



Onnistu etäjohtajana - esimiestyön kehittäminen yrityspalveluissa

Taru Raappana

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Onnistu etäjohtajana - esimiestyön kehittäminen yrityspalve- luissa

Taru Raappana
Yrityksen kasvuun johtaminen
Tradenomi YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2020

Taru Raappana

Onnistu etäjohtajana, esimiestyön kehittäminen yrityspalveluissa

Vuosi

2020

Sivumäärä

112

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluiden tiimiesimiesten etäjohtamistaitojen kehittäminen. Tavoitteena oli selvittää, mitä hyvän johtajan tulee tietää etäjohtamisen eduista ja haasteista sekä luoda kuvaus, miten etätyötä johtava esimies voi rakentaa tehokkaan tiimin ja tukea sen toimintaa. Opinnäytetyössä myös kuvattiin, miten etäjohtaja johtaa onnistuneesti itseään sekä tukee tiimensä itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui julkisen sektorin johtajuuden kehityskaaren vaiheista ja ihmisten johtamisen periaatteiden juurtumisesta osaksi digitalisaation muokkaamaa johtamismallia. Hyvän etäjohtajan ominaisuuksiin kuuluu ihmiskeskeisyyttä, luottamusta, hyvää itsensä johtamista ja avoimuutta tukevat piirteet. Tehokas virtuaalinen tiimi taas vaatii toimiakseen yhteisen arvopohjan, yhteiset tavoitteet, säännöt ja tiimiälyä.

Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi valittiin kehittämistutkimus, koska kehittäminen kohdentui opinnäytetyöntekijän omaan työyhteisöön. Kehittämistyön aineistonkeruun menetelmiksi valittiin teemahaastattelu, kaksi osallistavaa ideointityöpajaa ja puolistrukturoitu kysely tiimiesimiehille. Tulosten analyysi tehtiin sisällön analyysinä ja sisällönanalyysitaso on teoriaohjaava.

Kehittämistyön keskeisten tuloksien perusteella etäjohtamisen kehittämiskohteet liittyivät sosiaalisen eristäytyneisyyden tunteisiin, itsensä johtamisen haasteisiin ja epäselviin toimintaohjeisiin. Virtuaalisen tiimityön myötä luottamuksellinen ilmapiiri oli heikentynyt ja viestintä näkyi epäjohtamuksena. Haasteena oli myös sitouttaminen motivoinnin, luottamuksen, yhteisöllisyyden ja yhteisten päämäärien avulla.

Haasteisiin vastattiin hyvän etäjohtajuuden kokonaisuudella, mikä koostuu kolmikantaisesta johtajuuden mallista. Tärkeimpänä on ihmisten johtaminen, joka sisältää luottamuksen, yhteisöllisyyden ja itsensä johtamisen taidot. Asiajohtajuudella mahdollistetaan toiminta yhteisten pelisääntöjen muodossa ja viestintäjohtajuudella toteutetaan suunnitelmallista ja avointa viestintää. Hyvän etäjohtajuuden kokonaisuus koostettiin pelisääntöoppaaksi. Pelisäännöt ovat osa jatkokehittämisen kokonaisuutta. Opas rakennetaan yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa, koska osallistamisella on suuri merkitys pelisääntöihin sitoutumisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Oppaassa on etätyömääritelmän ja etätyösopimuksen lisäksi seuraavat asiat: toimintaa ohjaavat arvot, tiimin yhteiset tavoitteet ja mittarit, tehtävät, roolit ja vastuut, viestintä ja tiedotus, itsensä johtaminen ja kokouskäytänteet. Tavoitteena on, että opas toimii tiimin toimintaa ohjaavana sopimuksena ja sen avulla tiimiesimies voi kehittää esimiestaitojaan käytännönläheisillä malleilla.

Asiasanat: Etäjohtajuus, virtuaalinen tiimi, virtuaalisen tiimin johtaminen, julkisen sektorin johtajuus, itsensä johtaminen

Taru Raappana

Succeed as a Virtual Leader, Developing Managerial Work in Business Services

Year

2020

Pages

112

The purpose of this thesis was to develop business services team leader's virtual leadership skills at the Uusimaa Employment and Economic Development Office. The aim was to understand what a good virtual leader needs to know about virtual work, what kind of benefits and challenges virtual work includes, and to find out how a virtual team leader can build an effective team and support its operations. The thesis also sought to describe how a virtual leader leads him- or herself and supports their team's self-management.

The theoretical framework of this thesis consisted of the stages of the development cycle of public sector leadership and the rooting of the principles of people management into today's leadership model. The qualities of a good virtual leader include people centeredness, trust, good self-management, and openness. An effective virtual team, on the other hand, requires a shared set of values, goals, rules, and "team intelligence" to function.

This thesis is a research-based development study. The research-based development study was chosen as the approach, because the development was focused on the author's own work community. The research data was collected through a thematic interview, two brainstorming workshops and a semi-structured survey for team leaders. The data was analysed by using a theory-guided content analysis method.

Based on the key results of the thesis, the areas for the development of virtual leadership were related to social isolation, the challenges of self-management and unclear guidelines for virtual work. In addition, the atmosphere of trust had weakened in the virtual teams and communication appeared inconsistent. Furthermore, there were challenges with supporting commitment through motivation, trust, community and shared goals.

The solutions to the challenges can be made with a set of good, three-dimensional virtual leadership models. The most important thing is to be a people leader, which includes the skills of building trust, community and self-management in the virtual team. An operational leader enables operations in the form of shared rules and communication leadership enables systematic and open communication.

A set of good virtual leadership was compiled into a guide for the virtual team leaders. The rules of the guide are part of a further development suggestion. The idea is that the guide is finalized together with the team and the team leader, because involvement is very important in committing to the rules of the guide and building a trustful work atmosphere. The guide also includes the definition of virtual work and the virtual work agreement. The guide covers the following topics; the operation is directed by the values, by the common goals of the team and by indicators, tasks, roles and responsibilities, communication, self-management and meeting instructions. The aim is that the guide acts as an agreement, which directs the team's activities, and it will help the team leader to develop his/her superior skills with practical models.

Keywords: virtual leadership, virtual team, virtual team leadership, leadership in public sector, self-management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Johtajuuden kehittyminen julkisella sektorilla	10
2.1	Julkisen johtamisen johtamisopit.....	12
2.2	Ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden kasvu	14
2.3	Innovaatioparadigman ihmislähtöisyys	15
3	Digitalisaation vaikutukset työelämään	16
3.1	Etätöiden hyödyt	17
3.2	Tiimityö.....	18
3.3	Virtuaalinen tiimi	20
3.3.1	Virtuaalisen tiimin hyödyt.....	20
3.3.2	Virtuaalisen tiimin haasteet	21
3.4	Esimies virtuaalisen tiimin johtajana	23
3.5	Tiimiesimies luottamuksen rakentajana	24
3.6	Virtuaalisen tiimin rakentaminen	25
3.6.1	Työyhteisöviestinnän strateginen suunnittelu virtuaaliselle tiimille	26
3.6.2	Kokoukset virtuaalisen tiimityön lähtökohtana.....	28
3.6.3	Motivointi ja sitouttaminen virtuaalisessa tiimissä	29
3.6.4	Itsensä johtaminen	32
3.6.5	Tiimiesimies tukemassa itsensä johtamista.....	33
3.7	Tietoperustan synteesi	34
4	Kehittämistyön toteutus.....	37
4.1	Tutkimuskohteena Uudenmaan TE-toimiston yrityspalvelut	38
4.2	Työ- ja elinkeinotoimisto	39
4.3	Kehittämistutkimus lähestymistapana	40
4.4	Tutkimusaineiston keruu	41
4.4.1	Teemahaastattelu	42
4.4.2	Työpajan toteutus asiantuntijoille	42
4.4.3	Työpajan toteutus tiimiesimiehille	44
4.5	Teemahaastattelun, työpajojen ja itsearviointin tulosten analysointi.....	45
5	Tulokset	48
5.1	Haastattelun tulokset.....	48
5.2	Työpajojen tulokset	50
5.3	Tiimiesimiesten itsearviointin tulokset	55
6	Tulosten tarkastelu	57
6.1	Mistä hyvä etäjohtajuus rakentuu?	57

6.2	Miten etäjohtaja rakentaa tehokkaan tiimin ja tukee sen toimintaa?.....	59
6.2.1	Sitouttaminen motivoinnin, yhteisöllisyyden, yhteisten päämäärien ja arvojen avulla	60
6.2.2	Hajautettu organisaatio ja virtuaalisen tiimityön yleistyminen	63
6.2.3	Etätyön yleistymisen tuomat haasteet	65
6.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämissideat	67
6.4	Luotettavuus ja eettisyys	69
7	Pohdinta	70
	Lähteet.....	76
	Kuviot	80
	Taulukot	80
	Liitteet	81

1 Johdanto

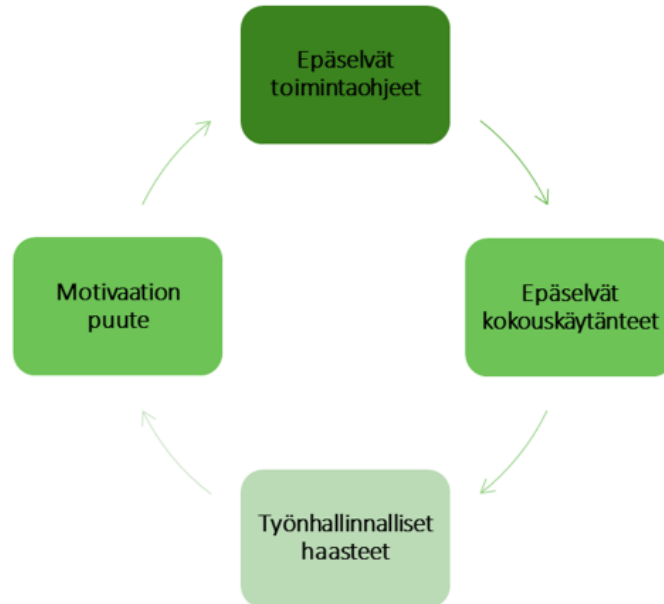
Kevät 2020 on muuttanut työelämää ja työntekemisenmuotoja ennen näkemättömällä tavalla. Hallitus totesi 16.3.2020 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että poikkeusolot sulki ihmiset koteihinsa ja haastoivat kaikki miettimään uudella tapaa omia työntekemisen muotoja. Samassa tiedotustilaisuudessa Sanna Marinin hallitus viestitti, että etätöitä tulee suosia, jos työtehtävät sen vain mahdollistavat. Valmiuslakiin kuuluu myös se, että julkisen sektorin työnantajien tulee määrätä ne julkisen sektorin työntekijät etätöihin, joiden työtehtävät sen mahdollistavat. Yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiin aloihin kuuluva, opinnäytetyön kehittämiskohteena oleva Uudenmaan Työ- ja elinkeinotoimiston (jatkossa TE-toimisto) yrityspalvelut siirtyivät pääosin etätöihin. (Valtioneuvoston tiedote 16.3.2020.)

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofoundin (2020) huhtikuussa julkaiseman kyselyn mukaan Suomi on Euroopan maista kärjessä, kun vertaillaan etätöihin siirtyneiden osuutta työllisistä. Suomessa työllisistä noin 60 prosenttia on ilmoittanut aloittaneensa etätöitä koronavirustilanteen takia. Samaan aikaan Ylen julkaiseman kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista kertoo siirtyneensä etätöihin ja heistä puolet haluaa tehdä töitä etänä myös jatkossa. Etätöistä tulee yhä enenevässä määrin normaali työnmuoto, minkä vaikutukset nähdään koko laajuudessaan vasta myöhemmin. (Pantsu 2020.)

Etätö ei ole julkisella sektorilla tai suomalaisessa työelämässä uusi asia. Vuonna 2019 julkaistun työolobarometrin mukaan etätöitä tekee selvästi eniten julkisen sektorin palkansaajat, ja noin 90 prosenttia käyttää virtuaalisia työvälineitä jokapäiväisessä työssään (Lyly-Yrjänäinen 2019, 36). Etätöiden suosio perustuu paljolti siihen, että työ- ja perhe-elämän yhdistäminen on yhä tärkeämpää. Toki suosioon vaikuttaa myös videoneuvottelu- ja pikaviestinten tehokkuus, ajankäytön joustavuus ja työmatkoihin käytetyn ajan vapautuminen. Negatiivisena puolena kuitenkin näkyy etätöiden johtamisongelmiin liittyvien haasteiden korostuminen. (Larsen 2020.)

Kehittämistyön kohteena olevassa Uudenmaan TE-toimiston yrityspalveluissa iso osa asiantuntijoista työskenteli etänä jo ennen kriisin alkua. TE-toimiston toimitilojen tilaratkaisut on suunniteltu niin, että kaikille ei ole tarjolla omaa työpistettä. Kehittämiskohteen määrittelyn yhteydessä, opinnäytetyön tekijän oman työn kautta ja työyhteisössä käytyjen keskusteluiden perusteella, havaittiin selkeitä ongelmakohtia etätöiden johtamisessa (kuviokuva 1). Yhteisistä etätöisopimuksista huolimatta, toimipaikkakohtaiset toimintaohjeet etätöiden velvollisuuksista ja oikeuksista olivat vaihtelevia. Toimintaohjeiden eroavaisuudet ja epäselvät kokouskäytänteet aiheuttavat ongelmia tiimien yhteishenkeen, ja tätä kautta myös motivaatioon. Yhdessä tiimi-
esimiesten kanssa käydyssä keskustelussa päädyttiin pureutua etäjohtamisen haasteisiin.

Vaikka etätyö on jo vakiintunut työskentelytapa julkisella sektorilla, ei sen johtamien ole itsestäänselvyys.



Kuvio 1: Etätyön tuomia haasteita

Paneutuminen johtamisen historiaan viimeisen sadan vuoden aikana osoittaa, että tarkkaa hyvän johtajan määritelmää tai ohjetta ei olla keksitty, ja vuosikymmeniä aiempien johtajuusteorioiden teesejä keksitään aina uudelleen. Johtajuusteoriat kertovatkin enemmän aikakautensa ympäröivästä maailmasta, uskomuksista ja sen ajan tarpeista itse johtajuudelle. Etätyön johtamisessa tiimiesimiehen on kuitenkin ymmärrettävä mitä haasteita digitalisaatio tuo johtamiseen ja miten digitalisaation tuomia etuja voidaan parhaiten hyödyntää esimiestyössä. Digitalisaation tuomien muutosten lisäksi työtä tehdään entistä enemmän tiimeissä. Etänä työskentelevän virtuaalisen tiimin johtajan onkin laaja-alaisesti hallittava asiajohtamisen, ihmistenjohtamisen ja itsensä johtamisen taitoja.

Savaspuron (2019, 39-40) mukaan myös itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta on tullut 2010-luvun modernin työelämän mantra. Hän viittaa kirjassaan Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjaan Itseohjautuvuus-miten organisoitua tulevaisuudessa nostaessaan esiin kolme syytä itseohjautuvuuden ajankohtaisuuteen. Ensinnäkin maailma muuttuu vauhdilla, ja pysyäkseen mukana täytyy pystyä reagoimaan nopeasti ja reflektoimaan omaa sekä muiden tekemisiä koko ajan. Toiseksi työtehtävät muuttavat muotoaan koko ajan digitalisaation myötä. Kolmanneksi tiimien tapa työskennellä on muuttunut. Teknologia on mahdollistanut virtuaaliset tiimit, joissa ei välttämättä tarvita enää pomoa tiedonvälitykseen, delegointiin tai edes

päätöksentekoon. Näiden lisäksi työntekijöistä on tullut vaativampia. Työntekijät haluavat luottamusta, vapautta ja vastuuta eli omistajuuden omaan työelämäänsä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluiden tiimiesimiesten etäjohtamistaitojen kehittäminen. Tutkimusongelmana on selvittää, miten etätyön tuomat haasteet ratkaistaan hyvän etäjohtamisen keinoin, ja miten hyvä etäjohtajuus rakentuu käytännön työssä.

Tutkimuskysymykset olivat;

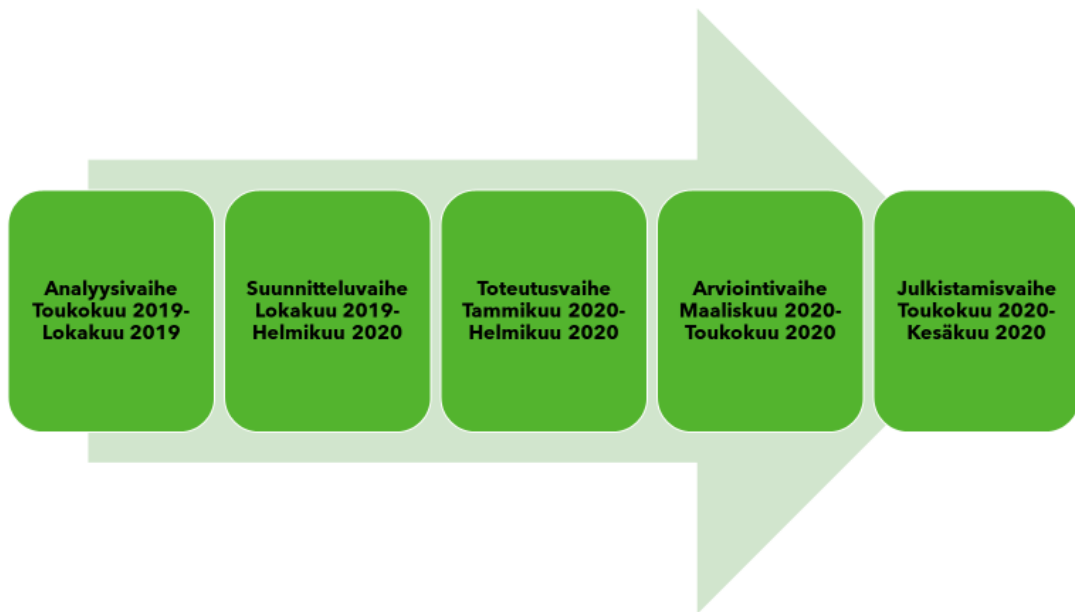
Mitä hyvän etäjohtajan tulee ymmärtää etäjohtamisesta, sen eduista ja haasteista?

Miten etäjohtaja voi rakentaa tehokkaan tiimin ja tukea sen toimintaa?

Miten etäjohtaja johtaa itseään ja tukee tiiminsä itsensä johtamista?

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistavasta yleisesti nimitystä kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaa, siinä voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistutkimuksellinen lähestymistapa sopii kehittämistehtävään, koska opinnäytetyöntekijä on osa työyhteisöä ja kehittäminen kohdentuu tekijän omaan yksikköön ja tiimiin. Koska opinnäytetyöntekijä on osa kehittämisen kohteena olevaa työyhteisöä, täysin objektiivinen lähestymistapa oli mahdotonta. Opinnäytetyön tekijän vastuulla oli huolehtia siitä, että asiantuntijoiden henkilöllisyys ei tule ilmi tiedonkeruu vaiheessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa käytäntöä tukevia kehittämissuhteita, joiden avulla tiimien ja yksiköiden työskentely etänä olisi helpompaa ja etätyön johtaminen tuloksellisempaa. Tarkoitus ei ole perinteisen tutkimuksen tavoin vain kuvata ilmiötä, vaan tuottaa käytännöntyöelämään käyttökelpoinen ratkaisu. (Kananen 2015, 29.)

Tutkimusaineiston keruumenetelmät olivat teemahaastattelu, kaksi ideointityöpajaa ja puolistrukturoitu kysely eli tiimiesimiehille suunnattu itsearviointi. Tulosten analyysi tehtiin sisällön analyysinä ja sisällönanalyysitaso on teoriaohjaava. Empiirinen aineisto on kerätty osin aiempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Analysoitavaa tässä tutkimuksessa oli teemahaastatteluaineisto, kaksi työpaja-aineistoa ja tiimiesimiesten itsearvioinnista tuotettu aineisto. Kaikki aineistot on ensin muutettu tekstimuotoon, minkä jälkeen aineisto on analysoitu omina aineistoinaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.) Kehittämistyö eteni kuukausitasolla kuvion 1 mukaisesti.



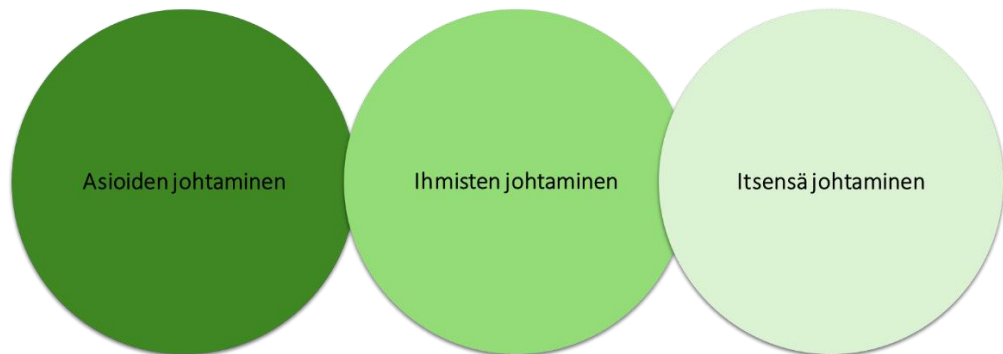
Kuvio 2: Kehittämistyön eteneminen

2 Johtajuuden kehittyminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin johtamisen kehitykseen ovat vaikuttaneet pitkälti samat opit kuin yksityiseen sektoriinkin. Seeckin (2012, 27) mukaan Suomessa ei ole kehitetty omia, kansainvälisesti tunnettuja johtamisteorioita, malleja tai käytäntöjä. Johtamisoppimme pohjautuvat pitkälti muualta, kuten Yhdysvalloista ja muista pohjoismaista tulleisiin teorioihin. Työelämä 2020 -oppaan (2018, 7) mukaan suomalaisessa johtamisessa on kuitenkin tiettyjä yhteisiä piirteitä. Yhteinen arvopohja ja yhtenäiskulttuuriset perinteet näkyvät suomalaisissa organisaatioissa ja luovat pohjaa suomalaiselle johtajuudelle. Johtaminen sanotaan koostuvan suomalaisina hyveinä nähtävistä piirteistä kuten rehellisyydestä ja suoraselkäisyydestä. Valtasuhteiden puuttuminen näkyy valtaetäisyyksien puutteena ja tasa-arvona, koska Suomessa ei ole selkeitä vanhoja valtasuhteita, jotka leimaavat useiden eurooppalaisten maiden kulttuurista taustaa.

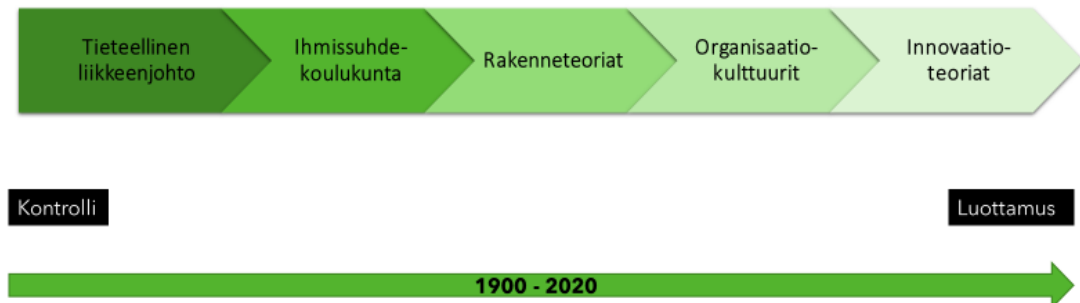
Perinteisesti johtaminen jaotellaan asioiden johtamiseen, eli toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan, sekä ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen, jonka keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Näitä kahta ei kuitenkaan voida Viitalan ja Jylhän (2019, 19-20) mukaan kokonaan erottaa toisistaan, koska asioita ei saada tapahtumaan ilman ihmisiä, ja ihmisiä taas johdetaan toiminnan tavoitteen ja sisällön kautta. Kolmas johtamisen alalaji on itsensä johtaminen, mikä tarkoittaa kykyä hallita omaa työtään sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä johtaminen on hyvää itsetuntemusta, itsereflektiota ja kykyä oma elämän ohjaamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 19-20.) Perinteiset kolme johtajuuden lajia ei kuitenkaan kerro mitään siitä,

miten johtajuus on kehittynyt julkisella sektorilla, ja miksi ihmisten johtaminen sekä itsensä johtajuus ovat niin merkityksellisiä taitoja 2000-luvun johtajalle.



Kuvio 3: Perinteinen johtajuuden jaottelu

Suomalaisen johtamisen kehityskaarta voidaan kuitenkin tarkastella eri aikakausille ominaisten johtajuuspiirteiden ja paradigmojen kautta. Hannele Seeckin (2012, 24) mukaan johtajuusparadigmalla kuvataan tietyllä aikakaudella laajasti hyväksyttyä ja käytettyä johtamismallia, joka koostuu ideologisista ja teknisistä piirteistä. Johtamistekniikoista ja iskusanoista poiketen, paradigmojen vallitseva ideologia saattaa vaikuttaa johtamiskäytänteisiin 20-30 vuotta. Ideologisilla piirteillä tarkoitetaan muun muassa johtamismallin käsitystä organisaatiosta sekä työntekijöistä. Teknisiä ominaispiirteitä on taas työprosessien, työtehtävien ja palkitsemistapojen määrittely. Paradigma siis kuvaa aikakautta ja sen ajan johtamisteorioiden yhtenäisiä piirteitä. Virtasen ja Stenvallin (2014, 69-70) mukaan johtamisparadigmat voivat myös ilmentyä samanaikaisesti johtuen maan elinkeinorakenteesta ja vallitsevasta poliittisesta ilmapiiristä. Johtamisparadigmat ovat seuranneet talouden lasku- ja nousukausia sekä työllisyysrakenteen muutoksia vastaamalla ajankohdan mukaisiin haasteisiin johtamistyylien mukaisilla ratkaisuilla. Seeck (2012, 27) jaottelee johtajuudenteoria viiteen eri johtamisparadigmaan, mitkä ovat osin ajallisesti esiintyneet seuraavassa järjestyksessä, tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuri ja innovaatioteoriat (Kuvio 2). Ominaista paradigmojen kehitykselle on muutos kontrollista luottamukseen.



Kuvio 4: Johtajuusparadigmojen muutos

Johtamisparadigmojen lisäksi julkisen sektorin johtamisen toimintamallit voi Virtasen ja Stenvallin (2019, 36) mukaan jakaa perinteiseen, uuteen julkiseen johtamiseen ja julkisen hallinnan malliin. Malleilla on pyritty aina vastaamaan aikakautensa haasteisiin ja niiden ajattelu-tavoilla on pyritty luomaan parempia edellytyksiä hallita julkista hallintoa.

2.1 Julkisen johtamisen johtamisopit

Julkinen johtaminen pohjautuu tieteellisen liikkeenjohdon paradigman merkittävimmän vaikuttajan Frederick W. Taylorin (1856-1915) johtamismalliin. Taylorismin tavoitteena oli tuotannollisen tehokkuuden kehittäminen huippuunsa tutkimuksellisin menetelmin. (Viitala & Jylhä 2019, 43.) Suomessa teollisuuden kehittymisen myötä johtajuusoppeihin alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Kasvava teollistuminen toi esiin ongelmia, joihin haluttiin tehokkaammalla johtamisella löytää ratkaisuja. Tehokas tuotanto tarkoitti huippuunsa vietyä työnjakoa, valvontaa ja selkeää johtamista. Tavoitteena oli saada samalla työpanoksella enemmän tuottoa. (Seeck 2012, 284-289; Virtanen & Stenvall 2014, 70.)

Suurimpia vaikutteita julkisen sektorin johtamiskäsitykseen on kuitenkin tuonut Max Weberin (1864-1920) byrokratiateoria. Byrokratiateoria korostaa tiukkaa hierarkiaa ja ideaaliorganisaatiossa kaikkien tasojen tehtävät ja tavoitteet on määritelty rationaalisesti. Hallinnon kehittämiseen on vaikuttanut myös Henri Fayol (1841-1925), joka määritteli johtamisen koostuvat suunnittelusta, organisoinnista, käskemisestä, koordinoinnista ja valvonnasta. Julkisen sektorin johtamiskulttuuri onkin perustunut tehokkuutta korostavaan, hierarkkiseen ja sääntöihin perustuvaan johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 44.)

Perinteisessä mallissa kansalaiset olivat toiminnan kohteita ja kaikki toiminta perustui lainsäädännön noudattamiseen. Palvelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman samankaltaisesti, jotta toiminnan voitiin katsoa olevan tasa-arvoista sekä oikeudenmukaista. Virkamiehien tehtävänä oli toteuttaa lainsäädäntöä ja normeja mahdollisimman rationaalisesti sekä tehokkaasti. Asiantuntemus perustui toistoon ja kykyyn tuottaa lainsäädännön mukaisia oireita ratkaisua mahdollisimman paljon. Hierarkkisessa mallissa virkailijan oli toteltava ylemmänä olevaa toimijaa, siis parempaa asiantuntijaa. Perinteisen mallin keskeisimpiä arvoja on oikeudenmukaisuus ja laillisuus, mikä näkyy muun muassa kirjallisena valvontana ja kontrollina. (Virtanen & Stenvall 2019, 38-39.)

Rakenneteorioiden ja strategisen johtamisen myötä johtajuus ammatillistui ja strategisen johtajuuden mallit otettiin käyttöön. Näillä vastattiin Seeckin (2012, 284-289) mukaan haasteisiin, mitkä johtuivat yritysten nopeasta kasvusta, byrokratian lisääntymisestä ja toiminnan muuttumisesta kansainvälisempään suuntaan. Byrokraattisesti toimivat yritykset tarvitsivat enemmän keskijohtoa hallitakseen byrokratiaa ja johtajat taas oikeutusta johtamiseensa. Oikeutusta haettiin yleistyneillä liikkeenjohdonkoulutuksilla, joiden myötä johtajien rooli ammatillistui. Johtajaksi yhä noustiin työntekijöiden riveistä, mutta koulutuksilla johtajat ja esimiehet korostivat osaamistaan. Rakenneteorioiden johtamiskäsitys näkyi myös työntekijöiden ammatillisen osaamisen arvostamisena. Työntekijöitä ei tarvinnut vahtia tiukasti, vaan luotettiin siihen, että ammattilaiset toimivat tuottavasti.

Viitalan ja Jylhän (2019, 50-51) mukaan rakenneteorioiden ohella 1970-luvulla yleistynyt strateginen johtaminen korosti, että yrityksen menestyminen oli täysin kiinni siitä, miten se onnistui valitussa strategiassa. Strategiset johtamisen koulukuntaan vaikutti etenkin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli markkinoiden analysoimiseen ja arvoketjuanalyysimalli 1980-luvulla. Muita strategiatyökaluja oli muun muassa Albert Humphreyn SWOT-analyysimenetelmä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien, sekä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien analysointiin. Kyseisiä strategisen johtamisen malleja hyödynnetään vielä tänäkin päivänä organisaatioiden strategisessa suunnittelussa.

Rakenneteoriat vaikuttivat julkiseen setorin johtamiseen ja perinteistä malli uudistettiin uudella julkisella johtajuudella (NPM). Julkiseen johtamiseen haluttiin yhdistää yksityisen puolen tuloshakuisuus ja kustannustehokkuus. Poliitiikan tekeminen ja toteuttaminen erotettiin toisistaan. Johtajuudessa korostui laaja-alainen johtamisosaaminen ja henkilöstön rooli nähtiin enemmän strategisena kumppanina. Henkilöstön motivointi, sitoutuminen ja muutostyö katsottiin olevan keskeisiä tekijöitä tuottavuuden kannalta. Ongelmallista oli kuitenkin määrittellä, sopiko puhtaasti markkinalähtöiset tai tulokseen tähtäävät ratkaisut suoraan julkisen johtamisen ideologiaan. NPM-ajattelussa korostetaankin, että yksityisen sektorin malleja ei semmoisenaan tulisi ottaa käyttöön, vaan tulisi toimia tehokkaasti lainsäädännön ja

demokraattisen päätöksenteon mukaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 41-46; Viitala & Jylhä 2019, 359.)

2.2 Ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden kasvu

Ihmissuhdekoulukunnan johtamisparadigma ja organisaatioteoriat toivat ihmiskeskeisyyden rationaalisten johtamisoppien keskelle. Rationaalisuudella tarkoitetaan johtamisopeissa asioiden johtamista ja normatiiviset opit keskittyvät enemmän ihmisten johtamiseen. Ihmissuhdekoulukunnan peräänkuuluttamat sosiaaliset tarpeet ja työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio työtä kohtaan alkoivat korostua palkan sijasta. Motivaatioon vaikutti ensisijaiset työyhteisön ryhmähenki, se miten työntekijät kokivat olevansa arvostettuja ja miten työyhteisöjä johdettiin. (Seeck 2012, 365-369; Virtanen & Stenvall 2014, 70-71.)

Ihmissuhdekoulukunnan teemat ja opit ovat pitkälti vielä tänäkin päivänä käytössä. Ihmissuhdekoulukunnan suunnannäyttäjä, yhdysvaltalainen Elton Mayo (1880-1945) korosti organisaatioiden menestystekijöiden olevan työntekijöissä, ja hyvän johtamisen olevan menestyksenkään työn tekemisen mahdollistaja. Ihmissuhdekoulukunnan oppeihin kuuluu myös olennaisesti motivaatioteoriatutkimukset, joiden uranuurtaja pidetään Kurt Lewiniä (1890-1947). (Viitala & Jylhä 2019, 44.)

Motivoinnin merkityksen rooli vaikutti ammatti-identiteetin korostumiseen työyhteisöissä. Virtasen ja Stenvallin (2014, 72) ja Seeckin (2012, 291-299) mukaan ammatti-identiteetti haluttiin saada sitoutettua organisaatioon, rahallisen korvauksen lisäksi. Organisaatiokulttuurille ominaista oli työntekijöiden tarve kuulua johonkin, heidän identiteettinsä kiinnittyi enemmän omaan ammattiryhmään kuin organisaatioon. Aikakaudelle ominainen johtamisen haaste oli saada henkilöstö sitoutettua, ja ratkaista erilaisten kulttuurien kohtaamisista johtuvat konfliktit. Tavoitteena oli määritellä arvot yhdessä henkilöstön kanssa ja sitä kautta sitouttaa heidät yhdistämällä kulttuurit toisiinsa.

Julkisella sektorilla voi yhä kohdata perinteisen byrokratiaan pohjautuva malliin, mikä on nykyaikaista johtajuutta ajatellen vanhanaikainen. Johtajuudelle ei ole juuri tilaa, kun johtaja on lähinnä politiikan toteuttaja, ei henkilöstön innostaja. Perinteisessä mallissa ei tunnisteta johtajuuden erityispiirteitä. Laajaan asiantuntemukseen perustuva etenemismalli ei kerro mitään pätevyydestä toimimaan johtajana. Johtajuus perustuu epäluottamukseen, mikä vaatii valvontaa ja seurantaa. Vaikka byrokraattisen johtamismallin on osoitettu johtavan tehottomuuteen ja jäykkään toimintaa, ohjaa perinteisen mallin arvot vielä tämänkin päivän julkisen hallinnon toiminnassa. (Virtanen & Stenvall 2019, 40.)

Julkisen sektorin johtajuuden malleja onkin täydennetty julkisen hallinnan -mallilla, jonka pohjalla on ajatus julkisen sektorin monitoimijuudesta. Verkostomainen toimintatapa ottaa mukaan palveluiden toteuttamiseen yksityisen ja kolmannen sektorin. Palveluita

suunnitellaan yhdessä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Malli korostaa muutosvalmiutta, kykyä tehdä toimintaa koskevia päätöksiä tilanteen mukaan. Tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa yhteistyöverkoston kokoonpano ja palvelut uudistuvat vastaamaan vaatimuksia. Etenkin digitalisaation ja verkostomaisten toimintatapojen nopea kehitys mahdollistaa alueellisen yhteistyön ympäri Suomea. (Virtanen & Stenvall 2019, 41-46; Viitala & Jylhä 2019, 361.)

2.3 Innovaatioparadigman ihmislähtöisyys

Seeckin (2012) mukaan 1990-luvulta lähtien suosittu innovaatioparadigma, on tällä hetkellä hallitseva johtajuuden paradigma. Innovaatioparadigman periaate on hyödyntää aiemmin opittujen johtajuusoppien joukosta ne opit, jotka mahdollistavat hyvän ilmapiirin organisaatiossa ja edistävät innovaatioita. Kolmen koon sijaan, eli käskyttämisen, kontrolloinnin ja korjaamiseen sijaan tällä hetkellä voimassa olevissa opeissa korostetaan luottamusta, ihmislähtöisyyttä ja itseohjautuvuutta vahvistavia malleja. Työntekijöistä yhä useammat ovat nykyään korkeasti koulutettuja ja heillä on entistä parempaa osaamista. Innovaatioparadigman johtamisen haasteena ei ole enää vain sitouttaa työntekijät, vaan säilyttää myös lisääntyneiden tietotyölaisten uudistumis- ja oppimiskyky. Pullan (2016, 29) taas korostaa, että perinteiset palkitsemis- tai motivointikeinot eivät enää tehoa, vaan tilalle on luotava ratkaisuja, joilla työlle annetaan tarkoitusta, työntekijälle autonomiaa ja mahdollisuus kehittää itseään. Samoilla linjoilla on myös Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 41), joiden mukaan johtamisessa on keskityttävä mahdollistamiseen, motivointiin ja vastuuttamiseen.

Loppujen lopuksi hyvä johtajuus näkyy työpaikalla positiivisena työilmapiirinä, työntekijöiden voimakkaana motivaationa ja hyvänä yhteistyönä työyhteisössä. Tuloksellisen ja hyvinvoivan tiimin esimiehen oletetaan toimivan hyvän johtajan ominaisuuksien ja käytäntöjen mukaisesti. Hyvä johtajuus on ehkä helppo havaita, mutta se mistä se koostuu, on hankalampi määrittellä. Hyvä johtajuus on aina sidottu aikaan, paikkaan ja organisaatioon. Olennaista matkalla parempaan johtajuuteen onkin ymmärtää, mistä hyvän johtajuuden periaatteet ovat syntyneet ja miten ne ovat ajansaatossa kehittyneet. (Viitala & Jylhä 2019, 10; Juuti 2016, 9.)

3 Digitalisaation vaikutukset työelämään

Digitalisaatio on viimeisten vuosikymmenten aikana vaikuttanut paljon työntekeksen muotoihin ja sitä kautta johtajuuteen sekä esimiestyöhön. Vuonna 1984 vain 17 prosenttia palkansaajista käytti työssään tietotekniikkaa, kun taas vuonna 2018 luku oli jo 91 prosenttia. Tietotekniikasta on tullut olennainen osa työntekijöiden arkea. Digitalisoitumisen myötä asiantuntijoiden työnkuva ja työskentelytavat on muuttuneet. Julkisella sektorilla asiakaspalvelu on siirtynyt pitkälti sähköiseen palveluun ja 16 prosenttia palkansaajista tekee virtuaalista asiakaspalvelua vähintään puolet asiakastyöstään. Digitalisaatio ei kuitenkaan ole vain tekniikan hyödyntämistä osana työtehtäviä, vaan sen vaikutukset muuttavat koko työelämää, tehtävien organisointia, kommunikaatiota, sosiaalisia suhteita ja työnhyvinvointia. Digitalisaation kokonaisvaikutuksia onkin hankala mitata, koska vaikutukset ulottuvat kaikille elämän osa-alueille. Selkein työelämään vaikuttavin tekijä on se, että digitalisaatio mahdollistaa uudella tavalla ajasta ja paikasta riippumattoman työn, eli etätöy. Etätöy on pysyvä osa työelämää ja sen johtamisella on vielä suurempi rooli organisaatioiden kykyyn olla tuloksellisia ja sitouttaa työntekijöitään. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 81.)

