutustapa	Omatoinen	Valmistautuminen	Retrospektiivi
Toiminta	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esimies suorittaa verkkokoulutuksen "Virtuaalisten tiimien valmentaminen" ja valitsee itselleen tärkeimmät nostot johtamisen näkökulmasta.</li> <li>Tutor havainnoi tiimin tapaamis-, kommunikointikäytäntöjä &amp; johtamiskäytäntöjä ja kirjoittaa olennaisimmat havainnot ylös.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esimies ja tutor käy läpi omatoimisen vaiheen havainnot tiimin arjesta ja verkkokoulutuksesta nousseet aiheet.</li> <li>Esimies ja tutor käy läpi "Valmistautuminen" materiaalin, tutor käy läpi Vuosikellon tarkoituksen tiimin kohtaamisten kannalta. Esimies ja tutor tekee tiimille vuosikellon yhteisille kohtaamisille.</li> <li>Esimies ja tutor käy läpi "Kommunikaatiotavat" ja kirjaa ylös tiimin nykyisen toimintamallin.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esimies ja tutor käy läpi ilmiötä tiimille. Tutor kuvaa virtuaalisen työskentelyn teemat, kommunikaatiotavat, esimerkit toimintatavoista ja vuosikello ehdotuksen yhdessä esimiehen kanssa.</li> <li>Tutor fasilitoi Sailboat retrospektiivin teemalla: "Maailman parhaat virtuaalikäytännöt meidän tiimissä".</li> <li>Retrospektiivistä valitut kehityskohteet siirretään tiimin Kanban taululle ja toteutetaan Deming – sykillä.</li> <li>Tutor kerää palautteen läpikäynnistä.</li> </ol>
Ajankäyttö	Verkkokoulutus 45min	Valmistautumispalaveri 60min	Työpaja 90min

Taulukko 2. Virtuaalitiimit-sisältöalueen toteutuksen jaksotus.

#### 4.4 Suunnitellun toteutustavan testaus

Suunnitellun sisältöalueen mukaisesti toteutettiin pilotti yhteen asiantuntijatiimiin, jossa paikkariippumaton työ oli osana päivittäistä toimintamallia. Kyseisen tiimin retrospektiivissä nousseet muutostarpeet käsittelivät enimmäkseen tiimin palaverikäytäntöjä, kun taas kommunikointitavat, työn visualisointi tai pelisäännöt eivät nousseet esiin.

Keskeisiksi kehityskohteiksi toteutustavalle löytyi koulutusmateriaalissa sekä retrospektiivin introssa korostuvan palaverikäytännöt teema. Materiaalia muutettiin käsittelemään yleisemmin ilmiötä virtuaalisesta työskentelystä. Materiaali testattiin pilottiin osallistuneiden kesken ja osallistujat kokivat uuden version palvelevan teemaa laajemmin. Uutena hypoteesina alkavalle jaksolle uskottiin tiimien toteuttavien toimintatapa muutoksien kohdistuvan niin työkaluihin, kommunikaatiotapoihin, palaverikäytäntöihin sekä työn & tehtävien seurantaan liittyviin malleihin.

#### 4.5 Kehityshankkeen mittaaminen

Kehityshankkeen tarkoituksena on tuottaa laatua parantavia pieniä muutoksia tiimin toiminnassa. Tästä syystä kvantitatiiviseksi mittariksi valikoitui muutosmäärät Virtuaalitiimit sisältöalueesta kappalemääräisesti. Kvalitatiivisessa kulmassa seurataan sisältöalueen muutoksien jäämistä arkeen 6 kuukauden aikajaksolla. Laadulliseksi muutokseksi luetaan muutos, joka on edelleen tiimin toimintatapa valmentajan palatessa reflektimaan tiimin toimintaa tai muutos jota on kehitetty edelleen tiimin toimintaa paremmin tukevaksi 6 kuukauden aikajaksolla.

Muutosmäärien lisäksi mitataan verkkokoulutuksen suorittaneiden osuutta kaikista valmennusjaksoon osallistuneista esimiehistä, sekä retrospektiivin jälkeen kerättyjen palautteiden sisältöä. Palaute kysytään vakioidulla mallilla (Kuva 8).

### Palautesinä

Työpajan toiminta  
7 + Post-it -lappuja 1 - lasi

Mitä opin työpajan aikana?  
Post-It -lappuja osallistujilta.

Läsnä, että korostaa kertyneitä materiaaleja osallistujien seuraukseen?

Mitä jän kaipaamaan?  
Post-It -lappuja osallistujilta.

7  
For Internal Use Only

elisa

Kuva 8. Retrospektiivin jälkeen kerättävä palautesinä. Kvalitatiivinen palaute oppimisesta ja puutteista, kvantitatiivinen palaute fasilitoinnista, materiaaleista, tilasta ja valittujen toimenpiteiden vaikutuksesta.

## 5 VIRTUAALITIIMIT-SISÄLTÖALUEEN TOTEUTTAMINEN: 1. VAIHE.

Virtuaalitiimit – sisältöalueen kokonainen läpikäynti sisälsi kolme vaihetta: Virtuaalisten tiimien johtaminen – verkkokoulutus esimiehen ennakkotehtävänä, sisältö läpikäynti tapaaminen yhdessä valmentajan ja esimiehen kanssa ja retrospektiivi työpaja tiimin kanssa virtuaalisista käytännöistä.

Ensimmäisellä valmennusjaksolla mukana oli 38 tiimiä, joista 24 osallistui Virtuaalitiimit-sisältöalueen läpikäyntiin kokonaisuudessaan. Kaikki tiimit osallistuivat valmennusjaksolla osittain sisältöalueen läpikäyntiin, esimiehille suunnatun Virtuaalisten tiimien johtaminen – verkkokurssin suorittamisen tai tiimille rakennetun yhteisten kohtaamisten vuosikellon rakentamisen kautta.

Valmentajat huomasivat ensimmäisten viikkojen aikana materiaalin ohjaavan tiimin retrospektiiviä liikaa palaverihin liittyviin käytäntöihin ja tämä näkyi sekä muutosmäärissä, että muutoskohteissa negatiivisesti ilmiön kannalta. Valmentaja ryhmä päätyi tekemään nopean iteroinnin materiaalisissa esiintyvään tavoiteasetantaan. Tämän vaikutuksesta retrospektiivin tuottamat muutokset alkoivat kohdistua laajemmin tiimin toimintatapoihin.

### 5.1 Ensimmäisen vaiheen tulokset

Ensimmäisen 15 viikon jaksolla Virtuaalitiimit- sisältöalue sai aikaan 68 kappaletta toimintaa parantavia muutoksia tiimeissä. Virtuaalitiimit-sisältöalue tuotti viidesosan koko kehityshankkeen muutosmääristä. Muutokset jakautuivat 30 tiimin kesken ja keskeisimmät parannusalueet olivat palaverikäytäntöihin, kommunikaatiotapoihin, tiimin tekemisen visualisointiin liittyvät toimenpiteet sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen.

Muutoksissa korostui erityisesti tiimin yhteisten kasvokkain tapahtuvien tapaamisten systemaattisen syklin luominen, osassa tiimeistä näitä tapaamisia ei oltu järjestetty vuositasolla ollenkaan. Pullan (2016, 59) kirjoitti kirjassaan luottamuksen ja tutustumisen tärkeydestä tiimityöskentelyssä. Tiimit, jotka halusivat panostaa kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten määrrien kasvattamiseen, nostivat esiin perusteluiksi toisista oppimisen ja tutuksi tulemisen merkitystä. Sekä Pullan (2016, 82) että Ubell (2010, 21) kirjoitti samassa yhteydessä kommunikaatiotapojen sopimisesta tiimissä, sillä virtuaalisessa ympäristössä ei tule kahvikoneella tapahtuvia kohtaamisia, jotka usein tukevat luottamuksen ja tuntemisen kehittymistä työpaikoilla.

Kommunikaation mahdollistavissa työvälineissä ei ole yhtä oikeaa vastausta, sillä kommunikaation tarve luo työvälineen tarpeen. Ubell (2010, 141) kirjoittaa omassa kirjassaan eri vaihtoehdoista kommunikaatiolle,

olennaista on keskustella tiiminä olemassa olevista keinoista ja tarpeista. Muutoksissa korostuukin eri työvälineitä ja eri tarpeita niin OneNoten hyödyntämisestä muistiinpanojen kirjaamiseen kuin Whatsapp-ryhmien käytöstä yhteisöllisyyden parantamiseen.

