



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PÄIVI RUOHONEN

Tiimityön kehittäminen hajautetussa tiimissä

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA YAMK
TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Ruohonen, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Helmikuu 2022
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tiimityön kehittäminen hajautetussa tiimissä		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Palkeiden Porin henkilöstöpalvelut -tiimin toimintaa hajautetussa tiimissä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehittämisideoita tiimityön parantamiseksi. Kohteena oleva tiimi siirtyi etätöihin nopealla aikataululla, joten uudelleen hajautetun tiimin toiminta jäi suunnittelematta. Kehittämisideoiden mahdollinen täytäntöönpano jäi tämän kehittämistyön ulkopuolelle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuudesta etätöistä sekä tiimityön pe- lisäännöistä, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, yhteishengestä, esihenkilötyöstä ja itsensä johtamisesta.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, laadullista kyselyä sekä kirjallista aivoriisiä. Havainnointia tehtiin kohteena olevassa tiimissä tarkempien tiimityön epäkohtien hahmottamiseksi. Laadullinen kysely toteutettiin Palkeiden palveluesimiehille ja kirjallinen aivoriisi toteutettiin kohteena olevassa tiimissä.</p> <p>Teoreettisen viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen perusteella kehittämiskohteena olevalle tiimille tuotettiin kehittämisideoita tiimityön parantamiseksi. Kehittämisideoita syntyi monelta tiimityön osa-alueelta. Niitä olivat esimerkiksi virtuaalisen keskustelukanavan lisääminen, esihenkilön vastaanottotunti, tiimiläisten enempi osallistaminen palaverissa ja tiimiläisten oman aktiivisuuden lisääminen. Lisäksi kehittämistyössä syntyi kattava listaus ideoita yleisesti tiimityön kehittämiseen, joka toimitettiin palveluesimiehille.</p>		
Asiasanat etätö, hajautettu työ, tiimityö, ryhmätyö		

Author Ruohonen, Päivi	Type of Publication Master's thesis	Date February 2022
	Number of pages 69	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing teamwork in a decentralized team		
Degree program Management and Service Business Master's degree		
<p>The aim of the thesis was to develop the work of the Pori Personnel Services team in Palkeet in a decentralized team. The aim was to produce information and development ideas to improve teamwork. The target team moved to remote work on a fast schedule, so the operation of the decentralized team in New Zealand went unplanned. The possible implementation of development ideas was excluded from this thesis.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of literature on teleworking as well as teamwork rules, trust, interaction, teamwork, supervision, and self-management.</p> <p>The approach of the study was case study and data collection methods were observation, qualitative survey and written brainstorming. Observation was made in the target team to understand the shortcomings of more detailed teamwork. The qualitative survey was carried out for The Bellows' service supervisors and a written brainstorming session was carried out in the target team.</p> <p>Based on the theoretical framework and empirical research, development suggestions were produced for the team under development to improve teamwork. Development ideas arose from many areas of teamwork. These included adding a virtual kes channel, a manager's reception lesson, more team members in meetings and increasing the team members' own activity. In addition, the development work resulted in a comprehensive listing of ideas for developing teamwork in general, which was submitted to service supervisors.</p>		
Key words teleworking, decentralized work, teamwork, group work		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.....	7
2.2 Henkilöstöpalvelut -tiimi	8
2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
2.4 Viitekehys	10
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	12
3.1 Tapaustutkimus	13
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
3.2.1 Havainnointi.....	15
3.2.2 Laadullinen kysely	16
3.2.3 Aivoriihi	18
3.3 Aineiston analysointi.....	19
4 ETÄTYÖ.....	20
4.1 Mahdollisuudet ja hyödyt.....	21
4.1.1 Työntekijä	22
4.1.2 Työnantaja.....	23
4.1.3 Yhteiskunta	23
4.2 Haasteet ja riskit.....	24
5 TIIMITYÖ HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ.....	25
5.1 Pelisäännöt	26
5.1.1 Tavoitteiden selkeys ja vastuunjako.....	29
5.1.2 Viestintä, yhteistyö ja tavoitettavuus	30
5.1.3 Tiedon talletus ja hallinta	32
5.1.4 Ristiriitojen käsittely	32
5.2 Luottamus.....	33
5.2.1 Tiimin keskinäinen luottamus	34
5.2.2 Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus	34
5.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi	35
5.3.1 Kommunikointitaidot	36
5.3.2 Kommunikointi hajautetussa tiimissä	38
5.4 Yhteishenki	40
6 ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ	43
6.1 Ajatusten johtaminen	43
6.2 Mieli, motivaatio ja keskittyminen	44

6.3 Keho ja tunteet	45
6.4 Osaaminen.....	46
7 ESIHENKILÖTYÖ HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ.....	47
7.1 Pelisäännöt	48
7.2 Luottamus, avoimuus ja arvostus.....	48
7.3 Keskustelu.....	49
7.4 Yhteisöllisyys.....	50
7.5 Itseohjautuvuuden tukeminen	50
8 TUTKIMUSTULOKSET	52
8.1 Havainnointi.....	52
8.2 Kysely	54
8.3 Aivoriihi	60
9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64
10 POHDINTA	66
10.1 Tulosten tarkastelu	67
10.2 Tutkimuksen luotettavuus	67
10.3 Jatkokehitysehdotuksia	69
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Etätyöskentely on ollut pitkään nousevassa asemassa perinteisen toimistotyön rinnalla. Monissa organisaatioissa etätyötä tehdään osittain ja se sopiikin hyvin työn tekemisen muodoksi, kun halutaan antaa työntekijöille joustovaraa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Keväällä 2020 etätyöskentely muuttui normaaliksi, uudeksi tavaksi tehdä työtä, koska maailmalla riehuvan Covid-19 pandemian vuoksi kaikki työnsä puolesta mahdolliset työntekijät suositeltiin etätöihin. Pandemian väistyessä etätyö jää monissa organisaatioissa pysyväksi tavaksi tehdä työtä. Etätyön muoto tuo paljon muutoksia työskentelyyn ja toimintatapoihin, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota.

Kehittämistyössä on tarkoitus kehittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon Palvelukeskuksen (Palkeet) henkilöstöpalvelut -tiimin toimintaa ja epäkohtia etätyön tuomien muutosten takia. Etätyö oli lähes tuntematon toimintatapa tiimissä ennen pandemian alkua, jolloin suurin osa työntekijöistä jäi kotiin etätöihin. Siirtymävaihe jäi suunnittelemta ja etätyöhön siirryttiin nopealla aikataululla. Osittainen etätyö tulee jäämään Palkeissa pysyväksi työtavaksi. Paluuta vanhoihin, toimistossa työskenteleviin tiimeihin ei enää ole. Tiimit tarvitsevat uusia päivitettyjä pelisääntöjä ja toimintatapoja, ihmiset tarvitsevat tukea itsensä johtamiseen ja esihenkilöt tarvitsevat uudenlaisia johtamistapoja.

Kehittämistyön aihe on todella ajankohtainen ja varmasti monet muutkin organisaatiot kehittävät ja suunnittelevat uudenlaista tulevaisuutta laajan etätyövuoden jälkeen. Reilu vuosi etätyön räjähdysmäisestä kasvusta, organisaatiot alkavat ymmärtää muutoksen merkityksen kokonaisvaltaisesti ja pyrkivät systemaattisesti etsimään ja parantamaan havaittuja epäkohtia muuttuneessa etätyön maailmassa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon Palvelukeskus (Palkeet). Kehittämistyössä on tarkoitus kehittää hajautetusti työskentelevän Porin henkilöstöpalvelut -tiimin toimintaa. Työssä luodaan kehittämisehdotuksia ja ideoita tiimityön parantamiseksi. Seuraavissa osioissa esitellään tarkemmin kohdeorganisaatiota, työn lähtökohtia ja tavoitteita.

2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Kehittämistyö toteutetaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle (Palkeet). Palkeet on pääasiassa valtion virastoja palveleva palvelukeskus. Palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden lisäksi organisaatio tuottaa nykyisin monia muitakin palveluita valtion virastoille. Toiminta on laissa säädettyä ja monella tapaa ohjattua toimintaa. Organisaatiota voidaan ajatella valtion ”tilitoimistona”. Asiakkaita ovat valtion virastot, laitokset ja rahastot. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, eli palvelujen tuottamat kustannukset katetaan palvelumaksuilla. Palkeissa työskentelee noin 650 asiantuntijaa ja toimistot sijaitsevat viidellä paikkakunnalla. Virastot voivat ostaa Palkeista haluamiaan palveluita tai palvelukokonaisuuksia, jolloin heidän ei tarvitse käyttää omia resurssejaan tuottamaan näitä välttämättömiä toimintoja, vaan he voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. (Palkeet, 2021.)

Palkeet on pitkälle kehittynyt prosessiorganisaatio. Suurimmat ydinprosessit ovat talouspalvelut ja henkilöstöpalvelut. Talouspalvelut jaetaan menojen käsittelyyn, tulojen käsittelyyn sekä kirjanpitoon. Henkilöstöpalveluiden volyymiltaan suurimpia prosesseja ovat palkanlaskenta, rekrytointi ja matkustus. Muita henkilöstöpalveluiden prosesseja ovat palkansaajan neuvontapalvelu, esimiehen ja HR-asiantuntijan lisäpalvelu, HRM-kokonaispalvelut, koulutuspalvelu ja osaavapalvelu. Prosesseissa toimitaan tiimeissä, joita johtavat esihenkilöt ja koko prosesseja ohjaavat palvelujohtajat. Henkilöstöpalveluiden palkanlaskennassa toimii yhdeksän tiimiä eri paikkakunnilla. (Palkeet intranet, 2021.)

2.2 Henkilöstöpalvelut -tiimi

Palkeiden Porin toimipisteessä toimii yksi henkilöstöpalveluiden palkanlaskennan tiimi (Hepa Pori), johon kuuluu 15 palkkapalvelusihteeriä sekä esihenkilö. Tiimi jakautuu vielä neljäksi pienemmäksi omaksi tiimikseen työtehtävien mukaan. Koko tiimissä hoidetaan yhteensä kahdeksan valtion viraston palkanmaksu sekä palkanlaskennan oheistehtäviä. Henkilöstöpalveluiden tehtäviin kuuluvat palkanmaksuprosessin hoitaminen asiakkaan palvelupyynnöstä palkanmaksatukseen, viranomaistilitykset, tietojen toimittaminen sidosryhmille sekä erilaiset palkanlaskennan lisäpalvelut, kuten neuvonta ja ajanhallinnan tietojen käsitteleminen.

Tiimi on työskennellyt pitkään tiiviisti yhtenäisessä avokonttorissa, jolloin vuorovai-
kutusta tiimin kesken tapahtui päivittäin ja tiimipalaverit toteutettiin fyysisesti samassa tilassa. Esihenkilön toimipiste sijaitsee myös tiimin kanssa samassa tilassa. Dokumentit olivat paperilla mappeihin järjestettynä. Pari vuotta sitten dokumentteja alettiin käsittelemään enenevässä määrin sähköisesti ja tulostamisesta sekä paperisesta säilytyksestä pyrittiin luopumaan. Osa tiimiläisistä kokeilivat satunnaisesti etätyötä perinteisen työn rinnalla.

Tilanne muuttui radikaalisti keväällä 2020, kun Covid-19 pandemia Suomessa alkoi ja laaja etätyösuositus astui voimaan koko maassa. Suurin osa tiimiläisistä siirtyi kotiin töihin ja vain muutama työntekijä jäi konttorille töihin. Syksyllä 2020 pandemian hetkeksi hellittäessä, etätyötä tehtiin tiimissä osittain. Työntekijöiden oli mahdollista jatkaa etätyöskentelyä Palkeiden ohjeen mukaan 12 päivää kuukaudessa, mikä tarkoittaa käytännössä kolmea päivää viikossa. Kaikki, jotka olivat aiemmin olleet kokonaan etätöissä, halusivat jatkaa myös osittaista etätyön tekemistä. Osittainen etätyö tullee jäämään uudeksi pysyväksi työnteon muodoksi.

Kokonaan etätöihin siirtyminen tapahtui nopealla aikataululla. Siirtyminen ei tapahtunut suunnitelmallisesti ja kaikkia muutoksen tuomia käytänteitä ja haasteita ei pystytty ennalta miettimään. Uusia käytäntöjä ja kehittämistoimenpiteitä tehtiin nopeasti, jotta tiimipalaverit ja työt saatiin poikkeusoloissa hoidettua. Tällä hetkellä näyttää kuitenkin siltä, että tiimissä tullaan tekemään etätyötä jatkossakin, joten tiimi tulee jäämään pysyvästi osittain hajautetuksi tiimiksi, jolloin paluuta alkuperäiseen kokonaan läsnä

olevaan tiimin ei ole. Siksi tiimillä pitäisi olla kaikille selkeät, uudet pelisäännöt, joiden mukaan tiimi voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla uudessa tilanteessa. Tiimi toimii osittain hajautettuna tiiminä, mutta käytännön eroja ei juurikaan ole verrattuna kokonaan hajautettuun tiimiin, siksi jatkossa puhutaan vain hajautetusta tiimistä.

Hajautetussa tiimissä on monia haasteita ja tiimin toimintaa ja käytänteitä tulee kehittää, jotta tehokas tiimityö ja tiimiläisten yhteenkuuluvuuden tunne säilyy. Aiemmin tehdyn kehittämistehtävän ja siihen liittyvän kyselyn kautta tiimin suurimmat epäkohdat liittyvät henkilöstön vuorovaikutteisuuteen, avunsaantiin, yhteisiin toimintatapoihin sekä esihenkilötyöhön. Tämän työn tarkoituksena on luoda Porin henkilöstöpalvelut -tiimille kehitysehdotuksia ja uusia käytänteitä edellä mainittuihin epäkohtiin hajautetussa tiimissä.

