



Toimivan hybridityöyhteisön johtaminen

Aune Lampinen
Auri Saarelainen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

LAMPINEN, AUNE & SAARELAINEN, AURI:
Toimivan hybridityöyhteisön johtaminen

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 19 sivua
Marraskuu 2021

Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa toimeksiantajaa yrityksen siirtyessä hybridityöskentelyyn koronan jälkeen. Opinnäytetyön tavoite on koostaa yrityksen tiimijohtajille opas, jonka avulla tiimijohtaminen on mahdollisimman sujuvaa ja työhyvinvointia sekä työyhteisöä tukevaa. Kyselytutkimus tehtiin työyhteisössä erikseen sekä tiimijohtajille, että tiimiläisille ja näiden tulosten pohjalta rakennettiin opas. Lisäksi tutkimusta laajennettiin tiimijohtajan ammatissa toimiville ammattilaisille eri aloilla. Heille tehtiin avoimet haastattelut. Hybridityöskentelyn vaikutuksia ei ole tutkittu aiemmin toimeksiantajan toimesta, joten tutkimustulokset olivat täysin uusia yritykselle.

Tutkimuksien perusteella hybridityöyhteisön johtamisen kolme suurinta ongelmaa ovat viestintä, keskinäinen kommunikaatio sekä aikataulut. Hybridityöyhteisön johtamisen suurimmiksi hyödyiksi koettiin työhyvinvoinnin kasvaminen, uusien asioiden oppiminen sekä lisääntynyt aika perheen tai itsensä kanssa.

Tulevaisuudessa on tärkeä huomioida tutkimuksessa esiin nousseet asiat erityisesti kommunikaatioon, viestintään ja työhyvinvointiin liittyen. Tiimijohtajien on pyrittävä jatkossa selkeämpään ja tiimille sopivampaan viestintään. Lisäksi kysely ja tehdyt haastattelut osoittivat, että sitoutuminen työyhteisöön ja yhteisiin sovittuihin pelisääntöihin koetaan tärkeäksi toimivan hybridityöskentelyn kannalta.

Asiasanat: hybridijohtaminen, hybridityöyhteisö, tiimijohtaminen, etätyö, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

LAMPINEN, AUNE & SAARELAINEN, AURI:
Leading a functional hybrid work community

Bachelor's thesis 83 pages, appendices 19 pages
November 2021

The purpose of the thesis was to help the client in the transition to hybrid work after the global pandemic, corona. The aim of the thesis is to compile a guide for the company's team leaders, with the help of which team leadership is as smooth as possible and supports well-being at work and in the work community. Quantitative research was conducted in the work community separately for both team leaders and team members, and a guide was built based on these results. In addition, the research was extended to professionals in the field of team leader in various fields for which open interviews were conducted. The effects of the hybrid work have not been studied before by the client, so the research results were completely new to the company.

According to research, the three biggest problems in leading a hybrid work community are communication, mutual communication, and schedules. The biggest benefits of leading a hybrid work community were increased well-being at work, learning new things, and increased time with family or oneself.

In the future, it will be important to take into account the issues raised in the study, especially in relation to communication and well-being at work. In the future, team leaders must strive for clearer and more appropriate communication for the team. In addition, the survey and interviews showed that commitment to the work community and common agreed rules of the game is perceived as important for effective hybrid work

Keywords: hybrid leadership, hybrid work community, team leadership, telecommuting, leadership

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY | 7 |
| 3 TYÖN AIHE, TAVOITE JA TARKOITUS | 8 |
| 4 KESKEISET KÄSITTEET | 10 |
| 4.1 Johtaminen | 10 |
| 4.1.1 Ihmisten johtaminen | 10 |
| 4.1.2 Asioiden johtaminen | 10 |
| 4.1.3 Hybriditiimin johtaminen | 11 |
| 4.1.4 Muutosjohtaminen | 11 |
| 4.2 Hybridimalli | 11 |
| 4.2.1 Hybridityöyhteisö | 11 |
| 4.3 Ajanhallinta | 12 |
| 4.4 Vuorovaikutus | 12 |
| 4.4.1 Viestintä etätyössä | 13 |
| 4.4.2 Yhteisö | 13 |
| 4.4.3 Yhdenvertaisuus | 13 |
| 5 HYBRIDITYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN | 15 |
| 5.1 Vuorovaikutus | 15 |
| 5.1.2 Palaute | 17 |
| 5.1.3 Sisäinen viestintä | 18 |
| 5.3 Yhteiset pelisäännöt | 20 |
| 5.4 Hybridityön haasteet ja riskit | 21 |
| 5.4.1 Tuottavuus | 22 |
| 5.4.2 Vuorovaikutus | 22 |
| 5.4.3 Muutosvastarinta | 23 |
| 5.5 Työkalut | 24 |
| 5.5.1 Ajanhallinta | 25 |
| 5.5.2 Mittarit ja tavoitteiden asettaminen | 27 |
| 5.5.3 Vuorovaikutus ja viestintä | 29 |
| 5.5.4 Palaute | 31 |
| 6 TUTKIMUSTULOKSET | 34 |
| 6.1 Kvalitatiivinen tutkimus | 34 |
| 6.1.1 Hybridimallin käyttäminen | 34 |
| 6.1.2 Vuorovaikutus | 36 |
| 6.1.3 Koronan hyvät ja huonot puolet | 37 |
| 6.1.4 Tiimijohtajien kehitys | 40 |
| 6.2 Avoin haastattelu | 41 |

| | |
|--|----|
| 6.2.1 Vuorovaikutus | 42 |
| 6.2.2 Mittarit | 43 |
| 6.2.3 Palautekulttuuri etä- ja hybridiaikana | 43 |
| 6.2.4 Haasteet..... | 44 |
| 6.2.5 Yhteiset pelisäännöt..... | 44 |
| 6.2.6 Opas | 45 |
| 7 TIIMIJOHTAJIEN OPPAAN TOTEUTTAMINEN | 46 |
| 7.1 Oppaan suunnittelu | 46 |
| 7.2 Oppaan toteuttaminen | 46 |
| 8 OPAS TOIMIVAN HYBRIDIMALLIN JOHTAMISEEN | 48 |
| 8.1 Oppaan osa-alueet | 48 |
| 8.2 Oppaan työkalut..... | 49 |
| 8.3 Oppaan hyödyntäminen..... | 50 |
| 8.4 Oppaan arviointi ja tulosten tarkastelu | 50 |
| 9 OPINNÄYTETYÖN RELIABILITEETTI JA EETTISYYS | 52 |
| 10 JOHTOPÄÄTÖKSET | 54 |
| 11 POHDINTA | 56 |
| 12 LÄHTEET | 59 |
| LIITTEET | 64 |

1 JOHDANTO

Vuonna 2019 uutisoitiin ensimmäisen kerran Covid19-viruksesta, joka aiheutti maailmanlaajuisen pandemian. Suomessa SARS-CoV-2 (myöhemmin koronavirus) levisi keväällä 2020 ja arvioiden mukaan jopa miljoona työntekijää siirtyi tuolloin etätöihin. Tilanne oli monelle yritykselle täysin uusi ja yritykset siirtyivät etätöihin lyhyellä tai olemattomalla varoitusajalla. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13.)

Vuoden 2021 lokakuussa, kun koronarokotteita on annettu pian vuosi, on rokotekattavuus 74,8 % (THL 2021.) ja yhteiskunta sekä työpaikat ja toimistot alkavat avautumaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita paluuta vanhaan, eli aikaan ennen koronavirusta, vaan tämä tarkoittaa sitä, että lukuisat työyhteisöt ovat uuden edessä – kuinka hyödyntää etätöiden hyväksi koetut puolet jatkossa ja miten työyhteisöä tulisi johtaa tässä muutoksessa tulevinä vuosina? Ja kuinka yritysten tulisi huomioida korona-aikana esiin nousseet ongelmat, jotka eivät välttämättä katoa itseksensä, vaikka korona ei arkea enää hallitsisikaan?

Tämä opinnäytetyö on tehty yrityksen tarpeeseen edellä mainitussa tilanteessa. Opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten yhden toimiston hybridityöyhteisöä johdetaan mahdollisimman sujuvasti, mitä tiimijohtajan tulee huomioida jatkossa, jotta työyhteisö olisi hyvinvoiva ja sääntöihinsä sitoutunut sekä millaisia työkaluja hybridityöyhteisön johtamisessa voi käyttää. Tarkastelemme aihetta teoreettisen ja empiirisen aineiston avulla ja keräämme aineistoa sekä kyselytutkimuksilla että haastatteluilla.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle. Opinnäytetyön tavoite on tuoda apu korona-aikana esiin nousseisiin haasteisiin työyhteisössä ja luoda opas tiimijohtajille johtamisen tueksi. Opas tuo johtajille apua niin kommunikaatioon, ajanhallintaan kuin työkaluihinkin ja tavoite on saada toimeksiantajan yrityskulttuuriin vahvempaa johtamista, jonka seurauksena myös työhyvinvointi sekä työyhteisöön sitoutuminen paranevat. Yritys haluaa pysyä nimettömänä tässä opinnäytetyössä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana on kotimainen yritys, joka on perustettu 90-luvun alussa. Yritys tarjoaa palveluitaan miljoonille ihmisille ympäri maailman ja on maailmanlaajuisessa markkinassa alallaan markkinajohtaja. Yritys on saanut tuotteistuksestaan myös kansainvälisiä tunnustuksia. Vuonna 2020 yli puolet yrityksen myynnistä tehtiin kansainvälisesti ja yrityksen tuotteita on yhteensä jo yli 40 maassa. Yritys haluaa pysyä anonyyminä tutkimustulosten osittaisen arkaluonteisuuden takia.

Yritys työllistää lähes 100 henkilöä ja sen liikevaihto on kasvanut 2010-luvulla. Vuonna 2020 yritys teki tuloksellisen vuoden.

Yrityksellä on 18 tiimijohtajaa ja tiimien lähtökohdat työn tekemiseen ovat erilaiset, osan työ vaatii täydellistä läsnäoloa toisin kuin osan. Korona-aikana yritys on työskennellyt niin läsnä kuin etänäkin. Yrityksen arvot näkyvät sekä tiimeissä, että asiakasviestinnässä. Arvoja ovat asiakastyytyväisyys, hyvä työpaikka, reilu peli sekä kasvu. Yritys jakaa myös aktiivisesti alansa tietoa esimerkiksi oppaiden ja blogien kautta ja ottaa näin myös osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun.

3 TYÖN AIHE, TAVOITE JA TARKOITUS

Seuraavissa kappaleissa avaamme opinnäytetyömme tavoitetta ja tarkoitusta tarkemmin. Lisäksi kerromme, miksi valitsimme aiheemme ja millä tavalla opinnäytetyömme on myös yhteiskunnallisesti merkittävä.

Työn aihe valikoitui, koska halusimme tutkia tulevaisuuden työelämän haasteita johtamisen näkökulmasta. Koronan jälkeen työelämä on murroksessa ja työnteko on muuttunut mahdollisesti jopa pysyvästi. Muuttuneeseen tilanteeseen ei ole vielä hirveästi tarjolla kirjallisuutta tai tutkimustuloksia tekemisen tai johtamisen tueksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajan valmiuksia tiimijohtamiseen koronaviruksen jälkeisenä aikana sekä lisätä työyhteisön työhyvinvointia kehittämällä johtamista.

Tekemämme soveltavan tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajan tiimijohtajille opas toimivan hybridityöyhteisön johtamiseen. Tarkoituksena on tutkia sitä, miten työyhteisön hybridinmalli saadaan mahdollisimman toimivaksi ja tehokkaaksi. Opinnäytetyötä varten tehtiin kaksi kyselytutkimusta sekä avoimia haastatteluja. Toinen kyselytutkimus suunnataan tiimijohtajille ja toinen kyselytutkimus suunnataan tiimiläisille. Tiimijohtajien kyselyssä selvitetään muun muassa sitä, minkälaisia haasteita he ovat kohdanneet hybridityöskentelyn aikana ja millä keinoin niitä voidaan ratkoa. Tiimiläisten kyselyssä kartoitetaan muun muassa sitä, minkälaista johtamista juuri toimeksiantajan työntekijät toivovat. Kyselyt ovat pohjaltaan samanlaiset, mutta sisällöltään suunniteltu kohderyhmälleen. Näin saimme eroteltua tiimiläisten sekä tiimijohtajien kokemat haasteet, mutta pidimme tulokset vertailukelpoisina. Avoimet haastattelut tehtiin kolmelle tiimijohtamisen ammattilaiselle, joilta kysyimme samoja asioita, kuin toimeksiantajan tiimijohtajilta.

Hybridityöyhteisöistä ei vielä toistaiseksi ole tehty suuria määriä tutkimuksia, joten siltä osin työmme tarjoaa yhteiskunnallisestikin merkittävää uutta tietoa. Tuotoksemme on rakennettu pääosin kansainvälisesti toimivalle kotimaiselle yritykselle ja on hyödynnettävissä monissa muissa vastaavissa kotimaisissa

yrityksissä, joissa työyhteisö toimii osittain läsnä ja osittain etänä. Hyötynä yritykselle opinnäytetyö tarjoaa työntekijöiden yhdenvertaistamista yhteisellä ohjenuoralla ja samoilla eväillä, työhyvinvoinnin paranemista viestinnän ja kommunikaation kehityksellä sekä johtamisen vahvistamista oppaan avulla. Vastaavanlaista opasta ei ole vielä toistaiseksi koottu ja parhaimmillaan oppaasta saa avun jokainen, joka painii hybridityöyhteisön johtamisen ongelmien kanssa.

4 KESKEISET KÄSITTEET

Alla avaamme opinnäytetyön ja oppaan kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Keskeisimmät käsitteet olemme kartoittaneet sekä kvalitatiivisella tutkimuksella että avoimilla haastatteluilla.

4.1 Johtaminen

”Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Tarkoituksena on ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista.” (Työturvallisuuskeskus n.d.)

4.1.1. Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteen saavuttamiseksi (Työturvallisuuskeskus n.d.). Työturvallisuuskeskuksen mukaan se on erityisesti yhteistyössä toimimista, missä tulokset saadaan aikaan ihmisten kanssa sekä heidän avullansa. Yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista (Työturvallisuuskeskus n.d.).

4.1.2 Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen on sekä suunnittelua, että arviointia. Lisäksi se on toimintaprosessien hallintaa, ja kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtaminen tuottaa työhyvinvointia, kunhan se on systemaattista – tavoitteiden ja järjestelmien tulee tukea toimintaa. Asioiden johtaminen perustuu missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle eikä sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt muutu vaikka henkilöt vaihtuisivat. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

4.1.3 Hybriditiimin johtaminen

Hybriditiimillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä etä- sekä lähityön yhdistelmää, jota samassa toimipaikassa toimiva tiimi, eli joukko ihmisiä, käyttää työssään. Hybriditiimin johtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tällaisen tiimin ohjaamista kohti sen asettamia tavoitteita.

4.1.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa on kyse siitä, miten kuljetaan paikasta a paikkaan b. Muutosprojektien tarkoitus on tavoitella tuottavampaa liiketoimintaa riippumatta siitä, onko kyseessä uuden teknologian käyttöönotto vai koko organisaation digitalisoituminen. (Melisma 2020.)

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Se siis tarkoittaa kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa ja miten heitä kuljetetaan eteenpäin kohti päämäärää (Melisma 2020).

4.2 Hybridimalli

Hybridi tarkoittaa yhdistelmää eri asioista, tässä opinnäytetyössä yhdistelmää yhden toimiston etä- sekä lähityöstä. Mallilla tarkoitetaan tapaa toimia. Opinnäytetyössä etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään esimerkiksi kotona, ulkomailla, junassa tai kesämökillä. Eli varsinaisen työpaikan ulkopuolella. (Tilastokeskus n.d.) Opinnäytetyössämme tarkoitamme lähityöllä työtä, jota tehdään toimistolla.

4.2.1 Hybridityöyhteisö

Hybridi tarkoittaa yhdistelmää eri asioista. Tässä opinnäytetyössä yhdistelmällä tarkoitetaan etätyön sekä lähityön yhdistelmää yhdellä toimistolla. Työyhteisöllä tarkoitetaan x-määräistä joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät samassa

työpaikassa ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vaihtelevasti läsnä sekä etänä. Eli hybridityöyhteisöllä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa niin etäyhteyksin, kuin läsnäkin.

4.3 Ajanhallinta

Ajanhallinta on sitä, että luomalla selkeä aikataulu ja hallitsemalla tehtäviä lisätään tehokkuutta ja tuottavuutta. Tämä tarkoittaa tehtävien suunnittelua ja organisoimista. (Taimer n.d., 4.)

Johtajan ajanhallinta

Johtajan ajanhallinnalla tarkoitetaan johtajan, eli tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan tiimijohtajan oman vapaa- sekä työajan käyttöä ja säätelyä.

Työaika

Työajalla tarkoitetaan aikaa, jonka henkilö on käyttänyt työntekoon, niin etä- kuin lähityössäkin. Työaika voi olla työnantajan määrittelemä aika tai työntekijän itse vapaa-ajalla käyttämä aika työntekoon. Työajaksi lasketaan myös aika, jonka työntekijä käyttää työpaikallaan tekemättä töitä, esimerkiksi kahvitauko. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu n.d.)

4.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus tarkoittaa kahden tai useamman ihmisen välistä vastavuoroista kommunikaatiota (Väestöliitto 2018). ”Se on kaikkea sitä, millä tavalla olemme toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus voi olla sanoja, puhetta, eleitä, ilmeitä, ääntelyitä tai katseita. Internetissä vuorovaikutus voi tapahtua kirjoittaen tai se voi olla hymiöitä, lyhennesanoja tai kuvia.” (Väestöliitto 2018.)

4.4.1 Viestintä etätyössä

Viestintä rakentuu sanallisen ja sanattoman viestinnän pohjalta. Viestinnän tarkoituksena on luoda merkityksiä rakentaen ja vastaanottaen erilaisia sanomia. Nämä erilaiset sanomat rakentuvat esimerkiksi symbolisista merkeistä, kuten hymy, jolle on tietty, sovittu merkitys. Vuorovaikutuksessa sisällöstä suurin osa rakentuu kielen ja sanallisen viestinnän pohjalta, tulkitaan viestiä kuitenkin myös merkkien, kuten hymyn ja kehonkielen perusteella. Viestin sanoma muodostuu niin sanallisen kuin sanattoman viestin yhdistelmästä. Etätyössä on erityisen tärkeää muistaa tarkastella näitä molempia viestejä ja kysyä, mikäli viesti jää epäselkeäksi. (Jyväskylän Yliopisto n.d.)

4.4.2 Yhteisö

Yhteisö on jonkin asian tai alueen ympärille muodostuva rajattu ryhmä. Ryhmästä tulee sosiaalinen rakenne ja se koostuu yksilöistä, joilla yleensä on yhteinen päämäärä tai tehtävä. Yksilön asemaan yhteisöissä vaikuttavat normistot, jotka pitävät yhteisön koossa yhdessä ryhmäpaineen ja sosiaalisen kontrollin kanssa. (Opetushallitus n.d.)

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokainen kokee yhteisöllisyyden tunteen omalla tavallaan. Sen voisi kuitenkin määritellä ihmisten väliseksi yhteistyöksi ja vuorovaikutukseksi, niin isommissa, kuin pienemmissäkin ihmisjoukoissa. (Kittilä 2021.)

4.4.3 Yhdenvertaisuus

Perustuslain (1999) mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan iän, kielen, sukupuolen, alkuperän, mielipiteen, uskonnon, terveydentilan, uskonnon, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella ilman hyväksyttävää syytä. Tässä opinnäytetyössä yhdenvertaisuus on tarkemmin sitä, että jokaisella

työntekijällä tulisi olla työyhteisössä samanlaiset mahdollisuudet, kuten käytettävät työkalut.

5 HYBRIDITYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Steelcasen globaalin tutkimuksen (2021) mukaan 72 % yritysjohtajista aikoo siirtyä hybridimalliin pandemian jälkeen. Heiserin ja Keanen (2021) mukaan hybridityöskentelystä päättäminen on monimutkainen asia ja prosessi on erilainen jokaisessa organisaatiossa. Mahdolliset erilaiset ajan ja paikan yhdistelmät edellyttävät erittäin päteviä, motivoituneita ja sitoutuneita johtajia. Tämä vaatii taitoja, joita ei ole aiemmin tässä mittaluokassa tarvittu, kuten empaattisuutta ja yksilöllisten tarpeiden kuuntelemista sekä luovuutta ratkaisujen kehittämisessä. (Gratton 2020.) Organisaation johtamiselle tämä saattaa asettaa uusia haasteita ja johtajien on hyvä pysähtyä välillä miettimään sitä, miten organisaatiota tai tiimejä johdetaan muuttuneessa maailmassa. (Horttanainen 2020.)

