



# Tiimityminen digitaalisessa ympäristössä

Roni Hyryläinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tiimityminen digitaalisessa ympäristössä

Roni Hyryläinen

Liiketalous

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2020

Roni Hyyryläinen

**Tiimiytyminen digitaalisessa ympäristössä**

Vuosi

2020

Sivumäärä 35

---

Opinnäytetyön aiheena on tiimiytymisen kehittäminen digitaalisessa ympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on vakuutusalan yhtiö. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla toimeksiantaja voisi kehittää tiimiytymisprosessia digitaalisessa ympäristössä. Opinnäytetyön tuloksena ovat kehitysehdotukset yrityksen tiimiytymisprosessin parantamiseen digitaalisessa ympäristössä. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääaiheesta: tiimiytymisestä normaalioloissa ja digitaalisessa ympäristössä. Ensimmäisessä pääaiheessa käydään läpi tiimiytymistä normaalioloissa ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita. Teoriaosuuden toisessa osassa käsitellään digitaalisen ympäristön luomia haasteita ja eroavaisuuksia tiimiytymisprosessissa verrattuna normaaliaikoihin. Aineistonhankintaan käytettiin yhtä menetelmää. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin toimeksiantaja yrityksen työntekijöiden mielipiteitä etätyöstä, muista tiimin jäsenistä, tiimiytymisprosessista sekä esimiestyöstä. Teemahaastatteluilla yritettiin myös selvittää, kuinka ammatillista osaamista voidaan kehittää ja kuinka aiemmin opittua voidaan soveltaa digitaalisessa ympäristössä. Näiden pohjalta luotiin kehitysehdotukset toimeksiantaja yrityksen tiimiytymisprosessiin digitaalisessa ympäristössä. Kehitysehdotukset voidaan jakaa kolmeen teemaan: etätyöhön, tiimiytymisprosessiin ja esimiestyöhön. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantaja pystyy tukemaan työntekijöiden tiimiytymisprosessia ja sen avulla henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia toimeksiantajan toimintatapoja pitkällä aikavälillä ja niiden vaikutusta työyhteisöön.

Roni Hyyryläinen

**Grouping in a digital environment**

Year 2020

Pages

35

---

The topic of the thesis is the development of teamwork in a digital environment. The client of the thesis is an insurance company. The aim of the thesis was to find out the ways in which the client could develop the teaming process in a digital environment. The result of the thesis are development proposals for improving the company's teaming process in the digital environment. The theoretical part consists of two main topics: teamwork under normal conditions and in a digital environment. The first main topic is about teamwork under normal conditions and the factors and challenges that affect it. The second part of the theoretical part deals with the challenges and differences created by the digital environment in the teaming process compared to normal times. One method was used for data acquisition. The thematic interviews were used to find out the opinions of the client's employees about teleworking, other team members, the team-building process and supervisor work. Thematic interviews also sought to find out how professional competence can be developed and how previously learned can be applied in a digital environment. Based on these, development proposals were created for the client company's teamwork process in the digital environment. Development proposals can be divided into three themes: teleworking, the teamwork process, and supervisor work. With the help of development proposals, the client is able to support the teaming process of employees and with its help the mental and social well-being. Further research could examine the client's long-term practices and their impact on the work community.

Keywords: Teamwork, teleworking, digital environment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja aiheen valinta .....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.3	Toimeksiantaja yritys.....	7
2	Tiimi.....	8
2.1	Tiimiytymisprosessi .....	9
2.2	Ryhmäsozialisaation malli.....	10
2.3	Tiimin kehityskulku .....	11
2.4	Hyvä tiimi .....	13
2.5	Johtajuus.....	14
2.6	Tiimiytymisen haasteet .....	15
3	Virtuaalitiimiytyminen.....	17
4	Tutkimuksen menetelmät ja suorittaminen .....	19
5	Kokeneiden työntekijöiden haastattelut.....	20
5.1	Etätyö.....	20
5.2	Uudet tiimiläiset .....	21
5.3	Tiimiytymisen kehittämisen keinot digitaalisessa ympäristössä.....	22
5.4	Johtajuus.....	24
6	Uusien työntekijöiden haastattelut.....	24
6.1	Etätyö.....	24
6.2	Kokeneet tiimiläiset .....	25
6.3	Tiimiytymisen kehittämisen keinot digitaalisessa ympäristössä.....	25
6.4	Johtaminen .....	26
7	Johtopäätökset ja kehitysideat .....	27
	Lähteet.....	31
	Kuviot .....	33
	Taulukot .....	33
	Liitteet .....	34

## 1 Johdanto

Vuosi 2020 on ollut merkittävää aikaa yrityksille. Suurin osa yrityksistä ympäri maailman joutui yllättäen siirtymään etätyöskentelyyn maailmalaajuisen COVID-19 pandemian takia. Moni suomalainenkin yritys oli juuri palkannut uusia työntekijöitä, kun yllättäen kaikki muuttui. Minä itsekkin aloitin uuden työn keskellä pandemiaa, mikä sai minut kiinnostumaan aiheesta, virtuaalinen ryhmäytyminen ja sen mukanaan tuomat uudet tilanteet ja tekijät. Kukaan ei ollut osannut valmistautua ja varautua ennen kokemattoman laajaan epidemiaan, sen tuomiin yhtäkkisiin muutoksiin tai pystynyt valmistautumaan yllättävään ja suureen muutokseen yhtäkkiä, ja siihen, että henkilöstö tekeekin töitä etänä pitkiäkin aikoja. Yritysten täytyi jatkaa liiketoimintaansa samalla sopeutuen muutokseen ja koittaa saada henkilöstö sopeutumaan epidemian tuomiin uusiin tilanteisiin työssään ja välttää suuret henkiset vahingot henkilöstössä. Uskon kuitenkin, että tämä ei ole vain väliaikainen tila, vaan tulevaisuudessa pysyvä muutos työskentelytavoissa, etätyö lisääntyy ja yritykset myös mahdollistavat sen työntekijöilleen aiempaa enemmän. Yrityksen tulisi pitäisi kuitenkin pystyä pitämään yhteishenki korkealla ja onnistua tuomaan työntekijät tiiviiksi ryhmäksi myös etänä työskennellessä, jolloin he voivat luottaa ryhmän tukeen, tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään samanlailla kuin lähityössä työskennellessä.

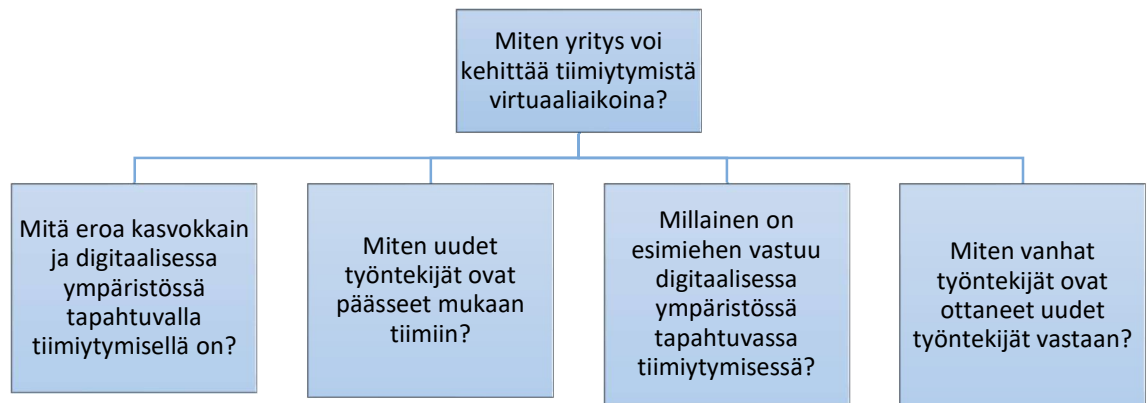
### 1.1 Työn tausta ja aiheen valinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää, toimeksiantaja yrityksen ryhmäytymisprosessia digitaalisessa ympäristössä niin, että se tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja ryhmähenkeä. Teemahaastattelujen pohjalta luodaan kehitysideoita yritykselle ryhmäytymisprosessiin virtuaaliaikoina. Maailman digitalisoituminen on luonut yrityksille uuden haasteen, kun työskentely tapahtuu huomattavasti aiempaa enemmän virtuaalisesti. Muuttuvan maailmantilanteen vuoksi yritykset joutuvat muuttamaan äkillisesti toimintatapojaan työskentelyn suhteen. Tilanne on vaikuttanut erityisesti ihmisten välisiin suhteisiin ryhmän sisällä ja ryhmäytymiseen. Miten yritykset pystyvät luomaan uusille työntekijöilleen mahdollisuuden päästä samanlailla osaksi ryhmää kuin aiemmin lähityössä, kun tutustuminen tapahtui kasvokkain. Pelkkä äänen kuuleminen ja muutama sähköpostiviesti ei luo ihmisten välille luottamusta ja mahdollista ryhmäytymistä.

### 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Rajasin opinnäytetyön koskemaan tutkimuksen tavoitetta, mikä on kuvata ja vertailla tiimiytymisprosessia normaaleissa olosuhteissa sekä digitaalisessa ympäristössä. Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tutkimusongelma on; Miten yritys voi kehittää tiimiytymistä virtuaaliaikoina? Opinnäytetyön

tutkimuskysymykset ovat: Mitä eroa kasvokkain ja virtuaalisesti tapahtuvalla tiimiytymisellä on? Miten uudet työntekijät ovat päässeet mukaan tiimiin? Miten vanhat työntekijät ovat ottaneet uudet työntekijät vastaan? Minkälainen on esimiehen vastuu tiimiytymisessä? Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nykyisiä toimintatapoja ja kehittää jo käytössä olevia yrityksen tiimiytymisprosessin vaihtoehtoja virtuaalisesti tutkimuskirjallisuuden ja teemahaastatteluiden avulla.



Kuvio 1 : Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

### 1.3 Toimeksiantaja yritys

Toimeksiantaja yritys on suomalainen vakuutuspalvelualan yhtiö, jonka juuret ulottuvat 1700- ja 1800-luvuille. Toimeksiantaja on asiakkaiden omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- kuin yhteisöasiakkaitakin. Ryhmän tuotteiden ja palveluiden joukossa on vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen lisäksi sijoittamisen ja säästämisen palveluita. Yrityksen vertailukelpoinen liiketulos oli 273,1 miljoonaa euroa vuonna 2019 ja henkilöstömäärä on noin 3 400. Yritys mainitsee tärkeimmiksi arvoikseen hyväntahtoisuuden, intohimon sekä rohkeuden. Normaalioloissa toimeksiantaja yrityksessä perehdytys tapahtuu ennalta suunnitellun tarkan perehdytysuunnitelman mukaisesti. Perehdytysuunnitelma tehdään jokaiselle uudelle työntekijälle, sisäisesti siirtyvälle työntekijälle sekä pitkältä vapaalta palaavalle työntekijälle. Yrityksessä lähiesimies on vastuussa perehdyttämisestä, jonka toteuttaa tiimin oma kouluttaja. Myös lähitiimillä sekä muulla työyhteisöllä on merkittävä rooli onnistuneessa perehdytyksessä. Lisäksi perehdytettävän tueksi nimetään

perehdyttämiskummi, joka on uuden työntekijän tukena uuden työn alkuvaiheessa ja auttaa uutta työntekijää työtehtäviin liittyvissä asioissa.

