Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitii-missä

Ekaterina Andrianoff

Master-opinnäytetyö
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
2021

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä
14.11.2021

Tekijä(t)
Ekaterina Andrianoff

Suuntautuminen
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyön nimi	**Sivumäärä + liitesivumäärä**
Esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitiimissä	54+1

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimies hyvän yhteishengen mahdollistajana virtuaalitiimissä. Työssä on käsitelty etäjohtamista, etätyötä, virtuaalitiimiä, tiimin yhteishenkeä sekä yhteisöllisyyttä virtuaaliympäristössä. Kohdeorganisaationa on finanssialan yritys, mutta työni on yleispätevä ja sen tuloksia voivat hyödyntää esimiehet alasta riippumatta.

Syksyllä 2020 siirryin ensimmäistä kertaa etätöihin uuteen täysin virtuaalitiimiin. Uuden työn aloittaminen virtuaalitiimissä ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa jännitti, mutta tiimin loistavan yhteishengen ansiosta mukaan pääsy sujui hyvin ja tiimin jäsenistä tuli hyviä työkavereita, joiden kanssa yhteistyö sujui mutkattomasti. Kun palasin työkierron jälkeen omaan tiimiini huomasin, että yhteishenki tässä tiimissä oli huomattavasti heikompi. Halusin selvittää, miten toinen tiimi onnistui ylläpitämään hyvää yhteishenkeä ja toisen tiimin yhteishenki heikkeni etätöihin siirryttyä. Yhteishenkeen vaikuttavat kaikki tiimin jäsenet, mutta esimiehellä on tärkeä rooli yhteishengen ylläpitämisessä, sen takia valitsin tämän näkökulman.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia lähiesimiestyölle. Haluan tutkia, miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimin yhteishenkeen ja sen vahvistamiseen. Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt laadullisia menetelmiä, eli havainnointia ja haastattelua. Vastauksia tutkimuskysymyksiin olen etsinyt kirjallisuudesta ja haastattelemalla kolmea esimiestä. Haastattelut on suoritettu touko-kesäkuussa 2021.

Opinnäytetyöni keskeinen tulos on, että yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan vahvaa yrityskulttuuria, luottamusta, avoimuutta, arvostusta ja paljon vuorovaikutusta tiimin sisällä. Työssäni on paljon käytännön vinkkejä esimiehille, jotka haluavat ylläpitää yhteisöllisyyttä tiimeissään.

Asiasanat
Etäjohtaminen, etätyö, virtuaalitiimi, yhteishenki, yhteisöllisyys

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tavoitteet ja keskeiset käsitteet 2
1.2 Tutkimuskysymykset 3
1.3 Rajaus 3
2 Virtuaalitiimin johtaminen 4
2.1 Etäjohtaminen 4
2.2 Etäjohtamisen haasteet 7
2.3 Virtuaalitiimin jäsenet 9
2.4 Virtuaalitiimin haasteet 9
2.5 Työntekijän motivointi etätyössä 11
3 Yhteisöllisyys ja tiimin yhteishenki 14
3.1 Organisaatio- ja tiimikulttuuri 14
3.2 Luottamuksen ilmapiiri 17
3.2.1 Arvostus 21
3.2.2 Avoimuus 21
3.2.3 Välittäminen 22
3.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen virtuaaliympäristössä 22
3.4 Vuorovaikutus virtuaalitiimissä 26
3.5 Viestintä virtuaalitiimissä 28
4 Tutkimus ja tulokset 32
4.1 Tutkimusmenetelmät 32
4.2 Toteutus ja tulokset 34
4.2.1 Aikaisempi kokemus etäjohtamisesta ja etäjohtamisen haasteet 35
4.2.2 Yhteisöllisyys ja vapaamuotoinen vuorovaikutus etätyössä 36
4.2.3 Tiimiläisten kannustaminen vuorovaikutukseen ja osallistaminen palavereissa 38
4.2.4 Viestinnän riittävyyden varmistaminen ja viestinnän kanavat 40
4.2.5 Miten seuraat työntekijöiden stressin määrää ja varmistat tarvittavan läsnäolon ja tuen? 41
4.2.6 Miten huomaat työntekijän motivoinnin heikentymistä ja motivoit alaisia etätyössä? 43
4.2.7 Haastattelemani esimiesten vinkkejä muille esimiehille 44
5 Pohdinta 45
6 Johtopäätökset 49
Lähteet 53
Liitteet 1

Liite 1. Haastattelukysymykset 1

1 Johdanto

Keväällä 2020 suuri osa organisaatioista siirtyi etätöihin ja ihmiset ovat joutuneet pakosta vaihtamaan työskentelytapoja. Etätyöskentely ei ollut aivan uusi ilmiö, sillä se oli jo arkipäivää muun muassa IT-, HR-, markkinointialalla ja muiden alojen asiantuntijoilla, mutta kuitenkin suurin osa toimistotyöntekijöistä on viettänyt työpäiviä toimistolla. Etätyö olisi varmasti jossakin vaiheessa tullut kaikille tietotyötä tekeville tutuksi, mutta pandemia nopeutti tätä prosessia todella paljon. Viime vuosien aikana pankkialalla, jossa olen työskennellyt kuusi viimeistä vuotta, on tapahtunut paljon muutoksia. Suurin osa muutoksista johtuu nopeasta teknisestä kehityksestä ja digitalisaatiosta, mutta myös pandemia toi nopealla aikataululla suuria muutoksia alalle. Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien työntekijöiden siirtyminen etätöihin on ollut ehkä suurin ja odottamattomin muutos työnantajaorganisaatiossani.

Ennen pandemiaa työnantajaorganisaatiossa etätyötä ainakin osittain tekivät asiantuntijat, jotka eivät käsitelleet asiakastietoja, mutta asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille se tuli uutena mahdollisuutena sekä haasteena. Turvallinen asiakastietojen käsittely on ensisijaisen tärkeää pankin toiminnan kannalta. Työnantajapankki haluaa olla luotettava kumppani asiakkailleen. Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät käsittelevät luottamuksellisia asiakastietoja ja tämän takia etätyömahdollisuus ei ollut itsestäänselvyys.

Moni asiakaspalvelussa työskentelevä neuvoja siirtyi etätöihin keväällä 2020 todella nopealla aikataululla, eikä osannut kunnolla varautua siihen. Kukaan ei osannut arvioida kuinka pysyvä tämä muutos on. Tällä hetkellä tutkimukseni kohteena olevassa finanssialan yrityksessä on käytössä hybridimalli, jossa osa tiimin jäsenistä tekee etätöitä ja osa on toimistolla kahden viikon jaksoissa, jonka jälkeen he vaihtavat paikkoja. Pieni osa työntekijöistä haluaa aina työskennellä toimistolla ja yleensä heille tarjotaan tällaista mahdollisuutta. Syy siihen yleensä on toimistotilojen parempi ergonomia ja lyhyt työmatka.

Itse olen siirtynyt etätöihin syksyllä 2020 kun menin työkiertoon asiantuntijatiimiin, joka on työskennellyt etänä maaliskuusta 2020. Minua jännitti mukaan pääseminen uuteen virtuaalitiimiin ja uuden työn pariin näkemättä uutta esimiestäni ja tiimin jäseniä. Kaikista huolistani huolimatta sisään pääseminen sujui loistavasti. Mukaan pääseminen oli helppo muun muassa tiimin hyvän yhteishengen ansiosta. Olemme työskennelleet täysin virtuaalisesti pois lukien yhtä yhteistä työpäivää, mutta siitä huolimatta meille muodostui vahva tunneside. Työkierron jälkeen palasin omaan tiimiin ja huomasin heti, että meidän tiimin jäsenet tuntuvat etäisiltä. Jokainen on tehnyt omia töitä ja vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken puuttui melkein kokonaan. Meillä oli kerran viikossa yhteinen palaveri, jossa esimies kävi oleelliset työhön liittyvät asiat läpi, jonka jälkeen jokainen jatkoi omia töitä.

Kaikki epävirallinen kanssakäyminen on jäänyt vähäiseksi, emmekä enää pitäneet yhteyttä toisiimme juuri yhtään. Ihmiset eivät enää törmänneet kahviautomaatilla tai hississä, eivät pysähtyneet työpöydän viereen kysymään toisten kuulumisia ja jokainen teki työtä omassa huoneessa tai kotona. Meidän tiimin me-henki heikkeni huomattavasti.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluu muun muassa ryhmiin kuuluminen. Jokainen ihminen haluaa tuntea itsensä työyhteisönsä arvostettuna jäsenenä ja monet ihmiset kaipaavat ryhmää, johon kuulua myös työelämässä, mutta varsinkin etätyöskentelyn aikana tämän tarpeen toteutuminen voi olla haasteellista puutteellisen vuorovaikutuksen takia. Etätyöskentelyn aikana moni kokee yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä työyhteisön tuen puutteen vuoksi. Ihmiset kaipaavat henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, kuuntelua, palautteen ja neuvojen antamista. (Vilkman 2016, 19.)

Halusin lähteä tutkimaan, miksi toisen tiimin henki oli niin hyvä, että ennestään tuntemattomista ihmisistä tuli niin läheisiä ja samanaikaisesti toisen tiimin jäsenistä tuli niin etäisiä etätyöskentelyn aikana, vaikka ovat aikaisemmin tehneet töitä yhdessä tiiminä. Halusin myös tietää miten esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa tiimin yhteishenkeen. Miten hän voi omalla toiminnalla ylläpitää ja kehittää sitä, kun tiimin jäsenet ovat fyysisesti eri paikoissa.

1.1 Tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Tämän työn tarkoituksena oli luoda suosituksia esimiehille tiimin yhteishengen kehittämiseen ja ylläpitämiseen etätyöskentelyn aikana. Tavoitteena oli tutkia miten esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteishenkeen ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta virtuaaliympäristössä sekä selvittää miten etäjohtajuutta voi kehittää, jotta kaikissa tiimeissä olisi hyvä me-henki. Opinnäytetyöni keskeisimmät teemat ovat etäjohtaminen, tiimin yhteishengen ylläpito ja kehittäminen etätyöskentelyn aikana.

Vilkmanin mukaan etätyö on työ, jonka tehdään työpaikan ulkopuolella. Työntekijä voi tehdä jatkuvasti etätyötä, säännöllisesti, esimerkiksi kerran viikossa tai satunnaisesti. (Vilkman 2016, 13.) Etäjohtaminen on tiimin johtamista, jossa yksi tai useampi tiimin jäsen työskentelee fyysisesti eri paikassa kuin johtaja itse (Mattiske 2020, 28).

Hajautettu työ tai virtuaalityö on työ, jota tehdään tieto- tai viestintätekniikan välityksellä kokonaan tai osittain. Virtuaalitiimin jäsenet voivat kaikki työskennellä eri osoitteissa tai osa voi työskennellä samassa toimipisteessä ja osa etänä tai eri toimipisteessä. (Vilkman 2016, 13.)

Hybridijohtaminen on tiimin johtamista, jossa osa tiimin jäsenistä työskentelee samassa paikassa kuin johtaja ja osa eri paikoissa (Mattiske 2020, 28).

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni pääkysymys on: Millä keinoin esimies voi omalla vahvistaa/mahdollistaa tiimin hyvän yhteishengen? Tähän kysymykseen etsin vastauksia kirjallisuudesta.

Lisäkysymykset:

Mitkä asiat vaikuttavat tiimin yhteishenkeen virtuaaliympäristössä ja mitä haasteita ja onnistumisia on ollut kohdeorganisaatiossa?

Miten esimies voi auttaa tiimiä luomaan ja ylläpitämään hyvää yhteishenkeä ja parantamaan sitä?

Näihin kysymyksiin etsin vastauksia kirjallisuudesta ja haastatteluista. Kokemuksesta tiedän, että kohdeorganisaatiossa on asiantuntijatiimejä, joissa etätyöstä huolimatta on hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, joten kirjallisuuden lisäksi pyrin saamaan vinkkejä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin haastattelemalla sellaisen tiimin esimiestä. Opinnäytetyöni lopputuloksena on kehitysehdotus, joka vastaa yllä mainittuihin kysymyksiin. Työn tavoitteena on lähteistä löytyvien tietojen ja tutkimustulosten pohjalta löytää ideoita lähiesimiestyön kehittämiselle.

1.3 Rajaus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on antaa vinkkejä esimiehelle hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kun tiimin jäsenet eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Työssäni keskityn yhteishengen ja työilmapiirin ylläpitämiseen ja kehittämiseen virtuaalitiimeissä.

2 Virtuaalitiimin johtaminen

Tässä luvussa ensin käsittelen etäjohtamista ja sen yleisimpiä haasteita, virtuaalitiimin jäsenten piirteitä, heidän motivointia ja virtuaalitiimin haasteita.

2.1 Etäjohtaminen

Yhä useampi esimies tarvitsee nykyään omassa työssään etäjohtamisen taitoja. Etätyöskentelyyn siirtymisen myötä tiimin esimiehen rooli muuttuu ja sen myötä myös johtamistapaa on muutettava. Etätyöskentelyssä fokuksen täytyy siirtyä kontrollista tehdyn työn tuloksiin ja alaisten suoriutumiseen. Tämä muutos voi olla vaikea esimiehille, jotka ovat tottuneet seuraamaan tiukasti alaisten työskentelyä avokonttorissa. Virtuaali- tai hajautetun tiimin johtaminen vaatii esimieheltä vahvoja viestintätaitoja, tiimin rakentamisen taitoja, päätöksentekotaitoja sekä valmentavaa johtamistapaa. (Dale 2021, 105, 119, 184.)

Vilkmanin mukaan etäjohtaminen eroaa paikalla johtamisesta ja useammat esimiehet kokevat sen haasteellisemmaksi. Etäjohtaminen ei välttämättä ole haasteellisempaa vaan erilaista ja vaatii esimieheltä uusien johtamismallien käyttämistä. Esimiehen kannattaa arvioida ja kyseenalaista omia toimintatapojaan ja johtamistaan uudet olosuhteet huomioon ottaen ja tarvittaessa kehittää omaa osaamistaan. Kun työyhteisö toimii hajautetusti virtuaalisessa ympäristössä, esimieheltä vaaditaan erityisosaamista johtamisessa. Etäjohtajan täytyy kannustaa alaisiaan itseohjautuvuuteen ja tukea heitä sekä mahdollistaa sujuvan yhteistyön. (Vilkman 2016, 20, 137.)

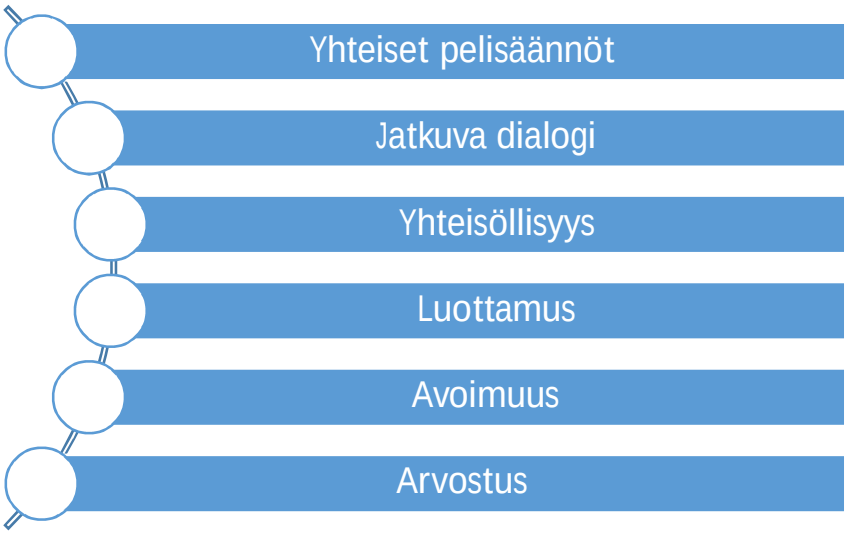
Esimiehellä on tärkeä rooli myös työtyytyväisyyden ja yhteishengen ylläpitämisessä, koska virtuaaliympäristössä se vaatii enemmän ponnisteluja. Ennen etätyön aikaa ihmissuhteiden ylläpitäminen saattoi sujua muun työn ohessa, esimerkiksi lyhyissä aamutervehdyksissä ja kuulumisten vaihtamisessa kahviautomaatilla tai lounastauolla, mutta etätyö vei tämän mahdollisuuden. Jos kyseessä on hajautettu tiimi, helposti käy niin, että esimiehen huomio on paikalla olevissa työntekijöissä. Etänä työskentelevät alaiset saattavat helpommin jäädä pois mielestä, vaikka todennäköisesti he tarvitsevat enemmän esimiehen ja kollegojen sosiaalista tukea, jotta kokevat edelleen olevansa osa työyhteisöä ja työpanoksensa tärkeäksi ja arvostetuksi. (Vilkman 2016, 23.)

Etäjohtajuus on valmentavaa johtajuutta, joka perustuu esimiehen ja alaisten väliseen luottamukseen. Rauramon (2018, 1.) mukaan etäjohtajan keskeisimpiä tehtäviä ovat toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen, luottamuksen luominen, ihmisten keskenäisten suhteiden vahvistaminen ja tiedon jakaminen. Hänen mukaansa etäjohtajan kolme keskei-

sintä tehtävää ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Vilkman (2016, 124-125) kirjoittaa visiolla johtamisesta. Hänen mukaan esimiehen täytyy tuoda vision niin selkeästi esiin, että se ohjaisi jokaisen työntekijän tekemistä silloinkin, kun esimies ei ole paikalla. Henkilöstöllä pitää olla konkreettinen käsitys siitä mihin yritys on menossa. Yhteinen päämäärä lisää yhtenäisyyttä tekemiseen ja ohjaa jokaisen itsenäistä työtä. (Rauramo 2018, 1; Vilkman 2016, 124-125.)

Vilkmanin (2016, 139) mukaan etäjohtajan tärkeimpiä osaamisalueita ovat avoimuus vuorovaikutuksessa, delegointitaidot, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, suunnittelu ja organisointi, motivointi ja innostaminen, joustavuus, tavoitekeskeisyys sekä sosiaalinen taitavuus. Etäjohtajan täytyy panostaa vuorovaikutukseen, yrittää välittää tiedon kaikille samankaltaisena sekä käyttää monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia ja tarvittaessa muuttaa omaa viestintätapaa johdettavien tyyliin sopivammaksi. Palautteen antamisen kulttuuria kannattaa myös kehittää ja esimiehen antaman palautteen lisäksi kannustaa johdettavia antamaan palautetta itselle, tiimin muille jäsenille sekä esimiehelle. Palautteen avulla sekä työntekijä että esimies voivat kehittyä. (Vilkman 2016, 101, 139.)

Kuvassa 1 on esitetty hyvän etäjohtamisen kulmakiviä, joiden avulla voi tarkastella oman työyhteisön tilannetta. (Vilkman 2016, 23.)



Kuva 1. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)

Rauramon (2018, 5.) mukaan tärkeintä etäjohtamisessa on yhteisen päämäärän korostaminen, kohtaamiset kasvokkain ja erilaisilla viestintävälineillä, työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet, työtehtävien erilaisuus, työskentelypaikkojen erilaisuus ja niihin liittyvä

etäisyys, yhteisöllisyyden, osaamisen ja työyhteisön työssä suoriutumisen tuki. Rauramo (2018, 5.) suosittaa etäjohtajille panostamista seuraaviin asioihin:

- tavoitettavuus, yhteydenpito: helppo lähestyttävyys eri välineillä, säännöllisesti myös kasvokkain kohtaamisia
- luottamuksen rakentaminen: avoin tiedonkulku, säännöt, esimerkkinä toimiminen
- työsuoritusten arviointi: selkeät tavoitteet, aikataulut, raportointi
- organisaatioon sitouttaminen: vuorovaikutus, yhteiset tilaisuudet
- päämäärien selventäminen
- viestintä- ja yhteistyöprosessien rakentaminen
- työyhteisön monimuotoisuus, työntekijöiden erilaiset tarpeet, tasapuolinen kohtelu
- työkuormituksen seuranta: avoin ilmapiiri, kuulumisten vaihto, työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen
- ongelmien havaitseminen: avoin ilmapiiri, virheiden salliminen ja niistä oppiminen
- yhteisöllisyyden tukeminen: yhteiset tilaisuudet, virtuaalifoorumit, videokahvit, virkistyspäivät
- ihmisten riittävä ja yksilöllinen ohjaaminen
- yhteistyön edistämisen työyhteisön jäsenten kesken
- yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen laatiminen sekä niiden valvonta ja ylläpitäminen
- yksilöiden riittävä huomiointi, motivointi, osallistaminen ja valmentaminen
- yhteisön sisällä syntyvien vastuunottajien huomaaminen ja kannustaminen
- muutosjohtaminen. (Rauramo 2018, 5.)

