

SOSIAALINEN PÄÄOMA ITSEOHJAUTUVASSA JA HAJAUTETUSSA TIIMITYÖSSÄ

Toimintatutkimus ohjelmistokehitystiimissä

Tiivistelmä

Tekijä Raitanen, Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 90	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Sosiaalinen pääoma itseohjautuvassa ja hajautetussa tiimityössä Toimintatutkimus ohjelmistokehitystiimissä		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan, miten sosiaalinen pääoma rakentuu ja mitä vaikutuksia sillä on itseohjautuvassa, hajautetussa ohjelmistokehitystiimissä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää kohdetiimille toimintatutkimuksen keinoin hyviä käytäntöjä sosiaalisen pääoman vahvistamiseen. Aiemman tutkimuksen mukaan sosiaalinen pääoma helpottaa tiimin työskentelyä muun muassa tehostamalla tiedonjakoa, sitouttamalla jäseniä vahvemmin tiimiin ja parantamalla koettua työhyvinvointia, jolloin sosiaalinen pääoma näyttäytyy tärkeänä aineettomana pääomana, jota kannattaa tietoisesti vaalia ja kasvattaa organisaatiossa. Kehityshankkeen teoreettinen viitekehys käsittelee hajautetun työn kontekstissa sosiaalista pääomaa, työhyvinvointia ja itseohjautuvan tiimin johtamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin moniotteisena toimintatutkimuksena, jossa määrällisenä menetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja laadullista tutkimusotetta edusti yhteiskehittämiseen painottuva työpajatyöskentely. Tutkimuksellinen osio eteni sykleissä ja siihen osallistui aktiivisesti myös kohdeorganisaation edustajia. Hankkeen aikana kohdetiimissä suoritettiin kokeiluja ja kerättiin niistä palautetta ja kokemustietoa seurantatyöpajassa.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksina voidaan esittää, että itseohjautuvan, hajautetun tiimin sosiaalisen pääoman lähteinä toimivat tiimin normien noudattaminen, tiimin ulkoiset ja sisäiset verkostot sekä yksilön autonomia. Normien noudattaminen ja yksilön autonomian mahdollistaminen nousivat tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin ja oman työn hallinnan suhteen. Selkeät, yhdessä kehitetyt toimintatavat ja niistä kiinni pitäminen vapauttavat aikaa sosiaalisen pääoman kehittämiseen ja ylläpitoon. Sosiaalista pääomaa ylläpitävät mekanismeina luottamus ja teknologiavälitteinen, runsas ja rikas viestintä, jotka hajautetun työn kontekstissa kulkevat käsi kädessä. Korkea sosiaalinen pääoma lisää yksilön työhyvinvointia ja parantaa tehokkuutta tiimissä.</p>		
Asiasanat hajautettu työ, sosiaalinen pääoma, työhyvinvointi, luottamus, itseohjautuvat tiimit		

Abstract

Author Raitanen, Emmi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 90	
Title of publication Social capital in self-organized and distributed teams Action research in a software development team		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The thesis examines how social capital is built and what impacts it has on a self-organized and distributed software development team. The aim was to find best practices to strengthen social capital in the target team. Previous research indicates that social capital facilitates teamwork by enhancing knowledge sharing, engaging team members in the team, and improving wellbeing at work. Therefore social capital is an important form of intangible asset that needs to be nurtured in the organization. The theoretical framework of the thesis deals with social capital, wellbeing at work and self-organized team leadership in the context of distributed work.</p> <p>The research was carried out as a multi-sample action research, in which a questionnaire was used as a quantitative method. Co-developmental workshops with attendees of the target team were used for qualitative collection of material. Practical experiments were carried out during the development process and feedback was collected in a follow-up workshop. The research progressed in cycles.</p> <p>As a result, it can be presented that the sources of social capital of a self-organized and distributed team are the compliance with team norms, the external and internal networks of the team and the autonomy of the individual. Sticking to norms and enabling individual autonomy is vital for well-being at work and managing one's own work. Clear, consensual policies and adherence to them free up time for the development and maintenance of social capital. The mechanisms that maintain and build social capital in the context of distributed work are trust and computer-mediated, abundant, and rich communication. High social capital increases an individual's wellbeing at work and improves efficiency in the team.</p>		
Keywords Distributed work, social capital, wellbeing at work, trust, self-organized teams		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	KEHITTÄMISHANKKEEN JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	5
2.1	Kehittämishankkeen esittely	5
2.2	Toimeksiantajan esittely	6
2.3	Hajautetun työn käytännöt toimeksiantajayrityksessä	7
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
3.1	Hajautettu työ	10
3.2	Sosiaalinen pääoma	11
3.3	Työhyvinvointi	20
3.4	Itseohjautuvan tiimityön johtaminen	24
4	TUTKIMUS	34
4.1	Tutkimusote ja -menetelmät	34
4.2	Aineistonhankinta	36
4.3	Tutkimusetiikka	40
5	TULOKSET	41
5.1	Tulosten tarkastelutaso ja analysointi	41
5.2	Tuotekehitystiimin vastaajat verrattuna muihin vastaajiin	46
5.3	Tiimin iän vaikutus vastauksiin	54
5.4	Esimiesten vastaukset	58
5.5	Työpajatyöskentelyn toteutus	62
5.6	Työpajatyöskentelyn tulokset	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6.1	Pohdinta	75
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	76
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	77
6.4	Jatkokehitys ja -tutkimustarpeet	80
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	90

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyessä monimuotoiset työn tekemisen tavat ovat yleistyneet. Erityisesti asiantuntijatöitä on nykyään mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti, kun tarvittava tieto on saatavilla ja yhteydet kollegoihin hoidettavissa teknologian avustuksella. (Ojala 2009, 93.) Osa syvää erityisosaamista vaativista työtehtävistä on ollut jo vuosia hankalasti täytettäviä, ja moni organisaatio onkin muokannut toimintatapoja tarjoten nykyään työntekijälle mahdollisuuden valita työntekopaikkansa joko yrityksen usealta eri toimistolta tai jopa kotitoimistolta käsin. Näin harvinaisten osaajien löytyminen on helpottunut, kun maantieteellisistä rajoista ei ole rekrytoinnissa tarvinnut välittää. (Heinonen & Saarimaa 2009, 9.) Myös työntekijälähtöisyys on tullut tärkeämmäksi ja monissa yrityksissä halutaan mahdollistaa työsuhteen jatkuminen, vaikka työntekijä joutuisi muuttamaan pois työpaikkakunnalta. Tällaisten eri tavoin ja eri syiden vuoksi hajautuneiden organisaatioiden ja tiimien johtaminen vaatii erityishuomiota ja johtajan on tärkeää ymmärtää, mikä hajautuneen työn johtamisessa nousee perinteiseen johtamiseen verrattuna tärkeäksi. Myös hajautunutta työtä tekevän on tärkeää ymmärtää hajautuneen työn erityispiirteitä ja sen vaikutuksia omaan työhön ja toimintaan. (Bosch-Sijtsema, Fruchter, Vartiainen & Ruohomäki 2011, 303; Roper & Ha Kim 2007, 103–104.)

Keväällä 2020 koronapandemia vauhditti entisestään erilaisia etätöiden ja hajautetun työn käytäntöjä, kun Suomen hallitus suositteli etätöskentelyyn siirtymistä. Tämä aiheutti haasteita monessa organisaatiossa, mutta yllättäen syyt löytyivät muualta kuin työn heikentyneestä tehokkuudesta tai tuloksellisuudesta. Blomqvist ym. (2020, 13) havaitsivat suurimpina kipukohtina kyselytutkimuksessaan, että lähes kolme neljästä työntekijästä tunsivat olevansa erillään työtovereistaan, yli puolet kaipasi kollegoitaan ja koki eristäytyneisyyttä työyhteisöstä koronaviruksen aiheuttaman etätöiden vuoksi. Itse asiassa työskentelykotoa koettiin Blomqvistin ym. (2020) tutkimuksessa ylipäänsä positiiviseksi sekä työnteon ja työhyvinvointia helpottavaksi asiaksi. Erillisyys työyhteisöstä on asia, joka saattaa pitkän ajan kuluessa vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta heikentää työhyvinvointia ja tuotteliaisuutta. Sen vuoksi hajautuneissa työyhteisöissä on tärkeää huomioida sosiaalisen pääoman vaikutus työntekijöihin ja tiimeihin.

Sosiaalinen pääoma on laajalti käytetty ja tutkittu termi, myös liiketaloustieteen puolella. Vahvan sosiaalisen pääoman on havaittu vaikuttavan myönteisesti muun muassa (työ)hyvinvointiin (Oksanen 2009), sitoutumiseen ja tiedonjakamiseen työyhteisössä (Lin 2011) sekä luottamukseen (Leana & Van Buren 1999). Tiimissä esiintyvä sosiaalinen pääoma

edesauttaa tiimin tehokkuutta ja parantaa suoriutumista (Schenkel & Garrison 2009) sekä luo kilpailuetua ja edellytyksiä yrityksen kasvulle (Striukova & Rayna 2007). Näin ollen se muodostaa sellaisen resurssin niin organisaatiolle, tiimille kuin yksilöllekin, jota kannattaa vaalia ja rakentaa tietoisesti.

Hajautetun työn kontekstissa sosiaalista pääomaa on käsitelty vielä verrattain vähän. Suuri osa aiemmista tutkimuksista keskittyy virtuaalisten opiskelijaryhmien tarkasteluun, mutta aidoissa työelämän tiimeissä tutkimusta on tehty varsin niukasti. Tämä opinnäytetyö täyttää omalta osaltaan tätä tutkimuksellista aukkoa ja käsittelee sosiaalista pääomaa hajautuneissa työtiimeissä. Vaikka hajautetussa työssä tulee antaa vapautta ja jakaa vastuuta työntekijöille itselleen, on johtajan oltava tietoinen hajautetun työn erityispiirteistä, yhteenkuuluvuuden tunteen vaikutuksesta yksilön työtyytyväisyyteen ja luottamuksen rakentumisen mekanismeista (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 103; 111–113), jotta hajautetulla tiimillä ja organisaatiolla on edellytykset menestyä. Kuten Haapakoski ym. (2020, 14) toteavat: ”Etätyö ei ole vain työn siirtämistä toiseen paikkaan ja virtuaalitalojen näppärää käyttöä. Iso osa työstä perustuu tavalla tai toisella yhteyteen muiden ihmisten kanssa.”

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

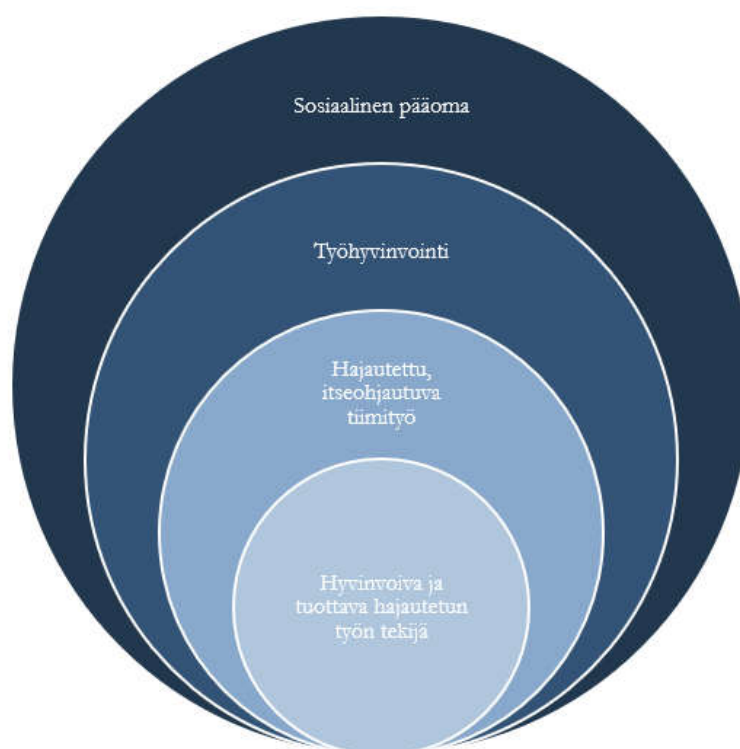
Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle uutta tietoa ja työkaluja hajautetun työn johtamiseen nimenomaan sosiaalisen pääoman kontekstissa. Teoreettisen viitekehyksen (kuviot 1) avulla luodaan aiempaan tutkimukseen perustuva pohja, jonka avulla näkökulma aihepiiriin laajenee ja syvenee. Opinnäytetyö etsii aiemmasta tutkimuksesta perusteluita sille, miksi sosiaalisesta pääomasta huolehtiminen on tärkeä prosessi hajautettua työtä tekevässä itseohjautuvassa tiimissä. Teoreettinen tarkastelu aloitetaan määrittelemällä, mitä hajautettu työ on ja miten se eroaa perinteisenä pidetystä samassa paikassa tehtävästä työstä. Sosiaalisen pääoman käsitettä avataan sen merkittävimpinä pidettyjen teoreetikkojen määritelmiin tutustumalla ja siitä eteenpäin syventymällä käsitteen sovelluksiin työelämän tutkimuksessa. Näkökulmaa laajennetaan sellaisiin tutkimuksiin, joissa on tutkittu sosiaalisen pääoman vaikutusta yksilön tai tiimin työhyvinvointiin. Lopuksi tarkastellaan vielä tiimityön johtamista itseohjautuvissa tiimeissä ja hajautetun työn asettamia vaatimuksia esimerkiksi vuorovaikutukselle ja tiedonjaolle työtiimeissä.

Tutkimuksellisessa osiossa esitetään havaintoja kohdeorganisaation hajautetun työn ja sen johtamisen nykytilasta sekä nostetaan toimintatutkimuksen keinoin esiin tärkeimpiä seikkoja jatkokehitykseen ja toteutukseen yhdessä yrityksen itseohjautuvassa tuotekehitystiimissä. Tavoitteena on löytää sellaisia toimintatapoja hajautettuun työhön, joilla työn tuottavuutta voidaan nostaa.

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisilla hajautetun työn käytännöillä voidaan parantaa hajautettua työtä tekevän työhyvinvointia ja tiimiin sitoutumista?
- 2) Miten sosiaalista pääomaa voidaan vahvistaa hajautetussa työssä ja tiimissä?

Tämä opinnäytetyö ei keskity varsinaisesti hajautetun työn tuottavuuden mittaamiseen tai mittareiden luomiseen, mutta perustelee aiemman tutkimusnäytön perusteella laadukkaasti johdetun hajautetun työn käytäntöjen ja tuottavuuden yhteyden.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena. Siihen kuuluu pyrkimys toiminnan kehittämiseen muutoksen kautta. Toimintatutkimus, kuten muutkin interventionistiset tutkimusotteet pohjaavat vahvasti teoriaan. Aineistonkeruuta tehdään pitäen mielessä aiemmat tutkimustulokset ja tutkimuksellisen kehän sulkee saatujen tutkimustulosten perusteleminen tieteellisellä tiedolla. Toimintatutkimus kohdistuu yleensä vain yhteen tapaukseen, eivätkä sen tulokset näin ollen ole yleistettävissä. Toimintatutkimusta leimaa vahvasti yhteistyö käytännön työelämän edustajien kanssa: uudet ratkaisut kehitetään yhteistyössä

toimijoiden kanssa ja ne ovat luonteeltaan hyvin käytännönläheisiä. (Kananen 2009, 9–11.) Kuviossa 2 esitetään tutkimukseen pohjautuvien kehittämishankkeiden prosessi.



KUVIO 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24)

Tämän kehittämishankkeen tiedonhankinta tapahtuu sekä määrällisesti että laadullisesti. Kyselyllä ja suljetuilla monivalintakysymyksillä kartoitetaan vastaajien mielipiteitä organisaation nykytilasta hajautetun työn osalta ja avoimilla kysymyksillä aktivoidaan vastaajia avaamaan ajatuksiaan mahdollisista parannusehdotuksista ja antamaan tutkijalle lisää tietoa organisaation toiminnasta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa järjestetään laadulliseen tutkimusotteeseen kuuluva yhteiskehittämistyöpaja, jossa kyselyn tarjoamia tietoja käytetään varsinaisen kehittämistyön pohjana. Työpajatyöskentelyssä synnytetään yhdessä havaintoja ja ratkaisuehdotuksia, joita lähdetään seuraavassa vaiheessa viemään käytäntöön. Seurantaa varten järjestetään toinen työpaja, jossa sovitusta käytännöistä ja kokemuksista keskustellaan ja niitä jatkokehitetään yhdessä osallistujien kanssa. Osallistavat menetelmät ovat Ojasalon ym. mukaan olennaisia juuri toimintatutkimuksessa (2014, 61). Lisäksi aineistoa kerätään useassa prosessin vaiheessa haastattelemalla toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston vastuuhenkilöitä ja tarkentamalla näin kehittämishankkeen näkökulmaa ja suunnitelmia.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Kehittämishankkeen esittely

On nähtävissä, että teknologinen kehitys tulee muuttamaan toimintatapoja ja ajatusmalleja tulevaisuudessa. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat esimerkiksi yritysten tuotannon ja toiminnan hajauttamisen entistä laajemmalle alueelle, kun vuorovaikutus on hoidettavissa etänä ja virtuaalisissa ympäristöissä. (Dufva 2020.) Tämä vaatii uudenlaista osaamista niin työntekijöiltä kuin työtä johtaviltakin. Organisaatiot ovat yhä useammin järjestäytyneet useammalle kuin yhdelle paikkakunnalle, jolloin tiedon säilyttäminen ja sen jakaminen siirtyvät väistämättä teknologiavälitteiseksi, kun fyysiset kasvokkaistapaamiset vähenevät (Vartiainen ym. 2007, 5). Monissa organisaatioissa sallitaan myös työskentely jossain muualla kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa ja koronapandemiatilanne on ollut omiaan vauhdittamaan tätä kehitystä vuonna 2020 (Blomqvist ym. 2020, 7).

Hajautetun työn ja työskentelyn työyhteisöstä fyysisesti erillään yleistyessä on otettava huomioon työn inhimillinen puoli ja työntekijöiden tarve tuntea yhteenkuuluvuutta (mm. Oksanen 2009). Näin ollen hajautetussa työympäristössä työskenteleviä johtavien tulee ymmärtää tällaisen ympäristön lainalaisuudet ja pystyä kehittämään yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamusta ja avointa viestintää, vaikka kasvokkaisviestinnän tutut toimintatavat puuttuvat johtamistyöstä (Cascio 2000). Etäällä muista työskentely vaatii tietenkin myös työntekijän osalta mukautumista uudenlaiseen tapaan tehdä töitä (Nurmi 2011). Hajautetun työn hyvillä käytännöillä on mahdollista parantaa työntekijän sitoutumista tiimiinsä ja organisaatioonsa, edistää tiedonjakamista ja palautteenantoa tiimissä sekä ylläpitää työhyvinvointia (Rauramo 2012).

Tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus selvittää sellaisia keinoja hajautetun työn ja hajautettujen tiimien toimintaan, joilla voidaan tukea työntekijän sosiaalisen pääoman kasvamista ja sitä kautta sitoutumista tiimiin ja organisaatioon. Oletettavasti tämä parantaa myös työntekijän työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Hankkeen avulla muualla kuin toimistolla työtä tekevien työntekijöiden johtamiseen saadaan luotua teorian tietoon perustuvia käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää myös hajautettujen, itseohjautuvien tiimien johtamisessa. Hankkeessa pyritään luomaan malli hajautetun tiimityön toteuttamiseen yhdessä toimeksiantajayrityksen tuotekehitystiimissä. Aikataulullisista syistä opinnäytetyö rajataan vain tuotekehitystiimin osalta mallin luomiseen, esittelyyn ja arviointiin.

2.2 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii keskisuuri ohjelmistoyritys, joka on kasvanut viime vuosien aikana vahvasti ja nopeasti. Toimeksiantaja kuuluu kansainväliseen ohjelmistokonserniin. Yrityksellä on tällä hetkellä noin 270 työntekijää ja neljä toimipistettä kolmessa eri kaupungissa. Yrityksessä on jo ennen koronapandemiaa ollut 10–20 jatkuvasti ja pääsääntöisesti muualla kuin toimistolla työtä tekevää työntekijää. Kaikki työntekijät ovat halutessaan saaneet tehdä etätöitä, ja moni työntekijä on hyödyntänyt tätä mahdollisuutta 1–3 päivää viikossa. Koronavirustilanteen yltyessä koko henkilöstö siirtyi etätöihin maaliskuussa 2020 ja yrityksen johto on linjannut, että etätyöskentely jatkuu ainakin vuoden 2020 loppuun saakka.

Yrityksen organisaatiokulttuuria on rakennettu vuosien varrella tietoisesti oppivan organisaation kaltaiseksi ja tämän lisäksi työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuutta on pyritty lisäämään määrätietoisesti. Työntekijät ovat pääasiassa erittäin sitoutuneita työnantajansa ja erilaiset kyselyt osoittavat vuodesta toiseen, että työpaikan kulttuuri on vetovoimainen sekä johtamisen taso työntekijöiden mielestä hyvä. Vaikka koronavirustilanne vei kaikki työntekijät etätöihin, on tilanteesta selvitty tähän saakka pääosin hyvin, sillä teknologialitteinen kommunikointi ja digitaalisten ratkaisujen käyttö jokapäiväisessä työssä oli organisaatiossa jo tuttu ja normaali tapa toimia.

Varsinaisena tutkimuskohteena olevan tuotekehitystiimin osalta tiimin rakennetta alettiin muuttaa syksyllä 2019 itseohjautuvaksi, solumaiseksi ja kehittäjävetoiseksi organismiksi. Tuotekehitystiimiin kuuluu yhteensä yli 50 henkeä, ja koko tuotekehitystiimi työskentelee yrityksen lippulaivat tuotteen kehityksen parissa. Suuri tiimi jakautuu tuotteen ominaisuuksien mukaisesti pienempiin, 4–6 hengen tuotekehityssoluihin, jotka vastaavat aina yhden ominaisuuden osalta tuotteen kehittämisestä. Soluille on annettu valta ja vastuu toimia hyvin itsenäisesti ja tehdä vapaasti yhteistyötä muiden tuotekehitystiimien solujen kanssa. Varsinaisia lähiesimiehiä soluilla ei ole: hallinnollisesti yksi esimies vastaa koko tuotekehitystiimin toiminnasta. Tuotekehitystiimi poikkeaa olennaisesti yrityksen muista tiimeistä, sillä muut tiimit ovat järjestäytyneet perinteisemmin: jokaisella tiimillä on oma lähiesimies, jonka vastuulla on keskimäärin alle 10 alaista. Kehityssolut ovat luonteeltaan pitkäikäisiä, joskin tuotekehitystiimissä on ollut jo pidemmän aikaa pulaa osaajista, ja uusia työntekijöitä tiimiin on rekrytoitu paljon. Myös jatkossa tiimissä on rekrytointitarvetta.

Muutos itseohjautuvaan organisaatiomalliin on tuotekehitystiimissä otettu pääasiallisesti erittäin hyvin vastaan, ja etenkin järjestäytymistä itsenäisiin kehittäjäsoluihin on kiiteltu. Muutostilanteissa herää tietysti aina myös muutostavastarintaa ja tässäkin tiimissä muutoksen nähdään olevan vielä osittain kesken: tuotekehitystiimissä on viime aikoina tehty työtä

erityisesti toimivien prosessien eteen. Tämä kehitystyö jatkuu edelleen, ja osittain myös tämä opinnäytetyö keskittyy ratkomaan juuri näitä haasteita.

Toimeksiantajayritys näkee työntekijänsä strategisesti tärkeänä resurssina: sen vuoksi työntekijöistä pidetään erittäin hyvää huolta. Yritys tarjoaa modernit työvälineet, ergonomiset työpisteet sekä kilpailukykyiset työsuhde-edut. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuri on välitön, hierarkia matala sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen sävy positiivinen. Onnistumisia tuodaan näkyviin ja juhlistetaan sekä kiitosta jaetaan yrityksessä eri tavoin jatkuvasti. Toimeksiantajayrityksessä nähdään, että ihmisissä ja ihmisten välisissä suhteissa piilee valtava voimavara, ja sen vuoksi myös hajautetun työn osallistavien käytäntöjen kehittäminen nähdään tärkeänä ja ajankohtaisena asiana. Toimeksiantajayritys arvioi, että tulevaisuudessa etätyönteko tulee lisääntymään ja työntekijöille tullaan mahdollistamaan päätöksiä työnteko muualla kuin toimistolla. Strategisesti tärkeitä osaamistarpeita voidaan tällöin täyttää rekrytoimalla toimeksiantajayritykseen kyvykkäitä työntekijöitä heidän maantieteellisestä sijainnistaan riippumatta. Toimistojen sijaitessa maantieteellisesti hajallaan, ovat kaikki tiimit väkisin hajautettuja, vaikka kukaan tiimin jäsenistä ei varsinaisesti tekisikään töitä muualta kuin toimistolta käsin.

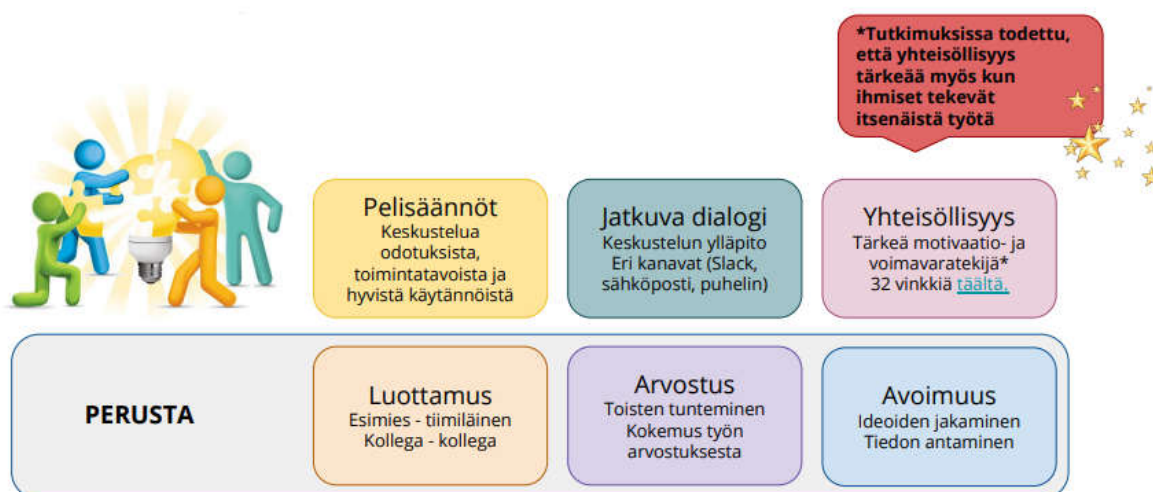
Toimeksiantajayrityksessä strategialinkitystä käytännön työhön tehdään jatkuvasti Betterworksin (2020) OKR-työkalun (*Objectives and Key Results*) avulla, jossa kaikki yrityksen työntekijät asettavat kvartaaleittain oman työnsä tavoitteet ja käyvät nämä läpi yhdessä esimiehen kanssa. Kvartaaleittain pidetään myös seurantalaverit, joissa tavoitemittareiden lisäksi keskustellaan siitä, mitkä seikat ovat estäneet tai edistäneet tavoitteen saavuttamista – joskus tavoitteet voivat myös päivittyä tai muuttua näissä keskusteluissa. Kaikkien yrityksen työntekijöiden tavoitteet kirjataan näkyviin samaan ohjelmistoon, jolloin kuka tahansa voi nähdä kenen tahansa tavoitteet, tarjota tai kysyä apua samankaltaisten asioiden kanssa työskenteleviltä tai vaikkapa kannustaa ja kiittää tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä strategisista tavoitteista johdettu toimintatapa on kerännyt kiitosta ja parantanut läpinäkyvyyttä etenkin hajautetun työn aikana.

2.3 Hajautetun työn käytännöt toimeksiantajayrityksessä

Moni toimeksiantajayrityksen tiimeistä on toiminut hajautuneesti jo kauan, ja yritys on jo pitkään panostanut siihen, että kaikki tieto löytyy pilvipalveluista. Tällöin tieto on löydettävissä ja avointa kelle tahansa organisaatiossa. Tämä on helpottanut huomattavasti hajautetun työn tekemistä. Hajautuneen tiimin johtamisessa on silti koettu haasteita muun muassa luottamuksen, työsuorituksen mittaamisen, yhteisöllisyyden ylläpitämisen, sitouttamisen, työntekijän mahdollisten ongelmien havaitsemisen ja esimiehen tavoitettavuuden osalta (Toimeksiantajayritys 2020a). Näitä ongelmia poistamaan yrityksessä on tuotettu

erilaisia tukimateriaaleja niin hajautetun työn tekoon kuin sen johtamiseenkin, mutta siitä huolimatta hajautetun työn johtamisen käytännöt eivät ole vielä yhtenäiset koko organisaatiossa. Tuotekehitystiimeissä luova ideointi ja yhteiskehittely koetaan haasteelliseksi toteuttaa etäyhteyksien kautta. Hajautetun työn jatkuessa koronapandemian vuoksi oletettua pidempään on tärkeää kehittää sellaisia toimintatapoja, joilla varmistetaan innovointi ja ideointi myös etäällä kollegoista.

Toimeksiantajayrityksessä on kiinnitetty huomiota jo ennen koronapandemiaa tiimi-esimiesten valmentamiseen ja lähijohtamisen käytäntöjen kehittämiseen. Tammikuussa 2020 järjestetyssä virtuaalisessa esimiesfoorumissa (Toimeksiantajayritys 2020a) keskityttiin nimenomaan etäjohtamiseen ja virtuaaliseen fasilitointiin. Tilaisuudessa käytiin läpi virtuaalitiimin johtamisen haasteita, joista suurimpana nousivat esiin vertikaalinen ja horisontaalinen luottamus, sitouttaminen organisaatioon, yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja työsuorituksen mittaaminen. Etäjohtamisen kulmakiviksi tässä esityksessä nostettiin kuvan 1 mukaiset asiat. Esimiehen vastuuta monipuolisen viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistamisesta myös hajautetussa työympäristössä korostettiin. Tärkeää on mahdollistaa niin työhön liittyvä kuin vapaamuotoinen viestintä. Työhön liittyvä viestintä nähdään toimeksiantajayrityksessä työn ohjaamisena: tavoitteiden asetantana ja niiden toteutumisen seurantaana, työhön liittyvissä kysymyksissä avustamisena, valmentamisena ja palautteen antamisena. Vapaamuotoinen viestintä puolestaan helpottaa työntekijän sitoutumista niin organisaatioon kuin tiimiinkin ja tutustuttaa esimiestä ja työntekijöitä paremmin toisiinsa. Vapaamuotoisen viestinnän onnistumiseksi ilmapiirin luominen sallivaksi ja fyysisestä välimatkasta huolimatta psyykkistä läheisyyttä korostavaksi nähdään toimeksiantajayrityksessä tärkeäksi. (Toimeksiantajayritys 2020a.)



KUVA 1. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Toimeksiantajayritys 2020a)

Hyvä virtuaalijohtaja on toimeksiantajayrityksen materiaalin mukaan (2020a) taitava rakentamaan olosuhteita sekä fasilitoimaan työtä ja sosiaalisia prosesseja. Virtuaalijohtajan tehtävänä nähdään myös kommunikaation suunnittelu, rakenteiden, teknologian ja tehtävien yhtenäistäminen sekä odotusten selkeä viestintä alaisille. Johtajan toivotaan toimeksiantajayrityksessä johtavan systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti: asettavan selkeät tavoitteet yhteistyössä alaisen kanssa, seuraavan niiden toteutumista, antavan palautetta edistymisestä, tarjoavan tukea ja sparrausta sekä kiittävän ja palkitsevan hyvästä työstä. Toimeksiantajayrityksessä tiedostetaan, että hajautetussa työssä myös työntekijöillä on suuri rooli työn onnistumisessa ja tiimityötä rakennetaan yrityksessä yhdessä, ei ainoastaan esimiesjohtoisesti.

Koronapandemian alussa yrityksessä pidettiin esimiehille suunnattu ”Etänä yhdessä” -koulutus (Toimeksiantajayritys 2020b), jossa käytiin läpi uuden haasteellisen tilanteen vaikutuksia niin yksilöihin kuin tiimeihinkin ja annettiin vinkkejä uuden työarjen helpottamiseksi. Yrityksessä on käytössä esimerkiksi etätöiden riskien arviointilomake, jonka avulla esimiehen on mahdollista tulla tietoisiksi kunkin alaisensa etätöiden edellytyksistä ja yksilöllisistä tilanteista.

Koronapandemian myötä yrityksessä aloitettiin viikoittaiset virtuaaliset tapaamiset koko henkilöstölle, joissa käydään läpi yrityksen ajankohtaisia asioita ja talouslukuja. Tällä on pyritty ylläpitämään läpinäkyvyyttä ja vähentämään henkilöstön huolta yrityksen taloustilanteesta ja sitä kautta oman työn jatkuvuudesta. Tilanteen pitkittyessä näitä yhteisiä tapaamisia on kehitetty ja niissä kuullaan nykyään ajoittain myös inspiroivia puheenvuoroja muista konsernin yrityksistä. Lisäksi toimeksiantajayritys on linjannut koko yrityksen tasolla, että virtuaalitapaamisissa pidetään kamerat päällä. Tämän koetaan vähentävän erillisyyden tunnetta ja tuovan työyhteisöä lähemmäs henkisesti, vaikka fyysistä etäisyyttä onkin. Myös positiivisen hengen vahvistaminen on nostettu yhdeksi kärjeksi koronatilanteen vallitessa liiketoiminnallisten seikkojen ohella: työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi haasteellisten ja epävarmojen aikojen keskellä on olennainen asia liiketoiminnallisten tavoitteiden mahdollistamiseksi. Psykologisen turvallisuuden tunteen luominen ja vahvistaminen edesauttaa hajautetussa työssä vuorovaikutusta ja tiimihengen ylläpitoa.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Hajautettu työ

Hajautetulla työllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sellaista työtä, joka on järjestetty siten, etteivät kaikki tiimin jäsenet ole samassa fyysisessä paikassa. Tarkemmin tutkitaan hajautuneen tiimin johtamisen käytäntöjä: kuinka eri paikoissa tapahtuvaa työtä voidaan johtaa niin, että yksilö kokee kuuluvansa yhteisöön, vaikka ei kohtaakaan kollegoitaan fyysisesti. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetään termejä *virtuaalityö* ja *hajautettu työ*, joita suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään rinnakkain. Anu Sivunen (2007, 23) käsitteli väitöskirjassaan hajautettua tiimityötä, jolla hän tarkoittaa sellaista tiimiä, jonka jäsenet tekevät tietointensiivistä, tiivistä yhteistyötä teknologisten viestintävälineiden välityksellä. Liao (2017, 650) koosti useiden aikaisempien tutkimusten määritelmiä virtuaalitiimeistä ja löysi niistä kolme yhdistävää piirrettä. Ensinnäkin virtuaalitiimit ovat toiminnallisia tiimejä, joissa yksilöt työstävät jossain määrin keskinäisriippuvia tehtäviä, joista tiimi kantaa vastuun yhdessä. Toiseksi virtuaalitiimit ovat jollain tavalla hajautuneita ja kolmanneksi, virtuaalitiimin viestintä tapahtuu pääasiassa teknologiavälitteisesti. Tässä opinnäytetyössä nojaututaan Liaon (2017) määritelmään, mutta käytetään virtuaalitiimin sijasta termiä hajautettu tiimi, sillä suomenkielinen sana virtuaalisuus ohjaa ajatusta liiaksi verkkovälitteiseen toimintaan: hajautetussa tiimissä toimintaa voi olla sekä kasvokkain, että virtuaalisesti.

Sivunen (2007) hahmotteli väitöskirjassaan hajautuneen tiimin eri ulottuvuuksia. Hajautuneisuutta voi esiintyä maantieteellisesti esimerkiksi eri maiden, kaupunkien, työpaikan laajuuden tai asiakkaan tiloissa tapahtuvan työskentelyn vuoksi. Työ voi olla hajautunutta myös ajallisesti, etenkin jos tiimin jäsenet ovat eri aikavyöhykkeillä. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta leimaa aina myös viivästeisyys: teknologian välittämä viesti ei saavuta vastaanottajaansa välittömästi, jolloin vastauksia ja tiimin tukea avunpyyntöihin ei saa heti kuten kasvokkain toimittaessa. Tiimin toiminnan ajallinen hajautuneisuus pitää sisällään myös tiimin toiminnan pysyvyyden: eri tarkoitusta varten luodut tiimit voivat toimia hyvin pitkään samassa kokoonpanossa, kun taas toiset tiimit ovat hyvin lyhytikäisiä tai niiden jäsenet vaihtuvat tiuhaan. Hajautuneisuutta voi esiintyä myös kulttuurisesti, etenkin jos tiimin jäsenet ovat kotoisin eri maista. Hajautuneisuutta voi ilmetä myös paikallisorganisaatioiden alakulttuurien kesken. Organisatorisenkin hajautuneisuuden aste vaihtelee: tiimin jäsenet voivat olla peräisin organisaation eri toimintayksiköistä tai jopa eri organisaatiosta, jos työskennellään verkostomaisesti. Myös vuorovaikutuksen muoto aiheuttaa hajautuneisuutta. Jos kaikki tiimin jäsenet ovat erillään toisista, on vuorovaikutus kaikilla täysin teknologiavälitteistä, mutta jos osa tiimistä tapaa toisiaan kasvokkain päivittäin ja osa tiimistä

työskentelee aina muualla kuin toimistolla, vaikuttaa tämä ymmärrettävästi tiimin vuorovaikutuskulttuuriin. (Sivunen 2007, 26–27.) Liaon (2017) mukaan Kirkman ja Mathieu (2005) huomauttavat, etteivät perinteiset kasvokkaistiimit ja virtuaalitiimit ole kuitenkaan nykytyöelämässä tarkkarajaisia: tiimin hajautuneisuus on eräänlainen jatkumo, jolle tiimi sijoittuu.