Ryhmäytymiseen normaalioloissa kuuluu työpaikkaan ja kollegoihin tutustuminen ensimmäisinä päivinä, sekä esittäytyminen tiimipalaverissa. Tiimipalaverissa käydään myös kollegoiden esittelykierron läpi, jolloin jokainen voi kertoa mitä omaan työkuvaan kuuluu, jolloin uusi työntekijä pääsee heti tapaamaan kaikki kollegansa.

## 2 Tiimi

Tiimi määritetään kahden tai useamman hengen ryhmäksi, jonka jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa toteuttaakseen yhteiset tavoitteet. Tiimin jäsenillä on taitoja joilla he täydentävät toisiaan ja ovat sitoutuneet yhteisen tehtävän suorittamiseen. Tiimiläiset ovat vastuussa suorituksestaan ja voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Vuorovaikutus tiimissä on avointa ja se tarjoaa yhteisen jatkuvan oppimisen ja mahdollistaa uuden kokeilemisen. Jokaiselle jäsenelle on määrätty erityiset tehtävät hoidettavakseen ja jäsenyys on ajallisesti rajoitettu. (Ruohotie & Honka 1999).

Kehittyäkseen yhtenäiseksi tiimiksi, ryhmän täytyy saada riittävästi yhteisiä kokemuksia. Tähän tarvitaan aikaa, koulutusta, sekä ohjausta. Tiimin tulee määrittää selkeät normit ja tavoitteet, asettaa jäsenille vastuut, sekä panostaa tiimin sisäisiin ihmissuhteisiin. Työyhteisön toimivuus pohjautuu toimivien tiimien verkostoon. (Isoherranen; Rekola & Nurminen 2008).

Tiimi ei ole pitkäaikainen, ellei heillä ole mitään yhteistä, minkä takia tiimillä olisi tulisi olla selkeä tavoite, jonka eteen jokainen haluaa tehdä töitä. Tunne tiimiin kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta on jokaiselle jäsenelle tärkeää. Isommassa ryhmässä yksilö voi helposti tuntea olevansa yksinäinen ja tämän takia ryhmän sisällä tapahtuu jakautumista ja pienempien ryhmien muodostumista. (Björnsne, Grahm & Rostvall 1981, 11-14.)

Ryhmä on psykologinen käsite ja se muodostuu ihmisistä, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja tuntevat kuuluvansa ryhmään. Psykologisen ryhmän tärkeät ominaisuudet viittaavat ryhmän jäsenten väliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus voi olla videopuheluita, keskustelua kasvokkain tai muiden välineiden kuten viestipalveluiden käyttöön perustuvaan kanssakäymiseen. Tärkeintä on, että ryhmän jäsenten välillä on käynnissä merkityksellinen vuorovaikutus, jonka ei välttämättä tarvitse olla aina sanallista. Jokaisen ryhmän jäsen myös on tietoinen muista ryhmään kuuluvista jäsenistä ja siitä, kuinka monta heitä on. Lisäksi jokaisen ryhmän jäsenen tulee tietää kuuluvansa juuri tähän ryhmään. (Pennington 2005, 8)



## 2.1 Tiimiytymisprosessi

Tiimin aloittaessa toimintaansa tai muodostuessa uudestaan, käynnistyy tiimin tiimiytymisprosessi ja tässä tapauksessa tarvitaan tiimiytymistä. Tiimiyttäminen tarkoittaa prosessia, jossa tärkeintä on tiimin jäsenten keskinäinen, luottamus, vuorovaikutus, tunteminen ja viihtyminen. Tiimiytyminen alkaa siitä, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin. Toisten nimien tunteminen ei kuitenkaan riitä; tiimiytymisprosessi vie aikaa ja tähtää luottamuksellisen ilmapiirin ja todellisen yhteistoiminnan aikaansaamiseen. (Ryhmäytymisopas, 2020)

Tiimiytymisprosessi on valmis vasta, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan ja tiimin yhteisistä säännöistä on sovittu. Prosessi vie usein aikaa, ja tavoitteena on tiimin jäsenten välinen keskinäinen luottamus sekä tuloksia tuottava yhteistoiminta. Hyvän ilmapiirin tiimissä jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ja henkilöt kokevat, että saavat olla oma itsensä. Hyvin tiimiytynyt ryhmä työntekijöitä on toimiva, ja yhteiset tavoitteet ovat todennäköisemmin saavutettavissa. (Ryhmäytymisopas, 2020)

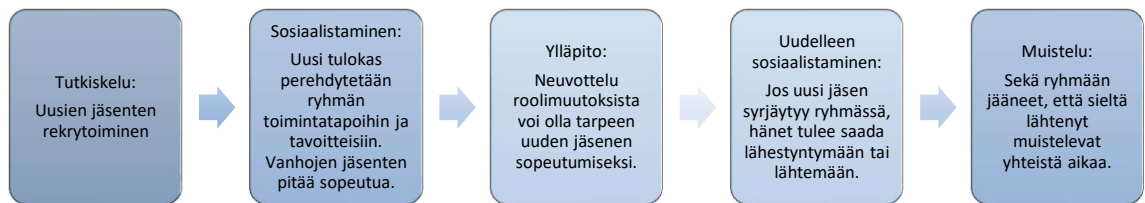
Turvallisuus on tiimin peruselementti, sen muotoutuessa tiiviiksi ryhmäksi. Turvallisuuden tunne syntyy ryhmän sisäisestä hyväksynnästä, luottamuksesta, sitoutumisesta ryhmään sekä jäsenten välisestä avoimuudesta. Turvallinen ryhmä tarkoittaa, että ryhmän sisällä on mahdollisimman vähän tekijöitä, jotka aiheuttavat pelkoa, arvottomuuden tunnetta tai häpeää. Turvallisessa ryhmässä jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Kun ryhmäläiset tuntevat paremmin toisensa ja jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, on hyvä aloittaa ryhmätunteen sekä yhteisen me-hengen vahvistaminen. Erilaisia valmiiksi suunniteltuja perehdytysuunnitelmia, joiden ansiosta ryhmän sisäinen turvallisuus kasvaa, kutsutaan ryhmäyttämiseksi. Ryhmäyttäminen lähtee usein esimiehestä, jolta vaaditaan taitoa arvioida ryhmälle sopivaa ryhmäytymismallia. (Aalto 2000.)

Yksilöt liittävät asioihin tiettyjä merkityksiä aiemman kokemuspohjansa perusteella. Vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten merkitykset voivat lähentyä ja muodostua ryhmälle yhteisiksi normeiksi, kun ryhmä alkaa kertoa omia "sisäpiirivitsejä", joiden merkitys on ryhmälle yhteinen, mutta ryhmän ulkopuolella niitä ei välttämättä ymmärretä. Ryhmä voi keskustelussaan viitata johonkin hetkeen ryhmän yhteisessä historiassa, kuten yhdessä koettuihin vastoinkäymisiin. Tällöin ryhmään syntyy yhteisiä toimintamalleja ja ryhmän koheesio kasvaa. Ryhmän kulttuuri tarkoittaa ryhmälle yhteisiä arvoja, asenteita, toimintatapoja ja normeja. (Harviainen, L, Marila, E, Mikkola, L., Pörhölä, M., Valkonen, T. Valo, M. & Ylinen, A. 2002.)

## 2.2 Ryhmäsosialisaation malli

Sosiaalipsykologit ovat esitelleet mallin, jossa ryhmä käy läpi viisi eri kehitysvaihetta. Osa ryhmistä käy läpi kaikki viisi vaihetta, kun taas joissakin ryhmissä ei edistytäkään tiettyä vaihetta pitemmälle tai palataan takaisin kertaamaan jo kertaalleen ohitettu vaihe. (Pennington 2005, 75.)

Ryhmäsosialisaation mallin ovat esittäneet Moreland ja Levine (1984; 1989). Morelandin ja Levinen kehittämän mallin mukaan, ryhmään saapuneen uuden työntekijän alkuvaiheessa hän analysoi liittymistään oman arvons kannalta ja päättää, miten vahvasti hän sitoutuu ryhmään, sen tavoitteisiin ja käy läpi roolin muutoksen juuri aloittaneesta työntekijästä ryhmän hyväksymäksi ja vakituiseksi jäseneksi. Morelandin ja Levinen (1985; 1989) mukaan ryhmäsosialisaatioon kuuluu viisi vaihetta, jotka havainnollistavat uuden työntekijän ja kokeneiden ryhmän jäsenten välistä yhtenäistä kehitysprosessia. (Pennington 2005, 75.)



Kuvio 2 : Viisivaiheinen ryhmäsosialisaation malli, joka tapahtuu uuden jäsenen liittyessä ryhmään. (Moreland&Levine 1984; Pennington 2005, 75)

Tutkiskeluvaiheessa ryhmä voi järjestää virallisia valintaprosesseja uuden jäsenen löytämiseksi tai organisaation johto on mahdollisesti jo nimennyt ryhmään tulevan uuden jäsenen. Kummassakin tapauksessa tulokas astuu ryhmään uutena jäsenenä. (Pennington 2005, 75.)

Sosialisaatio viittaa vaiheeseen, jonka aikana ryhmä tuo vasta-alkajalle esille ryhmän toiminnan tavoitteet, säännöt ja normit. Samalla olemassa oleva ryhmä joutuu sopeutumaan vasta-alkajaan ja voi tässä tilanteessa joutua myöntymään kompromisseihin jo opositiivisissa toimintatavoissaan. Jos ryhmään on yhtä aikaa tulossa useampi uusi jäsen, ryhmä voi joutua mukautumaan liian pitkälle. Tämä voi viedä ryhmän takaisin kuohuntavaiheeseen. (Pennington 2005, 75.)

Ylläpitovaiheessa joudutaan pohtimaan yksilöiden rooleja ja usein myös vaihtamaan niitä uuden jäsenen tultua mukaan. Tähän voidaan joutua, koska tulokkaalla saattaa olla enemmän kokemusta tai taitoa kuin ryhmässä on tähän saakka ollut, jolloin muiden jäsenten roolit muuttuvat. (Pennington 2005, 75.)