Hyvin toteutettuna hybridityöpaikka voi toimia ihmisiä yhteen tuovana magneettina ja auttaa työskentelemään paremmin kuin koskaan ennen. Huonosti toteutettuna hybridimalli voi uhata työpaikan kulttuuria, yhteistyötä ja innovaatioita. (Heiser & Keane 2021.) Organisaatiot, jotka menevät eteenpäin ja luovat työpaikkoja, sekä sopeutuu ja joustaa, tulee houkuttelemaan ja pitämään parhaat työntekijät ja hyötymään innovatiivisuudesta sekä yrityksen kasvusta (Heiser & Keane 2021).

5.1 Vuorovaikutus

Tehokkaan työyhteisön perustana on toimiva vuorovaikutus. Se toimii pohjana yhteiselle käsitykselle työhön liittyvistä asioista ja tavoitteista. Tiimijohtajalle se sisältää sekä epämuodolliset keskustelut, että suorituksen johtamisen. Lisäksi tiimijohtajan vuorovaikutus sisältää palautteen, päätöksenteon sekä yleisen viestinnän. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös työyhteisön ja -paikan muuttunut käsite – sen sijaan, että työpaikka on yhdessä fyysisessä sijainnissa, voidaan puhua myös koetusta työyhteisöstä. Se sisältää kaikki yhteydet, jotka sisältyvät työhön, myös väliaikaiset suhteet, tiimit ja ryhmät. Koettua työyhteisöä koskee samalla tavalla toisistaan riippuvaiset työtehtävät eikä tavoitteita voi saavuttaa

ilman yhteistyötä. (Mikkola & Valo 2020, 3–5.) Vuorovaikutuksellisuuteen pureuduttiin myös Piritta van der Beekin järjestämässä työpajoissa, joissa todettiin, että projekteissa tarvitaan osallistavia työskentelytapoja. Näin saadaan esille sekä asiantuntijoiden, että asiakkaan oma osaaminen (Van der Beek 2021). Yhdessä ajattelemalla syntyvät laadukkaimmat tulokset ja omistajuus. Omistajuuden synnyttäminen on kriittistä, jotta suositukset muuttuvat käytännön toiminnaksi. Vuorovaikutus ja esimerkiksi hybridikokous on kuitenkin tehtävä etäosallistujien ehdoilla. (van der Beek 2021.) Myös Heiserin ja Keanen (2021) mukaan monet yritysjohtajat ovat tulleet siihen tulokseen, että työyhteisöt ovat paikkoja yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen tapa riippuu pitkälti ryhmästä, isommilla ryhmillä toimivampi ratkaisu voi olla chatin kommentit tai parikeskustelut, kun pienemmillä ryhmillä keskustelu voi olla yhteinen. (van der Beek 2021.)

Luottamuksen puute vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen välittömästi. Tiimin hyvinvointi heikkenee ja energia suuntautuu väärin asioihin. (Haapala & Lehtipuu 2021, 170.) Hybridityöyhteisöissä ja -tapaamisissa luottamuksen tunnetta vahvistetaan vapaamuotoisella keskustelulla, jolla aktivoidaan myös keskusteluyhteys (Haapala & Lehtipuu 2021, 160).

Haapalan ja Lehtipuun mukaan luottamusta tarvitaan kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Sen avulla luodaan turvallisuuden tunnetta ja saadaan ryhmän jäsenistä irti maksimaalinen potentiaali. Luottamus toimii liimana ihmisten välillä. On huomioitava, että vain toisiinsa luottavat voivat olla toisiaan kohtaan niin avoimia, että uskaltavat olla luovia. Mitä enemmän työyhteisö tarvitsee luovuutta, innovatiivisuutta tai sitoutuneisuutta, sitä enemmän yritys tarvitsee luottamusta. (Haapala & Lehtipuu 2021, 159.)

On huomioitava myös, että tunteet vaikuttavat keskustellessa ja niitä on myös mahdollista käsitellä. Ihmisen halu tulla nähdyksi ja kuulluksi parhaimmillaan vahvistaa luottamusta, mutta mikäli ihminen sivuutetaan, epäluottamus lisääntyy. Negatiiviset tunteet tekevät dynamiikasta helposti valtataistelua, jossa ei todellisuudessa enää keskustella pelkästään asioista, vaan taistellaan elintilasta. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

Epävirallisille ja henkilökohtaisille kohtaamisille tulee myös luoda tilaisuuksia. Lisäksi tiimin tulee määrittää pelisäännöt sille, millaiset työtehtävät tehdään toimistolla. Erityisesti monipuolista yhteistyötä vaativat tehtävät ovat tutkitustikin tehokkaampia tehdä toimistolla, jotta energiaa ei mene etätöön toimintamallien määrittämiseen. (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit 2020.) Koutaniemen (2021) mukaan tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi työnohjaus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, innovaatiotoiminta, ongelmanratkaisu ja erilaiset tiimityötä vaativat prosessit.

5.1.2 Palaute

Palautteen antamisen tavoitteena on halu vaikuttaa toisen toimintaan. Tarkoituksena voi olla lisätä henkilön hyväksi havaittua toimintaa, vähentää tai ehkäistä epätoivottua toimintaa tai ohjata henkilöä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. Palautteen antamisen tavoitteena voi myös olla halu auttaa toista havaitsemaan kehittämiskohteita, ja kehittämään osaamista ja toimintatapoja. Palautteen antamisen tavoitteena on myös samalla kehittää keskinäistä suhdetta ja yhteistyötä sekä auttaa henkilöä havaitsemaan toiminnan vaikutusta tiimiin ja koko työyhteisön toimintaan ja onnistumiseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6.)

Palaute mahdollistaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Palautteen on hyvä kulkea kolmeen suuntaan: alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan. Ei siis riitä, että palaute kulkee esimieheltä alaiselle, vaan sen tulisi kulkea lisäksi myös sekä alaiselta esimiehelle, että kollegalta kollegalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 25.)

Työn teon muututtua koronan myötä ovat työyhteisöt uuden edessä. Mielestämme erityisesti nyt, kun työyhteisöt etsivät uusia tapoja toimia, on ensiarvoisen tärkeää pitää huolta avoimesta, toimivasta palautekulttuurista. Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, 179.) mukaan jatkuvan palautteen avulla jokainen saa jatkuvasti juuri sitä tietoa ja varmuutta, mitä tarvitaan onnistumiseen, ja mielestämme nimenomaan tietoa ja varmuutta tarvitaan tässä muuttuneessa tilanteessa. Arvostavan palautteen ja sujuvan vuorovaikutuksen avulla syntyy itsevarmoja ammattilaisia, jotka on myös helppo innostaa.

Panostamalla esimerkiksi laadukkaaseen, arvostavaan palautteeseen synnytetään parhaimmillaan kokonainen ryhmä ihmisiä, jotka haluavat ja uskaltavat uudistua ja kokeilla yhdessä. (Taipale 2018.)

Haastattelemamme tiimijohtajan mukaan palautteen herkkä antaminen tukee vuorovaikutustaitojen kehittymistä hybridiaikana. Lisäksi Vuorenmaa (2021) korostaa hybridityöyhteisön palautteenannossa suoraa puhetta ja rehellisyyttä. Mielestämme erityisesti nyt työkuultuurin muuttuessa palautetta tulee kerätä ja antaa säännöllisesti, jotta siitä tulee työyhteisön tapa.

5.1.3 Sisäinen viestintä

Eryteisesti virtuaalimaailmassa toimivat työyhteisöt ovat alltiita kommunikaatiokatkoksille. Tehokas tiedon jakaminen vaatii siihen soveltuvat viestintävälineet. Tiimin jäsenten kyky ja halukkuus osallistua tiedon jakamiseen on kuitenkin yhtä tärkeää. Tiedon jakaminen käsittää sekä olemassa olevan tiedon eteenpäin kertomisen, että uuden tiedon etsimisen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Sisäinen viestintä on koko yrityksen viestinnän ydin ja se näkyy myös ulospäin (Isohookana 2007, 221). Isohookanan mukaan se ei ainoastaan muokkaa kuvaa yrityksestä, vaan myös sen tuotteista ja palveluista. Sisäisen viestinnän tehtävä on kehittää yrityksen identiteettiä, edesauttaa tavoitteiden saavuttamista sekä ennen kaikkea liittää yrityksen jäsenet kokonaisuudeksi. (Isohookana 2007, 221.) Organisaatiomaailmassa viestinnällä on lähtökohtaisesti aina myös tavoite, joka on sidottu organisaation tavoitteisiin (Viitasalo n.d.). ”Tiimijohtajan tulee tietää, mitä tavoitellaan, tehdä se suunnitelmallisesti ja arvioida onnistumista. Lisäksi rohkaistaan ja kannustetaan koko organisaatio vuorovaikutukseen ja vastuulliseen viestintään.” (Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. 2021, 29.)

Tehdyn tutkimuksen mukaan myös hybridityöyhteisössä viestintä on työskentelyn kulmakiviä. Työntekijöiden ollessa sekä lähi- että etätöissä selkeä, suora ja rehellinen viestintä lisää myös työntekijöiden sitoutumista ja viihtyvyyttä työpaikalla (Vuorenmaa 2021).

Sisäisen viestinnän puuttuminen näkyy Isohookanan mukaan sekä väärin asioiden tekemisenä, että väärään aikaan tekemisenä. Lisäksi se voi aiheuttaa väärin tekemistä, ristiriitoja ja työhyvinvoinnin puutetta. Organisaation jäsenten on tiedostettava oma merkityksensä sisäisessä viestinnässä – jokaisen henkilökohtaisilla viestintätaidoilla on suuri vaikutus muun muassa työhyvinvointiin. (Isohookana 2007, 222–223.) Erityisesti hybridityöyhteisössä, missä viestintä on jo lähtökohtaisesti haastavaa, tulee keskittyä selkeään ja oikea-aikaiseen viestintään.

Toteutetussa kyselyissä tiimijohtajille 90 % tiimijohtajista kertoi uskovansa sitoutumisen työyhteisöön olevan haasteena tulevaisuudessa. 60 % vastanneista tiimijohtajista uskoo myös sitoutumisen omaan tiimiin olevan ongelma tulevina vuosina. Meltwaterin (2021) mukaan sisäisen viestinnän toimivuus sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Tämän perusteella erityisesti sisäisen viestinnän kehittäminen toimeksiantajan yrityksessä on tärkeää, jotta tiimijohtajan ajattelemia haasteita ei syntyisi tulevaisuudessa.

Epävirallinen viestintä edistää organisaation kulttuuria ja toimivuutta enemmän kuin viralliset viestintävälineet, kuten sähköposti (Almeida, Kohler & Lordan 2021). Hybridityöyhteisössä kahvipöytäkeskustelut jäivät helposti pois, joten yrityksen on löydettävä kulttuuriinsa sopiva tapa myös epäviralliselle viestinnälle (Vuorenmaa 2021). Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan myös säännölliset, mahdollisuuksien mukaan joka toinen päivä puhelimitse tehtävät nopeat yhteydet esimiehen ja työntekijän välillä varmistavat työntekijän työhyvinvointia.

Hybridityöyhteisössä tulee edistää ympäristöä, jossa kaikki saavat äänensä kuuluviin. Se edellyttää psykologisen turvallisuuden lisäämistä, jonka seurauksena ihmiset pystyvät puhumaan myös konfliktitilanteissa. Työntekijöiden tulee tuntee, että he voivat tarvittaessa käydä myös hankalia keskusteluita sisäisesti rakentavalla tavalla ilman tuomitsemista. (Almeida, Kohler & Lordan 2021.)

5.3 Yhteiset pelisäännöt

Yhteiset, yhdessä sovitut pelisäännöt ovat osa tiimin toimintakulttuuria ja luovat kuvan myös ryhmästä ulospäin. (Salminen 2017, 21.) Pelisäännöt poistavat sekavuutta työskentelystä, ja tekevät siitä järkevää ja tehokasta. Tiimitoiminnassa kuri ja järjestys eivät tule ylhäältä määrättyinä, vaan tiimi itse laatii itselleen toimintamallin ja pelisäännöt. Säännöistä huolimatta, työskentely tiimissä ei saa tuntua pakonomaiselta tai liian kontrolloidulta. Tällöin työskentely ei ole motivoivaa, jäsenen yksilöllinen kehitys kärsii eikä sisäistä oppimista tapahdu. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 70.)

Jokainen tiimin jäsen kannattaa osallistua sääntöjen laatimiseen, jotta yhteiset pelisäännöt ovat jokaiselle jäsenelle selkeitä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sääntöjä laatiessa kannattaa edetä maltillisesti ja tiimin tarpeiden mukaan. Sääntöjä on turha laatia liian paljon, sillä turhilla säännöillä ei ole käytännön merkitystä ja täten unohtuvat helposti. (Salminen 2017, 92.) Toimeksiantajamme yrityksessä esimerkiksi hybridityöhön liittyvät säännöt tulevat organisaatiotasolta tiimijohtajille ja sääntöjen jalkauttaminen tiimeihin on tiimijohtajien vastuulla, minkä vuoksi sääntöjen sujuva käyttöönotto voi olla haastavaa.

Yhteisten pelisääntöjen luominen on tärkeää sujuvamman työskentelyn ja paremman työhyvinvoinnin kannalta. Sillä pystytään ennaltaehkäisemään työuupumusta sekä epäasiallista kohtelua työyhteisön jäsenten välillä. Organisaation arvojen lisäksi pelisääntöjen luomisessa on otettava huomioon työyhteisölle tärkeitä asioita sekä työhyvinvointia edistäviä käyttäytymismalleja. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018)

Vilkmanin (2016) mukaan luotaessa pelisääntöjä on tärkeää ymmärtää, miksi sitä tehdään yhdessä ja miksi ne eivät voi tulla täysin valmiina organisaatiolta tai esimieheltä. Yleiset raamit ja ohjeet voi ja kannattaakin olla, mutta mahdollisista tiimin sisäisistä pelisäännöistä tulisi olla mahdollista sopia tiimillä, koska sääntöihin voi vaikuttaa myös esimerkiksi työn luonne. (Vilkman 2016, 82.)

Vilkmanin (2016) mukaan pelisääntöjen muodostamisen jälkeen tulee sääntöihin myös palata tilanteiden ja olosuhteiden muutosten takia. Johtajan tulee huomioida, ettei kaikille sääntöjen ääneen pohtiminen ole helppoa. Tällöin sääntöihin liittyvät kysymykset voi antaa tiedoksi jo etukäteen. Johtaja voi tässä tilanteessa lisätä myös työyhteisön vuorovaikutuksellisuutta jakamalla työntekijöitä pareiksi tai pienempiin ryhmiin. Käymällä keskustelua pelisäännöistä rakennetaan myös yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Lisäksi se kehittää yhteistyötä ja auttaa synnyttämään säännöille yhteisen merkityksen. Ainoastaan paperille kirjattuna sääntöjä on helppo tulkita omalla tavalla, jolloin tiimin toimintaperiaatteista ei välttämättä synny yhteisymmärrystä. (Vilkman 2016, 84–85.)

Yrityksen tai organisaation tulee myös sopia yhteiset mittarit (Vuorenmaa 2021). Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen (2014) mukaan yleisin organisaatioissa käytetyistä mittareista on henkilöstö- tai työilmapiiritutkimus. Toiseksi yleisin mittari on sairauspoissaoloprosentti tai sairauspoissaolojen muu seuranta. Työterveyslaitoksen mukaan toimialoista eniten mittareita käyttävät valtiotyönantaja ja teollisuus, vähiten mittareita käytettiin rakennusallalla. On kuitenkin tärkeää, että organisaatio käyttää heidän tavoitteita tukevia mittareita ja sopii niistä yhdessä (Vuorenmaa 2021).

5.4 Hybridityön haasteet ja riskit

Hybridityö, eli lähi- sekä etätöiden yhdistelmä sisältää näihin molempiin kuuluvat haasteet ja riskit. Kun työtä tehdään etänä, on suurempi riski että työ- ja vapaa-aika sekoittuvat keskenään. Tällä tavoin työkuormitus ja ajanhallinnalliset ongelmat kasvavat. Lisäksi työyhteisön ristiriitoja on vaikeampi tunnistaa toisten ollessa etänä. Yhdistelmämallissa myös luottamus ja osaamisen kehittyminen ovat vaarassa heikentyä. Nämä riskit kuuluvat niin etä- kuin lähityöhönkin. (Rauramo 2017)

5.4.1 Tuottavuus

Useimmissa töissä ihmiset ovat tuottavampia, kun he kokevat positiivista elinvoimaa ja hyvinvointia, ja heidän tuottavuutensa heikkenee, kun he ovat uupuneita tai stressaantuneita ja heidän työtavoistansa tulee haitallisia (Gratton 2020). Work Trend Index -työelämä tutkimuksen (2021) mukaan yli puolet suomalaisista kokee, että heillä on liikaa töitä, ja lähes puolet kokee uupumusta työssään. Uupumusta on kokenut erityisesti z-sukupolvi, jolle ei ole vielä kertynyt työ- ja elämäkokemusta. Tiimijohtajien tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota uupumisen ennaltaehkäisyyn etenkin nuorempien työntekijöiden kohdalla. (Tolvanen 2021). Myös Työterveyslaitoksen seurantatutkimus (2021) osoittaa, että alle 36-vuotiaiden työssä tylsistyminen ja työuupumusoireet ovat kohonneet selvästi. Vanhemmassa ikäluokassa työn imu ja työkyky olivat Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan jopa kohentuneet vastaavassa ajassa. Tämä on linjassa myös tekemämme kyselyn kanssa, missä työntekijöistä vain 10 % ilmoitti kokeneensa uupumusta. Kyselyyn vastanneista tiimijohtajista kukaan ei ollut kokenut uupumusta korona-aikana.

5.4.2

Vuorovaikutus

Läsnä- ja etätyöntekijän välisen vuorovaikutuksen yhteen kurominen on vaikeaa ja huolimatta siitä, kuinka hyvin tiimit koordinoivat toimistopäivänsä on väistämättä aina joku, joka on etänä. Etätyöskentelijät voivat tuntea olonsa turhautuneeksi ja kokevat etteivät pysty osallistumaan tasavertaisesti. He voivat olla myös vähemmän sitoutuneita. Tämä näkyy erityisesti luovissa ja innovatiivisissa töissä, kuten aivoriihissä, joissa käytetään usein analogisia valkotauluja tai muita fyysisiä tapoja, joiden hyödyntäminen kameran toisella puolella olevilla voi olla haastavaa. (Heiser & Keane 2021.) Vuorovaikutuksen yhteen kuromista vaikeuttaa myös työntekijöiden erilaiset lähtökohdat, ilman oikeanlaista johtamista voi etätyöskentelijöiden huomio jakaantua samaan aikaan muihin projekteihin, muuhun työhön tai jopa sosiaaliseen mediaan kesken tapaamisen. (Pullan 2016, 35.)

Hybridityöyhteisössä työpaikkakiusaaminen voi olla helpompaa. Toimistolla tapahtuvaa kiusaamista voi olla helpompi välttää etätöissä, mutta hybridityöskentely voi johtaa yleisesti ihmisten välisiin konflikteihin (Almeida, Kohler & Lordan 2021). Esimerkiksi viestinnälliset haasteet aiheuttavat konflikteja hybridityössä (Vuorenmaa 2021). Jos työntekijä tuntee jo valmiiksi olevansa syrjäytynyt, voi myös työhön liittyvistä asioista puhuminen hybridiyhteisössä olla entistä hankalampaa. Näin työyhteisön suorituskyky voi laskea erityisesti työtehtävissä, jotka vaativat luovuutta tai keskustelua. (Almeida, Kohler & Lordan 2021.)

Yksi hybridityöyhteisön haasteista on sisäiset ryhmittymät, jotka voivat aiheuttaa muille tunnetta ulkopuolelle jäämisestä ja jotka voivat olla haluttomia jakamaan tietoa muille. Pahimmillaan nämä ryhmittymät voivat jopa sanella kuka tekee avainprojektit. Tämä on riskinä erityisesti toimistoon palaavien kesken, jolloin kotona olevat osallistuvat vähemmän tiimiongelmien ratkaisemiseen ja tiedon jakamiseen. Toimistolla työskentelevät voivat pitää etätöyläisiä vähemmän hyödyllisinä, kuin toimistolla työskenteleviä kollegoita. (Almeida, Kohler & Lordan 2021.)

5.4.3 Muutosvastarinta

Kokenut muutosjohtaja tietää, että suurin este muutokselle on inhimillinen tekijä ja muutoksen tekeminen on aina vaikeaa (Haapala & Lehtipuu 2021, 174). Evoluutio on muokannut meistä geneettisesti muutoshalukkaita sekä -kyvykkäitä ihmisiä. Evoluutioteorian mukaan ihminen haluaa altistaa itseään uudelle. Miksi organisaatiot sitten kokevat muutosvastarintaa? On loogista, että vastustamme muutosta, jota emme ymmärrä, halua tai johon emme voi itse vaikuttaa. Meidät on kuitenkin luotu tekemään sopeutumisliikkeitä sen sijaan, että jäisimme tuleen makaamaan. Tämän takia organisaation muutokset eivät saa olla kiinni sen prosesseissa. Muutosvastarinta on oikeastaan muutosvoiman puutetta organisaation sisällä. Muutoksen tekeminen pitää tehdä ymmärrettäväksi yhteisölle. (Piha & Sutinen 2020, 40–45.) Korhonen ja Bergman kertovat kirjassaan, että on tärkeää osoittaa koko organisaatiotasolla mikä kaiken työn tarkoitus muutoksessa on. Pirisen (2014) mukaan työntekijät eivät muutoksen

aikaan ole rohkeita kysymään asioista, joten tekevät omia johtopäätöksiä ja mielikuvia tilanteesta itselleen.