2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Porin henkilöstöpalvelut -tiimin toimintaa hajautetussa tiimissä. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ja esihenkilö voivat kehittää tiimityötä hajautetussa tiimissä, yhdessä ja erikseen. Lisäksi selvitetään, mitä muutoksia ja haasteita hajautetussa tiimissä on verrattuna fyysisesti läsnä olevaan tiimiin. Kehittämistyössä selvitetään myös etätyöntekijältä ja esihenkilöltä odotettuja uusia ominaisuuksia ja taitoja. Kehittämistyössä tuotetaan tietoa ja kehittämisehdotuksia tiimin toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotusten toteutus ja käytäntöön vieminen jää tämän työn ulkopuolelle.

Uusien käytänteiden ja toimintatapojen myötä tiimi pystyy tehostamaan toimintaa, viestimään ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta myös toisistaan erillään, hajautetussa tiimissä. Kehittämisehdotukset ja -ideat kootaan yhteen pakettiin tiedostoksi tiimin omaan, yhteiseen kansioon. Kehittämistyössä on myös tarkoituksena selvittää, miten muut vastaavat hajautetut tiimit toimivat ja työskentelevät vastaavanlaisissa tiimeissä Palkeissa.

Kehittämistyön tavoite voidaan purkaa tutkimuskysymyksiin. Ojasalon (2018, s. 32-33) mukaan tutkimuskysymykset auttavat hahmottamaan kehittämistyön tutkimusongelmaa. Kehittämistyössä on tarkoituksena löytää vastaus tutkimuskysymyksiin, jolloin päästään tavoitteeseen.

Tämän kehittämistyön tavoite voidaan kuvata tutkimuskysymyksellä:

- Miten hajautetun tiimin (Hepa Pori) toimintaa tulisi kehittää?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat tiimin kehittämistarpeet hajautetussa tiimissä?
- Mitä muutoksia ja haasteita etätyö aiheuttaa tiimin toimintaan?
- Mitä etänä työskentelevältä tiimin jäseneltä odotetaan?
- Mitkä ovat esihenkilön kulmakivet hajautetun tiimin johtamisessa?
- Millä keinoin kehittämistarpeisiin vastataan?

2.4 Viitekehys

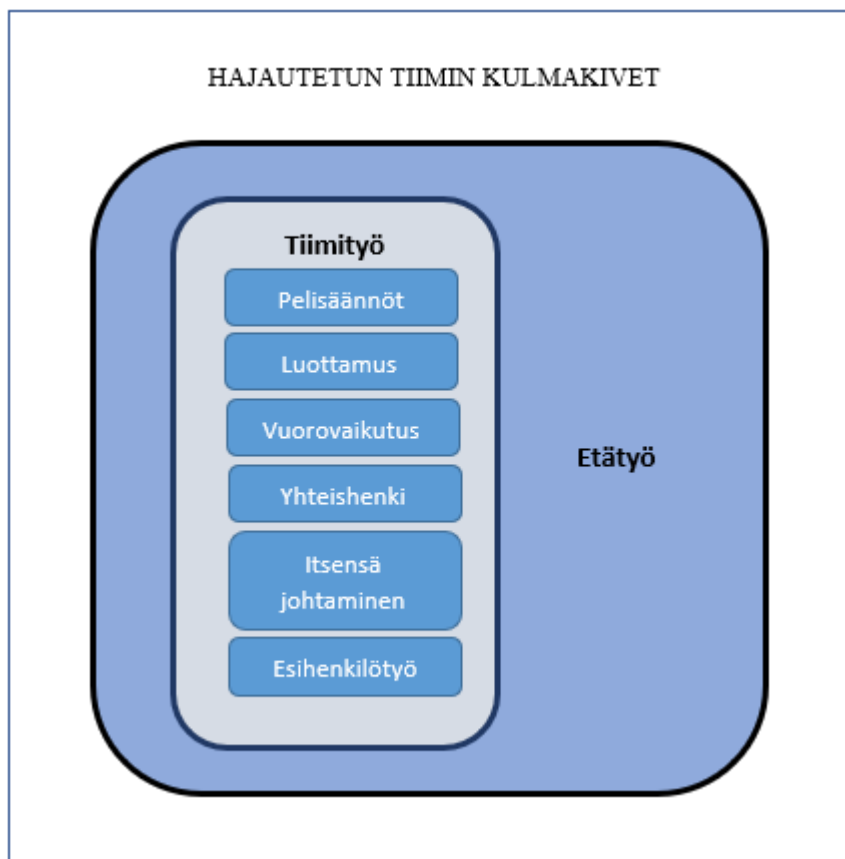
Viitekehyksellä eli kehittämistyön tietoperustalla tarkoitetaan olemassa olevaa aiempaa tietoa kehittämistyön perustaksi. Teoreettinen pohja toimii tutkimustulosten analysoinnin perustana. Viitekehys osoittaa kehittämistyön näkökulmaa ja rajaa aihealuetta. Viitekehyksessä osoitetaan teorioiden väliset yhteydet sekä määritellään keskeiset käsitteet. (Ojasalo, 2018, s. 34-35.)

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat tiimityö, etätyö ja hajautettu tiimi:

- Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisvastuussa, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin työskentely on tiimityötä. (Heikkilä, 2002, s. 16-22.)
- Etätyöllä tarkoitetaan yleisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työtä (Vilkman, 2016, s. 13).
- Hajautetuksi tiimiksi kutsutaan tiimiä, jossa työntekijät ovat hajallaan toisistaan, yleensä eri toimipaikoissa, osa voi tehdä myös etätyötä (Vilkman, 2016, s. 13).

Tämän kehittämistyön kehittämiskohteena olevassa tiimissä osa työntekijöistä työskentelee fyysisesti samassa työpaikassa ja osa työntekijöistä tekee osittain etätöitä kotona. Koska tiimin jäsenet ovat hajallaan toisistaan, voidaan tiimiä kutsua hajautetuksi tiimiksi. Tässä kehittämistyössä käytetään käsitteitä etätyö=hajautettu työ=hajautettu tiimi, ajatuksena aina, että työntekijä tekee etätöitä ja samalla toimii hajautetussa tiimissä.

Edellä mainituista käsitteistä muodostuu kehittämistyön viitekehys, joka on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämistyön viitekehys

Tiimityöllä tarkoitetaan Heikkilän (2002, s. 16-22) mukaan yleisesti työskentelyä ryhmässä, jolla on yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Hyvin toimiva tiimi on enemmän kuin yksilöidensä summa. Tiimityön tärkeimpiä kulmakiviä tiimin toiminnan kannalta ovat pelisäännöt, luottamus, vuorovaikutus ja yhteishenki. Näiden asioiden pitää olla kunnossa, jotta tiimi toimii tehokkaasti yhdessä ja saavuttaa tavoitteensa.

Itsensä johtaminen on nykypäivän entistä itseohjautuvimmissa tiimeissä yhä tärkeämpää. Salmisen (2017, s. 145-146) mukaan itsensä johtamisen ajattelussa omat valintamme ohjaavat meitä valintojemme suuntaan. Siksi työntekijät vaikuttavat omilla valinnoillaan omaan motivaatioonsa, asenteisiinsa ja tarpeisiinsa. Mitä paremmin tiimin työntekijät pystyvät johtamaan itseään, sitä paremmin he työskentelevät tiimissä myös tiimin eduksi.

Tiimityötä ohjaa esihenkilö. Esihenkilöllä on yhä ohjaavampi johtamistyyli tiimissä, verrattuna aiempaan, käskyttävämpään johtamistyyliin. Nykypäivän esihenkilö on enemmänkin vierellä kulkija, motivoija ja tsemppaaja. Tässä kehittämistyössä keskitytään pääasiassa tiimityöskentelyn kehittämiseen tiimin muututtua hajautetuksi tiimiksi. Esihenkilötyö kuuluu kuitenkin niin vahvasti tiimityöskentelyn kehittämiseen, ettei sitä voi kokonaan mielestäni rajata tutkimuksen ulkopuolelle.

Pelissäntöjä, luottamusta, vuorovaikutusta, yhteishenkeä, itsensä johtamista ja esihenkilötyötä tarkastellaan tässä kehittämistyössä etätyön näkökulmasta, koska osa tiimiläisistä tekee etätöitä kotona ja siksi tiimi toimii hajautettuna. Etätyö vaikuttaa monin tavoin tiimin työskentelyyn, itsensä johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Pelissännöt, luottamus, vuorovaikutus ja yhteishenki ovat vieläkin tärkeämmässä asemassa, kun tiimi toimii hajautettuna. Myös itsensä johtaminen on entistä merkityksellisempää, kun tiimi ja esihenkilö eivät ole fyysisesti samassa paikassa ja työtä tehdään itsenäisesti kotona. Etätyö muuttaa esihenkilötyön lähes kokonaan ja esihenkilö tarvitsee uudenlaista osaamista hajautetun tiimin johtamiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja kehittämistyön kohteena olevaan asiaan. Kehittämistutkimuksen aluksi pohditaan, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kehitettävään asiaan. Yleisimpiä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu. Kehittämistyön tavoite määrittää, mikä lähestymistapa sopii

parhaiten kyseessä olevaan kehittämistyöhön. Aina oikean lähestymistavan valinta ei ole yksiselitteistä, ja lähestymistapoja voidaankin käyttää luovasti mukailten yhdessä. (Ojasalo ym., 2018, s. 51-52.)

Lähestymistapa ei ole varsinainen tiedonkeruumenetelmä, vaan se sisältää monia, lähestymistavalle tyypillisiä, eri tiedonkeruumenetelmiä. Monet tiedonkeruumenetelmät sopivat lähes kaikkiin lähestymistapoihin, vaikkakin jokaisessa lähestymistavassa on sille ominaiset menetelmät. Tutkimuskysymykset määrittävät, mitä tiedonkeruumenetelmiä käytetään, jotta kysymyksiin saadaan vastauksia. (Kananen, 2012, s. 25-26.)

Tässä kehittämistyössä lähestymistapana on tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytetään havainnointia, kyselyä sekä aivoriihityöskentelyä.

3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä lähestymistavoista tutkimuksellisissa kehittämissä. Tutkimuksen kohteena (case) on usein yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi ja tutkimustyössä kohde määritellään, analysoidaan ja ratkaistaan. Kohteita on pääsääntöisesti vain yksi. Kun kehittämistyössä on tarkoitus ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti tiettyä kohdetta, lähestymistavaksi valitaan tapaustutkimus. Tutkimuksen tavoitteena tapaustutkimuksessa on tuottaa kehittämissäideoita ja uutta tietoa kehittämisen avuksi. Tapaustutkimuksessa ei siis vielä tehdä konkreettisia kehittämissä, vaan tuotetaan vain tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym., 2018, s. 52-53.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja siksi vahva tietoperusta antaa edellytykset onnistuneelle tapaustutkimukselle. Tapaustutkimusta kritisoidaan usein sen yleistettävyydestä ja toistettavuudesta. Yleistettävyydellä tarkoitetaan, että tapauksen johtopäätökset saattavat usein koskea ainoastaan kehittämiskohteena olevaa tapausta ja siksi niitä ei pystytä soveltamaan muissa organisaatioissa. Toistettavuudella tarkoitetaan, että useimmiten vastaavanlaista tutkimusta ei pystytä tekemään uudelleen, jolloin vertailukelpoisia tutkimuksia ei voida suorittaa. (Kananen, 2013, s. 114-115.)

Ojasalon ym., (2018, s. 54) mukaan tapaustutkimus alkaa kehittämissuunnitelman laatimisella, jonka jälkeen kehitettävään tapaukseen perehdytään käytännössä. Kun tapauksesta ja sen teoreettisesta taustasta on tarpeeksi ymmärrystä, suoritetaan empiirisen aineiston keruu eri menetelmiä käyttämällä. Tiedonkeruun jälkeen aineisto analysoidaan, jonka jälkeen voidaan tehdä kehittämisehdotuksia.

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monia erilaisia tutkimusmenetelmiä, koska kohteesta halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva. Menetelminä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja yhteisölliset menetelmät. (Ojasalo ym., 2018, s. 55.) Tapaustutkimukselle tyypillisten tiedonkeruumenetelmien käyttäminen edellyttää tutkijalta monien menetelmien osaamista sekä tiedonkeruussa että tiedon analysoinnissa. Tapaustutkimuksen aineiston analysointi on usein kaksivaiheinen. Ensin aineisto luokitellaan ja sen jälkeen aineisto tulkitaan ja tehdään johtopäätökset. Yleisesti tapaustutkimuksessa halutaan saada laadullista tietoa kehittämiskohteesta, mutta määrällistä tietoaakin voidaan tarvita. (Kananen, 2013, s. 59-61.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi sopii tapaustutkimus, koska työn tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita tiimityön parantamiseksi hajautetussa tiimissä. Kehittämistyön tapaus eli case on tässä kehittämistyössä Palkeiden Porin hepatiimi. Varsinainen kehittämistyö jää tämän työn ulkopuolelle.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla kehitettävästä kohteesta halutaan saada tietoa. Tiedonkeruumenetelmät voivat olla laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia). Tyypillisin määrällinen tiedonkeruumenetelmä on kysely, joka voi olla lomakekysely tai strukturoitu kysely. Lomakekyselyssä on avoimia kysymyksiä ja strukturoidussa kyselyssä on valmiit vastausvaihtoehdot. Laadullisista tiedonkeruumenetelmistä käytetyimpiä ovat havainnointi ja erilaiset haastattelut. Määrällisillä menetelmillä halutaan saada suuri määrä tietoja. Laadullisilla menetelmillä halutaan saada syvällistä tietoa. (Vilka, 2015, s.105-107.)

Tiedonkeruumenetelmien valintaan vaikuttaa tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia. Kehittämistyön lähestymistapa vaikuttaa myös tiedonkeruumenetelmiin. Tutkijan on osattava valita oikeat menetelmät ja käyttää erilaisia menetelmiä kehittämistyössä, jotta saadaan vastauksia haluttuihin asioihin ja päästään kehittämistyön tavoitteisiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 104-105.)