## 5.2 Verkkokurssin suoritukset

Kehityshankkeen ensimmäiselle jaksolle osallistuneista esimiehistä 30 suoritti verkkokoulutuksen, tämä tarkoittaa 81% kaikista osallistuneista. Tavoitteena oli, että jokainen ensimmäiselle kehitysjaksolle osallistuva esimies suorittaa tämän kurssin ennakkotehtävänä ja kurssilta nousevien ideoiden reflektointi toteutetaan Valmistautuminen- vaiheessa yhdessä valmentajan kanssa.

Valmentajat tunnistivat parhaaksi käytännöksi verkkokurssin suorittamisen heti kehityshankkeen alussa ja verkkokurssin toteutustavan markkinoinnin. Kurssin pystyy suorittamaan kolmessa 15 minuutin osassa, joten ajallinen rasite ei ole iso. Verkkokurssin suorittaneet esimiehet valitsivat kehitysjaksolle omaan johtamiseen liittyviä kokeiluita keskimäärin kaksi ja puoli (2,5) kappaletta. Kokeilujen reflektointi toteutettiin yhdessä oman valmentajan kanssa. Omaan johtamiseen liittyvien kokeilujen lisäksi keskeisiä teemoja olivat videon hyödyntäminen virtuaalitapaamisissa paremman läsnäolon tunteen lisäämiseksi, sekä pelisääntöjen luominen yhdessä tiimin kanssa virtuaaliseen työskentelyyn.

Kurssin kautta erityisesti johtamiskäytäntöihin valittiin kehitystoimenpiteitä. Kurssin suorittaneet valitsivat Skype for Business - ohjelmassa olevien aktivointityökalujen hyödyntämisen tarpeelliseksi virtuaalisten ideointi työpajojen käytössä, videon käytön merkityksen virtuaalisissa palaverissa ja palautteenannon merkityksen paikkariippumattomassa työssä, jossa arjen kohtaamisia tulee vähemmän.

Verkkokurssin päätteeksi on palautekysely käyttäjän kokeman hyödyn näkökulmasta. Kaikki kurssin suorittaneet olivat antaneet palautteen kokeestaan hyödystä ja valtaosa (78%) koki kurssin joko erittäin hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi. Kurssin suorittaneista esimiehistä kaikki kokivat saaneensa hyötyä kurssista. (Kuva 9)



Kuva 9. Verkkokurssin käyttäjäkysely.

### 5.3 Työpajaan osallistuneiden palaute

Tiimien kanssa tehdyn retrospektiivin jälkeen kerätyissä palautteissa kvantitatiivisissa palautteissa kysyttiin osallistujien kokemuksia työpajasta ja löydettyjen toimenpiteiden vaikutuksesta retrospektiivin tavoitteeseen nähden. Vastaajamäärä palautteiden kyselyssä oli 94 henkilöä, mikä vastaa kaikista hankkeen ensimmäisessä vaiheessa mukana olleista henkilöistä 32%.

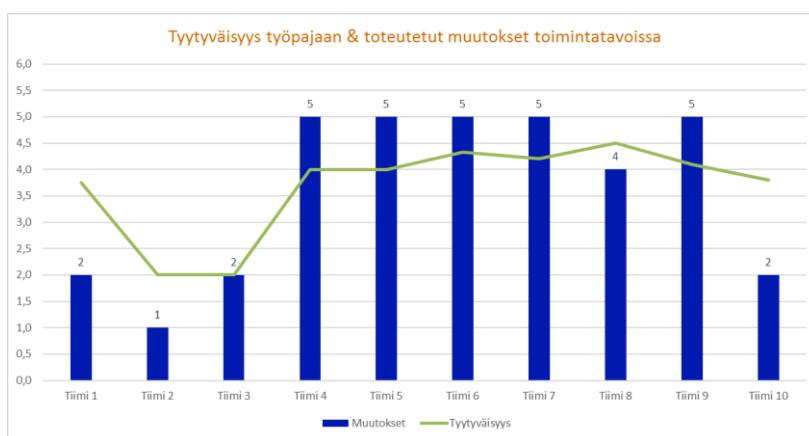
#### 5.3.1 Kvantitatiiviset palautteet

Työpaja koettiin hyväksi arvosanalla 3,67/5. Fasilitoinnin suorittivat kehityshankkeessa työskentelevät valmentajat ja oletusarvo sisältöaluetta suunnitellussa oli, että fasilitoinnin osalta valmentajat ovat hyvällä tasolla. Valmentajien saamien palautteissa oli pientä hajontaa, alhaisin keskiarvo 2,00 korkein 4,5. (Kuva 10)

Valmentajat ennakoivat mahdollisia tehtävämuutoksia ja uusien valmentajien perehdyttämistä sisältöalueen läpikäyntiin tekemällä ”Tutor-ohje”-materiaalin, jossa oli sisältöalueen suorittamista tukeva tarkistuslista ja tukimateriaalit retrospektiivi-tilaisuuden läpikäyntiä varten.

Uuden valmentajan perehdyttämiseen tehdyn materiaalin vaikutus työpajan toimivuuteen voidaan todeta onnistuneeksi, sillä fasilitointia koskevista arvosanoista vaihtelu on pientä kokoneiden sekä uusien valmentajien välillä.

Tyytyväisyyskyselyn tuloksien vaikutusta toteutuneisiin muutosmääriin tutkittaessa hypoteesilla, jossa uskotaan hyvän arvosanan antaneen käyttäjäryhmän toteuttaneen enemmän muutoksia verrattuna otannan heikoimpien arvosanojen antaneisiin käyttäjäryhmiin. Kuva 10 osoittaa näiden ryhmien eroavaisuuden työpajan tuottamissa muutoksissa tiimin toimintamalleissa. Tyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös osallistujan kokemus työpajan tuottamasta tuloksesta, jolloin fasilitoinnin näkökulmasta on tärkeää huomioida ryhmän tahtotilaa muutoksille. Jos ryhmä aktiivisesti haluaa useaan asiaan muutosta, ei fasilitoinnin pidä ohjata pieneen määrään muutoksia vaan auttaa aikatauluttamaan osallistujien esille nostamat muutostarpeet priorisoinnin mukaisesti ja sopia näille seurantatapa.



Kuva 10. Tyytyväisyys työpajaan ja muutokset, ensimmäinen jakso.

### 5.3.2 Kvalitatiiviset palautteet

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadulliseksi näkökulmaksi työpajojen jälkeen kerätyt avoimet palautteet. Osallistujilta kysyttiin, mitä hän oppi työpajan aikana ja mitä osallistuja jäi kaipaamaan työpajalta.

Toteutustavan valintaan vaikutti se, että valmentajat halusivat kuulla henkilökohtaisia kokemuksia toteutustavasta ja samalla varmistaa, että osallistujan muistikuva on tuore työpajasta.

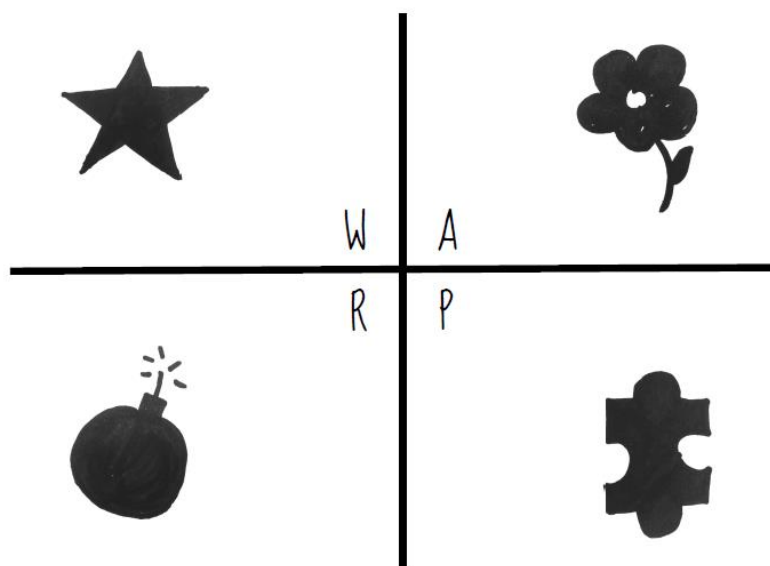
Avoimia palautteita kertyi yhteensä 35 kappaletta. Keskeiset teemat jotka korostuivat vastauksissa, olivat työpajan toteutustapaan liittyvät palautteet, tiimin kohtaamisiin rakennettu vuosikello sekä esimerkkien tarve hyvistä virtuaalisista käytännöistä. Pois jätettyjä teemoja olivat tarjoiluun liittyneet palautteet, koska ne ei tutkimuksen osalta ole olennaisia, vaikka epäformaalit kommentit voivat kuvata hyvää ja avointa tunnelmaa tilaisuuksissa.

