

Kohti paremmin toimivaa osittain hajautettua tiimiä

Hollolan seurakunnan virastotiimi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2019
Jaana Pyyhtiä

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

PYYHTIÄ, JAANA:

Kohti paremmin toimivaa osittain
hajautettua tiimiä
Hollolan seurakunnan
virastotiimi

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulun
opinnäytetyö

70 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2019

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää keinoja yhdenmukaistaa osittain hajautetun virastotiimin toimintatapoja seurakunnassa. Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia kehittämissuunnitelma tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi sekä luoda toimintamalli osittain hajautetulle virastotiimille.

Tietoperusta muodostui hajautetun tiimin johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Erityisesti etsittiin tietoa vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta, työyhteisötaitojen osaamisesta, hyvinvoinnista ja ilmapiiristä sekä johtajuudesta ja johtamisesta hajautetussa tiimissä.

Tämä kehittämistutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa tutkittavana ilmiönä oli osittain hajautetun tiimin toiminta. Tutkimuksen aineisto kerättiin toimintaympäristön analyysillä, sähköisellä kyselyllä ja prosessoivalla työpajatyöskentelyllä.

Kehittämistyön tuotokset ovat virastotiimin pelisäännöt, kehittämissuunnitelma tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi ja ehdotus osittain hajautetun virastotiimin toimintamalliksi.

Asiasanat: tiimi, hajautettu tiimi, toimintamalli

Lahti University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PYYHTIÄ, JAANA:

Towards to a better working
partially distributed team
Agency team of Hollola parish

70 pages, 11 pages of appendices

Spring 2019

ABSTRACT

The aim of the development project was to find ways to harmonize the partially distributed team's approaches first by finding ways to organize a partially distributed team in the best possible way and by finding ways to improve the team's internal dialogue and interaction. The purpose of the development work was to develop a development plan to improve the team's internal dialogue and interaction and to create the operating model for a partially distributed agency team.

The database briefly defined what the team is and what is the distributed team. Next, we discussed interaction and trust in a distributed team. Knowledge was then discussed from the point of view of work community skills. After that, the well-being and related challenges of the distributed team were mapped out and lastly, the leadership was dealt with in a distributed team.

This development study was a qualitative study in which the part of the distributed team was investigated. The material of the study was collected by analysis of the operating environment, by electronic questioning and by the processing workshops.

The outputs of the development work are the rules of the agency team, the development plan to improve the team's internal dialogue and interaction and suggestion to the partly distributed agency team model.

Key words: team, distributed team, operational model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.3	Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	6
1.4	Aiemmat tutkimukset	8
2	HAJAUTETUN TIIMIN JOHTAMINEN	15
2.1	Tiimi ja hajautettu tiimi	15
2.2	Vuorovaikutus ja luottamus hajautetussa tiimissä	17
2.3	Työyhteisöosaaminen hajautetussa tiimissä	19
2.4	Hyvinvointi ja ilmapiiri hajautetussa tiimissä	20
2.5	Johtajuus ja johtaminen hajautetussa tiimissä	25
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	29
3.1	Kohdeorganisaation esittely	29
3.2	Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen	33
3.3	Aineiston keruun menetelmät ja aineiston kuvaus	36
3.4	Aineiston analysointimenetelmät	40
4	TULOKSET	42
4.1	Virastotiimin SWOT-analyysi	42
4.2	Kysely	43
4.2.1	Yhteenkuuluvuuden tunne	45
4.2.2	Työyhteisöosaaminen	46
4.3	Virastotiimin kehittämispäivä	48
4.3.1	Työpaja 1: Hyvä työilmapiiri, hyvä työkuultuuri ja hyvä käytös työpaikalla	49
4.3.2	Työpaja 2: Hyvä käytös työpaikalla	49
4.3.3	Työpaja 3: Pelisääntöjen luominen	50
4.3.4	Työpajatyöskentelyn palautteet	51
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	52
5	POHDINTA	56
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	56
5.2	Kehittämistyön tuotokset	60

5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
5.4	Tulosten käytettävyys, siirrettävyys ja ehdotukset jatkokehityskohteiksi	65
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yhteiskunnan rakenteet ja työelämä ovat olleet muutoksessa jo pitkään ja vaikuttaa siltä, että muutos on nykyisin ja tulevaisuudessa yhä nopeampaa ja yhä vaikeammin ennakoitavissa. Jotta yksilöt, tiimit ja organisaatiot selviävät muutoksen pyörteissä, ne tarvitsevat jatkuvaa uudistumista, luovuutta ja innovatiivisuutta (Sydänmaanlakka 2012, 78.)

Toimintaympäristön muutos haastaa ennen kaikkea johtajuutta ja johtamista muuttumaan. Toimintaympäristön muuttuessa entistä moniulotteisemmaksi ja monimutkaisemmaksi vanhat johtamismallit eivät enää riitä, vaan johtajan tulee osata käskemisen, kontrolloinnin ja korjaamisen lisäksi myös innostua, innostaa ja innovoida. (Sydänmaanlakka 2012, 78.)

Muutokset kohdistuvat myös kirkon toimintaan. Kirkon ja seurakuntien rakennemuutokset ovat lähtöisin toisaalta kuntien ja kaupunkien rakennemuutoksista ja toisaalta seurakuntien omista tarpeista. Esimerkiksi kahden kunnan yhdistyessä näiden alueella olevien seurakuntienkin on yhdistyttävä. Toisaalta pienten seurakuntien taloudelliset ongelmat pakottavat miettimään uusia ratkaisuja, kuten liittymistä toiseen seurakuntaan. Myös hiippakuntien tuomiokapitulit voivat kehottaa seurakuntia käynnistämään liitosneuvottelut.

Suomen ev.lut. kirkon seurakuntien rahoitus muodostuu kirkollisverorahoista. Kirkollisvero kerätään seurakuntien jäseniltä valtion verotuksen ja kunnallisen verotuksen yhteydessä. Aiemmin valtio myönsi seurakunnille yhteisöverotuottoa. Vuoden 2016 alusta alkaen yhteisöverotuoton tilalle tuli lakisääteinen valtionrahoitus, jonka avulla rahoitetaan kirkolle määrättyjä yhteiskunnallisia tehtäviä, kuten hautausmaiden, kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kirkkorakennusten ja väestökirjanpidon eli kirkonkirjojen ylläpitoa. (Suomen ev.lut. kirkko 2017.)

Suomen ev.lut. kirkon viimeisen sadan vuoden aikana kohtaamat useat sen identiteettiin, olemukseen, organisaatioon, jäsenistöön, yhteiskunnalliseen asemaan ja teologiaan vaikuttavat muutokset ulottuvat myös paikallisseurakuntiin, niiden työntekijöihin ja jäseniin. (Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 15.)

Seurakuntien olemuksen ja seurakuntalaisten roolin muutos sekä taloudelliset seikat muuttavat myös työntekijöiden roolia siihen suuntaan, että nämä ovat seurakuntalaisten kanssakulkijoita, työtovereita, ihmisten rekrytoijia, seurakunnan työmuotojen koordinoijia sekä oman alansa asiantuntijoita. Vastuu seurakunnan toiminnasta tulee siirtymään osittain seurakuntalaisille. (Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 28.)

Vastuun siirtymisellä osittain seurakuntalaisille tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että seurakuntalaiset toimivat vetäjinä erilaisissa kerhoissa, piireissä ja tapahtumissa, mutta yhteistyössä työntekijöiden kanssa tai näiden ohjauksessa.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnössä kirkon toimintakulttuurin ajatellaan viittaavan ensinnäkin siihen, millä tavalla seurakunnat seurakuntalaisineen ja työntekijöineen toimivat, toiseksi työn tekemisen tapoihin eli työkulttuuriin ja kolmanneksi niihin tapoihin, joilla kirkkoa johdetaan ja hallinnoidaan eli johtamiskulttuuriin. (Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 42.)

Suomen ev.lut. kirkkoa ja seurakuntia koskevia muutoksia ovat kirkkolain kodifiointi (uudistaminen johdonmukaisemmaksi ja selkeämmäksi) ja huomattava keventäminen ja sääntelyn siirtäminen kirkkojärjestykseen, seurakuntarakenteiden erottaminen kuntarakenteesta, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kehittämistyöhön ja onnistuneisiin innovaatioihin panostaminen. Virastotiloja ja muita kiinteistöjä vähennetään ja kirkkorakennusten monikäyttöisyyttä lisätään ja kirkon tulevaisuuskomitean mukaan etätöiden mahdollisuus on avattava kirkossa laajasti. (Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 30.)

Työn ja toimeentulon arvoitus –megatrendi korostaa elinikäistä uuden oppimista elinikien pidetessä yhä enemmän. (Megatrendit 2017.) Digitalisaatio, tekoäly ja automatisaatio muokkaavat toimialoja ja siten työelämää voimakkaasti. Puhutaan toisaalta voimakkaasta töiden ja työpaikkojen katoamisesta ja toisaalta uudenaikaisista työnteon tavoista sekä uusien työpaikkojen synnystä. (Megatrendit 2017; Seisto, Parviainen & Federley, 2017, 10.) Jos työt ja työpaikat katoavat ilman, että uusia työpaikkoja syntyy, tarkoittaa se ihmisten toimeentulon heikkenemistä ja valtion, kuntien ja seurakuntien verotulojen laskua.

Suomen ev.lut. kirkon ja seurakuntien toimintaympäristön muutokset ulottuvat myös tämän kehittämishankkeen tekijän omaan työhön Hollolan seurakunnan virastotiimin vetäjänä. Virastotiimi on osittain hajautettu, toimien Hollolan seurakunnan kirkkoherranvirastossa, Kärkölän kappeliseurakunnan toimistossa ja Kuhmoisten-Padasjoen kappeliseurakunnan toimistoissa Kuhmoisissa ja Padasjoella. Jäsenmäärän väheneminen ja kirkollisten toimitusten väheneminen vaikuttavat siten, että asiakkaiden asioinnit ja jäsenyyteen liittyvät rekisteröinnit vähenevät virastopalveluissa. Toisaalta virastotiimillä on myös muita asiakkaita kuin jäseniä: virastossa ja seurakuntatoimistoissa asioivat Suomen ev.lut. kirkkoon kuulumattomat omaiset, hautausoimistot, perunkirjoitustoimistot, pankit, viranomaiset, yliopistot ja sairaalat.

Seurakunnan maantieteellinen hajautuneisuus ja taloudellisten resurssien väheneminen haastavat pohtimaan virastopalveluiden tarjonnan laajuutta tulevaisuudessa. On huomioitava sekä taloudelliset että strategiset tekijät, sekä pyrittävä arvioimaan, mitä kukin vaihtoehto käytännössä tarkoittaa. Nykyinen osittain hajautettu palvelu mahdollistaa seurakuntalaisten ja muiden asiakkaiden asioinnin oman kunnan alueella sijaitsevassa kirkkoherranvirastossa (Hollola) tai kappeliseurakuntien toimistoissa (Kärkölä, Kuhmoinen ja Padasjoki). Tulevaisuudessa on päätettävä, voisiko olla mahdollista keskittää palvelut kantaseurakunnan kirkkoherranvirastoon joko kokonaan tai osittain?

Muuttuvat organisaatorakenteet ja kehittyvä teknologia vaikuttavat työn tekemisen aikaan ja paikkaan mahdollistaen työnteon myös hajautetusti. Humala (2007) toteaa, että yhteisen päämäärän eteen työskentelevät ihmiset voivat olla fyysisesti etäällä toisistaan ja olla yhteyksissä toisiinsa tietotekniikan avulla. Verkosta on viestinnän välineen lisäksi tullut yhteinen työtila ja läsnäolo on levinnyt fyysisen tilan lisäksi myös virtuaaliseen tilaan, verkkoon. (Humala 2007, 15.)

Muutokset poliittisella ja lainsäädännöllisellä kentällä tuovat mukanaan väistämättä töiden uudelleen järjestelyä, kuten esimerkiksi kirkonkirjojenpidon tehtävien keskittämistä aluerekistereihin. Töiden uudelleen järjestely vaikuttaa paitsi virastotiimin tehtäviin ja toimintaan niin myös tiimin kokoonpanoon. Tarvittaessa tulisi kyetä tekemään rohkeita päätöksiä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tiimityön ja sen johtamisen haasteita monipaikkaisessa julkisyhteisössä. Julkisyhteisö on alakäsite julkiselle sektorille, joka kattaa valtion, kunnat ja seurakunnat (Sydänmaanlakka 2015, 14). Kirkon rooli julkishallinnossa liittyy muun muassa hautaustoimen ja väestökirjanpidon tehtäviin, joita toteutetaan seurakunnissa. (Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 32.) Kehittämistyön kohteena on virastotiimi Hollolan seurakunnassa. Lähtökohtana kehittämistyölle olivat nopealla aikataululla toteutetut seurakuntaliitokset, organisaatorakenteen uudistaminen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

1.2 Kehittämishankeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää keinoja yhdenmukaistaa osittain hajautetun tiimin toimintatapoja ensinnäkin etsimällä tapoja osittain hajautetun tiimin toiminnan organisoimiseksi parhaalla mahdollisella tavalla sekä löytämällä keinoja tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Kehittämistyön tarkoituksena on laatia kehittämissuunnitelma tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen

parantamiseksi sekä luoda toimintamalliehdotus osittain hajautetulle virastotiimille.

Tavoitteista johtuen on tarkoituksenmukaista ottaa koko tiimi mukaan kehittämiseen, jotta tiimiläiset saadaan sekä innostumaan uusista toimintatavoista että myös sitoutumaan niihin.

Tavoitteista nousevat kehittämistyön päätutkimuskysymykset ovat:

1. Miten osittain hajautettu tiimi toimii ja miten toimintaa voitaisiin kehittää?
2. Minkälaista vuorovaikutus on osittain hajautetussa tiimissä ja miten sitä voitaisiin parantaa?

Kehittämistyön alatutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä hyviä käytäntöjä virastotiimillä on?
2. Onko joitakin toimintoja, joita voitaisiin yhdenmukaistaa ja miten?
3. Miten työyhteisötaidot ilmenevät tiimissä?

Organisaatiomuutosten myötä Hollolan seurakuntaan muodostui osittain hajautettuja tiimejä virastotiimin lisäksi myös diakoniatyöhön, musiikkityöhön, kasvatuksen työaloihin, suntio- ja vahtimestarityöhön ja hautausmaatyöhön. Tämä kehittämishanke rajataan koskemaan Hollolan seurakunnan virastotiimiä.

Työelämän muuttuessa moni työ muuttuu tai jopa häviää ja uusia ammatteja syntyy. Nykyisten ammattien osaamisen merkitys vähenee tai häviää, mutta työelämä- ja työyhteisötaitojen merkitys kasvaa. Virastotiimin jäsenten osaamisen kartoittaminen rajataan vain työyhteisötaitoihin, koska osaaminen itsessään on aiheena laaja ja moniulotteinen, ja koska sosiaalisilla taidoilla on nykyään yhä suurempi merkitys (Aarnikoivu 2010, 65; Järvinen 2018, 18; Jokinen & Sieppi 2018).

Tämä kehittämistutkimus on lähestymistavaltaan toimintatutkimus.

Toimintatutkimukselle voidaan löytää useita ominaispiirteitä. Ensinnäkin tutkimuksen ja toiminnan samanaikainen toteutuminen, ammatillisen

oppimisen ja kehittymisen prosessi, käytännön työelämän ongelmien tiedostaminen ja poistaminen, pysyvä muutos, jatkuva toiminnan parantaminen ja kaikkien niiden yhteistyö, joita ongelma koskee. Toimintatutkimukselle ominaista on myös yksittäiseen tapaukseen kohdistuminen, jolloin tulokset pitävät paikkansa vain tässä tapauksessa. (Kananen 2014, 11.) Tämä kehittämistyö kohdistui Hollolan seurakunnan virastotiimiin ja toteutukseen osallistuivat kaikki tiimin jäsenet.

Tämä kehittämistutkimus on myös laadullinen tutkimus. Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto ovat yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 98.)

1.3 Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tietoperustassa (kuvio 1) kuvataan tiimiä, hajautettua tiimiä, vuorovaikutusta ja viestintää, työyhteisötaitojen osaamista, hyvinvointia ja ilmapiiriä ja niihin liittyviä haasteita, sekä johtajuutta ja johtamista hajautetussa tiimissä. Tietoperustan aiheet valittiin siksi, että haluttiin lisätä ymmärrystä hajautetun tiimin vuorovaikutuksesta, työyhteisöosaamisen merkityksestä, hyvinvoinnista ja ilmapiiristä hajautetussa tiimissä sekä hajautetun tiimin johtamisesta.



KUVIO 1. Hankkeen tietoperusta.

Tässä työssä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin, sähköisen kyselyn ja tiimin kehittämispäivän työpajatyöskentelyn avulla, kuten kuvio 2 osoittaa. Hankkeessa olivat mukana kaikki virastotiimissä työskentelevät henkilöt, joita SWOT-analyysin tekovaiheessa oli 6 henkilöä, ja tämän jälkeen 7 henkilöä, hankkeen vetäjä mukaan lukien. Hankkeen vetäjä ei osallistunut kyselyyn, jossa käsiteltiin myös tiimin lähiesimiehen toimintaa.



KUVIO 2. Tutkimusmenetelmät.

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kuvataan tutkimuksen taustaa, kehittämishankkeen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Toinen luku sisältää kehittämistyön tietoperustan. Tietoperustassa määritellään tiimi ja hajautettu tiimi, tarkastellaan vuorovaikutusta ja luottamusta, työyhteisöosaamista, hyvinvointia ja ilmapiiriä sekä johtajuutta ja johtamista hajautetussa tiimissä. Kolmannessa pääluvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus. Ensiksi esitellään kohdeorganisaatio, sitten kerrotaan kehittämishankkeen vaiheista ja etenemisestä. Tämän jälkeen kuvataan aineiston keruun menetelmät ja aineisto ja viimeiseksi käsitellään aineiston analysointimenetelmiä. Neljännen luvun aiheena on aineiston tulokset ja analysointi. Viides luku sisältää pohdinnan ja siinä kuvataan vastaukset tutkimuskysymyksiin, kehittämistyön tuotokset, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, tulosten käytettävyys ja siirrettävyys ja ehdotukset jatkokehityskohteiksi.

1.4 Aiemmat tutkimukset

Hajautettua työtä, etätyötä ja virtuaalityötä tutkitaan yhä enemmän ja aihetta käsittelevää kirjallisuutta syntyy koko ajan myös Suomessa. Niina Kokko ja Matti Vartiainen (2006) tutkivat hajautettuja tiimejä, joiden jäsenet tekevät yhteistyötä useilta paikkakunnilta käsin. He tutkivat hajautetun työn piirteitä, vaatimuksia sekä niiden yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin. (Kokko & Vartiainen 2006, 11.)

Anu Sivunen (2007) käsittelee väitöskirjassaan vuorovaikutusta, viestintäteknikkaa ja identifioutumista hajautetuissa tiimeissä. Sivunen etsi vastauksia kysymyksiin 1) Millaista on hajautettujen tiimien vuorovaikutus? 2) Millainen merkitys erilaisilla viestintäteknologioilla on hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa? 3) Mitä on tiimiin identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä? Tutkimuksen osallistajat kuuluivat neljässä organisaatiossa toimivaan hajautettuun tiimiin. Kaksi tiimiä työskenteli teknologian suunnittelu- ja kehitystehtävissä, yksi viestinnän ja markkinoinnin tehtävissä ja yksi tiimi henkilöstöhallinnon alalla. Osallistujia oli yhteensä 35 henkilöä, joista neljä oli tiiminvetäjiä. (Sivunen 2007, 52-55.)

Sivunen (2007) tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät olivat teemahaastattelu ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallennus. Tutkimusaineisto muodostui siten tallennetuista teemahaastatteluista ja tallennetusta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. (Sivunen 2007, 60.) Sivunen toteutti kaikki tutkimuksensa haastattelut puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastattelujen teemat käsittelivät tiimiä ja sen viestintää, luottamusta, tiimiin sitoutumista ja tiimin tiiviyyttä, tiimin jäsenten tyytyväisyyttä, viestintäteknologiaa ja ajan merkitystä tiimin vuorovaikutuksessa. Tiimin vetäjien haastatteluihin sisältyi myös hajautettujen tiimien johtamiseen liittyvä teemakokonaisuus. (Sivunen 2007, 61.)

Sivunen (2007) tutkimuksessa todettiin, että avoimuus, mielipiteiden esittämisen vapaus, välittömyys, epämuodollisuus, vapaamuotoiset

yhteiset tilaisuudet, toisen tunteminen ja tiimin jäsenten väliset suhteet vaikuttavat tiimin vuorovaikutuksen laatuun. (Sivunen 2007, 69.)