Pirisen (2014) mukaan suunniteltua muutosta on helpompi johtaa. Näin ollen johtaja onkin muutoksen ytimessä. Kun johtaja löytää oman innostuksensa ja pystyy varmistamaan omien energiatasojen säilymisen ylhäällä läpi muutoksen, pystyy hän tartuttamaan sitä myös ympärilleen. (Korhonen & Bergman 2019, 167–170.)

Organisaation johdon on myös tiedotettava ja perusteltava riittävästi muutoksen syitä (Järvinen 2014). Tiedottamisen puute merkitsee väistämättä pelon leviämistä henkilöstön keskuudessa. Muutos uhkaa myös itsemääräämisyrittämistä, jolloin uhkana on työntekijöiden kokemus pelinappulana olemisesta. Muutosvastarintaa vähentäessä on tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutosten toteuttamiseen. Ilman vuorovaikutuksellisuutta voi työntekijä pahimmillaan kokea oman ammatillisen identiteettinsä horjuvan. (Järvinen 2014, 106.)

5.5 Työkalut

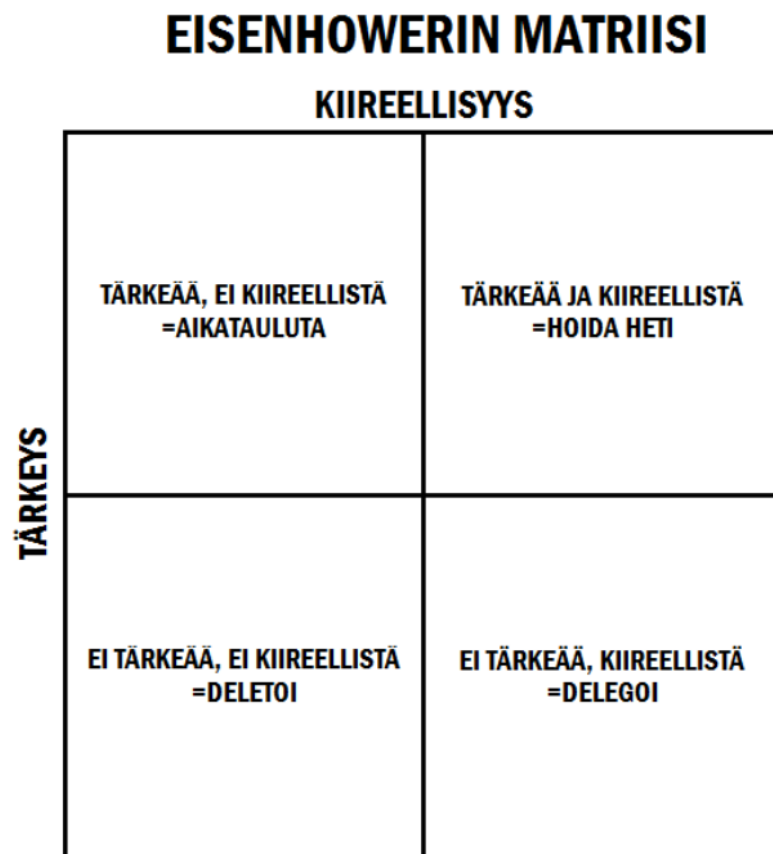
Työkalujen käyttö organisaatiossa on loistava tapa säästää aikaa ja luoda järjestystä yhteisöön. Esimiehen tulee etsiä tiimillensä sopivimmat työkalut ja ajaa ne yhteisöön sisään. On syytä antaa muutokselle aikaa ja kokeilla mitä työkaluja tiimi haluaa käyttää. Tiimille on syytä tuoda esille se, miksi eri työkaluja käytetään ja mitä ne hyödyttävät, jotta vastaanotto on mahdollisimman hyvä. Työkalujen toimivuutta tulee myös mitata, jotta osataan tehdä tarvittavia muutoksia ajoissa. Myös itselleen henkilökohtaiseen työskentelyyn on hyvä etsiä toimivia työkaluja yhdessä käytettävien rinnalle. (Pulkkanen n.d.)

5.5.1 Ajanhallinta

Ajanhallinnalliset ongelmat ovat arkipäivää isoissa organisaatioissa. Siksi on syytä etsiä itselleen ja tiimilleen sopivia työkaluja helpottaakseen kyseistä ongelmaa. Tehokkaat ajanhallinnan menetelmät tuovat järjestystä kaottisiin työpäiviin (Vikman 2021).

Eisenhowerin matriisi

Työkalu on nimetty entisen Yhdysvaltain presidentin mukaan ja se perustuu tehtävien jakamiseen nelikentälle (Vilkman 2021). Sen tarkoituksena on auttaa visualisoimaan sitä, mihin kannattaa keskittyä. Eisenhowerin matriisi auttaa priorisoimaan tehtäviä ja päättämään, mitä jättää myöhemmäksi. (Vilkman 2021.) Kuvio 1 näyttää, miltä Eisenhowerin matriisi näyttää (Sahimaa 2018).



KUVIO 1. Eisenhowerin matriisi (Sahimaa 2018).

Kuviosta näkee, että tehtävät jakautuvat neljään eri kategoriaan kahden akselin mukaisesti: tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden. Menetelmä on tehokas, mutta yksinkertainen. Vilkman (2021) on kuvannut tehtävien sijoittelua eri sektoreihin seuraavasti (kuvio 2).

1. **Tärkeät ja kiireelliset.** Tärkeimmät tehtäväsi, jotka kannattaa tehdä heti.
2. **Tärkeät, mutta ei kiireelliset.** Usein suuria kokonaisuuksia, jotka keskittyvät pitkän tähtäimen tavoitteisiisi. Suunnittele ja varaa näille selkeä aika kalenteristasi.
3. **Ei tärkeät, mutta kiireelliset.** Eli turhat tulipalot, joita sinun ei ole välttämättä tarpeellista hoitaa itse. Delegoi nämä.
4. **Ei tärkeät eikä kiireelliset.** Eli täysin turhat. Eliminoi nämä kokonaan tai hoida silloin, kun on ylimääräistä aikaa.

KUVIO 2. Eisenhowerin matriisin eri sektorit (Vilkman 2021).

Ilman priorisointia mukava ja helppo korvaa tärkeän (Sahimaa 2018). Sahimaan mukaan jakamalla tehtäväsi eri matriisin sektoreihin saat priorisoitua niin työsi kuin arkesikin. Sen lisäksi, että matriisi soveltuu arkiseen käyttöön, voi sitä käyttää myös pohdittaessa suurempia elämän arvokysymyksiä (Sahimaa 2018).

Osion “tärkeät ja kiireelliset” tehtävät tulee hoitaa mahdollisimman nopeasti. Nämä tehtävät ilmestyvät yleensä listalle suhteellisen pienellä varoitusajalla ja ne kannattaa tehdä heti. Näiden tekemiseen tulee myös varata ennakkoon jokaisesta päivästä tietty aika. (Vilkman 2021.)

Tärkeisiin, mutta ei kiireellisiin tulee suunnitella aika etukäteen. Nämä tehtävät tunnistetaan siitä, että niiden suorittaminen ei ole välttämättä tarpeellista kovin nopeasti, jonka takia nämä tehtävät jäävät helposti kiireen jalkoihin. Usein nämä tehtävät ovat suurempia kokonaisuuksia ja ne vievät eniten eteenpäin. Sen vuoksi tämän sektorin tehtäviin kannattaa varata eniten aikaa. (Vilkman 2021.)

Kiireelliset, mutta ei tärkeät tehtävät ovat yleensä juuri niitä tehtäviä, jotka vievät ison osan päivästä, mutta eivät edistä tavoitteisiin pääsyä. Tämän sektorin tehtävät delegoidaan eteenpäin. Ei tärkeät eikä kiireelliset työtehtävät kannattaa

eliminoida tai korkeintaan hoitaa silloin, kun kalenterista löytyy tyhjää aikaa. (Vilkman 2021.)

Eisenhowerin matriisin käyttöönotto selkiyttää työn tekemistä sekä auttaa näkemään kokonaiskuvan yksittäisten tehtävien sijaan (Vilkman 2021). Matriisin avulla tiimijohtaja voi sekä rytmittää omaa työviikkoaan että auttaa alaisia priorisoimaan omia työlistojaan.

Pomodoro

Pomodoro-tekniikka on Francesco Cirillon kehittämä ajanhallintamenetelmä, jonka ideana on keskittyä lyhyen jakson ajan yhteen tehtävää (Vilkman 2021). Pomodoron tarkoitus Vilkmanin mukaan on helpottaa yhteen asiaan keskittymistä niin, ettei kesken työnteon tule selailtua esimerkiksi sosiaalista mediaa tai iltapäivälehtien otsikoita. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan erityisesti etätyöntekijä hyötyy pomodoron työrytmistä.

Tekniikan toimivuus perustuu siihen, että työn jakaminen eri osiin tekee tekemisestä tehokkaampaa ja mielisempää (Vilkman 2021). Lisäksi tehtävän purkaminen yksinkertaisiin ja loogisiin askeliin tekee lopputuloksen ja tavoitteiden saavuttamisesta Vilkmanin mukaan helpompaa.

Pomodoro-tekniikka eli tomaattitaktiikka perustuu siihen, että teet töitä 25 minuuttia tehokkaasti keskittyen ja sitten pidät viiden minuutin tauon. Aina neljän 25 minuutin työskentelyjakson, eli pomodoron, jälkeen pidät pidemmän noin 20 minuutin tauon. (Vilkman 2021.)

Pomodoroa käyttäessä on tärkeää valita selkeästi tehtävät, joihin aikoo keskittyä sekä sulkea kaikki häiriötekijät pois. Yhden pomodoron mitta on 25 minuuttia ja näitä tehdään neljä. Kolmen ensimmäisen pomodoron jälkeen tulee pitää viiden minuutin tauko, jolloin aivojen annetaan hetki levähtää. Neljännen pomodoron jälkeen pidetään 20 minuutin tauko. (Vilkman 2021.)

5.5.2 Mittarit ja tavoitteiden asettaminen

Mittareita asettaessa tulee aina määrittää se, mihin tarkoitukseen mittaria käytetään. Jos tarkoitus on esimerkiksi henkilöstön motivoinnin ja

uudistumiskyvyn kehittäminen, ei mittarin tarvitse olla yhtä tarkka kuin sellaisen mittarin, joka perustuu taloudelliseen tulokseen. Tärkeintä kuitenkin jo mittareiden valinnassa on systemaattisuus ja määrällisyys sekä asioiden laaja-alainen huomiointi. (Slotte 2019.)

Mittareita käytetään usein tavoitteina, jolloin ne eivät motivoi. Tulee kuitenkin huomioida, että tavoitteet ja mittarit ovat eri asioita ja niiden tarkoitus on eri. (Vilkman 2016.) Yleisimmin käytetyt mittarit ovat monesti numeerisia, mutta mittareina voi käyttää myös esimerkiksi asiakastyytyvyyttä tai tavoitteisiin pääsyä (Vuorenmaa 2021).

Esimotorola

Esimotorolan tarkoitus on yksinkertaistaa suunnittelua ja raportointia sekä tehdä työt mahdollisimman käytännöllisiksi ja nopeiksi toteuttaa, minkä vuoksi niihin on valittu oleelliset täsmälliset kysymykset. Esimotorolaa voi käyttää niin omien kuin tiiminkin tavoitteiden asettamiseen sekä projektisuunnitteluun ja se on Johannes Partasen kehittämä työkalu. (Hiltunen, Hassinen & Erkkö 2020, 67.)

Johannes Partasen (2012) kehittämän esimotorolan kysymykset ovat seuraavat:

Mitkä ovat tämän asiakasprojektin tavoitteet?

Mitkä ovat tämän projektin hyödyt asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli?

Mitä teoretietoa sovellamme tässä projektissa?

Mitä osaamista ja taitoja tämän projektin toteuttaminen vaatii?

Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme/visiotamme?

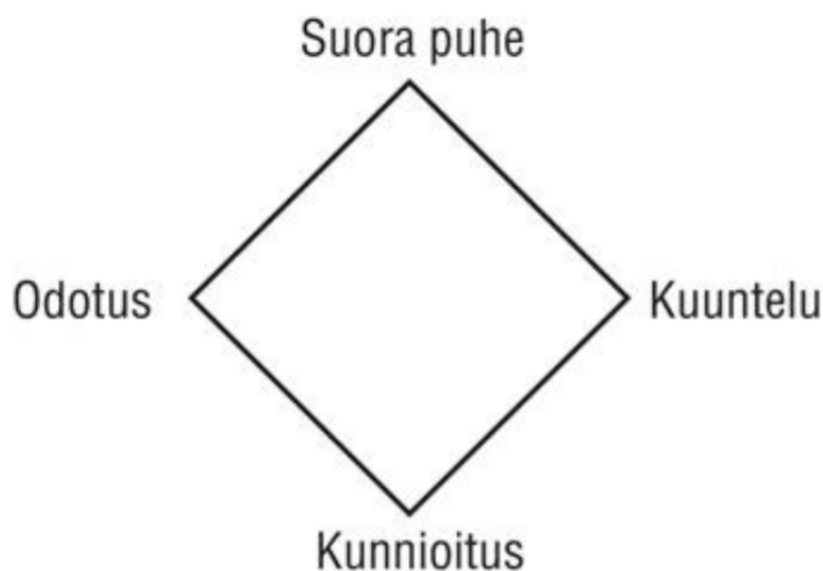
Työyhteisössä esimotorolan voi ottaa käyttöön myös muokattuna niin, että kysymyksissä korvataan sana "projekti" jollain aikamääreellä, jolloin esimotorolaa voidaan käyttää myös työyhteisössä, joka ei toimi projektiluonteisesti. Oikein käytettynä esimotorola on mittaamisen väline, jolla mitataan sitä, miten valittu projekti tai ajanjakso on sujunut ja miten tavoitteisiin on päästy.

5.5.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Toimiva vuorovaikutus ja avoin viestintä ovat mielestämme sujuvan työyhteisön peruspilareita. Lisäksi avoin vuorovaikutus on luottamuksen tärkeä rakentaja (Laine & Rauramo 2017).

Dialogi

Taitavassa keskustelussa puhutaan William Isaacsin (1999) mukaan ymmärryksen virtaamisesta keskustelijoiden lävitse, eli dialogitaidoista. Dialogin neljä perussääntöä ovat kuuntele, kunnioita, odota vuoroasi, puhu suoraan sydäimestä. (Isaacs 2001, 97.) Näitä Isaacs kuvaa timantin muotoisella kuviolla, jota kutsutaan dialogitimantiksi (Kuvio 4).



KUVIO 3. Dialogitimantti (Isaacs 2010, 376.)

Dialogi perustuu näkökulmien jakamiselle ja toisten näkökulmien kuuntelemiselle. Toisten henkilöiden kuunteleminen herättää omia ajatuksia ja kokemuksia pintaan ja niitä on syytä tutkia kriittisesti. Omat kokemukset herättävät meissä automaattisesti mielipiteitä toisen kertomaa asiaa kohtaan. Omien ajatusten lisäksi myös kertojan ajatuksia voi kyseenalaistaa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä, oppia ja jakaa omaa oppia muille dialogin aikana. Tarkoituksena ei ole välttämättä löytää yhteisymmärrystä, vaan lopputuloksena on syvä dialogi, joka palvelee ja laajentaa siihen osallistuneita henkilöitä. (Isaacs 2010, 98–121)

Kunnioitus dialogin aikana on toimivan dialogin peruspiirre. Kunnioitusta dialogin aikana osoitetaan kuuntelemalla toisia ymmärtääkseen heitä, keskustelemalla rehellisesti asioista ja suhtaudutaan jokaisen kertomaan vastaanottavaisesti.

Odottamalla omaa vuoroaan osoittaa niin kunnioitusta muita dialogiin osallistuvia henkilöitä kohtaan kuin parantaa omaa kuuntelukykyään. Jos on jatkuvasti kertomassa omaa mielipidettään pieniinkin väleihin, saattaa tärkeitä huomioita jäädä kuulematta. Samalla annat myös muille tilaa kertoa oman asiansa.

Dialogin saa syvälliseksi keskustelemalla asioista suoraa, ilman niiden värittämistä. Kun dialogin muutkin peruspiirteet ovat kunnossa, osaat kertoa asiasi rakentavasti, jotta dialogi jatkuu suoran puheen jälkeen eikä saa voimakkaita vasta reaktioita aikaan. On turha pelätä, mitä muut ajattelevat, kun kerrot asian rakentavasti suoraa. Se voi saada keskusteluun aivan uuden näkökulman, joka voi viedä koko dialogin uudelle tasolle.

Miro

Hybridityöyhteisön kokous- ja viestintäkäytäntöjä sujuvoittaakseen on työyhteisön hyvä käyttää jotain yhteistä verkossa toimivaa valkotaulua, kuten Miro Jamboardia (Lehtelä 2021). Miro on nopea ja maksuton, helppokäyttöinen valkotaulu, jonka on tarkoitus helpottaa ihmisten välistä yhteistyötä. Miron maksullisella versiolla on mahdollista työskennellä myös organisaation ulkopuolisten kanssa. (Miro n.d.)

Mirossa työyhteisö voi tehdä yhdessä sekä ajatuskarttoja, että muistiinpanoja. Lisäksi valkotaulua voi muokata ja täyttää useasta eri osoitteesta reaaliajassa, jolloin työkalu sopii hyvin myös esimerkiksi innovoinnin välineeksi hybridityöyhteisössä. (Miro n.d.)

Toiminnoiltaan Miro on hieman laajempi kuin esimerkiksi Microsoft Teamsin tarjoama valkotaulu. Miro tukee tarralappujen ja tekstin lisäksi myös taulukoita ja datakortteja sekä upotettuja google- ja office-dokumentteja (Rajanto 2020). ”Mirossa on paljon valmiita pohjia erilaisiin kokouksiin ja työpajoihin. Monet valmiit integraatiot (mm. Unsplash ja Iconfinder) tekevät sopivien visuaalisten elementtien löytämisen joka tilanteeseen helpoksi.” (Rajanto 2020.)

1 to 1

1 to 1 on kahden organisaation henkilön – yleensä esimiehen ja työntekijän – välinen säännöllinen tapaaminen. Sitä voi käyttää sekä antamaan palautetta ja pitämään toisia ajan tasalla, että ratkaisemaan ongelmia ja auttamaan osallistujia kehittymään omissa rooleissaan. 1 to 1 luo perustan luottamukselliselle ja tuottavalle työsuhteelle ja sitä pidetään usein tärkeimpänä tapaamisena. Erityisen 1 to 1 – tapaamisesta saa pitämällä sen vapaamuotoisena ja työntekijäkeskeisenä. (A guide 1:1 meetings... N.d.)

Kahdenkeskiset tapaamiset ja lyhyet vuoropuhelut työntekijän ja esimiehen välillä ovat äärimmäisen tärkeitä, erityisesti hybridityöyhteisössä. Hybridityöyhteisössä käytäväkeskustelut jäävät vähemmälle ja kuulumisten vaihto sekä helposti ja nopeasti kysyttävät kysymykset jäävät kysymättä. Mikäli ajanhallinnassa on ongelmia, eikä kahdenkeskiset keskustelut synny itsestään taukojen lomassa, on esimiehen tärkeää tehdä niille omasta kalenteristaan aikaa. Järjestetyille kahdenkeskisille keskusteluille voi keksiä omaan organisaatioon taituvan nimen, ja ajaa idean sisään oman organisaationsa kulttuuriin.

5.5.4 Palaute

Palautteen antaminen on aina hyvin sensitiivistä puuhaa ja olisi suotavaa antaa se kasvotusten, mikäli se vain on mahdollista. Hybridityöyhteisöissä jo pelkästään etäyhteys voi aiheuttaa palautteen väärinymmärryksiä, joten mikäli palautteen antaa etänä, tulee se viestiä mahdollisimman selkeästi. (Lehtelä 2021.) Seuraavien työkalujen avulla palautteen läpikäyminen on mahdollisimman selkeää, annettiin palaute etänä tai ei.

Motorola

Yksi työkalu palautteen antoon niin toiselle kuin itsellekin on motorola. Motorola on nelikenttä, joka auttaa menemään niin sanotusti pintaa syvemmälle ja epämukavuusalueelle. Sen avulla voi reflektoida niin seminaareja kuin suurempiakin kokonaisuuksia, jonka lisäksi sitä voi käyttää menneen ajanjakson tarkasteluun niin työyhteisön kuin yksilönkin kohdalla. (Waterman 1994, 256–262.) Kuviossa 5 on esitelty Watermanin (1994) motorolakysymykset.