Neljäs vaihe on uudelleensosialisaatio, joka saattaa seurata, mikäli ryhmä ei ole onnistunut jakamaan uudelleen rooleja ja muuttamaan niitä riittävästi sovittaakseen tulokkaan ryhmään, Jos näitä seikkoja ei pystytä ratkaisemaan, tulokas voi syrjäytyä ryhmästä. Jos syrjäytyvää jäsentä ei saada sosiaalistettua uudelleen, voi vastatullut lähteä ryhmästä. Uudelleensosialisaatio voi toteutua myös aikaisemman jäsenen lähtiessä ryhmästä ja uuden tulokkaan ottaessa hänen paikkansa. (Pennington 2005, 75.)

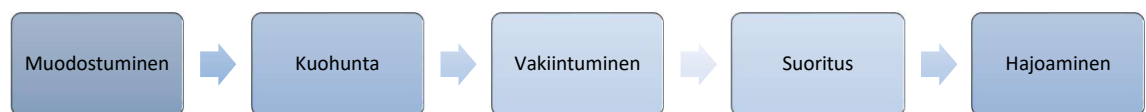
Viimeinen vaihe on muistelu, jossa jäljelle jääneet ryhmän jäsenet ja ryhmästä lähtenyt muistelevat ja pohdiskelevat yhteistä aikaa ja kokemuksiaan ryhmässä. Muistot voivat olla hyviä ja huonoja; kummassakin tapauksessa yksilöt pyrkivät myös oppimaan kokemuksistaan. (Pennington 2005, 75.)

### 2.3 Tiimin kehityskulku

Psykologi Bruce Tuckmanin (1965) kehittämä ja hänen nimeään kantava ryhmädynamiikan etenemismalli käy läpi myös viisi vaihetta. Muodostuminen on ryhmän kehityksen alkuvaihe, jossa ryhmän jäsenet tutustuvat ja pyrkivät tuomaan esille yhteistyökykyään muiden kanssa. Kaikki tekevät parhaansa kuuluakseen ryhmään ja ryhmän jäsenten erilaisuutta siedetään helpommin. Uuden työntekijän kohdalla kyseessä on useimmiten koeajan sisällä tapahtuva mukautuminen työyhteisön kulttuuriin ja toimintatapoihin. Muodostumisvaiheessa esiin nousee kaksi tärkeää seikkaa, rakenteen luominen ja perussääntöjen laatiminen, sekä ryhmän suuntaaminen sille asetettuun tehtävään ja tavoitteista sopiminen. Nämä vaiheet ovat hyvin riippuvaisia johtajasta. Uusi työntekijä jarruttelee omien mielipiteiden ja ideoiden määrää ja laatua. Jäsenten erilaisuus on toimintaa rajoittava tekijä, vaikka sosiaaliset normit estävät suorat ja selkeät yhteentörmäykset. (Pennington 2005, 72-74.)

Ryhmän muodostamisen toisessa vaiheessa, eli kuohuntavaiheessa syntyy usein ristiriitoja, jotka aiheuttavat yksilöiden erilaisten pyrkimysten ja ryhmän tavoitteiden sovittelamista yhteen. Asioiden syihin pyritään käymään kiinni, vaikka se tarkoittaisikin yhteentörmäystä muiden jäsenten kanssa. Kuohuntavaihe voi olla esimiehelle haastavin, ja vaatii sekä selviää, että johdonmukaisia toimenpiteitä tilanteen rauhoittamiseksi. Vaiheen aikana hakeudutaan samanmielisten ryhmänjäsenten pariin ja saadaan näin tukea omille ajatuksille ja tuntemuksille. Tämä voi johtaa pienempien alaryhmien muodostumiseen ja näiden alaryhmien kesken ristiriitoihin. Erilaisuus nähdään uhkana ja alaryhmien välisissä suhteissa vaikuttavat luulot, epäluulot, epäilykset ja uskomukset enemmän kuin tieto. Ryhmän jäsenten, erityisesti johtajan, tulee hallita ja ratkaista ristiriidat ja sopia, kuinka ryhmä tehokkaasti organisoidaan sille annetun tehtävän suorittamiseen. Ryhmät, jotka eivät onnistu tässä saattavat tässä vaiheessa hajaantua tai muuttua kyvyttömiksi suorittamaan tehtäväänsä. (Pennington 2005, 72-74.)

Ryhmän jäsenet tottuvat toisiinsa ja alkavat luottaa sekä toisiinsa että yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmän tehokkuus tehtävän suhteen nousee selvästi, tätä kutsutaan normeista sopimisen vaiheeksi. Toimintatavat vakiintuvat ja toiminta yhtenäistyy. Ryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä ryhmäänsä, hyväksyvät ryhmän säännöt ja ovat niistä yksimielisiä. Jäsenten välinen erilaisuus ymmärretään ja hyväksytään osana toimivaa yhteisöä. (Pennington 2005, 72-74.)



Kuvio 3 : Ryhmän kehityksen viisi vaihetta. (Tuckman 1965; Pennington 2005, 74.)

Ryhmän jäsenet toimivat yhteisönä, yhteisen tavoitteen eteen, kyseessä on suoritusvaihe. Ryhmä uppoutuu tehtäväänsä ja käsittelee aiemmin sovittuja prioriteetteja järjestyksessä. Hyvin johdetut ja selvästi tehtävän suorittamisistavasta sopineet ryhmät ovat tässä vaiheessa ohittaneet kuohunnan- ja normeista sopimisen vaiheet. Ryhmän jäsenten välinen keskinäisriippuvuus on tässä vaiheessa tärkeintä, sillä se takaa yhteistyön ja sitoutumisen. Ryhmästä tulee tässä vaiheessa toimiva, tehokas ja enemmän kuin vain osiensa summa. Parhaimmillaan ryhmän jäsenet täydentävät ja tukevat toisiaan itsenäisesti. (Pennington 2005, 72-74.)

Tuckmanin listalla on vielä viides vaihe, eli ryhmän hajoaminen, joka johtaa jäsenten osalta eräänlaiseen henkiseen surutyöhön. Päätösvaihe on edessä, mikäli yksi tai useampi jäsen on lähtenyt ryhmästä eikä tehtävän suorittamista heidän osaltaan enää voi jatkaa. Hyvin toimiva ryhmä lakkaa olemasta ja jäsenet joutuvat etsimään uudet ryhmät, joiden kanssa käydään samat vaiheet uudestaan. (Pennington 2005, 72-74.)

#### 2.4 Hyvä tiimi

Ryhmän jäsenet ovat yrityksen voimavara, mikä voi tehdä siitä kannattavamman kilpailijoihin verrattuna. Kilpailevilla yrityksillä voi olla yhtä paljon varallisuutta, käytössä samat teknologiset mahdollisuudet ja aivan yhtä hyviä ideoita ja tuotantoprosesseja, mutta juuri ne ryhmän jäsenet, jotka tekevät asioita, on se mikä on korvaamatonta. Menestyvä tuotekehitys on yhteispeliä. Hyvä tiimi on voittamisen perusedellytys. Hyvä tiimi koostuu kuudesta pääkohdasta: johtajuus, tietoisuus, tiimihenki, kestävyys, auttaminen ja jatkuvasti loistavat tulokset. Johtajuus ei tarkoita usein pelkästään tiimin tai työn johtamista, vaan myös ryhmän jäsenten kykyä johtaa itseään ja toisiaan. Oma ajanhallinta, vastuun ottaminen ja kantaminen, itsenäinen työskentely ja yhteisten tavoitteiden ymmärrys kuuluvat tähän osaluokkaan. (Kiiskinen, 2018.)

Tietoisuus ryhmästä sisältää sen, miten hyvin ryhmä on tietoinen ja halukas oppimaan asiakkaan tarpeita ja ongelmia, omasta työyhteisöstään ja myös vaadittavista teknologioista ja työtavoista. Ja ehkä myös tulevaisuuden työn suuntauksista ja niihin liittyvistä muutoksista. Tiimihenki rakentuu toisten työntekijöiden kunnioittamisesta, selkeistä ryhmärooleista ja vastuista, luottamuksesta, sekä hyvästä ja positiivisesta kommunikaatiosta. (Kiiskinen, 2018.)

Kestävyys syntyy yksilön, tiimin taitojen ja työkalujen ja prosessien jatkuvasta kehittämisestä, yhteistyötaitoista ja metodeista, virheiden sallimisesta ja niistä oppimisesta, hukan minimoinnista ja riittävästä toimintaan valtuutuksesta. Jatkuvasti hyviin tuloksiin päästään, kun tiimin ja sen jäsenten saavutuksia arvostetaan tiimissä ja sen ulkopuolella,

ryhmän isäiset erimielisyydet osataan ratkoa tehokkaasti ja tiimi näkee edessään jatkuvasti uusia tehtävien tuomia mahdollisuuksia. Hyvin toimivat tiimit pystyvät tukemaan koko organisaatiota toimintansa kehittämässä. (Kiiskinen, 2018.)

## 2.5 Johtajuus

Työryhmän menestymiseen vaikuttaa ryhmän yhtenäisyys ja miten hyvin työryhmä on ryhmäytynt, sillä kun ryhmän jäsenet kokevat saavansa paljon tukea muilta ryhmäläisiltä, he tavallisesti myös työskentelevät tehokkaammin. Esimiehellä on myös tässä prosessissa suuri vastuu, sillä hän pyrkii luomaan työryhmän jäsenten välille yhtenäisyyttä ja luottamusta. Tämän lisäksi yhtenäisyydellä on iso vaikutus myös työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, koska hyvä ryhmähenki vähentää työn aiheuttamaa stressiä, vahvistaa yksilön kykyä käsitellä stressiä ja se on henkistä hyvinvointia lisäävä voimavara. Työryhmän yhtenäisyyden ja luottamuksen parantamiseksi esimiehen tulisi osoittaa suhtautuvansa kannustavasti ja avoimesti tunteiden esille tuomisessa. Esimiehiltä odotetaan tuloksia riippumatta ajasta ja siitä että, kiinnostävätkö he huomiota työntekijöiden tunteisiin vai eivät. Tuotteliaimmat esimiehet tiedostavat myös, mitä työryhmässä tapahtuu henkisesti tasolla. Jos esimies herättää työryhmässä pelon, vääränlaisen kilpailun tai kunnianhimon tunteita, joko tarkoituksella tai tahattomasti, se voi mahdollisesti heikentää ponnisteluja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämän takia esimiehen tulisi ymmärtää, että henkilöt eivät aina reagoi järkevästi vaan reaktioihin vaikuttavat tiedostamattomat tunteet, mahdolliset aiemmat kokemukset, ennakkoluulot, uskomukset ja persoonallisuus. (Tamminen & Solin, 2014.)