Aiempien tutkimusten (mm. Martins, Gilson & Maynard 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004) mukaan hajautettuja tiimejä on tutkittu pääasiassa kolmesta näkökulmasta: tiimien lähtökohdista, prosesseista sekä tulosten tarkastelusta. On myös otettava huomioon, että hajautettua työtä voidaan tutkia niin koko organisaation, tiimin, esimiehen kuin työntekijänkin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hajautettujen tiimien sosiaalista pääomaa tukevia prosesseja ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin ja sitä kautta tiimin tuloksellisuuteen. Prosesseja tutkimalla opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa käytännön työkaluja hajautetun tiimin sosiaalista tukea vahvistavien prosessien johtamiseen siten, että tiimin tuloksellisuus ja tuottavuus paranevat. Aiheesta löytyy jonkin verran aiempaa tutkimusta, mutta usein nämä tutkimukset on tehty opiskelijatiimeille. Vain pieni osa tutkimuksista on pystytty sitomaan aitoihin työelämän tiimeihin. Saphiere (1996) havaitsi, että liiketoiminnalliset tiimit, joissa on paljon relationaalista viestintää, ovat usein myös tehokkaita ja tuloksellisia tiimejä. Näin ollen voidaan saada vahvistusta sille ajatukselle, että ihmisten väliset suhteet ja sosiaalisuus ovat merkityksellisiä myös taloudelliselle tulokselle. Osittain Saphieren tulosta selittää myös Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) tunnettu havainto siitä, että tietämyksen luominen vaatii tuekseen sosiaalistumista ja vuorovaikutusta. Hajaute- tussa työssä ja tiimissä tiedon siirtyminen ja uuden tiedon luominen vaatii siis runsaasti teknologiavälitteistä, relationaalista viestintää.

3.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsite on lähtöisin sosiologiasta ja yhteiskuntatieteistä. Käsitteellä ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää, mutta monet määritelmistä viittaavat sosiaalisen pääoman osalta sen yhteisöllisiin piirteisiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen. Näiden nähdään helpottavan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua. Ihmisten väliset tiiviit sosiaaliset siteet ja runsas yhteistyö mahdollistavat luottamuksen syntymisen. (Ruuskanen 2001.) Käsite on levinnyt laajasti eri tieteenalojen käyttöön, ja sosiaaliseen pääomaan liittyviä tutkimuksia löytyy paljon. Liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa sosiaalisen pääoman on havaittu muun muassa lisäävän organisaation innovatiivisuutta, helpottavan yksilön työnsaantia, laajentavan yrityksen työnhakijapoolia, lisäävän aineetonta pääomaa ja yrittäjämäistä toimintaa, vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa sekä parantavan tiimien tehokkuutta. (Adler & Kwon 2002, 17.) Useat tutkijat ovat esittäneet omia määritelmiään ja käsitteellistyksiään

termistä: tunnetuimpiin näistä kuuluvat mm. Mark Granovetter, Pierre Bourdieu, Robert D. Putnam, James Coleman sekä Janine Nahapiet ja Sumantra Ghoshal. Opinnäytetyössä esitellään näiden tutkijoiden määritelmät sosiaalisesta pääomasta ja syvennyttään sitten tämän opinnäytetyön kannalta erityisen kiinnostaviin tutkimustuloksiin.

Koivumäen (2008, 74–75) mukaan Granovetter (1973) ei vielä käyttänyt sosiaalisen pääoman termiä tutkiessaan heikkojen ja vahvojen siteiden merkitystä. Granovetterin teorian mukaan ihmisellä on sekä vahvoja että heikkoja siteitä, jotka sitovat häntä sosiaalisiin verkostoihin. Mitä läheisempää ja runsaampaa yhteydenpito on, sitä vahvempi on side ja päinvastoin: heikot siteet eivät vaadi jatkuvaa ylläpitoa. Heikot siteet voivat muodostua yllättävän hyödyllisiksi yksilölle, sillä niiden kautta on mahdollista päästä laajempien mahdollisuuksien äärelle esimerkiksi työpaikkaa etsiessä. Myös yhteisötasolla Granovetter (1973) havaitsi, että runsaat heikot siteet itseasiassa sitovat yhteisöä tiivistii yhteen ja edesauttavat yhteisön toimintaa yhteisten tavoitteiden eteen. Alaryhmien sisäiset runsaat vahvat siteet sitä vastoin tekevät laajemmasta yhteisöstä lohkoutuneen ja näin ollen rapauttavat yhteistoimintaa. (Koivumäki 2008, 74–76.)

Ruuskasen (2002) mukaan Bourdieu (1986) käsitteli sosiaalista pääomaa yhtenä resursseista, joista toimijat kilpailevat. Muut kamppailunalaiset resurssit ovat kulttuurinen ja taloudellinen pääoma. Se, miten paljon kullakin toimijalla on näitä pääoman eri lajeja, määrittää hänen paikkaansa kamppailussa kentällä. Bourdieulainen näkökulma painottaa sisäpiiriläisyyttä suhteessa muihin ja oman edun tavoittelua tiettyyn viiteryhmään kuulumisen kautta. Näin ollen sosiaalinen pääoma voi myös aiheuttaa eripuraa yksilöiden ja yhteisöjen välille. (Bourdieu 1986; 1999, Ruuskasen 2002, 16–17 mukaan.) Koivumäen (2008, 77) mukaan sosiaalista pääomaa tuotetaan bourdeulaisittain sosiaalisuudella, joka vaatii aikaa ja vaivaa, mutta tuo myös hyötyjä: sosiaalisen vaihdon logiikan mukaan sosialisointi voidaan nähdä investointina, jonka avulla voidaan myöhemmin saavuttaa etua.

Coleman (1988, S98) puolestaan lähestyi sosiaalista pääomaa funktionaalisesti: se auttaa toimijoita saavuttamaan tavoitteensa, jotka ilman sosiaalista pääomaa eivät olisi mahdollisia. Sosiaalinen pääoma koostuu Colemanin (1988, S102–S104) mukaan luottamuksesta, velvoitteista ja odotuksista, informaatiovirroista sekä normeista ja rangaistuksista. Velvoitteet ja odotukset pohjautuvat vahvasti luottamukselle ja vastavuoroisuuden olettamukselle. Luottamus siitä, että toisen puolesta tehtyihin palveluksiin vastataan tulevaisuudessa vastapalveluksella, mahdollistaa sosiaalisen vaihdannan. Palveluksen tekeminen toiselle jättää tämän kiittollisuudenvelkaan ja kun näitä velkoja kertyy paljon, on yksilöllä hallussaan paljon sosiaalista pääomaa. Yksi Colemanin (1988, S104) sosiaalisen pääoman muodoista liittyy informaation saatavuuteen: kun osa tärkeästä informaatiosta on

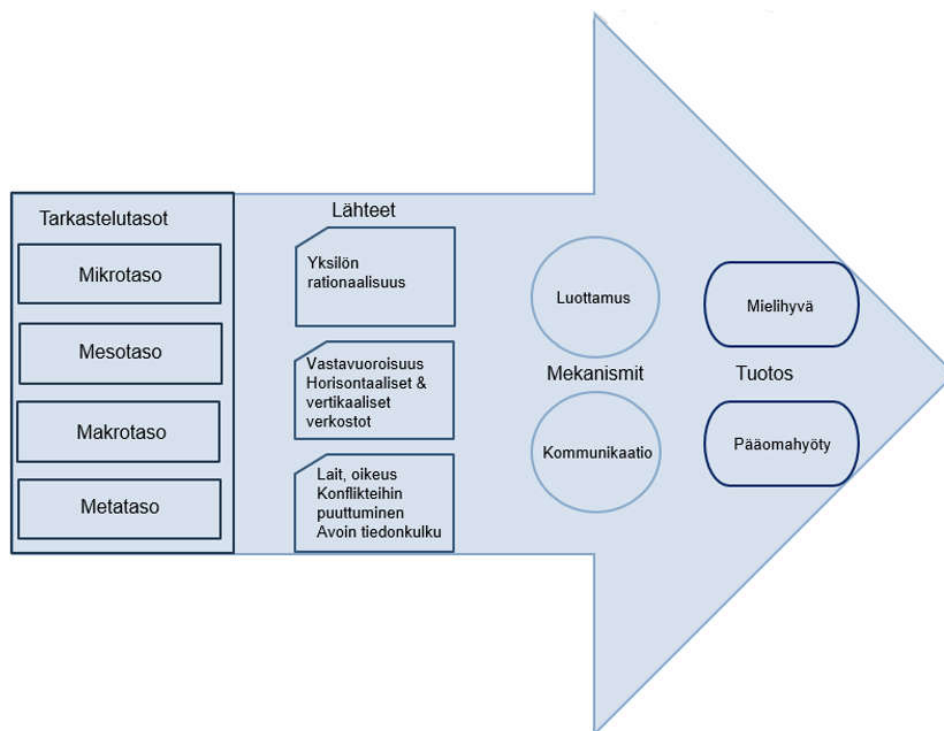
sosiaalisissa verkostoissa, vapautuu yksilön kapasiteettia muuhun toimintaan. Laaja sosiaalinen verkosto mahdollistaa pääsyn myös suurempien tietovarantojen äärelle. Myös normit ovat keskeinen osa Colemanin (1988, S104–S105) sosiaalisen pääoman käsitettä. Normien avulla yhteisöjen on mahdollista säädellä toivottua käytöstä ja ohjata toimintaa harhateiltä rangaistusten avulla jälleen normien mukaiseksi. Normit ovat toisaalta myös rajoittava tekijä: kun ohjataan toimintaa tietyntylaiseksi, se rajaa mahdollisuuksia. Coleman (1988, S105) tuo esiin, että normit voivat suunnata ajattelua ja toimintaa niin vahvasti, että ne itse asiassa heikentävät innovatiivisuutta.

Putnam (1995) sekä Putnam, Leonardi ja Nanetti (1993) puolestaan tutkivat Italian ja Yhdysvaltojen kansalaistoiminnan vaikutuksia yhteiskunnan suorituskykyyn. Korkea sosiaalinen pääoma, joka Putnamin määritelmän mukaan koostuu luottamuksesta, verkostoista ja normeista, tehostaa yhteiskunnan toimintaa. Mitä enemmän sosiaalista pääomaa on, sitä helpommaksi yksilön toiminta tulee: sosiaalisissa verkostoissa vallitsevat vahvat vastavuoroista käyttäytymistä ohjaavat normit, jotka helpottavat luottamuksen muodostumista yhteisöissä. (Putnam 1995, 65–66.) Putnamin ym. (1993) mukaan vastavuoroisuutta on kahdenlaista: tasapainoista ja yleistynyttä. Yleistynyt vastavuoroisuus on oleellinen sosiaalisen pääoman elementti ja perustuu vahvalle luottamukselle siitä, että nyt tehty palvelus tullaan maksamaan takaisin joskus tulevaisuudessa – ei välittömästi, kuten tasapainoisessa vastavuoroisuudessa. (Putnam ym. 1993, 169.)

Adler ja Kwon (2002, 23) määrittivät sosiaalisen pääoman luottamuksesta kumpuavaksi hyvántahtoisuudeksi, jonka hyötyihin toimija pääsee käsiksi informaatiovirtojen, vaikutusvallan ja solidaarisuuden kautta. Adlerin ja Kwonin (2002, 29–30) mukaan sosiaalinen pääoma tuottaa haltijalleen kolmenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin se antaa pääsyn laajemman ja laadukkaamman informaatiovarannon äärelle, toiseksi se antaa vaikutus- ja kontrollivallaa, kun vastavuoroisuuteen perustuvia vastapalveluksia on kertynyt saatavaksi. Kolmanneksi sosiaalinen pääoma tuottaa solidaarisuutta ja näin ollen vähentää formaalin kontrollin tarvetta. Solidaarisuus sitouttaa myös yhteisiin tavoitteisiin ja synnyttää organisaation kansalaisen käyttäytymistä, jolla tarkoitetaan yksilön tahtoa tehdä enemmän organisaation hyväksi kuin mitä häneltä varsinaisesti edellytetään. Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät normit tuottavat myös yhdenmukaista ja lainkuuliaista toimintaa.

Adlerin ja Kwonin (2002, 35–36) mukaan johtaja voi edesauttaa sosiaalisen pääoman syntymistä tukemalla, motivoimalla ja tarjoamalla resursseja horisontaaliseen vuorovaikutukseen sekä huomioimalla organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden vaikutusta (*bonding & bridging*) sosiaaliseen pääomaan että osaamalla paikantaa ne suhteet, jotka ovat tärkeimpiä kunkin tehtävän kannalta.

Poikela (2005, 15–16) esitteli kirjassaan Ruuskanen (2001) kattavan tiivistelmän sosiaalisen pääoman tarkastelutasoista, lähteistä, mekanismeista ja tuotoksista (kuvio 3). Kuvio helpottaa suuntaamaan tutkimusta tämän opinnäytetyön kannalta olennaisiin asioihin. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella neljällä eri tasolla, joista mikrotaso keskittyy yksilöiden, yritysten ja organisaatioiden väliseen suhdeverkostoon ja sen rakenteeseen sekä siihen, kuinka tämä verkosto voi herättää luottamusta ja auttaa saavuttamaan hyötyjä sosiaalisissa tilanteissa. Mesotasolla tarkastellaan lähiyhteisöjä ja identiteettiryhmiä, verkostoja ja niiden vastavuoroisuutta sekä paikallista luottamusta. Makrotasolla keskitytään yhteiskunnan tasolle: tarkemmin yhteiskunnan segmentoitumiseen ja yleistyneeseen luottamukseen. Metatasolla taas tutkitaan sosiaalisen pääoman uppoutumista rakenteisiin. Sosiaalisen pääoman lähteiksi Ruuskanen (2001) kokoaa yksilön valistuneen rationaalisuuden, yhteisön vastavuoroisuuteen perustuvat normit, erilaiset horisontaaliset ja vertikaaliset verkostot sekä yhteiskunnan lait ja oikeuden, konfliktien säätelyn ja avoimen tiedonkulun. Sosiaalisen pääoman mekanismeina toimivat luottamus ja kommunikaatio, jotka nousevat lähes kaikkien sosiaalista pääomaa tutkineiden teoreetikkojen määrittelyissä esiin. Sosiaalisen pääoman tuotoksia ovat ensinnäkin luottamuksen ja kommunikaation tuottama välitön mielihyvä sekä toiseksi pääomahyödyt, joilla tarkoitetaan yhteistoiminnan helpottumisesta, toimintojen koordinoimisesta ja sosiaalisesta tuesta aiheutuvaa liiketoimintakustannusten alenemista. (Ruuskanen 2001, Poikelan 2005, 15–16 mukaan.)



KUVIO 3. Sosiaalisen pääoman tarkastelutasot, lähteet, mekanismit ja tuotokset (mukailen Ruuskanen 2001, Poikelan 2005, 15–16 mukaan)

Tässä opinnäytetyössä sosiaalista pääomaa lähestytään mikro- ja mesotasoilla ja pyritään selvittämään, millä tavalla toimeksiantajayrityksen tiimien toiminnassa näkyvät niin sosiaalisen pääoman lähteet kuin tuotokset, ja millä lailla mekanismit (luottamus ja kommunikatio) voivat edesauttaa lähteiden muuntamista sekä hyvinvoinniksi että taloudelliseksi hyödyksi.

Työelämän tiimit

Vaikka Putnam (1995) ja Putnam ym. (1993) alun perin tutkivat sosiaalista pääomaa yhteiskunnissa ilmenevänä kansalaistoimintana, on sosiaalisen pääoman tarkastelu myös työpaikoilla, ja tarkemmin työtiimeissä mielekästä. Tiimit ovat nykyaikaisessa työelämässä enemmän sääntö kuin poikkeus, ja ne muodostavat monelle ihmiselle tärkeän sosiaalisen viitekehysten, jossa työpäiviä, -tehtäviä ja kuulumisia jaetaan. Putnam on todennut (1995, 76), että vähentyvä kansalaistoiminta voi johtua lisääntyneestä työnteosta ja identifioitumisesta työpaikkaan, jolloin sosiaalinen pääoma ikään kuin siirtyy aiemmin totutusta paikasta uuteen ympäristöön. Myös tiimien työn tuloksellisuuden arviointi sosiaalisen pääoman näkökulmasta on perusteltua. Lähtöoletuksena voidaan pitää Putnamin havaintoa yhteiskunnista: mitä enemmän sosiaalista pääomaa tiimissä tai organisaatiossa on, sitä paremmin se toimii. Sosiaalista pääomaa on vuosien saatossa käytetty kohtuullisen paljon työelämään liittyvissä tutkimuksissa.

Putnam (1995, 74) on viitannut useaan aiempaan tutkimukseen, joissa on havaittu pysyvyyden (esim. kodin omistamisen ja avioliiton) lisäävän ja muutosten ihmisen ympäristössä vähentävän sosiaalista pääomaa. Tämän vuoksi esimerkiksi virtuaalista tiimiä tarkastellessa yksi oleellinen ulottuvuus on tiimin ajallinen pysyvyys ja vähäinen vaihtuvuus tiimin jäsenissä. Sosiaalisen pääoman syntyminen vaatii aikaa. Putnam on tutkinut sosiaalista pääomaa nimenomaan fyysisen verkoston ja toiminnan kannalta. Putnam suhtautui hyvin kriittisesti teknologiaan: hän näkee esimerkiksi television sosiaalista pääomaa raputtavana tekijänä, sillä se sitoo ihmiset kotiinsa ja kaventaa näin ollen sosiaalista verkostoa ja vähentää muiden tapaamista. (Putnam 1995, 75.) Nykyaikainen teknologia on kehittynyt 90-luvulta suurin harppauksin, ja tällä hetkellä teknologian avulla voidaan olla entistä monipuolisemmin yhteyksissä toisiin ihmisiin. Sosiaalisen pääoman sekä yhteenkuuluvuuden tunteen luominen ja ylläpito teknologiavälitteisesti on yksi sosiaalisen pääoman nykytutkimuksen haaroista, jota ovat tutkineet mm. Fuhrer ja Cucchi (2012), Lin (2011), Schenkel ja Garrison (2009), Qureshi (2007) sekä Striukova ja Rayna (2007).

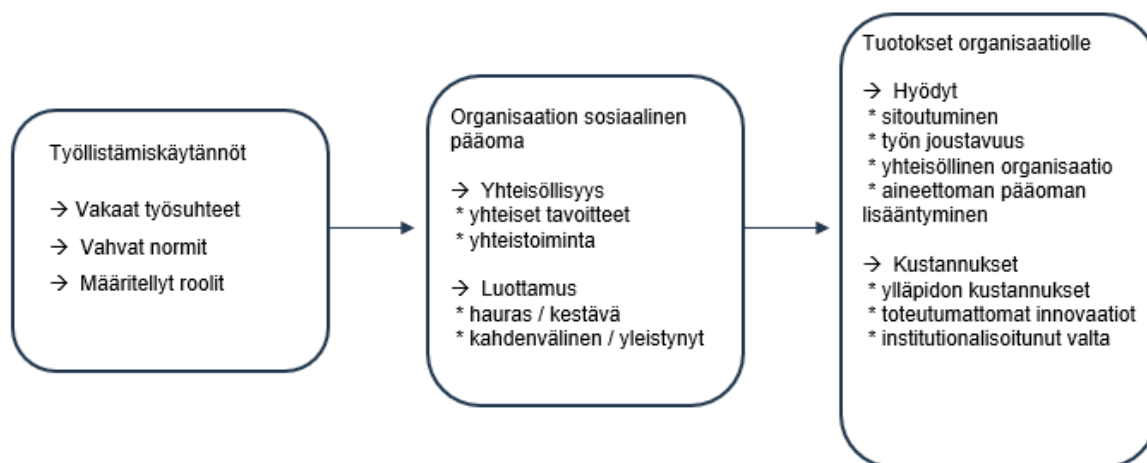
Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243) keskittyivät tutkimuksessaan organisatoriseen sosiaaliseen pääomaan. He jakavat sosiaalisen pääoman kolmeen alalottuvuuteen: rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhdeulottuvuuteen. Kaikki nämä ulottuvuudet nähdään toisistaan

riippuvaisina. Rakenteellinen ulottuvuus koostuu henkilöiden tai yksiköiden välisistä sidoksista: siis siitä, kehen kukin on yhteydessä ja miten. Rakenteellista sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella yhteyksien tiheyden, kontaktien verkostomaisuuden ja niiden hierarkian kautta. Suhdeulottuvuus taas keskittyy enemmän ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden sisältämiin normeihin, luottamukseen, luotettavuuteen, odotuksiin, velvollisuuksiin, identiteettiin ja identifioitumiseen. Suhdepääoma kehittyy ajan kanssa, ja vaatii vahvoja siteitä ihmisten välillä. Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan keskittyy sosiaalisten verkostojen tiedolliseen puoleen: ryhmässä jaettuun ajatusmalleihin, yhteisiin tulkintoihin ja asioille annettuihin merkityksiin. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.)

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 260) havaitsivat tutkimuksessaan, että aineeton ja sosiaalinen pääoma ovat kytköksissä toisiinsa: organisaation aineeton pääoma ei voi kehittyä ja jalostua, jos organisaatiossa ei ole sosiaalista pääomaa. Tiedon välittäminen vaatii aina sosiaalista kanssakäymistä, ja kun osaamista pidetään yhtenä organisaation avainresursseista, ovat tiedon jakamista ja uuden tiedon omaksumista tukevat rakenteet ja käytännöt ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Mitä harvinaisempia, pysyvämpiä, hankalammin kopioitavissa olevia ja vaihdettavia organisaation resurssit ovat, sitä arvokkaampia ne yritykselle ovat. Sen vuoksi organisaatioiden tulisi tukea yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita, jotta olosuhteet uniikille tiedon vaihtamiselle ja uusien sidosten syntymiselle ovat olemassa. Myös Prusak ja Cohen (2001, 86–88) korostivat sosiaalisen pääoman merkitystä organisaation menestykselle ja nostivat esiin kolme käytännön toimenpidettä, joilla johtajat voivat lisätä sosiaalista pääomaa organisaatiossa. Nämä toimenpiteet pitävät sisällään yhteyksien luomisen niin epävirallisissa kuin virallisissa tilanteissa, luottamuksen mahdollistamisen sekä yhteistyöhön kannustamisen. Sosiaalisen pääoman kehittyminen vaatii johdon aitoa uskoa sosiaalisten suhteiden tuottamaan pääomaan ja luottoa sen tuomiin etuihin organisaatiolle (Prusak & Cohen 2001, 93).

Myös Leana ja Van Buren (1999) tutkivat organisaation sosiaalista pääomaa ja esittivät teoriassaan sekä edellytyksiä että seurauksia sosiaalisesta pääomasta. Heidän määrittelyssään organisaation sosiaalinen pääoma käsitetään työyhteisön ja sen jäsenten yhdessä omistamaksi pääomaksi, joka heijastelee sosiaalisten suhteiden luonnetta organisaatiossa. Organisaation sosiaalinen pääoma syntyy jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa ja luo sekä suuntautuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin että jaettua luottamusta, joiden avulla organisaation yhteistoiminta voi olla menestyksekkästä. Korkea sosiaalinen pääoma hyödyttää sekä organisaatiota että sen jäseniä. (Leana & Van Buren 1999, 538.) Organisaation sosiaalisen pääoman nähdään Leanan ja Van Burenin (1999, 541–544) mukaan muodostuvan kahdesta eri komponentista, yhteisöllisyydestä (*associability*) ja luottamuksesta (*trust*). Organisaation sosiaalista pääomaa voidaan lisätä työllistämiskäytäntöjen

avulla, esimerkiksi vaalimalla vakaita ja pitkäikäisiä työsuhteita, tuottamalla organisaatioon normeja vastavuoroisesta käytöksestä sekä määrittelemällä roolit tarkasti. Leana ja Van Buren (1999, 546) huomauttavat, että roolien tarkka määrittely on jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä haastavaa, ja seikka onkin voinut ajan kuluessa menettää merkitystään esimerkiksi tietotyössä. Kuviossa 4 esitetään Leanan ja Van Burenin luoma malli organisaation sosiaalisesta pääomasta.



KUVIO 4. Organisaation sosiaalinen pääoma Leanan ja Van Burenin (1999, 547) mukaan

Leanan ja Van Burenin (1999) mallin mukaan organisaation sosiaalinen pääoma ei ole kuitenkaan aivan niin suoraviivaista kuin kuvio antaa ymmärtää, vaan mekanismit vaikuttavat toisiinsa keskinäisriippuvaisesti. Panostaminen organisaation sosiaaliseen pääomaan tuottaa organisaatiolle hyötyjä, mutta myös kustannuksia. Suurimpana kustannuksena voidaan pitää sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen kuluva aika: vahvat ihmissuhteet vaativat kehittyäkseen aikaa, jolloin tämä aika on pois suoraan perinteisesti tuottavana pidetystä työajasta. Muita kustannuksia saattaa koitua, mikäli sosiaalista pääomaa on liian paljon ja organisaation jäsenten välinen yksimielisyys estää näkemästä uusia mahdollisuuksia ja tarttumasta tilaisuuteen. Myös liiallinen normitus ja pysyvyys organisaatiossa voi kangistaa organisaatiota kaavoihinsa, jolloin nopea reagointi ja muutoksia vaativat toimenpiteet jäävät tekemättä. Leanan ja Van Burenin (1999, 550) mukaan sosiaaliseen pääomaan panostaminen kustannuksista huolimatta kannattaa, sillä sen tuomat hyödyt ovat suuremmat kuin haitat.

Hajautettu työ

Linin (2011, 916–917) tutkimuksessa sosiaalista pääomaa tarkasteltiin Nahapietin ja Ghoshalin (1998) ulottuvuuksien kautta. Linin mukaan sosiaalinen pääoma vaikuttaa yksilön sitoutumiseen hajautuneeseen tiimiinsä. Rakenteellinen pääoma käsitetään Linin tutkimuksessa yhteyksinä tiimin jäsenten välillä verkossa. Kognitiivinen sosiaalinen pääoma

korostuu hajautuneessa tiimissä muiden tunteiden ymmärtämisen osalta, vaikka viestintä tapahtuu teknologiavälitteisesti. Suhdepääoma kehittyy verkossa yksilöiden välillä vahvojen, positiivisten sosiaalisten suhteiden kautta. Lin (2011, 920) havaitsi tutkimuksessaan, että virtuaalitiimin tehokkuuteen vaikutti kaksi tekijää: yksilön sitoutuminen tiimiin sekä tiedon jakaminen tiimissä. Tarkemmin havaittiin vielä, että yksilön sitoutuminen tiimiin vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamisen käytäntöihin. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista rakenteellinen pääoma vaikuttaa sekä tiedon jakamiseen että tiimiin sitoutumiseen. Kognitiivinen pääoma vaikuttaa sitä vastoin vain yksilön sitoutumiseen tiimiin, kun taas suhdepääoma vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen tiimissä. Näin ollen virtuaalitiimien johtajien tulee ottaa huomioon erityisesti rakenteellisen sosiaalisen pääoman vaatimat edellytykset tiimissään: johtajan täytyy siis luoda riittävän vahvat sosiaaliset siteet tiimin jäsenten välille.

Striukova ja Rayna (2007) tutkivat sosiaalisen pääoman roolia virtuaalisissa tiimeissä ja organisaatioissa ja löysivät useita etuja, joita sosiaalinen pääoma tuo organisaatioon ja tiimiin: sosiaalinen pääoma muun muassa helpottaa yhteistyötä, antaa pääsyn uusien ideoiden ja tiedon lähteille, kiihdyttää tuoteinnovointia, helpottaa tiedonjakoa ja -siirtoa, lisää turvallisuutta, kannustaa positiiviseen sävyyn viestinnässä, luo kilpailuetua ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun. Etenkin asiantuntijayrityksille sosiaalinen pääoma toimii siis elintärkeänä välittäjänä strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta, ja sen vuoksi sosiaalisen pääoman lisääminen tulee olla tiimin lähiesimiesten ja HR-asioiden parissa työskenteleville tärkeä tehtävä.

Schenkel ja Garrison (2009, 533) havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden virtuaalisen tiimin sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien (kognitiivinen ja suhdeulottuvuus) sekä tiimin yrittäjämäisen suuntautumisen välillä. Tämä yhteys vaikuttaa suorasti tiimin tehokkuuteen ja tiimin tehokkuus puolestaan vaikuttaa suorasti tiimin suoriutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että mikäli tiimi menestyi varhaisessa vaiheessa hyvin ja sai positiivista palautetta toiminnastaan, vahvisti se tiimin kokemaa tiimin tehokkuuden tunnetta ja sai aikaan enemmän ponnistelua lopputuloksen eteen kuin alussa heikosti suoriutuvat tiimit. Tämän vuoksi virtuaalitiimin varhaisten vaiheiden menestyminen tulisi varmistaa ja vahvistaa ulkopuolelta: tiimin esimiehen olisi hyvä suunnitella tiimille jotain aikaisia voittoja, jotka vahvistavat tiimin tehokkuuden tunnetta.

Sosiaalisen pääoman kritiikkiä

Sosiaalisen pääoman käsitettä on Knorringan ja van Staverenin (2007) mukaan kritisoitu muun muassa sen epämääräisyydestä, mittaamisen hankaluudesta ja positiivisten lopputulemien ylikorostamisesta. Sosiaalisen pääoman tutkimuksessa korostuu usein sen

vaikutus ryhmän yhtenäisyyteen ja yhteistoimintaan, mutta harvoin tutkimuksissa otetaan huomioon sosiaalisen pääoman negatiivisia puolia, esimerkiksi ryhmästä ulkopuolelle jättämisen osalta. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa siis vallan väärinkäytön ja oman edun tavoittelun, minkä vuoksi toisilla sosiaalista pääomaa on enemmän kuin toisilla ja tällaisen asetelman muuttaminen toisenlaiseksi saattaa osoittautua erittäin vaikeaksi. Sosiaalinen pääoma yhtenä pääoman lajina on myös herättänyt kritiikkiä, sillä se käyttäytyy toisin kuin muut pääomat. Taloudellinen pääoma kasvaa korkoa käyttämättömänä, kun taas sosiaalinen pääoma vähenee, jos sitä ei käytä. (Knorringa & van Staveren, 2007.)

Sosiaalinen pääoma käsitteenä on epämääräisyyden lisäksi hyvin laaja ja mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun hyvin monesta eri näkökulmasta: valittu lähestymiskulma ja -taso vaikuttavat vääjäämättä tutkimukseen (Ruuskanen 2002, 8–9). Sen vuoksi sosiaalisen pääoman tutkimuksessa näkökulman ja aihealueen rajaaminen on erityisen tärkeää, kuten myös tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruutavan valinta. Sosiaalista pääomaa pidetään yhteisön ominaisuutena, mutta sitä tutkittaessa ja mitatessa aineistoa on kerättävä yksilöiltä. Tulosten yhdistäminen ja yleistäminen yhteisön tasolle on tällöin haastavaa. (Simpura 2002, 205.) Sosiaalisen pääoman mittaamisessa on tärkeää luoda ymmärrystä siitä, miten ryhmät, verkostot, luottamus, normit ja arvot määritellään, ilmaistaan ja koe-taan (Knorringa & van Staveren 2007, 5).

Myös työelämän sosiaaliseen pääomaan liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että korkea sosiaalinen pääoma tuottaa jossain tapauksissa liian yhdenmukaista ryhmäajattelua, jolloin uusien ideoiden esittäminen ja niihin tarttuminen hidastuu (Gargulo & Bernassi 1999, Adlerin & Kwonin 2002, 30 mukaan). Myös Leana ja Van Buren (1999) sekä Coleman (1988, S105) huomauttavat, että liian yhtenäinen ja yhdenmukainen toiminta organisaatiossa voi rampauttaa organisaation innovaatiokykyä, kun uusiin mahdollisuuksiin ei tartuta tai poikkeavia mielipiteitä esitetä. Toisaalta useassa tutkimuksessa (mm. Adler & Kwon 2002, 17; Hansen 1998; Tsai & Ghoshal 1998) on havaittu sosiaalisen pääoman vaikuttavan positiivisesti innovaatiotoimintaan.

Adlerin ja Kwonin (2002, 31) mukaan Portes (1998) esitti, että tiukat sosiaaliset normit yhteisöissä saattavat aiheuttaa vapaamatkustamista ja estää yrittäjämäisen asenteen esiintuloa. Samaa tulokseen päätyi myös Coleman (1988, S105): normien ja rangaistuskäytäntöjen kanssa tulee olla tarkkana, jotta ne toimivat kuten toivotaan, eli ohjaavat ja rajaavat toimintaa järkevään suuntaan, mutta eivät kuitenkaan estä mahdollisuuksiin tarttumista ja uusien ideoiden esiintuomista. Prusak ja Cohen (2001, 86–87) tähdentävät, ettei sosiaalisen pääoman rakentaminen ja ylläpitäminen ole helppoa: nykytyöelämän toistuvat

muutokset, siirtyminen entistä enemmän hajautettuihin työtapoihin ja teknologiavälitteinen viestintä tuovat sosiaalisen pääoman rakentamiselle uudenlaisia haasteita.

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan pitää yhtenä tärkeänä työssä käyvän yksilön voimavaroista. Työhyvinvointia on määritelty monella tapaa. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan niin yksilön kuin tiimin hyvinvointia. Yksi paljon käytetty työhyvinvoinnin määrittämisestä on peräisin Työterveyslaitokselta (2020), jossa työhyvinvointi määritellään kokonaisvaltaisesti sellaiseksi

työksi, jossa ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Tässä määritelmässä yhdistyvät niin yksilön, yhteisön kuin koko organisaation näkökulma ja vastuu työhyvinvoinnin tuottamisessa. Samoin määritelmä antaa jo osviittaa siitä, että työhyvinvoinnilla on yhteys tuottavuuteen.

Työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen ja kannattavuuteen on tutkittu kohtalaisen paljon. Useassa tutkimuksessa on löydetty vahvoja todisteita siitä, että työhyvinvointi on merkittävä kilpailuedun tuoja ja yhteydessä yrityksen kannattavuuteen: hyvinvoivat työntekijät mahdollistavat yrityksen hyvän tuloksen, kun taas huonosti voivat työntekijät laskevat kannattavuutta (mm. Rauramo 2012, 19; Kehusmaa 2011, 81). Siksi ei ole yhdentekevää, miten yrityksissä työntekijöistä, tiimeistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Etenkin töissä, joissa työntekijöiden osaamistason on oltava korkea ja asiantuntemuksen syvää, tuottaa työpahoinvointi mittavia kustannuksia yritykselle, kun tuottavuus ei ole niin korkealla tasolla kuin se voisi olla. Pahimmassa tapauksessa pitkät sairauspoissaolot tuottavat merkittävän osaamisvajeen, kun hiljaista tietoa poistuu väliaikaisesti organisaatiosta (Kehusmaa 2011, 34; 78–82).

Päivi Rauramo (2012, 12–14) on tuottanut mallin työhyvinvoinnin portaista. Malli pohjautuu Abraham Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan, joka sisältää ajatuksen siitä, että yksilön tarpeiden tulee tyydyttyä, jotta yksilö tuntee itsensä hyvinvoivaksi. Kuten Maslow'n alkupe-
räisessä mallissa, tulee Rauramonkin mukaan perustarpeiden täytyä ennen kuin ylemmän tason tarpeita voidaan onnistuneesti täyttää. Rauramon portaissa perustan luovat psykofyysiset perustarpeet, joihin katsotaan kuuluvaksi muun muassa työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto ja työntekijän terveelliset elämäntavat. Seuraava porras pitää sisällään turvallisuuden tarpeen: työsuhte koetaan vakaana, työoloista pidetään huolta ja työntekijän on mahdollista toimia turvallisesti, ergonomisesti ja tehokkaasti.

Seuraavaksi edetään liittymisen tarpeeseen, joka sisältää johtamisen, työyhteisön, verkostot sekä työntekijän osalta joustavuuden, erilaisuuden hyväksymisen ja kehitysmuutoksen. Ylemmälle tasolle edetessä vastaan tulee arvostuksen tarve, jota voidaan täyttää organisaation arvoilla, taloudellisilla seikoilla (palkka ja palkitseminen), kiitoksella, palautteella ja kehityskeskusteluilla. Työntekijä voi toimia aktiivisesti tämän tarpeen täyttämiseksi ja kehittää organisaation toimintaa. Ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarve, jolla työhyvinvoinnin mallissa tarkoitetaan osaamisen hallintaa, mielekästä työtä, luovuutta ja vapautta oman työn tekemisessä sekä osaamisen ylläpitoa. Rauramon porasmallin perusteella työhyvinvointi avautuu hyvin laajana ja kokonaisvaltaisena käsitteenä, jonka johtaminen vaatii osaamista, suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä.

Sosiaalisen pääoman yhteys työhyvinvointiin

Työhyvinvointiin kuuluu olennaisena osana myös sosiaalinen pääoma, sillä työyhteisössä vallitseva luottamus ja vuorovaikutussuhteet edistävät tiedon kulkua ja helpottavat näin ihmisten välisiä suhteita (Rauramo 2012, 40; 111). Työyhteisöön liittyvää työhyvinvointitutkimusta on tehnyt mm. Tuula Oksanen (2009), joka yhdisti väitöskirjassaan sosiaalisen pääoman määrän työntekijän terveyteen ja siten myös työhyvinvointiin. Oksanen (2009) väitöskirjassa sosiaalisen pääoman havaittiin olevan yhteydessä työntekijän arvioon omasta terveydestään ja koetun sosiaalisen pääoman tason vaikuttavan työntekijän arvioon terveydestään myös neljän vuoden seurantajakson päätteeksi. Jatkovasti alhainen tai vähenevä sosiaalinen pääoma työyhteisössä lisäsi työntekijän tunnetta terveyden heikkenemisestä. Tulokset painottavat työpaikan ja sen yhteisöjen merkitystä sosiaalisen pääoman luojana yksilön elämässä. Oksanen havaitsi myös, että sosiaalista pääomaa työpaikalla tulee tarkastella niin vertikaalisesti esimies–alainen -suhteessa kuin horisontaalisestikin työntekijöiden välisissä suhteissa. Vertikaalinen pääoma ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisessä luottamuksessa, vastavuoroisuudessa sekä jaetuissa arvoissa ja normeissa, jotka helpottavat yhteistyötä. Horisontaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden keskinäisestä auttamisen kulttuurista, yhdessä ideoimisesta ja ratkaisujen hahmottamisesta. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä ilmenee tämän tutkimuksen mukaan siis yhteenkuuluvuuden tunteena, luottamuksena, vastavuoroisuutena ja hyväntahtoisena toimintana organisaatiossa. (Oksanen 2009, 68–69.) Laajemmin sosiaalinen pääoma työyhteisössä voidaan käsittää tähän yhteisöön sitoutuneena aineettomana pääomana.