Digitalisaation lisäksi työnmuotoihin on vaikuttanut myös organisaatioiden toimitiloissa tapahtuneen muutokset viimeisen 15 vuoden aikana. Omien työpisteiden määrä on vähentynyt ja monitoimitiloissa työskentelee jo 52 prosenttia palkansaajista. Monitoimitilojen käyttö oli 60 prosentin mukaan lisännyt kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Työskentelyn eri tarkoituksiin soveltuvia työtiloja oli julkisen sektorin palkansaajista 52 prosentin mukaan riittävästi. Monitoimitilat ja etätöy näyttävät yhdistyvän vahvasti toisiinsa, monitoimitiloissa työskentelevistä ylemmistä toimihenkilöistä 71 prosenttia teki myös etätöy. (Sutela ym. 2019, 245-246.)

Digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä työaikojen ja paikkojen monipuolistuminen on vaatinut lainsäädäntöön uusia ratkaisuja. Vuoden 2020 alussa voimaan tullut uusi työaikalaki tunnistaa työnteon irtautumisen ajasta ja paikasta, se sisältää joustotyöajan käsitteen, määrittelee työaikaliukumia koskevat säädökset uudelleen ja tuo työaikapankit lainsäädäntöön. Uudella lainsäädännöllä pyritään siihen, että työ on paremmin soviteltavissa muuhun elämään ja työnantaja voi vapaammin teettää työtä organisaation tarpeiden mukaisesti. Kuormittumista ja työuupumusta uusi lainsäädäntö saattaa kuitenkin lisätä; lisääntynyt vapaus lisää automaattisesti myös yksittäisen työntekijän vastuuta. Tietotyöläisiä koskeva joustotyön uudistus mahdollistaa työntekijän määrittelemään itse työajastaan puolet. Ilman hyvää itsensä johtamista ja työajan seuranta, saattaa työntekijä huomaamattaan kuormittua. (Sutela ym. 2019, 231.)

3.1 Etätyön hyödyt

Vilkman (2016, 13) mukaan etätyöllä tarkoitetaan oman työpisteen ulkopuolella, esimerkiksi kotona tehtävää työtä. Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti, satunnaisesti tai kokoaikaisesti. NykYTEknologia mahdollistakin asiantuntijatyön tekemisen muualla kuin omalla toimipaikallaan, ja etäisyys ei itsessään enää aiheuta haasteita tehokkaalle yhteistyölle. Etätyö onkin jo vakiintunut työntekemisen muoto kaiken kokoisissa organisaatioissa. Sutelan ym. (2019, 250-251) mukaan vuonna 1990 vain kaksi prosenttia teki töitä tietotekniikalla kotoa käsin. Etätyö määriteltiin ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa.

Etätyö näyttäytyy yksilötasolla etenkin työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämisen mahdollistajana eri lailla kuin perinteisessä työpaikalla tehtävässä työssä. Vilkmanin (2016, 16-17) mukaan etätyö on työnvalintaan ja työssä pysymiseen vaikuttava tekijä. Työnhakija valitsee mieluummin sen työpaikan, missä oli etätyön mahdollisuus, ja 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä pysyy työtehtävässään. Tämä on myös organisaatiolle taloudellinen hyöty, koska näin vältetään työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset.

Yhteiskunnallisella tasolla etätyönä tehty työ näkyy ekologisena ratkaisuna. Vilkmanin (2016, 18) mukaan Suomessa tehdään yli 2 miljoonaa edestakaista työmatkaa päivittäin, joista omalla autolla kuljetaan kolme neljäsosaa. Suomen ympäristökeskuksen ja Trafín (2014) tiedotteen mukaan etätyö on ympäristöystävällinen ja liikenneturvallisuutta lisäävä valinta. Arvioiden mukaan työmatkaliikenteestä aiheutuvat kasvihuonepäästöt vähentyä jopa seitsemällä prosentilla. Suomen ympäristökeskuksen ryhmäpäällikön Ville Helmisen mukaan keskimääräinen linnuntietä kuljettu työmatka on noin 14 kilometriä, ja jopa 75 prosenttia työmatkakilometreistä kuljetaan omalla henkilöautolla. Etätyö vähentää myös ruuhkahuipuissa esiintyviä liikenneonnettomuuksia ja liikennemelun aiheuttamia psyykkisiä ja fyysisiä haittoja. (Ympäristö 2014.) Työnantajat eivät voi aliarvioida etätyön hyödyntämisen kustannussäästöjä. Nydegger & Nydegger (2010) esittää Cascioon (2000) viitaten, että jos 20 000 valtion (Yhdysvallat) työntekijää voisi siirtyä etätyöhön yhdeksi päiväksi viikossa, he säästäisivät yli kolme miljoonaa työmatkakilometriä, 102 000 litraa bensiiniä ja 81 600 kiloa hiilidioksidipäästöjä viikossa

Etätyön mahdollistaa teknologiset ratkaisut, joita Sutelan ym. (2019) työolotutkimuksen mukaan työpaikoilla käytetään jo laajasti. Julkinen sektori onkin selkeästi yksityistä puolta aktiivisemmin ottanut erilaiset digitaaliset ratkaisut käyttöön. Reaaliaikaisia pikaviestintävälineitä käyttää jo 67 prosenttia kaikista palkansaajista, sähköisiä työtiloja 61 prosenttia ja erilaisia videoneuvottelut mahdollistavia teknisiä ratkaisuja 53 prosenttia. Julkisella sektorilla digivälineitä käyttää jo noin 89 prosenttia, ja sosioekonomisista ryhmistä ylemmistä toimihenkilöistä 90 prosenttia käyttää pikaviestintäpalveluita ja sähköisiä työtiloja päivittäin. Julkisen

sektorin palkansaajista noin 45 prosenttia on ylempiä toimihenkilöitä, mikä selvästi tukee sitä, että sektorilla käytetään laajasti erilaisia digitaalisia ratkaisuja. Julkisella sektorilla on panostettu työntekijöiden digitaalisiin ratkaisuihin, koska kansalaisille suunnatut palvelut on siirretty vahvasti sähköisiin palveluihin. (Sutela ym. 2019, 85-87.)

Digitaalisten ratkaisujen runsas käyttö ei kuitenkaan kerro siitä, miten digivälineitä pystytään hyödyntämään. Vaikka etäjohtamisessa on kyse erilaisten digitalisten ratkaisujen hyödyntämisestä, on niiden tarkoitus kuitenkin vain edistää yhteistyötä ja mahdollistaa uudenlaisen työn muodon. Noin 43 prosenttia julkisen sektorin palkansaajista onkin sitä mieltä, että digitaalisten riittämättömyys hidastaa työtehtävistä suoriutumista. Nopealla tahdilla käyttöönotetuista digitaalisista ratkaisuista ei saada kaikkea hyötyä irti, jos digitaalisten puute hidastaa työntekoa. Julkisen sektorin johdon tulisi panostaa enemmän koulutukseen ja mahdollistaa digitaalisten ylläpito läpi työelämän. (Sutela ym. 2019, 93; Vilkmán 2016, 63.)

Kuviossa 5 on koottuna etätöiden tuomat hyödyt ja haasteet työntekijälle ja organisaatiolle. Organisaatiolle aiheutuvat suurimmat haasteet liittyvät etätöiden johtamiseen. Virtuaalisen työn tuomat haasteet on esitelty tarkemmin kappaleessa Virtuaalisen tiimin haasteet.

Etätö	Työntekijä	Organisaatio
Hyödyt	<p>Mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhdistämisen Työrauha keskittymistä vaativiin tehtäviin Mahdollistaa omantöiden hallinnan Ekologinen ratkaisu</p>	<p>Toimitiloista aiheutuvat kustannukset pienempiä Sitouttaa työntekijöitä Etu rekrytoinnissa</p>
Haitat	<p>Työ-aikaa vaikea hallita Kuormittumisen riski Eristäytyneisyyden tunne</p>	<p>Vaatii esimieheltä uusia johtamisen taitoja ja uudistumiskykyä Ajantasaisten teknologisten ratkaisujen hallintaan liittyvät haasteet</p>

Kuvio 5: Etätöiden hyödyt ja haasteet

3.2 Tiimityö

Kehittämistyön kohteena olevassa organisaatiossa tehdään töitä itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimit rakentuvat asiantuntijoista, joilla tehtävänkuvat vastaavat toisiaan. Tiimeillä on

yhteiset tavoitteet ja yhteinen esimies. Etäjohtamisen näkökulmasta esimiehen on ymmärrettävä tiimityön edut ja haasteet toimiakseen tuloksellisena tiimiesimiehenä. Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 25-26) korostaa, että tiimityöllä ei tarkoiteta lähityöyhteisöä, jossa spontaanisti toimitaan tiiminä, vaan ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, toisiaan täydentäviä taitoja ja yhteinen toimintamalli. Aito tiimi toimii itseohjautuvasti ja kykenee tekemään päätöksiä itsenäisesti tiimin sisällä. Aito tiimiorganisaatio ohjaa tiimin toimintaa yhteisesti asetettujen tavoitteiden avulla, eli päätökset tehdään tiimin sisällä johdon asettamien tavoitteiden, resurssien ja reunaehtojen mukaisesti. Aidon tiimin itseohjautuva toimintamalli poikkeaa perinteisestä byrokraattisesta ja hierarkkisesta esimiesohjautuvuusmallista, missä esimies tekee kaikki päätökset, kantaa vastuun ja ohjaa työtä tarkasti. Sutela ym. mukaan (2019, 162-163) tiimityötä tekevien osuus on noussut viimeisten 15 vuoden aikana ylempien toimihenkilöiden osalta 84 prosenttiin. Tiimityö on Suomessa yleisempää kuin muissa EU-maissa keskimäärin. Tiimityötä tekevistä palkansaajista noin puolet kokee tiimityön parantavan tuloksellisuutta.

Itseohjautuvan tiimin tulokset syntyvät yhteistyöstä ja työntekijöiden keskinäisestä riippuvuudesta tulosten saavuttamiseksi. He kantavat vastuun yhdessä ja luottavat toistensa tukeen saavuttaakseen päämääränsä. Tiimin tuloksia tulisi myös arvioida yhtenä kokonaisuutena, yksilösuoritusten sijaan. Tiimi, jolle esimies on luovuttanut päätösvaltaa ja ei seuraa työtä tarkasti, mutta ei myöskään erikseen tue asiantuntijoiden välistä yhteistyötä, kuvaa parhaiten kehittämiskohteena olevan TE-toimiston yrityspalveluiden tiimien toimintaa. Yhteiset tavoitteet ovat usein annettuja, ei tiimin itse määrittelemiä. Yhteisten päämäärien sijaan, tuloksissa tarkastellaan enemmän yksilötason suorituksia kuin kokonaisuutta mikä pitäisi olla enemmän kuin osiensa summa. (Eklund ym. 2019, 27-28.)

Tiimityön etuna on etenkin erilaisten osaamisten ja kyvykkyyksien monipuolinen hyödyntäminen. Yhteinen ongelmanratkaisukyky tuottaa innovatiivisempia ja tuottavampia ratkaisuja, kun tiimin jäsenet todella haluavat toimia yhteisesti sovittujen päämäärien eteen. Eklund ym. (2019, 37) ja Hiila ym. (2019, 66-69) kutsuvat tätä tiimiälyksi. Tiimiäly ei ole yksilöiden ominaisuuksia, vaan muodostuu tiimin kyvykkyydestä toimia yhdessä ja ratkaista ongelmia. Tiimi on aina enemmän kuin yksilöiden vahvuudet. Tiimiälykyys syntyy yhtenäisestä luottamuksesta, arvostuksesta, tasapuolisuudesta, sekä vuorovaikutus- ja muista sosiaalisista taidoista. Tiimissä yksilön taidot kehittyvät ja oppiminen tehostuu. Tiimi pystyy tunnistamaan ongelmat nopeammin kuin yksilö ja ratkaisemaan ongelmia nopeammin. Yksinkertaisesti tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö ja siksi tiimiäly on tärkeää organisaatioille. Tiimissä toimiminen myös lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

3.3 Virtuaalinen tiimi

Virtuaalinen työ on Vilkmanin (2016, 13) mukaan etättyötä laajempi käsite ja sitä voidaan kutsua myös hajautetuksi työksi. Ero etättyöhön tulee siitä, että virtuaalinen työ tehdään kokonaan tai osittain tietotekniikan välityksellä ja siinä tehdään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Pullan (2016, 3) taas toteaa virtuaalisen työ tarkoittavan sitä, että maantieteellisesti erillään toisistaan olevat työntekijöiden tekevän töitä yhdessä teknologian välityksellä.

Pullan (2016, 3) ja Savu (2019, 114) määrittelee virtuaalinen tiimin koostuvan yksilöistä, joilla on yhteinen tavoite mutta he voivat olla maantieteellisesti, kulttuurisesti tai kielellisesti erillään toisistaan. Virtuaalisessa tiimissä osa voi tehdä töitä samassa toimipaikassa ja osa erillään. Virtuaalisia tiimejä yhdistää kuitenkin se, että kommunikaatio tapahtuu teknologian välityksellä. Virtuaalisen tiimin johtamisen tarkoitus yksinkertaisuudessaan on yhdistää toisistaan erillään olevia ihmisiä ja saada heidät toimimaan yhdessä, yhteisen päämäärän hyväksi. Vilkman (2016, 13) käyttää nimitystä virtuaalinen tiimi hajautetusta tiimistä. Virtuaalisen tiimin johtaminen on etäjohtamista, ja siksi virtuaalisen tiimin johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat tärkeä osa tätä opinnäytetyötä.

3.3.1 Virtuaalisen tiimin hyödyt

Savun (2019, 114) mukaan virtuaalisten tiimien käytön hyödyt voi nähdä yksilö-, organisaatio- tai yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Organisaatiotasolla virtuaalisten tiimien hyödyt näkyvät kulujen minimoimisena kuten etättyön kohdalla todettiin. Toimistotiloja voidaan ottaa tehokkaammin käyttöön kuten Uudenmaan TE-toimistossa on tehty, ja jo suunnitteluvaiheessa voidaan mitoittaa vuokrattavat tilat pienemmälle henkilöstömäärälle. Globaalisti toimivat organisaatiot voivat hyödyntää ulkoistamista ja hyötyä alhaisimmista palkkauskustannuksista. Organisaatiot voivat myös hyödyntää globaalien markkinoiden osaamista laajemmin. Etsimällä paikallisen markkinoiden asiantuntijan he tavoittavat paremman ymmärryksen kohdemarkkinoista, ja sitä kautta tukevat uusia innovaatioita sekä tiedon jakamista virtuaalisessa tiimissä.

Savun (2019, 115) ja Nydeggerin ja Nydeggerin (2010, 71) mukaan virtuaalisten tiimien on todettu toimivan perinteisiä tiimejä itsenäisemmin, ne ovat epämuodollisempia ja jäsenet itseohjautuvampia kuin perinteisissä tiimeissä. Virtuaalisen tiimin hierarkia on yleensä matalampi ja roolit muodostuvat sen mukaan, mitä kukin tiimiin tuo. Virtuaaliset tiimit hyötyvät organisaation kevyemmästä rakenteesta, mikä tukee keskittymistä yhteiseen tavoitteeseen. Työ on myös suunnitelmallisempaa ja tehtäväkeskeisempää. Perinteisessä tiimissä tiimin jäsenten sosiaaliset asemat vaikuttavat enemmän kommunikointiin.

Pullanin (2016, 11-13) mukaan virtuaalinen työ on tasa-arvoisempaa, mikä mahdollistaa tiimin jäsenten ideoiden ja asiantuntemuksen hyödyntämisen. Moninaisuus tuo tiimiin luovuutta ja innovaatioita, jotka kumpuavat tiimin jäsenten erilaisista näkökulmista ja taustoista.

Globaalisti toimivan virtuaalisen tiimin työskentely ei ole rajoitettu tietyllä aikavyöhykkeelle, vaan työ edistyy vuorokauden kaikkina aikoina ja esimerkiksi asiakaspalvelua on mahdollista tarjota kaikkina vuorokauden aikoina.

3.3.2 Virtuaalisen tiimin haasteet

Virtuaalisen tiimin haasteet liittyvät pääsääntöisesti kommunikaatioon ja viestintään. Väärinymmärrykset kommunikaatiossa ovat sidoksissa etenkin nonverbaalisenviestinnän vähyyteen. Nonverbaalisen viestinnän puuttuminen taas vähentää spontaania kanssakäymistä, mikä lisää eristäytyneisyyden tunnetta. Väärinymmärryksiin vaikuttaa erilaiset organisaatioympäristöt, kulttuurit ja normit. Virtuaalisessa viestinnässä fyysisen vuorovaikutuksen puute ja nonverbaalisten vihjeiden puuttuminen on haaste etenkin korkean kontekstin viestintäkulttuureissa, kuten Kiinassa, Japanissa ja monissa Lähi-idän ja Etelä-Amerikan maissa. Korkean kontekstin kulttuureissa viestinnän konteksti sekä nonverbaaliset ja sosiaaliset vihjeet ovat olennaisia hyvän ja tarkan viestinnän kannalta. (Nydegger & Nydegger 2010, 75; Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 46.)

Kommunikaatiosta suurin osa on nonverbaalista, mikä virtuaalisessa työskentelyssä vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen saavuttamista. Kommunikaatiolla tarkoitetaan kaikkea tiedon, ideoiden ja tunteiden viestintää sosiaalisessa ympäristössä. Kommunikaatio voi olla verbaalista, eli suullisesti tai kirjallisesti tuotettua informaatiota, missä sanat ja kieliasut kertovat mistä viestitään. Nonverbaalinen kommunikaatio taas sisältää äänensävyyn, painotukset, puheen nopeuden ja voimakkuuden, viestijän ruumiin kielen kuten katseen, eleet ja ilmeet, sekä vartalon asennon ja liikkeet. Keskustelussa viestinnästä 55 prosenttia on nonverbaalista ja 45 prosenttia verbaalista. Nonverbaalisen kommunikaation merkitys korostuu kun, otetaan huomioon se, että 90 prosenttia ensitapaamisissa, ensimmäisen kymmenen sekunnin aikana tapahtuva nonverbaalinen viestintä, määrittelee ensivaikutelman. Verbaalinen kommunikointi on tarkoituksellista, kun taas nonverbaalinen pääsääntöisesti ei tarkoituksellista ja vaikeammin hallittavaa. Kun työntekijät työskentelevät etänä, he kaipaavat työpaikalla esiintyvää epävirallista vuorovaikutusta, mikä muodostuu paljolti juuri nonverbaalisten viestien kautta. Kun teknologian käyttö vähentää nonverbaalista kommunikaatiota, hidastaa se työntekijöiden välisten suhteiden muodostumista ja luottamuksen tunteen syntymistä. Innovatiivista työtä tekevien tulisi suosia viestintävälineinä sellaisia teknologisia ratkaisuja, jotka tukevat juuri sosiaalista läsnäoloa. (Savu 2019, 115-119; Dahlström 2013, 443.)

Viestinnälliset haasteet vaikuttavat suoraan luottamuksen rakentumiseen, mikä on oleellista tiimin toimivuuden kannalta. Perinteisessä tiimissä luottamus ja yhteinen merkitys syntyy nonverbaalisen vuorovaikutusten kautta. Fyysisessä vuorovaikutuksessa vahvistetaan samantapaisuuden tuntemuksia. Tiimiläisten ilmeet, eleet, sekä muiden kuuntelu ja tarkkailu auttavat luomaan yhteisöllisyyden tunnetta ja tätä kautta luottamusta. Virtuaalisen tiimin tuleekin

löytää teknologinen ratkaisu täyttääkseen viestinnästä puuttuvat vuorovaikutuksen piirteet. Yksi keino on hyödyntää kirjoitetussa viestinnässä erilaisia pikakuvakkeita tai emojeita. Se, miten ihmiset käyttävät kuvia, symboleja, ammattikieltä ja muita pikakuvakkeita perinteisessä viestinnässä, osoittaa, kuinka paljon tietoa voidaan lisätä muuten paljon kevyempään tekstipohjaiseen viestintään. Tällainen kirjoitettu viestintä ei ole ehkä yhtä rikasta kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, mutta tällä tavoin voidaan perinteiseen kirjoitettuun viestintään lisätä kattavampaa ja monimutkaisempaa sisältöä. (Nydegger & Nydegger 2010, 71.) Vartiainen ym. (2004, 42) mukaan toinen tehokas tapa on hyödyntää yhteisiä työskentelyalustoja. Läsnäolo alustassa viestii saavutettavuudesta ja lisää sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teknologian välittämä läsnäolo ei kuitenkaan vastaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän tutuutta.

Timothy Dahlström (2013, 441) nostaa artikkelissaan esiin viestinnälliset haasteiden lisäksi virtuaaliselle tiimityölle ominaisen haasteen eli eristäytyneisyyden tunteen. Eristäytyneisyyden tunne on sidoksissa luottamukseen. Etätyöntekijä voi tuntea, että hänet on erotettu sekä työympäristöstä että sosiaalisesta ympäristöstään. Eristäytyneisyyden tunne ei ole sidoksissa fyysiseen etäisyyteen, vaan kyse on psyykkisen läheisyyden tunteen puuttumisesta. Etätyöntekijä on huolissaan vertaisuuhteidensa laadusta ja voi tuntea itsensä yksinäiseksi sekä turhautuneeksi. He ovat myös huolissaan siitä, että he ovat poissa silmistä ja tämän vuoksi menettävät mahdollisuudet esimerkiksi ylennykseen. Huoli oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttaa luottamukseen syntymiseen ja työn tulokseen. Esimiehien päätöksiin, tehtävien jakautumiseen ja annettujen tehtävien hyväksymiseen suhtaudutaan kriittisemmin koska ei luoteta siihen, että etänä työtään tekevää kohdellaan oikeudenmukaisesti.

Vartiainen ym. (2004, 47) korostaa, että eristäytyneisyyden tunnetta lisää virtuaalisesta työstä johtuvan luonnollisen vuorovaikutuksen ja spontaanin oppimisen puute. Epämuodollisen kommunikoinnin ydin on juuri suunnittelemattomuudessa ja spontaanisuudessa, mikä on haastavaa toteuttaa virtuaalisesti. Eristäytyneisyyden tunteet johtuvat kuitenkin työntekijän omista tulkinnoista, ei niinkään työnantajasta tai esimiehen teoista. Dahlström (2013, 441) toteaaakin, että etätyön fyysinen ja kulttuurinen eristyneisyys aiheuttaa etätyöhön liittyviä sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia ongelmia. Etätyöntekijät saattavat tuntea, että esimiehet kohtelevat heitä eri tavoin, koska he eivät ole paikan päällä. Nämä tunteet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin.

Savun (2019, 119-121) julkaisemassa tutkimuksessa työntekijöiden eristäytyneisyyden tunnetta pyrittiin vähentämään säännöllisillä puhelinkeskusteluilla tai virtuaalisilla tapaamisilla. Lopputuloksena tutkimuksessa todettiin, että jokaisen virtuaalisen tiimin tulisi löytää tiimille sopivat teknologiset ratkaisut. Nonverbaalisen viestinnän lisääminen toi tiimien tuloksiin positiivisia vaikutuksia, vähensi väärinymmärryksiä ja lisäsi luottamusta. Vartiainen (2004, 48) lisää, että on selvää, että teknologisilla ratkaisulla ei voida kokonaan korvata kasvokkain

tapahtuvan viestinnän nopeutta, spontaanisuutta tai sen rikkautta. Etänä työskentelevä voivat toki opetella viestimään uusin tavoin ja välinein, jotka korvaavat puutteelliset kanavat, mutta kuitenkin jo etäisyys muusta tiimistä vähentää vuorovaikutuksen määrää ja tilanneherkkyyttä, kun ei tiedetä toisen osapuolen olosuhteita.

Virtuaalisen tiimin viestinnälliset haasteiden selvittämiseksi lähtökohtana täytyy olla organisaation sitoutuminen tiimin työskentelyn mahdollistamiseen. Organisaation onkin hyvä miettiä mitä tiimityöllä tarkoitetaan ja mitä sen toimilla tavoitellaan. Soveltuuko tiimityöskentely muuten organisaatioon ja uskotaanko siihen, että tiimityö tuottaa parempi tuloksia kuin perinteinen esimiesvetoinen toimintamalli? Koko organisaation on oltava valmis sitoutumaan tiimityöhön ja sen vaatimiin koulutuksiin, niin esimiesten kuin asiantuntijoidenkin kohdalla. Tiimityö vaatii muutoshalukkuutta ja rohkeutta haastaa tuttuja toimintamalleja. (Eklund ym. 2019, 40-41).

3.4 Esimies virtuaalisen tiimin johtajana

Etätyön ja virtuaalisen tiimin johtamista varten ei ole uutta johtamismetodia, vaan siinä käytetään samoja hyväksi havaittuja ihmisten johtamistyyliä kuin perinteisessäkin lähijohtamisessa. Virtuaalisen tiimin esimiehen on kuitenkin osattava kehittää omaa osaamistaan digitaalista ympäristöä ajatellen. Tiimiesimiehen tulee huomioida etätyön tuomat haasteet eri lailla kuin perinteisen tiimin johtamisessa. Huomio tulee keskittää viestintään, luottamuksen rakentamiseen ja psykologisen läheisyyden mahdollistamiseen. Nydegger ja Nydegger (2010) ja Pullan (2016, 18) korostavat, että huolimatta siitä, että kymmenen viimeisen vuoden aikana teknologia on kehittynyt paljon, johtamiseen liittyvät haasteet eivät ole juuri muuttuneet. Virtuaalisia tiimejä koskevat myös perinteisten tiimien johtamisessa esiintyvät haasteet kuten yhteisten tavoitteiden epäselvyys, sitoutuneisuuden puute ja yhteistyön puute.

Sutelan (2019, 171-172) mukaan tiimityön yleistyminen, etätyön lisääntyminen ja hajautetut organisaatiot pakottavat esimiehiä kehittämään omia johtamistaitojaan enemmän voimaannuttavan, valmentavan ja tukea antavan esimiehen rooliin kuin valvovan johtajan rooliin. Virtuaalisen tiimin johtamisessa painoarvoa on enemmän motivoinnilla, sitouttamisella ja yhteisten tavoitteiden selkiyttämällä kuin asijahtamisella ja tiukalla kontrollilla. Vilkmán (2016, 21-22) korostaa, että organisaatioiden on kyettävä määrittelemään mitä taitoja virtuaalisten tiimien tiimiesimiehiltä vaaditaan ja huolehdittava siitä, että sopivia ominaisuuksia omaavia henkilöitä valitaan tehtäviin.

Humalan (2007, 22) mukaan virtuaalijohtaminen on ihmisten välisten suhteiden johtamista, mihin kuuluvat luottamuksen rakentamisen ja uskottavuuden haasteet. Hyvän johtajan on kyettävä rakentamaan hyviä ihmissuhteita, jotka optimoivat luottamuksen, motivaation ja suorituskyvyn johdettavassa tiimissä. Viitala ja Jylhä (2019, 52) nostavat esiin uusimmista johtamisopeista suunnan kirkastamisen tärkeyden tavoitteiden ja merkityksellisten päämäärien

kautta, sekä yhteisen arvopohjan merkityksen. Vilkman taas kuvailee (2016, 25) etäjohtajan hyvien ihmistenjohtamisen taitojen koostuvan luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, toimivista pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä.

3.5 Tiimiesimies luottamuksen rakentajana

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 41-46) mukaan esimiehellä on luottamuksen rakentamisessa suuri rooli valta-asemansa vuoksi. Esimiehen roolina on olla, johdettavien rooleista poiketen, ihmisten johtaja ja ennustettava johtaja. Johdettavien vastuulla taas on erityisesti vuorovaikutuksellinen valta myötävaikuttaa luottamuksen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittymiseen. Parhaimmillaan luottamus tarkoittaa sitä, että tiedämme, mitä odottaa vuorovaikutustilanteessa suhteen toiselta osapuolelta. Luottamus sisältää aina myös riskin, uskon siihen, että toinen osapuoli ei käytä haavoittuvaisuutta hyväkseen. Luottamus rakentuu perinteisesti yhteisten kokemusten ja säännöllisten henkilökohtaisen tapaamisten kautta, mikä ei etätyössä onnistu ilman suunnitelmallisuutta.

Pullanin (2016, 64-66) mukaan luottamuksen rakentamiseen menee virtuaalisessa tiimissä noin neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä tiimissä. Luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa aina henkilön tausta ja aiemmat kokemukset sekä oletukset tulevasta. Esimies rakentaa luottamusta avoimella vuorovaikutuksella. Avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan läpinäkyvää toimintaa ja toiminnan ohjaamista esimiehen tasolla. Esimerkiksi kommunikointi ja viestintä tiimin yhteisistä päätöksistä tulisi aina olla kaikkien tiimiläisten saatavilla. Avoimen kommunikoinnin lisäksi luottamusta voi käytännössä rakentaa esimerkiksi tarjoamalla tiimille vain heitä koskeva tila, esimerkiksi työalusta, jossa jokaisella on samat käyttöoikeudet ja vapaus jakaa tietoa. Yhteinen kokemus jaetusta tiedosta parantaa ryhmähenkeä, ja tiiminjäseneet tuntevat olevansa yhteydessä ryhmään sekä osa ryhmää. Virtuaalitiimin on tunnettava yhteenkuuluvuutta, jotta he voivat toimia yhteisen päämäärän eteen tehokkaasti, luottaen siihen, että jokainen tekee oman osuutensa. Organisaatiotasolla luottamus rakentuu yhteisten toimintaohjeiden ja tasa-arvoisen kohtelun avulla.

Vilkman (2016, 27) korostaa luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus, vaan pelko siitä, että ei tehdä niitä asioita mistä on sovittu. Pelko taas lisää valvonnan ja kontrollin tarvetta, mikä pahimmallaan kuormittaa sekä työntekijää, esimiestä ja koko organisaatiota. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 50-57) mainitsee myös, että luottamus perustuu kykyyn olla rehellinen ja pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista. Pienikin valkoinen valhe tai muunneltu totuus saattaa vahingoittaa luottamusta pysyvästi. Tiimiesimiehen tehtäviin kuuluva tehtävien delegoiminen on osoitus luottamuksesta, mikä liittyy juuri uskoon siitä, että tehtävään valtuutettu toimii sovitulla tavalla ja mahdollisimman tuottavasti yrityksen näkökulmasta.

Delegoinnissa esimiehen ongelmat tulevat esiin yleensä kahden keskeisen asian kautta. Ei uskalleta delegoida, jolloin suuri työmäärä heikentää esimiehen omaa tuloksellisuutta ja

toiminta vaikuttaa työntekijöiden silmissä siltä, että esimies ei luota heihin. Tai esimies delegoi työtehtäviä aina samoille henkilöille, mikä taas nakertaa tiimin yhteishenkeä sekä nostaa esiin epäluottamuksen osaa työntekijöitä kohtaan. Tiimiesimiehen tuleekin tuntea johdettavansa kyvyt ja tarpeet sekä tehtävän vaatimustason toimiakseen tasapuolisesti. Valtuuttamisella on merkittävä rooli motivoitumisen, itseohjautuvuuden tukemisen ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamisen kannalta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 56-57.)

Sutelan ym. (2019, 97-99) mukaan työnseurannalla on iso osa luottamuksen osoittamisessa. Julkisen sektorin palkansaajia seurataan kulunvalvonnalla (50 %), työaikakirjauksilla (78 %), erityisillä seurantaan tarkoitetuilla välineillä (25 %) ja kameroilla (16 %). Seurantaan liittyvistä asioista tulisi puhua avoimesti, koska palkansaajan työnhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää tietää miksi ja miten työnseuranta tehdään ja toteutetaan. Julkisella sektorilla ylempien toimihenkilöiden työtä seurataan usein epäsuoran valvonnan keinoin, ylempältä tasolta käsin. Epäsuora valvonta tapahtuu usein ajoittain ja on pistemäistä toisin kuin suora valvonta, joka on jatkuvaa työnteon seuranta, kuten kameravalvonta. Käytännössä epäsuora valvonta voi tarkoittaa sitä, että työaikakirjauksia ja tuloksellisuutta vertaamalla tehdään seuranta. Tämä palkansaajan kohdalla tarkoittaa sitä, että työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, miten ja milloin työ tehdään. Vapaus tukee itseohjautuvuutta, ja tekee tavoitteista ja niiden saavuttamisesta henkilökohtaisempia työntekijälle. Epäsuora valvonta perustuukin pitkälti luottamukseen, kun taas suoravalvonta saattaa sisältää epäluottamuksellisen elementin.

Työsuoritusten mittaamisesta tulisikin Vilkmanin (2016, 46) mukaan siirtyä tulosten mittaamiseen. Etenkin tietotyössä tärkeämpää pitäisi olla työn tulokset kuin työpaikalla tai etätyössä koneen äärellä vietetty aika. Tulosten mittaaminen tulee Vilkmanin (2016, 87) mukaan aloittaa työtehtävien määrittelystä. Jos suorituksia mitataan yksilötasolla, tulee kaikkien tehtävä- ja vastualueet määrittellä tarkasti. Mikäli mittaus tehdään tiimitasolla, on tästä sovittava yhteisesti.

3.6 Virtuaalisen tiimin rakentaminen

Vartiainen (2004, 72) ja Vilkman (2016, 138) korostaa että, virtuaalisen tiimin toiminnan aloittamiseen ja toimintaohjeiden rakentamiseen menee perinteisen tiimiin verrattuna enemmän aikaa ja se vaatii enemmän luovia toimintatapoja. Tiimien yhteishenki rakentuu hitaammin ja siksi sen rakentamiseen tulisi järjestelmällisesti varata aikaa. Nydeggerin ja Nydeggerin (2010, 75-76) mukaan virtuaalinen tiimi, kuten mikä tahansa muu ryhmä, on ennen kaikkea sosiaalinen järjestelmä. Riippumatta viestintäteknikasta tai laitteistoista, tiimin onnistuminen riippuu käytettävissä olevien tietojen laadusta, siitä miten tietoa jaetaan ja miten sitä käytetään tiimissä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä ei kuitenkaan synny automaattisesti ja edellyttää viestintää, luottamusta, tietojen jakamista ja koulutusta, yhteistyötä ja yksilöiden suoritusyhtymistä. Esimiehille ja johtajille onkin annettava riittävästi tietoa ja

koulutusta, jotta he ovat valmiita ottamaan vastaan virtuaalisen tiimin johtamiseen liittyvät haasteet. Heidän on ensinnäkin ymmärrettävä virtuaalisen työpaikan muutosten etuja ja haasteita, ja heidän on hyväksyttävä uudet roolinsa sekä sitouduttava niihin. Jos tiimiesimiehet eivät omaksu ja innostu uusista rooleistaan ja velvollisuuksistaan, virtuaalisen tiimin onnistuminen ei ole todennäköistä. Siksi on huolehdittava siitä, että tiimiesimiehiä informoidaan, koulutetaan, kuunnellaan ja tuetaan kun he alkavat työskennellä, organisoida ja hyödyntää tiimiään täysin uudella tavalla.

Käytännössä uuden projektin, tehtävän tai kokonaisen tiimin perustamisvaiheen käynnistäminen vaatii ensin tiimiesimieheltä tutustumista kasvokkain, puhelimitse tai videoneuvottelun avulla. Huolimatta siitä onko kyseessä hajautettu organisaatio, kokonaan virtuaalinen tiimi tai osin virtuaalista työtä tekevä tiimi, on ryhmä dynamiikan rakentuminen sisällöltään samankaltainen. Ensimmäinen koko tiimin yhteinen tapaaminen on toivottavaa sopia kasvotusten toteutettavaksi. Tapaamisen tavoitteena on luoda tiimille yhteinen päämäärä ja tehtävien määrittely, sekä varmistaa tiimiytyminen varaamalla tapaamiselle tarpeeksi aikaa. Tiimiytymistä voi edistää pyytämällä osallistujat esittäytymään, kertomaan taustoistaan, harrastuksistaan, aiemmasta työkokemuksesta ja omasta tulevasta roolistaan tiimissä. Alkuvaiheessa laaditaan ryhmän päämäärät ja tavoitteet, sekä tehdään suunnitelma siitä, kuinka niihin päästään. Tiimin jäsenistä kaikkien tulee olla päätöksen teossa mukana. Oman työpanoksensa määrittely yhteisten tavoitteiden eteen, sitouttaa yksilötasolla työntekijää yhteisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Tiimiläisten osallistaminen, yhteinen ideointi ja suunnittelu käynnistää keskinäisen vuorovaikutuksen. (Vartiainen 2004, 73-74; Vilkmän 2016, 37.)

Savun (2019, 119-121) tutkimukseen osallistujista kaikki pitivät tärkeänä järjestää kaikille tiiminjäsenille mahdollisuuden tavata toisensa fyysisesti ainakin kerran tiimin muodostuksen vuoksi. Fyysinen läsnäolo ja tutustuminen toisiin työn ulkopuolella koettiin erittäin tärkeäksi luottamuksen muodostumisessa. Jos yrityksellä ei ollut mahdollisuutta tarjota tapaamista kasvokkain, järjestettiin tapaaminen virtuaalisessa ympäristössä niin, että tiiminjäsenillä oli mahdollisuus keskustella videon välityksellä. Nämä yhteistoimintaa ja luottamusta tukevat toiminnot paransivat tutkimuksen aikana tiimien tuottavuutta. Tiimien jäsenten välisten suhteiden muodostaminen on erityisen tärkeää, mutta esimiehen tulee myös tuntea tiiminsä jäsenet.

3.6.1 Työyhteisöviestinnän strateginen suunnittelu virtuaaliselle tiimille

Työyhteisöviestintää tapahtuu kaikilla työyhteisön foorumeilla, jossa jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestintä on oleellinen osa johtamista ja sitä tapahtuu kaikessa vuorovaikutuksessa arjessa. Sen tarkoitus on luoda edellytykset työssä tarvittavan tiedon saatavuudelle ja vaihdannalle. Viestinnällä luodaan työn iloa, ylläpidetään, vahvistetaan ja uudistetaan työyhteisöä. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään

organisaationsa identiteettiä tietoisesti sekä tiedostamattaan, ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. Hyvä työyhteisöviestintä on osa virtuaalisen työn tuomien haasteiden ratkaisua. (Juholin 2017, 121.)