Esimiehen tulee tunnistaa ja järjestää työryhmän yhtenäisyyttä edistävää toimintaa. Tämä saattaa tarkoittaa epävirallisten osastojuhlien tai muun työn ulkopuolisen tilaisuuden järjestämistä, jolloin mahdollistettaisiin työntekijöitä rohkeasti tutustumaan toisiinsa yhdessä, tai työryhmän säännöllisiä tapaamisia, joiden tarkoituksena on parantaa tiedon jakamista, yhteishenkeä ja yhdessä tekemistä päämäärän tavoittamiseksi. Parantaakseen työryhmän yhteishenkeä esimiehen pitäisi olla innostava, korostaa yhtenäisyyden tärkeyttä työyhteisössä, kehittää selkeät normit toimintatapoihin, jakaa selkeästi tehtävät ja vastuualueet, rohkaista ryhmän jäseniä viettämään aikaa yhdessä mm. yhteiset lounas- ja kahvitauot ja kehittymään työryhmänä ideointipalaveriin, koulutuksiin, sekä palkita työryhmäänsä kannusteilla ja kiitoksilla. Esimiehen vastuulla on myös kiinnittää huomiota ryhmän kehitykseen ja vaikuttaa siihen, että kehitystä tapahtuu kaikilla osa-alueilla. Tämän vuoksi arviointitaidot ja se, että pystyy hoitamaan ristiriitatilanteita sekä kehittämään tiiminsä työskentelyä ovat olennaisia johtajuusominaisuuksia. Ulkopuolisenkin avun käyttäminen voisi olla suotavaa, mikäli ristiriita syntyy juuri ryhmän jäsenten ja esimiehen välille. Esimiehellä on oma tärkeä roolinsa ryhmän muotoutumisen kannalta. Hän on ryhmän ohjaaja, jonka tehtävänä on ryhmän kehittämisen edistäminen ja tukeminen. Esimiehen on

tärkeää arvostaa työntekijöitä ja auttaa heitä arvostamaan toisiaan. Tärkeä osa esimiehen tehtävää on auttaa työntekijöitä ratkomaan keskinäisiä erimielisyyksiä luovasti ja rakentavasti. Tyytyväisyyttä ja turvallisuutta ryhmässä rakennetaan seuraavin peruseriaattein. Tarkoituksena on tutustua ryhmän jäseniin paremmin niin, että ryhmän jäsen tuntee olonsa ryhmässä mukavaksi ja turvallisiksi. Yhtenäisen ryhmän ja sujuvan ryhmäytymisen yksi tärkeimmistä tekijöistä on hyvä johtaminen. Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tarkoituksena on ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista. (Tamminen & Solin, 2014.)

Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointia tuova asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Johtaminen perustuu organisaation missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Organisaation sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt eivät muutu henkilöiden vaihtuessa. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista. Tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Organisaatiotasolla sovitut yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista. Esimiestyö määritetään vastuiden, tehtävien ja roolien kautta. Näiden selkeä määrittäminen antaa tilaisuuden, sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Esimiehen vastuulla on rakentaa työnteon puitteet sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisista ja kipukohdista keskustellaan työpaikalla. Näin toimimalla esimies varmistaa, että alaiset vaikuttavat työn ja työolojen kehittämiseen myös itse ja voivat hyvin. Alaisten vastuuttaminen ja luottamus heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisut todettuihin kipupisteisiin on hyvää esimiestyötä. (Tamminen & Solin, 2014.)

## 2.6 Tiimiytymisen haasteet

Työryhmät ovat tavallisesti selvillä siitä, minkälainen tehtävä ryhmälle on annettu, virallisessa ryhmässä keskittyminen ihmissuhteisiin voi syrjäyttää tehtävän vaatimukset tai toisaalta ryhmä ei ole selvillä tehtävästään tai olemassaolonsa tarkoituksesta. Vaikka nämä vaarat vältettäisiinkin, työryhmät joutuvat ratkomaan lukuisia kiistakysymyksiä, joita on koottu alla olevaan taulukkoon. Oikeastaan on yllättävää, että pienryhmät selviytyvät tehtävistään kunnialla, kun niiden on kohdattava ja käsiteltävä näin monia vaikeita asioita. Työryhmät joutuvat usein kohtaamaan erilaisia haasteita ryhmäytymisprosessin aikana. Kuvio havainnollistaa, mitä jokainen ryhmä yleensä joutuu prosessin aikana käymään läpi. Vaikka kuviossa esitetyt vaarat vältettäisiinkin, joutuvat ryhmät ratkomaan useita kysymyksiä

ryhmän toimintatavoista ja on aina yllättävää, jos työryhmä selviytyy tehtävistään riitautumatta, sillä niiden on kohdattava ja analysoitava näin monia vaikeita asioita. (Pennington 2005, 10.)

Taulukko 1 : Jokaisen tiimin kohtaamia ongelmia ja kysymyksiä. (Cohen 1995; Pennington 2005, 11.)

Ongelma:	Vastattava kysymys:
Ilmapiiri ja ihmissuhteet	Kuinka ystävyys- tai tehtäväpainotteisia suhteet voivat olla?
Jäsenten osallistuminen	Täytyykö jokaisen tiimin jäsenen osallistua yhtä paljon työtehtäviin vai joidenkin enemmän kuin muiden?
Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen	Tuleeko jokaisen henkilön sitoutua tiimin yhteisiin tavoitteisiin?
Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen	Kuinka informaatiota tulisi jakaa ja pitääkö kaikkien työntekijöiden tietää kaikesta?
Erimielisyydet ja konfliktit	Kuinka konfliktit ja erimielisyydet pitäisi käsitellä ja pitääkö kaikki konfliktit ratkaista?
Päätöksenteko	Kuinka päätökset tulisi tehdä - onko ratkaisevaa yksimielisyys, enemmistön vai johtajan kanta?
Suorituksen arviointi	Kuinka tiimin ja jäsenten arviointi pitäisi suorittaa? Tulisiko vastuun olla johtajalla vai kaikilla yhdessä?
Tunteiden ilmaiseminen	Pitäisikö jäsenten voida ilmaista tunteitaan avoimesti ja suoraan?
Työnjako	Kuinka tiimin tehtävät jaetaan jäsenille?



Johtajuus	Kuinka johtajan pitäisi toimia ja mitä johtajan tehtäviin kuuluu?
-----------	---

Ryhmän toimintaan ja jäsenten väliseen käyttäytymiseen vaikuttavat monet osatekijät. Näiden tekijöiden vaikutuksesta ryhmä kehittyy ryhmäytymisprosessin vaiheesta toiseen. Ryhmän jäsenten henkinen kypsyys vaikuttaa siihen kuinka tuottelias ryhmä on, jos ryhmän jäsenet ovat epäkypsiä, he mahdollisesti kilpailevat ryhmän sisäisistä rooleista ja ovat jopa kateellisia toisilleen. Kypsiä jäsentenkin kesken syntyy usein konflikteja, mutta normaalisti ne koskevat ryhmän tavoitteita. Ryhmän sisäisten ongelmien ratkaiseminen vaikuttaa ryhmän kehitykseen ja kuinka tuottava ryhmästä voi tulla. Ryhmän kiinteyteen vaikuttavia tekijöitä ovat ryhmän tarjoama sosiaalinen tyydytys, ryhmän koko, työympäristö, status, tavoitteiden yhteneväisyys ja menestys. Näiden osatekijöiden summa on se, mikä määrittää kuinka kiinteä ryhmä voi parhaimmillaan olla. Myös se kuinka samanlaisia ryhmän jäsenet ovat henkisesti tasolla vaikuttaa ryhmän kiinteyteen. Samoista mielenkiinnonkohteista koostuvien henkilöiden ryhmän on helpompi samaistua toisiinsa. Mitä riippuvaisempia toisistaan työntekijät ovat, sitä kiinteämpi ryhmästä voi tulla. Ryhmän kiinteyden vaikutus siihen kuinka tuottava ryhmästä tulee, hyvin johdettu ja kiinteä ryhmä on usein tehokas, mutta jos sitä ei johdeta oikein metodein ryhmä saattaa tuottaa huonoa tulosta. (Juuti, 1992, 110-112, 114, 133)

Aasiassa yritykset arvioivat työryhmiä eri tavalla kuin länsimaissa organisaatioissa on totuttu. Rooleihin, toimintoihin ja ryhmän rakenteeseen keskittyminen sijasta aasialaiset analysoivat ryhmäprosessien kiinteyttä, yksimielisyyttä ja henkeä (Pascale & Athos 1982). Erityisen tärkeää aasialaisessa työyhteisössä on, että kaikki työryhmän jäsenet hyväksyvät johtajan. Vaikka ryhmän tehtävä onkin ensiarvoinen, johtaja seuraa huolellisesti koko ryhmän hyvinvoinnin ja yksilöiden hyvien suhteiden säilymistä. Länsimaisissa työryhmissä tavoitteiden saavuttaminen ja tehtävistä suoriutuminen ohittaa kaikki muut näkökohdat. Aasiassa ymmärretään selvästi, että ryhmän tehtävissä ja tavoitteissa menestymisen edellytyksenä ovat toimivat ihmissuhteet. Pienemmissä 8-12 hengen ryhmissä on varmempaa, että kaikki jäsenet pystyvät luomaan suhteet muihin, keskustelemaan keskenään ja havaitsemaan, mitä ihmissuhteissa tapahtuu. (Pennington 2005, 12.)

### 3 Virtuaalitiimiytyminen

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen ennalta heille määritellyn tavoitteen. Perinteiset ryhmät, jotka tunnetaan myös nimellä tavanomaiset tai yhdessä sijoittuneet ryhmät, koostuvat fyysisessä kanssakäymisessä työskentelevistä

henkilöistä, kun taas virtuaaliryhmät viittaavat ryhmään yksilöitä, jotka ovat toisistaan fyysisesti etäällä, mutta heitä yhdistää yhteinen tavoite. Virtuaalitiimit koostuvat yleensä työntekijöistä, jotka ovat maantieteellisesti erossa toisistaan. Virtuaaliryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta välittävät tieto- ja viestintätekniikan työkalut. Vaikka sekä perinteiset että virtuaaliset ryhmät käyvät läpi Bruce Tuckmanin (1965) tiimikehitysmallin viisi vaihetta, virtuaalitiimien jäsenten kokema dynamiikka on monimutkaisempi. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että virtuaalitiimin jäsenet luottavat yksinomaan sähköiseen viestintään ja yhteistyötekniikkaan vuorovaikutuksensa helpottamiseksi. Virtuaalitiimille perinteisen ryhmän kohtaamat haasteet kasvavat monin tavoin. Suurimmat erot perinteisten ja virtuaalisten ryhmien välillä koostuvat, kun perinteisten ryhmien tapauksessa jäsenet valitaan suurelta osin heidän työtaitojensa perusteella. Virtuaalisessa tiimiympäristössä korostuu vuorovaikutustaidot, jotka ei ole helppoja kaikille. Kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen keskittymisen puute virtuaalisessa ympäristössä saattaa johtaa eristäytymiseen ja yksinäisyyteen. Se edellyttää epäselvyyden hallintaa, ennakoivaa verkostoitumista, poikkeuksellista ajanhallintaa, kykyä oppia uusia tekniikoita ja kykyä tehdä yhteistyötä yli toiminnallisten ja kulttuuristen rajojen. Joten virtuaalisen tiimin jäsenen valinnassa on tarpeen tutkia näitä ydinosaamisia toiminnallisten perustaitojen lisäksi. Tiimiytyminen on prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. Ilman vuorovaikutusta ei voi olla ryhmää. Vuorovaikutus käynnistää ryhmän toiminnan ja ylläpitää sitä. Virtuaalisessa tiimissä esimiehet eivät voi fyysisesti hallita päivittäisiä aktiviteetteja ja seurata jokaisen ryhmän jäsenen toimintaa, joten heidän on ohjeistettava työntekijöitä enemmän kuin perinteisissä tiimeissä. Aiemmin opittu komento- ja ohjaustyyli on muuttumassa nykypäivän demokraattisempaan ja valmentavampaan tyyliin. (Management Study Guide, 2020.)