Oksanen (2009, 75) havainnot työyhteisön sosiaalisesta pääomasta liittyvät pieneköihin työyhteisöihin: korkeampia sosiaalisen pääoman tuloksia mitattiin pienistä yhteisöistä. Tätä voidaan selittää sillä, että pienemmissä ja tarkkarajaisemmissa yhteisöissä toiminta ja keskinäisten suhteiden luominen on helpompaa kuin suurissa yhteisöissä. Myös

keskinäinen avunanto ja osallistuminen yhteiseen toimintaan helpottuu, kun yhteisö on pienempi. Oksasen lisäksi myös Kouvonen ym. (2008, 1148–1150) havaitsivat laajassa julkisen sektorin työntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan yhteyden työyhteisössä koetun matalan sosiaalisen pääoman ja masennuksen välillä. Tästä voidaan päätellä, että muun muassa ulkopuolisuuden tunteet ja sosiaalisen tuen puute työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvointiin. Masennuksesta johtuvat sairauslomien, työkyvyttömyys ja eläköitymiset ovat kalliita työnantajalle, joten tämänkin vuoksi työyhteisön sosiaalista pääomaa kannattaa kehittää. Myös Suzuki ym. (2010) tutkivat työntekijöiden sosiaalisen pääoman ja terveyden yhteyttä Japanin yksityisellä sektorilla. He havaitsivat, että erityisesti työntekijöiden kokemus epäluottamus työpaikoilla oli vahvasti yhteydessä heikkoon terveyteen.

Työhyvinvointi hajautetussa työssä

Vaikka työhyvinvoinnin tutkimusta on saatavilla paljon, on hyvinvointia hajautetun työn kontekstissa tutkittu vielä kohtalaisen vähän. Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen ja Hakonen (2015) nostivat nimenomaan hyvinvoinnin yhdeksi hajautetun työn tulevaisuuden tutkimuksen aiheeksi. Suurin osa aiemmista tutkimuksista on keskittynyt perinteisen työhyvinvointitutkimuksen tulosten soveltamiseen hajautettuun työhön. Poulsen ja Ipsen (2017) tutkivat etäjohtajien vaikutusmahdollisuuksia alaistensa työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. He huomasivat, että hajautettu työskentely koetaan yleisesti hyvin positiivisena: hajautettu työ on usein joustavaa, itsenäistä ja sisältää mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Hajautetun työn havaittiin sekä lisäävän että haastavan asiantuntijan osaamista, minkä työntekijät kokivat innostavana. Tutkimuksessa havaittiin työhyvinvoinnin parantavan työssä suoriutumista. Tutkimuksessa nousi esiin myös haasteita: hajautetussa työssä koetaan joskus yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä. Myös huonot työolosuhteet ja viivainen vuorovaikutus koettiin haasteiksi. (Poulsen & Ipsen 2017, 43.) Gilsonin ym. (2015) mukaan Johnson, Bettenhausen ja Gibbons (2009) havaitsivat, että teknologiavälitteinen viestintä voi vähentää positiivisen kuulumisen tunnetta tiimiin. Nurmen (2011, 125) tiivistyksen mukaan maantieteellisesti hajautuneessa työssä on havaittu aiemmissä tutkimuksissa useita erilaisia stressitekijöitä, kuten eristäytyneisyyden tunne ja roolien epäselvyys (Hertel, Geister & Konradt 2005; Zakaria ym. 2004), yksinäisyys (Macik-Frey 2006), vallan ja tehtävänjaon haasteet (Metiu 2006), teknologiavälitteisen yhteistyön määrä (Richter, Meyer & Sommer 2006) sekä kielihaasteet ja väärinymmärrykset (Beyene 2007).

Poulsen ja Ipsen (2017, 43–44) havaitsivat, että hajautettua työtä tekevien perustarpeista, kuten fysiologisista tarpeista, turvallisuudesta ja liittymisen tarpeista huolehtiminen on tärkeää työntekijöiden motivoimisen kannalta. Näin ollen Poulsenin ja Ipsenin (2017) tutkimus tukee Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaattien mallia. Myös Cascion (2000, 82–

83) tutkimus tukee porrasmallia, sillä tutkimuksessa esiin nousseet virtuaaliryöön haasteet, kuten yksinäisyyden tunteet, luottamuksen puute, ryöntekopisteen olosuhteet sekä ergonomian taso rapauttivat ryöhyvintia. Näin ollen hajautetussa ryössä tulee olla tietoinen ryöntekijöiden ryöolosuhteista, jotta ryöhyvintia ja sitä kautta myös ryösuoritusta on mahdollista tukea. Hajautettua ryötä johtavan tulee pystyä havainnoimaan ja kuuntelemaan alaisiaan sekä rakentaa aktiivisesti luottamusta heidän kanssaan. Hajautetun tiimin johtajan kannattaa varata aikaa yhteydenpidolle alaisten kanssa säännöllisesti ja säännömukaisin keinoin. Tämä avaa mahdollisuuksia avoimelle dialogille ja ajatusten vaihdolle parantaen näin ollen alaisten ryöhyvintia. (Poulsen & Ipsen 2017, 43–44.)

Bordi, Okkonen, Mäkinieni ja Heikkilä-Tammi (2018) löysivät digitaalisen kommunikation keskittyvässä laadullisessa tutkimuksessaan kuusi hyvinvointiin vaikuttavaa teemaa.

Näistä teemoista viestinnän laatu ja paljous, odotukset jatkuvasta yhteydestä, uusien ryökälujen käytön omaksuminen sekä tekniset ongelmat esitettiin lähestulkoon aina ryöhyvintia heikentävinä teemoina, sillä ne lisäsivät ryöntekijöiden kokemusta ryön vaatimusten kasvamisesta. Kuudes teema, vuorovaikutuksen joustavuus, koettiin sitä vastoin hyvinvintia lisääväksi teemaksi, sillä se lisäsi ryöntekijän hallinnan ja autonomian tunteita: digitaalinen vuorovaikutus on helpommin säädettävissä ja kontrolloitavissa kuin kasvokkaisviestintä. (Bordi ym. 2018, 44–45.) Merkittävä huomio on siis se, että digitaalisessa ryömpäristössä toimiminen nostaa esiin monia haasteita viestinnälle: näiden haasteiden kanssa pitää pystyä toimimaan ja lieventämään niiden negatiivisia vaikutuksia. Tällaisia lieventäviä keinoja ovat Bordin ym. (2018, 46–47) mukaan sellaiset digitaalisen viestinnän käytännöt ja ryöpaikan yhteiset toimintatavat, joilla on mahdollista lisätä ryöntekijän autonomiaa ja hallinnan tunnetta omaa ryötä kohtaan.

Hajautetun ryön haasteita ja niiden voittamiseksi käytettyjä hallintakeinoja tutkinut Nurmi (2011) löysi tutkimuksessaan sekä tiimi- että yksilötasoisia hallintakeinoja. Tiimitasoisia keinoja olivat kasvokkaistapaamisiin osallistuminen, reaaliaikainen teknologiavälitteinen viestintä sekä ei-reaaliaikainen teknologiavälitteinen viestintä. Yksilötasoisia hallintakeinoja olivat asiantuntemus ja itsensä johtamisen taidot. Merkittävää oli, että tiimitasoiset hallintakeinot olivat omiaan lisäämään stressiä ja painetta yksilöllisellä tasolla: matkustaminen kasvokkaistapaamisiin koettiin raskaana ja reaaliaikainen teknologiavälitteinen viestintä vaati usein ryöajan venyttämistä varsinaisen ryöpäivän yli. Ei-reaaliaikainen teknologiavälitteinen viestintä taas aiheutti epäselvyyttä ja epämääräistä viestintää sekä sähköpostin määrän lisääntymistä. Jokaisella tiimitasoisella hallintakeinolla oli tuki myös hyviä puolia: kasvokkaistapaamiset lisäsivät luottamusta, helpottivat tiedonjakamista ja tutustuttivat tiimin jäseniä vastuualueineen paremmin toisiinsa. Teknologiavälitteinen viestintä paransi tiedonjakamista ja loi luottamusta, reaaliaikainen teknologiavälitteinen viestintä loi

tämän lisäksi yhteistä tietämystä työhön liittyen ja mahdollisti henkilökohtaisen informaation jakamisen kollegoiden kesken. (Nurmi 2011, 129–134.) Yksilötasoiset hallintakeinot taas olivat Nurmen (2011, 136–138) tutkimuksessa yksinomaan stressitekijöitä vähentäviä: asiantuntemuksen avulla työntekijä pystyi priorisoimaan ja organisoimaan työtänsä niin, että suurin stressi väheni. Myös aiempi kokemus paineistetusta tilanteesta sai työntekijän kestämaan painetta paremmin. Oman työn johtamisen taidot helpottivat muun muassa työn ja vapaa-ajan rajaamista sekä omaan työhön liittyvien päätösten tekemistä. Usein etenkin kokeneemmat työntekijät kokivat hajautettuun työhön liittyvän autonomian stressiä vähentävänä tekijänä, kun taas vähemmän kokeneet työntekijät kaipasivat enemmän johtajan sosiaalista tukea, ja kokivat stressiä tämän puuttuessa. (Nurmi 2011.)

Tutkimuksissa on havaittu, että myös henkilökohtaisilla valmiuksilla on vaikutusta siihen, miten yksilö pystyy suoriutumaan hajautetussa työssä. Kollegoista fyysisesti erillään työskentely ei sovi kaikille ja mm. Perry, Rubino ja Hunter (2018, 590) tutkimuksen tulokset puoltavat jokaisen persoonallisuuden huomioimista, kun päätetään muualla kuin fyysisesti työpaikalla tapahtuvan työn tekemisestä. Heidän mukaansa tunne-elämältään vakaat henkilöt kokevat vähemmän stressiä etäympäristössä kuin vähemmän vakaat henkilöt. Stressikokemukset vähenivät, jos tunne-elämältään vakaalle henkilölle annettiin paljon autonomiaa oman työnsä suhteen hajautetussa työympäristössä. Mikäli kuitenkin tunne-elämältään vähemmän vakaa henkilö työskentelee poissa toimistolta, on johtajien tarjottava riittävästi resursseja ja tukea esimerkiksi vahvojen sosiaalisten suhteiden luomiseen kollegoiden kanssa. Perry ym. (2018, 590) painottivat myös kunnollisen perehdyttämisen, hyvien työvälineiden, selkeiden prosessien ja suoritustavoitteiden, työn ja vapaa-ajan erottamisen toisistaan sekä säännöllisen yhteydenpidon merkitystä hajautetussa työssä. Pyöriän (2011, 391–392) mukaan hajautettua työtä tekevän tulee hallita omaa ajankäyttöään tehokkaasti. Lisäksi työntekijän ja esimiehen välillä tulee vallita keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Haasteita hajautetulle työlle luo myös tilanne, jossa osa tiimistä tekee töitä fyysisesti läsnä toimistolla ja osa toisaalla. Tällöin muualla työtä tekevä jää helposti ulkopuolelle työpaikan sosiaalisista suhteista. Esimiehen tulisi huolehtia siitä, että hajallaan olevat tiimin jäsenet huomioidaan myös työpaikan epävirallisissa kokoontumisissa. Hajautetun työn tiimeissä työskentelevien tulee olla taitavia uusien teknologioiden omaksumisessa sekä teknologiavälitteisessä viestimisessä niin teknisesti kuin sosiaalisestikin, jotta tiimityöllä on ylipäänsä edellytykset onnistua. (Pyöriä 2011, 391–392.)

3.4 Itseohjautuvan tiimityön johtaminen

Tiimit ovat yleistyneet työelämässä, ja tiimitutkimusta onkin tehty runsaasti. Monesti arkikielessä käytetään rinnakkain termejä *työryhmä* ja *tiimi*, mutta viime aikoina tieteellisessä

tekstissä näiden termien välille on pyritty tekemään eroa. Tiimillä tarkoitetaan sellaista ihmisten yhteenliittymää, joka on työtehtävissään keskinäisriippuvainen sekä vastaa yhdessä tiiminsä työstä, sen järjestelyistä ja tuloksista (Janhonen 2010, 19). Itseohjautuvuus on ollut tiimitutkimuksen trendinä viime vuosina, kun tarinoita onnistuneista tiimiorganisaatioista on noussut julkisuuteen (Martela & Jarenko 2017, 11). Vaikka tiimien itseohjautuvuus luo mielikuvan itse itseään johtavasta tiimistä, on tiimin johtaminen silti tärkeää (Haapakoski ym. 2020, 102; Capozzoli, 2006). Itseohjautuvassakin tiimiorganisaatiossa tiimien itseorganisoinnin määrä voi vaihdella ja näin ollen sijoittua mihin vain itseohjautuvuuden jatkumolle. Joka tapauksessa kaikista eniten autonomiaa nauttivilla tiimeillä on aina jonkinlaiset raamit, joiden sisällä heidän tulee toimia. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Tiimijohtajan tehtävänä on muodostaa tiimi, selkiyttää tiimin rooleja ja tavoitteita, huolehtia käytettävissä olevista resursseista, rakentaa luottamusta, lisätä yhteistyötä, poistaa työn teon esteitä ja tuoda jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet esiin (Ford, Piccolo & Ford 2017, 31; Salas, Sims & Burke 2005, 565). Tiimijohtajuus on perinteiseen johtajuusparadigmaan verrattuna enemmän tiimin jäsenten palvelemista, neuvomista ja valmentamista (Capozzoli 2006, 26). Usein tiimityötä määrittää ajatus siitä, että tiiminä on mahdollista saavuttaa parempia lopputuloksia kuin yksilöinä. Tämä korostaa tiimin keskinäisriippuvuutta. Useat tutkimukset ovat keskittyneet tiimin tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointiin. Salas ym. (2005, 557) huomauttavat, että tiimin suoriutumisen ja tehokkuuden välillä on ero: suoriutuminen keskittyy enemmän tiimin saavuttamiin lopputuloksiin, kun taas tiimin tehokkuus kuvaa tulosten lisäksi tiimiprosessien tehokkuutta: miten tulokseen päästiin, miten tiimi työskenteli yhdessä ja miten vuorovaikutus tiimissä toimi.

Salas ym. (2005) ovat muodostaneet mallin tehokkaasta tiimityöstä, joka koostuu viidestä osatekijästä ja kolmesta koordinointimekanismista. Tehokkaan tiimin osatekijät ovat Salasin ym. (2005, 591) mukaan tiimijohtajuus, keskinäinen suoritusarviointi, varalla olo, sopeutumiskyky ja tiimikeskeisyys. Toimiakseen tiimi tarvitsee näiden osatekijöiden lisäksi koordinointimekanismeja, kuten jaettuun ajatusmalleja, suljetun kehän viestintää ja luottamusta. Jaetut ajatusmallit helpottavat toimimista, kun tiimin jäsenillä on muodostunut samanlainen käsitys asioista ja tiimin tavoista tehdä töitä. Tällaiset jaetut ajatusmallit helpottavat työskentelyä stressitilanteissa, joissa viestinnällä on taipumus vähentyä. Tällöin tiimin jäsenet tietävät sanomattakin, kuinka tulee toimia. (Salas ym. 2005, 566–567.) Suljetun kehän viestinnällä Salas ym. (2005, 568) tarkoittavat sellaista viestintää, jossa viestin lähettäjä saa vastaanottajalta kiittauksen viestin saapumisesta ja hänen tulkinnastaan viestin sisällöstä sekä lähettäjän suorittamasta varmistuksesta, että juuri haluttu viesti saatiin välitettyä. Luottamus nousee esiin tiimijohtamisen tutkimuksissa tuon tuosta, ja sitä

käsitellään tarkemmin nimenomaan hajautetun, itseohjautuvan työn johtamisen yhteydessä omana alalukunaan.

Hu ja Liden (2015, 122) kehottavat tiimijohtajia kehittämään tiimissä esiintyvää organisatiokansalaisuutta, sillä se on kytköksissä parempaan suoriutumiseen sekä tiimiin sitoutumiseen. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää tiimin jäsenten välillä vallitsevan auttamishalun tukemiseen ja sen lisäksi tukea työtehtävien koordinoitua ja jakoa tiimissä, vähentää konflikteja sekä rakentaa vahvoja henkilöiden välisiä siteitä. Hu ja Lidenin (2015, 1122) tutkimuksessa havaittiin myös, että kun tiimissä oltiin valmiita ponnistelemaan muiden auttamiseksi ja tehtävien keskinäisriippuvuuden ollessa suurta, olivat myös tiimin työn tulokset hyviä ja prosessit tehokkaita.

Kun keskitytään tämän opinnäytetyön kannalta olennaiseen tiimityyppiin, on selvitettävä, millaisia ovat ketterät tuotekehitystiimit ja miten ne toimivat. Ketteryys on korostunut viime vuosikymmenten aikana erityisesti ohjelmistokehitystiimeissä. Ketteryyttä parantamaan on kehitetty useita malleja, joista yksi yleisimmistä ja tunnetuimmista on *scrum*. Scrum-projektit ovat kahdesta kolmeen viikkoon kestäviä sprinttejä, joiden aikana tiimit toteuttavat itsenäisesti jonkin kehityskokonaisuuden. Sprintti vastaa yleensä johonkin loppuasiakkaan ongelmaan ja ratkaisu tuotetaan yhden sprinttikauden loppuun mennessä. Sprinttien aikana tiimi kokoontuu päivittäin aamupalaveriin (*daily*), jossa jaetaan tietoa ja kunkin kehittäjän työn alla olevat toimet muille tiimin jäsenille. (Srivastava & Jain 2017, 300.) Ketterät kehitystiimit ovat itseohjautuvia, itseänsä kehittäviä ja itseään johtavia. Näiden tuotekehitystiimien toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta olennaista on, että toimintaa ohjaamassa on kaksi erityistä roolia: tuoteomistaja (*product owner*) ja scrum master. Tuoteomistaja koordinoi ja hallitsee koko prosessia asiakkaan, loppukäyttäjän ja liiketoiminnan osalta ja vaikuttaa siihen, että kehitettävästä tuotteesta tulee oikeanlainen ja tarkoitukseen sopiva. Scrum master puolestaan pitää huolta siitä, että kehitystiimi toimii yhdessä sovittujen toimintatapojen ja periaatteiden mukaisesti. (Srivastava & Jain 2017, 294.)

Srivastava ja Jain (2017, 302–307) tunnistivat tutkimuksessaan, että scrum masterin tulisi osata muun muassa viestiä selkeästi, rikastaa vuorovaikutuksen tapoja ja kanavia erityisesti sanallisen viestinnän osalta, huolehtia, että tiimi pitää kiinni sovituista toimintatavoista ja periaatteista sekä toimia ihmiskeskeisesti: ryhmäyttää, kannustaa ja juhlistaa onnistumisia. Scrum master toimii fasilitoijana, joka helpottaa suoriutumista, poistaa esteitä, määrittelee vastuita ja valmentaa tiimin jäseniä. Ketterässä kehitystiimissä tärkeään asemaan nousevat avoimuus ja läpinäkyvyys, sillä ne madaltavat viestinnän kynnyksiä ja lisäävät omien mielipiteiden ilmaisemista tiimissä. Superjohtajuuden, eli scrum masterin kyky saada muut johtamaan itse itseään on erityisen tärkeää, ja Srivastavan ja Jainin

(2017, 308) mukaan hajautuneessa ohjelmistokehitystiimissä jokaisen tiimin jäsenen pitäisi pystyä omaksumaan ja kantamaan scrum masterin tehtäviä myös itsenäisesti.

Hajautetun, itseohjautuvan tiimin johtaminen

Lähtökohtaisesti hajautetun työnteon johtamisessa on kyse työn ja hyvinvoinnin johtamisesta, aivan kuten perinteisen lähityönkin johtamisessa. Ainoastaan työympäristö ja yhteydenpitotavat poikkeavat perinteisestä lähijohtamisympäristöstä. Horwitzin, Bravingtonin ja Silviksen (2006) mukaan Joinson (2002) havaitsi, että hajautetussa työssä perinteisen johtajuusparadigman mukaista johdon valvontaa ja hallintaa on luovutettava työntekijöille. Hajautetun työn johtaminen vaatii siis uudenlaista johtajuutta, jossa luottamus, mentoointi, suorituksen arviointi ja motivointi ovat suuressa roolissa (Ford ym. 2017, 31; Cascio 2000;). Haapakoski ym. (2020, 102–111) haastattelivat kirjassaan Miia Savaspuroa, joka painottaa johtamisen roolia nimenomaan hajautetussa ja itseohjautuvassa työssä. Tällainen työ vaatii selkeät raamit, rakenteet, prosessit ja tavoitteet. Johtajan on oltava tietoinen tiiminsä ryhmadynamiikasta, jokaisen yksilöllisistä vahvuuksista, heikkouksista ja työskentelytavoista sekä ylläpidettävä jatkuvasti luottamuksellista ja yhteisöllistä ilmapiiriä.

Itseohjautuvuus ja hajautettu työ kuuluvat nykyisenkaltaisessa tietotyössä usein yhteen: yhä useampi organisaatio on järjestäytynyt itseohjautuvaksi, ja samalla myös mahdollisuus ja vapaus järjestää työnteko useampaan paikkaan on tullut todelliseksi. Itseohjautuvat tiimit koostuvat pienestä joukosta ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Itseohjautuvalla tiimillä on valtuudet päättää oman työnsä tavoitteista ja tavoista päästä niihin vastaten samalla myös työnsä tuloksista yhdessä. Usein itseohjautuvan tiimin jäsenillä on toisistaan poikkeavia taitoja ja osaamista, jolloin tiimin on mahdollista työskennellä monipuolisten ja vaihtelevien tehtävien parissa. (Savaspuro 2019, 24; 50–51.) Tiimin itseohjautuvuus näytti Vähämäen (2008, 187) väitöksessä kehittyvän paremmaksi silloin kun tiimi oli yhtenäinen, siinä vallitsi avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri sekä kun tiimillä oli kyky ja valtuudet sopia työnjaosta keskenään. Tällöin kollektiivinen vastuu tuloksista toteutui paremmin ja tiimi tarvitsi vähemmän ulkopuolista johtamista. Itseohjautuvalla tiimillä nähtiin näin ollen olevan mahdollisuus oman toimintansa suunnitteluun ja sääntelyyn, eli tiimin sisäiset kontrollimekanismit toimivat hyvin.

Vähämäen (2008, 210) mukaan itseohjautuvan tiimin kannattaa kehittää ja vahvistaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja suunnitella niitä tapoja, joilla vuorovaikutusta tehdään. Avoin vuorovaikutus toimii välittäjänä siinä, miten tiimi luo itse omaa valtaansa ja vastuita sekä jakaa työtä. Vuorovaikutuksen avulla voi avautua totutusta poikkeavia osallistumisen paikkoja, mikä mahdollistaa sekä yksilöllisen että organisatorisen oppimisen. Avoimuus, autonomia sekä läpinäkyvyys ovat myös Syrjäsen ja Tolosen (2017, 205–206) mukaan

tärkeitä tekijöitä itseohjautuvuuden onnistumiselle. Läpinäkyvyys tiedonjaossa, päätöksissä ja toimenpiteissä lisää luottamusta, joka taas parantaa tiimityön laatua. Kun tiimin jäsenillä on yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja miksi, sekä pääsy tarvittavaan tietoon, on työn mahdollista olla tehokasta ja tuloksellista. Luottamus, autonomia ja avoin vuorovaikutus nähdään edellytyksinä itseohjautuvuudelle myös Savaspuron (2019) kirjassa. Luottamus edesauttaa myös psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sellaista työntekijän kokemaa varmuuden ja turvallisuuden tunnetta, joka mahdollistaa myös muista eriävien mielipiteiden esittämisen ja sallii virheiden tekemisen ilman pelkoa rangaistuksesta. (Savaspuro 2019, 48–52.)

Suorituksen johtaminen tunnustetaan monesti suurimmaksi haasteeksi virtuaalityön johtamisessa. Onnistuneen suorituksen johtamisen takana virtuaalityössä on tavoitteiden selkeä määrittely, sen helpottaminen (*fasilitointi*) sekä kannustaminen. Organisaatiossa suorituksen arvioinnin yhteinen järjestelmä tukee lähiesimiesten työtä suorituksen johtamisessa. (Cascio 2000, 87.) Horwitz ym. (2006) tunnustivat, että virtuaalisissa tiimeissä suorituskyvyn parantuminen oli sidoksissa johdon viestintään ja vuorovaikutukseen, selkeisiin tavoitteisiin ja rooleihin tiimissä sekä keskinäisten suhteiden luomiseen. Lisäksi Horwitz ym. (2006, 489) löysivät vahvoja yhteyksiä virtuaalitiimin tehokkuuden, tiimin järjestäytymisasteen, suunnittelun tason, arviointimekanismien ja asiantuntija-avun saamisen helpouden välillä. Vastaavasti, mikäli tiimin jäsen koki tuen puutetta tiimissä, koki hän myös yleistä vaikeutta toimia virtuaalitiimissä. Myös Jensenin, Lyonsin, Chebelyonin, Brasin ja Gomesin (2020) tutkimustulos vahvistaa tätä näkemystä: he (2020, 505) havaitsivat, että työn aktiivinen seuranta esimiehen taholta parantaa suoriutumista. Merkillepantavaa tuloksessa on se, että pelkkä viestintätiheyden lisääminen ei vielä vaikuttanut suoriutumiseen, vaan esimiehen tuli näkyvästi osoittaa seuraavansa nimenomaan työsuoritusta.

Cascion (2000) tutkimuksessa nimettiin virtuaalitiimin johtajalta vaadittavia ominaisuuksia, joita oli muun muassa avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne virtuaalityötä kohtaan. Lisäksi johtajan tulisi olla hyvin tulosorientoitunut, eli luovuttaa työntekijöilleen riittävästi autonomiaa, jotta he saavat itsenäisesti ratkaista työssä eteen tulevia haasteita: johtajan ylläpitämät kontrollirakenteet eivät tue tehokasta ja tuloksellista virtuaalityötä. Johtajan tulee olla taitava kommunikoidaan niin virallisissa kuin epävirallisissa yhteyksissä, minkä lisäksi johtajan tulee kyetä delegoimaan sekä riittävällä tasolla varmistamaan ja seuraamaan, että työ tulee tehtyä. (Cascio 2000, 83.) Julkilausuttu, selkeä ja ymmärrettävä työn tavoite toimii hyvänä ohjauskeinona virtuaalityössä. Myös selkeät prosessit tiettyissä rutiinomaisissa tehtävissä helpottavat työn tekemistä. (Ford ym. 2017, 30). Sivunen (2007, 121–122) löysi väitöskirjassaan useita hajautetun tiimin johtajalta vaadittavia ominaisuuksia, jotka olivat samansuuntaisia Fordin ym. (2017) ja Cascion (2000)

havaintojen kanssa. Sivusen (2007) havainnoissa korostuvat johtajan viestinnälliset taidot: tavoitteista viestiminen konkreettisesti, johtajan aktiivisuus yhteydenpidossa, pyrkimys jäsenten aktivoimiseen tiedon jakamisen ja yhteistyön suhteen, tiimin vuorovaikutuskäytäntöiden luonti kommunikaation tueksi ja hajautetun tiimin ulottuvuuksien huomiointi.

Kun katsotaan hajautettua työtä tekevien yksilöiden ominaisuuksia, korostuvat niistä virtuaaliset yhteistyötaidot, kuten ideointi ja muiden ideoiden rakentava kommentointi, tarpeellisten teknologisten työkalujen käyttötaito, määrärajoista kiinni pitäminen, kaikkien mielipiteiden huomioonottaminen ryhmäpäättötilanteissa sekä kyky päätyä yksimielisyyteen tiimin toimenpiteistä. Lisäksi tarvitaan virtuaalisia sosiaalisia taitoja, kuten välitöntä vuorovaikutusta, palautteen vastaanottamista ja sen hyödyntämistä, tarpeellisen informaation tunnistamista ja jakamista muille, vapaaehtoisuutta tiimin tehtäviin tarttumisessa sekä virheiden anteeksipyyttämistä ja niistä oppimista. Hyvään virtuaaliseen kommunikaatioon kuuluu taito välittää ja muokata viesti siten, että kaikki tiimissä ymmärtävät sen, nopea reagointi viestin saapumiseen ja kohtuullisessa ajassa viestiin vastaaminen sekä rikas kirjallinen viestintä. (Cascio 2000, 84–85.) Fordin ym. (2017, 30) mukaan virtuaalityön hoitamista helpottaa myös työntekijöiden asiantuntemus ja sitoutuminen organisaatioon, sekä heidän kykynsä johtaa omaa työtään. Yksilölliset taidot vaihtelevat, mutta tiimin ja organisaation yhteiset normitukset ja tavat toimia tietysti sosiaalistavat yksilöitä toimimaan toivottavalla tavalla. Monia näitä taitoja voi myös tietoisesti kehittää, mutta tiettyjä ominaisuuksia, kuten rakentavaa vuorovaikutusta ja viestintätaitoja, kannattaa pitää silmällä jo uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tai hajautettuun työhön siirtyessä.

Luottamuksen rakentaminen hajautetussa työssä

Useat aiemmat tutkimukset niin perinteisistä kuin virtuaalisista ja hajautetuista tiimeistä ovat keskittyneet luottamukseen ja sen rakentamiseen tiimissä (mm. Hacker, Johnson, Saunders & Thayer 2019; Ford ym. 2017; Crisp & Järvenpää 2013; Järvenpää, Knoll & Leidner 1998). Luottamus liittyy vahvasti myös sosiaalisen pääoman käsitteeseen ja ansaitsee siksi tulla käsitellyksi erillisenä alalukunaan tässä opinnäytetyössä. Kirjallisuuskatsauksessaan Hacker ym. (2019, 12) toivat esiin, että virtuaalitiimissä johtaminen ja johtamisen prosessit toimivat tärkeänä edeltäjänä luottamuksen muodostumisessa. Aiemman tutkimustiedon valossa korkean luottamuksen virtuaaliset tiimit tuottivat parempia tuotoksia ja olivat luovempia. Lisäksi sellaisissa virtuaalitiimeissä, joissa johtajuus oli inspiraatio-naalista ja osallistavaa, oli parempi suorituskyky. (Hacker ym. 2019, 16.)

Hajautetussa toimintaympäristössä luottamuksen rakentaminen nähdään tutkimuksissa ensinnäkin avaintekijänä, joka luo edellytyksiä hajautetun tiimin toiminnalle, mutta myös hajautetun tiimin erityispiirteenä: luottamus muodostuu hajautetussa ympäristössä eri

tavoin kuin perinteisessä kasvokkaisviestinnässä. Luottamuksen rakentumisessa etenkin virtuaalitiimissä on läpinäkyvyys olennaista. (Ford ym. 2017, 27.) Jäsenten tulee pystyä luottamaan niin johtajaansa, toisiinsa kuin organisaatioonsa, jotta toiminta voi olla tehokasta (Järvenpää ym. 1998). Sankowskan (2013, 95) mukaan organisatorinen luottamus vaikutti positiivisesti tiedon siirtymiseen ja uuden tiedon luomiseen. Nämä olivat yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen, joka taas on nykytyöelämässä tärkeä ominaisuus jatkuvan kehittymisen ja uudistumiskyvyn kannalta.

Fordin ym. (2017, 27) mukaan Clark, Clark & Crossley (2010) havaitsivat, että korkean luottamuksen tiimit ovat proaktiivisempia, tulossuuntautuneempia, optimistisempia, useammin vuorovaikutuksessa keskenään ja antavat enemmän rakentavaa palautetta kuin matalan luottamuksen tiimit. Institutionaalisen luottamuksen on havaittu koostuvan instituution jäsenten havainnoista liittyen muiden kykyihin, hyväntahtoisuuteen ja rehellisyyteen. Siispä näiden ominaisuuksien huomioiminen ja korostaminen esimiestyössä ja sitä mukaa niiden tuominen kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen parantaa institutionaalista luottamusta ja siten myös organisaation toimintaa. Tiimiläisten persoonallisuuksilakin on merkitystä: jäsenten positiivinen näkemys organisaatiosta ja sen missiosta, kyky oman työn johtamiseen, tahto osoittaa luottamusta sekä viestintä- ja vuorovaikutuskyvyt ja -halut vaikuttavat positiivisesti virtuaalitiimin toimintaan.

Crisp ja Järvenpää (2013, 51) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimin varhaiset luottamususkomukset (*cognitive action*) edesauttavat normatiivista toimintaa (*normative action*), joka taas puolestaan auttaa luottamuksen syntymistä myös tiimin toiminnan myöhemässä vaiheessa. Näillä kaikilla havaittiin olevan vaikutusta tiimin suoritukseen. Myös Fordin ym. (2017, 28) mukaan luottamuksen rakentamisessa perehdytys ja koulutus on tärkeää. Muiden tiimin jäsenten tunteminen on virtuaalitiimissä oleellinen osa tiimiin kiinnittymisessä ja luottamuksen rakentamisessa. Johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kiireetön tutustuminen virtuaalisesti on mahdollista, sillä normaalisti nämä tiedot saadaan kasvokkaisviestinnässä ja epävirallisissa yhteyksissä. Vaikka työtä tehdään hajutetusti, on kasvotusten tapahtuvilla tapaamisilla paikkansa: aina uudessa työssä tai tiimissä aloittaessa olisi tavattava kasvotusten ja huolehdittava siitä, että tiimi pääsee tapamaan säännöllisesti kasvokkain myös toimintansa aikana.

Etenkin sellaisissa tiimeissä, joissa luottamuksen rakentamiselle ja ihmisiin tutustumiselle ei ole erikseen varattu aikaa, on Crispin ja Järvenpään (2013, 54) mukaan tärkeää saada luotua korkea varhainen luottamususkomus, sillä se määrittää ja sitouttaa tiimin toimimaan normatiivisesti. Tämä taas puolestaan edesauttaa tiimin luottamuksen rakentamista edelleen ja vaikuttaa myös tiimin suoriutumista parantavasti. Nopeasti koottujen tiimien

toimintaa parantaa luottamuksen lisäksi normatiivisen toiminnan monitorointi ja työn rakenne: tiiminvetäjän tulee ottaa nämä huomioon jo toimintaa suunnitellessa.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus asettaa virtuaalitiimien toiminnalle haasteita niin viestinnän kuin luottamuksen osalta. Vaikka teknologia on viime vuosikymmeninä kehittynyt huikkein harppauksin, on se edelleen hyvin altista virheille ja aukoille: puhelinyhteys voi olla huono, akku loppua, sähköpostijakelu puutteellinen tai liian laaja, tarpeellista tietoa ei löydy intrasivuilta ja niin edelleen. Kaikki nämä aukot ja puutteet rampauttavat virtuaalitiimin toimintaa enemmän kuin lähitiimin toimintaa. (Ford ym. 2017, 28.) Käytettävän viestintäteknologian valinta ja tämän teknologian käyttötaito ovat virtuaalitiimin tärkeimpiä strategisia tekijöitä: viestintävälineiden tulee olla luotettavia, ja niiden tulee antaa mahdollisuuksia rikastaa viestintää eri tavoin (Hacker ym. 2019, 12; Ford ym. 2017, 28).

Järvenpään ym. (1998, 56) tutkimuksessa huomattiin, että kaikissa tiimeissä viesteihin vastaamattomuus aiheutti epävarmuutta siitä, oliko viesti lähetetty onnistuneesti. Tämän vuoksi yhdessä sovitut viestinnän normit, kuten vastaanottokuittaukset, maksimivasteajat ja yhteinen läsnäoloaika lisäävät virtuaalitiimin luottamusta. Samaa havaintoa vahvistaa myös Fordin ym. (2017, 28) tutkimus. Virtuaalitiimin luottamus ja viestinnän käytännöt kulkevat tutkimuksissa käsi kädessä. Muun muassa Järvenpää ym. (1998) havaitsivat, että vuorovaikutuksen korkean luottamuksen tiimeissä oli neljä kertaa aktiivisempaa kuin matalan luottamuksen tiimeissä. Lisäksi viestinnän sävy oli positiivinen ja jäsenten toiminta aloitteellista. Myös konfliktitilanteissa korkean luottamuksen tiimit poikkesivat matalan luottamuksen tiimeistä: vapaamatkustamiseen puututtiin ja ristiriitatilanteet hoidettiin hienovaraisesti. Näiden lisäksi positiivisen palautteen ja kannustamisen määrä oli korkean luottamuksen tiimeissä runsasta. (Järvenpää ym. 1998, 52–56.) Sivusen (2009, 38) mukaan samat tekijät olivat yhteydessä tiimiin identifioitumiseen, joka taas on oleellista tiimin sitoutumisessa ja tiimin tehokkaan toiminnan kannalta.

Breuer, Hüffmeier, Hibben ja Hertel (2020, 22–24) vertailivat kasvokkaistiimien ja virtuaalisten tiimien luottamusta ja havaitsivat, että luottamus rakentuu pääasiassa samoista lähtökohdista. Tärkeää on, että tiimissä jaetaan tietoa yksilöiden pätevyyksistä, siinä vallitsee hyväntahtoisuuden ilmapiiri, toiminta on ennakoitavaa ja yhtenäistä sekä läpinäkyvää. Virtuaalitiimien osalta tavoitettavuus korostui vahvemmin kuin kasvokkaistiimeissä: tämä ymmärrettävästi helpottaa tiedonjakoa sekä vähentää epävarmuutta ja eristäytyneisyyden tunnetta. Tiimien toimintaa ja luottamusta on mahdollista tukea, kun tiimille on luotu mahdollisuuksia viestiä matalalla kynnyksellä keskenään reaaliaikaisesti sekä pidetty huolta siitä, että tiimi sitoutuu yhteisiin arvoihin, toimintatapoihin ja viestintäkäytäntöihin. Läpinäkyvyyttä lisäävät käytännöt, kuten selkeät prosessit ja palautteenantokulttuuri tiimissä

helpottavat myös luottamuksen syntymistä. Kun tiimissä vallitsee korkea luottamus, uskalletaan tiimi ottaa Breuerin ym. (2020, 24) mukaan myös enemmän riskejä, minkä taas nähdään olevan yhteyksissä tehokkaampaan toimintaan. Tällöin tiimissä uskalletaan kyseenalaistaa vallitsevia ajatuksia, tohditaan ottaa riskejä ja myöntää myös virheitä.

Collins Tidwell ja Walther (2002) tutkivat teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja sovelsivat tutkimuksessaan Bergerin ja Calabresen (1975) tunnettua epävarmuuden vähentämisen teoriaa. Teorian avulla selitetään henkilökohtaisen tiedon jakamista ja keräämistä vuorovaikutussuhteessa. Kun yksilö pyrkii vähentämään epävarmuutta, hän kerää tietoa toisen asenteista ja tavoista, jotta pystyy muodostamaan tulevaa vuorovaikutusta varten valmiita ajatusmalleja, ja osaa näin huomioida toisen paremmin erilaisissa tilanteissa. Mitä enemmän informaatiota toisesta on saatavilla, sitä vähemmän epävarmuutta suhteessa on. Informaatiota voidaan kerätä passiivisesti muita tarkkailemalla, aktiivisesti tietoa keräämällä muilta ihmisiltä tai interaktiivisesti kysymällä suoraan tiedonkeruun kohteena olevalta henkilöltä. (Collins Tidwell & Walther 2002, 321–322.)