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Mitä hyvää? | Mitä opin? |
| Mitä kehitettävää? | Mitä vien käytäntöön? |

KUVIO 4. Motorolakysymykset (Waterman 1994).

Olemme havainneet, että motorolakysymysten läpikäyminen säännöllisesti koko tiimin kanssa lisää tiimin avoimuutta ja sitä kautta luottamusta tiimikavereihin ja tiimiin.

Kehityskeskustelut

”Työntekijän ja esimiehen välinen suhde on tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Eräässä Gallupin tekemässä tutkimuksessa 75 prosenttia vastanneista irtisanoutuneista ilmoitti lähtönsä syyksi johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät ongelmat.” (Sympa 2021.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on antaa niin työntekijöille kuin esimiehille mahdollisuus rakentavaan palautteen antoon ja keskusteluun. Jotta kehityskeskusteluista saadaan kaikki hyöty irti, on esimiehen oltava aidosti kiinnostunut työntekijöitään ja heidän työhyvinvointiaan kohtaan. Esimiehen on osattava katsoa eteenpäin, jotta hän osaa yhdessä työntekijän kanssaan asettaa tavoitteita tulevaisuudelle. (Sympa 2021.)

Kaikki kehityskeskustelut eroavat toisistaan, sillä yksilöt käsittelevät eri asioita. On kuitenkin tärkeää, että tietyt elementit esiintyvät jokaisessa kehityskeskustelussa parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi.

Esimiehen tulee selvittää, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat kehityskeskusteluihin ja mitä tulisi kehittää, jotta niistä on hyötyä. Kehityskeskustelussa on hyvä käydä läpi työntekijän nykyhetken tilanne sekä vahvuudet. Tämän jälkeen siirrytään tavoitteisiin. Minkälaiset tavoitteet työntekijälle asetetaan, miten hän pääsee tavoitteisiinsa sekä milloin tavoitteet tulee olla saavutettuna. Lopuksi käydään läpi sitä, onko aiemmat tavoitteet saavutettu. (Sympa 2021.)

Tärkein kehityskeskustelussa saavutettava asia on rehellinen ja avoimesti rakennettu keskustelu osallistujien välillä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyötä varten teimme soveltavan tutkimuksen, johon kuului avoimia haastatteluja sekä kaksi kvalitatiivista tutkimusta. Avoimet haastattelut tehtiin tiimijohtamisen ammattilaisille, jotka johtivat korona-aikana tiimejään hybridimallilla. Kvalitatiiviset tutkimukset tehtiin toimeksiantajan tiimijohtajille sekä tiimiläisille. Näissä kysymykset olivat pitkälti samat, mutta kuitenkin muokattuina kohderyhmälle. Näin pystyimme vertaamaan tuloksia ja ymmärtämään tiimijohtajien ja tiimiläisten ajattelun eroja.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin tutkittu hybridimallin johtamista. Kahvipöytäkeskusteluissa ongelmia on tiedostettu, nyt ne on kuitenkin kyselyiden avulla nostettu pöydälle laajasti. Kyselyitä tehtiin kaksi, toinen osoitettiin toimeksiantajayrityksen tiimijohtajille ja toinen tiimiläisille. Tutkimuksien tarkoitus oli kartoittaa koetut ongelmat ja löytää toimineet keinot hybridiyhteisön johtamisessa. Tiimijohtajien kyselyyn saimme 10 vastausta ja tiimiläisten kyselyyn saimme 20 vastausta.

6.1.1 Hybridimallin käyttäminen

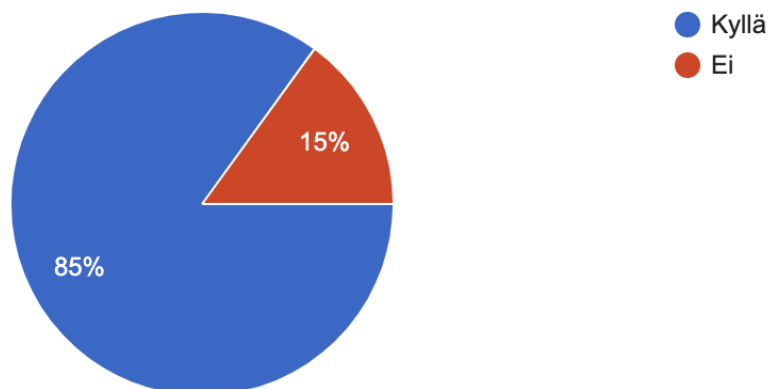
Kuviossa 5 nähdään, että 85 % vastanneista tiimiläisistä kokee käyttävänsä hybridimallia tiimissä. Vastaavassa kysymyksessä tiimijohtajille jokainen vastannut tiimijohtaja ilmoitti käyttävänsä hybridimallia. Tämä ero johtunee siitä, että toimeksiantajayrityksellä on myös tiimejä, joiden on työskenneltävä täysin läsnä, mutta he ovat kuitenkin kokeneet tarpeelliseksi vastata kyselyymme.

Jokainen vastannut tiimijohtaja kokee hybridimallin toimivaksi tavaksi työskennellä (Kuvio 6), tiimiläisistä 85 % oli samaa mieltä (Kuvio 7).

Tutkimustulokset siis osoittavat, että toimeksiantajalla käytetään hybridimallia 85 prosenttisesti. Lisäksi tutkimuksen perusteella tiimijohtajat kokevat hybridimallin toimivammaksi kuin tiimiläiset.

Käytättekö tällä hetkellä hybridimallia tiimissänne?

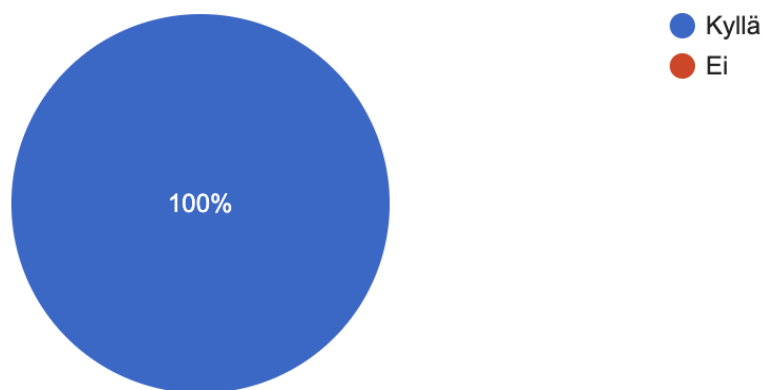
20 vastausta



KUVIO 5. Kuinka moni käyttää tiimissään hybridimallia? (Kysely työntekijöille 2021.)

Koetko hybridimallin toimivaksi tavaksi työskennellä?

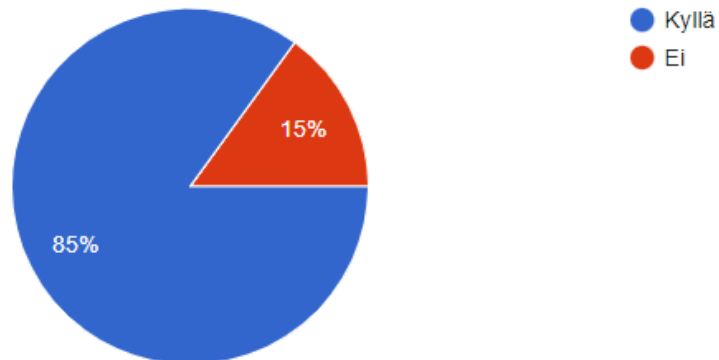
10 vastausta



KUVIO 6. Onko hybridimalli koettu toimivaksi tavaksi? (Kysely tiimijohtajille 2021)

Koetko hybridimallin toimivaksi tavaksi työskennellä?

20 vastausta



KUVIO 7. Onko hybridimalli koettu toimivaksi tavaksi? (Kysely tiimiläisille 2021.)

Kysyimme miksi henkilöt kokevat hybridimallin toimivaksi tai miksi eivät koe sitä toimivaksi, tähän kysymykseen annoimme avoimen vastauksen mahdollisuuden. Molempien kyselyiden vastauksista nousi erityisesti esille hybridimallin positiiviset puolet. Vastausten perusteella hybridimalli koettiin hyväksi, sillä toimeksiantajayrityksen työntekijät työskentelevät avokonttorissa, ja etätyö mahdollistaa häiriötekijöiden vähenemisen sekä keskittymisen parantumisen työntekijöilleen. Hyväksi puoleksi koettiin myös etätyön tarjoama joustavuus, joka on antanut uutta energiaa sekä kasvattanut työtehoa uudelle tasolle.

Negatiiviseksi puoleksi hybridimallista työntekijät kokivat läsnäolijoiden kuormittamisen. Etätyöntekijät esittävät läsnäolijoille pyyntöjä, joka lisäävät konttorilla työskentelevien henkilöiden työmäärää.

Kyselyssä kysyttiin työntekijöiltä kokevatko he työnteon muuttuneen pysyvästi korona-ajan myötä, viitaten hybridimalliin. Työntekijöistä 75 % koki, että työnteko on muuttunut pysyvästi korona-ajan myötä.

6.1.2 Vuorovaikutus

Toteutettujen kyselyiden mukaan yrityksen tiimijohtajista 70 % on saanut palautetta korona-ajan työskentelystä. Palaute on koskenut vastausten

perusteella etätyötä ja sen toimivuutta, tiimiläiset ovat kokeneet etätyöskentelyn pääosin hyväksi tavaksi toimia. Vastanneista työntekijöistä 80 % ilmoittaa antaneensa palautetta korona-ajan työskentelystä. Palaute on pääosin koskenut työn joustavuutta ja annettujen palautteiden perusteella työntekijät ovat kokeneet hyväksi mallin, jossa he ovat saaneet pitkälti itse määritellä etäpäivien määrän tai ajan. Kyselyssä nousi esiin myös se, että palautetta ei ole välttämättä uskallettu antaa, mikäli se on koskenut etätyön huonoja puolia tai palautetta ei ole annettu, koska sitä ei ole kysytty. Tulokset osoittavat, että yrityksen palautekulttuurissa on kehittämisen varaa, mutta tilanne ei ole katastrofaalinen.

40 % tiimijohtajista ilmoitti kehittävänsä johtamistaitojansa keräämällä palautetta tiimiläisiltään. Suositumpia tapoja kehittää itseään oli kyselyn perusteella tiedonjako muiden samassa asemassa olevien kanssa (90 %), kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa (60 %) ja työnantajan tarjoamat koulutukset (60 %).

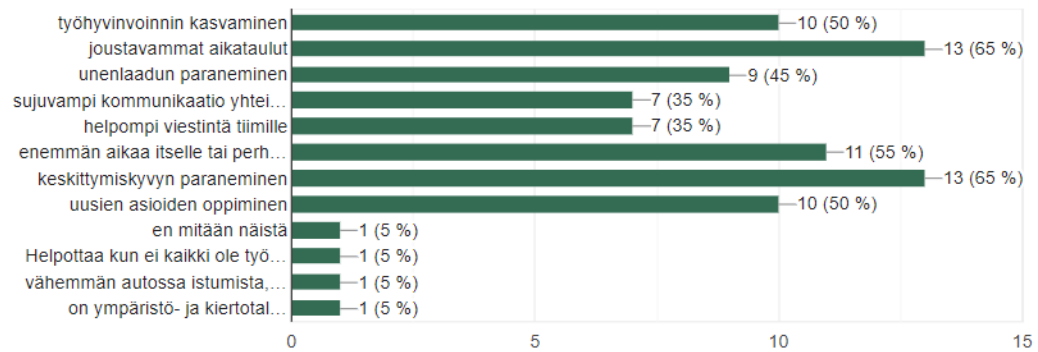
Tiimiläisten kyselyssä kysyimme johtamistaitojen sijaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Työntekijöistä 55 % kehittää edellä mainittuja taitoja palautteen avulla. Kyselyn perusteella suosituin tapa itsensä kehittämiseen (65 %) on kehityskeskustelut tiimijohtajan kanssa ja 45 % vastanneista kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja webinaareilla, seminaareilla tai nettiartikkeleilla. Vain 5 % vastanneista työntekijöistä ilmoitti, ettei kehitä viestintä- ja vuorovaikutustaitojansa.

6.1.3 Koronan hyvät ja huonot puolet

Halusimme saada mahdollisimman laajasti tietoomme työntekijöiden ajatuksia koronan vaikutuksista, joten kysyimme sekä positiivisista, että negatiivisista vaikutuksista monivalintakysymyksen (Kuviot 11–18). Vastaajat pystyivät valitsemaan kaikki, joita he olivat kokeneet korona-aikana. Näin pystyimme myös varmemmin sulkemaan pois ne elementit, joita he eivät ole kokeneet.

Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita:

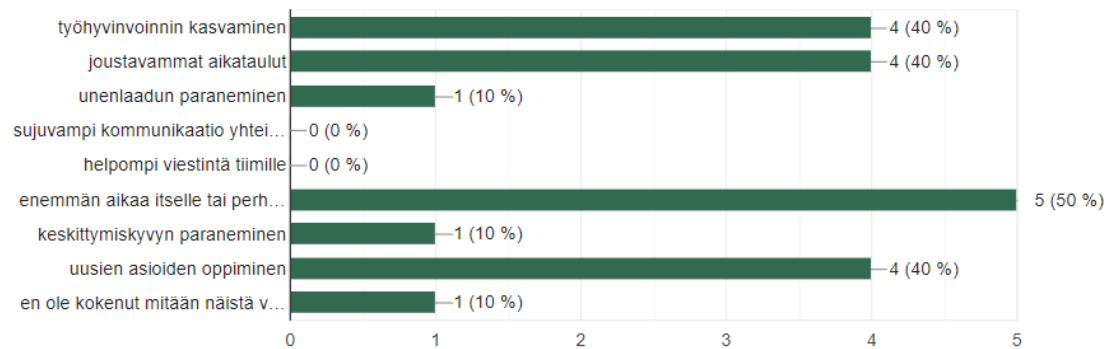
20 vastausta



KUVIO 8. Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? (Kysely tiimiläisille 2021).

Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita:

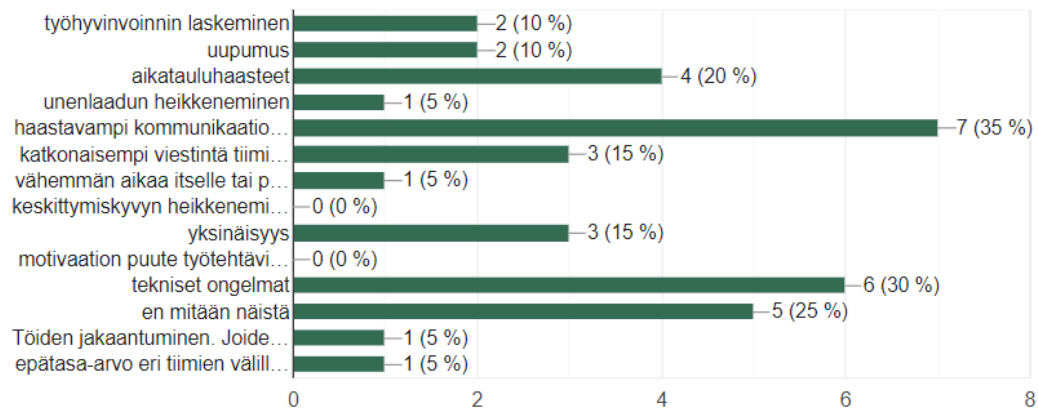
10 vastausta



KUVIO 9. Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? (Kysely tiimijohtajille 2021.)

Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita:

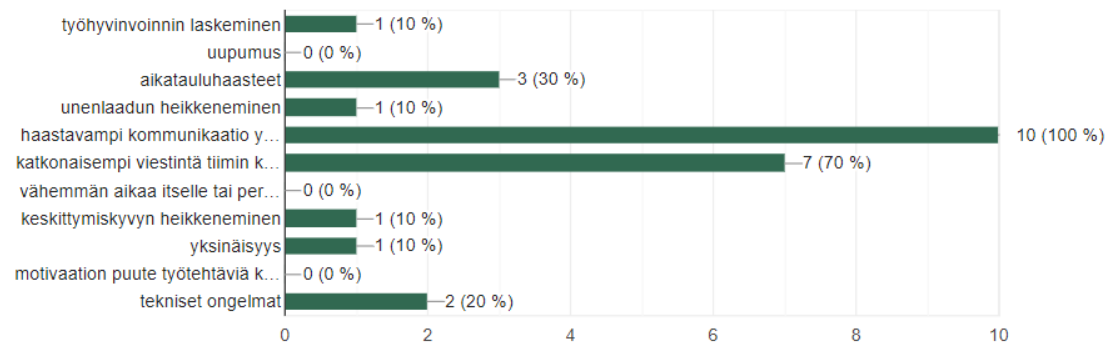
20 vastausta



KUVIO 10. Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? (Kysely tiimiläisille 2021.)

Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita:

10 vastausta



KUVIO 11. Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana.? (Kysely tiimijohtajille 2021)

Kummassakin kyselyssä, niin tiimijohtajien kuin tiimiläistenkin, olivat identtiset monivalintakysymykset siitä, minkälaisia positiivisia ja negatiivisia asioita he ovat itse kokeneet korona-aikana ja minkälaisia asioita he uskovat tiimijohtajien tai tiimiläisten kokeneen.

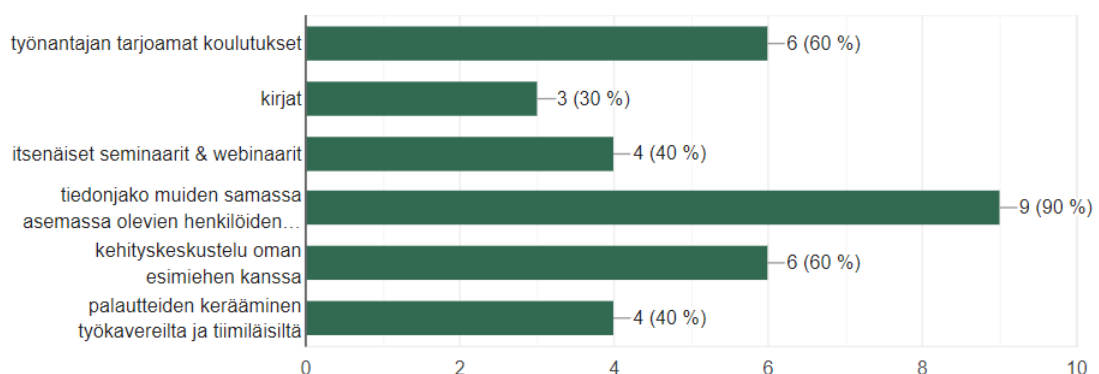
Tiimiläisten kyselystä suurimpina positiivisina asioina nousivat keskittymiskyvyn paraneminen, joustavammat aikataulut, vapaa-ajan lisääntyminen, työhyvinvoinnin kasvaminen sekä uusien asioiden oppiminen. Tiimiläiset

vastasivat myös uskovansa tiimijohtajien kokeneen näitä samoja asioita eniten. Negatiivisiksi asioiksi työntekijät itse kokivat haastavamman kommunikaation, katkonaisen viestinnän sekä tekniset ongelmat. Myös nämä asiat nousivat kysymyksessä, mitä he uskovat tiimijohtajien kokeneen. Lisäksi tästä kysymyksestä nousi esiin myös työhyvinvoinnin laskeminen.

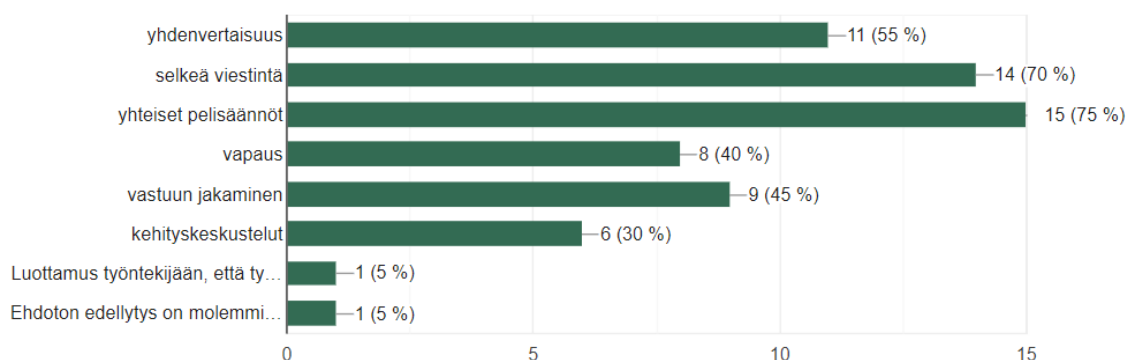
Tiimijohtajat vastasivat omassa kyselyssään kokevansa positiivisista asioista suurimpina työhyvinvoinnin kasvamisen, vapaa-ajan lisääntymisen, joustavammat aikataulut sekä uusien asioiden oppimisen. Suurimmiksi haasteiksi he kokivat haastavamman kommunikaation, katkonaisen viestinnän, aikatauluhaasteet sekä tekniset ongelmat. Tiimijohtajat uskoivat työntekijöiden kokeneen positiivisiksi asioiksi joustavammat aikataulut sekä keskittymiskyvyn paranemisen. Negatiivisiksi asioiksi he uskoivat työntekijöiden kokeneen katkonaisen viestinnän, haastavamman kommunikaation, tekniset ongelmat, yksinäisyyden tunteen sekä motivaation laskemisen.