Maantieteellinen hajautuneisuuden hajautetuissa tiimeissä voidaan Sivusen tutkimuksen (2007, 102) mukaan nähdä joko lisäävän erimielisyyksiä ja kokonaiskuvan puutetta, tai vähentävän konflikteja ja ristiriitoja.

Harri Virolaisen (2010) väitöskirja käsittelee virtuaalisen tiimin ilmapiiriä. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää virtuaalisissa tiimeissä työskentelevien ihmisten kokemuksia vallitsevasta tiimi-ilmapiiristä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja miten sitä voidaan kehittää. Lisäksi tutkittiin, miten tiimi-ilmapiiri vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen. Tutkimuksen pääongelmana oli, millainen tiimi-ilmapiiri vallitsee tutkimuksen kohteena olevissa virtuaalisissa tiimeissä ja mistä ilmapiiri on seurausta. Tutkimuksen alaongelmia olivat, miten tiimi-ilmapiirin osa-alueet tyypillisesti ilmenevät virtuaalisissa tiimeissä, minkä tekijöiden koetaan erityisesti vaikuttavan ilmapiiriin, ja miten ilmapiiriä pyritään kehittämään. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat pysyvät virtuaaliset työtiimit, joissa työskenteli asiantuntijoita ja tiimin vetäjiä, esimiehiä. Tutkimuksessa oli mukana 10 tiimiä viidestä eri organisaatiosta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja kyselyllä. (Virolainen 2010, 16-17, 19, 23.)

Virolaisen (2010) tutkimuksessa virtuaalitiimeissä korostui työ- ja asiakeskeinen ilmapiiri. Lisäksi ilmeni myös piirteitä ihmiskeskeisestä ilmapiiristä. Itseohjautuvuus ja luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttivat vastanneiden mukaan tiimiin kokonaisilmapiiriin positiivisesti. Työasioissa tiimien viestintäilmapiiri oli avoin ja viestintä oli työ- ja asiakeskeistä, reaktiivista ja ongelmalähtöistä. Pysyvissä virtuaalisissa tiimeissä ihmisten välisillä henkilökemioilla vaikuttaisi olevan oleellinen merkitys tiimin mehenkeen ja ilmapiiriin. Virolaisen tutkimuksessa ystävyysuhteet virtuaalisen tiimin jäsenten välillä olivat suhteellisen yleisiä, eikä niiden muodostumisessa tiimin jäsenten fyysisellä välimatkalla koettu olevan vaikutusta. Fyysisen sijainnin sijaan henkilökemioiden yhteensopivuus,

säännöllinen vuorovaikutus ja ihmisenä tunteminen koettiin oleellisimpina tekijöinä ystävyysuhteiden muodostumisissa. (Virolainen 2010, 270-271.)

Virolaisen (2010) tutkimuksen tuloksissa korostui tavoitteita viestittäessä kasvokkainen viestintä sähköpostin ja puhelimen sijaan. Kasvokkainen viestintä oli edellytys erityisesti tavoitteisiin sitoutumiselle. Tavoitteet vaikuttivat ilmapiiriin toisaalta tehokkuutta lisäävästi, mutta toisaalta ilmapiiriä heikentävästi sen mukaan oliko haasteet sopivan haastavia vai ylimitoitettuja ja sanellen esitettyjä. Tehokas työskentely ja ihmisten sitoutuminen työhön, ”tekemisen meininki”, koettiin ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavina. Turvallinen ilmapiiri ilmeni siten, että yleinen ilmapiiri koettiin rennoksi ja vapautuneeksi, eikä virheitä pelätty tehdä. Vastausten mukaan virtuaalisten tiimien ilmapiiriin heijastui varsin voimakkaasti tehokkuusajattelu. Virtuaalisuus ja fyysinen etäisyys työtovereihin lisäsi osallistujien mielestä ilmapiirin asia- ja tehtäväkeskeisyyttä. (Virolainen 2010, 272.)

Virolaisen (2010) tutkimuksessa kävi ilmi, että monessa virtuaalisessa tiimissä virtuaalisuus vaikutti siihen, että tiimin sisällä vallitsi useita erilaisia ilmapiirejä. Samassa toimipaikassa olevien kesken saattoi vallita asia- ja tehtäväkeskeisen ilmapiirin lisäksi myös ihmiskeskeinen ilmapiiri, kun taas toisessa toimipaikassa olevien tiimitovereiden kanssa keskustelu ja yleinen ilmapiiri olivat asia- ja tehtäväkeskeisiä. Eripaikkaisuus ja sähköiset viestintävälineet vaikuttivat Virolaisen (2010) tutkimuksessa työ- ja asiakeskeisen ilmapiirin painottumiseen. Fyysisen toimipaikan vaikutus henkilöstön toimintoihin ja ilmapiiriin ilmeni toiseen henkilöön tutustumisessa, ryhmäidentiteetissä, palautteen saannissa esimieheltä, tuen saamisessa työtovereilta sekä viestintätäylyssä. Vaikuttaa siltä, että fyysiseen paikkaan sitomatonta työskentelyä ei virtuaalisissa työyhteisöissä ole vielä täysin omaksuttu. (Virolainen 2010, 273.)

Virolaisen (2010) tutkimuksessa epävarmuuden ja turvattomuuden tunteet koettiin suurimmaksi yksittäiseksi ilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi. Epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita ilmeni erityisesti irtisanomisen uhan ja irtisanomisten tapahtuessa. (Virolainen 2010, 273-274.)

Virtuaalisuus vaikeuttaa Virolaisen (2010) mukaan muun muassa toisiin tutustumista sekä spontaania vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden, me-hengen sekä kodikkaan ja positiivisen ilmapiirin tunnetta on mahdollista kehittää huomioimalla virtuaalisuus entistä paremmin toiminnassa. (Virolainen 2010, 274.)

Ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavia erityisen keskeisiä tekijöitä Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan olivat tiimin jäsenten yhteiset työtehtävät, säännöllinen kanssakäyminen ja henkilökemioiden toimivuus. Erityisesti turvattomuuden tunne, epäluottamus sekä kiireellisyys vaikuttivat ilmapiiriin negatiivisesti. (Virolainen 2010, 274.)

Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan kaikissa virtuaalisissa tiimeissä mitattiin ilmapiiriä vuosittain kyselyn avulla. Tulokset käytiin läpi tiimissä ja mietittiin kehitysideoita. Tämän jälkeen tyypillisesti konkreettiset toimenpiteet jäivät puuttumaan, jolloin tiimin kehittämisprosessin koettiin jäävän kesken. Tämä koettiin monessa tiimissä turhauttavana. Ilmapiirin kehittämisessä oleellisena seikkana pidettiin tutustumista toisiin tiimin jäseniin työasioiden lisäksi hieman henkilökohtaisemmalla tasolla. Tutustumiskeinoina koettiin kasvokkaiset palaverit sekä etenkin vapaamuotoiset tilaisuudet, joissa pääsi tutustumaan toisiin muissakin kuin työrooleissa. Koettiin myös, että ilmapiiri kehittyy ajan kuluessa. Pitkän yhteisen työskentelyn kuluessa oli opittu tuntemaan toisten työtapoja ja toisia myös henkilöinä, mikä oli lisännyt me-hengen tunnetta ja parantanut ilmapiiriä. Harrastuksista keskusteleminen, huumorin käyttö ja nopea viesteihin vastaaminen olivat muodostuneet käytänteiksi ikään kuin itsestään. (Virolainen 2010, 275.) Tutkimustulosten mukaan ilmapiirin kehittäminen tiettyyn haluttuun suuntaan oli kokonaisuudessaan tiimeissä puutteellista ja suunnittelematonta. Erityisesti virtuaalisesti toimittaessa ilmapiirin kehittäminen oli haasteellista. Ilmapiirin kehittäminen ilman johdon ja esimiesten sitoutumista on erittäin haastavaa, vaikkakin vastuu ilmapiiristä ei olekaan yksin heillä vaan myös työntekijöillä. (Virolainen 2010, 276.)

Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan erityisesti työn itsenäisyys, mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä, mielekkäät työtehtävät, palautteensaanti ja onnistumiset vaikuttivat motivaatioon positiivisesti. Eripaikkaisuuden koettiin vaikuttavan motivaatioon positiivisesti mahdollistaen henkilöstön työskentelyn haluamallaan paikkakunnalla, mikä koettiin hyvin merkittävänä sitoutumisen ja työmotivaation kannalta. Motivaatiota heikentävänä koettiin varsinkin koetun oikeudenmukaisuuden puuttumisen. Virtuaalisissa tiimeissä koettiin haasteelliseksi toisten tunteiden aistiminen ja niihin vaikuttaminen. Ilmapiiri vaikutti työmotivaation lisäksi myös yrityskansalaistoimintaan. Huono ilmapiiri ja turhaksi koettu byrokratia vähensi itsensä likoon laittamista ja perustyötehtävien ylittävien asioiden tekemistä ja heikensi yhteistyötä oman ja toisten tiimien sisällä. (Virolainen 2010, 276.) Tiimin jäsenten kesken esiintyi runsasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä tiimeissä, joissa yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin hyväksi. Yrityskansalaismaista toimintaa esiintyi kohtuullisen vähän myös ilmapiiriltaan hyväksi koetuissa tiimeissä. (Virolainen 2010, 277.)

Virolainen (2010) ehdottaa liikkeenjohdolle virtuaalitiimien ilmapiirin kehittämisen käytännön toimenpiteiksi, että tulee kiinnittää huomiota erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja johtamisen uudistamiseen sekä teknologisten laitteiden entistä monipuolisempaan hyödyntämiseen. Säännöllisiä kasvokkaisia tiimipalavereita tulisi järjestää eri toimipaikoissa ja tapaamisten yhteyteen tulisi järjestää epämuodollisia kohtaamistilaisuuksia. Nykyteknologiaa tulisi hyödyntää paremmin läsnäolon tunteen luomiseksi ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Toimintaa tulisi kehittää fyysisen toimipaikan sijainnista riippumattommaksi lisäämällä tuttuuden tunnetta tiimin jäsenten välillä. Keinoja tähän voisivat olla virtuaaliset vapaamuotoiset keskustelualustat, säännölliset chat-keskustelut ja erilaiset eri paikkakunnilla työskentelevät vertaisparit. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen tiimin jäsenten kanssa esimerkiksi viikoittaisilla yhteydenotoilla. Johdon ja esimiesten tulisi pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta tukeva ilmapiiri esimerkiksi avoimella viestintäkulttuurilla, selkeillä

viestintäsäännöillä, proaktiivisella viestinnällä ja nopealla viesteihin vastaamisella. (Virolainen 2010, 278.) Sekä esimiesten antamaa että kollegoiden toisilleen antamaa palautetta tulisi lisätä. Palaute osoittaa kiinnostusta ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen. (Virolainen 2010, 279.) Työn tehokkuuden ja erilaisten teknisten asioiden sijan tulisi kiinnittää enemmän huomiota yhteisöllisyyden rakentamiseen, työviihtyvyyteen ja me-hengen luomiseen. (Virolainen 2010, 279.)

Lilli Pölläsen (2015) pro gradu –tutkielma koskee virtuaalijohtamista ja siinä keskitytään esimiehen rooliin ja tärkeimpiin vaikuttamiskeinoihin virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pölläsen (2015) tutkimuksessa virtuaalisen tiimin menestystekijöinä ovat aikaisemman tutkimustiedon mukaisesti luottamus, tiimiin identifioituminen, vuorovaikutuskäytännöt ja toimintatavat, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä tiimin itseohjautuvuus. (Pöllänen 2015, 116.) Menestymisen kannalta Pölläsen (2015) mukaan esimiehen rooleissa korostuvat valmentava johtajuus, tukeminen, kannustaminen ja tiimin jäsenten valtuuttaminen. Esimieheltä odotetaan ihmisten johtamiseen keskittymistä. Hänen odotetaan sekä tukevan jokaista tiimin jäsentä yksilönä että johtavan virtuaalista tiimiä myös kokonaisuutena. Tämä mahdollistaa virtuaalisen tiimin yhteistyön onnistumisen ja hyvän suoriutumisen. (Pöllänen 2015, 116-117.)

Pölläsen (2015) tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisessa ympäristössä ovat johtamiskäytännöt liittyen suhteiden luomiseen, tiimin muodostamiseen, vuorovaikutukseen, kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. (Pöllänen 2015, 117.) Virtuaalisen tiimin tehokkaaseen johtamiseen kuuluu Pölläsen (2015) mukaan virtuaalisen kontekstin ulottuvuuksien ymmärtäminen, mentorimainen ote, ihmisten johtamiseen keskittyminen ja virtuaalisessa ympäristössä toimivien johtamiskäytäntöjen tiedostaminen ja hyödyntäminen. Pöllänen näkee virtuaalisen tiimin yhteistyön mahdollistamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen tehokkaan virtuaalijohtamisen johtoajatuksena, ja painottaa virtuaalisen ja perinteisen johtamisen eroavaisuuksien tiedostamista. Virtuaalisen tiimin ja sen johtamisen lähestymisessä tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa, toimintamalleja ja johtamisstrategioita. (Pöllänen 2015, 117.)

Kirkon alalta hajautettua työtä, etätyötä ja virtuaalityötä koskevia tutkimuksia löytyy vielä vähän. Erja Kaketin pro gradu –tutkielma vuodelta 2017 käsittelee etätyötä palvelukeskusmallissa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tutkimus on case-tutkimus, jossa kohteena on Kirkon palvelukeskus.

2 HAJAUTETUN TIIMIN JOHTAMINEN

2.1 Tiimi ja hajautettu tiimi

Tiimi voidaan määritellä monin tavoin. Ehkä suosituimmaksi määritelmäksi on muodostunut Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimimääritelmä: ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 2005, 162.)

Marquardt, Seng & Goodson (2010, 242) määrittelevät tiimin ryhmäksi halukkaita yksilöitä, joita yhdistää yhteinen päämäärä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja suunniteltu tekemään työtä yhdessä, jotka jakavat vastuun tiimin tehtävistä ja joilla on valta tehdä päätöksiä. Harisalo (2009, 119) toteaa, tiimeistä on esitetty kolme määritelmää (esim. Spiik 1999, 29):

Tiimi on itseohjautuva työryhmä.

Tiimi on ryhmä, jolla on tietty tehtävä hoidettavanaan.

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat organisaation tavoitteita palvelevasta, tietyistä tehtävistä mahdollisimman itsenäisesti.

Tiimit perustuvat siis vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Sen jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ja työskentelevät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin jäsenten taidot ja tiedot täydentävät toisiaan. Tiimillä on selkeästi määritellyt päämäärät ja tavoitteet, joiden saavuttamisesta tiimin jäsenet vastaavat yhdessä. Yhteistoiminnan pelisäännöt kuuluvat myös tiimityöhön.

Hajautetuista tiimeistä on myös useita määritelmiä. Sivunen (2007, 25) mainitsee työssään kolme määritelmää:

Virtuaaliset tiimit ovat maantieteellisesti ja/tai organisatorisesti hajautuneita työtovereiden ryhmiä, jotka toimivat yhteistyössä

käyttäen tietoliikenne- ja tietotekniikan yhdistelmää tehtävänsä suorittamiseksi. (Townsend ym. 1998, 18).

Virtuaalitiimit ovat ihmisryhmiä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tehtävään tai tavoitteeseen kommunikoiden sähköisin keinoin, kuten sähköpostitse web-pohjaiset viestintäalustat, video ja/tai ääni, ja joiden vuorovaikutus verkossa on huomattavaa. (Warkenting & Beranek 1999, 271).

Virtuaalitiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä ja jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisina teknologian avulla tilasta, ajasta ja organisaation rajoista riippumatta. (Lipnack & Stamps 2000, 18).

Sivunen (2007) itse määrittelee hajautetun tiimin olevan tiimi, jossa ainakin osa jäsenistä työskentelee maantieteellisesti eri toimipaikoissa ja tiimi käyttää viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen välineenä. (Sivunen 2007, 52.)

Virolaisen (2010) mukaan ”virtuaalinen tiimi muodostuu nimetyin tai työryhmän jäsenistä, joista ainakin yksi henkilö toimii eri paikkakunnalla kuin muut tiimin jäsenet. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja ovat kanssakäymisissä keskenään pääasiassa sähköisten työvälineiden avulla.” (Virolainen 2010, 22.)

Hajautetuissa tiimeissä tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä erilaisten teknologioiden välityksellä ja ovat maantieteellisesti erillään toisistaan. (Kokko & Vartiainen 2006, 12; Sivunen 2007, 26; Virolainen 2010, 20; Sydänmaanlakka 2012, 41.) Keskeisenä hajautetun tiimin kriteerinä Virolainen (2010, 20) pitää sitä, että ainakin yksi tiimin jäsenistä työskentelee toisella paikkakunnalla kuin muut tiimin jäsenet. Hajautettu tiimi voi olla hajautunut maantieteellisesti, ajallisesti, kulttuurisesti tai organisatorisesti. (Sivunen 2007, 125.)

Varsinkin englanninkielisessä kirjallisuudessa hajautetuista tiimeistä käytetään nimitystä virtuaalitiimi (virtual team) (Sivunen 2007, 24). Tässä työssä käytetään kuitenkin termiä hajautettu tiimi, kuten suomenkielisessä kirjallisuudessa Sivusen (2007, 24) mukaan yleisesti käytetään.

2.2 Vuorovaikutus ja luottamus hajautetussa tiimissä

Tiettyyn organisaatioon, yksikköön tai tiimiin kuulumisen on merkityksellistä monille ihmisille. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rooli on merkittävä ryhmään kuulumisen kokemuksen syntyisessä hajautetussa tiimissä. (Sivunen 2007, 8.) Kehittyvä teknologia muuttaa tiimin jäsenten vuorovaikutusta siten, että vuorovaikutus siirtyy yhä enemmän sähköiseen muotoon ja virtuaaliseen tilaan. Tiimiläisten yhteydenpitoon on jo nyt monia keinoja, kuten sähköposti ja puhelin, erilaiset keskustelufoorumit ja pikaviestinsovellukset sekä puhelin- ja videoneuvottelut. (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015, 1331.)

Raappana & Valo (2015) tutkivat virtuaalitiimien tapaamisiin liittyviä vuorovaikutustehtäviä ja löysivät niitä 21. Tehtävät jaettiin viiteen ryhmään niiden merkityksen mukaan: koordinoivat, operatiiviset, innovatiiviset, relationaaliset ja kehittävät tehtävät. Koordinoivilla tehtävillä tarkoitetaan sitä, kun tehdään yleiskatsaus tai varmistetaan, miten eteneminen sujuu, tai kun sovitaan työnjaosta ja aikataulusta, suunnitellaan, lykätään päätöstä tai jaetaan virtuaalinen hetki toisten kanssa. Operatiivisilla tehtävillä tarkoitetaan päätöksen tekemistä, ongelman osoittamista ja ongelman ratkaisemista. Innovatiivisista tehtävistä puhutaan jaettujen työtehtävien suorittamisen, tiedonjakamisen, mielipiteiden jakamisen ja ideoiden luomisen kohdalla. Relationaalsiin tehtäviin luetaan taas sosiaalisen tuen jakaminen, yhteistyön vahvistaminen ja epävirallisten asioiden jakaminen. Kehittävät tehtävät pitävät sisällään tiimin ja sen tulosten arvioimisen sekä tiimin ja sen teknologiankäytön kehittämisen. (Raappana & Valo 2015, 115-121.)

Hyvää vuorovaikutusta tarvitaan luottamuksen rakentamisessa. Luottamus on tiimityön onnistumisen kannalta merkityksellistä ja hajautetussa tiimissä luottamuksen merkitys korostuu. (Pöllänen 2015, 74; Virolainen 2010, 67-68.) On pystyttävä luottamaan siihen, että työntekijä tekee työnsä, vaikka tämän esimies ja työkaverit olisivat kaukana.

Lencionin (2017) mukaan luottamuksen puute on yksi tiimin toimintahäiriöistä, johon johtaja voi vaikuttaa osoittamalla luottamusta ensin itse. Myös Juuti & Vuorela (2015, 108) painottavat esimiehen roolia luottamuksen ja avoimuuden luomisessa ihmisten välille. Luottamuksen rakentaminen vaatii säännöllistä, avointa ja rakentavaa viestintää ja kommunikointia sekä positiivista, ystävällistä ja rehellistä sekä arvostavaa käytöstä. (Lepsinger & DeRosa 2010, 63; Kokko & Vartiainen 2006, 92.) Lepsinger & DeRosa (2010, 63) painottavat luottamuksen rakentamisessa myös tavoitettavissa olemista. Pölläsen (2015, 76) tutkimuksen mukaan erityisesti esimiehen tulee olla hyvin tavoitettavissa ja reagoida yhteydenottoihin nopeasti. Kokon ja Vartiaisen (2006, 92) mukaan luottamusta voi lisäksi rakentaa välttämällä ironiaa ja monimerkityksellisyyttä, tekemällä mitä lupaa ja toimimalla läpinäkyvästi, olemalla johdonmukainen ja toimimalla ennustettavasti sekä vastaamalla viesteihin esimerkiksi sanomalla, ettei tiedä vastausta.