Etäjohtajan vastuulla on avoimen ilmapiirin luominen, jossa jokainen uskaltaa ilmaista mielipidettään ja johdettavien mielipiteitä otetaan huomioon päätöksenteossa. Kuunteleminen ja kuuleminen ovat todella tärkeät etäjohtajan taidot. Kuuntelemalla ja olemalla aidosti läsnä esimies osoittaa arvostusta ja aitoa välittämistä. Vilkman (2016, 105) suosittelee tietokoneen ja puhelimen sekä muiden mahdollisten häiriötekijöiden sivuun laittamista keskustelun ajaksi.

Etäjohtajalta vaaditaan aktiivista toimintaa ja ratkaisukeskeisyyttä. Päätöksiä on tehtävä tehokkaasti perustuen olemassa olevaan tietoon. Etäjohtajan täytyy olla joustava muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa. Jos esimerkiksi todetaan, että vanhat toimintamallit eivät ole tarpeeksi hyviä, täytyy uskaltaa luopua vanhoista ja kokeilla uusia. (Vilkman 2016, 140-144.)

Johdettavia täytyy kannustaa itseohjautuvuuteen, eli itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Etätyöskentely tuo lisää vastuita työntekijöille ja vaatii etäjohtajalta vastuunantamista, työntekijöiden itseluottamuksen kasvattamista ja luottamusta. Se, kuinka itseohjautuvia työntekijät ovat, riippuu myös yrityskulttuurista. Jos työntekijä on ottanut vastuun ja teki päätöksen mutta on epäonnistunut tai teki virheen, esimiehen täytyy käydä tilanteen hänen kanssa läpi, jotta hän oppii virheestään eikä hänelle jää pelkoa epäonnistua taas. Täytyy kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Kun työntekijä tulee kysymään esimiehen mielipidettä, on hyvä kysyä, miten hän ajatteli toimia ja sen jälkeen sanoa, että suunta oli täysin oikea tai jos se olikin väärä, kertoa miksi se oli väärä. (Vilkman 2016, 127-128.)

Vilkman (2016, 109-110) suosittelee esimiehille käyttämään aktiivisemmin some-kanavia, joissa voi jakaa ajatuksia kiinnostavista aiheista, mielenkiintoisia artikkeleita ja jutella kollegoiden kanssa epävirallisemmin. Sillä tavalla tiimiäiset voivat tutustua paremmin puolin ja toisin ja jokainen voi halutessaan näyttää minkälainen ihminen hän on vapaa-ajalla. Kun seuraa toista somessa ja näkee usein, herää luottamus ja on helpompi lähestyä ihmistä. (Vilkman 2016, 109-110.)

2.2 Etäjohtamisen haasteet

Vilkmanin (2016, 20.) mukaan etäjohtaminen ei ole yleisesti ottaen haastavampaa kuin perinteinen johtaminen, mutta se on kuitenkin erilaista ja siihen liittyy muutamia haasteita, joita jokainen etäjohtaja todennäköisesti kohtaa työssään. Yleensä etäjohtamisen haasteet liittyvät toimivan tiimin rakentamiseen, hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja yhteistyön järjestämiseen. (Vilkman 2016, 19-20.)

Esimiestyötä tekevä henkilö joutuu mahdollisesti muuttamaan johtamistapoja ja työtuntien seuraamisen sijasta seuraamaan työn tuloksia. Jos tämä henkilö on tottunut seuraamaan tiukasti alaistensa työskentelyä avokonttorissa, hänen voi olla vaikea luopua kontrollista ja päättää luottaa tiimin jäseniin. Työsuorituksen mittaaminen voi olla haasteellista, joten etäjohtajan kannattaa viestiä selkeästi jokaisen tiimiläisen tavoitteista ja niiden merkityksestä tiimin tulosten kokonaiskuvassa. (Vilkman 2016, 46-47.) Kohdeorganisaatio on myyntiorganisaatio ja siellä ovat aina asettaneet tavoitteita ja seuranneet niitä tarkasti, joten se tuntui luontevalta myös etätyöskentelyn aikana.

Esimiehen saattaa olla vaikeaa arvioida työntekijän työkuormaa ja stressitasoa. Avokonttorissa on suhteellisen helppoa huomata ihmisen stressiä ja kiireellisyyttä, kun taas virtu-

aaliympäristössä sitä ei välttämättä huomaa, varsinkin, jos ihminen on luonteeltaan hiljainen eikä kerro siitä itse. Stressin tunteminen on hyvin yksilöllistä eikä välttämättä aina riippuu työn määrästä vaan saattaa johtua huonosta hallinnointi- ja priorisointikyvystä. Joka tapauksessa esimiehen täytyy kysyä johdettavilta työtilanteesta ja tarvittaessa tarjota apua ja tukea. (Vilkman 2016, 52.) Myös piilevien ongelmien havaitseminen saattaa olla haastavampaa etätyöskentelyssä. Piileviä ongelmia ovat esimerkiksi motivaation lasku, kiusaaminen, ristiriitojen tai huumausaineiden käyttöön liittyviä ongelmia. Jos tiimissä on luottamusta, avoimuutta ja arvostusta, sellaisia ongelmia ei hyvin todennäköisesti ilmene ja jos ilmenee, niin niiden havaitseminen on helpompaa. (Vilkman 2016, 131.)

Etäjohtajan täytyy asettaa selkeät tavoitteet tiimin jäsenille, sopia millä keinoin niitä saavutetaan ja viestiä, kuinka niiden saavuttamista seurataan ja mitataan. Dale (2021, 219.) ehdottaa 1to1-tapaamisten pitämistä säännöllisin väliajoin, jotta esimiehellä olisi selkeä kuva jokaisen tiimin jäsenen työ- ja elämäntilanteesta, mahdollisista haasteista ja onnistumisista, lisäkoulutustarpeista tai muusta esimieheltä tarvittavasta avusta ja tuesta. Jos tiimi on ns. hajautettu tiimi jossa osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa etänä, varsinkin jos etätyöntekijöitä on vähän, täytyy huolehtia siitä, että etänä työskentelevät saavat kaikki samat tiedot kuin toimistolla olevat, eivätkä jää ulkopuolisiksi. Dale myös suosittelee ottamaan heti puheeksi, jos jonkun alaisen suhteen herää jotain huolenaiheita suoriutumiseen tai hyvinvointiin liittyen. Jos ongelmaa ei ratkaista nopeasti, se voi paisua todella suureksi. (Dale, 2021, 220.)

Johdettavien kuormittumista voi seurata ja hallinnoida asettamalla realistisia ja selkeitä tavoitteita ja seuraamalla niitä. Jos työntekijä ei pääse asetettuihin tavoitteisiin jatkuvasti tai jos tulee paljon poissaoloja, on aihetta huoleen, ja tilanteeseen täytyy puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimies voi ottaa tavaksi kysyä tiimiläisiltä ennen viikonloppua kuinka kuormittavaksi ovat kokeneet kuluneen viikon. (Vilkman 2016, 122.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 50) suosittelevat esimiehille oppimaan kuuntelemaan ja kuulemaan johdettavia. Tiimin tunnelmaa voi ymmärtää tiimiläisten äänen sävystä. Ääni kertoo paljon ja vaikka alussa se voi tuntua vaikealta, kuuntelemisen taito harjaantuu ajan myötä. Äänen sävystä ja sen muutoksista voi arvata, onko kaikki kunnossa vai ei. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 50.)

2.3 Virtuaalitiimin jäsenet

Ihmiset, jotka pystyvät työskentelemään ja saavuttamaan hyviä tuloksia virtuaali- tai hybriditiimissä ovat itsenäisiä, mutta vahvoja tiimipelaajia, itseohjautuvia, pystyvät itsenäisesti tekemään töihin liittyviä päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia ja pystyvät viestimään sujuvasti. Heillä on hyvä tietotekniikan osaaminen. (Mattiske 2020, 69.)

Etätyöskentely toi työntekijälle tietynlaisen vapauden lisäksi paljon vastuita. Se vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta, itsenäistä työtehtävien suunnittelua ja työhön liittyvien päätösten tekemistä, hyvää ajanhallintaa ja oma-aloitteista ongelmanratkaisua. Itseohjautuvuus on keskeisessä roolissa etätyöskentelyn aikana. Toiset työntekijät arvostavat itsenäisyyttä työssään, mutta toiset ovat tottuneet saamaan enemmän ohjausta ja neuvoja työn tekemiseen. Etäjohtamisessa on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tarjota tarvittaessa esimiehen tukea tai lisäkoulutusta, jos osaamisessa on puutteita, jotka haittaavat sujuvaa työntekoa. Samalla on tärkeä varmistaa, ettei johdettava koe jäävänsä yksin, vaan tietää, että esimies on helposti tavoitettavissa ja tukea on mahdollista saada. (Vilkman 2016, 51, 137.)

Työyhteisössä on paljon erilaisia ihmisiä eikä ole aina mahdollista luoda virtuaalitiimin alusta asti uusista etätöihin soveltuvista työntekijöistä. On ihmisiä, jotka ovat itseohjautuvia eivätkä juuri kaipaa esimiestä työssään ja on sellaisia, jotka ovat tottuneet saamaan esimieheltä apua ja tukea jatkuvasti. Tämä voi johtua myös yrityskulttuurista. Voi olla, että on sellainen kulttuuri, että alaiset eivät uskalla tehdä päätöksiä ilman esimiehen hyväksyntää tai heillä ei ole riittäviä valtuuksia päätöksentekoon. Persoonallisuus voi myös vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijä tarvitsee esimiehen ohjausta työssään. Vilkman (2016, 127) suosittelee puhumaan tiimin sisällä ja jakamaan kokemuksia itsenäisestä etätyöskentelystä. Tiimiläisten kannattaa sanoa avoimesti mikä tuntuu heistä erityisen haastavalta. Tiimiläiset voivat myös jakaa omia oivalluksia ja vinkkejä onnistuneeseen etätyöskentelyyn. (Vilkman 2016, 127.)

2.4 Virtuaalitiimin haasteet

Virtuaalisen tiimin esimies ja jäsenet kohtaavat erilaisia haasteita, jotka yleensä liittyvät siihen, että ihmiset eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Suurimmat haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Tiimin on löydettävä yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja, on sovittava mitä kanavia hyödynnetään viestintään ja vuorovaikutukseen ja kuinka paljon yhteyttä täytyy pitää, jotta yhteistyö sujuu. Varsinkin jos täytyy rakentaa uutta tiimiä ennestään tuntemattomista ihmisistä, me-hengen luomiseen voi

mennä paljon aikaa, joten siihen kannattaa panostaa ja järjestää aikaa tutustumiseen ja sitä kautta luottamuksen rakentamiseen. (Vilkman 2016, 19, 138.)

Tiimin monimuotoisuus tai toisin sanoen tiimin jäsenten erilaisuus voi olla haasteena hajautetussa tiimissä. Esimiehen ja kaikkien tiimin jäsenten täytyy muistaa, että kaikki ovat erilaisia ja hyväksyä sen erilaisuuden. Erilaisuus voi ilmetä persoonallisuudessa tai kulttuuritaustassa ja voi heijastua vuorovaikutukseen ja viestintään tiimin jäsenten kesken. Kun kaikki vuorovaikutus tapahtuu suurimmaksi osaksi verkossa, väärinymmärryksen mahdollisuus on korkea. Kulttuuritausta saattaa myös vaikuttaa ristiriitojen syntymiseen. Esimiehen on hyvä tiedostaa tiimin jäsenten erilaisuus, tunnistaa jokaisen vahvoja puolia ja hyödyntää niitä. On myös tärkeää puuttua ristiriitatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Vilkman 2016, 96.)

Yleisimmät virtuaalisen tai hybriditiimin haasteet ovat seuraavia:

- Luottamuksen rakentaminen. Luottamusta on helpompi rakentaa ihmisten kanssa, joiden kanssa tekee työtä kasvotusten päivittäin, joita tuntee hyvin ja näkee jatkuvasti. Tämän takia on esisijaisen tärkeää pitää videokamerat mahdollisimman usein päällä kokousten aikana. (Mattiske 2020, 105.)

- Kommunikointi tiimin sisällä. Täytyy muistaa, että välillä on vaikeaa ymmärtää sähköpostiviestin tai muun sähköisen kanavan kautta lähetetyn viestin tunnesävyä. Voi olla, että tiimissä on ihmisiä, joiden äidinkieli ei ole sama, kuin mitä tiimissä käytetään. Se voi lisätä väärinymmärryksen riskiä. (Mattiske 2020, 105.)

- Tekniikan osaaminen. Tekniikan osaamisen tärkeyttä ei voi yliarvioida virtuaalisen tiimin työssä. Jos joku tiimin jäsenistä ei omaa riittävää tekniikan osaamista, hänen etätyöstään tulee mahdoton. Tiimin jäsenten on opittava käyttämään erilaisia viestintäkanavia ja otettava niitä aktiiviseen käyttöön. (Mattiske 2020, 105.)

- Epävirallinen vuorovaikutus tiimin sisällä. Fyysisesti samassa paikassa työskentelevällä tiimillä on mahdollisuus epäviralliseen vuorovaikutukseen esimerkiksi kahviautomaatilla, ennen kokouksen alkua tai työpaikan parkkipaikalla. Epävirallisissa keskusteluissa on helppo jakaa kuulumisia, kertoa omasta työtilanteesta tai jakaa uutta tietoa tiimiläisten kanssa. Tällaisessa tilanteessa etätyötä tekevä työntekijä voi helposti unohtua. Virtuaalitiimissä voi mennä päiviä, ettei etätyöntekijöiden tarvitse olla tekemisissä tai edes yhteydessä fyysisesti toimistolla työskenteleviin kollegoihin. Varsinkin jos tiimissä on vain yksi etätyötä tekevä työntekijä, hänelle voi

tulla yksinäisyyden tunne. Mattiske suosittelee, että joka päivä tiimin jäsenillä olisi yhteisiä hetkiä. (Mattiske 2020, 64–65.)

- Kärkkäisen (2005, 91) mukaan yhteisymmärryksen löytäminen ja sitä kautta ryhmäidentiteetin rakentaminen on usein haasteellista virtuaalitiimissä.

- Haasteeksi voi joissakin tapauksissa muodostua esimiehen tavoitettavuus. On todella tärkeä, että johdettavat tietävät milloin ja mitä kautta saavat esimiehensä kiinni, jos tulevat tarvitsemaan hänen apua, esimerkiksi tilanteissa, jossa omat valtuudet eivät riitä. (Vilkman 2016, 54-55.) Myös Mezin (2020, 98) suosittelee esimiehelle ilmoittamaan aina johdettaville, jos hänen kalenterissa tapahtuu äkillisiä muutoksia tai jos hän joutuu poistumaan koneelta pidemmäksi aikaa.

2.5 Työntekijän motivointi etätyössä

Yleensä työelämässä ihmisiä motivoi merkityksellisten asioiden tekeminen, aikaansaaminen, onnistuminen, valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuus. Eri ihmiset motivoituvat kuitenkin eri asioista. Esimies pystyy vaikuttamaan jonkin verran motivaatioon liittyviin asioihin kuten työn sisältöön, työtapojen toimivuuteen sekä henkilöstövalintoihin. Vilkman (2016, 141) kirjoittaa, että kyky motivoida ja innostaa työntekijöitä kuuluu etäjohtajan tärkeimpiin osaamisalueisiin. Tiimin jäseniä voi motivoida ja innostaa valmentava johtamistapa, tavoitteiden selkeä ilmaisu ja yhteisen päämäärän visiointi. Yhteen hiileen puhaltaminen luo hyvää me-henkeä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, 141.)

Vilkmanin (2016, 73) mukaan virtuaalitiimin motivaatioon vaikuttavat sellaiset tekijät kuin yhteisöllisyys, itseohjautuvuus, positiivinen asennoituminen, tekemisen ilo, empatian ilmaiseminen, viestintä ja tiedon jakaminen, yhtenäisyys ja työntekijöiden ideoiden huomioon ottaminen. Esimies voi tietoisesti kiinnittää palavereissa erityistä huomiota onnistumisiin ja kiittää tiimiä hyvin tehdystä työstä, jotta työntekijöiden motivaatio kasvaisi. Kun ihminen onnistuu, hän innostuu ja kun innostuu, niin onnistuu. Monet ihmiset motivoituvat hyvästä palautteesta. Samalla heille tulee arvostuksen tunne ja halu tehdä vielä enemmän ja paremmin. (Vilkman 2016, 73.)

Decin & Ryanin (Martela, 4.4.2014) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joista muodostuu hyvinvoinnin perusta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuuden edellytyksenä on valinnanvapaus. Se tarkoittaa, että ollakseen tyytyväinen ihmisen täytyy pystyä vapaasti päättämään mitä hän haluaa

tehdä. Vilkmanin (Vilkman 10.3.2021) mukaan työntekijän motivaatio lisääntyy, kun hän kokee vapautta päättää asioistaan. Etäjohtamisen kannalta tämän voi toteuttaa:

- antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön
- osallistamalla heitä yhteisiin päätöksiin
- rajaamalla selvästi milloin työntekijä tarvitsee esimiehen valtuutuksen ja milloin voi tehdä päätöksiä itsenäisesti
- kysymällä työntekijältä hänen näkemystään tai ratkaisuehdotustaan, valmiin vastauksen antamisen sijaan
- varmistamalla, että työpäivään mahtuu muutakin kuin etäpalavereihin osallistuminen. (Vilkman 10.3.2021)

Martelan (4.4.2014) mukaan kyvykkyydessä kyse on ihmisen riittävästä osaamisesta ja aikaansaamisesta. Ihminen nauttii työstä, jossa on tarpeeksi haastetta ja josta suoriutuu hyvin. Jos haaste on poikkeuksellisen suuri, mutta ihminen silti suoriutuu siitä mainiosti, hän pääsee flow-tilaan. Työtyytyväisyyden kannalta on erittäin tärkeää kokea saavansa aikaan tuloksia. Tämän takia on tärkeää seurata työn etenemistä, antaa hyvää sekä rakentavaa palautetta ja nostaa onnistumisia sekä kahdenkeskeisissä keskusteluissa, että tiimin yhteisissä palavereissa. Se lisää työntekijän tunnetta, että hänen työpanostaan arvostetaan työyhteisössä, sekä häntä arvostetaan työntekijänä. Vilkman (Vilkman 10.3.2021) antaa seuraavat vinkit etäjohtajille hallinnan tunteen ylläpitämiseen:

- Tuo palavereissa esille yhteistä suuntaa ja luo selkeyttä
- Auta alaisia ymmärtämään, miten jokaisen työ vaikuttaa kokonaisuuteen
- Seuraa työn etenemistä ja keskustele siitä säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa
- Huomioi työntekijöiden onnistumiset ja iloitkaa niistä yhdessä työyhteisössä
- Sparraile ja esitä valmentavia kysymyksiä
- Varmista, että ihmiset pystyvät hyödyntämään työssä omaa osaamistaan ja se tuntuu mielekkäältä

Yhteisöllisyys on kolmas sisäisen motivaation lähde. Se perustuu ihmisen perustarpeeseen kuulua erilaisiin ihmisryhmiin ja olla yhteydessä muiden ihmisten kanssa. Ihmisten hyvinvointi on sidottu ympärillä oleviin ihmisiin. Kun ihminen kokee olevansa osa turvallista, kannustavaa ja lämminhenkistä työyhteisöä, hän suoriutuu työntekijänä paremmin. (Martela 4.4.2014; Vilkman 10.3.2021.)

Mittasken (2020, 125) mielestä hyvä etäjohtaja pystyy motivoimaan omalla esimerkillään tiiminsä jäseniä saavuttamaan henkilökohtaisia ja tiimin yhteisiä tavoitteita. Paras tapa ymmärtää miten ihmisiä voi motivoida on kuunnella heitä ja olla aidosti kiinnostunut heistä ihmisinä. Motivointi ei tarkoita ihmisten käskemistä tekemään mitä esimies toivoo, vaan saada ihmisiä haluamaan tekemään sen. (Mattiske 2020, 125.)