6.1.4 Tiimijohtajien kehitys

Kyselyn perusteella tiimijohtajat haluavat apua työkalujen ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen. He toivovat oppaalta konkreettisia toimia, joiden avulla uusi johtamisen kulttuuri ja yhdessä sovitut käytänteet jalkautuisivat mahdollisimman laajasti koko yritykseen. Myös 75 % vastanneista tiimiläisistä kokee yhteisten pelisääntöjen olevan tärkeitä toimivan hybridityöyhteisön kannalta. Kyselyssä kysyttiin myös työssä vaadittujen taitojen kehittämisestä. Tulokset alla.



KUVIO 12. Miten kehität johtamistaitojasi? (Kysely tiimijohtajille 2021.)



KUVIO 13. Mitä seuraavista kaipaat tiimijohtajalta hybridityöyhteisössä? (Kysely tiimiläisille 2021.)

Yrityksen työntekijät toivovat avoimissa vastauksissa lisäksi tiimijohtajien kehittyvän erityisesti kommunikaatiossa ja asenteessa etätyöskentelyä kohtaan. Vastauksissa nousi esille myös tiimijohtajien ajanhallinnalliset haasteet, tiimiläiset toivoivat tiimijohtajien antavan enemmän aikaa tiimiläistensä kanssa keskusteluun ja heidän kuuntelemiseensa.

6.2 Avoin haastattelu

Haastattelimme kahta tiimijohtamisen ammattilaista, jotka kumpikin toimivat tällä hetkellä hybriditiimin johtajana eri kokoisissa organisaatioissa. Avoimien haastattelujen tarkoitus oli selvittää laajemmin tiiminjohtajan kokemuksia etä- sekä hybridiaikana. Lisäksi kysyimme heiltä siitä, minkälaista apua he haluaisivat oppaasta, jonka tarkoitus on tukea hybriditiimin johtamista. Haastattelut toteutettiin prokatemialaisille tyypillisellä dialogimallilla, joka perustuu keskusteluun. Dialogi ei poista ongelmien systeemistä luonnetta, mutta se voi olla hyödyllinen menetelmä niistä keskustelemiseen ja kokonaiskuvan muodostamiseen (Holm 2018). Dialogin avulla saimme selvitettyä kyselytutkimusta laajemmin esimerkiksi ongelmakohtia tai kyseisten organisaatioiden toimintatapoja. Toinen haastateltava, Marika Vuorenmaa toimii tiiminjohtajana Tampereen Korkeakoulu-yhteisön kestävän yrittäjyyden tiimissä HUBS:ssa ja toinen haastateltava toimii tiiminjohtajana yrityksessä, joka on

organisaatorakenteeltaan hyvin samankaltainen toimeksiantajamme kanssa. HUBSin tiimissä tiiminjohtajan vastuulla on 9 työntekijää, yrityksessä X tiiminjohtajan vastuulla on 7 työntekijää.

6.2.1 Vuorovaikutus

Kumpikin haastateltava koki vuorovaikutuksen olevan tärkein elementti etä- ja hybridityössä niin tiimin johtajalla kuin tiimiläiselläkin. Hybridityöyhteisön vuorovaikutus vaatii selkeää viestintää kehonkielen puuttuessa (Vuorenmaa, 2021). Vuorenmaa kertoo yrityksen sopineen kameroiden olevan etäpalavereissa aina päällä. Lisäksi erityisesti etätyöskentelijöiden tulisi aina kertoa, mikäli he ovat samaa mieltä, kun videoyhteydellä sen huomaaminen voi olla haastavaa. Tämä parantaa vuorovaikutusta ja lisää luottamusta. (Vuorenmaa 2021.)

Yrityksessä X tiimijohtajan vuorovaikutuksen taso on aiheuttanut haasteita erityisesti etäaikana. Tiimijohtaja on etsinyt keinoja, jotta vuorovaikutus olisi riittävää, mutta ei liian vahtivaa. Yrityksen X vuorovaikutus on painottunut etä- ja hybridiaikana erityisesti työhön liittyviin kysymyksiin, kun taas HUBSin vuorovaikutus on ollut paikoitellen vapaampaa ja keskustelelevampaa. Kummankin haastateltavan mielestä vuorovaikutuksen tulee olla säännöllistä.

Kumpikaan yrityksistä ei kokenut erilaisten järjestettyjen etäkahvien korvaavan kahvipöytäkeskusteluita tai olevan merkittäviä vuorovaikutuksellisuuden kannalta. Yrityksen X tiimijohtajan mukaan kyseisten etäkahvien osanottajamäärä on ollut suhteellisen matala säännöllisyydestä huolimatta. Kumpikin haastateltavista tiimijohtajista kertoi kahdenkeskisten keskustelujen olleen merkittävämpi tekijä. Lisäksi yrityksen X tiimijohtaja kertoi järjestävänsä paljon työntekijöitänsä yhteen esimerkiksi tilanteissa, missä työntekijöillä on samankaltaisia ongelmia ja luonut näin vuorovaikutuksellisuutta työntekijöidensä välille sekä keventänyt hieman omaa työkuormaansa.

Tiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt on hyvä kirjata yhdessä ylös. Yhdessä sovitut säännöt sitouttavat paremmin työyhteisöön. (Vuorenmaa 2021.)

6.2.2 Mittarit

Kumpikin haastateltavista kertoi mittareiden olleen tärkeä osa myös etäaikana, eikä tilanne ole kummankaan tiimien kohdalla muuttunut myöskään hybridimalliin siirtyessä. Tärkeimmiksi mittareiksi kummassakin organisaatiossa koettiin numeraaliset mittarit, joita on ollut helppo seurata. Toisessa organisaatiossa työn mittarina on käytetty myös asiakastyytyvää ja sitä, miten organisaatiossa säädettyjä prosesseja noudatetaan. Kyseisen organisaation mittarit ovat aiheuttaneet myös eripuraa tuloskeskeisyytensä vuoksi, mikä on aiheuttanut tiimijohtajalle lisähaasteita etä- ja hybridiaikana.

Kestävän yrittäjyyden tiimi Tampereen korkeakoulu yhteisössä, HUBS, on Marika Vuorenmaan mukaan käyttänyt mittarina myös tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiossa tavoitteet on asetettu pitkälti yhdessä ja ne ovat olleet yhteisiä. Toisessa organisaatiossa tiimijohtaja kertoi tavoitteiden olevan sekä henkilökohtaisia, että yhteisiä ja ne liittyvät myyntiin. Vuorenmaa korosti haastattelussa myös sitä, että mittarit eivät saa olla erillisiä ja niiden tulee vastata sitä mitä tehdään.

6.2.3 Palautekulttuuri etä- ja hybridiaikana

Vuorenmaa kertoi haastattelussa keräävänsä palautetta säännöllisesti "one to one-keskusteluissa", jotka hän on kokenut hyväksi tavaksi myös vuorovaikutuksellisuuden kannalta. Keskusteluiden avulla on myös saanut arvokasta tietoa esimerkiksi tiimiläisen jaksamisesta sekä työtilanteesta.

Lisäksi säännöllinen ja matalan kynnyksen palautteen anto koettiin kummassakin tiimissä lisäävän luottamusta sekä parantavan vuorovaikutusta. Palautekulttuuri lähtee monesti tiimijohtajasta, jonka tehtävä on tuoda kulttuuri koko tiimille (Vuorenmaa 2021).

Yrityksessä X palautetta on kerätty organisaation ylemmältä tasolta anonyymien kyselyiden avulla. Kyselyitä on suunnattu sekä tiimijohtajalle että työntekijöille. HUBS:n palautekulttuuri on ollut vuorovaikutuksellisempaa ja he ovat käyttäneet

työkaluna Motorolaa, jonka avulla palautekulttuuri on haastatteluiden perusteella vuorovaikutuksellisempaa ja avoimempaa kuin yrityksessä X. Avoin palautekulttuuri mahdollistaa myös konfliktien sujuvan käsittelyn (Vuorenmaa 2021).

6.2.4 Haasteet

Yrityksessä X suurimmat haasteet ovat olleet työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat ja niihin puuttuminen ilman, että tiimijohtaja vaikuttaa tunkeilevalta. Lisäksi tiimijohtaja on kohdannut haasteita suoran puheen kanssa, kaikkienensa viestintä on ollut haastavaa. Myös Vuorenmaan mielestä tasapuolinen viestintä on koettu etä- ja hybridityössä haastavaksi.

Molemmat tiimijohtajat kertoivat haastatteluissa oman ajanhallintansa ja työmäärän säätelyn olleen haastavaa viime vuosina. Työkuorma on ollut suuri ja esimerkiksi palaverijärjestelyt ovat molempien mukaan vieneet enemmän aikaa, kun on täytynyt ottaa huomioon etätyöskentelijöiden resurssit.

Työyhteisön dialogisuus ja vuorovaikutus on koettu haastavaksi kummassakin yrityksessä sekä etä- että hybridiaikana läsnäolon puuttuessa osittain tai kokonaan. Vähäinen dialogisuus ja vuorovaikutus on myös vaikeuttanut esimerkiksi sitoutumista työyhteisöön ja yhteisiin pelisääntöihin.

Yrityksessä X myös etätyön muuttuminen hybridityöksi on aiheuttanut haasteita ja monen tiimiläisen kynnys poistua kotoa toimistolle on noussut etätyöaikana. Hybridityön alkaessa yrityksessä haastateltavan mukaan on koettu irtisanoutumisia ja muutosvastarintaa.

6.2.5 Yhteiset pelisäännöt

Käytännön tilanteissa helpottaa se, että yrityksessä sovitaan asioista tarpeeksi yksityiskohtaisella tasolla. Yrityksessä on syytä laatia ja jalkauttaa selkeä ohjeistus erityisesti, mikäli etätyötä teetetään toistaiseksi tai pitkäkestoiseksi.

Etätyösopimuksen tekemällä on mahdollista välttää suurimmat ongelmat, kuten etätyön aikaiset vakuutukset, verotukselliset asiat tai sosiaaliturva. (Salonpää & Lakovaara 2021.)

Yhdessä sovitut pelisäännöt luovat yhdenvertaisuutta (Vuorenmaa 2021). HUBS:n pelisäännöt tulevat organisaation arvoista. Lisäksi etätyön pelisäännöistä on sovittu yhdessä tiimin kanssa. Pelisäännöt käsittävät sovittuja asioita vuorovaikutuksesta sekä esimerkiksi yhdessä sovittuja toimistopäiviä.

Yrityksessä X säännöt tulevat organisaatiotasolta ja tiimijohtajan vastuulla on soveltaa säännöt tiimille sopivaksi. Tiimijohtajan mukaan organisaatiotasolta tulleiden sääntöjen ja määräysten sisään ajaminen on ollut etä- ja hybridi aikana haastavaa.

6.2.6 Opas

Haastateltavien mukaan opas johtamisen tueksi on hyvä ajatus. Vuorenmaan mukaan on tärkeää, että oppaasta on olemassa myös visuaalisesti kaunis ja helposti silmäiltävä versio perinteisen lehtisen lisäksi. Myös yrityksen X tiimijohtaja korosti helppolukuisuuden tärkeyttä.

Haastateltavien mukaan johtamisen tueksi tehtävässä oppaassa olisi tärkeää olla konkreettisia toimia ja työkaluja esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja palautekulttuurin kehittämiseen hybridityöyhteisössä.

7 TIIMIJOHTAJIEN OPPAAN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa käymme läpi oppaan toteuttamisen vaiheet. Prosessi alkoi kontaktoimalla toimeksiantajamme, joka ryhtyi mielellään yhteistyöhön kanssamme. Myöntävän vastauksen jälkeen pohdimme yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa puhelimitse, mistä opinnäytetyön aiheesta meille kaikille olisi hyötyä. Koska ratkaisukeskeinen lähestymistapa on meille Proakatemiaalta tuttu, oli opas meille luonnollinen tuotos. Lisäksi toimeksiantaja koki, että oppaasta olisi heidän työyhteisössängsä eniten apua. Aiheen ja tuotoksen sovittuamme allekirjoitimme yhteistyösopimuksen ja aloimme rakentamaan pohjaa opinnäytetyöllemme.

7.1 Oppaan suunnittelu

Aloitimme oppaan suunnittelun toimeksiantajan sekä kyselyiden tulosten pohjalta. Toimeksiantajan toiveet kartoitimme tapaamisessa, joka järjestettiin Microsoft Teams - ohjelman välityksellä 7.10.2021. Tapaamisessa kartoitimme toimeksiantajan haasteet hybridimallin johtamisessa, jonka pohjalta oppaan runko on rakennettu.

Tapaamisen jälkeen kokosimme kaksi kyselyä, tiimiläisille sekä tiimijohtajille, pohtien tapaamisessa esiin nousseita asioita. Kyselyiden avulla pystyimme tarkentamaan entisestään ongelmia, joihin toimeksiantajamme työyhteisö kaipaa apua.

7.2 Oppaan toteuttaminen

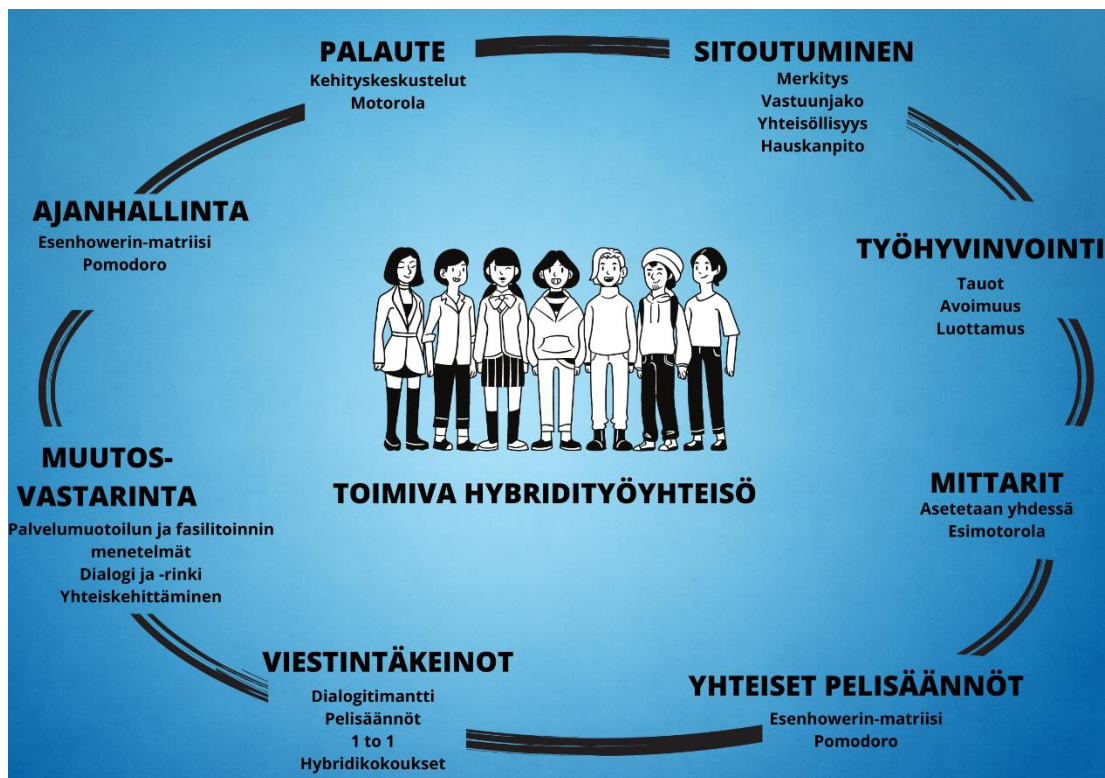
Toteuttaessa opasta on keskiössä ollut oppaan helppolukuisuus ja selkeys. Koska toimeksiantajalla on useita hieman eri tilanteissa olevia tiimejä, keskityimme oppaassa erityisesti siihen, että siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty jokaiselle tiimille. Painopiste oppaassa on tämän vuoksi perusasioissa ja yksinkertaisissa työkaluissa, joihin keskittymällä koko työyhteisö kehittyy.

Toimeksiantajamme hybridityöyhteisössä kuntoon laitettavat perusasiat määritimme kyselyiden avulla. Määritelmämme tueksi keräsimme tietoa sekä haastatteluista että kirjallisuudesta.

Oppaan visuaalinen ilme suunniteltiin toimeksiantajan brändi-ilmettä kunnioittaen, mutta niin, ettei toimeksiantajaa voi tunnistaa. Halusimme tehdä sekä helppolukuisen ja nopeasti silmäiltävän version esimerkiksi työhuoneen seinälle, että hieman kattavamman lehtisen, missä esittelemme esimerkiksi konkreettisia työkaluja hybridityöyhteisön kehittämiseen.

8 OPAS TOIMIVAN HYBRIDIMALLIN JOHTAMISEEN

Tässä kappaleessa käsittelemme oppaasta löytyviä osioita ja oppaasta saatua palautetta. Lisäksi teimme oppaasta koosteen, jonka toimeksiantajamme voi tulostaa tiimijohtajien työhuoneiden seinille halutessaan. Tämän huoneentaulu on A3 kokoiseksi suunniteltu ja sen on tarkoitus tuoda apu ja herättää ajatuksia jo yhdellä silmäyksellä (KUVIO 14).



KUVIO 14. Huoneentaulu tiimijohtajille, A3-koko.

8.1 Oppaan osa-alueet

Kuten kuviosta 14 näkee, oppaan pääteemoja on 8, jotka ovat valikoituneet tutkimuksemme perusteella. Pääteemat nivoutuvat vahvasti vuorovaikutuksellisuuteen ja yhteisöllisyyteen, joita kehittämällä kehittyä myös hybridityöyhteisön luottamus. Luottamus on löytämiemme lähteiden mukaan hybridityöyhteisön avainasia, tekijä, mikä tekee työstä sujuvaa, mieluisaa ja tuloksellista. Luottamus rakentuu pienistä, mutta tärkeistä asioista, jotka tuomme oppaassa esiin. Oppaan avulla kannustamme keskittymään nimenomaan luottamuksen rakentamiseen vuorovaikutuksellisuuden ja yhteisöllisyyden avulla,

jonka tuomme esiin jo oppaan johdannossa, jonka on tarkoitus olla suoraan tiimijohtajaa puhutteleva tervehdys:

Oppaaseen on koottu suurimpia hybridityöyhteisön johtamisen haasteita sekä ajatuksia ja työkaluja niiden haasteiden taklaamiseen. Sen teoria, vinkit ja työkalut auttavat sinua tekemään hybridityöyhteisöstäsi vuorovaikutuksellisen ja kehittämään keskinäistä luottamusta. Toivomme, että tiimijohtajana keskittyisit nimenomaan vuorovaikutuksellisuuden ja luottamuksen kehittämiseen, koska tulevaisuudessa ne tulevat olemaan menestyvän yrityksen kantavia voimia. Kaikki oppaan tieto pohjaa tekemäämme opinnäytetyöhön, josta löydät halutessasi lisää teoriaa asioihin liittyen. (Lampinen & Saarelainen 2021)

Koska esimerkiksi vuorovaikutuksellisuus on hyvin laaja käsite, olemme jakaneet oppaan vuorovaikutuksellisuuden osalta pienempiin, helpommin pureskeltaviin osiin, kuten yhteisiin pelisääntöihin ja palautteeseen. Näin kokonaisuutta on helpompi kehittää.

Jokaisen osa-alueen alta löytyy kaksi tai kolme tärkeää nostoa, jotka nostimme myös huoneentauluun. Osa-alueiden sisältöä rakentaessa keskityimme yksinkertaisiin, mutta tutkimuksemme ja kokemuksiemme mukaan tärkeimpiin asioihin erityisesti hybridityöyhteisön kannalta ja sisällytimme tekstiin vain mielestämme tarvittavan tiedon. Lisäksi osioista löytyy niin käytännön vinkkejä ja muistutuksia tiimijohtajan tehtävistä hybridityöyhteisössä, kuin to do-listojakin.

Opas on rakennettu niin, että osa-alueet ovat omia kokonaisuuksiansa työkaluineen, joten kuka tahansa tiimijohtaja voi etsiä sieltä apua myös yksittäiseen ongelmaansa esimerkiksi muutosvastarintaa kohdatessa, eikä tekstin ymmärtämiseksi tarvitse lukea koko opasta, ellei halua. Tässäkin oppaan helppolukuisuus ja -käyttöisyys tulee siis hyvin esiin.