Juholin (2017, 267-272) toteaa, että johtaja ja esimies voi kehittää omia viestintätaitojaan asettumalla kuulijan roolin ja miettimällä, mitä kohde haluaa tai tarvitsee. Esimiehen tulee tässä kohdin tuntea itsensä, omat arvonsa ja kyetä tarkastelemaan sitä, miten omat arvot heijastuvat viestinnässä. Hyvä viestijä on läsnä, näkyy työyhteisössä ja osana tiimiä, sekä tuntee alaisensa. Tärkeintä on kuitenkin oppia kuuntelemaan ennen kuin puhuu. Vapaaseen dialogiin ja kuunteluun perustuva keskustelu tähtää yhteisen ymmärryksen muodostumiseen työyhteisössä. Tiimin rakentumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että viestintää suunnitellaan ja johdetaan.

Juholinin (2017, 121-124) mukaan viestintä on digitaalisuuden myötä muuttunut, kaikki voivat viestiä ajasta ja paikasta riippumatta. Keskinäisviestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys on muuttunut epätoivotuista juoruista, ymmärrystä rikastavaksi ilmiöksi. Työyhteisöviestinnän strategisella suunnittelulla viestintä sujuu, ihmiset voivat hyvin ja työyhteisö menestyy. Neljän ulottuvuuden työyhteisöviestinnän strateginen suunnittelu tukee esimieheltä vaadittavien taitojen kehittämistä ja ylläpitoa. Neljä ulottuvuutta ovat johdettu keskustelu, yhteisöllisyyttä rakentava viestintä, selkeä tiedottaminen ja vastuullinen dialogi. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja toimintaohjeet ovat johdettua keskustelua, minkä avulla tiimi ymmärtää toiminnan strategian ja osaa toimia sen mukaan. Johdettu keskustelu on suunnitelmallista, huolellisesti valmisteltua ja osallistavaa keskustelua, jolla on alku ja loppu. Keskustelussa prosessimaisesti tuotettu tieto viedään päätettäväksi ja takaisin työyhteisöön. Työyhteisössä keskustelun kautta määritellään miten suunnitelmat tullaan toteuttamaan käytännössä. Johdetulla keskustelulla sitoutetaan osallistujan toimimaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Yhteisöllisesti rakennettu ymmärrys auttaa osallistujia näkemään oman roolinsa, tavoitteensa ja arviointikriteerit. Tiimin yhteisten toimintaohjeiden rakentaminen ei onnistu ilman tehokkaasti johdettua keskustelua. Johdetun keskustelun suunnitelmallinen aloitus ja eteenpäinvienti on pääasiallisesti tiimiesimiesten vastuulla.

Selkeä tiedottaminen ja faktatiedon saatavuus taas tukee tiimin tosiasioiden tietämystä ja sen jakamista. Selkeää tiedottamista säätelee viestinnän eettiset ohjeet ja toimialakohtaiset lait ja säädökset. Olennaista virallisessa viestinnässä on se, että se pysyy samana ja sitä täydentävää tietoa on aina saatavilla. Strategisella työyhteisöviestinnän suunnittelulla rakennetaan myös yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja sen vahvistaminen viestinnässä korostaa osallisuuden kokemusta ja sitoutumista. Työyhteisöviestinnän ulottuvuus on vastuullinen dialogi. Sen avulla huolehditaan siitä, että jokainen kokee voivansa vaikuttaa työhönsä, kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi, ja voi sitoutua työhönsä. Parhaimmillaan vastuullinen dialogi rohkaisee rakentamaan kriittisyyteen ja ratkaisujen etsimiseen yhteisöllisesti.

Avoin dialogi taas mahdollistaa erimielisyydet ja konfliktit, mitkä voidaan jopa nähdä enemmän voimavarana kuin haitallisena vastarintana. Toimivan vastuullisen dialogin ei voida kuitenkaan olettaa onnistuvan automaattisesti, vaan se vaati koulutusta ja tukea, niin kuin muutkin työyhteisöviestinnän ulottuvuudet. (Juholin 2017, 125-126.)

3.6.2 Kokoukset virtuaalisen tiimityön lähtökohtana

Tiimissä tehtävä yhteistyö tapahtuu useimmiten tiimin kokouksissa. Onkin olennaista tarkastella sitä, miten tiimin kokoukset käytännössä sujuvat. Huonosti johdetut kokoukset tuntuvat väkinäisiltä ja heikentävät mielipiteiden vaihtoa sekä osallistujien motivaatiota. Kokoukikäytänteillä myös vastataan eristäytyneisyyden tunteiden asettamiin haasteisiin. Hyvän kokouksen tavoitteet ja aikataulu tulisi olla nähtävillä jo hyvissä ajoin lähetetyssä kokouskutsussa. Kokouksen alussa olisi hyvä olla sovittu pöytäkirjan laatijan ja kokouksen vetäjän roolit. Toimintaohjeisiin olisi hyvä olla kirjattuna ylös tiimiläisten vastuut kokouksen aikana. Tiimiläisten vastuulla on huolehtia siitä, että kaikki osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja valmistautuvat kokouksiin sovitulla tavalla. Jokaisen vastuulla on huomioida muut osallistujat keskittymällä kokouksiin ja jättämällä muut toimet, kuten sähköpostin älypuhelimien ja sosiaalisen median lukeminen myöhemmäksi. Kokousten sopimisen yhteydessä on hyvä miettiä mikä on kokouksen tarkoitus ja tämän kautta miettiä oikeanlainen kanava kokoukselle. Virtuaalisen tiimin hyödyt ja haasteet kappaleessa käsiteltyihin nonverbaalisten viestien puuttumisen tuomiin haasteisiin viitaten, jos tarkoituksena on tuottaa innovaatioita tai keskustella syvällisesti tärkeästä aiheesta tulee miettiä, onko kokous tuloksellinen ilman videoyhteyttä. (Eklund 2019, 95-97.)

Pullan (2016, 21) ja Vilkmän (2016, 50) nostaa esiin ongelman, joka usein näyttäytyy kokoustilanteessa, missä tiimiesimiehen tulisi pystyä huomioimaan kaikki tasapuolisesti. Virtuaalisissa kokouksissa on helppo jäädä taustalle ilman, että kukaan huomaa, toisin kuin kasvokkain käytävässä kokouksessa. Kokoustilanne saattaa näyttäytyä epätasa-arvoisena, jos osa tiimistä on samassa tilassa fyysisesti. Voikin olla tarpeellista miettiä, voisiko yhteiset kokoukset olla kaikille virtuaalisia, jotta osallistuminen olisi kaikille tasa-arvoista. Sovitut kokoukset tulisi pitää tiiviinä, jotta osallistujat jaksavat ensinnäkin keskittyä, mutta tärkeää on muistaa antaa mahdollisuus epäviralliselle kahvihuonekeskustelulle. Koska viestintää on luonnollisesti vähemmän kuin fyysisissä kokouksissa, epäviralliselle keskustelulle täytyy varata suunnitelmallisesta ajasta joko virallisen kokouksen jälkeen tai erillisenä virtuaalisena tapaamisena. Taustalla piilevät konfliktit voivat olla virtuaalisissa kokouksissa hankalampia havaita fyysisen läsnä-olon puutteen vuoksi, ja siksi tiimiesimiehen tulisi kuunnella tarkkaan mahdollisia viitteitä konflikteista tiimin kokouksissa. Virtuaalisten kokousten aikana tulisi pyrkiä pitämään kaikki osallistujat aktiivisena sekä välttää ylimääräisiä häiriöitä. Keinoja aktiivisuuden ylläpitoon on käyttää erilaisia visuaalisia välineitä kuten, kuvia, taulukoita ja kehonkieltä videoyhteyden avulla.

3.6.3 Motivointi ja sitouttaminen virtuaalisessa tiimissä

Motivoidakseen tiimiläisiä esimiehen on tunnettava tiimiläisensä, ymmärrettävä virtuaalisen tiimin rikkauden koostuvan erilaisista osaamisista, sekä tiimin yhteistyön tuottaman tuloksellisuuden merkityksen. Motivointi koostuu ymmärryksestä, tarpeiden tunnistamisesta ja taidosta antaa palautetta. Tiimin tuntemus ja osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla sitouttaa tiimiläisiä toimimaan yhteisten arvojen mukaan. Pullanin (2016, 59-61) mukaan tiimiesimiehen on hyvä hahmottaa, millaisia persoonallisuuksia tiimissä on, kuka on introvertti ja kuka ekstrovertti ja millaista tukea he tarvitsevat suoriutuakseen työstään. Tiimin toimintamalli onkin hyvä rakentaa niin, että se ei palvele vain ulospäin suuntautuneita ekstrovertejä, vaan mahdollistaa introverttien toimimaan tiimin hyväksi heille luontaisimmallaan tavalla. Innostamisen kannalta on hyvä olla tietoinen siitä, mitkä ovat tiimiläisen arvot. Mikä heitä motivoi ja minkälaisia taitoja, tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita heillä on. Tavoitteena tulisi olla hahmottaa tiimiläisiä motivoivat tekijät keskustelun avulla, on se sitten aloitusvaiheessa tai vuosittaisen kehityskeskustelussa. Keskustelun tulisi olla suunnattu tulevaisuuteen laajemmin eikä vain koulutustarpeiden kautta. Innostaminen ja konfliktien välttäminen on helpompaa, kun tiimin jäsenten arvot, motiivit ja persoona on tunnistettavissa. (Pullan 2016, 59-61.)

Tiimin suorituskyvyn nostamisessa erilaisuuden hyödyntäminen onkin tärkeässä asemassa. Eklundin ym. (2019, 85) mukaan tutkimukset osoittavat, että erilaisuutta sallivat tiimit suoriutuvat paremmin kuin tiimit, jotka muodostuvat samakaltaisista ihmisistä. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 127) mukaan rohkeus erilaisuuteen ja sen hyväksyminen organisaatiossa lisää myös innovatiivisuutta ja luovuutta. Kuvion 3 mukaisesti nämä lisäävät organisaatiossa hyvinvointia ja motivoituneena työn tehokkuus ja laatu paranevat.



Kuvio 6: Erilaisuus luo innovatiivisuutta ja lisää luottamusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 127 muokattu)

Työtyytyväisyyttä parhaiten edistää esimies, joka tukee työntekijöiden oman työn kehittämismahdollisuuksia. Osaamisen kehittämistä ja omaa henkilökohtaista kasvua pidetään tärkeänä osana työelämää. Palkansaajista 52 prosenttia kokee itsensä kehittämisen erittäin tärkeäksi. Itsensä kehittäminen koetaan huomattavasti tärkeämmäksi kuin paremman aseman tavoittelu työpaikalla. Julkisella sektorilla 22 prosenttia palkansaajista oli tyytyväisiä esimiesten johtamistapoihin - etenkin tyytyväisiä oltiin esimiesten tapaan kannustaa opiskeluun. Tutkimuksessa nousi esiin tarve modernille, valmentavalle johtajalle, jolle ominaisia piirteitä on rohkeaseva, kannustava, innostava, sekä kiitosta ja palautettava antava johtaja. (Sutela ym. 2019, 173.)

Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa organisaatiossa, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja ylläpito koko työsuhteen ajan. Osaamista voidaan perinteisesti kehittää koulutuksien tai erilaisten työpajojen avulla. Osaamista voidaan työyhteisössä kuitenkin kehittää Viitalan ja Jylhän (2019, 277-278) mukaan erilaisten kokemuksellisten oppitapojen myötä. Työnkierron ja sijaisuuksien avulla voidaan laajentaa ja kehittää ammatillisia taitoja moniosaamisen suuntaan. Työnmuotoilulla taas voidaan hyödyntää ja kehittää erikoisosaamista ja mentorointi tai työpari-mallilla tuetaan yksilön tai yksilöiden osaamista tehokkaasti. Itsenäinen opiskelu on mahdollistettu useissa organisaatioissa sähköisellä oppimisympäristöllä, mihin ajantasainen alaa tai toimintaympäristöä koskeva tieto on tallennettu. Itsenäistä opiskelua tuetaan valtion puolelta elinikäistä oppimista määrittelemässä laissa mikä takaa oikeuden opintovapaaseen ja aikuisopintorahaan.

Viitalan ja Jylhän (2019, 245-246) painottaa, että elinikäinen oppiminen on elintärkeää oman kehittymisen kannalta. Oman toiminnan ja ajattelun reflektointitaito on keskeinen tekijä oppimistarpeiden arvioinnissa. He jakavat työelämässä tarvittavat taidot yleisiin, ammatillisiin ja tehtäväkohtaisiin taitoihin. Yleisiin taitoihin kuuluu itsensä johtamisen taidot, vuorovaikutustaidot, tiedonhallinnan taidot kuten digivalmius ja kansainvälisyyteen liittyvät taidot kuten kielitaito ja eri kulttuurien ymmärrys. Edellisten lisäksi yleisiin taitoihin kuuluu kyky toimia vastuullisesti eli ottaa toimissaan huomioon eettiset ja ympäristöön liittyvät asiat sekä resilienssi eli muutosjoustavuus. Ammattikohtaisiin taitoihin lukeutuvat ymmärrys oman toimialan toimintalogiikoista, toimijoista, periaatteista, kehityksen suuntauksista ja kyvystä soveltaa kaikkea tietoa omassa työtehtävässä. Tehtäväkohtaiset taidot ovat niitä, joita juuri kyseisessä työtehtävässä ja työroolissa tarvitaan. Edellä mainittuja taitoja tulisi voida arvioida ja kehittää, oppia uutta ja oppia pois vanhasta.

Palautteen antaminen on tehokkain tapa kehittää tiimin toimintaa, mutta sitä on osattava käyttää eri tarkoituksiin oikealla tavalla. Palaute itsessään on harvoin hyvää tai pahaa, mutta se, miten sitä annetaan, määrittelee palautteen luonteen. Eklundin ym. (2019, 53-55) mukaan palautetta voi antaa huomioimalla hyvää suoritusta ja osoittamalla näin arvostusta. Palaute voi myös olla korjaavaa tai pitkäjänteistä kehittävää ohjausta. On selvää, että arvostusta osoittava palaute tukee hyvää toimintaa, mutta korjaavan palautteen antaminen on usein haastavampaa. Palautteen tuleekin keskittyä asiaan, olla konkreettista ja perusteltua. Palautteen antajan myönteinen asenne ja kehittävä ote tekee korjaavastakin palautteesta helpomman ottaa vastaan. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 82) mukaan on tärkeää muistaa, että jokainen kokee saamansa palautteen yksilöllisesti, koska se perustuu yksilön omiin kokemuksiin ja kykyyn vastaanottaa myönteistä tai kielteistä palautetta.

Eklund (2019, 58) nostaa esiin, että palautteen antaminen ei ole yksin tiimin vetäjän asia, vaan tiimin yhteinen keino kehittää itse toimintaa. Hyvää palautetta voi antaa itse useammin muille ja palautetta voi myös pyytää suoraan kollegoilta. Palautetta voi opetella ottamaan vastaan, vaikka se onkin haastavaa, mieti miten voisit itse toimia jatkossa paremmin ja mitä positiivisia vaikutuksia muutoksella on tiimiin. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri rakentuu tiimissä silloin kun kaikki voivat antaa palautetta toisilleen. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 84) korostavat sitä, että palautetta toivotaan organisaatioiden henkilöstöntyytyväisyyskyselyissä aina lisää. Palautteen antamiselle tulisi löytää säännöllinen rytmi ja kanava etenkin etätyössä. Palautteen antaminen, on se sitten positiivista tai kehittävää, on tapa osoittaa huomiota ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan.

Toisten tiimiläisten työn arvostaminen tulisi näkyä positiivisen palautteen antamisen muodossa päivittäisessä toiminnassa. Tiimissä hyvä vuorovaikutus perustuu siihen, että kaikki jäsenet ovat samanarvoisia ja kaikkien mielipiteet ovat arvokkaita sekä ansaitsevat huomion. Kaikki tiimiä koskevat asiat tulisi käsitellä avoimesti yhdessä pelkäämättä konflikteja.

Konfliktien selvittäminen on kiinni paljon siitä, miten luottamuksen kautta rakentuvat turvallinen ilmapiiri tiimissä on eli kuinka korkea psykologinen turvallisuus tiimissä vallitsee. Korkea psykologinen ilmapiiri mahdollistaa konfliktitilanteessa avoimen keskustelun, ilman että työhön liittyvät ristiriidat tuntuvat henkilökohtaisilta hyökkäyksiltä. (Eklund ym. 2019, 89-93.)

3.6.4 Itsensä johtaminen

Savaspuro (2019, 25) toteaa itseohjautuvuuden olevan kykyä johtaa itse itseään eli itsensä johtamista. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä samaa asiaa, kyse on itsensä tuntemisesta ja oman tekemisen hallinnasta. Savaspuron (2019, 39-40) mukaan itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta on tullut 2010-luvun modernin työelämän mantra. Hän viittaa kirjassaan Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjaan Itseohjautuvuus- miten organisoitua tulevaisuudessa nostaessaan esiin kolme syytä itseohjautuvuuden ajankoh- taisuuteen. Ensinnäkin maailma muuttuu vauhdilla, ja pysyäkseen mukana täytyy pystyä rea- goimaan nopeasti ja reflektoimaan omaa sekä muiden tekemisiä koko ajan. Toiseksi työtehtä- vät muuttavat muotoaan koko ajan digitalisaation myötä. Kolmanneksi tiimien tapa työsken- nellä on muuttunut. Teknologia on mahdollistanut virtuaaliset tiimit, joissa ei välttämättä tarvita enää pomoa tiedonvälitykseen, delegointiin tai edes päätöksentekoon. Näiden lisäksi työntekijöistä on tullut vaativampia. Työntekijät haluavat luottamusta, vapautta ja vastuuta eli omistajuuden omaan työelämäänsä.

Kyetäkseen omaksumaan roolin virtuaalisen tiimin esimiehenä ja innostumaan siitä on tiimi- esimiehen ensin tunnettava itsensä. Tiimin jäsenten motivointi ja rohkaisu virtuaaliseen työs- kentelyyn on paljolti kiinni siitä, tunteeko tiimiesimies itse omat hyvät ja huonot puolensa. Onko esimiehellä kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja muuttaa johtamistapojaan olosuh- teisiin sopivaksi? Esimieheltä odotetaan hyvää itsensä johtamista, jotta muiden johtaminen on luontevaa ja aitoa. Holroyd (2015, 24) määrittelee itsensä johtamisen sisältävän taidon it- sehavainnointiin, kyvyn säädellä, hallita ja ymmärtää itseään sekä toimia itseään kohtaan ar- mollisesti. Itsensä johtamisen ydin on itsensä todellinen tunteminen ja kyky löytää itsestään ne puolet, joita kehittämällä voit olla paras versio itsestäsi.

Omien arvojen tarkastelu on itsensä johtamista ja yksi osa esimiehenä kehittymistä. Itsensä johtamisessa oman toiminnan reflektointi; omien sisäisten mallien kyseenalaistaminen on oleellinen osa esimiehen henkistä kasvua (Kalliomaa & Kettunen 2010, 114). Organisaation ar- vot taas nousevat parhaimmillaan sen toiminnasta ja kulttuurista. Huonoimmillaan ne on laa- dittu konsulttien avulla ja ne jalkautetaan johdon toistamina mantroina henkilöstölle. Edellä mainitusta syystä esimiehen ja johdettavien välisellä arvopohjalla on suuri merkitys. Kaikkeen toimintaan heijastuu olemassa oleva arvopohja ja siksi niistä tulee tiimeissä keskustella sekä kirjata ne ylös yhteisiin toimintaohjeisiin. Osallistaminen sitouttaa ja avaa arvojen mer- kityksen. Jokaisen työntekijän ja esimiehen tulisi pystyä määrittelemään miten arvot näkyvät

omissa työtehtävissä ja toiminnassa, muutoin arvoilla ei ole todellista sisältöä tai kosketuspintaa käytännön työhön. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 117-118.)

Yhteisten arvojen lisäksi selkeät ja hyvät tavoitteet sitouttavat tiimin jäseniä, auttavat vähentämään konflikteja ja parantavat kommunikaatiota. Selkeät tavoitteet helpottavat onnistumisten tunnistamista. Hyvät tavoitteet on sovittu yhdessä, ne liittyvät ymmärrettävään kokonaisuuteen ja ovat saavutettavissa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia, mutta niiden on oltava mitattavissa. Seurantaan on kiinnitettävä huomiota koska ilman sitä, on mahdotonta antaa kehittävää palautetta. Tavoitteiden tulisi olla suhteutettuna tiimin resursseihin niin, että ne kuitenkin haastavat tiimiläisiä ja näin innostavat parempiin suorituksiin. (Eklund ym. 2019, 50-51.)

3.6.5 Tiimiesimies tukemassa itsensä johtamista

Tiimiesimiehen näkökulmasta itsensä johtamisen tukeminen ydin on luottamuksen antamisessa ja autonomian mahdollistamisessa, eli työntekijöitä tulisi tukea toteuttamaan itseään ja tekemään parhaansa ilman tiukkaa kontrollia, koska vapaus antaa vastuuta ja sitouttaa työntekijää. Vilkmán (2016, 123) ja Savaspuro (2019, 48-49) painottaakin itsensä johtamisen olevan kaikkien vaikeinta johtamista. Itsensä johtamisen taidot vaihtelevat ja osalle mahdollisuus suunnitella ja organisoida omaa työtään aiheuttaa stressiä. Hyvää pohjaa itsensä johtamiseen kuitenkin tehdään, kun toimintaohjeet, tavoitteet ja tehtävät ovat kaikille selkeitä. Työntekijöillä tulisi siis olla selkeä kuva omasta roolistaan, tekemisestään ja niiden taustalla olevista syistä. Näiden lisäksi tulee olla tietoinen siitä, kuka loppujen lopuksi tekee päätöksen, jos asioista ollaan erimieltä. Psykologinen turvallisuus on tärkeää niin tiimiin että johdon suhteen. Epäonnistumisen pelko pahimmillaan lamaannuttaa koko tiimin. Näiden lisäksi itseymmärrys, eli työpaikan kulttuurin, arvojen ja tavoitteiden ymmärrys on erittäin tärkeää.

Sutelan ym. (2019, 258) mukaan itsensä johtamisen tukeminen on erittäin tärkeää etäjohtamisessa koska jokaisen on itse otettava vastuuta omasta jaksamisesta ja palautumisesta. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa korostui työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, mikä vaatii työntekijältä kykyä tunnistaa uupumisenmerkkejä ja kykyä asettaa rajoja. Sutelan ym. (2019, 354) mukaan onkin huolestuttavaa, että työolotutkimuksissa vuosina 2013-2018 henkinen kuormitus, työuupumuksen pelko ja psyykinen oirehtiminen on lisääntynyt voimakkaasti. Lyly-Yrjänäisen (2019, 101-103) mukaan yli puolet palkansaajista pitää työuupumusta selvänä vaarana. Julkisen sektorin palkansaajista 64 prosenttia kokee työn olevan henkisesti kuormittavaa, mikä on yleisempää kuin yksityisellä sektorilla.

Vastuu kuormituksesta ja ongelmien havaitsemisesta oletetaan olevan tiimiesimiehen vastuulla ja stressin havaitseminen etätyössä ei ole helppoa. Vaikka etätyössä keskittyminen on

helpompaa ja työhön voi uppoutua, voi työpäivät huomaamatta venyä liian pitkiksi ja työ sekoittua muuhun elämään. Tässä tapauksessa tiimiesimiehen esimerkki ajanhallinnan osalta on merkittävä. Virtuaalisessa työssä on helppo havaita, jos sähköpostit on lähetetty myöhään illalla. Itsensä johtamisessa esimiehen esimerkillä on paljon vaikutusta siihen, miten tiimi koee itsensä johtajuuden toimivan. Toimintaohjeissa onkin oltava selkeästi määritelty mitä tiimiltä odotetaan, tehdäänkö töitä iltaisin ja jos tehdään, niin onko päivällä enemmän joustoa työajan suhteen. Työn joustavuudesta tulisi käydä keskustelua koko tiimin kesken. (Vilkman 2016, 119-121.)

Savaspuron (2019,47) mukaan itsensä johtamisessa vapaus on etätyössä kaksiteräinen miekka. Siinä missä työtehtävät ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, arki on tulvillaan ulkopuolelta tulevia ärsykeitä viestien ja keskeytysten muodossa. Vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä on sidottu organisaation rakenteisiin, muiden ihmisten aikatauluihin, sosiaalisiin verkostoihin ja moniin eri viestintäkanaviin. Savaspuro (2019, 43-44) nostaa esiin myös itsensä johtamisen negatiiviset puolet organisaatiossa. Pahimmillaan esimiesten ja toimintaohjeiden puute aiheuttaa tilanteen missä valtatyhjiö täytetään työntekijöiden itse rakentamalla epävirallisella hierarkialla. Itseoikeutetun johtajanroolin omaavat ohjaavat muiden tekemistä mikä taas aiheuttaa tyytymättömyyttä tiimeissä. Esimiehen puuttuessa tiimin voi nousta halu kontrolloida muita. Kontrollointi näkyy puhumattomien toimintatapojen ylläpitämisenä ja muiden kyttämisenä.

Kansainvälisellä tasolla mitattuna, työntekijä Suomessa kokee voivansa vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin enemmän kuin missään muussa EU-maassa vuoden 2015 Euroopan työolotutkimuksen mukaan. (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön julkaisu 2017.) Palkansaajista 61 prosenttia ja julkisella sektorilla 68 prosenttia kokee suunnittelevansa omaa työtään säännöllisesti. Vaikutusmahdollisuudet näkyvät mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä kuten työaikaan, työtahtiin, työmäärään ja aikatauluihin. Työntekijöiltä odotetaan nykyään aiempaa enemmän organisointikykyä, priorisointia, aikatauluttamista ja kykyä suunnitella sekä delegoida työtehtäviään. Itsensä johtaminen on muuttanut esimiehen tehtävää substanssiosaajasta enemmän mahdollistajaksi, tukijaksi ja kannustajaksi. Johtamisessa painotetaan työntekijöiden osallistamista sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaa kehittämistä. Työpajoja on tarjolla innovaatioiden työstämiseen, mutta haasteena on yhä saada ideat käytäntöön. Julkisella sektorilla 46 prosenttia kokee, että mahdollisuuksia ideoimiseen kyllä on, mutta aikaa ideoiden soveltamiseen ei ole. (Sutela ym. 2019, 117-122.)

3.7 Tietoperustan synteesi

Tässä opinnäytetyössä on haluttu selvittää keittämistyön avulla, mitä tiimiesimiehen tulee tietää etätyön johtamisesta tukeakseen tuloksellista toimintaa sekä hyvinvoivaa tiimiä. Opinnäytetyön tietoperustassa ei olla keskitytty asioiden johtamiseen, vaan ihmisten ja itsensä johtamiseen sekä sen tukemiseen. Tietoperustaan ei olla valittu yhtä ohjaavaa

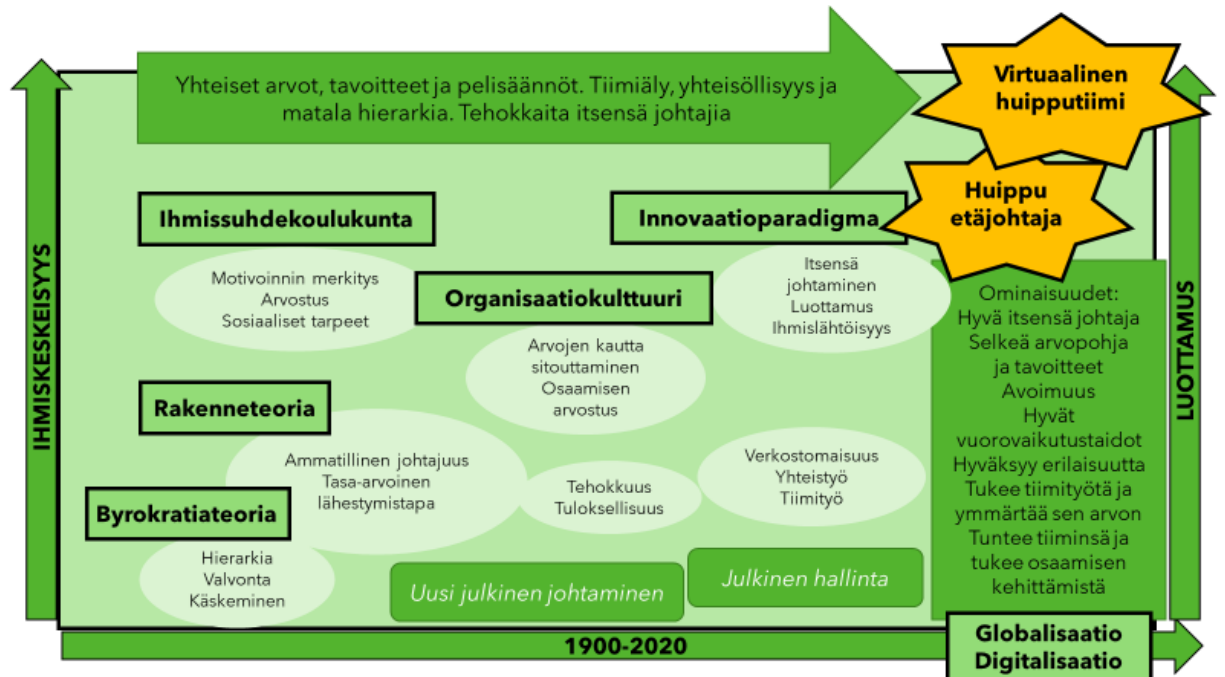
johtajuusteoriaa etäjohtajuuden tueksi. Tietoperustassa tarkasteltiin, miten eri aikakausille ominaisiin haasteisiin on johtajuudella vastattu viimeisen sadan vuoden aikana. Samaan tapaan digitalisaatio, globalisaatio, hajautetut organisaatiot ja virtuaalinen tiimityö asettaa haasteita 2020-luvun johtajalle. Mitä siis on opittu aiemmista paradigmoista ja mihin haasteisiin pitää johtajuudella tarttua nyt?

Tieteellisellä liikkeenjohdolla haettiin ratkaisua tehokkuuteen ja työn organisointiin teollisuuden kehittymisen myötä. Byrokratiateorian mukaan toimintaan saatiin varmuutta ja tasalaa-tuisuutta vahvalla hierarkialla. Samaan aikaan julkisen sektorin johtamisen perinteisellä, by-rokratiateoriaan perustuvalla, mallilla pyrittiin rakentamaan tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja lain tiukasti määrittelemää toimintaa. Johtamismalli perustui paljolti epäluottamukseen, mikä taas johti tehokkaaseen työnjakoon, käskemiseen ja valvontaan. Yritysten nopean kas-vun myötä tarvittiin kuitenkin lisää johtamisosaamista, rakenneteorian johtamismallin mukai- sesti johtajuus ammatillistui. Julkisen sektorin uusi julkinen johtaminen pyrki samaan aikaan erottamaan politiikan ammattimaisesta johtamisesta ja työntekijät nähtiin enemmän strategi- sina kumppaneina. Haasteena ei siis enää ollut tehottomuus, vaan ammattitaitoaan arvosta- vien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon.

Ihmislähtöisyys nousi osaksi johtamista ihmissuhdekoulukunnan myötä, kun työntekijöiden so- siaaliset tarpeet nousivat keskiöön. Ymmärrettiin, että hyvällä ilmapiirillä oli vaikutus työnte- kijöiden motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Sitouttamisen ja motivoimisen haasteita ratkottiin organisaatiokulttuuriteorioilla, mitkä keskittyivät työntekijöitä ohjaaviin arvoihin. Ammatti- identiteetin, itsensä toteuttamisen ja yksilön sekä yhteisön hyvinvoinnin merkitys nähtiin en- tistä selvemmin. Johtajuus on muokkautunut kohti tämän päivän huippujohtajaa vastaamalla aina aikakautensa haasteisiin. Seeckin (2012, 326) mukaan tällä hetkellä vaikuttava innovaa- tioparadigma pyrkii vastaamaan innovatiivisuutta ja luovuutta vaativan työympäristön raken- tamisen haasteisiin. Työntekijöiden sitouttaminen on yhä haaste johtajuudelle, osaamisesta on pyrittävä pitämään kiinni. Johtajuus ei ole enää sidottu kieleen, maahan tai kulttuuriin. Globalisaatio ja informaatioyhteiskunnan nousu on vähentänyt valtioiden ja rajojen merki- tystä johtajuuden kehittymisessä. Globaalisti toimiva suuyritys voi jo itse kehittää monikult- tuurisia johtamisoppeja.

Johtamisparadigmoista nykyjohtajuuteen jääneistä vaikuttimista julkisen hallinnan mallin ver- kostomainen toimintatapa ja osallistaminen vaikuttaa virtuaalisen tiimien toimintaan. Kiin- nostuksen osoittaminen, luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen ovat etäjohtajan tärkeimpiä taitoja. Taidot ovat riippuvaisia siitä, miten viestintä on suunniteltu tukemaan näitä taitoja. Kuviossa 4 on havainnollistettu miten johta- juusparadigmat ovat ajallisesti vaikuttaneet, julkisen hallinnon johtamisoppien lisäksi, tie- teellisestä liikkeenjohdosta vaiheeseen, jossa globalisaatio ja digitalisaatio vaikuttaa johtami- seen vahvasti. Samaan aikaan ihmiskeskeisyyden ja luottamuksen merkitys johtamisessa on

kasvanut. Tällä hetkellä tietoperustassa käytetyn kirjallisuuden perusteella huippujohtajan ominaisuuksiin kuuluu ihmiskeskeisyyttä, luottamusta, hyvää itsensä johtamista ja avoimuutta tukevat piirteet. Samat piirteet ovat kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan hyvän virtuaalisen tiimin johtajan ominaisuudet. Virtuaalisen huipputiimin ominaisuuksiin kuuluu yhtä lailla etätyön, digitalisaation ja hajautetun organisaation vaatimia itsensä johtamisen taitoja. Tehokas tiimi vaatii toimiakseen yhteisen arvopohjan, yhteiset tavoitteet ja säännöt, sekä etenkin tiimiä.

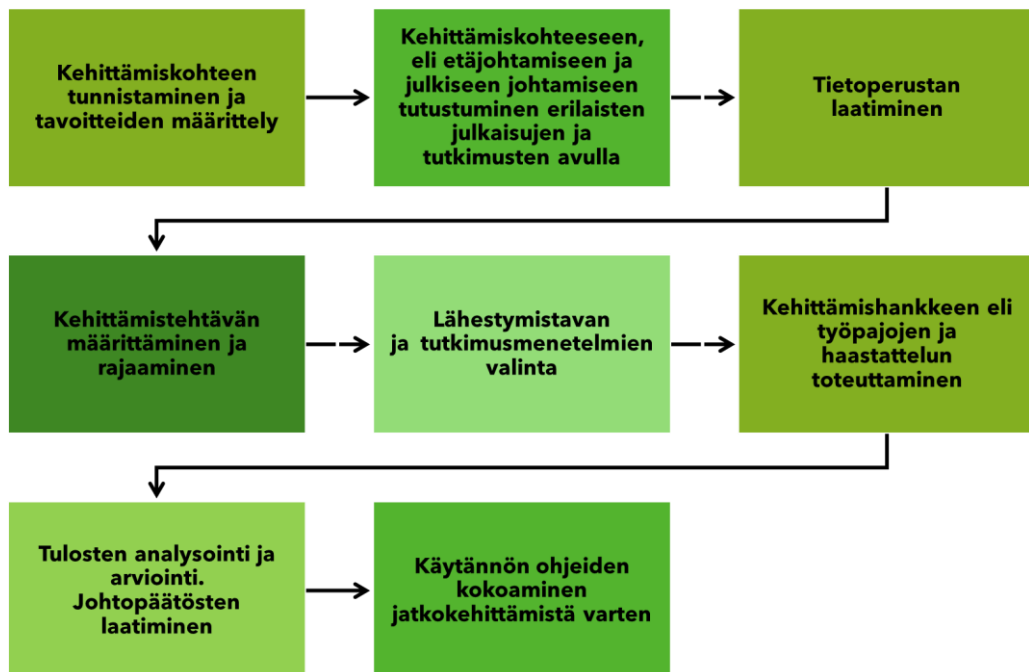


Kuvio 7: Tietoperusta kuvana

4 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kehittämiskohteen tunnistaminen opinnäytetyön tekijän omassa työorganisaatiossa Uudenmaan TE-toimistossa ja tarvittavan muutoksen eli intervention määrittely. Tarve kehittämiselle nousi esiin käytännön arjessa sekä keskusteluissa kollegoiden ja esimiehen kanssa. Uudenmaan TE-toimisto on viimeisen 10 vuoden aikana ottanut suuria harppauksia sekä palveluiden sähköistämisen että digitaalisten työkalujen käyttöön oton osalta. Sähköisten viestintätyökalujen nopea käyttöönotto on mahdollistanut yhä useammalle työskentelyn etänä, mutta itse etätyön johtamisen oletettiin sujuvan siinä missä muukin johtaminen. Sähköisiin palveluihin siirryttäessä ja etätyön yleistyessä ei etäjohtamisen tueksi laadittu omia ohjeistuksia tai hankittu johtamiskoulutusta. Tämä näkyy arjessa selkeiden toimintaohjeiden puuttumisena, mikä taas heikentää tiimien sekä koko työyhteisön yhteishenkeä. Tavoitteena kehittämissyössä oli löytää etäjohtamisen kehittämiskohteet sekä etsiä ratkaisumalleja osallistavien menetelmien avulla. Lopputuloksena koota käytännön kehittämisideoita etäjohtamisen tueksi.

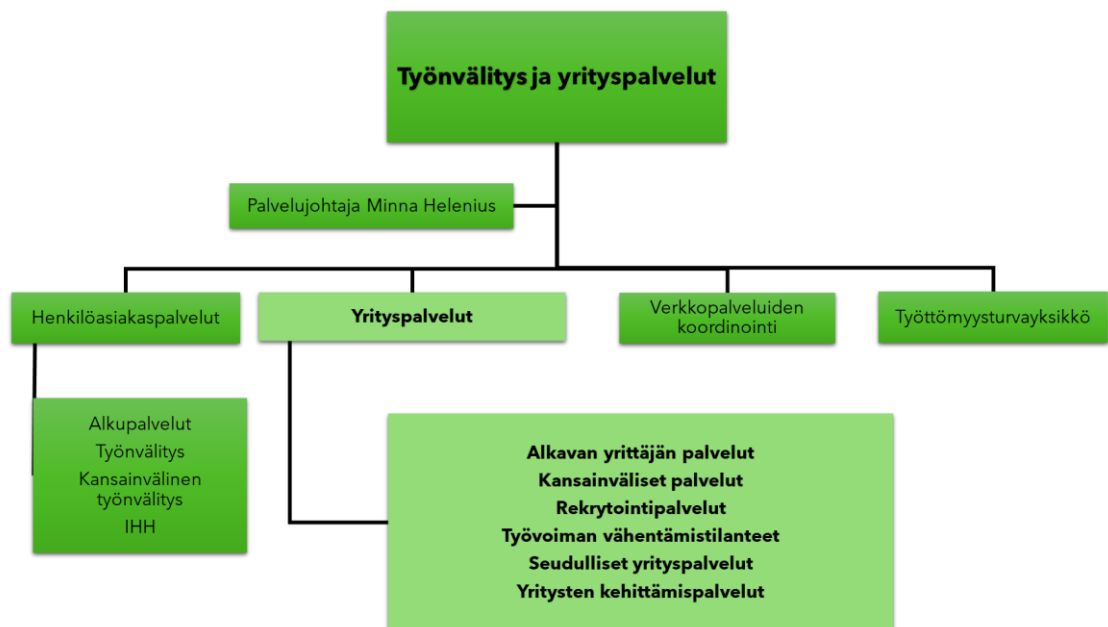
Kehittämistyö eteni kuvion 5 mukaisesti Ojasalon ym. (2014, 24) tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia mukailien. Prosessi aloitettiin kesällä 2019 käytyjen keskusteluiden pohjalta ja vuoden 2020 alussa toteutettiin sekä työpajat että haastattelu.