3 Yhteisöllisyys ja tiimin yhteishenki

Jokaisella ihmisellä on luontainen tarve kuulua yhteisöön ja tuntea itsensä sen arvostettuksi jäseneksi. Juutin ja Vuorelan (2015, 52) mukaan työpaikan ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Jos yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu, työntekijän työmoraali saattaa kärsiä, sekä sitoutuminen organisaatioon on heikompaa, mikä voi helposti heijastua työn tuloksiin. Vilkmanin mukaan suurimmat virtuaalitiimin haasteet liittyvät luottamukseen, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Jos ihmisillä on mahdollisuus olla osan työajasta samassa paikassa, se helpottaa merkittävästi toimivan yhteistyön tekemistä, mutta siinäkin tapauksessa hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen vaativat suunnitelmallista työtä. (Juuti & Vuorela 2015, 52; Vilkman 2016, 19.)

3.1 Organisaatio- ja tiimikulttuuri

Organisaatiokulttuuria käsitteenä ei voi selittää lyhyesti ja yksinkertaisesti, koska se on monitasoinen, monimutkainen ja siihen kuuluu aika monta asiaa. ”Kulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista, joilla pyritään sekä sopeutumaan ympäristön haasteisiin, että pitämään ryhmä yhtenäisenä” (Kuusela 2015, 13). Yrityskulttuuri on hyväksytty tapa toimia ja ajatella tai toisin sanoen se on sitä, miten asiat on tapana tehdä. Se tulee vain osittain määriteltynä yrityksen johdosta. Myös työntekijät luovat ja ylläpitävät organisaatiokulttuuria yhdessä johdon kanssa. Kulttuuria ohjaavat opitut yhteiset, piilevät oletukset, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu. Sen tärkein tehtävä on selkeyttää päivittäisten tilanteiden ratkaisemista. (Kuusela 2015, 13–14.)

Yksi organisaatiokulttuurin tärkeimmistä tekijöistä ovat normit, jotka ilmenevät ilmaistujen ja näkymättömien sääntöjen kautta. Säännöt määrittävät mitä ihmiseltä odotetaan, mitä pidetään tärkeänä ja mitä ei hyväksytä. Ne auttavat meitä toimimaan odotetusti erilaisissa tilanteissa. (Kuusela 2015, 19.) Toinen tärkeä tekijä on tunteet. Tunteiden ilmaisu tietyllä tavalla vaikuttaa työilmapiiriin sekä hyvinvointiin ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Kolmas kulttuurin tärkeä tekijä on sosiaalinen arvostus. Kaikille ihmisille on hyvin tärkeää tuntea itseään arvostetuksi työyhteisössä. Jos ihminen ei koe itseä arvostetuksi, se vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen. Tärkeä rooli on esimiehellä ja hänen tehtävänänsä on ottaa huomioon kaikkia tasavertaisesti ja luoda luottamuksellista ilmapiiriä tiimissään. Sen voi saavuttaa ottamalla kaikki mukaan päivittäisiin keskusteluihin, olemalla ystävällinen ja kiinnostunut ihmisistä ja heidän työstään sekä antamalla vaikutusmahdollisuuksia. Myös jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, että jokainen tuntee itsensä arvostetuksi. (Kuusela 2015, 19.)

Organisaatiokulttuuri pohjautuu arvoihin. Organisaation arvoja ei keksitä, vaan löydetään. On tärkeää, että organisaatio nimeää sellaiset arvot, joihin uskotaan ja joiden mukaan toimitaan. Organisaation arvojen on oltava sopusoinnussa työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa, jotta työntekijä voisi tuntea olonsa turvalliseksi ja sitoutua organisaatioon. Yhä useampi työntekijä valitsee työnantajaorganisaation arvojen perusteella. On hyvä tutkia, toteutuuvatko yrityksen arvot työntekijöiden mielestä. Arvot eivät tue yrityskulttuuria, jos ovat vaan kirjoitettu yrityksen nettisivuilla, eivätkä päde yrityksen nykyisessä todellisuudessa. Pahimmassa tapauksessa ne voivat herättää jopa negatiivisia tunteita työntekijöissä ja heikentää yhteishenkeä. Niin voi tapahtua, jos yritys haluaa korostaa arvoissaan yhteistyötä, korkeaa luottamustasoa, viestinnän avoimutta, mutta todellisuudessa viestintä on rajallista, valvonta on tiukka, eikä työntekijä pysty tekemään työhönsä vaikuttavia päätöksiä itse. (Kärkkäinen 2005, 18–19.)

Scheinin (2009, 9) mukaan nykyään on runsaasti näyttöä yrityskulttuurin vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn. Se sitouttaa työntekijöitä ja lisää heidän ja sitä kautta koko yrityksen tehokkuutta. Kuuselan mukaan vahva yrityskulttuuri on kilpailuetu ja sosiaalinen voima. Vahva yrityskulttuuri ”yhdistää ihmiset ja saa heidät tekemään tulosta, olemaan samojen asioiden puolella ja auttamaan toisiaan” (Kuusela 2015, 17). Kun työntekijöille syntyy kokemus yhdessä onnistumisesta, heidän on helpompi jakaa osaamista, oppia toisiltaan ja kehittyä yhdessä. (Kuusela 2015, 17; Schein 2009, 9.)

Kun työntekijä toimii yrityksen arvojen mukaisesti ja hoitaa työnsä hyvin, hän huomaa, että saa hyviä tuloksia aikaan ja pääsee tavoitteisiin. Onnistumisen tunne lisää hänen motivaatiotaan ja työtyytyväisyyttään. Yleensä esimies ja tiimi saavat tietää henkilön onnistumisista ja sitä kautta sosiaalinen arvostus lisääntyy ja henkilö tuntee itsensä arvostetuksi työyhteisössä. Työntekijä onnistuu ja innostuu vielä enemmän. Muut huomaavat sen ja pyrkivät toimimaan samalla tavalla ja siitä syntyy kokemus yhdessä menestymisestä ja yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Ihmiset jakavat tietoa keskenään ja auttavat toinen toisiaan. Kun tiimi ja organisaatio onnistuvat ja ihmiset huomaavat, että heidän työnsä tuottaa tulosta, syntyy ylpeys organisaatiosta ja siihen kuulumisesta ja sitä kautta kulttuuri vahvistuu. (Kuusela 2015, 53.)

Tiimin kulttuuri ja tietynlainen ilmapiiri muodostuvat ja kehittyvät jokapäiväisessä toiminnassa, kun ihmiset työskentelevät yhdessä ja heillä on paljon yhteisiä kokemuksia. Se voi erottua jonkin verran organisaation kulttuurista. Virtuaalitiimin esimiehen kannattaa käyttää aikaa, taitoja ja mahdollisuuksia käytännöllisen ja tiimiin tarpeisiin pohjautuvan kulttuurin rakentamiseen. Virtuaaliympäristössä tiimikulttuuri rakentuu vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen paras työkalu tiimin kulttuurin kehittämiseen on antaa esimerkkiä toivotusta

käyttäytymisestä sekä jakaa mahdollisimman paljon jokapäiväisiä kokemuksia, jotka liittyvät työhön, vapaa-aikaan, kotiin tai perheeseen. (Mattiske 2020, 90.)

Kulttuurin kehittämistä voi edistää myös osallistamalla tiimin jäseniä yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Selkeät ja toimivat pelisäännöt helpottavat huomattavasti yhteistyötä ja niillä varmistetaan yhteinen ymmärrys toimintatavoista. On erittäin tärkeä, että tiimin jäsenet saavat itse luoda tiimin sääntöjä, eivätkä saa niitä valmiina esimieheltä koska se lisää heidän sitoutuneisuutta pelisääntöihin ja on paljon todennäköisempää, että he tulevat myös noudattamaan sääntöjä, joihin heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Tiimin yhteinen sääntöjen työstäminen auttaa myös saavuttamaan yhteisymmärryksen sääntöjen tulkinnasta. (Vilkman 2016, 37; Mattiske 2020, 134.)

Mattiske (2020, 94–95) kirjoittaa kirjassaan, että positiivisen tiimikulttuurin luomisessa hajautetun tiimin esimiestä auttavat seuraavat asiat:

- Tervehdi henkilökohtaisesti jokaista tiimin jäsentä, kun hän liittyy kokoukseen
- Kysy tiimin jäseniltä mitkä toimet heidän mielestänsä auttavat rakentamaan tiimin synergiaa ja käytä näitä ideoita
- Ole skarppina sosiaalisen eristyksen suhteen koska jotkut ihmiset eivät tunne oloaan mukavaksi, kun joutuvat työskentelemään tuntemattomien ihmisten kanssa. Rohkaise kaikkia osallistumaan kaikkiin virallisin ja epävirallisin kokouksiin.
- Varmista, että kaikilla on mahdollisuus osallistua tasapuolisesti. Järjestä toimintaa sillä tavalla, että jokainen voi laittaa oman panoksensa yhteisen määränpäähän eteen
- Järjestä aikaa vapaata keskustelua varten
- Suosi huumorintajua. Huumori auttaa selviytymään vaikeista tilanteista ja pystyy liittämään yhteen ihmisiä. (Mattiske 2020, 94–95.)

Vilkman (2016, 129-130) lisää vielä muutaman asian:

- Pyydä jokaista kertomaan esimerkiksi viikon mielenkiintoisimmasta casesta tai siitä mitä uutta on oppinut, josta voisi olla hyötyä muillekin tiimin jäsenille
- Arvosta jokaista tiimin jäsentä yksilönä ja ole aidosti kiinnostunut heistä
- Varmistaa, että työ on mielekästä ja motivoi työntekijää
- Tue työntekijän oppimista ja kehittymistä työssä

- Anna säännöllistä palautetta ja kehu aina kun on syytä (Vilkman 2016, 129-130.)

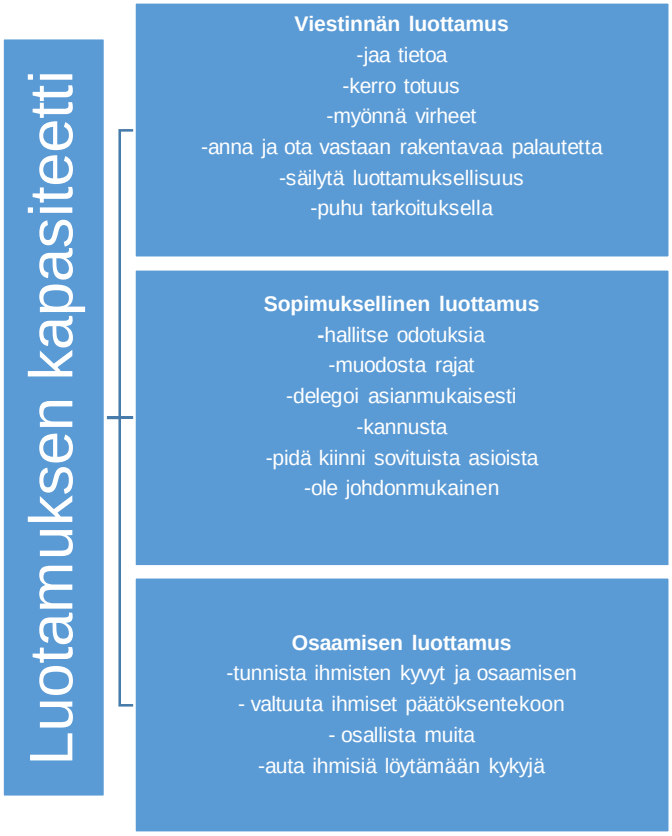
3.2 Luottamuksen ilmapiiri

Luottamuksen kulttuuri on osa organisaation ja tiimin kulttuuria. Etätyöskentely sujuu parhaiten ja on tehokkaampaa yhteisöissä, joissa ihmiset luottavat toisiinsa, mutta valitettavasti monissa organisaatioissa esimiehen ja alaisten välinen luottamuksen taso on heikko. Etätyöskentelyn aikana on todella vaikeaa seurata yksittäisen tiimin jäsenen suoriutumista samalla tavalla kuin avokonttorissa. Esimiehen täytyy luottaa siihen, että tiimin jäsenet hoitavat työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tiimin jäsenten on luotettava, että jokainen heistä hoitaa oman osuutensa hyvin. (Dale 2021, 134.)

Kun työntekijät luottavat esimieheen ja toisiinsa, se auttaa heitä rakentamaan vahvan tiimin ja edistämään luovuutta ja yhteistyötä tiimissään. Luottamus on uskoa siihen, että ihminen tekee sen minkä on luvannut. Toisen ihmisen kuunteleminen, pyrkimys asettua hänen asemaan ja ymmärtäminen, vaikka itse on eri mieltä, auttavat luottamuksen rakentamisessa. (Mattiske 2020, 161.)

Luottamuksen rakentaminen vaatii paljon avointa kommunikointia esimiehen ja tiimin välillä. Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 50) mukaan luottamus syntyy tekemällä asioita yhteisen päämäärän eteen. Se auttaa luottamaan siihen, että jokainen tiimin jäsen hoitaa oman osuutensa. Luottamus tekee tiimikulttuurista yhteisöllisemmän ja hyvinvoivan. Antamalla työntekijälle mahdollisuuden tehdä etätyötä, organisaation johto ja esimies osoittavat luottamusta häneen. Työntekijälle osoitettu luottamus kasvattaa luottamusta organisaatiota ja johtoa kohtaan ja työntekijä pyrkii olemaan luottamuksen arvioinen ja hyvin todennäköisesti työskentelee tehokkaammin. Tämän lisäksi se osoittaa, että johdon näkökulmasta työn tulokset ovat paljon tärkeämpiä kuin töissä vietetty aika. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 50; Vilkman 2016, 27-28.)

Luottamus auttaa yhteisöllisyyden rakentamisessa, sitouttaa työntekijöitä ja edistää luovuutta. Rauramon (2018, 4) mukaan luottamus lisää työntekijöiden rohkeutta, sitoutumista, aloitteellisuutta, energiaa, hyvää oloa, innostusta, itsevarmuutta ja vastuuntuntoa. Luottamuksen rakentamista edistävät muun muassa positiivinen johtaminen ja rauhallinen suhtautuminen kriisitilanteisiin, aloitteellisuus, vapaamuotoinen kommunikointi, innostuneisuuden esiin tuominen, hyvä viestintäteknologian hallitseminen, ennustettava viestintäkäyttäytyminen, viestinnän olennainen sisältö ja oikea-aikaisuus, jäsenten esille tuoma sitoutuneisuus ja optimistisuus toimintaa kohtaan. (Rauramo 2018, 4.)



Kuva 2. Capasity for Trust Model (mukaillen Mattiske 2020, 161)

Kuten kuvassa 2 on esitetty, Mattisken (2020, 166-167) mukaan on olemassa kolme luottamuksen tyyppiä tai ulottuvuutta. Viestinnän luottamusta voi edistä olemalla avoin ja reilu, jakamalla tiedon jatkuvasti sekä antamalla rakentavaa palautetta. Kun viestinnän luottamus on kunnossa virtuaalitiimissä työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi, ovat reiluja, jakavat avoimesti kokemuksia ja mielipiteitä kokouksissa. Sopimuksellinen luottamus syntyy, kun esimies asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset, delegoi ja pitää kiinni sovituista asioista. Kun tiimissä on sopimuksellinen luottamus työntekijät tekevät minkä lupaavat, tekevät hyvää yhteistyötä saavuttaakseen yhteisiä päämääriä, tietävät selkeästi mikä on kenenkin rooli ja vastuualue ja uskaltavat kysyä, jos jotain jää epäselväksi. Luottamus ihmisten osaamiseen pitää sisällään ihmisten kykyjen tunnistamista, valtuuttamista päätöksentekoon ja heitä auttaminen uusien kykyjen löytämisessä. Esimerkiksi, luottamus siihen, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja hän varmasti hoitaa tehtävänsä hyvin. Osaamisen luottamus auttaa työntekijöitä hyödyntämään taitoja parhaalla mahdollisella tavalla, kehittämään osaamista, oppimaan jatkuvasti uutta ja etenemään uralla. (Mattiske 2020, 166-167.)

Työyhteisön luottamuksen ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta myös organisaation liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Vahva, arvoihin perustuva

organisaatiokulttuuri luo pohjan hyvälle ilmapiirille, koska silloin jäsenten välillä vahva luottamus on jo olemassa. Työpaikan luottamuksen ilmapiiri syntyy yhteisöllisesti tiimin jäsenten jokapäiväisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Se vaatii työyhteisön jäseniltä ja johdolta aktiivista osallistumista ja sitoutumista. (Kärkkäinen 2005, 36–37)

Kärkkäisen (2005, 40) mukaan myönteisen ilmapiirin elementtejä ovat seuraavia:

- ylemmän johdon ja lähiesimiehen avoimuus ja selkeä viestintä organisaation tulevaisuuden näkymistä
- keskustelu yhteisistä tavoitteista esimiehen ja tiimin välillä
- selkeät vastuualueiden ja työtehtävien jako sekä tietämys siitä, mikä on muiden jäsenten rooli tiimissä.
- yhdessä sovitut toimintatavat ja tiimin pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat
- avoimen luottamuksen ilmapiiriä rakennetaan tietoisesti ja siihen osallistuvat kaikki tiimin jäsenet
- henkilöstön jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen kiinnitetään erityistä huomiota työyhteisössä
- yhteistyö jäsenten välillä sujuu hyvin
- epävirallisia yhteisiä hetkiä arvostetaan ja niiden tärkeys ymmärretään eikä mielletä niitä työajan tuhlaamiseksi
- jokainen pystyy vaikuttamaan asioihin ja ratkaisemaan ongelmia. (Kärkkäinen 2005, 40.)

Luottamuksen merkitystä tiimissä ei voi yliarvioida ja jokaisen tiimin jäsenen on se ymmärrettävä, sillä jokainen vaikuttaa työilmapiiriin omalla toiminnallaan. Luottamus on todella tärkeä yhteistyön ja sitä kautta yhteiseen päämäärään pääsemisen kannalta. Luottamus pohjautuu siihen, että työntekijä tuntee olonsa tiimissä tasavertaiseksi, turvalliseksi ja voi olla avoin ja haavoittuvainen. Luotettava tiimin jäsen pitää kiinni lupauksistaan, on rehellinen, johdonmukainen ja avoin. Hän kunnioittaa muita, hallitsee tunteitaan ja pystyy tarvittaessa muuttamaan omaa käytöstään, jos saa korjaavaa palautetta. Yksikin tiimistä eristäytyvä jäsen voi heikentää tiimin luottamusta. (Kvist ym. 2020, 78.)

Luottamuksen syntyminen virtuaalitiimissä voi olla haasteellista, koska virtuaalisessa työyhteisössä ei ole luontevaa sosiaalista ympäristöä sen rakentamiselle (Rauramo 2018, 4).

Luottamuksen ilmapiiri ei synny itsestään, sen rakentamiseen tarvitaan aikaa ja aitoa vuorovaikutusta, eli riittävä määrää avoimia ja kannustavia kohtaamisia tiimin jäsenten kesken ja esimiehen välissä. Kohtaamiset voivat tapahtua kasvokkain tai virtuaalisesti Teams-kokouksissa, sähköpostiviesteissä tai puheluissa. Virtuaali- tai hybriditiimin voi olla vaikeaa saavuttaa luottamusta, koska asiantuntijatiimissä jäsenet voivat tehdä töitä itsenäisesti ilman kohtaamisia kollegojen kanssa monta päivää peräkkäin. (Kvist ym. 2020, 79.)

Työyhteisön jäsenten ryhmäytymistä edesauttavat johdon tuki, työprosessien hyvä organisointi ja riittävä teknologinen valmius. Rauramon mukaan virtuaalityöyhteisö tarvitsee onnistuakseen luottamusta, jäsenten vahvaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, tehokasta kommunikointia ja yhteisiä toimintatapoja, tarpeellisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä ja itseohjautuvuutta (Rauramo 2018, 2-5.)

Etätyötä tehdessä saattaa olla vaikeaa huomata kollegojen tunteita, varsinkin jos ihminen on luonteeltaan rauhallinen ja hiljainen. Kokouksissa on lähes mahdotonta huomata ilmeitä ja eleitä, jotka viittaavat erimielisyyteen tai tyytymättömyyteen. Tunteiden rakentava näyttäminen on helpompaa, jos se on sallittua organisaatiokulttuurissa. Esimiehen kannattaa kysyä johdettavilta heidän mielipiteitään ja kannustaa kertomaan tunteista oli ne positiivisia tai negatiivisia. Tämä tuo inhimillisyyttä tiimin ilmapiiriin ja lisää luottamusta tiimin jäsenten välillä. (Vilkman 2016, 65-66.)