Kylmälä toteaa luottamuksen rakentuvan pienistä asioista vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kylmälän mukaan luottamus muodostuu sitoutumisesta, yhteisistä kokemuksista ja niiden jakamisesta, aidosta läsnäolosta ja kuuntelusta eri tilanteissa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat myös palaute ja siihen reagointi. (Kylmälä 2015, 81-82, 86.)

Luottamus on perusta arvostuksen kokemukselle. Luottamus kasvaa ajan kanssa ja rakentuu tekojen ja kohtelun kautta. (Kuusela 2015, 24.) Vasta riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri tekee mahdolliseksi sen, että työntekijät alkavat jakamaan osaamistaan keskenään, ja että työntekijät voivat tuntea olevansa arvostettuja työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 114.)

2.3 Työyhteisöosaaminen hajautetussa tiimissä

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään varsinaisen substanssiosaamisen sijaan työelämätaitoihin tai työyhteisötaitoihin.

Järvinen (2018, 18) toteaa, että pelkkä työn osaaminen ei riitä, vaan on tärkeää hallita myös vuorovaikutus-, yhteistyö-, tunne- ja neuvottelutaitoja. Myös Jokinen & Sieppi (2018) toteavat, että sosiaaliset taidot ovat työelämässä aiempaa tärkeämpiä. Roos & Mönkkönen (2018) uskovat myös, että yksintoimijoiden aika alkaa olla ohi, ja että tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti työyhteisötaitojen osaamista. (Roos & Mönkkönen 2018, 13.)

Vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja viestintä sijoittuvat työelämätaitojen kärkeen. Näissä onnistumiseksi tarvitaan tunneälykkyyttä, kykyä empatiaan ja kuunteluun. Itsensä johtamisen taitoa tarvitaan myös, on osattava priorisoida ja keskittyä. Työelämässä tarvitaan luovuutta ja vaihtoehtojen etsimistä sekä kykyä innostua ja kokeilla uutta sekä oppia nopeasti. Yrittäjähenkistä asennetta tarvitaan uuden tavoittelussa. (Kauhanen 2018, 96.)

Isoherranen (2012) nostaa väitöskirjassaan esiin neljä tiimin jäseniin kohdistuvaa keskeistä taitovaatimusta. Tiimin jäseneltä odotetaan taitoa reflektiiviseen arviointiin, taitavaan keskusteluun ja dialogiin, sekä valmiutta jaettuun johtajuuteen ja joustavuuteen rooleissa. (Isoherranen 2012, 152.) Roos & Mönkkönen (2018) kuvaavat dialogisen suhteen vastavuoroisena. Siinä yhteistä ymmärrystä tilanteesta rakennetaan yhdessä. (Roos & Mönkkönen 2018, 37.)

Työelämätaitojen rinnalla tai sijaan käytetään myös termiä työyhteisötaidot. Aarnikoivu (2010) muistuttaa, että puhuttaessa työyhteisötaidoista ei puhuta pelkästään alaistaidoista tai pelkästään esimiestaidoista, vaan näistä molemmista. Alaistaidoista on hyötyä esimiehelle ja esimiestaidoista alaiselle. Hyville esimies- ja alaistaidoille on yhteistä oman roolin ja tehtävän tiedostaminen sekä sitoutuminen,

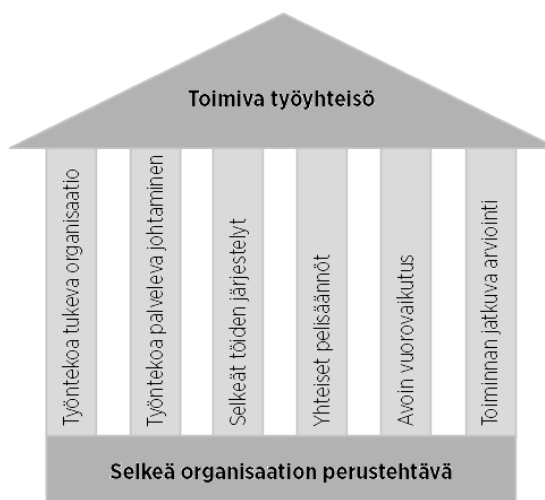
vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, arvostaminen, rakentava toiminta ja vuorovaikutteisuus. (Aarnikoivu 2010, 69-70.)

2.4 Hyvinvointi ja ilmapiiri hajautetussa tiimissä

Hajautettuja tiimejä käsittelevässä kirjallisuudessa tiimin jäsenten hyvinvoinnin on arvioitu olevan merkittävää jäsenten suoriutumiselle. Toisaalta hyvinvoinnin vaikutusta ja sitä, vaikuttaako virtuaalinen työskentely hyvinvointiin positiivisesti vai negatiivisesti, on tutkittu vähän. Esimerkiksi toiset virtuaalitiimin jäsenet voivat tuntea eristyneisyyttä tai yksinäisyyttä, kun taas toiset suurempaa autonomiaa ja riippumattomuutta. (Gilson & al. 2015, 1330.)

Työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvällä ja motivoivalla johtamisella sekä työyhteisön ilmapiirillä ja työntekijöiden ammattitaidolla voidaan lisätä työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin työssään ja sitoutuu työhön paremmin, työn tuottavuus lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.)

Järvisen (2014) mukaan työyhteisön tehokas toiminta ja henkinen hyvinvointi perustuvat organisaation selkeään perustehtävän päällä oleviin peruspilareihin, joita havainnollistetaan kuviossa 3. Peruspilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Yhdenkin peruspilarin huono kunto tai puuttuminen aiheuttaa ongelmia sekä varsinaisen työn tekemiselle että työpaikan ilmapiirille.



KUVIO 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2014.)

Myös Sheardin & Kakabadsen (2002, 133-134) ja Harisalón (2009, 120) mukaan toimiva organisaatio on edellytys henkilöstön tehokkaalle toiminnalle. Isoherrasen (2012, 147) mukaan hyvä ja toimiva tiimi on työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkityksellistä ja tuo työyhteisöön sosiaalista tukea. Selkeät tavoitteet, suunta, mahdolliset prioriteetit sekä tiimin jäsenten roolit auttavat tiimiä menestymään ja kehittymään. (Lepsinger & DeRosa 2010, 7-12; Sheard & Kakabadse 2002, 148.)

Manka (2015) on kehittänyt työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet huomioivan työhyvinvoinnin mallin, jota kuvataan kuviossa 4. Mallin tavoitteena on hyödyttää sekä työpaikkaa että työntekijää siten, että työpaikka voisi toimia mahdollisimman hyvin ja menestyksekkäästi ja työntekijä olisi hyvinvoiva ja terve, jotta hän voisi kokea työniloa ja –imua. Mallissa keskiössä ovat yksilö ja tämän psykologinen pääoma sekä terveys ja fyysinen kunto ja yksilön asenteet. Myönteisesti yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat osallistava ja kannustava johtaminen, organisaation tavoitteellinen, joustava ja jatkuva kehittyminen toimivassa ympäristössä, työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön ja oppia työssä. (Manka 2015.)



KUVIO 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2015)

Kokon ja Vartiainen (2006, 16-17.) mukaan henkilöstön hyvinvointi vaatii huolehtimista ja kehittämistä. Työhyvinvointia luodaan työyhteisön jäsenten yhteistoiminnassa, joka on siirtynyt usein perinteisistä tiloista kokonaan tai osittain verkkoon. Hajautetussa työyhteisössä työskentely haastaa niin hyvinvoinnin ylläpitämisen kuin mittaamisenkin. (Kokko & Vartiainen 2007, 143.)

Kasvokkaisten tapaamisten vähyyks, etäisyys ja puutteellinen tai olematon tiedon jakaminen vaikuttavat tiimin jäsenten hyvinvointiin heikentävästi. (Lepsinger & DeRosa 2010, 7-12; Kokko & Vartiainen 2006, 90.) Tiimin johtajan tulisikin mahdollistaa, että tiimin jäsenet voisivat kohdata toisiaan maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta myös kasvotusten. On helpompaa tutustua toisiin kasvotusten kuin puhelimen, sähköpostin tai Skypen välityksellä. Toisiin tutustuminen luo ja syventää luottamusta ja helpottaa tiedon jakamista.

Hyvän työilmapiirin perusta on ihmisten välisessä luottamuksessa, avoimuudessa ja avuliaisuudessa. (Juuti & Vuorela 2018, 125.) Mankan ja Partin (2011) mukaan hyvän ilmapiirin kehittäminen hyödyttää sekä työntekijää, työnantajaa että asiakasta. Hyvän ilmapiirin kehittäminen

vähentää stressiä, kasvattaa motivaatiota, parantaa tuloksellisuutta sekä näkyy asiakkaalle siten, että hänestä on mukava asioida. (Manka & Partti 2011, 92.)

Virolainen (2010) tutki tiimin ilmapiiriä virtuaalisen tiimin kontekstissa. Hän selvitti virtuaalisissa tiimeissä työskentelevien kokemuksia vallitsevasta ilmapiiristä tiimeissä sekä ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat pysyvät virtuaaliset työtiimit, joissa työskentelevät olivat asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä ja tiimin vetäjiä eli esimiehiä. Virolaisen tutkimuksessa nousivat keskeisiksi ilmapiiriin positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi me-henki, toisten tunteminen henkilökohtaisella tasolla, palaute, toimivat henkilökemiat, säännöllinen viestintä, persoonallisuuden esille tuominen ja yhteisöllisyyden ilmentäminen. Palkitseminen, rooliodotukset, esimiestoiminta, tasa-arvo, luottamus, autonomia ja riittävät resurssit ovat ilmapiiriin laskevasti vaikuttavia tekijöitä, jos ne eivät ole kunnossa. (Virolainen 2010, 20, 274-275)

Yksi työilmapiiriin vaikuttava asia on työpaikalla vallitseva kulttuuri (Kuusela 2015, 19). Organisaatiopsykologian alan perustaja ja auktoriteetti Edgar H. Schein on yrityskulttuurin asiantuntija, joka painottaa kulttuurin olevan syvän, laajan ja pysyvän ja tiivistää kulttuurin olevan *”ne ryhmän yhteiset piilevät oletukset, jotka se on oppinut selviytyessään ulkoisista tehtävistä ja käsitellessään sisäisiä suhteita”*. Kulttuuri ilmenee mm. arvoina, symboleina, rituaaleina, vuorovaikutus- ja pukeutumistyyleinä. Kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja ihmisten käyttäytymistä. (Schein 2009, 202-203.)

Luukka (2019, 34) toteaa, että jokaisesta organisaatiosta löytyy kulttuuri. Kuuselan (2015, 18) mukaan jokaisessa organisaatiossa on monenlaisia kulttuureja, kuten esimerkiksi koko organisaation henkilöstöä yhdistävä kulttuuri, jonka lisäksi voi olla yksiköiden, osastojen, projektien ja työryhmien omia kulttuureja.

On helpompaa rakentaa kulttuuri nollasta kuin muuttaa olemassa olevaa kulttuuria. Kulttuurin muodostuminen on pitkä prosessi, ja se voi olla

tietoista tai tiedostamatonta. Kulttuurin muodostuminen voi sisältää tekoja tai tekemättä jättämissä. Johtamalla on mahdollista saada toivotunlainen kulttuuri. (Luukka 2019, 34.) Kulttuuri on merkityksellistä organisaation ja sen työntekijöiden lisäksi myös asiakkaille, jotka altistuvat yrityksen kulttuurille asiakasrajapinnassa. (Luukka 2019, 40.) Kuuselan (2015) mukaan organisaatiokulttuurin keskiöön sijoittuvat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. (Kuusela 2015, 18.)

Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan palautteen antaminen ja saaminen liittyvät ihmisen työn arvostukseen. Palaute on tärkeää onnistumisten viestinnässä työntekijälle, samoin palautetta tarvitaan, jotta pystytään suuntaamaan omaa toimintaansa ja kehittämään omaa osaamistaan. Palautteella halutaan 1) saada aikaan toivottu käyttäytyminen tai muutos, 2) varmistaa myönteisen käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen, 3) vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin ja 4) varmistaa toisen osapuolen arvostuksen kokemus. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.)

Lepsingerin ja DeRosan (2010) mukaan erilaisuuden hyväksyminen ja sen johtaminen tehokkaasti vaikuttaisivat olevan yksi tiimin menestystekijä. Erilaisia mielipiteitä ilmenee etenkin stressaavissa tilanteissa ja virtuaalisessa ympäristössä toisten sanomisten väärinymmärtäminen on yleisempää kuin muissa tiimeissä. Tiimin jäsenet tarvitsevat taitoja erimielisyyksien rakentavaan käsittelyyn ja ratkaisuun. (Lepsinger & DeRosa 2010, 64.)

Erilaisuus ja eriävät mielipiteet eivät suinkaan ole pahasta. Manka & Partti (2011) nimeävät erilaisuuden voimaksi, jota tarvitaan kokonaisuuden hyväksi, ja toteavat yhteisöllisyyden perustuvan juuri erilaisuuden hyväksymiselle. On haastavaa kohdata ja hyväksyä erilaisuutta, koska siinä joutuu kohtaamaan omat epäluulot ja pelot sekä oman epävarmuuden. Mutta tämä kannattaa, sillä parhaimmillaan erilaisuuden mukanaan tuomat ajatusten ristiriidat ja kyseenalaistaminen tuovat luovuutta, terveyttä ja kriittisyyttä. Erilaisuuden todellinen ymmärtäminen edellyttää kykyä kohdata asiat myös toisen näkökulmasta. (Manka & Partti 2011, 122-130.)

2.5 Johtajuus ja johtaminen hajautetussa tiimissä

Johtamiseen liittyvät haasteet johtuvat virtuaalisen ympäristön kompleksisuudesta. Epäselvät vastuut, erilaiset epävarmuustekijät, eri vaihtoehtojen määrä ja työyhteisössä eri suuntiin vetävät voimat tekevät virtuaalisen ympäristön monimutkaiseksi. (Pöllänen 2015, 76.)

Osittain tai kokonaan hajautetussa tiimissä johtajan tulee perinteisten johtamistaitojen lisäksi opetella myös verkossa toimivat pelisäännöt sekä hallita uudet teknologiset verkkotyökalut. (Humala 2007, 20.) Pöllänen (2015, 117) mukaan esimiehen on tiedostettava ero perinteiseen johtamiseen ja lähestyä virtuaalista tiimiä ja sen johtamista uudella ajattelutavalla, toimintamalleilla ja johtamisstrategioilla. Vaikka virtuaaliset työtilat ja -välineet olisivat kuinka toimivia, johtajan ei pidä unohtaa ihmisten koollekutsumista ja kasvotusten puhumista. (Humala 2007, 20; Virolainen 2010, 275; Pöllänen 2015, 117.)

Roos & Mönkkönen (2018) toteavat, että yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen on edellytys yhdessä toimimiselle. (Roos & Mönkkönen 2018, 30.) Vikman (2016) toteaa myös, että hyvä etäjohtaja huolehtii, että tiimissä sovitaan pelisäännöt, joihin sitoudutaan ja joita noudatetaan. Hän huolehtii myös tiimin dialogin jatkuvuudesta ja tukee yhteisöllisyyttä ja näin lisää luottamusta, arvostusta ja avoimuutta tiimissä. Hyvä etäjohtaja on tavoitekeskeinen, joustava ja sosiaalisesti taitava. (Vilkman 2016, 139.)

Hyvä etäjohtaja on kiinnostunut tiiminsä jäsenistä ja pitää heihin aktiivisesti yhteyttä sekä tarjoaa heille apua ja tukea. Hän pyrkii aktiivisesti innostamaan ja motivoimaan toisia rohkaisten osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa. (Sivunen 2007, 110-113; Pöllänen 2015, 76-77; Vilkman 2016, 139; Kuusela 2015, 24.)

Tiimin johtaja voi tukea tiimin jäseniä tiedollisesti, välineellisesti ja emotionaalisesti. Tiedollisesta tuesta on hyötyä ja apua työn suorittamiseen liittyvissä asioissa. Välineellisestä tuesta on kyse, kun tiimin johtaja tarjoutuu auttamaan, jakamaan tehtäviä tai tekemään jotakin jäsenten puolesta. Emotionaalinen tuki ilmenee tiimin jäsenten

rohkaisemisena, empatian ja hyväksynnän osoittamisena ja kuuntelemisena. (Sivunen 2007, 114-115.) Empatia tuli esille myös Pölläsen (2015, 117) tutkimuksessa ja hänen mukaansa virtuaalinen konteksti vaatii esimieheltä vahvaa empatiaa tiimin jäseniä kohtaan.

Tavoitteista keskusteleminen korostuu hajautetuissa tiimeissä etenkin organisaatiomuutosten yhteydessä, koska toimintatavat voivat poiketa hyvinkin paljon paikallisesta yksiköstä riippuen. Konkreettiset ja yhteiset tavoitteet sekä tiimin vision asettaminen ovat edellytys tiimin mahdollisimman yhtenäiselle ja samansuuntaiselle toiminnalle. (Sivunen 2007, 123-124.)

Tavoitteista keskustelemisen lisäksi tiimin on hyvä sopia pelisäännöistä ja toimintatavoista yhdessä, jotta jokaiselle voi syntyä tunne, että on voinut olla mukana vaikuttamassa niihin. Yhteinen näkemys sääntöjen sisällöstä ja merkityksestä voidaan saavuttaa juuri keskustelulla. Sopimalla yhdessä pelisäännöistä rakennetaan hyvää yhteistyötä, johon kuuluu toisten kunnioittaminen, tehokkuus, työn eteenpäin vieminen. (Vilkman 2016, 37.) Nummi (2018) toteaa pelisääntöjen olevan perusta tiimin yhteistyölle. Pelisäännöt ohjaavat niin tiimin vuorovaikutusta, työtä kuin päätöksentekoaakin. Nummen mukaan pelisääntöjä tarvitaan usein muun muassa työnjaossa, päätöksenteossa, toisten auttamisessa, positiivisen ilmapiirin vahvistamisessa, kokouskäytännöissä, erimielisyyksien ratkaisemisessa ja tiimin viestinnässä. (Nummi 2018, 156.)

Sivusen tutkimuksessa hajautetun tiimin johtajan aktiivisuus ja tiimin jäsenten aktivoiminen nousivat keskeisiksi viestinnässä. Erityisesti tiimin etäjäsenet pitivät johtajan aktiivista yhteydenpitoa tärkeänä. Tiimin jäsenten aktivoinnissa tiimin johtaja kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan, yhteistyön tekemiseen ja tiedon jakamiseen esimerkiksi luomalla yhteisiä projekteja tiimin jäsenten välille. Tämä voi parhaimmillaan lisätä jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Myös yhtenäisillä viestintäkäytännöillä ja rutiineilla on mahdollista aktivoida tiimin jäsenten vuorovaikutusta. (Sivunen 2007, 124.)

Esimiehen aktiivisuus nousee esille myös Pölläsen tutkimuksessa, jossa tutkittiin esimiehen merkitystä ja roolia virtuaalisessa ympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijöistä virtuaalisen tiimin tehokas johtaminen muodostuu. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta virtuaalijohtajaa ja kuutta asiantuntijaa, jotka olivat virtuaalisen tiimin jäseniä. Aktiivisuuden lisäksi vastausten mukaan esimieheltä edellytetään energistä otetta, aitoa kiinnostusta ja läsnäoloa. (Pöllänen 2015, 2, 78.)

Sivusen tutkimuksessa sekä tiimin johtajat että jäsenet nostivat tuen tarjoamisen myös tärkeäksi tekijäksi hajautettujen tiimien johtamisessa. Hajautetuissa tiimeissä jäsenet ovat usein oman alansa asiantuntijoita ja tekevät tietoperustaista työtä, joten tiimin johtajan roolissa korostuvat jäsenten valmentaminen ja tukeminen työn tekemiseen ja sen yksityiskohtiin puuttumisen sijaan. (Sivunen 2007, 124.) Pölläsen (2015, 76) tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen apua ja tukea tarvitaan päätöksenteossa ja priorisoinnissa.