Collins Tidwell ja Walther (2002) havaitsivat, että Bergerin ja Calabresen (1975) epävarmuuden vähentämisen teoria toimii myös teknologiavälitteisessä ympäristössä. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa korostuvat kasvokkaisviestintää enemmän suorat ja interaktiiviset tiedonkeruumenetelmät. Yllättäen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa päästiin jopa nopeammin henkilökohtaiselle tasolle kuin kasvokkaisviestinnässä. (Collins Tidwell & Walther 2002, 342.) Näin ollen hajautetun tiimin luottamuksen rakentamisessa epävarmuuden vähentäminen on yksi tärkeistä tehtävistä. Hajautetun tiimin johtajan olisi syytä huomioida henkilökohtaisen informaation jakaminen myös teknologiavälitteisessä viestinnässä, jotta tiimin jäsenten vuorovaikutuksella on edellytykset kehittyä vaittomaksi ja luottamusta herättäväksi.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetun työn johtamisessa

Luottamuksen lisäksi hajautetun työn ja tiimin toiminnassa esiin nousee viestintä ja vuorovaikutus, joka hajautetussa työssä tapahtuu hyvin paljolti teknologiavälitteisesti. Kuten tiimin hajautuneisuus, voi teknologiavälitteisyydenkin taso tiimissä vaihdella: mikäli osa tiimistä tapaa toisiaan kasvokkain päivittäin ja vain vähemmistö hoitaa töitään etänä, on tiimin viestintää tarkasteltava eri näkökulmasta kuin täysin hajautuneen ja täysin teknologiavälitteisen viestinnän tiimeissä. Tiimissä työskenteleminen vaatii aina vuorovaikutusta, ja näin ollen teknologiavälitteistä viestintää voidaan pitää hajautettujen tiimien elinehtona. (Sivunen 2009, 38–39.) Myös Asatiani ja Penttinen (2019, 506–507) havaitsivat, että tieto- ja viestintäteknikka on merkittävässä roolissa virtuaaliorganisaation työn helpottamisessa. Tiedon tulee olla tasa-arvoisesti ja helposti jaettavissa, etsittävässä ja löydettävissä

huolimatta siitä, missä työntekijä sijaitsee. Walther (1995; 1993) on tutkimuksissaan verrannut teknologiavälitteistä viestintää kasvokkaisviestintään ja havainnut, ettei teknologiavälitteinen viestintä ole sen heikompaa kuin kasvokkaisviestintäkään. Teknologiavälitteinen viestintä vaatii kehittyäkseen enemmän aikaa kuin kasvokkaisviestintä.

Sivunen (2007) tutki väitöskirjassaan nimenomaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja tiimiin identifioitumisen yhteyttä hajautetuissa tiimeissä. Tiimiin identifioitumisen nähtiin olevan tärkeä tekijä ryhmän yhtenäisyyden ja yhteistyön kannalta. Identifioitumista tiimiin ilmenee ja rakentuu kognitioiden, viestintäsuhteiden ja viestintäkäyttäytymisen kautta. Kun tiimi ja sen jäsenyys tiedostetaan, rakennetaan jäsenten välisiä sosiaalisia verkostoja sekä tunnistetaan ja pyritään yhteisiin tavoitteisiin tiiminä, tiimiin identifioituminen vahvistuu. Kun tiimissä myös käydään neuvotteluja sen rajoihin ja jäsenyyteen liittyen, rakentuvat tiimin jäsenten väliset suhteet viestinnän avulla. (Sivunen 2007, 202.)

Sivusen (2009, 40) tutkimuksessa tiimiin identifioituminen käsitettiin kolmitahoiseksi prosessiksi, johon kuuluvat niin kognitiivinen, affektiivinen kuin behavioraalinen puoli. Pelkkä tietoisuus tiimin olemassaolosta ja siihen kuulumisesta ei riitä, vaan vaatii sen lisäksi yhteyttä tunnetasolla ja konkreettista toimintaa: läheistä vuorovaikutusta muiden tiimin jäsenten kanssa sekä yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja aktiivista toimintaa tiimin hyväksi. Sivusen (2007, 205) väitöskirjatutkimuksessa selvisi, että johtajalla on merkittävä rooli tiimiin identifioitumisessa. Johtaja voi vahvistaa identifioitumista huomioimalla jokaisen tiimin jäsenen yksilöllisesti, antamalla positiivista palautetta, viestimällä selkeästi tavoitteista ja toimintatavoista sekä huolehtimalla riittävästä määrästä tiimiaktiviteetteja ja kasvokkaista paamisia. Johtaja–alainen-suhteen ollessa vertikaalinen on johtajalla merkittävä rooli myös tiimin jäsenten välisten horisontaalisten suhteiden luojana ja mahdollistajana, kuten Adler ja Kwon (2002, 35–36) havaitsivat. Tiimin vuorovaikutustoiminnan käynnistäminen, jäen murtaminen ja jäsenten tutustuttaminen toisiinsa on merkittävä tiimiin identifioitumista tukeva toiminto.

Myös Srivastava ja Jain (2017, 307) havaitsivat, että ketterän kehitystiimin työskennellessä hajautettuna eri paikoissa, korostuu viestinnän merkitys. Hajautuneisuus vähentää yleensä puhuttua ja lisää kirjoitettua viestintää. Kehityssprintteihin kiinteästi kuuluvat päivittäiset tapaamiset olisi hyvä suunnitella niin, että niissä voidaan käyttää mahdollisimman paljon verbaalista ja reaaliaikaista viestintää, esimerkiksi videoneuvotteluita. Tämä parantaa ja rikastaa viestintää ja helpottaa tarkoituksenmukaisen tiedon välittymistä kehitystiimissä.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusote ja -menetelmät

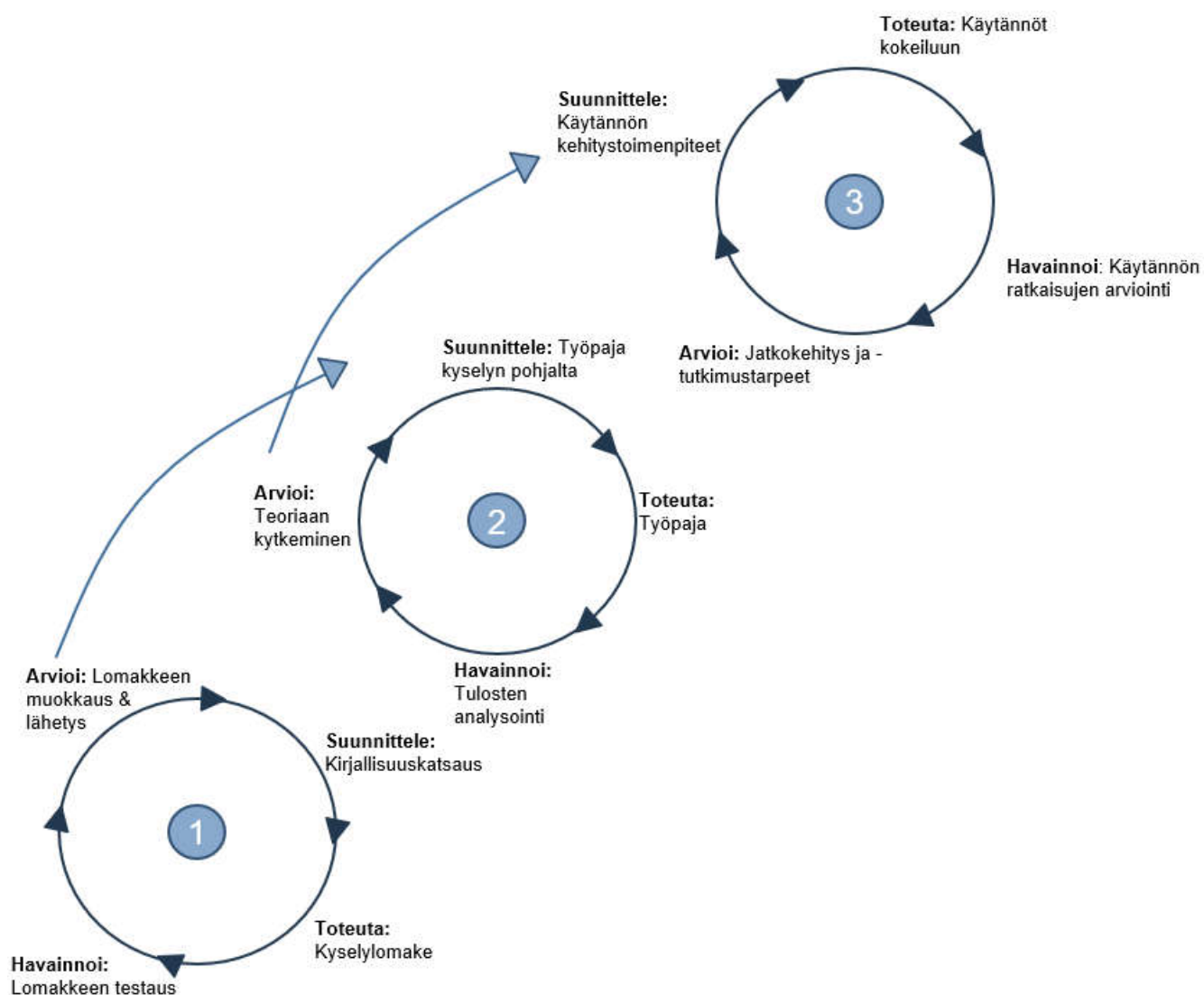
Tässä kehittämishankkeessa on näkyvissä piirteitä sekä määrällisistä että laadullisista tutkimusotteista, jolloin sitä voidaan pitää moniotteisena tutkimuksena (Kananen 2012, 27). Laadullinen tutkimusote pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan kulloinkin tutkittavaa ilmiötä, kun taas määrällinen tutkimusote tavoittelee tiedon yleistämistä ja ennustamista. Moniotteinen tutkimus sijoittuu näiden välimaastoon ja sisältää erilaisia tapoja tutkia, kerätä ja tuottaa uutta tietoa. (Kananen 2012, 29–41.) Moniotteisia tutkimuksia kutsutaan myös interventionistisiksi tutkimuksiksi ja niitä yhdistää pyrkimys asioiden kehittämiseen tai muuttamiseen. Ne pohjaavat muutosehdotuksensa tieteelliseen tietoon. Ratkaisuehdotus myös arvioidaan ja muutos palautetaan takaisin teoriamaailmaan, jolloin tulee kiinnittää huomiota empiiristen havaintojen liittämiseen takaisin aiemmin esitettyyn teoriapohjaan. (Kananen 2017, 15–16.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on yksi interventionistinen tutkimustyyppi. Se tähtää yleensä ihmisten tai organisaation toiminnan muuttamiseen. Tällöin tutkijan lisäksi tutkimuksen tekemiseen osallistuu aktiivisesti myös kohdeyrityksen henkilöstöä ja heitä otetaan mukaan ratkaisujen tuottamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Myös tutkija on aktiivisessa roolissa ratkaisun tuottamisessa ja luomassa verkostoja organisaatiossa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan ja kohdeyrityksen välinen yhteistyö mahdollistaa laajalaisempien ratkaisumahdollisuuksien löytymisen ja sitouttaa organisaatiota kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten toimintaa tulisi kehittää, eikä vain keskityä kuvaamaan sitä, miten asiat nykyään ovat. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.) Aiemmat tutkimukset virtuaalitiimien työskentelyn edellytyksistä ja sosiaalisesta pääomasta on toteutettu pääasiallisesti määrällisinä (Bordi ym. 2018, 33; Newman, Donohue & Eva 2017, 531), joten moniotteinen tapa tehdä tutkimusta aiheesta täyttää tutkimuksellista aukkoa ja tähtää uudenlaisen tiedon tuottamiseen ilmiöstä.

Tässä kehittämishankkeessa luotiin uusia toimintatapoja hajautetun työn käytäntöjen parantamiseksi. Hanke pohjautuu vahvasti aiemman tutkimustietoon sekä kyselyaineistosta nousseisiin havaintoihin ja vietiin käytäntöön yhteiskehittämiseen perustuvassa työpaikassa. Kehittämishankkeen toteuttaja toimi toimintatutkimuksen lainalaisuuksien mukaisesti aktiivisena osana muutoksessa, ohjeisti ja avusti muita muutosprosessin toteuttamisessa sekä arvioi intervention onnistumista. Lopuksi muutos peilattiin takaisin teoriataustaan ja siitä vedettiin johtopäätöksiä käytännön ja teorian tasolla. (Kananen 2017, 16–17.)

Toimintatutkimus valikoitui tämän kehittämishankkeen toteutustavaksi, koska tarkoituksena oli kehittää, eli muuttaa hajautetun työn käytäntöjä toimeksiantajayrityksessä. Vahva teorialinkitys oli myös tarpeen, sillä opinnäytetyössä on hyvä mahdollisuus syventyä arki-työtä tarkemmin aihepiiriin ja nostaa uusia ideoita tieteellisistä julkaisuista liike-elämän käyttöön. Kuten Ojasalo ym. (2014, 60–61) huomauttavat, toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan todellisuutta teoratiedon ja käytännön toiminnan välisellä vuorovaikutuksella. Käytännössä tämä vaatii jatkuvaa tarkkailua ja arviointia sen suhteen, miten käytännöstä tehdyt havainnot suhteutuvat aiempaan tutkimukseen ja miten aiempaa tutkimustietoa voidaan ottaa huomioon käytännön toimintaa tarkastellessa. Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti useampi kehittämissykli, ja näin ollen se vaatii onnistuakseen pitkän ajanjakson. Usein opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika on lyhyempi kuin se aika, mitä muutoksen läpivienti vaatii organisaatiossa. Käytännön hyödyn ja muutoksen todentaminen onkin monesti hankalaa näyttää toteen opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä opinnäytetyössä ehdittiin toteuttaa kolme kehittämissykliä, jotka on kuvattu tarkemmin kuviossa 5.

Ensimmäisessä syklissä hankittiin tietoa varsinaista yrityksessä tapahtuvaa tiedonkeruuta varten, eli luotiin kirjallisuuskatsaus ja kyselylomake teoratietoon perustuen. Kyselylomake testattiin kahdella koevastaajalla sekä hyväksytettiin sekä opinnäytetyön ohjaajalla että kohdeyrityksen edustajilla. Lomaketta muokattiin näiden kokemusten perusteella lopulliseen ulkoasuunsa ja lähetettiin yrityksen henkilöstölle. Toisessa tutkimussyklissä kyselystä kertyneestä pohjatiedosta analysoitiin hajautetussa työssä koettuja haasteita ja käytettiin tätä tietoa työpajan suunnittelussa hyödyksi. Työpajan suunnittelua tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa, koska haluttiin varmistua siitä, että työpajan avulla voidaan tuottaa todellista lisäarvoa tuotekehitystiimin toimintaan. Työpaja järjestettiin, tallennettiin ja tästä kertynyttä tietoa analysoitiin pitäen mielessä kytkentä teoriapohjaan. Kolmas sykli keskittyi käytännön toimenpiteiden sopimiseen ja niiden soveltamiseen käytännön työssä. Toteutus jäi kohdettiimissä työskentelevien vastuulle, ja kokemuksia toimenpiteistä käytiin läpi seurantapalaverissa kahden viikon kuluttua työpajasta. Saadun palautteen perusteella ratkaisujen soveltuvuutta käytäntöön arvioitiin ja reflektoidiin ratkaisujen yhteyttä teoreettiseen tietoon sekä suunniteltiin jatkokehitystarpeita. Neljänteen kehityssykliin ei kuitenkaan tämän opinnäytetyön aikataulun sallimissa puitteissa ehditty. Jatkokehitys- ja jatkotutkimustarpeita esitetään osana tämän opinnäytetyön pohdintaa.



KUVIO 5. Tämän opinnäytetyön tutkimussyklit (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 60)

4.2 Aineistonhankinta

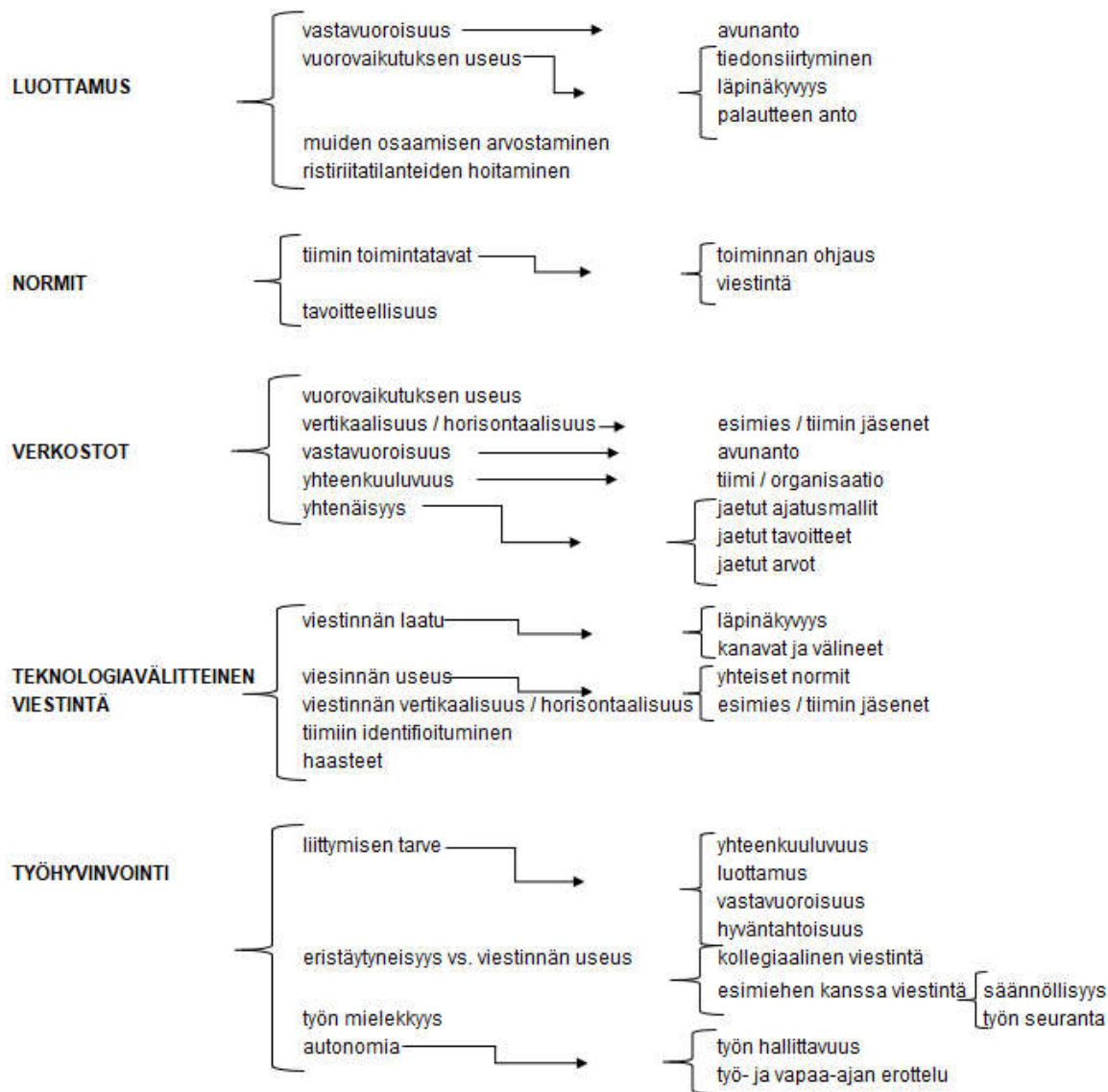
Jotta uusia toimintatapoja oli mahdollista lähteä kehittämään, oli ensin perehdyttävä toimeksiantajayrityksen nykytilanteeseen hajautetun työn osalta. Pohja-aineistoa kerättiin koko henkilöstölle lähetetyn verkkokyselyn (liite 1) avulla. Keväällä 2020 vallinnut kansainvälinen koronavirustilanne vei koko yrityksen etätöihin, jolloin hajautetun työn erityispiirteet tulivat tutuksi niillekin työntekijöille, jotka olivat aiemmin tehneet työtä pääsääntöisesti toimistolla. Etätöikäytäntö jatkuu yrityksen linjauksen mukaisesti vähintään vuoden 2020 loppuun. Laajalla levityksellä lähteneellä kyselyllä haluttiin varmistaa, että jokaisella organisaation jäsenellä olisi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin siinä, miten hajautettu työ on onnistunut ja minkälaisia kehitystarpeita hajautetun työn osalta organisaatiossa on.

Kyselytutkimuksissa kato saattaa muodostua ongelmaksi, sillä kyselyyn on helpompi jättää vastaamatta kuin esimerkiksi henkilökohtaisesti esitettyyn haastattelukutsuun. Katoa voidaan pienentää muistuttamalla vastaamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195–196). Mikäli kyselyyn vastaa vain satunnainen joukko, ei kyselyn tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Ojasalo ym. 2014, 129). Tutkimuksen verkkokyselylomake oli avoinna 18.–27.9.2020 ja se lähetettiin koko yrityksen sähköpostijakelulistan kautta 270 hengelle. Vastaus saatiin kahden muistutusviestikierron jälkeen yhteensä 80 hengeltä. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 29,6 % ja katoa oli 70,4 %. Toteutunut vastausmäärä voidaan suurehkosta kadosta huolimatta pitää hyväksyttävänä opinäytetyön laajuudessa ja yhtä organisaatiota koskevassa kyselytutkimuksessa. Kyselyn kautta tavoiteltiin riittävää pohjatietoa, jonka perusteella toimeksiantajayrityksen toimintaa on helpompi lähteä kehittämään, ja koska yhden tuotekehitystiimin osalta vastausprosentti muodostui merkittävästi muuta yritystä korkeammaksi (38,9 %), päätettiin kehittämishanke keskittää tässä vaiheessa tähän kyseiseen tiimiin. Tuotekehitystiimi todettiin sikäläkin hyväksi hankkeen kohdettiimiksi, koska tiimissä oli tapahtunut paljon muutoksia pienen ajan sisällä ja hajautetun työn käytäntöjen kehittäminen nähtiin tiimissä tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi. Koko yrityksen ja tuotekehitystiimin vastauksia on vertailtu keskenään, jotta saatiin tietoa hajautetun työn tilasta koko yrityksen tasolla.

Kyselylomake laadittiin Webropolilla ja se luotiin vahvasti aiempaan tutkimukseen hajautetusta työstä pohjaten huomioiden sen, miten hajautettu työ vaikuttaa sosiaalisen pääoman eri osa-alueisiin ja työhyvinvointiin. Kyselylomakkeen alussa selkeytettiin kyselyn tarkoitus ja määriteltiin lomakkeessa käytettävät termit, jotta kyselyn vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla (Vilka 2007, 37). Kyselylomakkeen suunnittelussa teoriapohjaa operationalisoitiin (Vilka 2007, 36–39) siten, että kaikkia sosiaalisen pääoman osa-alueita, sähköisen viestinnän ominaispiirteitä ja työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä tuotiin sanallisesti lähemmäs vastaajien todellisuutta ja pyrittiin käyttämään selkeitä ilmaisuja, jotka vastaajien on helppo ymmärtää. Operationalisointiprosessia on avattu kuviossa 6 ja lopulliset kyselyyn päätyneet väittämät löytyvät liitteestä 1.

Lomakkeen selkeyden ja loogisuuden vuoksi (KvantiMOTV 2016) kysely jaoteltiin eri osioihin, joissa ensimmäisessä kartoitettiin vastaajan tiimin taustatietoja, toisessa vastaajan mielipidettä luottamuksen esiintymisestä, kolmanneksi selvitettiin tiimin normeja hajautetussa työssä, neljänneksi viestinnän käytäntöjä ja viidenneksi työkykyä. Verkostoista ei ollut omaa, erillistä osiotaan, mutta kyselyssä kartoitettiin verkostoja muun muassa kysymyksillä ”Käytän paljon aikaa viestintään muiden kuin tiimiläisten kanssa sähköisissä välineissä”, ”Tarjoan itse apuani tiimini jäsenille”, ”Saan apua tiimiltäni, jos tarvitsen sitä” ja ”Minun on helppo löytää tarvitsemani tieto”. Kyselyn viimeinen osio oli suunnattu

esimiehille ja siinä selvitettiin esimiesten mielestä tärkeimpiä hajautetun tiimin johtamisen hyviä käytäntöjä ja esimiesten kohtaamia haasteita hajautetussa työssä. Osiossa selvitettiin myös, kuinka usein esimiehet varaavat kahdenkeskistä aikaa alaistensa kanssa ja miten tämä aika toteutetaan.



KUVIO 6. Kyselylomakkeen operationalisointi

Kyselylomakkeen sisällölliset osiot koostuivat pääosin vastaajien mielipiteitä mittaavista strukturoiduista kysymyksistä, joita arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikolla (Hirsjärvi ym. 2013, 200). Koska vastaajat tiedettiin aktiivisiksi ja helposti kantaa ottaviksi, annettiin vastaajille mahdollisuus avata ajatuksiaan tarkemmin kussakin osiossa yhden tai kahden avoimen kysymyksen avulla (KvantiMOTV 2016). Kyselystä luotiin myös englanninkielinen versio, sillä toimeksiantajayrityksessä työskentelee myös suomea puhumattomia henkilöitä. Tulosten tulkinnassa täytyy siis ottaa huomioon se, että eri kieliversiot saattavat vaikuttaa vastauksiin.

Sekundääriaineistona käytettiin toimeksiantajayrityksen tuottamia materiaaleja ”Etänä yhdessä” (Toimeksiantajayritys 2020b) maaliskuulta 2020 ja esimiehille suunnatun virtuaali-foorumin (Toimeksiantajayritys 2020a) esitysmateriaalia tammikuulta 2020, jotta saatiin laajennettua kuvaa yrityksessä jo tehdyistä toimenpiteistä ja käytännöistä. Verkkokyselyn vastausten ja sekundääriaineistosta nousseiden havaintojen sekä teoreettisesta viitekehiksestä johdettujen huomioiden pohjalta yrityksen tuotekehitystiimin avainhenkilöille järjestettiin virtuaalityöpaja, jossa käytiin läpi kyselytutkimuksesta nousseita havaintoja, keskusteltiin niistä sekä kehitettiin yhdessä uusia, konkreettisia käytäntöjä hajautettuun työhön kokeiltavaksi.

Työpajatyöskentelyyn valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen ja kohdetiimin vastuuhenkilön kanssa sellaiset kutsuttavat, joilla koettiin olevan annettavaa työpajatyöskentelyssä. Tuotekehitystiimi on luonteeltaan solumainen, itseohjautuva organisiimi, jolla on mahdollisuus ja valtuudet kehittää itsenäisesti omaa toimintaansa. Tämän vuoksi työpajaan kutsuttujen roolit olivat hyvin moninaiset. Erilaiset roolit auttoivat hahmottamaan koko tuotekehitystiimin tilannetta kokonaisvaltaisemmin ja eri näkökulmista käsin, mikä sopii työpajatyöskentelyyn erityisen hyvin. Työpaja suunniteltiin yhteiskehittämispainotteiseksi, jotta osallistujat pääsivät toden teolla tuottamaan ratkaisuja omaan työtodellisuuteensa. Kutsu työpajaan lähetettiin 21 hengelle, ja osallistujia oli lopulta 10 henkeä. Työpaja järjestettiin virtuaalisena ja sen kesto oli 1,5 tuntia. Työpajan alustusmateriaali on nähtävissä liitteessä 2.

Työpajan huolellinen suunnittelu ja osallistujien riittävä osallistaminen oli tämän kehittämishankkeen onnistumisen näkökulmasta olennaista, sillä toimijoiden sitouttaminen hankkeeseen ja uusiin toimintatapoihin on avainasemassa toimintatutkimuksessa. Työpaikan ja kohdetiimin jäsenet myös tuntevat työnsä todellisuuden paremmin kuin tutkija, jolloin heidän kehittämänsä ratkaisuehdotukset soveltuvat käytäntöön paremmin kuin tutkijan (Ojasalo ym. 2014, 59). Työpajan suunnittelussa käytettiin apuna fasilitoinnin kirjallisuutta (mm. Kantojärvi 2012; Nummi, 2007) sekä Facebook-ryhmissä ”Suomen Fasilitaattorit Ry” (Grape People Finland Oy, n.d.a) ja ”Virtual Facilitation Finland – verkkotilaisuuksien vetäjät” (Grape People Finland Oy, n.d.b) käytyjä keskusteluja toimivista virtuaalisista työkaluista ja osallistavista menetelmistä. Fasilitoiduissa tilaisuuksissa toiminnan suunnitelmallisuuden lisäksi korostuu joustavuuden tarve (Kantojärvi 2012, 40): näin ollen tätäkin työpajaa suunnitellessa tehtiin varasuunnitelmia sen varalle, että paikalle tuleekin vain murto-osa kutsutuista tai tekniikka pettää. Onnekaasti kaikki ilmoittautuneet pääsivät paikalle, eikä varasuunnitelmia tarvittu. Zoom-palvelussa järjestetyssä virtuaalityöpajassa käytettiin menetelminä esimerkiksi me–we–us -menetelmällä toteutettuja pienryhmäkeskusteluja, äänestyksiä ja ryhmäkeskusteluja. Työpajan päätteeksi kukin osallistuja nimesi vähintään yhden työpajassa kehitetyn ratkaisuehdotuksen, jonka veisi käytäntöön omaan

kehityssoluunsa nopealla aikataululla. Osallistujien kanssa kokoonnuttiin seurantalalaveriin kahden viikon päästä varsinaisesta työpajasta keräämään kokemuksia tehdyistä toimenpiteistä.

4.3 Tutkimusetiikka

Tutkimustyössä etiikka nousee erittäin tärkeään asemaan. Tutkimuseettisen neuvontakunnan (2012) laatima hyvä tieteellinen käytäntö (HTK-ohje) sitoo kaikkia korkeakouluissa julkaistavia tutkimuksia, myös opinnäytetöitä. Tutkimuseettinen neuvontakunta (2012, 6) korostaa, että tutkimus voi olla luotettavaa ja hyväksyttävää vain silloin kun se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaan. HTK-ohje pitää sisällään vaatimuksen suunnitelmallisuudesta, rehellisyydestä, avoimuudesta, huolellisuudesta ja muiden tutkijoiden työn kunnioittamisesta. Tässä opinnäytetyössä on pyritty pitämään kiinni näistä perustavanlaatuisista eettisistä periaatteista muun muassa huolehtimalla lähdeviittauksista, pyytämällä lupaa tutkimuksen tekemiseen ja viestimällä avoimesti tutkimuksen suunnitelmasta, etenemisestä ja tuloksista niin toimeksiantajayritykselle, tutkimuksen tekoon osallistuneille, opinnäytetyön ohjaajalle kuin tämän opinnäytetyön lukijalle.

Tutkimukselle saatiin lupa toimeksiantajayritykseltä ja toimeksiantajayritys sai määrittellä itse, esiintyykö tässä opinnäytetyössä nimellä vai anonymisti. Tämän opinnäytetyön aineisto hankittiin kyselyllä sekä työpajatyöskentelyn kautta, joihin kaikki tutkimukseen osallistuneet antoivat suostumuksensa. Tutkimukseen osallistuville annettiin myös riittävästi ennakkotietoa siitä, mitä tutkimus käsittelee sekä miten ja missä aineistoa kerätään. Yksityisyydensuojaan tulee HTK-ohjeen mukaan kiinnittää erityistä huomiota (Arene 2020, 9; 13). Kyselylomake suunniteltiin ja aineisto käsiteltiin siten, ettei niistä voida tunnistaa yksilöitä, eikä vastanneiden henkilötietoja tallennettu missään vaiheessa kyselylomakkeelle vastaamisen yhteydessä.

Raportin kirjoittamisessa tutkimusprosessin kulku pyrittiin kuvaamaan puolueettomasti ja riittäväällä tarkkuudella, jotta lukijan on mahdollista arvioida prosessin kulkua ja tutkimuksen luotettavuutta kattavasti. Tutkimuksen tulokset esitetään ja julkaistaan LAB-ammattikorkeakoulun käytänteiden mukaisesti verkkopalvelu Theseuksessa (Lahden ammattikorkeakoulu 2019, 7). Tälle kehittämistyölle ei ole haettu eikä saatu rahoitusta ulkopuolelta, eikä toimeksiantajayritys maksa tekijälle tutkimuksesta. Näin ollen rahoitus ei muodosta erityisiä uhkia tutkimuksen eettisyydelle.

5 TULOKSET

5.1 Tulosten tarkastelutaso ja analysointi

Kyselylomakkeeseen kertyi yhteensä 80 vastausta, joista 79 saapui suomenkieliseen ja yksi englanninkieliseen kyselyyn. Erikieliset raportit yhdistettiin ja englanninkieliset avoimet vastaukset käännettiin suomeksi, jotta englanninkielisen vastaajan yksilönsuoja on mahdollista säilyttää. Kyselyaineistosta tehtiin vertailua muun muassa tiimeittäin (tuotekehitys / muut tiimit), tiimien koon ja ajallisen pysyvyyden mukaan sekä esimiesten ja alaisien vastauksia toisiinsa verraten. Jo kyselylomaketta luotaessa pyrittiin pitämään huoli siitä, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa, ja sama periaate ohjasi myös tulosten analyysia: mikäli vastaajia jostain tiimistä kertyi alle viisi, tämän tiimin vastauksia ei käsitelty lainkaan tiimitasolla, vaan ainoastaan osana koko yrityksen keskiarvoja. Vastaajia kertyi yrityksen kaikista tiimeistä, joskin osasta tiimeistä niin vähän, että niitä ei ollut järkevää tarkastella tiimitasolla, sillä vastaukset eivät olisi antaneet riittävää kuvaa tiimin todellisuudesta. Muutama tiimi oli myös lähtökohtaisesti niin pieni, että suurikin vastausprosentti saattoi muodostua vain muutamista vastauksista, jolloin kyseisen tiimin tarkastelu lähemmin ei olisi järkevää. Kolme vastaajaa oli jättänyt vastaamatta tiimikysymykseen. Nämä kolme vastaajaa pystyttiin avointen vastausten perusteella päätellen sijoittamaan muihin kuin tuotekehitystiimiin, joten näiden osalta vastaukset lasketaan kuulumaan tässä raportissa muihin vastaajiin. Taulukosta 2 ilmenee vastaajien määrä tiimeittäin ja vastaajien osuus tiimin kokonaishenkilömäärästä.

TAULUKKO 1. Vastaajien määrät tiimeittäin

	Vastaajat	Henkilöstö	Tiimin vastaus%
Tuotteet & markkinat	1	10	10,00 %
Myynti	4	44	9,09 %
Markkinointi	9	16	56,25 %
Hallinto	5	16	31,25 %
Asiakaspalvelu	24	80	30,00 %
Tuotetiimi 1	2	5	40,00 %
Tuotekehitys 1	21	54	38,89 %
Tuotekehitys 2	9	28	32,14 %
Tuotekehitys 3	2	12	16,67 %
Ei tiimiä	3		
	80	265	30,19 %

Vastausprosenttien perusteella käytiin yrityksen henkilöstöosaston edustajien kanssa keskustelu, jossa päädyttiin valitsemaan tarkempaan analyysiin tuotekehitystiimi 1 (jatkossa tuotekehitystiimi), sillä vastausten lukumäärä ja vastausprosentti olivat riittävät tarkempaan analyysiin, minkä lisäksi kyseisen tiimin kokoonpanossa ja organisoitumismallissa oli tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana. Näiden seikkojen vuoksi henkilöstöosaston edustajat arvioivat, että tiimiä hyödyttäisi käytäntöjen tarkempi analyysi ja kehitystyö.

Tuotekehitystiimi on luonteeltaan solumainen. Siispä vaikka koko tiimiin kuuluu yhteensä 54 henkeä, jakautuu tiimi edelleen pienempiin, 4–6 hengen itseohjautuviin yksiköihin, eli kehityssoluihin. Tuotekehitystiimin soluista 81 % on kokenut kokoonpanomuutoksia viimeisen puolen vuoden aikana ja loputkin 19 % viimeisen vuoden aikana (taulukko 3). Muutokset ovat pääasiassa johtuneet uusista työntekijöistä, joita yrityksen tuotekehitys on kipeästi kaivannut. Keskimäärin tuotekehitystiimissä on siis ollut suurempi vaihtuvuus kuin muussa yrityksessä, ja tämä on otettava huomioon muun muassa tiimin hajautuneen työn käytäntöjen tarkastelussa. Suurin osa (81 %) kyselyyn vastanneiden tiimeistä on kooltaan alle 15 henkeä, kuten taulukosta 4 ilmenee. Tuotekehityksen osalta kyselyyn vastanneiden tiimit ovat alle kymmenen hengen tiimejä (95 % vastanneiden tiimeistä). Tulosta selittää osaltaan se, että kyselyssä omaksi tiimiksi pyydettiin vastaajia ajattelemaan sitä tiimiä, johon kokee kuuluvansa ja jonka kanssa eniten tekee töitä. Suurin osa tuotekehitystiimin jäsenistä on luultavasti identifioitunut omaan kehityssoluunsa, ja vain osa tuotekehitystiimiin kuuluvista henkilöistä kokee kuuluvansa koko tuotekehitystiimiin: vain muutama henkilö työskentelee tuotekehityksessä kaikkien solujen kanssa yhteistyössä ja kokee näin ollen edustavansa siis koko tuotekehitystiimiä.

TAULUKKO 2. Vastaajien tiimien kokoonpanon muuttumattomuus

	Tuotekehitys		Muut		Kaikki	
	n	%	n	%	n	%
0–6 kk	17	81 %	46	77 %	63	79 %
7–12 kk	4	19 %	8	14 %	12	15 %
1–2 vuotta	0	0 %	5	9 %	5	6 %
Yhteensä	21	100 %	59	100 %	80	100 %

TAULUKKO 3. Vastaajien tiimien koot

	Tuotekehitys	%	Muut tiimit	%	Kaikki	%
2-5 henkeä	8	10 %	10	13 %	18	23 %
6-9 henkeä	12	15 %	18	23 %	30	38 %
10-15 henkeä	1	1 %	16	20 %	17	21 %
16-20 henkeä	0	0 %	5	6 %	5	6 %
21-25 henkeä	0	0 %	5	6 %	5	6 %
> 25 henkeä	0	0 %	5	6 %	5	6 %
Yhteensä	21	26 %	59	74 %	80	100 %

Suurin osa kyselyyn vastanneista edusti työntekijätasoa (90 %, n=72) ja esimiehiä kyselyyn vastasi 10 % (n=8). Vain yksi kyselyyn vastanneista esimiehistä kuului tuotekehitystiimiin. Yksilönsuojan toteutumisen vuoksi esimiestason tuloksia avataan tässä opinnäytetyössä vain koko yrityksen tasolla.