Luottamusta ja hyvää työpaikkahenkeä voi heikentää korkea stressitaso, jännitys, kova kiire, aikaisemmat epäluottamuksen kokemukset, ristiriidat työyhteisössä, pelko työn menetyksestä, epäselvät tavoitteet ja liiallinen kilpailu tiimin jäsenten välillä. Luottamuksen voi helposti menettää, jos esimerkiksi kiireen vuoksi jättää tekemättä jotain mistä oli sovittu tai jättää sähköpostiviestin ilman vastausta. Menetettyä luottamusta on vaikea palauttaa takaisin. Luottamuksen puute voi näkyä tiimissä esimerkiksi tietojen panttaamisena tai korkealla kynnyksellä pyytää apua kollegalta. (Kvist ym. 2020, 79.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 48) mukaan luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita, jos työpaikalla esiintyy syyttelyä, on epäonnistujia ja syntipukkeja, on suosikkijärjestelmiä, esiintyy pilkantekoa ja piiloviestintää, puhutaan selän takana, ajetaan vain omaa etua, korostetaan ja puolustetaan reviirirajoja, on taisteltava selvitäkseen, huumori kohdistuu toiseen tai toisiin tai käydyt keskustelut ovat väittelyjä, jossa vahvin voittaa. (Juuti & Vuorela, 2015, 48.)

3.2.1 Arvostus

Ihmisen on myös tärkeää tuntea itsensä arvostetuksi ja että oma työpanos on esimiehen ja kollegojen mielestä merkittävä. Vilkmanin (2016, 33) mukaan arvostuksen voi osoittaa esimerkiksi tervehtimällä työkavereita ja kysymällä kuulumisia, hymyilemällä, kuuntelemalla, kysymällä mielipidettä, antamalla palautetta, auttamalla, kiittämällä avusta tai hyvin tehdystä työstä, kohtelemalla tasapuolisesti, olemalla läsnä sekä antamalla mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.

3.2.2 Avoimuus

Avoimuus on luottamuksen ilmapiirin keskeisimpiä elementtejä, joka liittyy vahvasti vuorovaikutukseen. Läpinäkyvyys kommunikoinnissa, päätöksenteossa ja yhteistyössä lisää työntekijöiden ja esimiehen välistä luottamusta. Myös työntekijöiden mielipiteiden ja kehitysehdotusten kuunteleminen ovat tärkeässä roolissa. On tärkeä, että jokainen tiimin jäsen saa äänensä kuulumaan yhteisissä palavereissa. Usein käy niin, että aktiivisemmat tiimin jäsenet ovat jatkuvasti äänessä. Esimiehellä on tärkeä rooli puheenvuorojen jakamisessa palavereissa. Etäjohtajan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota luonteeltaan hiljaisiin ja rauhallisiin työntekijöihin, jotta myös he saavat näkemyksensä ja mielipiteensä sanottua puheenvuoronsa aikana. Esimiehen täytyy tietoisesti ottaa heitä mukaan keskusteluun esittämällä heille kysymyksiä. (Vilkman 2016, 106.)

Mangian (2020, 73) mukaan on hyvä myös muistaa, että hiljaisuus palaverissa ei välttämättä tarkoita yksimielisyyttä. Live-palaverissa on helpompi ilmeiden ja eleiden kautta ymmärtää ihmisten tunteita, kun taas virtuaalipalavereissa niitä täytyy yrittää tunnistaa äänensävystä. On hyvä ensinnäkin antaa palaverissa tilaa osallistujille ja kannustaa heitä kertomaan omia ajatuksiaan ja mielipiteitään kysymällä. Jos käsiteltävänä on joku vaikea asia, eikä kaikki välttämättä halua kertoa ajatuksiaan ääneen kaikkien läsnä ollessa, voi pyytää äänestämään nimettömästi.

Yhteisöllisyys perustuu avoimuuteen ja ilman sitä työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon heikkenee. Avoimuuden puutteesta seuraa epävarmuus, työtyytyväisyyden ja motivaation laskeminen ja epäluottamus esimiestä ja organisaation johtoa kohtaan. Avoin yrityskulttuuri tarkoittaa myös sitä, että kaikki voivat ottaa vaikeimmatkin kysymykset esiin vapaasti sekä pystyvät jakamaan omia onnistumisia ja epäonnistumisia pelkäämättä negatiivista reaktiota kollegoilta tai esimieheltä. (Vilkman 2016, 34.)

3.2.3 Välittäminen

Toisista välittäminen on yksi tärkeimmistä luottamuksen rakentamisen elementeistä varsinkin nykyisissä poikkeusoloissa. Työyhteisössä, jossa välitetään toisista, voidaan kysyä kollegalta, onko hänellä kaikki kunnossa, jos hän vaikuttaa stressaantuneelta tai väsyneeltä. Joskus työkaveria voi auttaa pelkkä asiasta puhuminen toisen henkilön kanssa tai hän voi rohkaistua pyytämään apua. Jokaisella meistä on välillä vaikeita tilanteita yksityiselämässä, jotka saattavat viedä henkisiä ja fyysisiäkin voimia, emmekä silloin pysty olemaan täysillä työprosessissa mukana. Silloin on sallittua kertoa siitä edes pintapuolisesti esimiehelle ja kollegoille, jotta heillä olisi ymmärrys mistä tämä johtuu ja että tämä on vain hetkellistä. Tiimi voi ottaa hoitoon väliaikaisesti osan vaikeassa elämäntilanteessa olevan kollegan työkuormasta ja se voi auttaa tiimin yhtenäisyyden tunteen luomisessa. (Kvist ym. 2020, 84–85.)

3.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen virtuaaliympäristössä

Työntekijöiden työskennellessä fyysisesti samoissa tiloissa, yhteenkuuluvuuden tunne syntyy luonnollisesti toimistolla tapahtuvissa kohtaamisissa ja epämuodollisissa keskusteluissa. Se tapahtuu yhteisillä lounas ja kahvitauoilla, hississä tai epävirallisten keskustelujen aikana ennen kokouksen alkua. Virtuaalisessa ympäristössä yhteenkuuluvuuden tunteen eteen täytyy tehdä paljon töitä säännöllisesti ja määrätietoisesti. Esimies voi kehittää yhteistyötä virtuaalisen tiimin sisällä auttamalla tiimin jäseniä tutustumaan paremmin toisiinsa tai vaikka luomalla uusia työpareja. Ihmisen on helpompi ryhtyä tekemään yhteistyötä tai pyytää apua tutulta henkilöltä, joten tutustuminen toisiinsa sekä työntekijänä, että ihmisenä on ensisijaisen tärkeää sujuvan yhteistyön kannalta. (Vilkman 2016, 97-98.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen voi aloittaa tiimin yhteisten pelisääntöjen kirjoittamisella. Kirjoittamattomia sääntöjä jotka liittyvät yrityskulttuurin ja siihen, miten asioita on tapana tehdä, on jokaisessa yhteisössä. Niitä on kuitenkin hyvä kirjoittaa ylös, varsinkin virtuaalityöympäristössä, jotta niihin voisi tarvittaessa palata. Pelisääntöjä on hyvä käydä välillä yhdessä läpi ja tarvittaessa muokata tai lisätä, jos ne eivät enää toimi muuttuneessa tilanteessa. On tärkeää, että säännöt eivät tule annettuna johdolta vaan tiimin jäsenet luovat niitä yhdessä, koska itse luotuihin sääntöihin on helpompi sitoutua. Esimies voi toimia fasilitaattorina tai vaihtoehtoisesti pyytää tiimin jäsentä fasilitoimaan sääntöjen luomista. Säännöissä kannattaa sopia muun muassa yhteisistä toimintatavoista, tavoitettavuudesta työpäivän aikana, palaverikäytäntöistä ja siitä, mitä viestintäkanavia käytetään mihinkin tarkoitukseen. (Vilkman 2016, 82-83.)

Yhteiset pelisäännöt voivat koskea palaverikäytäntöjä ja sitä, kuinka usein tiimi kokoontuu ja mitä varten. Tilanteessa, jossa osa tiimistä työskentelee etänä ja osa toimistolla, Vilkman (2016, 111) suosittelee pitämään palavereita verkossa tasavertaisuuden vuoksi, jotta etätyötä tekevät eivät tunne itsensä ulkopuolisiksi. Etäjohtajan kannattaa pitää virtuaalipalavereita tehokkaasti, pysyä aiheessa, ohjata keskustelua sekä jakaa puheenvuoroja tasapuolisesti. Ennen palaveria on hyvä luoda agenda ja lähettää se osallistujille etukäteen, jos mahdollista. On myös hyvä luoda visuaalista materiaalia, esimerkiksi PowerPoint-esityksen, ja jakaa sen osallistujille palaverin aikana. Manga (2020, 72) suosittelee jättämään diat keskeneräisiksi, jotta koko tiimi osallistuisi niiden viimeistelyyn palaverin aikana. Niihin voi kirjoittaa johdettavilta tulleita ehdotuksia ja ajatuksia ja sillä tavalla edistää yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Visuaalisen materiaalin avulla heidän on helpompi seurata palaveria ja sisäistää tietoa. Palaveri on hyvä aloittaa lyhyellä check-inillä, jossa jokainen voisi vastata esimerkiksi millä fiiliksellä tuli palaveriin ja estääkö jokin olemasta läsnä palaverissa. Lyhyt check-in auttaa osallistujia laittamaan sivuun muut keskeneräiset asiat, työt ja ajatukset ja virittäytymään tulevaan palaveriin. Palaverin aikana täytyy muistaa jakaa puheenvuoroja, jotta saa paremmin käsitystä johdettavien ajatuksista ja mielipiteistä käsiteltävästä asiasta. Palaverin lopussa on hyvä tehdä yhteenveto käydyistä asioista ja päätöksistä tai vaihtoehtoisesti voi pyytää yhtä tiimin jäsentä toimimaan kirjurina palaverin aikana ja lähettää lyhyen yhteenvedon kaikille osallistujille. Kirjurivuoroa on hyvä kierrättää. (Vilkman 2016, 111-112.)

Mezin (2020, 95-96) korostaa rituaalien säilyttämisen tärkeyttä. Hän suosittelee auttamaan johdettavia rajaamaan työpäivää pitämällä lyhyet palaverit työpäivän alussa ja päättyessä. Aamu palaverissa hän ehdottaa tulevan työpäivän tehtävien läpikäyntiä ja iltapalaverin aiheeksi päivän kokemuksia ja tuloksia. Tiimi voi keksiä omia ”rituaaleja” tai muokata Meziniin ehdottamia omaan työhön sopiviksi. (Mezin 2020, 95-96.)

Mangian (2020, 71) kirjassa suositellaan myös pitämään lyhyitä noin 15 minuutin palavereita pitkin työpäivää. Se voi olla paljon tehokkaampaa kuin sähköpostien lähettäminen ja varmasti jokainen voi käyttää vartin verran työaikaa sellaiseen palaverin, vaikka muuten olisi kiire.

Mezin (2020, 100) korostaa myös kalenterihallinnan tärkeyttä etätyössä. Hänen mukaan kalenteriin kannattaa merkata kaikki mitä työntekijä tekee, jotta myös esimies sekä muut tiimin jäsenet pystyvät näkemään sen. Tämä helpottaa yhteisten palavereiden suunnittelua ja raportointia sekä luo läpinäkyvyyttä ja sitä kautta luottamusta. (Mezin 2020, 100.)

Etätyössä on helppo keskittyä muuhun työhön virtuaalipalaverin aikana koska kukaan ei todennäköisesti näe eikä välttämättä huomaa, että toinen tekee jotakin muuta varsinkin,

jos palaveri on ns. informatiivinen eikä osallistujan tarvitse osallistua siihen aktiivisesti. Esimies voi pitää tiimiläisiä aktiivisina osallistujilla kysymällä aina välillä mitä mieltä he ovat palaverissa käydystä asiasta. Pelisäännöissä voi myös sopia, että palavereiden aikana kaikki keskittyvät aiheeseen ja laittavat pois kaikki häiriötekijät kuten esimerkiksi kännykät. Palaveriin keskittymiseen voi auttaa kameroiden päällä pitäminen. Mangian (2020, 67) kirjassa yrityksen Palo Alto Networksin varatoimitusjohtaja Patty Hetter kertoo, että heidän tiimissä videon päällä pitäminen auttoi heitä kääntymään kohti tehokkaampaa yhteistyötä tiimissä. Joissakin tiimeissä tämä toimii todella hyvin mutta toisaalta jotkut saattavat kokea tätä kyttäämisenä. Joka tapauksessa videopalavereista kannattaa aina varoittaa etukäteen.

Harward business review:n kirjassa “Leading virtual teams” on annettu seuraavat vinkit virtuaalisen tiimin yhteishengen luomiseen

1. Pidä kamera päällä.

   Kun ihminen pitää kokouksen aikana kameran päällä, hänen on vaikeampi tehdä muita tehtäviä samanaikaisesti. Hän keskittyy paremmin kokoukseen, kuuntelee, on oikeasti läsnä ja osallistuu keskusteluun suuremmalla todennäköisyydellä kuin silloin kun kamera ei ole päällä.

2. Jaa viikon kohokohdat ja huonot hetket tiimijäsenten kanssa.

   Tiimin viikkokokouksessa esimies voi pyytää jokaista kertomaan työviikon onnistumisen ja epäonnistumisen. Epäonnistumisten jako vaatii luottamuksellista ilmapiiriä ja vahvaa organisaation kulttuuria, jossa virheet ovat sallittuja koska niistä opitaan.

3. Pyydä tiiminjäseniä jokaisen kokouksen alussa tekemään check-in. Jokainen voi kertoa lyhyesti kuulumisia. Tiimin jäsen voi kertoa omasta työtilanteesta tai jos yksityiselämässä on jotain, mitä haluaa jakaa tiimin jäsenten kanssa, niin siitäkin voi kertoa.

4. Käytä perjantai iltaa onnistumisista onnittelemiseen.

   Perjantain iltapäivä ei yleensä ole kaikkein tehokkain työaika, joten käytä sitä viikon saavutusten nostamiseen ja tiimin kiittämiseen. Sellaisen kokouksen aikana jokaisella voi olla kahvikuppi ja/tai välipala edessä. Jokainen voi myös kertoa viikonloppusuunnitelmistaan.

5. Luo ”kahviautomaatti” keskustelut.

Aikatauluta säännölliset noin 5 minuutin keskustelut epämuodolliselle keskustelulle muutama kertaa viikossa. Jos niitä laitetaan kalenteriin, niistä on helpompi pitää kiinni.

6. Vältä multitaskausta.

   Varmista ennen kokousta, että kaikki tiimin jäsenet ovat oikeasti sitoutuneita ja läsnä kokouksessa, eivätkä käytä aikaa esimerkiksi rästien tekemiseen.

7. Vältä mykistysnäppäimen käyttöä.

   Taustaäänet tuovat inhimillisyyttä työkeskusteluun. Lapsen itkusta tai koiran haukkumisestä voi tulla myötätunnon hetki koko tiimille.

8. Nimeä jonkun tiimin totuudenpuhujaksi.

   Jos kokouksessa kaikki ovat hiljaa, voi nimetä yhden henkilön, joka voisi sanoa mitä kaikki ajattelevat, mutta eivät sano ääneen.

9. Suosi vastaan puhuvia. On vaikea osoittaa erimielisyyttä videon tai puhelimen välityksellä, joten kiitä tiimin jäseniä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa ja olla eri mieltä asioista. Jos kaikki näyttävät olevan samaa mieltä asiasta, kysy tiimin jäseneltä, joka on hiljaa. (Harward business review 2016, 63–66.)

Harward business review:ssa (Harward business review 2016, 68) suosittelevat myös pelaamaan verkossa pelejä, jotka edistävät tiimin yhteishengen luomista, esimerkiksi Scrabblea. Pelaaminen yhdessä tiimijäsenten kanssa luo hauskaa ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet jakavat osaamistaan ja tekevät työtä yhteisen päämäärän eteen. Myös musiikin, elokuvien tai kirjojen suosittelu auttaa tutustumaan kollegoihin henkilökohtaisemmin ja syvemmin.

Onnistumisten juhliminen auttaa positiivisen ilmapiirin luomisessa ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska kaikki tekevät työtä yhteisen päämäärän eteen. Tämän tyyppisissä tilaisuuksissa on hyvä antaa myönteistä palautetta varsinkin, jos joku tiimin jäsen on onnistunut erityisesti ja korostaa sillä tavalla toivottua käytöstä. Tiimi on hyvä ottaa mukaan juhlimisen suunnitteluun. (Mattiske 2020, 141.)

Tiimin rytmin rakentaminen rutiineja luomalla auttaa tiimihengen luomisessa ja ylläpitämisessä. Tietynlaiset rutiinit luovat turvallisuuden tunnetta, jolloin työntekijät tietävät mitä odottaa. Säännöllisten tiimikokousten pitäminen samoina viikonpäivinä ja kellonajalla, kokousten agendan luominen ja jakaminen tiimin kanssa hyvissä ajoin ennen kokousta, yhteisten pelisääntöjen luominen ja noudattaminen ja esimerkiksi esimiehen viikkoviestin kirjoittaminen, joka voi pitää sisällään viikon tärkeimpiä asioita ja lopuksi hyvän viikonlopun

toivotuksen. Sellainen viikkoviesti, johon on kerätty viikon tärkeimmät asiat, on hyvä myös, kun joku tiimin jäsenistä on poissa. (Harward business review 2016, 69–70.)

Kuva 3. Yhteisöllisyyden, osaamisen ja työssä suoriutumisen tuki (mukaillen Rauramo 2018, 5)

Vilkmanin (Vilkman 10.3.2021) mukaan on tärkeää, että kiinnitämme huomiota toisiimme työpäivän aikana. Hän antaa vinkkejä, miten esimies voi vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta alaisillaan:

- lisäämällä tietoisesti vapaamuotoista vuorovaikutusta tiimissä kokousten aikana
- yhdistämällä ihmisiä ja mahdollistamalla heidän tutustumista toisiinsa
- nostamalla esille jokaisen osaamista, onnistumisia ja vahvuuksia
- antamalla säännöllisesti jokaiselle myönteistä palautetta
- antamalla palavereissa tilaa myös vitseille ja huumorille. (Vilkman 10.3.2021)

3.4 Vuorovaikutus virtuaalitiimissä

Vilkmanin mukaan (2016, 140) virtuaalitiimin onnistunut johtaminen vaatii avointa keskustelukulttuuria. Toimiva ja jatkuva vuorovaikutus on erittäin tärkeää tiimin yhteishengen ja hyvän työilmapiirin kannalta. Vilkmanin mukaan se toimii liimana, joka tekee joukosta ihmisiä tiimin. Ongelmana virtuaalitiimissä voi olla se, että vuorovaikutus tietotekniikan välityksellä voi tuntua monen mielestä epäluontevalta ja myös tämän takia toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen virtuaalitiimissä vaatii ylimääräistä panostusta. (Vilkman 2016, 19, 140.)

Kärkkäisen (2005, 92) mukaan, virtuaalitiimin toimivasta vuorovaikutuksesta kertoo vahva ryhmäidentiteetti, lojaalisuus sekä luottamus omaa tiimiä kohtaan, tiimin tarpeiden asettaminen omien tarpeiden ohi, ongelmien työstö ja tiedon jako sekä luottamus siihen, että jokainen tiimin jäsen tekee mitä lupaa. Jatkuva vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä virtuaali- tai hybriditiimissä. Vuorovaikutuksessa kyse ei ole pelkästään viestinnästä tai tiedon jakamisesta vaan ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta, ajatusten, kokemusten ja tietojen vaihdosta ja yhteisten kokemusten luomisesta. (Kärkkäinen 2005, 92; Vilkman 2016, 40.)

Virtuaaliympäristössä työntekijöiden vuorovaikutuksen määrä ja laatu yleensä laskevat huomattavasti ja se voi johtaa yhteisöllisyyden heikkenemiseen. Yleensä yhteydenpitojen aikana ihmiset tutustuvat paremmin toisiinsa, oppivat tuntemaan toisten osaamista, suoritustasoa, kykyjä, vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteisöllisyys auttaa luomaan me-henkeä ja tekemään hyvää yhteistyötä. Yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa työmoraaliin, sitoutumiseen organisaatioon ja tiimin yhtenäisyyteen. Vuorovaikutuksen vähenemisen taustalla saattaa olla se, että monien ihmisten mielestä vuorovaikutus ei tunnu luontevalta, kun he työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, joten siihen täytyy erityisesti panostaa. Jos vuorovaikutuksen määrä laskee, yhteisöllisyyden tunne voi heikentyä ja ihmiset saattavat kokea yksinäisyyttä, varsinkin jos tiimissä on vain muutama työntekijä, joka tekee etätyötä ja kaikki muut työskentelevät toimistolla. Täytyy myös pitää mielessä, että yhteisöllisyyden tunne on aina yksilöllinen, jokainen kokee sen omalla tavallaan, joten on hyvä varmistaa alaiselta miltä hänestä tuntuu. (Vilkman 2016, 42-43.)