#### 5.4 Reflektointi ja oppiminen ensimmäisestä jaksosta

Reflektointi työkaluksi valikoitui Spotify Labsin hyödyntämä WARP – retrospektiivin (Kuva 11). Retrospektiivi on yleinen Scrum toimintamallin työmenetelmä, joka auttaa ryhmää refleктоimaan ja oppimaan aiemmasta toiminnasta. Yksinkertaisimmillaan retrospektiivissä on tarkoitus kuvata mikä ryhmän mielestä meni hyvin ja missä puolestaan on parannettavaa. Retrospektiivillä on useimmin jokin teema, mutta käsiteltävää ajanjaksoa voi tarkastella myös yleisesti. (Schwaber & Sutherland 2017, 14)

Tässä tapauksessa tunnistettu teema ja tutkimuskysymys olivat Virtuaaliitiimit – sisältöalueen tuottamat muutokset tiimien arjessa ja niiden vaikutus kehityshankkeen tavoitteeseen. Retrospektiivin työkalun tarkoituksena on tarkastella jo tapahtuneita asioita ja sen takia työmenetelmän valinta oli ilmeinen kyseiselle tilaisuudelle.

WARP – retrospektiivissä tarkastellaan teemaa neljän otsikon kautta, joista ensimmäinen on Unelmat (Wishes). Tämän otsikon alle osallistujat miettivät asioita, joita he toivoisivat sisältöalueen tuottavan tiimeille arkeen ”täydellisessä maailmassa”. Toisena otsikkona on Arvostus (Appreciation), jonka alle kirjoitetaan asioita jotka toimivat hyvin nykyisessä mallissa. Kolmantena otsikkona on Riskit (Risks). Riskit kuvaavat haasteita, tai uhkia joita tunnistetaan Virtuaaliitiimit – sisältöalueen alla. Viimeisenä otsikkona on Kysymykset (Puzzles). Tämä osio on tarkoitettu pohdinnoille, jotka mietittyvät sisältöalueessa ja joihin ei ole selkeää vastausta. (Kuva 11)



Kuva 11. WARP-retrospektiivi. Wishes, Appreciations, Risks, Puzzles.

Ennen retrospektiivin aloitusta kävimme ryhmänä läpi ennakkomateriaalin. Materiaalissa oli hankkeen aikana toteutuneet muutokset 68kpl ryhmiteltynä aihe-alueittain, verkkokurssin suorittajien antama palaute ja työ-



pajojen jälkeiset tyytyväisyys ja avoimet palautteet. Keskustelimme jokaisen osallistujan ajatukset läpi ja orientoidimme tämän kautta alkavaan retrospektiiviin.

Retrospektiivi menetelmässä jokainen osallistuja pohti ja kirjoitti Post-It lapuille omia ajatuksia esiteltyjen kysymysten alle 5 minuutin ajan. Päätin muuttaa kysymyksiä suoriksi suomennoksiksi, jotta osallistujien on helppompaa löytää ideoita jokaisen osion alle. Wishes osion kysymys oli ”Unelmoin, että...”, Appreciations osion kysymys oli ”Hienoa, että...”, Risks osion kysymys oli ”Pelkään, että...” ja Puzzles osion kysymys oli ”Pohdin, että...”. Ennen ideoinnin aloitusta, alustin jokaisen osion tarkoituksen ja kerroin lause tason esimerkillä toteutustavan. Tämän jälkeen osallistujat esittelivät omat löydöksensä ja vei ne taululle. Löydösten esittelyjen jälkeen ideat ryhmitellään kokonaisuuksiksi ja ne otsikoidaan. Kokonaisuuksista valikoitui keskeisimmät kehityskohteet priorisointi menetelmällä, jossa jokaisella oli käytettävissä kolme (3) ääntä. Tämän jälkeen priorisoidut kehityskohdet konkretisoitiin toimenpiteiksi. (Liite 1)

## 5.5 Löydökset

Retrospektiivissä tunnistettiin yhteensä 40 asiaa edellä mainittujen kysymysten alle. Nämä 40 asiaa ryhmiteltiin 17 kokonaisuudeksi. Kokonaisuuksista priorisointiin virtuaalisten käytäntöjen pelisäännöt, verkkokurssin vahvempi hyödyntäminen toteutuksessa ja toteutetun toiminnan kehittämisen mallin vakiointi hankkeen muihin sisältöalueisiin.

### 5.5.1 Pelisääntöihin liittyvät muutokset

Tutkimustiedon perusteella tunnistettiin, että suurin osa muutoksista kohdistuu palaverikäytäntöihin, kasvokkain tapahtuviin yhteisiin tapaamisiin ja tiimin kommunikointitapoihin. Retrospektiivissä nostettiin kehityskohteeksi pelisääntöjen korostamisen materiaalissa tarkemmin, nykyisen kommunikaatiotapojen ja yhteisten kohtaamisten vuosikellon lisäksi. Ryhmä päätti kokeilla esimerkkien nostamista työpajassa ”Huoneentaulu”-tyylillä, jossa on esimerkkejä pelisäännöistä virtuaaliseen maailmaan. Muutosta testataan 12.4.2018 olevassa työpajassa, oletuksella että kyseinen muutos ohjaa osallistujia pohtimaan pelisääntöjä omalle ryhmälleen. (Kuva 12.)

**Esimerkkejä meille:**

1. Miten varmistamme työrauhan, yhteistyön ja tiimeytymisen toteutumisen virtuaalisesti?
2. Milloin käytämme videoita?
3. Mitä pelisääntöjä meillä on?
  - Mitkä on yhdessä sovittuja?
  - Mitkä on muotoutuneet ajan myötä?

Kuva 12. Keskustelun aktivointia tukeva kysymyslaatikko materiaalissa.

### 5.5.2 Ennakkotehtävän standardointi toimintatavaksi

Verkkokurssin suoritti 81% hankkeeseen osallistuneista esimiehistä. Valmentajat keskustelivat omista käytännöistä ryhmässä ja tunnisti tarpeen standardoinnille. Ryhmä sopi, että verkkokurssi ohjeistetaan tekemään hankkeen alkuvaiheessa ja suorittaneiden esimiesten määrää seurataan viikkotasolla. Lisäksi reflektoinnissa tunnistettiin potentiaali isommalle muutosmäärälle, koska keskiarvolta esimiehet valitsivat 2,5 kappaletta kokeiluja omaan arkeensa kurssin suorituksen perusteella. Nykyisen vaiheen muutosmäärän raportoinnissa ei ole huomioitu verkkokoulutuksen muutoksia ja tämän myötä voidaan olettaa, että todellinen luku olisi parhaimmillaan 143 kappaletta.

Kokonaismäärä on huomattavasti isompi (2,1-kertainen) kuin pelkästään työpajojen ja kahden keskisten valmennusten myötä tuotetut, joten hankkeen kokonaisuuden raportoinnin kannalta tämä on iso löydös.

Valmentajat päättivät vahvistaa näiden kokeilujen reflektointia yhdessä valmentajan ja esimiehen kesken. Ryhmä toteuttaa tämän lisäämällä verkkokurssin reflektoinnin ensimmäiseen tapaamiseen esimiehen ja valmentajan välillä, jossa kirjataan esimiehen valitsemat kokeilut ylös ja sovitaan toteutustapa.

Muutosta testataan hankkeen toisen vaiheen alussa, raportointi ja seuraamistapa rakennettiin valmentajien omalle päivätaululle 16.4.2018 (Kuva 13)

<b>Virtuaalitiimit: Training Lounge suoritukset</b>	
Suorittamatta	Suoritettu
<b>90 %</b>	<b>10 %</b>

Kuva 13. Hankkeen päivätaululla oleva näkymä kurssin suorittaneista toisen jakson alussa 16.4.2018.