Tässä kehittämistyössä käytetään havainnointia, laadullista kyselyä sekä aivoriihityöskentelyä tiedonkeruumenetelminä. Tiedonkeruumenetelmillä on tarkoitus saada kehittämisideoita ja hyväksi koettuja toimintatapoja muista tiimeistä. Havainnointia käytetään tarkentamaan lähtötilannetta ja tarkoituksena on saada yksityiskohtaista tietoa kehitettävistä asioista tiimityöskentelyssä. Laadullisen kyselyn avulla saadaan hyväksi koettuja toimintatapoja ja ideoita tiimityöskentelystä, benchmarking -ajatuksella toisista tiimeistä. Aivoriihityöskentelyssä kohteena oleva tiimi saa itse ideoita ajatuksia, miten tiimin toimintaa voisi kehittää. Laadullisissa tiedonkeruumenetelmissä tutkimusaineiston määrällä ei ole väliä, koska menetelmillä halutaan saada syvällistä tietoa aiheesta ja tutkimusaineisto toimii tutkijan syvemmän ymmärtämisen apuvälineenä aiheeseen. (Vilkka, 2015, s.150.)

3.2.1 Havainnointi

Havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä, kun halutaan tietoa kohteesta omassa luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin kohteena voi olla muutakin kuin ihmiset, kuten esineet, kuvat tai tilanteet. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä menetelmänä, mutta usein sitä käytetään myös täydentämään kyselyä tai haastattelua. Havainnointi on aina järjestelmällistä, säännöllistä ja systemaattista, eikä satunnaista havaintojen tekemistä. Havainnoinnin runko voidaan tehdä kyselylomakkeen tapaan, jonka avulla havainnoitsija voi pitää kirjaa havainnoistaan. (Vilkka, 2015, s.142-146.)

Havainnointia voi suorittaa osallistavana havainnointina tai tarkkailemalla. Osallistava havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu havainnoitavan kohteen toimintaan ja tekee havaintoja vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tarkkailu tarkoittaa, että havainnoija on täysin ulkopuolinen, eikä osallistu tarkkailtavan kohteen toimintaan

millään tavalla. Osallistava havainnointi vaatii aina pääsemistä sisään yhteisöön. Jos havainnoitsija kuuluu jo kohteena olevaan yhteisöön, tätä ongelmaa ei ole. Toisaalta tällaisessa tapauksessa ongelmana voi olla henkilön luotettavuus yhteisössä ja sen vaikutus tutkimusaineistoon. Jos havainnoinnin kohteena on ihmisten toiminta, on syytä myös pohtia, miten ihmiset muuttavat toimintaansa tutkijan läsnä ollessa. (Vilka, 2015, s.142-146.)

Tässä kehittämistyössä havainnointia käytetään tiimin kehittämistarpeiden lähtötilanteen syvempään tarkasteluun. Havainnoimalla tiimiläisiä ja heidän toimintaansa pystytään syvällisemmin tunnistamaan yksittäisiä kehittämistarpeita ja konkretisoimaan etätyön tuomia haasteita tiimissä. Havainnot kehittämistarpeista pyritään systemaattisesti kirjaamaan ylös kaikista viitekehyksen aihealueista eli pelisäännöistä, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, yhteishengestä, itsensä johtamisesta sekä esihenkilötyöstä. Havainnointia pystytään tekemään jokapäiväisessä työssä ja tiimin yhteispalavereissa, koska tutkija toimii itse kehittämiskohteena olevassa tiimissä.

3.2.2 Laadullinen kysely

Kysely mielletään usein määrälliseksi menetelmäksi, joka onkin yleinen kyselyn muoto. Kysely voi olla myös laadullinen. Laadullisen kyselyn ja haastattelun ero on tiedonantajan roolissa. Kyselyssä tiedon antaja itse täyttää vastaukset kysymyksiin, mutta haastattelussa haastatteli kirjaa vastaukset ylös. Sekä kysely, että haastattelu voidaan tehdä strukturoituna, puolistrukturoituna tai avoimena. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 74-78.)

Kyselyn avulla voidaan saada nopeasti ja tehokkaasti tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa kyselyssä siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan kysyä ja kuinka luotettavaa ja syvällistä tietoa kyselystä saadaan. Kyselyä tehdessä, tärkeää on tutkijan tarpeeksi syvä ymmärrys aiheesta, jotta saadaan tarkoituksenmukainen kysely laadittua ja vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Ilman tarpeeksi syvällistä aiheen tuntemusta, kyselylomakkeen teko on hankalaa ja kysymykset eivät välttämättä anna haluttuja vastauksia. (Ojasalo ym., 2018, s. 121-122.)

Kyselyä avoimilla vastauksilla kannattaa harkita tarkkaan, koska avoimien vastausten kyselyyn liittyy paljon haasteita. Suurimpana haasteena on vastaanottajan ymmärrys kysymyksistä. Kyselyyn vastaajalla ei ole mahdollisuutta tarkastaa tutkimuksen tekijältä, onko ymmärtänyt kysymykset varmasti oikein. Toinen haaste on vastaajien perehtyneisyys ja kiinnostus kyselyn aiheisiin. Vastaajalla ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa asiasta, jolloin vastaukset voivat jäädä pinnallisiksi. Kyselyissä on myös haasteena kohderyhmän vastaamattomuus. Kyselyyn on helppo jättää vastaamatta ja usein ensimmäisen lähetyksen jälkeen tarvitaan muistutus kyselystä. Kyselylomakkeen laajuus on mietittävä tarkkaan, jottei kyselystä tule liian pitkä. Myös kysymysten rajaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja yleensä kannattaa suosia spesifisiä kysymyksiä. (Vilkka, 2015, s.127-135.)

Onnistuneella kyselyllä saadaan helposti paljon vastauksia. Kun kysymykset ja lomake on hyvin suunniteltu, siihen on myös helpompi vastata ja vastausten analysointi on helpompaa. Kyselyä käytetään usein haastattelun sijaan tilanteissa, jossa tutkitaan arkaluontaisempaa tietoa. Tutkija ei vaikuta läsnäolollaan vastauksiin ja tutkittavan on helpompi kertoa todelliset ajatuksensa, kun ei ole vuorovaikutustilanteessa haastatelijan kanssa ja voi vastata mahdollisesti anonyymisti. (Vilkka, 2015, s.127-135.)

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeää ja sen pitää perustua kehittämistyön tavoitteisiin. Kyselyssä tulee kysyä kaikki sellaiset ja ainoastaan sellaiset kysymykset, jotka ovat tärkeitä kehittämistyön kannalta. Lomakkeen pituudella ja selkeydellä on myös merkitystä. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua ja epäselvä kysely tuottaa virheellisiä vastauksia. Lomake kannattaa aina testata etukäteen ja mahdollisesti täyttää koevastaajilla, ennen laajaa levitystä. Kyselylomaketta lähetettäessä, saatekirjeellä on ratkaiseva merkitys vastaajien mielenkiinnon herätykseen ja luottamukseen. Vastausajan vähentyessä tai jo loputtua, usein lähetetään vielä muistutusviesti, joko kaikille vastaanottajille tai vastaamatta jättäneille. (Vilkka, 2015, s.101-109.)

Tässä kehittämistyössä kyselyllä halutaan saada paljon hyväksi koettuja ja konkreettisia toimintatapoja hajautetuista tiimeistä ja ideoita kohteena olevan tiimin kehittämiseen. Siksi tiedonkeruumenetelmäksi sopii sähköinen laadullinen kysely, avoimilla kysymyksillä. Kysely lähetetään Palkeiden palveluesimiehille sähköpostin liitteenä. Kyselylomake ja saatekirje löytyvät kehittämistyön liitteistä LIITE 1 ja LIITE 2.

Avoimet kysymykset rakentuvat viitekehyksen teemojen mukaisesti tiimin pelisääntöihin, luottamukseen, vuorovaikutukseen, yhteishenkeen, itsensä johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Palveluesimiehet ovat palvelutuotannon tiimien esihenkilöitä, joten kyselyllä saadaan esihenkilön näkökulmaa tiimityön kehittämiseen sekä tietoa tiimien muuttuneista toimintatavoista etätyön johdosta.

3.2.3 Aivoriihi

Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat luovia kehittämismenetelmiä. Niiden tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia kehittämistyön kohteeseen. Yhteisölliset kehittämismenetelmät vaativat kiireetöntä, avointa ja luovuutta tukevaa ilmapiiriä. Yleisimpiä yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä ovat aivoriihi, 8x8 menetelmä ja kuusi ajatteluhattua. (Ojasalo ym., 2018, s. 158-160.)

Aivoriihi on yleisin yhteisöllinen kehittämismenetelmä. Siinä on tarkoituksena tuottaa pienissä ryhmissä paljon uusia ideoita ja jatkokehittää toisten ideoita. Aivoriihen toteutustapoja on monia ja ne voivat olla myös kirjallisia. Perusajatuksena on, että ideoita saadaan paljon ja ne voivat olla hyvinkin lennokkaita. Aluksi jokainen osallistuja/ryhmä kirjoittaa ideoitaan paperille ja seuraava osallistuja/ryhmä jalostaa jo tulleet ideoita. Paperit voivat kiertää kaikilla osallistujilla. Näin saadaan lyhyessä ajassa monia täysin uudenlaisia ideoita. Aivoriihessä on tärkeä antaa osallistujien rauhassa luoda ja kehittää ideoita, välttää puuttumista ja olla tuomitsematta tai arvostelematta osallistujien ideoita. (Ojasalo ym., 2018, s. 160-162.)

Aivoriihi sopii tähän kehittämistyöhön, koska sillä halutaan saada kohteena oleva tiimi itse luomaan uusia ideoita ja kehittämään toimintaansa. Yleisesti ihmiset sitoutuvat toimintaan paremmin, kun ovat itse olleet sitä kehittämässä. Aivoriihi toteutetaan kirjallisena ideointimenetelmänä, jossa tiimiläiset pääsevät itse kirjaamaan ideoitaan halumaansa aikaan ja toisaalta näkevät samalla muiden kommentteja ja ideoita. Kirjallinen aivoriihi sopii paremmin kehittämiskohteena olevaan tiimiin kuin yhdellä istunnolla toteutettu aivoriihi. Myös poikkeava laaja etätyösuositus vaikuttaa siihen, että koko tiimiä on lähes mahdoton saada saman pöydän ääreen samanaikaisesti.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusmenetelmillä kerätyt aineistot tulee käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä, jotta niitä voidaan analysoida, tulkita ja lopuksi tehdä johtopäätökset. Laadullisten aineistojen analyysinä käytetään useimmiten sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93.) Sisällön analyysi (teorialähtöinen) sopii myös tämän kehittämistyön menetelmien analysointitavaksi. Analysointiprosessin vaiheita ovat Ojasalo ym. (2018, s. 138) mukaan:

- Aineiston valmistelu
- Analyysi ja pelkistäminen (aineistolähtöinen tai teorialähtöinen analyysi)
- Tulkinta
- Johtopäätökset

Aineiston valmistelu pitää sisällään tutkimusmenetelmillä kerätyn aineiston valmistelun analysointia varten. Tässä vaiheessa esimerkiksi haastattelut litteroidaan ja muu aineisto muutetaan digitaalseksi ja järjestellään selkeäksi kokonaisuudeksi. Valmistelun jälkeen alkaa varsinainen analyysivaihe. Sisällön analyysi perustuu aineiston luokitteluun ja pelkistämiseen. Sisällön analyysi voidaan tehdä laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan sisällön erittelystä. (Vilka, 2021, s.163.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään käsitteiden mukaan eri luokkiin. Tämän jälkeen vielä abstrahoidaan aineisto, eli poimitaan sieltä oleellinen tieto kehittämistyötä varten. (Ojasalo ym., 2018, s. 139-140.)

Tässä kehittämistyössä aineisto analysoidaan teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi tarkoittaa, että analyysin luokittelu perustuu olemassa olevaan viitekehykseen. Analyysivaiheessa aluksi tehdään analyysirunko viitekehykseen peilaten. Aineisto luokitellaan tai teemoitetaan analyysirungon mukaan. Tämän jälkeen aineistosta saadaan tarvittaessa muodostettua kvantifioinnilla eli laskennalla myös määrällisiä tuloksia.

Aineiston ryhmittelyn ja luokituksen jälkeen aineisto pitää vielä tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston vertaamista aiempaan teoriaan tai tutkimukseen. Analyysissä tuotettuja pelkistettyjä aineistoja kootaan yhteen ja verrataan aiempaan materiaaliin ja saadaan selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tulkinnan jälkeen tehdään vielä omat kriittiset arvioinnit ja johtopäätökset tulkinnasta. (Ojasalo ym., 2018, s. 143-144.)

4 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan yleisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työtä. Usein etätyöhön liittyy myös työajan joustava soveltaminen työpäivän aikana. Etätyöstä käytetään myös termejä hajautettu työ, virtuaalityö, e-työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ, joustava työ, liikkuva työ, monipaikkainen työ ja mobiilityö. Termeillä on toisistaan hieman poikkeavat määrittelyt ja käytännön eroja, mutta niitä käytetään väljästi soveltaen eri organisaatioissa. (Vilkman, 2016, s. 11-14.)

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyöhön liittyy tietotekniikan hyväksikäyttö töiden tekemisessä. Etätyö on useimmiten työtä, jota pystyisi tekemään myös työpaikalla. Työ voi olla etänä säännöllistä ja pysyvää tai epäsäännöllistä ja satunnaista. **Hajautetuksi työksi** kutsutaan työtä, jossa työntekijät ovat hajallaan toisistaan, yleensä eri toimipaikoissa, osa voi tehdä myös etätyötä. Hajautettu työ on käsitteenä etätyötä laajempi kokonaisuus, koska siinä voidaan toimia työpaikoilla, mutta hajautettuna toisistaan. Etätyötä ei välttämättä ole hajautetussa työssä. Tieto- ja viestintäteknikkaa käytetään hyväksi hajautetussa työssä joko osittain tai kokonaan. Hajautetusta työstä käytetään myös termiä **virtuaalityö** tai **e-työ**. Hajautettua työtä muistuttaa myös **ajasta ja paikasta riippumaton työ** eli **joustava työ**. Siinä työntekoa on vapautettu entisestään ja työntekijät saavat itse valita, missä ja milloin työtään tekevät, kunhan työt tulevat hoidetuksi. (Vilkman, 2016, s. 13-14.)