8.2 Oppaan työkalut

Olemme koonneet kahdeksasta pääteemasta seitsemän alle kuhunkin teemaan sopivia työkaluja. Työkalut on valittu kunkin teeman teorian, sekä oman kokemuksemme perusteella niin, että meillä on varmuus niiden toimivuudesta organisaatioissa. Työkaluja valittaessa kiinnitimme niihin työkaluihin huomiota, jotka pystyvät parantamaan organisaation rakenteita pala palalta kohti

toimivampaa hybridityöyhteisöä, keskittyen sen eri ongelmallisiin osa-alueisiin. Jokainen työkalu on niin johtajan itse käytettävissä, kuin työyhteisöön tai tiimiin sisään ajettavissakin. Eri teemojen alla on eri määrä työkaluja, jotta jokainen johtaja pystyy valitsemaan itselleen tai tiimillensä sopivimmat ja käytännöllisimmät työkalut käyttöön.

Muuttuva työelämä vaatii ärsykeitä ja uusia käytänteitä ja meidän mielestämme työkalut ovat osa näitä muutoksia ja niistä eteenpäin pääsyä. Hybridimalliin siirtyminen vaatii työyhteisöltä muutosketteryyttä sekä mahdollisuutta oppia uutta. Työkalujen hyödyntäminen hybridimallin siirtymävaiheessa sekä tulevaisuudessa auttaa yhteisön jäseniä pysymään kelkassa mukana.

8.3 Oppaan hyödyntäminen

Opas on luotu toimeksiantajayrityksen ongelmien, sekä yritykselle tehtyjen kyselyiden pohjalta. Opasta pystyy kuitenkin soveltamalla hyödyntämään kuka tahansa aiheesta kiinnostunut henkilö joko kokonaisuutena tai osittain.

Opinnäytetyön aihetta ei toistaiseksi ole tutkittu aiemmin, eli opas on hyvä pohja, jota pystyy soveltamalla hyödyntämään hybridimallia käytettävässä yrityksessä tai työympäristössä.

Opas soveltuu parhaiten hybridimallia johtaville tai hybridiyhteisössä toimiville henkilöille. Se tarjoaa laajasti erilaisiin ongelmiin ratkaisuja ja käytänteitä, kuten vuorovaikutukseen ja ajanhallintaan. Oppaasta on helposti otettavissa myös esimerkiksi palautteenantoon tai ajanhallintaan liittyviä yksittäisiä ratkaisuja. Suurimman hyödyn oppaasta saa yritykset, jotka ovat toimineet pidempään, esimerkiksi jo vuosikymmeniä ja kaipaavat työtapojen uudistamista.

8.4 Oppaan arviointi ja tulosten tarkastelu

Kun opas valmistui, luetuimme sen tiimijohtamisen ja palvelumuotoilun ammattilaisella Maria Eskolalla, joka työskentelee CGI Groupilla suunnittelijana.

Eskolan antama palaute oli positiivista ja hän koki oppaan olevan avuksi erityisesti yrityksille, joiden toimintatavat ovat toistaiseksi vielä vanhahkot, mutta jotka kuitenkin haluavat päivittää työtapojansa.

Eskolan mukaan opas kattaa osa-alueita, jotka ovat tärkeitä niin etä-, lähi-, kuin hybridityöissäkin. Hän työskentelee itse monipaikkaisessa hybridityöyhteisössä ja koki, että oppaasta voisi olla apua myös tällaisessa.

Olemme Eskolan kanssa yhtä mieltä siitä, että oppaan toimet ja työkalut voivat olla jo tuttuja esimerkiksi moderneille markkinointitoimistoille, mutta oppaasta löytyvien perusasioiden haltuunotto olisi mielestämme tarpeellista esimerkiksi teollisella alalla, missä tiimimalleja otetaan käyttöön koko ajan enemmän. Keskustelimme Eskolan kanssa myös siitä, että vaikka oppaassa käsitellään toimivan työyhteisön perusasioita, on ne monella työyhteisöllä suurimpia kipupisteitä, jolloin oppaan nostot ovat kuitenkin tarpeen.

9 OPINNÄYTETYÖN RELIABILITEETTI JA EETTISYYS

Opinnäytetyöprosessin aikana perehdyimme oppaan tekemiseen. Olemme käyttäneet teorian viitekehyksessämme monipuolisesti kirja- sekä verkkolähteitä ja perehtyneet niiden paikkaansa pitävyyteen. Tekstiosuudessa jokainen käytetty lähde on merkitty viittauksena ja merkitty myös lähdeluetteloon tarkasti.

Opasta varten tehdyt tutkimuskyselyt toimeksiantajayrityksen tiimiläisille sekä tiimijohtajille on molemmat toteutettu anonymisti. Ennen kyselyn luomista olemme sopineet toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa siitä, että saamme toteuttaa kyselyt luvallisesti. Lisäksi olemme selvittäneet toimeksiantajan kanssa sen, saammeko mainita yrityksen nimen opinnäytetyössämme. Kyselyitä ennen toimeksiantajayritykseen on lähetetty sähköpostilla tietoa siitä, miksi kysely toteutetaan ja miksi siihen vastaaminen on tärkeää. Kerroimme toimeksiantajayritykseen, että vastauksia tullaan käyttämään anonymisti opinnäytetyössä sekä oppaan rakentamisprosessissa, jonka jälkeen vastaukset poistetaan lopullisesti. Ketään ei ole pakotettu vastaamaan kyselyyn, suositus vastaamiselle on kuitenkin kerrottu sähköpostitse sekä kyselyn tiedoissa. Kyselyt on muodostettu neutraalein kysymyksiin niin, ettei vastaajia pystytä yksilöimään. Monivalintakysymysten lisäksi käytimme vastausvaihtoehtoina avoimia vastauksia niin, että vastaaja pystyi lisäämään, mikäli emme olleet antaneet tarpeeksi vastausvaihtoehtoja.

Teimme opinnäytetyöprosessin aikana kaksi haastattelua, joissa kysyimme molemmilta haastateltavilta, saammeko nauhoittaa haastattelut ja myöntävien vastauksien jälkeen kerroimme poistavamme nauhoitteet prosessin valmistuttua. Kummaltakin haastateltavalta kysyttiin lupaa käyttää haastateltavan nimeä opinnäytetyössä ja kieltävän vastauksen saaneelta olemme käyttäneet asiantuntija nimitystä yrityksessä X, jotta tunnistettavuus on mahdoton.

Opinnäytetyötä varten luodut kyselyt sekä haastattelukysymykset on laadittu tarkkaan niin, että niistä saatava hyöty vastaa työssämme tutkittavaa asiaa. Kysymykset on mietitty helposti ymmärrettäviksi, jotta väärinymmärryksiä ei tapahtuisi. Tästä huolimatta toimeksiantajayrityksessä oli tapahtunut

väärinymmärryksiä, joita yhteyshenkilömme selvitti työntekijöiden sekä meidän kanssamme.

Kyselyihin annettiin vastausaikaa kaksi vuorokautta vastausaikaa, kiireisen aikataulun vuoksi. Lisäksi oman kokemuksemme perusteella pidempi vastausaika olisi heikentänyt saatujen vastausten määrää. Kahden vuorokauden jälkeen pyysimme toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöä lähettämään yritykselle muistutusviestin kyselystä. Annoimme vielä kaksi lisävuorokautta, jonka aikana vastausmäärä kasvoi. Emme määrittäneet kyselylle tarkkaa paikkaa tai aikaa, jossa kysely täytyisi tehdä, jotta jokaisen oma motivaatio kasvaisi vastaamisen suhteen.

Jokainen kirjaamamme vastaus on tarkistettu huolella, jotta opinnäytetyöstämme ei saisi väärin kirjatun vastausten perusteella väärää tietoa. Lisäksi vastausten analysointi on tehty useaan kertaan ja tarkastettu, jotta oppaaseen on saatu koottua oikeat asiat validien tulosten perusteella.

Kysyimme omien verkostojemme kautta haastateltavia henkilöitä opinnäytetyötämme vasten. Näin annoimme jokaiselle mahdollisuuden tulla haastateltavaksi oman motivaation pohjalta. Haastateltavat ovat tarkistetusti itse työskennelleet hybriditiimin johtajina, joten he ovat päteviä antamaan luotettavaa tietoa tutkimukseemme.

Kaikki oppaaseen kirjoitettu teoria ja työkalut pohjautuvat opinnäytetyöprosessin aikana tutkittuun tietoon.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarkoituksemme opinnäytetyöllä oli sekä etsiä tutkittua tietoa, että tuottaa uutta tietoa hybridityöyhteisön johtamisesta. Hybridityöyhteisö on käsitteenä vielä työmaailmassa uusi, eikä sen johtamisesta ole toistaiseksi tehty kattavasti tutkimuksia. Tämä muodostui haasteeksi teoriaosuutta ja opasta rakentaessa. Tämän vuoksi teoriaosuutemme pohjautuu pitkälti tekemiimme haastatteluihin ja kyselytutkimuksiin. Lisäksi oppaan rakentamisessa otimme huomioon myös omat kokemuksemme ja saadut opit Proakatemialta. Tämän vuoksi on hyvä huomioida, että tutkimustulokset tai opas eivät välttämättä kerro koko totuutta hybridityöyhteisön johtamisesta.

Yritykselle suunnatun tutkimuksen tulokset olivat pääsääntöisesti odotettuja ja tutkimuksissa esiin nousseet haasteet olivat linjassa yhteyshenkilöimme kertomien haasteiden kanssa. Tutkimuksissa suurimmiksi haasteiksi koetut tekijät, kuten kommunikaatio, olivat myös haastattelemiemme henkilöiden mielestä olleet suurimpia haasteita korona-ajan hybridityöskentelyssä. Tämä oli tuloksena sellainen, joka vastasi hypoteesiamme tuloksesta, ja jota osasimme odottaa niin kokemuksiemme kuin Proakatemialla saadun opin vuoksi.

Teimme tutkimuksen sillä oletuksella, että tiimijohtajat ovat kokeneet uupumusta korona-aikana, mutta yritykselle suunnatussa kyselyssä yksikään tiimijohtajista ei ilmoittanut kokeneensa uupumusta, vaan kyselyssä 40 % (4) vastanneista tiimijohtajista ilmoitti työhyvinvointinsa kasvaneen. Jälkeenpäin ymmärsimme, että oletuksemme johtui siitä, että korona-aika on ollut nuoremmille työntekijöille raskaampaa, kuin vanhemmille. Tulosten tultua ymmärsimme, ettei omat kokemuksemme olleet vertailukelpoisia toimeksiantajayrityksemme kanssa, koska työyhteisöt, joista saatuja kokemuksia vertasimme ovat keski-ikältään huomattavasti nuorempia. Sekä Työterveyslaitoksen (2021) ja Work Trend Indexin (2021) tehdyn tutkimuksen mukaan nuorempi ikäpolvi on kärsinyt uupumuksesta useammin korona-aikana.

Joka tapauksessa tilanteen ollessa uusi myös tulokset ovat osittain uusia. Tulee kuitenkin huomioida, että johtamisen haasteet eivät juurikaan muutu oli

työyhteisö hybridi tai ei. Johtamisen tapa, sekä erilaisten työkalujen ja keinojen vieminen käytäntöön on hybridityöyhteisössä haastavampaa ja vaatii sekä uusien näkökulmien tutkimista, että uusien käytänteiden kokeilemistä.

Tekemäämme opasta voi käyttää hybridityöyhteisön johtamisen tukena alasta riippumatta. Se tarjoaa yksinkertaiset työkalut ja vastaukset siihen, miksi juuri sitä työkalua tulisi käyttää. Oppaassa ja opinnäytetyössä mainitut työkalut ja keinot ovat valikoituneet tutkimustulosten pohjalta ja ovat mielestämme hyödyllisiä kaikille hybridityöyhteisöä johtaville. Opinnäytetyö vastaa mielestämme toimeksiantajamme tarpeita.

Aihe on hyvin ajankohtainen, koska hybridityöyhteisöjen osuus työyhteisöistä tulee lisääntymään koronapandemian myötä. Hybridityöyhteisöt ovat parhaimmillaan tehokkaita, innovatiivisia ja kustannustehokkaita. Lisäksi hybridityö mielestämme hyvin johdettuna tekee työntekijöille työstä mielekkäämpää ja tätä ajatusta tukee sekä tutkimuksemme että lukemamme kirjallisuus. Hybridityöyhteisöjen lisääntyminen asettaa työelämälle kuitenkin täysin uusia haasteita ja koemme, että asiaa olisi tärkeää tutkia tarkemmin tulevaisuudessa esimerkiksi työhyvinvoinnin ja johtamisen kulttuurin osalta.

11 POHDINTA

Kuten johdannossa kerroimme, opinnäytetyö ja sen tuotos tehtiin toimeksiantajamme tarpeeseen ja tavoitteemme oli luoda helppolukuinen opas, josta on yritykselle aidosti hyötyä. Mielestämme onnistuimme opinnäytetyöllämme tuomaan apua toimeksiantajamme ongelmiin hybridityöyhteisön johtamisessa ja tuomaan esille näkökulmia ja työkaluja, joista on apua niin yrityksen tiimijohtajille kuin muillekin samojen ongelmien kanssa painiville. Alla käymme läpi koko prosessiamme oppaastakin löytyvällä palautteenantoon ja reflektointiin käytettävällä Motorola-työkalulla.

Prosessimme oli erittäin sujuva ja kahden kirjoittajan välinen yhteistyö sujui loistavasti. Olemme koonneet opinnäytetyön pitkälti Proakatemian tyyliä keskustellen ja täydentäen toistemme vahvuuksia kuitenkin niin, että molempien kädenjälki näkyy työssämme.

Aihe kiinnostaa meitä kumpaakin, joten aiheen valinta oli helppoa. Olemme painottaneet kumpikin Proakatemian opintomme tiimijohtamiseen, ja opinnäytetyö luonnollisesti pyörii samojen aiheiden ympärillä, joten aiheiden ja lähteiden käsittely sujui paikoitellen todella hyvin. Osa lähteistä liittyen esimerkiksi johtamiseen tai palautteeseen oli meille valmiiksi tuttuja.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on sujunut ongelmitta. Olemme olleet puolin ja toisin hyvin tavoitettavissa ja saaneet aina toimeksiantajalta nopeasti vastauksen tarvittaviin kysymyksiin. Lisäksi aiheen valintaprosessi sujui hyvin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Olemme löytäneet hyvin oleellista teoretietoa aiheen teorian puutteesta huolimatta.

Kyselytutkimuksen rakentaminen ja sinne tulleiden kysymysten miettiminen sujui hyvin dialogia käyttäen ja aiheen rajausta hyödyntäen. Samoin haastateltavien etsiminen sujui mutkattomasti hyödyntäen verkostojamme. Mietimme haastattelukysymykset valmiiksi pohjaten niitä kyselytutkimukseen ja teorian

viitekehukseen, antaen itse haastatteluissa kuitenkin mahdollisuuden vapaalle dialogille, joka tuotti tulosta vastauksien saamiseksi.

Kumpikin meistä on saanut syventää oppejaan tiimijohtamisesta. Lisäksi kumpikin löysi osioita, joista tietous laajeni suuresti, kuten muutosvastarinnasta tai ajanhallinnan työkaluista. Lisäksi opimme myös, että olemme oppineet Proakatemialla paljon tiimijohtamisesta ja tiimityöstä, minkä ansiosta pystyimme kartuttamaan oppia erityisesti hybridityöyhteisön johtamisesta ja sen haasteista.

Opinnäytetyön myötä saimme lisää varmuutta yritysysteistyön tekemiseen ja yritysten kontaktoimiseen. Tästä on epäilemättä hyötyä myös tulevaisuudessa. Yritysysteistyön myötä saimme tärkeää kokemusta myös avointen haastattelujen ja toimivien haastattelukysymysten tekemisestä. Huomasimme, että myös avoimet haastattelut toimivat parhaiten dialogimuodossa, jolloin haastateltavalta kuulee myös niitä asioita, joita ei ymmärrä kysyä.

Meille on painotettu koko Proakatemian ajan lähdekriittisyyttä, mutta vasta nyt ymmärsimme, kuinka tärkeää se oikeasti on. Opinnäytetyöprosessin aikana huomasimme nopeasti sen, millaista lähdettä voi käyttää tiedonkeruuseen ja millainen lähde on vain kahvitaukolukemista, joka herättää ajatuksia, mutta jota ei voi todeta relevantiksi lähteeksi.

Olisimme voineet viestiä kyselytutkimuksestamme laajemmin ja tarkemmin toimeksiantajan suuntaan väärinymmärrysten välttämiseksi. Onneksi mitään prosessia tai työtä vaikeuttavaa ei kuitenkaan tapahtunut. Lisäksi arvonta tai muu vastaava olisi voinut nopeuttaa vastausten saamista.

Yhtenä haasteena meillä oli opinnäytetyön ja oppaan rakentamisen järjestys. Mietimme pitkään, kumpaa on järkevämpi tehdä ensin ja miten saamme ne keskustelemaan keskenään, kuitenkin löytäen hyvän ratkaisun. Lopulta löysimme järjestyksen, joka lähti kyselytutkimuksesta, missä kartoitettiin haasteet opasta varten, jonka jälkeen etsimme näistä asioista teoriaa opinnäytetyöhömme. Näin homma oli sujuvaa ja saimme opinnäytetyön ja oppaan keskustelemaan keskenään.

Taukojen merkitys on ollut Proakatemian aikana paljon molempien mielessä ja keskusteluissa, mutta edes opinnäytetyöprosessissa emme vieneet Pomodoro-tekniikkaa tai muitakaan tekniikoita käytännön tasolle. Taas kerran saimme vahvistusta sille, kuinka tärkeitä taukoja on oikeasti pitää hyvän lopputuloksen saamiseksi.

Olemme tyytyväisiä tekemäämme oppaaseen ja uskomme, että mikäli työllistymme johtamisen tehtäviin, tulee oppaan sisältö ja kaikki siihen liittyvä hiljainen tieto mukanaamme. Lisäksi varmuudella jaamme tietoa myös tulevilla työyhteisöissämme, jotka suurella todennäköisyydellä toimivat edes jollain tavalla hybridinä.

Koko prosessin ajan mukana kulki ajatus siitä, että perusasioiden tulee olla aina kunnossa. Kun perusasiat on saatu kuntoon, tai edes jollekin tolalle, voi sen päälle rakentaa uutta. Eihän taloakaan voi rakentaa, jollei kivijalka ole kunnossa. Tämä oli tärkeä muistutus meille, jonka pyrimme viemään myös käytäntöön työelämässä.

12 LÄHTEET

Agendum. N.d. Mikä on kunnollinen projektityökalu ja miksi tarvitset sellaisen työsi tueksi? Artikkel. Luettu 9.11.2021.

<https://www.agendum.com/projektinhallinta/miksi-projektityokaluja-tarvitaan>

Ahonen, R., & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor

Almeida, T., Kohler, L. & Lordan, G. 2021. 5 Practices to Make Your Hybrid Workplace Inclusive. Artikkel. Julkaistu 17.8.2021. Luettu 20.10.2021. <https://hbr.org/2021/08/5-practices-to-make-your-hybrid-workplace-inclusive>

Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gratton, L. 2020. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. Artikkel. Julkaistu 9.11.2020. Luettu 20.10.2021. <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent.

Haapala, J. & Lehtipuu, U. Luottamusksymys. 2021. Helsinki: Alma Talent Ajanhallinnan-opas. Taimer. Opas. Luettu 17.10.2021 <https://taimer.com/wp-content/uploads/2019/05/Ajanhallinnan-opas.pdf>

Hakola, I. Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Heiser, T., Keane, J. 2021. 4 Strategies for Building a Hybrid Workplace that Works. Artikkel. Julkaistu 22.7.2021. Luettu 19.10.2021. <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/work-better/first-wave-workplace-change/>

Hiltunen J., Hassinen J., & Erkkö M. 2020. TOY-Valmentajan opas. Opas. https://sasky.fi/wp-content/uploads/2020/04/Lue_lisaa_TOY-mallista.pdf

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Kohti dialogista Suomea: Dialogin hyötyjä päätöksenteolle. Artikkel. Julkaistu 26.11.2018. Luettu 19.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kohti-dialogista-suomea-dialogin-hyotyja-paatoksenteolle/>

Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Julkaistu 21.8.2020. Artikkel. Luettu 18.10.2021. <https://helsinki.chamber.fi/hybridityoskentely-ja-senjohtaminen/#62f27050>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jyväskylän Yliopisto. N.d. Ryhmäviestinnän perusteet. Verkko-oppimateriaali. Luettu 18.10.2021.

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

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.

Kaltiainen, J., Hakanen, J. 2021. Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. Tutkimus. Julkaistu 31.8.2021. Luettu 16.10.2021. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV_kesan-2021-tilanne_v23_korjattu-nuori-vuosiluku.pdf

Kittilä, 2021. Mitä on yhteisöllisyys? Artikkel. Luettu 13.10.2021.