Kuvio 8: Kehittämisprosessi (Ojasalo ym. 2014, 24 muokattu)

4.1 Tutkimuskohteena Uudenmaan TE-toimiston yrityspalvelut

Kehittämistyön tutkimuskohteena oli Uudenmaan TE-toimiston yrityspalvelut. Yrityspalveluissa työskentelee noin 100 asiantuntijaa ja viisi tiimiesimiestä, hajautetusti ympäri Uuttamaata. Uudenmaan TE-toimistossa työskentelee yhteensä noin 1000 asiantuntijaa. Yrityspalveluiden asiantuntijat jakautuvat tehtäväkohtaisiin tiimeihin ja yksiköihin paikkakunnasta riippumatta. Kuvio 9. havainnollistaa miten työnvälitys ja yrityspalvelut jakautuvat eli palveluyksiköihin. Kuvio pohjautuu Uudenmaan TE-toimiston organisaatiokaavioon (Uudenmaan TE-toimiston organisaatiokaavio 2020). Kehittämistyön kohteena on yrityspalvelut, johon kuuluu alkavan yrittäjän palvelut, kansainväliset palvelut, rekrytointipalvelut, työvoiman vähentämistilanteita koskevat palvelut, seudulliset yrityspalvelut sekä yritysten kehittämispalvelut.



Kuvio 9: Uudenmaan TE-toimiston Työnvälitys ja yrityspalveluiden organisaatiokaavio

Opinnäytetyön tekijä työskentelee asiantuntijana yrityspalveluissa, alkavan yrittäjän palvelu- ja yritysten kehittämispalvelutiimissä. Kumpikin tiimeistä toimii hajautetusti ympäri Uuttamaata. Käytännössä jokaisen yrityspalvelun asiantuntijan työnkuvaan sisältyy työskentelyä hajautetussa organisaatiossa, etänä toimivassa tiimissä. Virtuaalinen tiimityöskentely on siis tuttua ja itseohjautuva työote olennainen osa asiantuntijuutta Uudenmaan TE-toimistossa.

Kehittämistyöhön osallistuminen oli asiantuntijoille täysin vapaaehtoista ja heidän omaan kiinnostukseensa pohjautuvaa. Osallistumispyyntö lähetettiin kaikille yrityspalveluissa työskenteleville tasapuolisuuden vuoksi. Aiempi ajatus pyytää asiantuntijoita tiimeittään osallistumaan tutkimukseen hylättiin, koska tiimiesimiehet eivät halunneet vaikuttaa osallistujien valikoitumiseen.

Tiimiesimiehiä yrityspalveluissa työskentelee yleensä viisi, mutta tutkimusvaiheessa tehtävämuutosten vuoksi esimiehiä oli yhteensä kuusi. Yksi osallistujista on myös esimiesasemassa muihin esimiehiin nähden. Tiimiesimiesten etäjohtamisen taidot ovat opinnäytetyön kehittämisen kohteena ja siksi esimiesten osallistuminen itse kehittämistyöhön olikin oleellinen osa lopullista tuotosta. Tiimiesimiesten näkemykset etäjohtajuuden kehittämiskohteista ja ideat esiin tulleiden haasteiden korjaamiseksi myös sitouttaa esimiehiä.

Tutkimuksen kannalta Uudenmaan TE-toimiston entisen johtajan haastattelulla haluttiin saada esiin 40 vuoden aikana kertyneitä kokemuksia ja näkökulmia TE-toimiston historiasta. TE-toimistojen tai Uudenmaan TE-toimiston historiasta ja kehityskaaresta tai johtajuuden vaiheista ei löytynyt luotettavaa kirjallisuutta. Etätöiden yleistymisen ja siihen liittyvän etäjohtajuuden haasteet koettiin tutkimuksen kannalta oleellisiksi asioiksi selvittää myös haastattelun avulla.

4.2 Työ- ja elinkeinotoimisto

Suomessa julkinen työnvälitys alkoi vuonna 1903. Työnvälitystoiminta keskittyi alussa vain suurimpiin kaupunkeihin. Valtion ohjauksellisuus työttömyyden hoidossa vakiintui 1930-luvulla ja aluksi työvoima-asioita hoidettiin kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriössä. Vuonna 1970 muodostettiin työvoimaosastosta työvoimaministeriö. Ministeriö sai vuonna 1989 hoidettavakseen työlainsäädäntö- ja työsuojeluasiat ja samalla nimi muuttui työministeriöksi. (Ministeriön historiaa 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (jatkossa TEM) vastaa työllisyys-, yrittäjyys- ja työvoimapolitiikasta sekä maahanmuuttajien kotouttamispolitiikasta. TEM johtaa, ohjaa ja seuraa sitä, että TE-palvelut toteutuvat kaikkialla Suomessa asiakaslähtöisesti ja tuloksellisesti. TEM vastaa julkista työvoima- ja yrityspalvelua koskevasta lainsäädännöstä sekä päättää, mitkä kehittämistavoitteet vaativat laajempia strategisia hankkeita toteutuakseen. (Julkiset työvoima ja yrityspalvelut 2020.) TE-toimistot ovat kuitenkin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten eli ELY-keskusten alaista paikallishallintoa. ELY-keskusten tehtävänä on ohjata TE-toimistoja niiden tavoitteiden saavuttamisessa ja palvelujen kehittämisessä. ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus eli KEHA-keskus taas tuottaa ELY-keskuksille ja TE-toimistoille kehittämis- ja hallintopalveluita. (Työvoimapolitiikka 2017.)

Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla, eli TE-palveluilla, edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus kehittämällä työnhakijoiden työllistymiskykyä. Työ ja elinkeinotoimiston yrityspalveluilla vaikutetaan uuden yritystoiminnan syntymiseen ja parannetaan yritysten toimintaedellytyksiä. TE-palveluiden asiakkaita ovat henkilöasiakkaat, yritykset ja yhteisöt. TE-toimistojen lisäksi julkisia työvoima- ja yrityspalveluja tuottavat yritykset, seudulliset ja valtakunnalliset yrityspalveluorganisaatiot, oppilaitokset, kunnat, kolmannen sektorin toimijat, julkisen hallinnon yhteisöpalvelupisteet, koko Suomea

puhelimitse ja verkossa palveleva työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus sekä henkilöstöpalveluyritykset ja muut yksityiset palveluntuottajat. (Julkiset työvoima ja yrityspalvelut 2020.)

TE-palveluiden toimintaa ohjaa laki ja asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (28.12.2012/916). Laissa säädetyillä palveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus ja tarjoamalla työtä hakeville mahdollisuuksia saada työtä. Palveluilla edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä ja kehitetään yritysten toimintaedellytyksiä sekä työelämän laatua. Julkisen työvoima- ja yrityspalveluna asiakkaille tarjotaan työnvälityspalveluita, tieto- ja neuvontapalveluita, osaamisen kehittämispalveluita sekä yritystoiminnan käynnistämisen- ja kehittämispalveluita. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat myös henkilöasiakkaan palveluprosessiin liittyvät asiantuntija-arvioinnit sekä tämän lain mukaiset tuet ja korvaukset. Työttömän työnhakija toimeentuloa turvaavat työmarkkinatuki ja työttömyyspäiväraha säädetään erikseen työttömyysturvalaissa. (Laki julkisesta työvoima- yrityspalvelusta 28.12.2012/916, 2§.)

4.3 Kehittämistutkimus lähestymistapana

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin laadullisin tutkimusmenetelmin kehittämistutkimuksen toimintaperiaatteita hyödyntäen. Tyypillisiä menetelmiä on havainnointi, haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Painopiste on yhteistyössä ja yhdessä kehittämisessä. Erilaisilla menetelmillä tuotetaan yhteisiä tiedontuottamistapoja ja jaetaan tietoa työyhteisössä, ei vain kuvata ja selitetä tutkittavaa ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014, 65-68.) Kehittämistutkimukseen soveltuu hyvin käytännönläheisemmät, osallistavat menetelmät kuten aivoriivityöskentely työpajassa.

Kehittämistutkimuksellinen lähestymistapa sopii kehittämistehtävään, koska opinnäytetyötekijä on osa työyhteisöä ja kehittäminen kohdentuu tämän yksikköön ja tiimiin. Kehittämistyössä pyritään aina muutokseen ja muutos toteutetaan konkreettisen tuotoksen avulla. Yhteisölliset eli osallistavat menetelmät mahdollistavat tutkittavien äänen saamisen kuuluvaksi, ja tutkimusmenetelmät on mahdollista toteuttaa demokraattisesti. Lopullisen työkalun käyttäjät, eli tiimiesimiehet ovat kehittämisprosessissa tiiviisti mukana ja sitoutuminen yhteisiin toimintaohjeisiin on todennäköisempää. Opinnäytetyön tekijä tekee omia, mutta perusteltuja tulkintoja. Prosessin tarkka kuvaus ja tehtyjen tulkintojen perustelut ovat olennainen osa kehittämistyötä, koska prosessin ja perustelun pohjalta lukija tekee johtopäätökset tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Kehittämistehtävässä tutkijan tulee alussa saakka olla tietoinen omasta asemapositiostaan tutkimuksessa, koska se vaikuttaa paljon siihen, millainen tutkimusmenetelmä tai menetelmät valitaan. Tilanteessa, missä kehitettävä toiminta on osa omaa työorganisaatiota tai harrastusyhteisöä, täytyy miettiä, millainen tutkimussuuntaus soveltuu, kun täysin objektiivinen

tutkimusasetelma on mahdoton. Ylipäätään täysin objektiivista tietoa on mahdotonta saada laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä ja osaamisensa mukaan. (Valli & Aaltola 2015, 209-211.) Kehittämistutkimus soveltuu etäjohtamista kehittävään työhön, koska tavoitteena on parantaa tämänhetkisiä käytäntöjä, muuttamalla toimintaa parempaan suuntaan.

4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruumenetelmiksi valittiin teemahaastattelu, kaksi ideointityöpajaa ja puolistrukturoitu kysely, eli tiimiesimiehille suunnattu itsearviointi. Kehittämistutkimukselle ei ole omia aineistonkeruumenetelmiä, vaan siinä hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Keskeistä on erilaisten menetelmien moninaisuus, joilla pyritään saamaan erilaisia näkökulmia ja ideoita kehittämistyön tueksi. (Kananen 2012, 25.)

Erilaista näkökulmaa julkisen puolen johtajuuteen ja sen muutoksiin lähestyttiin teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelulla saatiin syvällistä tietoa ja uusia näkökulmia tutkittavasta kohteesta. Haastattelun avulla voidaan myös, tilanteen vaatimalla tavalla, säädellä aineiston keruuta vastaajia myötäillen. Haastattelumuodot jäsennetään strukturoidusta, eli täysin standardoidusta haastattelusta strukturoimattomaan, täysin vapaaseen haastatteluun, missä keskustelua käydään vapaasti aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 208.) Puolistrukturoidun haastattelusta tekeekin se, että aihepiirit ja teemat on kaikilla tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja kysymysten muodot puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Ideointityöpajat ovat yksi luovan ongelmanratkaisun osallistavista menetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä fasilitoijan johdolla. Työpajoissa keskitytään tuottamaan monipuolisesti erilaisia ideoita, ilman ideoiden arvioimista. Arviointi vaikuttaa negatiivisesti ideointiin ja vähentää osallistujien luottamusta tuottaa hullujakin ideoita. Menetelmän valinnassa on tärkeää miettiä, mikä menetelmä sopii ryhmän koon ja taustan perusteella juuri käsiteltävään aiheeseen. Ennen työpajaa on tunnistettava todelliset tavoitteet ja työpajaan käytettävissä oleva aika. Työpajaa varten tulee varata sopiva tila ja tarvittavat varusteet, kuten post-it lappuja ja fläppitaulu. Fasilitoijan, eli tutkijan on lisäksi varmistettava, että työpajassa on turvallinen ja läsnä oleva ilmapiiri. Virittäytymien työpajaan vaatii hyvin jäsenneltyä ohjelmaa. Ohjelma määrittelee työpajan tarkoituksen, toimintaohjeet, roolit, työskentelytavat ja dokumentointiin liittyvät säännöt. (Kantjarvi 2012, 45-48.) Tiimiesimiesten työpajan yhteydessä pyydettiin arvioimaan etäjohtamisosaamista, aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla laadullisella itsearviointikyselyllä.

4.4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on eri haastattelumuodoista sopivin, koska haastateltavaa ei haluttu sitoa ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Etukäteen määriteltyjen teemojen etuna on se, että keskustelun aiheet pysyvät opinnäytetyöhön liittyvissä aiheissa. (Kananen 2012, 102-103.) Tuki- lista teemoista lähetettiin tässä opinnäytetyössä haastateltavalle etukäteen. Tukilistan teemat etenivät yleisesti johtajuudesta, yksityiskohtaisiin aiheisiin etäjohtajuudesta. Haastateltavalle lähetettiin kutsu teemahaastatteluun 18.12.2019, ja vahvistus päivämäärästä tuli heti seuraavana aamuna. Haastattelu ajaksi valittiin 21.1.2020, ja aikaa haastattelulle varattiin kaksi tuntia.

Teemahaastattelulla täydennettiin julkisen sektorin johtamisen historiasta kertovan kirjallisuuden näkökulmia TE-toimiston lähtökohdista. TE-toimiston historiasta löytyy niukasti artikkeleita tai tehtyjä tutkimuksia, ja siksi olikin tärkeää tutustua aiheeseen syvällisemmin teemahaastattelun muodossa. Haastattelutilanteessa käytiin ensin läpi haastattelun syy, eli opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelma. Itse teemahaastattelun runko rakentui tietoperustan teemojen pohjalta. Teemat koostuivat TE-toimiston historiasta, johtajuuden muutoksista, etätyöstä ja etätyönjohtajuudesta. Haastattelusta pyrittiin pitämään mahdollisimman keskusteleva, kuitenkin teemarunkoa noudattaen. Haastattelupaikkana toimi Pasilan virastokeskuk- sen kokoustila.

4.4.2 Työpajan toteutus asiantuntijoille

Kutsu vapaaehtoiseen työpajaan lähetettiin 18.12.2019. Ensimmäisen kutsun myötä vain neljä asiantuntijaa ilmoittautui työpajaan (liite 3). Muistutus työpajasta lähetettiin 15.1.2020, ja lopulta työpajaan ilmoittautui kahdeksan asiantuntijaa. Paikkana toimi Helsingin keskustassa toimivan TE-toimiston kokoushuone. Työpajalla varattiin koko päivä, koska osa osallistujista tuli paikalle pidemmältä. Jokaiselta osallistujalta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimuk- seen osallistumisesta (liite 5).

Ensimmäisenä toivotettiin kaikki tervetulleeksi ja käsiteltiin päivän tavoitteet. Seuraavaksi fokuoitiin osallistujien ajatukset työpajaan sekä käsiteltävään aiheeseen. Fasilitoija eli tut- kija kävi läpi työpajaa varten kootun tietopohjan ja osallistavamenetelmä, mitä työpajassa tullaan hyödyntämään (työpajan ohjelma, liite 1) Työpajan aloitusvaiheessa kaikkia pyydettiin kirjaamaan ylös odotukset päivästä, etätyöpäivien määrä viikossa ja työskentelypaikka. Työs- kentelypaikkaa kysyttiin, koska haluttiin saada selville, kuinka moni asiantuntijoista työsken- telee monitoimitilassa, jaetusta huoneesta tai omassa huoneessa. Lämmittelyvaiheelle ei kat- sottu olevan tarvetta, koska kaikki tunsivat toisensa jo etukäteen. Tärkeää oli kuitenkin vah- vistaa luottamuksellista ilmapiiriä ja motivoida osallistujia kertomaan avoimesti ideoistaan.

Työpajan ensimmäinen tehtävä toteutettiin kiertävät ideat-metodilla, mikä on muunnelma aivoriihestä (Kantojärvi 2012, 147). Asiantuntijat jaettiin kolmeen ryhmään ja jokaisella ryhmällä oli oma käsiteltävä aiheensa. Ensimmäisen tehtävän kysymys oli: mitä haasteita ja etuja etätyössä on? Aiheet jaoteltiin aihe 1. etätyön haasteet, aihe 2. etätyön mahdollisuudet ja aihe 3. etäjohtamisessa tarvittavat taidot/ei toivotut ominaisuudet. Aiheesta pyydettiin kirjoittamaan paperille ideoita. Vaihe 1 kesti 10 minuuttia, minkä jälkeen paperi siirtyi seuraavalle ryhmälle. Vaihe 2 kesti 5 minuuttia, asiantuntijoita pyydettiin kirjoittamaan paperiin jo kirjoitettujen lisäksi uusia ideoita. Vaihe kaksi toistettiin vielä kolmannen kerran niin, että aikaa oli enää kolme minuuttia. Lopuksi kaikki paperit kerättiin yhteen ja ne käytiin keskustellen läpi, aihe kerrallaan. Aiheista poimittiin tärkeimmät ja ne laitettiin tärkeysjärjestykseen.

Lounaan jälkeen siirryttiin työpajan seuraavaan tehtävään. Toisen tehtävän otsikkona oli Pelisäännöt- mitä yrityspalveluiden etätyötä koskevissa toimintaohjeissa tulisi olla sovittuna. Toisessa tehtävässä jokainen ideoi yksin, hiljaisena työskentelynä. Jokaisesta aiheesta pyydettiin kirjoittamaan vähintään yksi asia post-it lapulle. Jokaiseen teemaan oli 2 minuuttia aikaa ja aiheet kiertävät ryhmässä. Aiheet perustuivat opinnäytetyön tietoperustassa avattuihin teemoihin. Kuviossa 7 teemat on jaettu yhdeksään osa-alueeseen. Kun kaikki aiheet oli käyty läpi ryhmässä, koottiin ne yhdessä taululle. Ryhmässä teemat käytiin läpi ja pohdittiin, jäikö jostain kirjaamatta. Ideat arvotettiin yhdessä. Jokaisesta teemasta nostettiin tärkeimmät ylösen perusteella, mitkä asiat tulee olla asiantuntijoiden mielestä otettu huomioon etäjohtamisen toimintaohjeissa.



Kuvio 10: Toimintaohjeen teemat

Asiantuntijoiden osallistamisella haettiin vastausta siihen, mitä kehittämiskohteita etäjohtajuudessa on löydettävissä teemojen avulla. Kehittämiskohteiden muutoksilla pyritään loppujen lopuksi myös parantamaan yrityspalveluiden asiantuntijoiden työhyvinvointia ja tämän takia heidän osallistumisensa oli tärkeää lopullisten kehittämisasioiden osalta. Kehittämistutkimuksessa selvitettiin, miten etäjohtamista voidaan kehittää ja siksi päädyttiin lähestymään aihetta osallistavan työpajamenetelmän avulla. Työpajan fasilitaattorin vastuulla oli huolehtia aikataulusta ja sääntöjen noudattamisesta sekä varmistaa että kaikki saivat äänensä kuuluviin. Yhteenveto tuloksista tehtiin yhdessä, jotta osallistujilta saatiin vielä hyvin kypsyeitä ideoita irti. Työpaja päätettiin kiitoksilla.

4.4.3 Työpajan toteutus tiimiesimiehille

Tiimiesimiehille suunnattu työpaja pidettiin Helsingin Antikadun TE-toimiston kokoushuone Pressassa. Työpaja oli 10.2.2020 klo 12.00-16.00. Työpajaan esimiehet saivat kalenterikutsun 18.12.2019 ja tarkemman ohjelman sekä muistutusviestin työpajasta 4.2.2020 (liite 4). Työpajaan toivottiin osallistuvan kaikki kuusi tiimiesimiestä, mutta kaksi heistä ilmoitti olevansa estyneitä. Työpajaan varattiin vain neljä tuntia aikataulullisista syistä.

Alustusosion jälkeen osallistujia pyydettiin täyttämään itsearviointilomake omasta etäjohtamisestaan. Tiimiesimiehiä pyydettiin lukemaan lomakkeen väittämät ja antamaan itselleen arvion 1-5 (5 ollessa paras). Ohjeistukseen kuului myös se, että jos antoi itsellesi jossain kohdassa arvion 1-2, pyydettiin kirjoittamaan alla olevaan tyhjään tilaan idea, mitä asialle voisi tehdä. Arvioinnin tarkoitus oli herättää ajatuksia omista etäjohtamisen taidoista ja mieltä, mitkä osat vaativat kehittämistä. Tuloksista kerättiin keskiarvot ja niitä analysoidaan tutkimuksessa asiantuntijoiden työpajassa tulleiden tulosten ohella. Itsearviointilomake mukaili Vilkmänin (2016, 209) sekä Kallioman ja Kettusen (2010, 175) etäjohtajan itsearviointilomakkeita. Vilkmänin (2016, 148-149) kirjassa esitetyssä Master EASI -tytologiaan perustuvassa testissä ei keskitytä siihen, onko johtamistyyli oikea tai oikeaa ja väärää, vaan siinä arvioidaan johtamistyyliä. Oman tyylin tunnistaminen auttaa esimiestä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Testin avulla voidaan myös arvioida sitä, onko työssä tapana ottaa kontrolli asioiden edistämässä vai onko rooli enemmän olla osa tiimiä, osallistumalla ja tekemällä asioita yhdessä. Tuloksia käsiteltiin omina väittäminään analysointivaiheessa.

Itsearviointin jälkeen fasilitoija kävi tiimiesimiesten kanssa läpi asiantuntijoiden työpajassa esiin nostettuja etätöiden tuomia etuja ja haasteita sekä toiveita. Keskustelun pohjalta siirryttiin seuraavaan tehtävään. Tehtävän pohjana toimi samat yhdeksän aihealuetta kuin asiantuntijoiden työpajassa (liite 2). Jokaisen teeman kohdalla aikaa oli 3 minuuttia ja sen jälkeen siirryttiin ideoinnissa seuraavaan aiheeseen. Kun kaikki teemat oli käyty läpi, ne koottiin fläppitululle. Seuraavaksi teemat käytiin kohta kohdalta läpi yhdessä niin, että jokaisen teeman kohdalla avattiin asiantuntijoilta tulleet asiat seinälle. Asiantuntijoiden työpajasta tulleista huomioista nousi vielä keskustelussa uusia asioita ilmi.

Perinteisesti tutkimuksen aineistonkeruuta varten valitaan tutkimusmenetelmät ja niiden analysointimenetelmät, mistä taas pohdinnan kautta edetään johtopäätöksiin. Tässä kehittämistutkimuksessa ensimmäisessä työpajassa tuotettu aineisto jaettiin teemoihin toisen työpajan työskentelyn tueksi. Tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki uudet näkökulmat ja oivallukset pääsivät esiin. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen tapaan, toimintaa kehitetään spiraalimaisesti niin, että löydetään yhdessä parhaimmat toimintatavat. Itse kehittämistyö keskittyi yrityspalveluiden tiimiesimiehiin, mutta lopputuloksena tuotetut kehittämissuhteet voidaan ottaa käyttöön muissakin TE-toimiston yksiköissä.

4.5 Teemahaastattelun, työpajojen ja itsearviointin tulosten analysointi

Ojasalon ym. (2014, 21) mukaan kehittämistyön tavoitteena on rakentaa itse kehittämistyö jo olemassa olevan teorian päälle niin, että työstä on nähtävillä, kuinka käytäntöön on tuotu teoriapainotteista tietoa. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus tulee näkyä selkeästi työn etenemisessä niin, että se on järjestelmällistä, analyttistä ja kriittistä. Tässä kehittämistyössä tutkimusongelmaan vastataan parhaiten aineiston sisällönanalyysillä.

Tuloksia voidaan analysoida kolmesta eri lähtökohdasta. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään tuottamaan teoreettinen kokonaisuus niin, että vain tutkimuksessa käytetyt metodologiset teoriat vaikuttavat tutkimukseen. Aiemmat tutkimukset, teoriat ja havainnot pyritään pitämään erillään analyysistä. Teorialähtöisessä analyysissä taas lähdetään liikkeelle olemassa olevasta teoriasta, mihin tutkimus nojaa ja minkä mukaan käsitteet määritellään. Teoriaan palataan empiirisen tutkimusosion jälkeen ja tutkimuksen tuloksia verrataan aiempaan tietoon. Voidaan siis sanoa, että kyseessä on jo olemassa olevien teorioiden testaaminen. Näiden kahden analyysitasoon välissä on teoriaohjaava taso, missä tunnustetaan aiempi teoria mutta kyseessä ei ole teorian testaus, vaan uusien ajatusten ja ideoiden luominen. Tavoitteena on yhdistellä aiempaa teoriaa tutkimuksessa tuotettuun aineistoon ja luoda mahdollisesti jotain aivan uutta tietoa. Teoriaohjaavassa analyysissä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajattelua ohjaa aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95-97.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysitaso on teoriaohjaava. Aiempien tutkimustietojen mukaan ei ole olemassa vain yhtä tapaa rakentaa toimiva malli etäjohtamisen tueksi, joten kyseessä ei voi olla teoriaa testaava analyysimalli. Tutkimuksen aineisto on kerätty osin aiempia tutkimustuloksia hyödyntäen, esimerkiksi työpajojen teemat ovat määräytyneet etäjohtajuutta koskevien tutkimuksien pohjalta. Empiiristä aineistoa ei kuitenkaan ole tiukasti analysoitu määriteltujen teemojen mukaisesti, vaan mukaan on otettu myös aineistosta nousseita teemoja. Analysoitavaa tässä tutkimuksessa on teemahaastatteluaineisto, kaksi työpaja-aineistoa ja tiimiesimiesten itsearviointia tuotettu aineisto. Kaikki aineistot on ensin muutettu tekstimuotoon, minkä jälkeen ne on analysoitu omina aineistoinaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.)

Kanasen (2012, 110) mukaan haastattelut kannattaa aina nauhoittaa ja litteroida. Litteroinnissa on kuitenkin eri tasoja, riippuen siitä, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puheen kirjoittamista puhtaaksi. Litteroinnin taso on kuitenkin hyvä määritellä jo etukäteen. Tasoja on sanatarkka litterointi, jossa huomioidaan myös eleet ja äänenpainot. Yleiskielinen litterointi, jossa puhe kirjoitetaan ylös yleiskielellä poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa kirjataan ylös vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. Tutkimuksen kannalta ei katsottu olevan tarpeellista sanatarkkaan litteroitiin, joten puhe litteroidaan yleiskielellä. Litteroinnista jätettiin täytesanat ja puhekielen ilmaisut sekä murre sanat pois.

Litteroitu haastattelu luettiin useampaan kertaan, jotta siitä saatiin ydinsisältö esille. Haastatteluaineisto tiivistettiin alkuperäisistä ilmaisuista pelkistettyihin ilmaisiin ja sen jälkeen vertaillaan yläluokkiin, mitkä koostuvat aiemmista hyvän etäjohtajuuden tutkimuksista ja teorioista. Lopuksi yhdistetään yläluokan teemat tuloksiin johtopäätöksinä. Haastattelun analyysillä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten TE-toimiston johtaminen on muuttunut

haastateltavan työuran aikana ja mitä etäjohtamisen toimintaohjeissa tulee olla johtajan näkökulmasta.

Työpajojen tulokset analysoitiin työpajoissa käytettyjen teemojen avulla. Analysointi vaihe alkoi jo litterointi vaiheessa, kun työpajoista kerätyt post it -laput kirjoitettiin puhtaaksi taulukkoon. Teemakohtaiset analyysit tehtiin ensin erikseen kummallekin työpajalle, minkä jälkeen ne yhdistettiin. Analysoinnilla etsittiin vastausta siihen mitä etätyön kehittämissideoissa tulee olla asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten näkökulmasta. Taulukko 1 kuvaa miten haastattelun ja työpajojen tulokset analysoitiin.

Alkuperäinen ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Johtopäätökset
Luotetaan toisten työhön ja ajankäyttöön. Luottamusta osoitetaan kollegoille, esimiehille ja asiantuntijoille	Luottamusta tulee osoittaa	Luottamus	Tiimin toiminta pohjautuu keskinäiseen luottamukseen
Ollaan avoimia ja nostetaan rohkeasti asioita esille	Avoimuus lisää luottamusta	Avoimuus	Avoimuus lisää luottamusta, luottamus rakentaa pohjan arvostukselle ja arvostus on pohja luottamuksen lisäksi asiantuntijuudelle mihin kuuluu pelisääntöjen noudattaminen ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista
Ei arvostella tai kritisoida. Palautetta tulisi antaa rakentavasti	Palautteen anto yhteisten pelisääntöjen mukaan	Arvostus	Asiantuntijuus on muiden arvostamista

Taulukko 1: Analyysipohja

Toisen työpajan yhteydessä tiimiesimiehiä pyydettiin myös täyttämään itsearviointi anonyymisti. Tarkoituksena oli kartoittaa tiimiesimiesten oma näkemys omasta etäjohtamisosaamisestaan, he eivät olleet nähneet asiantuntijoiden työpajan tuloksia ennen kyselyn täyttämistä. Itsearviointia ei analysoitu esimieskohtaisesti, koska haluttiin saada kokonaisarvio siitä, miten tiimiesimiehet näkevät omat etäjohtamistaitonsa. Vastauksista laskettiin keskiarvot ja itsearviointin analyysi tehtiin kaksi osaisena, arviointiasteikko oli 1-5. Alle 3,5 prosentin keskiarvon saaneet vastausvaihtoehdot poimitaan kehittämiskohteiksi. Kehittämiskohteita verrataan työpajoissa tulleisiin tuloksiin sekä ne analysoitiin lopuksi peilaten tietoperustaan.

5 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehittämistutkimuksen avulla etäjohtamisen kehittämiskohteet osallistavien menetelmien avulla. Ratkaisuja kehittämiskohteisiin kartoitettiin asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten kanssa työpajoissa. Tutkimusongelmana oli, miten etätyön tuomat haasteet ratkaistaan hyvän etäjohtamisen keinoin. Työpajoista, haastattelusta ja tiimiesimiesten itsearvioinnin tulosten perusteella koottiin käytännön työhön tarkoitettuja kehittämideoita etätyönjohtamisen tueksi. Kehittämisehdotusten avulla tiimiesimies saa työkaluja siihen, miten etäjohtaja voi paremmin johtaa itseään ja miten hän tukee tiiminsä itsensä johtamista sekä rakentaa tehokkaan tiimin ja tukee sen toimintaa.

5.1 Haastattelun tulokset

Haastateltavan mukaan johtajuus julkisella puolella on muuttunut paljon vahvasta autoritäärisestä johtajuudesta 1970-luvulta. 80- ja 90-lukujen vaihteessa hierarkkista johtamismallia lähdettiin muuttamaan virastodemokratian suuntaan. Johtajakeskeisyyden tilalle tuli yhteistoimintamenettelyt ja suunnitteluryhmät. Henkilöstö haluttiin saada mukaan päätöksen tekoon ja ihmissuhdejohtamisen merkitys kasvoi. Muutos näkyi toimistonjohtajien roolissa.

Se mistä aloitettiin 70-luvulla, oli semmoista insinöörimäistä johtamista, piti olla rehti, johtaja tiesi aina kaiken ja oli aina oikeassa. Johtaja oli oikeudenmukainen ja kuunteleva, teki aina kaikki päätökset. Johtaja oli kuin siilo, mikä suodatti kaiken ja laski ne toisesta päästä fiksuina päätöksinä. Nyt on tärkeää, että ympärillä on ihmisiä, jotka osaavat. Tunnustetaankin ettei johtaja ole aina oikeassa tai kaikkietävä. Haasteena onkin saada paras irti asiantuntijoista (ote haastattelusta).

Haastattelusta nousi esille hyvän johtajuuden määrittelyn yhteydessä, johtajan persoonan ja arvojen vaikutus. Johtajan kaikessa toimissa näkyvät taustalla vaikuttavat arvot, huolimatta koulutuksen tai kokemuksen määrästä. Johtajan ja esimiehen arvot heijastuvat käyttäytymiseen ja päätöksiin arjessa.

Persoonaa kyllä vaan vaikuttaa, johtajaksi voi kouluttautua mutta loppujen lopuksi ratkaisee, minkälainen persoona johtaja on, kehittyä toki aina voi (ote haastattelusta).

Arvoista etenkin pyrkimys toimia niin kuin toivoisi muidenkin toimivan osoittaa kykyä arvostaa työntekijöitä ja kollegoja. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla arvostuksen osoittaminen on osa jokapäiväistä toimintaa johtajan roolissa. Haastateltava määrittelee hyvän johtajuuden olevan omaan arvomaailmaan pohjautuvaa ”sydämen sivistystä.”

Hyvä johtaminen on sellaista sydämen sivistystä, kun sinä ihmisen kanssa toimit näin, kyse on siitä, kuunteletko toista, katsotko, arvostatko ja tuleeko toiselle tunne, että olet läsnä. Sillä pärjää jo aika pitkälle. Teoriat ovat ihan hyviä, mutta siinä vaiheessa, kun lähdet muuttamaan itseäsi, mennään ojasta allikkoon (ote haastattelusta).

Haastateltava kertoo vuonna 2013 tehdyn sähköisen palvelu-uudistuksen muuttaneen monella tapaa perinteisen TE-toimiston toimintamallia. Asiakkaiden palvelu siirtyi suurelta osin sähköiseksi ja samaan aikaan Uudenmaan TE-toimiston organisaatio rakenne uudistettiin. Hallinnollisia esimiehiä vähennettiin 100 esimiehestä 50:een. Vuosien 2014 ja 2015 aikana siirryttiin myös monitoimitiloihin. Lyhyen aikavälin muutokset haastoivat sekä esimiehet että asiantuntijat työskentelemään uusien järjestelmien, uuden työympäristön ja esimiehen kanssa.

Koulutuksista ja ohjauksesta oli huutava pula. Tässä menetettiin paljon tuottavuudessa, kun kukaan ei tiennyt keneen ottaa yhteyttä ja keltä pyytää apua (ote haastattelusta).

Haastateltava nosti esiin perehdytyksen, koulutusten ja vastuuhenkilöiden määrittelyn merkityksen uuteen toimintamalliin siirryttäessä. Jatkuvan oppimisen kannalta koulutuksia tulisikin järjestää työpaja, opintopiiri tai tiimipainotteisesti. Tälläkin hetkellä eri ohjelmistojen koulutus on puutteellista ja se vaikuttaa tehokkuuteen. Toimiston oman intran kautta tarjolla on koulutus- tai perehdytysmateriaaleja, mutta niiden läpi käymien ei tulisi olla jokaisen omalla vastuulla, vaan niiden läpi käynnistä ja oppimisen varmistamisessa tulisi olla suunnitelmallisuutta.

Haastateltavan mukaan julkisella puolella itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on jo osa jokapäiväistä arkea. Nopean monitoimitiloihin siirtymän myötä itseohjautuvuutta pidettiin itsestänselvyytenä. Etätyö vaatii toimistolla tehtävään työhön verrattuna enemmän itsensä johtamista. Työhön on tartuttava huolimatta kotona olevista häiriötekijöistä ja työpäivää varten tulisi olla tarkka työsuunnitelma. Itsensä johtamiseen ei kuitenkaan uusien monitoimitilojen ja etätyön myötä ollut tarjolla koulutusta tai ohjausta. Esimiehiltä odotettiin ohjeistusta mutta puutteellinen koulutus asetti esimiehet hankalaan tilanteeseen. Haastavinta on ollut se, kuinka esimies voi osoittaa olevansa kiinnostunut ja ajan tasalla työntekijöiden tehtävistä, kun selkeitä ohjeistuksia ei ollut laadittu.

Monitoimitilat ovat lisänneet yhteisöllisyyttä ja joustavuutta toimipaikoissa, mutta samalla myös hälyä, mikä heikentää keskittymistä ja vaativista työtehtävistä suoriutumista. Vähentyneiden työpisteiden ja monitoimitilojen haittoja vastaan käyttöön otettiin etätyön mahdollisuus. Uudet toimitilat toivat siis mukanaan laajemman mahdollisuuden hyödyntää etätyötä työskentelymuotona. Etätyö on haastateltavan mukaan mahdollistanut oman työn tehokkaamman johtamisen. Itsensä johtaminen on toisaalta lisännyt haasteita esimiestyöhön. Itseohjautuvuus on muuttanut esimiestyötä enemmän valmentavaan suuntaan, mikä vaatii muutosvalmiutta ja kykyä luopua vanhasta toimintamallista.

Itseohjautuvuudessa oma osaaminen on kiinni siitä, että osallistuu ja seuraat ja käyt tutustumassa materiaaleihin. Toki vielä jotkut odottavat saavansa esimiehellä annettuna kaikki tehtävät, mikä tekee itsensä johtamisesta asiantuntijalle aika rankkaa (ote haastattelusta).

Etätyön johtamisen ohjaavista arvoista haastateltava nostaa luottamuksen merkityksellisemmäksi arvoksi. Esimiehen rooli vaatii hajautetussa organisaatiossa kykyä luottaa siihen, että asiantuntijat tekevät mitä on yhdessä sovittu. Yhteisten tavoitteiden määrittely yhdessä ja joustavuuden ymmärtäminen tukee luottamuksen rakentumista. Arvojen mukaan toimiminen vaatii molemmin puolista arvostusta käytännön vuorovaikutuksessa.

Virastomaisesta ajattelutavasta voidaan jo luopua, töitä ei tarvitse tehdä 8-16. Avoimella keskustelulla luodaan hyvää henkeä ja rakennetaan luottamusta. Luottamus vaatii aina avoimuutta ja rohkeutta (ote haastattelusta).

Rohkeutta vaaditaan sekä esimiehiltä että asiantuntijoilta. Tiimien tulisi kyetä arvioimaan omaa suoriutumistaan annettuihin tulostavoitteisiin. Avoin keskustelu mahdollistaa nopean puuttumisen ongelmiin ja nostaa esiin myös motivaation kannalta tärkeitä onnistumisia. Hyvien käytänteiden jakamisella ja yhteisillä ongelmanratkaisuilla tiimien keskinäinen luottamus paranee.

5.2 Työpajojen tulokset

Työpajat analysoitiin etätyön teemojen mukaisesti ja tulokset ovat esitetty teemoittain. Eri työpajojen tulokset yhdistettiin, jotta saatiin kokonaisnäkemys siitä mitä käytännön oppaassa tulee olla määritelty.

