



# Etätyön vaikutukset tiimin työskentelyyn

Jenni Jackson

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Etätyön vaikutukset tiimin työskentelyyn

Jenni Jackson  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2021

Jenni Jackson

**Etätyön vaikutukset tiimin työskentelyyn**

Vuosi

2021

Sivumäärä

29

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etätyöskentelyn vaikutuksia tiimin työskentelyyn ja hyvinvointiin sekä kuinka hyvin heidän käyttämät työtavat toimivat etänä. Toimeksiantajana toimi suomalaisen IT-alan yrityksen asiakaspalvelutiimi. Toimeksiantajalle tarjotaan opinnäytetyöstä laaja kuva tiimin hyvinvoinnista sekä he voi kehitysehdotuksien avulla ylläpitää tiimin tehokkuutta.

Opinnäytetyön tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Menetelmissä käytettiin tiimin esihenkilön avointa haastattelua, tiimin jäsenille kohdistettua kyselyä sekä tiimin jäsenien haastattelua.

Tutkimuksista etätyön keskeisimmiksi haasteiksi esihenkilön näkökulmasta nousi työntekijöiden tukemisen keinot, työn valvomisen vaikeudet ja kuinka olla paremmin läsnä. Esihenkilö kokee tiiminsä olevan täynnä itseohjautuvia, järkeviä ja itsenäisiä ihmisiä. Työskentelytapoihin kuuluu paljon keskustelua ja kollegoiden konsultointia. Yhdessä tiiminä ratkotaan vaikeita ongelmia ja tukeudutaan toisiinsa, kun työ tuntuu toisinaan henkisesti raskaalta.

Tiimin jäsenet kokivat tiimihengen ja tiimissä työskentelyn kaiken kaikkiaan positiivisena. Tiimin jäsenillä on hyvä luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan sekä he kokevat saavansa tukea toisiltaan. Etätyöskentelyn vaikutuksista tiimin työskentelyyn nousi kolme pääasiaa; viestintä, työtaakka ja sosialisointi. Negatiivisena asiana tuli esille työtehtävien tasajakoisuus. Osa tiimin jäsenistä kokee olevansa kiireisempiä kuin toiset ja työtaakka saattaa tuntua raskaammalta. Tiimissä koettiin myös puutteita viestinnässä sekä osa tuntee etätyöskentelyn olevan yksinäisempää. Uusia työskentelytapoja kaivattiin ajan hallintaan ja työtehtävien läpinäkyvyyteen. Yrityksen sekä esihenkilön koettiin tukevan työntekijöiden etätyöskentelyä kohtalaisen hyvin.

Se miten tiimi on muodostettu, näyttäytyy hyvin myös etätyöskentelyn onnistumisena. Tiimissä vallitsee luottamus ja arvostus, joka korreloituu tehokkuutena. Vaikka tiimin työskentelytavat ovat muuttuneet täysin, he ovat onnistuneet rakentamaan etätyöskentelyn niin, että kaikki ajattelevat sen positiivisena muutoksena. Kehitysehdotuksia olen antanut neljästä aiheesta: tiimihenki, viestintä, koulutukset ja työtehtävien tasajakoisuus.

Asiasanat: etätyö, tiimityö, hyvinvointi

Jenni Jackson

**Impacts of remote work on teams**

Year

2021

Pages

29

---

The aim of the thesis is to study the effects of remote working on teamwork, their wellbeing, as well as how well the methods they use work in a remote setting. The client of this thesis is a customer service team of a Finnish IT company. This thesis will help the client receive a broad understanding of the team's wellbeing and, with the proposed development processes, can help to maintain a high standard of efficiency.

Qualitative study method was used to collect data. The information acquisition was carried out by open interview with the team leader, a survey of the team members, and an interview with some team members.

The main challenges of remote working from the team leader's point of view are the ways of supporting employees, the difficulties of supervising, and how to be better present when working remotely. The team leader feels as though her team is full of self-directed, sensible, and independent people. The team has previously worked full-time in the office. The way they work involves a lot of communication and consulting with colleagues. Together, the team solves difficult problems and relies on each other when the work often feels mentally heavy.

Overall, the team members experienced positive about their team spirit and teamwork. The team members have good trust and appreciation towards each other, and they feel as they can easily get help from one another. Three main issues arose about the impact of remote working on the team: communication, workload, and socialization. A negative issue was the division of duties. Some team members feel busier than others and on them, the workload might feel heavier. The team also experiences shortcomings in communication, and some considered remote working sometimes lonelier. New ways of working were wanted for time management and transparency of work duties. The team felt as if their company and team leader support remotely working moderately well.

The way the team is formed shows well in the succession of remote working. There is trust and appreciation amongst the team, which correlates to efficiency. Although the way that the team works has changed completely, they have managed to succeed in remote working so that it is perceived mostly as a positive change. I have given suggestions to improve on four topics: team spirit, communication, training, and even division of duties.

Keywords: remote work, teamwork, wellbeing

## Sisälllys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja toimeksiantaja .....	6
3	Etätyö .....	7
3.1	Etätyö Covid-19 pandemian aikana.....	15
3.2	Etäjohtaminen .....	16
4	Tiimityöskentely .....	17
5	Opinnäytetyön menetelmät .....	20
6	Tutkimusten tulokset.....	21
6.1	Tiimin rakentaminen .....	23
6.2	Tiimin näkökulma etätyöskentelystä.....	25
7	Pohdintaa .....	27
7.1	Kehitysehdotukset .....	28
7.2	Tutkimuskysymyksen ratkaisu .....	29
	Lähteet .....	31
	Kuviot.....	32
	Taulukot.....	32

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona on tutkia kuinka kokoaikainen etätyö vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Tutkimuksessa keskitytään tarkemmin tiimihenkeen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä kuinka hyvin tiimi on sopeutunut etätyöskentelyyn. Tavoitteena on selvittää minkälaisia toimintoja ja työkaluja esihenkilö on ottanut käytäntöön etätyön aikana sekä kuinka työntekijät ovat ne vastaanottaneet tai onko niillä ollut vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Toimeksiantajana toimii suomalainen IT-alan yritys, joka tarjoaa viihdepalveluita asiakkailleen. Tutkimus toteutetaan yrityksen asiakaspalveluosastosta, jossa työskentelee seitsemän työntekijää.

Suomen hallitus yhdessä tasavallan presidentin kanssa totesi Suomen olevan poikkeusoloissa 16.03.2020. Hallitus linjasi erinäisiä ohjeita kansalaisille, työpaikoille, varhaiskasvatukseen sekä kouluihin estääkseen koronaviruksen leviämisen Suomessa. Yksi näistä asetetuista suosituksista oli valtakunnallinen etätyösuositus. Valtioneuvoston tiedotteessa mainitaan ”Julkisen sektorin työnantajat määräävät julkisen sektorin työntekijät etätyöhön, joiden työtehtävät ne mahdollistavat”. Nämä suositukset on kuitenkin otettu käyttöön myös yksityisen sektorin työpaikoilla kautta maan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtioneuvoston viestintäosasto, 2020)

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen IT-alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen viihdepalveluita. Kyselyt ja haastattelut on laadittu yrityksen asiakaspalveluosaston kanssa. Asiakaspalveluosasto vastaa asiakaspalautteen käsittelystä sekä asiakkaiden kanssa kommunikoinnista. Globaali pandemia on siirtänyt yrityksen työn kokonaisuudessaan etätyöhön. Etätyötä on tehty yrityksessä myös aikaisemmin mutta enimmäkseen vain pakottavissa ja satunnaisissa tilanteissa yrityksen johdon osalta. Työn suorittamisen osalta on aina ollut käytössä digitaaliset toimintatavat ja työn teko toisinaan vaatii paljon itsenäistä keskittymistä. Asiakaspalvelutiimi on kuitenkin aina työskennellyt paljon keskustellen yhdessä ja tietyt työtilanteet ovat vaatineet useampien tiimin työntekijöiden konsultoimista ongelmien ratkaisuun. Asiakaspalautteen käsitteleminen on paikoin henkisesti raskasta, jolloin työkavereiden läsnäolo ja tuki on ollut tarpeen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etätyön vaikutuksia tiimin työskentelyyn. Tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle, kuinka heidän tapansa tehdä kyseistä työtä etänä on toiminut sekä miten etätyö on vaikuttanut heidän tiimihenkeensä ja yhdessä työskentelyyn. Toisena

tavoitteena on laatia kehitysehdotuksia, kuinka jatkossa työtä voisi tehdä saadakseen parhaimman mahdollisen tuloksen. Opinnäytetyötä tehdessä Suomi on muuttanut etätyösuositustaan, ja osa työntekijöistä on siirtynyt osin perinteiseen tapaan toimistolle. Tutkimuksessa selvitetään myös mikä on tiimin jäsenien toive tulevaisuudelle. Tavoitteena on selvittää mikä olisi mahdollinen seuraava normaali työntekotavassa.

### 3 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan joustavuuteen, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Työsuojeluhallinto, 2021). Vaikka etätyötä ei varsinaisesti mainita lainsäädännössä, työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki ovat etätyön perustana niin kuin perinteisen työntekotavankin. Etätyön tekemisen säännöt voidaan kirjata työsopimukseen tai niistä voi olla yleiset käytännöt työpaikalla. Etätyötä ei kuitenkaan voi pakottaa tekemään vaan siihen voi antaa mahdollisuuden. Työnantajalla on velvollisuus valvoa työaika samalla tavalla etätöissä kuin muutenkin. Työntajan on myös huolehdittava, että työtä tehdään työturvallisuuslain mukaisesti turvallisissa ja terveellisissä työolosuhteissa. Työaikalaki muuttui vuoden 2020 alussa, jolloin se koskee myös etätyötä, sillä sinne merkittiin maininta, että työtä voi tehdä paikasta riippumatta. (Lamberg 2020)

Suomessa etätyötä on tehty jo pitkän aikaa. Yritykset on lisänneet etätyön mahdollisuutta hiljalleen eikä käsitteenä etätyö ole uusi. Etätyössä yleensä työnteko on tehokkaampaa ja työntekijät tuntevat saavansa enemmän aikaan etätöissä kuin toimistolla. Aikaansaaminen taas suoraan lisää työtyytyväisyyttä ja kasvattaa motivaatioita. Työntekijää etätyön mahdollisuus yleensä houkuttelee enemmän, sillä se antaa mahdollisuuden elämän ja työn sovittamiseen yhteen. Yleensä työntekijä voittaa tunteja lisää päiväänsä, kun työmatkat ja mahdolliset muut perheeseen liittyvät pakotteet poistuvat. Etätyön hyötyihin voi myös lisätä työntekijän mahdollisuus kontrolloida työtä. Vapaus tehdä työhön liittyviä päätöksiä tuo mukanaan vastuuta. (Vilkman 2016, luku 1.).