Virtuaalitiimien johtajat kohtaavat samankaltaisia ongelmia kuin tavallisten tiimien johtajat, mutta virtuaalitiimien johtajien haasteisiin vaikuttavat myös välimatka ja eri aikavyöhykkeet. Virtuaalitiimien johtajat kohtaavat myös muita haasteita, kuten epäsäännölliset kasvokkaiset tapaamiset, resurssien puute, vaikeudet rakentaa virtuaalisesti yhteistyöilmapiiriä, ajan puute, tiimin ja organisaation prioriteettien välittäminen ja vaikeudet johtaa huonosti menestyjiä. (Lepsinger & DeRosa 2010, 84.) Hajautettujen tiimien johtamisessa erityisen haasteellisia ovat Sivusen (2007) mukaan tavoitteiden asettaminen ja konkretisointi. Tavoitteista ei keskustella riittävästi eikä niitä konkretisoida tarpeeksi tai lainkaan. Myös organisatorinen hajautuneisuus ja organisaatiomuutokset vaikeuttavat tavoitteiden asettamista. (Sivunen 2007, 107.)

Vaikka Reikko, Salonen & Uusitalo (2010) eivät tutkimuksessaan käsittelekään tiimityötä, tiimejä eikä tiimin johtamista, heidän tutkimuksessaan kuvataan lähijohtamista siten, että tämän kehittämishankkeen vetäjän, tutkittavan tiimin lähiesimiehen, on helppo

samaistua kuvattuihin lähijohtajuuden haasteisiin. Lähijohtajiin kohdistuu monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia eri tahoilta ja lähijohtajien asema työyhteisössä kuvattiin olevan puun ja kuoren välissä tai ikään kuin ”rajalla”. Lähijohtaja toimii puskurina oman ja eri yksiköiden välissä. Lähijohtajat pitivät tärkeänä ylemmän johdon tukea ja arvostusta ja kokivat lähijohtamisen kehittämisessä tärkeinä mm. säännöllisiä viikkopalavereita muiden lähijohtajien kanssa ylemmän johdon vetäminä, osaamisen jakamista ja yhdessä innovointia. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 65, 71, 73.)

Hyvä lähiesimiestyö voi toteutua vain vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Hollolan seurakunnassa tämä tarkoittaa tutkijan mielestä sitä, että lähiesimiehellä tulee olla oman esimiehensä, kappeliseurakunnan kappalaisten, toisten työalojen lähiesimiesten ja tiimiläisten kanssa toimiva ja luottamuksellinen vuorovaikutus.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Hollolan seurakunta on yksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnista ja sillä on muiden seurakuntien tapaan laaja toiminnallinen ja taloudellinen itsenäisyys. Hollolan seurakunnalla on kolme kappeliseurakuntaa: Hämeenkosken kappeliseurakunta 1.1.2007 alkaen, Kärkölän kappeliseurakunta 1.1.2017 alkaen ja Kuhmoisten-Padasjoen kappeliseurakunta 1.1.2017 alkaen. Kappeliseurakunnat ovat alueellisia jumalanpalvelusyhteisöjä, joilla on oma pappi sekä käytössään kirkko, kappeli tai muu toimitila.

Toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2017 – 2019 todetaan, että 1.1.2017 käynnistyvä seurakuntaliitos edellyttää organisaation yhtenäisten toimintatapojen löytämistä ja erilaisten toimintakulttuurien yhdistämistä. Välttämätöntä on myös toimintakulujen vähentäminen verotulokehityksen tahdissa. (Hollolan seurakunta 2016, 1.)

Seurakuntaliitosten yhteydessä liittyneiden seurakuntien kirkkoherranvirastoista tuli seurakuntatoimistoja, joista jokaisessa työskentelee yksi toimistosihteri. Hollolan seurakunnan organisaatiota uudistettiin seurakuntaliitosten valmisteluvaiheessa.

Organisaatiouudistuksen jälkeen kappeliseurakuntien kappalaiset vastaavat kappelien toiminnasta, ja joillakin kappalaisilla on alaisena yksi tai kaksi seurakuntapastori, muuten lähiesimiehinä toimivat vastaavan työntekijäryhmän lähiesimies Hollolan kantaseurakunnassa.

Kirkkoherranviraston toimistonhoitajasta eli tämän opinnäytetyön tekijästä tuli myös kappeliseurakuntien toimistosihterien lähiesimies ja virastotiimin vetäjä.

Uusi virastotiimi muodostuu Hollolan kantaseurakunnan kirkkoherranvirastosta, Kärkölän kappeliseurakunnan seurakuntatoimistosta ja Kuhmoisten-Padasjoen kappeliseurakunnan seurakuntatoimistoista. Hollolan kantaseurakunnan kirkkoherranvirastossa

työskentelee toimistonhoitajan lisäksi kaksi toimistosihteeriä, Kärkölän kappeliseurakunnan seurakuntatoimistossa yksi toimistosihteeri, Kuhmoisten-Padasjoen kappeliseurakunnan Kuhmoisten toimipisteessä yksi toimistosihteeri ja Padasjoen toimipisteessä yksi toimistosihteeri. Virastotiimi on siten osittain hajautettu tiimi.

Tiimin kaikilla jäsenillä on takanaan pitkä työkokemus ja kaikki ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn. Pienissä yksiköissä itsenäinen työskentely on ollut myös työn tekemistä yksin. Uudessa tiimissä hajautuneisuus eri paikkakunnille on meille kaikille uutta. Lisäksi kappelien toimipisteiden toimistosihteerit eivät enää työskentelekään yksin tai kirkkoherran alaisuudessa, vaan ovat osa virastotiimiä.

Tiimin toiminnan haasteiksi ovat osoittautuneet toiminnan alkuvaiheessa pitkät välimatkat, erilaiset toimintakulttuurit ja työtehtävät sekä kappeliseurakuntien vahvat omat perinteet. Virastotiimin lähiesimies on kokenut haastavana myös kappeliseurakunnan kappalaisen ja tiimin lähiesimiehen määrittelemättömät vastuut, puutteellisen vuorovaikutuksen suhteessa kappelin kappalaiseen ja kirkkoherraan. Uudessa tilanteessa tarvittaisiin myös yhteyttä toisten tiimien lähiesimiehiin muun muassa yhteisten toimintatapojen muodostamiseksi. Liitosneuvottelut käytiin kokonaisuudessaan korkealla tasolla, joten moni käytännön asia jäi huomioimatta. Virastotiimin lähiesimiehen tehtävänä on yhdenmukaistaa eri toimipisteiden toimintaa. Yhdenmukaistaminen edellyttää toimivaa dialogia ja vuorovaikutusta sekä toimivaa tiimirakennetta. Nämä kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin ja työhyvinvointi vaikuttaa näihin kaikkiin.

Virastotiimi palvelee niin kastettuja seurakuntalaisia kuin myös seurakunnan hallintoa, toisia työntekijöitä sekä myös muita asiakkaita (esim. kirkkoon kuulumattomat, pankit, hautausliikkeet, maistraatti ja muut viranomaiset). Virastotiimin sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita havainnollistetaan kuviossa 5.



KUVIO 5. Virastotiimin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat.

Virastotiimi osallistuu seurakunnan perustehtävän toteuttamiseen mm. huolehtimalla kirkolliset ilmoitukset jumalanpalveluksiin ja lehtiin, ottamalla vastaan kaste- ja muita kirkollisia toimitusvarauksia, ottamalla jäsenrekisteristä eri työalojen (kasvatuksen ja opetuksen, sielunhoidon, diakonian ja lähetystyön) tarpeisiin tulosteita Kirjuri-jäsentietojärjestelmästä, osallistumalla hautaus-toimen toimistotehtäviin ja kirkonkirjojenpidon tehtäviin. Kirkonkirjojenpidon tehtävien myötä virastotiimi osallistuu myös valtakunnallisen väestötietojärjestelmän ylläpitämiseen.

Virastotiimissä seurakunnan vision eri kohdat toteutuvat siten, että virastotiimi palvelee seurakuntaa, seurakuntalaisia ja muita asiakkaita muistaen olevansa osa hengellistä yhteisöä. Kirkon ja seurakunnan ainutlaatuinen sanoma kulkee mukana tiimiläisten työssä. Virastotiimin toiminta-ajatus on, että se palvelee seurakuntalaisia ja seurakuntaa monipuolisesti ja ammattitaitoisesti arjessa ja elämän taitekohdissa. Virastotiimissä kunnioitetaan kristillisiä perinteitä, joista kerrotaan seurakuntalaisille mm. kirkollisten toimitusvarausten yhteydessä.

Virastotiimissä etsitään ja kehitetään yhdessä yhteisiä toimintatapoja ja yhdistetään erilaisia toimintakulttuureja yhteisissä palavereissa. Tiimin

palaverit toteutetaan pääosin Skype-palavereina. Virastotiimistä yksi toimistosihtereistä eläköityi vuoden 2017 alkupuolella, eikä hänen tilalleen ole palkattu uutta työntekijää. Eläkkeelle jääneen toimistosihteerin työt jaettiin toisten kesken.

Virastotiimissä edellytetään tradenomin tai muuta soveltuvaa tutkintoa. Virastotiimissä tehtävien hoitamisessa menestymiseksi tarvitaan paitsi itsenäistä työskentelyotetta ja kykyä hankkia ja arvioida itsenäisesti tietoa, niin myös yhteistyötaitoja, täsmällisyyttä, luotettavuutta ja järjestelykykyä. Asiakaspalvelutaitoja tarvitaan asiakkaiden kohtaamisessa kasvotusten, puhelimitse sekä sähköisesti. Virastopalvelutyössä edellytetään myös tietotekniikan ja alan toimisto-ohjelmien osaamista.

Virastotiimin jäsenillä on monenlaista osaamista. Jäsenten koulutustausta antaa valmiuksia työskennellä toimisto- ja sihteeritehtävissä. Varsinainen kirkonkirjojenpidon ja kirkkoherranvirastonhoidon osaaminen on kertynyt käytännön työssä. Lisäksi kirkkohallitus on järjestänyt näihin liittyvää koulutusta. Eri atk-ohjelmiin on saatu koulutusta ohjelmistojen toimittajilta. Pienissä yksiköissä on saanut tehdä töitä laidasta laitaan – taloushallinnon, hautausoimen, kirkonkirjojenpidon, kirkkoherranvirastonhoidon sekä tiedotuksen ja viestinnän tehtäviä. Seurakuntaliitosten toteutumisen yhteydessä ja sen jälkeen suuri osa taloushallinnon tehtävistä keskitettiin Hollolan kantaseurakunnan taloustoimistoon ja joitakin kirkonkirjojenpidon ja kirkkoherranvirastonhoidon tehtäviä keskitettiin Hollolan kantaseurakunnan kirkkoherranvirastoon.

Kirkonkirjojenpidosta, arkistohoidosta ja hautausoimesta säädetään kirkkolaisissa ja –järjestyksessä. Lisäksi myös monet muut lait, säädökset ja ohjeet ohjaavat virastotiimin toimintaa, kuten yhteisesti sovitut työpaikan pelisäännöt. Myös perinteet ohjaavat virastotiimin toimintaa. Useamman vuosikymmenen aikana muotoutuneet toimintatavat vaikuttavat voimakkaasti työn tekemiseen. Samoin tietenkin olemme sitoutuneita yli kahdentuhannen vuoden aikana muotoutuneiden kristillisten perinteiden noudattamiseen ja välittämiseen.

3.2 Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen

Tutkimuksen tavoitteena oli osittain hajautetun tiimin toimintatapojen yhdenmukaistaminen löytämällä tapoja osittain hajautetun tiimin toiminnan organisoimiseksi parhaalla mahdollisella tavalla sekä löytämällä keinoja tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Tämä kehittämishanke on lähestymistavaltaan toimintatutkimus, joka sijoittuu Hollolan seurakunnan virastotiimiin. Toimintatutkimus kohdistuu Kanasen (2014, 15) mukaan lähes pääsääntöisesti ihmisen toiminnan muuttamiseen ja se soveltuukin erityisesti tilanteisiin, joissa tutkitaan ryhmää ja sen toimintaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan on muuttaa nykyistä todellisuutta ja ratkaista käytännön ongelmia toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen välisessä vuorovaikutuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58-60.)

Toimintatutkimukselle on luonteenomaista se, että organisaatio osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön. Käytettävien tutkimusmenetelmien tulee siis mahdollistaa aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Osallistujien hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen on mahdollista päästä kiinni juuri osallistavilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2015, 61.) Tässä kehittämishankkeessa koottiin virastotiimin skypepalaverissa virastotiimin SWOT-analyysi, toteutettiin internet-kysely ja virastotiimin kehittämispäivässä työskenneltiin kolmessa työpajassa, joiden lopuksi luotiin virastotiimin pelisäännöt palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä haastavien tilanteiden esille ottamiseen. Kehittämishankkeen vaiheet on koottu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen eteneminen.

Vaiheet	Menetelmä ja sisältö	Tuotos
Vaihe1, helmikuu 2018	Työpaja (virtuaalinen): tiimin toiminnan mahdollisuuksien ja uhkien kartoittaminen 8- kenttäisellä SWOT- analyysillä	
Vaihe 2, elokuu 2018	Kysely: tiimiläisten käsitysten ja kokemusten kartoittaminen tiimin toimivuudesta, vuorovaikutuksesta, hyvistä käytännöistä, toimintojen yhdenmukaistamisesta	
Vaihe 3, syyskuu 2018	Työpajatyöskentely tiimin kehittämissä päivässä: työskenneltiin hyvän ilmapiirin, työkalutuurin ja käytöksen teemojen parissa	Tiimin pelisäännöt
Vaihe 4, lokakuu 2018	Tutkimusaineiston analysointia, raportin kirjoittamista	Kehittämissuunnitelma Ehdotus virastotiimin toimintamalliksi
Vaihe 5, tammi- huhtikuu 2019	Raportin puhtaaksikirjoittamista ja hankkeen reflektointia	Loppuraportti valmis huhtikuu 2019

Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin virtuaalinen työpaja virastotiimin 8-kenttäisen SWOT-analyysin muodostamiseksi. Työpaja toteutettiin Skype-palaverin yhteydessä, jossa käytettiin Padlet-seinää, joka on virtuaalinen yhteistyöalusta. SWOT-analyysillä kartoitettiin tiimiläisten käsityksiä tiimin nykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja tulevaisuuden uhkista. Lisäksi kartoitettiin tiimiläisten ajatuksia siitä, miten mahdollisuuksia voi käyttää hyväksi, miten heikkouksia voi muuttaa vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voi hyödyntää ja tulevaisuuden uhkia välttää. Tuloksia käytettiin seuraavien vaiheiden perustana.

Toisessa vaiheessa toteutettiin sähköinen kysely, jossa kysyttiin tiimiläisten näkemyksiä virastotiimin toimivuuteen, vuorovaikutukseen, hyviin käytäntöihin ja toimintojen yhdenmukaistamiseen liittyen. Kyselyn yhteydessä kartoitettiin myös tiimiläisten käsityksiä omista, koko työyhteisön ja lähiesimiehen työyhteisötaidoista. Kysely valittiin siksi, että tiimin jäsenet voisivat mahdollisimman anonyymisti esittää ajatuksiaan. Kyselyn sijaan tai lisäksi harkittiin myös teemahaastattelua, mutta siitä luovuttiin, koska hankkeen vetäjä on myös tiimin lähiesimies, mikä saattaisi haastateltaville olla kiusallista ja vaikuttaisi mahdollisesti vastauksiin. Kyselyn vastauksia verrattiin aiemmin toteutetun SWOT-analyysin vastauksiin ja pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin virastotiimin kehittämispäivä, jossa keskityttiin hyvään ilmapiiriin, hyvään työkuultuuriin ja hyvään käytökseen työpaikalla. Kehittämispäivässä työstettiin virastotiimille pelisäännöt. Neljännessä vaiheessa analysoitiin kertynyttä aineistoa, kirjoitettiin raporttia ja tuotokseksi syntyi kehityssuunnitelma ja ehdotus virastotiimin toimintamalliksi.

Viidennessä vaiheessa raportin kirjoittamista jatkettiin reflektoiden tuloksia ja teoriaa. Loppuraportti valmistui huhtikuussa 2019.

3.3 Aineiston keruun menetelmät ja aineiston kuvaus

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin toimintaympäristöanalyysiä, ideointityöpajamenetelmää ja kyselyä.

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusaineisto muodostuu SWOT-analyysistä, kyselyn vastauksista ja kehittämispäivän tuotoksista. SWOT-analyysin avulla toimintaympäristön tarkastelu on mahdollista tuoda lähemmäksi ei vain tiimi- vaan myös yksilötasolle. SWOT-analyysissä kartoitetaan organisaation ja sen toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Ojasalo ym. 2015, 147). Laakson & Lehtisen (2014, 24) mukaan SWOT-analyysi on hyvä työkalu, etenkin laajennettaessa perinteinen nelikenttäinen SWOT-analyysi kahdeksankenttäiseksi. SWOT-analyysi toteutettiin ideointityöpajamenetelmällä, jossa Ojasalon ym. (2015, 159-160) mukaan johonkin ongelmaan pyritään ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja avoimessa ja kiireettömässä ilmapiirissä.

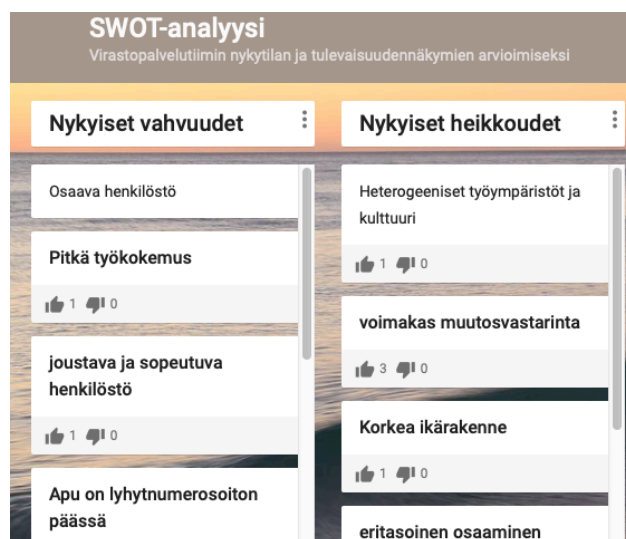
SWOT-analyysillä haettiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa kysyttiin, miten osittain hajautettu virastotiimi toimii ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. SWOT-analyysi toimi myös perustana kehittämishankkeen seuraaville vaiheille.

Tässä kehittämishankkeessa haluttiin osallistaa koko tiimi kartoittamaan tiimin hyviä puolia ja huonoja puolia, mahdollisuuksia ja uhkia, sekä pohtimaan miten hyviä puolia ja mahdollisuuksia voisi hyödyntää paremmin, miten huonoja puolia voisi kääntää hyväksi puoliksi, ja miten uhkat voisi kääntää mahdollisuuksiksi. Työpaja pidettiin virastotiimin Skype-palaverin yhteydessä 20.01.2018. Työpajaan osallistuivat kaikki virastotiimin sen hetken jäsenet, yhteensä kuusi henkilöä, mukaan lukien tämän kehittämishankkeen vetäjä.

Työpaja toteutettiin Padlet-seinällä, joka oli jaettu sarakkeisiin.

Sarakkeiden otsikot olivat: nykyiset vahvuudet, nykyiset heikkoudet, tulevaisuuden mahdollisuudet, tulevaisuuden uhat, miten voimme käyttää hyväksi vahvuuksiamme, miten voimme hyödyntää tulevaisuuden

mahdollisuuksia, miten voimme välttää tulevaisuuden uhat ja sana on vapaa. Jokaiseen sarakkeeseen sai jokainen kirjoittaa omia ajatuksiaan otsikkoon liittyen idealla, että yksi asia laatikkoa kohti. Lisäksi kaikilla oli mahdollisuus joko tykätä tai ei-tykätä vastauksesta antamalla peukku ylöspäin tai peukku alaspäin, tätä on havainnollistettu kuvassa 1.



KUVA 1. SWOT-analyysin toteuttaminen Padlet-seinällä.