### 5.5.3 Sisältöalueen omistajuus

Retrospektiivissä tunnistettiin kehityshankkeen oman toiminnan kehittämisen kannalta tärkeäksi toteuttaa vastaava tutkimuksellinen tekeminen hankkeen muille sisältöalueille. Valmentajat päättivät yhdessä nimetä jokaiselle seitsemälle sisältöalueelle omistajat, joiden vastuulla on kerätä ja koostaa tietoa muutoksista sekä palautetta toteutustavasta. Tämän avulla valmentajat saavat oman toiminnan kehittämisessä hyödynnettyä vahvemmin Demingin syklin mukaista tietolähtöistä jatkuvaa parantamista.

Tämä on merkittävä löydös ja suora hyöty toimeksiantajalle toteutustavasta. Uskon, että valikoidut menetelmät olivat hyödyllisiä, kun tarkastelimme ympäristöä jossa retrospektiivin eri muodot ovat systemaattisessa käytössä toiminnan reflektoinnissa. Tietopohjaisen tutkimuksen toteuttaminen tuloksiin, sekä käyttäjätyytyväisyyteen luo edellytykset oikeiden kehityskohteiden löytämiseen ja vahvistaa toimintatapojen vakiointia.

### 5.6 Pilotointi muutoksista

Pelissäntöihin liittyvää muutosta testattiin 12.4.2018 toteutetussa työpajassa. Työpajan toteutus oli aiempaan tapaan muuten identtinen, paitsi pelissäntöihin liittyvä keskustelu lisättiin materiaaliin (Kuva 12). Osallistujat priorisoivat omaan toimintaansa neljä kappaletta muutoksia, joista kaksi (2) kohdistui pelissäntöihin, kaksi (2) tiimin kommunikointitapoihin ja yksi (1) tiimin yhteisiin palaverikäytäntöihin.

Ryhmän esimies osallistui tiimin nro 1 (Kuva 10) työpajaan ja haastattelun perusteella esimies koki pelissäntö keskustelun hyväksi, verrattuna aiemmin toteutettuun työpajaan jossa asiaa ei käsitelty. Hän ei olisi kaivannut työpajaan suoria esimerkkejä mitä pelissännöt ovat, koska pelissännöt ovat usein tiimikohtaisia, ellei puhuta yleisistä ohjeista. Keskustelumenetelmä sai positiivista palautetta myös avoimissa palautteissa tiimiltä erityisesti kysymyksen ”Mitkä ryhmän säännöt ovat muotoutuneet ajan myötä?”.

## 6 VIRTUAALITIIMIT – SISÄLTÖALUEEN TOTEUTTAMINEN: 2. VAIHE

Kehityshankkeen toinen jakso toteutettiin 23.5.-2.9.2018. Toisen jakson pituus on ensimmäistä ja viimeistä jaksoa pidempi, koska kyseisellä jaksolla on kesälomakausi joka vaikuttaa valmennusaikaan. Aiemmassa kappaletta käsiteltiin ensimmäisen vaiheen oppeja. Yhtenä keskeisenä oppina valmentajat päättivät seurata viikoittain verkkokurssin suorittaneiden määrää ja käyvät valmennettavien kanssa keskustelua verkkokurssin perusteella valituista johtamistapojen muutoksista. Tällä valmentajien toimintatavan muutoksella uskottiin olevan vaikutusta sisältöalueen tuloksiin ja myös osallistujien kokemaan sisältöalueen hyödyllisyydestä. Tämän lisäksi koulutusmateriaaliin lisättiin osio tiimin yhteisesti sovitusta käytännöistä.

Kehityshankkeen toiselle vaiheelle osallistui 26 esimiestä ja tämän lisäksi Virtuaalitiimit – sisältöalueen läpikäyntiin valittiin 4 matriisissa johtavaa asiantuntijaa toimeksiantajan toiveesta. Matriisijohtajien työkuva poikkeaa perinteisestä esimiestehtävästä siten, että heillä ei ole hallinnollista esimiesvastuuta tiimistä vaan heidän tehtävänsä on vastata työnohjauksellisesta esimiestyöstä.

### 6.1 Toisen vaiheen tulokset

Toiseen vaiheeseen osallistuneet tiimit tekivät yhteensä 84 kappaletta toimintaa parantavia muutoksia. Kokonaismääräisesti toimenpiteiden määrä kasvoi ja nyt mukana oli myös verkkokoulutuksen pohjalta valittuja johtamiskäytäntöihin liittyviä toimenpiteitä. Toimintatapojen muutokset jakautuivat 30 tiimin kesken ja ne kohdistuivat tiimien palaverikäytäntöihin, kommunikaatiotapoihin, tiimin yhteisiin pelisääntöihin sekä johtamiskäytäntöihin virtuaalisessa työssä. Verrattaessa ensimmäiseen vaiheeseen voidaan huomata, että toimenpiteiden painotus tasoittui ja erityisesti tiimin yhteiset pelisäännöt tulivat paremmin esille.

Ensimmäisen jakson muutoksissa korostui tiimin yhteisten kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten systemaattisen syklin luominen ja tämä näkyi myös toisen jakson toimenpiteissä vahvana. Erityisesti tiimin sisäisen luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden tunnistamisen tärkeys koettiin perusteluna systemaattisille kohtaamisille. Yhteisten tavoitteiden ja keinojen, joilla tavoitteet saavutetaan, tunnistamisen tärkeys korostui matriisitii-meissä. Tämä selittyy sillä, että työnohjaus ja hallinnollinen esimiestyö tulevat eri lähteistä.

Yhteisten pelisääntöjen luomiseksi tiimit tunnistivat työpajassa omia käytäntöjään, yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja vertasivat näiden keskinäistä toimivuutta. Tiimit olivat tunnistaneet esimerkiksi yhteistyön toimivuuden kannalta haasteeksi työvälineiden käyttöön liittyvät erot, jonka vuoksi toisen henkilön tavoitettavuus saattoi olla hankalaa tai jopa työtä

häiritsevää. Toimintatavan muutoksena edelliset haasteet näkyivät esimerkiksi pikaviestintä palvelussa olevan tilan muutos ”Älä häiritse”-tilaan, kun henkilö tarvitsee omaan työhön keskittymistä ja tämän tilan kunnioittamista. Toisaalta osa tiimeistä oli kokenut kalenterin jakamisen julkisena positiiviseksi ja vakioi käytännön koko tiimin kesken. Tämän koettiin parantavan läpinäkyvyyttä sekä yhteistyötä arjessa.

Ensimmäisen vaiheen reflektoinnissa tunnistettiin tarve muuttaa työpajan sisältöä ohjaamaan keskustelua tiimin yhteisiin pelisääntöihin. Tämän muutoksen hypoteesina uskottiin, että työpajat tuottavat tiimien yhteisiä pelisääntöjä. Verrattaessa ensimmäisen ja toisen jakson muutosmääriä tässä ilmiössä, voidaan huomata muutoksen tuottaneen enemmän toimenpiteitä tiimin yhteisiin pelisääntöihin.

## 6.2 Verkkokurssin suoritukset

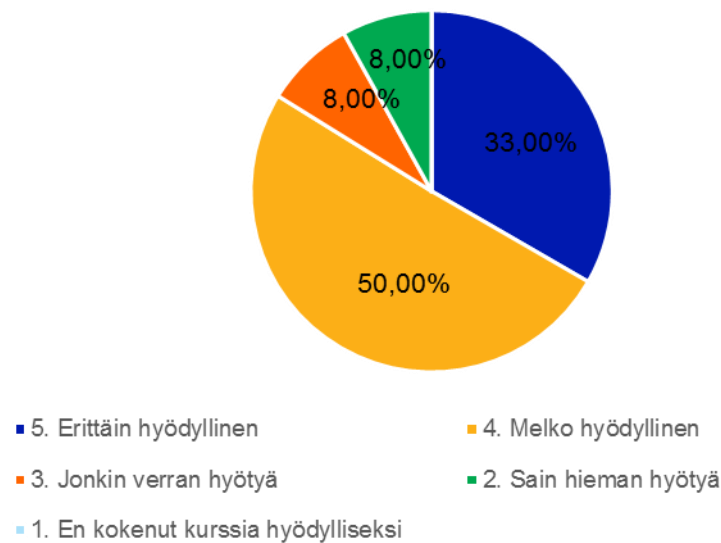
Toiselle jaksolle osallistuneista esimiehistä 20 suoritti ennakkotehtäväksi tarkoitetun verkkokurssin, mikä tarkoittaa 77% osuutta kaikista osallistuneista. Tämän lisäksi mukana oli neljä matriisi esimiestä, joista jokainen suoritti ennakkotehtävän. Kokonaisuutena suorituksia tuli siis 80% kaikista toisen jakson esimiehistä.