Etätyö tuo mukanaan myös monia haasteita, joista keskeisimmät liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutus on yleensä tiimin keskeisin asia mutta kaikilta virtuaalinen vuorovaikutus ei luonnistu. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja jos tiimin jäsenet eivät tunne yhteisöllisyyttä, viestintä vähentyy sekä työntekijöiden moraali ja sitoutuminen heikentyy. Haastavin tehtävä esihenkilön näkökulmasta on luottamuksen rakentaminen. Helposti esihenkilö ajautuu liialliseen mikromanageroimiseen mikäli hän ei luota tiimiinsä. (Vilkman 2016, luku 1)

Bruce Tulgan (HBR Guide to remote work, 2021) käsitteli Harvard Business Review julkaisussa myös etätöön kulmakiviä. Kirjassa käsitellään kuusi kulmakiveä ja niiden esittelyt on kirjoittanut useimmat alan tutkijat.

### 1. Työn loppuun saattaminen ja kuinka pysyä keskittyneenä häiriötekijöiden kanssa

Ensimmäisen kappaleen on kirjoittanut Elizabeth Grace Saunders aiheesta ”Stay focused when you’re working”. Kappaleessa hän käsittelee, esimerkiksi kuinka pysyä keskittyneenä työpäivän aikana, kun työtä tehdään kotona. Työntekijät usein tuntevat vastuuta suorittaa työpäivän aikana muitakin, kun töihin liittyviä asioita. Sinulle saattaa tulla puhelu ystävältä, teet kotitöitä töiden lomassa tai aikataulutat henkilökohtaisia tapaamisia keskelle työpäivää. Kun henkilökohtaisilla menoilla ja tehtävillä ei ole rajoja niin ei myöskään työtehtävillä. Iso askel keskittymiseen on laittaa työlle selvät työajat ja sen ajan aikana ei tehdä muuta kuin työtehtäviä. Usein kannattaa miettiä, että jos olet toimistolla, pystyisitkö tekemään tätä asiaa ja jos vastaus on kieltävä niin siihen ei kannata keskittyä etätyöpäivän aikana.

Carolyn O’Hara (HBR guide to remote work, 2021, 22) on lisännyt Saundersin kappaleeseen kolme keskittymisen tärkeintä ydintä;

#### 1. Säännölliset tauot

Tutkimukset on näyttäneet kuinka tehokkaat työntekijät käyttävät keskimäärin 52 minuuttia työskentelyyn ja seuraavat 17 minuutta taukoon

#### 2. Yhteydessä pysyminen

Sosialisointi etätöissä on tärkeää ja työntekijän tulisi säännöllisesti pitää yhteyttä kollegoihin

#### 3. Voittojen juhlistaminen

Motivoituneena pysyminen on yleensä hankalaa etätöissä siksi O’Hara suosittelee, että otat aikaa ja ajattelet kaikkia asioita, jotka olet saanut tehtäväksi sen päivän aikana

Alexander Samuel (HBR guide to remote work, 2021, 25) suosittelee, mikäli työskentelet etänä, tulisi sinulla olla tarvittavat digitaaliset työkalut. Eri aloilla tarvitaan erilaisia työkaluja, mutta Samuel on laatinut listan niistä, jotka varmasti auttavat sinua etätöissä. Ensimmäisenä listalla on ohjelmistoon liittyvät työkalut. Niitä suositellaan olevan muun muassa dokumenttien jakoon,

muistiinpanojen jakoon, kalenteri, työpöydän jako, viestittelyyn sekä sosiaalinen media. Laitteistoon liittyviin työkaluihin suositellaan internet yhteyden jakoon toimiva laite, hyvät kuulokkeet, laturi, lisäkaapeleita, akku ja autoadapterit sekä kevyt kannettava tietokone.

Daisy Dowling (HBR guide to remote work 2021, 29) suosittelee perheellisille etätyöskentelijöille erilaisia keinoja pysyä keskittyneenä. Etätyöskentelijän olisi hyvä pitää tiukka rutiini työskentelyssä, eikä vajota aikatauluttomaan oleskeluun. Samat rutiinit kuin muissakin työskentelytavoissa pitää keskittyneenä ja valppaana. Antamalla selkeitä merkkejä sitoutuneisuudesta on hyvä keino näyttää esihenkilölle, että työt tulee tehtyä. Esimerkiksi, aloittamalla päivä aina aikaisin vastaamalla sähköpostiin, näyttää kollegoille, että olet paikalla ja työnteossa. Huomioimalla ympäristön esimerkiksi tekaistulla taustalla, kun olet videoyhteydessä näyttää selvästi ammattimaisemmalta. Voit myös varoittaa kollegoita, että lapsesi leikkivät ja saattavat näkyä taustalla silloin tällöin. Ota huomioon myös erilaiset teknologiset laitteet. Haluat että, kotona olet aina tavoitettavissa ja sinun on yhtä helppo tehdä töitä. Dowling suosittelee, että omistat 10 % ajastasi ihmissuhteiden luontiin. Toimistolla tutustut työkavereihisi kuin vahingossa mutta etätyöskentelyssä suositellaan, että otat erikseen aikaa kysyäksesi kuulumisia. Viimeisenä, suositellaan että, lapsien kanssa keskustellaan työnteosta ja sen merkityksestä, jotta he ymmärtävät paremmin miksi vanhemmat tekevät työtä.

Motivaation puute voi yllättää etätöissä helposti. Alison Buckholtz (HBR Guide to remote work 2021, 36) antaa helppoja ohjeita, kuinka päihittää motivaation puute esimerkiksi lukemalla kirjaa. Hän kehottaa myös poistumaan talosta vähintään kerran päivässä sekä hyvä tapa on opetella myös kerran päivässä tekemään joku muu onnelliseksi, esimerkiksi soittamalla omalle isoäitille. Buckholtz muistuttaa myös, että kun vaivut itsesääliin ja olet väsynyt, muista että etätyöskentely verrattuna vaarallisiin sotiin tai suihkulentokoneen lentäminen on kuin leikkiä.

## 2. Yleisten etätyön haasteiden navigointi, konflikteiden ratkaisut tai uuden työn aloitus etätöissä

Keith Ferrazzi (HBR guide to remote work 2021, 41) on tutkinut paljon sitä, kuinka työskennellä etänä esihenkilön kanssa ja osoittaa oma osaaminen. Rajojen ja sääntöjen laatiminen esimerkiksi sähköpostien vastausaikaa tai tärkeiden ongelmien ratkomista varten on järkevää. On myös tärkeää rakentaa henkilökohtainen suhde esihenkilön kanssa, esimerkiksi ennen palaverin alkua

vaihtamalla kuulumisia ja kertomalla jotain omasta henkilökohtaisesta elämästä. Olemalla antelias näytät esihenkilölle, kuinka hyvin osaat tehtäväsi ja haluat kiivetä ylöspäin urallasi. Anteliaisuutta voi näyttää esimerkiksi, tekemällä tehtävät hieman ennen määräajan loppumista, pyytämällä ylimääräisiä tehtäviä tai löytämällä keinon, jolla voit auttaa esimiestä hänen tehtävissään.

Amy Gallo (HBR guide to remote work 2021, 46) ohjeistaa kuinka selvittää erilaisista konflikteista kollegojen kanssa etätöissä. Useimmat konfliktit etätöissä nousevat esiin väärinymmärrysten vuoksi. Ihmiset on luotu niin, että he tarkastelevat muiden kasvojen ilmeitä ja äänensävyä mutta etätöissä et pysty huomioimaan näitä asioita. Väärinymmärrykset yleensä johtuvat asioista, jotka on luettu rivien välistä tai on unohdettu käyttää mahdollisimman ystävällistä sävyä kirjoittaessa. Hyvä keino luoda suhteita on keskittyä siihen mitä sinulla on yhteistä kollegojen kanssa ja ymmärtää erilainen perspektiivi. Etätöissä voit myös työskennellä yhdessä usean eri kansalaisuuden kanssa ja sinun tulee ymmärtää useita eri kulttuurillisia erilaisuuksia. Mikäli konflikteja tapahtuu kollegan kanssa voi olla hyvä tuoda kuvioon myös kolmas osapuoli, joka näkee asian omalla tavallaan. Konfliktien välttämiseksi voi myös olla hyvä tavata kollegat kasvotusten silloin tällöin.

Elizabeth Grace Saunders (HBR guide to remote work 2021, 53) ohjaa, kuinka voit demonstroida arvosi etänä. Töiden valmiiksi saattaminen on aina paras tapa osoittaa, että osaat ja saat tarvittavat asiat aina tehtyä. Tehdyistä töistä ja saavutuksista on myös hyvä kertoa muille sillä etätöissä tällaiset asiat ei muutoin välttämättä tule esille. Arvokkuuden näyttämiseksi on hyvä myös ottaa huomioon, että olet aina mukava ja kiva työkaveri. Tuo epähuomiot esille esimiehelle vain välttämättömissä tilanteissa, sillä et halua esimiehen tuntevan sinut työkaverina, joka tuottaa ongelmia vaan että kohotat työympäristön tunnelmaa positiivisesti.

Uuden työn aloittaminen etänä voi olla todella haastavaa sekä jännittävää. Art Markmanilla (HBR guide to remote work 2021, 56) on uuden työn aloittamiseen etänä viisi ohjetta; tutustu uuteen työkuultuuriin pitämällä lyhyitä kaksinkeskusteluita työkavereidesi kanssa, jossa tutustutte toisiinne. Hanki kaksi mentoria työympäristössä, toinen, joka opettaa sinulle työtavat ja neuvoo mistä hankkia tarvittavat välineet sekä toinen, joka tutustuttaa sinut muihin kollegoihin. Ilmoita kun tapaat uusia ihmisiä virtuaalisesti, että olet uusi työntekijä, joka on juuri aloittanut sekä voit myös laittaa viestiä foorumeilla ja sähköpostilla kertoen, että olet juuri aloittanut. Pyydä apua silloin kun tarvitset sitä, sillä kukaan ei virtuaalisesti näe, jos olet hankaluuksissa. Pidä päiväkirjaa, johon merkitset mitä olet tehnyt joka päivä sekä millaisia asioita

opit. Mikäli olet kokenut ongelmia, käy ne läpi, kun olet palaverissa esihenkilön kanssa seuraavan kerran.

### 3. Tunteiden ja henkisten puolien osoittaminen etätöissä ja työuupumus

Laura M. Giurge ja Vanessa K. Bohns (HBR guide to remote work 2021, 63) antavat kolme vinkkiä, kuinka selviytyä etätöyöskentelyssä loppuun palamisesta. Tärkeimpänä ensimmäisenä vihjeenä on, että työntekijöiden tulisi aina pitää raja työ- ja kotiajalleen. Vaikka tekisit töitä kotona koko päivän, valmistaudu päivään samalla tavalla laittamalla työvaatteet päälle ja työmatkan sijasta voit käydä, vaikka kävelyllä. On tärkeää myös arvostaa omaa ja muiden työaika. Vaikka itse et välttämättä toimi normaalin yhdeksästä viiteen työajan mukaan niin joku muu voi niin tehdä. Siksi, jos laitat sähköposteja tai viestittelet kollegoille normaalin työajan ulkopuolella, täytyy sinun myös kommunikoida muille, ettet odota heiltä vastausta heti. Viimeisenä, on tärkeää, että et työskentele kaikella voimallasi koko päivää vaan keskityt niihin tärkeimpiin töihin esimerkiksi kolmen tunnin ajan ja muun ajan hoidat juoksevia asioita. Täytyy myös osata olla vastaamatta viesteihin ei-työajalla tai muuten tunnet itsesi vastuulliseksi olla tavoitettavissa aina.