<https://www.alykyla.fi/index.php/fi/asiantuntijablogi/118-mitae-on-yhteisoellisyys>

Korhonen, H. & Bergman, T. Johtaja muutoksen ytimessä. 2019. Helsinki: Alma Talent Oy

Koutaniemi, N. 2021. Työnteon tapa on pysyvästi muuttunut – Miten teidän organisaatiokulttuuri tukee työn hybridimallia? Julkaistu 7.5.2021. Artikkel. Luettu 16.10.2021. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/miten-teidan-organisaatiokulttuuri-tukee-tyon-hybridimallia/>

Lampinen, A & Saarelainen, A. 2021. Opas toimivan hybridityöyhteisön johtamiseen. Opas. Luotu 16.11.2021. (<https://proakatemia.fi/opas-toimivan-hybridityoyhteisön-johtamiseen/v>)

Laine, K. & Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus. Luettu 9.11.2021.

www.ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteisön_vuorovaikutuksessa

Lehtelä, J. Opettaja. 2021. Puhelinhaastattelu. 2.11.2021. Haastattelija Saarelainen, A. Litteroitu

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit S. 2021. What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Julkaistu 23.11.2020. Artikkel. Luettu 16.10.2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

Marjamäki P-L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Melisma, T. 2020. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Salesforce 15.7.2021. Artikkel. Luettu 12.10.2021.

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Meltwater. 2021. Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia. Julkaistu 22.10.2021. Blogi. Luettu 12.10.2021. <https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta>

Opetushallitus. N.d. Yhteisöllisyys. Artikkel. Luettu 2.10.2021
<https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/yhteisollisyys>

Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus Oy.

Perustuslaki 11.6.1999/6. Luettu 11.10.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Piha, K. & Sutinen, M. Muutosvoimaa. 2020. Helsinki: Alma Talent Oy

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana. 2014. Helsinki: Talentum Media Oy

Pulkkanen, A. N.d. Mikä on kunnollinen projektityökalu ja miksi tarvitset sellaisen työsi tueksi? Agendum. Artikkel. Luettu 1.10.2021.

Pullan, P. 2016. Virtual Leadership. Lontoo: Kogan Page.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2018. Työyhteisön pelisäännöt - mitä hyötyä niistä on? Artikkel. Julkaistu 2018. Luettu 1.10.2021.
<https://tyohyvis.fi/tyoyhteisolle/tyoyhteisön-pelisaannot/>

Rajanto, J. 2020. Digitaaliset whiteboardit etäkokoukseen tai etätyöpajaan. Blogi. Julkaistu 5.6.2020. Päivitetty 26.4.2021. Luettu 9.11.2021.
<https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/digitaaliset-whiteboardit-etakokoukseen-tai-etatyopajaan/>

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Digi-julkaisu. Luettu 3.10.2021.
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Digi-julkaisu. Luettu 11.10.2021.
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikeutus_tyoyhteisossa.

Slotte, V. 2019. Mittaaminen johtamisen välineenä – sitä saa mitä mittaa. Blogi. Julkaistu 7.3.2019. Luettu 7.11.2021.
<https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/mittaaminen-johtamisen-valineena-sita-saa-mita-mittaa/>

Sahimaa, J. 2018. Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeimpien asioiden edelle. Artikkel. Julkaistu 2.12.2018. Luettu 7.11.2021.
<https://www.jaakkosahimaa.fi/blogi/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelle>

Salminen, J. 2017. Onnistu Tiimityössä-Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

Salonpää, T. & Lakovaara, K. 2021. Työnantaja – joko teillä on luotu työnteen hybridimalli? Palta 26.5.2021. Luettu 27.10.2021.

<https://www.palta.fi/artikkelit/tyonantaja-joko-teilla-on-luotu-tyonteon-hybridimalli/>

Small Improvements. A Guide to 1:1 Meetings. N.d. Luettu 9.11.2021.
<https://www.small-improvements.com/resources/1-on-1-meetings/>

Steelcase. 2021. The First Wave of Workplace Change. Tutkimus. Julkaistu tammikuussa 2021.
https://www.steelcase.com/content/uploads/2021/02/2021_AM_SC_Global-Report_Changing-Expectations-and-the-Future-of-Work-2.pdf

Sympa. 2021. Toimivan kehityskeskustelu - opas henkilöstöhallinnolle. Luettu 9.11.2021.
<https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>

Taipale, T. 2018. Joka tyypistä hyvä tyyppi. Julkaistu 12.12.2018. Blogi. Luettu 12.10.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/joka-tyypista-hyva-tyyppi/>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Koronarokotuskattavuus alueittain ja ikäryhmittäin. Julkaistu n.d. Päivitetty 31.10.2021. Raportti. Luettu 31.10.2021. 2021 https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/vaccreg/cov19cov/summary_cov19agearea_cov

Miro. N.d. The online whiteboard for easy collaboration. Artikkel. Luettu 9.11.2021. <https://miro.com/online-whiteboard/>

Tiimijohtaja, 2021. Etähaastattelu. 22.10.2021. Haastattelijat Saarelainen, A. & Lampinen, A.

Tilastokeskus. N.d. Etätyö. Artikkel. Luettu 2.10.2021.
<https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Työterveyslaitos. N.d. Etätyön johtaminen. Artikkel. Luettu 26.10.2021.
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>

Työterveyslaitos. N.d. Johtaminen ja esimiestyö. Artikkel. Luettu 5.10.2021.
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#92278b69

Työterveyslaitos. 2020. Pomodoro-tekniikka vähentää aloittamisen vaikeutta ja auttaa keskittymään. Artikkel. Julkaistu 19.5.2020. Luettu 7.11.2021.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/pomodoro-tekniikka-vahentaa-aloittamisen-vaikeutta-ja-auttaa-keskittymaan/>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. N.d. Työaika. Artikkel. Luettu 10.10.2021
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika>

Van der Beek, P. 2021. Parhaat käytännöt hybridityöhön. Julkaistu 13.10.2021. Blogi. Luettu 17.10.2021. <https://blog.proof.fi/fi-fi/blogi/hybridityo>

Viitasalo, M. N.d. 8 taitoa mitä viestinnän ammattilainen tarvitsee. Artikkel. Luettu 24.10.2021. <https://www.meltwater.com/fi/blog/10-taitoa-mita-viestinnan-ammattilainen-tarvitsee>

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

Vilkman, V. 2021. Joko tunnet Pomodoro-tekniikan? Yksinkertainen sääntö antaa yllättävää tehoa työpäivään. Artikkel. Luettu 7.11.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/pomodoro-tekniikka/>

Vilkman, V. 2021. Oletko kokeillut Eisenhowerin matriisia? Yksinkertainen työkalu helpottaa priorisointia ja vähentää stressiä. Artikkel. Julkaistu 20.10.2021. Luettu 7.11.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi/>

Vilkman, V. 2021. 3 parasta metodia tehokkaaseen ajanhallintaan – oikeilla työtavoilla saat enemmän aikaan. Artikkel. Julkaistu 15.2.2021. Luettu 7.11.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/ajanhallinta-tyokalut>

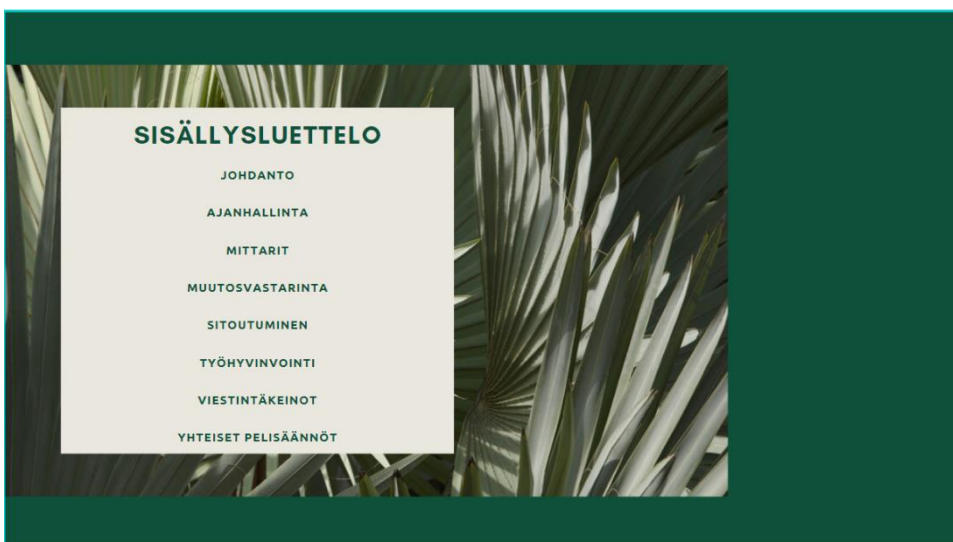
Vuorenmaa, M. Tiimijohtaja. 2021. Etähaastattelu 18.10.2021. Haastattelijat Saarelainen, A. & Lampinen, A. Litteroitu

Väestöliitto. 2018. Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Artikkel. Luettu 26.10.2021. <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>

Waterman, R. 1994. What America Does Right? W. W. Norton & Company

LIITTEET

Liite 1. Opas toimivan hybridityöyhteisön johtamiseen



AJANHALLINTA

Etä- ja lähityön sekoittuminen vaatii uutta otetta omasta, sekä tiimiläisten ajansäätelystä. Vapaa- sekä työajan sekoittuminen on todellinen ongelma ja kotoa käsin tehtyä työtä on vaikeampi lopettaa. Lisäksi kevyet, töistä ajatukset pois vievät kahvipöytä- sekä käytäväkeskustelut jäävät huomattavasti vähemmälle. Sinun on tärkeää tehdä aikaa myös vapaalle keskustelulle sekä esimerkiksi matalan kynnyksen palautteenannolle.

On tärkeää, että pidät oman ajanhallinnan lisäksi huolta myös tiimiläistesi ajanhallinnasta muistuttamalla esimerkiksi kahvitauoista ja järjestämällä yhteisiä hetkiä, joissa asioista keskustellaan, myös etätyöskentelijoille. Ajanhallintaan liittyvät ongelmat voivat korostua esimerkiksi riittämättömyyden tunteen takia ja aiheuttaa varsinkin etätyöskentelijoille tarvetta tehdä montaa asiaa kerrallaan. Sinun olisi myös hyvä keskustella tiimiläistesi kanssa siitä, mikä määrä työtä on riittävää. Samalla korostat vapaa-ajan ja taukojen tärkeyttä ja autat keskittymään töihin työajalla ja vapaaseen vapaa-ajalla.

Jokainen työyhteisön jäsen on tietysti vastuussa omasta ajanhallinnastaan. Sinun tulee kuitenkin tarkastella mikäli tiimiläisesi tarvitsee apua itsensäjohtamistaitojen kehittämisessä. Ajanhallinnalliset puutteet voivat johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumukseen, mikä laskee automaattisesti työhyvinvointia sekä sitoutumista työyhteisöön.

Seuraavilta sivuilta löydät kaksi ajanhallinnan työkalua, joista on hyötyä sekä sinulle, että tiimiläisillesi.

Eisenhowerin matriisi.

Matriisi on tehokas, mutta yksinkertainen menetelmä oman työn ja ajankäytön suunnitteluun. Se auttaa priorisoimaan sekä karsimaan työlistalta turhat tehtävät. Säännöllisesti esimerkiksi viikottain tehtynä työkalu myös laskee stressitasoa.

EISENHOWERIN MATRIISI

Tärkeät ja kiireelliset. - Tärkeimmät tehtäväsi, jotka kannattaa tehdä heti. Varaa näihin joka päivälle aikaa.

Tärkeät, mutta ei kiireelliset. - Usein suuria kokonaisuuksia, jotka keskittyvät pitkän tähtäimen tavoitteisiisi. Suunnittele ja varaa näille selkeä aika kalenteristasi.

Ei tärkeät, mutta kiireelliset. - Eli turhat tulipalot, joita sinun ei ole välttämättä tarpeellista hoitaa itse. Delegoi nämä.

Ei tärkeät eikä kiireelliset. - Eli täysin turhat. Eliminoi nämä kokonaan tai hoida silloin, kun on ylimääräistä aikaa.

EISENHOWERIN MATRIISI

KIIREELLISYYS

| | | |
|---------|--|--|
| | TÄRKEÄÄ, EI KIIREELLISTÄ -AIKATAULUTA | TÄRKEÄÄ JA KIIREELLISTÄ -HOIDA HETI |
| TÄRKEYS | EI TÄRKEÄÄ, EI KIIREELLISTÄ -DELETOI | EI TÄRKEÄÄ, KIIREELLISTÄ -DELEGOI |

POMODORO

Pomodoro-tekniikka erityisesti etätöskentelijöiden työn rytmitykseen.

Tekniikka perustuu siihen, että työn jakaminen eri osiin tekee tekemisestä tehokkaampaa ja mielisempää.

Pomodoro toimii näin:

- > Minimoi työtä häiritsevät keskeytykset: mykistä puhelin, ota sähköpostin hälytykset pois päältä.
- > Päätä, mihin tehtävään haluat keskittyä.
- > Valitse munakellosta se aika, jonka haluat keskittyä. Pomodoro-tekniikassa oletus on, että 25 minuutin työjaksoa seuraa 5 minuutin tauko.
- > Käynnistä kello ja aloita työskentely.
- > Kun kello pirisee, pidä tauko. Tee tauolla asioita, jotka vievät ajatuksesi pois tehtävästä.
- > Paneudu työhösi uudelleen, kun tauko päättyy.
- > Neljännen jakson jälkeen pidä pidempi tauko. Syö, juo tai tee muuta virkistävää.
- > Tee niin monta työjaksoa kuin on tarpeen.

PALAUTE

Antaessasi palautetta mieltä aina mikä tavoitteesi on. Tavoitteena voi olla halu vaikuttaa toisen toimintaan, lisätä henkilön hyväksi havaittua toimintaa, vähentää tai ehkäistä epätoivottua toimintaa tai ohjata henkilöä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti.

Tavoitteesi voi myös olla kehittää omaa osaamista tai halu auttaa toista havaitsemaan kehittämiskohteita ja toimintatapoja. Antaessasi palautetta kehität samalla myös keskinäistä suhdetta ja yhteistyötä ja autat henkilöä havaitsemaan toiminnan vaikutusta tiimiin ja koko työyhteisön toimintaan.

Palaute antaa yhteisön jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden vaikuttaa. Jotta vaikutusmahdollisuudet olisivat mahdollisimman suuret, tulee palautteen kulkea kolmeen suuntaan: alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja kollegalta kollegalle.

Tiimisi palautekulttuurin kehittäminen on erityisesti sinun vastuullasi. On tärkeää, että teet palautteen antamisesta tavan, jotta siitä tulee osa koko työyhteisön arkea. Tällöin myös kynnys rakentavan palautteen antamiseen on matalampi.



PALAUTE

**Avoin
palautekulttuuri**

+

**Jatkuva
palaute**

=

**Toimiva
vuorovaikutus,
vuorovaikutus-
taitojen ja
luottamuksen
kehittyminen**

Kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden niihin osallistuville rakentavan palautteen vaihtoon sekä keskusteluun. Kehityskeskusteluille tulee luoda rakenne ja jatkumo, jotta tavoitteita ja kehitystä pystytään seuraamaan helposti.

TO DO:

- Kerro tiimille kehityskeskusteluista
- Luo rakenne
- Sovi aika kehityskeskusteluille
- Seuraa sovittuja tavoitteita

Motorola

Tämä on työkalu palautteen antoon sekä itselle, että toisille. Motorola on nelikenttä, joka auttaa menemään niin sanotusti pintaa syvemmälle ja epämuksuusalueelle.

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Mitä hyvää? | Mitä opin? |
| Mitä kehitettävää? | Mitä vien käytäntöön? |

MITTARIT

Hybridimalliin siirtyessä sinun ei tule unohtaa jo käytössä olevia mittareita. Näitä yleisimmän ovat helposti seurattavat, numeraaliset mittarit, kuten myynti, asiakasmäärät ja niin edelleen. Yleensä mittareihin liittyy tavoitteita.

Mikäli mittarit tulevat organisaation ylemmältä taholta, tulee sinun käydä ne läpi työntekijöiden kanssa niin, että jokainen työyhteisön jäsen on selvillä siltä mitä mitataan ja miten ne vastaavat heidän työtehtäviään. Lisäksi organisaation sisällä esimerkiksi eri tiimien omat tavoitteet tulee asettaa yhdessä niin, että jokainen pääsee vaikuttamaan niihin ja tietää miten ja mitä mitataan. Tämä lisää sitoutumista työyhteisöön ja yhteisiin pelisääntöihin.

Jos tiimiläistesi on mahdollista vaikuttaa käytettäviin mittareihin, on sinun hyvä kuunnella myös heidän näkemyksiään. Parhaassa tapauksessa voitte luoda yhdessä omat mittarit ja tavoitteet, jotka motivoivat tiimiläisiäsi työntekoon. Yhdessä sovitut tavoitteet lisäävät myös omistajuuden tunnetta, jolloin työhön suhtautuminen on positiivisempaa.

Tiiminvetäjänä sinun tulee säännöllisesti käydä tiimisi kanssa mittareita läpi, jotta työntekijät tietävät missä heidän täytyy kehittää itseään ja missä he ovat onnistuneet.



MITTARIT

Koska mittarit ovat yhdessä tai yksin asetettuja tavoitteita, löydät alta työkaluja sekä omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen, että tiimin tavoitteiden asettamiseen.

Esimotorola

Oppaan kohdassa "työkaluja palautteen antoon ja käsittelyyn" esittelemme motorolan, joka on pohjana myös esimotorolalle. Esimotorolan avulla asetat sekä omia, tiimin kuin tiimiläistenkin tavoitteita. Parhaimmillaan esimotorola on yhdessä tehden esimerkiksi koko tiimisi kanssa. Tuolloin se kannattaa tehdä esimerkiksi seuraavaksi kvartaaliksi ja kvartaalin kuluttua palata asiaan tavoitteiden asettaneiden kesken. Esimotorolan kysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat tämän asiakasprojektin tavoitteet?
- Mitkä ovat tämän projektin hyödyt asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli?
- Mitä teorianalyyttöä sovellamme tässä projektissa?
- Mitä osaamista ja taitoja tämän projektin toteuttaminen vaatii?
- Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme/visiotamme?

Voit muokata ne teille sopiviksi ja korvata esimerkiksi sanan "projekti" kvartaalilla, tai muulla käsiteltävällä aikamäärellä.



MUUTOSVASTARINTA

Jokainen tiiminvetäjä kohtaa oman työuransa aikana muutosvastarintaa. Siihen tulee suhtautua avoimin mielin. Muutos aiheuttaa loogisesti tunnekuohuja, varsinkin mikäli muutos on sellainen, johon itse ei pysty vaikuttamaan.

Tiimi johtajana sinun on tiedotettava ja perusteltava riittävästi muutoksen syitä. Tiedottamisen puute merkitsee väistämättä pelon leviämistä henkilöstön keskuudessa. Muutos uhkaa myös itsemääräämispyrkimystä, jolloin uhkana on työntekijöiden kokemus pelinappulana olemisesta. Muutosvastarintaa vähentäessä on tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutosten toteuttamiseen. Ilman vuorovaikutuksellisuutta voi työntekijä pahimmillaan kokea oman ammatillisen identiteettinsä horjuvan.

Muutosvastarinta taklataan siis viestimällä siitä avoimesti ja mahdollisimman etukäteen. Mikäli vain voit, ota tiimisi mukaan muutoksen suunnitteluun.



Palveluutoilun ja fasilitoinnin eri menetelmät

Näitä menetelmiä löydät helposti netistä. Monissa on eriteltyä vielä eri tilanteet, joissa näitä kannattaa käyttää. Eri menetelmiä hyödyntäen tiimille tai työyhteisölle viestiminen helpottaa muutosvastarinnan muodostumista ja asian ymmärtämistä.

Dialogi ja dialogirinki

Jo ennen muutoksesta viestimistä tai muutosvastarintaa koettaessa on hyvä tehdä aikaa dialogille. On tärkeää että viestintä ei ole vain ilmoitusluontoiseksi asia vaan siitä ja sen herättämistä tunteista keskustellaan asian ymmärtämiseksi, toimintasuunnitelmien tekemiseksi ja ajatusten vaihtamiseksi.

Dialogiringillä tarkoitamme noin 10 henkilön ryhmää, joka asettuu huoneeseen ringin muotoon niin, että jokaisella on näköyhteys toiseen. Henkilömäärä on hyvä pitää noin 10 henkilössä, jotta jokaiselle jää aikaa keskustella aiheesta.

Palveluutoilun ja fasilitoinnin eri menetelmät

Dialogin yhtenä tarkoituksena voi olla myös tilanteen **yhteiskehittäminen**. Eli muutosvastarintaa herättänyt tilanne käydään läpi yhdessä ja siihen etsitään myös ratkaisut jokaisen mielipidettä ja ehdotuksia hyödyntäen.

SITOUTUMINEN

Työyhteisöön ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen voi olla heikompaa hybridimalliin siirtymisen jälkeen. Toimivan hybridin rakentamiseksi työntekijöiden sitouttaminen on kuitenkin yksi tärkeimpiä palapelin paloja.

Tärkeimpänä sitouttajana on merkityksen luominen työntekijöille, niin työntekijöiden työtehtäville, kuin tarkoituksillekin. Mittarit ovat hyvä työkalu tarkkailla työtehtäviä ja sitä kautta parantaa työhön sitoutumista, tekee työtä sitten etänä tai läsnä.