Kun puhutaan *liikkuvasta työstä*, voidaan tarkoittaa myös *monipaikkaista työtä tai mobiilityötä*. Nämä työnteon muodot eivät ole etätyötä, vaikka niitä välillä etätyöksi kutsutaan. Liikkuvassa työssä on tyypillistä, että työnteon paikka vaihtuu jatkuvasti. Etätyölle on tyypillistä, että etätyötä pystyy tekemään työpaikalla tai sen ulkopuolella, mutta liikkuvaa työtä pystyy tekemään ainoastaan työpaikan ulkopuolella. (Vilkman, 2016, s. 14.)

Etätyötä on tehty jo pitkään joissakin yrityksissä, ainakin osittain. Hiljalleen, tietotekniikan, tietoturvan ja viestintätekniikan parantuessa, etätyö on yleistynyt yhä useammalla työpaikalla. Vuonna 2020 alkaneen Covid-19 pandemian takia, etätyöhön siirtyi yli kolmannes työvoimasta (Haapakoski ym., 2020, s. 30). Pandemian väistyessä, etätyö tulee jäämään pysyväksi työn teon muodoksi monessa työpaikassa. (Haapakoski ym., 2020, s. 13-15.) Etätyö eroaa perinteisestä työpaikalla tehtävästä työstä monella tavalla. Se antaa uusia mahdollisuuksia, mutta asettaa myös uusia haasteita sekä työntekijälle että työnantajalle. (Paul, 2020, s. 7-9.)

Palkeissa toimitaan hajautetuissa tiimeissä. Tiimin jäsenet saattavat olla eri paikkakunnilla tai etätöissä. Palkeissa on tehty linjaukset etätöiden tekemisestä pandemia-ajan jälkeen. Suurin osa työntekijöistä voi tehdä kaksitoista päivää kuukaudessa etätyötä ja muut päivät työskennellään omalla toimipisteellä. Palkeissa on myös töitä, joissa etätyömahdollisuutta ei ole.

4.1 Mahdollisuudet ja hyödyt

Etätyö luo mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä työntekijälle, työnantajalle että koko yhteiskunnalle. Etätyön tekemisellä voidaan saavuttaa win-win -tyyppinen tilanne, jossa kaikki osapuolet saavat hyötyjä etätyöstä. Esimerkiksi työntekijän motivoituessa etätyön luomasta joustavasta työnteosta, vaikuttaa se työtyytyväisyyteen ja edelleen työsuorituksen laatuun, josta hyötyy lopuksi työnantaja. (Fried & Hansson, 2014, s. 11-12.)

4.1.1 Työntekijä

Vapaus, aika ja raha. Nämä ovat kokonaisvaltaisesti ajateltuna hyödyt etätyön tekemisestä työntekijälle. Etätyömahdollisuus lisää uusia vaihtoehtoisia paikkoja tehdä työtä, koska työpaikka voi käytännössä olla aivan toisella paikkakunnalla tai jopa toisessa valtiossa. Etätyö lisää myös joustavuutta työntekoon ja mahdollistaa paremmin perheen ja työelämän yhteensovittamisen, mikä on nykypäivänä tärkeä asia monelle uraansa aloittavalle työntekijälle. Mahdollisuus etätyöskentelyyn antaa jo itsessään positiivista mielikuvaa ja hyvää mieltä työntekijälle. (Vilkman, 2016, s. 16-17.)

Moni työntekijä kokee pystyvänsä keskittymään paremmin työntekoon etänä työskennellessä. Työpaikalla on monia tekijöitä, jotka saattavat keskeyttää työntekoa tai muuten häiritä työn tekemistä. (Fried & Hansson, 2014, s. 15-16.) Jos etätyöhön liittyy myös mahdollisuus itse valita, milloin töitä tekee, vaikuttaa se positiivisesti työn tekemiseen ja tehokkuuteen. Työntekijä voi silloin vapaasti valita itselleen parhaimman ajan tehdä töitä, koska luonnostaan ihmiset ovat eri vireystiloissa eri aikoina. (Fried & Hansson, 2014, s. 23-25.)

Ajan säästäminen on yksi merkittävä hyöty etätyössä. Monelle työmatka saattaa kestää päivittäin jopa tunteja. Etätyötä tehdessä tämä aika säästyy käytettäväksi muuhun, vaikka vapaa-ajanviettoon tai perhe-elämään. (Fried & Hansson, 2014, s. 18-19.) Ajan säästön lisäksi, työmatkoista saattaa aiheutua suuria kustannuksia. Niinpä työmatkojen jäädessä pois, työntekijä säästää suuria summia työmatkoissa, jolloin palkan käyttövoima suurenee. Työntekijälle merkittäviä kustannuksia tulee myös työpäivän aikana mahdollisesta työpaikan ulkopuolella nautitusta lounaasta. Useimmiten etätyössä lounasta syödään huomattavasti lounaspaikkaa edullisemmin. (Fried & Hansson, 2014, s. 39-40.)

Mahdollisuus työelämään lisääntyy, kun tehdään etätyötä. On olemassa paljon ihmisiä, joille työpaikalla säännöllisesti tehty työ ei onnistu, esimerkiksi sairauden tai vamman takia. Etätyö voi kuitenkin olla ratkaisu tällaisille henkilöille ja etätyön ansiosta heidätkin saadaan mukaan työelämään. (Paul, 2020, s. 15-16.)

4.1.2 Työnantaja

Työntekijöiden saadessa vaihtoehtoisia uusia työpaikkoja etätyön ansiosta, myös työnantajat hyötyvät tästä, koska työntekijöiden saatavuus paranee. Työnantaja voi palkata alan parhaat osaajat toiselta paikkakunnalta tai vaikka toisesta valtiosta, kun työ ei ole sidoksissa työpaikkaan. (Paul, 2020, s. 17.)

Etätyö vähentää poissaoloja merkittävästi, koska esimerkiksi flunssainen työntekijä ei voi mennä työpaikalle, mutta saattaa kuitenkin pystyä hoitamaan työnsä etätyössä. Samoin lapsen sairastuessa, moni vanhempi pystyy yhdistämään työnteen ja sairaan lapsen hoidon, jolloin poissaolot myös vähenevät. (Vilkman, 2016, s. 17-18.) Myös työnantaja säästää huomattavia summia, kun työntekijöitä työskentelee etänä. Toimitilavuokrissa, kalusteissa ja muussa tarpeistossa työnantaja voi säästää, kun entistä useampi työskentelee etänä. (Vilkman, 2016, s.18.)

4.1.3 Yhteiskunta

Etätyöllä on myös koko yhteiskunnan kannalta huomattavia etuja. Kun työpaikkasidonnaisuus poistuu, ihmisten ei tarvitse muuttaa töiden perässä suuriin kaupunkikeskittymiin. Työtä voi tehdä kaukaakin kotoa, jolloin maalle muuttaminen lisääntyy ja maaseudun autioituminen vähentyy. Suomessa suurin osa työmatkoista tehdään henkilöautoilla. Etätyössä työmatkaliikenne vähenee, hiilijalanjälki pienenee ja ilmastonmuutos vähenee. Yhteiskunnallisesti ajateltuna tällä on suuri merkitys kokonaisuudessaan. (Paul, 2020, s. 19.)

Ihmisten terveyteen ja yleiskuntoon etätyöt vaikuttavat positiivisesti. Työntekijät pysyvät terveempinä, kun taudit eivät leviä, kuten työpaikoilla. Työmatkoista säästetty aika voidaan käyttää ulkoiluun ja liikkumiseen tai muihin omiin harrastuksiin. Fyysinen ja psyykinen kunto pysyvät parempina, kun työntekijät saavat enemmän aikaa omiin harrastuksiin ja mieliala on positiivisempi. (Paul, 2020, s. 18.)

4.2 Haasteet ja riskit

Etätyössä on mahdollisuuksien ja hyötyjen lisäksi myös haasteita ja riskejä. Ne voivat olla sekä fyysisiä että psyykkisiä ja suurin osa niistä liittyy työntekijään. Fyysisiin riskeihin kuuluu ergonomia ja työn tauottaminen. Monella on ergonomiset välineet ja hyvät työasennot työpaikoilla työskennellessä, mutta etätyössä näihin ei ole kiinnitetty huomiota. Jos etätyötä tehdään jatkuvasti ja säännöllisesti, ergonomiaan tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin työpaikalla työskennellessä ja etätyöpaikalle tulisikin hankkia tarpeelliset välineet, jottei työnteko aiheuta fyysisiä ongelmia. Ongelmia saattaa tulla myös, jos unohdetaan työn tauottamisen merkitys. Työpaikalla kahvitauot ja lounastauko automaattisesti katkaisevat työpäivää ja tauottaminen tapahtuu itsestään, mutta etänä työskennellessä tauotuksesta tulee itse muistaa huolehtia. (Fried & Hansson, 2014, s. 124-126.)

Itseohjautuvuus on etätyön tekemisen perusta. Työntekijöiden tulee itse ohjata, määrittellä ja priorisoida työnsä. Esihenkilö ja työkaverit eivät ole paikalla muistuttamassa, neuvomassa tai valvomassa työntekijää. Etätyö vaatii hyvää itsensä johtamisen taitoa, jottei työntekijöiden kuormitus ja stressitaso nouse liian korkeaksi ja aiheuta psyykkisiä ongelmia. Ongelmia voi tulla myös työn ja vapaa-ajan sekoittumisesta, jos työajoista ei pidetä kiinni ja työstä ei osata irtautua. Paras keino on määrittellä itselleen työaika, josta pitää kiinni. (Paul, 2020, s. 45-46.) Yksinäisyys saattaa olla monelle työntekijälle asia, jota ei osaa etukäteen ajatella tuntevansa. Varsinkin tiimissä toimineet työntekijät saattavat etätyössä huomata kaipaavansa tuttuja tiimikavereita enemmän kuin oli kuvitellutkaan. Työyhteisö saattaa olla myös joillekin työntekijöille lähes ainoa kontakti muihin ihmisiin. (Paul, 2020, s. 47-48.)

Tiimille ja työnantajalle etätyön haasteet liittyvät yhteistyöhön ja johtamiseen. Läsä oleva tiimi ja esihenkilö eivät voi toimia samalla tavalla etänä kuin työpaikalla työskennellessä. Suurimpia haasteita ovat luottamus, vuorovaikutteisuus, yhteishengen luominen, motivointi, yksilön johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Etätyö vaatii tiimille uudet pelisäännöt ja toimintatavat sekä esihenkilölle uudenlaista johtamisosaamista. (Vilkman, 2016, s.20-21.)

5 TIIMITYÖ HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ

Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisvastuussa, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on ryhmään verrattuna huomattavasti tiiviimpi ja yhteisöllisempi joukko. Tiimistä voidaan käyttää monenlaisia määrittelyjä, mutta parhaiten tiimi voidaan määritellä sanoilla, jotka kuvaavat tiimiä. Tiimiä kuvaavia sanoja ovat: yhteinen päämäärä, toisiaan täydentävät taidot, yhteiset pelisäännöt, yhteisvastuu, luottamus, sitoutuneisuus, jatkuva vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne. Ei siis riitä, että ihmiset työskentelevät samassa tilassa töitä tehden, vaan tiimiläisten tulee vahvasti tuntee kuuluvansa tiimiin ja toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan, jotta tavoitteisiin päästään. (Heikkilä, 2002, s. 16-22.)

Tiimi koostuu vähintään kahdesta henkilöstä. Tiimin koko saattaa kuitenkin vaihdella kahden hengen tiimistä jopa kahteenkymmeneen henkilöön. Monien tutkijoiden mielestä tiimin paras koko on 4-8 henkilöä. Liian suuri tiimi ei pysty välttämättä kommunikoimaan ja informoimaan toisiaan tehokkaasti eikä hyödyntämään tiimin yhteistyötä maksimaalisesti. Tiimin työntekijöille muodostuu tiimitoiminnan myötä tiimi-identiteettiä, joko tarkoituksella tai luontaisesti. Tiimin työskenneltä pitkään yhdessä ja tiimiläisten sopeuduttua toisiinsa, sekä jäsenten hyväksytyä tiimin jäsenet erilaisuuksineen, tiimi pystyy saumattomaan yhteistyöhön. (Heikkilä, 2002, s. 31-34.) ”Tiimi on enemmän kuin jäsentensä summa”. Lause viittaa siihen, että erilaiset persoonat ja työntekijät täydentävät tiimissä toisiaan ja tiimillä on valtavasti enemmän ammattitaitoa ja kyvykkyyttä, kunhan tiimiläiset saavat tiimityön tehokkaasti toimimaan. (Heikkilä, 2002, s. 62.)

Palkeissa työskennellään tiimeissä, joista useimpia tiimejä johtavat palveluesimiehet. Tiimien koko vaihtelee kymmenestä kahteenkymmeneen työntekijään. Tiimien sisällä toimii lisäksi muutamia pienempiä tiimejä, jotka työskentelevät samojen töiden parissa ja hoitavat työnjakoa keskenään. Tiimit saattavat toimia samassa toimipisteessä tai eri paikkakunnilla. Osa työntekijöistä tekee myös etätöitä.