Shawn Anchor ja Michelle Gielen (HBR guide to remote work 2021, 68) ovat tutkineet Amerikassa, kuinka olemalla sitkeä on yleensä ymmärretty, että kuinka hyvin suoriudut, vaikka sitkeys tapahtuu useammin silloin kun osaat myös palautua työstä. Kun työntekijä osaa vapaa-ajallaan olla ajattelematta työtä ja luonnollisesti lepää ja palautuu, on se myös työajallaan paljon tuottavampi. Ne työntekijät, jotka kokevat uupumista ja loppuun palamista, ovat usein tunteneet velvollisuutta jatkaa töiden ajattelemista ja tekoa myös työajan ulkopuolella.

### 4. Virtuaalokokouksien käsittely, kohota kameraläsnäoloa ja pidä tehokkaita palavereja

Virtuaalisten kokousten järjestäminen ei ole helppoa. Vaikka niitä on tehty jo kolme vuosikymmentä, hyvien virtuaalokokousten pitäminen on hankalaa. Kaikkien osallistujien tulee oppia kokouksen aikana, päästä ääneen sekä tuntea läsnäoloa. Paul Axtell (HBR guide to remote work 2021, 83) kertoo kolme vinkkiä hyvien virtuaalokokousten järjestämiseen.

1. Pidä yllä ihmissuhteita kyselemällä kuulumisia ja puhuttelemalla ihmisiä heidän nimillään
2. Valmistele kokous kunnolla ja esitä kokouksen esityslista etukäteen
3. Käy läpi kaikkien kanssa, kuinka johdat kokousta, annat puheenvuoroja ja kuinka haluaisit kaikkien osallistua. Puhu

rauhallisesti ja pidä taukoja, jotta kaikki voivat kysyä kysymyksiä

Videoyhteydellä käyttäytyminen ei välttämättä käy kaikilta luonnollisesti. Joel Schwartzberg (Hbr guide to remote work 2021, 87) antaa hyviä ohjeita, kuinka, virtuaalokokouksessa olevan tulisi pitää katsekontakti kameraan eikä muiden kuvaan, puhua tarpeeksi kovalla äänellä, videokuvassa tulisi näkyä pää ja olkapäät, pitää huomio kokouksessa, vaikka ei olisikaan äänessä, pitää mikrofoni äänettömällä aina kun et puhu sekä olla paikalla myös chatissa ja linkkaa mainitsemasi artikkelit tai kirjat sinne.

Virtuaalokokouksissa kuunteleminen helposti herpaantuu ja tietokoneella istuessa alat tekemään samalla muita asioita. Sarah Gershman (HBR guide to remote work 2021, 102) kuvailee virtuaalokokouksessa helposti tapahtuvaa efektiä nimeltä Ringelmann efekti. Ringelmann efektissä on tutkittu kuinka ihminen käyttää enemmän voimaa vetäessä köyttä yksin kuin jos vetäisi köyttä useamman ihmisen kanssa. Tämä johtuu siitä, että ihminen tuntee oman voimansa heikommaksi, kun köyttä on vetämässä useampi ihminen. Sama asia toistuu virtuaalokokousten aikana, mitä enemmän kokouksessa on osallistujia sitä vähemmän, yksilö kokee tarvetta osallistua.

5. Etäjohtaminen, tue vaikeuksissa olevia työntekijöitä ja pidä tiimi motivoituneena  
 Etäjohtaminen on tulossa enemmän ajankohtaiseksi nyt. Kirjassa HBR Guide To Remote Work, käsitellään etäjohtamista hyvin yksityiskohtaisesti. Esihenkilön tulee osata ottaa huomioon etätyöskentelijät, jotta he tuntevat kuuluvansa joukkoon. Rebecca Knight (HBR Guide to remote work 2021, 107) antaa vinkkejä, kuinka esihenkilö voi varmistaa tämän. Ensimmäisenä on, että esihenkilön täytyy laittaa selvät tavoitteet viikolle, kuukaudelle, neljännekselle tai jopa vuodelle. Nämä tavoitteet tulee olla samat kaikille ja samalla tavalla, kun esihenkilö valvoo toimistotyöskentelijöiden edistystä, tulisi hänen myös valvoa etätyöskentelijöiden edistystä. Toisena, tulisi esihenkilön satunnaisesti tavata etätyöskentelijöitä myös kasvotusten. Mahdollisesti toimistolla tai jopa siellä missä he työskentelevät. Kolmantena, ihmissuhteiden johtamisen avain on viestintä. Esihenkilön tulisi ohjeistaa työntekijöitä, kuinka nopeasti sähköposteihin täytyy vastata, minkälaisia jatko toimenpiteitä tulisi tehdä ja minä päivinä käydään esihenkilön kanssa keskustelua edistyksistä. Neljäntenä, spontaanit keskustelut ovat todella tärkeitä etätyöskentelyssä. Siksi, esihenkilön tulisi rohkaista ja luoda sellaisia mahdollisimman paljon. Viidentenä, luottamu ja tuttavallisuus vaatii, että tunnetaan toisemme henkilökohtaisella tasolla. Esimies voi ennen jokaista palaveria luoda

keskustelua, siitä miten viikonloppu meni, kuinka lapset tai lemmikit voivat tai mistä vaan rennosta aiheesta. Viimeisenä, esihenkilön tulee osoittaa, että kaikki kuuluvat yhtä lailla tiimiin. Etätyöskentelijät usein tuntevat itsensä näkymättömäksi. Siksi, on tärkeää, että esihenkilö huomioi puhuvansa kaikista työntekijöistään tasa-arvoisesti.

Sabina Nawaz (HBR guide to remote work 2021, 118) muistuttaa, että esihenkilön tulee aina olla tavoitettavissa, kun häntä tarvitaan. Kenenkään ei tarvitse huuhottaa työntekijöiden niskassa mutta varsinkin etätyöskentelijät voivat tuntea välillä, kuin heillä ei olisi ketään, jolta pyytää apua.

Lindsay McGregor ja Neel Doshi kertoo kirjassa (HBR guide to remote work 2021, 122) kuinka esihenkilö voi auttaa tiimiä pysymään motivoituneena. Motivoitumiseen on tutkittu olevan kolme negatiivista aiheuttajaa; tunnepohjainen paine, taloudellinen paine sekä hitaus. Motivaatiolle on myös kolme positiivista aiheuttajaa; leikki, tarkoitus ja potentiaali. Näiden asioiden tasapainotus on esihenkilölle tärkeää motivaation saavuttamiseksi. Tasapainotuksen saamiseen on erilaisia keinoja ja McGregor ja Doshi luettelee viikko aikataulun, jonka mukaan maanantaina tulisi tiimin kanssa käydä läpi viime viikon asiat, minkälaisia vastuita on kuluvalle viikolle, kuinka voimme auttaa toisiamme, missä asioissa voimme parantaa sekä minkälaisia asioita teemme tällä viikolla. Tiistain ja torstain välillä esimiehen tulisi keskustella jokaisen tiimin jäsenen kanssa kahden kesken ja auttaa heitä, jos on tullut esille minkäänlaisia ongelmia. Perjantaina tulisi heijastaa viime viikkoa ja selvittää mitä seuraavalla viikolla tehdään. Perjantaina tulisi myös tarkistaa kuinka hyvin kaikki ovat päässeet tavoitteisiin.

Etätyöskentelyssä jotkin työntekijät saattavat yhtäkkiä alkaa suoriutua huonommin. Ensimmäisenä ajatuksena esihenkilöllä useasti on, että he ovat laiskoja tai tekevät muita asioita, kun työskentelevät kotona. Monessa tapauksessa tämä ei kuitenkaan ole totta. Monet työntekijät eivät vain pysty työskennellä tehokkaasti muualla kuin omalla työpaikalla. Ron Carucci (HBR guide to remote work 2021, 131) ohjeistaa esihenkilöjä, kuinka johtaa työntekijöitä, jotka ovat vaikeuksissa. Ensimmäisenä ohjeena Carucci antaa, kysyä itseltään ja työntekijältä mikä on muuttunut, mikä on huonommin, minkälaisia tuntemuksia heillä on ja onko esihenkilön käytöksessä ollut jokin huonosti. Empatian osoittaminen on tärkeää johtajan roolissa. Empatiaa voi näyttää osoittamalla ymmärtämällä heidän vaikeutensa ja tarjoamalla lisäapua niiden selättämiseen. Työntekijälle voi olla hyvä antaa pieniä pulmia ratkottavaksi ja osoittaa, että luotat heidän kykyihinsä. Välttääkseen saman

ongelman uusiutumisen, kannattaa esihenkilön muistuttaa työntekijöitään, että heidän yhteinen vastuunsa on olla tehokkaita ja muiden auttaminen edistää heidän tavoitteisiin pääsyään.

6. Ongelmien ratkaisu etätiiminä, johda aikavyöhykkeiden läpi ja kohota yhteistyötä
- Yksi isoin ongelma etätyöskentelyssä on kommunikointi. Kun otetaan pois kehon kuva, ilmeet ja äänensävyt, voi viestit helposti päätyä väärinymmärretyksi. Erica Dhawan ja Tomas Chamorro-Premuzic demonstroi näppäriä vinkkejä, joiden avulla kommunikointi voidaan suorittaa ilman väärinkäsityksiä. Viestintä tulisi aina olla selkeää ja vaikka sinusta voi tuntua, että on parempi käyttää vähemmän sanoja selittämiseen, voi toinen ymmärtää viestin silloin väärin. Viesteillä ei silti tulisi häiritä ketään. Saatat itse olla kiireessä ja haluta vastauksen heti mutta se voi samalla häiritä toista työntekijää, kun he haluavat keskittyä. Työympäristössä tulisi asettaa selkeät ohjeet, mikäli viesti saapuu jotain kanavaa pitkin, siihen tulisi vastata jollain tietyllä aikavälillä. Jotkin työympäristöt esimerkiksi kehottavat vastaamaan sähköposteihin saman päivän aikana ja taas viestintäohjelma Slackin kautta tullessiin viesteihin pikimmiten. Työntekijöiden tulisi myös pitää mielessä emoji- ja huutomerkkien käyttö. Viestit voidaan ymmärtää eri tavalla, kun siihen lisätään virtuaalisia tunteita. Työympäristön ilmapiirin kohentamiseen olisi myös hyvä tapa lisätä merkkipäivien juhlimiset ja sosiaalisointi. Vaikka kakkuja ei pääse etätyöskentelyssä syömään, olisi hyvä keino kohentaa ilmapiiriä asettamalla rituaalit, kun on aihetta juhlinnalle.