Ensimmäisen jakson reflektoinnin yhteydessä valmentajat päättivät seurata verkkokurssin suorittaneiden määrää omalla päivätaulullaan, sekä keskustella kehityksestä viikkopalaverin yhteydessä. Tämän perusteella uskottiin, että verkkokoulutus tavoittaisi kaikki toiseen jaksoon osallistuvat esimiehet. Tämä hypoteesi ei toteutunut ja valmentajat päättivät tarkastella toimintamallia uudelleen kolmannessa jaksossa.

Verkkokurssin suorittaneet henkilöt valitsivat omiin johtamiskäytäntöihinsä kokeiltavaksi 2,2 kappaletta toimenpiteitä. Kokeilujen suunnittelu tehtiin yhdessä valmentajan kanssa ja samalla esimies sai tukea kokeilujen käytäntöön viemisessä. Ensimmäisen jakson reflektoinnin yhteydessä huomattiin, että nämä verkkokurssin kautta tulleet toimintamallien kokeilut eivät raportoituneet sisältöalueen muutosmääriin ja valmentajat päättivät vakioida käytännöksi edellä mainitun verkkokurssin reflektoinnin. Reflektoinnissa esimies kertoi valmentajalle häntä kiinnostaneista kokeiluista, jonka perusteella valmentaja ja esimies suunnittelivat käytäntöön viemisen. Tämä hypoteesi osoittautui todeksi ja valmentajat päättivät jatkaa toimintamallia seuraavalle jaksolle.

Verkkokurssin päätteeksi kysytyn tyytyväisyyskyselyn tulokset paranivat verrattaessa ensimmäiseen jaksoon. Kaikki kurssin suorittaneet olivat antaneet palautteen kokemastaan hyödystä ja valtaosa (83%) koki kurssin joko erittäin hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi. Kaikki verkkokurssin osallistuneista kokivat saaneensa edes hieman hyötyä.

Miten hyödylliseksi koit tämän koulutuksen?



Kuva 14. Verkkokurssin käyttäjäkysely, toinen jakso.

Avoimissa palautteissa korostui työvälineisiin, tiimidynamiikan tunnistamiseen ja valmennuksien dokumentointiin liittyvät sisällöt. Lisäksi puolet parhaan arvion antaneista osallistujista (4 osallistujaa) olivat jakaneet verkkokurssin myös omille tiimeilleen suoritettavaksi.

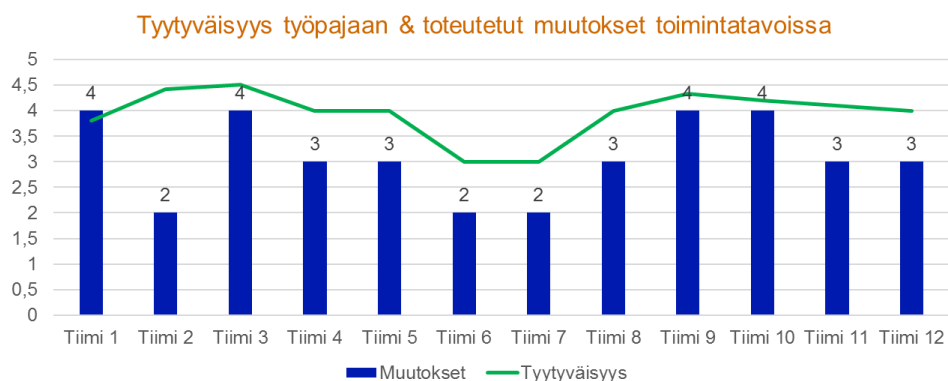
### 6.3 Työpajaan osallistuneiden palaute

Toiselle jaksolle osallistuneiden tiimien tyytyväisyyttä kysyttiin ensimmäisen jakson tapaan työpajan jälkeen kerättävällä palautteella. Kvantitatiivisissa palautteissa kysyttiin osallistujien kokemuksia työpajasta ja löydettyjen toimenpiteiden vaikutuksesta retrospektiivin tavoitteeseen nähden. Vastaajamäärä palautteiden kyselyssä oli 126 henkilöä, mikä vastaa kaikista hankkeen toisessa vaiheessa mukana olleista henkilöistä 40%.

#### 6.3.1 Kvantitatiiviset palautteet

Toiselle jaksolle osallistuneet henkilöt kokivat työpajan paremmaksi kuin ensimmäisellä jaksolla mukana olleet. Valmentajien saama palaute kokonaisuudesta oli toisella jaksolla 3,9/5,0. (Kuva 15)

Alin tyytyväisyys työpajaan oli 3 ja ylin 4,5, joten verrattaessa ensimmäisen jakson vaihteluväliin työpajat olivat tasaisempia. Valmentajat muistivat pyytää palautetta aiempaa jaksoa paremmin sovitulla mallilla, mikä näkyi vastaajamäärän sekä taulukossa 4 näkyvien ryhmien määrän kasvussa.



Kuva 15. Tyytyväisyys työpajaan ja muutokset, toinen jakso.

Valmentajat toteuttivat toisen jakson aikana keskinäistä havainnointia, missä toinen valmentaja meni havainnoimaan toisen valmentajan suoritusta työpajassa. Havainnoinnin perusteella annettiin palautetta suorituksesta ja pyrittiin yhtenäistämään toimintamalleja. Valmentajien kokema havainnoinnista oli positiivinen ja toimintamalli koettiin yhtenäiseksi. Erityisesti fasilitointiin liittyvien hyvien käytäntöjen jakaminen koettiin arvokkaaksi ja tämän vaikutus tyytyväisyyden kasvuun koetaan tärkeäksi.

Ryhmien 6 ja 7 työpajassa havainnoiksi nousi työpajan kutsuun liitettävä ohje työskentelymallista, sekä kehitystoimenpiteiden toteutettavuuden arviointi. Kyseisissä työpajoissa osa osallistujista oli mukana virtuaalisesti ja osa paikan päällä. Paikalla olevien työskentely tapahtui pienryhmissä, kun puolestaan virtuaalisesti mukana olevat työstivät ajatuksia yksin. Ryhmien muutokset keskittyivät ulkoisiin tekijöihin, jolloin tunne toimenpiteiden vaikuttavuudesta työpajan tavoitteeseen jäi pieneksi. Fasilitoinnin kannalta keskeiset löydökset olivat työpajan valmistelu niin, että jos kaikki eivät pääse fyysisesti paikalle järjestetään virtuaalisesti osallistujille oma pienryhmätila. Tämän lisäksi tunnustettujen kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden ja vaivattomuuden arviointi kannattaa tehdä työkirjan mukaisesti, jolloin ryhmä keskittää toimenpiteet niihin asioihin joihin on helppo vaikuttaa. Valmentajat keskustelivat havainnoinnin merkityksestä oman toiminnan kehittämisen kannalta ja päättivät jatkaa tätä myös kolmannella jaksolla.

### 6.3.2 Kvalitatiiviset palautteet

Tutkimuksessa hyödynnettiin määrällisen palautteen lisäksi laadullista näkökulmaa keräämällä avoimia palautteita osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin, mitä hän oppi työpajan aikana ja mitä osallistuja jäi kaipaamaan työpajalta.

Avoimia palautteita kertyi yhteensä 67 kappaletta. Osallistajat oppivat työpajan aikana työvälisestä, itse työpajan toteutuksesta retrospektiivillä ja tiimin omista käytännöistä niin yhteisten kohtaamisten kuin pelisääntöjen

näkökulmasta. Osallistujat kaipasivat työpajan aluksi ensimmäisen jakson mukaisesti esimerkkejä hyvistä virtuaalisista käytännöistä ajatuksien rikastamiseksi sekä koko ryhmän osallistumista tilaisuuteen. Palautteita verrattaessa ensimmäiseen jaksoon erityisesti fasilitointiin liittyvät palautteet olivat kasvaneet oppimisen näkökulmasta ja samalla työpajassa esiteltävän materiaalin muutokset näkyivät tiimin pelisääntöjen korostuessa.