Hajautettu tiimi eroaa perinteisestä tiimistä siten, että työntekijät eivät työskentele samassa toimitilassa. Osa saattaa toki olla fyysisesti samassa paikassa, osa esimerkiksi

toisessa toimipisteessä ja osa etätöissä kotona. Tiimi toimii siis nimensä mukaisesti toisistaan hajautettuina. Esihenkilö ei myöskään ole läsnä työntekijöille fyysisesti, ainakaan kaikille. Hajautetussa tiimissä toimiminen asettaa uusia haasteita ja käytäntöjä niin työntekijöille kuin esihenkilölle. (Vilkman, 2016, s.12-16.)

Hajautetun tiimin peruslähtökohtia ovat samat tiimiä kuvaavat sanat, joita edellä mainittiin (yhteinen päämäärä, toisia täydentävät taidot, yhteiset pelisäännöt, yhteisvastuu, luottamus, sitoutuneisuus, jatkuva vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne). Hajautettu työ aiheuttaa kuitenkin monia haasteita näihin tiimityön lähtökohtiin ja niiden uudelleenmuotoiluun, toteutukseen ja vahvistamiseen tulee kiinnittää huomiota. Perinteinen tiimi ja hajautettu tiimi eivät pysty toimimaan samalla tavalla ja samoilla pelisäännöillä. (Haapakoski ym., 2020, s.143-146.)

Yhteiset pelisäännöt, luottamus ja avoimuus, vuorovaikutus sekä yhteishenki ovat elementtejä, jotka ovat tärkeitä ja kytkeytyvät toinen toisiinsa, muuttuvat ja samalla haastavat tiimiläisiä eniten hajautetussa tiimissä verrattuna perinteiseen tiimiin. Lisäksi etätöitä tekevä työntekijä tarvitsee huomattavasti enemmän itsensä johtamisen taitoa. Tiimin esihenkilön työtehtävät ja koko tiimin johtamisen malli muuttuu, kun tiimissä tehdään etätöitä perinteisen toimistotyön sijasta tai rinnalla. (Haapakoski ym., 2020, s.143-146.)

5.1 Pelisäännöt

Tiimin pelisäännöillä voidaan tarkoittaa monenlaisia tiimityölle tyypillisiä pelisääntöjä. Yleisillä yhteistyön pelisäännöillä tarkoitetaan tiimissä työskenteleville tyypillisiä yleisesti tunnettuja sääntöjä. Näitä ovat Salmisen (2017, s. 93) mukaan:

- tiimiläisten samanarvoisuus
- toisten kunnioitus
- toisten mielipiteiden arvostaminen
- yhteisvastuu
- sääntöjen noudattaminen
- jokaisen tiimiläisen vastuu työilmapiiristä

- myönteisyys ja kiitoksien antaminen
- valitusten käsittely yhdessä

Sääntöjen luonteesta voidaan helposti ymmärtää, että näitä yleisiä pelisääntöjä tarvitaan jokaisessa tiimissä, jotta tiimityössä voidaan onnistua ja kehittyä. Näitä sääntöjä voisi kutsua myös tiimitaitojen pelisäännöiksi.

Tiimisopimuksella tarkoitetaan tiimin ja esihenkilön yhdessä rakentamia pelisääntöjä, jossa määritellään työn tekemisen toimintaedellytykset ja toiminta-alue sekä rajat, joiden puitteissa tiimi toimii. Käytännössä tiimisopimuksen pelisäännöillä varmistetaan tiimiläisten ymmärrys tiimin olemassaolon tarkoituksesta ja sen tehtävistä. Skyttän (2005, s.91-92) mukaan tiimisopimuksen pelisäännöissä voidaan käsitellä seuraavia asioita:

- tiimin jäsenet
- tiimin tarkoitus
- tavoitteet ja mittarit
- valtuudet ja resurssit
- osaamisrakenne
- palkitsemisperusteet
- allekirjoitukset

Vaikka tiimisopimus tehdään tiimiläisten ja esihenkilöiden kesken, usein taustalla on organisaation valmisteleva runko tiimisopimuksen sisällöstä. Tällöin tiimejä pystytään vertailemaan keskenään organisaation sisällä. (Skyttä, 2005, s. 92.) Tiimisopimuksen pelisääntöjä voisi luonnehtia tiimin toiminnan pelisäännöiksi.

Tiimityöskentelyn käytännönläheisiä pelisääntöjä ovat varsinaisen tiimityöskentelyn pelisäännöt. Tiimi laatii itse nämä sääntönsä ja säännöt muodostavat raamit ”näin meidän tiimissämme työskennellään ja toimitaan” -tyyppisesti. Säännöissä voidaan sopia asioista, jotka tiimi itse kokee tarpeelliseksi. Nummen (2018, s.156) mukaan tiimin pitää ensin itse hahmottaa asiat, jotka ovat omassa työssä ja tiimissä tarpeellisia, joista

pitää pelisäännöt sopia. Seuraavanlaisia asioista käsitellään usein tiimin pelisäännöissä:

- tavoitteiden selkeys ja yhteistyön merkitys
- vastuunjako
- viestintä ja vuorovaikutus
- yhteistyö
(tuuraukset, poissaolot, kuormitus, auttaminen, ongelmanratkaisu)
- tavoitettavuus
(ajat, paikallaolot, palaveriin osallistuminen, työvälineet ja niiden käyttötarkoitus)
- tiedon talletus ja hallinta
- ristiriitojen käsittely ja pelisääntöjen rikkominen
- palkkioiden jakaminen

Kuten aiemmin todettiin, listassa on esimerkkejä, joista voidaan sopia, mutta jokainen tiimi laatii itse pelisääntönsä asioihin, jotka kokevat tarpeellisiksi. (Nummi, 2018, s.156-157; Skyttä, 2005, s. 109-110.) Etätyö tuo lisää haasteita tiimityön pelisääntöihin tai vähintään tarvetta muuttaa aiemmin luotuja pelisääntöjä. Esimerkiksi tiedon talletus tai viestintä eivät toimi etätyössä kuten aiemmin perinteisessä työssä. Yhdessä luoduilla pelisäännöillä, tiimiläisten on helpompi tehdä työtä myös etänä, kun yhteiset toimintatavat ja työskentelytavat tukevat tiimin onnistumista myös hajautettuna. (Vilkman, 2016, s.82-83.) Tässä kehittämistyössä keskitytään ja perehdytään näihin tiimin omiin pelisääntöihin.

Palkeissa tiimit saavat osittain laatia omat pelisääntönsä, mutta entistä enemmän työn tekemistä ja sujumista ohjaavat organisaation yleiset pelisäännöt tai tiimien yhtenäiset toimintatavat.

5.1.1 Tavoitteiden selkeys ja vastuunjako

Tiimin pitää varmistaa, että jokainen tiimiläinen tietää ja tuntee tiimin tavoitteet ja pystyy konkretisoimaan ne. Tavoitteet pitää asettaa selkeiksi ja konkreettisiksi, jotta jokainen tiimiläinen ymmärtää, mitä tavoitellaan ja arvioimaan omaa toimintaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä varmistaa sen, että tiimi yhdessä pystyy saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja pääsemään päämääräänsä.

Jokaisen tiimiläisen tulee myös ymmärtää tiimin yhteistyön tarkoitus ja merkitys päämäärien saavuttamiseksi. Jokaista tiimiläistä ja hänen tietojaan, taitojaan ja osaamistaan tarvitaan yhteistyön rakentamisessa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Kun tavoitteet ja yhteistyön merkitys ymmärretään, tiimiläiset motivoituvat, sitoutuvat ja panostavat tiimityöskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Skyttä, 2005, s. 93-95.)

Vastuunjaolla tarkoitetaan tiimin tehtävien jakamista tiimiläisten kesken ja niistä vastuunottamista. Ennen vastuunjakoja, tiimin kannattaa selvittää osaamisrakenteensa. Osaamisrakenteella tarkoitetaan tiimiläisten osaamisen hahmottamista ja kokonaiskuvan määrittelyä. Ydinosaamiset ja muut tehtäviin tarvittavat osaamiset kirjataan henkilöittäin ylös. Tiimin jäseniltä voidaan selvittää myös tiimiosaaminen ja johtamiosaaminen, ydinosaamisten lisäksi. Osaamisrakenteen avulla työtehtävät on helpompi jakaa tiimin jäsenten välillä. Jossain tilanteissa tiimi saattaa tarvita myös ”sisäistä” johtajaa keskuudestaan. Tiimin johtajan valinnassa ja perustelussa auttaa myös osaamisrakenteen hahmottaminen. (Skyttä, 2005, s. 105-107.)

Ydinosaamisella tarkoitetaan tehtävän substanssiosaamista. Tämän lisäksi tiimiläisillä on tiimiosaamista, jolla tarkoitetaan yleisiä työskentelytaitoja tiimissä. Hajautettuun tiimityöskentelyyn tarvitaan uudenlaista osaamista, varsinkin sosiaalisiin tiimitaitoihin ja virtuaalityöskentelytaitoihin. Tiimissä saattaa myös olla henkilöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti työpaikalla tai etänä. Nämä asiat kannattaa myös huomioida ja hyödyntää vastuunjaossa. Vastuunjaossa on lisäksi syytä kiinnittää huomiota tehtävien ja niiden vastuiden riittävän tarkkaan määrittelyyn. Hajautetussa tiimissä on suurempi vaara sille, ettei tehtävää huomata antaa kenenkään vastuulle, koska tiimiläiset eivät työskentele samoissa tiloissa. (Vilkman, 2016, s.87.)

5.1.2 Viestintä, yhteistyö ja tavoitettavuus

Toimivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella, sekä tiimin jäsenten että jäsenien ja esihenkilön välillä, on suuri merkitys tiimin onnistumisessa. Humalan (2019, s. 40) mukaan vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja asenteita, joita tarvitaan vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten kanssa. Tiimiläisten yhteinen ymmärrys hyvästä vuorovaikutusosaamisesta auttaa tiimiä toimimaan yhdessä samojen sääntöjen mukaan ja edistää tavoitteellista ja laadukasta vuorovaikutusta. (Humala, 2019, s. 41.)

Hajautetussa tiimissä normaali luontainen vuorovaikutus ja viestintä puuttuu, kun yhteisiä kahvitaukoja ja käytäväkeskusteluja ei synny. Siksi hajautetussa tiimissä tulee kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutuksen luomiseen. Tiimin pitää huolehtia ja ylläpitää jatkuvaa vuorovaikutusta toistensa kanssa vaihtoehtoisissa virtuaalisissa kanavissa. Pelisäännöissä olisi hyvä sopia, miten tiimi toteuttaa vuorovaikutusta toisiinsa. Seuraavista konkreettisista asioista olisi ainakin hyvä sopia: kanavat, joiden kautta palavereita pidetään, kuinka usein palavereita tarvitaan ja miten tietoa jaetaan. (Vilkman, 2016, s.59-62.) Vuorovaikutuksen merkityksestä kerrotaan lisää kappaleessa 5.3. Vuorovaikutus ja kommunikointi.

Tiimi toimii yhteistyössä, vaikka vastuuta ja tehtäviä jaetaankin jäsenten kesken. Työtä tehdään usein yksin, mutta yhdessä. Tiimissä voi myös olla tehtäviä, joita pitää tehdä yhdessä. Silloin pitää sopia, miten yhteistyö toteutetaan. Kokoonnutaanko työtä tekemään yhdessä työpaikalle vai virtuaalityötilaan ja tarvitaanko kaikki tiimiläiset paikalle? Tiimiläisten olisi hyvä sopia myös toistensa tuurauksista esimerkiksi vuosilomien ja poissaolojen aikana. Kun tuurauksesta on etukäteen sovittu, äkilliset poissaolotilanteetkin sujuvat huomattavasti ketterämmin.

Yhdessä tekemiseen liittyy myös käsitteet kuormitus ja toisten auttaminen. Työmäärien pitäisi olla tasapuolisia tiimiläisten kesken ja niitä tulisikin tarkkailla. Työmäärien kasautuessa ja kuormituksen kasvaessa liian suureksi, tiimin pitäisi herkästi reagoida tilanteeseen ja auttaa kuorman purkamisessa. Tiimi on lopulta yhteisvastuussa tehtävistään, vaikka työtehtävien vastuuta onkin jaettu tiimiläisten kesken. Pelisäännöissä olisi hyvä sopia, miten mahdollisiin kuormitustilanteisiin reagoidaan nopeasti ja saadaan työt pikaisesti hoidettua toisia auttamalla. (Skyttä, 2005, s. 110.)

Tavoitettavuudella tarkoitetaan, miten ja milloin tiimiläiset tavoittavat toisensa. Tavoitettavuuden pelisäännöt ovat hajautetun tiimin tärkeimpiä lähtökohtia, koska tiimin jäsenten tulee saada tarvittaessa yhteys tiimin muihin jäseniin. Kaikilla pitää olla yhteiset toimintatavat, jotta tiimi toimii tasapuolisesti ja tehokkaasti. Tiimin olisi hyvä miettiä, milloin heidät tavoittaa. Tehdäänkö esimerkiksi tiettyinä kellonaikana töitä samanaikaisesti. Onko mahdollista tai tarpeen sopia päiviä, jolloin työskenneltäisiin työpaikalla koko tiimin vahvuudella tai osallistutaanko palavereihin fyysisesti paikalla. Näillä asioilla on suuri merkitys tiimin yhtenäisyyden, yhteishengen ja käytännön töidenkin kannalta. (Vilkman, 2016, s.85.)

Toinen tavoitettavuuden tärkeä kysymys on, miten tiimiläiset toisensa tavoittavat? Hajautetussa tiimissä on tärkeää sopia työvälineet ja kanavat, joita eri tilanteissa käytetään. Perinteisten puhelimien ja sähköpostin lisäksi, nykyisessä virtuaalimaailmassa on käytössä runsaasti erilaisia mahdollisuuksia viestintään ja kommunikointiin. Usein asian kiireellisyys määrittää, mikä viestintäväline sopii tilanteeseen parhaiten. Sähköposti on perinteinen viestintäkanava, jota nykyisin voidaan käyttää myös kiireettömämpään viestintään. Kiireellisempään viestintään voidaan käyttää puhelinta ja tekstiviestikanavia (esim. Whats upp), pikaviestimiä eli chatteja tai videopuheluita (esim. Skype). Kun paikallaoloista ja viestintävälineiden käytöstä on olemassa hyvät ja selkeät pelisäännöt, se antaa myös työrauhaa, kun koko ajan ei tarvitse puhelimeen vastata tai sähköpostia lukea. Pikaviestimet voidaan myös sulkea, kun tehdään työtä, joka tarvitsee täyden keskittymisen. (Humala, 2019, s. 41.)