Arvot

Molemmista työpajoista nousi esiin neljä arvoa, luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus. Avoimuus lisää luottamusta ja luottamus rakentaa pohjan arvostukselle. Arvostus on osa asiantuntijuutta, mihin kuuluu yhteisten toimintaohjeiden noudattaminen ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista. Työpajoissa oltiin yhtä mieltä siitä, että tiimien toiminta pohjautuu keskinäiseen luottamukseen. Tiimeissä tulisi pyrkiä avoimuuteen ja tapaan nostaa rohkeasti asioita esille. Asiantuntijuus nostettiin työpajoissa arvoksi, koska se sisältää työnsisällön osalta asiakaslähtöisyyden, tuloksellisuuden ja ratkaisukeskeisyyden. Asiantuntijuus on myös oman työn tavoitteiden, päämäärien ja merkityksen ymmärtämistä. Lisäksi asiantuntijuus on yhteisien sääntöjen ja tavoitteiden noudattamista, sekä itsensä hyvää johtamista. Asiantuntija ei arvostele tai kritisoi, vaan palaute annetaan rakentavasti sekä kollegoille että esimiehille. Yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden noudattaminen ovat osa arvostusta. Kehittämisideoilla pyritään parantamaan tiimin toimintaa niin, että se kuvastaa esiin nostettuja arvoja eli luottamusta, avoimuutta, arvostusta ja asiantuntijuutta.

Luotetaan toisten työhön ja ajankäyttöön. Luottamusta osoitetaan kollegoille, esimiehille ja asiantuntijoille. Ollaan avoimia ja nostetaan rohkeasti asioita esille (ote työpajojen vastauksista).

Tiimien yhteiset tavoitteet

Työpajoissa nousi esiin tavoitteiden epäselvyys. Vuosittaiset tulostavoitteet olivat kaikilla selvillä, mutta tavoitteisiin pääsemiseen tarvittavat toimenpiteet sekä tavoitteiden savuttamattomuudesta aiheutuvat seuraukset ja mahdolliset vaikutukset suoritusarviointiin olivat epäselviä. Tavoitteet tulisi olla määriteltynä selkeästi ja niin, että kaikki voivat niihin sitoutua. Ne tulisi olla koko tiimille yhteisiä ja sen myötä myös seuraamukset saavuttamattomista tavoitteista yhteisiä. Tarkoituksena on se, että yhteistyöllä varmistetaan tavoitteisiin pääsy. Kehittämisideoiden pohjalta tehtäviin pelisääntöihin tulisikin määritellä mitkä ovat tiimikohtaiset tavoitteet ja miten niihin päästään. Tulostavoitteiden osalta toimintasuunnitelma tulisi olla kaikkien tiedossa ja aikataulusta sekä seurannasta tulisi sopia yhdessä.

Työpajoissa nousi esiin se, että vuosittaiset ryhmäkehityskeskustelut eivät riitä ajantasaiseen tavoitteiden arviointiin. Tavoitteiden saavuttamisen tarkastelua tulisi olla säännöllisesti ympäri vuoden ja toimintaohjeissa tulisikin määritellä tarvittava seurantajakso tavoitteiden osalta.

Työnseuranta etätyössä

Tavoitteiden käsittelyn lisäksi työpajoissa käsiteltiin työnseurantaan liittyviä haasteita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Post it -lapuista ja keskusteluista nousi esiin luottamusta ja avoimuutta koskevat teemat. Seurantaan haluttiin selkeyttä, mitä mitataan ja miksi, miten käydään läpi tavoitteet ja tulokset. Selkeys ja avoimuus poistaisi eriarvoisuuden tunnetta tiimin sisällä sekä tiimien välillä. Yhteiset mallit ja säännöllisesti toteutettavalla seurannalla tuotaisiin tiimien välille selkeyttä, ennakoitavuutta ja tasa-arvoisuutta.

Työpajoissa todettiin, että tiimissä tulisi sopia mitä tiimikohtaisesti seurataan (URA-merkinnot, ehdokasasettelut, päätösten määrät). Seurantatavoista tulisi tehdä päätös, onko tiimeille oma seurantataulukko OneDrivessä ja mikä on seurantajakso, jotta tavoitteisiin pääsyä on helppo seurata. Yhteisesti todettiin, että laadun seuranta on haastavaa ja yhtenä ehdotuksena oli palautteiden säännöllinen kerääminen. Työpajoissa pidettiin tärkeänä, että koko tiimille olisi yhtenäisesti näkyvillä virkailijakohtaiset tilastot.

Työaikaseurannan osalta todettiin, että työaikaa ei ole tarkoituksenmukaista seurata jokaisen asiantuntijan kohdalla. Luottamus on tiimissä tärkeää ja tiimiesimiehen tulee luottaa siihen, että kukin tekee osuutensa hyvin. Seuranta kuitenkin on hyvä olla, koska sen avulla voidaan tunnistaa riski ylikuormittumisesta. Työmäärä tulee olla tehtävissä työaikana ja ylityötunteja, sekä liian pitkiä työpäiviä halutaan yhteisesti estää.

Kyttäminen ei ole koskaan tärkein syy seurata työtä. Joskus se voi kuitenkin olla signaali (ote työpajojen vastauksista).

Etätyön kokouskäytänteet

Kokouskäytänteiden osalta työpajoissa kaivattiin selkeyttä, niin kokousten aikatauluihin kuin ohjeisiin. Selkeillä kokousohjeilla muun muassa puheenjohtajat ja sihteerit määriteltäisiin etukäteen ja kokouksen tarkoitus on selvästi ilmaistu kokouskutsussa. Säännöllisillä kokouksilla mahdollistetaan parempi ennakointi ja valmistautuminen kokouksiin. Kokouskutsuissa olisi hyvä olla tieto, onko kyseessä vapaamuotoinen kokous vai päätöksiä vaativa kokous. Aktiivisen osallistumisen koettiin olevan loppujen lopuksi jokaisen omalla vastuulla, mutta tärkeää on kuitenkin kannustaa kaikkia rohkeasti ilmaisemaan itsensä puheenvuorolla tai edes hyödyntäen pikaviestintäruutua. Tiimien yhteisissä säännöissä tulisi sopia, missä kokouksissa tulee olla paikalla videokuvan välityksellä. Tällä koettiin olevan paljon merkitystä yhteisöllisyyden ja läsnäolon tunteeseen. Vastauksissa nousi esiin asiantuntijuuden osoittamisen tärkeys kokouksissa. Sovituissa kokouksissa tulee olla läsnä, jos ei osallistu, tulee kertoa syy poisololle.

Vuorovaikutus etätyössä

Vuorovaikutuksesta esiin nousi luottamusta, avoimuutta ja asiantuntijuutta koskevat asiat. Johtajien kokoukset, niiden sisältö ja päätökset toivottiin olevan avoimemmin esillä. Avoimuudella rakennetaan tasapuolista, molempiin suuntiin toimivaa luottamusta. Vaikka kokouskäytänteiden osalta todettiin aktiivisen osallistumisen olevan jokaisen vastuulla, korostettiin vuorovaikutukseen liittyvässä keskustelussa tiimiesimiesten rohkaisun merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Tiimiesimiesten haasteena on luoda matalan kynnyksen keskustelukulttuuri, missä kaikkia tulisi rohkaista osallistumaan keskusteluun. Sallivan ilmapiirin luominen on kuitenkin yhteisesti kaikkien vastuulla, keskeneräisyyden ja virheiden salliminen on osa avointa keskustelukulttuuria. Positiivisten kokemusten ja onnistumisien jakaminen tiimin kesken sekä erimielisyyksistä keskusteleminen haastavienkin asioiden läpikäyminen yhdessä kuuluu myös avoimuuden arvoihin.

Etänä hiljaisemmat jää helposti huomaamatta, pitäisi rohkaista kaikkia “näkemään” ja pitää kaikkia mukana keskustelussa, matala kynnyksen osallistua keskusteluun (ote työpajojen vastauksista).

Vuorovaikutukseen koettiin kuuluvan oleellisesti kalenterinkäyttöön liittyvät asiat. Tiimin säännöissä tulisi olla sovittuna, miten läsnäolosta ilmoitetaan Skypen tai Teamsin avulla, ja miten kalenteria hyödynnetään läsnäolon ilmaisuun. Selkeät ja kaikille yhteiset säännöt koettiin parantavan koko työyhteisön toimintaa. Itsestäänselvyytenä pidettiin jokaisen läsnäoloa virka-aikaan.

Tiimien jäsenten tehtävät, vastuut ja roolit

Työpajoissa roolien ja vastuiden esiin tuomisen olevan viestinnällisesti merkityksellistä sisäiselle verkostolle. Erikoisosaamiset, vastualueet ja vahvuudet tulisi kirjoittaa ylös, jotta niiden hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Työpajoissa nostettiin esiin osaamisprofiilin luonti jokaiselle tiimille. Oman osaamisen esiin tuominen todettiin olevan osa itsensä johtamista, omien ja tiimin vahvuuksien tuntemista. Osaamisprofiilien pohjalta erikoistettävien ja vastualueiden jakautuminen voisi olla tasapuolisempaa. Tiimiesimies voisi paremmin varmistua siitä, että jokaisen vahvuuksia voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Kaikille mahdollisuus päästä itselleen sopivalla tavalla vastuuseen jostain (ote työpajojen vastauksista).

Viestintä ja tiedottaminen, mitä sovellusta käytetään mihinkin tarkoitukseen

Työpajojen viestintään liittyvässä keskustelussa käytiin läpi TE-toimistossa käytettävien sovellusten ja viestintäratkaisujen tarkoituksellisuutta. Ensisijaisesti etätyössä kaivattiin enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Puhelinkeskustelua pidettiin parempana vaihtoehtona kuin pelkkää sähköpostiviestittelyä. Tärkeiden ja haastavien asioiden käsittely vaatii työpajojen osallistujien mielestä aina kasvokkain käytävän keskustelun. Keskustelu voidaan käydä joko fyysisesti tai Skypen/Teamsin kautta.

Hyvien käytänteiden ja kaikkia tiimiläisiä koskevat asiat tulisi jakaa sovituisissa viestintäalustoissa, kuten Yammerissa, Onedrivessä tai tiimin omassa Teamsissa. Osa tiimeistä käyttää jo yhteisten asioiden ja ratkaisujen jakamiseen Yammeria, mikä alustana toimii hyvin keskustelujen jakamiseen.

Kun asiantuntija tarvitsee lähiesimiehen kannanoton, olisi toivottavaa, että asia/viesti jaetaan kaikille samaa työtä tekeville (ote työpajan vastauksista).

Tiimin yhteisissä säännöissä tulisi sopia tietyt kanavat missä tiedotetaan, missä keskustellaan ja missä säilytetään tietoa. Työpajoissa nousi esiin pelko ajantasaisen tiedon hankkimisen vastuun olevan yksin asiantuntijoilla, ja siksi säännöissä tulee selkeästi avata, kuka on vastuussa minkäkin tiedon jakamisesta.

Osaaminen kehittäminen

Osaamistarpeiden kohdalla työpajoissa korostettiin etätyössä tarvittavien järjestelmien ja ohjelmien käyttäjätaitoja. Ohjelmien ja niiden käyttöön liittyvissä asioissa tulisi olla tarjolla säännöllistä perehdytystä. Tiimeissä voisi olla enemmän käytännön oppimista eli tiedon jakamista. Ylös kirjoitettujen osaamisten ja kykyjen avulla voisi rakentaa osaamispoolin, jonka avulla perehdyttäjät nimettäisiin. Työpajoissa todettiin, että vertaistuki on tärkeä etenkin niiden kohdalla, joille teknologian käyttö aiheuttaa haasteita. Perehdytys tulisikin olla monimuotoista ja tarpeen mukaan muokattavissa.

Olennaista on perehdytys ja olemassa olevan osaamisen jakaminen. Myös E-opimisen hyödyntäminen, etätyö päivänä aikaa ja rauhaa opiskella (ote työpajojen vastauksista).

Yksi osaamistarpeista koski oman työn kannattavuuden ja tuottavuuden mittaamista. Oman osaamisen ylläpito ja osaamisen osoittaminen koettiin tärkeäksi tulevaisuuden työmarkkinoita ajatellen. Osaamisen kehittäminen ja koulutustarpeet on tulosten mukaan tuotava säännöllisesti esiin tiimissä tai kahdenvälisissä keskusteluissa tiimiesimiehen kanssa. Kritiikkiä tuli keran vuodessa käytävistä kehityskeskusteluista, niitä ei koettu riittäväksi osaamisen kehittämisen kannalta. Vuosittaisten kehityskeskusteluiden rinnalla tulisi olla tiimiesimiesten kanssa ympäri vuoden käytäviä epävirallisia keskusteluja. Hajautettu organisaatio ja itseohjautuvuus asettaa kuitenkin vastuun osaamistarpeiden ilmaisusta enemmän asiantuntijoille. Ilman avointa keskustelua osaamisen puutteista ei haasteita voida ennakoita tai tunnistaa. Nopea ja suora reagointi on olennaista osaamisen ylläpidossa.

Etätyön haasteet

Keskusteluissa nousi esiin pelko siitä, että etätyössä jokin tieto voi jäädä saamatta. Selkeällä viestintäsuunnitelmalla ja ohjeistuksella voisi taata tasapuolisen viestinnän kaikille työntekopaikasta riippumatta. Viestintäkanavat ovat määriteltävä selkeästi. Etätyön mahdolliset negatiiviset vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ja omaan käyttäytymiseen on tunnistettava ja ratkaisuja etsittävä yhdessä.

Haasteena voi olla ulkomaailmasta erkaantuminen, ei uskalleta tulla työpäikalle. Vuorovaikutustaidot saattavat heikentyä. Riskinä yksin olossa se, että ei saa tukea kollegoilta (ote työpajojen vastauksista).

Toimintaohjeissa on työpajojen osallistujien mielestä sovittava, koska voi kysyä apua ja mistä asioista. Henkilökohtaiset keskustelut tulisi käydä heti ongelman havaitsemisen jälkeen. Ulkoapäin tulevien haasteiden osalta, esimerkiksi toimintaympäristön muutostilanteessa, avoimella keskustelulla voisi vähentää turvattomuuden tunnetta. Haasteena on myös työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.

Vapaa-ajan ja työn rajojen häipyminen, jos kone otetaan esiin illalla ja viikonloppuisin. Ei pitäisi avata puhelinta tai konetta, kun on päässyt kotiin. Raja ei saa häiriintyä (ote työpajojen vastauksista).

Loppujen lopuksi vastuu haasteisen esiintuomisesta on asiantuntijalla itsellään. Ilmapiiri tiimissä tulee kuitenkin olla salliva ja kynnyksellä yhteyttä ja pyytää apua tulee olla matala. Taulukossa 3 on koottuna kaikki tuloksissa esiintyneet haasteet. Haasteet liittyivät yleisellä tasolla yhteisten pelisääntöjen ja arvojen epäselvyyteen, sekä itsensä johtamisessa esiintyviin

haasteisiin.

Haasteet toimintaohjeiden osalta	Epäselvät arvot ja tavoitteet	Itsensäjohtamisen haasteet
Epäselvät tavoitteet ja mittarit Epävarmuus työajan seurannan ja suoritusarvioinnin osalta	Arvoista luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus halutaan sitouttaa toimintaan	Sosiaalisten taitojen heikentyminen etätyössä
Epäselvät kokouskäytännöt	Palautteenanto ja kahdenkeskiset keskustelut säännöllisiksi	Kehityskeskusteluiden riittämättömyys
Viestinnän epä johdonmukaisuus	Yhteisöllisyyden puute	Työ- ja vapaa-aajan sekoittuminen
Roolit ja erikoisosaamiset tarvitsee kirkastusta	Erilaisuuden ja virheiden hyväksymisen kulttuuri osaksi arvoja	Luottamuksellisen ilmapiirin puute heikentää kykyä ilmaista osaamistarpeita ja digitaitojen ajantasaisuutta

Taulukko 2: Etätyön ja virtuaalisen tiimityön aiheuttamat haasteet

5.3 Tiimiesimiesten itsearviointien tulokset

Tiimiesimiesten itsearviointien tuloksista alimmat pisteet saivat tavoitteisiin, motivointiin ja palautteen antoon liittyvät väitteet. Sitouttamisen tavoitteisiin koettiin olevan haasteellista. Väite itsensä ja tiimin sitouttamisesta sai vain 3 prosentin keskiarvon, arvioinnissa käytettiin asteikkoa yhdestä viiteen. Tavoitteisiin sitouttaminen koettiin haasteelliseksi koska tavoitteiden ja niiden seurannan epäselvyys vaatii vielä kehittämistä. Sitouttamiseen olennaisesti kuuluu 3.2 prosentin keskiarvon saanut väite tiimin tukemisesta yhteisten tavoitteiden asettamisesta ja niihin pääsemisestä. Väitteessä haastavaksi koettiin tiimin tavoitteiden epäselvyys ja vuorovaikutuksella sitouttamisen taidot. Tiimiläisten osallistaminen vaatisi enemmän säännöllisyyttä kiireisessä arjessa, jotta sitouttaminen olisi helpompaa.

Vuorovaikutukseen liittyviä haasteita nousi esiin väitteissä, jossa käsiteltiin tiimin stressin/kuormituksen merkkien tunnistamista ja kykyä reagoida tilanteeseen. Haasteet todettiin liittyvän hajautettuun organisaatioon ja etätyöhön, kun tiimiesimiehet ovat harvoin fyysisesti läsnä. Vastauksissa todettiin, että aika ei tunnu riittävän kahdenkeskisiin keskusteluihin. Kehitysideaksi nostettiin keskustelujen allokointi kalenteriin, jotta stressin ja kuormituksen merkit havaittaisiin nopeammin.

Alemmat keskiarvot saivat myös väitteet, kiitettävän ja korjaavan palautteen annosta (keskiarvo 3.2 prosenttia), sekä kyvystä innostaa johdettavia ja luoda tiimiin hyvää me-henkeä (keskiarvo 3 prosenttia). Vastajat kokivat palautteen annon haastavaksi etätyössä, ja vastauksissa tunnistettiin palauteannoksen olevan liian vähäistä. Palautteen annolla on suora

yhteys motivointiin, mikä koettiin yhtä lailla haasteelliseksi. Vastauksissa todettiin, että ei ole yhtä oikeaa mallia motivoida tiimiläisiä. Tiimiesimiehen kuitenkin haluavat motivoida ja innostaa tiimiläisiään enemmän. Yhteydenluonti tiimiläisiin ja erilaisuuden hyödyntäminen yhteistyössä sai 3.5 prosentin keskiarvon, mutta kommentteista nousi esiin ajan puuttuminen arjessa. Kaikkiin tiimiläisiin ei ole pystytty tutustumaan kunnolla ja erilaisia taitojakin pystytään hyödyntämään vain kohtuullisesti. Tiimiesimiehet kuitenkin totesivat olevansa kiinnostuneita johdettavistaan ja he pyrkivät siihen, että tiimiläiset tuntevat heidät.

Parhaimmat keskiarvot koskivat tiimin kannustamista ja luottamusta. Tiimiesimiehet kokivat pystyvänsä helposti luottamaan tiimiläisiinsä ja toimivansa myös itse luottamuksen arvoisesti, toimimalla sovittujen sääntöjen mukaisesti. Tiimin työn tuloksia seurataan enemmän kuin työhön käytettyä työaika. Esiin nostettiin kuitenkin se, että työajan seuraaminen on tärkeää, jotta tieto mahdollisesta ylikuormittumisesta näkyy ylityötunteissa.

Itsensä johtamisen taidot koettiin olevan kunnossa ja tiimiläisten itsensä johtamisen tukemisessa ei koettu ole suuria ongelmia. Esiin nostettiin kuitenkin tarve tunnistaa ongelmakohdat paremmin, jotta esimies voisi tarvittaessa tarjota enemmän tukea tiimiläisille. Tiimiesimiehet kokivat pystyvänsä toimimaan joustavasti ja delegoimaan työtehtäviä jokaisen taitojen ja resurssien mukaisesti. Vastauksissa kommunikointi sähköisillä välineillä koettiin toimivan ihan hyvin, mutta huomioitavaa on se, että epävarmuutta koettiin siinä, meneekö viesti todella perille. Sähköisten viestintävälineiden moninaisuus vaatii selkeyttämistä toimintaohjeissa, jotta voidaan varmistua siitä, että viestit kohdentuvat oikeille ihmisille.

6 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteena oli ymmärtää mistä hyvä etäjohtajuus rakentuu, löytää etäjohtamisen kehittämiskohteet työyhteisöstä ja tuottaa kehittämissuhteita etäjohtamisen tueksi. Kehittämistyö kohdentui Uudenmaan TE-toimiston yrityspalveluihin, mutta lopputuotoksena laadittuja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää myös muualla organisaatiossa. Etäjohtamisen kehittämissuhteat ovat rakennettu kahden työpajan, haastattelun ja tiimiesimiesten itsearviointien tulosten ja tietoperustan pohjalta. Kehittämissuhteat on koostettu pelisääntöoppaan pohjaksi (liite 6). Tulosten tarkasteluosiossa vastattiin kysymyksiin: Mistä hyvä etäjohtajuus rakentuu? Miten etäjohtaja rakentaa tehokkaan tiimin ja tukee sen toimintaa? Miten etäjohtaja johtaa itseään ja tukee tiimiänsä itsensä johtamista.

6.1 Mistä hyvä etäjohtajuus rakentuu?

Hyvä etäjohtajuus rakentuu taidosta hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa johtajuuden historiasta sekä etätöiden ja virtuaalisen tiimin haasteista. Erilaisilla johtamismalleilla on viimeisen vuosisadan aikana vastattu ajalle ominaisiin haasteisiin, on se sitten ollut tuotannon tehokkuuden lisäämistä tai motivaation tuloksellisuuden ymmärtämistä. Tämän hetken etäjohtamisen haasteet ovat sidoksissa digitalisaation, hajautettuihin organisaatioihin ja korkeasti koulutettujen ammattilaisten sitouttamiseen. Johtajuudella tulisi pystyä vastaamaan näihin haasteisiin, ja ymmärtämällä ihmisten johtamisen merkitys tämä voisi olla mahdollista.

Johtajuutta käsittelevät teokset ja kehittämistyön tulokset eivät tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua, vaan korostaa sitä, että johtajuus on aina sidottu aikaan, paikkaan ja organisaatioon. Hyvässä etäjohtajuudessa tulisi ottaa huomioon johdettavat ja organisaatio. Lisäksi tärkein vaikuttava tekijä on johtaja itse. Hyvän johtajan tulisi olla hyvä itsensä johtaja, omata selkeä arvopohja ja ymmärtää yhteiset tavoitteet. Määritelmässä korostuu etenkin luottamuksen rakentaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, erilaisuuden hyväksyminen, tiimityön ja tiimiläisten arvon ymmärtäminen ja itsensä johtamisen tukeminen. Viitalan ja Jylhän (2019, 31) mukaan johtamiseen liittyvä osaamisen ydin onkin ymmärtää, milloin ja minkälaista johtamista kaivataan.

Kehittämistyön katsaus julkisen sektorin johtamisen historiaan tietoperustan ja haastattelun pohjalta, avasi johtajuuden kehityskaarta autoritäärisestä johtajasta demokraattiseen, ihmislähtöiseen johtajuuteen. TE-toimiston johtajuuden kehityksestä ei ollut saatavilla tutkimuksia, joten haastattelu antoi täydentäviä esimerkkejä siitä, miten johtajuus on näkynyt julkisella sektorilla viimeisen 40 vuoden aikana. Vuosisadan alussa vahvasti hierarkkinen ja johtajakeskeinen malli alkoi yhteistoimistamisen 50 -luvulla myötä muuttua ihmiskeskeisempään suuntaan. Hierarkkisen ja käskevän tyyliin huomattiin olevan huono motivaattori ja osaavien ammattilaisten sitouttaminen organisaatioon koettiin haastavaksi. Virtasen ja Stenvallin (2019, 25-31) mukaan ihmiskeskeisen johtamisen merkitys on julkisen sektorin puolella näkynyt jo varhain, jopa jo 1940-luvulta lähtien. Virastodemokratian kehittyminen 1960-

1970-luvulla lähtien vahvasti ajatusta henkilöstön osallistamisesta organisaatioiden päätöksentekoon ja johtamiseen. Tämä näkyi julkisissa organisaatioissa yhteistoimintamenettely käytänteinä ja työntekijöiden edustuksena johtoryhmissä.

Haastattelusta nousi esiin, että TE-toimistoissa oli vielä 70 -luvulla nähtävissä vahvaa autoritääristä johtamista, johtaja oli aina oikeassa ja kaikkietävä. Kuten Viitala ja Jylhä (2019, 21) nostaa esiin autoritäärinen johtaja teki yksin kaikki päätökset, ja uskoi siihen, että vain hänen tekemät päätökset ovat oikeita. Virastodemokraattiseen suuntaan mentäessä demokraattinen johtaja halusi osallistaa työntekijät päätöksen tekoon ja antaa heille aidosti mahdollisuuden vaikuttaa päätettäviin asioihin. Demokraattinen johtaja uskoo siihen, että työntekijät alansa asiantuntijoina osaavat tehdä parhaat ratkaisut.

Rakenneteorioiden mukainen johtajuuden ammatillistuminen näkyi myös TE-toimistoissa. Johtajuuteen haettiin ammatillista otetta johtajuuskoulutuksien avulla. Koulutukset eivät kuitenkaan haastateltavan mielestä aina olleet siirrettävissä suoraan käytäntöön. Tässä korostui julkisen sektorin ominaispiirteiden tuomat haasteet, yksityisen sektorin tuloshakuisuuteen perustuvat mallit eivät välttämättä ole hyödynnettävissä suoraan julkisella puolella. Johtamiskoulutuksissa oli ja on yhä tänä päivänä haastateltavan mukaan usein toistuvia, ihmissuhdekoulukunnan aikoinaan esiin nostamia oppeja. Virtasen ja Stenvallin (2014, 71) mukaan ihmissuhdekoulukunnan oppien, kuten hyvän yhteishengen, työntekijöiden arvostuksen ja osallistamisen oppeja korostetaan tämän päivän johtamiskoulutuksissa.

Organisaatiokulttuuriteorioiden ammatti-identiteettiä ja sen sitouttamista organisaatioon korostavat opit nousivat esiin myös haastattelussa. Ei enää riitä, että johtaja saa koottua ympärilleen osaavia ammattilaisia. Johtajan on kyettävä sitouttamaan asiantuntijat niin, että työ on motivoivaa ja tuloksellista. Johtajan tulee olla esimerkkinä ja innostajana. Koulutuksista huolimatta johtajan toiminnassa näkyy johtajan persoonallisuus ja toimintaa ohjaavat arvot. Arvomaailma tulee esiin johtajan ja tiimiesimiehen jokapäiväisessä toiminnassa. Johtajuudesta ihmislähtöisyys ja itsensä johtaminen korostuu tietoperustan innovaatioparadigmassa ja haastattelussa. Työntekijöiden motivaation tukeminen mahdollistamalla itsensä kehittämisen ja autonomian nousi esiin uuden johtamisen kulmakivinä. Johto ja tiimiesimiehet, joka mahdollistaa tämän osoittaa muutosvalmiutta ja kykyä luopua vanhoista toimintamalleista.

Työelämä 2020- hankkeessa (2018, 14-17) todettiin, että suomalainen johtaminen on suoraa, selkeää ja rehellistä. Pienet valtaetäisyydet ja keskustelukulttuurin matala hierarkia tekevät johtajista helposti lähestyttäviä. Johtajien maanläheisyys ja korostettu nöyryys sekä vaatimattomuus mahdollistaa hyvän keskinäisen luottamuksen, mutta tuo samalla haasteita rohkeutta vaativaan kehittämiseen. Heikkouksina katsottiin olevan matala ambitiotaso, dialogin puute, heikko ihmisjohtaminen ja prosessirakkaus. Nämä kaikki heikkoudet ovat todellinen haaste, kun mietitään digitalisaation myötä kasvavaa virtuaalisen työn määrää, mikä vaatii

johtajaltaan hyvää suhdejohtamista, innostavaa asennetta ja ihmiskeskeisyyttä. Julkisen sektorin esimiehiltä odotetaan ennen kaikkea vuorovaikutusta vaativaa asiantuntijajohtamista. Esimiehen tulee toimia persoona-, ympäristö- ja tilanelähtöisesti toimiakseen organisaation tarvitsemalla tavalla. Tutkimuksen tulosten mukaan hyvä yhteinen arvopohja, asiantuntemus, ratkaisukeskeisyys, luottamus ja matala hierarkia soveltuvat virtuaalisen johtamisen periaatteisiin mainiosti. Suomalaisen johtamisen piirteistä voikin nostaa esiin monta positiivista piirrettä, mitkä toimivat jatkossa kilpailuetuna kansainvälisessä vertailussa. (Ahonen ym. 2015, 24.)

6.2 Miten etäjohtaja rakentaa tehokkaan tiimin ja tukee sen toimintaa?

Tehokkaan tiimin rakentaminen lähtee liikkeelle siitä, että ymmärtää etäjohtamisen haasteet. Digitalisaation ja hajautetussa organisaatiossa työskentelemisen, sekä näiden vaikutusten ymmärtäminen TE-toimiston esimiestyössä vaatii tekniikan hyvää hallintaa, verkostojen toimintamallien tuntemusta ja virtuaalisen tiimityön vaatimien edellytysten sisäistämistä. Etäjohtajalle on myös olennaista ymmärtää ihmistenjohtamisen merkitys esimiestyössä.

Kehittämistyön kerättyjen tulosten perusteella haasteet liittyivät etätyön yleistymisen osalta sosiaalisen eristäytyneisyyden tunteisiin, työ- ja vapaa-ajan sekoittumiseen, itsensä johtamisen haasteisiin ja epäselviin kokouskäytänteisiin. Hajautetulle organisaatiolle ominainen virtuaalinen tiimityö taas heikentää luottamuksellista ilmapiiriä, viestintä näkyy epä johdonmukaisena ja palautteen antamisen kulttuuria ei koettu juuri olevan. Sitouttaminen motivoinnin, yhteisöllisyyden ja yhteisten päämäärien avulla on olennainen osa ihmisten johtamista ja selvästi haaste etäjohtamisessa. Taulukossa 3 on kerätty yhteen kaikki haasteet, jotka koskevat etäjohtajaa kehittämistyön tuloksien mukaan.

Digitalisaation vaikutukset, eli etätyön yleistymien	Hajautettu organisaatio Virtuaalisen tiimityön yleistymisen	Sitouttaminen motivoinnin, yhteisöllisyyden ja yhteisten päämäärien avulla
Sosiaalisen eristäytyneisyyden tunne	Viestinnän epä johdonmukaisuus	Arvoista luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus halutaan sitouttaa toimintaan mutta ei tiedetä miten
Työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen	Erilaisuuden ja virheiden hyväksymisen kulttuuri osaksi arvoja	Epäselvät tavoitteet ja mittarit
Itsensä johtaminen	Palautteenanto ja kahdenkeskiset keskustelut säännöllisiksi	Roolit ja erikoisosaamiset tarvitsee kirkastusta?
Epäselvät kokouskäytännöt	Yhteisöllisyyden puute	Kehityskeskusteluiden riittämättömyys

Taulukko 3: Haasteet etätyössä tulosten mukaan

Edellä kuvattuihin haasteisiin haettiin ratkaisuja käytännön näkökulmasta. Tulosten tarkastelussa on nostettu esiin kehittämistyön tuloksista haasteet ja ratkaisut, näitä on tarkasteltu suhteessa tietoperustassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tulosten johtopäätösten pohjalta kehittämisehdotukset on koottu käytännön pelisääntöoppaaksi (liite 6), minkä avulla tiimiesimies voi rakentaa tehokkaan virtuaalisen tiimin ja tukea sen toimintaa. Yhteisillä pelisäännöillä tarkoitetaan yhteisesti sovittuja toimintaohjeita.

6.2.1 Sitouttaminen motivoinnin, yhteisöllisyyden, yhteisten päämäärien ja arvojen avulla

Arvojen määrittelyn merkitys liittyy olennaisesti motivointiin ja sitouttamiseen. Tiimiesimiehen tulee tuntea tiimiläistensä osaamiset ja tarpeet motivoidakseen heitä tuloksellisesti. Itsensä johtamisen tukeminen pohjautuu siihen, että esimies todella tuntee työntekijöitä ohjaavat arvot. Itsearviointissa motivointi ja innostaminen koettiin haasteelliseksi, mikä saattaa kertoa siitä, että tiimiesimiehet eivät tunne tiimiläisiään tarpeeksi hyvin motivoidakseen heitä. Arvioinnissa kuitenkin todettiin, että tiimiesimiehet ovat kiinnostuneita tutustumaan tiimiläisiin ja pyrkivät siihen, että tiimiläiset tuntevat heidät. Esteeksi nostettiin kuitenkin ajanpuute.

Tiimiesimiehen tulee tuntea itsensä hyvin, koska kaiken taustalla on omaa toimintaa ohjaavat arvot. Itsensä tunteminen on hyvän itsensä johtamisen edellytys. Omien sisäisten mallien tarkastelu onkin osa esimiehenä kehittymistä. Pullan (2016, 38-39) ja Juuti (2016, 28) suosittelevat keskittymään ensin omien arvojen tarkasteluun ja siihen, toimiiko niiden mukaan arjen tilanteissa vai ei. Arvot tulisi olla sopusoinnussa organisaation perustehtävän kanssa, jotta muiden tiimiläisten sitouttaminen on aitoa. Ihmisen omat arvot ovat syvällisiä ilmauksia siitä, mitä he elämältään oikeasti toivovat.

Kehittämistyön tuloksissa nostettiin esiin arvot, jotka kuvaavat mitä työyhteisössä halutaan yhteistyöllä saavuttaa. Tiimiesimies voi omalla työllään tukea näiden arvojen toteutumista rakentamalla pelisäännöt yhteistyöllä tiimin kanssa. Arvot ovat siis samalla kehittämiskohteita, koska hyvän tiimitoiminnan todettiin rakentuvan näiden arvojen pohjalle. Jokainen arvo on siis sidoksissa tiettyihin arjentoimintatapoihin esimiestyössä ja tulosten lähempi tarkastelu osoittaa sen, että jokaiseen arvon toteuttaminen vaatii ymmärrystä arvojen sisällöstä. Valikoidut toimintaa ohjaavat arvot olivat luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus.

Avoimuus lisää luottamusta ja luottamus rakentaa pohjan arvostukselle. Arvostus on osa asiantuntijuutta, mihin kuuluu yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista.

Käytännössä yksilötason luottamuksen saavuttaminen tiimissä vaatii tiimiesimieheltä päätöstä luottaa tiimin jäseniin. Itsearviointin perusteella luottamusta ei nähty ongelmana, vaan tiimiesimiehet kokivat voivansa luottaa tiimiläisiinsä ja kokivat myös itse toimivansa luottamuksen

arvoisesti ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. Luottamuksen puute näkyi kuitenkin työpajojen tuloksissa epäselvinä ja jopa epäreiluinä puhumattomina sääntöinä. Tuloksissa nousi esiin muun muassa pelko siitä, että saavuttamattomat tavoitteet vaikuttavat henkilökohtaiseen suoritusarviointiin. Luottamusta ei voida arvioida vain yhdestä näkökulmasta. Ei riitä, että tiimiesimies luottaa asiantuntijoiden työntekoon, vaan asiantuntijoiden tulisi voida luottaa siihen, että luottamuksellisen suhde toimii molemmin puolin. Luottamus vaatii avointa vuorovaikutusta ja läpinäkyvää toimintaa etenkin tiimiesimiehen puolelta, koska esimiehellä on aina suurempi rooli luottamuksen rakentajana valta-asemansa vuoksi. Pullan (2016, 66) korostaakin, että läpinäkyvä toiminta vaatii esimieheltä avoimuutta etenkin koko tiimiä koskevien asioiden käsittelyssä, kommunikoinnin tulee olla kaikkien nähtävillä.

Tiimiesimies rakentaa luottamusta olemalla rehellinen ja toimimalla yhteisten pelisääntöjen mukaan. Samat ohjeet koskevat myös tiimiläisiä. Jotta luottamisellista ilmapiiriä voidaan lähteä rakentamaan, tulee yhteiset säännöt olla yhteisesti sovittuna. Tulosten pohjalta kaivattiin enemmän kahdenvälisiä keskusteluita. Kahdenkeskisillä keskusteluilla on tärkeä rooli, kun rakennetaan luottamuksellista suhdetta. Jos työntekijä ei luota esimieheen, ei ongelmista kertominen ole luontaista. Kuuntelulla ja säännöllisillä keskusteluilla osoitetaan kiinnostusta ja arvostusta työntekijää kohtaan. Samalla tiimiesimiehen oma kyky puhua avoimesti itsestään nostaa luottamuksen tasoa. Luottamuksellisella suhteella on suuri merkitys motivaation ja sitoutumiseen. Tiimin yhteishenki ja me-henki kasvaa, kun työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja tullessa kuulluksi. Luottamusta tukee yhteiset pelisäännöt, mutta sen rakentamiseen on kiinnitettävä huomiota ja varattava aikaa.

Luottamukseen ja avoimuuteen kuuluu oleellisena osana tavoitteinen määrittely. Epäselvät tavoitteet heikentävät tiimin kykyä sitoutua työhön ja tiimin toimintaa. Tavoitteiden epäselvyys nousi esiin kaikissa tuloksissa. Tavoitteiden osalta ei riitä, että ne on ylemmältä tasolta määritelty, vaan niiden merkitys tulisi avata tiimissä. Tavoitteiden selkeydellä poistettaisiin eriarvoisuuden tunnetta tiimin sisällä sekä tiimien välillä, ja lisättäisiin ennakoitavuutta sekä tasa-arvoisuutta. Jokaisen tiimiläisen kohdalla oman työpanoksen määrittely yhteisten tavoitteiden eteen sitouttaa yksilötasolla työntekijää, ja selkeät yhdessä sovitut askeleet tavoitteiden saavuttamiseksi tukee yhteisiä onnistumisien kokemuksia. Tiimikohtaiset konkreettiset tavoitteet ja aikataulu suunnitelman toteuttamiseksi tulisi laatia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tiimeissä tulisi sopia, mitä ja miten tuloksia tiimikohtaisesti seurataan (URA-merkinnät, ehdokasasettelut, päätösten määrät). Tasapuolisuuden ja avoimuuden vuoksi korostettiin myös sitä, että koko tiimille olisi yhtenäisesti näkyvillä virkailijakohtaiset tilastot.

Tavoitteiden osalta nostettiin esiin pelko seurauksista, jos tavoitteisiin ei päästä, sekä mahdolliset vaikutukset henkilökohtaiseen suoritusarviointiin. Olettamus tiimikohtaisten tavoitteiden osalta on se, että myös seuraamukset ovat kaikille yhteisiä, koska tiimi kantaa vastuun yhdessä ja luottaa toistensa tukeen. Tiimiesimiehen kannalta on ensisijaisen tärkeää

määritellä yhdessä tiimiläisten kanssa, mitkä ovat tiimikohtaiset tavoitteet, aikataulut ja toimintaohjeet tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuosittain järjestettävät ryhmäkehityskeskustelut eivät riitä ajantasaiseen tavoitteiden arviointiin, vaan tarkastelua tulisi olla säännöllisesti ympäri vuoden. Vilkman (2016, 89) korostaa, että seuraamukset tulee olla selkeitä, konkreettisia ja kaikilla tiedossa. Seuraamustenkin osalta luottamuksellinen toiminta vaatii sen, että niistä pidetään kiinni.