Aineiston analyysi

Kyselyn vastauksia käsiteltiin Webropolin tuottamien raporttien avulla: niitä myös muokattiin ja järjesteltiin uudelleen Webropolin Professional Statistics -lisäosalla sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Kyselyyn saapuneita vastauksia tarkasteltiin aluksi koko yrityksen tasolla. Ylipäätään keskiarvot jokaisen monivalintakysymyksen osalta ylittivät arvon 4 asteikon ollessa 1–5. Tätä voidaan pitää toimeksiantajayrityksen kannalta erittäin hyvänä tuloksena. Tulos oli myös odotettavissa: yrityksessä tehdään säännöllisesti erilaisia kyselytutkimuksia liittyen työntekijöiden sitoutumisen tasoon sekä tyytyväisyyteen esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin. Kautta linjan yrityksen tulokset ovat olleet erinomaisia vertailtuna esimerkiksi muihin saman konsernin tytäryhtiöihin. Tämänkin vuoksi oli olennaista löytää järkeviä yrityksen sisäisiä vertailukohteita, jotta opinnäytetyön avulla olisi mahdollista tuottaa uutta tietoa yrityksen käyttöön. Tuotekehitystiimin lisäksi tarkastelua keskitetiin myös koko yrityksen vastaajien osalta tiimin ajalliseen pysyvyyteen sekä siihen, missä roolissa vastaaja on kyselyyn vastannut (esimies / alainen). Kaikki nämä tarkastelutasot tuottivat lisäarvoa tulosten analyysille, sillä pelkkää tuotekehitystiimin vastaajajoukkoa käsitellessä vastausten määrä olisi jäänyt turhan suppeaksi.

Eri tarkastelutasojen avulla päästiin porautumaan eroihin vastaajaryhmien välillä ja suuntaamaan jatkoanalyysia ja -toimenpiteitä perusteltuun suuntaan. Analyysia tehtiin ensimmäiseksi kyselylomakkeen mukaisten osa-alueiden, eli luottamuksen, normien (joka sisältää sekä toimintatapoihin että tavoitteellisuuteen liittyvät väittämät), viestinnän ja työhyvinvoinnin mukaan muodostamalla näistä osa-alueita mittaavista väittämistä summamuuttujia (taulukko 5). Summamuuttujien avulla on mahdollista saada tiivistetty kuva vastaajien asenteista tai mielipiteistä tutkittuja ilmiöitä kohtaan (KvantiMOTV 2016). Kyselylomakkeen osioiden lisäksi analyysia laajennettiin tutkijan tekemän operationalisointikaavion mukaisesti kattamaan myös verkostojen summamuuttuja. Lisäksi alkuperäisestä operationalisoinnista poiketen päädyttiin luomaan uusi esimiestoimintaa mittaava summamuuttuja, jolla saatiin laajennettua tulosten tarkastelua nimenomaan esimiestyöhön. Tämä on perusteltua, koska suurin osa vastaajista edusti työntekijätasoa ja heidän kokemuksiaan esimiestoiminnasta selvittämällä voidaan löytää selityksiä laajemmin myös muihin kyselyn osa-alueisiin liittyen.

TAULUKKO 4. Summamuuttujiin sisältyvät väittämät

LUOTTAMUS		NORMIT
Olen sitoutunut [toimeksiantajarytykseen]		Tiimissäni on sovittu yhteisiä toimintatapoja
Olen sitoutunut omaan tiimiini		Yhteisistä toimintatavoista pidetään kiinni
Voin luottaa esihenkilöni		Tiimimme juhlistaa onnistumisia
Voin luottaa tiimiini		Tiimimme on yhtenäinen
Tiimimme jäsenet pitävät kiinni sovituista		Minulle on selkeää, mitkä työni tavoitteet ovat
Tiimini jäsenet ovat taitavia työssään		Tavoitteista viestitään tiimissäni selkeästi
Saan riittävästi perusteita tiimissä tehtäville päätöksille		Tiimin jäsenet sitoutuvat tiimin tavoitteisiin
Saan apua tiimiltäni, jos tarvitsen sitä		Voin itse vaikuttaa omiin tavoitteisiini
Tarjoan itse apuani tiimini jäsenille		Tavoitteiden toteutumista seurataan
		Tiimissäni uskalletaan tuoda esiin poikkeavia näkökulmia
		Tiimissäni annetaan palautetta
VIESTINTÄ		TYÖHYVINVOINTI
Koen saavani tarpeeksi tietoa esihenkilöltä		Koen hallitsevani omaa työtäni
Koen saavani tarpeeksi tietoa tiimini jäseniltä		Tiimissämme tuetaan työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan
Jaan itse runsaasti tietoa tiimissäni		Minulla on tunne, että pystyn johtamaan omaa työtäni
Käytän paljon aikaa viestintään tiimiläisteni kanssa sähköisissä välineissä		Pystyn useimmiten hallitsemaan työstressiä
Käytän paljon aikaa viestintään muiden kuin tiimiläisteni kanssa sähköisissä välineissä		Olen tyytyväinen omaan työhöni
Tiimini reagoi nopeasti viesteihini		Olen tyytyväinen omaan tiimiini
Minun on helppo löytää tarvitsemani tieto		
Yhteistyömme tiimissä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn		
Tiimimme on helppo päätyä yhteisymmärrykseen keskustelemalla		
Olen tyytyväinen tiimini viestintään		
Olen tyytyväinen tiimini käytössä oleviin viestintävälineisiin		
	VERKOSTO	ESIMIESTOIMINTA
Luottamus	Olen sitoutunut omaan tiimiini Saan apua tiimiltäni, jos tarvitsen sitä Tarjoan itse apua tiimini jäsenille	Voin luottaa esihenkilöni Saan riittävästi perusteita tiimissä tehtäville päätöksille
Normit	Tiimin jäsenet jakavat yhteiset arvot Tiimimme on yhtenäinen Tiimin jäsenet sitoutuvat tiimin tavoitteisiin	Minulle on selkeää, mitkä työni tavoitteet ovat Tavoitteista viestitään tiimissäni selkeästi Voin itse vaikuttaa omiin tavoitteisiini
Viestintä	Koen saavani tarpeeksi tietoa tiimini jäseniltä Jaan itse runsaasti tietoa tiimissäni Tiimini reagoi nopeasti viesteihini Yhteistyömme tiimissä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn	Koen saavani tarpeeksi tietoa esihenkilöltä

Mittareiden sisäistä luotettavuutta arvioidaan usein Cronbachin alfalla, ja sitä käytettiin tässäkin tutkimuksessa. Cronbachin alfa mittaa väittämien välisiä korrelaatiokertoimia, ja näin sen avulla voidaan selvittää, mittaavatko valitut väittämät todella samaa asiaa.

(KvantiMOTV 2016.) Cronbachin alfalla summamuuttujia tarkasteltaessa havaittiin, että toimintatapoja tarkastellessa alfakerroin jäi liian pieneksi ja luotettavuus näin ollen kyseenalaiseksi (taulukko 6).

TAULUKKO 5. Cronbachin alfakerroimet

	Cronbachin alfa	Realibiliteetin taso
Luottamus	0,7882	hyväksyttävä
Toimintatavat	0,67	kyseenalainen
Tavoitteellisuus	0,8607	hyvä
Viestintä	0,8486	hyvä
Työhyvinvointi	0,7366	hyväksyttävä
Normit	0,8826	hyvä
Verkosto	0,8624	hyvä
Esimiestoiminta	0,7857	hyväksyttävä

Tämän vuoksi toimintatapojen summamuuttujan itsenäinen käsittely päätettiin hylätä kokonaan. Kyselylomakkeen osa-alueet ”toimintatavat” ja ”tavoitteellisuus” yhdistettiin yhdeksi normeja mittaavaksi summamuuttujaksi. Kolmen väitteen (”Raportoin omasta työstäni esimiehelle”, ”Raportoin omasta työstäni muulle tiimille” ja ”Tiimin jäsenet jakavat yhteiset arvot”) havaittiin heikentävän normimittarin reliabiliteettia merkittävästi. Näiden poistaminen mittaristosta nosti Cronbachin alfan hyvälle tasolle (0,8826), joten analyysia jatkettiin tällä yhdistetyllä summamuuttujalla. Yhdistetty muuttuja vastaa tutkijan alun perin tekemää operationalisointia ja sosiaaliseen pääomaan liittyvää aiemman tutkimuksen mukaista määrittelyä paremmin kuin toimintatapojen ja tavoitteellisuuden käsittely erillisinä.

Avointen kysymysten tuottamia vastauksia analysoitiin teemoittelemalla ja kvantifioimalla niitä Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Tällainen aineiston järjestely on tarpeen, jotta tutkijalle muodostuu riittävä kuva aineistosta ja siitä, miten se käsittelee ennalta määritellyjä aihepiirejä. Toisaalta avoimet vastaukset voivat tuottaa myös ennako-odotuksista poikkeavia teemoja ja vastauksia ja näin ollen monipuolistaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelun ja kvantifioinnin avulla aineistoa saatiin yleistettyä ja vastauksissa esiintyviä toistuvia teemoja tuotua tutkijalle näkyväksi. Avointen vastausten kautta myös kyselyn suljettujen kysymysten vastauksia oli helpompi ymmärtää ja tulkita. Aineiston teemoittelussa pyrittiin välttämään liiallista tulkintaa ja teemoja käytettiin mieluummin liian paljon kuin niukasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Jotta avoimet vastaukset eivät jäisi vain teemojen luokittelun tasolle, tulososiossa avataan lukijalle muutamien suorien lainausten avulla laajempaa kuvaa vastauksista.

Työpajatyöskentely tallennettiin videomuotoon ja virtuaalisessa työtilassa käydyt keskustelut litteroitiin. Litterointi tehtiin aluksi suurella tarkkuudella, jotta mitään olennaista ei jäisi aineistosta pois. Aineisto teemoiteltiin vastaavasti kuin kyselyn tuloksetkin ja pyrittiin löytämään yhteyksiä aiempaan teoretietoon. Aineiston muodostumista leimasi vahvasti

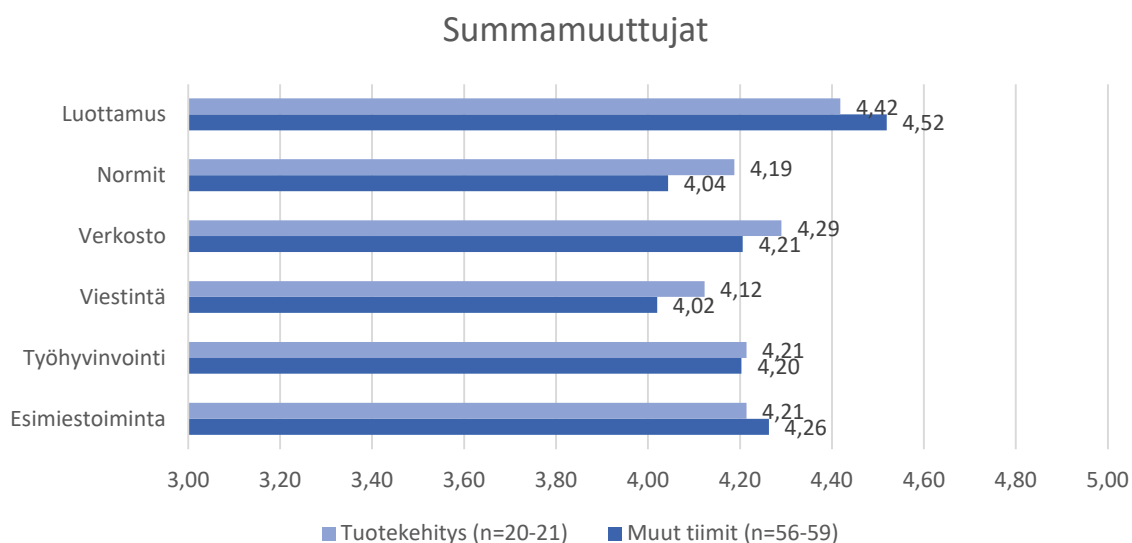
työpajatyöskentelylle ominainen osallistujien aktiivisuus ja heidän vaikutusmahdollisuutensa työpajassa käsiteltäviin aiheisiin, jolloin aineiston teoriasidos ei muodostunut yhtä vahvaksi kuin esimerkiksi erilaisia haastattelurunkoja käyttäessä. Aineistosta haettiin merkityksiä aineistolähtöisesti tutkimalla sitä, mitkä asiat aineistossa esiintyvät yhdessä ja sitä, miten usein eri teemat nousivat työpajassa esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.)

Suoria lainauksia työpajatyöskentelystä tähän opinnäytetyöhön tuodessa litteroitua aineistoa on yksinkertaistettu ja tuotu selvyyden vuoksi esiin vain puhutut sanat ja virkkeet, ei puheessa esiintyneitä päällekkäisyyksiä, taukoja tai muita äännähdyksiä. Tämä rajaus on tehty harkiten, kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) suosittelevat, sillä näin päästiin tutkimaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita. Työskentelyn yhteiset visuaaliset tuotokset ja äänestystulokset tallennettiin.

Työpajatyöskentelyn aineistoa analysoidessa tehtiin useita lukukierroksia, jotta luokittelu ja yhteyksien löytäminen mahdollistui. Teemoja yhdisteltiin ja havaittiin yhtenäisyyksiä tiettyjen teemojen välillä. Analyysin tavoitteena oli päästä synteesivaiheeseen, jossa aineistosta tehtyjä havaintoja on mahdollista viedä takaisin teoriaan, ja jossa ilmiön teoreettinen hahmottuminen selkeytyy tämän uuden aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.)

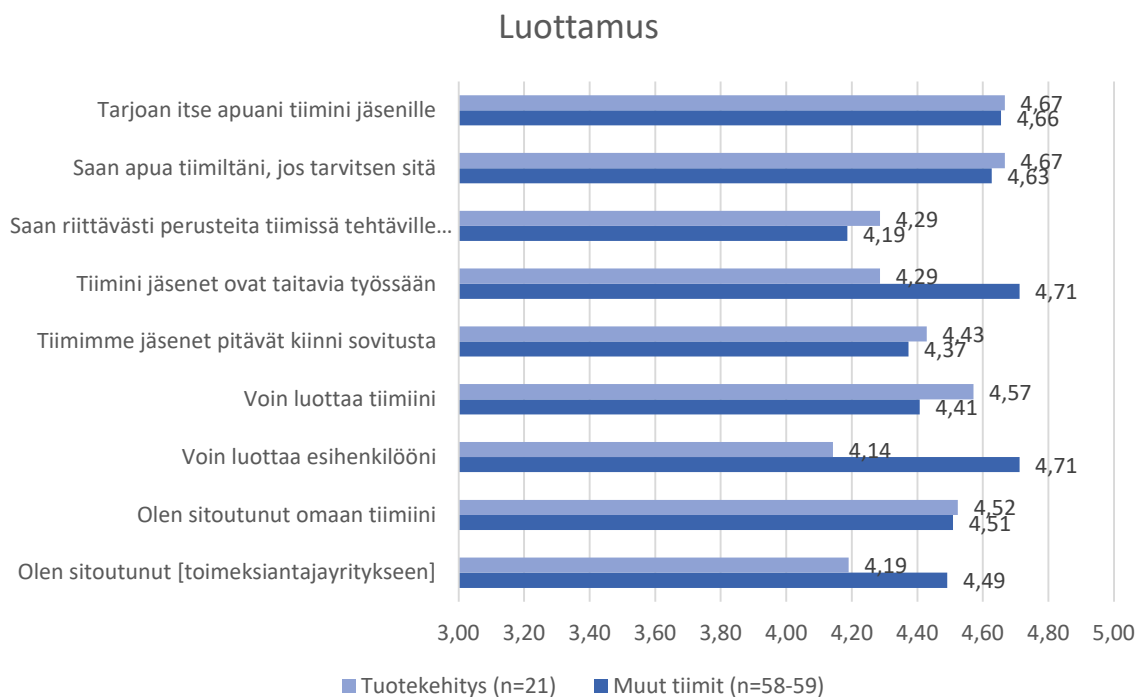
5.2 Tuotekehitystiimin vastaajat verrattuna muihin vastaajiin

Summamuuttujien osalta havaitaan (kuvio 7), että vaikka koko yrityksen osalta luottamusmuuttujan arvo on korkein, on tuotekehitystiimin keskiarvo muuta yritystä alempana. Myös esimiestoiminnan osalta tuotekehitystiimissä on muita tiimejä alempi keskiarvo. Kun taas katsotaan normeja, verkostoja ja viestintää, ovat ne tuotekehitystiimissä muiden tiimien keskiarvoa korkeammalla tasolla.



KUVIO 7. Summamuuttujien vertailu

Kun poraudutaan syvemmälle niihin summamuuttujiin sisältyviin väittämiin, joissa eroja muun yrityksen ja tuotekehitystiimin osalta on, näyttää luottamusväittämien osalta siltä, että tuotekehitystiimissä luottamus esimieheen, sitoutuminen organisaatioon sekä kollegoiden osaamisen keskinäinen arvostus ovat selvästi muuta yritystä alemmalla tasolla (kuvio 8). Toisaalta taas väitteiden ”Voin luottaa tiimiini” ja ”Saan riittävästi perusteita tiimissä tehtäville päätöksille” osalta tuotekehitystiimin keskiarvot ylittivät muun yrityksen keskiarvot.



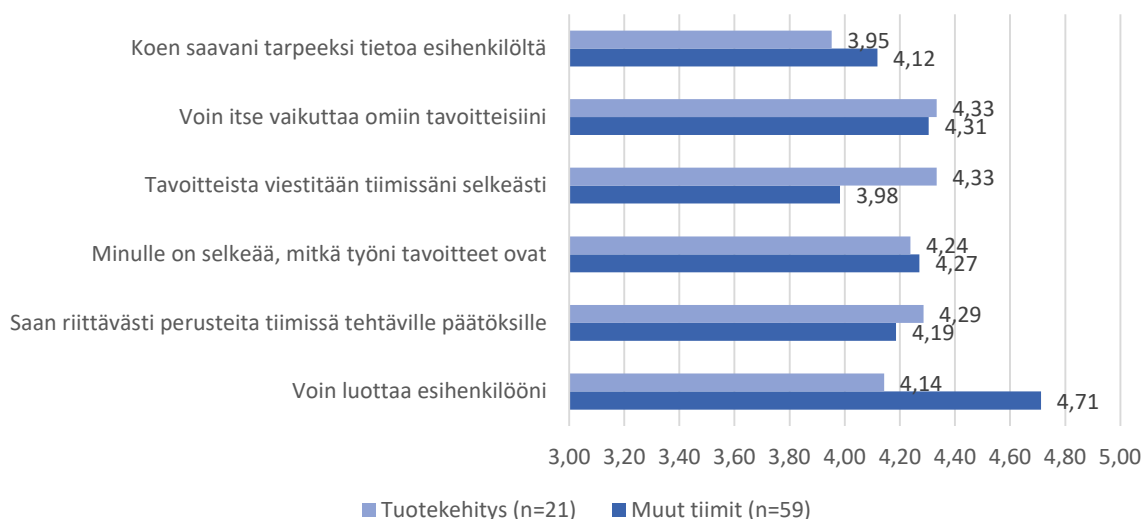
KUVIO 8. Luottamusväittämien vertailu

Luottamuksen rakentumista näyttäisi siis tuotekehitystiimissä kuvaavan erityisesti tiimin jäsenten välinen hyvä luottamus ja läpinäkyvyys tiimin päätöksenteossa, mutta toisaalta muun yrityksen keskiarvoa heikompi luottamus esimieheen ja sitoutuminen organisaatioon. Tulosta voi osittain selittää tiimin itseohjautuvuus ja solumainen rakenne. Yksi tuotekehitystiimin vastaajista toi esiin, että ”Esihenkilö ei näy millään lailla päivittäisessä tekemisessä, hän on vain hallinnollinen esihenkilö”. Toisaalta viisi tuotekehitystiimin vastaajista peräänkuulutti esimieheltä lisää avoimuutta. Myös koko yrityksen tasolta juuri avoimuus oli yleisin toive esimieheltä luottamuksen rakentamisessa. Tuotekehitystiimin vastaajien keskuudessa esimiehen toivottiin edistävän luottamusta avoimuuden lisäksi rehellisyydellä, suoruudella, päätösten taustalla olevien perusteluiden avoimuudella ja läpinäkyvyydellä. Avunanto sekä alaisten osaamisen arvostaminen ja sitä kautta riittävien valtuuksien antaminen omaan työhön nähtiin myös tärkeinä asioina. Luottamuksen koettiin vahvistuvan, mikäli viestintä oli runsasta ja ajantasaista ja kun esimies osallistui aktiivisesti

tiimin toimintaan ja onnistui osallistamaan alaisiaan päätöksentekoon. Eräs vastaaja kirjoitti, että luottamusta parantaa, kun esimies on mukana ”myös oman tiimin isommissa kokouksissa ja tekemässä tiimimme strategiaa”.

Luottamusosion väittämistä riittävien perustelujen saaminen ja esimieheen luottaminen kuuluvat myös esimiestoimintaa mittaavaan summamuuttujaan. Muuta yritystä alhaisempi luottamus esimieheen selittää osaltaan tuotekehitystiimin muuta yritystä alemmaa keskiarvoa myös esimiestoimintamuuttujan saralla (kuvio 9). Esimiestoiminnan viestintämien osalta esihenkilöltä saatavan tiedon riittävyys arvioitiin tuotekehitystiimissä muita tiimejä alemmaksi, mutta toisaalta normeja mittaavista väittämistä selkeä tavoiteviestintä ja omiin tavoitteisiin vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin tuotekehitystiimissä muita tiimejä korkeammiksi. Tuotekehitystiimin solumainen rakenne ja tiimeillä oleva valtuutus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä itseohjautuvasti näkyy ilman muuta tiimin vastauksissa, joten sinänsä tulos onkin odotettu. Itseohjautuvan tiimin toimintatapojen tulee olla selvät kaikille ja niistä tulee pitää kiinni, jotta toiminta yhteisten tavoitteiden eteen on mahdollista. Tiedon löytyminen ja viestintän viiveet koettiin puutteelliseksi monissa tuotekehitystiimin avoimissa vastauksissa, joten esimiesviestinnän kehittäminen olisi varmasti paikallaan ottaa kehityksen kohteeksi tuotekehitystiimissä. Yksi vastaajista toivoo ”Enemmän avoimuutta mitä kaikkia keskustelukanavia on. Myös suljetut ryhmät Slackissa (yrityksen keskustelusovelluksessa) voisi avoimuuden nimissä listata, jotta tietäisi onko jotain, josta voisi itselle olla hyötyä.”

Esimestoiminta



KUVIO 9. Esimestoimintaväittämien vertailu

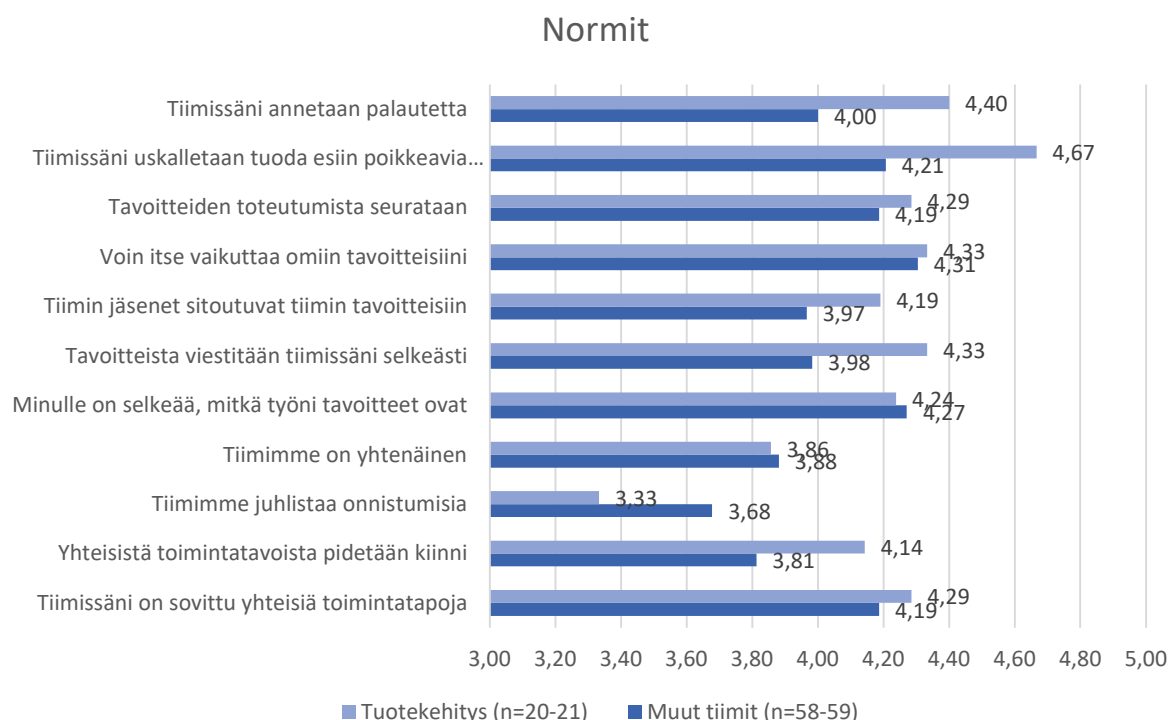
Tiimin jäsenten välinen luottamus korostuu tuotekehitystiimissä. Kuten kuviosta 10 havaitaan, avoimissa kysymyksissä omista toimista luottamuksen rakentamiseen liittyen korostuvat tuotekehityksen puolella lupauksista kiinni pitäminen (8 vastaajaa 15 avoimeen kysymykseen vastanneesta), avoimuus (5/15) ja keskinäinen avunanto (4/15). Muita vastaajia useammin tuotekehitystiimin vastauksissa korostui myös rehellisyys, luottamuksen osoittaminen muille tiimiläisille, palautteen antamisen tärkeys, sovitusta toimintatavoista kiinni pitäminen ja konfliktien selvittäminen. Muissa tiimeissä sen sijaan vastauksissa korostuivat enemmän toimintatapoihin ja verkostoihin liittyvät vastaukset, kuten tiedonjaon käytännöt ja läpinäkyvyys, toive yhteistyön lisäämisestä sekä palautekulttuurin kehittäminen.



KUVIO 10. Luottamuksen edistäminen tuotekehitystiimin jäsenten kesken

Summamuuttujakuviosta (kuvio 7) havaitaan myös tuotekehitystiimin vahvuuksia suhteessa muuhun yritykseen. Normien (kuvio 11) osalta tuotekehitystiimin vahvuuksina esiin nousevat palautteenantokulttuuri ja se, että tiimissä uskalletaan tuoda esiin poikkeavia näkemyksiä. Kautta linjan normien osalta tuotekehitystiimin toiminta näyttäytyy järjestelmällisenä, suunniteltuna ja tavoitteellisena. Tiimin jäsenet ovat selvillä tavoitteista, koska niistä viestitään selvästi ja siksi niihin pystytään sitoutumaan. Tavoitteiden toteutumista myös seurataan aktiivisesti. Itseohjautuvassa tiimissä toiminnan organisointi toiminnallisten rakenteiden avulla on ensiarvoisen tärkeässä asemassa, jolloin tiimin jäsenet pystyvät johtamaan itseään ja koko joukkoa (Järvi, Välikangas & den Hond 2017, 231). Toimintatapojen ja tavoitteiden selkeys ovat siis itseohjautuvan tiimin eilinehtoja, jotta johtajan hierarkkista valtaa pystytään jakamaan organisaatiossa ja lisäämään näin ollen osallisuuden ja demokraattisen vallan mahdollisuuksia (Salovaara 2017, 71). Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta toteutetaan koko kohdeyrityksessä OKR-mallilla, jossa tavoitteista keskustellaan ja ne luodaan työntekijälähtöisesti tiukalla strategiakytköksellä kolmen kuukauden välein. Aina uusia tavoitteita asettaessa käydään läpi yhdessä, kuinka edelliset tavoitteet

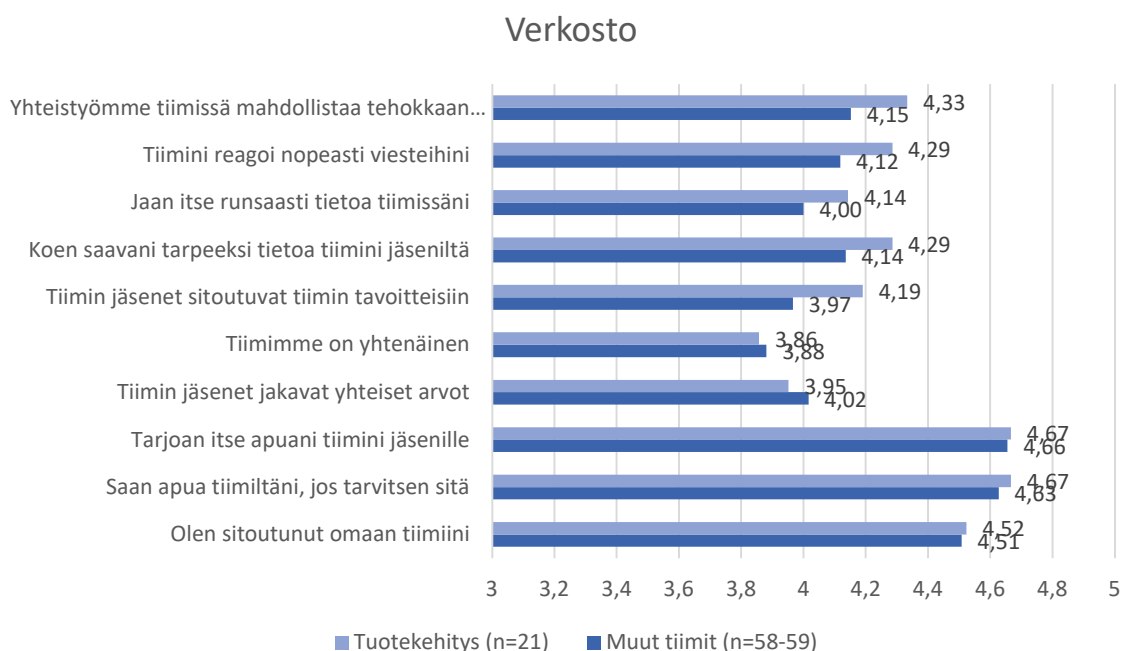
ovat toteutuneet. Tavoitekauden aikana tavoitteet ja niiden edistyminen ovat näkyvissä kaikille muillekin organisaatiossa, jolloin tavoitteiden ympärille voi kehittyä uudenlaisia toimintayksiköitä, kun työntekijät huomaavat voivansa auttaa tai pyytää apua muilta samojen asioiden kanssa toimivilta kollegoilta. Tavoitteiden asettaminen yhdessä esimiehen kanssa ja niistä keskustelu nostettiin myös avoimissa vastauksissa usein esiin hyvänä käytäntönä: ”Selkeät tavoitteet tiimille, ja näiden läpikäynti säännöllisesti. Edistymiskeskustelut tiimi- ja yksilötasolla” (Muu tiimi).



KUVIO 11. Normiväittämien vertailu

Verkostomuuttujaa tarkemmin tutkittaessa havaitaan (kuvio 12), että suurimmat erot tuotekehitystiimin ja muiden vastaajien välillä nousevat esiin viestintään liittyvissä väittämässä. Näiden väitteiden mukaan tuotekehitystiimissä tietoa jaetaan runsaasti puolin ja toisin, viesteihin reagoidaan nopeasti ja tämän koetaan mahdollistavan tiimin tehokkaan yhteistyön. Kuten normimuuttujan osalta jo havaittiin, on tuotekehitystiimissä panostettu tiimin yhteisten toimintatapojen ja prosessien luomiseen, ylläpitämiseen ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Saman voi olettaa kohdistuvan niin ikään viestinnän käytäntöihin. Tuotekehitystiimi on työskennellyt jo ennen koronapandemiaa hajautetusti fyysisesti toisistaan erillään, joten aikaa kehittää ja totutella hajautettuun työhön sekä teknologiavälitteiseen viestintään on ollut. Eräs tuotekehitystiimin vastaaja toteaa, että: ”Me ollaan aika kovia etäviestinnän ammattilaisia jo - kaikki on sujunut kuin junan vessa. Meidän tiimi teki paljon etänä yhteistyötä jo aikaa ennen koronaa, koska tiimiläisiä sijaitsee eri paikkakunnilla.” Toisaalta verkostomuuttujaan sisältyvä väittämä tiimin jäsenten yhteisistä arvoista on

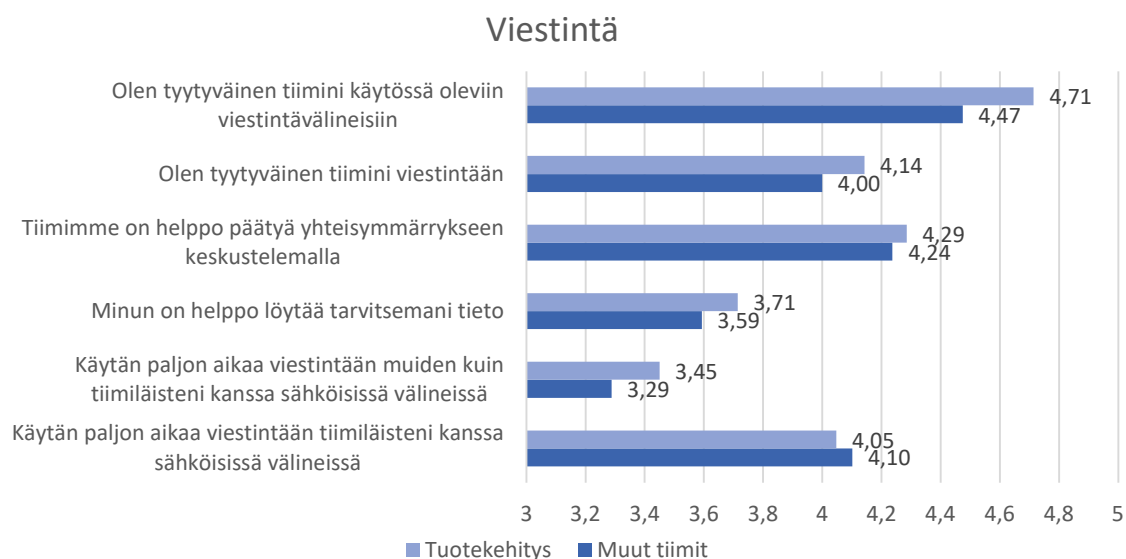
jäänyt koko yrityksenkin tasolla keskiarvoltaan muita muuttujan väittämiä alhaisemmaksi, ja tuotekehityksen keskiarvo on vielä muitakin tiimejä alempi. Tämä voi johtua siitä, että tuotekehitystiimissä tiimien ja solujen viimeaikaiset muutokset ovat vielä kesken, eivätkä solujen jäsenet ole ehtineet muodostamaan näkemystä siitä, millaisia arvoja muilla tiimin tai solun jäsenillä on, saati siitä, ovatko nämä arvot yhteneväiset jäsenten kesken. Organisaatiolla on vahvat arvot, joita pidetään viestinnässä esillä säännöllisesti ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa pohditaan näiden arvojen toteutumista omassa työssä ja niihin sitoutumista. Tiimeissä olisi varmasti hyvä käydä entistä enemmän arvokeskustelua ja miettiä, miten arvot välittyvät arkityöhön ja -työssä.



KUVIO 12. Verkostoväittämien vertailu

Viestintämuuttuja tarjoaa kaikista summamuuttujista matalimmat arvot sekä koko yrityksen että tuotekehitystiimin tasolla (kuvio 7). Yksittäisten väittämien osalta tuotekehitystiimin keskiarvot ovat suurimmaksi osaksi muiden vastaajien keskiarvoa paremmat (kuvio 13). Tuotekehitystiimissä tyytyväisyys sekä tiimin käytössä oleviin viestintävälineisiin että tiimin viestintään yleisesti olivat muiden tiimien keskiarvoa korkeammalla. Tuotekehitystiimiläiset kokivat myös käyttävänsä sähköiseen viestintään muita vastaajia enemmän aikaa muiden kuin tiimiläistensä kanssa, kun taas oman tiimin kesken viestintään käytetty aikaa jäi alemmaksi kuin muiden vastaajien keskiarvo. Joka tapauksessa viestintään oman tiimin kanssa arvioitiin käytettävän enemmän aikaa kuin tiimin ulkopuolisten tahojen kanssa. Tuotekehitystiimillä pienempi vaihteluväli oman tiimin ja tiimin ulkopuolisen viestinnän kesken saattaa johtua siitä, että vastaajat kokivat kehityssolun omaksi tiimikseen, jolloin muut tuotekehitystiimin solut arvioitiin kyselyyn vastatessa muiksi kuin omiksi tiimeiksi. Tähän

osaltaan ohjasi myös kyselyn ohjeistus, jossa määriteltiin omaksi tiimiksi se tiimi, jossa tekee eniten töitä ja johon tuntee eniten kuuluvansa. Toisaalta taas tuotekehitystiimin itseohjautuvuus sallii työntekijöiden olla aktiivisemmin yhteydessä myös muihin tuotekehitystiimin soluihin ja yrityksen tiimeihin, sillä heillä on valtuutus hoitaa työhönsä liittyviä asioita itsenäisesti.