Palkeet on valtion virasto, jossa työtä tehdään pääsääntöisesti virka-aikana eli 8-16.15. Käytössä on liukuva työaika, käytännössä paikalla ollaan yhdeksän ja kolmen välillä. Päivystyksestä virka-aikana pitää sopia tiimin kesken. Etätyön tekeminen sijoittuu samaan aikaan, eli työtä tehdään samojen aikojen raameissa. Viestintään käytetään sähköpostia, puhelinta, Teamsiä ja Skypeä. Lisäksi Palkeiden omassa viestintäkanavassa intrassa on sisäiselle viestinnälle keskustelu- ja tiedotuskanava.

5.1.3 Tiedon talletus ja hallinta

Yritys, jossa työskennellään hajautettuna, tarvitsee uudenlaista teknologiaa ja käytäntöjä myös tiedon hallinnassa. Samassa tiimissä työskentelevät työntekijät tarvitsevat usein samoja tietoja ja lähteitä työhönsä, siksi niiden tulee olla jokaisen tiimiläisen saatavana työn tekemisen paikasta riippumatta. Paperiset tai omalle koneelle talletetut tiedostot eivät toimi hajautetussa tiimissä. Käytössä pitää olla ajantasaiset ja helposti löydettävät materiaalit, ettei työn tekemisen kärsi niiden etsimisen takia.

Tiimiläisten olisi hyvä sopia yhteiset säännöt tiedon talletukselle, päivittämiselle ja säilyttämiselle. Yhtenäiset toimintatavat helpottavat ja nopeuttavat tiedon löytämistä ja oman työn tekemistä. Kun tiedot löytyvät yhdestä paikasta ja ovat kaikkien saatavilla, tiimiläisten on helpompaa toimia yhteistyössä keskenään. Tiedon jakaminen ja talletus yhteisiin tietojärjestelmiin lisää myös tiimin avoimuutta ja luo yhtenäisyyttä, kun kaikilla on sama tieto saatavilla. (Vilkman, 2016, s.156-158.)

5.1.4 Ristiriitojen käsittely

Pelisäännöt ovat sääntöjä, joita jokaisen tiimiläisen tulee noudattaa. Kuitenkin joku niitä välillä rikkoo. Tiimiläisten välille tulee väistämättä myös ristiriitatilanteita. Nämä ikävämmät tilanteet ja niiden käsitteleminen on hyvä myös keskustella etukäteen tiimin pelisäännöissä, jotta jokainen tietää, mitä rikkomuksesta seuraa.

Tiimin kannattaa miettiä, pyritäänkö esimerkiksi ristiriidat selvittämään tiimin kesken vai otetaanko esihenkilö aina tilanteen avuksi. Tiimissä on myös helpompi käsitellä mahdollinen pelisääntöjen rikkominen, kun sen seuraukset on etukäteen yhdessä mietitty. Näin rakennetaan myös tasapuolisuuden tunnetta, kun seuraukset ovat kaikkien tiedossa ja niitä käytetään samojen periaatteiden mukaan. (Skyttä, 2005, s. 110.)

Viimeisin kohta yleisesti pelisäännöissä sovittavista asioista on tiimin mahdollisten palkkioiden jakaminen. Miten tiimin palkkiot jaetaan tiimiläisten kesken? Usein on helpointa sopia, että palkkiot jaetaan tasan tiimiläisten kesken, mutta jos näin ei toimi, tiimin tulisi löytää sopivat mittarit, joiden mukaan palkkiot jaetaan oikeudenmukaisesti kaikkien tiimiläisten kesken. (Skyttä, 2005, s. 110.)

Edellä luetellut pelisäännöt olivat asioita, joita yleisesti tiimeissä sovitaan. Mutta kuten aiemmin mainittiin, tiimi laatii omat pelisääntönsä juuri niistä asioista, joita kokee tarpeelliseksi. Pelisäännöistä olisi hyvä sopia aina uuden tiimin aloittaessa, uuden työntekijän liittyessä tiimiin tai kun pelisäännöt muuten tarvitsevat päivitystä. Etätyön myötä pelisäännöt ovat muuttuneet entistä tärkeämmäksi ja niitä tulee ehdottomasti päivittää, kun tiimissä aletaan tehdä etätyötä. Esihenkilön rooli pelisääntöjen laatimisessa on toimia ohjaavana ja eteenpäin vievänä avustajana. Tiimi itse kuitenkin laatii omat pelisääntönsä. (Vilkman, 2016, s.84-85.)

5.2 Luottamus

Tiimityössä yhteistyö perustuu tiimiläisten keskinäiseen luottamukseen sekä toisaalta esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen. Luottamus on yksi tiimityön perusta ja sen merkitys korostuu entisestään hajautetussa tiimissä. Luottamus ei synny itsestään, se pitää rakentaa ja ansaita. Toisaalta luottamus voi tuhoutua hetkessä ja sen takaisin saaminen voi kestää pitkään ja olla hyvin vaikeaa. Tiimityöskentelyssä luottamus tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat avoimia toisilleen, jakavat tietoja ja luottavat toistensa tekemiseen ja asioiden hoitamiseen. Etätyössä esihenkilön tulee luottaa alaisiinsa ja heidän työskentelyynsä, vaikka he eivät ole fyysisesti valvovan silmän alla. Luottamus ja avoimuus ovat tiivistä sidoksissa toisiinsa, koska avoimuus synnyttää luottamusta ja luottamus synnyttää avoimuutta.

Kalliomaan ja Kettusen (2010, s. 136-138) mukaan organisaation luottamusta rakentavassa strategiassa, luottamuksen ilmapiiri ja esimerkki lähtee johdosta. Johto voi strategiassa, omalla toiminnallaan ja avoimuudellaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation luottamusta rakentavaan ilmapiiriin. Johdon luottamus perustuu työntekijöiden arvostukseen ja oletukseen, että työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia.

5.2.1 Tiimin keskinäinen luottamus

Tiimin jäsenten välinen luottamus syntyy ajan kanssa, avoimessa ja kommunikoivassa ilmapiirissä. Tiimeissä syntyy luontaisesti pieniä ryhmittymiä, koska kommunikaatio sujuu luontaisesti paremmin joidenkin tiimiläisten välillä. Tiimin pitäisi kuitenkin pyrkiä tilanteeseen, jossa koko tiimi kommunikoi yhdessä avoimesti. (Nummi, 2018, s. 145.)

Tiimin luottamuksen rakentaminen alkaa tiimiläisten tutustumisella toisiinsa. Mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa, sitä paremmin he avautuvat toisilleen ja sen helpomaksi luontainen kommunikointi muuttuu. Kommunikoinnin myötä ihmisten avoimuus luontaisesti lisääntyy. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa oleellisesti myös tiedon jakaminen ja saman tiedon tulisikin olla kaikkien tiimiläisten käytössä. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että tiimiläisten vuorovaikutus saadaan käyntiin, ellei sitä itsestään tapahdu. (Heikkilä, 2002, s. 183-185.)

Mitä luontaisempaa tiimin kommunikointi on, sen helpompaa ja mukavampaa tiimissä on työskennellä. Luottamuksen synnyttyä tiimin jäsenten välillä, tiimin ilmapiiri muuttuu sallivammaksi, auttavaisemmaksi ja yhteisöllisyys lisääntyy. Hyvässä, luottamuksellisessa tiimissä, työntekijät viihtyvät, tekevät parempaa tulosta ja sitoutuvat tiimiinsä ja työhönsä. Hajautetussa tiimissä, kommunikoinnista ja avoimuudesta tulee erikseen huolehtia, koska ihmiset eivät toimi fyysisesti samassa paikassa. Kommunikoinnin ylläpitoon ja viestintään löytyy monenlaisia välineitä, joista lisää vuorovaikutus -osiossa.

Tiimissä, jossa on luottamuspulaa, esiintyy usein salailua, turvattomuutta, selän takana puhumista sekä mahdollisesti jopa aggressiivisuutta toisia kohtaan. Luottamus on tiimin elinehto, joten luottamuspulaan tiimissä tulisi puuttua ja pyritä kaikin keinoin rakentamaan tai korjaamaan luottamusta. (Heikkilä, 2002, s. 194-195.)

5.2.2 Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus

Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus on suurin haaste etätyössä. Esihenkilölle etätyö tarkoittaa kontrollin ja luottamuksen välissä tasapainoilua. Työntekijälle etätyö

tarkoittaa vapautta ja vastuuta. Esihenkilön tulee myös osoittaa arvostusta alaiseensa ja hänen työhönsä. Etätyössä luottamuksen rakentamiseen täytyy panostaa enemmän kuin perinteisessä tiimissä ja siihen kuluu aikaa jopa nelinkertainen määrä paikallaolevaan tiimiin verrattuna (Vilkman, 2016, s. 27.)

Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä rakentuu samoista asioista kuin tiimin sisäinen luottamus, avoimuudesta ja kommunikoinnista. Monelle esihenkilölle saattaa olla hankala ja outo tilanne, kun perinteinen tiimi muuttuu hajautetuksi tiimiksi. Kun alaiset eivät ole enää saman katon alla tekemässä töitä, miten voidaan luottaa, että he tekevät työnsä? Johtamisen muoto muuttuu ja uudet asiat johtamisessa korostuvat. (Fried & Hansson, 2014, s. 55-57.) Luottamus pitää olla kunnossa ja alaisen kontrollia pitää olla sopivassa suhteessa vapauden kanssa. Esihenkilön tehtävänä on siis pääsääntöisesti luottaa alaisiinsa ja antaa heille vapautta toimia itsenäisesti etänä sekä kontrolloida tietyssä määrin heidän tekemisiään. (Jäppinen, 2012, s. 40-41.)

Työntekijöille etätyö antaa vapautta toimia itsenäisesti ja johtaa itse omaa työtään. Kun työntekijälle annetaan vapautta ja vastuuta hänen siirtyessään etätöihin, tarkoittaa se työnantajan luottamuksen osoitusta työntekijälle. Työntekijän tehtävä on olla luottamuksen arvoinen. Suurin osa ihmisistä haluaa olla luottamuksen arvoisia, joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. (Haapakoski ym., 2020, s.154-155.) Kun työt sujuvat, kommunikointi toimii ja työntekijä tuntee olevansa arvostettu, esihenkilön ja työntekijän luottamus vahvistuu.

Luottamus on perusta koko hajautetun tiimin ja esihenkilön toiminnalle. Tiimiläisten tulee luottaa toisiinsa sekä tasavertaiseen asemaansa ja esihenkilön tulee luottaa tiimiläisiinsä. Avoimuudella ja kommunikoinnilla saavutetaan luottamus ja toisaalta luottamus lisää avoimuutta ja kommunikointia. Siksi kommunikoinnilla on tärkeä rooli koko tiimin toiminnassa.

5.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Vuorovaikutuksella ja kommunikoinnilla tarkoitetaan kaikkea viestintää, mitä tiimiläisten sekä esihenkilön välillä sekä tiimiläisten kesken tapahtuu. Aiemmissa

osuuksissa todettiin, että toimiva vuorovaikutus on tiimityön perusta, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luottamusta. Kommunikointitaidot ovatkin tärkein tiimityöskentelytaito. Kommunikointitaidot sisältävät enemmän kuin pelkän viestintätaidon, se kuvastaa laajemmin ihmisten välisiä suhteita. Hajautetussa tiimissä vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska työtä tehdään etänä eikä perinteisessä työympäristössä. (Heikkilä, 2002, s. 177-183.)

5.3.1 Kommunikointitaidot

Ihmisten hyvät kommunikointitaidot ovat tiimin toimivan vuorovaikutuksen perusta. Kommunikointitaitoihin kuuluvat puhuminen, kuunteleminen, informaation jakaminen, yhdessä tekeminen, ongelmanratkaisu sekä palautteen käsittelytaidot. (Heikkilä, 2002, s. 177-180.) Toimivan kommunikaation edellytyksinä ovat myös ihmisten halu kommunikoida, toisten ihmisten huomioonottaminen sekä luottamus. Kommunikoinnissa ratkaisevaa on viestien selkeys ja toisaalta vastaanottajan tulkinta. Ihmiset kommunikoivat eri tavoin, joten tiimin jäsenten tunteminen ja kommunikointitapojen ymmärtäminen helpottavat tiimin keskinäistä kommunikointia ja toimintaa.

Kommunikointitaidoissa puhumisella tarkoitetaan käytännössä kaikkea suullisesti ilmaistua vuorovaikutusta. Heikkilän (2002, s. 178-182) mukaan puhuminen itsessään on kaikille tuttua, mutta kun sitä tarkastellaan kommunikoinnin näkökulmasta, se ei olekaan enää niin mutkatonta. Äänen lisäksi eleet, ilmeet ja vastaanottaja vaikuttavat vuorovaikutustilanteessa, miten sujuvaa kommunikointi on. Myös puhujan mieliala välittyy helposti vuorovaikutustilanteessa. Eri ikäluokilla ja eri ihmisillä on erilaisia tapoja ja käsitteitä, joten väärinymmärryksiä tapahtuu herkästi. Puhumisen pitäisi olla rehellistä, selkeää ja vastaanottajat huomioivaa. Puhujan halu kommunikoida, avoimuus, tiimin ilmapiiri ja luottamus vaikuttavat vuorovaikutuksen määrään ja kommunikoinnin luonnollisuuteen. (Skyttä, 2005, s. 132-133.)