#### 6.4 Reflektointi ja oppiminen toisesta jaksosta

Toisen jakson reflektointi toteutettiin 23.8.2019 valmentajien kesken. Tilaisuudesta oli poissa kehityshankkeen vetäjä, mutta hänen näkemyksensä otettiin huomioon ennakkotehtävän kautta. Reflektointi menetelmä oli identtinen ensimmäisen jakson kanssa niin työmetodin, ennakkomateriaalin ja juoksutuksen kannalta. Teema tilaisuudelle oli Virtuaalitiimit- sisältöalueen tuottamat muutokset ja niiden vaikutus kehityshankkeen tavoitteisiin. Ryhmä pyrki ymmärtämään ennakkomateriaaliin perustuen käyttäjien kokemia toteutustavasta, omien metodien vaikutusta sisältöalueen tuotamiin muutoksiin ja aiemman reflektoinnin perusteella syntyneiden hypoteesien todellisuuteen.

Tilaisuuden aluksi käsiteltiin jokaisen valmentajan omat ajatukset ennakkomateriaaliin pohjaten. Keskustelussa nousi esiin positiivinen kehitys sisältöalueen muutosmäärissä, sekä niiden jakautumisessa. Huolena nousi valmentajien omat dokumentaatiotavat muutoksista, sillä osa valmentajista oli kirjannut muutoksia toisen sisältöalueen alle, vaikka ne olisivat kuuluneet Virtuaalitiimit – kokonaisuuteen. Samalla valmentajat tunnistivat eroavaisuuksia omissa käytännöissään raportoinnin osalta.

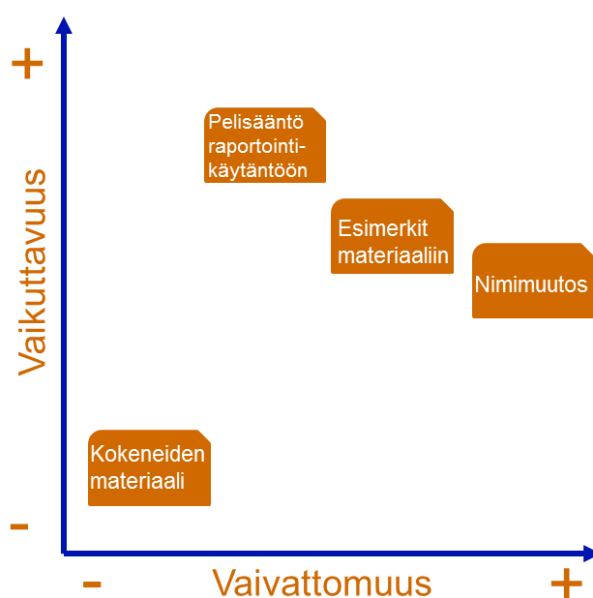
Edellisen retrospektiivin perusteella valikoitui 3 hypoteesia testiin Virtuaalitiimit- sisältöalueen osalta. Valmentajat kertoivat sovitut toimenpiteet ja niiden odotukset, jonka jälkeen jokaisen hypoteesin osalta käytiin yhteinen keskustelu tuloksiin pohjautuen. Verkkokurssin suorittaneiden määrä todettiin jääneen tavoitteestaan, mikä johtui siitä, että sovittu malli ennakotehtävän antamiseen ei ollut toteutunut ja tämän vuoksi myös seuranta esimiehen kanssa oli jäänyt tekemättä. Valmentajat päättivät toteuttaa tehtäväksiannon yhteisesti seuraavan jakson alussa, sekä jatkaa suorittaneiden esimiesten seuraamista omissa viikkopalaverissaan. Toisena hypoteesina uskottiin, että sisältöalueen muutosmäärät kasvavat, kun valmentajat käyvät esimiehen kanssa reflektoinnin verkkokurssin suorittamisen jälkeen. Valmentajat olivat toimineet tämän mukaisesti ja kirjanneet suunnitelman mukaiset toimenpiteet muutoksiksi. Tämä näkyi kasvuna johtamiskäytäntöjen muutoksissa. Valmentajat päättivät jatkaa kyseistä toimintamallia kolmannelle jaksolle. Sisältöalueen työpajaa käsittelevään materiaaliin lisättiin osio tiimin yhteisten pelisääntöjen keskustelulle. Tämän lisäyksen perusteella uskottiin, että tiimien pelisääntöihin liittyviä muutoksia syntyy enemmän kuin ensimmäisellä jaksolla. Muutosmääräisesti kasvua tapahtui ja toimintaa parantavien toimenpiteiden jakauma tasaantui



tasaisemmin, verrattuna ensimmäiseen jaksoon. Kun edellisen jakson pohjalta valitut parannustoimenpiteet oli käyty läpi ja niiden jatkosta sovittu, valmentajat siirtyivät toisen jakson reflektointiin WARP-retrospektiivillä.

## 6.5 Löydökset

Retrospektiivin ideointi vaiheessa tunnistettiin 49 asiaa WARP-mallin otsikoiden alle. (Kuva 11) Yksittäisistä ideoista ryhmittyi yhteensä 9 kokonaisuutta, joiden kriittisyyttä arvioitiin priorisoimalla 3 tärkeintä ratkaistavaa asiaa sisältöalueen kehittämiseksi. Kriittisimmiksi aihealueiksi valmentajien äänestyksen perusteella korostui sisältöalueen nimen muuttaminen, valmentajien raportointikäytäntöjen yhdenmukaistamisen, esimerkkien lisäämisen materiaaliin sekä mahdollisen kokeneemman kohderyhmän materiaalin työstäminen. Näitä kehityskohteita arvioitiin niiden vaikuttavuuden ja toteutuksen vaivattomuuden kannalta suhteessa saatavaan hyötyyn. (Kuva 16)



Kuva 16. Kehityskohteiden työmäärän arviointi suhteessa saavutettavaan hyötyyn.

### 6.5.1 Virtuaaliset käytännöt tiimissä

Nopeimmaksi toteuttaa ja vaikutusmäärältään keskiuureksi arvioitiin sisältöalueen nimen muutos. Valmentajat jakoivat kokemuksiinsa arjesta, että nimi Virtuaalitiimit sekoitettiin helposti matriisissa toimivaksi tiimiksi eikä oman tiimin virtuaalisia käytäntöjä koskevaksi asiaksi. Tämän perusteella nimi muutettiin samassa tilaisuudessa 23.8.2018 viimeiselle jaksolle.

Sisältöalueen uudeksi nimeksi valittiin Virtuaaliset käytännöt tiimissä. Valmentajat uskoivat nimenmuutos tuovan positiivista vaikutusta työpajojen määrään, koska nimi ohjaa vahvemmin käsittelemään tiimin omia käytäntöjä. Työpajojen määrän puolestaan uskotaan vaikuttavan myös sisältöalueen tuottamiin muutoksiin osallistujien toimintatavoissa.

#### 6.5.2 Käytäntöjen havainnollistaminen

Seuraavaksi nopein toteutettava ja vaikuttavuudeltaan keskitasoa vahvemmaksi arvioitu toimenpide oli esimerkkien lisäys materiaaliin. Valmentajat korostivat esimerkkien tuomisen tärkeyttä osallistujien palautteen perusteella. Esimerkeiksi valikoidaan kahden ensimmäisen jakson perusteella tapahtuneita oikeita toimintatavan muutoksia, joita jaetaan osallistujille työpajassa ilmiön teemojen mukaisesti. Valmentajat uskoivat tämän toimenpiteen lisäävän tyytyväisyyttä työpajaan ja parantavan sisältöalueen tuottamia muutoksia niin määrällisesti, kuin myös laadullisesti. Esimerkit lisätään kirjaan ennen kolmannen jakson alkua, kuitenkin viimeistään 31.8.2018.

#### 6.5.3 Valmentajien pelisäännöt

Valmentaja ryhmän omiin käytäntöihin kaivattiin pelisääntöä raportointimallin vakioimiseksi. Ryhmä koki tämän toimenpiteen varmistavan, että muutokset kirjautuvat oikeaan sisältöalueeseen ja samalla raportointi on luotettavampaa. Lisäksi vakioitu tapa kirjata parantaa muutosten laadullista arviointia, kun kirjauksesta tulee selkeästi ilmi mikä tiimin toiminnassa muuttui ja miten toiminta oli ennen. Tämän käytännön vakioimiseksi varattiin erillinen tapaaminen 29.8.2018, jossa mukana on valmentajien lisäksi myös kehityshankkeen kehityspäällikkö ja tässä tapaamisessa soviin kirjaamistapa ennen alkavaa kolmatta jaksoa.