Toisena aineiston keräysmenetelmänä oli sähköinen kysely. Sähköisen kyselyn eduksi voidaan nimetä aineiston nopea ja taloudellinen kerääminen suureltakin vastaajajoukolta sekä tutkijan ajan ja vaivannäön säästäminen. Toisaalta kyselytutkimuksessa ei voi tietää, kuinka tosissaan vastaajat ottavat kysymykset ja miten rehellisesti he vastaavat kysymyksiin. Kysymykset voidaan myös ymmärtää väärin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Kyselylomake yritettiin suunnitella mahdollisimman huolellisesti ja kysymykset yksiselitteisiksi. Kyselyn laatija testasi kyselylomakkeen toimivuutta etukäteen täyttämällä lomakkeen itse, eikä ongelmia ilmennyt. Kyselylomakkeen testaamisesta huolimatta jälkeinpäin ilmeni, että työyhteisöosaamiskartoituksen kohdalla jokaiseen väittämään olisi voinut vastata useammalla rastilla. Näin kävi kahden väittämän kohdalla: tiedän, mikä on seurakunnan perustehtävä, ja tiedän, miten oma työni liittyy seurakunnan perustehtävään. Työyhteisöosaamiskartoituksessa

asteikosta puuttui vaihtoehto paljon, koska haluttiin selvempää eroa siihen, kokivatko vastaajat väittämän vastaavan kokemuksiin jonkin verran tai erittäin paljon vaihtoehtojen välille. Tämä saattoi kuitenkin olla väärä ratkaisu. Jälkeenpäin kyselyn laatija pohti myös sitä, olivatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja samalla tavalla. Olisi ollut hyvä, jos lomake olisi testattu testiryhmässä, tosin täysin samankaltaista testiryhmää olisi ollut vaikea, ellei peräti mahdoton löytää.

Virastotiimin toimistosihteerien (n=6) ajatuksia virastotiimin toiminnasta, vuorovaikutuksesta, toiminnoista, yhteenkuuluvuuden tunteesta, työyhteisöosaamisesta ja esimiestoiminnasta kartoitettiin kyselyllä. Kaikki toimistosihteerit vastasivat kyselyyn. Kysely oli tiimin toimistosihteereille ennakkotehtävä viraston kehittämispäivään liittyen. Kyselylomake (liite 4) toteutettiin sähköisesti Google Driven lomaketyökalulla ja kyselylomakkeen linkki lähetettiin toimistosihteereille sähköpostikutsun (liite 2) yhteydessä. Vastaajien taustatietoja ei kysytty, koska haluttiin turvata vastaajien anonyymiyys ja näin kannustaa vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ja rohkeasti.

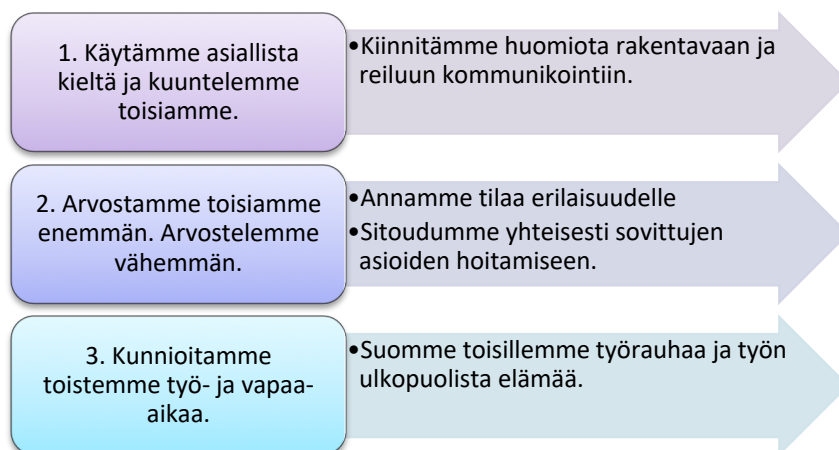
Sähköisen kyselyn kysymysten sisältö perustui tutkimuskysymyksiin ja kirjallisuuteen. Kehittämishankkeen vetäjä muotoili kysymykset yksin. Kysymyksiin sisällytettiin myös työyhteisöosaamista koskevia kysymyksiä, koska työyhteisössä toteutetun työyhteisöselvityksen mukaan mm. hyvän työilmapiirin ja työkulttuurin sekä hyvän käytöksen asioihin tulisi työyhteisössä kiinnittää huomiota ja nostaa ne tiimeissä keskustelun aiheiksi. Sähköisellä kyselyllä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja täydennystä SWOT-analyysin tuloksiin. Kysely tuki myös kehittämishankkeen seuraavaa vaihetta, tiimin kehittämispäivän työpajatyöskentelyä.

Aineistoa kerättiin myös tiimin kehittämispäivässä. Prosessoiva työpajatyöskentely valittiin tähän siksi, että se sopi parhaiten tiimin kehittämispäivään, jossa näin pystyttiin harjoittamaan vuorovaikutustaitoja. Työpajoja oli kolme ja niissä keskityttiin hyvään ilmapiiriin, hyvään työkulttuuriin ja hyvään käytökseen. Kehittämispäivän ensimmäinen

työpaja alkoi yksilötyöskentelyllä ja jatkui ryhmäkeskustelulla. Kehittämispäivän toisessa työpajassa tarkasteltiin annettua teemaa kolmesta eri näkökulmasta. Tämä toteutettiin parityöskentelynä ja tuotokset jaettiin koko tiimille ja niistä keskusteltiin. Kehittämispäivän kolmas työpaja, jonka tavoitteena oli pelisäännön tai pelisääntöjen luominen, toteutettiin ryhmäkeskusteluna. Pelisäännöillä tässä tarkoitetaan tiimin yhdessä sovittuja toiminta- ja käyttäytymistapoja, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Pelisääntöjen luomisessa sovellettiin Kontiaisen & Skytän (2010, 216-219) mallia, jossa jokaista pelisääntöä kohti on neljä otsikkoa: pelisäännön aihe, pelisäännön tarkoitus, pelisääntö lauseena ja sanktio pelisäännön rikkomisesta. Nummen (2010, 160) mukaan yhdessä työpajassa on hyvä määritellä noin kolmesta kuuteen pelisääntöä.

Koska työkuulttuuri saattoi olla vaikeasti ymmärrettävä käsite, oli tarpeen avata työkuulttuurin käsitettä lyhyesti kaikille. Tiimiläisille kerrottiin, että työkuulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaavia normeja ja työyhteisössä yhteisesti hyväksytyjä arvoja. Työkuulttuuri ilmenee esimerkiksi ihmisten käyttäytymisessä, johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon tavassa, organisaation rakenteissa, tavoitteiden asettelussa ja toiminnan mittaamisessa.

Hollolan seurakunnan työkuulttuuria avattiin kertaamalla Hollolan seurakunnan arvot: Pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, totuudellisuus ja yhteisöllisyys. Kerrattiin myös työyhteisössä kehitetyt työpaikan pelisäännöt, jotka käyvät ilmi kuviosta 6. Lisäksi todettiin, että työkuulttuuria säätelevät monet lait ja pykälät, kuten esimerkiksi työturvallisuuslain 18 § 3 mom., ja työturvallisuuslain 28 §.



KUVIO 6. Työpaikan pelisäännöt. (Hollolan seurakunta 2017, 1-2 mukailten.)

Työkulttuuria ohjaavat myös erilaiset suositukset. Esimerkiksi keväällä 2018 Kirkon työmarkkinalaitos, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry., Kirkon alan unioni r.y. ja Kirkon alat ry ovat laatineet mallit hyvää työkulttuuria koskevaksi sitoumukseksi ja toimintaohjeiksi ristiriitatilanteita varten. (Kirkkohallitus 2018.) Mallien olemassaolosta kerrottiin osallistujille.

3.4 Aineiston analysointimenetelmät

Tässä tutkimuksessa vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) mukaan kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Yksinkertaisimmillaan pelkistäminen tapahtuu alleviivaamalla tekstistä tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaisut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Seuraavassa vaiheessa ryhdytään ryhmittelemään aineistoa, eli tutkimuksen kannalta olennaisista ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Aineistosta muodostetaan alaluokkia, jotka yhdistyvät yläluokiksi, jotka yhdistyvät pääluokiksi. Luokittelun kanssa samankaltaisen aineiston analyysitekniikka on teemoittelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 109.)

Tässä tutkimuksessa puhutaan teemoista ja kategorioista. Kertynyt aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja listattiin Excel-tilukoon ja ryhmiteltiin tutkimuksen pääkategorioihin ja tarvittaessa alakategorioihin.

Tiimipäivän kolmas työpaja, jossa muotoiltiin tiimille pelisäännöt, päätettiin jättää analysoimatta, koska siinä ei enää syntynyt uutta tietoa.

4 TULOKSET

4.1 Virastotiimin SWOT-analyysi

Tiimiläiset kokivat vahvuuksiksi tiimin jäsenten osaamisen, palveluallttiuden, sitkeyden, joustavuuden ja sopeutuvaisuuden. Vahvuutena on myös avunsaaminen ja että digiaineisto on valmis. Sitkeyden kuvattiin tarkoittavan sitä, ettei anneta helposti periksi, vaan yritetään vaikeuksista ja esteistä huolimatta. Digiaineistolla tarkoitetaan digitoituja kirkonkirjoja. Vahvuuksia voidaan käyttää tiimiläisten mukaan hyväksi tietoa jakamalla ja yhteistyötä lujittamalla.

Nykyisinä heikkouksina tiimiläiset kokivat voimakkaan muutosvastarinnan, työympäristöjen ja kulttuurien heterogeenisyyden, korkean ikärakenteen, työn pirstaleisuuden, eritasoisen osaamisen ja perehdytyksen. Heikkouksien muuttaminen vahvuuksiksi onnistuu tiimiläisten vastausten perusteella koulutuksella, etsimällä aktiivisesti yhteisiä työskentelytapoja ja avoimella vuorovaikutuksella.

Tulevaisuuden mahdollisuuksina tiimiläiset näkivät yhteisen hautakirjaohjelman, yhteiset toimintatavat, seurakuntien palvelujen siirtymisen verkkoon, töiden siirtymisen aluerekistereihin ja että porukasta löytyy tekijä, vaikka itse ei pystykään. Tässä yhteydessä todettiin, että seurakuntien palveluiden siirtyminen verkkoon ja töiden siirtyminen aluerekistereihin voivat olla tiimille myös uhka. Tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisen suhteen tiimiläiset kokivat epävarmuutta, jonka eräs tiimiläisistä puki kirjoituksessaan sanoiksi: *"Vaikea sanoa, kun ei tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan."*

Uusien apuvälineiden, kuten Skype ja Padlet, käyttöönotto auttaa tiimiläisten mielestä hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Samoin helppojen varausten siirtäminen verkkoon. Helpoilla varauksilla tarkoitetaan esimerkiksi kotikasteen varaamista, jolloin varataan vain pappi. Varaukset tulevat monimutkaisemmiksi, kun varaukseen liitetään useampia henkilöitä ja seurakunnan tiloja.

Tulevaisuuden uhkina tiimiläiset kirjasivat töiden siirtymisen aluerekistereihin, hiljaisen tiedon katoamisen, ev.lut. kirkon jäsenistön pienenemisen, eläköitymisen ja ettei saada tilalle uusia työntekijöitä, sekä seurakuntien palvelujen siirtymisen verkkoon. Tässä yhteydessä todettiin, että töiden siirtyminen aluerekistereihin ja palvelujen siirtyminen verkkoon voivat olla myös mahdollisuus. Tulevaisuuden uhkien välttäminen onnistuu tiimiläisten mukaan koulutuksella, jakamalla ja dokumentoimalla tietoa.

Sana on vapaa –kenttään yksi vastaajista oli antanut palautetta työskentelystä. ”*Tämä työskentelymalli tuntui ihan mukavalta. Klikkasin peukkaa ylös, kun olin samaa mieltä.*”

4.2 Kysely

Vastanneiden mielestä virastotiimissä toimii hyvin erityisesti avun ja tiedon saaminen toisilta, mikä kiteytyi erään vastaajan vastauksessa:

Saa tehdä työtä itsenäisesti, kuitenkaan unohtamatta, että aina voi kysyä neuvoa ja pohdiskella kiperiä ja askarruttavia tilanteita yhdessä.

Vastanneiden mielestä virastotiimissä olisi vielä kehitettävää toisten työn ja työympäristön ymmärtämisessä, kommunikoinnissa, vaikeiden tapausten jakamisessa koko tiimissä, kokeneempien työntekijöiden neuvojen kuuntelemisessa sekä positiivisen ajattelutavan kehittämisessä muutoksiin ja eri tilanteisiin nähden.

Vastanneiden mielestä virastotiimin vuorovaikutuksessa toimii hyvin erityisesti Skype sekä neuvojen ja avun saaminen. Eräs tiimiläinen kuvasi toimivaa vuorovaikutusta näin:

Tiimin jäsenenä on kokenut, että tieto on kulkenut, eikä ole tuntunut, että olisi jäänyt ulkopuoliseksi.

Vastanneiden mielestä virastotiimin vuorovaikutuksessa olisi vielä kehitettävää palautteen antamisessa asiallisesti ja rakentavasti, sekä

laadittujen ohjeiden noudattamisessa. Toivottiin myös enemmän yhteistyötä ja askarruttavien asioiden käsittelyä tiimipalaverissa yhdessä ja luottamuksellisesti.

Tiimiläisiltä kysyttiin, mitä toimintoja heidän mielestään ei kannata yhdenmukaistaa ja miksi. Kaksi (33,33 %) tiimiläisistä vastasi ”En osaa sanoa.”, ja yksi jätti vastaamatta. Yhden mielestä erilaisista työnkuvista johtuen vain kirkonkirjojen ylläpitoon liittyvät toiminnot ovat ainoat, jotka ovat kokonaan yhtenäistettävissä. Yhden mielestä hautatoimen ohjelmia ei kannata yhdenmukaistaa, koska se olisi liian työllistävää. Toisen vastaajan mielestä siunauksista sopimista ei voisi yhdenmukaistaa, koska käytännöt ovat erilaisia eri paikoissa.

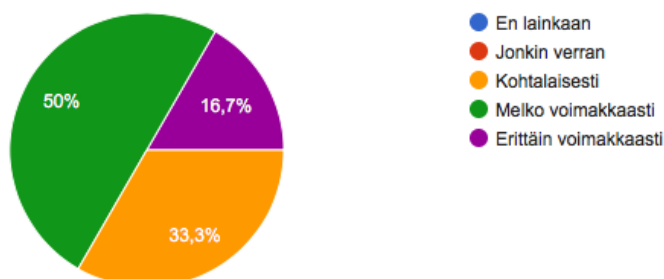
Tiimiläisiltä kysyttiin myös, mitä toimintoja heidän mielestään ei kannata keskittää yhteen toimipisteeseen ja miksi. Yksi vastaajista ei osannut vastata ja yksi jätti vastaamatta. Vastanneiden mielestä asiakaspalvelua esimerkiksi hautatoimen osalta ei kannata keskittää yhteen toimipisteeseen, koska asiakkaat pitää kohdata henkilökohtaisesti, ja keskusrekisteriasioita ja pyhäinpäivään liittyviä asioita sekä varauksia ei kannata keskittää yhteen toimipisteeseen. Yksi vastaajista ei nimennyt yhtään toimintoa, mutta perusteli yhteen toimipisteeseen keskittämistä vastaan seuraavasti:

Seurakuntalaisille liian pitkät asiointimatkat. Kappeleissa tarvitaan paikallistuntemusta. Toimistosihteerin tietämystä ja läsnäoloa tarvitaan myös kiinteistön hoitoon, talous- ja palkkahallintoon, tiedotukseen, vahtimestarin yms. liittyvissä tehtävissä.

Vastanneiden mielestä turhia tai vanhentuneita toimintoja ovat mahdolliset rinnakkaiset rekisterit, virkatodistusten laatiminen sukututkijoille yli sata vuotta vanhoista kirkonkirjoista, kirkkokuulutusten tekeminen muuten kuin varausohjelman mahdollisuutta käyttäen, vessavahtina oleminen ja löytötavaroitten noutopiste.

4.2.1 Yhteenkuuluvuuden tunne

Tiimin jäsenet arvioivat kuuluvansa virastotiimiin kohtalaisesti, melko voimakkaasti tai erittäin voimakkaasti, kuten kuviossa 7 havainnollistetaan.



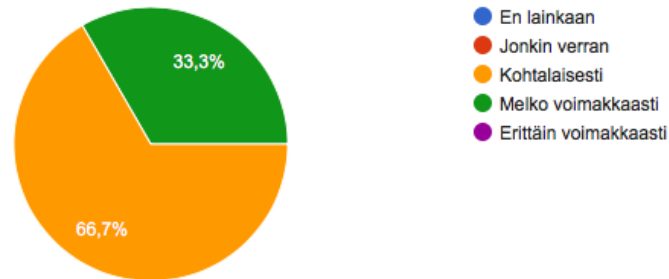
KUVIO 7. Yhteenkuuluvuuden tunne virastotiimiin.

Vastanneiden mielestä etenkin kasvotusten tapaamiset auttaisivat tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta virastotiimiin. Vastauksissa ilmeni myös laajemman ja syvemmän työtehtävien osaamisen sekä ajan merkitys. Seurakuntaliitosten ja näin ollen uuden virastopalvelutiimin toteutuminen tapahtuivat vuoden 2017 alusta, joten tutustuminen on vielä kesken.

Eräs vastaajista kuvasi kappeliseurakuntien ja kantaseurakunnan toimistosihtheerien yhteenkuuluvuuden tunteiden mahdollisia eroja näin:

Kappeliin toimistosihtheereillä on vielä tutustuminen kesken. He vielä totuttelevat yhteen kokonaisuuteen kuulumista niin viraston kuin koko seurakunnan uusina työntekijöinä. Hollolan osalta yhteisiä työvuosia on jo niin paljon.

Tiimin jäsenten kokemuksia kuulumisestaan koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön kuvataan kuviossa 8. Kaksi kuudesta koki kuuluvansa melko voimakkaasti ja neljä kuudesta koki kuuluvansa kohtalaisesti koko työyhteisöön.



KUVIO 8. Yhteenkuuluvuuden tunne koko työyhteisöön.

Tiimiläisiltä kysyttiin, mikä auttaisi heitä tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön. Yksi vastaajista vastasi, että hänellä ei ole tarvetta tuntea paremmin yhteenkuuluvuutta koko työyhteisöön. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että aika auttaisi heitä tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta koko työyhteisöön ja kolme työtovereihin tutustumiseen. Yhden vastaajan mielestä tasa-arvoisuus työntekijöiden kesken ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu auttaisivat tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta koko työyhteisöön.

Hankkeen vetäjä jäi pohtimaan ajan apua yhteenkuuluvuuden tuntemiseen ja tulkitsee sen viittaavan siihen, että 1.1.2017 toteutuneista seurakuntaliitoksista on vielä niin vähän aikaa, että uusiin työkavereihin ja työyhteisöön tutustuminen on kesken.

4.2.2 Työyhteisöosaaminen

Tiimiläisille esitettiin väittämiä, joiden vastaavuutta heidän tuli arvioida omiin kokemuksiinsa. Vastaukset on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Työyhteisöosaamisen arviointi

Tiedän, mikä on seurakunnan perustehtävä.	Tiedän, miten oma työni liittyy seurakunnan perustehtävään.	Tiedän, mitkä ovat työni tavoitteet.	Oma työni on merkityksellistä.	Muiden työ on mielestäni merkityksellistä.	Samaa työtä voidaan tehdä eri tavoilla ja silti oikein.	Suunnittelen työssäni ajankäyttöäni.	
Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	
Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	
Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	
Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	
Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	
Kohtelen toisia ystävällisesti asemasta riippumatta.	Minua kohdellaan ystävällisesti.	Autan toisia tasapuolisesti asemasta riippumatta.	Saan apua tiimin muilta jäseniltä.	Saan apua lähiesimiehlteni.	Arvostan muita tiimin jäseniä.	Muut tiimin jäsenet arvostavat minua.	Lähiesimieheni arvostaa minua.
Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon
Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon
Jonkin verran	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran
Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon
Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	Jonkin verran
Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	Jonkin verran
Annan muille palautetta heidän työstään.	Saan muilta tiimini jäseniltä palautetta työstäni.	Saan lähiesimiehlteni palautetta työstäni.	Tarvittaessa pyydän itse oma-aloitteisesti palautetta työstäni.	Arvioin säännöllisesti omaa tapaan tehdä työtä ja onnistumistani siinä.	Seuraan seurakunnan ja kirkon toimintaympäristön muutoksia.	Kokeilen oma-aloitteisesti uusia teknologioita ja tapoja tehdä työtä.	Pyrin vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin rakentavasti.
Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon	Jonkin verran
Erittäin paljon	Vähän	Erittäin paljon	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Ei lainkaan	Jonkin verran
Vähän	Vähän	Vähän	Ei lainkaan	Vähän	Vähän	Vähän	Vähän
Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Vähän	Vähän	Jonkin verran	Ei lainkaan	Erittäin paljon
Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Ei lainkaan	Jonkin verran	Erittäin paljon	Jonkin verran	Erittäin paljon
Vähän	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran	Jonkin verran

Tiimi arvioi työyhteisötaidot pääsääntöisesti hyväksi tai erittäin hyväksi.

Tutkimuksen tekijän huomio kiinnittyi kohtiin, joissa vastauksena oli vähän tai ei lainkaan.