Kuunteleminen on myös terminä tuttu jokaiselle, mutta todellisuudessa kuunteleminen vaatii paljon enemmän kuin pelkkä toisten kuuleminen. Heikkilän (2002, s. 197-219) mukaan kuuntelu vaatii toista varten olemisen sekä fyysisesti että psyykkisesti. Kuunteleminen on tosiasiaa monivaiheinen prosessi, johon pitää keskittyä, jotta

kommunikointi olisi sujuvaa ja avointa. Hyvä vuorovaikutusprosessi tiimissä vaatii yhtä paljon hyvää puhumista kuin hyvää kuuntelua. Hyvän kuuntelijan tunnusmerkkejä ovat keskittyminen toisen asiaan, loppuun asti kuuntelu ilman keskeytystä sekä kysymysten esittäminen ja niiden kautta asioiden selkeyttäminen tai kertaaminen. On tärkeää ymmärtää myös, että ihmiset tulkitsevat kuulemaansa eri tavoilla, siksi avoin ja vuorovaikutteinen kommunikaatio vähentää väärinymmärryksiä tiimissä.

Informaation jakamisella tarkoitetaan oman osaamisen sekä saadun tiedon jakamista koko tiimille välittömästi, kun sen on saanut tietoonsa. Tiimityön ideana on, että yksilöt yhdessä ovat enemmän kuin toisiensa summa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimissä on ammattitaitoisia ihmisiä, mutta heidän tulee jakaa tietojaan ja osaamistaan koko tiimille, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään. Tiimiläisillä pitää olla oikea ja ajantasainen tieto kaikkien saatavilla samaan aikaan. (Heikkilä, 2002, s. 219-220.) Yhdessä tekemisellä tarkoitetaan kaikkea tiimissä tapahtuvaa toimintaa. Siihen tarvitaan jokaisen tiimiläisen sitoutumista ja halua tehdä yhdessä tiimityötä, jotta tiimi saavuttaa tavoitteensa. Jokaisen tiimiläisen tulisi oivaltaa, että toiselle antaminen ja toisen auttaminen ei ole itseltä pois, vaan toiminnalla saavutetaan yhteistä hyvää tiimin toimintaan. (Hiila ym., 2019, s. 208-209.)

Palautteella tarkoitetaan kommunikointitaidoissa omien ajatusten esille tuomista toisten esittämiin asioihin. Käytännössä se on reagointia tiimiläisten puheeseen, viestintään tai toimintaan. Kommunikointi on puhumisen, kuulemisen ja palautteen kiertoa, josta syntyy vuorovaikutustapahtuma. Palautteiden tulisi olla aina positiivisesti suuntautuneita, jotta vastavuoroisuutta ja kommunikointia voidaan pitää yllä ja viedä eteenpäin. Palautetta ei kannata antaa tuomitsevana tai syyttävänä vaan se kannattaa antaa minä -muodossa tai havaintona. (Skyttä, 2005, s. 133.) Palaute auttaa kehittymään ja kehittämään, siksi jokaisen tulisi antaa ja saada palautetta tiimissä, ja palautekäytännöistä tulisi tiimissä sopia.

Tiimissä saattaa olla ongelmia kommunikoinnissa, joka ilmenee muun muassa puhumattomuutena, negatiivisuutena, toisten arvostamattomuutena tai tiedon panttaamisena. Pitkittyessään ongelmat johtavat tiimin toiminnan huononemiseen ja ihmisten pahoinvointiin. Jos tiimi ei pysty itse ongelmia ratkaisemaan, esihenkilön tulisi siihen puuttua. Toisaalta, kun ongelmat saadaan ratkaistua, tiimi pystyy toimimaan entistä

tehokkaammin ja rakentavammassa vuorovaikutuksessa. Ongelmien kohtaaminen vaatii tiimin jäseniltä hyviä kommunikointitaitoja.

5.3.2 Kommunikointi hajautetussa tiimissä

Perinteisessä tiimissä tiimiläiset työskentelevät toistensa läheisyydessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Hajautetussa tiimissä työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa ja siksi perinteinen kommunikointi jää vähemmälle tai jopa kokonaan pois tiimiläisten väliltä. Siksi hajautettu tiimi tarvitsee uudenlaisia toimintatapoja ja välineitä, joilla he pystyvät jatkuvaan kommunikointiin toistensa kanssa. Jatkuva vuorovaikutus on hajautetussa tiimissä yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää kuin perinteisessä tiimityössä. Ilman jatkuvaa kommunikointia, tiimityö heikentyy ja tiedon jakaminen vähenee.

Hajautetussa tiimissä ihmisten spontaanit keskustelut jäävät kokonaan pois, kun työntekijät eivät käy lounaalla tai kahvilla keskenään, eivätkä tapaa toisiaan käytävillä. Näillä epävirallisilla keskusteluilla on tärkeä merkitys tiimitoiminnan kannalta ja siksi tiimille on äärimmäisen tärkeää löytää uudentyypisiä ratkaisuja niihin. Monissa organisaatioissa onkin tapana pitää virtuaalikalvihuoneita tiimin kesken, tai jättää palaverissa aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle. Oikein valituilla viestintäkanavilla ja -välineillä voidaan parantaa tiimin viestintää ja kommunikointia. (Vilkman, 2016, s. 59.)

Tiimiläiset voivat viestiä ja jakaa tietoa erilaisissa viestintäkanavissa, joita nykypäivän virtuaalimaailmassa on paljon tarjolla. Tiedon tulee olla kaikkien saatavilla samanaikaisesti ja siksi kaikki tieto pitää olla digitaalisessa muodossa. Tiedonhallinnan avuksi on olemassa paljon ohjelmia, joita voidaan tiedon talletuksessa ja säilytyksessä hyödyntää. (Vilkman, 2016, s. 158.) Kirjallisessa viestinnässä voidaan käyttää perinteistä sähköpostia tai pikaviestimiä. *Sähköpostia* käytetään usein, kun halutaan saada joku asia kirjallisessa muodossa tai virallisemmissä asioissa. *Pikaviestimillä* (Chat) voidaan helposti keskustella tiimin kanssa reaaliaikaisesti. Toisinaan *puhelimella* on helpompi asioida toisen kanssa, kun saadaan ääni mukaan keskusteluun. Äänensävyillä ja -painoilla voidaan painottaa asioita eri tavalla kuin kirjallisessa viestinnässä. Lisäksi

kuulijan on helpompi ymmärtää toista, kun kommunikoidaan puhumalla, koska äänensävyistä ja -painoista saadaan asioita tulkittua. Puhelinkeskustelut ovat myös aina henkilökohtaisempia ja syvällisempiä kuin kirjallinen viestintä ja siksi niitä tulee suosia hajautetussa tiimissä. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Videopuhelut ovat monipuolisin tapa hoitaa kommunikointia tiimin kesken. Tavallisia sovelluksia ovat Skype ja Teams. Niitä voidaan käyttää perinteisen puhelimen tavoin keskusteluun tai videopuheluihin. Niiden kautta saadaan myös jaettua tietoa, esitettyä materiaaleja ja järjestettyä virtuaalisia palavereita. Kommunikoinnista tulee huomattavasti syvällisempää, kun äänen lisäksi puhujien kasvot, eleet ja ilmeet nähdään. Tilanteen mukaan, viestintävälineitä voidaan laajasti käyttää, mutta niiden tarkoituksenmukaisesta käytöstä on hyvä sopia etukäteen yhdessä tiimin pelisäännöissä. (Hiila ym., 2019, s. 200.)

Virtuaaliset palaverit ovat tiimin tärkein kohtaamispaikka hajautetussa tiimissä. Palaverit voivat olla virallisia, epävirallisia tai kumpaakin. Virtuaalinen palaveri eroaa huomattavasti perinteisistä tiimipalavereista, jossa koko tiimi näkee toisensa kasvotusten. Seuraavassa on listattu asioita, jotka auttavat hyvän, tehokkaan ja mielekkään virtuaalisen palaverin pitämisessä.

Ennen palaveria:

- Virtuaaliseen palaveriin pitää valmistautua kunnolla. Kokouksen tavoite pitäisi olla kaikilla tiedossa ja asialistan laatiminen ja toimittaminen etukäteen selkeyttää palaverin kulkua. Valitaan tarkoituksenmukainen teknologia kokoukselle ja varmistetaan etukäteen sen toimivuus. (Nummi, 2018, s. 208-209.)
- Palaverit kannattaa järjestää mahdollisimman pienessä ryhmässä, koska ryhmäkoon kasvaessa, yleensä vuorovaikutteisuus vähenee. (Nummi, 2018, s. 207.)

Palaverissa:

- Virtuaaliseen palaveriin pitää saapua ajoissa paikalle, aivan kuten fyysiseenkin palaveriin. Palaverin ajaksi pitää jättää muut työt tauolle ja keskittyä ainoastaan palaveriin. Ajatukset ja tekemiset lähtevät helposti karkaamaan, jos yrittää tehdä monia asioita samanaikaisesti. (Paul, 2020, s. 32-33.)

- Videot kannattaa pitää päällä, koska sen avulla osallistujat saavat helpommin kontaktia toisiinsa ja heidän eleitään ja ilmeitään pystyy seuraamaan. Kokouksiin kannattaa myös pukeutua asianmukaisella tavalla. (Vilkman, 2016, s. 171-172.)
- Palaverin alussa kannattaa sopia palaverikäytöksen pelisäännöt. Mitä kokouksessa saa tehdä ja miten siihen osallistutaan. Puheenvuorojen jakaminen on oleellinen osa kokouksen sujuvuutta. (Nummi, 2018, s. 201.) Mikrofonit on hyvä mykistää, kun ei ole oma puheenvuoro, jotta vältetään taustahälinältä ja ylimääräisiltä häiriöiltä. (Paul, 2020, s. 32-33.)
- Osallistaminen on yksi oleellinen asia virtuaalisissa palavereissa. Osallistujilta voi kysyä asioita, vaikka he eivät puheenvuoroja pyytäisikään. Erilaiset aktiivointimenetelmät ovat myös hyvä tapa saada osallistujat osallistumaan palaveriin. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi äänestykset, piirtotehtävät tai kirjoitustehtävät. (Nummi, 2018, s. 205.)
- Palaverin lopuksi on hyvä kerrata käsitellyt ja päätetyt asiat. (Vilkman, 2016, s. 172.)

Palaverin jälkeen:

- Palaverin muistio on hyvä lähettää jälkikäteen kaikille osallistujille ja siihen on hyvä merkitä vastuuhenkilöt ja deadlinet asioista, joita palaverissa käsiteltiin. (Vilkman, 2016, s. 172.)

Edellä mainittujen virtuaalisten muodollisten palaverien lisäksi tiimit tarvitsevat vapaamuotoisia, epävirallisia kokouksia, joissa ”parannetaan maailmaa” ja tutustutaan toisiin sekä luodaan tiimihenkeä. Ihmisten kommunikointitaidoilla on suuri merkitys vuorovaikutukseen ja sen toimivuuteen hajautetussa tiimissä. Kommunikoinnin toimiessa, avoimuus lisääntyy, luottamus kasvaa, yhteisöllisyys paranee, ja näiden kautta tiimityö paranee.

5.4 Yhteishenki

Yhteishengellä tarkoitetaan tiimin yhteen hiileen puhaltamista. Tiimi toimii hyvin, saavuttaa tavoitteensa ja tiimiläisillä on mukava työskennellä tiimissä. Tiimiläiset arvostavat toisiaan ja auttavat toisiaan. Ihmisillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa

joukkoon, tämä yhteenkuuluvuuden tunne luo yhteishenkeä tiimissä ja tehostaa avoimuutta ja vuorovaikutusta. (Vilkman, 2016, s. 19.)

Hyvän yhteishengen lähtökohdat ovat toimivan tiimityön kulmakivet, eli yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat, luottamus, avoimuus, arvostus ja jatkuva vuorovaikutus. Näistä asioista löytyy aiemmissa luvuissa 5.1; 5.2 ja 5.3. Hajautetussa tiimityössä yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteishenkeä täytyy ylläpitää erilaisin keinoin verrattuna perinteiseen läsnä olevaan tiimiin. Yhteisöllisyyden merkitystä ei saa unohtaa hajautetussa tiimissä, vaan siihen pitää panostaa enemmän ja keksiä uusi tapoja toteuttaa sitä. Jos yhteishenki tiimissä ei toimi ja tiimiläisten välillä on kitkaa, se johtaa aina tiimin vuorovaikutuksen vähenemiseen, avoimuuden vähenemiseen, tiedon jakamisen vähenemiseen, ja näiden kautta koko tiimin toimintaan. Tiimi ei myöskään pysty toimimaan koskaan kunnolla, jos tiimissä ei ole hyvää yhteishenkeä. (Vilkman, 2016, s. 19-20.)

Hyvän yhteishengen tiimin jäseneltä löytyy innokkuutta ja sitoutuneisuutta tiimin toimintaan. Tiimiläiset hyväksyvät erilaisuuden tiimissä ja heillä on empatiakykyä. Tiimissä vallitsee yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunne, ja tiimin jäsenet ovat tietoisia toisistaan sekä tuntevat olevansa läsnä ja osa tiimiä, myös hajautetussa tiimissä. Tällaisessa tiimissä avunsaanti ja avun antaminen toimii puolin ja toisin sekä työntekijä tuntee, että hänellä on tiimin täysi tuki. Jos hajautetussa tiimissä ei ole hyvää yhteishenkeä, se ilmenee ihmisten stressaantuneisuutena tai turhautumisena, koska ihmiset kokevat itsensä helposti eristäytyneiksi muista. Eristäytymisen tunne saattaa tulla toisille hyvinkin vahvana, kun tiimi toimii hajautettuna. (Humala, 2019, s. 36-38.)