Työympäristöstä voi kertoa paljon jo siitä, kuinka he tuovat esille herkkiä asioita. Joseph Grenny (HBR guide to remote work 2021, 147) ohjeistaa kuinka työympäristössä tulisi esittää asioita, jotka ovat arkaluonteisia. Asian esiin tuovan tulisi osoittaa, että on luotettava ja että hänen esille tuomansa asia pohjautuu faktaa. Kun on aika esittää asia, tulisi henkilön pyytää siihen lupa ja tällä tapaa luoda kaikille tunne, että asia on tärkeä. Henkilön tulisi selittää asia ystävällisesti ja niin ettei hän syytä ketään vaan tuo yksinkertaisesti asian vain esille ja antaa mahdollisuuden selityksille. Faktat tulisi esittää ensin ja hitaasti sekä selvästi niin, että jokainen ymmärtää sen. Tämän jälkeen tulisi esittää mikä oli lopputulos.

Kuty Shalev (HBR guide to remote work 2021, 151) antaa kirjassa kaksi ohjetta, kuinka saada kaikki työntekijät tuntemaan kuin he olisivat osa tiimiä. Ensimmäisenä ideana Shalev ohjeistaa antamaan kaikille saman kirjan, artikkelin tai virtuaalikurssin, jonka suorittaa ja myöhemmin siitä voidaan keskustella tiimin kesken. Toisena, Shalev ehdottaa pelaamaan videopeliä.

Samalla tiimi opettelee yhdessä uutta ja tuottaa luottamusta tiimin kesken. Pelin tulisi olla kaikille tuntematon, jotta he voivat keskustella ja ohjeistaa toisiaan läpi pelin. Peli täytyy myös olla tarpeeksi vaikea, jotta he joutuvat myös pettymään.

### 3.1 Etätyö Covid-19 pandemian aikana

Vuonna 2020 etätyötä tekevien työkäisten määrä lähes kaksinkertaistui Covid-19 pandemian vuoksi (Tilastokeskus, Tatu Leskinen, 2021). Suomen hallitus laittoi käytäntöön maaliskuussa 2020 laaja-alaisen etätyösuosituksen, joka koski julkisia aloja. Suurin osa myös yksityisten alojen työnantajista on ottanut saman käytänteen.

Etätyön tekeminen on mennyt satunnaisuudesta lähes rutiiniin monilla aloilla. Samalla kun monet ihmiset tykkäävät etätyön joustavuudesta ja suhteellisen mukavista työoloista, monet kokevat, että etätyön tekeminen vaikeuttaa motivaatiota, kun koti on jatkuvasti myös työpaikka. Samalla paljon myös huomaamatonta sosialisointia poistuu, kun et huomaa enää pikaisia katseita, hymyileviä silmiä, innokkuuden tunnetta ja pelkoa seminaarihuoneessa. (HBR Guide to remote work 2021, introduction).

Kaikki se minkä vuoksi etätyön tekeminen on ennen ollut haluttavaa, on voinut muuttua, sillä etätyön tekemisestä on tullut usealle pakollista. Esihenkilön voi olla vaikeampi huomata yksilöiden parannuksia ja työntekijöiden on vaikeampi näyttää osaamistaan. On vaikea näyttää, että osaat tehdä työsi kunnolla ja ajallaan, kun työkaluna on virtuaalimaailma. Kaikki se vapaus mitä olet voinut saada etätyön tekemisestä, voi olla käytetty liikasitoutumisen taisteluun. Viestit ja sähköpostit pursuaa ja kun et ole koskaan töissä, olet aina töissä. (HBR Guide to remote work 2021, introduction) Lisävaikeuksia perheellisille on tuottanut karanteenit ja lasten etäopiskelu. Samalla kun yrität itse työskennellä tehokkaasta kahdeksan tuntia päivässä, tulee sinun auttaa lasten opiskelussa ja tarjota heille ympäristö, jossa he voivat oppia. Lounastauot voivat venyä, kun yhtäkkiä sinun tarvitsee myös huolehtia koko perheen ravinnosta. Työntekijöiden hyvinvointi on ollut selkeästi vaakalaudalla kuluneiden vuosien aikana.

Työterveyslaitos suoritti Miten Suomi Voi-tutkimuksen kesällä 2020. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että 42 % vastaajista koki tekevänsä enemmän töitä koronatilanteen takia ja 36 % prosenttia oli tehnyt vähintään kolme neljäsosaa työajastaan etänä. Suuri osa tutkimukseen osallistuneista koki etätyön positiivisena. Etenkin esihenkilöt ovat kokeneet työn teon haastavana, sillä etätyö asettaa johtajille haasteita töiden järjestelemiseen, tiedonkulkuun ja yhteydenpitoon liittyen. Tutkimuksen mukaan lähijohdon ja johtajien työuupumus on lisääntynyt hieman (Työterveyslaitos, Tiedote 28/2020, 2020.).

Työterveyslaitos on suorittanut Miten Suomi voi- tutkimukseen jatkokyselyjä kuuden kuukauden välein. Tuorein tutkimus on suoritettu kesällä 2021. Tuoreimmassa tutkimuksessa korostuu etenkin nuorten ja yksin asuvien työhyvinvointi. Yksin asuvat kokevat tulevaisuutensa eniten kielteisemmin sekä kokivat eniten yksinäisyyttä ja haasteita muun elämän ja työn tasapainottamisessa. Yli 36-vuotiaat arvioivat työkykynsä ja työimunsä myönteisemmin kuin nuoret aikuiset (Työterveyslaitos, 2021.).

Tärkeimpiä asioita kyseisten tutkimusten tekemisessä onkin, että tutkimukseen osallistuvat monipuolisesti useammasta ikäluokasta ja elämäntilanteesta olevat henkilöt. Toimeksiantajan tiimin työntekijöitä on vain seitsemän mutta jokainen heistä on eri elämäntilanteesta, siksi uskon tutkimusten tuloksen näyttävän kovin totuudenmukaista ja uskottavaa tietoa keskeisestä tilanteesta.

### 3.2 Etäjohtaminen

Johtaminen on muuttumassa etätöön lisääntymisen vuoksi. Useammalta esihenkilöltä vaaditaan tietynlaista etäjohtamiskykyä. Etäjohtajan tulee osata luottaa työntekijöiden kykyihinsä ja sopivia henkilöitä on vaikea löytää. Tämän vuoksi paikasta riippumattomuus on tulevaisuudessa hyvinkin keskeinen asia. Mikäli johtaja onnistuu kokoamaan työntekijöistään osaavan tiimin voi olla vaikea luopua työntekijöistä esimerkiksi uudelle paikkakunnalle tai jopa toiseen maahan muuton vuoksi. Samalla työntekijöiden tulee omata hyvät virtuaalivuorovaikutustaidot ja osata näyttää olevansa korvaamaton sillä osalla, että tekee työnsä aina ajallaan ja oikein. (Vilkman 2016, luku 2.).



Kuvio 1 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016)

Vilkmanin (2016) mukaan virtuaalituössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus ja avoimuus. Kulmakivet ovat tärkeitä rakennuselementtejä kaikissa työyhteisöissä ja ilman yhtä on hankala toteuttaa toista.

Luottamus on virtuaalityön haasteellisin asia. Kyseessä on kontrollin menettäminen, kun esihenkilö ei voi jatkuvasti valvoa tekeekö työntekijät tehtävänsä vai ei. Luottamuksen rakentaminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia. Luottamus työntekijöihin tarkoittaa, että etukäteen tehdyt turhan tiukat säännöt ja ohjeistukset ovat tarpeettomia. Hyvin pieni osa työntekijöistä hyväksikäyttää luottamusta omiin etuihinsa ja yksittäiset tapaukset ovat keho syy pilata muidenkin luottamus laatimalla iso määrä sääntöjä ja määräyksiä.

Ilman arvostusta ei ole yhteistyötä. Rakentavassa kritiikissä ja arvostelemisessa on ero. Usein etätyössä työntekijät kokevat saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki on tärkeää koska se kertoo työntekijälle, että hänen työnsä on tärkeää. Arvostus vähentää työntekijöiden työuupumusta, kuormittavuutta ja tyytymättömyyden tunnetta. On tärkeää, että työntekijä tuntee arvostusta tekemästään työstä. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi kyselemällä kuulumisia, olemalla ystävällinen, kuuntelemalla, antamalla mahdollisuuden osallistua, olemalla läsnä, tasapuolisella kohtelulla, kiittämällä sekä antamalla rehellistä palautetta. Hyvän työyhteisön tekemistä helpottaa, että on selkeät toimintatavat ja pelisäännöt. Pelisäännöt on sovittava yhdessä, jotta niistä ollaan samaa mieltä ja niitä noudatetaan. Keskustelun kautta syntyy myös ymmärrys mitä pelisäännöillä tarkoitetaan. Jatkuva vuorovaikutus sitoo kaikki kulmakivet yhteen. Vuorovaikutus ei ole vain viestintää ja tiedottamista vaan se on vähintään kahden henkilön välistä dialogia, jossa vaihdetaan ajatuksia, tietoa, kokemusta ja tunteita. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvää yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä. Virtuaalityössä yhteisöllisyys vaatii erityistä huomiota. Jokainen tuntee yhteisöllisyyden eri tavalla ja siksi toisen henkilön on vaikea arvioida, tuntuuko toinen kuuluvansa yhteisöön (Vilkman 2016.).

#### 4 Tiimityöskentely

Opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin tiimin työskentelyyn. Tiimityöskentelyä on tapahtunut yrityksissä aina. Tiimejä voi olla monenlaisia ja monen kokoisia. Tiimin johtajana yleensä toimii esihenkilö. Esihenkilön tehtävänä on valvoa, että tiimi pääsee tavoitteisiinsa sekä, että tiimin työskentelijät voivat hyvin. Ideaalin tiimin jäsenet ovat avoimia, arvostavia, kilttejä, aitoja kanssakäymisessä sekä innokkaita oppimaan toisiltaan (West 2012, 10). Erilaiset tiimit ja sidosryhmät yrityksessä edistävät työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä, säästävät organisaation resursseja sekä mahdollistavat laadukkaamman ja tehokkaamman työn tekemisen (Raappana 2019). Töiden jakaminen muiden kanssa voi tuntua helpottavalta tavalta jakaa vastuuta ja vähentää työn kuormittavuutta.

Täydellisen tiimin kokoamiseen löytyy monenlaisia ohjeita. Esihenkilön tehtävänä on koota tiimi henkilöistä, jotka ovat omalla tavallaan erilaisia ja jokaisella löytyy toisiaan täydentäviä kykyjä. Esihenkilön voi olla myös hyvä rekrytoidessaan konsultoida muita tiimin jäseniä ja mahdollisesti myös osallistuttaa heidät rekrytointiprosessiin.