Usein ajatellaan, että jos vuorovaikutus on ollut hyvä, kun koko tiimi on ollut fyysisesti samassa paikassa, se olisi automaattisesti hyvä myös tiimin hajautettua. Joskus käy niin, mutta hyvin todennäköisesti onnistuneen vuorovaikutuksen eteen täytyy tehdä töitä. Toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseen tarvitaan yhteisesti sovittuja vuorovaikutuskanavia ja niihin selkeitä pelisääntöjä. Täytyy miettiä koko tiimin voimin missä kanavassa voi esimerkiksi sparrailla, pyytää työkaverilta apua, jakaa tietoa tai päivän onnistumisia tai epäonnistumisia ja missä kanavassa voi lähettää vaikka hauskoja kuvia tai onnitella kollegoita juhlien johdosta. (Valtonen 17.3.2021.)

Vuorovaikutukseen tarvitaan myös aktivisuutta ja oma-aloitteisuutta ihmisiltä. Jos kukaan ei aloita keskustelua ensimmäisenä, sitä ei välttämättä synny ollenkaan. Jokaisen tiimin jäsenen on hyvä miettiä ja arvioida omaa vuorovaikutusta tiimin kanssa ja jos se ei ole riittävä, sitä voi kehittää. Kun ollaan fyysisesti samassa tilassa, aika helposti tulee juteltua työkaverin kanssa ja kysyttyä hänen kuulumisiansa. Samalla tavalla on hyvä pysähtyä hetkeksi työpäivän aikana ja lähettää lyhyen viestin kollegalle ja kysyä häneltä mitä hänelle kuuluu. Voi myös kertoa omia kuulumisia kollegalle esimerkiksi, kuinka on selviytynyt

päivän haasteellisesta tilanteesta tai jos yksityiselämässä on sattunut jotain hauskaa. On tärkeää myös vastata kollegojen viesteihin ja osallistua yhteisiin virtuaalisiin keskusteluihin. Jos olisitte fyysisesti samassa paikassa, niin varmasti vastaisit kollegalle, niin miksi et vastaisi virtuaalisesti. Joskus peukuttaminenkin riittää osoittaakseen, että viesti on luettu ja otettu huomioon. (Valtonen 17.3.2021.)

Esimies voi omalla toiminnalla parantaa vuorovaikutusta johdettavassa tiimissä olemalla kiinnostunut tiimin jäsenistä työntekijöinä sekä ihmisinä, voi kysyä kuulumisia ja selvittää tarvitseeko ihminen mahdollisesti tukea tai apua. Olemalla aidosti kiinnostunut johdettavista esimies osoittaa arvostusta. Vilkman (2016, 100) suosittelee tutustumaan johdettaviin vapaa-ajalla, mikä on koronatilanteesta johtuen haastavaa, mutta nykytilanteessa se voi tarkoittaa inhimillisen osan itsensä näyttämistä keskusteluissa. Esimies voi aloittaa sen ensimmäisenä jakamalla etäpalaverissa tiimin kanssa jotain henkilökohtaista, esimerkiksi näyttämällä lemmikkinsä tai kertomalla lyhyen tarinan omasta elämästä aiheeseen liittyen. Se voi kannustaa ja rohkaista alaisiakin jakamaan omia tarinoita ja näyttämään minkälaisia ihmisiä he ovat yksityiselämässä mikä taas lisää luottamusta. Kun uusi jäsen liittyy tiimiin, jokainen tiimin jäsen voi esittäytyessään kertoa työroolin lisäksi siitä, mitä tekee vapaa-ajalla. (Vilkman 2016, 100.)

3.5 Viestintä virtuaalitiimissä

Virtuaali- tai hybriditiimissä viestintää on lähtökohtaisesti vähemmän kuin samassa toimistossa työskentelevällä tiimissä. Virtuaalitiimissä ei tapahdu päivittäisiä mikrokohtaamisia tiimin jäsentelen kesken työympäristössä, joissa muun muassa työhön liittyvän tiedon jako tapahtuisi. Toimiva viestintä on todella tärkeä virtuaalitiimin toiminnan kannalta, sillä viestinnän vähyys voi heikentää yhteistyötä ja tiedonjakoa tiimin sisällä. Se vaikuttaa sitoutumiseen, motivaatioon, yhteisöllisyyden kokemukseen. (Vilkman 2016, 59-60.)

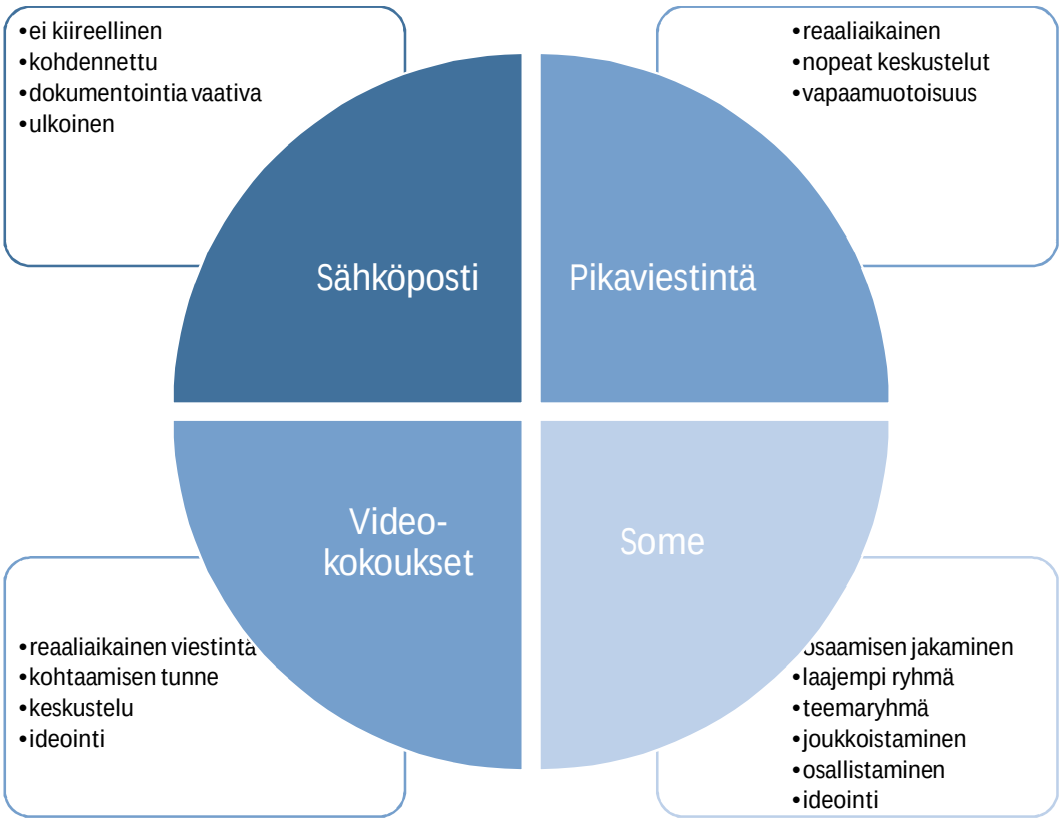
Mezin (2020, 83-84) puhuu kirjassaan työn kontekstista, eli kaikesta siitä, mitä ihmisen ympärillä on, kun hän työskentelee kollegojen kanssa samassa tilassa. Silloin heidän ympärillä on työhön liittyvät asiat, jotka edesauttavat työhön sukeltamista. Fyysisesti se tarkoittaa esimerkiksi valkotauluja, joissa voi olla kirjattuna ylös tiimin tavoitteita tai myyntiseurantaa. Ympärillä ovat esimies ja kollegat, jotka puhuvat työasioista jne., mutta etätyöskentelyssä tämä kaikki puuttuu. Mezinin (2020, 83) mukaan esimiehen tehtävänä on välttää tietotyhjiötä johdettavilla ja kaikin keinoin yrittää välittää kaikki olennaiset heidän työhön liittyvät tiedot. Esimiehen täytyy edistää kommunikointia johdettavien kesken ja tiedonvaihtoa heidän välillä. Jotta tietotyhjiötä ei syntyisi, on todella tärkeä pitää yhteyttä tiimiin tiheästi ja säännöllisesti, pitää yhteisiä palavereita sekä 1to1, eli esimiehen ja alaisen

kahdenkeskeisiä tapaamisia sekä ylemmän johdon esityksiä videolta voivat kohottaa työntekijöiden motivaatiota. (Mezin 2020, 83-84.)

Esimiehen sekä koko tiimin on tietoisesti tehtävä työtä, jotta viestinnän määrä olisi sopiva. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 50) suosittelevat jokaiselle tiimille rakentamaan omaa, juuri kyseiselle tiimille sopivaa tapaa viestiä. Tiimin on hyvä yhteisesti päättää miten viestimisen vastuut jakaantuvat ja millaisia viestimisen keinoja eri tilanteissa käytetään. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä. 2020, 50.)

Rauramon (2018, 4) mukaan yhteisesti sovitut viestinnän toimintatavat ja säännöt ovat kriittisiä yhteistyön toimivuuden kannalta koska ne tukevat yhteisön toimintaa ja tehostavat sitä. Tarvittava vuorovaikutuksen määrä on kuitenkin hyvin yksilöllinen ja riippuu muun muassa alasta, joten jokaisen tiimin on yhteisesti mietittävä mikä olisi juuri heille sopiva määrä. Heidän on päätettävä minkälaisia viestintäkanavia mihinkin tarkoitukseen kannattaa käyttää ja onko tarvetta ottaa uusia viestintäkanavia käyttöön. Täytyy myös miettiä kuinka usein yhteisiä palavereita kannattaa pitää ja mistä aiheista. Onko ne 15 minuutin päivittäiset check-in palaverit vai pitempiä palavereita kerran viikossa tai kuukaudessa. Todennäköisesti alkuvaiheessa uusien vuorovaikutustapojen löytäminen vie enemmän aikaa. Niihin voi kuitenkin joskus myöhemmin palata, kyseenalaista ja mahdollisesti löytää uusia ratkaisuja. (Rauramo 2018, 4; Vilkman 2016, 61.)

Mittaske (2020, 65) suosittelee pitämään yhteyttä hybriditiimissä päivittäin. Etäjohtajan kannattaa kiinnittää enemmän huomiota viestintään. Vilkman (2016, 59) suosittelee etäjohtajalle aikatauluttamaan ja suunnittelemaan yhteydenpitoa tiimiläisten kanssa koska se vie enemmän aikaa virtuaaliympäristössä. Yhteyttä voi pitää Teamsissa, Whatsapissa, Skypessa. Puhelintakaan ei kannata unohtaa, sillä jotkut asiat voi nopeammin ja tehokkaammin hoitaa soittamalla kuin esimerkiksi laittamalla sähköpostiviestejä. (Mattiske 2020, 65; Vilkman 2016, 59, 109.)



Kuva 4. Sähköinen työyhteisöviestintä (mukaillen Rauramo 2018, 3)

Negatiivisia asioita on vaikea kertoa jopa silloin, kun kaikki työntekijät ovat fyysisesti samassa paikassa, jotkut esimiehet ovat sitä mieltä, että virtuaaliympäristössä se on vielä vaikeampaa ja he kaipaavat fyysistä läheisyyttä ja kasvokkaista kontaktia, jotka tuovat inhimillisyyttä keskusteluun. Vaikeat asiat ja huonot uutiset on hyvä kertoa kasvotusten, esimerkiksi videopuhelussa, jotta esimies näkisi alaisten ilmeet ja eleet ja pystyisi paremmin tulkitsemaan heidän reaktionsa. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus esittää esimiehelle kaikki kysymyksensä ja sitä kautta heille tulee turvallisempi olo. Jos ei ole mahdollisuutta järjestää videopalaveri, niin puhelinkeskustelu on myös sopiva. Sähköpostin tai muiden sähköisten kanavien käyttöä ei suositella huonojen uutisten kertomiseen, koska tiimin jäsenille voi syntyä tunne, että esimies yrittää välttää keskustelua vaikeista asioista. Tämä voi heikentää tiimin ja esimiehen välistä luottamusta (Mattiske 2020, 140.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 50) väittävät kuitenkin, että vaikeiden ja syvällisten asioiden käsittely sujuu myös verkossa, vaikka aluksi voi tuntua haastavalta. Heidän mukaan osa ihmisistä, varsinkin hiljaisemmat ja helposti syrjään vetäytyvät, käyvät vaikeat keskustelut mieluimmin verkossa kuin kahden kesken kasvokkain pienessä tilassa. Voi myös sopia, että jos toisesta keskustelun jatkaminen tuntuu mahdottomalta, puhelun voi katkaista, vaikka hyvin harva sen tekee. Mahdollisuus poistua keskustelusta painamalla

punaista luuria tuo turvallisuuden tunnetta. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 76) suosittelevat myös ottamaan vaikeat asiat puheeksi ripeasti virtuaalisuudesta riippumatta, koska ne voivat paisua todella suuriksi ja hankaliksi. Sellaiseen keskusteluun kannattaa valmistautua hyvin miettimällä keskustelun kulkua ja mahdollisia reaktioita. Täytyy muistaa antaa palautetta asioista eikä itse ihmisestä ja on hyvä miettiä valmiiksi esimerkkitilanteet, joissa ihminen on toiminut väärin. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 50-54, 76.)

Vilkmanin (2016, 114) kirjassa on esimerkki kriisiviestinnästä. Sen onnistuminen johtui esimiehen avoimuudesta. Hän kertoi tiimiläisille nopeasti ja rehellisesti kaiken tiedon mitä hänellä itsellä oli ja lupasi välittää kaiken tiedon minkä itse saa ja piti lupauksesta kiinni ja sillä tavalla loi luottamuksen ilmapiiriä tiimissä. (Vilkman 2016, 114.)

4 Tutkimus ja tulokset

Tutkimus on toteutettu ilman toimeksiantajaa. Alun perin tutkimuksen toimeksiantajana on toiminut työnantajani, finanssialan yritys, mutta olen vaihtanut työpaikkaa eikä minulla ollut mahdollisuutta toteuttaa tutkimusta suunnitelmieni mukaisesti. Halusin toteuttaa kehittämistyötäni viemällä opittuja asioita käytäntöön. Tarkoituksena oli antaa esimiehelle suosituksia tiimin yhteishengen kohottamiseen, luoda tiimin kanssa yhteisiä pelisääntöjä, joiden tarkoitus olisi yhteishengen vahvistaminen ja ylläpitäminen, ottaa niitä käyttöön ja myöhemmin arvioida muutoksen tuloksia. Valitettavasti minulla ei ollut mahdollisuutta viedä kehittämistyötä loppuun. Kohdeorganisaatio kuitenkin antoi luvan haastattelujen yhteydessä saatujen tietojen käyttämiseen opinnäytetyössä, mutta en voi mainita yrityksen nimeä, eikä haastateltavien ihmisten tietoja.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia lähiesimiestyölle, joten sopiva lähestymistapa on tapaustutkimus (case study). Työni tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun täytyy saada syvä ymmärrys tilanteesta ja ratkaista ongelmaa sekä tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Se sopii hyvin myös silloin, kun täytyy tutkia heikosti ymmärrettyä tilannetta tai käyttäytymistä sekä epävirallista käyttäytymistä. Tapaustutkimus tuottaa syvällistä tietoa nykyajan tilanteesta ja vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Se auttaa ymmärtämään esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Siinä on tarkoitus saada selville paljon tietystä kohteesta ja selvittää kuinka jokin on mahdollista eikä kuinka yleistä jokin on. Tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin vaan luodaan kehittämisideoita tai ongelman ratkaisuehdotus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 52-53.)

Kehittämistyötä aloitin tekemällä pohjatyötä, tutustumalla kirjallisuuteen, teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin ja löysin niistä olennaista tietoa oman tehtävän kannalta. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 54) mukaan tapaustutkimuksen vaiheet ovat seuraavia:

1) Alustava kehittämistehtävä tai -ongelma

2) Ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa, kehittämistehtävän täsmennys

3) Empiirisen aineiston keruu ja analysointi (haastettelut, kyselyt jne.)

4) Kehittämisehdotukset tai -malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)

Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt laadullisia menetelmiä, eli havainnointia ja haastattelua. Ojasalon, Moilasen ja Ritakosken (2015, 114) mukaan havainnointi sopii hyvin, kun halutaan saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössä ja varmistaa, että ihmiset toimivat juuri sillä tavalla kun sanovat toimivansa. ”Havainnointi sopii kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa” (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 114). Tässä työssä käytän havainnointia haastattelujen lisänä ja tukena. Olen käyttänyt strukturoimatonta havainnointitekniikkaa koska se sopii parhaiten ”kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta” (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 116).

Ensin olen havainnoinut työkierron aikana, eli kolmen kuukauden ajan toimintaa asiantuntijatiimissä, jossa oli hyvä yhteishenki. Havainnoinnin tarkoituksena oli kirjata ylös asioita, jotka mielestäni toimivat hyvin ja edistävät sekä ylläpitävät yhteisöllisyyttä virtuaalitiimissä. Sen jälkeen noin puolentoista kuukauden ajan olen havainnoinut toimintaa tiimissä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne heikkeni huomattavasti etätöihin siirtymisen jälkeen. Havainnoinnin tarkoituksena tässä tiimissä oli kirjata ylös asioita, jotka vaikuttavat huonosti tiimin yhteishenkeen.

Ojasalon, Moilasen ja Ritakosken mukaan havainnoinnissa voi olla kaksi ongelmakohtaa. Yksi niistä on kontrollisefekti, eli se, että havainnoija saattaa vaikuttaa läsnäololllaan tutkittavaan tilanteeseen ja ihmiset saattavat muuttaa toimintaa, kun tietävät, että ovat havainnoinnin kohteena. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 116.) Toisena vaikeutena voi olla, että havainnoija sitoutuu emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen ja heikentää näin havainnoinnin objektivisuutta” (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 117.) Koska havainnoinnin aikana olen ollut molempien tiimien jäsen, en häirinnyt tutkittavaa tilannetta, eikä kukaan käyttäytynyt eri tavalla kuin tavallisesti. Olen sitoutunut emotionaalisesti molempiin tiimiin, koska toinen niistä on tiimi, jossa olen työskennellyt kaksi vuotta ja myös toisen tiimiin jäseniin olen kiintynyt kolmen kuukauden aikana.

Tiedonkeruumenetelmänä olen käyttänyt haastatteluja. Olen haastatellut kolmen tiimien esimiehiä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja koska en halunnut ohjata vastaajia johonkin tiettyyn suuntaan. Halusin luoda luottamuksellisen ilmapiirin ja pitää haastattelua epävirallisempana, jotta saisin mahdollisimman paljon ideoita. Halusin, että se olisi enemmän keskustelu kuin haastattelu koska tarkoituksena oli selvittää mitä ihmiset todella ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Olen miettinyt haastattelun teeman ja kysymykset huolellisesti ennen haastattelua teoriaan perustuen.

4.2 Toteutus ja tulokset

Olen haastatellut kolmea esimiestä touko-kesäkuussa 2021 Teamsin kautta. Yksi heistä oli esimiehenä tiimissä, jossa yhteishenki heikkeni tiimin hajautettua ja kaksi muuta esimiestä onnistuivat säilyttämään hyvän yhteishengen ja ylläpitämään sitä etätyöskentelystä huolimatta.

Taulukko 1. Esimiesten haastattelut

	Päivämäärä	Kesto	Kanava	Dokumentointi
Esimies A	28.5.2021	35 min	Teams	Sanelin
Esimies B	8.6.2021	20 min	Teams	Sanelin
Esimies C	4.6.2021	22 min	Teams	Sanelin

Esimiehen A tiimissä on hänen lisäksi 6 henkilöä. Kaksi heistä ovat vakituisia työntekijöitä ja neljä ovat työkiertolaisia. Tässä tiimissä usein on työkiertolaisia ympäri Suomea ja jopa Eurooppaa. Yleensä työkierron pituus on noin kolme kuukautta. Ydintiimi on työskennellyt toimistolla ennen pandemiaa, mutta siirtyi etätöihin maaliskuussa 2020. Sen jälkeen ovat työskennelleet etänä. Uudet tiimin jäsenet, kuten työkiertolaiset, tulevat virtuaalitiimiin ja työskentelevät täysin etänä. Tiimissä on säilynyt hyvä yhteishenki etätyöskentelystä huolimatta.