#### 6.5.4 Kokeneet virtuaaliset osallistajat

Neljäntenä kehitysideana oli luoda kokeneelle virtuaalisessa ympäristössä työskentelevälle tiimille oma materiaali. Tämä koettiin vaikuttavuudeltaan pieneksi siihen menevien resurssien kannalta. Aiemmilla jaksoilla mukana on ollut virtuaalisen kanssakäymisen osalta kokeneita ryhmiä. Kuvassa 10 oleva Tiimi 5 ja Kuvan 15 esiintyvä Tiimi 2 ovat valmentajien näkökulmasta esimerkkejä näistä ja molempien ryhmien osalta tyytyväisyys toteutukseen oli yli keskiarvon, lisäksi molemmat ryhmät löysivät oman toimintansa kehittämiseksi toimenpiteitä. Tämän perusteella valmentajat päättivät lähestyä kokeneempia ryhmiä teemahaastatteluiden ja sisältöalue-

seen kuuluvan retrospektiivin avulla, sillä kokenut ryhmä pystyy peilamaan omia toimintatapojaan mallin mukaisesti ja löytämään kehityskoh-  
teita näihin toimintatapoihin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa sisältöalue virtuaalisten tiimien johtamisesta Elisa Oyj:llä käynnissä olevaan kehityshankkeeseen. Sisältöalueen tavoitteena oli parantaa johtamiskäytäntöjä, yhteistyötä ja toimintamalleja virtuaalisessa ympäristössä työskentelevissä tiimeissä.

Virtuaalisten tiimien johtamiseen keskittyvä sisältöalue sai aikaan 152 kappaletta toimintaa parantavia muutoksia kehityshankkeeseen osallistuneiden tiimien toimintatavoissa. Nämä muutokset kohdistuivat ilmiötä tutkivassa kirjallisuudessa oleviin teemoihin. Aiemmissä tutkimuksissa esiin nousevia teemoja ovat tiimin merkityksen ja tavoitteiden kirkastaminen, työn ja tavoitteiden seurantakäytännöt, tiimin sisäinen luottamus ja säännöllisen kommunikoinnin mahdollistaminen sen eri muodoissa. Muuttuvan työmarkkinan kannalta erityisesti työntekijän itseohjautuvuuden osalta keskeisiä teemoja olivat tiimin sisäiseen turvallisuuden tunteeseen liittyvät löydökset, kuten luottamuksen lisääminen yhteisesti sovittujen käytäntöjen ja säännöllisten kohtaamisten varmistamisella. Näiden lisäksi tietoisuus työvälineiden ominaisuuksista ja niiden hyödyntämisestä niin johtamisen kuin yhteistyön kannalta osoittautui tärkeäksi kohderyhmässä. Lisäksi tarve yhteisölliselle kommunikaatiolle ilmeni osallistujien parissa oppimisen ja yhteistyön näkökulmasta. Tämänkaltaisen työvälineen puuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti yksikkörajojen väliseen yhteistyön toimivuuteen, sillä tietoa ei ole saatavilla helposti ja yhteisöllisyyden tunne rajoittuu tiimikeskeiseen ympäristöön.

Kehitysprojektin osalta voidaan todeta, että virtuaalisten tiimien johtamisessa tärkeää on tunnistaa yksilön ja tiimin tärkeimmät tavoitteet ja valmentaa työntekijää itsensä johtamisessa näihin pääsemiseksi. Kun työ tapahtuu eri aikoina ja eri paikoissa, perinteisen esimiestyön malli ei palvele tuloksekasta ja hyvinvointia vahvistavaa työtä, sillä esimiehen on mahdollonta ohjata jokaisen työtä ja ajankäyttöä. Kun työntekijä johtaa omaa ajankäyttöään kohti tavoitteitaan, esimiestyön rooli muuttuu mahdollistajaksi yhteistyön sekä luottamuksen kannalta. Sovitut yhteiset käytännöt tiimin sisällä niin ongelmanratkaisun, sosiaalisen kanssakäymisen kuin yhteisen oppimisen osalta vahvistavat työntekijän tunnetta yhteisöllisyydestä ja työn merkityksestä.

Osallistujien kokema sisältöalueesta kehittyi hankkeen edetessä ja tietoisuus virtuaalisista käytännöistä kasvoi kohderyhmässä. Tutkimuskysymyksenä oli reflektoida niin tuloksellisesti kuin käyttäjätyytyväisyyden kannalta toteutusta. Opinnäytetyön aikana toteutettiin kaksi reflektointia mitarointiin pohjautuen ja tämän perusteella sisältöaluetta parannettiin vastaamaan käyttäjien tarvetta. Tutkimusmenetelmä koettiin kehityshanketta toteuttavassa tiimissä hyödylliseksi hankkeen sisältöjen kehittämisen kannalta ja tämän toimintamallin laajentaminen kehityshankkeen muihin sisältöalueisiin toteutettiin opinnäytetyön aikana.

Kehityshankkeen sisältöä voi hyödyntää suoraan organisaation muihin yksiköihin, sillä toimeksiantajalla toteutuu virtuaalista työskentelyä koko organisaatiossa. Jatkotutkimuksen osalta suosittelenkin toimeksiantajalle olemassa olevan verkkokurssin laajentamista yleisesti käsittelemään virtuaalisen työskentelyn ilmiötä. Kurssin sisältö on suoraan otettavissa opinnäytetyöstä ja kehityshankkeen sisältöä koskevasta materiaalista. Kohdeyhmä opinnäytetyölle oli yksi yksikkö, jossa työskentelyä tapahtuu matriisissa organisaation sisällä. Palautteiden perusteella kehityshankkeeseen osallistujat toivoivat yrityksen omaa linjausta virtuaalisen työskentelyn käytäntöihin ja vastaavien hyvien käytäntöjen jakamista organisaation sisällä. Yhtenä ongelmana nousee esiin työvälineiden laaja valikoima ja käyttö, mikä näkyy käytännössä eri toimintamalleina yksiköiden sisällä. Tätä varten olisi hyvä ensin listata käytössä olevat työvälineet ja sen jälkeen linjata ne, mitkä ovat virallisesti Elisan käyttämiä virtuaalisen työskentelyn välineitä ja jotka täyttävät vaatimukset niin tietoturvallisesti kuin toiminnallisesti. Lisäksi opinnäytetyössä käytetyn tietoperusteisen retrospektiivin laajentaminen toimeksiantajan jatkuvan parantamisen työkaluihin on suositeltavaa. Tämän avulla kohdistetaan kehityskohteet tarkemmin niihin osa-alueisiin, joissa kehityspotentiaali on suurin. Tutkimuksessa hyödynnetty WARP-menetelmä on toimiva, kun osallistujat tuntee retrospektiivin periaatteet. Ympäristössä jossa retrospektiivi ei ole tunnettu malli suosittelen perinteistä retrospektiivi menetelmää.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimus- ja kehitysmenetelmien valinnat olivat onnistuneita ja alkuperäisen tutkimusongelman osalta löysimme toimeksiantajan palautteen perusteella oikeita löydöksiä. Molemmissa tutkimuksissa tavoitteena oli ymmärtää, miten käynnissä oleva vaihe on toteutunut niin tuloksellisesti kuin laadullisesti ja onko valmennettavien tiimien toimesta noussut olennaisia kehitysideoita sisältöalueen kehittämiseksi. Aiemman tutkimuksen perusteella tunnistetuista alueista palaveri-, kommunikaatiokäytännöt ja yhteiset säännöt virtuaaliseen työskentelyyn nousivat keskiöön.

Merkittävimmät löydökset koskivat raportointia, sekä hankkeen oman toiminnan kehittämistä. Kehittämällä raportointikäytäntöjä pystytään varmistamaan todellinen kuva sisältöalueiden tuottamista muutoksista. Ensimmäisen vaiheen osalta huomasimme puutteen verkkokurssin perusteella toteutetuista johtamiskäytäntöjen muutoksista, kun taas toisessa vaiheessa halusimme vakioda omia kirjaustapojamme ymmärtääksemme muutosten laatua paremmin. Toimeksiantajan palautteen perusteella tämän tutkimuksen tapaisella toiminnalla saisimme hankkeen muista sisältöalueista laadukkaampia ja tuottavampia, jonka perusteella toimeksiantaja haluaa vakioda sisältöalueen omistajuuden yhteisestä omistajuudesta nimettyyn omistajuuteen.