Tiimityöskentelyn tarkoituksena on tehdä tehtäviä, joita yksilö ei pysty suorittamaan. Ensimmäisenä esihenkilön tulisi siis tutkia työkuva, jota tiimin jäsenet tekevät, sekä löytää henkilöt, joilla on erilaisia osaamisalueita tehtävän suorittamiseen liittyen. Opinnäytetyön toimeksiantajan toimiala on IT-alan asiakaspalvelu ja rekrytoidessaan henkilöitä kyseiselle alalle voisi osaamisalueina olla esimerkiksi; kielitaito, tietokonetaidot, matematiikka, fysiikka, kirjoitustaidot tai johtamistaidot. Usein rekrytoidessa on vaikea löytää henkilöitä, jotka osaisivat tehdä kaikkea. Parasta tiimityöskentelyssä onkin, että kaikkea ei välttämättä tarvitse osata ja työkavereilta voi uusia taitoja myös oppia. Tiimin tulisi olla monipuolinen myös muilta osilta, kuten sukupuoli ja ikä sekä arvojen, osaamisten, taustan ja koulutuksen (West 2012, 45.). Tiimejä kootessa tulisi myös ajatella henkilöiden mieltymyksiä ja tiimityöskentelytaitoja. Tällaisiin taitoihin lukeutuu muun muassa kuuntelu-, puhe- ja ymmärtämistaidot. Tiimityöskentelytaitoihin kuuluu myös yhteistyötaidot, tiimistä huolehtiminen sekä ihmistenvälinen tietoisuus (West 2012, 52). West kertoo kirjassaan myös, kuinka tiimi, jonka jäsenet ovat hyvin samanlaisia tulevat heti alkuun toimeen toistensa kanssa todella hyvin, tekevät työnsä nopeasti sekä luovat hyvät ihmissuhteet toistensa kanssa. Silloin kun tiimi on koottu monipuolisesti erilaisista ihmisistä, he ei välttämättä tule toimeen heti aluksi ja saattavat aiheuttaa konflikteja. Myöhemmin kuitenkin monipuolinen tiimi tuottaa laajempaa perspektiiviä, parempaa päätöksentekoa, innovaatiota sekä korkean luokan tehokkuutta.

Kotitietokoneista alkoi tulla yleisempiä vasta internetin kehittymisen myötä. Jo siitä ajasta lähtien etätöiden tekeminen on ollut mahdollista. Töitä on voitu tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tiedon hakeminen ja sen käsittely on helpottunut huomattavasti viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Seuraavana vaiheena globaalissa digitalisaatiossa on tekoälyn yleistyminen. Tulevaisuudessa ei välttämättä ole enää ihmisiä asiakaspalvelutehtävissä. Koneet tulevat kuitenkin aina tarvitsemaan ihmisiä pitääkseen niistä huolta. Vaikka tekoäly tulee tulevaisuudessa viemään ihmisiltä työpaikkoja, se myös luo uudenlaisia työpaikkoja. Siksi jatkuva kehitys on tarpeellista. Viimeisten vuosien aikana kuluttaja on voinut nähdä digitalisaation kehitystä jatkuvasti arjessaan. Globaali koronapandemia on työntänyt yritysten kehittymistä eteenpäin huomattavasti ja nykyään moni tapaaminen ja palaveri tapahtuu verkossa. Se, kuinka yritys pysyy mukana tässä jatkuvassa kehityksessä, määrittää sen tulevaisuuden. Yritysten on keskityttävä myös siihen, että heidän henkilökuntansa pysyy mukana kehittämisessä. Uusien ohjelmien ja toimintatapojen koulutus takaa eteenpäin vievän kehityksen. (Hakola & Hiila & Tukiainen 2019.).

”Yhä useampi työ on tulevaisuudessa asiantuntija työtä, jota tehdään yrittäjämäisesti eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa” (Hakola; Hiila; Tukiainen, 2019). Kirjassa luetellaan minkälaisia taitoja tulevaisuuden työ vaatii työntekijöiltä;

- Oman ajankäytön ja projektinhallinnan taitoa
- Vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa
- Itsensä johtamisen taidot

Nämä taidot ovatkin osa niitä taitoja mitä jo nyt haetaan työntekijöiltä, mutta tulevaisuudessa nämä saattavat olla keskiössä. Ilmarisen työhyvinvointipäällikkö Katja Atsjar (Ilmarinen, 2017) mainitsee Future Score-tutkimusta käsittelevässä artikkelissa, kuinka tulevaisuudessa esihenkilön rooli muuttuu entistä vahvemmin innostajaksi ja suunnan näyttäjäksi. Ilmarinen toteuttaa vuosittain Future Score-tutkimuksen, jossa he analysoivat vastausten perusteella tulevaisuuden työntekoa ja kuinka hyvin yritykset mahdollistavat kehityksen. Tutkimuksen tuloksena Ilmarinen esittelee kymmenen tärkeintä tulevaisuuden työelämätaitoa. Taitoihin kuuluu muun muassa vuorovaikutustaidot, itsetuntemus, tunneälykyys ja empatia. Se mikä listalta puuttuu täysin, on tekniset taidot.

Hakola, Hiila ja Tukiainen kirjassaan (Tiimiäly 2019) tuo esiin termin tiimiäly. Tiimiälyllä tarkoitetaan täydellisesti koottua tiimiä jotka, luottaa toisiinsa, uskaltaa ottaa riskejä ja joilla on kyky kestää muutoksia. Kirjassa tiimiälyllistä tiimiä luonnehditaan kuin yhtyeeksi, jossa jokaisella on oma soitin, ymmärrys siitä mitä tehdään ja yhdessä he laittavat parastaan. Mikäli jotain menisi huonosti, yhtye luottaa siihen, että yhdessä he selviäisivät siitä. Hakola, Hiila ja Tukiainen osoittaa kuusi näkökulmaa miksi tiimiälystä on hyötyä organisaatiolle;

1. Tiimi on enemmän kuin yksilön vahvuudet  
Tiimissä yksilöt voivat jakaa vahvuudet tuottaakseen merkityksellisiä lopputuloksia.
2. Tiimissä yksilö oppii enemmän  
Tiimityö kehittää tiimin jäsenten osaamista
3. Tiimi ratkaisee monimuotoisempia ongelmia kuin yksilö  
Digitalisaation, väestön ikääntymisen, ilmastonmuutoksen ja globaalien talouden aikakaudella yritykset tarvitsevat monimuotoista ja luovaa ajattelua, jota syntyy parhaiten tiimityön tuloksena.
4. Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö  
Yksilötyössä on helppo sokaistua omasta osaamisestaan, jolloin virheiden tunnistaminen hidastuu.
5. Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö  
Jos työ on organisoitu oikein, päästään tiimityöllä nopeammin haluttuihin lopputuloksiin.

## 6. Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä

Tutkimusten mukaan tiimityö lisää työntekijän työtyytyväisyyttä

”Etätiimityötaitojen puute johtaa helposti osatiimien muodostumiseen etätiimin sisällä ja pahimmillaan näiden väliseen kilpailuun” mainitaan johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti BRIKin artikkelissa. Jääskeläinen painottaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yhtenäisen tiimin voi rakentaa ja heidän yhteisöllisyyteensä voi panostaa myös etänä. Se ei kuitenkaan onnistu, mikäli tiimi ei koe sitä hyödylliseksi. Tiimille voi olla hyvä pitää yksi yhtenäinen videokokous päivittäin, vaikka vain kuulumisien kyselyyn. Jääskeläinen ehdottaa myös yhteisiä kahvitaukoja, päivän lounas/asu/työpistegallerioita, päivän videoita, after workeja etänä ja leffa- ja peli-iltoja etänä. Jotta etätyöskentely saadaan toimimaan tiimissä voi olla hyvä päivittäin tai viikoittain kysyä jokaiselta työntekijältä mikä tällä hetkellä toimii ja mikä ei toimi. (Jääskeläinen 2020.)

Hämeen Ammattikorkeakoulun artikkelissa (Vahtila 2017) puhutaan myös tiimityöskentelyn pilareista. Pilareiksi on hahmotettu;

1. Yhteissuunnittelu ja yhteiset pelisäännöt
2. Avoimuus, läpinäkyvyys, positiivisuus ja luovuus
3. Arvostus, luottamus ja tasavertaisuus
4. Kokonaisvaltaisuus

Näistä haluaisin tuoda esille varsinkin tasavertaisuuden ja kuinka se on verrattavissa arvostukseen ja luottamukseen. Kun työntekijät kokevat epätasavertaisuutta tiimin sisällä se murentaa arvostusta ja herättää luottamuskysymyksiä.

## 5 Opinnäytetyön menetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyrittiin ymmärtämään yksilöiden näkemyksiä ja yleisiä mielipiteitä, kuinka etätyö on vaikuttanut tiimin työskentelyyn. Opinnäytetyön teoriaosuus toimi tutkimuksen pohjana antaen tutkimukselle kehykset toimeksiantajan toiveiden lisäksi. Tyypillisiä laadullisia tutkimusmenetelmiä on teema-, avoin-, ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytetään yleensä silloin kun aiheesta ei tiedetä vielä entuudestaan hyvin. Laadullisissa tutkimuksissa osanottajia on vähemmän mutta syntyvää aineistoa on paljon (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014.).

Aineiston keruu tehtiin tiimin esimiehelle järjestetyllä haastattelulla, työntekijöille suunnatulla kyselyllä sekä työntekijöiden kanssa keskustelemalla. Esimiehen haastattelulla pyrittiin koota tietoa tiimin rakenteesta, työtavoista sekä yrityksen ja tiimin muutoksista

etätyösuositusten aikana. Etukäteen laaditut kysymykset perustuivat toimeksiantajan ja teorian avulla laadittuihin teemoihin. Teemat ovat vuorovaikutus, hyvinvointi ja etätyön työkalut. Teemojen avulla haastattelussa käytiin avointa keskustelua. Haastattelu suoritettiin etänä ja nauhoitettiin analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelu analysoitiin litteroimalla ja sen tulokset käyvät pohjana työntekijöille kehitellyssä kyselyssä.

Työntekijöille kehitelty kysely on laadittu teoriapohjan sekä esihenkilön haastattelun perusteella lomakemuotoon ja se on virtuaalisesti täytettävä. Tulokset analysoidaan tilastollisin menetelmin ja niiden perusteella luodaan kehitysehdotuksia. Kyselyyn vastanneita työntekijöitä on seitsemän ja koska vastaajia on niin vähän, on kyselyn tukena käytetty myös työntekijöiden kanssa keskustelua, jonka avulla on voitu avata tiettyjä teemoja enemmän. Keskusteluissa käytiin läpi samoja teemoja kuin esimiehen haastattelussa ja kyselyssä.