Luottamukselliseen ja avoimeen esimiestyöhön kuuluu tulosten perusteella työajanseuranta. Työajaseurantaan kaivattiin ensinnäkin selkeyttä, mitä mitataan ja miksi. Selkeys ja avoimuus poistaisi mahdollista eriarvoisuuden tunnetta tiimin sisällä sekä tiimien välillä. Yhteisesti sovittujen mallien ja säännöllisesti toteutettavalla seurannalla olisi ennakoinnin ja tasa-arvoisuuden osalta merkitystä. Tiimin keskinäisen luottamuksen kannalta onkin tärkeää, että näistä asioista keskustellaan avoimesti tiimin ja esimiehen kesken. Tulos osoittaa sen, että vaikka tiimiesimiehet eivät koe tarpeelliseksi seurata työaika työtehokkuuden kannalta, ei tämä tieto ole itsestään selvyyttä työntekijöille. Tiimiesimiehet totesivat, että ylityötunteja on seurattava kuormittavuuden kannalta, mikä on työuupumukseen viittaava tekijä. Sutela ym. (2019, 216) korostaa, että julkisessa johtamisessa on otettava huomioon asiantuntijoita koskeva tietotyön aiheuttama kognitiivinen kuormitus. Jatkuva tiedon vastaanotto, käsittely ja tuottaminen aiheuttaa kuormitusta, mikä on yksi vakavaa työuupumusta lisäävä vaarantekijä julkisella sektorilla. Etätö tuo tähän vielä oman ulottuvuutensa, koska työuupumukselta suojautuminen on enemmän työntekijän omalla vastuulla. Tämä vaatiikin kykyä tukea työntekijän itsensä johtamisen taitoja. Vaikka julkinen sektori on ollut edelläkävijä, kun puhutaan työntekijöiden kunnosta ja terveydestä huolehtimisesta, haasteena on huomata liiallinen työnteko ja kuormittuminen.

Kehityskeskustelut ovat Sutelan ym. (2019, 123-124) tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan yksi tärkeistä työntekijän vaikuttamisen väylistä. Kehityskeskusteluita käydään yleensä noin kerran vuodessa yhdessä tiimiesimiehen kanssa. Keskusteluissa käydään viimeisen vuoden aikana tehdyn työn arviointi, suunnitellaan tulevaa työtä pidemmällä aikajänteellä sekä keskustellaan mahdollisista koulutustarpeista. Julkisella sektorilla 85 prosenttia käy vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Kehittämistyön tuloksissa kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut todettiin kuitenkin olevan riittämätön ratkaisu kehittymisen tukemiseen ja itsensä johtamisen arviointiin.

Kehittymisen tukeminen nähtiin tärkeänä kehittämistyön tuloksissa. Vaikka kehityskeskustelut todettiin riittämättömäksi, tiiviimmällä vuoropuhelulla ja suunnitelmallisella osaamisprofiilien hyödyntämisellä osaamis- ja kehittämistarpeet olisivat myös esimiehelle helpompia havaita. Tiimikohtaisten kartoitusten avulla työtehtävien jaon koettiin olevan tasapuolisempaa. Osaamista voitaisiin jakaa Viitalan ja Jylhän (2019, 277) mukaan erilaisten kokemuksellisten opistapojen myötä. Etenkin uuden tietojärjestelmät ja ohjelmat asettavat haasteita osalle

asiantuntijoista. Sutelan ym. (2019, 93) mukaan noin 43 prosenttia julkisen sektorin palkansaajista on sitä mieltä, että digitaitojen riittämättömyys hidastaa työtehtävistä suoriutumista. TE-toimiston johdon tulisi panostaa enemmän koulutukseen ja mahdollistaa digitaitojen ylläpito läpi työelämän. Vertaistuella tai mentoroinnilla osaamista voisi jakaa ja tukea samalla niitä, joille yhteiset koulutukset eivät ole riittäviä. Osaamisen kehittäminen kuitenkin vaatii ensin ajantasaisen osaamisprofiilien laadinnan. Osaamisprofiilit avaavat jokaisen tiimiläisen roolia ja vastualueita tiimissä. Tämä koettiin olevan merkityksellistä jokaisen oman ammatillisen markkina-arvon kannalta. Digitaalisten ratkaisujen runsas käyttö ei kuitenkaan kerro siitä, miten digivälineitä pystytään hyödyntämään. Vaikka etäjohtamisessa on kyse erilaisten digitalisten ratkaisujen hyödyntämisestä, on niiden tarkoitus kuitenkin vain edistää yhteistyötä ja mahdollistaa uudenlaisen työnteon muodot.

6.2.2 Hajautettu organisaatio ja virtuaalisen tiimityön yleistyminen

Arvostusta osoitetaan vuorovaikutussuhteissa. Hyvä vuorovaikutus ei kuitenkaan riitä ratkaisemaan etätyön tuomia viestinnällisiä haasteita. Dahlström (2013, 441) toteaa tutkimuksessaan, että etäjohtamisessa virallisten työhön liittyvien rakenteiden luomisen jälkeen tärkeimpiä johtamiskäytänteitä on hyvä suhdejohtaminen, jossa painotetaan ja noudatetaan tehokasta sekä tarkkaan mietittyä viestintää. Strateginen työyhteisöviestintä tukee yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sitoutumista sekä osallisuuden kokemuksia. Etätyössä strategisen viestinnän suunnittelu onkin erittäin tärkeässä roolissa, koska kaikki viestinnän neljä ulottuvuutta on otettava huomioon ja tiedottamisen kanavat on mietittävä etukäteen. Yhteisissä pelisäännöissä tulisi olla määriteltynä, mitä teknologiaa käytetään minkäkin tiedon jakamiseen.

Juholin (2017, 122-125) jakaa viestinnän neljään ulottuvuuteen; johdettuun keskusteluun, yhteisöllisyyttä rakentavaan viestintään, selkeään tiedottamiseen ja vastuulliseen dialogiin. Kaikki viestinnän ulottuvuudet ovat kehittämistyön tulosten perusteella osa arvopohjan mukaan toimimista. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja päämäärän määrittely on johdettua keskustelua. Se on suunnitelmallista alusta loppuun. Tämä vaihe on esimiestyön kannalta tärkeä koska se luo pohjan toiminnalle ja sitouttaa osallistujat toimimaan sovitusti. Selkeä tiedottaminen tarkoittaa taas sitä, että yhteisissä pelisäännöissä on oltava sovittuna tiedottamisen perusasiat, eli ketkä vastaavat siitä, että tietoa on saatavilla ja se on päivitettyä. Tiedottaminen vaatiikin osaamista ja digitaalista ratkaisujen hyvää hallintaa, on kyse koko organisaatiota koskevasta tai vain omaa tiimiä koskevasta tiedottamisesta. Tiedottaminen vaatii viestinnän infrastruktuurin, missä on määritelty kanavat tiedon välittämiseen, foorumit tiedon jakamiseen ja siitä keskusteluun, säännöt sisäisen sosiaalisen mediaan, sekä käytännöt ja vastuut. Selkeän tiedottamisen osalta tulosten pohjalta laadittiin suunnitelma (taulukko 3) viestintäkanavien käytöstä.

Viestintäkanava	Käyttötarkoitus	Kenen vastuulla	Huomioitavaa
Skype tai Teamsin videoneuvottelu	Yleisten asioiden tiedottamiseen koko yrityspalveluille kuten aamutunnit, kuukausikokoukset ja tiedotustilaisuudet	Vastuuhenkilö on kokouksen järjestäjä. Järjestäjä vastaa kokouskutsuista ja käytännön järjestelyistä	Osallistujilla mikit kiinni ja vain tarvittaessa videoyhteys auki
Skype tai Teamsin videoneuvottelu	Tiimin kokoukset, kahdenkeskiset keskustelut	Kokouksen järjestäjä vastaa kokouskutsun lähettämisestä, kokouksenrooli- ja tehtäväjaosta	Osallistujilla videoyhteys auki ja mikit tarvittaessa
Sähköposti	Nopeaan tiedotukseen ja heti reagointia vaativat asiat	Lähettäjän vastuulla määritellä miten viestin vastaanottamiseen tulee reagoida	Oletuksena, että sähköpostiin vastataan mahdollisimman pian
Tiimikohtainen Yammer tai/ ja Teams	Kaikille avoimet keskustelut ja materiaalit	Tiimin jäsenten ja esimiehen	Sovittava kuka vastaa materiaalien päivityksestä ja vanhentuneiden tietojen poistamisesta
Taimi	Yleiseen tiedottamiseen. Ajankohtaiset uutiset koko TE-toimistolle tai palvelinjoittain	Viestintäyksikkö ja esimiehet	Taimin uutisten lukeminen jokaisen omalla vastuulla

Taulukko 4: Sähköiset viestintäkanavat

Yhteisöllisyyden rakentaminen viestinnällisessä suunnittelussa vaatii tiimiltä sitoutumista yhteiseen asiaan ja parhaimmillaan tiimi nauttiikin yhteisistä onnistumisista, sekä käsittelee luontevasti epäonnistumisia. Etätyössä yhteisöllisyyden tunteet ovat riippuvaisia siitä, miten luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä on. Arvostus sisältää erilaisuuden ja virheiden hyväksymisen, palautteen annon, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen. Arvostus on osa hyviä vuorovaikutustapoja ja haastateltavan mukaan se on omaan arvomaailmaan pohjautuvaa ”sydämen sivistystä.”

Hyvä johtaminen on sellaista sydämen sivistystä... kuunteletko toista, katsotko, arvostatko ja tuleeeko toiselle tunne, että olet läsnä. (ote haastattelusta).

Arvostuksen osoittaminen on osa toimivaa vuorovaikutusta. Kehittämistyön tuloksissa korostui luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen avoimella vuorovaikutuksella. Tiimiesimiesten haasteeksi nostettiin luoda matalan kynnyksen keskustelukulttuuri, missä kaikkia tulisi rohkaista osallistumaan keskusteluun. Erilaisuutta ja virheitä sallivan ilmapiirin luominen todettiin kuitenkin yhteisesti kaikkien vastuulla ja osa avointa keskustelukulttuuria. Juholinin (2017, 126) neljäs strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuus on vastuullinen dialogi, mikä sisältää oikeuksia ja velvollisuuksia mutta myös tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen idean. Ihmisten väliseen dialogiin kuuluu kuuntelu ja erilaisten näkemysten hyväksyminen, ja vastaavasti ei kuulu keskeyttäminen ja vähättely. Vastuullinen dialogi toimii, kun jokainen tuntee oman vastuunsa ja tiimillä on yhteinen tahtotila. Juholin (2017, 269) sekä Kalliomaa ja Kettunen (2010, 95) korostaa kuuntelun merkitystä esimiestyössä. Tärkeintä vuorovaikutuksessa on oppia kuuntelemaan ennen kuin puhuu, koska kuuntelija saa aina keskustelusta enemmän irti. Kuunteluun perustuva keskustelu tähtääkin aina yhteisen ymmärryksen

rakentumiseen. Aktiivisella ja vuorovaikutteisella kuuntelulla vähennetään väärinymmärrysten riskiä ja lisätään sitoutumista yhdessä tehtäviin päätöksiin. Vuorovaikutuksella on tärkeä rooli myös positiivisten kokemusten jakamisessa ja erimielisyyksien käsittelemisessä.

Palautteenannolla on suuri merkitys arvostuksen osoittamisessa. Kehittämistyön tuloksissa yhteisiin pelisääntöihin toivottiin säännöllisiä keskusteluita ja parempaa keskustelukulttuuria. Palautteenannolle ei koettu olevan aikaa ja etenkin kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden koettiin olevan riittämättömiä kehityksen, motivaation ja tiimin toiminnan kannalta. Palautteenanto on esimiehelle avain työntekijän kuuntelun, arvostuksen osoittamiseen sekä sitouttamiseen. Vikmanin (2016) mukaan työntekijä, joka ei koe olevansa arvostettu siirtyy toisen työnantajan palvelukseen kolme kertaa todennäköisemmin. Palautteen antaminen onkin tehokkain tapa kehittää tiimin toimintaa. On kyse sitten positiivisesta tai korjaavasta palautteesta, sillä miten palautetta annetaan, on merkitystä. Eklund ym. (2019, 55) korostaa, että keskustelussa tulee keskittyä asiaan, sen tulee olla konkreettista ja hyvin perusteltua. Kehittävällä otteella ja positiivisella asenteella annettu palaute on helpompi ottaa vastaan. Tiimissä palautteenannonkulttuuria voidaan rakentaa järjestelmällisesti, kunhan siihen varataan aikaa ja tiimissä on luottamuksellinen sekä avoin ilmapiiri. Palautteenanto on tapa osoittaa kiinnostusta ja arvostusta tiimissä. Tiimin keskinäinen vuorovaikutus perustuu Eklundin ym. (2019, 89-93) mukaan siihen, että kaikki jäsenet tuntevat olevansa samanarvoisia ja kaikkien mielipiteitä arvostetaan. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa konfliktitilanteissa avoimen keskustelun, ilman että ristiriidat tuntuvat henkilökohtaisilta hyökkäyksiltä.

Sutelan ym. (2019, 147) mukaan julkisen sektorin palkansaajista vain 23 prosenttia on tyytyväisiä työyhteisönsä ilmapiiriin ja yhteishenkeen. Alhaista prosenttilukemaa ei voi selittää yksin puutteellisella johtamisella. Eklundin ym. (2019, 159) mainitsee, että tiimin menestyminen perustuu hyvään yhteistyöhön. Hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan vastuun ottamista sisäisestä yhteistyöstä ja kehityksestä. Yhteistyö vaatii myönteistä suhtautumista tiimityöhön ja osallistumiseen. Tiimityössä jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuunsa osallistua tavoitteiden määrittelyyn, toimintaohjeiden laatimiseen ja niiden noudattamiseen. Jäseniltä odotetaan sitoutumista tiimin vastuulla olevaan päätöksen tekoon ja tiimityön kehittämiseen. Siinä missä tiimiesimieheltä odotetaan rehellisyyttä ja avoimuutta, kaikilta tiimin jäseniltä odotetaan samoja ominaisuuksia. Luottamuksellisen, sallivan ja toimintaa kehittävän työilmapiirin mahdollistaa vain toimiva vuorovaikutus.

6.2.3 Etätyön yleistymisen tuomat haasteet

Etätyön yksi riskeistä on kehittämistyön tulosten mukaan työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, mikä on tutkimusten mukaan yksi kuormitusta aiheuttava tekijä. Kahdenkeskisiä keskusteluita kaivattiin lisää. Etätyön myötä vuorovaikutus esimiehen kanssa helposti vähenee ja muuttuu enemmän asiakeskeisempään suuntaan. Etäkokouksissa keskitytään asian käsittelyyn ja

vapaamuotoiset keskustelut jäävät väliin. Vapaamuotoiset keskustelut ovat kuitenkin erittäin tärkeitä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, psykologisen turvallisuuden ja eristäytyneisyyden tunteen estämisen kannalta. Tiimiesimiehen roolia ihmisten johtajana ei voi korostaa liikaa. Esimiehen tehtävänä on tukea tiimiläisiään kehittymään työssään. Itsensä johtamisen tukeminen onkin hankalin johtamisen muoto. Selvää kuitenkin on, että motivaation kannalta yksilön kehittymisen tukemisella on paljon merkitystä. Esimies, joka tukee ja kannustaa tiimiläisiään lisää motivaatiota ja vastuunkantoa.

Kokouskäytänteet ja tehokkaat virtuaalikokoukset ovat osa asiantuntijuutta ja ne vaativat suunnitelmallisuutta. Kokouskäytänteisiin kaivattiin selkeyttä, niin kokousten aikataulujen kuin ohjeidenkin osalta. Virtuaalisessa työssä yhteistyö keskittyy kokouksiin ja siksi onkin oleellista ottaa kokouskäytänteet yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Huonosti johdetut kokoukset laskevat motivaatiota ja heikentävät tiimin tuloksellisuutta, sekä pahimmallaan lisäävät eriarvoisuuden ja eristäytyneisyyden tunteita. Tiimiesimiehen tehtävä on ohjata selkeän toimintasuunnitelma laatimista käytännön asioiden osalta. Yhdessä sovitut käytänteet auttavat tiimiä toimimaan kokouksissa odotetulla tavalla. Oleellista on sopia osallistujien ja kokouksen vetäjän vastuut, ja kokouksen tavoitteet sekä aikataulu.

Tiimiesimiehen rooli on huolehtia siitä, että osallistujat ovat aktiivisesti mukana keskustelussa. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää eristäytyneisyyden tunnetta. Vaikka tuloksissa todettiin, että aktiivisuus on jokaisen omalla vastuulla, on kuitenkin tärkeää, että tiimiesimies kannustaa osallistumaan ja jakaa aktiivisesti puheenvuoroja. Aktivoimisessa korostuu tiimiesimiehen kohdalla se, miten hyvä hän tuntee tiimiläisensä ja osaa tarvittaessa tukea niitä, jotka eivät muuten uskalla osallistua keskusteluun. Yhteisesti on myös sovittava siitä, missä tilanteessa videoyhteys on kokouksen kannalta välttämätön. Videoyhteyden merkitystä nonverbaalisen viestinnän kannalta korostetaan kaikissa tietoperustan etäjohtajuuteen liittyvissä tutkimuksissa, sekä kehittämistyön tuloksissa.

Tiimiesimiehen kyky tukea tiimiläisten itsensä johtamista lähtee liikkeelle selkeiden toimintaohjeiden, tavoitteiden ja tehtävien määrittelystä. Yhteiset pelisäännöt toimivat pohjana itsensä johtajuuden tukemiselle. Tiimin jokaisella jäsenellä tulee olla selkeä kuva omasta roolistaan ja työn merkityksellisyydestä. Esimiehen rooli onkin Savaspuron (2019, 52) mukaan luottamuksen rakentajana, mikä lisää psykologista turvallisuutta, kun halutaan työntekijöiden ottavan enemmän vastuuta omasta työstään. Motivaation tasolla on selkeä korrelaatio autonomian määrään, mitä enemmän itsemääräämistä on, sitä enemmän on sisäistä motivaatiota. Autonomia motivoi, tuottaa työn imua, sitouttaa ja lisää hyvinvointia, kunhan toimintaan on määritelty selkeät rajat, joiden sisällä toimia. Näitä selkeitä rajoja on juuri yhteiset pelisäännöt. Itsensä johtamisen tukemisessa esimiehen tulee todella tuntea tiimiläisensä ja ylläpitää mutkatonta vuoropuhelua. Toiminnan pohjalla olevat arvot eli luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus ovat pohja itsensä johtajuuden tukemiselle.

6.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyön aiheena oli Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluiden tiimi-esimiesten etäjohtamistaitojen kehittäminen ja tavoitteena oli selvittää, mitä hyvän johtajan tulee tietää etäjohtamisen eduista ja haasteista sekä luoda kuvaus, miten etätyötä johtava esimies voi rakentaa tehokkaan tiimin ja tukea sen toimintaa. Tavoitteena oli myös selvittää, miten etäjohtaja johtaa onnistuneesti itseään sekä tukee tiimensä itseohjautuvuutta.

Tulosten perusteella kehittämistyön yhtenä johtopäätöksenä hyvä etäjohtajuus rakentuu taidosta vastata tämän hetken johtamisen haasteisiin, mitkä ovat sidoksissa digitalisaation nopeaan kehitykseen, hajautettuihin organisaatioihin ja koulutettujen ammattilaisten sitouttamiseen. Tarkemmin avattuna kehittämiskohteet liittyivät etätyölle ominaiseen sosiaalisen eristäytyneisyyteen, itsensä johtamisen haasteisiin ja epäselviin toimintaohjeisiin. Haasteena oli myös sitouttaminen motivoinnin, luottamuksen, yhteisöllisyyden ja yhteisten päämäärien avulla, sekä virtuaalisen tiimityön myötä luottamuksellinen ilmapiiri oli heikentynyt, viestintä näkyi epä johdonmukaisena ja palautteenannon kulttuuri puuttui. Etäjohtajan tulisi pystyä vastaamaan digitalisaation ja työmuutosten tuomiin haasteisiin ensisijaisesti ymmärtämällä ihmistenjohtamisen merkitys alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Taulukossa 6 on kuvattuna kaikki hyvä etäjohtajan piirteet.

Hyvä itsensä johtaja	Hyväksyy erilaisuutta	Hyvät vuorovaikutustaidot	Selkeä arvopohja ja tavoitteet
Tuntee tiimensä ja tukee osaamisen kehittämistä	Tukee tiimityötä ja ymmärtää sen arvon	Avoin asenne	Luottamuksen rakentaja
Taitava viestijä	Osa hyödyntää digitaalisia ratkaisuja	Ymmärtää digitalisaation tuomat haasteet	

Taulukko 5: Hyvän etäjohtajan ominaisuuksia

Hyvän etäjohtajan ominaisuudet voi kehittämistyön johtopäätösten mukaan koota kolmikanlaiseen johtajuuden malliin (kuvio 11). Virtuaalisen työn aiheuttama fyysinen etäisyys tulee ottaa huomioon kaikissa johtajuuden rooleissa. Virtuaalisen tiimiesimiehen tulee johtopäätösten mukaan olla etenkin hyvä ihmisten johtaja, mikä koostuu yhteisten arvojen määrittelystä,

itsensä johtamisen tukemisesta ja tiimiläisten arvojen, osaamisten ja tarpeiden tunnistamisesta. Esimiehen tulee tuntee myös itsensä hyvin, koska omien sisäistenmallien tarkastelu on olennainen osa kehittymistä kohti hyvää etäjohtajuutta ja myös itsensä johtamisen edellytys. Esimies on myös vastuussa yhteisöllisyyden tunteen rakentamisesta, mikä on riippuvainen siitä, miten luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä on. Johtajuutta toteutetaan niin, että se esittää tiimiläisten eristäytyneisyyden tunteita ja lisää psykologista läheisyyttä. Hyvä ihmistenjohtaja ymmärtää tiimiällyn merkityksen ja tukee yhteisöllisyyttä. Virtuaalisen tiimin esimies osoittaa arvostusta hyväksymällä erilaisuuden ja virheet, antamalla säännöllisesti palautetta ja olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa. Ihmisten johtajuudella vastaan arvoihin kuten luottamuksen rakentamiseen etätyössä.



Kuvio 11: Huippu Etäjohtaja

Johtopäätösten mukaan asiajohtajan rooli virtuaalisessa tiimissä on olla toiminnan mahdollistaja. Tukeakseen itsensä johtamista tiimiesimiehen tulee rakentaa toiminnalle reunaehdot ja periaatteet. Asiajohtajan rooliin kuuluu tavoitteiden määrittely, yhteisten pelisääntöjen sopiminen, toiminnan organisointi ja mahdollistaminen. Etenkin tiimikohtaisten tavoitteiden osalta on tärkeää korostaa, että seuraamukset ovat kaikille yhteisiä, koska tiimi kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta yhdessä ja luottaa toistensa tukeen. Virtuaalisen tiimin johtamisen on myös viestinnän johtamista. Viestinnän johtajana tiimiesimiehellä on velvollisuus varmistaa strategisen työyhteisöviestinnän kokonaisuudesta. Ohjata tiimiä tekemään yhteisen suunnitelma sisäisen viestinnän osalta ja varmistaa avoin vuorovaikutus.

Hyvällä etäjohtajalla on siis selkeä arvopohja, hän ymmärtää yhteiset tavoitteet ja niihin sitouttamisen merkityksen. Edellytyksenä tiimiesimiehenä toimimiselle on myös hyvä teknisten

ratkaisujen hallinta, ilman niitä ei voi toimia etäjohtajana. Etäjohtajan kyky hyödyntää teknologiaa oikealla tavalla ja oikeassa tilanteessa on ratkaisevaa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Arvojen kautta peilatut tulokset korostavat myös sitä, että toiminta tarvitsee aina johtajan. Ei kontrolloimiseen, vaan raamien luomiseen toiminnalle. Ei käskemiseen, vaan toiminnan mahdollistamiseen. Ei kyttämiseen, vaan luottamuksen rakentamiseen.

Jatkokehittämisideana on kehittämistyön tulosten pohjalta rakennettu pelisääntöopas (liite 6), minkä avulla etäjohtajan työtä tuetaan käytännönläheisemmin. Tärkeimmät etäjohtajuutta tukevat teemat ovat oppaassa valmiina, mutta lopulliset pelisäännöt koostetaan yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa. Kehittämistyössä ei haluttu tehdä suoraan käyttöön otettavaa opasta, koska osallistamisella on suuri merkitys pelisääntöihin sitoutumisessa. Luottamuksen rakentamiseen tarvittavat tiimin toimintaohjeet tulee rakentaa yhdessä. Hyvä johtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristöön, joten säännöt tulee laatia tiimikohtaisesti. Tiimi-esimies voi yhdessä tiiminsä kanssa käydä pelisäännöt läpi ja kirjata sovitut asiat ylös.

Oppaassa on etätyömääritelmän ja etätyösopimuksen lisäksi seuraavat asiat; toimintaa ohjaavat arvot, tiimin yhteiset tavoitteet ja mittarit, tehtävät, roolit ja vastuut, viestintä ja tiedotus, itsensä johtaminen ja kokouskäytänteet. Suositeltavaa on, että yhteisten pelisääntöjen rakentamista varten varataan hyvin aikaa. Tarkoituksena on, että opas toimii tiimin toimintaa ohjaavana sopimuksena. Oppaassa on myös tiimiesimiehille tarkoitettuja käytännön vinkkejä etäjohtamisen tueksi.

6.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tietoperustan koostamisessa ja kehittämissuunnitelman teossa pyrittiin ottamaan jo alusta lähtien huomioon luottamukseen ja eettisyyteen liittyvät seikat. Hirsjärven ym. (2013, 23-27) mukaan tekijän tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuskohteen ja aiheen valinnassa on otettu huomioon kehittämistyön tekijän omat mielenkiinnon kohteet, sekä kuunneltiin työyhteisön ja tiimiesimiehen mielipiteitä. Tutkimusta ei tule tehdä aiheesta millä ei ole käytännön hyötyä tai tarvetta. Kehittämistyö oli työelämää kehittävä projekti. Aihe valittiin myös opinnäytetyön tekijän opintokokonaisuuden painopisteiden, eli johtajuuden teemojen mukaan. Kehittämistyönsuunnitelmassa otettiin myös huomioon käytettävät resurssit aika-aulun ja kehittämiskohteen henkilöstöresurssien osalta. (Arene 2018.)

Tietoperustan kansainväliset artikkelit valittiin niin, että ne on vertaisarvioitu ja niihin on viitattu muissakin yhteyksissä. Kirjallisuus on valikoitunut käytettävyyden ja kirjailijoiden merkittävien perusteella. Tietoperustassa on pidetty huolta siitä, että lähdeviittaukset on kirjattu tarkasti ylös ja tahattomaan tai tahalliseen plagiointiin ei syylistytä. Tutkimuksesta ei tehty toimeksiantosopimusta työnantajan ja opinnäytetyön tekijän yhteisen sopimuksen perusteella. Jos tutkimuksen jossain vaiheessa olisi todettu, että henkilöstöä koskevaa tietoa tarvitaan, olisi tästä tehty erillinen kirjallinen sopimus työnantajan kanssa. Tutkimushenkilöille

kerrottiin tarkasti mistä on kyse ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Tutkimukseen osallistumien on vapaaehtoista ja anonyymiä, jokaiselta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimuksen osallistumisesta ja tietojen käytöstä. Henkilötietoja ei julkaista opinnäytetyössä ja kaikki tutkimustulokset esitetään anonyymisti. (Arene 2018.)

Kanasen (2012, 161-163) ja Ojasalon ym. (2014, 46-47) mukaan tutkimuksen tulee olla totuuden mukainen, uskottava ja luotettava. Tieteelliset menetelmät ja niiden oikea käyttö ovat tutkimuksen luotettavuuden peruslähtökohdat. Kehittämistutkimus ei ole tutkimusmenetelmänsä, vaan monimenetelmäinen tutkimusote, jossa yhdistyy erilaiset kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, mitkä valitaan tilanteen ja kohteen mukaan. Työhön valittavien laadulliset tutkimusmenetelmien luotettavuustarkastelussa käytettiin tutkimukseen sopivia menetelmiä. Yksi kehittämistutkimuksen luotettavuutta todentava tekijä on dokumentaatio. Jokainen tutkimusprosessinvaihe ja päätös kirjattiin tarkasti ylös. Kehittämistyön ohella on pidetty tutkimuspäiväkirjaa kaikista vaiheista. Päiväkirjan avulla voidaan vastata kysymyksiin mitä on tehty ja miksi. Päiväkirjan avulla voidaan myös todentaa, miten tutkimuksessa on edetty. Dokumentoinnilla vastataan laadullisen tutkimuksen arvioitavuuteen. Hyvien muistiinpanojen merkitys korostuu etenkin yhteisöllisiä menetelmiä käytettäessä, mielenkiintoiset keskustelut ovat haastavaa muistaa jälkikäteen ilman muistiinpanoja. Kehittämistutkimus soveltuu aiheen tutkimiseen koska tutkija itse on osa tutkittavaa yhteisöä. Tutkijan on kuitenkin tässä tapauksessa työpajojen fasilitoijan roolissa, koska tutkija ei ole yksi kehitettävänä kohteena olevaa esimiesryhmää. Tämä kuitenkin asettaa haasteen luotettavuuden tarkasteluun objektivisuuden osalta.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelun, työpajojen ja tiimiesimiehille tarkoitetun itsearvioinnin avulla. Kerätty aineisto, kuten post-it laput, itsearvioinnit ym. säilytettiin tutkimuksen ajan ja ne tuhotaan heti opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Aineistoon ei ole kenelläkään muulla kuin opinnäytetyön tekijällä pääsyä. Tieteellisyyden varmistamiseksi opinnäytetyössä noudatettiin, sille määriteltyjä muotovaatimuksia ja oppilaitoksen määrittelemää raportointimallia.

7 Pohdinta

Kehittämistyön aihe, etäjohtaminen muuttui entistä ajankohtaisemmaksi kehittämistyön edessä keväällä 2020. Koronapandemian myötä etätöiden määrä on kasvanut globaalisti ennennäkemättömiin lukuihin. Pelkästään Suomessa toimihenkilöliitto ERTOn tekemän kyselyn mukaan yksi kolmesta palkansaajasta tekee parhaillaan etätöitä. Kriisin takia nopeasti muuttunut tilanne on hankala etenkin niille organisaatioille, joille etäjohtaminen on tässä mittakaavassa täysin uutta. Huolestuttavaa on, että kyselyn mukaan vastaajista puolet kertoo, ettei heidän työtaakkaansa tai jaksamistaan seurata, ja joka neljäs kertoo, ettei ole saanut kriisiaikana riittävän hyvää ohjeistusta etätöiden tekemiseen. (Aaltonen, 27.4.2020.)

Etätyössä käytettävien sovellusten ja ohjelmien käyttäjämäärät ovat nousseet rajusti viimeisen parin kuukauden aikana. Larsen (27.4.2020) muun muassa nosti esiin sen, että yrityskäyttöön tarkoitettujen viesti- ja yhteistyövälineiden käytön kasvu on ollut dramaattista. Pikaviestityökalu *Slackin* maksulliset lataukset ovat tuplaantuneet ja sen välityksellä lähetettyjen viestien määrä kasvanut 20 prosenttia. *Microsoft Teams* on kertonut päivittäisiä käyttäjien määrän nousseen 44 miljoonaan, joka merkitsee liki nelinkertaista kasvua viikossa. Videoneuvotteluväline Zoomin käyttäjämäärä on taas noussut kolmessa kuukaudessa 10 miljoonasta 200 miljoonaan päivittäiseen käyttäjään.

Julkinen sektori on ollut edelläkävijä digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton nopeuden ja laajuuden osalta. TE-toimiston nopea siirtyminen sähköisiin palveluihin ja monitoimitiloihin toi uusia mahdollisuuksia työskentelymuotoihin, mutta asetti samalla haasteita teknologian käyttökoulutuksiin. Haastattelussa ja Sutelan ym. (2019, 93) työolotutkimuksessa todettiin, että puutteelliset digitaidot julkisella sektorilla hidastaa työntekoa ja haittaa tuloksellisuutta. Monitoimitiloihin siirtyminen Sutelan ym. (2019, 45) ja tutkimuksen haastattelun pohjalta on kuitenkin lisännyt yhteisöllisyyttä ja joustavuutta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että samalla kun kanssakäyminen kollegojen kanssa on lisääntynyt, lisääntynyt häly ja keskeytysten määrä on heikentänyt keskittymistä vaativista työtehtävistä suoriutumista. Etätyön suosiolla ja monitoimitiloilla on selkeä yhteys. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työtehtävät vaativat keskittymistä suositaan etätyötä sen tuoman rauhallisuuden vuoksi.

Vaikka etätyötä ja sen johtamista on tutkittu jo aiemmin paljon, on varmaa, että seuraavat tutkimusaallot tulevat käsittelemään etäjohtamista vielä laajemmassa mittakaavassa. Tässä kehittämistyössä tulokset ja tietoperusta koottiin ennen pandemian alkua. Etätyötä tehtiin kehittämisen kohteena olevassa organisaatiossa noin kahtena päivänä viikossa. Loppukeväästä 2020 etätyötä tekee viitenä päivänä viikossa jo suurin osa asiantuntijoista. Tilanne on siis kailta osin muuttunut tutkimusprosessin aikana oleellisesti. Jos kehittämistyö aloitettaisiin vasta nyt, voisi kehittämiskohteet olla toisenlaiset. Loppujen lopuksi etäjohtamisen osalta haasteet ovat tuskin muuttuneet oleellisesti. Etäjohtajalta tarvitaan yhä kykyä ymmärtää ihmistenjohtamisen merkitys, toimia tiimiään tukevana esimiehenä ja etenkin mahdollistaa toiminta selkeillä pelisäännöillä. Yhteisesti sovittujen toimintaohjeiden, eli pelisääntöjen merkitys korostui erityisesti työpajojen tuloksissa. Ilman, että esimies rakentaa toiminnalle reunaehdot, ei tiimi voi toimia itseohjautuvasti. Tästä syystä kehittämisehdotuksia ei haluttu jättää ehdotusten tasolla, vaan niistä laadittiin käytännön pelisääntöopas, joka muokkaantuu vielä tiimikohtaisesti.

Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli etäjohtajuuden kannalta muun muassa se, miten tiimi-esimiehet kertoivat voivansa luottaa tiimiläisiinsä. Työpajojen tulokset eivät todentaneet tätä väittämää, vaan asiantuntijat kokivat epävarmuutta siitä, miten heidän työtään seurataan. Selkeästi suurimpana haasteena oli juuri eri asioiden epäselvyydet, mikä johtuu avoimen

vuorovaikutuksen puutteesta. Kehittämisehdotukset korostavatkin sitä, miten tiimiesimies voi käytännössä kehittää avointa vuorovaikutusta ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tiimiesimiehen tulee pystyä osoittamaan luottamus tiimiläisilleen teoin joka päiväisessä arjessa.

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tehtiin päätös tutustua tarkemmin julkisen sektorin ja etenkin työ- ja elinkeinotoimiston johtamisen historiaan. Johtamisen kehityksestä julkisella sektorilla löytyi jonkin verran kirjallisuutta, mutta itse TE-toimiston johtamishistoriasta taas ei. Johtajuuden historian tuntemus koettiin kuitenkin olennaiseksi tuntea, jotta voitiin tarkastella tämän hetken johtajuutta. Haastattelusta ja tietoperustaan valitusta kirjallisuudesta nousi esiin selkeitä yhtymäkohtia johtajuudenmuutoksista. Mielenkiintoista oli huomata kuinka yhteiskunnallinen ja poliittinen tahtotila vaikuttaa siihen miten hyvä johtajuus nähdään. Erityisesti julkisen sektorin muutosvalmius ihmistenjohtamisen saralla oli mielenkiintoista. Tahtotila saada henkilöstö osalliseksi päätöksen tekoon yhteistoimintamenettelyiden avulla jo 80-luvulla kertoo julkisen sektorin kyvystä mukautua voimassaolevaan tilanteeseen.

Muutoshalukkuus ei kuitenkaan kehittämistyön tulosten perusteella aina riitä. TE-toimistojen nopea muutos sähköisiin asiakaspalvelujärjestelmiin ei sujunut oletetusti ja tämä oli paljolti kiinni siitä, että esimiehiä ja henkilökuntaa ei ollut koulutettu uusiin sähköisiin järjestelmiin tarpeeksi hyvin. Verkkopalvelu-uudistus tehtiin samaan aikaan kun TE-toimistojen resurseja vähennettiin ja toimintamallia muutettiin palvelulinjapohjaiseksi, mikä osaltaan asetti haasteita toiminnan sujuvuuteen. Valtiontalouden tarkastusviraston 4.5.2020 julkistaman tarkastuskertomuksen Vuoden 2013 TE-toimistouudistuksen vaikutuksista mukaan TE-toimistoissa nopeasti sisään ajettu uudistus näkyi henkilöstön kuormittumisena. Kireän aikataulun vuoksi, toimittiin ”määrä ennen laatua” -periaatteella. Ongelmana pidettiin myös sitä, että sähköiset palvelut eivät ole korvanneet riittävästi tehokkaasti kasvokkain tapahtuvia kontakteja. Nopean digitalisoitumisen haasteita on lähdetty ratkaisemaan muun muassa perustamalla erilaisia tiimejä ja kehittämään henkilöstön osaamista. Nämä muutokset vaativat kuitenkin TE-toimistojen asiantuntijoilta laaja-alaista osaamista. Määrällisestä ajattelusta ainoana tavoitteina, tulee päästä palvelun sisältöä ja laatua korostavaan palveluun. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2020.)

Julkisella sektorilla olennaisin ero yksityisen sektorin johtamiseen on se, että julkisen sektorin tavoitteena ei ole voiton tuottaminen, vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. Julkisella sektorilla eli valtiolla tai kunnissa työskentelee noin neljännes eli noin 600 000 työntekijää Suomen työvoimasta. Julkiset organisaatiot vastaavat yleishyödyllisistä toiminnoista, sekä kansalaisten oikeuksien toteutumisesta käytännössä ja palveluiden saatavuudesta. Toisin kuin yksityisen puolen johtajilla, toimintaan vaikuttaa poliittiset, tehokkuus ja tasapuolisuusvaatimukset, mitkä voivat olla pahimmillaan ristiriidassa keskenään. Julkinen toiminta on yhteiskunnallisesti näkyvää, mutta vaikeasti mitattavaa. Hyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen ei ole saman lailla mitattavissa kuin vuosittaisen tilinpäätöksen tulos

yksityisellä sektorilla. Julkisten organisaatioiden johtajat joutuvatkin toimimaan julkisuudesta ja sidosryhmiltä tulevien paineiden keskellä. Siinä missä toiminnan tulisi olla oikeudenmukaista, avointa ja rehellistä, tulee johtajan kuitenkin toimia poliittisen ohjauksen mukaisesti. Julkisen puolen johtajilla on harvoin itsenäistä päätäntävaltaa suhteessa henkilöstöön. Johtaminen on myös luoteeltaan enemmän suostuttelevaa, koska työntekijöiden asema on virka-suhteella turvatumpi kuin yksityisellä sektorilla. Johtajien on kyettävä toteuttamaan radikaalijakin suunnanmuutoksia aina voimassa olevan hallitusohjelman mukaisesti. (Virtanen & Stenvall 2019, 33-34; Viitala & Jylhä 2019, 353.)