Kehityshankkeen toteutuksessa olevat haasteet näkyivät ensimmäisellä jaksolla suunnitellun toteutustavan yhtäläisessä toteutuksessa valmentajien toiminnassa. Tätä lähdettiin parantamaan yhteisillä seurantakäytännöillä ja toimintamallin kertaamisella. Toisen jakson perusteella valmentajien raportointikäytännöissä huomattiin eroavaisuuksia, joihin ryhmä sopi yhtäläisen käytännön ja pyrkii tämän avulla parantamaan ryhmän keskinäistä läpinäkyvyyttä. Kehityshankkeen kehittymisen kannalta koen avoimen dialogin ja säännöllisen reflektoinnin tärkeäksi onnistumiseksi, koska tämän avulla toteutustapa kehittyi entistä tuottoisammaksi ja samalla opimme toiminnasta systemaattisesti. Oman oppimisen kannalta haluan nostaa haasteen pysyä tutkivassa roolissa, kun itse on suorittamassa käytännön toteutusta muiden valmentajien joukossa. Tietoperustan löytäminen aiheeseen oli helppoa ja tietyissä tilanteissa tiedonmäärän rajaaminen oleelliseen oli sopivan haastavaa. Koen, että ilmiön tutkiminen opetti paljon uusia näkökulmia johtamiskäytäntöjen kehittämiseen.

## LÄHTEET

Arvey, R. (2015), The New Face of Face-to-Face Meetings. *The Wall Street Journal*. Haettu 9.5.2018 osoitteesta

<http://online.wsj.com/ad/article/globaltravel-face>

Bresman, H. & Rao, V. (2017), A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z – and Aren't – Different. *Harvard Business Review* 8/2017. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>

CRS (2015), When to video conference, when to live stream and when to do both! Haettu 9.5.2018 osoitteesta <https://info.conferenceroomsystems.com/when-to-video-conference-when-to-live-stream-and-when-to-do-both>

Delizonna, L. (2017). High-Performing Teams Need Psychological Safety Here's How to Create It. *Harvard Business Review* 8/2017. Haettu 5.5.2018 osoitteesta: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

Elisa (2018), Great Place to Work, haettu 6.3.2018 osoitteesta [http://corporate.elisa.fi/rekryointi/tutustu\\_meihin/great-place-to-work/](http://corporate.elisa.fi/rekryointi/tutustu_meihin/great-place-to-work/)

Elisa (2018), Tietoa Elisasta. Haettu 6.3.2018 osoitteesta <http://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/>

Elisan vuosikertomus 2017 (2018). Haettu 26.6.2018 osoitteesta [http://corporate.elisa.fi/attachment/elisa-oyj/Elisa\\_vk17\\_tilinpaaatos.pdf](http://corporate.elisa.fi/attachment/elisa-oyj/Elisa_vk17_tilinpaaatos.pdf)

Etätyöpäivä (2018), Faktaa etätyöstä. Haettu verkosta 6.3.2018 osoitteesta <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>

Elisa HUB (2014), Paikkariippumaton joustava työ mahdollistaa uusia toimintamalleja. Haettu 9.3.2018 osoitteesta <https://hub.elisa.fi/paikkariippumaton-joustava-tyo-mahdollistaa-uusia-toimintamalleja/>

Fried J. & Heinemeir Hansson D. (2013). *Remote*. London: Vermilion.

Gofore (2017), Y-sukupolvi työelämässä. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>

Google (2015), re:Work – The five keys to a successful Google team. Haettu 5.5.2018 osoitteesta: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Helle, M. (2004). Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Humala, I. (2007). Johda verkossa. Helsinki: Infor.

Koroma, J. (2011). Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tampere: Tammerprint Oy.

Leadership Finland (2015), Y-sukupolvi kaipaa johtamiselta yksilölähtöisyyttä, vapautta ja tuloskeskeisyyttä. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/y-sukupolvi+kaipaa+johtamiselta+yksilolahtoisyytta+vapautta+ja+tuloskeskeisyytta/>

Masaryk University (2007). Effect of Videoconferencing Environments on Perception of Communication. Haettu 19.4.2018 osoitteesta <https://cyberpsychology.eu/article/view/4205/3246>

Murto, K. (2018). Luottamus työyhteisön arjessa. Haettu 23.4.2018 osoitteesta <https://www.sttk.fi/2018/02/12/luottamus-tyoyhteison-arjessa/>

Mustavuori, J. (2017). Tunnevirrassa – Ymmärrä tunteita: 21 näkökulmaa tunteisiin. Helsinki: Viisas Elämä.

Pullan, P. (2016). Virtual Leadership: Practical Strategies for Getting the Best Out of Virtual Work and Virtual Teams. Lontoo: Kogan Page.

Rasila M. & Pitkonen M. (2010). *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Saarinen, J. (2016) Managing global virtual teams. Haettu 25.4.2018 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saarinen, J. (2017). Miksi pomo huutaa sähköpostissa? *Helsingin Sanomat* 8.10.2017, B17. Haettu 24.4.2018 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000005395759.html>

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). Scrum-opas. Haettu 26.3.2018 osoitteesta <https://scrumwell.files.wordpress.com/2018/03/2017-scrum-guide-fi-v1-0.pdf>

Spotify Labs (2017), Retro Kit. Haettu 16.12.2017 osoitteesta <https://spotifylabscom.files.wordpress.com/2017/12/retro-kit3.pdf>

Torkkola, S. (2015) *Lean Asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro.



Työaikalaki 1996/605. Haettu 14.3.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L6P28>

Työterveyslaitos (2018). Joustava työaika. Haettu 30.4.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Haettu 14.3.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ubell, R. (2010). *Virtual teamwork: Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporate Collaboration*. New Jersey: Wiley.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. (2017), Etäjohtaminen parantaa johtamista. Haettu 27.3.2018 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/2017/12/05/etajohtaminen-parantaa-johtamista/>

Vilkman, U. (2016), Luottamus syntyy vuorovaikutuksen ja tekojen seurauksena. Haettu 25.4.2018 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/2016/08/21/luottamus-syntyy-vuorovaikutuksen-ja-tekojen-seurauksena/>

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Zak, P. (2017), The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review* 1/2017 Haettu 30.4.2018 osoitteesta <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

RETROSPEKTIIVI OHJE



### Retro Kit

**Wishes**  
**Appreciations**  
**Risks**  
**Puzzles**

**1** 5 min

(Optional ice breaker activity)  
Pick a warmup exercise from the black page called Spiffy Retro Kit Warm up

**2** 5 min

**ACTION POINTS**

Follow up on action points from previous retros

**3** 5 min

★

W

A

☘

---

●

R

P

⚙

Draw the picture above on a whiteboard  
Explain the areas mentioned on the right

**Areas** - Questions for which you have an answer  
**Build** - Risks  
**Flower** - Appreciation  
**Star** - Wishes  
**"in a perfect world"**

**4** 5 min

Everyone writes post-its connected to the areas from the previous step

**5** 5 min

One by one, put up post-its next to the area they belong to and explain your thoughts

**6** 5 min

Group topics. They can be from different areas. Prioritize by dot voting.

**7** 15 min

**ACTIONS**

- -
- -

Discuss topics by number of dots  
Suggest action points (improvements) and write them down

**TOPICS**

Suggested times per topic

**TIME**

**8** 5 min

Find an owner for each action

Beware of taking on too much!

**DONE!**

**9** 5 min

Exit to five.

"How good was the retro?"

"What would make it a five?"

## ETÄTYÖKYSELY

Kysymykset Etätyökyselyssä, Questback:

1. Arvioi kuinka paljon tiimissäsi tehdään prosentuaalisesti etätyötä kuukaudessa (0-100)
2. Arvioi kuinka paljon itse teet prosentuaalisesti etätyötä kuukaudessa (0-100)
3. Ajattele tiimistäsi sitä jäsentä, joka tekee eniten etätyötä. Kuinka paljon prosentuaalisesti hän on etätöissä? (0-100)
4. Kuinka monta kertaa tiimisi kohtaa vuoden aikana? (Käytä yhtä lukua)
5. Ajattele tiimistäsi sitä jäsentä, joka tekee eniten etätyötä. Kuinka monta kertaa kohtaatte vuoden aikana fyysisesti? (käytä yhtä lukua)
6. Pidetäänkö palavereissanne videokuvaa päällä tiiminne kesken % (Kyllä/Ei/Vain osalla video päällä)
7. Mitä käytäntöjä tiimissäsi on yhdessä oppimisen ja yhteistyön vahvistamiseksi? (Avoin)