Kun perinteiset tiimin jäsenet tapaavat työpaikalla päivittäin, heillä on taipumus kehittää läheisiä sosiaalisia suhteita toisiinsa. He kohtaavat toisensa, kun he ovat vuorovaikutuksessa kasvotusten. Virtuaalitiimissä vuorovaikutukset ovat yleensä enemmän tehtäväkeskeisiä. Lisäksi sanallisten vihjeiden ja eleiden puuttuminen virtuaalisessa ympäristössä ei mahdollista henkilökohtaista kosketusta viestinnässä, mikä rakentaisi luottamusta ryhmän jäsenten välille. Pienemmät väärinkäsitykset tai puutteet viestinnässä johtavat helpommin konflikteihin, mikä vaikuttaa kielteisesti tiimin tehokkuuteen. Virtuaalitiimeillä on myös vaikeuksia rakentaa jäsentensä välistä yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista. Ottaen huomioon virtuaaliryhmien asettamat haasteet on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota viestintä-, yhteistyö- ja kulttuurikysymyksiin. Organisaatioiden tulisi noudattaa erillistä johtamistapaa, joka keskittyy luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen virtuaalisen tiimin jäsenten keskuudessa mahdollistaen tiimin ryhmäytymisen virtuaalisesti. (Management Study Guide, 2020.)

Mahdollisesti pitkään yhtäjaksoisesti virtuaalisesti työskentelevä työntekijä kokee suurimmaksi haasteeksi sosiaalinen työhyvinvointi, mikä on yhteydessä myös tiimiytymiseen.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu sosiaalinen kanssakäynti työyhteisössä, eli työpaikalla on mahdollisuus keskustella työntekijöiden kesken vapaasti työasioista ja työtovereilta on mahdollisuus pyytää helposti apua ja kommunikointi on helppoa. Mikäli työaikataulut on erittäin kiireellisiä saattaa sosiaalinen kanssakäyminen jäädä työyhteisössä sisällä vähäiseksi. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy myös työkavereiden tutustuminen ihmisenä ja oppiminen hänen vapaa-ajan mielenkiinnonkohteistaan. Työtoverin harrastuksiin ja perheeseen tutustuminen mahdollistaa osaltaan ryhmään kuulumisen tunnetta. Mikäli työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla, on häntä myös helpompi lähestyä tarpeen tullessa työasioihin liittyen. Yhdessä vietetyt kahvi- ja lounashetket sekä kohtaamiset työpisteen äärellä tai käytävällä luovat oivia tilaisuuksia vaihtaa päivän kuulumiset sekä tutustua toisiin työkavereihin henkilökohtaisemmin. Sosiaaliset kohtaamistilanteet rakentavat positiivista työilmapiiriä työyhteisön jäsenien välille. (Virolainen, 2012.)

Allenin (1977) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden fyysisen etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee. Noin 25% tutkimuksessa mukana olleista insinööreistä keskusteli keskenään jostakin teknisestä asiasta vähintään kerran viikossa. Mikäli työhuoneiden etäisyys oli vähintään kymmenen metriä, väheni keskenään kommunikoivien insinöörien määrä kymmeneen prosenttiin. Vuorovaikutuksen määrä vähenee selkeästi yksilöiden työpisteiden etäisyyden kasvaessa yli 15 metrin mittaiseksi. Lyhyt fyysinen etäisyys mahdollistaa spontaanin vuorovaikutuksen huomattavasti paremmin kuin suuri etäisyys. Etäisyyden kasvaessa yli 30 metriseksi ei etäisyyden kasvulla havaittu enää olevan vaikutusta keskimääräiseen kommunikointiin. Kollegoiden välinen keskinäinen kommunikointi oli lähes yhtä harvinaista riippumatta siitä, sijaitsiko kollega ison toimistorakennuksen toisessa päässä tai toisessa kaupungissa. Tutkimusta vertaillen voi vain miettiä, miten sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa kuukausia jatkuva yhtä jaksainen etätyöskentely sinun ollessasi uusi työntekijä. (Virolainen, 2012.)

#### 4 Tutkimuksen menetelmät ja suorittaminen

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jota käytetään ihmistieteissä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa määrällistä tutkimusta paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen tutkittavasta aiheesta. Tutkimus suoritetaan teemaahaastatteluna, jotka ovat avoimia haastatteluja, jossa edetään ennakkoon valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemaahaastattelu mahdollistaa tuomaan esille haastateltavasta hänen tulkintojaan ja kokemuksiaan ennakkoon valikoiduista

keskeisistä asioista ja miten tärkeäksi hän kokee asian merkityksen. Teemahaastatteluissa yritetään saada haastateltavalta perusteellinen vastaus tutkimuksen tarkoitus ja ongelman asettelu huomioon ottaen. (Tuomi & Sarajarvi 2018)

Haastateltavaksi valikoitui uusia sekä yrityksessä pidempään työskennelleitä työntekijöitä, joka mahdollistaa työntekijöiden kokemusten vertailun uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä. Haastattelut suoritettiin videopuheluiden välityksellä sekä sähköpostiviesteillä. Haastateltaviksi valikoitui kolme toimeksiantoyrityksessä pidempään ollutta työntekijää sekä kolme uutta työntekijää, joiden työsuhte oli haastatteluhetkellä kestänyt toimeksiantoyrityksessä noin kuusi kuukautta. Opinnäytetyön teemahaastattelut suoritettiin ennakkoon sovitusti Teams-palvelun kautta virtuaalisesti, yksi haastattelu suoritettiin poikkeuksellisesti sähköpostin välityksellä.

Haastatteluja kertyi yhteensä kuusi kappaletta, jotka kaikki toteutuivat sovitusti. Kysymykset olivat kaikille samat. Haastateltavien ikäjakautuma oli 23-30-vuotiaita ja sukupuolet jakautuivat tasaisesti.

Haastattelut sujuivat tavoitteiden mukaisesti ja haastatteluihin saatiin luotua sopivan rauhallinen ja rento ilmapiiri, jotta keskustelu sujui mahdollisimman avoimesti ja luontevasti. Haastattelut toivat esille positiivisia asioita ryhmäytymiseen liittyen, mutta myös kehittämisehdotuksia ja kritiikkiä, minkä tutkimuksen tekijänä koin hyväksi asiaksi.

## 5 Kokeneiden työntekijöiden haastattelut

Yrityksessä pidempään olleet kolme työntekijää valikoituivat satunnaisotannan mukaan. Kyseiset henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä kahdesta vuodesta neljään vuoteen. Henkilöt valittiin eri ryhmistä, jotta haastatteluihin saataisiin mahdollisimman monipuolinen kokemus tutkimuksen aiheesta. Kyseiset ryhmät toimivat kuitenkin läheisessä yhteistyössä päivittäin. Haastateltavista käytetään nimityksiä, haastateltava yksi, kaksi ja kolme.

### 5.1 Etätyö

Etätyöskentely on koettu hyvänä asiana, joka on mahdollistanut työskentelyn tehokkaammin, kun häiriötekijät mm jatkuvat keskeytykset ovat jääneet pois. Työskentely on ollut tunnollisempaa, kun tauoista on pidetty paremmin kiinni jopa niin, että niitä on jäänyt pitämättä, verrattuna normaaliin aikaan, jolloin saattoi jäädä juttelemaan työkaverin kanssa kahvin merkeissä. ”Työskentely on jonkin verran tehokkaampaa, koska fyysisiä häiriötekijöitä ei ole juurikaan kotona. Suurin muutos on ollut tauoilla puuttuvat sosiaaliset kontaktit, jota

on kuitenkin pystynyt paikkaamaan skype-puheluilla työkavereiden kanssa. Työ ei ole paikkasidonnaista eikä työmatkoihin kulu aikaa oli myös positiivisena pidetty asia. Myös perheen kanssa vietetty vapaa-aika on lisääntynyt, mikä on parantanut hyvinvointia.”, kertoo haastateltava numero yksi.

Työntekijät kokevat, että työnantaja ei ole aktiivisesti edistänyt sosiaalista kanssakäymistä etätöiden aikana. Useat tiimit ovat kuitenkin järjestäneet mahdollisuuden kahvitteluhetkiin virtuaalisesti, jotka on koettu hyviksi ideoiksi, vaikka jokainen haastateltava on käynyt näissä vain satunnaisina kertoina. Osa työntekijöistä on järjestänyt itse työajan ulkopuolella ruokailu- ja jutteluhetkiä pienissä ryhmissä. ”Online-kahvihetkiäkin on järjestetty, mutta en itse ole niihin osallistunut. Yritys ei siis ole paljoakaan aktiivisesti edistänyt sosiaalista kanssakäymistä etätöiden aikana. Itsellä on hyviä ystäviä töistä, joten en koe tarpeelliseksi, että yritys järjestäisi väkisin lisää sosiaalisia kanssakäymisiä, koska jokainen voi niistä itse sopia muiden kanssa työajan ulkopuolella”, kommentoi haastateltava numero kaksi.

Haastateltava numero yksi kertoi: ”Alkuun koin etätöiden tarpeellisenä pandemian vuoksi. Oli mukavaa vaihtelua, että sai tehdä kaikki työvuorot kotona. Parin kuukauden etätöskentelyn jälkeen huomasin kuitenkin, että aloin kaivata toimistolle. Työkavereiden kanssa keskustelu oli omalla kohdallani jäänyt viestittelyn tasolle, vaikka etäkahvittelua ja muuta oli yritetty järjestää tiimille. Etätöskentelyssä on kuitenkin helppo sulkeutua omaan kuplaan ja siitä syystä palasinkin melko nopeasti työskentelemään toimistolle.”