KUVIO 13. Viestintävaihtämien vertailu

Verkoston laajuus ja viestinnän joustavuus mahdollistavat yhdessä tehokkaan työskentelyn, kun viesteihin reagoidaan nopeasti ja kun tietoa jaetaan puolin ja toisin runsaasti. Myös mutkaton kommunikointi, etenkin silloin kun oma mielipide poikkeaa muiden mielipiteistä kuvaa hyvin itseohjautuvan tiimin toimintaa: muun muassa Savaspuro (2019, 52) korostaa aidon dialogin merkitystä itseohjautuvuuden mahdollistajana. Vaikka tuotekehitystiimin suljettujen kysymysten keskiarvot osoittavat hyvää viestinnän tasoa tiimissä, paradoksaalisesti avointen kysymysten vastauksissa esiin nousee usein juuri viestinnän ja tiedonkulun haasteet, jotka helposti turhauttavat vastaajia arkityössä. Eräs vastaajista kuvailee tilannetta seuraavasti:

Meillä on aika paljon henkilöiden välisiä eroja siinä, miten tehokasta ja hyvää viestintää on. Jos joltain löytyisi viisasten kivi siihen, miten näitä eroja voi tasoittaa, niin mielelläni sen poimisin. Monesti nämä haasteet ovat sellaisia, että ne, joiden kohdalla haastetta on, eivät koe tehokkaampaa viestintää tarpeelliseksi. (Tuotekehitystiimi)

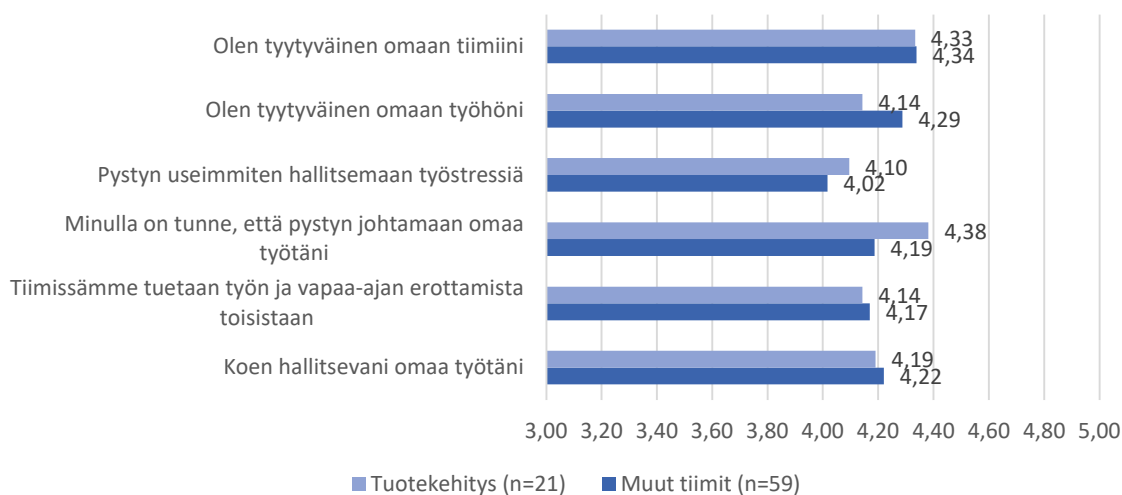
Näin ollen suljettujen kysymysten vastausten arvioinnissa voi olla valloillaan vastaajien tulkintaharha: viestintä arvioidaan hyvälle tasolle, koska omasta mielestä viestinnän käytännöt ovat sujuvat, vaikka itsellä saattaisi olla arvokasta tietoa muille jaettavaksi. Viestinnän esteeksi nousi useassa avoimessa vastauksessa tiedon avoimuus: aina ei tiedetä, mitä

tietoa tulisi välittää eteenpäin ja kenelle tai mistä tietoa löytää ja miten sen voisi välittää ymmärrettävästi myös oman sisäpiirin ulkopuolelle:

Kehitystiimin sisällä asiat on hyvin, me tiedetään tiiminä mitä halutaan ja mitä tavoitellaan. Se että ymmärtääkö meidän "johto" mitä oikeasti me tehdään ja miksi, ei varmaan pidä paikkaansa. Me ollaan niin omassa kehittäjäkuplassa että on vaikea viestiä kuplasta ulospäin selkeästi. (Tuotekehitystiimi)

Avoimissa vastauksissa saadaan vahvistusta sille oletukselle, että vastaajat ovat identifioineet omaan kehityssoluunsa, ja kokevat solunsa sisällä viestinnän hyväksi ja riittäväksi. Oman solun rajat puhkaiseva viestintä joko solusta sisään tai solusta ulos koetaan vielä haastavaksi ja tällaisen viestinnän käytännöt riittämättömiksi.

Työhyvinvointi



KUVIO 14. Työhyvinvointiväittämien vertailu

Työhyvinvointimuuttuja näyttää yhtenevältä kummankin vastaajaryhmän osalta, mutta kun poraudutaan syvemmälle yksittäisiin väittämiin (kuvio 14), havaitaan suurempia vaihteluita ryhmien välillä. Tuotekehitystiimin osalta vastauksista välittyy kuva paremmasta oman työn johtamisen kokemuksesta ja työstressin hallinnasta. Nämä havainnot kulkevat käsi kädessä: voidaan olettaa, että kokemus oman työn johtamisesta helpottaa myös työstressiä ja toisinpäin. Muiden tiimien vastaajat näyttävät sitä vastoin olevan tuotekehitystiimiä tyytyväisempiä omaan työhönsä ja kokevat hallitsevansa oman työnsä. Tuotekehitystiimi työskentelee yrityksen lippulaivatuotteen parissa, jolle asetetut tulos- ja toiminnallisuustavoitteet ovat kovat. Ohjelmistokehitys alana vaatii syvää erikoisosaamista, perehtyneisyyttä ja jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Tämä kuvastui hyvin myös tuotekehitystiimiläisten avoimista vastauksista juuri oman työn hallinnan tunteen osalta, kun kysyttiin, mikä vastaajia estää tekemästä työtään mahdollisimman hyvin:

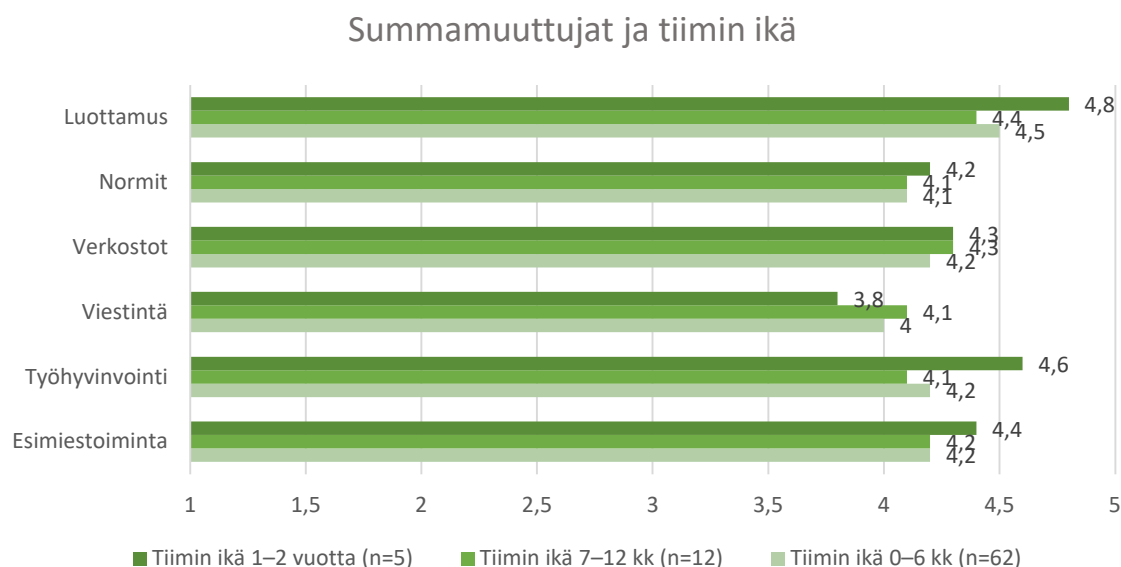
Osaamattomuus ja epävarmuus. Uskon, että pystyisin suoriutumaan tehtävistäni paremmin, jos hallitsisin asiat entistä paremmin, eikä osaamattomuudesta aiheutunut epävarmuus estäisi edistymistä.

Tuotekehitystiimin osalta avoimista vastauksista välittyi usein toive työn paremmasta priorisoinnista niin oman työn osalta kuin tiimin ja solun sisällä. Yllättävät tilanteet ja ennakoimattomat muutokset haistaavat oman työn suunnittelua ja saattavat näin ollen vaikuttaa myös oman työn hallinnan tunteeseen, kuten eräs tuotekehitystiimin vastaaja kuvailee:

...meidän suunnittelijoiden pitää uskaltaa ottaa oma aika ja päästä siihen tilanteeseen ettei enää reagoida siihen mikä on tuulilasissa vaan pystyttäisi suunnittelemaan asioita jotka tulee tuotekehitykseen kuukauden tai kahden päästä.

5.3 Tiimin iän vaikutus vastauksiin

Kun otetaan huomioon kaikkien kyselyyn vastanneiden osalta tiimin kokoonpanon muuttamattomuus, voidaan huomata, että mitä pidempiaikainen tiimi on kyseessä, sitä paremmiksi vastaajat arvioivat luottamuksen, työhyvinvoinnin ja esimiestoiminnan tason (kuvio 15). Sen sijaan viestintä koetaan tiimin ikääntyessä haasteellisempänä: tätä voi selittää se, että tiimin jäsenten ja toimintatapojen käydessä tutuiksi, myös kriittisyys viestinnän käytäntöjä kohtaan nousee.

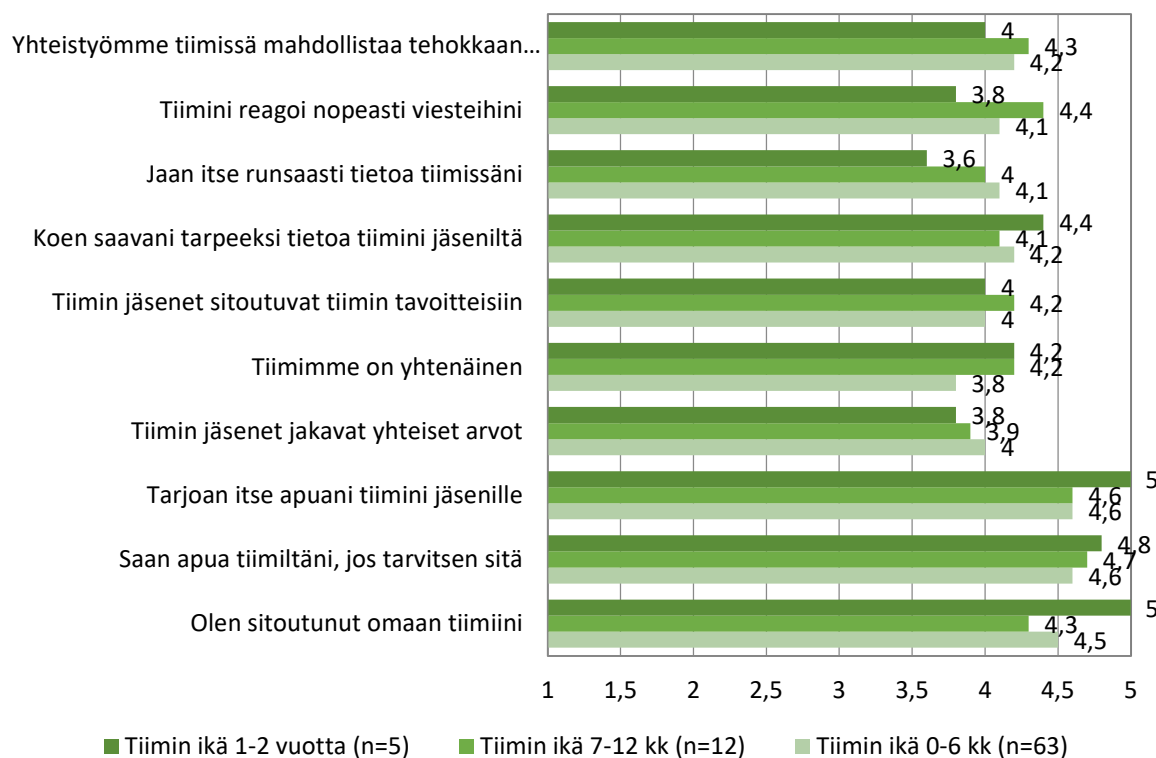


KUVIO 15. Tiimin iän vaikutus summamuuttujiin

Nuorten tiimien osalta kuvio 15 nähdään, että verkostosummamuuttuja jää muiden ryhmien keskiarvosta. Tarkemmin verkostomuuttujaan sisältyviä yksittäisiä väittämiä tutkittaessa (kuvio 16) huomataan, että nuorten tiimien osalta verkostomuuttujan keskiarvoa laskevat väittämät, jotka koskevat vastavuoroista avunantoa, tiimin yhtenäisyyttä ja sitoutumista omaan tiimiin. Tämä voi johtua siitä, että tiimin osalta keskinäisen avunannon tavat

vielä hakevat paikkaansa, eikä tiimin jäseniä ja heidän työskentelytapojansa vielä tunneta tarpeeksi, jolloin vastaaja ei ole välttämättä varma esimerkiksi siitä, miten tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja miten yhtenäinen tiimi on. Yksilö myös arvioi, onko tiimi sellainen, johon kannattaa sitoutua. Collins Tidwellin ja Waltherin (2002) tutkimustulosten mukainen epävarmuuden vähentämisen teoria teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tukee tätä havaintoa: luottamuksen sekä sen myötä mutkattomien ja avointen tiedonjaon ja vuorovaikutuksen käytäntöjen rakentaminen tiimin varhaisessa vaiheessa tunnistetaan yhdeksi tärkeäksi tiimiprosessiksi. Avoimissa vastauksissa 0–6 kuukauden ikäisten tiimien vastaajat korostivat jokaisen tiimiläisen avunannon (41 % vastanneista), avoimuuden (30 % vastanneista) ja lupauksen pitämisen (30 % vastanneista) tärkeyttä luottamuksen synnyttämisessä tiimiin, kun taas 7–12 kuukautta vanhoissa tiimeissä korostui näiden lisäksi luottamuksen osoittaminen muille (20 % vastanneista), muiden huomioiminen (20 % vastanneista) ja viestinnän runsaus (20 % vastanneista). Pisimpään muuttumattomina pysyneisiin tiimeihin kuuluneet vastaajat olivat erityisen sitoutuneita omiin tiimeihinsä (keskiarvo 5) ja kokivat tarjoavansa apua tiiminsä jäsenille (keskiarvo 5). He myös kokivat saavansa apua tiimiltään tarvittaessa (keskiarvo 4,8) ja kokivat nuorempia tiimejä useammin saavansa tarpeeksi tietoa tiiminsä jäseniltä (keskiarvo 4,4).

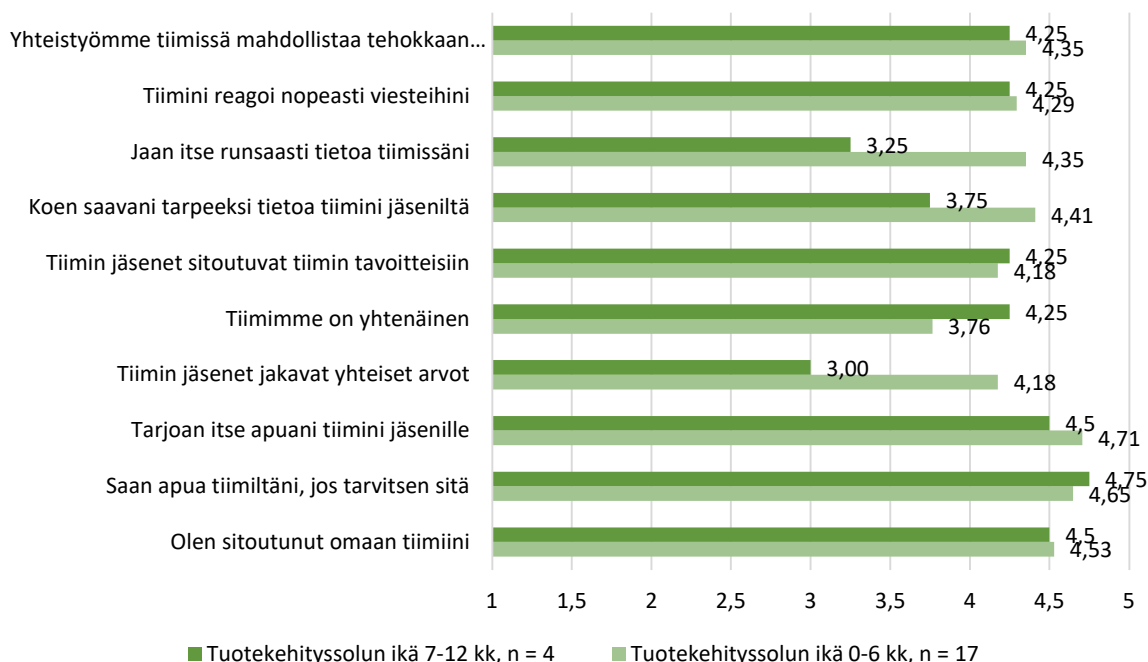
Verkostoväittämät ja tiimin ikä



KUVIO 16. Tiimin iän vaikutus verkostomuuttujan

Kuten taulukosta 3 havaittiin, olivat tuotekehitystiimin solut kokeneet viime aikoina enemmän muutoksia kuin muut tiimit keskimäärin, jolloin tuotekehitystiimissä olisi tärkeää pitää yllä avoimuutta sekä avunantokulttuuria. Kuviossa 17 esitetään vielä tarkemmin nimenomaan tuotekehityssolujen vastaajien kokemuksia verkostoväittämistä solun iän mukaan. Tuotekehitystiimissä havaitaan, että itse asiassa 7–12 kuukautta muuttumattomina pysyneet solut ovat keskiarvoltaan lähes kaikkien väittämien kohdalla alemmalla tasolla kuin aivan tuoreet (0–6 kuukautta) solut. Ainoastaan tyytyväisyys tiimin yhtenäisyyteen, tiimin jäsenten sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin ja kokemus avun saamisesta näyttävät nousevan tiimin iän myötä. Hajautuneen tiimin johtamisessa on otettava huomioon ryhmädynamiikan ja ryhmän kehitysvaiheiden vaikutus: tiimin muodostuessa eriäviä mielipiteitä ei tuoda niin helposti esiin, eivätkä tiimin tavoitteet ja muut toimintatavat ole vielä kirkastuneet. Ajan kuluessa erilaiset näkemykset alkavat tulla esiin ja tiimissä mahdollisesti taistellaan omasta statuksesta ja arvostuksesta. Kuohuntavaiheen jälkeen tiimin toiminta siintyy ja tiimissä alkaa muodostua konsensus siitä, mitä tavoitellaan ja miten tiimi toimii. (Tuckman 1965, 396.) 7–12 kuukautta vanhojen tiimien vastauksista voidaan nähdä sekä kuohunta- että normiutumisvaiheen piirteitä. Tulosten tulkinnassa tosin täytyy olla varovainen, sillä valtaosa (n = 17) tuotekehitystiimin vastaajista kuului varsin tuoreisiin soluihin (0–6 kuukautta) ja vain neljä vastaajaa kuului 7–12 kuukauden ikäisiin soluihin.

Tuotekehityssolujen ikä ja verkostoväittämät

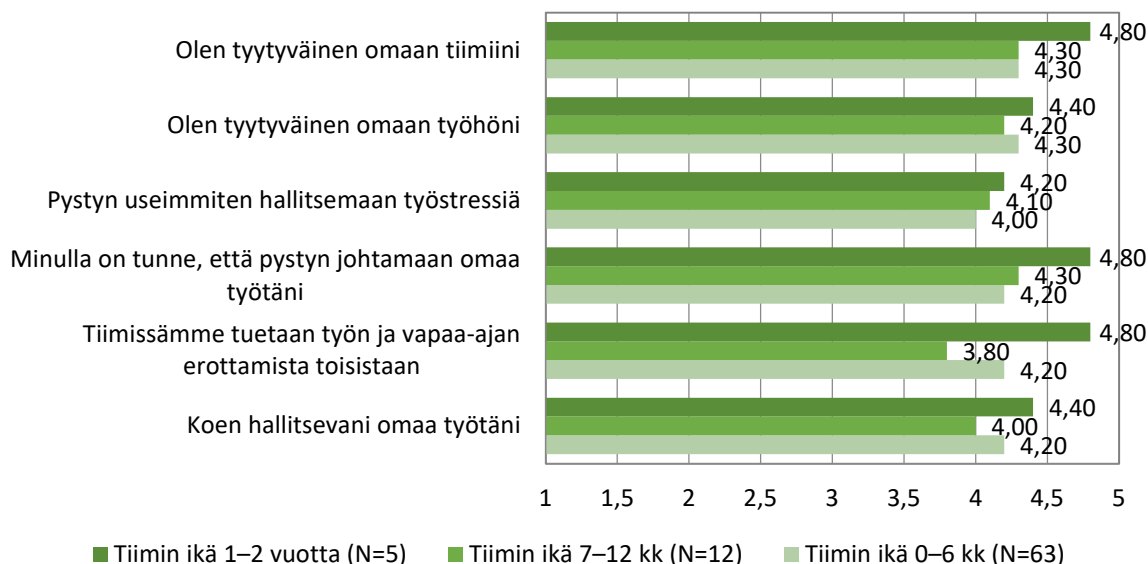


KUVIO 17. Tuotekehityssolujen iän vaikutus verkostoväittämiin

Huomattavaa on myös se, että koko yrityksen tasolla työhyvinvoinnin summamuuttuja jää 7–12 kuukautta vanhoilla tiimeillä muita ryhmiä alemmalle tasolle (kuvio 15). Myös tämä havainto voidaan selittää tiimin kehitysvaiheilla, joissa usein aluksi tiimin muodostuessa asiat sujuvat hienosti ja yhteinen toiminta tuntuu hyvältä. Kun aikaa kuluu, pääsevät eriävät mielipiteet esiin ja tiimi hakee yhteisymmärrystä joskus tiukkojenkin keskustelujen kautta. Tällä saattaa olla vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Paras tulos työhyvinvoinnin alueella oli 1–2-vuotiailla tiimeillä, joiden voidaan olettaa olevan jo normiutumisen tai jopa toimintavaiheessa, riippuen tiimin funktiosta.

Työhyvinvointiväittämiä yksityiskohtaisella tasolla tarkastellessa (kuvio 18) erottuvat 1–2 vuotta samassa kokoonpanossa toimineet tiimit joka kohdassa merkittävästi nuoremmista tiimeistä. Oman työn johtamisen osalta ja työstressin hallinnan kannalta tulosten perusteella näyttää siltä, että mitä vanhempi tiimi on kyseessä, sitä enemmän vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja stressin hallintaan. Uudessa tiimissä toimintatapojen ja tiimin tarkoituksen vasta muodostuessa oman työn johtaminen ja sen myötä stressin hallitseminen voi tuntua vaikealta, vaikka samasta kuvioista nähdään, että nuorimmat tiimit ovat keskimäärin 7–12 kuukauden ikäisiä tiimejä tyytyväisempiä omaan työhönsä, työn ja vapaa-ajan erottamiseen toisistaan sekä kokivat hallitsevansa omaa työtään.

Työhyvinvointiväittämät ja tiimin ikä



KUVIO 18. Tiimin iän vaikutus työhyvinvointiväittämiin

Tulosten analysoinnissa tulee tässäkin ottaa huomioon se, että vastaajia pitkäikäisistä tiimeistä (1–2 vuotta) oli vain viisi henkeä ja nuorimpiin tiimeihin kuuluvia vastaajia 63 henkeä, jolloin oletettavasti vastauksiin osuu enemmän vaihtelua (taulukko 7). 0–6 kuukautta

vanhojen tiimien työhyvinvointiväittämien muodostaman summamuuttujan vastaajakohtainen vaihteluväli oli 2,33–5,0, 7–12 kuukautta vanhojen tiimien 3,0–4,83 ja 1–2 vuotta vanhojen tiimien vaihteluväli oli 4,17–5,0. Tuotekehitystiimien osalta vaihteluvälit vastausten keskiarvoissa olivat pienemmät kuin muiden tiimien osalta. Yleistettäviä päätelmiä etenkin pitkäikäisten tiimien osalta tämän kyselyn tuloksista ei voida tehdä.

TAULUKKO 6. Työhyvinvointiväittämien summamuuttujan vaihteluvälit

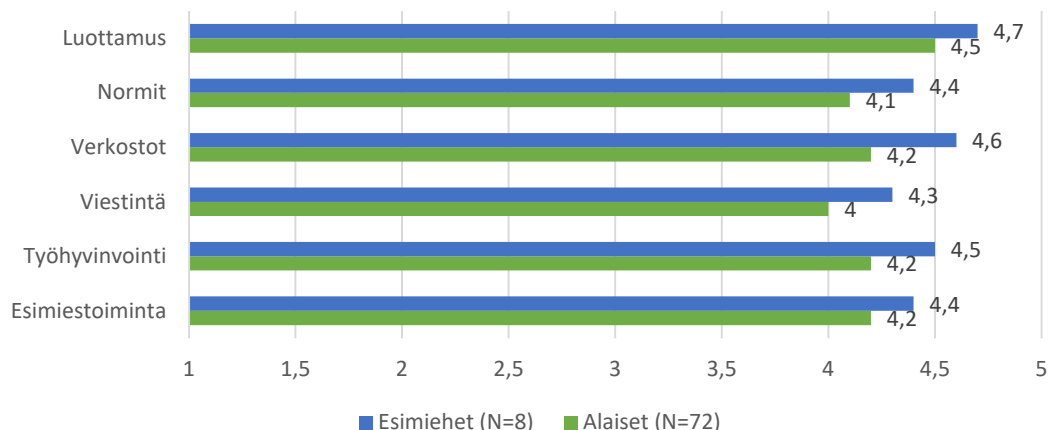
Tiimin ikä	Tuotekehitystiimi	Muut tiimit
0–6 kk	3,17–5,0 (n = 17)	2,33–5,0 (n = 46)
7–12 kk	3,83–4,17 (n = 4)	3,0–4,83 (n = 8)
1–2 vuotta	-	4,17–5,0 (n = 5)

5.4 Esimiesten vastaukset

Esimiesten vastauksia alaisten vastauksiin verratessa (kuvio 19) havaitaan, että esimiesten keskiarvot ovat jokaisen summamuuttujan osalta suuremmat kuin alaisten keskiarvot. Tulos on odotettavissa oleva, sillä koko yrityksen keskiarvojen ollessa vastaavasti suhteellisen korkealla, voidaan hyvällä esimiestyöllä olettaa olevan vaikutusta niihin. Hyvä tiimi-esimiestyö taas on mitä luultavimmin seurausta tyytyväisistä ja hyvin johdetuista tiimi-esimiehistä. Esimiesten verkostomuuttuja näyttää olevan merkittävästi korkeampi arvoltaan kuin alaisten (keskiarvo 4,6 / 4,2). Tätä varmasti selittää osaltaan se, että esimiehet kuvasivat rooliaan avoimissa vastauksissa usein palvelevaksi, kannustavaksi ja kuuntelevaksi, jolloin muun muassa vastavuoroisuus avunannossa ja tiedonjaossa toteutuvat esimiesten mielestä hyvin. Eräs esimiehistä kuvasi omaa rooliensa luottamuksen rakentamisessa seuraavasti:

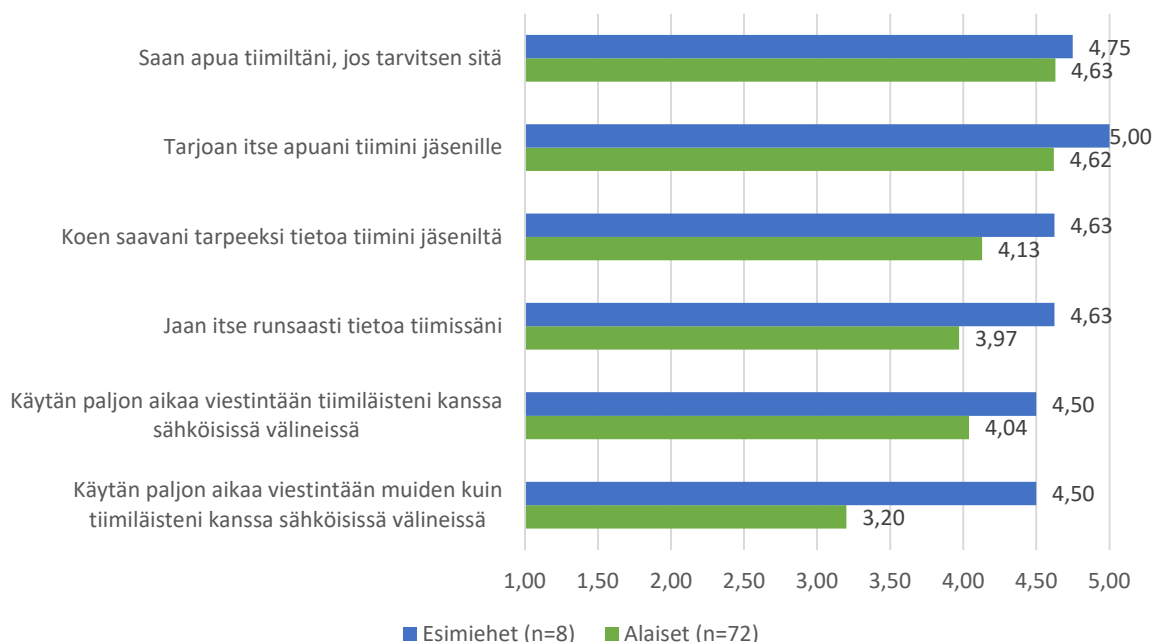
Olemalla avoin ja älyllisesti rehellinen niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa. Hyväksymällä erilaiset mielipiteet, kannustamalla keskusteluun silloinkin, kun tiedetään että se on kärkeästä ja voi aiheuttaa konflikteja. Pitämällä huolen, että jos jossain sitten tulee skismaa, niin asiat selvitetään eikä jäädä hautomaan omassa pöteroissaan juttuja.

Esimiesten ja alaisten summamuuttujat



KUVIO 19. Esimiesten ja alaisten keskiarvot summamuuttujien osalta

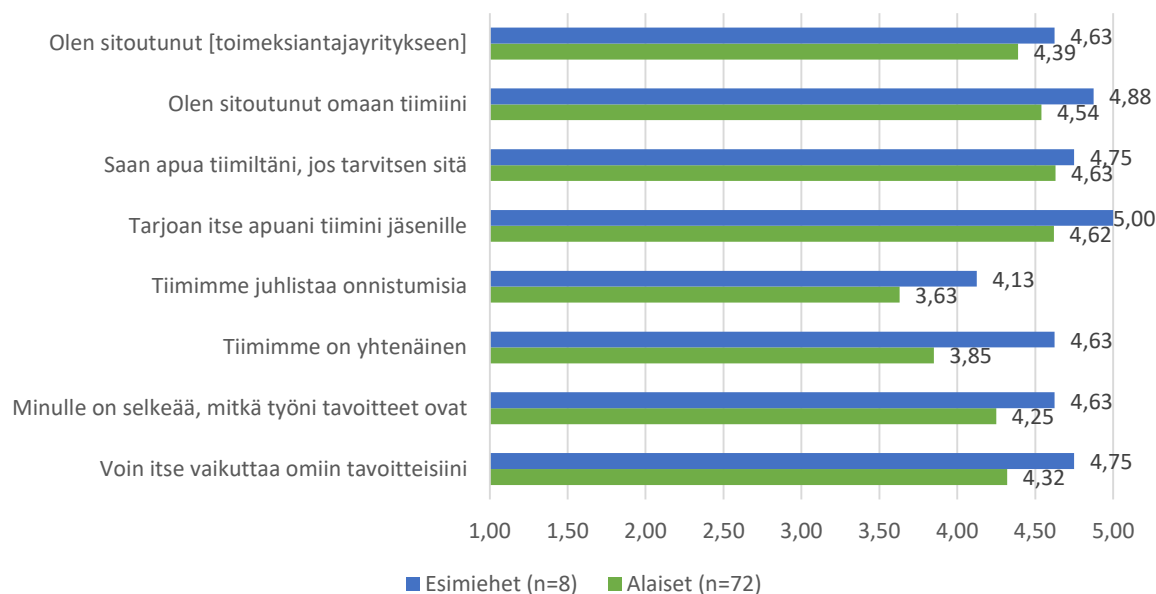
Esimiesten vastauksissa korostui esimiesten aktiivisuus niin tiimin sisäisessä kuin sen ulkopuolisessa viestinnässä sekä vastavuoroisuus avun saamisessa ja antamisessa (kuvio 20). Erityisesti esimiesten vastauksista havaitaan ero tiimin ulkopuolisessa viestinnässä: esimiehen vastuulla vaikuttaa tulosten perusteella olevan vahvemmin yhteyksien pitäminen ja tiimin asioista viestiminen muulle organisaatiolle ja muihin tiimeihin sekä tiimin ulkopuolelta saamansa tiedon jakaminen omaan tiimiinsä.



KUVIO 20. Vastavuoroinen viestintä ja avunanto esimiesten ja alaisten vastauksissa

Kuviosta 21 näkyy myös, että esimiehet kokevat olevansa alaisia sitoutuneempia niin organisaatioon kuin omaan tiimiinsä. Esimiesten vastausten perusteella tiimit näyttävät

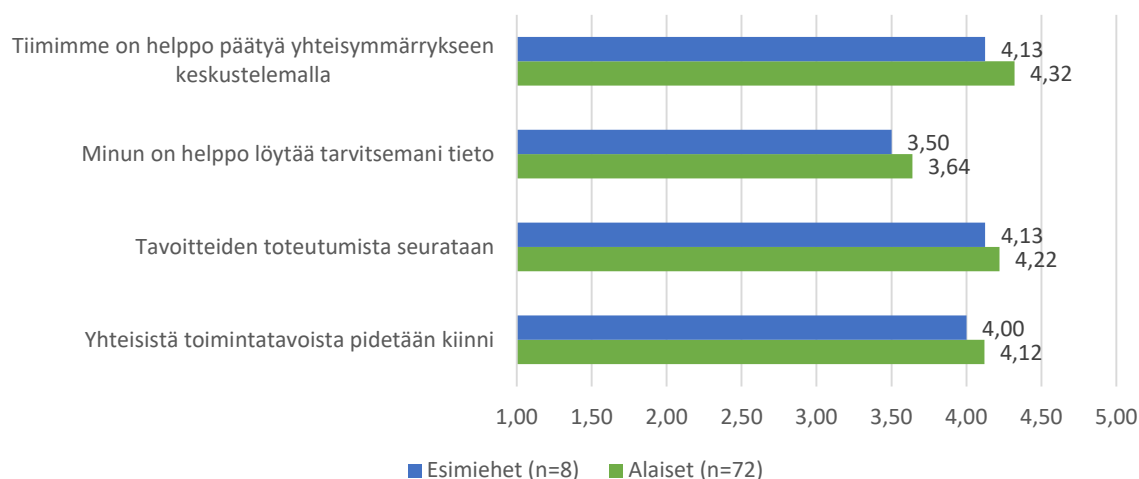
yhtenäisimmiltä kuin alaisten vastauksissa: esimiehillä voi olla kattavampi kuva tiimin yhtenäisyydestä kuin alaisilla, sillä heillä on parempi näkyvyys tiimin eri yksilöihin ja heidän toimintatapoihinsa kuin yksittäisellä alaisella. Toisaalta esimiehet voivat myös kokea tiimin yhtenäisemmäksi kuin alaiset, koska he ovat myös keskimäärin sitoutuneempia organisaatioon ja tyytyväisempiä tiimiinsä kuin alaiset. Esimiesten vastausten perusteella heille on alaisia useammin selkeää, mitä tavoitteita heidän työllään on ja kokevat useammin voivansa vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa.



KUVIO 21. Esimiesten ja alaisten vastausten suurimmat erot

Kun verrataan esimiesten ja alaisten vastausten eroja niissä kohdissa, joissa esimiesten keskiarvot jäävät alaisten keskiarvoja alemmas (kuvio 22), huomataan, että esimiehet kokevat alaisia useammin hankalaksi yhteisymmärrykseen päätyminen ja tiedon löytämisen. Lisäksi esimiesten kohdalla tavoitteiden seuraamista ei esimiesten vastausten perusteella tehdä yhtä perusteellisesti kuin alaisten kohdalla. Esimiehet myös kokevat alaisia useammin, ettei sovitusta yhteisistä toimintatavoista pidetä kiinni. Tämä voi selittyä sillä, että esimiehet havaitsevat tai tulevat tietoisiksi sovitusta poikkeavista toimintatavoista alaisia useammin ja joutuvat puuttumaan asiaan. Sama selitys voi päteä myös yhteisymmärrykseen päätyminen osalta: esimiehet joutuvat usein selvittelemään konflikteja, jolloin erimielisyydet vaativat enemmän panosta esimieheltä kuin alaiselta. Näissä tilanteissa alaisten havaintoala on väistämättä kapeampi ja näin ollen heidän arvionsa tilanteesta voi poiketa esimiehen arviosta. Esimiesten kokema hankalampi tiedon löytyminen voi selittyä osaltaan sillä, että esimiesten vastuulle kuuluu usein oman substanssin lisäksi esimiestehtäviä. Tällöin käytettävissä oleva aika omaan asiantuntija-alaan on väistämättä pienempi, ja

tiedon etsintään kuluva aika turhauttaa helpommin. Voi myös olla, että esimiehillä ei ole niin hyvää tietoa, mistä lähteä etsimään tietoa omaan substanssiin liittyen, kun eivät joudu käyttämään tuota tietoa niin usein kuin alaiset.



KUVIO 22. Esimiesten alaisia alemmat keskiarvot väittämiin

Toimeksiantajayrityksessä korostetaan etäesimiestyössä myös viestinnän monipuolisuutta: pelkän työhön liittyvän kommunikaation ei nähdä riittävän, vaan vapaamuotoista viestintää pidetään tärkeänä sitouttamisen ja yksilöllisen johtamisen toimenpiteenä. Kyselyyn vastanneet esimiehet olivat omaksuneet tämän hienosti osaksi omaa esimiestyötään, kuten eräs esimiehistä kuvailee:

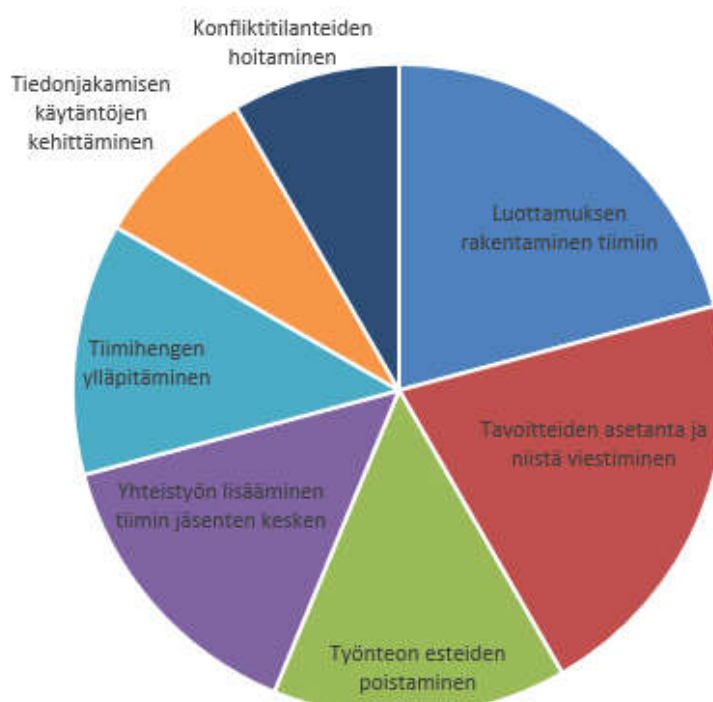
Esimiehen tavoitteena on auttaa yksilöitä onnistumaan ja saamaan heistä maksimaalinen potentiaali irti. Avoin suorasuoraisuus on luottamuksen tukipilari. Silloin mikään ei tule yllätyksenä.