## 6 Tutkimusten tulokset

Etätyön keskeisimmiksi haasteiksi esihenkilön näkökulmasta nousi työntekijöiden tukemisen keinot, työn valvomisen vaikeudet ja kuinka olla paremmin läsnä. Esihenkilö kokee, että tiimi on koottu itseohjautuvista, järkevästä ja itsenäisistä ihmisistä. Tiimi osaa itsenäisesti toimia työympäristössä sovittujen sääntöjen mukaisesti. Pandemian alkuvaiheessa tiimi koki suuren muutoksen siirtyessään täydestä toimistotyöstä kokoaikaiseen etätyöhön. Esihenkilö koki aluksi painetta, kuinka työskentely onnistuu ilman kasvokkain keskustelua. Keskustelut tiimin kesken ovat olleet iso osa työntekoa ja sen puute voisi olla haasteellista töiden suorittamisen kannalta. Esihenkilö ajatteli, että työn teon voisi antaa vain kulkea omalla painollaan mutta silloin työn tukeminen on hankalaa. Etätyössä kaikki vanhat opitut työkalut ja tukemisen keinot muuttui. Esihenkilö joutui tosissaan tarkastella uusia työtapoja ja menetelmiä, kuinka ne saataisiin toimimaan juuri hänen tiimissään.

Esihenkilö luottaa vahvasti työntekijöidensä taitoihin ja kykyyn suoriutua tehtävistä mallikkaasti. Työtehtäviä tulee kuitenkin aika ajoin valvoa. Toimistotyössä tällainen on onnistunut helposti vain kysymällä tai havainnoimalla työntekijöiden olemusta. Etätyön haasteisiin lukeutuu siksi myös työn valvonnan vaikeus. Esihenkilö kokee valvomisen vaikeaksi siksi, ettei hän halua antaa kuvaa kuin hän koittaisi kontrolloida liikaa työntekijöiden tekemisiä, vaikka etänä toisinaan ainoa valvomisen työkalu on jatkuva kysyminen. Toisaalta myös esihenkilö kokee luottamusta tiimin jäseniin, jolloin he toisivat oma-aloitteisesti esiin, mikäli he kokisivat vaikeuksia työtehtävissään. Esihenkilö toi esiin näkökulman jossa, kun työntekijät osaavat oma-aloitteisesti tuoda esiin haasteensa, vähentävät he itsensä sekä muiden kuormittavuutta.

Etätyön kokemukset esihenkilön kannalta on muuttunut siitä mitä ne pandemian aluksi olivat. Hän kokee ottaneensa enemmän etäisyyttä tiimiinsä ja tietyt vastualueet on jaettu kollegan kanssa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole suoraan etätyöhön liittyvä kehitys vaan normaalia progressiota tiimin sisällä. Esihenkilö kokee, että etätyöskentelyssä muutoksien hoitaminen on ollut erilaista aikaisempaan. Monenlaisia haasteita johtamisessa onkin tullut esiin sen takia että normaalin kehityksen vaativia muutoksia on koettu haastavammaksi suorittaa etänä.

Esihenkilö kokee omana vastuuna olevan tiimin jäsenien hyvinvointi sekä antaa mahdollisuudet tehdä työtehtävänsä parhailla mahdollisilla tavoilla. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että esihenkilön täytyy etukäteen havaita tilanteet, joissa on tarve prosessin muutokselle. Tämäkään ei varsinaisesti ole muuttunut aikaisempaan mutta sen toteuttaminen etänä on haasteellisempaa.

Esihenkilön kokemusten perusteella työn kuormittavuus on muuttanut muotoaan. Jokainen tiimin jäsenistä kokee etätyöskentelyn erilaisesti, ja joillekin se on ollut haasteellisempaa kuin toisille. Esihenkilö kokee henkilökohtaisesti etätyön positiivisena sen joustavuuden takia. Kun ennen aikaa on mennyt siirtymisiin ja ulkopuolisten tekijöiden vuoksi tapahtuviin myöhästymisiin niin nyt se aika on ollut käytettävissä itseensä tai työn tekoon. Kokemusten vaihtuvuudet korreloituvatkin suoraan siihen millaisessa elämäntilanteessa työntekijä/esihenkilö on. Mikäli työntekijä on perheellinen, yleensä etätyö on koettu miellyttävämpänä, kun aamun ja iltapäivän velvollisuudet hoituvat kätevämmiin. Samalla omasta kodista on tullut myös työpaikka, joka voi johtaa siihen, että oman työn merkityksellisyys katoaa. Lapsiperheen vanhemmat voivat kokea, että työpaikka on paikka, jossa voi levähtää kiireisestä lapsiarjesta ja keskittyä omaan työhön, jossa on hyvä ja tuntee arvokkuutta. Kun työpaikka siirretään kotiin ja etätyö tehdään pakolliseksi, se arvokkuus heikkenee. Samalla myös oma viihtyvyys kotona muuttuu. Työntekijät voivat kokea tämän eri tavoin, sillä kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta omaan työtilaan etätöissä.

Esihenkilö on saanut eriävää palautetta työntekijöiltä etätyöhön liittyen. Jokaisella tiimin jäsenillä on omat syynsä miksi etätyöstä tykätään tai ei. Osa voi kokea etätyön turvallisempana, sillä ei halua altistaa itseään mahdolliselle koronavirustartunnalle. Osa taas kokee etätyön mielekkäänä juuri sen joustavuuden takia. Toisilla voi myös olla vaikeuksia tehdä etätöitä kotona häiriötekijöiden tai tilan puutteen takia. Vaikka kyseinen tiimi on pieni, on kokemusten ja mielipiteiden skaala todella laaja.

Esihenkilön ajatuksia etätyön vaikutuksista	
Negatiiviset	Positiivisuudet

Läsnäolo on vaikeutunut	Etätöiden tekeminen on joustavaa
Kaikki opitut työntekijöiden tukemisen keinot vaihtuivat	Etätöiden tekeminen on käytännön syistä kätevämpää
Työn valvominen vaikeutunut	Tiimi on suoriutunut erinomaisesti muutoksista huolimatta
Yhteys työntekijöihin on heikentynyt	Kaikilla tiimin jäsenillä on asenne kohdallaan
Muutoksien hoitaminen on erilaista	Täysi luotto omaan tiimiin ja heidän suoriutumiseensa
Asiat mitkä kuormittavat työntekijöitä on muuttunut	Tiimihenki on todella hyvä ja työn tekeminen on hauskaa

Taulukko 1: Esihenkilön ajatuksia etätöiden vaikutuksista

## 6.1 Tiimin rakentaminen

Esihenkilö on rakentanut tiimin henkilöistä, jotka tulevat erilaisista taustoista. Tiimin sisällä on useaa eri kansalaisuutta, sukupuolta sekä jokainen on eri elämäntilanteessa. Esihenkilön mielestä tiimi tulee todella hyvin toimeen. Tiimissä on avoin ilmapiiri, jossa vitsaillaan paljon ja jokainen on aktiivisesti mukana keskusteluissa. Asiakaspalvelutyö voi toisinaan olla todella rankkaa ja huonon palautteen jatkuva läpikäynti ja asiakkaiden henkilökohtaisuuksiin menevät kommentit toisinaan kuormittavat työntekijöiden henkistä jaksamista. Esihenkilö kokee tiimin ratkaisevan kuormittavuuden huumorilla ja nauramisella. Esihenkilö mainitsee, että tiimi tukeutuu toisiinsa paljonkin, sillä he tietävät kuinka kuormittavaa työ voi olla. Tiimiin haetaan uusia henkilöitä, sillä perusteella, että asenne työhön ja tiimin kanssa työskentelyyn täytyy olla kohdallaan. Mikäli työntekijä ei ole aktiivisesti mukana keskustelussa, voi helposti jäädä ulkopuolelle. Rekrytoinnissa esihenkilö on kokenut tärkeäksi ottaa tiimi mukaan prosessiin. Koko tiimi pääsee mukaan haastattelutilanteeseen ja voi avoimesti kertoa, mikäli henkilö ei ole sopiva tiimin jäseneksi ja esihenkilö arvostaa jokaisen tiimin jäsenen mielipidettä. Esihenkilö mainitsee, että luottaa tiimin mielipiteisiin ja, että yhdessä he voivat löytää täydelliset jäsenet mukaan.

Tiimin henkeä on ylläpidetty pääasiassa koko yrityksen yhteisillä tapahtumilla. Etänä yritys on tarjonnut työntekijöille kaikenlaisia etätapahtumia, jossa videoyhteydellä on esimerkiksi kokattu illallinen yhdessä. Ennen poikkeusoloja yrityksessä on mahdollistettu erilaisia retkiä ja tapahtumia myös ulkomailla. Esihenkilö ei ole kokenut tarvetta tiimihengen nostatukseen

erilaisten tapahtumien avulla, sillä hänen mielestensä tiimihenki on pysynyt hyvänä koko poikkeusolojen ajan. Toisinaan yrityksen järjestämät keinot on koettu riittävänä. Erilaiset tiimihenkeä kohentavat työkalut koetaan kuitenkin mahdollisesti hyvänä ylläpitokeinona jatkossa.

Esihenkilö kuvailee tiimiään todella joustavaksi. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma osaamisalue tai vastuu, jonka hän osaa parhaiten tiimissä. Tiimi kuitenkin pyrkii siihen, että jokainen osaisi myös toistensa osaamisalueet, jotta kun tulee poissaoloja tai loma-aikoina, voidaan tarvittaessa vaihdella työtehtäviä ja kaikki tulee tehtyä. Jonkun tiimin jäsenen taidot ei välttämättä ole samalla tasolla tietyissä osaamisalueissa mutta esihenkilö näkee parhaimmaksi, että tiimissä jokaiselta löytyy oma rooli.

Etätöiden aikana esihenkilö kokee tiiminsä paikoin olleen alimiehitettynä. Esihenkilö koki rekrytoinnin aloittamisen etänä haastavana. Työhön tutustuminen ja tiimiin sovittaminen olisi ollut hankalaa ja hidasta etänä, eikä lopputulos olisi välttämättä ollut parhain. Esihenkilö kuitenkin kokee tällä hetkellä, että rekrytointi olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin. Tietyt projektit ovat päässeet pitkittymään ja kaikki niin kutsuttu ylimääräinen on jäänyt tekemättä. Opinnäytetyön tutkimuksen hetkellä tiimiin on palkattu kaksi uutta työntekijää, joiden työhön tutustuttaminen on juuri aloitettu. Osa tiimistä työskentelee osittain takaisin toimistolla.

Esihenkilön kuvaus tiimistään on todella positiivinen. Hän kuvailee tiiminsä parhaimmaksi puoleksi sen monipuolisuuden. Koska tiimi on koostettu niin erilaisista ihmisistä, sen tehokkuus on todella korkea. Esihenkilö on tietoisesti kerännyt tiimiinsä tietynlaisia selviytyjiä, joilla on selkeät tavat käsitellä asioita ja hyvät voimavarat. Tiimin vahvuus sekä heikkous on empatiakyky. Se antaa työntekijöille kyvyn asettaa itsensä toisen asemaan ja suoriutumaan työstään paremmin. Samalla se myös haavoittaa heitä, sillä työn raakuus voi välillä on käsin kosketeltavaa. Työntekijöillä täytyy olla myös kyky rentoutua sekä tietynlaista sisukkuutta. Esihenkilö kuvailee rekrytointiprosessissa hakevansa tietynlaisia selviytyjiä, joilla on ongelmanratkaisutaitoja sekä on vähintään realisti- ja jopa hieman optimistiluonteinen ihminen.