Esimies B toimii tällä hetkellä aluejohtajana ja hänellä on johdettavana kaksi tiimiä, joissa on yhteensä 16 henkilöä. Yhdessä tiimissä yksi henkilö tekee välillä etätyötä, muut tekevät työtä konttorissa. Toinen hänen johdettava tiimi on taas kokonaan etätyössä tällä hetkellä pandemian johdosta. Kaksi työntekijää ovat fyysisesti kahdessa eri konttoreissa ja heitä on etäjohdettu koko ajan jo ennen pandemiaa. Tiimi, joka on tällä hetkellä kokonaan etätyössä, on työskennellyt yhdessä toimistolla ennen pandemiaa. Tähän tiimiin on pian tulossa uusi jäsen.

Esimiehellä C on johdettavana kaksi tiimiä, joissa on yhteensä noin 10 henkilöä. Molemmat tiimit ovat hybriditiimejä, joissa osa tiimiläisistä työskentelee etänä ja osa toimistolla. Tämä tiimi on työskennellyt yhdessä ennen pandemiaa ja yhteishenki oli hyvä, mutta tiimin hajautettua tiimin jäsenet eivät enää pitäneet yhteyttä usein ja yhteishenki heikkeni huomattavasti.

4.2.1 Aikaisempi kokemus etäjohtamisesta ja etäjohtamisen haasteet

Tässä luvussa käyn läpi esimiesten vastaukset kysymyksiin 1 ja 2 (Liite 1.) Halusin haastatella sekä kokeneita esimiehiä, joiden tiimien yhteishenki on hyvällä tasolla, että vähemmän kokeneita esimiehiä ja vertailla heidän johtamistapoja. Halusin selvittää mitä täytyy tehdä toisin, jotta tiimin me-henki pysyisi vahvana myös etätyön aikana.

Esimies A on kertonut, että on tehnyt etätyötä ja etäjohtamista jo vuonna 2003. Silloin hänen esimiehensä oli Tanskassa ja hän itse oli etäjohtajana ympäri Suomea oleville alaisille. Nykyisessä tehtävässä hän on ollut vuodesta 2016 ja koko ajan hänellä on ollut yksi tai useampi etätyötä tekevä tiimin jäsen ympäri Suomea. Hän ei koe etäjohtamista haasteellisempana, mutta totea, että ihmistä ei ole helppoa lukea Teamsin kautta. Etätyössä hän kaipaa eniten sitä, että näkisi ihmisten ilmeet, eleet ja tunnistaisi sillä tavalla helpommin alaisten olotilaa; ovatko he rauhallisia vai hermostuneita. Hän kokee myös haasteellisena ajan löytämisen kalenterista säännöllisiä 1to1 -keskusteluja varten. Hän on sitä mieltä, että tiimin yhteiset palaverit eivät riitä, vaan täytyy löytää aikaa kahdenkeskeiselle yksilölliselle keskusteluille jokaisen tiimiläisen kanssa. Keskustelut eivät saisi olla vain asiapitoisia vaan täytyy myös löytää aikaa henkilökohtaisille asioille ja yksinkertaisesti kysyä ”Mitä sinulle kuuluu?”

Etätyössä esimies A pitää vaikeampana korjaavan palautteen antamista. Hän painotti, että palautetta täytyy antaa asiasta eikä ihmisestä, mutta kuitenkin on olemassa sellaiset ihmiset, jotka ottavat sen itseensä. Sellaisissa tilanteissa hän olisi toivonut hoitamaan tapaamista ”livenä” koska hänen mielestään inhimillisyys on enemmän läsnä, kun ollaan kasvotusten. Esimies A huomasi myös, että joillekin johdettaville on helpompaa puhua asioista tai pitää 1to1-keskustelua verkon kautta verrattuna siihen, jos täytyy mennä esimiehen kanssa kahdestaan johonkin huoneeseen puhumaan.

Hän pitää myös erityisen tärkeänä tiimin yhteishengen luomisen kannalta edes lyhyen aamuisen 3-5 minuutin check-inin, jossa todetaan, että kaikki ovat paikalla ja valmiina uuteen työpäivään. Niissä aamupalavereissa varmistetaan, että jokaiselle on selvää, mitä hän tekee päivän aikana sekä toivotetaan toisille hyvää työpäivää. Myös työpäivän päätyttyä jokainen voi laittaa edes lyhyen viestin tiimille ja ilmoittaa, että lopettaa työpäivän sekä toivottaa mukavaa iltaa.

Hän kertoo, että pandemian alussa varsinkin keski-ikäiset työntekijät, jotka ovat tottuneet työskentelemään toimistolla, eivät olleet halukkaita siirtymään etätöihin. Huolen aiheena

on ollut se, että he eivät pysty työskentelemään etänä. Koska oli pakko siirtyä, se kuitenkin tapahtui ja puolen vuoden kuuluttua sama työntekijä sanoi esimiehelle, että ei enää haluaisi palata 100%sti toimistolle.

Esimiehellä B on myös aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta. Hän sanoi, että vuosia on ollut ainakin yksi tiimin jäsen, joka on otyöskennellyt etänä. Viisi viimeistä vuotta hän on johtanut hajautettua tiimiä. Hän ei koe etäjohtajuutta haasteellisempana. Enemmän haastetta hänen mielestään tuo se, että tiimin jäsenet ovat eri aikana töissä. Jotkut tekevät aamuvuoroja, toiset iltavuoroja ja sen takia ei enää voi niin helposti järjestää suunnittelemattomasti palavereita. Täytyy miettiä aika jolloin kaikki ovat paikalla ja yleensä se aika ei ole aamu yhdeksältä vaan joskus puolen päivän aikaan.

Esimiehellä C ei ole vielä paljon kokemusta johtamisesta. Hän siirtyi esimiestehtäviin asiantuntijatehtävistä, jonka jälkeen on toiminut tiimin esimiehenä noin vuoden verran ja sen jälkeen siirtyi asiantuntijatiimin esimieheksi. Pian tämän jälkeen hänen tiiminsä siirtyi hybridimalliin, jossa osa työntekijöistä on työskennellyt etänä ja osa toimistolla. Hän kokee etäjohtamisen haasteellisempana kuin paikallajohtamista. Hän kertoo, että on vaikeampaa saada aikaan inhimillisyyttä kohtaamisiin tiimin kanssa, se vaatii enemmän ponnisteluja verrattuna siihen, kun kaikki ovat paikalla samassa tilassa. Hänen mukaan on ollut vaikeaa ymmärtää miten ihmiset reagoivat esimerkiksi johonkin uuteen asiaan ilman kameran käyttöä. Jos ihminen ei sano ääneen omaa mielipidettä, sitä on mahdotonta lukea, koska ei voi nähdä kehon kieltä, ilmeitä eikä eleitä. Alussa virtuaalipalavereissa hänen tiimiläiset eivät ole käyttäneet videota, koska moni vierasti sitä, mutta myöhemmin päättivät ruveta käyttämään kameroita yhteisissä palavereissa. Esimiehen mukaan tämä oli hyvä ratkaisu ja helpotti ihmisten tulkitsemista ja ymmärtämistä.

Hän kertoo myös, että etätöissä on paljon vaikeampaa arvioida johdettavien stressitasoa koska ei näe heitä. Säännöllinen yhteydenpito tiimiläisiin on ratkaisu tähän ongelmaan ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen voi soittaa esimiehelle ja kertoa suoraan, jos on liikaa työtä ja tuntee olevansa stressaantunut.

4.2.2 Yhteisöllisyys ja vapaamuotoinen vuorovaikutus etätyössä

Tässä luvussa esitän esimiesten vastauksia kysymyksiin 3 ja 9 (Liite 1.)

Esimies A painotti lyhyiden aamupalavereiden, niin sanottujen check-in palavereiden tärkeyttä. Hänen mukaan, vaikka sen tyyppiset palaverit eivät ole pitkiä, ne luovat tunnetta, että tiimi tekee työtä yhdessä. Hän kertoi esimerkin siitä, miten on rakentanut yhteisöllisyyttä kahden eri kerroksissa työskentelevien tiimin välillä aikoja sitten. Vielä silloin hän huomasi, että jos ihmiset eivät kohtaa toisiaan päivittäin, niin yhteisöllisyyttä on vaikeaa

saavuttaa. Hänellä oli silloinkin tapana kertoa aamuisin mitä tapahtuu päivän aikana, mikä on kenenkin tehtävä ja työtilanne sekä missä esimiehet ovat, jonka jälkeen kaikki toivottivat hyvää työpäivää toisillensa. Hän kertoi myös, että ei pidä johtamisena sellaista tapaa, kun esimies jakaa vaan työtehtäviä ja käskee ihmisiä linjoille, vaikka kerran viikossa.

Esimiehen A mielestä vapaamuotoinen vuorovaikutus tiimissä myös auttaa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Hänen tiimissä aamu alkaa usein sääpäivityksestä. Jokainen tiimiläinen kertoo, minkälainen säätila on omalla paikkakunnalla ja miten päivä on muuten alkanut. Perjantaisin yleensä kaikki kertovat mitä aikovat tehdä viikonloppuna ja maanantaina - miten viikonloppu on mennyt. Tiimin jäsenet puhuvat lapsista, lemmikeistä, harrastuksista, päivittäisistä asioista. Etätyön aikana he ovat myös oppineet juhlimaan etänä. Tiimiläiset juhlivat yleensä yhdessä sekä työhön liittyviä onnistumisia, että sellaisia juhlia kuin pikkujoulut tai vappu. Esimies kertoo, että vappuna kaikki ovat laittaneet serpentiiniä ja ovat pelanneet pelejä verkossa ja syöneet ja juoneet jotakin hyvää. Pikkujouluihin on kutsuttu kaikkia ihmisiä, jotka ovat työskennelleet vuoden aikana tiimissä ja jokainen on kertonut omia kuulumisia ja suunnitelmia. Ennen juhlaa jokainen on saanut esimieheltä yksilöllisen suklaalevyn, jossa oli kirjoitettu ”Kiitos!” Jokaisella tiimiläisellä on ollut kamera päällä ja jouluinen tausta Teamsissä. Etäjuhlien aikana Teamsissa oli otettu kuva auditorio-muodossa koko tiimistä, niin että näytti siltä, että kaikki istuvat vierekkäin jouluisessa kuvassa.

Esimies B korosti lyhyiden päivittäisten palavereiden tärkeyttä yhteisöllisyyden ylläpitämisen keinona. Hän kertoi, että nimenomaan etätyöskentelyyn siirryttyä he ovat ottaneet tämän käytännön käyttöön. Etätiimissä pidetään joka päivä 15-30 minuutin palavereita, joissa käydään nopeasti läpi mm. työtilannetta ja ajankohtaisia asioita. Esimies B myös uskoo, että vapaamuotoinen vuorovaikutus tiimissä edistää yhteisöllisyyttä. Hän kertoo, että yhteisissä palavereissa puhutaan työasioiden lisäksi muistakin asioista. Hän sanoo, että hänen tiimissä on ”tosi puheliasta porukkaa ja puhutaan aina, milloin mistäkin”. Esimerkiksi yksi tiimin jäsen on menossa naimisiin, niin hän kertoo hääjuttuja. Esimies B kertoi myös, että tiimissä on järjestetty etäsuklaatasting. Sen järjestäjänä oli Oululainen yritys ChocoSomnia Oy. Jokainen tiimin jäsen on saanut ennen tastingia suklaarasian postissa ja sen mukana tuli myös viinisuositukset. Yhtenä iltana tiimi kokoontui Teamsissa, jossa suklaamestari on kertonut tarinoita suklaan historiasta ja sen vaikutuksista ihmisiin. Esimiehen B mielestä se oli tosi mukava ja yhteishenkeä nostattava tapa viettää aikaa tiimin kanssa.

Esimies C kertoi, että yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen on etäjohtamisen suurin haaste. Kun kaikki ovat samassa tilassa ”juttu luistaa” aivan eri tavalla, ketään ei tarvitse

kannustaa siihen. Hän kertoo, että tiiminsä Teams-palavereissa tulee välillä hiljaisia hetkiä jolloin hän yrittää ottaa tiimiläisiä mukaan kysymällä muutamalta henkilöltä erikseen mitä mieltä he ovat. Hän kokee haasteena myös sen, että ihmiset tekevät vuorotyötä ja tulevat eri aikaan töihin, joten ei ole mahdollista aloittaa aamua yhdessä. Hänen mielestä hänen tiiminsä on tehnyt jo pitkään yhdessä töitä ja on hyvin hitsautunut yhteen eikä hänen tarvitse tehdä mitään yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseen.

Esimiehen C tiimissä epävirallisia ovat yleensä palavereiden aloitukset ja jos ei ole ollut paljon tiedotettavaa, esimerkiksi perjantaina 15 minuutin palaverissa ovat jutelleet muuten vaan. Hän kertoo myös, että tiimiläisillä on aika paljon töitä koko ajan ja hän ei haluaisi ”varastaa” heiltä aikaa epävirallisia palavereita varten, mutta taas jos jossakin palaverissa keskustelu kääntyy epävirallisempaan suuntaan itsestään, hän ei ole estänyt sitä koskaan. Hän ymmärtää epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeyden tiimihengen kannalta ja yrittää mahdollistaa sitä myös virtuaaliympäristössä.

4.2.3 Tiimiläisten kannustaminen vuorovaikutukseen ja osallistaminen palavereissa

Tässä luvussa esitän esimiesten vastauksia kysymyksiin 4 ja 5 (Liite 1).

Esimies A kertoo haastattelussa, että kannustaakseen tiimiläisiä vuorovaikutukseen, etätiimin johtajan täytyy luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jotta jokainen uskaltaisi sanoa mielipiteensä myös silloin, kun on eri mieltä esimiehen tai muiden tiimin jäsenten kanssa. Hänen tiimissä kaikilla on puheoikeus. Hän on sanonut tiiminsä jäsenille, että hän ei välttämättä aina ole samaa mieltä kuin he, mutta heillä on silti oikeus ”argumentoida häntä vastaan”. Vaikka hän ei päätyisi samaan ratkaisuun siinä hetkenä, hän kuulee heitä, kuulee mitä he puhuvat ja voi olla, että muuttaa päätöstä myöhemmin. Hän myönsi heti, että saattaa olla väärässä ja antoi luvan johdettaville olla eri mieltä ja kertoa siitä vapaasti. Hän näyttää sen, että jos huomaa, että mennään väärään suuntaan, sitä voi muuttaa. Luottamus on hänen mielestä tärkein asia avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä tiimissä.

Esimies A kertoo myös, että hänen tiimissä on muodostunut sellainen kulttuuri, jossa on tapana kertoa, jos onnistuu jossakin ja myös jos jotain menee pieleen. Jos yksi tiimin jäsen onnistuu, niin kaikki kehuvat häntä, mikä hänen mielestä nostattaa yhteishenkeä. Jos taas jotain menee pieleen, siitä ei missään nimessä rangaista vaan yhdessä opitaan virheistä ja kannustetaan kokeilemaan vielä kerran.

Esimies A:n mukaan tiimin dynamiikkaan kuuluu, että siellä on sekä hiljaisempia, että aktiivisempia ja äänekkäimpiä tiimiläisiä. Jos tiimissä on hiljaisempi tai ei niin aktiivinen henkilö, niin hän yrittää ottaa mukaan hänet kysymällä häneltä suoraan ”Mitä mieltä olet?” ja sitten kuunnellaan ja ollaan hiljaa. Hän sanoo myös, että jos tiimissä on introvertteja, niin

heille täytyy antaa mahdollisuus olla hiljaa. Joskus ihminen, joka ei uskalla erilaisista syistä kertoa kaikkien edessä ajatuksiaan, soittaa ja kertoo suoraan esimiehelle mistä oli mahdollisesti eri mieltä tai ehdottaa omaa ratkaisua johonkin ongelmaan. Hän voi myös varmistaa ymmärsikö palaverissa käytyä asiaa oikein. Se vaatii kuitenkin esimiehen ja johdettavan välistä luottamusta.

Esimies B kertoo, että heidän tiimin jäsenet pitävät jatkuvasti yhteyttä toisiinsa Skypen kautta. Yleensä he kysyvät jotain, pyytävät sparrailuapua tai kirjoittavat muuten vaan kuulumisia. Hänen tiimissä on ollut hyvä me-henki ennen etätöihin siirtymistä ja sitten se siirtyi virtuaalimaailmaan. Vuorovaikutuksen määrä ei heillä vähentynyt olennaisesti. Huolen aiheena oli kuitenkin se, miten uudet tiimin jäsenet, jotka ovat tulossa tiimin kuukauden sisällä, pääsevät yhteisöllisyyteen mukaan.

Samoin kuin esimies A, esimies B kertoo kokemuksensa perusteella, että tiimeissä aina on puheliaita ja aktiivisia ihmisiä sekä hiljaisempia, joita täytyy ottaa mukaan kaikkiin keskusteluihin. Hän yleensä esittää heille kysymyksiä palavereissa ja pyytää kertomaan mielipiteensä. Heidän tiimissä on sääntö, että palaverin aikana kaikki pitävät kamerat päällä ja on myös sovittu, että kun on yhteistä aikaa, niin keskitytään palaveriin ja ollaan aidosti läsnä, eikä tehdä mitään muuta, kuten esimerkiksi rästitöitä. Esimies B kertoo, että tämä auttaa myös havainnoimaan tiimiläisiä ja huomaamaan helpommin kuin pelkän äänensävyn perusteella ihmisten reaktioita ja tunteita. Tämä auttaa paljon johtamistyössä.

Esimies C vastaa, että hän ei erityisesti kannusta tiimiläisiä vuorovaikutukseen koska heillä on todella paljon töitä ja koska he ovat jo hyvin hitsautunut tiimi ja pystyvät tarvittaessa olemaan yhteydessä toisiinsa. Hän kertoo, että tiimiläisten osallistaminen etäpalavereissa on todella tärkeää. Hänen mukaan, jos esimies on yksin äänessä ja palaverit ovat yksisuuntaisia, on suuri todennäköisyys, että johdettavat tekevät jotakin muuta palaverin aikana eivätkä ole oikeasti läsnä. Hän on yrittänyt löytää uusia keinoja ihmisten osallistamiseen ja totesi, että lyhyt check-in palaverin alussa toimii hyvin jään murtajana. Check-inin ideana on, että jokainen tiimin jäsen vastaa kolmeen kysymykseen: Mikä fiilis? Mikä sai tällä viikolla hymyilemään? Mitä uutta ajattelit kokeilla ensi viikolla? Vastaukset voivat liittyä työhön tai vapaa-aikaan. Johdettavat ottivat hyvin tämän ”leikin” vastaan ja kun siirtyivät asiaan, keskustelu jatkui luonnollisesti ja sujui paljon jouhevammin.

Esimies C kertoo, että jos tiedossa on, että palaverissa käsitellään vaikeampaa aihetta, hän yleensä antaa ”ennakkovaroituksen” ja kertoo heti alkuun, että haluaa kuulla tiimiläisten mielipiteen tästä aiheesta. Sillä tavalla hän antaa jokaiselle aikaa vähän miettiä ja valmistautua omaan puheenvuoroon. Tarvittaessa hän voi myös jakaa puheenvuoroja tai esimerkiksi tiimin jäsen, joka on jo puhunut voi ”heittää pallon” kollegalle.

Hän huomasi myös, että pienemmissä noin kolmen henkilön ryhmissä vuorovaikutus ja yhteistyö sujuvat paremmin, joten on joskus jakanut tiimiä pienempiin ryhmiin, jossa tiimiläiset ovat keskustelleet palaverin aiheesta tai ovat etsineet ratkaisua johonkin ongelmaan. Niissä pienissä ryhmissä ihmiset pääsevät myös tutustumaan paremmin toisiinsa ja kynnys sanoa oma mielipide on matalampi kuin isommissa ryhmissä.

4.2.4 Viestinnän riittävyyden varmistaminen ja viestinnän kanavat

Tässä luvussa käyn läpi esimiesten vastauksia kysymyksiin 6, 7 ja 8 (Liite 1.)

Esimies A:n tiimi käyttää Teamsia monipuolisesti palavereiden pitämiseen, tiedostojen säilyttämiseen ja jakamiseen sekä chat-toimintoa vuorovaikutukseen. Sähköpostia tiimiläiset käyttävät toiseksi eniten. Tiimillä on myös olemassa WhatsApp-ryhmä ja sitäkin käyttävät hyvin aktiivisesti viestintään ja vuorovaikutukseen. Esimies A kertoo, että Teams korvasi melkein kokonaan Skypen. Skypea käyttävät erittäin harvoin.