Hajautetun työn johtamisen haasteina esiin nousivat tunneviestinnän haasteet: ilman fyysistä läsnäoloa ja non-verbaalisia vihjeitä esimiehen on hankalaa pysyä perillä alaisten viireytilasta ja mielialasta. Koko tiimin tasolla ilmapiirin havaitseminen koettiin hankalaksi, vaikka yksilötasollakin oli havaittu haasteita, kuten yksi esimiehistä kirjoittaa: ”Ilmapiirin selvittäminen ja aistiminen todella hankalaa etätyömoodissa”. Eräs esimiehistä avaa omia hyväksi havaitsemiaan toimintatapojaan hajautetun työn johtamisessa ja alaisten kanssa viestimisessä seuraavasti:

Pääasiassa kahdenkeskinen aika hoidetaan arjen kohtaamisten kautta joko livenä tai sitten esim. puhelinoitolla. Varsinainen varattu aika sitten hieman harvemmin. Lähtökohdانا olen pitänyt sitä, että jokaiselta tiimiläiseltä täytyy kysyä vähintään kerran päivässä, että "miten menee?". Tätä on sitten myös tiimin kanssa käyty läpi, että mahdolliset ongelmat tai haasteet voi aina tällöin nostaa esille.

Kyselyssä esimiehiä pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä toimenpidettä hajautetun työn johtamisessa (kuviokuva 23). Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että luottamuksen

rakentaminen kuuluu näihin toimenpiteisiin. Muita tärkeiksi koettuja esimiehen toimenpiteitä olivat tavoitteiden asetanta ja niistä viestiminen, työnteon esteiden poistaminen, yhteistyön lisääminen tiimin jäsenten kesken ja tiimihengen ylläpitäminen.



KUVIO 23. Esimiesten mielestä tärkeimmät hajautetun johtamisen toimenpiteet

Luottamuksen rakentamisessa tärkeintä on sekä alaisten että esimiesten mielestä avoimuus. Tuotekehitystiimin alaiset odottavat esimiehiltä avoimuuden (42 % alaisista) lisäksi läpinäkyvyyttä päätösten taustalla (17 % alaisista), kun taas esimiehet pitävät omassa työssään tärkeänä avoimuuden (67 % esimiehistä) lisäksi runsasta vuorovaikutusta (50 % esimiehistä) ja valtuutuksen antamista alaiselle (33 % esimiehistä). Alaiset voivat edesauttaa luottamuksen syntyä tiimissä pitämällä lupauksistaan kiinni (53 % alaisista), olemalla avoimia (27 % alaisista) ja auttamalla muita (27 % alaisista). Muita esiin nousseita seikkoja olivat runsas viestintä, ja muiden huomiointi muun muassa luottamuksen osoittamisen, rehellisyyden ja yhteistyön vaalimisen kautta. Esimiesten vastauksissa korostuivat toiveet alaisten avoimuudesta (57 % esimiehistä) ja suorudesta (29 % esimiehistä).

5.5 Työpajatyöskentelyn toteutus

Työpaja toteutettiin 28.10.2020 virtuaalisesti Zoom-työpajana ja sen aikana käytettiin yhteistyöstämiseen Googlen Jamboard-valkotaulutyökalua. Työpajaan osallistui yhdeksän jäsentä tuotekehitystiimistä sekä yksi tuotekehitystiimin ulkopuolinen jäsen henkilöstöosastolta. Osallistujat edustivat yhteensä viittä eri tuotekehitystiimin solua, ja kaksi

osallistujista edusti kaikkia kehityssoluja. Osallistujien roolit vaihtelivat kehittäjistä sovel-lusarkkitehteihin ja analytikoista tuoteomistajiin. Opinnäytetyön tekijä vastasi työpajan si-sällön suunnittelusta, joskin suunnitelma käytiin läpi myös toimeksiantajarytymän henki-löstöosaston edustajan ja tuotekehitystiimin esihenkilön kanssa ja muokattiin hieman hei-dän kommenttiensa perusteella. Työpajan rakenne esitetään kuvassa 3.

Työpaja tuotekehitystiimissä 28.10.2020 klo 12-13.30

Aloitus	Aiheen alustus 10 min
	Kyselyn tulosten esittely 10 min
Työpajatyöskentely	Yksilötyöstö 5 min
	Pienryhmätyöskentely 15 min
	Yhteinen purku ja keskustelu toimenpiteistä 20 min
	Pienryhmätyöskentely toimenpiteiden käytäntöön viemisestä 10 min
	Lopetus ja seurantalaverista sopiminen 10 min

KUVA 2. Työpajan aikataulu ja rakenne

Työpajan aluksi osallistujat orientoitiin käsiteltävään aiheeseen esittelemällä opinnäyte-työn tavoitteet sekä käymällä läpi olennaisimmat tulokset kyselystä tuotekehitystiimin osalta. Näin varmistettiin se, että työpajassa keskitytään opinnäytetyön kannalta olennai-siin teemoihin, eikä keskustelu lähde rönsyilemään opinnäytetyön aiheen ulkopuolelle. Työpajan alustuksen materiaalit esitetään liitteessä 2. Osallistujille esitettiin alustuksen päätteeksi viisi teemaa, joiden tutkija oli havainnut nousevan kyselylomakkeella tuotekehitystiimin vastauksissa esiin. Näistä teemoista osallistujat saivat äänestää kaksi tärkeintä teemaa käsittelemään työpajassa (taulukko 8).

TAULUKKO 7. Käsiteltävien teemojen valinta äänestyksellä

Teema	Äänet
Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen	7
Priorisoinnin käytäntöjen kehittäminen	5
Tiedonjaon käytäntöjen parantaminen	3
Luottamuksen parantaminen	1
Avoimuuden lisääminen	0

Varsinainen yhteiskehittäminen tehtiin osallistavalla me–we–us-menetelmällä, jossa jokai-nen osallistuja aktivoitiin työskentelyyn itsenäisellä ideoinnilla. Tämän jälkeen edettiin pienryhmätyöstöön, jossa omat ideat jaettiin pienryhmälle ja niistä voitiin keskustella laa-jemmin. Tämän keskustelun aikana saattoi syntyä vielä uusiakin ideoita.

Pienryhmätyöstön aikana käsitellyistä ideoista valittiin parhaat esitettäväksi muille: tässä työpajassa parhaat ideat kirjattiin yhteiselle Jamboardille ja ajatuksia ideoiden takana avattiin vielä sanallisesti kaikille osallistujille pienryhmätyöskentelyn jälkeen. Pienryhmien ideoiden kuulemisen jälkeen heränneistä ideoista keskusteltiin kaikkien osallistujien kesken. Ideoiden työstämistä jatkettiin jälleen pienryhmissä, joissa osallistujia pyydettiin miettimään, miten kukin osallistuja saisi vietyä ideoita käytäntöön omassa kehityssolussaan tulevan kahden viikon aikana. Nämäkin pienryhmätyöskentelyn tulokset tallennettiin Jamboardille. Työpajan päätteeksi osallistujilta varmistettiin vielä peukkuäänestyksellä, oliko jokaisella osallistujalla vietävänä käytännön työhön vähintään yksi konkreettinen toimenpide, jonka voi ottaa kokeiluun tulevan kahden viikon aikana. Lisäksi sovittiin kahden viikon päähän seurantalaveri, jossa tarkistettiin, miten kokeilut ovat käytännössä sujuneet sekä onko niitä syytä jatkaa ja kehittää edelleen.

Jatkotyöpaja järjestettiin 11.11.2020 ja siihen osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi yhteensä kuusi henkeä, joista kolme oli toteuttanut kokeilun ensimmäisen työpajan jälkeen. Yksi osallistujista edusti henkilöstöosastoa ja yksi koko tuotekehitystiimiä, eivätkä nämä osallistujat olleet sen vuoksi toteuttaneet kokeilua käytännössä. Jatkotyöpaja oli hyvin vapaamuotoinen ja osallistujien vähyyden vuoksi työpajassa korostui yhteinen keskustelu ja ajatustenvaihto kokeiluista sekä tulevaisuuden kehitystoimenpiteet.

5.6 Työpajatyöskentelyn tulokset

Alustuksen pohjalta opinnäytetyön tekijän esittämät teemavaihtoehdot nostettiin esiin ja pyydettiin osallistujia äänestämään jatkokehittelyyn kahta tärkeimmäksi kokemaansa aiheetta. Äänestyksen perusteella jatkokäsittelyyn päätyivät suhteellisen yksimielisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen sekä priorisoinnin käytäntöjen parantaminen. Työpajassa käytiin keskustelua siitä, mitä vuorovaikutusta ja yhteistyötä toivotaan parannettavan ja todettiin yksimielisesti, että kehityssolujen sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat tällä hetkellä jo hyvin, mutta kehityssolujen välinen vuorovaikutus vaatii parantamista. Opinnäytetyön tekijä oli päätenyt samaan oletukseen jo kyselyn tuloksia tulkitessaan, joten asialle oli hyvä saada vahvistusta vielä sanallisesti:

Niin se, että meidän kehityssolut on aika hyvin tiimiytyneitä ja siellä se kommunikatio toimii, mut meillon haasteita siinä, et miten se koko paletti toimii ja että miten saadaa tietoa, että mitä siellä naapurissa tehdään. (Osallistuja 1)

Priorisoinnin käytännön kehittämisen osalta vastaavaa keskustelua ei käyty, vaan osallistujat saivat pienryhmissä suunnata keskustelua haluamaansa suuntaan. Osallistuja 2 kuvasi pienryhmänsä keskustelua ja aiheen rajaamista seuraavasti: ”Me keskusteltiin myös

tosu paljon siitä, että haettiin tällä kysymyksellä nyt semmosta työntekemisen priorisoinnista vai niinku sellasta henkilökohtaista.” Aihetta käsiteltiin pienryhmissä kummastakin näkökulmasta lähestyen, jolloin aiheen käsittely jäi hiukan yleisemmälle tasolle kuin vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen, joiden osalta työpajassa päästiin porautumaan syvemmälle konkretiaan. Priorisoinnin parantaminen koettiin haastavaksi ja isoksi aiheeksi, jonka käsittelyn todettiin vaativan paljon aikaa ja vaivaa. Toisaalta priorisoinnin käytäntöjen parantaminen näytti linkittyvän vahvasti myös esimerkiksi tuotekehitystiimien normeihin ja niiden noudattamiseen.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen

Pienryhmät pääsivät työstämään kumpaakin valittua aihetta ensin yleisemmällä tasolla ja sitten vielä uudemman kerran pohtimalla konkreettisia käytännön toimenpiteitä, joita voi toteuttaa jo tulevan kahden viikon aikana. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisen osalta työpajatyöstön tulokset ovat nähtävissä kuvasta 4. Ideoissa toistuivat niin ikään toiveet runsaammasta yhteistyöstä ja tiedonjaosta yli solurajojen kuin myös matalammasta kynnyksestä yhteistyön tekemiseen epävirallista vuorovaikutusta lisäämällä.



KUVA 3. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen

Osallistujat toivat esiin keskusteluissa sen, kuinka tärkeänä pitävät hajautetun työn kontekstissa nimenomaan epävirallista viestintää luottamuksen rakentajana:

--- on koko porukan yhteisiä sessioita, mut siellä on aina joku, joka vetää ja siellä puhuu vaan ne, joilla on ne puheenvuorot. Eli ei tarvis edes hirveen isoo aikaa käyttää, mut tämmösten tapahtumien alkuun, --- jos olis sitä epävirallisempaa puhetta. Tavallaan et eri ihmiset pääsis ääneen ja voitais yhteisesti keskustella ja näin. Eli semmonen epävirallinen kanssakäyminen lisää luottamusta ja sitä kautta päästäis tohon parempaan vuorovaikutukseen (Osallistuja 3)

Toisaalta keskusteluissa nousi esiin myös tarve normittaa tiiviimpää yhteistyötä, sillä koettiin, että pelkkä kehotus tai kannustus ei riitä aitoon yhteistyön lisäämiseen. Yksi pienryhmä toivoi jo olemassa olevia vapaaehtoisia tiedonjakamisen palavereiden muuttamista pakollisiksi ainakin aluksi, jolloin palavereiden lomassa olisi mahdollista tuoda uudenlaisia asioita pöydälle. Keskustelussa virisi idea, että palavereiden agenda voisi muuttaa tiedonjakamisen palavereista enemmän tiedon kysymisen ja ongelmien ratkaisemisen palavereiksi. Yhteisten rajapintojen ja yhteistyön paikkoja voisi erään osallistujan mukaan määritellä tarkemmin yhteistyön lisäämiseksi:

Ettei se vaan toimi niin, että sanotaan että "tehkää enemmän yhteistyötä". Mut enemmän sen kautta, että määritettäis ne osa-alueet, mitkä on kaikille tiimeille yhteistä, joissa sitten pitäisi saada se kaikkien tiimien inputti huomioon, kun niitä kehitetään. Ja tavallaan just sit kun ne on määritelty, niin on helpompi sanoa niille tiimeille, että tehkää te nyt yhteistyötä ton alueen kanssa, koska teillä on tavallaan niinku molemmilla panosta siihen. (Osallistuja 4)

Yhteisiä koodikatselmuksia esitettiin myös hyväksi yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen kehittämisen paikoiksi: solurajat ylittävät koodikatselmut auttavat myös kehittämään yhteistä koodinkirjoitustapaa, minkä koetaan kehittävän koko tuotekehitystiimin toimintaa. Tämä on myös aiemman tutkimuksen perusteella tehokasta: jaetut ajatusmallit tehostavat työtä ja parantavat työn laatua, kun työntekijöille on sanomattakin selvää, miten tuotekehitystiimissä toimitaan ja millä lainalaisuuksilla koodia kirjoitetaan ja selitetään auki (Salas ym 2005, 566–567). Eräs osallistujista toi esiin tiiviin yhteistyön tekemisen merkityksen jaettujen ajatusmallien luomisessa ja epävarmuuden poistamisessa:

Just näitä tälläsiä työskentelyhetkiä yli solurajojen. --- Totta kai se vie aikaa, mutta siin olis taas semmonen, että ihan jonku konkreettisen tekemisen ääressä vois tutustua siihen toisen ihmisen toimintatapoihin tai vahingossa parantaa vähän maailmaa joltain nurkalta. (Osallistuja 1)

Yhteinen työskenteleminen, oli se sitten vapaamuotoisen tai virallisen työprojektin yhteydessä, nähtiin arvokkaaksi juuri toisiin tutustumisen sekä toisen työskentely- ja vuorovaikutustapojen ymmärtämisen kannalta. Nämä havainnot saavat tukea Collins Tidwellin ja Waltherin (2002, 342) tutkimuksesta, jossa havaittiin, että epävarmuuden vähentäminen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa oli yksi tärkeistä johtamisen prosesseista. Teknologiavälitteisessä viestinnässä korostuivat nimenomaan suorat ja interaktiiviset tiedonkeruumenetelmät, mikä näyttää korostuvan myös tämän opinnäytetyön havainnoissa.

Mieluummin liian runsas kuin liian riisuttu viestintä nähtiin tärkeäksi: eräs osallistuja nosti esiin, että tuotekehitystiimin käytössä olevassa viestintäsovelluksessa voitaisiin mieluummin viestiä asioista laajemmalle jakelulle kuin liian pienelle: näin useammalla olisi pääsy tietoihin, ja mahdollisuus kysyä lisää tarvittaessa. Myös yhteydenoton kynnyksen madaltaminen nähtiin tärkeänä: avun pyytämisen ja kysymysten kysyminen toisilta soluilta toivottiin tulevan helpommaksi. Eräs vastaaja korosti tämän lisäksi matalan kynnyksen virtuaalisten kohtaamispaikkojen luomista:

Meiän Daily [päivittäinen virtuaalipalaveri] on väliä sellanen markkinapaikka, kun jollakin on jotain asiaa johonkin ja todetaan, että tarvii ainakin kolme ihmistä ja tää on helpompi jutella, niin mennääks meidän dailyyn. --- Et se on sellainen yleinen, ei tarvi lähetellä mitää ylimääräisiä kutsuja. (Osallistuja 1)

Toisessa pienryhmätyöskentelyvaiheessa osallistujat pääsivät kehittämään konkreettisia toimenpiteitä, joita voivat kokeilla omassa työssään kahden viikon aikana (kuva 5). Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen osalta osallistujat lupasivat kokeilla yhteisiä koodikatselmuksia, käyttää enemmän reaaliaikaista viestintää yhteydenotoissaan ja järkevöittää Slack-viestintäsovelluksen käyttötapoja. Slack-viestintäsovellus on yrityksessä käytössä sisäisen viestinnän työkaluna, joten siihen liittyvien toimintatapojen kehittäminen ja niistä kiinni pitäminen nähtiin olennaisena vuorovaikutuksen kehittymisen kannalta.



KUVA 4. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen seuraavan kahden viikon aikana

Priorisoinnin käytäntöjen kehittäminen

Priorisoinnin käytäntöjen kehittämistä käsiteltiin työpajassa kahdesta eri näkökulmasta: niin työn käytäntöjen priorisoinnin osalta kuin kunkin työntekijän henkilökohtaisen työn priorisoinnin kannalta. Priorisoinnin kehittäminen koettiin haasteelliseksi kokonaisuudeksi, eikä konkreettisia toimenpiteitä käytäntöön vietäväksi keksittykään kuin kuusi, kun yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen toimenpiteitä keksittiin yhdeksän. Monessa kohtaa

priorisoinnin käytäntöjen kehittäminen linkittyi yhteisiin toimintatapoihin ja niistä kiinni pitämiseen (kuva 6).



KUVA 5. Priorisoinnin parantaminen

Kun priorisoinnista puhuttiin työn käytäntöjen näkökulmasta, esiin nousivat usein kytkenät yrityksen strategiaan ja tuotestrategiaan, kuten osallistuja 5 kommentissa näkyi:

--- listattais meidän periaatteita, että jos joku yksittäinen iso asiakas haluaa jotain versus meillois vaakalaudalla se, että meidän pitäisi tehdä isolle massalle hyvää tuotetta. Niin meillois sellanen periaate, että kaikki tietää, että me tehdään massoille, eikä sitä tarvis lähtee mistään komiteoista neuvottelee tai palavereita buukata. Vaan tälläset raakile-ehdotukset vois ampua sillä tavalla positiivisessa hengessä alas, et meillä ois selkee visio ja suunta.

Tuotekehitystiimillä on käytössään jo paljon työkaluja ja malleja, joilla työtä pystyy järjestelmään ja järkevöittämään, mutta käytännössä näiden työkalujen käyttäminen ei vielä kaikilta osin toimi niin hyvin kuin voisi. Eräs scrum masterina toimiva osallistuja kuvaa tilannetta seuraavasti:

Ite oon nyt dedikoitunut tähän scrumin ilosanoman levittämiseen, niin kyllä ensimmäisenä tuli mieleen, se että kun meillä on niitä malleja, minkä kanssa toimimalla voidaan toimia kohtuu strukturoidusti. --- Että kun siis ihan näitä malleja hyödyntää, niin se vaikuttais meidän arkeen tosi paljon. Et sieltä pystyy ammentaa näitä asioita ihan vaikka kuin hirveesti. (Osallistuja 2)

Työn käytäntöjen priorisoinnin osalta työpajaan osallistujat kokivat turhautumista, sillä työn suunnittelu ja ennakointi tuotekehitystyössä koetaan haastavana, kun eteen tulee

aina jotain yllättävää. Myös suljettujen kysymysten työhyvinvointiväittämiä osalta tuotekehitystiimin vastaukset jäivät oman työn hallinnan ja omaan työhön tyytyväisyyden osalta muuta yritystä vaatimattomammalle tasolle, ja osaltaan nämä priorisoinnin haasteet vaikuttanevat myös näihin osa-alueisiin. Osallistujien mielestä paremmalla ennakkoinnilla sekä yhteisistä periaatteista ja toimintatavoista kiinni pitämällä voitaisiin kehittää priorisointia ja parantaa myös työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön.

Asia, mistä ollaan puhuttukin paljon viime aikoina, että se miten joku asia päättyy tehtäväksi, niin siin saattaa tapahtua hurlumheitä. --- Että ei tehdä sitten jotain muuta kuin mitä oltiin sovittu, niitten sovittujen lainalaisuuksien ja prioriteettien mukaisesti. (Osallistuja 1)

Toisaalta priorisoinnin kehittäminen nähtiin työpajassa myös jokaisen omana tehtävänä, jolloin yksilön vastuu pitäytyä sovituissa toimintatavoissa korostuu, kuten osallistuja 2 kuvaa:

--- että toimitaan niiden sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Ja sitten ite strukturoi sitä arkee ja ottaa vastuuta siitä omasta tekemisestä ja ei lähde joka häröpallon perään. Vaan miettii sitä, että mitä meidän piti olla tekemässä ja pysyykö se prioriteettina edelleen vai korvaako tää häröpallo nyt oikeesti prioriteettina ton toisen.

Yhtenä aiheena esiin nousi toisen työn asiantuntijuuden arvostaminen: jokaisen pitäisi saada asettaa rajat omalle ja oman solunsa työlle ja muiden tulisi näitä rajoja kunnioittaa.

Jos joku sanoo "ei", niin et siihen luotettais ja sitä uskoittais, että --- kyl se on se ihminen itse sen oman tekemisensä tai oman tiiminsä tekemisen paras asiantuntija ja tietää, mitä siel on. Et jos siellä jotakin muuta sit tarvitaan, niin sit pitää ruveta miettimään, että mistäköhän sille resurssit saadaan ja miten se asia sitten tehdään, jos se on ihan järkyttävän tärkeä. (Osallistuja 1)

Tämä havainto on yhteneväinen työhyvinvointiin liittyvän aiemman tutkimuksen kanssa, sillä aiemmat tutkimukset (mm. Bordi ym. 2018; Nurmi 2011; Pyöriä 2011) korostavat työn autonomian ja hallinnan tunteen lisäämistä yhteisten pelisääntöjen kautta sekä työyhteisössä vallitsevan keskinäisen kunnioituksen merkitystä työhyvinvoinnille.

Toisessa työpajatyöskentelyn vaiheessa priorisoinnin parantamisen käytäntöjä keksittiin kuusi (kuva 7). Toimenpiteet liittyivät pääasiassa yhteisten toimintatapojen noudattamiseen, niiden selkeyttämiseen ja olemassa olevien työkalujen parempaan käyttöön. Myös työtovereiden asiantuntijuuden kunnioittaminen ja oman työn hallinnan mahdollistaminen nousi esiin toisen "ei":n kunnioittamisen kautta.



KUVA 6. Priorisoinnin parantaminen seuraavan kahden viikon aikana

Seurantatyöpaja

Seurantatyöpajan aluksi osallistujia orientoitiin aiheeseen pyytämällä heitä sijoittamaan vapaavalintainen hyönteiskuva virtuaaliselle janalle Jamboard-taululle sen mukaan, miten he kokivat kokeilunsa onnistuneen (kuva 8). Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan kokeilun onnistumisesta ja perustelemaan sijoittautuminen janalle apukysymysten avulla. Apukysymyksiä olivat muun muassa "Miltä kokeilu tuntui?", "Oliko toteutukselle jotain esteitä?", "Mitä pitäisi tehdä toisin?" ja "Syntyikö uusia ajatuksia tai ideoita käytäntöön vietäväksi?"

Miten valitsemasi toimenpiteen vieminen käytäntöön onnistui?



KUVA 7. Osallistujien arviointi oman kokeilun onnistumisesta

Kahden viikon aikana oli toteutettu muun muassa kahden kehityssolun yhteinen koodikatselmus (kuvan 8 janalla hämähäkki), jossa havaittiin, että soluilla oli keskenään erilaiset tavat tuottaa koodia: toinen solu pyrki tekemään nopeasti julkaisuvalmista koodia, kun taas toinen soluista pyrki siivoamaan koodista samalla vanhaa teknistä velkaa pois, jolloin työhön kului kauemmin aikaa. Koodikatselmus oli toiminut hyvänä keskustelun avaajana

ja lisännyt ymmärrystä toisen solun tavasta toimia. Jatkossakin yhteisiä koodikatselmuksia on tarkoitus järjestää silloin kun kehitetään solurajoja ylittäviä toiminnallisuuksia. Kokeilun perusteella todettiin, että puhtaasti oman solun kehitystyöhön ei ole ajanhallinnan kannalta järkevää sisällyttää yhteisiä koodikatselmoiteja. Kokeilun tuloksena oli havaittu, että solurajat ylittävät vierailut solujen suunnittelupalavereissa voisivat toimia hyvinä tiedon jakamisen ja välittymisen foorumeina.

Enemmän se sellanen yleinen kommunikaatio, että tossa huomaa, että siinä alussa kun pidettiin palista, että miten tehdään näitä näin ja sitte jatkettiin sitä omaa tekemistä. Niin siinä vois olla ehkä enemmän jotain välitsekkejä tai sel-lasta tiedonjakamista. Tai mietittiin sellastakin, että jos tekee ihan kunnolla toisen solun hommaa, niin tää tekijä olis sen toisen solun sprintti- tai scrumpalave-reissa aina aamusin mukana. Vähän jakamassa tietoa. (Osallistuja 7)

Osallistuja 6 (kuvan 8 janalla sisilisko) kertoi, että varsinainen kokeilu oli jäänyt puoli-tiehen. Kehityssolun oli tarkoitus kehittää OKR-mallin käyttöä toiminnassaan, mutta tarkastelun tapahtuessa neljännesvuosittain, ei kokeilujaksolle mahtunut kokonainen tavoitteen asetanta- ja seurantasykli. Solu oli kuitenkin luonut ensimmäisen työpajan jälkeen tavoitteet vuoden 2020 neljännelle kvartaalille ja varmistanut tavoitteita tehdessään, että jokaisella tavoitteella oli yhteys tuotestrategiaan.

Osallistuja 2 (kuvan 8 janalla perhonen) totesi, että varsinaiset kokeilut olivat heidän solussaan jääneet hieman yleiselle tasolle: moni asia on kehityssolussa jo sen verran hyvin, ettei niiden parantaminen vaadi suuria ja jatkuvia ponnisteluja. Asioiden mielessä pitäminen ja jatkuvan parantamisen mentaliteetti koko tuotekehitystiimissä esimerkiksi toimintatapojen kehittämisen ja niistä kiinni pitämisen suhteen näyttäytyi osallistujalle tärkeänä:

Ja pidänkö kiinni näistä nykymalleista, niin kyllä omasta mielestäni pidän ja haluaisin pitää vielä enemmän. Et tiimeissä vielä kirkkaampaa ois se, että toimitaan sen mukaan, mitä on sovittu. Ja vielä ymmärretään, että miksi me on jotakin sovittu. Et se ois se halu toimia hyvin tavoin. (Osallistuja 2)

Osallistuja 2 halusi nostaa puheenaiheeksi myös sen, miten hajautetun työn käytännöille yrityksessä tulevaisuudessa käy, kun koronaviruksen hellittäessä osa työntekijöistä palaa toimistoille, ja osa jää kotitoimistolle töihin. Aihe on ajankohtainen varmasti monessa organisaatiossa ja vaatii jatkotutkimusta: kuinka varmistaa tiedonjaon, vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentuminen silloin kun osa tiimistä tapaa toisiaan kasvokkain ja osa on etäyhteyksien päässä.

Sit joskus kun palataan suurimmaksi osaksi toimistolle ja ite oon niitä, jotka viihtyy kotona, et mielellään hyödyntäis tätä jatkossakin enemmän. Niin mitä siitä sit tulee, kun ne muut ihmiset kokoontuu siellä kahvitiloissa ja juttelee kaikki ne kahvipöytä-keskustelut siellä ja sitte ite oiski kotona. Et mihin se sit muotoutuu, kun me ollaan taas isolla joukolla toimistolla, jos ei kaikki ookaan. (Osallistuja 2)

Toimeksiantajayrityksessä on ollut jo ennen koronan aiheuttamaa etätyöskentelyä tiimejä ja soluja, jotka ovat täysin hajautettuja eri sijainteihin. Näiden tiimien osalta hyviä hajautetun työn käytäntöjä on jo olemassa, ja yksi osallistuja kertoi, että hänen solunsa osalta paluu toimistolle ei olennaisesti muuta tiimin toimintatapoja. Tiimillä on ollut jo ennen koronaa tapana jakaa tietoa teknologiavälitteisesti myös epävirallisella tasolla, ja näitä käytäntöjä olisi hyvä levittää organisaatiossa laajemmalle:

Ei varsinaisesti oo ollut mitään semmosia suunniteltuja [tapoja], mut tietysti aina aamuscrumeissa tulee juteltua ja tosi paljon puhutaan sitte ihan Slackissa, et soitellaan toisillemme ja se on ollut koko ajan tossa. (Osallistuja 6)

Seurantatyöpajassa keskusteltiin kokeilujen lisäksi muista ajatuksista, joita hajautetun työn käytäntöjen kehittämistyö oli nostanut esiin. Osallistajat kokivat kehittämisen olleen hyödyllistä, vaikka lyhyt kehityssykli ja yhteisten tapaamisten vähyyks oli harmillista. Yhteisessä keskustelussa ideoitiin, että jatkossa kehitystyötä myös hajautetun työn käytäntöjen osalta voidaan tehdä kehityssolujen retrospektiivipalaverissa, joissa käydään läpi aina kunkin kehityssprintin onnistumista. Näin kehitystyön jatkuminen mahdollistuu tulevaisuudessaakin nykykäytäntöjä vain hieman muokkaamalla.

Osallistuja 8: Tavallaan nyt kun on alkuun päästy, niin miten saatais tälläsii pienii kokeiluja jatkumaan soluissa. Ja mitä se vaatis, että ne jatkuis?

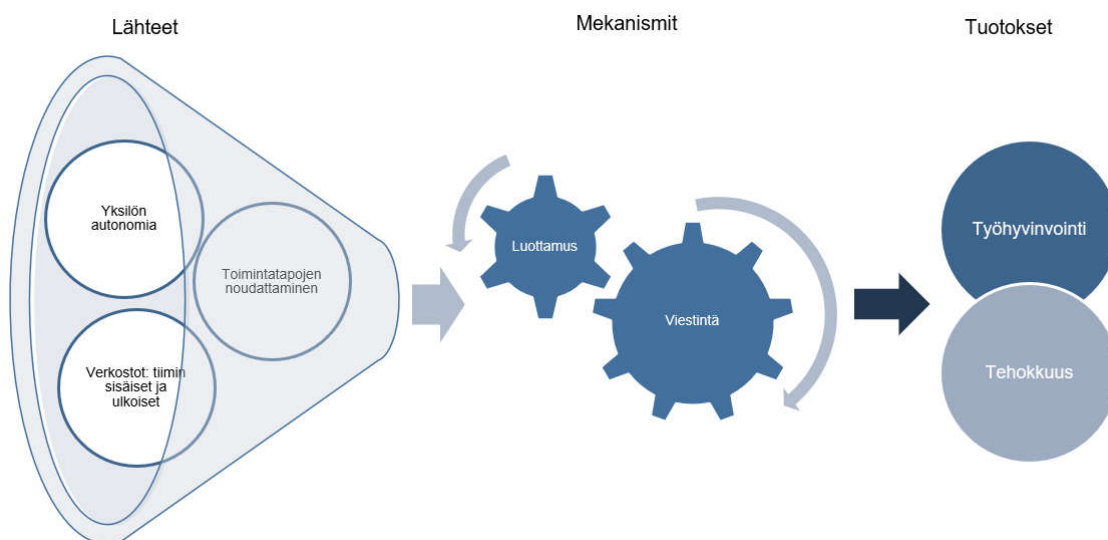
Osallistuja 2: Meillähän esimerkiksi tulee tämmöset asiat esiin niillä retroilla ihan automaattisesti, et ne on ne missä keskustella siitä, et onko jotain parannettavaa vai ei. Ja kyllä miun mielestä vaikka tiedonjako ja ylipäättään kommunikointikeinot ja –tavat on osa sitä tiimin toimintaa. Ja jos niissä on jotain parannettavaa, niin ne otetaan tuolla sit esille ja ne lähtee tuolta sitten kokeilujen kautta seuraaville sprinteille. Ja siinä on se automaattinen sykli myös, että se on se pari viikkoa ja sit arvioidaan, että oliko tässä mitään järkeä vai ei.

Työpajoihin osallistuminen tuotti yhdelle osallistujista oivalluksen siitä, miten ja missä hän voi lisätä omaa epävirallista viestintäänsä tuotekehitystiimin jäsenien kanssa. Työpajoissa keskusteltiin myös siitä, että työnteon tavat toimeksiantajayrityksessä tulevat jatkossa olemaan moninaiset, ja hajautettua työtä on tarkoitus jatkaa halukkaiden osalta, vaikka koronaviruksen aiheuttama pakkotilanne päättyisikin. Henkilöstöosaston edustaja totesi hybridimallin työn käytännön järjestelyjen ja esimerkiksi etätyösopimuksen olevan jo työn alla.

Yhteenveto tuloksista

Vaikka hajautetun työn käytäntöjen kehittämistä lähestyttiin työpajassa pääasiassa kahden teeman kautta, havaitaan aineistosta, että sosiaalisen pääoman kaikki osa-alueet nousevat vahvasti esiin. Olennaisena tekijänä nähdään itseohjautuvan tiimin normit, eli yhteisten toimintatapojen olemassaolo ja niistä kiinni pitäminen. Myös toimivat verkostot niin oman solun sisällä kuin ulkopuolella nähdään tärkeänä hajautetun työn sosiaalisen pääoman lähteenä. Yksilön autonomia ja todelliset mahdollisuudet toimia autonomisesti

omassa työssään sekä hallita omaa työtään nousevat tämän tutkimuksen valossa myös yhdeksi tärkeäksi tekijäksi hajautetussa työssä ja tiimissä toimimiselle. Kaiken keskiössä nähdään olevan sosiaalisen pääoman mekanismit, luottamus ja viestintä, joiden koetaan kulkevan käsi kädessä. Avoin, matalalla kynnyksellä toteutettu monipuolinen ja runsas viestintä kasvattaa luottamusta ja parantaa itseohjautuvan tiimin toimintaa. Toisaalta tiimissä jo vallitseva luottamus kohentaa viestinnän käytäntöjä ja madaltaa viestinnän kynnyksiä. Kun hajautetun, itseohjautuvan tiimin sosiaalisen pääoman lähteet ovat kunnossa ja mekanismit toimivat, voidaan lopputuotoksiksi odottaa tehokasta tiimityöskentelyä ja hyvinvoivia työntekijöitä (kuvio 24). Kuvio mukailee Ruuskasen (2001, Poikelan 2005, 15–16 mukaan) mallinnusta sosiaalisen pääoman tarkastelutasoista. Tässä tarkastelutasoa on rajattu nimenomaan yksilön ja yksilön lähiyhteisön, eli tiimin ja kehityssolun tasolle.



KUVIO 24. Itseohjautuvan hajautetun tiimin sosiaalisen pääoman lähteet, mekanismit ja tuotokset

Tiimin ajallinen pysyvyys on myös eräs seikka, joka on otettava huomioon hajautetun työn ja sosiaalisen pääoman tarkastelussa. Tutkimuksen kohteena olevan tuotekehitystiimin osalta uusien työntekijöiden rekrytointitarve on jatkuvaa, jolloin uusien tekijöiden perehdyttäminen niin työn substanssiin kuin tiimin ja kehityssolun toimintatapoihin on tärkeä tiimiprosessi. Tulevaisuudessa osaavien työntekijöiden palkkaaminen maantieteellisestä sijainnista riippumatta alleviivaa hajautetun työn käytäntöjen ja yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeyttä. Uusien jäsenten tullessa tiimiin on annettava aikaa myös epäviralliselle viestinnälle, toisiin tutustumiselle ja muiden työskentelytapojen tarkkailulle, jotta tiimin jäsenille muodostuu jaettu ajatusmalleja tiimin toiminnasta, yhteistyön on mahdollista kehittyä sujuvaksi ja uusien työntekijöiden sitoutuminen tiimiin mahdollistuu. Avunantokulttuurin ruokkiminen esimerkiksi mentoritoiminnan kautta helpottaa yhteistyötä ja

tiedonjakoa puolin ja toisin. Tämän tutkimuksen valossa luottamuksen rakentumiselle tiimien muotoutumisvaiheessa näyttää olevan tärkeää luottamuksen osoittaminen, runsas ja avoin viestintä sekä lupauksista kiinni pitäminen.

Tutkimuksen kohteena olevassa tuotekehitystiimissä ei ole perinteistä esimiestä, sillä tiimi on järjestäytynyt itseohjautuvasti. Esimiesmäistä valtaa käyttävät tuoteomistajat ja scrum masterit, jotka monitoroivat niin tuotteen kehityssuuntaa kuin tiimin toimintaa ja puuttuvat siihen tarvittaessa. Tutkimuksen perusteella työntekijöillä on odotuksia esimiehen suuntaan luottamuksen rakentamisessa: alaiset kaipaavat myös itseohjautuvassa tiimissä johtajalta muun muassa avointa ja runsasta viestintää sekä perusteluita päätösten taustalle. Itseohjautuvassa tiimissä korostuu silti myös alaisten oma vastuu luottamuksen rakentamisessa: alaisten tulee käyttäytyä luottamuksen arvoisesti, olla avoimia ja kyetä hyvään yhteistyöhön muiden kanssa.