Sitoutumista voi lisätä myös parantamalla vuorovaikutusta ja viestintää. Kun tiiminvetäjänä huomioit jokaisen työntekijän tuntemukset ja annat omasta ajastasi muutaman minuutin päivittäin kysyäksesi esimerkiksi kuulumiset, lisää se motivaatiota niin, että työntekijä tuntee olevansa merkityksellinen.

SITOUTUMINEN

Merkityksen luominen on tutkitusti keino sitoutumiselle. Kun työntekijät tietävät sekä oman työnsä strategisen merkityksen, että yrityksen strategisen merkityksen, on helpompaa sitoutua omaan työtehtävään ja työyhteisöön. Merkityksen kirkastaminen tietyn väliajoin ei vie työltä paljoa aikaa, vaan sen sijaan buustaa työntekoa.

Vastuunjako ja vapaus valita
Työtehtävien jakaminen tiimin eri henkilöille lisää niin merkityksen tunnetta kuin sitoutumista työyhteisöönkin. Myös vapaus valita näitä tehtäviä ja esimerkiksi etätöypäiviä saa työntekijät sitoutumaan paremmin.

Tiimin ja yhteisön yhteiset tapaamiset
ovat oiva ja yksinkertainen tapa lisätä työyhteisöön sitoutumista. Näihin yhteisiin kokoontumisiin kannattaa sopia rutiinit yhdessä tiimin kanssa, esimerkiksi se, että kaikki osallistuvat lähitapaamiseen, vaikka työskentelisivät muuten etänä.



Tiimille ja työyhteisölle järjestetyt virkistyspäivät ja -illat lisäävät yhdessä tekemistä työajan ulkopuolella mikä taas lisää luottamuksen tunnetta tiimin keskuudessa. Virkistytymishetkin voit nimetä esimerkiksi jokaiselle eri kerralle omat suunnittelijansa. Tämä kertoo luottamuksesta tiimiläisiä kohtaan.



Virkistytymishetkien lisäksi sitoutumista lisäävä tekijä on myös arkinen juhliminen. Tavoitteita voi palastella pienempiin osiin ja pienempien osien saavuttamista voi juhlaa esimerkiksi juhlahatut päässä päivän ajan. Rahallisiin tavoitteisiin pääsyä voi juhlaa esimerkiksi ostamalla toimistolle kellon, jota pääsee soittamaan, kun tavoitteet on täytetty ja muun toimiston kuullessa kaikki kokoontuvat taputtamaan tapahtuneelle. Hyviä kuukausia voitte juhlaa yhteisillä kakkukahveilla tai muulla vastaavalla. Viikon työmyyrän voit palkita esimerkiksi heijastinliivillä, johon hänen nimensä lisätään. Näiden suunnitteluun sinun kannattaa ottaa koko yhteisö mukaan, hulluimmatkin ideat ja niiden toteuttaminen, sekä työntekijöiden palkitseminen lisäävät sitoutumista yhteisöön.

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, kuten vuorovaikutus, ajanhallinta sekä omat itsensäjohtamistaidot. Tiimijohtajan täytyy kuunnella yksilöitä ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat juuri kyseisen työntekijän hyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti.

Ajanhallinnalliset ongelmat laskevat automaattisesti työhyvinvointia. Sinulla onkin tiimijohtajana tärkeä tehtävä kertoa taukojen tärkeydestä ja tarjota apua ajanhallinnallisiin ongelmiin. Samalla sinun tulee myös osata pyytää apua itsellesi, jotta oma työtaakka ei kasva liian suureksi. Oma esimerkki vaikuttaa myös työntekijöihin. Tee siis itsellesikin selkeät rajat esimerkiksi siihen, että vapaapäivinä et oikeasti ole tavoitettavissa.



VIESTINTÄKEINOT

Viestinnästä puhuttaessa tärkein oppi on, että viestinnässä on aina kehitettävä. Tiiminvetäjänä sinun tulisi keskustella tiimiesi kanssa siitä, minkälainen viestintä on sopivaa juuri heille. Erityisesti hybridityöyhteisössä viestintään on panostettava, jotta työnteko on sujuvaa.

Hybridimallissa osan ihmisistä ollessa etänä muunmuassa kehonkieli jää vähemmälle, mikä aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä. Jotta tältä vältytään, tulee sinun johtajana viestiä selkeästi ja rohkaista jokaista työntekijää kysymään, mikäli epäselvyyksiä jää.

Hybridimallissa on suurempi todennäköisyys sille, että viestistä puuttuu jotakin. Tiiminvetäjänä sinun tehtävänä on varmistaa, että viesti on ymmärrettävä, yhtenäinen ja kulkee perille.



VIESTINTÄKEINOT

Dialogitimantti

Dialogin neljä perussääntöä ovat kuuntele, kunnioita, odota vuoroasi ja puhu. Hyödyntämällä dialogitimanttia yhteiset kokoukset, joissa dialogia käytetään, selkeytyvät entisestään.

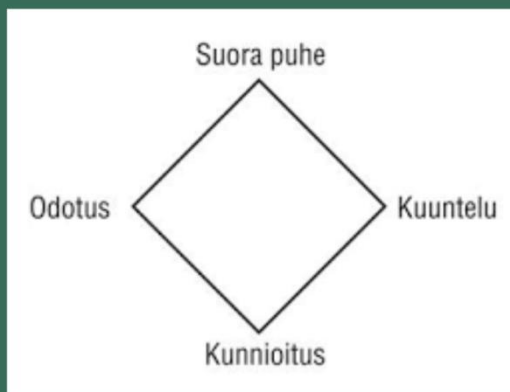
Viestinnälle kannattaa rakentaa pelisäännöt, jotta turhat väärinkäsitykset pystytään välttämään. Myös viestinnän pelisääntöjen rakentamiseen sinun kannattaa osallistua koko tiimi. Näitä pelisääntöjä miettiessä voit pohtia esimerkiksi seuraavaa:

- Missä kanavissa viestitään mitään
- Kuka viestii ja mitä
- Milloin viestitään

1 to 1 eli kahdenkeskeiset keskustelut ovat luonnollinen tapa pitää toista kartalla asioista, kysyä kuulumisia tai antaa palautetta. Ne voivat noudattaa tiettyä kaavaa tai toisaalta olla vapaamuotoisia keskusteluja, jotka rakentuvat sen hetken pinnalla olevista aiheista. Näille keskusteluille voit keksiä yhdessä tiimin kanssa oman nimen, kaavan ja merkityksen, jotka lisäävät niiden tehokkuutta, eikä kangista keskusteluja pakonomaisiksi tai tylsiksi.

Hybridikokoukset eli lähi- sekä etätyötä tekevien yhteiset kokoukset esimerkiksi Teamsin välityksellä lisäävät tiedonkulun nopeutta ja selkeyttä.

DIALOGITIMANTTI



VIESTINTÄKEINOT

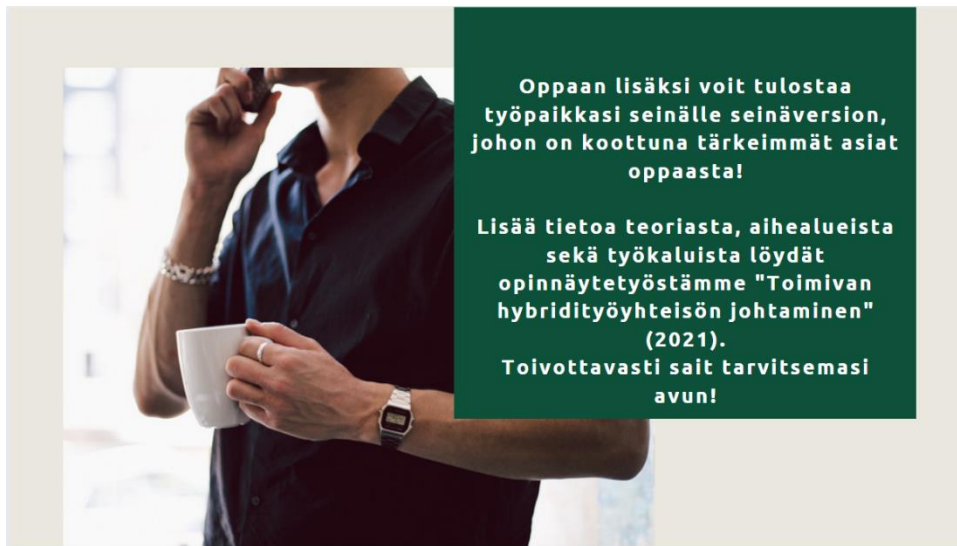
Suosittellemme, että pidät yhteisten pelisääntöjen luomista varten työpajan, joka kattaa riittävästi aikaa ja resursseja sääntöjen sopimiselle. Tähän oiva keino on järjestää työpäivä (työkykyä ylläpitävä). Työpäivä suunnitellaan paikkaan, johon jokainen yhteisön jäsen pääsee osallistumaan läsnä ja paikka tarjoaa hyvät puitteet.

Muistathan luoda rakenteen pelisääntöjen luomista varten, missä otat huomioon myös vapaan keskustelun ja ideoinnin. Kysymyksiä, joiden pohjalta runkoa pelisäännöille voit aloittaa rakentamaan:

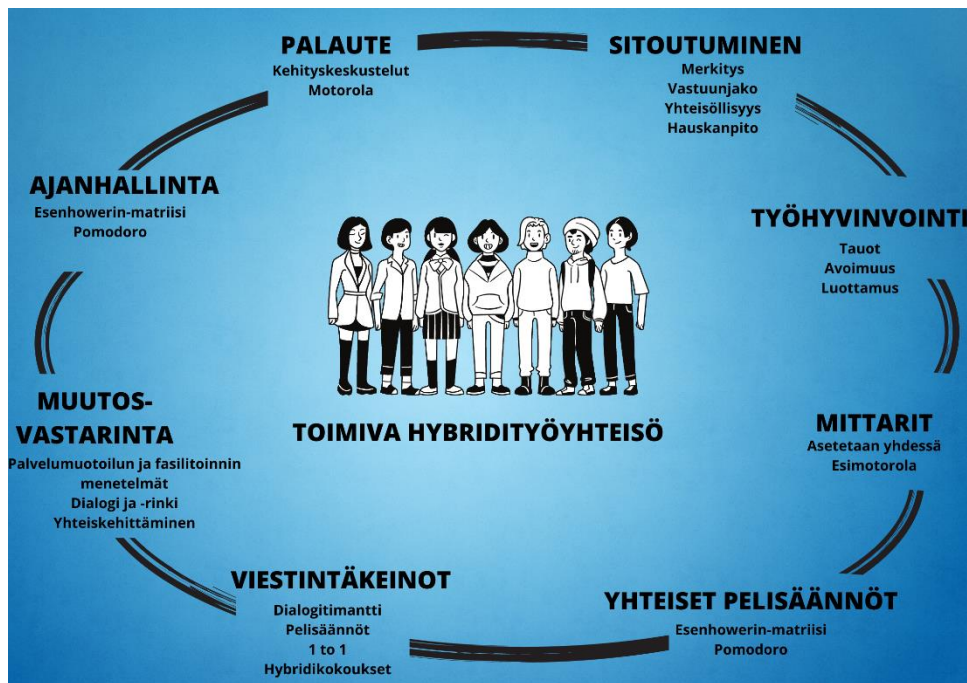
- Miksi pelisääntöjä luodaan?
- Millainen on nykytilanteemme?
- Miten toimimme hyvässä/kehittävissä tilanteessa?
- Mitä haluamme nykytilanteesta muuttaa ja miten?
- Miten varmistamme pelisääntöjen noudattamisen/Mitä käy jos niitä ei noudateta?

Jotta pääset johtamaan toimivaa hybridityhteistöä, tulee sinun sopia tiimisi kanssa organisaation sääntöjen lisäksi omat pelisääntönsä. Näin lisätään sitoutumista ja vähennetään esimerkiksi konflikteja ja epäselvyyksiä. Vastuullasi tiiminvetäjänä on johtaa palaveri, missä säännöt sovitaan. Palaverissa on tärkeää kuulla jokaista tiimiläistä ja ottaa mahdollisuuksien mukaan jokaisen tiimiläisen kanta huomioon. Pelisäännöistä tulee tehdä sellaisia, joihin jokainen pystyy sitoutumaan, eikä niitä tarvitse vaihtaa eri henkilöiden vaihtuessa.

Ennen pelisääntöjen kirjaamista kannattaa pohtia yhdessä tiimin kanssa alueet joille säännöt luodaan ja pohtia minkä perusteella sääntöjä ruvetaan pohtimaan, esimerkiksi organisaation arvot. Pohdinta kannattaa aloittaa kysymyksillä siitä, miten halutaan toimia ja miten ei. Luomisprosessin jälkeen säännöt suositellaan kirjattavaksi ylös niin, että jokainen löytää ne helposti.



Liite 2. Tiimijohtajien huoneentaulu, A3-koko



Liite 3. Kyselytutkimus työntekijöille

Kyselytutkimus työntekijöille

Kyselyn tarkoituksena on auttaa kartoittamaan työntekijöiden kohtaamia haasteita ja toiveita

Käytättekö tällä hetkellä hybridimallia tiimissänne? *

Kyllä

Ei

Jos käytätte hybridimallia, kuinka suuri osa tiimistä työskentelee etänä ja kuinka suuri osa läsnä?
(Vastaus prosentteina)

Lyhyt vastausteksti

.....

Mikäli käytätte hybridimallia, kuinka suuren ajan viikosta tiimiläiset ovat etänä?

Lyhyt vastausteksti

.....

Koetko hybridimallin toimivaksi tavaksi työskennellä? *

Kyllä

Ei

Miksi? *

Pitkä vastausteksti

.....

Oletko antanut palautetta etätyöskentelystä? *

Kyllä

En

Jos vastasit "kyllä", niin minkälaista?

Pitkä vastausteksti

.....

Jos vastasit "en", miksi et?

Pitkä vastausteksti

.....

Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin kasvaminen
- joustavammat aikataulut
- unenlaadun paraneminen
- sujuvampi kommunikaatio yhteisön jäsenien välillä
- helpompi viestintä tiimille
- enemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn paraneminen
- uusien asioiden oppiminen
- en mitään näistä
- Muu...



Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikatauluhaasteet
- unenlaadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- en mitään näistä
- Muu...

Mitä seuraavista positiivisista asioista uskot tiiminvetäjäsi kokeneen korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin kasvaminen
- joustavammat aikataulut
- unenlaadun paraneminen
- sujuvampi kommunikaatio yhteisön jäsenien välillä
- helpompi viestintä tiimille
- enemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn paraneminen
- uusien asioiden oppiminen
- ei mitään näistä
- Muu...

Mitä seuraavista negatiivisista asioista uskot tiiminvetäjäsi kokeneen korona-aikana? Voit valita ^{*} useita:

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikataulu haasteet
- unen laadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- ei mitään näistä
- Muu...

⋮

Koetko työn teon muuttuneen pysyvästi koronan myötä? ^{*}

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit "kyllä", niin millä tavalla?

Pitkä vastausteksti

.....



Minkälaisia haasteita luulet tulevien vuosien tuovan: *

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikataulu haasteet
- unen laadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- yhdenvertaisuuden puute
- konfliktit
- asenteiden muutos
- sitoutuminen omaan tiimiin
- sitoutuminen koko työyhteisöön
- sitoutuminen pelisääntöihin
- ei mitään näistä
- Muu...

Jäikö joku haaste puuttumaan, mikä?

Pitkä vastausteksti

.....

Miten kehität viestintä- ja vuorovaikutustaitojasi? *

- en kehitä
- palautteen avulla
- kehityskeskustelut tiiminvetäjän kanssa
- kirjat
- webinaarit/seminaarit
- työnantajan tarjoamat koulutukset
- Muu...

⋮

Mitä seuraavista kaipaat tiiminvetäjältä hybridityöyhteisössä? *

- yhdenvertaisuus
- selkeä viestintä
- yhteiset pelisäännöt
- vapaus
- vastuun jakaminen
- kehityskeskustelut
- Muu...

Saatko tarpeeksi apua ja tukea tiiminvetäjältäsi? *

- Kyllä
- En

Missä toivoisit tiiminvetäjäsi kehittyvän? *

Pitkä vastausteksti

.....

Jäikö mieleesi vielä jotain, jota emme tajunneet kysyä? Mitä? Vapaa sana!

Pitkä vastausteksti

.....

Liite 4. Kyselytutkimus tiimijohtajille

Kyselytutkimus tiiminvetäjille

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tiiminvetäjien kohtaamia haasteita maailmantilanteessa.

vallitsevassa

Kyselytutkimus on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja tiimijohtamisen opiskelijoiden opinnäytetyön osa-alue, jonka tekijöitä ovat Auri Saarelainen ja Aune Lampinen. (auri.saarelainen@tuni.fi & aune.lampinen@tuni.fi)

Tavoitteena on luoda teorian sekä kyselyiden pohjalta opas tiiminvetäjille toimivan hybridimallin johtamisen tueksi, sekä parantaa työyhteisön hyvinvointia. Vastaamalla kyselyyn autat tekemään oppaasta mahdollisimman hyödyllisen jokaiselle yrityksen tiiminvetäjälle.

Kysely on täysin anonyymi, eikä vastauksia yksilöidä ja niitä analysoidaan luottamuksellisesti. Vastauksista kerättyjä tietoja käytetään vain opinnäytetyössä ja vastaukset poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Jokainen vastaus on arvokas opinnäytetyön lopputuloksen kannalta. Vastausaikaa on 15.10. klo. 18.00 saakka. Kiitos, että käytät muutaman minuutin vastaamiseen!

Hybridimalli = Malli, jossa työskennellään niin läsnä kuin etänä.

Toimitko tiiminvetäjän tehtävässä? *

- Kyllä
- Ei

Käytättekö tällä hetkellä hybridimallia tiimissänne? *

- Kyllä
- Ei

Jos käytätte hybridimallia, kuinka suuri osa tiimistä työskentelee etänä ja kuinka suuri osa läsnä?
(Vastaus prosentteina)

Lyhyt vastausteksti

.....

Mikäli käytätte hybridimallia, kuinka suuren ajan viikosta tiimiläiset ovat etänä?

Lyhyt vastausteksti

.....

Koetko hybridimallin toimivaksi tavaksi työskennellä? *

- Kyllä
- Ei

Miksi? *

Pitkä vastausteksti

.....

Oletko saanut palautetta etätyöskentelystä? *

- Kyllä
- Ei

Jos kyllä, niin millaista?

Pitkä vastausteksti

.....

Mitä seuraavista positiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin kasvaminen
- joustavammat aikataulut
- unenlaadun paraneminen
- sujuvampi kommunikaatio yhteisön jäsenien välillä
- helpompi viestintä tiimille
- enemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn paraneminen
- uusien asioiden oppiminen
- Muu...

Mitä seuraavista negatiivisista asioista olet kokenut korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikatauluhaasteet
- unenlaadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- Muu...

⋮

Mitä seuraavista positiivisista asioista uskot tiimiläistesi kokeneen korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin kasvaminen
- joustavammat aikataulut
- unenlaadun paraneminen
- sujuvampi kommunikaatio yhteisön jäsenien välillä
- helpompi viestintä tiimille
- enemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn paraneminen
- uusien asioiden oppiminen
- Muu...



Mitä seuraavista negatiivisista asioista uskot tiimiläistesi kokeneen korona-aikana? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikatauluhaasteet
- unenlaadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- Muu...



Mitä seuraavista näet haasteina johtaessa tiimiäsi lähitulevaisuudessa? Voit valita useita: *

- työhyvinvoinnin laskeminen
- uupumus
- aikatauluhaasteet
- unenlaadun heikkeneminen
- haastavampi kommunikaatio yhteisön jäsenten välillä
- katkonaisempi viestintä tiimin kanssa
- vähemmän aikaa itselle tai perheelle/läheisille
- keskittymiskyvyn heikkeneminen
- yksinäisyys
- motivaation puute työtehtäviä kohtaan
- tekniset ongelmat
- yhdenvertaisuuden puute
- konfliktit
- asenteiden muutos
- sitoutuminen omaan tiimiin
- sitoutuminen koko työyhteisöön
- sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin
- Muu...

Jäikö joku haaste puuttumaan, mikä?

Pitkä vastausteksti

.....

Miten kehität omia johtamisen taitojasi? Voit valita useita: *

- työnantajan tarjoamat koulutukset
- kirjat
- itsenäiset seminaarit & webinaarit
- tiedonjako muiden samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa
- kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa
- palautteiden kerääminen työkavereilta ja tiimiläisiltä
- Muu...

Miten tukee sinua tiimin johtamisessa? *

Pitkä vastausteksti

.....

Miten toivoisit tukevan sinua tiimin johtamisessa? *

Pitkä vastausteksti

.....

Tiedätkö keneltä saat apua tai tukea johtotehtävissä ? *

- Kyllä
- En

Minkälaista apua toivot saavasi oppaasta? *

Pitkä vastausteksti

.....

Jäikö mieleesi vielä jotain, jota emme tajunneet kysyä? Mitä? Vapaa sana!

Pitkä vastausteksti

.....