Ajatus yhteisistä työhyvinvointipäivistä virtuaalisesti koetaan ristiriitaisesti. Kaikki ihmiset voisivat osallistua näihin mutta vastaajat näkevät pienenä uhkana, että osa hiljaisempia ihmisiä olisi vain hiljaa, koska se vaatii aina enemmän avata oma mikrofooni ja alkaa puhua kameralle verrattuna kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun, jolloin voit paljon helpommin liittyä keskusteluun.

## 5.2 Uudet tiimiläiset

Pidempään yrityksessä toimineet henkilöt kokivat aikoinaan päässeensä erittäin hyvin osaksi yritystä ja omaa ryhmäänsä. He pääsivät lähityössä tutustumaan uusiin työkavereihin alusta alkaen kasvokkain sekä tutustumaan yrityksen tiloihin ja tapoihin heti paikan päällä ja vastauksia kysymyksiin sai kysymällä. Vanhemmat työntekijät kokevat myös, että uusien on haastavaa ottaa yhteyttä virtuaalisesti, jos ei ole koskaan kasvokkain tavannut. Yksi haastateltavista mainitsi, että heillä on koetettu vähentää kynnystä yhteydenottoon jakamalla uusille työntekijöille nimilista kollegoista, joilta voi kysyä apua ja tämä on jonkin verran helpottanut yhteydenottoa uusien puolelta. Haastateltavat kokevat, että uudet työntekijät otetaan yrityksessä aina hyvin vastaan ja suurin osa vanhoista työntekijöistä on aina valmiina tarjoamaan apuaan. ”Kaikkia uusia en ole koskaan tavannut tai jutellut heidän

kanssaan edes virtuaalisesti. Ne, jotka toimistolla olen tavannut uskaltavat laittaa viestiä tai kysyä apua virtuaalisesti. Uusilta tulleiden kommenttien mukaan on haastavaa ottaa yhteyttä virtuaalisesti, jos ei ole koskaan kasvokkain tavannut. Tiimissämme on jaettu uusille nimilista kollegoista, joilta voi kysyä apua ja tämä on jokseenkin helpottanut yhteydenottoa uusien puolelta”, kommentoi haastateltava numero yksi. Haastateltava numero kolme mainitsi näin: ”Rehellisesti en edes tiedä ketä uusia meidän tiimissämme on, yhden tiedän nimen perusteella mutta muuten en tiedä heistä mitään.” Tiimihenki koettiin alusta alkaen hyvänä ja sitä helpotti oman ikäiset työkaverit, kun he itse aloittivat aikoinaan työskentelyn toimeksiantaja yrityksessä. Osa vanhemmista työntekijöistä koki, että työporukka on hieman kaksiajakautunut: uudet työntekijät ovat muodostaneet oman ryhmänsä, kun taas vanhat työntekijät ovat tuttuja toisilleen. Uudelta työntekijältä vaaditaan rohkeutta ja uskallusta liittyä pitkään yrityksessä olleiden kollegoiden keskusteluun, saati haastaa kokeneempien kollegoiden päätöksiä virtuaalisesti. ”Paha sanoa, miten uudet ovat päässeet mukaan tiimiin, mutta luulen että uudet työntekijät ovat muodostaneet oman alaryhmänsä. Tästä en kuitenkaan osaa sanoa varmaksi, mutta luulisin että samassa tilanteessa oleviin on helpompi ottaa yhteyttä kuin etäisemmiksi jääneisiin vanhoihin työntekijöihin”, mainitsi haastateltava numero kaksi.

### 5.3 Tiimitytymisen kehittämisen keinot digitaalisessa ympäristössä

Jokaisen kokeneemman haastateltavan mukaan suurin ja vaikuttavin ero tiimitytymisessä virtuaaliaikoina on sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen. Kun työntekijät tutustuvat fyysisesti he voivat spontaanisti käytävällä tai kahvitauolla keskustella mistä vain muustakin kuin työstä, kun taas virtuaalisesti ihmiset harvoin juttelevat kollegoiden kanssa muusta kuin työhön liittyvistä asioista. Virtuaalisesti toisiin tutustuminen ja keskustelu ei koskaan korvaa perinteistä fyysistä kanssakäymistä. Etätyössä ollessa on liian helppo jäädä sivustakuuntelijaksi. Haastateltavat kokivat, että virtuaalisesti käytävissä kokouksissa helposti jää vain kuuntelemaan muita videoyhteyden päässä ollessa, kun taas kasvotusten tapahtuvassa keskustelussa on paljon helpompaa olla enemmän äänessä. Pienemmissä ryhmissä keskustelut voisivat olla hyvä idea, sillä esimerkiksi jo kymmenen hengen palaverissa hiljaisemmat tuskin uskaltavat olla äänessä. Esimerkiksi etäkahveilla tai palaverissa on helppo pitää mikki ja kamera kiinni ja tämä varmasti vaikuttaa tiimitytymiseen. Uusille työntekijöille voi olla epämiellyttävää isossa teams-kokouksessa avata mikrofonia, joten esimerkiksi jakautuminen pienryhmiin palaverissa ison ryhmän sijaan voisi olla avaavampaa, helpompaa, edistävämpää ja avoimempaa keskustelua luovaa. ”Esimerkiksi keskusteluhetket tiimin kanssa uusille työntekijöille voi olla vastenmielisiä isossa

teams-kokouksessa avata mikrofoonia, joten esimerkiksi jakautuminen pienryhmiin tiimihetkissä ison tiimin sijasta voisi olla edistävämpää ja keskustelua luovaa”, sanoi haastateltava numero kolme. Esiin nousi myös positiivinen asia virtuaalikahteluun fyysisen kanssakäymisen sijaan: online kahvihuoneessa voi olla useampi ihminen samaan aikaan, joiden kanssa ei välttämättä olisi toimistolla tullut mentyä kahville. ” Verrattuna aikaisempaan, kahvitaumat pidettiin yleensä samojen ihmisten kanssa pienissä porukoissa, nyt online kahvihuoneessa voi olla useampi ihminen samaan aikaan, joiden kanssa ei välttämättä olisi toimistolla tullut mentyä kahville. Myös esimiesten varaamat ylimääräiset tiimihetket edistävät timiytymistä”, mainitsi haastateltava numero kaksi. Haastateltava numero yksi sanoi: ”Uusiin tiimiläisiin tutustuminen jäi hiukan puolittiehen, sillä he ehtivät olla toimistolla työskentelemässä vain kuukauden ennen kuin tuli etätyömääräys, osa ei kerennyt olla ollenkaan. Muutama heistä on kuitenkin käynyt toimistolla satunnaisesti, jolloin on päässyt vaihtamaan kuulumisia heidän kanssaan. Ne tiimiläiset, jotka ovat olleet etätöissä koko korona-ajan, ovat jääneet itselle etäisiksi.”

Jokaisen haastateltavan mielestä videokuvan käyttäminen palaverissa olisi hyvä idea, jolloin voisit nähdä kuka puhuu ja kenelle itse puhut, mutta jokainen piti sitä myös hieman epämiellyttävänä eikä kenelläkään saisi olla epämiellyttävää oloa. ”Mielestäni pienemmissä ryhmissä keskustelut voisivat olla hyvä idea, sillä esimerkiksi jo kymmenen hengen palaverissa hiljaisemmat tuskin uskaltavat olla äänessä. Vaikka itse en pakottamistekniikoista pidäkään, on välillä ihan hyvä saada kaikkien äänet kuuluviin, vaikka erilaisilla tehtävillä tai muilla. Videokuvakin voisi olla joissain tilanteissa hyvä ratkaisu”, mainitsi haastateltava numero kolme.

Yksi idea nousi vahvasti esille ja sitä olikin jo jossain ryhmässä menestyksekkäästi kokeiltu; vapaamuotoiset tiimihetket, joissa esimiehen johdolla tutustuttiin ihmisiin. Haastateltaville oli pidetty tietovisailua, jossa heidän täytyi arvailla kenen kollegan motto tai lempikappale oli kyseessä. Jokainen oli saanut vastata esimiehelle etukäteen annettuihin kysymyksiin, jonka perusteella esimies oli tietovisailun kehittänyt. Työntekijät, joilla oli tällaisia hetkiä järjestetty kokivat ne erittäin mieluiseksi ja he oppivat tuntemaan uusia puolia kollegoista, mikä mahdollistaa myös paremmin toiseen ihmiseen samaistumisen. Haastateltavat toivoivat myös, että yritys pystyisi panostamaan jo aiemmin luodun ryhmähengen ylläpitoon ja parantamiseen, eikä vain uusien työntekijöiden ryhmäyttämiseen, kun kyse yhdestä ryhmästä johon tulee uusia jäseniä. haastateltava numero kolme kertoi:” Meillä on järjestetty tiimin sisällä leikkimielisiä kilpailuita ja olen kokenut ne erittäin hyödyllisiksi. Olen oppinut tiimin jäsenistä uusia puolia, myös heistä jotka ovat olleet pidempään yrityksessä.”

## 5.4 Johtajuus

Esimiehen rooli koetaan pidempään talossa olleiden työntekijöiden keskuudessa kasvaneen etätyöskentelyn myötä. Jokaisen vastaajan mielestä esimiehen taidot tai taidon puutteet tulevat erityisen vahvasti esille virtuaaliaikoina. ”Vastuu tiimiytymisestä on kaikilla työyhteisöön kuuluvilla, mutta työnantajan tulee tarjota siihen aika ja keinot. Eli johtamistavan tulee olla sen mukainen, että aikaa varataan myös tiimitymiseen ja muuhunkin kuin pelkkään työntekoon, joka on itsessään hyvin itsenäistä”, mainitsi haastateltava numero kolme. Esimiehen vastuuksi katsotaan vahvasti myös tiimiytyminen uusien sekä vanhojen työntekijöiden uuteen ryhmäkoonpanoon. ”Esimiehen taidot tai taidon puutteet tulevat mielestäni erityisen hyvin esille tällaisena aikana. Olisi hyvä, että esimies joillain keinoin ryhmäyttäisi uusia työntekijöitä mukaan tiimiin tai loisi mahdollisuuksia siihen. Jos esimies ei luo mahdollisuuksia tälle, voi tiimin yhteishenki muutenkin kärsiä ja varsinkin uusille työntekijöille se voi olla kohtalokasta. Olisi hyvä, että esimies loisi mahdollisuuden virtuaaliseen esittäytymispalaveriin. Jos esimies ei luo mahdollisuuksia tälle, voi tiimin yhteishenki muutenkin kärsiä, hän on kuitenkin usein se henkilö kenelle uuden voi olla helpoin puhua asioista, jos hän ei ikinä ole edes nähnyt työkavereitaan, uusi työntekijä voi muuten jäädä todella yksin uudessa työssään ongelmiensa kanssa, mikäli häntä ei saada tiimiin mukaan ja hänelle ei saada oloa, että hän on yksi tiimin jäsenistä”, kertoi haastateltava numero kaksi.