Viisi vähän-vastausta ja kaksi ei lainkaan –vastausta sijoittui palautteen antamiseen ja saamiseen sekä sen pyytämiseen. Kaksi vähän vastausta sijoittui oman työn arviointiin, yksi toimintaympäristön muutosten seuraamiseen ja yksi rakentavaan vaikuttamiseen omaan työhön liittyviin asioihin. Kaksi ei lainkaan –vastausta ja yksi vähän-vastaus sijoittuu oma-aloitteiseen uusien teknologioiden ja työn tekemisen tapojen kokeilemiseen.

Olennaista vaikuttaisi olevan, että 1) pääsääntöisesti työyhteisötaidot ovat kunnossa, 2) palautteen antamiseen, saamiseen, pyytämiseen ja oman työn arviointiin tulee kiinnittää huomiota, ja 3) yhdellä vastaajista oli näihin edellä mainittuihin väittämiin seitsemän vähän-vastausta ja yksi ei lainkaan –vastaus.

Virastotiimin toimistosihteereiltä kysyttiin myös, mitä muuta he mahdollisesti haluaisivat sanoa työyhteisötaitoihin liittyen. Yksi vastaajista nosti esille asiallisen ja myönteisen käyttäytymisen työtovereita ja esimiestä kohtaan, myös silloin, kun mielipiteet ja ohjeistukset eriyvät toisistaan. Yhden vastaajan vastaus sisälsi myös viittauksen varsinaisen työn tekemisen taitoihin. Yksi vastaajista jätti vastaamatta.

En osaa sanoa.

Aina on parannettavaa kaikilla.

Avoin mieli; toisten kuunteleminen; ei jyrää heti toista, jos on eri mieltä; työrauhan antaminen; pitää osata kysyä neuvoa, ei saa tehdä itse ratkaisuja, jos on vähänkin epävarma (huomioi asioiden oikeellisuus); tässä työssä EI saa olettaa - tässä työssä pitää tietää oikea tieto tai jos ei tiedä, pitää selvittää asia.

Yksi vastaajista reflektoi työyhteisötaitoja muita henkilökohtaisemmin:

Itsellä olisi kyllä parannettavaa. Tulee sanottua turhankin tiukasti asioista, jotka mielestäni voisi hoitaa paremmin tai oikeudenmukaisemmin. Kuitenkin olisi muistettava työyhteisössä, että joskus asiat riitelee, ei ihmiset.

Lopuksi virastotiimiläisiltä kysyttiin, miten heidän lähiesimiehensä voisi parantaa toimintaansa. Vastausten mukaan he toivoivat tarttumista hankaliin tapauksiin rohkeammin ja sitä, että lähiesimies muistaisi huolehtia myös itsestään ja työssä jaksamisestaan.

4.3 Virastotiimin kehittämispäivä

Virastotiimin kehittämispäivä pidettiin Kuhmoisten seurakuntakodissa 12.9.2018. Kaikille oli hyvissä ajoin toimitettu aiemmin toteutettuun työyhteisöselvitykseen liittyvä materiaali. Kehittämispäivän teema ”Hyvän ilmapiirin ja työkuultuurin rakentaminen ja hyvä käytös” pohjautui aiemmin

toteutettuun työyhteisöselvitykseen. Kehittämispäivän tavoitteeksi oli asetettu pelisäännön tai pelisääntöjen sopiminen.

4.3.1 Työpaja 1: Hyvä työilmapiiri, hyvä työkuultuuri ja hyvä käytös työpaikalla

Pöytäryhmän päähän oli pystytetty pöydälle sijoitettava fläppitaulu, johon oli kirjoitettu kaikkien nähtävälle päivän kysymys ja tavoite. Päivän kysymyksenä oli: Miten rakennamme hyvää ilmapiiriä ja työkuultuuria sekä edistämme hyvää käytöstä virastotiimissä? Päivän tavoitteena oli pelisäännöt.

Osallistujia ohjeistettiin kirjoittamaan hyvään työilmapiiriin ja työkuultuuriin sekä hyvään käytökseen liittyviä asioita tarralapuille, yksi asia yhdelle tarralapulle. Työskentely eteni kirjoittamisvaiheen jälkeen siten, että jokainen kertoi ryhmälle, mitä oli kirjoittanut ja kävi kiinnittämässä lapun fläppitauluun. Tämän vaiheen alussa oli aistittavissa epävarmuutta ja rohkeuden puutetta, joten vetäjä aloitti kierroksen. Ilmapiiri vapautui ja muutkin rohkaistuivat vuorollaan puhumaan ja viemään tuotoksensa taululle. Havaittiin, että taululle alkoi kerääntymään useita samaa asiaa kuvaavia lappuja. Nämäkin laput kiinnitettiin ryhmitellen ne yhteen aiempien kanssa. Taulu oli lopulta täynnä erivärisiä tarralappuja. Väreillä ei ollut merkitystä. Tiimi totesi, että mitään tärkeysjärjestystä lappuihin kirjoitetuille asioille ei voida määritellä, koska työpaikalla tilanteet vaihtelevat ja erilaisissa kohtaamisissa tarvitaan erilaista lähestymistapaa.

4.3.2 Työpaja 2: Hyvä käytös työpaikalla

Kehittämispäivän toisessa työpajassa tarkasteltiin Hyvä käytös työpaikalla –teemaa kolmesta eri näkökulmasta: asiakkaan, työtoverin ja esimiehen näkökulmat. Tiimiläiset jakautuivat kolmeen kahden hengen ryhmään ja jokaiselle parille annettiin eri teema. Parityöskentely kesti noin 20 minuuttia, minkä jälkeen kokoonnuttiin yhteisen pöydän äärelle ja jokainen pari esitteli tuotoksensa koko tiimille. Esittelyn jälkeen käytiin keskustelua,

jossa jokaisella oli mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan tuotoksesta. Tämän jälkeen tuotokset kiinnitettiin työpajan seinälle.

Asiakasnäkökulmaa käsitellyt tiimi nosti esille kuuntelutaidon, asiallisuuden (tarvittaessa huumoria unohtamatta), neuvomisen ja opastamisen, asioiden selvittämisen, sovitun työn loppuun viemisen ja lupauksen pitämisen.

Työtoverin näkökulmaa käsitelleen tiimin mielestä hyvä käytös työpaikalla tarkoittaa sitä, että tervehditään ja huomioidaan toiset, kuunnellaan toisia, hyväksytään ja kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta ja eri työtapoja, autetaan ja neuvotaan työtoveria, annetaan palautetta positiivisessa hengessä, annetaan myös kiitosta ääneen ja että ei puhuta pahaa.

Esimiesnäkökulmaa käsitelleen tiimin mielestä hyvä käytös työpaikalla tarkoittaa sitä, että esimies kuuntelee ja neuvoo, vaatii työtehtävien hoitamiseen, kohtelee alaisia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, osaa asettua miettimään työympäristön erilaisuutta, osaa antaa sekä positiivista että negatiivista palautetta, on suoraselkäinen ”suomalainen” eli on edessä ja takana samaa mieltä eikä suosi ”kuppikuntien” muodostumista.

4.3.3 Työpaja 3: Pelisääntöjen luominen

Kehittämispäivän kolmannen työpajan tavoitteena oli pelisäännön tai pelisääntöjen luominen tiimille. Tiimiläiset johdatettiin päivän viimeiseen teemaan avaten pelisääntökäsitettä ja kerraten päivän teema ja päivän aikana esiin tulleita asioita. Koska vetäjä koki, että kehittämispäivän aikana oli syntynyt avoin, rehellinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, toteutettiin pelisääntövaihe ryhmäkeskusteluna.

Vetäjä kysyi, mistä asiasta tai asioista osallistujien olisi hyvä sopia pelisääntö tai pelisäännöt? Yksi osallistujista rohkaistui ja nosti esiin palautteen antamisen ja kertoi, miten itse toivoisi, että hänelle annetaan palautetta.

Palautteen antamisesta keskusteltaessa nousi esille negatiivisen palautteen antaminen. Todettiin, että negatiivinen palaute tulisi antaa kahden kesken ja positiivista palautetta voi antaa myös toisten kuullen. Tiimiläisten mielestä tässäkin tulisi huomioida erilaisuus, kaikki eivät välttämättä halua saada positiivistakaan palautetta toisten kuullen. Palautteen antamisessa tulisi huomioida aika, paikka ja tapa.

Palautteen vastaanottamisesta keskusteltaessa nousi esille palautteen aitous. Osallistujien mielestä aito positiivinen palaute lämmittää mutta epäaidoksi koettu positiivinen palaute saa jopa vihaiseksi. Todettiin, että negatiivisen palautteen saaminen ei tunnu mukavalta, mutta sekin olisi hyvä oppia ottamaan vastaan asiallisesti ja rakentavasti, ehkä jopa kiittäen.

Koska vetäjän mielestä palautteen antamista ja vastaanottamista lähellä on ristiriitojen käsittely, vetäjä nosti tämän keskusteltavaksi. Keskusteltaessa ristiriitojen käsittelystä tiimiläiset totesivat, että ristiriidat olisi hyvä ottaa esille mahdollisimman pian, rohkeasti, asiallisesti ja rakentavasti sen kanssa, jota asia koskee. Pohdittiin myös tilannetta, missä ristiriidan esille ottaminen on vaikeaa. Tiimiläiset totesivat tällaisessa tilanteessa hyväksi vaihtoehdoksi työsuojeluvaltuutetun mukaan ottamisen keskusteluun.

Keskusteltiin myös siitä, miten voi toimia, jos huomaa, ettei toinen noudata sovittuja pelisääntöjä? Tiimiläiset totesivat, että poislähteminen tai puhelun katkaiseminen todennäköisesti vain pahentaa tilannetta, ja että asiallisinta on muistuttaa toista sovitusta pelisäännöstä.

4.3.4 Työpajatyöskentelyn palautteet

Työpajatyöskentelyn lopuksi osallistujilta kerättiin palautelomakkeet, jotka olin jakanut työpajatyöskentelyn alussa. Palautelomake löytyy liitteenä 6.

Kysymykseen, mikä työpaja työskentelyssä oli hyvää, oli jokainen vastannut jotakin.

Keskustelutaito.

Tavattiin kaikki kasvokkain.

Se, että tiimi oli yhdessä.

Yhteenkuuluvaisuuden tunne lisääntyi. Voitiin puhua ”hymyssä suin” vaikeistakin asioista.

Yleinen keskustelu ja vuorovaikutus.

Saimme jakaa ajatuksia, tutustua enemmän työtovereihin.

Vain yhdeltä tuli kehittämisidea:

Seuranta ½ v kuluttua. Tapaaminen Kalliopirtillä.

Osallistujia pyydettiin vielä arvioimaan asteikolla 1-5 (1 erittäin huono – 5 erittäin hyvä) päivän ilmapiiriä, vuorovaikutusta päivän aikana, omaa työskentelyä, koko tiimin työskentelyä, tavoitteiden saavuttamista, materiaalia ja työvälineitä sekä ympäristöä.

Neljä vastaajaa antoi ilmapiiristä 4 ja kaksi 5. Kaksi antoi vuorovaikutuksesta 3, yksi 4 ja kolme 5. Yksi antoi omasta työskentelystä 2, kaksi 3 ja kolme 4. Koko tiimin työskentelystä neljä antoi 4 ja kaksi 5. Tavoitteiden saavuttamisesta neljä antoi 4 ja kaksi 5. Materiaalista ja työvälineistä neljä antoi 4 ja kaksi 5. Ympäristöstä kaikki antoivat 5.

Muuta palautetta –kohtaan yksi vastaajista oli piirtänyt kolme sydäntä ja yhden mielestä ruokapaikka oli ok.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

SWOT-analyysin jälkeen vetäjä kirjoitti vastaukset paperille ja luki niitä, kunnes aineistosta alkoi erottua yksi iso kokonaisuus: osaaminen.

Osaamiseen vetäjä sijoitti avun antamisen ja saamisen, tiedon jakamisen, perehdytyksen, koulutuksen, yhteiset työskentelytavat, yhteiset ohjelmat, uudet apuvälineet, hiljaisen tiedon katoamisen ja tiedon dokumentoimisen.

Osaamiseen voi liittää myös palvelualltiuden ja joustavuuden, vuorovaikutuksen sekä sen, että ei saada uusia työntekijöitä. Osaamisen ulkopuolelle jäävät digiaineiston valmius, seurakuntien palvelujen siirtyminen verkkoon, töiden siirtyminen aluerekistereihin, ev.lut. kirkon jäsenistön pieneneminen sekä ikärakenne.

Kyselyn toteuttamisen jälkeen vetäjä luki vastauksia monta kertaa ja kirjoitti vastaukset ylös. Tämän jälkeen muodostettiin kategoriat. Sekä tiimin toiminnassa ja vuorovaikutuksessa nousivat esille kategoriat apu, tieto, jakaminen, kuunteleminen, arvostaminen ja luottamus. Tiimin toiminnassa ja toiminnoissa nousi kummassakin esiin erilaisuus. Näiden lisäksi tiimin toimintaan liittyviä asioita ovat viestintä ja vuorovaikutus, kuunteleminen, ja asenne. Tiimin vuorovaikutuksessa nousivat lisäksi esiin palaute, tapa, noudattaminen ja yhteistyö.

Työpaja 1

Kehittämispäivän jälkeen vetäjä luki tarralapun läpi ja kirjasi ne Excel-taulukkoon ja tämän jälkeen lähti teemoittelemaan aineistoa sen analysoimiseksi. Teemoiksi muotoutuivat ilmapiiri, työkuulttuuri ja toiminta. Teemoittelun helpottamiseksi muodostettiin aineistosta ensin kategoriat, jotka sijoitettiin teemojen alle. Kategoriat nimettiin seuraavasti: positiivisuus, vastuullisuus, toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, perinne, rehellisyys ja luottamus, palaute, tuen ja kannustuksen antaminen, osaaminen, rohkeus, pelisääntö, yhteydenpito, tutustuminen, sekä avoimuus. Monen asian pystyi sijoittamaan useampaan eri kategoriaan, joten tarralappujen sisältö kopioitiin kaikkiin niihin kategorioihin, joihin asia kuuluisi. Tässä vaiheessa havaittiin, että aineistosta alkoi hahmottua iso kokonaisuus: toisten arvostaminen ja kunnioittaminen. Tästä aineistosta puolestaan nousi esiin vahvasti erilaisuus, joka muodostettiin toisten arvostaminen ja kunnioittaminen – kategorian alakategoriaksi.

Ilmapiiri-teeman alle sijoittuivat kategoriat positiivisuus, rohkeus ja avoimuus. Positiivisuus ilmeni ilmapiiri-teemassa neljä kertaa. Yhden kerran ilmenivät rohkeus, avoimuus, palaute ja pahan puhuminen.

Osallistujien mukaan hyvä ilmapiiri sisältää positiivisen huumorin, asenteen ja suhtautumisen työhön. Hyvä ilmapiiri rohkaisee avoimuuteen ja kysymään myös ”tyhmiä”. Rehellisen palautteen saaminen vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti ja pahan puhuminen negatiivisesti.

Toiminta-teeman alle sijoittuivat kategoriat toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, perinne, rehellisyys ja luottamus, palaute, tuen ja kannustuksen antaminen, osaaminen, pelisääntö, yhteydenpito, tutustuminen, sekä avoimuus.

Kaikkiaan viisitoista tarralappua sijoittui toisten arvostaminen ja kunnioittaminen –kategoriaan. Seitsemässä toisten arvostaminen –kategoriaan sijoittuvassa tarralapussa käsiteltiin erilaisuutta. Osallistujat toivoivat erilaisuuden hyväksymistä ja ymmärtämistä. Erilaisuuden hyväksymisen ja ymmärtämisen lisäksi tarralapuissa käsiteltiin kuuntelemista, palautteen antamista, toisten huomioimista, toisten kunnioittamista, tervehtimistä ja korrektia käytöstä.

Pelisäännöt ja palaute ilmenivät toiminta-teemassa kolme kertaa, tuen ja kannustuksen antaminen kaksi kertaa ja perinne, rehellisyys ja luottamus, osaaminen, yhteydenpito, tutustuminen ja avoimuus kerran. Työpajassa tuli esille, että pelisäännöistä on hyvä sopia yhdessä ja yhdessä sovittuihin pelisääntöihin tulee sitoutua ja niitä tulee noudattaa. Osallistujien mielestä palautteen antamisessa on hyvä muistaa oikea aika, paikka ja tapa sekä arvostava suhtautuminen. Vaikuttava palaute on rehellistä. Palautetta on hyvä osata myös ottaa vastaan rakentavasti, jopa kiittäen.

Työkulttuuri-teeman alle sijoittuivat kategoriat pelisääntö ja perinne, jotka esiintyivät kerran kumpikin. Työpajassa painotettiin luotujen pelisääntöjen noudattamista ja muotoutuneiden perinteiden kunnioittamista.

Työpaja 2

Kehittämispäivän jälkeen vetäjä luki työpajan aikana kertyneitä tekstejä läpi useaan kertaan ja havaitsi, että jokaisesta kolmesta näkökulmassa tulivat esille kuunteleminen ja neuvominen, ja kahdessa näkökulmassa palautteen antaminen ja erilaisuus.

5 POHDINTA

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia tietoperustan lisäksi ja rinnalla Skype-työpajassa, sähköisellä kyselylomakkeella ja tiimipäivän työpajoissa.

Tavoitteista nousevat kehittämistyön päätutkimuskysymykset olivat:

1. Miten osittain hajautettu tiimi toimii ja miten toimintaa voitaisiin kehittää?
2. Minkälaista vuorovaikutus on osittain hajautetussa tiimissä ja miten sitä voitaisiin parantaa?

Kehittämistyön alatutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mitä hyviä käytäntöjä virastotiimillä on?
2. Onko joitakin toimintoja, joita voitaisiin yhdenmukaistaa ja miten?
3. Miten työyhteisötaidot ilmenevät tiimissä?

SWOT-analyysin mukaan virastotiimin vahvuuksia on osaava, palvelualtis, sitkeä, joustava ja sopeutuva henkilöstö. SWOT-analyysin mukaan virastotiimin heikkouksia on voimakas muutosvastarinta, työympäristöjen ja kulttuurien heterogeenisyys, korkea ikärakenne, työn pirstaleisuus, eritasoinen osaaminen ja perehdytys.

Tällä hetkellä virastotiimiläisten keski-ikä on korkea ja eläköitymiset toteutuvat tulevaisuudessa todennäköisesti perättäisinä tai jopa samoina vuosina. Eläköitymisen myötä on vaarassa kadota paljon hiljaista tietoa liittyen kirkonkirjojenpidon tehtävien osalta etenkin sukuselvitysten laatimiseen, hautaustoimen tehtäviin ja paikalliseen historiaan niin kantaseurakunnan kuin kappeliseurakuntienkin kohdalla. Toisaalta kirkonkirjojenpidon-tehtävistä on Suomen ev.lut. kirkossa jo tehty päätös, että ne tullaan siirtämään aluerekistereissä tehtäväksi. Vanhojen

kirkonkirjojen tietosisällön merkitys sukuselvitysten teossa vähenee ja varsinkin nuorempien henkilöiden kohdalla riittävät tiedot ovat yhä useammin saatavissa suoraan eri tietojärjestelmistä. Voidaankin siis kysyä, miten arvokasta nykyinen hiljainen tieto on tulevaisuudessa.

SWOT-analyysissä esiin tulleen osaamisen hankkeen vetäjä tulkitsee viittaavan varsinaisen työn osaamiseen. Työyhteisötaitoihin viitataan vetäjän mielestä puolestaan joustavuudella, sopeutuvuudella, palvelualltiudella ja sitkeydellä. Työn muuttuessa työn osaamisenkin tarve ja sisältö muuttuvat. Työyhteisötaitoja tarvitaan aina työn sisällöstä ja henkilön asemasta riippumatta.

Toteutetun kyselyn vastausten perusteella virastotiimissä toimii hyvin erityisesti avun ja tiedon saaminen toisilta. Kehitettävää olisi toisten työn ja työympäristön ymmärtämisessä, kommunikoinnissa, vaikeiden tapausten ja niiden ratkaisuista kertomisessa koko tiimille, kokeneempien työntekijöiden neuvojen kuuntelemisessa sekä positiivisen ajattelutavan kehittämisessä muutoksiin ja eri tilanteisiin nähden.

Vuorovaikutus virastotiimissä koetaan pääsääntöisesti hyväksi, erityisesti Skype ja neuvojen ja avun saaminen toimivat hyvin. Sitä voitaisiin vielä parantaa palautteen antamisella asiallisesti ja rakentavasti, laadittujen ohjeiden noudattamisella sekä askarruttavien asioiden tuomisella luottamuksellisesti tiimipalaveriiniin. Kyselyn vastausten perusteella kasvotusten tapaamiset auttaisivat tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta virastotiimiin, samoin kuin työtehtävien laajempi ja syvempi osaaminen sekä aika.