Usein tiimeissä on kuitenkin parantamisen varaa ja esihenkilö kokee hänen tiiminsä voivansa parantaa kommunikointia ja työtehtävien priorisointia. Kommunikointi on tiimin yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Vuorovaikutuksen tulee tapahtua tietyllä alustalla, selkeästi ja kaikkia kunnioittaen. Etätöskentelyssä vuorovaikutus vaikeutuu entisestään, kun normaalit kehonkielet ja ilmeet poistuvat kuvioista.

Esihenkilö kokee tiiminsä menestyvän todella hyvin. Tilastollisesti tiimi on myös yksiä maailman parhaimmistoa omalla alallaan ja siinä mitä he tekevät. Esihenkilö toivookin saman jatkuvan myös tulevaisuudessa, siksi tällä hetkellä mietittävänä on miten työnteko

poikkeusolojen jälkeen jatkuu. Esihenkilö kokee jokaisen tiimi jäsenen olevan omalla tavallaan kyllästyneitä tämänhetkiseen tilanteeseen mutta, kun tiimin jäsenien työskentelytapa mieltymykset eroavat niin kovasti toisistaan, tulisi löytää sellainen tapa, joka palvelee kaikkia.

## 6.2 Tiimin näkökulma etätyöskentelystä

Tiimihenki ja tiimityöskentely koettiin kaiken kaikkiaan positiivisena. Tiimissä vallitsee hyvä luottamus ja arvostus. Valtaosa tiimin jäsenistä tuntee olevansa tärkeä osa tiimiä sekä, että heidän työpanoksellansa on arvoa. Tiimi kokee kaikkien jäsenien olevan empaattisia, joustavia ja hyvin sopeutuvia. Tiimin jäsenet kokevat, että he saavat helposti apua työkavereiltaan ja voivat luottaa apuun.

Noin puolet tiimin jäsenistä työskentelee mieluiten vain kotona ja puolet eivät niin välitä kummassa työskennellään. Jatkossa valtaosa tiimin jäsenistä toivoisi jonkinlaista hybridivaihtoehtoa toimistolla ja etänä työskentelyn välillä. Etätyöskentelyn vaikutukset tiimiin ovat olleet niin positiivisia kuin negatiivisia. Vastauksista tuli esille kolme pääpointtia, jotka olivat viestintä, työtaakka ja sosialisointi. Positiivisina vaikutuksina nähtiin, että tiimin jäsenet ovat oppineet työskentelemään enemmän itsenäisesti sekä turha mikromanagementointi on poistunut. Etätyöskentelyssä koetaan olevan enemmän joustavuutta hallita omia työtehtäviä ja aikaa töiden tekoon on ollut enemmän. Joustavuutta koettiin olevan enemmän muutenkin ja valtaosa tiimin jäsenistä koki etätyöskentelyn mukavana sillä työmatkoihin ei mene aikaa. Aikaa jää enemmän aamulla pitkään nukkumiseen ja työpäivän jälkeen omiin asioihin. Tiimi kokee myös oppineen enemmän viestinnästä ja olemaan avoimempia. Keskittyminen koettiin sekä negatiivisena että positiivisena. Osa kokee, että kotona on helpompi keskittyä, kun taas osa kokee, että kotona saattaa olla muita häiriötekijöitä, jotka vaikeuttavat keskittymistä. Etätyöskentelyn negatiivisiin vaikutuksiin koettiin työtehtävien tasajakoisuus. Osa tiimin jäsenistä kokevat mahdollisesti tekevänsä enemmän töitä kuin toiset. Etätyöskentelyssä kaivataankin enemmän avoimuutta siitä mitä kukakin tekee ja milloin. Tiimin jäsenet myös kokevat viestinnässä helposti tapahtuvan turhautumista, mikäli se ei ole ollut tarpeeksi selvää. Etätyöskentely koetaan myös enemmän eristävänä ja koska tiimi työskentelee paljon keskustellen voi etänä tulla tunne, että on yksin omien ongelmien kanssa, kun työkaverit eivät ole vieressä. Viestinnässä koettiin voivan olla vaikeuksia havaita toisen äänenpaino ja kehonliikkeet ja näin voi syntyä helposti väärinkäsityksiä. Tiimi jäsenistä jokainen kokee työtaakan kasvaneen poikkeusolojen aikana, ja sen myötä myös vastuu on kasvanut.

Toimistolla työskentelyssä eniten kaivattiin omia työkavereita ja toimiston palveluita. Tiimin jäsenet ikävöivät pikaisia keskusteluita ja kommunikoinnin helppoutta. Toimistolla työskentelyssä koettiin myös olevat enemmän osa tiimiä. Koettiin myös, että toimistotyössä

on isompi ero työn ja kodin välillä. Etätyöskentely voi helposti tuntua masentavalta, kun saattaa tulla päiviä, jolloin omasta kodista ei poistuta.

Työntekijöiden ajatuksia etätyön vaikutuksista	
Negatiiviset vaikutukset	Positiiviset vaikutukset
Tiimikavereiden kanssa sosialisointi	Joustavuus
Viestinnän vaikeus	Etätyöskentelyssä ei ole työmatkoja
Toimistolla tuntee olevansa enemmän osa tiimiä	Aikaa jää enemmän perheelle
Työn ja oman elämän raja	Voi nukkua aamulla pidempään
Ei löydy sopivia kalusteita kotitoimistoon	Tiimihenki koettiin kohtalaisen hyvänä
Keskittyminen	Keskittyminen
Työtaakka ja vastuu on kasvanut	Etätyöskentelyssä on opittu työskennellä itsenäisemmin
Työtaakan hallitseminen on hankalaa	Etätyöskentelyssä on opittu olemaan enemmän avoimia
Kaivataan toimiston palveluita	Tiimin luottamus ja arvostus on todella hyvä

Taulukko 2: Työntekijöiden ajatuksia etätyön vaikutuksista

Jokainen tiimin jäsen koki, että heiltä löytyy tarvittavat työkalut ja tieto työskennellä etänä. Uusia työkaluja on otettu myös käyttöön ja ne on koettu toimivana. Uusia tapoja etätyöskentelyyn kaivattiin ajan hallintaan sekä jonkinlainen keino, jolla parannetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tiimissä kaivattiin myös teknologiaa auttamaan toimistolla työskenteleviä olemaan osa tiimin yhteistä palaveria. Yrityksen koettiin tukevan etätyötä hyvin, vaikka sen koettiin voivan tarjota paremmin etätyöskentelyyn tarvittavia varusteita. Yrityksen koettiin myös voivan parantavaa viestintää ja tasavertaisuutta tiimien ja työntekijöiden kanssa. Esihenkilön koettiin myös tukevan etätyöskentelyä todella hyvin. Esihenkilön koettiin voivan parantaa ymmärrystä kotioloista ja kuinka ne voivat paikoin häiritä työskentelyä. Kun etätyöskentely on pakollista ja kotona on häiriötekijöitä, on jouduttu

sopeutumaan erilaisiin työoloihin. Kaivattiin myös esihenkilön kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja työn sujuvuudesta ja yksilöiden hyvinvoinnista.

Tiimin palautteesta voi poimia helppoja ohjeita esihenkilölle, jotka heidän mielestensä auttavat tehokkuuteen ja yhdessä työskentelyyn. Työntekijöiden työkuvat ovat muuttuneet poikkeusolojen aikana ja koettiin tarvetta jakaa työtehtäviä selkeämmin, jotta jokainen tietää vastuunsa ja mitä heiltä odotetaan. Sillä koettiin voivan helpottaa työtaakkaa, kun työtehtävissä on selvät jaot. Tiimihengen ylläpitoon halutaan enemmän aktiviteetteja yhdessä. Niitä voisi olla lyhyitä työpäivän aikana tehtäviä taukoja, jossa ollaan videoyhteydellä muun kuin töiden parissa tai pitempää ajanviettoa työajan ulkopuolella. Ajanviettoa toivottiin niin etänä kuin myös kasvokkain. Tiimissä koettiin myös tarvetta enemmän tauoille, jotta jokainen voi levätä ja palautua paremmin. Tiimihenkeä nostattamaan koettiin hyvänä keinona rutiinit, kuten aamukahvin juonti yhdessä tai yhteinen musiikki, joka soi taustalla. Tiimissä koettiin myös tarvetta parantaa tehokkuutta säännöllisin katsahduksin siihen, miten kaikilla menee. Osa kokee myös tarvetta selvemmillä työohjeille.

## 7 Pohdintaa

Tiimi on muodostettu hyvin ammattimaisesti ja harkiten. Tutkimusta suorittaessa havainnoin, että esihenkilö on laittanut paljon aikaa ja ajatusta tiimin kokoamiseen. Tiimin jäsenien henkilökohtaisia ominaisuuksia arvostetaan ja niiden avulla on voitu koota todella tehokas ja hyvinvoiva tiimi. Kun Suomi siirtyi poikkeusoloihin ja tiimin työskentelytavat muuttuivat, koen että juuri tämä tiimin rakenne ja tehokkuus on auttanut heitä jatkamaan tehokkaasti työskentelyä myös etänä. Vaikka työskentelytavat ovat muuttuneet on tiimi kyennyt löytämään yhteiset tavat, joiden avulla kommunikointi tiimin sisällä säilyy. Kaiken kaikkiaan etätyöskentelystä tykätään ja uudet työskentelytavat koetaan positiivisena. Yksittäisiä henkilöitä löytyy tiimistä, jotka kokevat etätyöskentelyn haastavampana kuin toiset mutta vaikka työtaakka ja vastuu on kasvanut, on siitä voitu myös tykätä tai vastuuta on haluttu enemmän jo ennen poikkeusoloja. Toimistotyötä kaivataan enimmäkseen sosiaalisten puolten vuoksi mutta täyteen toimistotyöskentelyyn ei kukaan tiimin jäsenistä haluaisi palata. Toimistotyö paikoin koetaan helpompana mutta etätyöskentelyyn on pitkän ajan jälkeen totuttu ja koen, että tiimi on löytänyt hyvät työskentelytavat jatkaakseen etätyöskentelyä tulevaisuudessa. Yrityksen ja esihenkilöiden olisikin hyvä tarkastaa työntekijöidensä työ sopimukset ja päivittää ne ajan tasalle niin työaikojen, paikan kuin työkuvauksen osalta. Tiimi kertoo heidän työkuvansa ja roolinsa muuttuneen poikkeusolojen aikana, joten työ sopimukseen voisi olla aika tehdä säädöksiä. Tulevaisuudessa mikäli etätyöskentelylle annetaan mahdollisuus, voisi yrityksen puolelta olla hyvä tarkastaa, että jokaisen kotitoimisto-olot ovat ergonomiset, turvalliset ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimusten ja teoriaosuuden perusteella voin myös havainnoida, että toimeksiantaja yritys ja erityisesti asiakaspalveluosasto, on hyvin mukana kehityksessä, jota vaaditaan tulevaisuuden työympäristössä. Toimeksiantaja ymmärtää tulevaisuuden työntekoon vaadittavat taidot ja osaa rakentaa tiimiälyllisen työympäristön. Tiimiin ei vain haeta henkilöitä, joiden kyvyt ovat kielellisiä tai teknisiä, vaan haetaan henkilöitä, joilta löytyy tiimityöskentely-, ja ongelmanratkaisutaitoja. Kun on saatu näinkin tehokas tiimi koottua, on hyvä työntekijöistä pitää hyvää huolta ja taata heille hyvinvoiva työympäristö.