## 6 Uusien työntekijöiden haastattelut

Haastateltaviksi uusista työntekijöistä valikoitui satunnaisesti kolme alle vuoden toimeksianto yrityksessä toiminutta henkilöä. Haastattelu hetkellä heillä ei ollut kokemusta työskentelystä kyseisestä yrityksestä normaalioloissa avokonttorilla, vaan he olivat lähes koko työsuhteensa työskennelleet virtuaalisesti etänä. Haastateltavista käytetään nimityksiä haastateltava neljä, viisi ja kuusi.

### 6.1 Etätyö

Jokainen uusista työntekijöistä on ensimmäistä kertaa toimistotyössä, jolloin he eivät ole vielä kokeneet työskentelyä avokonttorissa. Haastateltavat kuitenkin kokivat saavansa työt tehokkaasti tehtyä etätyöskentelynä, kun ei ole ulkopuolisia häiriötekijöitä. Työnantajalta saadut asianmukaiset työvälineet ja alusta alkaen toimivat yhteydet helpottivat suoraan etätyöskentelyyn siirtymistä. Haastateltavista kaksi opiskelee myös töiden ohella ja mainitsivat, että ovat pystyneet yhteensovittamaan helpommin työn ja opiskelun. ”Etätyö on sopinut minulle hyvin ja se on helpottanut paljon esimerkiksi työn ja opiskelun



yhteensovittamista. Koen saavani enemmän aikaiseksi kotitoimistolla, sillä saan tarvitsemäni työskentelyrauhan”, kertoi haastateltava numero viisi.

## 6.2 Kokeneet tiimiläiset

Uudet työntekijät olivat tavanneet pidempään yrityksessä olleita työntekijöitä satunnaisesti tehdessään töitä toimistolla. Jokainen haastateltava mainitsi, että on kokenut saavansa kokeneemmilta työntekijöiltä apua pyytäessään. Joillakin vanhemmilla työntekijöillä on kuitenkin ollut hieman tyly asenne uusia työntekijöitä kohtaan ja he ovat puuttuneet herkemmin uusimpien työntekoon. Osittain tämän uskotaan johtuneen siitä, että osalla ihmisistä on erilainen kirjoitustyyli ja ilmaisutapa, kuin mihin on itse totuttu. Virtuaalisesti annettu palaute, koetaan herkemmin negatiiviseksi, koska uusi työntekijä ei voi aistia ja nähdä toisen henkilön ilmeitä ja eleitä. Haastateltava numero neljä kertoi: ”Olen nähnyt vanhempia tiimiläisiä vain muutamia kertoja, ennen pandemiaa. Olen saanut heiltä aina apua pyytäessäni. Joillakin vanhemmilla työntekijöillä on kuitenkin hieman tyly asenne uusia kohtaan ja he puuttuvat herkemmin uusimpien työntekoon.”

Jokaisen vastaajan kohdalla heille määritelty kummityöntekijä oli isossa roolissa uuteen ryhmään sopeutumisessa. Kummin avulla heillä oli aina yksi tukihenkilö valmiina auttamaan uusissa asioissa, työskentelyssä sekä ryhmäytymisessä ja luottamus kasvoi hyvinkin nopeasti tätä yhtä työkaveria kohtaan, joka toimi kummina. Kummihenkilö mahdollistaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden kysyä apua niin työhön liittyvissä asioissa, kuin myös yrityksen sisäisiin toimintatapoihin liittyen. Kummihenkilöä ei myöskään koeta samanlaisena auktoriteettina kuin esimiestä, vaan työtoverina, joka on tukenasi asiassa kuin asiassa. ”Minulle kummityöntekijä on ollut suuri apu, vaikka en ole häntä koskaan tavannut on välillemme syntynyt luottamussuhde. Koen, että digitaalisessa ympäristössä, hänen vastuunsa voisi olla suurempikin”, kertoi haastateltava numero kuusi. Vastaajat kokivat ylipäänsä kummihenkilön hyväksi uuden henkilön ryhmäytymisessä.

Uusien työntekijöiden joukossa koetaan myös, että ryhmä on kaksiajakautunut. ”Tiimimme on jakautunut tietyllä tavalla uusiin ja vanhoihin. Olen hyvin vähän yhteyksissä vanhoihin tiimiläisiin, kun taas uudempien kanssa olen yhteyksissä päivittäin ja välillä myös vapaa-ajallakin”, kertoi haastateltava numero neljä.

## 6.3 Tiimiytymisen kehittämisen keinot digitaalisessa ympäristössä

Jokaisella haastatellulla uudella työntekijällä oli todella samantyyppiset mielipiteet tiimiytymisestä. He kaikki olivat työskennelleet toimistolla ensimmäiset kuukaudet

tiivisti yhdessä oman kouluttajansa kanssa. He eivät olleet tavanneet vanhempia työntekijöitä, kuin satunnaisia kertoja. ”Emme ole voineet nähdä tiimiläisiä pandemian takia työn ulkopuolella ja tutustua rennosti esimerkiksi

illanistujaisten tai yhteisen tekemisen merkeissä. Suurin osa myöskin tekee etätöitä, joten näen usein vain tuttuja samaan aikaan aloittaneita työntekijöitä, jos sovimme menevämmä toimistolle”, mainitsi haastateltava numero viisi.

Uusia työntekijöitä haastateltaessa nousi heidän vastauksista hyviä kehitysideoita, vanhojen toimintamallien avuksi. He nostivat esille, että yhteisten palaverien avuksi voisi tuoda onnistumisten ja kuulumisten jakamisen, mikä olisi virallisena osana palaveria. Myös heidän mielestään olisi mielenkiintoista kuulla kollegoiden muusta kuin työelämästä. ”Ketä he ovat kenen kasvot näen ruudulla mutta en ole ikinä tavannut, palaverissa jutteleminen voi olla hieman outoa, kun tiedän kuuntelijoista vain heidän nimen” mainitsi haastateltava numero neljä. Haastateltavat toivat esille mahdollisuuden esimerkiksi leikkimielisestä kilpailusta, joka koskisi kollegoiden elämää tai pieniä lisäyksiä palaveriin, kuten vuorotellen esittelyt kodin ikkunoista ja maisemista, mitä ikkunoista näkyy tai kertominen itselle tärkeistä asioista kuten harrastuksista, esineistä joita kotoa löytyy eli asioiden jotka eivät toimistolla tavallisesti tulisi esille jakamista. Haastateltavat kokivat tämän tärkeäksi, koska virtuaalisessa ryhmäytymisessä jää pois kokonaan luonnolliset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut, jotka mahdollistavat kollegaan tutustumisen syvällisemmin. Haastateltava numero viisi mainitsi: ”Meillä on ollut leikkimielisiä kilpailuita tiimin sisällä, sitä ajatusta voisi laajentaa jatkossa, mikäli työt jatkuvat pidempään digitaalisessa ympäristössä”

#### 6.4 Johtaminen

Esimiehen rooli ja johtaminen koettiin erittäin tärkeäksi uusien työntekijöiden keskuudessa ryhmäytymisen kannalta. Esimies oli useimmille virtuaalityöskentelyn aikana se henkilö, ketä oli helpoin lähestyä, mikäli asia koski muuta kuin suoraan työntekoa. Uusien työntekijöiden keskuudessa nostettiin myös vahvasti esille esimiehen rooli uusien ideoiden kehittämisessä ja toteuttamisesta, alkaisiko työntekijät keskenään järjestämään ilman esimiehen avustusta yhteisiä kahvitteluhetkiä. Esimiehen kannustavalla asenteella on myös mahdollisuus rohkaista uutta työntekijää yhteisissä ryhmän palaverissa, jolloin hän voi osallistaa uusia työntekijöitä enemmän osallistumaan keskusteluun, koska uudet työntekijät kokivat, että voi olla vaikeaa aluksi liittyä keskusteluun. ”Johtamistapa vaikuttaa varmasti paljon tiimiytymiseen, koska esimies on yleensä se, joka ehdottaa etäkahveja tai muita tiimin yhteisiä hetkiä. Jos

esimies on luova ja keksii erilaisia tapoja ylläpitää tiimihenkeä myös virtuaalisesti, niin siitä on varmasti hyötyä tiimille, se vain vaatii esimieheltä paljon normaalia enemmän panostusta, mihin hän ei ymmärrettävästi aina kykene”, sanoi haastateltava numero kuusi.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysideal

Rajasin opinnäytetyöni koskemaan virtuaalista ryhmäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön aikana tuli esille, että perinteiset kahvihuone- ja käytäväkeskustelut jäävät puuttumaan kokonaan, eikä niitä pystytä virtuaalisesti korvaamaan. Tutustuminen työkollegoihin saattaa jäädä mitättömäksi verrattuna samalla avokonttorilla työtä tehtäessä ja näin ollen luottamuksen rakentuminen saattaa jäädä vähäiseksi. tämän takia ryhmän jäsenten olisi hyvä tavata mahdollisimman pian kasvotusten ja mieluiten heti ryhmäytymisen alkuvaiheessa, jotta myös epäviralliselle tutustumiselle avautuisi mahdollisuus.

Haastatteluista nousi esille työntekijöiden halu kuulua ryhmään ja tuntee muut ryhmäläiset. Työntekijöillä on usein yhteinen päämäärä töitä tehdessään, missä ryhmä pystyy tarvittaessa tarjoamaan tukea ja yhteenkuuluvuuden tunnetta toisilleen.

Ryhmä ei pysty toimimaan verkossakaan ilman vuorovaikutusta, vaan ryhmä muodostuu tietyin syklein uudelleen vuorovaikutuksen avulla, yksittäisen työntekijän työpanos voi jopa pitkällä aikavälillä muuttua ryhmän normiksi. Työntekijöiden yhteistyötaidot nousevat esille, kuten avoimuus ja jakaminen, mistä muodostuu kahden henkilön välille luottamus, vaikka he eivät toisiaan tuntisikaan.

Muuttuvan maailmantilanteen myötä yritykset ovat pakotettuja muuttumaan. Digitalisaation ansiosta yritykset ovat joutuneet mukautumaan työntekijöiden toiveisiin sekä muuttuviin tarpeisiin, esimerkiksi tarjoamalla etätöiden mahdollistavat työvälineet. Digitalisaatio mahdollistaa työntekijälle uusia mahdollisuuksia tehdä työtään. Työntekijän mahdollisuus työskennellä joustavasti ja rytmittämällä työpäiväänsä omien tarpeiden mukaan luo työntekijälle lisääntyvää vapauden tunnetta ja sen myötä työntekijä pystyy sovittamaan joustavammin työ ja perhe-elämän yhteen, esimerkiksi työmatkoihin ei kulu samanlaista aikaa kuin aikaisemmin. Joustavat työnteko mahdollisuudet lisäävät myös työrauhaa ja keskittymistä työhön, verrattuna avokonttoriin. Lisääntynyt työrauha ja keskittyneempi työnteko lisäävät työntekijän työtehoa ja työtyytyväisyyden parantumista haastatteluiden perusteella.