Tässä tiimissä ei ole selkeää sääntöä, että esimerkiksi esimies aloittaa kaikki palaverit ja kutsuu tiimiläisiä kokontumaan. Kuka tahansa tiimin jäsen voi kutsua kaikki vapaana olevat palaveriin, jos esimerkiksi tarvitsee sparrailuapua. Esimies A saattaa välillä kysyä Teams -ryhmächatissa ketkä pääsisivät linjoille hetkeksi ja kaikki, joilla on hetki aikaa tulevat linjoille suunnittelemattomasti ja keskustelevat ajankohtaisesta asiasta tai esimies tiedottaa jostakin. Esimies A huomasi, että sellaiset nopeat suunnittelemattomat palaverit parantavat huomattavasti tiimiläisten yhteistyötä ja me-henkeä. Näissä palavereissa tiimiläiset jakavat onnistumisia ja epäonnistumisia, kehuvat toinen toisiaan, oppivat toinen toisiltaan, ratkovat pieniä ongelmia sekä jakavat kokemuksia ja työtehtäviä. Tässä tiimissä jokaisella on oma vastuualue ja jokainen vetää omaan vastuualueeseen liittyvät palaverit, jolloin asiantuntija on pääroolissa ja muut tiimin jäsenet esimies mukaan lukien ovat osallistujia.

Esimies A painottaa, että joka päivä täytyy olla yhteydessä tiimiläisiin pitämällä yhteisiä tapaamisia. Hänen mielestään vähintään aamupalaveri on pakko pitää joka päivä. Tämän lisäksi hänen tiimillä on käytössä Teams-chatti. Siellä tiimin jäsenet kommunikoivat jatkuvasti joka päivä. Teams-kansioissa tiimi pitää kaikki materiaalit ja asiakirjat, kaikilla on pääsy näihin tiedostoihin. Esimiehen täytyy myös olla käytettävissä tai ainakin kertoa johdettaville, milloin hän ei ole tavoitettavissa tai jos on tavoitettavissa vain yhden kanavan kautta, esimerkiksi puhelimitse. Esimiehen täytyy jakaa mahdollisimman nopeasi informaatiota mitä hän saa esimerkiksi ylemmältä johdolta.

Kahdessa muissa tiimeissä kaikki palaverit ovat suunniteltuja heidän työkuvan vuoksi. Kuitenkin tiimin jäsenet voivat pitää yhteyttä ja viestitellä Skypessa tai soitella toisten kanssa ja esimerkiksi sparrailla tai pyytää apua milloin vaan.

Esimies B kertoo, että hänen tiimiläiset käyttävät vuorovaikutukseen WhatsAppia, Teamsia, Skypea, sähköpostia ja puhelinta. Hän antaa vinkin muille esimiehille, että kannattaa miettiä hyvin tarkkaan mitä kanavia tiimi käyttää mihin tarkoitukseen. Hän kertoi, että sähköpostin kautta yleensä tulee virallista tietoa ja esimerkiksi WhatsApp-ryhmä on epävirallisempaa sisältöä varten. Siellä he lähettävät usein vitsejä ja kertovat kuulumisia.

Esimies B kertoo, että tekee johtopäätöksen siitä, että ei viesti tarpeeksi, kun asiat eivät ala tapahtua tai jos huomaa esimerkiksi sparraustilanteissa, että joku tiimiläisistä ei tiedä jotakin. Hän käyttää hyväksi kuukausikeskusteluja viestinnän riittävyyden varmistamiseen alaisilta. Viestejä tulee todella paljon nykyaikana ja tärkeä tieto saattaa hukkua tietotulvaan.

Esimies C:n tiimi käyttää yhteisiin palavereihin Teamsia ja heillä on myös yhteinen WhatsApp-ryhmä, mutta siihen he laittavat viestejä todella harvoin. Joskus jotain epävirallista, kuten vitsejä, mutta suurimmaksi osaksi töihin liittyvää tietoa, jos halutaan, että kaikki saavat sen mahdollisimman nopeasti ja samanaikaisesti. Sähköpostitse lähettävät yleensä tiedotettavat asiat ja viralliset asiat, jotka liittyvät esimerkiksi valtuuksiin.

Esimies C kertoo, että heidän tiimillä on kolme yhteistä palaveria viikossa. Yksi on tunnin mittainen ja kaksi noin 15 minuutin palaveria. On myös 1to1-keskustelut jokaisen tiimin jäsenen kanssa kuukausittain, jolloin voi varmistaa muun muassa viestinnän riittävyyden. Tiedotettavat asiat tulevat sähköpostilla kaikille ja niitä kerrataan vielä yhteisissä palavereissa, jotta ne eivät menisi keneltäkään ohi. Hän sanoo myös, että kaikenlaista tietoa tulee todella paljon ja hän joutuu miettimään, miten viestii eteenpäin, ettei tulisi liikaa asiaa.

4.2.5 Miten seuraat työntekijöiden stressin määrää ja varmistat tarvittavan läsnäolon ja tuen?

Tässä luvussa avaan esimiesten vastauksia kysymyksiin 10 ja 11 (Liite 1.)

Esimies A kertoo, että koska tiimi on aika pieni, hän yleensä aistii, kun jollakulla alkaa olla stressiä tai työkuorma tuntuu liian raskaalta. Jos hän huomaa sellaista, niin hän laittaa siitä viestin, jossa kysyy suoraan tiimin jäseneltä mikä on tilanne. Hänen sanojen mukaan, hänen tiimissä on sellainen kulttuuri, että alaiset pystyvät rehellisesti kertomaan, jos heillä on liikaa hommia työpöydällä. Esimies A yrittää ennakoida sellaisia tilanteita, joissa tarvi-

taan paljon resursseja ja valmistautuu niihin etukäteen kunnolla, esimerkiksi aikatauluttamalla hyvin työn erilaiset vaiheet ja varautumalla siihen, että joku ei pystykään osallistumaan projektiin, esimerkiksi sairauden vuoksi. Hän korostaa myös kalenterihallinnan tärkeyttä. Hänen mukaan, työkuorman pitää olla sellainen, että työntekijä ehtii tekemään sen työajan puitteissa. Jos ei, niin sitten hän kannustaa alaisia nostamaan käden pystyyn ja kertomaan siitä esimiehelle. Tässäkin korostuu esimiehen ja alaisen välinen luottamus.

Havainnoinnin aikana huomasin, että esimies A kannustaa jatkuvasti, melkein päivittäin, johdettavia kertomaan, jos joku heistä tarvitsee mitä tahansa apua työssään. Ollessani tämän ryhmän jäsenenä huomasin, että kun tällainen tilanne tulee eteen, tiimiläisillä on ollut aika matala kynnys avun pyytämiseen. Yhteisissä palavereissa esimies A monesti korostaa, että teemme yhteistä juttua tiiminä, vaikka jokaisella on omia vastuualueita, silti kukaan ei ole yksin ja aina saa ja pitää pyytää apua ja tukea.

Kysymykseen ”Miten kannustat tiimiläisiä pitämään huolta itsestään?” esimies A vastaa, että hänen mielestään luottamus on jokaisessa asiassa tärkeä. Työkuorman pitää myös olla oikein mitoitettu sopivaksi työpäivään. Osaamisen täytyy olla riittävällä tasolla. Jos osaamisessa on puutteita, täytyy järjestää lisäkoulutusta. Esimies B vastaa samaan kysymykseen, että hänen tiimeissä ihmiset ovat olleet tosi tyytyväisiä etätyöskentelyn mahdollisuuteen. Se lisäsi työtyytyväisyyttä, mutta raskasta on ollut se, että etätyö on ollut jatkuvaa ja kestänyt pitkään yhtäjaksoisesti. Etätyön aikana ihmiset tekevät enemmän työtä koska heille ei luonnollisesti tule samanlaisia taukoja kuin toimistolla työskennellessä, kun esimerkiksi voi jutella kollegan kanssa ohimennen. Kotona keskitytään työntekoon jolloin se saattaa vaikuttaa omaan jaksamiseen ja sitä kautta tiimin henkeen. Toinen esimies ei ole itse erityisemmin kannustanut johdettavia pitämään huolta itsestään koska tietää, että ovat aktiivisia liikkujia.

Esimies B kertoo, että kun 1to1 -keskusteluista ilmenee kehittämisen kohteita, hän kysyy tiimin jäseneltä, miten voi tukea häntä tai itse ehdottaa keinoja. Esimies kertoo, että jos ei kuule hetkeen jostain henkilöstä, niin soittaa hänelle ja kysyy kuulumisia. Sillä tavalla hän pitää huolen, ettei kukaan jää yksin työkuormansa kanssa.

Esimies A kertoo myös, että hän on suurimman osan ajasta tavoitettavissa. Jos hän tietää, että päivän aikana on palavereita muiden kanssa, hän kertoo siitä tiimille ja tiimin jäsenet pystyvät näkemään esimiehen kalenterista aikoja jolloin hän on kiinni näissä palavereissa. Jos esimies lähtee hakemaan lastaan koulusta tai käy pienellä kävelylenkillä kahvitauon aikana, hän kertoo siitä tiimiläisille (laittaa Teams-chatiin viestin), että hän ei ole seuraavat 15 minuuttia koneen ääressä ja että hänet tavoittaa puhelimitse. Hän korostaa

aina, että saa olla yhteydessä aina, eli sillä tavalla myös kannustaa ja rohkaisee työntekijöitä olemaan yhteydessä, jos on tarve.

Esimies B kertoo, että yleensä varmistaa kuormituksen määrää kysymällä jokaiselta tiimiläiseltä erikseen kuukausikeskustelujen aikana. Jos hän on pitkään poissa töistä, niin heti ensimmäisen työpäivän aikana soittelee jokaisen tiimin jäsenen kanssa ja kysyy kuulumisia. Hän kertoo myös, että se riippuu myös työntekijän omasta aktiivisuudesta ja hän kannustaa ja rohkaisee tiimiläisiä ottamaan asian puheeksi, jos tarvitsevat tukea.

Esimies C:n mielestä tuen ja läsnäolon tarve on hyvin yksilöllinen. Toisten työskentelytapa on hyvin itsenäinen, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea, läsnäoloa ja esimerkiksi sparrailua. Hän kysyi suoraan jokaiselta johdettavalta heidän toiveita ja samalla sanoi, että häneen voi olla yhteydessä milloin vaan.

4.2.6 Miten huomaat työntekijän motivoinnin heikentymistä ja motivoit alaisia etätyössä?

Esimies A:n mielestä motivaation heikkenemisestä kertoo huono työn jälki. Työntekijä ei pysty keskittymään työhön, hän ei ole kiinnostunut eikä sitoutunut työhön. Jokaisessa työssä on sellaisia tehtäviä mitä on pakko hoitaa, mutta ne eivät ole mielekkäitä. Niitä on vaan pakko hoitaa. Esimies A sanoo, että joka tapauksessa on hyvä jutella työntekijän kanssa ja selvittämään syytä. Voi olla, että juuri silloin johdettavalla on liian paljon asioita työpöydällä eikä kaikkea ehdi tekemään. Siinä tapauksessa voi miettiä jonkun tehtävän ”parkkiin” laittamista tai sen siirtoa kollegalle, jos hänen työtilanne sen sallii. Jos ongelma johtuu siitä, että ei ole saanut tarpeeksi koulutusta, voi miettiä koulutusvaihtoehtoja. Ongelma voi johtua myös henkilökohtaisista syistä kuten esimerkiksi ongelmista perheessä tai terveyden kanssa. Sellaiset tilanteet kuten esimerkiksi avioero tai vakava sairaus vaativat aikaansa. Siinä tapauksessa täytyy puhua avoimesti ja löytää yhteinen ratkaisu.

Hänen mukaan, jos työtehtävä ei enää tunnu mielekkäältä, niin kannattaa miettiä mitä haluaa tehdä ja pystyykö esimies siinä auttamaan ja tarjoamaan mahdollisuuden esimerkiksi työkiertoon pääsemiseen tai arvioimaan olisiko valmiuksia siirtymään toisiin tehtäviin. Joskus tulee sellainen tunne, että on tehnyt jo osuutensa tässä työtehtävässä ja on aika siirtyä eteenpäin. Hän kannustaa johdettavia silloin miettimään ja myös hakeutumaan uusiin tehtäviin eikä jumiutumaan samaan paikkaan koska motivaatio voi löytyä sieltä. Esimies sanoo, että ei usko, että ihmistä voi jotenkin motivoida. Motivointi tulee hänen mielestä itse ihmisestä. Esimies voi kuitenkin luoda sellaisen työympäristön ja luoda sellaisia työtehtäviä ja antaa vastuuta, jotta ihminen itse löytää motivaation.

4.2.7 Haastattelemani esimiesten vinkkejä muille esimiehille

Esimies A antaa seuraavan vinkin: ”Arvosta jokaisen ihmisen työpanosta. Luo luottamuksellisen ilmapiirin, jossa sekä onnistuminen että epäonnistuminen ovat mahdollisia. Jos tiimin jäsenellä jotain oikeasti menee pieleen, niin anna mahdollisuuden soittaa esimiehelle ja sanoa siitä suoraan, avautua ja puhaltaa sen asian ulos. Ota tiimiläisen turhautuminen vastaan”. Hän myös korostaa, että on todella tärkeää kiittää ihmisiä tehdystä työstä jokaisen työpäivän jälkeen.

Esimies B:n vinkki muille virtuaalitiimien esimiehille on jatkuva yhteydenpito tiimiläisiin ja sellaisen tiimikulttuurin rakentaminen, jossa jokainen tietää, että ei jää yksin ja aina uskaltaa pyytää apua sekä esimieheltä että samassa tiimissä toimivilta työkavereilta. Hän kannustaa muitakin esimiehiä ottamaan käyttöön päivittäiset palaverit tiimin kanssa. Jos mahdollista, on hyvä, että ne olisivat samaan aikaan päivittäin ja hyvä ajankohta hänen mielestä on aamu tai aamupäivä. Lyhyt yhteinen palaveri käynnistää työpäivän hyvin. Sen aikana voi kertoa ajankohtaisia asioita, tarkistaa tiimiläisten työtilannetta ja muistuttaa yhteisestä päämäärästä. Täytyy myös muistaa jättää aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja välillä voi käyttää siihen palaveriin suunniteltua aikaa, esimerkiksi kuulumisten vaihtoon. Esimiehen B mielestä mitä enemmän tiimi pitää yhteyttä, sitä paremmin he tuntevat toisia ja sitä tiiviimmin haluavat tehdä yhteistyötä.

Esimies B kertoo myös, että hän on ”yksi joukosta”. Hänen asenne ei ole sellainen, että hän on johtaja ja muiden täytyy totella häntä ja kaikki mitä hän tekee, on oikein. Hänellä on auktoriteettia, mutta kuitenkin johdettavat pystyvät olemaan eri mieltä asioista ja kertoa siitä esimiehelle. Hän uskoo, että juuri sen takia tiimissä on avoin ja luotettava ilmapiiri.

5 Pohdinta

Kirjallisuudessa puhutaan, että etäjohtaminen ei ole haasteellisempaa kuin paikalla johtaminen, mutta se on kuitenkin erilaista ja etäjohtajan täytyy panostaa myös sellaisiin asioihin, jotka koko tiimin paikalla ollessa hoituvat muun työn ohella. Samoin kuin kirjallisuudessa, haastattelemani kokeneemmat esimiehet eivät koe etäjohtamista haasteellisempana, mutta myöntävät, että se on erilaista. Havainnoinnin aikana huomasin, että ilmeisesti pitkä johtamisen kokemus sekä esimiesten oma kokemus etätyöstä ja sen mahdollisista haasteista auttaa heitä sopeutumaan etäjohtamiseen ja ymmärtämään paremmin alaisten kohtaamia haasteita. Vähemmän kokenut esimies toteaa, että etäjohtaminen on hänen mielestään haastavampaa.

Kirjallisuudessa puhutaan myös siitä, että vaikka esimiehellä olisi pitkä kokemus, hän saattaa kuitenkin kokea etäjohtajuuden haasteellisena, jos hän on tottunut seuraamaan tiukasti alaisten työntekoa. Esimiehen taipumus mikromanageeraukseen voi heikentää hänen johtamiskykyään tiimin siirryttyä virtuaaliympäristöön, koska siinä ei ole mahdollista seurata tiukasti johdettavien työntekoa. Kirjallisuudessa suositellaan esimiehille siirtymistä työn tulosten seurantaan työajan tai koneella olon ajan seurannan sijaan, mutta se vaatii vahvaa luottamusta esimiehen ja johdettavien välissä. Myös haastattelemani esimiehet korostavat luottamuksen merkitystä etätyössä.

Sekä kirjallisuudessa, että haastatteluissa tuli ilmi, että työkuormituksen ja stressitason arviointi saattaa olla haasteellista etätyöskentelyssä johtuen siitä, että esimies ei näe johdettavia, eikä pysty huomaamaan stressin merkkejä. Kaikki haastattelemani esimiehet pitävät etäjohtamisen haasteena sitä, että eivät voi nähdä alaisia ja heidän ilmeistä ja eleistä ymmärtämään paremmin heidän olotilaa, työkuormitusta, reaktiota johonkin uutiseen tai heidän stressitasoa. Jos joku tiimin jäsenistä ei sano mielipiteensä ääneen, se saattaa jäädä ilman huomiota. Kirjallisuudessa, esimerkiksi Harward business review:ssa ja Mattisken kirjassa, suositellaan kameroiden päällä pitämistä palavereiden aikana. Esimiehen kannattaa pyytää alaisia käyttämään kameraa palavereiden aikana, jotta pystyisi näkemään heidän ilmeet. Se auttaa esimiestä ja tiimin muita jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin. Kameran päällä pitäminen myös auttaa ihmisiä keskittymään palaveriin ja olemaan oikeasti läsnä, eikä esimerkiksi tehdä rästejä sen aikana. Esimies C kertoi, että heidän tiimissä ruvettiin pitämään kameroita päällä palavereiden aikana ja hänen mielestä tämä on tosi hyvä ja toimiva käytäntö. Toisaalta, Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 50.) mukaan ihmisen äänen sävystä voi saada yllättävän paljon tietoa ihmisestä ja hänen olotilasta, mutta se vaatii harjoittelua. He suosittelevat harjoittelemaan ihmisten äänen kuuntelemista. Itse olen työskennellyt asuntolainaneuvojana ja palvellut ihmisiä puhelimessa.

Voin sanoa, että ihmisen äänestä oikeasti voi kuulla paljon enemmän kuin mitä ihminen sanoo. Äänen sävystä voi lukea ihmisen mielialaa, luonnetta, reaktiota sanoihin jne. Esimiehet pystyvät siis harjoittelemaan kuuntelemista ja todennäköisesti tulevaisuudessa pystyvät ”lukemaan” myös ihmisten tunteita äänen sävystä.

Esimiehen kannattaa myös pitää säännöllisiä 1to1 -tapaamisia joissa hän voi käydä läpi alaisen työsuoritusten lisäksi työkuorman hallintaa ja stressitasoa. Mezin (2020, 98) varoittaa, että joskus sekä esimieheltä, että alaiselta voi tuntua, että ei ole tarpeen pitää 1to1 -tapaamista koska kaikki sujuu hyvin. Hän suosittelee kuitenkin säännöllisten 1to1 -tapaamisten pitämistä ja jos ei ole mitään keskusteltavaa työasioista, niin aikaa voi käyttää kuulumisten vaihtoon ja vapaamuotoiseen keskusteluun. Sellaiset kahdenkeskeiset tapaamiset voivat auttaa mm. piilevien ongelmien huomaamisessa tai työntekijän voi olla helpompi ottaa niitä puheeksi.

Kirjallisuudessa sanotaan, että etätyöskentelylle on hyvin tyypillistä, että tiimin jäsenet ovat eri aikaan töissä, eli tietokoneen ääressä. Esimies B koki sitä ongelmallisena koska se esti esimerkiksi säännöllisten aamupalavereiden pitämistä ja jonkin verran rajoitti viestintää. Ratkaisuna tähän voi olla ”aamupalaverin” pitäminen silloin, kun viimeinen työntekijä avaa koneensa, esimerkiksi klo 12.