Skype-palaverit, virastotiimin virtuaalikalat, ovat olleet hyvä asia jo senkin vuoksi, että aikaa ja rahaa on säästynyt, kun palaveriin on voinut osallistua paikasta riippumatta. Toisaalta vetäjän näkökulmasta on huonoa se, että ei voi koskaan olla täysin varma, kuinka läsnä kukin on. Vetäjän kokemuksen mukaan Skype-palaverit eivät yksin riitä, vaan tarvitaan tapaamisia myös kasvotusten. Yhteiset palaverit mahdollistavat tutustumista työtovereihin ja vahvistavat myös tiimin jäsenten

yhteenkuuluvuuden tunnetta virastotiimiin ja koko työyhteisöön. Tutustuminen työtovereihin lisää luottamuksen ilmapiiriä.

SWOT-analyysin ja kyselyn vastausten perusteella tiimissä hyviä käytäntöjä ovat toisten auttaminen ja tukeminen sekä Skype-palaverit. Vaikka virastotiimissä koetaan saavan apua ja tukea, niin toisaalta toivotaan enemmän osaamisen jakamista ja perehdytystä.

Myös vetäjän oman kokemuksen mukaan virastotiimissä saa apua ja tukea, mutta toisaalta koetaan puutetta osaamisen jakamisessa ja perehdytyksessä. Osaamisen jakaminen toteutuu todennäköisemmin yksittäisissä tapauksissa. Osaamisen jakamista koko tiimille samaan aikaan ilmeisesti arastellaan. On myös osaamista, joka on vain yhdellä ihmisellä, mikä ei ole hyvä asia ja vaikuttaa työn sujuvuuteen loma-aikoina, sekä heijastuu viimekädessä myös asiakkaisiin. Vetäjän kokemuksen mukaan tiimissä on myös vaikea suostua oppimaan toisilta. Kaikki eivät kuitenkaan voi osallistua samoihin koulutuksiin, joten olisi hyvä osata jakaa tietoa toisille ja ottaa vastaan tietoa toisilta.

Kun näitä tiimin puutteita osaamisen jakamisessa, perehdyttämisessä ja toisilta oppimisessa tarkastelee teoriaosuuden lähteiden (Kokko & Vartiainen 2006; Lepsinger & DeRosa 2010; Juuti & Vuorela 2015) kautta, niin vaikuttaisi siltä, että luottamuksen rakentamiseen ja vahvistamiseen tulisi jatkossa panostaa. Luottamuksen rakentamisessa esimies on avainasemassa. Esimiehen tulee osoittaa luottamusta ensin (Lencioni 2017), ja luoda tilaa säännölliselle, avoimelle ja rakentavalle vuorovaikutukselle ja ystävälliselle ja arvostavalle käytökselle (Lepsinger & DeRosa 2010; Kokko & Vartiainen 2006, 92) riittävien tiimipalaverien, johtamiskeskusteluiden ja muiden keskusteluiden muodossa.

Kyselyn vastausten perusteella vain kirkonkirjojen ylläpitoon liittyvät toiminnot voidaan yhtenäistää, eikä asiakaspalvelua kannattaisi keskittää yhteen toimipisteeseen. Vetäjän käsityksen mukaan kirkonkirjojen ylläpitoon liittyvät toiminnot ovat kivuttomimmin yhtenäistettävissä, jopa siirrettävissä yhteen toimipisteeseen. Toisaalta esimerkiksi varausten teko

voi myös olla yhtenäistettävissä ja keskitettävissä, jos esimerkiksi kirkollisten toimitusten varauksiin liittyvät käytännöt ja toimenpiteet yhdenmukaistetaan.

Asiakaspalvelun keskittäminen yhteen toimipisteeseen on vetäjän mielestä paperilla helposti toteutettavissa oleva, mutta käytännössä ei niin yksiselitteinen asia. Päätettäviä asioita ovat esimerkiksi, halutaanko palvelut säilyttää lähellä seurakunnan jäseniä, vai halutaanko saavuttaa taloudellista hyötyä, onko taloudellinen hyöty asiakkaiden kustannuksella järkevää ja pidemmällä tähtäimellä kannattavaa, missä laajuudessa asiakaspalvelu tulisi säilyttää lähellä asiakkaita, tarvitaanko asiakaspalvelussa virastotiimiä, vai voisiko tarvittavan asiakaspalvelun toteuttaa kappeliseurakunnan muu työntekijä? Hämeenkosken kappeliseurakunnan osalta lähes kaikki asiakaspalvelu on siirretty Hollolan kirkkoherranvirastoon. Hautapaikkojen osalta seurakuntamestari palvelee asiakkaita. Kappeliseurakunnan muut työntekijät ovat tavoitettavissa sopimuksen mukaan ja huolehtivat yhteisvastuullisesti esimerkiksi kappeliseurakunnan tiedotuksesta.

Osaamisen kartoittaminen rajattiin varsinaisten työtehtävien osaamisen sijaan työyhteisöosaamiseen. Pääsääntöisesti vastaajat arvioivat työyhteisötaidot hyväksi. Palautteen antamiseen toivottiin parannusta. Osa tiimiläisistä koki, että saatu palaute oli annettu epäasiallisesti. Palautetta kuitenkin halutaan ottaa vastaan, mutta sen tulisi olla asiallista ja toista arvostavaa ja kunnioittavaa. Vetäjän eli tiimin lähiesimiehen oman kokemuksen mukaan tiimistä löytyy kyllä työyhteisöosaamista, mutta palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat olleet haasteellisia. On ehkä ollut epävarmuutta siitä, kuka voi antaa palautetta, miten palautetta pitäisi antaa tai ottaa vastaan, eikä ole ehkä uskallettu pyytää palautetta omasta työstä. Tämän kehittämishankkeen aikana tiimi sopi yhdessä pelisäännöt palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä ristiriitojen esille nostamiseen.

5.2 Kehittämistyön tuotokset

Kehittämistyön tuotokset ovat virastotiimin pelisäännöt, kehittämissuunnitelma tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi ja ehdotus osittain hajautetun virastotiimin toimintamalliksi.

Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia virastotiimille kehittämissuunnitelma tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Tiimin vuorovaikutuksessa on koettu haasteellisena palautteen antaminen rakentavasti, sekä ristiriitojen esille nostaminen. Tämän kehittämistyön yhteydessä tiimi sopi pelisäännöt palautteen rakentavaan antamiseen ja vastaanottamiseen sekä ristiriitojen esille nostamiseen. Kehittämispäivän jälkeen vetäjä muotoili pelisäännöt taulukkoon 3 soveltaen Kontiaisen & Skytän (2010, 219) mallia, jossa jokaista pelisääntöä kohti on neljä otsikkoa: pelisäännön aihe, pelisäännön tarkoitus, pelisääntö lauseena ja sanktio pelisäännön rikkomisesta. Tiimin pelisäännöissä on huomioitu kolme ensimmäistä otsikkoa.

TAULUKKO 3. Virastotiimin pelisäännöt.

Pelisäännön aihe	Palautteen antaminen
Tarkoitus	Estetään kuppikuntien ja juorujen syntymistä. Autetaan toista korjaamaa toimintaansa. Jaetaan onnistumista.
Sisältö	Annan palautetta asiallisesti ja rakentavasti oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.
Pelisäännön aihe	Palautteen vastaanottaminen
Tarkoitus	Oman toiminnan tarkastelu ja tarvittaessa korjaaminen. Oppiminen ja kehittyminen.
Sisältö	Otan palautteen vastaan asiallisesti.
Pelisäännön aihe	Ristiriitojen esille nostaminen

Tarkoitus	Estetään kuppikuntien ja juorujen syntymistä. Oman ja toisen toiminnan tarkastelu ja yhteisen ymmärryksen muodostuminen. Ristiriitojen ratkaisu.
Sisältö	Otan ristiriidat rohkeasti, asiallisesti ja rakentavasti esiin mahdollisimman pian sen kanssa, jota asia koskee. Tarvittaessa pyydän tukea esimerkiksi työsuojeluvaltuutetulta.

Kehittämishankkeen teoriaosuuden ja eri vaiheiden tulosten perusteella vetäjä laati kehittämissuunnitelman tiimin sisäisen dialogin ja vuorovaikutuksen parantamiseksi:

Rakennetaan ja vahvistetaan luottamusta tiimissä

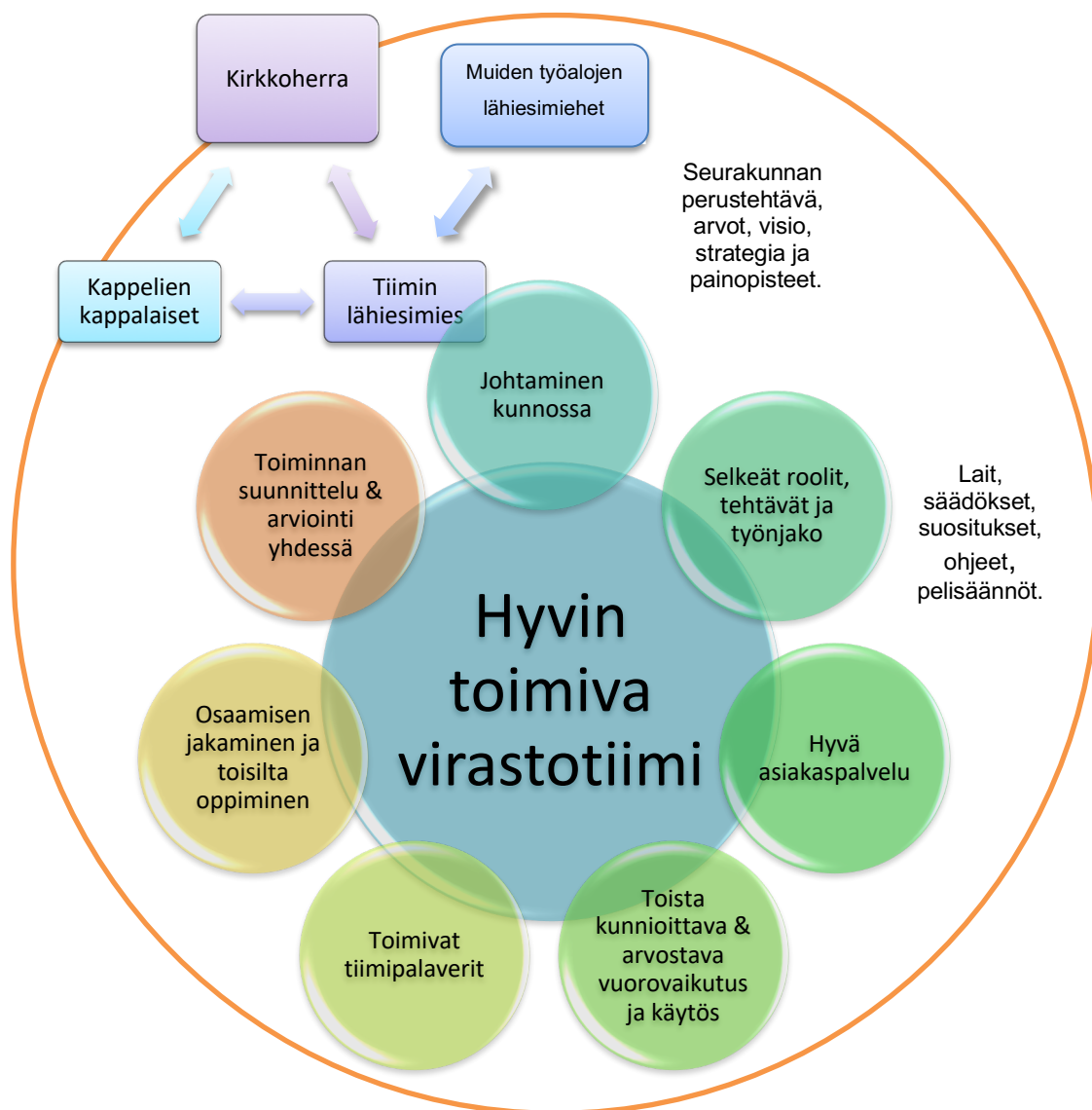
- a. noudattamalla yhdessä sovittuja pelisääntöjä, kertaamalla niitä säännöllisesti ja sopimalla yhdessä niiden muuttamisesta, poistamisesta ja lisäämisestä
- b. seuraamalla pelisääntöihin sitoutumista ja niiden noudattamista ja puuttamalla pelisääntöjen noudattamatta jättämiin
- c. lisäämällä Skype-tiimipalavereiden määrää ja pitämällä Skype-tiimipalavereita säännöllisesti
- d. lisäämällä tapaamisia kasvotusten
- e. lisäämällä tiimin jäsenten välistä dialogia ja vuorovaikutusta
 - i. rohkaisemalla tiimiläisiä jakamaan osaamistaan ja myös oppimaan toisiltaan
 - ii. kokeilemalla parityöskentelyä
 - iii. kokeilemalla ja omaksumalla osallistavia työskentelymenetelmiä.

Luottamuksen rakentamisen ja vahvistamisen merkitys on noussut vahvasti esiin teoriaosuudessa: Kokko & Vartiainen (2006); Lepsinger & DeRosa (2010); Virolainen (2010), Juuti & Vuorela (2015); Lencioni (2017). Pelisääntöihin liittyviä asioita ovat käsitelleet muun muassa Vilkmán (2016) ja Järvinen (2014), ja tiimipalavereita ja kasvokkaisia

tapaamisia muun muassa Kokko & Vartiainen (2006), Virolainen (2010) sekä Lepsinger & DeRosa (2010). Dialogin merkitys ilmenee mm. Isoherrasen (2012) ja Vilkmanin (2016) teksteissä. Vuorovaikutukseen liittyviä asioita on noussut esiin muun muassa Sivusen (2007), Virolaisen (2010) ja Pölläsen (2015) tutkimuksissa. Virolainen (2010) mainitsee eri paikkakunnilla työskentelevien tiimin jäsenten parityöskentelyn edistävän vuorovaikutusta.

Teorian ja tutkimustulosten yhteisvaikutuksella rakentui vielä ehdotus hyvin toimivan osittain hajautetun virastotiimin toimintamalliksi.

Toimintamalli on kuvattu pelkistetysti kuviossa 9. Toimintamallia on avattu sanallisesti kuvion jälkeen.



KUVIO 9. Osittain hajautetun virastotiimin toimintamalli.

Virastotiimi sijoittuu kontekstiin, jossa vaikuttavat mm. seurakunnan perustehtävä, arvot, visio ja strategia sekä toimintaa ohjaavat lait, säädökset, suositukset, ohjeet ja pelisäännöt.

Jotta tiimi ylipäättään voisi toimia hyvin, on johtamisen oltava kunnossa. Tiimin lähiesimies tukee ja auttaa tiimiä ja sen jäseniä toiminnassaan ja osallistuu tiimin toimintaan mahdollisuuksien mukaan. Tiimin lähiesimies tarvitsee tuekseen kirkkoherran sekä kappalien kappalaiset. Kirkkoherra on sekä tiimin lähiesimiehen, että kappalien kappalaisten esimies. Kappalien kappalaiset johtavat kappeliseurakuntien toimintaa ja osa virastotiimin toimistosihteereistä työskentelee kappeliseurakuntien seurakuntatoimistoissa. Toimiva vuorovaikutus tiimin lähiesimiehen, kirkkoherran ja kappalien kappalaisten kanssa on oleellista hyvän toiminnan saavuttamiseksi. Vuorovaikutusta tarvitaan toki myös tiimin lähiesimiehen ja muiden työalojen tiimien lähiesimiesten kanssa, jotka toimivat myös vertaistukena toisilleen. (Vrt. esim. Reikko, Salonen & Uusitalo 2010.)

Selkeät roolit, tehtävät ja työnjako ohjaavat tiimin jäseniä toimimaan tehokkaasti ja mahdollistavat työrauhan tiimissä (esim. Lepsinger & DeRosa 2010; Sheard & Kakabadse 2002; Järvinen 2014). Kun tiimi toimii hyvin, se näkyy ja kuuluu myös niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille. Virastossa ja seurakuntatoimistoissa asiointi koetaan mieluisaksi, asiat hoituvat ammattitaitoisesti, palveluallttiisti ja viivytyksettä. Hyvällä asiakaspalvelulla vahvistetaan myös koko seurakunnan mainetta.

Hyvin toimivassa tiimissä vuorovaikutus ja käytös on toista kunnioittavaa ja arvostavaa (mm. Lepsinger & DeRosa 2010). Toista kunnioittavan ja arvostavan vuorovaikutuksen ja käytöksen merkitys korostuu ristiriitojen esille nostamisessa ja käsittelemisessä sekä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, joihin luotiin tiimin kehittämispäivässä pelisäännöt. Toista kunnioittava ja arvostava vuorovaikutus ja käytös rakentavat ja vahvistavat luottamusta sekä mahdollistavat erilaisuuden hyväksymisen, avoimen dialogin sekä yhteisen näkemyksen saavuttamisen. (Vrt. esim. Pöllänen 2015; Lepsinger & DeRosa 2010; Kokko & Vartiainen 2006.)

Hyvin toimivassa tiimissä pidetään tiimipalavereita säännöllisesti (esim. Lepsinger & DeRosa; Kokko & Vartiainen 2006). Virastotiimissä tavoitteena on kokoontua säännöllisesti Skype-palaverihin, joiden nimenä on VIRPA:n virtuaalihakvit. Etäpalaverit säästävät matkustusaikaa ja siten matkakustannuksia. Virtuaaliset palaverit eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan tapaamisia myös kasvokkain (mm. Virolainen 2010; Lepsinger & DeRosa 2010, Kokko & Vartiainen 2006). Kasvotusten pyritään tapaamaan koko työyhteisöä koskevien työpaikkakokousten yhteydessä sekä tiimin kehittämispäivien yhteydessä. Tiimin lähiesimies käy johtamiskeskustelut jokaisen tiimiläisen kanssa kahden sekä pitää yhteyttä etäällä työskenteleviin säännöllisesti myös puhelimitse ja sähköpostitse.

Hyvin toimivassa tiimissä jaetaan osaamista ja opitaan toisilta (esim. Pöllänen 2015). Tavoitteena on, että mikään tehtävä ei ole vain yhden ihmisen takana. Tämä vaikuttaa myös asiakaspalvelun sujuvuuteen ja laatuun.

Virastotiimissä toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan yhdessä (mm. Vilkman 2010; Nummi 2018). Tarvittaessa toimintaa myös korjataan. Toiminnan suunnitteluun ja arviointiin tulee varata aikaa. Tiimin kehittämis- ja arviointipäivät voisivat olla toimiva ratkaisu.

Tiimin yhdessä kehittämät pelisäännöt, kehittämistyön tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma ja hyvin toimivan osittain hajautetun tiimin toimintamalli esiteltiin tiimin jäsenille tiimipalaverissa ja kirkkoherralle kirjallisesti lokakuun alussa. Olisi toivottavaa, että pelisääntöjen osalta tiimissä voitaisiin vielä sopia sanktiosta pelisäännön rikkomisesta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Useiden eri menetelmien käyttö tutkimusta tehdessä tarkoittaa tutkimuksen validiutta. Tästä menetelmästä käytetään nimitystä triangulaatio, ja tällä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan keskenään eri lähteistä saatuihin tietoihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 228; Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.) Tutkimustyössä käytettiin kahta menetelmää:

työpajamenetelmää SWOT-analyysin työstämisessä ja tiimipäivässä, sekä sähköistä kyselyä näiden välissä.

Jokaisessa työskentelyvaiheessa virastotiimin jäsenille kerrottiin, miksi tutkimusta tehdään ja mihin vastauksia käytetään. Osallistujien taustatietoja ei kysytty missään vaiheessa luottamuksellisuuden turvaamiseksi.

Vetäjä koki ilmapiirin työpajoissa olleen aluksi jokseenkin varauksellisen. Virtuaalityöpajan työskentely Padlet-seinän avulla oli tiimiläisille vierasta ja vieraus saattoi vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti. Tiimin kehittämispäivän ensimmäisessä työpajassa ilmapiiri oli vetäjän mielestä myös aluksi varautunut, mutta alkukankeuden jälkeen ilmapiiri kehittyi avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi. Vetäjä koki keskustelun etenkin tiimipäivän työpajoissa olleen hyvää, rehellistä ja toisia arvostavaa.

Tutkija, joka on myös kohdettiimin lähiesimies, oli tietoinen tutkittavasta ilmiöstä. Täten ei voi täysin sulkea pois sitä, etteivätkö ennako-oletukset olisi vaikuttaneen tutkimuksen ja aineiston analysoinnin eri vaiheissa. Tämän tutkija näkee tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä seikkana.