TE-toimistojen kehittämissuunnitelmat korostavat tiimityön, osaamisen kehittämisen ja laajalaisen osaamisen merkitystä. Kehittämistyössä käsiteltiin edellä mainittuja teemoja etätyön asettamien haasteiden näkökulmasta. Tiimityön ja etenkin tiimiällyn tuomat positiiviset vaikutukset ovat selviä, mutta ne vaativat organisaatiolta ja etenkin tiimiesimieheltä sitoutumista. Virtuaalisesti toimivien tiimien johtamisosaamiseen on panostettava entistä enemmän.

Kehittämistyössä pyrittiin ratkaisemaan Uudenmaan TE-toimiston yrityspalveluiden etäjohtamisessa koettuja haasteita. Prosessin aikana ratkaisumalleja ja ideoita löydettiin, mutta vielä ei voida sanoa onko ratkaisut oikeita. Kehittämisprosessille luonteen omaisesti kehittämisen sykli tulee vielä jatkumaan opinnäytetyön jälkeen. Lopulliset toimintamallit tullaan tekemään tiimeissä esimiehen ohjeistuksella. Muutos ei siis ole valmis, mutta se on jo käynnissä. Kehittämistyön tulosten avulla tiimiesimiehet voivat kuitenkin kehittää omia esimiestaitojaan ja etenkin rakentamaan tiimin kanssa yhteisiä pelisääntöjä.

Empiirisen osion tutkimuksista haastattelu oli opinnäytetyöntekijän kannalta antoisa ja haastateltava itsekin oli tyytyväinen siihen, että etäjohtaminen oli nostettu kehittämisen kohteeksi. Valmistelusta huolimatta keskustelu kuitenkin rönsyili. Etukäteen laadittu teemahaastattelupohjan järjestys olisi voinut olla parempi. Haastattelu olisi voinut olla tiiviimpi, jos vapaata keskustelua olisi ollut vähemmän. Haastattelusta jäi hyvä mieli kummallekin ja teemahaastattelu tutkimusmetodinä oli toimiva juuri tässä asetelmassa. Luotettavuustarkastelussa teemahaastattelusta täytyy kuitenkin muistaa Kanasen (2015, 340) mukaan se, että haastateltaja päättää aina, miten haastattelu etenee. Haastateltavan osalta on myös huomioitava se, että menneisyyttä usein kaunistellaan.

Työpajojen arvioinnissa täytyy huomioida kokonaisuutta. Asiantuntijoiden työpajan alussa pyydettiin kertomaan odotuksia työpajan sisällöstä. Odotuksista nousi esiin, että etätyöhön ja sen johtamiseen haluttiin selkeyttä kaikkien osapuolten näkökulmasta. Etätyöhön ja siihen kuinka etätyötä voi tehdä tehokkaasti toivottiin vinkkejä. Osa toivoi myös uusia näkemyksiä itselleen, tiimille ja organisaatiolle etätyön johtamisesta. Odotuksien perusteella on selvää, että työpajan kutsussa ei painotettu tarpeeksi sitä, että kyseessä on vasta ideointityöpaja. Työpajojen edetessä kuitenkin täytettiin osa odotuksista missä kaivattiin hyviä keskusteluita

ja ajatusten vaihtoa ja näkemyksiä kollegoilta. Asiantuntijoiden työpajan tunnelma oli alusta saakka positiivien ja avoin. Keskusteluun haluttiin osallistua ja avoimesti kertoa oma mielipiteensä. Työpajan koettiin olevan mielenkiintoista vaihtelua työviikkoon, mutta eniten korostui tunne siitä, että kerrankin sai miettiä oman työn sujuvuutta.

Asiantuntijoiden työpajaan osallistui loppujen lopuksi vain alle kymmenen asiantuntijaa. Aikataulullisten, työpajakutsuun liittyvien haasteiden lisäksi täytyy myös arvioida kutsujen lähettämisen aikataulua. Ensimmäinen kutsu osui aikaan, kun osa asiantuntijoista oli jo joululomalla ja muistutusviestin aikaan osan kohdalla kalenterit olivat jo täynnä. Yksi syy osallistujien vähäiseen määrään saattaa toki olla se, ettei etäjohtamisessa koettu olevan mitään ongelmia. Tämä kuitenkin on erittäin todennäköistä koska työpajassa tuli esiin vahvasti, että haasteita ja ongelmia on olemassa ja niihin todella kaivattiin ratkaisuja. Työpajan osallistujista suurin osa on työyhteisössä muutenkin aktiivisia, ja he osallistuvat tarjottuihin tapahtumiin ja kokevat, että osallistumalla saadaan muutosta aikaiseksi.

Kehittämisprosessin aikana haastavinta sopia aikatauluista työpajoja varten, sekä innostaa esimiehiä osallistumaan työpajassa keskusteluun. Esimiehet, asiantuntijoiden tapaan odottivat käytännön ohjeita etätyölle ja oivalluksia sekä ideoita omaan johtamiseen. Työpajojen kutsuissa olisi ideoinnin lisäksi pitänyt korostaa sitä, että valmiita kehittämisehdotuksia ei ole tarkoitus tuoda fasilitoijan puolesta vielä työpajaan. Asiantuntijoiden työpajan pohjalle rakennettu työpaja kuitenkin avasi henkilöstön toiveita etätyön suhteen. Tilannekatsaus asiantuntijoilta ja vinkit etäjohtamiseen toimi hyvänä pohjana keskustelulle.

Työpajassa pelisääntöjen käsittelyssä olisi kuitenkin pitänyt valita toisenlainen lähestymistapa. Ideointiosuus olisi pitänyt aloittaa suoraan asiantuntijoiden kommentteista. Keskustelu olisi näin käynnistynyt nopeammin ja osallistujat olisivat pysyneet paremmin kiinni aiheessa. Toki osallistujien määrä vaikutti ideoiden määrään, mutta selkeä haaste oli innostaa tiimiesimiehiä osallistumaan keskusteluun ja tekemään keskustelun pohjalta päätöksiä etäjohtamisen suunnista. Kaikki keskustelut olisi pitänyt nauhoittaa, ja opinnäytetyötekijän olisi pitänyt keskittyä vain havainnoimaan. Kehittämisideat saatiin kuitenkin koottua kirjoitetuista postit-lapuista ja itsearviointista.

Mielenkiintoista olisi myös jatkokehittämistutkimuksissa arvioida johtuiko mahdolliset parannukset etäjohtajuudessa itse pelisääntöoppaasta vai saavutettiin muutosta jo työpajojen aikana? Vaikuttiko tiimiesimiesten ajatuksiin ja toimintaan jo työpajan aikana esitetyt, asiantuntijoilta kerätyt vastaukset?

Itse opinnäytetyölle varattu aika ei kehittämistyön kannalta ole välttämättä riittävä. Jotta kehittämiseideoista olisi saatu heti käytäntöön vietävät pelisääntöoppaat, olisi aikaa pitänyt olla toteuttaa vielä toinen työpajakierros. Erilaisia osallistamisen muotoja olisi myös voinut kokeilla. Kehittämistyön tulokset kuitenkin kerättiin, analysointiin ja koottiin noudattaen hyvää

tieteellistä käytäntöä. Kehittämisprosessi itsessään lisäsi opinnäytetyön tekijän osaamista julkisen johtamisen historiasta ja etenkin etätyön johtamisesta. Lopputuloksena koottu pelisääntöoppaan (liite 6) runko toimii käytännön työkaluna kehittämisen kohteena olevassa yrityspalveluyksikössä sekä sitä voidaan hyödyntää muissakin yksiköissä. Oleellista on kuitenkin muistaa, että kehittämistyön on tarkoitus jatkua, ja käyttöön otettavat oppaat on tarkoitus työstää loppuun aina yhteistyöllä ja tiimikohtaisesti.

Lähteet

Painetut

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Dahlstrom, T.R. 2013. Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42 (3), 438-451.

Eklund, A., Salminen, J. & Lindholm, T. 2019. Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Holroyd, J. 2015. *Self-Leadership and Personal Resilience in Health and Social Care*. Lontoo: SAGE Publications.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Infor.

Juholin, E. & Juholin, E. 2017. *Communicare! viestinnän tekijän käsikirja*. Seitsemäs uudistettu laitos. Helsinki: Infor.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Nydegger, R., & Nydegger, L. 2010. Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (3), 69-82.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3 uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pullan, P. 2016. *Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. London: Kogan Page Limited.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Savu, I. 2019. Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research and Science Today*, 112-122.

Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Tilastokeskus. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Edita Publishing Oy.

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

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Sähköiset

Aaltonen, J. 2020. Kolmasosa työntekijöistä työskentelee tällä hetkellä etänä - puolella työpaikan johtamiskäytännöt ontuvat. Viitattu 28.4.2020. <https://www.erto.fi/tietoa-er->

[tosta/tiedotteet/mediatiedotteet/4266-kolmasosa-tyoentekijoeistae-tyoeskentelee-taellae-hetkellae-etaenae-puolella-tyoepaikan-johtamiskaeytaennoet-ontuvat](#)

Arene 2018. Viitattu 12.5.2020. <https://www.tenk.fi/fi/ammattikorkeakoulujen-opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden-eettiset-suositukset>

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19 First findings - April 2020. Viitattu 21.5.2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön julkaisu. 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Tiivistelmä. Viitattu 19.4.2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658fi1.pdf

Julkiset työvoima ja yrityspalvelut. 2020. Viitattu 19.4.2020. <https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut>

Laki julkisesta työvoima- yrityspalvelusta 28.12.2012/916, 2§. Laki julkisesta työvoima-yrityspalvelusta 28.12.2012/916. Viitattu 15.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

Larsen, S. 2020. Korona muuttaa työelämää tavoilla, joita on vielä vaikea ymmärtää - Yrityksille seitsemän hankalaa haastetta. Viitattu 28.4.2020. <https://www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/korona-muuttaa-tyoelamaa-tavoilla-joita-on-viela-vaikea-ymmartaa-yrityksille-seitsemän-hankalaa-haastetta/ec5c9cd9-9945-495a-a37b-41bf3d577402>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometrin 2018 loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Viitattu 15.10.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

Ministeriön historiaa. Viitattu 15.1.2020. <https://tem.fi/historiaa>

Työelämä 2020. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Viitattu 10.11.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-329-0>

Työvoimapalvelut. 2017. Viitattu 19.4.2020. <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/tyovoimapalvelut1>

Uudenmaan TE-toimiston organisaatiokaavio 2020. Viitattu 19.4.2020. http://toimistot.te-palvelut.fi/documents/244949/366240/Organisaatiokaavio_Uudenmaan+TE-toimisto+13.1.2020.pdf/c9a16b29-da50-4afd-94b9-e980f00c63b8

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 2020. Viitattu 14.5.2020.
<https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/05/VTV-Tarkastus-4-2020-Vuoden-2013-TE-toimistouu-distuksen-vaikutukset.pdf>

Valtioneuvoston tiedote 2020. Viitattu 28.4.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana - heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Viitattu 21.5.2020.
<https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Ympäristö 2014. [https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ilmasto_ja_ilma/Etaty_vahentaa_liikenteen_ruuhkahuippuj\(31215\)](https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ilmasto_ja_ilma/Etaty_vahentaa_liikenteen_ruuhkahuippuj(31215))

Kuviot

Kuvio 1: Etätyön tuomia haasteita	8
Kuvio 2: Kehittämistyön eteneminen	10
Kuvio 3: Perinteinen johtajuuden jaottelu	11
Kuvio 4: Johtajuusparadigmojen muutos.....	12
Kuvio 5: Etätyön hyödyt ja haasteet.....	18
Kuvio 6: Erilaisuus luo innovatiivisuutta ja lisää luottamusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 127 muokattu).....	30
Kuvio 7: Tietoperusta kuvana	36
Kuvio 8: Kehittämisprosessi (Ojasalo ym. 2014, 24 muokattu).....	37
Kuvio 9: Uudenmaan TE-toimiston Työnvälitys ja yrityspalveluiden organisaatiokaavio	38
Kuvio 10: Toimintaohjeen teemat.....	44
Kuvio 11: Huippu Etäjohtaja	68

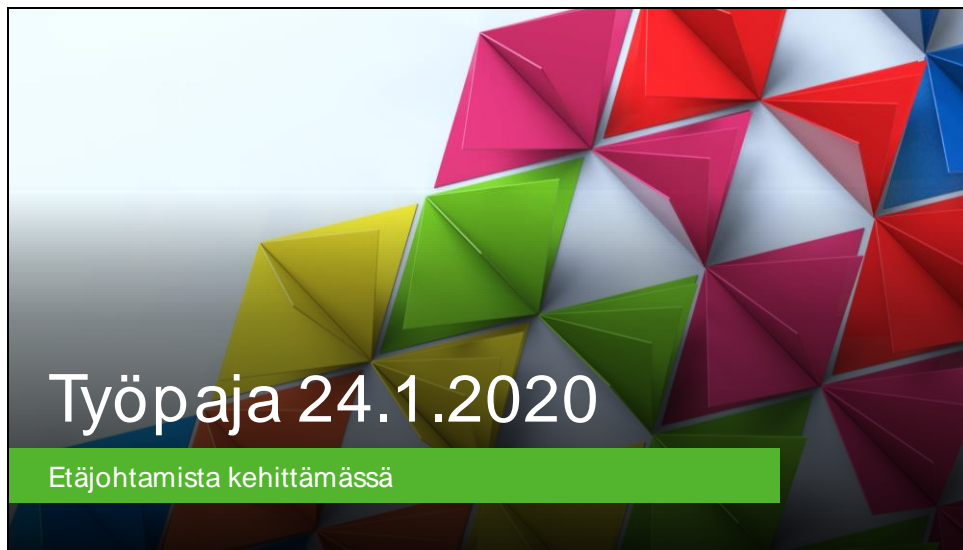
Taulukot

Taulukko 1: Analyysipohja.....	47
Taulukko 2: Etätyön ja virtuaalisen tiimityön aiheuttamat haasteet	55
Taulukko 3: Haasteet etätyössä tulosten mukaan	59
Taulukko 5: Sähköiset viestintäkanavat	64
Taulukko 6: Hyvän etäjohtajan ominaisuuksia	67

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijoiden työpaja 24.1.2020	82
Liite 2: Tiimiesimiesten työpaja 10.2.2020	86
Liite 3: Kutsu yrityspalveluiden asiantuntijoille etätyöpajaan perjantaina 24.1.2020	96
Liite 4: Kutsu yrityspalveluiden esimiehille työpajaan 10.2.2020	97
Liite 5. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta	98
Liite 6. Pelisääntöopas yrityspalveluille	99

Liite 1: Asiantuntijoiden työpaja 24.1.2020



Työpajan aikataulu
Antinkatu 1,
Helsinki.
Kokoustila
Pressa

-  **10.00 -10.30** Aihepiiri ja työpajan tehtävät
-  **10.30-11.30** Tehtävä 1. Etätyön haasteet ja mahdollisuudet
-  **11.30-12.30** Lounastauko
-  **12.30-13.30** Tehtävä 2. Pelisäännöt
-  **13.30- 14.00** Kahvitauko
-  **14.00-15.00** Yhteenveto ja loppuarviointi

Aloituspöytäkirja, tavoitteet ja toiveet

-  Kuinka paljon teet etätöitä viikon aikana?
- kirjoita post-it lapulle
-  Teetkö töitä monitoimitilassa vai omassa huoneessa?
-  Mitä odotat tältä iltapäivältä?

1-2 pv/vko
3-5 pv/vko
1-2pv/kk

Etätyö

- Digitalisoinnin myötä myös asiantuntijoiden työnkuva ja työskentelytavat on muuttuneet. Etätyö määritellään **“ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa.”**
- Tutkimuksen mukaan vuonna 2018 jo 56 prosenttia palkansaajista työskentelee toisinaan muualla kuin työnantajan toimipaikassa (Tilastokeskus 2019.)
- **Haitat etätyössä** liittyvät usein vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Etätyöntekijä voi myös tuntea eristäytyneisyyden tunnetta. Työskentelytapojen ja pelisääntöjen epäselvyys aiheuttavat luottamuksen puutetta.

Etäjohtajuus

- Etätyön johtaminen ei ole uusi johtamismetodi, vaan siinä käytetään samoja hyväksi havaittuja ihmisten johtamistyyliä kuin perinteisessäkin johtamisessa.
- Etäjohtajilta vaaditaan hyvien suhdejohtamistaitojen lisäksi kykyä hyödyntää käytössä olevaa teknologiaa mahdollisimman monipuolisesti. Vilkmanin (2016) mukaan etäjohtajan hyvät ihmisten johtamisen taidot rakentuvat kuudesta elementistä, luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, toimivista pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä.
- Humalan (2007) mukaan etäjohtaminen on ihmisten välisten suhteiden johtamista, mihin kuulu luottamuksen rakentamisen ja uskottavuuden haasteet. Hyvän johtajan on kyettävä rakentamaan hyviä ihmissuhteita, jotka optimoivat luottamuksen, motivaation ja suorituskyvyn johdettavassa tiimissä.

Tehtävä 1 Mitä haasteita ja etuja etätyössä on?

- Jakaudutaan kolmeen ryhmään (2+2+3)
- Aihe 1. etätyön haasteet
- Aihe 2. etätyön mahdollisuudet
- Aihe 3. etäjohtamisessa tarvittavat taidot/ei toivotut ominaisuudet

Aiheesta kirjoitetaan A4 ideoita. Vaihe 1 kestää 10 min, minkä jälkeen paperi siirtyy seuraavalle ryhmälle. Vaihe 2 kestää 5 min, kirjoittakaa paperiin jo kirjoitettujen lisäksi uusia ideoita. Toista sama vaiheessa 3 (3 min).

Ideoiden koonti ja tärkeysjärjestys

- Mahdollisuudet *-mitkä asiat ovat tärkeimpiä huomioida esimiestyössä*
- Heikkoudet *-mitkä asiat ovat tärkeimpiä huomioida esimiestyössä*

LOUNASTAUKO



Pelisäännöt, arvot, normit ja toimintaperiaatteet

Pelisääntöihin laaditaan tiimin päämäärät ja tavoitteet, sekä tehdään suunnitelma siitä, kuinka niihin päästään

Tiimin jäsenistä kaikkien tulisi osallistua päätöksen tekoon. Oman työpanoksensa määrittely yhteisten tavoitteiden eteen, sitouttaa yksilötasolla työntekijää yhteisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin

Tiimiläisten osallistaminen, yhteinen ideointi ja suunnittelu käynnistää myös keskinäisen vuorovaikutuksen



Tehtävä 2. Pelisäännöt- *mitä yrityspalveluiden etätyötä koskevissa pelisäännöissä tulisi olla sovittuna?*

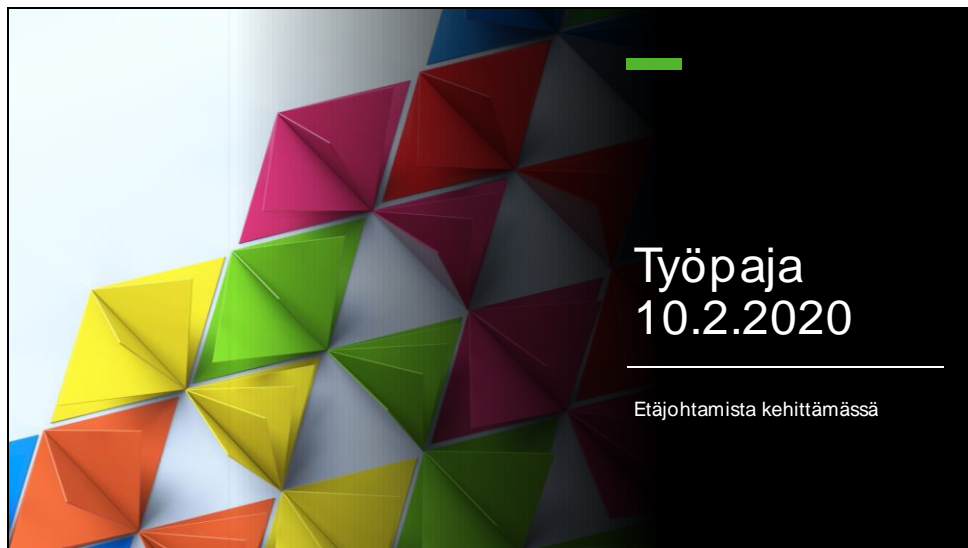
Hiljainen työskentely

1. kirjoita jokaisesta aiheesta vähintään yksi asia post-it lapulle
2. jokaiseen teemaan on 2 min aikaa
3. aiheet kiertävät ryhmässä
4. kun kaikki aiheet on käyty läpi, kootaan ne yhdessä taululle ja pohditaan, jäikö jotain kirjaamatta
5. ideat arvotetaan pelisääntötauluksi

Loppupäätelmät ja päivän yhteenveto

- Pääsimmekö asetettuihin tavoitteisiin ja toteutuiko odotukset?
- Miten päivän tulokset viedään eteenpäin!
- Suostumuslomakkeiden keruu

Liite 2: Tiimiesimiesten työpaja 10.2.2020



Työpajan aikataulu

Antinkatu 1, Helsinki. Kokoustila Pressa



12.00 -12.30 AIHEPIIRI
JA TYÖPAJAN
TEHTÄVÄT



12.30-13.00 TEHTÄVÄ
1. MINÄ
ETÄJOHTAJANA



13.00-13.30
KAHVITALUKO



13.30-14.30 TEHTÄVÄ
2. PELISÄÄNNÖT



14.30-15.30
YHTEENVETO JA
LOPPUARVIOINTI

Aloituspöytäkirja, tavoitteet ja toiveet



Kuinka paljon teet etätöitä viikon aikana?
- kirjoita post-it lapulle

1-2 pv/vko
3-5 pv/vko
1-2p/vkk



Teetkö töitä monitoimitilassa vai omassa huoneessa?



Mitä odotat tältä iltapäivältä?

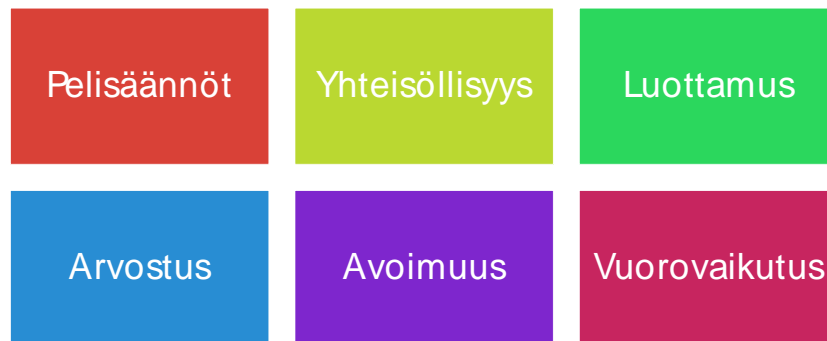
Ohjeet etätyön tekemistä ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa ja KEHA-keskuksessa 1.1.2020 lukien

- Etätyötä tekevän kanssa sovitaan aina työn tavoitteista, raportoinnista ja työtulosten seurannasta.
- Etätyötä tekevän on oltava tavoitettavissa tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Yhteydenpitoa ja yhteistyötä etätyön aikana on hyvä täsmentää kunkin etätyötä tekevän kanssa ottaen huomioon työtehtävien luonne sekä työntekijän ja työyhteisön tarpeet.
- Työntekijää koskevat etätyössä samat oikeudet ja velvoitteet kuin, jos hän työskentelisi varsinaisessa virkaapaikassaan, joten hänen on myös oma-aloitteisesti pidettävä yhteyttä omaan työyksikkönsä.
- Etätyön arviointia (tarkoituksenmukaisuus, kehittäminen yms.) on tehtävä ennen etätyön aloittamista sekä sen aikana esimiehen ja koko työyksikön henkilöstön kanssa.
- Etätyötä tekevän esimies ja henkilö pitävät etätyön onnistumisen seuratapalaverin noin 3 kuukauden kuluttua etätyön aloittamisesta. Tämän lisäksi omilla kehityskeskusteluissa ja ryhmäkehityskeskusteluissa otetaan esille etätyön sujuminen ja sen tarkoituksenmukaisuus.

Etätyö

- Digitalisoinnin myötä myös asiantuntijoiden työnkuva ja työskentelytavat on muuttuneet. Etätyö määritellään **“ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa.”**
- Tutkimuksen mukaan vuonna 2018 jo 56 prosenttia palkansaajista työskentelee toisinaan muualla kuin työnantajan toimipaikassa (Tilastokeskus 2019.)
- **Haitat etätyössä** liittyvät usein vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Etätyöntekijä voi myös tuntea eristäytyneisyyden tunnetta. Työskentelytapojen ja pelisääntöjen epäselvyys aiheuttavat luottamuksen puutetta.

*Yhteisillä pelisäännöillä vaikutetaan viiteen muuhun kulmakiveen. Etätyötä tekevän tiimin luottamusta vahvistaa aikatauluissa pysyminen, osaaminen, yhteistyötaidot ja tavoitettavuus - **Tehtäväpohjainen luottamus***



Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016)

Minä etäjohtajana- arvioi oma etäjohtamisosaamisesi

- Lue seuraavat väittämät ja anna itsellesi arvio 1-5 (5 ollessa paras)
- Jos annat itsellesi jossain kohdassa arvion 1-2, kirjoita alle mitä asialle voisi tehdä
- Arvioinnin tarkoitus on herättää ajatuksia omista etäjohtamisen taidoista ja miettiä, mitkä osat vaativat kehittämistä
- Tuloksista kerätään keskiarvot ja niitä tutkimuksessa verrataan asiantuntijoiden työpajassa tuloksiin



KAHVITAUKO

Etätöiden tuomien mahdollisuuksien tärkeimmät teemat

Työn ja perhe-elämä yhteensovittaminen

- Etätöitä voi tehdä muuallakin kuin kotona esim. Omiin vanhempien luona (hoitovastuu)
- Etätö on joustavaa
- Viikonloppu tuntuu pidemmältä, jos teet etätöitä pidemmän matkan päästä
- Mahdollisuus käyttää luikumaa

Ajan säästö

- Ei tarvitse matkustaa ja ajaa ruuhkissa
- Ekologinen valinta

Oman työn johtaminen

- Työtä on mahdollista tauottaa
- Lisää työnhyvinvointia ja työssä jaksamista (ikä)

Työtehokkuus

- Etänä pystyy keskittymään töihin paremmin
- Työn jaksottaminen on helpompaa, pystyy suunnittelemaan päivänsä paremmin
- Etätöissä voi tehdä niitä tehtäviä, jotka vaativat keskittymistä
- Työnteko ei keskeydy
- Etätöissä saa enemmän aikaiseksi

Etätöiden tuomat haasteet mihin toivotaan ratkaisuja pelisäännöissä

Eristäytyneisyys kollegoista

- Sosiaalinen kanssakäyminen jää pois
- Usein yksin puurtamista
- Yhteenkuuluvuuden tunne jää pois

Eristäytyneisyysesimiehestä

- Esimies ei kysele kuulumisia
- Esimiehen tuki, opastus?
- Esimiesten erilainen suhtautuminen etätöihin (vapaa <-> tiukka)
- Esimiesten luottamus virkailijoihin?

Sääntöjen epäselvyys

- Kokoukset yms. Menee etäpäivän edelle, onko kaikille selvää?
- Onko etäpäivien oltava aina maanantain ja perjantai
- Työntekijöiden erilaiset etätöösopimukset voivat aiheuttaa ihmettelyä muissa
- Toimistolle jääville saattaa kasaantua töitä

Itsensä johtaminen

- Taukojen pitäminen jää helposti väliin
- Itseohjautuvuus, onnistuuko kaikilta
- Ei saa tehtyä töitä

Pelisäännöt, arvot, normit ja toimintaperiaatteet



Pelisääntöihin laaditaan tiimin päämäärät ja tavoitteet, sekä tehdään suunnitelma siitä, kuinka niihin päästään



Tiimin jäsenistä kaikkien tulisi osallistua päätöksen tekoon. Oman työpanoksensa määrittely yhteisten tavoitteiden eteen, sitouttaa yksilötasolla työntekijää yhteisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin



Tiimiläisten osallistaminen, yhteinen ideointi ja suunnittelu käynnistää myös keskinäisen vuorovaikutuksen

Pelisäännöt/ tiimisopimuksen rakenne

Ideoidaan kohta
kohdalta Post-it
lapulle

3 min aikaa/ aihe

Arvot	Yhteiset tavoitteet	Kokouskäytännöt
Vuorovaikutus	Tehtävät, vastuut ja roolit	Työn ja tavoitteiden seuranta
Viestintä ja tiedotus	Osaamisen kehittäminen	Haasteiden ennakointi

Pelisääntökirjan koonti/arvotus

- Pelisääntöjen kohdat käydään läpi yhdessä, yhdistelemällä asiantuntijoilta nousseisiin asioihin
- Arvotetaan tärkeimmät ja oleellisimmat asiat 1-5

Arvot, minkä perusteella tiimi toimii ja mihin on valmis sitoutumaan

Luottamus	Arvostus	Kunnioitus	Sitoutuminen tiimin yhteisiin tavoitteisiin
Luottamus toisen työhön ja ajankäyttöön	Toisen virkailijan osaamisen arvostus	Kunnioitus toisen työtä kohtaan	Asiakaslähtöisyys, avoimuus, asiantuntijuus
Keskinäinen luottamus ja arvostus etätyöntekijöitä kohtaan, kaikki eivät halua tehdä etätöitä	Erilaisuuden hyväksyminen	Toisen työn seuranta kuuluu esimiehelle, ei työkaverille	Hyvä yhteishengen ylläpito. Eimies ja asiantuntijat
Joustop salliminen tiettyihin rajoihin saakka, kun työt tulee vain tehtyä	Arvon mekin ansaitsemme	Kollegan tekemän työn arvostaminen ja kunnioittaminen	Hyväksyä, että kaikkiin asioihin ei voi vaikuttaa
		ei arvostella tai kritisoida, Jos antaa palautetta, niin tekee sen rakentavasti	

Yhteiset tavoitteet, mihin pyritään ja minkä vuoksi?

Tasavertaisuus	Oikeudenmukaisuus	Yhdessä tekeminen	Selkeys
Onko kaikilla tavoitteet samanlaiset eriarvoisuus/avoimuus	Kaikki tavoitteet tulisi olla avoimesti kaikilla tiedossa. Yhdessä pitäisi myös keskustella siitä mitkä seuraamukset on jos tavoitteisiin ei päästä.	Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksekkaan työn tekeminen	Onnistuneeseen tulokseen yhdessä työnantajan ja asiakkaan kanssa, joka pitäisi olla määrällisiä tulostavoitteita tärkeämpi tavoite
Samat tavoitteet kuin muutenkin toimistotyössä, ei eri tavoitteita etätyössä	Vaikuttaako mikä suoritusarviointiin ?	Etätyön selkeät tavoitteet -> Työnhyvinvoinnin seurauksena parempi tuottavuus ja stressin vähentyminen	Etätyössä parempi keskittyminen auttaa tavoitteiden saavuttamista
		Selkeät tavoitteet, jolloin keskitytään olennaisiin asioihin	

Kokouskäytännöt

Osallistaminen ja keinot siihen	Kokoukset
Säännölliset tiimipalaverit (hyödyllisiä skype)	Selkeä esityslista, tieto missä kokouksissa päätetään asioista
Videokuva ainakin oman tiimin kokouksissa	Osallistuja osaa valmistautua kokoukseen ja käsiteltävään asiaan. Ajankohta tietoon heti kuin mahdollista
Osa kokouksissa kasvokkain	Kokousten priorisointi-mitä pidetään tärkeänä-selkeyttä
Oman tiimin säännölliset kokoukset	Johdon palaverit?
Etätyö ei saa olla este kokouksille ym.	Selkeät pöytäkirjat/muistiot. Pöytäkirja aina päätöksistä
Perusteltava jos ei pääse paikalle	Kokouskutsu hyvissä ajoin, pöytäkirja nopeasti puhtaaksi kirjoitettuna osallistujien käyttöön
	Etukäteen sovitut roolit. PJ ja sihteeri täytyy valita etukäteen tai nopeasti kokouksen alussa

Vuorovaikutus. Mm. tavoitettavuus, sopimus paikalla olosta, mikä vaatii kaikkien läsnäolon?

Kiirettä vai arvostuksen puutetta. Vuorovaikutuksessa otettava huomioon	Käytännön säännöt, onko selvillä kaikilla?	Sovittavia käytännön säännöt
Pelissäännöistä sovittava yhteisesti	Katso Taimista!	Kalenteri merkintöjen kirkastus, kaikille samat säännöt
Johtajien kokoukset, sisältö, päätökset?	Paikalla 9-15	Skypen käytön avaus, merkkivalojen tärkeys
Kokouksia myös maanantaille ja perjantaille, Face to Face	Tavoitettavuus kaiken A ja O	On tietyt palaverit, jotka vaativat kaikkien läsnäoloa, ja se tulisi kaikkien hyväksyä ja noudattaa
Kuukausipalaverihin kaikki paikalle	Virka-aikaan paikalla	Kalenterit käyttöön
Pääsääntöisesti velvollisuus osallistua tärkeiden asioiden käsittelyyn, koulutustilaisuuksiin ja palaverihin	Asiakastapaamiset menevät edelle	Pidetään kiinni sovitusta säännöistä
		Kalenterit ajan tasalle -> näkyvyys kaikille (avoimuus tiimiä kohtaan)

Tehtävät, vastuut ja roolit.

Haasteet	Avoimuus	Itsensä johtaminen
Joskus oletetaan vanhempien työntekijöiden olevan automaattisesti "tiimin vetäjiä" kaikki kuitenkin samanarvoisia	Positiivisten kokemusten ja onnistumisien jako	Asiantuntija vastaa omien asiakkaiden kontaktoinnista ja tiedotuksesta
Tavoitteet käydään läpi mutta miten on tulosten laita?	Kaikilla vastuu tiimin ilmapiiristä	Jokaisen tiedettävä omat tehtävät, vastuut ja roolit
	Myös erimielisyyksistä ja mielipiteistä pitäisi puhua avoimesti	Avaus sidosryhmistä, jotka vaihtelevat
	Lisää tietoa mitä muut tekevät -> parempi asiakaspalvelu	Ydintehtävä kaikilla sama, onko tämä itseäänselvyys?
	Yleistietämys kaikilla toisen tehtävistä ja erityisvastuista	Tehtäväkuivissa luetellut tehtävät ja muut esimiehen määräämät työt

Työn seuranta, tulostavoitteet?

Seuranta	Avoimuus	Luottamus	Ideat
Määrällistä aina puhutaan mutta mitkä ovat seuraamukset, jos näihin ei päästä (suoritusarviointi?)	Tiimin sisäinen eriarvoisuus (avoimuus)	Luottamukseen perustuva arviointi	Laatua edelleen vaikea arvioida
Päätösten määrät		Ei raportointivelvoitetta	Asiakaspalautteet tiimeille
Kontaktoinnit /työnantajakäynnit		Luottamus tärkeää, että voidaan luottaa siihen, että kukin tekee osuutensa hyvin	asiakasraadit
Selkeät tulostavoitteet?			Koko tiimille näkyviin virkailijakohtaiset tilastot (avoimuus)
Työaikaseurannan vaikutukset arviointiin?			Ei pelkästään URA-merkintöjen mukaan
työnvälitystilastojen poistuminen -> työtajoukset takaisin!			

Viestintä ja tiedottaminen.

Kanavat	Haasteet	Toiveet
Yksi kanava	Tiedon määrä, tulee paljon ei meitä koskevaa tietoa	Kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista enemmän
Yammer-ryhmät kaikilla	Omaa työtä koskevat viestit voi poistaa välittömästi postilaatikosta	Enemmän puhelin- ja/tai Face to face keskusteluja, jolloin viesti menee paremmin perille
Kun asiantuntija tarvitsee lähiesimiehen kannanoton, olisi toivottavaa, että asia/viesti jaetaan kaikille samana työtä tekeville	Viestintä on kohdennettava tarkemmin	Selkeä kanava, kaikki tietää mistä löytyy mitään
Video/Skype ok yleisten asioiden tiedottamiseen	S-postiviestit vain ille kohderyhmille, joille se on tarkoitettu. Ei siis varmuudenvuoksi kaikille	Sovittava tietty kanava, missä tiedotetaan. Nyt liian monta seurattavaa kanavaa, toisaalta tiedottaminen nyt myös ontuu
Taiimiin tai OneDriveen, ei enää lisää s-postia	Tiedon etsimisestä omavastuu	Ainoastaan yksi kanava, mistä löytyy materiaali myös yksi tiedotus ja viestintäkanava. ei ole aikaa tarkistaa kaikkia kanavia.
Materiaalit OneDriveen. Keskustelut Yammerissa/Teamsissa	Liikaa vastuuta yksittäisellä asiantuntijalla tiedonhankinnasta	

Osaamisen kehittäminen, mitä tarpeita on nyt ja mitä tulossa myöhemmin?

Perehdytys	Koulutustarpeet	Tavoitteet	Toiveet
Perehdytys takaisin	Erilaiset työssä tarvittavat ohjelmat, mm. Teams ja koneisiin liittyvät päivitykset (muutakin kuin Björkin ohjeet)	Kannattavuus asiakastyössä	Esiintymiskoulutus
Joku voisi kouluttaa/perehdyttää toimipaikoittain	URA-koulutukset, perusasiat kirjauksista	Omasta osaamisesta huolehtiminen, miten työnantaja tukee	Koulutusta esiintymiseen
Perehdyttäjä poolin rakentaminen/perustaminen	Digitaidot	Muiden töiden tunteminen	Vanhenevat työntekijät huomioita koulutuksen kulussa
Nimetyt perehdyttäjät (uudet perehdyttää toinen toisiaan)	En yhtään tykkää Skype-koulutuksista. Palattava enemmän käytännön koulutuksiin	Muiden töiden tuntemus	
	Tiedonhallinta		
	Kansainvälisyys		

Haasteet, mihin on hyvä varautua jo nyt ja miten ne voitaisiin välttää? Konfliktien käsittely?

Etätöiden haasteet	Etätöiden sosiaalisuus	Ulkoo tulevat haasteet
Avoimuus hallinnollisissa asioissa, perehdytys käytyjen kokousten teemoista	Ihmisten kohtaamisen taidot saattavat heikentyä	Kuntapuolen aggressiiviseen hyökkäykseen meidän hallintomme vakiintuneita palveluita vastaan ja yrityksillä korvata niitä omilla itsenäisillä tavoitteilla. Näytetään taistelulla vastaan
Tiedottaminen	Sosiaalinen kontakti puuttuu	Toimintaympäristön muutos
Vapaa-ajan ja työn rajojen häipyminen, jos kone otetaan esiin illalla ja viikonloppuisin	Ulkomaailmasta erkaantuminen	Työn muuttuminen, ennakointi ja koulutus. Tietoturva-asiat
Ajanhallinta, tekee ylitöitä	ei uskalla tulla työpaikalle	
Ei avaa puhelinta tai konetta, kun on päässyt kotiin. Raja ei saa häiriintyä	Vuorovaikutustaitojen heikentyminen, tästä johtuvat ongelmat	
	Kollegiaalisuus, tuki kollegoilta, saa aina kysyä	
	Yksin olo, ei saa tukea kollegoilta	
	Sovittava, että aina saa ottaa kollegaan yhteyttä, ettei yksin tarvitse hoitaa vaikeaa keissä	

Loppupäätelmät ja päivän yhteenveto

- Pääsimmekö asetettuihin tavoitteisiin ja toteutuiko odotukset?
- Miten päivän tulokset viedään eteenpäin!
- Suostumuslomakkeiden keruu

Liite 3: Kutsu yrityspalveluiden asiantuntijoille etätyöpajaan perjantaina 24.1.2020

Hei arvoisat kollegat,

Aloitin syksyllä 2018 YAMK-opinnot Laurea-ammattikorkeakoulussa, Yrityksen kasvuun johtamisen -koulutusohjelmassa, tavoitteeni on valmistua toukokuussa 2020 ja nyt olisi aika käynnistää opinnäytetyöni tutkimusosuus. Opinnäytetyöni aiheeksi halusin valita jotain sellaista, mistä olisi myös käytännön hyötyä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista työelämän tarpeisiin Käymieni keskustelujen ja omien pohdintojen jälkeen päätin syventyä etätyönmaailmaan ja etenkin sen johtamiseen.