### 7.1 Kehitysehdotukset

Vaikka tiimi työskentelee jo todella hyvin, on aina parantamisen varaa ja vaikka jokin asia toimisi tällä hetkellä, jatkuva kehitys ja ylläpito voi olla tarpeellista. Kokosin kehitysehdotuksia neljästä eri tutkimuksessa esille tulleesta osa-alueesta.

#### Tiimihenki

Tiimihenki ja yhdessä työskentely koettiin esihenkilön sekä tiimin puolesta jo hyvin toimivaksi. Ylläpitoon ja tiimihengen ylläpitoon olisi hyvä kuitenkin panostaa jatkossa enemmän aikaa. Tiimi toivoi yhteisiä aktiviteetteja sekä etänä että kasvotusten. Mikäli vallitseva tilanne sen sallii, voisi olla hyvä tavata kasvotusten jatkossa säännöllisesti koronatilanteen mukaisten rajoitusten puitteissa, erityisesti sikäli etätyöskentely jatkuu. Yhteistä tekemistä voi kuitenkin kehittää myös helposti etänä, eikä siihen aina välttämättä tarvita yhteistä aikaa. Yhteistä tekemistä voi olla esimerkiksi kirjakerho, jossa jokainen työntekijä saa vuorollaan ehdottaa kirjaa luettavaksi esimerkiksi kuukauden ajalle. Kirjan sijasta voidaan valita myös peli, jota jokainen työntekijä kokeilee kuukauden ajan. Näistä asioista voi helposti kehittää keskustelua ja uuden asian yhdessä oppiminen kohentaa tiimihenkeä. Mikäli jokainen tiimin jäsenistä nauttii ulkoilusta, voi olla hyvä kokeilla vaikka talvipakkasella villasukkajouksua (Koskinen 2016) tai avantouintia.

#### Viestintä

Viestinnän parantaminen koetaan aina tarpeelliseksi. Tiimin kommunikointi voi olla todella hyvällä tasolla mutta erityisesti näinä aikoina on hyvä tehdä pelisäännöt selväksi kaikille. Pelisääntöjen luominen yhdessä voi olla hyvä tapa lisätä sitoutumista. Kun pelisäännöt laaditaan yhteisvoimin, auttaa se kaikkia ymmärtämään niiden tarkoituksen ja parantaa niihin sitoutumista. Pelisääntöihin voi kirjata esimerkiksi mitä viestintäkanavia käytetään kiireellisissä työasioissa, kuinka nopeasti tiettyjen viestintäkanavien viesteihin tulisi vastata ja minkälainen viestintä on ehdottomasti kiellettyä tiimissä.

## Koulutukset

Tiimin jäsenien työskentelytapoja on myös hyvä ylläpitää koulutuksin. Uusien työkalujen ja työtehtäviin liittyvät koulutukset ovat tarpeellisia jo tehokkuuden säilyttämiseksi. Koulutuksia voi olla hyvä kuitenkin myös pitää esimerkiksi oman ajan ja työn säätelyn tiimoilta tai vuorovaikutukseen liittyen. Koulutukset ovat hyvä hengähdystauko päivittäisestä työstä mutta myös hyödyllisiä jatkoa ajatellen. Koulutuksia on hyvä pitää useamman kerran vuodessa ja kun uusia työntekijöitä palkataan, täytyy miettiä, onko jokin koulutus tarpeellinen jo työhön tutustuessa.

## Työtaakka

Tiimin palautteessa tuli esille jonkin verran epätasajakoisuutta työtehtävissä. Osa tiimistä koki olevansa jatkuvasti kiireisiä ja mietti, onko kaikki työntekijät yhtä kiireisiä vai onko ongelma töiden jakamisessa. Poikkeusaikana työnteon valvominen voi olla esihenkilön puolesta hankalaa, kun työntekijöitä ei näe jatkuvasti. Vastuualueet tulisikin siksi olla kaikille hyvin selvät ja niistä täytyy pitää kiinni. Tiimin jäsenet toivoivat enemmän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta työtehtävissä. Tasajakoisuutta voisikin edistää esihenkilön kanssa kahdenkeskisillä keskusteluilla, joissa jokainen voi avoimesti kertoa minkälainen työtilanne sillä hetkellä on. Toisaalta taas jonkinlainen työkalu työtehtävien edistymisestä, jonka kaikki näkee, voisi edistää avoimuutta työntekijöiden kesken. Niin kuin aikaisemmin etätyöskentelystä tuli selville, etäjohtaminen voi olla hankalaa ja esihenkilön tulee kehittää tiimilleen tietynlainen viikkoaikataulu. Viikon aikana olisi hyvä käydä jokaisen tiimin jäsenen kanssa kahdenkeskinen keskustelu. Keskustelun ei tarvitse olla pitkä mutta se edistää avoimuutta, sillä ryhmätilanteissa osalle voi olla hankalaa tuoda ongelmakohtia esille. Keskustelussa voidaan käydä läpi mitä kukin tekee sen viikon aikana ja mikäli aikataulu niiden tehtävien tekemiseen on sopiva.

## 7.2 Tutkimuskysymyksen ratkaisu

Etätyöskentely on vaikuttanut opinnäytetyön kohdetiimiin positiivisesti. On vaikea tietää hyvinvoinnin ja tehokkuuden tasoa ennen poikkeusoloja mutta tutkimuksen tuloksista päätellen työnteko etänä on pääosin nähty positiivisena. Joitakin ongelmakohtia lukuun ottamatta, tiimi työskentelee erittäin hyvin etänä ja toivookin jatkossa jatkavan samaan malliin. Etätyöskentelyyn on löydetty erinomaisia tapoja ja vaikka tiimi ei ole tavannut kasvotusten pitkään aikaan, työnteko nähdään silti miellyttävänä.

Toimeksiantaja pohti ennen opinnäytetyöprosessin alkua mikä olisi heidän tiimensä seuraava normaali. Kun vanha normaali on ollut täysiaikainen toimistotyö ja satunnainen poikkeustapauksissa sattuva etätyö sekä uusi normaali on se, mihin poikkeusolot suuren osan kansasta pakotti eli kokoaikainen etätyöskentely. Seuraavaa normaalia miettiessä, tulee ottaa huomioon tiimin toiveet, yrityksen protokollat sekä sen mitä esihenkilö toivoo tiimensä tulevaisuudelta. Tutkimuksista kävi selville, että kukaan tiimissä ei toivonut tulevaisuudessa työskentelevänsä täysin toimistolla. Myös vain osa toivoi työskentelevänsä täysin etänä, joten jonkinlainen hybridimalli voisi toimia kyseiselle tiimille. Hybridimallissa on monenlaisia käytäntöjä, joillekin se voi tarkoittaa vapaata valintaa kodin ja toimiston välillä kaikkina päivinä viikossa ja toisille se voi tarkoittaa, että osa viikosta työskennellään toimistolla ja loppuviikko etänä.

Se mihin koko maailma on työntekotavoissa menossa, on hyvin paikasta ja ajasta riippumaton. Yrityksien, jotka haluavat pysyä mukana kehityksessä, tuleekin jatkossa miettiä, mikäli toimistolla työskentely on pakollista ollenkaan. Kohdettiimi on onnistuttu kokoamaan niin, että sen tehokkuus on erinomaista. Tällaisen tiimin kokoaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja kun se kerran on onnistunut, kannattaa siitä yrittää pitää kiinni. Siksi esihenkilön sekä yrityksen kannattaisi miettiä, onko tarpeellista vaatia työntekijöiltään fyysistä läsnäoloa ollenkaan. Työskentelytapojen joustavuus on ollut tämän opinnäytetyön yksi isoimmista kulmakivistä. Joustavuus nähdään niin tiimin jäsenten kuin esihenkilönkin silmin erittäin haluttavana ja kun etätyöskentelyssä on totuttu jo olemaan todella joustavia, ei sitä kannata jatkossa heikentää. Työn paikka ja aika voitaisiinkin jatkossa jättää avoimeksi niin, että jokainen voi halutessaan neuvotella itselleen haluamansa mallin.

Opinnäytetyön kohdettiimin hyvinvointi on kohdallaan. Vaikkakin ylläpitoa ja pieniä ongelmakohtia löytyi, voi tiimi silti hyvin ja se on todella tehokas. Tiimin hyvinvointia reflektoikin onnistunut etätyöskentely. Nykyiset käytännöt ja työkalut toimii, eikä periaatteessa muutoksia tarvita. Jotta tehokkuus saataisiin tulevaisuudessa myös jatkumaan, on hyvä rakentaa toimenpiteitä ylläpitämään hyvinvointia. Toisille hyvinvointi voi tarkoittaa, että tuntee kuuluvansa tiimiin ja työn teko on hauskaa, kun taas toisille se voi tarkoittaa, että on hyvät työntekovälineet ja tarpeeksi tekemistä. Jokaisella tiimin jäsenellä hyvinvointi on kuitenkin kiitettävällä tasolla.

## Lähteet

### Painetut

Michale A. West, 2012, Effective teamwork; Practical lessons from organizational research

Mitra Raappa, 2019, Työelämän tutkimus

Hakola Iida; Hiila Ilona; Tukiainen Maaretta, 2019, Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään

Harvard Business Review, 2021, HBR Guide to remote work

Ulla Vilkman, 2016, Etäjohtaminen

### Sähköiset

Ilmarinen, 2017 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/uudistu-tai-katoa-mitka-ovat-tulevaisuuden-tarkeimmat-tyoelamataidot?publisherId=20853347&releasId=63043558>

Jääskeläinen 2020 <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-etatiimi/>

Koskinen 2016 <https://yle.fi/uutiset/3-8622725>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtioneuvoston viestintäosasto, 2020 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Pirita Lamberg, 2020 <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyo-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta/>

Tilastokeskus, Tatu Leskinen, 2021

<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Työterveyslaitos, Tiedote 28/2020, 2020 <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>

Työterveyslaitos, 2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Työsuojeluhallinto, 2021 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Vahtila 2017 <https://unlimited.hamk.fi/biotalous-ja-luonnonvara-ala/tiimityoskentelyn-peruspilarit/#.YZTtHi0Rp-U>

## Kuviot

Kuvio 1 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016) .....	16
---	----

## Taulukot

Taulukko 1: Esihenkilön ajatuksia etätyön vaikutuksista .....	23
Taulukko 2: Työntekijöiden ajatuksia etätyön vaikutuksista.....	26