Ainakin yksi haastattelemani esimies kertoi kokevansa korjaavan palautteen antamista vaikeana etäyhteyksien kautta. Hän kertoi, että haluaisi olla silloin alaisen kanssa samassa tilassa, jotta keskustelussa olisi enemmän inhimillisyyttä ja hän pystyisi paremmin hallinnoimaan tilannetta. Kirjallisuudessa, esimerkiksi Haapakoski ym. (2020, 76.) sanotaan kuitenkin, että varsinkin hiljaisempi alainen voi kokea korjaavan palautteen saantia turvallisempana etäyhteyksien kautta koska siinä on aina mahdollisuus lopettaa puhelu yhtä nappia painamalla, josta kuitenkin kannattaa sopia etukäteen. Sama esimies kertoo myös, että jotkut hänen alaiset käyvät kahdenkeskeiset keskustelut mieluimmin etäyhteyksien kautta kuin istumalla samassa pienessä huoneessa esimiehen kanssa.

Toisin kuin kirjallisuudessa, kukaan esimiehistä ei maininnut, että heillä olisi vaikeaa arvioida johdettavien työn tuloksia. Todennäköisesti se johtuu siitä, että kaksi kolmesta tiimistä joita haastattelemani esimiehet johtavat tekevät myyntityötä, ja heillä on jo ennen etätyöaikaa ollut todella tarkasti määritellyt työn tavoitteet ja työntekijät ovat tottuneet, että niitä seurataan viikko- ja kuukausitasolla. Asiantuntijatiimissä taas jokaisella on ollut oma vastuualue, joten työsuoritusta on ollut helppo mitata.

Kirjallisuudessa on kirjoitettu paljon siitä, että vuorovaikutus tiimin sisällä on todella tärkeää yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Myös haastattelemani kokeneet esimiehet korostivat tiimin jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä. Kirjallisuudesta ja haastatteluista selvisi, että yhteisöllisyyttä voi ylläpitää erilaisten rituaalien avulla kuten esimerkiksi pitämällä säännöllisiä lyhyitä palavereita aamuisin. Tiimissä, jossa tiimihenki heikkeni etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen, ensin vuorovaikutus väheni huomattavasti ja yhteisiä palavereita oli vain kerran viikossa. Tiimeissä, jossa yhteishenki säilyi hyvänä, eripituisia tiimipalavereita pidettiin ainakin kerran päivässä. Yksi esimiehistä korosti, että vaikka palaverit eivät ole pitkiä, ne luovat tunnetta, että ”teemme tätä yhdessä”.

Haastattelemani esimiehet ovat myös korostaneet epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Esimiehen A tiimissä epävirallista vuorovaikutusta on ollut päivittäin ainakin aamupalavereissa. Mielestäni tämä korvasi niitä aamuhetkiä, kun kaikki tulevat töihin toimistolle ja lyhyesti vaihtavat kuulumisia ja kertovat kollegalle, miten päivä on lähtenyt käyntiin tai mitä on tehnyt edellisenä iltana töiden jälkeen tai miten viikonloppu meni jne. Vaikka vuorovaikutus tapahtui verkossa, se tuntui silti ihan luontevalta. Myös esimies B on kertonut, että heidän palavereissa on aina aikaa epäviralliselle vuorovaikutukselle. Esimies C kertoi, että hän yrittää kannustaa vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen, mutta se ei onnistu samalla tavalla kuin kasvotusten. Mielestäni tämä on tottumuksesta kiinni. Tiimille täytyy opettaa uuden tavan keskustella virtuaaliympäristössä. Tässäkin asiassa harjoittelu tekee mestarin ja mitä useammin tiimi keskustelee verkossa, sitä paremmin se sujuu.

Täytyy korostaa esimiehen roolia epävirallisen vuorovaikutuksen edistämisessä tiimissä. Esimiehen esimerkki ainakin alkuvaiheessa on todella tärkeä tietynlaisen tiimikulttuurin luomisessa. Jos tuntuu siltä, että vuorovaikutus tiimissä ei toimi, esimiehen täytyy itse aktiivisemmin yrittää kertoa omia kuulumisia ja kysyä kuulumisia johdettavilta. Havainnoinnin aikana huomasin, että esimiehet, joiden tiimien ilmapiiri on säilynyt hyvänä, eivät näytä pelkästään työminää, vaan uskaltavat paljastamaan johdettaville inhimillisen osan itsestään. Esimies A näytti omalla esimerkillä, että erilaiset tilanteet voivat herättää erilaisia tunteita ja tunteiden näyttäminen on tiimissä sallittua. Hän on kertonut avoimesti tiimille omista tunteista, kun oli iloinen jostakin tiimin onnistumisesta tai jos oli hermostunut jonkun toisen osaston kollegan toiminnasta. Hän myös kannusti tiimiläisiä näyttämään tunteita, kun huomasi, että joku on ärsyyntynyt jostakin. Hän sanoi johdettavalle suoraan, että ”anna tulla”. Mielestäni tunteiden jako auttaa ihmisiä tutustumaan toisiinsa paremmin ja luomaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa kertoa omista tunteista ja tietää, että se on turvallista. Etäjohtajan täytyy myös pitää huolen siitä, että jokainen tiimin jäsen, myös hiljaisemmat, saa äänensä kuulumaan.

Arvostusta voi osoittaa eri tavoin. Esimies A osoitti johdettaville arvostusta kiittämällä aina kun oli jotain mistä voi kiittää. Hän näytti, että arvostaa jokaisen työntekijän työpanosta ja kiitti sekä työpäivän aikana, että jokaisen työpäivän jälkeen kaikkia tehdystä työstä. Tämä lisäsi tiimin jäsenten motivaatiota. Motivaatiota lisäsi myös se, että kaikkien tiimin jäsenten ehdotukset ja ideat otettiin vastaan. Myös kirjallisuudessa korostetaan arvostusta motivaattorina.

Suurin osa vuorovaikutuksesta ja viestinnästä tapahtuu virtuaalitiimissä kirjallisesti ja siihen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Koska kirjoitetusta tekstistä puuttuvat kokonaan sanaton viestintä ja tekstin voi lukea eri sävyyn kuin miten kirjoittaja sen tarkoitti, väärinymmärryksen riski kasvaa. Kannattaa miettiä tarkkaan millä sanoin kirjoittaa kollegoille. Hymiöiden käyttöä myös kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Havainnoinnin aikana huomasin, että tiimi, jossa oli hyvä yhteishenki, käytti paljon hymiöitä tunteiden ilmaisemiseen viesteissä. Se auttoi tiimin jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin ja piristi työpäiviä.

Esimies B kertoi huolestaan siitä, miten uusi tiimin jäsen pääsee mukaan virtuaalitiimiin. Työkierron aikana esimiehen A tiimissä huomasin, että kun uusi tiimin jäsen tulee virtuaalitiimiin, on hyvä määrätä hänelle mentoriksi yhden tiimin jäsenen. Tätä roolia voi myös kierrättää tiimin sisällä. Sillä tavalla uusi tiimin jäsen pystyy tutustumaan paremmin muihin ja pääsee nopeammin tiimiin sisään.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia lähiesimiestyölle. Halusin kerätä kaikki mahdolliset vinkit yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen virtuaaliympäristössä. Ensin olen tutustunut teoriaan, jonka perusteella kirjoitin haastattelujen kysymykset ja olen haastatellut kolmea esimiestä. Heistä kahdella on ollut aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta ja muutenkin olivat kokeneita esimiehiä ja yksi oli vähemmän kokenut ilman aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta. Haastatteluissa tuli ilmi, että kokeneet etäesimiehet puhuvat samoista asioista, joista olen lukenut kirjallisuudessa.

Ensimmäinen lisäkysymys oli ”Mitkä asiat vaikuttavat tiimin yhteishenkeen virtuaaliympäristössä ja mitä haasteita ja onnistumisia on ollut kohdeorganisaatiolla?” Tähän kysymykseen hain vastauksia kirjallisuudesta, haastatteluista sekä havainnoinnin avulla. Hyvän yhteishengen kannalta vuorovaikutuksen määrä tiimin sisällä on erityisen tärkeä. Tiimin jäsenten täytyy pitää yhteyttä mahdollisimman paljon, jotta vuorovaikutus virtuaaliympäristössäkin tuntuisi jatkossa luontevammalta. Jos tiimi ei ole tottunut vuorovaikutukseen virtuaaliympäristössä, sitä täytyy harjoitella mahdollisimman paljon. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet tiimien yhteishengen ylläpitämisessä, suosittelevat tiimin yhteisten palavereiden pitämistä päivittäin. Myös kirjallisuudessa korostetaan jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä yhteishengen ylläpitämisen kannalta. Esimies voi omalla esimerkillä kannustaa tiimiläisiä myös epävirallisen vuorovaikutukseen. Epävirallinen vuorovaikutus on myös todella tärkeä osa vuorovaikutusta ja siihen täytyy pyhittää edes jonkin verran aikaa. Kun ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, he tutustuvat toisiinsa paremmin ja heille syntyy luottamus ja kynnys ottamaan yhteyttä tiimikaveriin madaltuu. Tiimissä, jossa on luottamuksen ilmapiiri, yhteistyö sujuu hyvin ja tiimin jäsenet uskaltavat ilmaisemaan tunteita, ideoita, kannustavat toisiaan ja iloitsevat onnistumisista yhdessä. Luottamuksen syntymiseen saattaa mennä pidempi aika virtuaaliympäristössä ja siihen esimiehen täytyy tietoisesti panostaa.

Kohdeorganisaation vahvuutena mielestäni on vahva arvoihin pohjautuva kulttuuri. Organisaatiossa yleensä on esimiehet, joiden johtamistapa on valmentava ja tiimeissä vallitsee luotettava ja avoin ilmapiiri. Kuuden vuoden aikana olen työskennellyt neljässä eri tiimissä eri esimiesten kanssa. Olen työskennellyt isossa avokonttorissa, jossa on ollut samanaikaisesti muitakin tiimejä, joten voi sanoa, että olen nähnyt paljon esimiehiä ja tiimejä kohdeorganisaatiossa. Vahva yrityskulttuuri tukee niin tärkeitä yhteisöllisyyden kannalta asioita kuten palautteen antamista ja vastaanottamista, virheiden myönteistä käsittelyä ja virheistä oppimista, iloitsemista muiden onnistumisista, tiedon jakoa esimieheltä johdettaville

sekä tiimin jäsenten kesken jne. Tiimin jäsenillä on tietynlaiset valtuudet ja heitä rohkaistaan toimimaan itseohjautuvasti ja tekemään päätöksiä itsenäisesti omien valtuuksien puitteissa.

Haastatteluista sekä havainnoinnin aikana on selvinnyt, että ei läheskään kaikki kohdeorganisaation työntekijät olleet valmiita ja halukkaita siirtymään etätyöhön. Varsinkin vanhemmat työntekijät, jotka ovat tottuneet tekemään töitä toimistolla eivät olleet halukkaita siirtymään etätöihin mikä vaikutti työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin. Etätyö ei sovi kaikille ihmisille. Mattiske (2020,69) kuvaa virtuaalitiimin jäseniä itsenäisinä, itseohjautuvina tiimipelaajina, jotka pystyvät tekemään päätöksiä ja viestimään sujuvasti sekä omaavat vahvat tekniikkataidot. Etätyöskentely vaatii työntekijältä paljon itsenäisyyttä ja vastuunottoa eikä kaikki työntekijät ole tarpeeksi itsenäisiä. Moni on tottunut saamaan esimiehen ohjausta, apua ja tukea esimieheltä. Esimiesten haastatteluista ilmeni, että suuri osa työntekijöistä ei halunnut siirtyä etätöihin, mutta toisaalta jotkut ovat muuttaneet mielensä tottumisen jälkeen. Mielestäni esimiehen täytyy kannustaa ja rohkaista johdettavia kokeilemaan etätyötä ja tarjoamaan heille apua ja tukea siihen. Vilkman (2016, 127) suosittelee jakamaan omia kokemuksia, oivalluksia ja vinkkejä onnistuneeseen etätyöskentelyyn tiimeissä, esimerkiksi tiimipalavereissa. Tämä voi toimia hyvin vapaamuotoisen palaverin aiheena.

Yleensä virtuaalitiimin haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Kohdeorganisaation havainnoinnin kohteena olleissa tiimeissä luottamuksen taso on ollut hyvä, mutta vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyydessä on ollut puutteita. Mielestäni tärkein syy yhteisöllisyyden tunteen menettämiseen on ollut puutteellinen vuorovaikutus. Esimies ei ymmärtänyt vuorovaikutuksen tärkeyttä ja piti yhteisiä palavereita liian harvoin. Ihmiset eivät ole tottuneet virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja siitä syystä eivät enää juuri pitäneet yhteyttä. Tämän lisäksi kaikilla on ollut todella paljon töitä ja esimies oli sitä mieltä, että yhteiset palaverit ovat ajan haaskausta. Myös tiimin jäsenet ovat pyytäneet perua tai lyhentää yhteisiä palavereita. Esimiehen täytyy muistaa yhteisten palavereiden tärkeyden yhteishengen rakentamisen kannalta ja pitää edes lyhyitä yhteisiä palavereita kaikesta kiireestä huolimatta. Haastattelussa kävi ilmi, että esimiehen mielestä tilanne, jossa tiimi on hajautettu, on väliaikainen ja yhteishenki paranee, kun kaikki palaavat toimistolle. Mielestäni sellainen asenne on väärä koska kukaan ei tiedä milloin oikeasti palaamme normaalielämään ja tapahtuuko sitä koskaan. Tämä tilanne on kestänyt jo tarpeeksi pitkään, jotta esimies voisi ryhtyä toimenpiteisiin.

Toinen lisäkysymys oli ”Miten esimies voi auttaa tiimiä luomaan ja ylläpitämään yhteishengen ja parantamaan sitä?” Olen etsinyt vastauksia myös tähän kysymykseen kirjallisuudesta, haastatteluista sekä havainnoinnin avulla. Etäjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on luoda luotettavaa ja avointa ilmapiiriä tiimissä, jotta jokainen tiimin jäsen uskaltaa kertoa mielipiteensä ja luottaa siihen, että häntä kuunnellaan ja kuullaan. Esimiehen täytyy näyttää arvostusta kiittämällä johdettavia tehdystä työstä ja ottamalla heidän mielipiteitä ja ideoita huomioon päätöksenteossa. Hän voi kannustaa tiimiläisiä lisäämään vapaamuotoista vuorovaikutusta tiimissä. Esimerkiksi uusien työparien muodostaminen auttaa ihmisiä tutustumaan paremmin toisiinsa. Yleensä ihmisten on helpompi jutella kahden kesken eikä silloin, kun koko tiimi on läsnä. Esimiehen täytyy myös varmistaa viestinnän riittävyys ja ajankohtaisuus. Kaikki tiedot täytyy välittää johdettaville samanaikaisesti.

Esimies voi auttaa tiimiläisiä tottumaan etätyöskentelyyn ja virtuaalivuorovaikutukseen luomalla tietynlaisia rutiineja tai rituaaleja. Taas palataan päivittäisiin aamupalavereihin. Jos aamulla ei ole mahdollista pitää yhteistä palaveria, voi sopia, että jokainen kirjoittaa yhteiseen chatiin ja tervehtii muita. Esimies voi osallistaa tiimiläisiä palaverin aikana näyttämällä hieman keskeneräistä visuaalista materiaalia, jotta tiimiläiset voivat osallistua keskusteluun ja täydentää dioja. Palavereita on hyvä aloittaa lyhyellä ”check-inillä”. Jokainen tiimin jäsen voi esimerkiksi vastata kysymyksiin ”Millä fiiliksellä tulit palaveriin?” ja ”Estääkö jokin olemasta läsnä?” Palaverin lopussa on hyvä vetää yhteen kaikki mitä on käyty läpi palaverin aikana sekä käyttää vähän aikaa epäviralliseen keskusteluun.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys oli ”Millä keinoin esimies voi vahvistaa/mahdollistaa tiimin hyvän yhteishengen?” Siihen hain vastausta kirjallisuudesta ja haastatteluista. Ennen kaikkea perusasioiden on oltava kunnossa organisaatiossa ennen, kun esimies rupeaa kehittämään tiimin yhteishenkeä. Organisaatiossa täytyy olla vahva kulttuuri, joka perustuu arvoihin ja yrityksen arvot kohtaavat työntekijöiden arvojen kanssa. Työntekijöiden koulutus ja tekniikan taidot täytyy olla kunnossa, työn ja vastuualueiden jako tiimissä pitää olla selkeä, viestintä riittävää ja avointa.

Esimies voi aloittaa tiimin yhteishengen kehittämisen luomalla yhteisiä pelisääntöjä yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Kun tiimin jäsenet itse luovat sääntöjä, niihin on helpompi sitoutua. Esimies voi toimia fasilitaattorina ja antaa johdettavien päättää säännöistä. Tiimin voisi jakaa pienempiin ryhmiin ja antaa heille mietittäväksi valmiiksi mietittyjä kysymyksiä aiheittain, esimerkiksi toimintatavat, palaverikäytännöt, tavoitettavuus työpäivän aikana jne. Voi olla, että pelisääntöjen luomiseen menee muutaman palaverin verran aikaa. Sellaisessa work-shopissa tiimin jäsenet voivat päättää yhteisistä toimintatavoista ja siitä, kuinka usein pitävät yhteisiä palavereita, käyttävätkö kameraa palavereiden aikana,

mitä kanavia käyttävät mihinkin tarkoitukseen, miten voisivat lisätä epävirallista vuorovaikutusta tiimin sisällä, miten tiimin jäsenet ovat tavoitettavissa työpäivän aikana jne. Sääntöihin kannattaa palata aina välillä ja tarvittaessa muokata tiimin toimintaan sopivimmiksi.

Mielestäni tehokkain tutkimusmenetelmä on ollut havainnointi. Havainnoinnin aikana olen saanut huomata, miten esimiehet toimivat eri tilanteissa. Ilmeisesti ihmiset toimivat monesti epätietoisesti koska haastattelujen aikana esimiehet eivät maininneet vastauksissa kaikkia asioita mitä olen huomannut havainnoinnin aikana. Aikaisempi johtamisen kokemus auttaa esimiehiä toimimaan oikealla tavalla myös etäjohtamisessa. Etäjohtaminen pitää sisällään kaikki hyvän johtamisen piirteet sekä virtuaalisuuden haasteet. On selvä, että virtuaalitiimissä on vaikeampi ylläpitää yhteisöllisyyttä, mutta se on mahdollista ja esimiehellä on tässä tärkeä rooli.

Lähteet

Dale, G. 2021. Flexible working: how to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance. CPI Group. London.

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

Harward Business Review 2016. Leading virtual teams. Harward Business Review Press. Boston.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Juva.

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

Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. Tiimisoppa. Iloa ja energiaa kaaliin. Bookcover. Seinäjoki.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki

Mangia, K. 2020. Working from home. Making the new normal work for you. United states of America.

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/. Luettu 22.4.2021.

Mattiske, C. 2020. Leading virtual teams: Managing from a distance during coronavirus. TPC – The Performance Company. USA.

Mezin, A. 2020. Kotona. Kuinka muuttaa etätyöskentely eduksi. Eksmo. Moskova.

Rauramo, P. 2018. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisu: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#lahteet_ja_lisatietoa_7. Luettu 20.4.2021.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Esa Print Oy. Tampere.

Talouselämä. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Luettavissa: https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054. Luettu 20.4.2021.

Työterveyslaitos 2021. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. Luettavissa: https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/. Luettu 19.4.2021.

Valtonen, S-R. 17.3.2021. Aktiivinen vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä. Blogi. Luettavissa: https://etajohtaminen.fi/aktiivinen-vuorovaikutus-virtuaalisessa-tyoympäristossa/. Luettu 20.4.2021.

Vilkman, U. 10.2.2021. Motivaation säilyttäminen etätyössä. Luettavissa: https://etajohtaminen.fi/motivaation-sailyttaminen-etatyossa/. Luettu 27.4.2021.

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta?

2. Onko mielestäsi etäjohtaminen haasteellisempaa kuin paikalla johtaminen?

3. Miten ylläpidät yhteisöllisyyttä tiimissäsi etätyöskentelyn aikana?

4. Miten kannustat tiimin jäseniä vuorovaikutukseen?

5. Miten osallistat tiimiläisiä palavereissa?

6. Miten varmistat viestinnän riittävyyden?

7. Mitä kanavia tiimisi käyttää vuorovaikutukseen?

8. Kenen aloitteesta palaverit yleensä alkavat?

9. Kerro vapaamuotoisesta vuorovaikutuksesta tiimissäsi

10. Miten seuraat työntekijöiden stressin määrää ja varmistat tarvittavan läsnäolon ja tuen?

11. Miten kannustat tiimiläisiä pitämään huolta itsestään etätyöskentelyn aikana?

12. Miten huomaat työntekijän motivoinnin heikentymistä? Miten motivoit alaisia?

13. Vinkkejä muille esimiehille