Tilastokeskuksen 11.12.2019 julkaiseman Työolotutkimuksen mukaan toimihenkilöillä etätyön yleistymisen viimeisen 10 vuoden aikana näkyy vahvasti, 22 prosenttia määritteli itsensä etätyötä tekeväksi vuonna 2008 ja vuonna 2018 luku nousi jo 59 prosenttiin. Vapaa-ajan arvostuksen kasvaminen, sekä jo pidempään pinnalla ollut hyvinvointitrendi sekä ekologisuus korostaa etätyön merkitystä myös työnvalinnassa sekä työssä viihtymisessä. Etätyötä koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että suurimpia haasteita etätyössä on henkilöstön kokea eristäytyneisyys, työpäivien venyminen ja työyhteisön kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Etätyön lisäksi toimimme hajautetussa organisaatiossa, missä työyhteisöt ovat jakaantuneet eri toimipaikkoihin, ja organisaation sisäinen kommunikointi tapahtuu pääasiallisesti viestintäteknologiaa käyttäen. Näihin haasteisiin voidaan ensisijaisesti puuttua hyvän etäjohtamisen keinoin.

Opinnäytetyöni aiheena on; Esimiesten etäjohtamistaitojen kehittäminen Työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluissa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa hajautetussa organisaatiossa esimiestyöhön liittyvät kehittämistarpeet, sekä kehittää esimiehille hyvää etäjohtamista tukevia malleja arjen esimiestyöhön. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ensin asiantuntijoiden ajatukset tiimiesimiesten etäjohtamisessa käyttämistä hyvistä ja huonoista nykikäytännöistä, sekä kartoittaa kokemuksia ja ideoita.

Nyt pyytäisinkin teiltä apua tutkimuksen toteuttamiseen ja työyhteisömme kehittämiseen! Loppujen lopuksi tarkoituksenahan on, yhteiskehittämisen keinoin myös parantaa meidän asiantuntijoiden työhyvinvointia etätyönjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen toteutus ei ole mahdollista ilman teidän arvokkaita mielipiteitänne, ja siksi kiitän teitä jo näin alkuun myönteisestä suhtautumisesta tutkimukseeni! Työpajaa varten toivoisin löytäväni innokkaita vapaaehtoista, jotka haluaisivat kertoa omia näkemyksiänne etätyöstä sekä sen johtamisesta. Jos teen viikoittain etätöitä ja/tai et työskentele esimieheesi kanssa samassa toimipaikassa kuulut kohderyhmään. Toivoisin saavani kasaan eri tiimeistä koostuvan 12 asiantuntijan ryhmän työpajatyöskentelyä varten.

Työpaja järjestetään keskustan toimipaikassa, Antinkadulla 24.1.2020 klo 10.00-15.00. Jos erilainen työpäivä kollegoiden parissa kiinnostaa, laitathan minulle sähköpostia 13.1.2020 mennessä! Työpajojen materiaalit käsitellään luottamuksellisesti ja analysoiduista materiaaleista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä osallistujia.

Ystävällisin terveisin

Taru Raappana

taru.raappana@student.laurea.fi

Liite 4: Kutsu yrityspalveluiden esimiehille työpajaan 10.2.2020

Hei yrityspalveluiden esimiehet,

Teille onkin jo Sonjan kautta tullut kalenterikutsu esimiehille suunnattuun, Antikadulla koukshuone Pressassa järjestettävään, työpajaan ensi viikon maanantaille 10.2.2020 klo. 12.00-16.00. Työpajan taustalla on etäjohtamiseen liittyvä opinnäytetyöni ja kiitänkin teitä jo heti alkuun myönteisestä suhtautumisesta tutkimukseeni! Aloitin syksyllä 2018 YAMK-opinnot Laurea-ammattikorkeakoulussa, Yrityksen kasvuun johtamisen -koulutusohjelmassa ja tavoitteeni on valmistua toukokuussa 2020. Opinnäytetyöni aiheeksi halusin valita jotain sellaista, mistä olisi myös käytännön hyötyä ja Sonjan, sekä muiden kollegoiden kanssa käymieni keskustelujen, sekä omien pohdintojen jälkeen päätin syventyä etätöyntyömaailmaan ja etenkin sen johtamiseen liittyviin haasteisiin.

Taustaa: Tilastokeskuksen 11.12.2019 julkaiseman Työolotutkimuksen mukaan toimihenkilöillä etätöyntyö yleistyminen viimeisen 10 vuoden aikana näkyy vahvasti, 22 prosenttia määritteli itsensä etätöyntyötä tekeväksi vuonna 2008 ja vuonna 2018 luku nousi jo 59 prosenttiin. Vapaa-ajan arvostuksen kasvaminen, sekä jo pidempään pinnalla ollut hyvinvointitrendi sekä ekologisuus korostaa etätöyntyön merkitystä myös työnvalinnassa sekä työssä viihtymisessä. Etätöyntyötä koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että suurimpia haasteita etätöyntyössä on henkilöstön kokemana eristäytyneisyys, työpäivien venyminen ja työyhteisön kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Etätöyntyön lisäksi toimimme hajautetussa organisaatiossa, missä työyhteisöt ovat jakaantuneet eri toimipaikkoihin, ja organisaation sisäinen kommunikointi tapahtuu pääasiassa viestintäteknologiaa käyttäen. Näihin haasteisiin voidaan ensisijaisesti puuttua hyvän etäjohtamisen keinoin.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa hajautetussa organisaatiossa esimiestyöhön liittyvät kehittämistarpeet, sekä osallistavien menetelmien kautta rakentaa yhteiset etätöyntyön pelisääntöt tukemaan arjen esimiestyötä. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yrityspalveluiden asiantuntijoiden ja esimiesten ajatukset etäjohtamisesta ja siihen liittyvistä hyvistä ja huonoista nykykäytännöistä, sekä kartoittaa kokemuksia ja ideoita. Ensimmäinen työpaja järjestettiin asiantuntijoille 24.1.2020. Nyt olisi toisen työpajan vuoro missä te esimiehet olette olennainen osa yhteisten pelisääntöjen rakentamista. Ilman teidän arvokkaita mielipiteitänne ja ajatuksianne ei yhteisten pelisääntöjen tuottaminen ole mahdollista. Pyydänkin teiltä avointa mieltä ja osallistumista työyhteisömme kehittämiseen.

Työpajojen materiaalit käsitellään luottamuksellisesti ja analysoiduista materiaaleista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä osallistujia.

Ystävällisin terveisin

Taru Raappana

taru.raappana@student.laurea.fi

Liite 5. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi

Esimiesten etäjohtamistaitojen kehittäminen Työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluissa

Tutkimuksen tekijä

Taru Raappana, YAMK opiskelija

Kuvaus tutkimuksesta

Tutkimus on osa YAMK-opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulussa, Yrityksen kasvuun johtamisen -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa hajautetussa organisaatiossa esimiestyöhön liittyvät kehittämistarpeet, sekä kehittää esimiehille hyvää etäjohtamista tukevia malleja arjen esimiestyöhön. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ensin asiantuntijoiden ajatukset esimiesten etäjohtamisessa käyttämistä hyvistä ja huonoista nykykäytännöistä, sekä kartoittaa kokemuksia ja ideoita.

Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat julkisia asiakirjoja. Opinnäytetyö on korkeakoulututkinnon osa, jonka tulee olla avoimesti arvioitavissa. Julkisuudella taataan opinnäytetöiden objektiivinen ja tasapuolinen arviointi. Hyväksytyt opinnäytetyöt ovat julkisia heti sen jälkeen, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Suostun siihen, että työpajassa antamani tietoja/ideoita käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin.

Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumiseni, milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni tai että se vaikuttaa minun työsuhteeseeni.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 6. Pelisääntöopas yrityspalveluille

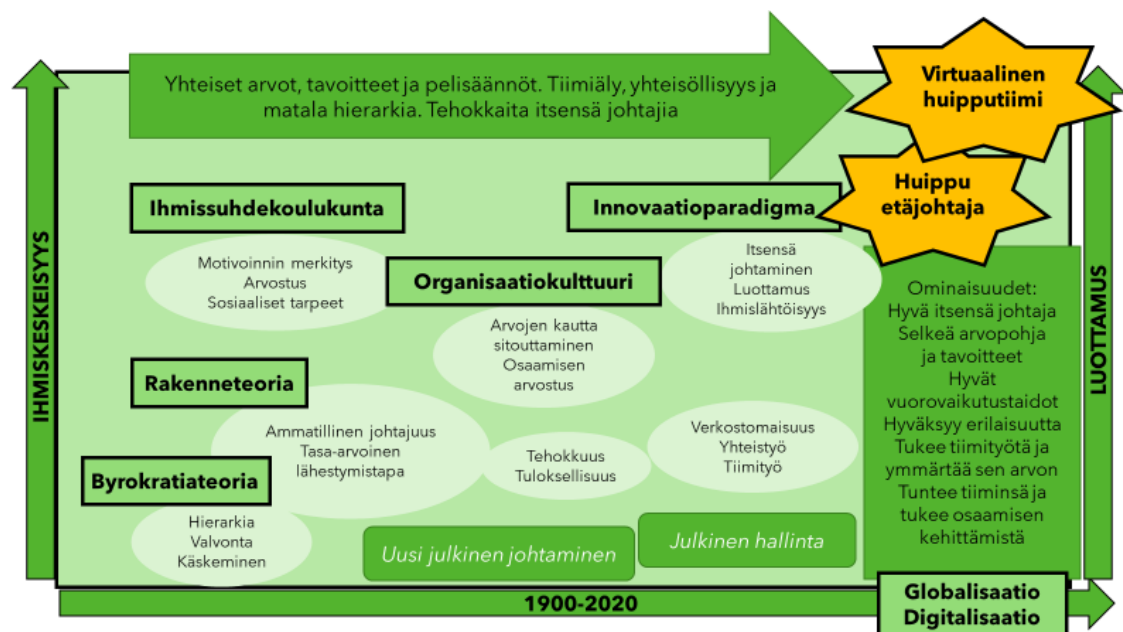
Sisällys

Etätyön pelisäännöt ja etätyösopimus.....	2
Toimintaa ohjaavat arvot.....	4
Tiimin yhteiset tavoitteet ja mittarit	5
Kokouskäytännöt.....	6
Tehtävät, roolit ja vastuut	7
Viestintä ja tiedotus.....	8
Palautteenanto.....	10
Itsenä johtamisen tukeminen	12

Etätyön pelisäännöt ja etätyösopimus

Etätyön pelisäännöillä kirkastetaan tiimin toimintaa yhteisvastuullisesti. Luottamuksen rakentamiseen tarvittavat tiimin toimintaohjeet eli pelisäännöt tulee rakentaa aina yhdessä. Koska hyvä etäjohtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristöön, myös pelisäännöt tulee laatia tiimikohtaisesti.

Etätyön pelisääntöopas on rakennettu Onnistu etäjohtajana - tiimiesimiestyön kehittäminen yrityspalveluissa opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytäntöä tukevia kehittämisohjeita, joiden avulla tiimien ja yksiköiden työskentely etänä olisi helpompaa ja etäjohtaminen tuloksellisempaa. Alla oleva kuvio kertoo, miten johtajuus on kehittynyt viimeisen sadan vuoden aikana ja mistä tämän hetkinen hyvä etäjohtajuus koostuu.



Kuvio: Tietoperusta johtajuuden kehittymisestä

Pelisääntöihin kuuluu etätyösopimus. Se löytyy tämän [linkin](#) kautta.

Otathan huomioon, että vuoden 2020 alussa voimaan tullut uusi työaikalaki tunnistaa työnteon irtautumisen ajasta ja paikasta, se sisältää joustotyöajan käsitteen, määrittelee työaikalikuumia koskevat säädökset uudelleen ja tuo työaikapankit lainsäädäntöön. Uudella lainsäädännöllä pyritään siihen, että työ on paremmin soviteltavissa

muuhun elämän ja työnantaja voi vapaammin teettää työtä organisaation tarpeiden mukaisesti. Kuormittumista ja työuupumusta uusi lainsäädäntö saattaa kuitenkin lisätä. Lisääntynyt vapaus lisää automaattisesti myös yksittäisen työntekijän vastuuta. Tietotyöläisiä koskeva joustotyön uudistus mahdollistaa työntekijän määrittelemään itse työajastaan puolet. Ilman hyvää itsensä johtamista ja työajan seuranta, saattaa työntekijä huomaamattaan kuormittua. (Sutela ym. 2019, 231.)

Lisätietoja <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>

Tiimiesimies käy yhdessä tiiminsä kanssa pelisäännöt läpi ja kirjaa sovitut asiat ylös. Käytännön pelisääntöopas on rakennettu opinnäytetyön kehittämistyössä tulleiden tulosten pohjalta. Pelisääntöoppaassa tulee olla etätyömääritelmän ja etätyösopimuksen lisäksi seuraavat asiat;

- toimintaa ohjaavat arvot
- tiimin yhteiset tavoitteet ja mittarit
- tehtävät, roolit ja vastuut
- viestintä ja tiedotus
- itsensä johtaminen
- kokouskäytänteet.

Suosittelavaa on, että yhteisten pelisääntöjen rakentamista varten varataan hyvin aikaa. Tarkoituksena on, että pelisäännöt toimivat tiimin toimintaa ohjaavana sopimuksena. Pelisääntöoppaassa on myös tiimiesimiehille tarkoitettuja käytännön vinkkejä etäjohtamisen tueksi.

Hyvän etäjohtajan johtajuuden roolit ovat kolmiulotteisia. Virtuaalisen työn aiheuttama fyysinen etäisyys tulee ottaa huomioon kaikissa johtajuuden rooleissa. Etäjohtaja tulee etenkin olla hyvä ihmistenjohtaja. Ihmistenjohtajuudella vastataan arvoihin kuten luottamukseen liittyviin haasteisiin. Johtajuutta toteutetaan niin, että se estää eristäytyneisyyden tunteita ja lisää psykologista läheisyyttä. Hyvä ihmisten johtaja ymmärtää tiimiällyn merkityksen ja tukee yhteisöllisyyttä. Hyvä ihmisjohtaja tuntee itsensä ja kykenee tukemaan itsensä johtamista. Tukeakseen itsensä johtamista esimiehen tulee kuitenkin rakentaa toiminnalle reunaehdot ja periaatteet. Tässä vaiheessa johtaminen on asiajohtamista. Asiajohtamisella sovitaan yhteiset pelisäännöt, toimitaan organisoijana ja toiminnan mahdollistajana. Kolmas johtamisen rooli on

viestinnän johtaminen. Viestinnän johtajana tiimiesimiehellä on velvollisuus rakentaa viestinnästä suunnitelmallinen ja avoin.



Etäjohtajan kolmen roolin lisäksi Pullan (2016, 32) viitaten Tamkin ym. (2010) nostaa esiin kolme ominaisuutta, jotka erottavat hyvän johtajan erinomaisesta johtajasta. Erinomainen johtaja on systemaattinen käytöksessään ja toiminnoissaan ja hän vaalii hyviä ihmissuhteita ja organisaation hyvää ilmapiiriä. Erinomainen johtaja on itsevarma mutta nöyrä ja hän tietää, ettei voisi saavuttaa parasta lopputulosta itse, vaan tarvitsee siihen myös muiden panoksen. Edellä mainitut ominaisuudet eivät ole sisäsyntyisiä, vaan opeteltavia ominaisuuksia. Kaikki ominaisuudet herättävät luottamusta minkä rakentaminen lähtee liikkeelle esimiehen kyvystä olla aito. Rehellisyys ja aitous perustaa pohjan luottamukselle.

Toimintaa ohjaavat arvot

Tiimin toimintaa ohjaa aina arvot. Osa on organisaation ja osa tiimin omia arvoja. Kehittämistyössä Uudenmaan TE-toimiston yrityspalveluiden arvoiksi nousi luottamus, avoimuus, arvostus ja asiantuntijuus. Kaikki neljä arvoa tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä ja ohjata sekä tiimiä että tiimiesimiestä. Seuraavien kysymysten avulla tiimiesimies voi arvioida omia arvojaan ja niiden toteutumista omassa toiminnassa. Kysymykset pohjautuvat Pullanin (2016, 38-39) arvoja etsimässä kysymyspatteristoon.

- ✓ Aluksi esimiehen tulisi kirjoittaa ylös ne arvot, joiden mukaan esimies on toiminut, kun hän koki onnistumisen kokemuksen työelämässä tai henkilökohtaisessa elämässä.
- ✓ Mieti myös niitä arvoja, joiden toteutuminen antoi iloa ja onnistumisen tunteita.
- ✓ Esimiehen tulisi myös miettiä yhdessä jonkun muun kanssa, mitä arvoja pitää itsestään-selvyytenä.
- ✓ Seuraavaksi tulisi miettiä tilannetta, missä koki epäonnistumisen tai pettymyksen tunteita. Mitä arvoja jäi huomioimatta, kun tunsit toimineensa väärin?
- ✓ Ymmärtääkseen elämää ohjaavat arvot tulisi listassa olevat arvot laittaa tärkeysjärjestykseen ja arvioida toimiiko niiden mukaisesti.
- ✓ Viimeisenä tulisi tarkastella omaa käyttäytymistä virtuaalisen tiimin esimiehenä, toimiiko arvojen mukaisesti ja onko jotain mitä voisi tehdä eri lailla?

Arvoja voi myös miettiä yhdessä tiimin kanssa työpajametodilla. Seuraava malli mukaillee Kalliomaan ja Kettusen (2010, 131) esittelemää harjoitusta Arvot pelisääntöjen perustana. Työpajametodilla tiimiesimies sitouttaa tiiminsä toimimaan arvojen mukaisesti ja samalla avaa arvojen merkityksen tiimiläisten kanssa.

- ✓ Kirjoittakaa valitut arvot ylös.
- ✓ Jokaisen arvon alle laitetaan kysymys: Miten tämä arvo näkyy hyvin toteutuessaan toiminnassamme vuoden kuluttua?
- ✓ Aluksi jokainen ideoi yksin noin 15 minuuttia, minkä jälkeen käydään keskustelua yhdessä. Tähän vaiheeseen voidaan varata jopa tunti aikaa.
- ✓ Seuraavaksi jokaisen arvon kohdalla pohditaan: Miten toimin tämän arvon osalta jo nyt? Keskustelun voi aloittaa ensin parin kanssa, minkä jälkeen ajatukset tuodaan yhtenäiseen keskusteluun. Aikaa tähän varataan noin 15 minuuttia.
- ✓ Seuraavaksi tiimi jaetaan pienempiin ryhmiin ja jokainen ryhmä miettii: Miten meidän kannattaisi heti seuraavana päivänä toimia, jotta tämä arvo alkaisi toteutua entistä paremmin? Kuka tekisi ja mitä?
- ✓ Viimeisenä vaiheena kaikki konkreettiset ehdotukset kirjoitetaan ylös pelisääntöoppaaseen.

Tiimin yhteiset tavoitteet ja mittarit

Tiimin yhteiset päämäärät ja tavoitteet on toiminnan lähtökohta. Pelisäännöissä tulee myös olla suunnitelma siitä, kuinka niihin päästään. Tiimin jäsenistä kaikkien tulee olla tavoitteiden määrittelyssä mukana. Vartiainen (2004, 73-74) ja Vilkmanin (2016, 37) mukaan oman työpanoksensa määrittely yhteisten tavoitteiden eteen, sitouttaa yksilötasolla työntekijää yhteisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Tiimiläisten osallistaminen, yhteinen ideointi ja suunnittelu käynnistää keskinäisen vuorovaikutuksen. Käytännössä tiimin perustamisvaiheen käynnistäminen tai tiimin uudelleen järjestely vaatii tiimiesimieheltä tutustumista tiimiläisiin kasvokkain, puhelimitse tai videoneuvottelun avulla. Seuraavan esimerkin avulla tiimin tavoitteiden suunnittelussa päästään alkuun.

- ✓ **Ensimmäinen koko tiimin yhteinen tapaaminen on toivottavaa sopia kasvotusten toteutettavaksi ja tiimiytymistä voi edistää pyytämällä osallistujat esittäytymään, kertomaan taustoistaan, harrastuksistaan, aiemmasta työkokemuksesta ja omasta roolistaan tiimissä**
- ✓ **Tee tiimillesi selväksi, mitkä ovat ylätason tavoitteet ja miettikää yhdessä mikä tiimikohtainen tavoite voisi olla**
- ✓ **Määritelkää tarkasti, miten tavoitteisiin päästää ja millä aikataululla**
- ✓ **Arvioikaa riittävän tarkasti myös yksilölliset tehtävä- ja vastuualueet**
- ✓ **Käykää läpi yhteisesti, minkälaisilla mittareilla onnistumista seurataan**
- ✓ **Keskustelkaa avoimesti ja suoraan siitä, mitä seuraamuksia tavoitteiden pääsyn epäonnistumisista seuraa**
- ✓ **Korosta, että tavoitteet ovat yhteisiä**

Kokouskäytänteet

Kokoukset ovat olennainen osa virtuaalisen tiimin keskiväistä vuorovaikutusta. Seuraavien ohjeiden avulla saat kokouksesta tehokkaan. (Vilkman 2016, 171-173.)

1. Määrittele kokouksen tavoite ja tarvittavat osallistujat. Jos tavoitteena on pitää kokous tehokkaana ja päättää asioista on osallistujamäärä hyvä pitää noin 5 henk. Mieti onko kokouksen järjestäminen välttämätöntä, vai voisiko asian hoitaa paremmin sähköpostilla tai yhteisellä foorumilla kuten Yammerissa.
2. Laadi kokouskutsuun selkeä ja ytimekäs asialista, mikä lähtee osallistujille etukäteen tiedoksi. Ota huomioon aika, virtuaalokokouksessa ei tulisi käsitellä liian montaa asiaa kerralla, jotta vapaalle keskustelulle jää aikaa. Pyydä myös osallistujia tutustumaan materiaaleihin jo etukäteen, jotta kokouksessa päästään nopeammin suoraan asiaan.
3. Aloita kokous kuulumiskierroksella ja sovi kuka pitää pöytäkirjaa kokouksessa käsiteltävissä asioista, tarvittaessa voidaan sopia kiertävästä sihteeristä. Tehokkuuden kannalta kokouksen vetäjä ei voi olla sihteeri ja ilman muistiinpanoja asiat unohtuvat helposti. Sopikaa myös aikataulu muistion lähettämisestä kaikille osallistujille.
4. Käykää tarvittaessa läpi kokouksen pelisäännöt, eli ei puhelimia, sähköpostia tai sosiaalista mediaa kokouksen aikana. Mikit kiinni asian esittelyn ja muiden puheenvuorojen aikana.
5. Johda kokousta jämäkästi ja pysy agendassa sekä aikataulussa. Hyödynnä kokouksissa havainnollistamismateriaaleja. Kokouksen etenemistä on helpompi ja mielenkiintoisempi seurata kuvien kera.
6. Osallistujien videokuvat tuo kokoukseen aidon tunnelman ja tehostaa viestintää. Oman tiimin tai ryhmän kokouksessa on hyvä olla sovittuna, että videokuva on kaikilla käytössä. Ota siis huomioon kokouksen osallistujien määrä ja kokouksen tarkoitus, kun mietit, tarvitaanko videokuva.
7. Ole tasapuolinen ja jaa reilusti puheenvuoroja, osallista kaikkia ryhmän jäseniä, jotta aktiivisuus säilyy.
8. Päätä kokous aina yhteenvetoon, jossa kerrataan mitä on päätetty ja kuka vastaa mistäkin. Sopikaa jos keskustelua on tarpeellista jatkaa sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Usein parhaimmat ideat syntyvät vasta jälkikäteen käytävästä käytäväkeskustelussa, tarjoa tähän virtuaalinen tila.
9. Kysy palautetta kokouksista ja tee tarvittaessa parannuksia.

Tehtävät, roolit ja vastuut

Tavoitteiden määrittelyn yhteydessä arvioitiin jo yksilöllisiä tehtäviä ja vastuualueita mutta tiimin kannalta osaamisista ja vastuualueita tulisi laatia myös erillinen dokumentti tiimin yhteisiin pelisääntöihin. Suunnitelmallisella osaamisprofiilien hyödyntämisellä osaamis- ja kehittämistarpeet ovat tiimiesimiehelle helpompia havaita. Tiimi-kohtaisten kartoitusten avulla työtehtäväjaot ovat tasapuolisempaa.

Osaamista voi jakaa Viitalan ja Jylhän (2019, 277) mukaan erilaisten kokemuksellisten oppistapojen myötä. Etenkin uuden tietojärjestelmät ja ohjelmat asettavat haasteita osalle asiantuntijoista. Sutelan ym. (2019, 93) mukaan noin 43 prosenttia julkisen sektorin palkansaajista on sitä mieltä, että digitaalisten riittämättömyys hidastaa työtehtävistä suoriutumista. Erilaisten digitalistenratkaisujen hyödyntämisen tarkoitus on kuitenkin vain edistää yhteistyötä ja mahdollistaa uudenlaisen työnteon muodot. Vertaistuella tai mentoroinnilla osaamista voisi jakaa, ja samalla tukea niitä, joille yhteiset koulutukset eivät ole riittäviä. Ajantasaisen osaamisprofiilit avaavat jokaisen tiimiläisen roolia ja vastuualueita tiimissä. Tämä on merkityksellistä jokaisen oman ammatillisen markkina-arvon kannalta.

Viestintä ja tiedotus

Viestinnän ja tiedotuksen osalta on erittäin tärkeää sopia tarkat viestintäkanavat.

Alla olevan kuvion mukaisesti määriteltiin yrityspalveluille sopivat viestintäkanavat ja niitä voi jatkossa muokata tarpeen mukaan.

Viestintäkanava	Käyttötarkoitus	Kenen vastuulla	Huomioitavaa
Skype tai Teamsin videoneuvottelu	Yleisten asioiden tiedottamiseen koko yrityspalveluille kuten aamutunnit, kuukausikokoukset ja tiedotustilaisuudet	Vastuhenkilö on kokouksen järjestäjä. Järjestäjä vastaa kokouskutsuista ja käytännön järjestelyistä	Osallistujilla mikit kiinni ja vain tarvittaessa videoyhteys auki
Skype tai Teamsin videoneuvottelu	Tiimin kokoukset, kahdenkeskiset keskustelut	Kokouksen järjestäjä vastaa kokouskutsun lähettämisestä, kokouksenrooli- ja tehtäväjaosta	Osallistujilla videoyhteys auki ja mikit tarvittaessa
Sähköposti	Nopeaan tiedotukseen ja heti reagointia vaativat asiat	Lähtäjän vastuulla määritellä miten viestin vastaanottamiseen tulee reagoida	Oletuksena, että sähköpostiin vastataan mahdollisimman pian
Tiimikohtainen Yammer tai/ ja Teams	Kaikille avoimet keskustelut ja materiaalit	Tiimin jäsenten ja esimiehen	Sovittava kuka vastaa materiaalien päivityksestä ja vanhentuneiden tietojen poistamisesta
Taimi	Yleiseen tiedottamiseen. Ajankohtaiset uutiset koko TE-toimistolle tai palvelinjoittain	Viestintäyksikkö ja esimiehet	Taimin uutisten lukeminen jokaisen omalla vastuulla

Virtuaalisessa työssä viestintä tapahtuu usein sähköpostin tai pikaviestimien välityksellä. Viestinnässä on myös hyvä ottaa huomioon Kalliomaan ja Kettusen (2010, 97) ohjeistukset sähköpostin ja pikaviestimien käytöstä:

- Älä kirjoita sähköpostia tai pikaviestiä tunnekuohussa. Luo viesti uudelleen, kun olet rauhoittunut ja lähetä vasta sitten.
- Vältä viestien kirjoittamisessa kiireessä, jolloin väärinymmärrysten riski kasvaa.
- Oikolue aina viestisi.
- Mieti millä jakelulla lähetät viestisi.
- Kerro viestissä, jos haluat siihen vastauksen tai kiittauksen, että se on luettu.
- Muista että viestisi voi lähteä aiempaa laajempaan jakeluun.
- Käytä hymiöitä harkiten.

Kehittämistyön viestintään ja vuorovaikutuksiin liittyvissä tuloksista nousi esiin kuuntelutaidon merkitys esimiestyössä. Etätyössä kuuntelulla on vielä tärkeämpi rooli koska esimiehen on kyettävä havaitsemaan pienimmätkin viitteet puheesta ja tekstistä sanattoman viestinnän puuttuessa. Vilkmán (2016, 104-105) nostaa esiin käytännön ohjeita, kuinka vuorovaikutustilanteessa tiimiesimies voi parantaa omaa kuuntelutaitoaan. Kuuntelemisen ohjeistuksia voi hyödyntää kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Mitä enemmän kuuntelua harjoittelee, sen helpommin se sujuu.

- **Päätä keskittyä kuuntelemiseen, vaikka tunnet tarvetta keskeyttää. Päästä irti ajatuksista, jotka vievät sinut pois tilanteesta. Palauta huomio tilanteeseen ja keskusteluun.**
- **Vastaa kysymyksillä, näin tuet keskustelukumppania ratkaisemaan ongelman itse.**
- **Poista kaikki häiriö tekijät ja käänny kohti keskustelukumppania.**
- **Tiivistä aiempi lause tai koko sanoma esimerkiksi sanomalla: Ymmärsinkö oikein että,?**
- **Muista pitää omalla puheenvuorolla taukoja, jotta toinen voi tarvittaessa kommentoida sanomaasi.**

Palautteenanto

Kuuntelun lisäksi on tärkeää ymmärtää palautteen annon merkitys. Käytännössä korjaavaa palautetta voi antaa seuraavan esimerkin avulla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi yhden jäsenen jonkin osaamisalueen kehittäminen. Palautteenannon mallia voi kutsua Kalliomaan ja Kettusen (2010, 91) mukaan kakkumalliksi, missä on pohja, täyte ja kuorrute. Seuraavaksi pureudutaan itse korjaavaan palautteeseen, mikä perustuu Eklundin ym. (2019, 56-57) ja Kalliomaan ja Kettusen (2010, 91) malliin.

POHJA, ANNA ENSIN MYÖNTEISTÄ PALAUTETTA

- Keskustelun alussa vahvistetaan luottamusta kertaamalla henkilön myönteiset kokonaisvaikutukset tiimin yhteisissä tavoitteissa. Myönteisen palautteen antaminen on pohja koko keskustelulle ja luottamuksen rakentaminen auttaa vastaanottajaa ottamaan palautetta vastaan

TÄYTE, KORJAAVA PALAUTE VÄLISSÄ

- Päätä etukäteen keskittyä enemmän ongelman ratkaisuun kuin itse ongelmaan.
- Anna korjaavaa palautetta mahdollisimman nopeasti. Älä panttaa palautetta kerran vuodessa käytävään kehityskeskusteluun.
- Varaa kahdenkeskeiseen keskusteluun rauhallinen paikka.
- Keskity kuunteluun, voit hyödyntää edellisellä sivulla olevaa muistilistaa.
- Keskity yhteen asiaan kerralla.
- Pysy tosiasioissa ja kohdistapaalautte rakentavalla tavalla toimintaan, ei ihmiseen itseensä.
- Yhdessä ratkaisujen etsiminen, ja pitkäjänteinen tukeminen auttaa palautteen saajaa sitoutumaan ratkaisuihin ja kehittämään omaa toimintaansa.

KUORRUTE, KOKOA KESKUSTELUN MYÖNTEISET ASIAT YHTEEN

- Keskustelu päätetään kokoamalla myönteiset asiat yhteen, tämä vahvistaa myönteistä ilmiä kehittävästä keskustelusta kohtaan.
- Korjaavassa palautteessa on hyvä keskittyä me-te-viesteihin koska sinä-viesti koetaan usein uhkaavana. Palaute koetaan pikemminkin yhteisenä asiana kuin moitteena, kun käytetään ilmaisua me.

Tiimissä palautteenannonkulttuuria voidaan rakentaa järjestelmällisesti, kunhan siihen varataan aikaa ja tiimissä on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Palautteenanto on tapa osoittaa kiinnostusta ja arvostusta tiimissä. Tiimin keskinäinen vuorovaikutus perustuu siihen, että kaikki jäsenet tuntevat olevansa samanarvoisia ja kaikkien mielipiteitä arvostetaan. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa konfliktitilanteissa avoimen keskustelun, ilman että ristiriidat tuntuvat henkilökohtaisilta hyökkäyksiltä. Palautteen määrää kannattaakin lisätä suunnitelmallisesti tiimissä. Eklundin ym. (2019) mukaan palautteen määrää voi lisätä seuraavalla tavalla.

- Anna itse enemmän hyvää palautetta. Kiitä ja kehu, osoita arvostus ääneen. Mitä enemmän palautetta annetaan, sitä enemmän myös saa sitä itse.
- Pyydä palautetta suoraan ja systemaattisesti. Toimi esimerkkinä.
- Ota saatu palaute aidosti vastaan, pyydä tarvittaessa tarkennusta ja osoita arvostavasi palautetta. Kysy suoraan, miten olisit voinut toimia paremmin.
- Tiimissä palautteen antamisen periaatteista tulee sopia yhdessä. Tärkeintä on, että kaikki pyrkii siihen, että palaute on arvostavaa, rehellistä, suoraa ja ystävällistä.
- Käy saatu palaute aina läpi yhdessä tiimin kanssa ja miettikää mikä merkitys palautteella on tiimin kehittymisen kannalta.
- Pyri esimerkillä korostamaan palautteenannon merkitystä. Pyrkikää yhdessä luomaan positiivisen palautteenannon kulttuuri.

Itsenä johtamisen tukeminen

Tiimiesimiehen näkökulmasta itsensä johtamisen ydin on luottamuksen antamisessa ja autonomian mahdollistamisessa. Asiantuntijoita tulisi tukea toteuttamaan itseään ja tekemään parhaansa ilman tiukkaa kontrollia, Vapaus antaa vastuuta, sitouttaa ja motivoi. Holroyd (2015, 24) määrittelee itsensä johtamisen sisältävän taidon itsehavainnointiin, kyvyn säädellä, hallita ja ymmärtää itseään, sekä toimia itseään kohtaan armollisesti. Itsensä johtamisen ydin on itsensä todellinen tunteminen ja kyky löytää itsestään ne puolet, joita kehittämällä voit olla paras versio itsestään. Seuraavat 10 sääntöä itsensä johtajuuden tukemiseen mukailee Savaspuron (2019, 161-167) 10 peukalosääntöä. Ohjeita voi hyödyntää kahden työntekijän kanssa käytävässä kehityskeskustelussa, ryhmäkehityskeskustelussa tai vuoden mittaan käytävässä tilannekatsauksessa tiimin kesken.

- ✓ Luokaa näkemys tästä hetkestä, missä olemme hyviä, missä olemme onnistuneet ja miltä osin tarvitaan vielä parannusta. Tavoitteena on hahmottaa kehittämistarpeita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi
- ✓ Asettakaa realistiset tavoitteet. Omaa työtään on helpompi johtaa, kun ymmärtää tavoitteet. Esimiehen rooli on arvioida, onko tavoitteet sopivia.
- ✓ Kannusta itsenäiseen päätöksentekoon. Esimiehen tehtävä on luottamuksen rakentaminen. Työntekijän tai tiimin tulee voida luottaa siihen, että päätöksillä on arvoa ja heidän näkemyksiään kuunnellaan. Työntekijä tai tiimi on töidensä parhaimmat asiantuntijat.
- ✓ Virheitä saa tehdä. Epäonnistumisen kautta oppii ja kehittyy. Epäonnistumisen pelko on usein suurempi kuin virheestä aiheutuvat seuraamukset.
- ✓ Huolehdi, että työntekijät ovat osa johdon agenda. Organisaatiokulttuuri muuttuu ihmisten muuttumisen myötä. Jos työntekijän tai tiimin muutosta ei huomioida johdon osalta ei motivaatiota muutoksiin synny.
- ✓ Suurin vastuu on oma vastuu. Loppujen lopuksi työhyvinvointi, aikataulut, työtavat ja asenne työtä kohtaan on jokaisen omalla vastuulla. Työpaikan ilmapiiri ja päätös ylläpitää positiivista energiaa on kaikkien vastuulla.

- ✓ Toista, kertaa ja muistuta. On kyse yhteisesti sovituista arvoista tai toimintaohjeista tulee niistä puhua ja keskustella joka päiväisessä arjessa. Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei riitä, vaan itsensä johtamista tukevat toimet tulee näkyä joka päivä.
- ✓ Puhu avoimesti ja lue rivien välistä. Ongelmien taustasyyt ovat moninaisia. Ilman keskinäistä luottamusta ja psykologista turvallisuutta ei voi olla itsensä johtamistaakaan.
- ✓ Ole rohkeasti kriittinen. Pyri tunnistamaan vanhentuneita ajatusmalleja omassa ja myös muiden toiminnassa ja keskustele niistä rakentavalla tavalla. Rakentavasta palautteesta ei tule ottaa itseensä, omaa toimintaa tulee pystyä reflektimaan. Pomot ovat olemassa ihmisiä varten ja palautetta on voitava antaa puolin ja toisin.
- ✓ Unohda tittelit. Itseohjautuvassa organisaatiossa itsensä johtamisen haasteet koskevat kaikkia ja ihmisiä tähän tässä, vaan ollaan.

Itsensä johtamisen taitoja voi ohjeistaa myös kehittämisen itse seuraavan viiden kohdan avulla. (Savaspuron 2019, 170)

- ✓ Priorisoi työtäsi. Keskity siihen mikä oikeasti on tärkeää.
- ✓ Suunnittele ajankäyttösi, lopeta turha nyhrääminen ja tiedä mihin kannattaa käyttää minkäkin verran aikaa.
- ✓ Kehitä osaamistasi. Ole utelias ja osallistu. Elinikäinen oppiminen on jokaisen omalla vastuulla. Kaikki mikä stimuloi aivoja on hyväksi.
- ✓ Opettele sanomaan ei. Tunnista omat kyvykkyydet ja resurssisi. Liiallinen työmäärä aiheuttaa stressiä, unettomuutta, kätttyisyyttä ja tehottomuutta. Tämä kaikki vaikuttaa loppujen lopuksi koko työyhteisöön.
- ✓ Vaadi esimieheltäsi paljon. Jos et ymmärrä, kysy. Jos tarvitset apua, pyydä sitä.