Sosiaalisen pääoman esiintyminen tiimissä on tärkeää, koska tehokas ja itseohjautuva tiimityö hajautetussa työssä vaatii väistämättä sosiaalista kanssakäymistä, tiedonjakoa ja keskinäistä avunantoa. Tutkimuksen yhtenä tuloksena voidaan esittää havainto, jonka mukaan erityisesti hajautetun työn kontekstissa tiimin toimintatavoista sopiminen, niiden kehittäminen ja niistä kiinni pitäminen pyrkivät säästämään tiimin jäsenten aikaa. Tämä säästynyt aika voidaan suunnata runsaampaan verkostotoimintaan ja viestintään, joka ylläpitää ja rakentaa luottamusta. Myös yhtenäiset toimintatavat auttavat luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä, sillä ne parantavat läpinäkyvyyttä tiimissä. Kun hajautetussa, itseohjautuvassa tiimissä esiintyy korkeaa sosiaalista pääomaa, on kunkin yksilön toiminta tiimissä vaivatonta, mikä on omiaan parantamaan myös yksilön työhyvinvointia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen kautta päästiin sukeltamaan syvälle hajautetun työn käytäntöihin itseohjautuvassa tiimissä. Aiheen ajankohtaisuus kasvoi opinnäytetyön tekemisen aikana koronapandemian ja hajautetun työn tekemisen pitkittyessä tuottaen näin ollen matkan varrella hieman muuttuneen tarkastelukulman opinnäytetyön alkuperäiseen suunnitelmaan nähden. Hajautettu työ koski tutkimushetkellä koko organisaation henkilökuntaa, jolloin väistämättä hajautetun työn lainalaisuudet säätelivät tasapuolisesti koko organisaation työskentelyä. Voidaankin sanoa, että kun kaikki tekevät hajautettua työtä, ovat työn ja viestinnän käytännöt tasa-arvoisempia kuin vain joidenkin työntekijöiden ollessa etäällä muista.

Tarkemmin tässä opinnäytetyössä syvennyttiin toimeksiantajayrityksen päätuotteen parissa työskentelevän itseohjautuvan ohjelmistokehitystiimin hajautetun työn käytäntöihin sosiaalisen pääoman rakentumisen kautta. Aiheen rajaamisella keskitettiin tutkimusta yhteen suurimmista aiemmissa tutkimuksissa havaituista hajautetun työn haasteista: eristäytyneisyyden tunteeseen ja sen poistamiseen. Sosiaalisen pääoman kautta hajautettua työtä tutkiessa nähdään myös muita hyötyjä: tiedonjaon käytännöt tehostuvat, yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen työnantajaan parantuvat sekä työhyvinvointi kohenee. (mm. Blomqvist ym. 2020; Lin 2011; Cascio 2000; Oksanen 2009; Rauramo 2012.) Samoja havaintoja voidaan tehdä tämän opinnäytetyön aineistosta.

Itseohjautuvien ja hajautetusti toimivien tiimien toiminnassa eivät niinkään korostu perinteisen johtamisen lainalaisuudet, mutta johtamisen prosesseilla sekä tiimien ja yksilöiden itsensä johtamisen taidoilla on merkitystä sille, miten sosiaalisen pääoman osa-alueita voidaan hyödyntää tiimin tehokkaassa toiminnassa. Sosiaalisen pääoman lähteinä toimivat tämän tutkimuksen perusteella kolme tekijää: 1) yksilön autonomia, eli itsemääräämisoikeus omaan työhönsä ja sen realistiset toteuttamismahdollisuudet arjessa 2) toimivat verkostot niin tiimin (tämän tutkimuksen osalta solun) sisällä kuin tiimin ulkopuolella ja 3) yhdessä sovitut toimintatavat, eli normit ja niistä kiinnipitäminen niin solun sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Kun sosiaalisen pääoman lähteet ovat kunnossa, on niiden avulla mahdollista pitää sosiaalisen pääoman mekanismit toiminnassa. Mekanismeina toimivat luottamus ja viestintä, joilla on toisiinsa nähden paljon yhtymäpintaa: toisaalta korkea luottamus parantaa viestinnän käytäntöjä ja laatua ja toisaalta runsas viestintä rakentaa entistä parempaa luottamusta. Kun itseohjautuvassa tiimissä vallitsee korkea sosiaalinen pääoma, mahdollistaa se sekä tehokkaan tiimityöskentelyn ja parantaa lopputuotoksen laatua

muun muassa parantamalla tiimin innovatiivisuutta ja reagoitakykyä muutostilanteissa, että kohentaa työntekijöiden työhyvinvointia, joka taas on yhteydessä sitoutuneempiin työntekijöihin. Näin ollen sosiaalisen pääoman voidaan sanoa muodostavan tärkeän ai-neettoman resurssin niin organisaatiolle, tiimille kuin yksilöllekin, jolloin sitä kannattaa vaalia ja rakentaa tietoisesti.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sekä yksilö- että tiimitasolla, millaisilla hajautetun työn käytännöillä voidaan parantaa itseohjautuvassa tiimissä hajautettua työtä tekevän työhyvinvointia ja tiimiin sitoutumista sekä miten sosiaalista pääomaa voidaan vahvistaa hajautetussa työssä ja tiimissä. Opinnäytetyössä käytettiin laajaa teoriapohjaa apuna sosi-aalisen pääoman tärkeyden perustelemisessa lukijalle ja tätä samaa teoriapohjaa kuljetet-tiin mukana kaikkien tutkimussykliä aikana, jotta toimintatutkimuksen lainalaisuuksien mukainen takaisinkytkeminen teoriaan oli mahdollista tehdä empiirisen osuuden jälkeen.

Sosiaalista pääomaa tukevat hajautetun työn käytännöt itseohjautuvassa tiimissä näyttävät tämän tutkimuksen valossa noudattelevan melko tarkasti aiempaa sosiaalisen pääoman tutkimusta. Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta, normeista ja verkos-toista ja kaikki nämä kolme osatekijää oli tunnistettavissa myös tutkimuksen kohteena ole-vasta tuotekehitystiimin toiminnasta. Hajautetussa työssä tärkeänä mekanismina toimii so-siaalisen pääoman osa-alueiden lisäksi viestintä, jota hoidetaan yksinomaan teknologiavä-litteisesti. Näiden tekijöiden lisäksi voidaan nähdä, että itseohjautuvassa tiimissä yksilön autonomia, eli valtuudet suorittaa omaa työtänsä ja määrittää työnsä rajoja itsenäisesti, korostuvat erityisesti, kun havainnoidaan yksilön työhyvinvointia. Jotta tiimin ja yksilön olisi mahdollista suoriutua työstään tehokkaasti ja tuottaa laadukkaita tuotoksia, tarvitaan kor-keaa sosiaalista pääomaa, johon kaikki sosiaalisen pääoman lähteet ja mekanismit aktiivi-estesti vaikuttavat.

Sosiaalisen pääoman vahvistaminen itseohjautuvassa ja hajautetussa tiimissä on mahdollista, kun tiimille annetaan riittävät valtuudet kehittää ja yhteistyössä määritellä oman työnsä järjestämisen ja toteuttamisen tapoja. Sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin on vahvempaa, kun toimintatavat on kehitetty yhdessä ja jokainen on saanut tuoda ään-tänsä kuuluviin työskentelytapoihin liittyen. Sosiaalisen pääoman lähteiden vahvistaminen esimerkiksi sallimalla ajankäyttö verkostojen luomiseen ja ylläpitoon, toisen autonomian kunnioittaminen sekä tiimin toimintatapojen jatkuva kehittäminen ja niissä pysymisen mo-nitorointi mahdollistavat luottamuksen ja runsaan, avoimen vuorovaikutuskulttuurin raken-tumista itseohjautuvassa tiimissä. Avoin ja runsas vuorovaikutus monipuolisissa viestin-nän kanavissa myös reaaliaikaisesti ja verbaalisesti koetaan ensiarvoisen tärkeänä

tekijänä luottamuksen rakentamisessa sekä toisaalta myös toisiin ihmisiin ja heidän työskentelytapoihinsa tutustumisessa. Luottamuksen osoittaminen toisille ja toisaalta luottamuksen arvoisesti toimiminen sekä reilu avunantokulttuuri nähdään itseohjautuvassa, hajautetussa tuotekehitystiimissä tärkeänä.

Koska itseohjautuvassa tiimissä perinteistä ylhäältä alas -johtamista ei ole, on huomiota siirrettävä suorasta esimies–alainen-mallista ennemminkin johtamisen prosesseihin, joita itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan. Nämä johtamisen prosessit liittyvät vapauden ja vastuuden määrittelyihin, eli siihen, missä määrin työntekijöiden toimintaa itseohjautuvassa tiimissä kontrolloidaan ja ohjailaan sekä missä määrin heille annetaan vapaat kädet tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Riittävät tavoitteenasetannan ja suorituksen seurannan menetelmät sekä näiden tiivis kytkentä yrityksen strategiaan asemoivat jokaisen työntekijän työtä oikeaan suuntaan koko tiimin ja yrityksen kannalta. Tavoitteellisuus helpottaa myös priorisoinnin toteuttamista, kun yhteinen suunta on tiedossa ja jaettu muun tiimin kanssa. Tiedon saatavuus ja avoimuus on myös yksi tärkeä johtamisen prosessi, jonka kautta itseohjautuvassa tiimissä työn tekeminen ylipäänsä mahdollistuu. Itseohjautuvassa tiimissä arvostettu avoin keskustelu- ja palautekulttuuri tuo tullessaan aina myös mahdollisuuden erimielisyyksien heräämiseen. Näitä mahdollisia konfliktitilanteita itseohjautuvassa ja hajautetussa tiimissä on ensinnäkin hankala havaita suorien visuaalisten vihjeiden puuttuessa, mutta myös ottaa puheeksi ja korjata. Tämän vuoksi konfliktitilanteiden hoitamiseen olisi hyvä olla olemassa jokin kaikille yhteinen tapa puuttua.

Itseohjautuvassa tiimissä normien merkitys korostuu entisestään: kaikki edellä mainitut johtamisen prosessit liittyvät jollain tavalla yhteisön normeihin ja yhteisiin kontrollimekanismeihin, joiden avulla yhteisössä säädellään toimintaa. Yhteiset toimintatavat tähtäävät tiimin toiminnan suoraviivaistamiseen ja ajan säästöön, kun tiedetään, miten missäkin tilanteessa tulisi toimia. Selkeät toimintatavat ja niistä kiinni pitäminen vapauttavat aikaa sosiaalisen pääoman kehittämiseen ja ylläpitoon. Normien osalta vaarana kuitenkin on se, että ne ohjaavat toimintaa liikaa, jolloin tiimin toiminnan innovatiivisuus vähenee. Myös hajautetun työn ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen on havaittu vähentävän luovaa ideointia, jolloin hajautetun työn jatkuessa pitkään on kiinnitettävä huomiota siihen, että luovaa ideointia ja epävirallisempaa viestintää on mahdollista jollain tavalla tehdä.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin, joten sen arviointiakin on suoritettava toimintatutkimuksen vaiheet ja ominaispiirteet huomioiden. Toimintatutkimuksissa on tyypillistä keskittyä vain yhden toimintayksikön tutkimiseen, ja tutkimusta tehdäänkin aktiivisessa yhteistyössä tutkimuksen kohteena olevan yksikön kanssa. (Kananen 2009,

9–11.) Tutkimusprosessin edetessä näkökulma tarkentui ja rajautui ja itse tutkimuksellinen kirjoittamisprosessi rakentui sykliseksi. Raportointisykli noudatteli hyvin koko tutkimuksen kehityssyklejä, mikä myös on hyvin tyypillistä toimintatutkimukselle. Tutkimukselliselle kirjoittamiselle ja tutkimusprosessille kerroksellisuus, erilaiset sivupolut ja hankkeen mittaan tarkentuva näkökulma on yleistä (Hirsjärvi ym. 2013, 33), joskin tutkijalle haastavaa ja joskus turhauttavaakin. Hankkeen näkökulma tarkentui lopulliseen muotoonsa vasta kyselylomakkeen vastausten saavuttua, jolloin kyselylomakkeen hyödynnettävyys ei ollut paras mahdollinen. Väistämättä lomakkeen laadinta olisi tehty eri tavalla, jos tutkittava tiimi olisi ollut tiedossa jo ennen lomakkeen lähetystä. Nyt osa lomakkeen kysymyksistä jäi irralliseksi tutkimuksen aiheen osalta, jolloin niitä ei päästy hyödyntämään opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Toimeksiantajayritykselle toimitettiin kevytanalyysi toisenkin paljon vastauksia keränneen tiimin tuloksista, jonka avulla kyseinen tiimi pääsi tarkastelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa tämän opinnäytetyöprosessin ulkopuolella, joten jotain hyötyä näistäkin vastauksista oli.

Kehittämishankkeen prosessi rakentui työelämälähtöiseksi ja oli paljolti riippuvainen esimerkiksi työpajan järjestämisaikankohdasta. Ideaalitilanteessa olisi ollut hyvä järjestää jatkokehitystyöpaja laajemmassa mittakaavassa, jolloin olisi voitu pohtia tarkemmin uusien toimintatapojen vaikuttavuutta ja suunnitella niiden jalkauttamista tuotekehitystiimiin ja laajemmin koko organisaatioon. Myös kyselytulosten syvällisempi käsittely olisi tällöin ollut mahdollista: nyt keskustelu keskittyi työpajaan osallistuneiden mielestä kahteen tärkeimpään alueeseen. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos yhteisesti työstettävät aiheet olisivat olleet monipuolisempia. Toisaalta kahdessa nyt käsitellyssä aiheessa työpajassa käyty keskustelu keskittyi hyvin pitkälti tiedonjaon, viestinnän ja toimintatapojen noudattamisen ympärille, ja voidaan olettaa, että mikäli käsittelyyn olisi nostettu muita tutkijan kyselyn tulosten analyysistä poimimia aiheita, kuten tiedonjaon käytäntöjen parantaminen, luottamuksen tai avoimuuden lisääminen, olisi keskustelussa sivuttu yhtä lailla näitä esiin nousseita asioita.

Koronavirustilanne muokkasi väistämättä opinnäytetyön rajausta erilaiseksi kuin alun perin oli tarkoitus. Toimeksiantajayrityksen siirtyessä pelkkään etätyöhön, oli hajautetun työn tarkastelukulma laajempi kuin oli tarkoitus. Mikäli työtä olisi tehty normaalisti sekä toimistoilla että etänä, olisi tutkimuksessa varmasti noussut esiin enemmän tiedonjaon käytäntöjen tasapuolisuus ja informaation saavutettavuus. Osan työntekijöistä tavatessa kasvokain ja viettäessä taukoja ja lounastunteja yhdessä on vaarana se, että tiimin etäjäsenet sulkeutuvat ulkopiiriin, eivätkä ole tietoisia toimiston käytävillä käydyistä epävirallisista keskusteluista. Täydellisen hajautetun työn vallitessa tiedonjaon käytännöt ovat tasapuolisempia, kun kaikki tieto joudutaan välittämään teknologiavälitteisesti.

Opinnäytetyön aikataulun ollessa rajallinen, työpajatyöskentelyä ehdittiin toteuttaa vain yhden pidemmän ja yhden lyhyen kehitystyöpajan merkeissä. Mittakaava oli täten hyvin suppea, jolloin väistämättä laajempi vaikuttavuus kohdeorganisaatiossa rajautui opinnäytetyöstä pois. Kehitystyö jatkuu tuotekehitystiimissä, vaikka opinnäytetyöhön liittyvä prosessi päättyikin.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on syytä pitää mielessä reliabiliteetti ja validiteetti, eli toistettavuus ja käytettyjen mittareiden pätevyys (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Toimintatutkimuksessa lähtökohtaisesti tutkitaan yksittäistapausta, eikä edes tavoitella tulosten siirrettävyyttä johonkin toiseen organisaatioon – tämä luo haasteita tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Kananen 2009, 87–88). Kananen (2009, 90) toteaa, että toimintatutkimusta arvioidessa on syytä kiinnittää enemmän huomiota tutkimuksen validiteettiin kuin reliabiliteettiin, sillä validiteetti yleensä takaa myös reliabiliteetin. Tässä opinnäytetyössä validiteetista on pyritty pitämään huolta koko prosessin ajan kuljettamalla teoriaa taustalla kyselylomaketta luotaessa: kyselylomakkeen väitteet luotiin operationalisoinnin avulla. Lisäksi kyselylomakkeeseen sisällytettiin avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat vastaajien ajatusten laajemman esiin tuomisen ja täten tuottivat tutkijalle kuvaa siitä, olivatko vastaajat ymmärtäneet suljetut kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Tutkimuksellisessa osiossa käytettiin monipuolisia tutkimusmenetelmiä: kvantitatiivisen kyselylomakkeen lisäksi työpajatyöskentely edusti laadullista tutkimusotetta ja mahdollisti tutkijan tiiviimmän vuorovaikutuksen kohdeyrityksen edustajien kanssa. Näiden lisäksi tutkija oli useamman kerran yhteydessä toimeksiantajayrityksen edustajiin ja pystyi näin ollen tarkentamaan ja vahvistamaan esimerkiksi tulkintojaan itseohjautuvan tiimin käytännöistä ja todellisuudesta. Myös työpajatyöskentely tarjosi tilaisuuksia tehdä tarkennuksia kyselylomakkeen vastauksiin ja saada vahvistusta tutkijan niistä tekemiin tulkintoihin. Kyselylomakkeen vastauksia pyrittiin varmentamaan tilastotieteen keinoin käyttämällä summuuttujia ja varmentamalla näiden sisäinen luotettavuus Cronbachin alfakertoimen avulla.

Tutkimuksellisessa kirjoittamisessa on tärkeää myös se, että tutkija avaa tutkimusprosessiaan riittävästi ja loogisesti lukijalle (Hirsjärvi ym. 2013, 233). Tutkimusprosessia on avattu opinnäytetyössä kirjallisesti ja kuvioden avulla. Tämän lisäksi aineistonkeruuta ja analyysia on avattu tarkasti ja tuotu esiin suoria lainauksia sekä kyselylomakkeelta että työpajatyöskentelystä. Tällä on haluttu avata tutkijan päättelyprosessia näkyväksi opinnäytetyötä lukevalle. Työpajatyöskentelyn tulkintaa ja toistettavuutta on pyritty vahvistamaan tekemällä kummastakin työpajasta tallenteet ja litteroimalla ne, jolloin aineiston analyysi on tarvittaessa toistettavissa myös jonkun muun tekemänä. Toimintatutkimus on aina vahvasti konteksti- ja aikasidonnainen. Myös tämä tutkimus on paljolti riippuvainen työpajatyöskentelyyn osallistuneista henkilöistä ja koronatilanteen aiheuttamasta täydellisen

hajautuneesta työstä, mikä aiheuttaa sen, ettei tutkimus ole toistettavissa muussa kontekstissa. Myös kehittämishankkeeseen jo osallistuneiden henkilöiden osalta uusintamittaus tai uusi työpaja tuottaisi oletettavasti eri tulokset, sillä heidän osaamisensa aiheeseen liittyen on jo kasvanut.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tulokset ovat pääasiassa linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Tämä vahvistaa myös sitä oletusta, että tutkimusta varten kerätty aineisto on riittävän kattava esitettyjen tulosten ja johtopäätösten tekemiseen. Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiinsä ja tuottamaan tarvittua tietoa kohdeorganisaatiolle, vaikka tutkimuksellisia syklejä olisi voitu järjestää useampia. Kehitystyöllä on nyt mahdollisuudet jatkaa organisaatiossa tämän opinnäytetyön synnyttämän teoria- ja tietopohjan johdattelemaan suuntaan. Tätä voidaan pitää onnistumisena.

6.4 Jatkokehitys ja -tutkimustarpeet

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jolle on tyypillistä keskittyä yhden tapauksen tutkimiseen omassa, ainutlaatuisessa ympäristössään. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, ja toimintatutkimuksen jatkokehitystarpeet kohdistuvat yleensä tutkimuksen kohteena olevaan yksikköön. (Kananen 2009, 114.) Niin on tässäkin tapauksessa. Tärkeimmät jatkokehitystarpeet kohdeorganisaatiossa ja -tiimissä liittyvät hajautetun työn käytäntöjen kehittämiseen silloin, kun yrityksessä pystytään palaamaan hybridityöskentelyyn, jossa osa työntekijöistä on toimistolla ja osa jatkaa töitään etäyhteyksien päästä. Tällöin hajautettu työ muuttaa muotoaan ja tilanne asettaa erilaisia haasteita muun muassa viestinnälle, avoimelle tiedonsaatavuudella sekä epävirallisten viestintäkanavien käytölle.

Jatkokehitystarpeita heräsi myös hajautetun työn käytäntöjen jatkuvan parantamisen osalta. Seurantatyöpajassa todettiin, että kehityssyklejä olisi hyvä jatkaa tulevaisuudessa, jotta hyvin alkanut kehittämistyö pääsee vielä jatkumaan, kun aiheeseen on nyt orientoitunut. Kehitystyötä tullaan jatkamaan tuotekehitystiimin retrospektiivipalaverissa. Näihin palaveriin osallistuvat kaikki kehityssolun jäsenet, jolloin tutkimuksen tavoittama joukko laajenee ennestään ja antaa mahdollisuudet kehiteltyjen käytäntöjen laajemmalle jalkautumiselle tuotekehitystiimissä.

Yrityksen muut tiimit eivät toimi itseohjautuvan tiimin periaatteiden mukaisesti, joten tutkimuksen tulokset eivät ole suoranaisesti yleistettävissä koskemaan koko kohdeorganisaatiota. Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, miten myös yksilön itseohjautuvuutta ja oman työn omistajuuden vahvistamista pystytään tukemaan muiden tiimien työntekijöidenkin osalta hajautetun työn käytäntöjen kautta. Hajautetun työn ja koronapandemian

jatkuessa olennaista on keskittyä luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitoon kaikissa tiimeissä, jolloin avoimesta viestinnästä ja toimivista viestinnän käytännöistä, kanavista ja välineistä huolehtiminen on tärkeää.

LÄHTEET

- Adler, P. & Kwon, S. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy Of Management Review* 27(1), 17–40.
- Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset [viitattu 31.8.2020]. Saatavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Asatiani, A. & Penttinen, E. 2019. Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality. *Information Systems Journal* 29(2), 484–513.
- Betterworks. 2020. Best Practices for Implementing OKRs in Your Business: Getting started with Objectives & Key Results [viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: <https://grow.betterworks.com/e67b1f/goals-and-okrs/whitepaper-getting-started-with-okrs?token=0307b05fff>
- Blomqvist, K., Sivunen, A., van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M. Henttonen, K. & Olsson, T. 2020. Pitkittäistutkimus suomalaisten siirtymisestä etätöihin Covid-19-kriisissä [viitattu 11.9.2020]. Saatavissa: https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_fi-1.pdf
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinieniemi, J. & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 8, 29–48.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Fruchter, R., Vartiainen, M. & Ruohomäki, V. 2011. A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams. *Group & organization management* 36(3), 275–307.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. 2020. Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human relations (New York)* 73(1), 3–34.
- Capozzoli, T. 2006. How to succeed with self-directed work teams. *Supervision* 67(2), 25–26.
- Cascio, W. F. 2000. Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive* 14(3), 81–90.

Coleman, J. S. 1988. *Social Capital in the Creation of Human Capital*. Chicago: University of Chicago.

Collins Tidwell, L. & Walther, J. 2002. Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time. *Human Communication Research* 28(3), 317–348.

Crisp, C. B. & Järvenpää, S. L. 2013. Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology* 12(1), 45–56.

Dufva, M. 2020. *Megatrendit 2020*. Helsinki: Sitra.

Ford, R. Piccolo, D. & Ford, L. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* 60(1), 25–34.

Fuhrer, C. & Cucchi, A. 2012. Relations Between Social Capital and Use of ICT; A Social Network Analysis Approach. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)* 8(2), 15–42.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* 41(5), 1313–1337.

Grape People Finland Oy. N.d.a Suomen Fasilitaattorit Ry [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa: <https://www.facebook.com/groups/fasilitaattorit/>

Grape People Finland Oy. N.d.b Virtual Facilitation Finland - verkkotilaisuuksien vetäjät [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa: <https://fi-fi.facebook.com/groups/virtuaalifasilitointi/>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.

Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C. & Thayer, A. 2019. Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems* 23.

Hansen, M. T. 1998. Combining network centrality and related knowledge: Explaining effective knowledge sharing in multiunit firms. Working paper. Boston.

Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. *Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa?* Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita (15.–17. painos). Porvoo: Bookwell.
- Horwitz, F. M., Bravington, D. & Silvis, U. 2006. The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training* 30(6), 472–494.
- Hu, J. & Liden, R. 2015. Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal* 58(4), 1102–1127.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jensen, N., Lyons, E., Chebelyon, E., Bras, R. L., & Gomes, C. 2020. Conspicuous monitoring and remote work. *Journal of economic behavior & organization* 176, 489–511.
- Järvenpää, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. 1998. Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 14(4), 29–64.
- Järvi, K. Välikangas, L. & den Hond, F. 2017. Tilaa innovoinnille! - Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 221–242.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä (2. painos). Liettua: Talentum.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Knorringa, P. & van Staveren, I. 2007. Beyond Social Capital: A Critical Approach. *Review of Social Economy* 65(1), 1–9.

- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.
- Kouvonen, A., Oksanen, T., Vahtera, J., Stafford, M., Wilkinson, R., Schneider, J., Väänänen, A., Virtanen, M., Cox, S., Pentti, J., Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2008. Low workplace social capital as a predictor of depression: The Finnish public sector study. *American journal of epidemiology* 167(10), 1143–1151.
- KvantiMOTV. 2016. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu] [viitattu 22.9.2020]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2019. YAMK-opinnäytetyön ohje, ylempi AMK-tutkinto. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun sisäisiltä Reppu-sivuilta: https://lut.sharepoint.com/sites/lamk/intranet/Dokumentit%20%20Ohje/yamk_opinnaytetyo_ohje.pdf
- Leana, C. R. & Van Buren, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 24(3), 538–555.
- Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review* 27(4), 648–659.
- Lin, C. 2011. Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behaviour* 27, 915–923.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martins, L. L., Gilson, L. & Maynard, M. 2004. Virtual Teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management* 30(6), 805–835.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4), 370–396.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2), 242–266.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27(3), 521–535.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja: Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nurmi, N. 2011. Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress* 27(2), 123–143.
- Ojala, S. 2009. Työ hajautuu - missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus* 7(2), 92–104.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.)*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oksanen, T. 2009. *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turku: Turun yliopisto.
- Perry, S. J., Rubino, C. & Hunter, E. M. 2018. Stress in remote work: Two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27(5), 577–593.
- Poikela, E. 2005. Onko sosiaalisen pääoman värillä väliä? Teoksessa Poikela, E. (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampere University Press, 9–30.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 100, 37–45.
- Powell, A. Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems* 35(1), 6–36.
- Prusak, L. & Cohen, A. 2001. How to invest in social capital. *Harvard Business Review* 79(6), 86–93.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 65–78.
- Pyöriä, P. 2011. Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review* 34(4), 386–399.
- Qureshi, I. 2007. The influence of computer mediated communication on social capital: A disaggregated approach.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p.). Helsinki: Edita.

Roper, K. O. & Ha Kim, J. 2007. Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management* 5(5), 103–114.

Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, P. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 5–27.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT-tutkimuksia 81. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148499/t81.pdf?sequence=1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu] [viitattu 5.10.2020]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. 2005. Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research* 36(5), 555–599.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organistoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Sankowska, A. 2013. Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization* 20(1), 85–100.

Saphiere, D. H. 1996. Productive Behaviors of Global Business Teams. *International Journal of Intercultural Relations* 20(2), 227–259.

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

Schenkel, M. T. & Garrison, G. 2009. Exploring the roles of social capital and team-efficacy in virtual entrepreneurial team performance. *Management Research News* 32(6), 525–538.

Simpura, J. 2002. Sosiaalista pääomaa mittaamassa. Teoksessa Ruuskanen, P. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 200–222.

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

- Sivunen, A. 2009. Vuorovaikutusta yli maantieteellisten rajojen – teknologiavälitteinen viestintä ja tiimiin identifioituminen hajautetussa työssä. *Työelämän tutkimus* 7(1), 38–41.
- Srivastava, P. & Jain, S. 2017. A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management: An International Journal* 23(5/6), 293–314.
- Striukova, L. & Rayna, T. 2007. The role of social capital in virtual teams and organisations: Corporate value creation. *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 5(1), 103–119.
- Suzuki, E., Takao, S., Subramanian, S., Komatsu, H., Doi, H. & Kawachi, I. 2010. Does low workplace social capital have detrimental effect on workers' health? *Social Science & Medicine* 70(9), 1367–1372.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä - itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 201–220.
- Toimeksiantajayritys. 2020a. Esimiessparri 21. 1 2020. Koulutusmateriaali.
- Toimeksiantajayritys. 2020b. Etänä yhdessä. Koulutusmateriaali 03/2020.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41(4), 464–476.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63(6), 384–399.
- Tutkimuseettinen neuvontakunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa [viitattu 31.8.2020]. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi [viitattu 22.6.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Walther, J. 1993. Impression development in computer-mediated interaction. *Western Journal of Communication* 57(4), 381–398.
- Walther, J. 1995. Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization Science* 6(2), 186–203.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work - Places, people and technology. Otatieto.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa: Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

Kysely hajautuneen työn käytännöistä

Hei!

Teen LAB-ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä liittyen hajautetun työn johtamiseen ja sen käytäntöihin . Erityisesti tarkastelen ilmiötä tiimin toimintatapojen, luottamuksen ja vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. Hyvin johdettu hajautettu työ lisää tutkimuksen mukaan työhyvinvointia ja sitä kautta myös tuottavuutta työssä.

Nyt tarvitsisin apuasi taustamateriaalin keräämisessä. Vastaathan siis kyselyyn, kiitos. **Vastaa kyselyyn omasta näkökulmastasi hajautetun työnteon kokemuksesi perusteella. Hajautetulla työllä** tarkoitetaan sellaista työtä, jossa saman tiimin jäsenet ovat hajautuneet eri paikkoihin tekemään työtä. Hajautetussa tiimissä työtä ja vuorovaikutusta hoidetaan pääsääntöisesti sähköisiä työkaluja käyttämällä. Kun kyselyssä puhutaan **tiimistä**, tarkoitetaan sitä tiimiä, jossa teet eniten töitä ja johon tunnet eniten kuuluvasi. Kun kyselyssä puhutaan **esihenkilöstä**, tarkoitetaan sitä henkilöä, jonka esihenkilörooli on lähinnä sinua organisaatiossa.

Kyselyn vastauksia käytetään yhteiskehittämisen perustana työpajassa, jossa kehitetään entistä parempia hajautetun työn johtamisen käytäntöjä. Vastauksia ei pystytä yhdistämään yksilötasolla vastaajiin. Kyselyn tuloksia tarkastelee vain opinnäytetyön tekijä. Työpajassa vastauksia ei enää käydä yksityiskohtaisesti läpi, vaan niistä esitetään yhteenveto työpajan osallistujille. Kyselyn vastauksia säilytetään niin kauan, että opinnäytetyö on hyväksytty ja muutoksenhaku aika on päättynyt. Tämän jälkeen tulokset tuhoetaan.

Iso kiitos avustasi!

Terveisin

Emmi Raitanen
emmi.raitanen@student.lab.fi

1. Tiimini on

- Products and Markets
- Sales
- Marketing
- Administration (Finance, P&C, IT)
- Customer Service
-

5. Millä keinoilla esihenkilösi voisi edistää luottamusta tiimissänne?

6. Millä keinoilla pystyt itse edistämään luottamuksen syntymistä tiimissänne?

Valitse seuraavien väitteiden kohdalla tilannettasi parhaiten vastaava vaihtoehto

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Siltä väliltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

7. TOIMINTATAVAT

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Tiimissänni on sovittu yhteisiä toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisistä toimintatavoista pidetään kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportoin omasta työstäni muulle tiimille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportoin omasta työstäni esihenkilölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet jakavat yhteiset arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme juhlistaa onnistumisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme on yhtenäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Minkälaisia toimintatapoja tiimissänne on sovittu?

Tiimissämme tuetaan työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tunne, että pystyn johtamaan omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn useimmiten hallitsemaan työstressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen omaan tiimiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Millä keinoilla pystyt hallitsemaan työstressiä?

18. Mitkä asiat estävät sinua tekemästä työtäsi mahdollisimman hyvin?

19. Onko sinulla alaisia?

- Kyllä
- Ei

20. Varaan jokaiselle alaiselleni kahdenkeskistä aikaa

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En varaa kahdenkeskistä aikaa erikseen

21. Miten kahdenkeskinen aika alaisen kanssa toteutetaan?

Tapaatteko kasvotusten vai virtuaalisesti? Tuleeko aloite alaisen vai esihenkilön puolelta?

22. Valitse mielestäsi kolme tärkeintä hajautetun tiimin johtamiseen liittyvää toimenpidettä. (1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein...).

	<input type="radio"/> 1
Luottamuksen rakentaminen tiimiin	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Tiimihengen ylläpitäminen	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Tavoitteiden asetanta ja niistä viestiminen	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Työnteon esteiden poistaminen	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Tiedonjakamisen käytäntöjen kehittäminen	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Konfliktitilanteiden hoitaminen	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Yhteistyön lisääminen tiimin jäsenien kesken	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3

23. Minkälaisia hyviä käytäntöjä olet omaksunut hajautetun työn johtamisessa?

24. Minkälaisia haasteita olet kohdannut hajautetun työn johtamisessa?

LIITE 2 Työpajan esitysmateriaali



TAUSTA

- LAB ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyö
- Oma työskentely erillään muusta tiimistä herätti kiinnostuksen aiheeseen
- Aiempi tutkimus:
 - Eristäytyneisyys hajautetun työn suurin haaste (National Remote Work Survey 2020)
 - Yhteisöllisyyttä tukevat käytännöt lisäävät työhyvinvointia (mm. Oksanen 2009)
 - Aineeton pääoma voi lisääntyä yrityksissä vain sosiaalisen pääoman avulla
 - Tiedon jakaminen ja uuden tiedon omaksuminen pitkälti sosiaalinen prosessi (Nahapiet & Ghoshal 1998)
 - Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma = **luottamus, normit, verkostot**

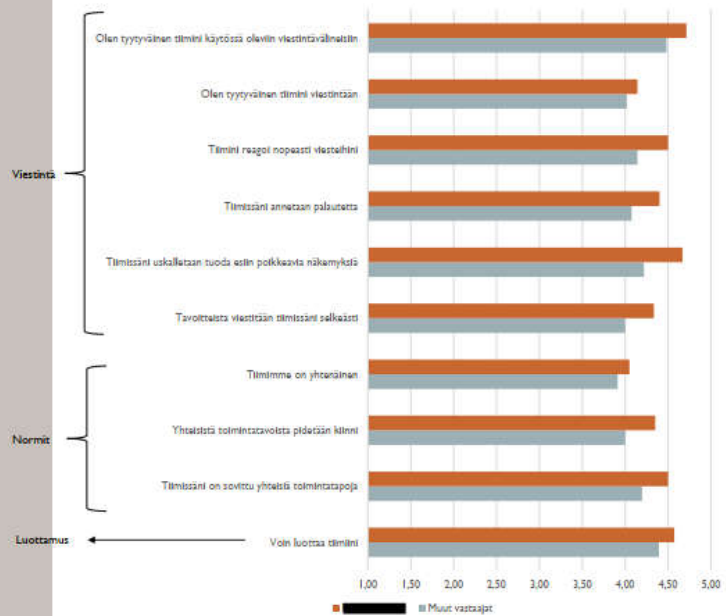
HAJAUTUNUT TYÖ JA LUOTTAMUS

- Hajautuneessa tiimissä **luottamus** kumpuaa johtamisesta ja johtamisen prosesseista
 - Läpinäkyvyys erityisen tärkeää (Ford, Piccolo, Ford 2017)
 - Osallistava, inspiroiva johtaminen yhteydessä parempaan suorituskykyyn (Hacker ym. 2019)
- Korkea luottamus
 - Tuottaa parempia ja luovempia tuotoksia (Hacker ym. 2019)
 - Parantaa tiedon siirtymistä ja uuden tiedon luomista → lisää innovatiivisuutta (Sankowska 2013)
 - Lisää proaktiivisuutta, vuorovaikutuksen runsautta ja rakentavan palautteen antoa (Clark, Clark & Crossley 2010)

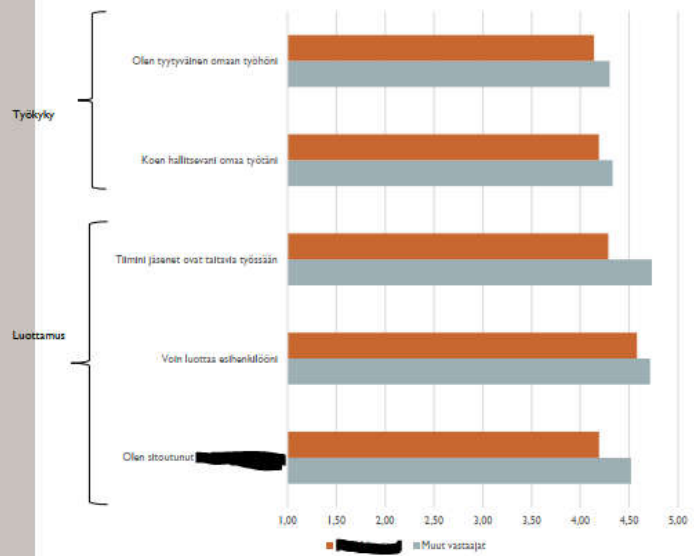
HAJAUTUNUT TYÖ JA VIESTINTÄ

- Luottamus ja viestinnän käytännöt kulkevat käsi kädessä
 - Vaikuttavat yhdessä kaikkiin sosiaalisen pääoman osa-alueisiin
- Luottamuksen rakentuminen viestinnän kautta Järvenpään ym. (1998) mukaan:
 - Empaattinen ja tehtäväsuuntautunut kommunikaatio
 - Positiivinen sävy kommunikaatiossa
 - Selkeät tavoitteet & roolit
 - Ajanhallinnan käytännöt
 - Runsas ja toistuva vuorovaikutus

KYSELYSSÄ HAVAITTUJA VAHVUUKSIA



KYSELYSSÄ HAVAITTUJA HAASTEITA



AVOIMET KYSYMYKSET

- Esiin nousseita toiveita muun muassa:
 - Avoimuuden lisääminen
 - Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen
 - Tiedonjakamisen käytäntöjen parantaminen
 - Mitä pitäisi viestiä?
 - Kenelle viestiä?
 - Missä viestiä?
 - Mistä löytää oikea tieto?
 - Priorisoinnin parantaminen

"Enemmän avoimuutta mitä kaikkea keskustelukumina on. Myös suljetut ryhmät voisi avoimuuden nimessä listata, jotta tiedoksi onko jotain, jota voisi itsällä olla hyödyä."

"Työ sisältää paljon pienten ja suurempien asioiden hoitamista ja niissä prioriteetti määräsi mitä asiaa tehdä. Kun yllättäviä kiire helpottaa on välillä vaikea muistaa mitä oli tekemässä ennen kiirettä ja mitkä asiat on vielä tekemättä. Orientoituminenkin voi olla tässä tilanteessa hankalaa."