Työntekijälle avautuu myös mahdollisuus suuriinkin säästöihin etätöiden avulla; hän voi säästää aikaa sekä rahaa työmatkoissa; julkisen liikenteen kulut, parkkimaksut, auton kulut, lounaskuluissa ja myös vaatehankinnoissa, sekä työntekijä voi valita asuinpaikan muilla perusteilla kuin työn sijaintipaikan perusteella.

Teknologian lisääntynyt käyttö on luonut työntekijälle työtekemiselle uusia mahdollisuuksia, mutta digitalisaatiossa voi olla myös uhkia. Yhtenä isoimpana uhkana nähdään työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen digitalisaation myötä, muuttunut tilanne maailmalla on pakottanut työnantajat lisäämään etätyöskentelyä, mikä on vähentänyt radikaalisti vuorovaikutteisia kohtaamisia, jonka seurauksena työntekijöiden sosiaaliset ja psyykkiset ongelmat ovat lisääntyneet. Niiden havaitsemista ei helpota etätyöskentely tai työntekijän joustavat työajat. Kelan (2020) tietojen mukaan vuonna 2019 noin 84 000 henkilöä sai päivärahaa mielenterveyden aiheuttamien sairauspoissaolojen takia. Henkilöiden määrä lisääntyi edellisestä vuodesta jopa 10 000 henkilöllä. Mielenterveysongelmien takia sairauspäivärahaa saaneiden määrä on kasvanut vuosien 2016 ja 2019 välillä jopa 43 %.

Etätöitä pitkä jaksoisesti tehtäessä työn ja vapaa-ajan erottaminen on vielä tärkeämpää, kuin lähityössä. Työntekijän oma vastuu kasvaa tässä tapauksessa paljon, koska hänen tulisi suunnitella päivänsä tarkemmin kuin aikaisemmin mm tauottaen. Vapaa-ajan erottaminen työstä on erityisen tärkeää etätöitä tehdessä, jossa fyysistä siirtymää kotoa työpaikalle tai toisinpäin ei tapahdu. Työntekijän pitäisi pystyä tekemään itselleen rutiinit myös etätöissä. Kotona työskentely vaatii sopeutumista myös koko perheeltä.

Tiimiytymisen koettiin onnistuneen haastattelujen perusteella, ryhmäytymisprosessiin kaivattiin kuitenkin pieniä lisäyksiä tai muokkauksia virtuaaliaikoina. Esille nousi, että osa pitkään yrityksessä olleista työntekijöistä ei tiennyt uusien työntekijöiden nimiä, mikä voi aiheuttaa ryhmässä pitkällä aikavälillä vaikeuksia sen kohdatessa haasteita, jos ryhmä ei ole yhtenäinen. Ryhmän jäsenten tulisi oppia tuntemaan toisensa edes nimeltä ja niin, että he kadulla vastaan tullessa osaisivat tunnistaa läheisimmät työkollegansa. Haastateltavat kokivat jatkuvan kameran käytön palaverissa jopa hieman ahdistavana. Mielestäni videokuvan voisi korvata yksittäisillä kuvilla. Mitä jos jokainen työntekijä lisäisi itsestään kuvan yhteiselle seinälle ennen palaverin alkua, mikä oltaisiin voitu ottaa esimerkiksi edellisenä päivänä, eikä yksittäisen henkilön tarvitsisi stressata että miltä näyttää videon välityksellä. Yhteinen seinä voisi toimia muutenkin tiimin virtuaalisena kahvihuoneena. Työntekijät voisivat sovitusti lisätä sinne kuvia itselleen tärkeistä esineistä tai merkityksellisiä sanoja, mottoja tai linkin oman lempiartistin kappaleeseen. Tämä malli voisi tuoda ryhmän jäseniä lähemmäksi toisiaan myös virtuaalisesti ja uudet työntekijät oppisivat tuntemaan kollegoitaan syvällisemmin. Esimiehen johdolla ryhmä voisi myös sopia ensin yhdessä laittavatko kaikki kerralla vai kertooko jokainen vuorollaan itsestään viikon ajan yhden jutun päivittäin.

Uudelle työntekijälle olisi myös hyvä luoda kattava oma virtuaalinen kansio sähköisesti, joka sisältäisi työhön liittyvät perusasiat, tärkeimmät yhteystiedot, usein kysytyt kysymykset helposti työpöydältä löydettävissä yhdestä paikasta. Virtuaalisesti avun kysyminen voi välillä olla kiireestä johtuen haastavaa, niin uusi työntekijä voisi hyödyntää omaa tiedostoaan.

Miten yritys reagoi, kun tiimiin tulee uusi työntekijä jatkossa virtuaalisesti? Uusi työntekijä joutuu myös jatkossa aloittamaan ryhmäytymisen yksin ja alusta, vaikka muu ryhmä olisikin hänen tukenaan. Uudella työntekijällä nousee helposti kysymyksiä, mikä on minun asemani, kuka ryhmän sisällä johtaa ja kenen puoleen voin kääntyä ongelmatilanteissa? Näihin kysymyksiin ratkaisuna olisi haastatteluissa usein toistunut perehdytyskummin tärkeys. Tämän valitun kokeneemman henkilön vastuuta pitäisi nostaa ja korostaa virtuaalisessa perehdytyksessä ja ryhmäytymisessä. Hän loisi uudelle työntekijälle vahvan luottamus suhteen yhteen ryhmän kokeneista henkilöistä. Hän tietäisi, että hänellä olisi yhden henkilön vahva luottamus kenen puoleen hän voisi aina kääntyä työhön liittyvässä ongelmatilanteessa. Tämä vähentäisi myös ryhmän kaksiajakautumista tuomalla kokeneita työntekijöitä konkreettisesti lähemmäs vasta-aloittaneita työntekijöitä.

Esimiehen rooli kasvaa, jos etätyö on pitkäaikaista ja johtaminen suoritetaan digitaalisessa ympäristössä. Tässä tapauksessa esimiehen tulisi kiinnittää huomiota toimintatapojen perehdyttämiseen ja noudattamiseen, riittävään viestintään, työn sujumisen tukemiseen sekä kuormittumisen ja työajan tarkempaan seurantaan. Esimiehen on huolehdittava työntekijöistään ja otettava huomioon myös työntekijöiden yksilölliset tekijät eli huomioitava erityisesti he, jotka vaativat erityistä tukea, ohjausta ja valvontaa.

Esimies voi johtajataidoillaan luoda ryhmästä tiiviimmän ja helpottaa ryhmäytymistä, se kuitenkin vaatii esimieheltä enemmän kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa. Esimiehen tulisi huomioida pitkään jatkuneen etätyön aikana muistaa antaa työntekijöilleen tarpeeksi kiitosta, huomioida työntekijöiden edistys, osoittaa hyväksyntää, parantaa ryhmän sitoutumista ja varmistaa, että kaikki työntekijät voivat hyvin, hän ei voi olettaa. Yrityksen tulisi jatkossa panostaa esimiehen työkaluihin, sekä hänen toimintaohjeisiin koulutuksilla, koskien virtuaalista ryhmäytymistä, koska esimiehen johtamistaitojen mahdollinen puute nousee huomattavasti helpommin esille virtuaalisesti.



## Lähteet

### Painetut

Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Turvallisen ryhmän rakentaminen. Tampere: My Generation Oy.

Allen, 1977, Managing the Flow of Technology

Björnsne, R., Graham, Å. & Rostvall, B. 1981. Ryhmä. Insinööritieto Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Juuti, P. 1992 Organisaatiokäyttäytyminen. Otava.

Kiiskinen, 2018. OWN IT - 8 Simple Secrets of Product Owner Success

Moreland, R. L. & J. M. Levine, 1984 Role Transitions in small group. V. Allen & E. Van de Vliert Role Transitions: Explorations and Expectation. New York: Plenum Press.

Moreland, R. L. & J. M. Levine, 1989 Newcomers and old timers in small groups. P. B. Paulus Psychology of Group Influence. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Pascale, R. T. & A.G. Athos (1982) The Art of Japanese Management. Harmondsworth: Penguin Books.

Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tuomi & Sarajärvi 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Tuckman, 1965 Development sequences in small groups. Psychological Bulletin.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.

### Sähköiset

Kela, 2020. [https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset\\_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-jyrkkana](https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-jyrkkana)

Management Study Guide, 2020. <https://www.managementstudyguide.com/virtual-teams-and-traditional-teams.htm>

MAST Euroopan sosiaalirahasto. Ryhmytymisopas, <https://ameo.fi/wp-content/uploads/2018/02/Ryhmayttamisopas.pdf>

Tamminen & Solin, 2014. Mielen terveyden edistäminen työpaikalla, Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL\\_OPA2014\\_032\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vuorovaikutus. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Ryhmäviestinnän perusteet verkkomateriaali. Harviainen, L, Marila, E, Mikkola, L., Pörhölä, M., Valkonen, T. Valo, M. & Ylinen, A. 2002.

<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/ryhma.html>



#### Kuviot

Kuvio 1 : Opinnäytetyön tutkimuskysymykset .....	7
Kuvio 2 : Viisivaiheinen ryhmäsosialisaation malli, joka tapahtuu uuden jäsenen liittyessä ryhmään. ( Moreland&Levine 1984) .....	10
Kuvio 3 : Ryhmän kehityksen viisi vaihetta. (Donald C. Pennington).....	12

#### Taulukot

Taulukko 1 : Jokaisen tiimin kohtaamia ongelmia ja kysymyksiä. (Cohen 1995) .....	16
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko..... 35

## Liite 1: Haastattelurunko

Miten olet kokenut pitkään jatkuneen etätyön ja millaisia huomioita olet tehnyt työskentelyn suhteen digitaalisessa ympäristössä?

Miten koet yrityksen toimintatavat pitkään jatkuneen etätyön aikana liittyen sosiaaliseen kanssakäymiseen?

Miten olet kokenut, että vanhemmat työntekijät ovat ottaneet sinut vastaan? / Miten olet kokenut uusien työntekijöiden saapumisen tiimiisi, vaikka et ole heitä välttämättä koskaan tavannut?

Miten sinut otettiin vastaan tiimiin aloittaessasi ennen digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaa tiimiytymistä?

Miten uudet työntekijät ovat mielestäsi päässeet mukaan tiimiin?

Mitkä asiat mielestäsi ovat estäneet/hidastaneet tiimiytymistä digitaalisessa ympäristössä verrattuna aiempaan?

Mitkä asiat mielestäsi ovat edistäneet tiimiytymistä digitaalisessa ympäristössä verrattuna aiempaan?

Minkälaisen keinojen uskoisit edistävän tiimiytymistä digitaalisessa ympäristössä?

Miten koet johtajan ja johtamistavan vaikutuksen tiimiytymiseen digitaalisessa ympäristössä?