Tutkimusaineisto ei ollut kovin runsas, mutta koostui useasta eri työskentelystä ja oli siten monimuotoinen. Tämä teki tutkimuksesta jokseenkin haastavaa. Monimuotoinen tutkimusaineisto vaikutti teemoitteluun, jonka tutkija ja kehityshankkeen vetäjä koki jäävän jotenkin kesken.

5.4 Tulosten käytettävyys, siirrettävyys ja ehdotukset jatkokehityskohteiksi

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke rajattiin koskemaan Hollolan seurakunnan virastotiimiä ja vaikka tuloksilla ja teorilla on yhteneväisyyksiä, niin tulosten voidaan katsoa koskevan vain virastotiimiä, eikä niitä voida sellaisenaan siirtää muihin osittain hajautettuihin tiimeihin edes Hollolan seurakunnan sisällä.

Tutkimuksen tulokset ovat aikaan, paikkaan ja kyseiseen tiimiin sidottuja, joten tutkimuksen tulokset eivät ole toistettavia. Ajan kuluessa osallistujien käsitykset ja ajatukset virastotiimin toimintaan liittyen ovat saattaneet muuttua ja muun muassa tästä syystä vastaajat voisivat vastata toisin.

Osittain hajautetun tiimin toimintamallista nouseva tärkein kehitettävä asia on hankkeen vetäjän mielestä tiimin lähiesimiehen ja muiden tiimin jäsenten roolien, tehtävien ja työnjaon selkiyttäminen. Tämän kehittämistyön aikana vetäjä, tiimin lähiesimies, alkoi vielä paremmin tiedostamaan myös oman lähiesimiesroolin merkityksen tiimin toiminnalle. Oman esimiestyön kehittäminen on aina ajankohtainen kehittämiskohde.

Olisi mielenkiintoista selvittää koko Hollolan seurakunnan toimistotyön kokonaisuus ja onko se mahdollista ja järkevää keskittää yhdeksi kokonaisuudeksi ja miten. Virastotiimin lisäksi toimistotyötä tekeviä on johdon sihteeri, tiedottaja, taloustoimisto (talouspäällikkö, taloussihteeri, palkanlaskija, toimistosihteeri, henkilöstösihteeri), hautausmaan toimisto (seurakuntapuutarhuri ja hautausmaan työntekijä). Lisäksi toimistotyötä tehdään myös seurakunnan muissa työmuodoissa, joita ovat diakonia, varhaiskasvatus, kasvatus, musiikki, lähetys, leirikeskuspalvelut ja kiinteistöhallinto.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. E-kirja. WSOYpro. Helsinki.

Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., Hakonen, M. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Journal of Management Vol. 41 No. 5, July 2015 1313-1337. [Viitattu 9.9.2017.] Saatavissa: <http://journals.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdf/10.1177/0149206314559946>

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University Press.

Hollolan seurakunta 2016. Vuoden 2017 talousarvio sekä vuosien 2018-2019 toiminta- ja taloussuunnitelma.

Hollolan seurakunta 2017. Hollolan seurakunnan henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnitelma 2018-2022.

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

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. [Viitattu 30.3.2019.] Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?seq

Jokinen, J., Sieppi, A. 2018. Sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä. Talous ja yhteiskunta 2/2018, 48-49

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8. uud. p. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kaketti, E. 2016. Etänäkö? Etätyö palvelukeskusmallissa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Case Kirkon palvelukeskus. Pro gradu. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta –yksikkö.

Kalliomaa, S. Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. 1. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2005. The Discipline of Teams. Harvard Business Review Jul/Aug 2005, Vol.83 (7,8), pp 162-170
<http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7e1ebdc0-a62c-4853-b57c-6d0899a467f7%40sessionmgr120>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Viro: Printon. E-kirja.

Kirkkohallitus. 2018. Suositukset. [Viitattu 30.9.2018.] Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2C2552>

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. 2016. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, 47. Kuopio: Grano Oy.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/2. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. [Viitattu 30.9.2018.] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/850/isbn9512281325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mieltä. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Kylmä, S. 2015. Lähiesimies paljon vartijana : yksinpuurtamisesta yhdessä tekemiseen. Pro gradu –tutkielma. Korkeakouluhallinnon ja –johtamisen maisteriohjelma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. [Viitattu 11.10.2018.] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98103/GRADU-1446107042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laakso, A., Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodiopas. HAMKin e-julkaisuja 25/2014, HAMKin julkaisuja 12/2014, Hämeen ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-784-681-3

Lencioni, P. 2017. The Untapped Advantage of Organizational Health. Esitys 3.10.2017 Nordic Business Forum.

Lepsinger, R. & DeRosa, D. 2010. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from Distance. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. [Viitattu 10.10.2017.] Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=589145>

Lipnack & Stamps. 2000. Teoksessa Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Manka, M. & Partti, K. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum. E-kirja. [Viitattu 25.9.2018.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.aineistot.lamk.fi/teos/JAJBJXGUG#kohta:KEINOJA\(\(20\)STRESSINHALLINTAAN\(\(20\):TY\(\(d6\)N\(\(20\)VOIMAVARAT\(\(20\):Ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)tekij\(\(e4\)t\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.aineistot.lamk.fi/teos/JAJBJXGUG#kohta:KEINOJA((20)STRESSINHALLINTAAN((20):TY((d6)N((20)VOIMAVARAT((20):Ty((f6)hyvinvoinnin((20)tekij((e4)t((20)

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4 p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu – tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Tietojohtaminen ja johtajuus.

Raappana, M., & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 2015, 107-134.

Reikko, K. Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2018. Ihmisiksi työssä: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. E-kirja: UP

Sheard, A. & Kakabadse A. 2002. From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape. Journal of Management Development 21/2, 133 – 151. [Viitattu 7.10.2018.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/216355614/fulltextPDF/50F12BE6E7B247FAPQ/1?accountid=16407>

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. p. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Spiik 1999. Teoksessa Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University Press.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Verkkosivut. [Viitattu 25.9.2018.]

Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Alma Talent. E-kirja.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Townsend ym. 1998. Teoksessa Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

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

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu Sarja A-8:2010.

LIITTEET

Liite 1. Sähköposti 12.2.2018 virastotiimin toimistosihteereille liittyen virastotiimin SWOT-analyysi –työpajaan.

VIRPA:n virtuaalikalveilla 14.2.2018 virastotiimin SWOT-analyysi -
työpaja

Hei,

kehittämistyötä ei ole mahdollista toteuttaa onnistuneesti yksin, vaan siihen tarvitaan meitä kaikkia. Kokeillaanpa kehittämistyötä työpajamenetelmällä.

Lämpimästi tervetuloa kehittämään virastotiimin toimintaa seuraavaan virtuaaliseen työpajaan:

Virastotiimin SWOT-analyysi –työpaja 14.2.2018 klo 14.15-15.30.

Tila: Skype.

Työpajassa kartoitetaan virastotiimin nykytilaa (vahvuuksia ja heikkouksia) ja tulevaisuudennäkymiä (mahdollisuuksia ja uhkia), sekä mietitään, miten voisimme käyttää vahvuuksiamme hyödyksi, miten voisimme kääntää heikkouksiamme vahvuudeksi, miten voimme hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja välttää tulevaisuuden uhkia.

Työpajassa käytetään Padlet-viestiseinää. Olen tehnyt harjoitusseinän, jossa voit etukäteen kokeilla sen toimintaa. Harjoitusseinältä löytyvät myös ohjeet seinän käyttämiseen. Harjoitusseinälle pääset tästä linkistä: https://padlet.com/jaana_pyyhtia/. Padlet-viestiseinä toimii parhaiten Firefox-selaimella.

Kehittämistyö on myös osa Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni työnimenä on Kohti paremmin toimivaa osittain hajautettua tiimiä. Opinnäytetyöni liittyy tehtävänkuvauksessani olevaan kohtaan: seurakuntaliitosten myötä muodostuneen virastotiimin toiminnan yhdenmukaistamiseen.

Työpajassa esille tulevat asiat käsitellään opinnäytetyössäni siten, että osallistujien nimet eivät tule ilmi. Missään ei kysytä eikä tallenneta mitään yksilöä koskevaa tietoa.

Tule työpajaan avoimella ja rakentavalla mielellä yhdessä etsimään vastauksia tiimimme parhaaksi.

Ystävällisin terveisin

Jaana

Liite 2. Virastotiimin SWOT-analyysi

Nykyiset vahvuudet

- osaava henkilöstö
- pitkä työkokemus (yksi tykkäys)
- joustava ja sopeutuva henkilöstö (yksi tykkäys)
- apu on lyhytnumerotoimituksen päässä (yksi tykkäys)
- laaja osaaminen (yksi tykkäys)
- sitkeys (ei anneta helposti periksi, vaan yritetään vaikeuksista ja esteistä huolimatta)
- digiaineisto on valmis
- palvelualltius (yksi tykkäys)

Nykyiset heikkoudet

- heterogeeniset työympäristöt ja kulttuuri (yksi tykkäys)
- voimakas muutosvastarinta (kolme tykkäystä)
- korkea ikärakenne (yksi tykkäys)
- eritasoinen osaaminen
- työn pirstaleisuus (kaksi tykkäystä)
- perehdytys

Tulevaisuuden mahdollisuudet

- yhteiset toimintatavat (yksi tykkäys)
- yhteinen hautakirjaohjelma (kaksi tykkäystä)
- seurakuntien palvelut siirtyvät verkkoon (myös uhka)
- porukastamme löytyy tekijä, vaikka itse en pystyisikään
- töiden siirtyminen aluerekistereihin (myös uhka)

Tulevaisuuden uhat

- Ev.lut. kirkon jäsenistön pieneneminen
- töiden siirtyminen aluerekistereihin (kaksi tykkäystä) (myös mahdollisuus)
- hiljaisen tiedon katoaminen (yksi tykkäys)
- eläköityminen ja ettei saada tilalle uusia työntekijöitä
- seurakuntien palvelut siirtyvät verkkoon (myös mahdollisuus)

Miten voimme käyttää hyväksi vahvuuksiamme?

- jakamalla tietoa (kaksi tykkäystä)
- yhteistyön lujittaminen (yksi tykkäys)

Miten voimme muuttaa heikkoudet vahvuuksiksemme?

- koulutuksella
- etsimällä aktiivisesti yhteisiä työskentelytapoja

- avoimella vuorovaikutuksella

Miten voimme hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia?

- Vaikea sanoa, kun ei tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Markkinoille tulevien uusien apuvälineiden käyttöönotto, hyvä esimerkki on tämä Skype ja Padlet. Ei tarvitse matkustella.
- Palvelujen siirtämisellä verkkoon? (Helpot varaukset.)

Miten voimme välttää tulevaisuuden uhat?

- koulutuksella
- jakamalla tietoa
- dokumentoimalla tietoa

Sana on vapaa

- Tämä työskentelymalli tuntui ihan mukavalta. Klikkasin peukkuja ylös, kun olin samaa mieltä. (yksi tykkäys)

Liite 3. Sähköposti virastotiimin toimistosihteereille

Ennakkotehtävä VIRPAN kehittämispäivään 12.9. liittyen - vastaa kyselyyn 31.8. klo 15 mennessä

Pyhtiä Jaana

ma 27.8.2018 9:38

Lähetetyt

Hei,

olen valmistelemassa VIRPAN kehittämispäivää 12.9.2018 Kuhmoisissa. Kehittämispäivän teemana on seuraavat työyhteisöselvityksestä nousevat asiat: hyvän ilmapiirin ja työkuulttuurin rakentaminen, käyttäytyminen ja pelisäännöt. Tähän kaikkeen liittyen tarkastelemme virastotiimin toimintaa, vuorovaikutusta, toimintoja ja esimiestoimintaa.

Jotta pääsen kehittämispäivän valmisteluissa eteenpäin, **tarvitsen teidän apuanne**. Allaolevasta linkistä pääsette kyselylomakkeelle, jossa oleviin kysymyksiin pyydän vastaamaan 31.8.2018 klo 15 mennessä. Mitään taustatietoja en kysele ja kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, joten vastatkaa mahdollisimman rehellisesti ja rohkeasti.

Tämä kysely liittyy samalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhöni Kohti paremmin toimivaa osittain hajautettua tiimiä.

Linkki kyselyyn: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScw6wUCunJWoHrSEZXgN-Ve67rj3FtSULBP1auWGTsrCUVo4g/viewform?usp=pp_url

Ystävällisin terveisin ja avustasi etukäteen kiittäen.

Jaana

PS.

- 1) Liitteenä vielä työyhteisöselvitykseen liittyvä materiaali.
- 2) Tässä kysymykset, jos haluat tutustua niihin ennakkoon(vastaukset vain tuon lomakkeen kautta, jotta luottamuksellisuus säilyy):

*Pakollinen

Virastotiimin toimintaKuvaile omin sanoin virastotiimin toimintaa vastaamalla alla oleviin kysymyksiin.

Mikä virastotiimissä toimii mielestäsi hyvin? *

Missä meillä olisi mielestäsi kehitettävää? *

Virastotiimin vuorovaikutus

Kuvaile omin sanoin virastotiimin vuorovaikutusta vastaamalla alla oleviin kysymyksiin.

Mikä virastotiimin vuorovaikutuksessa toimii mielestäsi hyvin? *
virastotiimin vuorovaikutuksessa olisi vielä kehitettävää? *

Missä

Virastotiimin toiminnot

Kuvaile omin sanoin virastotiimin toimintojen yhdenmukaistamista, keskittämistä ja tarpeellisuutta vastaamalla alla oleviin kysymyksiin.

Mitä toimintoja ei mielestäsi kannata yhdenmukaistaa? Miksi? *

Mitä toimintoja ei mielestäsi kannata keskittää yhteen toimipisteeseen? Miksi? *

Mitkä toiminnot mielestäsi ovat meillä turhia tai vanhentuneita? *

Yhteenkuuluvuuden tunne

Arvioi omaa tunnettasi kuulumisesta virastotiimiin, sekä koko työyhteisöön vastaamalla seuraaviin väittämiin ja kysymyksiin.

Tunnen kuuluvani virastotiimiin *

En lainkaan - Jonkin verran – Kohtalaisesti - Melko voimakkaasti - Erittäin voimakkaasti

Mikä auttaisi sinua tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta virastotiimiin? *

Tunnen kuuluvani koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön*

En lainkaan - Jonkin verran – Kohtalaisesti - Melko voimakkaasti - Erittäin voimakkaasti

Mikä auttaisi sinua tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön? *

Työyhteisöosaaminen

Arvioi omia ja koko tiimin työyhteisötaitoja vastaamalla allaoleviin väittämiin kuinka hyvin ne vastaavat kokemustasi. Ei lainkaan – Vähän - Jonkin verran - Erittäin paljon

Tiedän, mikä on seurakunnan perustehtävä.

Tiedän, miten oma työni liittyy seurakunnan perustehtävään.

Tiedän, mitkä ovat työni tavoitteet.

Oma työni on merkityksellistä.

Muiden työ on mielestäni merkityksellistä.

Samaa työtä voidaan tehdä eri tavoilla ja silti oikein.

Suunnittelen työssäni ajankäyttöäni.

Kohtelen toisia ystävällisesti asemasta riippumatta.

Minua kohdellaan ystävällisesti.

Autan toisia tasapuolisesti asemasta riippumatta.

Saan apua tiimin muilta jäseniltä.

Saan apua lähiesimieheltäni.

Arvostan muita tiimin jäseniä.

Muut tiimin jäsenet arvostavat minua

Lähiesimieheni arvostaa minua.

Annan muille palautetta heidän työstään.

Saan muilta tiimini jäseniltä palautetta työstäni.

Saan lähiesimieheltäni palautetta työstäni.

Tarvittaessa pyydän itse oma-aloitteisesti palautetta työstäni.

Arvioin säännöllisesti omaa tapaani tehdä työtä ja onnistumistani siinä.
Seuraan seurakunnan ja kirkon toimintaympäristön muutoksia.
Kokeilen oma-aloitteisesti uusia teknologioita ja tapoja tehdä työtä.
Pyrin vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin rakentavasti.

Mitä muuta haluat sanoa työyhteisötaitoihin liittyen?

Esimiestoiminta

Arvioi lähiesimiehesi toimintaa vastaamalla seuraavaan kysymykseen.
Miten lähiesimieheni voisi parantaa omaa toimintaansa? *

Liite 4. Virastotiimin kysely

Virastotiimin toiminta

Kuvaile omin sanoin virastotiimin toimintaa vastaamalla allaoleviin kysymyksiin.

Mikä virastotiimissä toimii mielestäsi hyvin?

Missä meillä olisi mielestäsi kehitettävää?

Virastotiimin vuorovaikutus

Kuvaile omin sanoin virastotiimin vuorovaikutusta vastaamalla allaoleviin kysymyksiin.

Mikä virastotiimin vuorovaikutuksessa toimii mielestäsi hyvin?

Missä virastotiimin vuorovaikutuksessa olisi vielä kehitettävää?

Virastotiimin toiminnot

Kuvaile omin sanoin virastotiimin toimintojen yhdenmukaistamista, keskittämistä ja tarpeellisuutta vastaamalla alla oleviin kysymyksiin.

Mitä toimintoja ei mielestäsi kannata yhdenmukaistaa? Miksi?

Mitkä toiminnot mielestäsi ovat meillä turhia tai vanhentuneita?

Yhteenkuuluvuuden tunne

Arvioi omaa tunnettasi kuulumisesta virastotiimiin, omaan fyysiseen toimipaikkaasi ja sen muihin työntekijöihin, sekä koko organisaatioon vastaamalla seuraaviin väittämiin ja kysymyksiin.

Tunnen kuuluvani virastotiimiin

- En lainkaan
- Jonkin verran
- Kohtalaisesti
- Melko voimakkaasti
- Erittäin voimakkaasti

Mikä auttaisi sinua tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta virastotiimiin?

Tunnen kuuluvani koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön

- En lainkaan
- Jonkin verran
- Kohtalaisesti
- Melko voimakkaasti
- Erittäin voimakkaasti

Mikä auttaisi sinua tuntemaan paremmin yhteenkuuluvuutta koko Hollolan seurakunnan työyhteisöön?

Työyhteisöosaaminen

Arvioi omia ja koko tiimin työyhteisötaitoja vastaamalla allaoleviin väittämiin kuinka hyvin ne vastaavat kokemustasi asteikolla ei lainkaan, vähän, jonkin verran, erittäin paljon.

Tiedän, mikä on seurakunnan perustehtävä.

Tiedän, miten oma työni liittyy seurakunnan perustehtävään.

Tiedän, mitkä ovat työni tavoitteet.

Oma työni on merkityksellistä.

Muiden työ on mielestäni merkityksellistä.

Samaa työtä voidaan tehdä eri tavoilla ja silti oikein.

Suunnittelen työssäni ajankäyttöäni.

Kohtelen toisia ystävällisesti asemasta riippumatta.

Minua kohdellaan ystävällisesti.

Autan toisia tasapuolisesti asemasta riippumatta.

Saan apua tiimin muilta jäseniltä.

Saan apua lähiesimieheltäni.

Arvostan muita tiimin jäseniä.

Muut tiimin jäsenet arvostavat minua.

Lähiesimieheni arvostaa minua.

Annan muille palautetta heidän työstään.

Saan muilta tiimini jäseniltä palautetta työstäni.

Saan lähiesimieheltäni palautetta työstäni.

Tarvittaessa pyydän itse oma-aloitteisesti palautetta työstäni.

Arvioin säännöllisesti omaa tapaa tehdä työtä.

Seuraan seurakunnan ja kirkon toimintaympäristön muutoksia.

Kokeilen oma-aloitteisesti uusia teknologioita.

Pyrin vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin rakentavasti.

Mitä muuta haluat sanoa työyhteisötaitoihin liittyen?

Esimiestoiminta

Arvioi lähiesimieheni toimintaa vastaamalla seuraavaan kysymykseen.

Miten lähiesimieheni voisi parantaa omaa toimintaansa?

VIRPA:n kehittämispäivän 12.9.2018 työpajatyöskentelyn palautekysely

Kiitos osallistumisestasi virastotiimin kehittämispäivän työpajatyöskentelyyn. Annathan palautetta työpajasta ja siihen liittyvistä järjestelyistä. Käytä tarvittaessa myös paperin kääntöpuolta.

Mikä työpajatyöskentelyssä oli hyvää?

Kehittämideoita?

Arvioi vielä seuraavia asioita asteikolla 1-5 (1 erittäin huono – 5 erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Ilmapiiri päivän aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutus päivän aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma työskentelysi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koko tiimin työskentely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteiden saavuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiaali ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muuta palautetta?

Kiitos palautteestasi!