Yhteishengen kohottamiseen pitää luoda uusia toimintatapoja, tiimin ollessa hajautettu. Seuraavaan on kerätty joitakin hyväksi todettuja toimintatapoja:

- Tiimin jäsenien vaihtuessa tai uuden henkilön tullessa tiimiin, olisi hyvä jokaisen pitää itsestään tai vaikkapa toisesta tiimiläisestä pieni esittely, jotta tullaan tutuiksi. Psykykinen tutustuminen koetaan tärkeämmäksi kuin fyysinen. (Haapakoski ym., 2020, s. 66–67.)

- Virtuaaliset palaverit yhteishengen kehittämismielessä, joiden tulee olla vapaa-
muotoisia. Tarkoituksena on tiimiläisten tutustuminen toisiinsa ja keskustelut
arkisista asioista. (Haapakoski ym., 2020, s. 66–68.)
- Työparit ja parien kierrättäminen säännöllisesti, jotta kaikki tuntevat toisensa.
(Vilkman, 2021.)
- Viikottaiset keskustelut, kerrotaan, minkä parissa on viikon aikana työskennel-
lyt, tarkoituksena saada kaikki tuntemaan, että samassa veneessä ollaan. (Fried
& Hansson, 2014, s. 105-106.)
- Virtuaalinen keskusteluhuone, jonne saa mennä silloin, kun siltä tuntuu kes-
kustelemaan työkaverien kanssa, tai jättämään omat ajatuksensa ja toiset voi
käydä ne lukemassa, kun itselle hyvä hetki. (Fried & Hansson, 2014, s. 101-
103.)
- Virtuaaliset seurapelit on hyvä tapa kehittää yhteishenkeä ja tehdä tiimin kes-
ken yhdessä jotain muuta kuin työtä, vaikka hajautettuna oltaisiin. (Vilkman,
2019.)
- Virtuaaliset kävelyhetket, lähdetään porukalla samaan aikaan kävelylle, vaika-
kakin eri paikoissa ja pidetään yhteistä palaveria vaikka samalla. (Vilkman,
2019.)
- Onnistumisten juhlistaminen, joka onnistuu myös virtuaalisilla kippistelyillä.
(Haapakoski ym., 2020, s. 68.)
- Yritetään tavata silloin tällöin fyysisesti, on mukavaa nähdä työkavereita vä-
lillä kasvotusten, vaikka pääasiassa toimittaisiin hajautettuna.

Hyvä yhteishenki luodaan hyvän tiimin toiminnan kautta. Kun pelisäännöt ovat selvät, luottamus, avoimuus, arvostus ja vuorovaikutus toimivat, tiimissä on lähtökohtaisesti hyvä yhteishenki. Yhteishenkeä pitää kuitenkin ylläpitää, varsinkin hajautetussa tiimissä, jottei vuorovaikutus ja kommunikointi rajoitu ainoastaan työasioihin ja pakolisiin palavereihin.

6 ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Itsensä johtaminen on moniulotteinen käsite ja se kattaa koko ihmiselämän tavoitteineen ja päämäärineen. Itsensä johtaminen on oman elämänsä ja energian hallintaa sekä hyvinvoinnista huolehtimista. Itsensä johtaminen lähtee ajatuksesta, että tiedostaa itse omat päämääränsä ja tavoitteensa, ja kulkee kohti onnea ja onnellisuutta. Jotta itseään voi johtaa, pitää tietää, mitä itse haluaa ja pohtia kulkeeko kohti omaa tavoitettaan (Salminen, 2017, s. 145–147). Tämän jälkeen omilla valinnoilla voidaan vaikuttaa, mihin suuntaan haluamme kulkea. Etätyö edellyttää työntekijältä hyviä itsensä johtamisen taitoja, koska etätyössä pitää itse osata hallita työtään, työaikoja, sosiaalisia suhteita sekä pitää motivaatiota yllä. Itsensä johtaminen voidaan pilkkoa osiksi monella eri tavoin, mutta kaikissa jakoperusteissa on pohjimmiltaan samat lähtökohdat.

6.1 Ajatusten johtaminen

Arvot, päämäärät ja tavoitteet ovat ohjanneet itsemme nykyhetkeen, vaikka sitä ei aina tule ajatelleeksi. Näillä asioilla tarkoitetaan omien ajatusten johtamista. Ne ovat vaikuttaneet koulutukseen, ammattiin ja uraan. Jokaisen tulisi pysähtyä pohtimaan, mitä työltä ja koko elämältä yleensä haluaa. Itsensä johtaminen on valintojen tekemistä, koska aikaa ja energiaa on jokaisella käytettävissä rajallinen määrä. Kokonaisaika ja -energia jakaantuu omien tavoitteiden ja päämäärien mukaan, riippuen valinnoistamme, miten sen haluamme jakaa. Ajatusten johtamisella tarkoitetaan näiden omien arvojen, päämäärien ja tavoitteiden selkeää tunnistamista ja tapoja, joilla niitä kohti kuljetaan. (Salminen, 2017, s. 145–147.)

Etätyö ei suoraan vaikuta arvoihin, päämääriin tai tavoitteisiin, mutta etätyö helpottaa esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Etätyössä myös työmatka-aika jää käytettäväksi muuhun. Nämä asiat voivat parantaa merkittävästi hyvinvointia, koska aikaa jää enemmän käytettäväksi perhe-elämään tai harrastuksiin. Etätyö mahdollistaa myös työn tekemisen paikasta riippumatta, mikä avaa uusia mahdollisuuksia omaa tavoitetta ja urapolkua ajatellen.

6.2 Mieli, motivaatio ja keskittyminen

Oma mieli, asenne ja motivaatio vaikuttavat suuresti omaan hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Mieli pysyy työelämässä tasapainoisena ja virkeänä, kun oma asenne ja motivaatio työntekoon on kohdallaan. Kun mieli pysyy virkeänä, on helpompi keskittyä olennaiseen sekä oppia uutta. Omaan asenteeseen voimme vaikuttaa ja sen kautta myös oman työn arvostukseen ja merkityksellisyyteen.

Motivoitunut työntekijä saa paljon aikaan, mutta motivaation puuttuessa työstä tulee usein tehotonta ja aikaa vievää. Itsensä johtamisen kannalta motivoitumisessa on kyse siitä, että pyrkii työskentelemään sellaisten asioiden ja ihmisten parissa, jotka itseä motivoivat. Motivoitunut työntekijä on myös mieleltään ja asenteeltaan positiivinen ja tehokas. Motivoituneet työntekijät toimivat tiimissä sujuvasti ja työstä tulee kaikille mielekkäämpää. Etätyössä esihenkilön on hankalaa havaita työntekijöiden motivaation puutetta tai laskua. Siksi jokaisen työntekijän tulisi itse ottaa asia esille esihenkilön kanssa ja pohtia ratkaisua motivaatio-ongelmaan. Usein motivaatiopuutteen syynä on työympäristöstä aiheutuvat ongelmat, kuten liian haasteeton työ, liian kuormittunut työntekijä, työt ovat jumissa tai henkilökemiat eivät toimi. Jos työntekijä ei reagoi itse tilanteeseen tarpeeksi nopeasti ja esihenkilö ei huomaa asiaa, tilanne saattaa pahentua, ja pahimmassa tapauksessa johtaa jopa terveydellisiin ongelmiin. (Fried & Hansson, 2014, s. 215–217.)

Keskittyminen saattaa olla monille hankalaa, kun nykyisin monet ärsykkeet työsamme häiritsevät keskittymistämme. Ulkoisia ärsykeitä ovat esimerkiksi työkaverit sekä sähköposti ja sisäinen ärsyke on oma mieli. Ärsykkeet aiheuttavat rauhattomuutta ja rauhattomuus taas lisää keskittymisvaikeutta, kun ei pysty täysin keskittymään olennaiseen vaan pitäisi keskittyä samanaikaisesti useaan eri asiaan. (Salminen, 2015, s. 78–79.) Etätyössä keskittymistä saattavat häiritä lisäksi monet erilaiset asiat, kuten kodin ympäristössä mieleen juolahtavat tekemättömät asiat ja lasten läsnäolo. Oma keskittymiskykyä voi parantaa erilaisilla mindfulness-tekniikoiden avulla tai vaikka musiikin kuuntelulla. (Paju & Rieki, 2019, s. 171-177.)

Ulkoisia keskittymistä häiritseviä asioita, kuten sähköpostia, kannattaa opetella käyttämään uudella tavalla. Postoja voi luokitella omien tarpeiden mukaan ja

ponnahdusikkunat kannattaa ottaa pois käytöstä, koska ne aiheuttavat turhia keskeytyksiä. (Paju & Riekk, 2019, s. 177-180.) Etätyössä kannattaa yrittää työrauhaa luoda erillisellä työpisteellä ja keinoin, joilla lapsille pyritään osoittamaan, milloin ei saa häiritä ja milloin saa tulla juttelemaan. Lapsien kanssa on hyvä sopia etätyön pelisäännöt kotona, jolloin siitä tulee toimiva kokonaisuus kaikkien osapuolten kannalta. (Paul, 2020, s. 58-62.)

6.3 Keho ja tunteet

Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa hyvää fyysistä sekä sosiaalista kuntoa. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan itsensä johtamisessa muutakin kuin pelkkää kuntoa ja kuntoilua. Se käsittää levon, palautumisen, ravinnon ja liikkumisen kokonaisvaltaisen hallinnan. Riittävä päivittäinen lepo on kaikille tärkeää, unenpuute vaikuttaa heikentävästi jaksamiseen, palautumiseen sekä aikaansaamiseen. Riittävä uni on yksilöllistä, mutta lähtökohtana voidaan pitää, että kukaan ei pärjää jatkuvasti alle 6 tunnin unilla. (Paju & Riekk, 2019, s. 217-218.) Palautumisella voidaan tarkoittaa työpäivän sisällä palauttavien taukojen pitämistä, mutta useimmiten palautumisella tarkoitetaan työpäivän loputtua tehtävää oman kiinnostuksen mukaista toimintaa, joka antaa vastapainoa työnteolle ja auttaa työntekijän irti päivän töistä. Työpäivän aikana pidettävät palautumistauot ovat tärkeitä, mutta etätyössä niihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota, koska normaaleita kahvi- ja lounashetkiä ei ole. Hyvät palautumistauot työpäivän aikana ja työpäivän jälkeinen palautuminen onnistuvat, kun ajatukset saadaan irrotettua kokonaan pois työnteosta. (Paju & Riekk, 2019, s. 211-216.)

Terveellinen ja säännöllinen ruokailu kuuluvat olennaisena ihmisten hyvinvointiin. Etätyössä ruokailuun liittyy uusia vaaranpaikkoja, koska jääkaappi on vieressä ja monen tulee helpommin naposteltua ylimääräisiä välipaloja tai säännöllinen ruokailu ei enää toteudukaan ilman totuttuja taukoja. Paulin (2020, s. 51) mukaan etätyössä on muistettava syödä säännöllisesti, välttää roskaruokaa ja syödä vain terveellisiä välipaloja. On myös hyvä totutella siihen, että poistuu aina työpisteeltä muualle syömään.

Liikkumisella on paljon elämänlaatua parantavia vaikutuksia. Se kohottaa fyysistä kuntoa ja estää sairauksia, mutta virkistää myös mieltä. Etätyötä tehdessä liikkuminen

vähenee entisestään, koska kodin ja työpaikan väliset matkat jäävät kokonaan pois ja usein matka sängystä etätyöpisteelle ei ole kovinkaan montaa askelta. Tietoiseen liikkumiseen tuleekin kiinnittää huomiota ja itse aiheuttaa syitä liikkumiselle, esimerkiksi roskien vienti, postin haku, kävely kauppaan, taukojumppa tai reippailu raittiissa ulkoilmassa. (Fried & Hansson, 2014, s. 127-128.) Työmatkoihin ennen käytetty aika kannattaa korvata liikunnalla. Kaikki liikunta on eduksi ja se kannattaa sisällyttää säännöllisenä kalenteriin. Liikuntaa voi harjoittaa myös kotona erilaisten ohjelmien, välineiden tai taukojumppien avulla. (Paul, 2020, s. 50-54.)

Omien tunteiden hallinta ja ihmissuhdeosaaminen ovat tärkeitä itsensä johtamisen taitoja työelämässä. Usein puhutaan sosiaalisista taidoista. Työntekijöiden tulee pystyä tunnistamaan ja hallitsemaan omia tunteitaan työyhteisössä, mutta myös ymmärtämään toisten ihmisten tunteita. Monet työelämän ongelmat johtuvat huonoista tunteidoista työntekijöillä. (Salminen, 2015, s. 94-100.) Ihmiset kaipaavat sosiaalista vuorovaikutusta toisten kanssa ja etätyö vähentää sitä huomattavasti. Toisille työpaikka saattaa olla ainoa kontakti muihin ihmisiin päivän aikana. Etätyöntekijän tulisikin vaihtoehtoisin keinoin pitää yhteyttä muihin ihmisiin, esimerkiksi ystävien tapaaminen työpäivän jälkeen, harrastukset, videopuhelut päivän aikana tai osallistumalla verkko-tapaamisiin. Kaikille ei etätyö välttämättä sovi ollenkaan, juuri yksinäisyyden takia ja toisille saattaa sopia etätyö muutamana päivänä viikossa. (Paul, 2020, s. 47-48.)

6.4 Osaaminen

Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työyhteisötaitoja, kommunikointitaitoja, virtuaalisia taitoja, sosiaalisia taitoja sekä oman työn substanssiosaamista. Osaaminen alkaa siitä, että ihmisten tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että tunnistaa vahvuudet ja tietoisesti pyrkii kehittämään heikompia taitojaan. Hyviä itsensä johtamisen taitoja työelämässä osoittavat esimerkiksi kyky toimia itsenäisesti, mutta kuunnella muita, kyky toimia myös mukavuusalueen ulkopuolella sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. (Salminen, 2015, s. 74-75.) Taitoa on myös tunnistaa, jos ei enää nautikaan työstä samalla tavalla kuin ennen, tai on halu mennä eteenpäin. Silloin pitää tuoda nämä asiat rohkeasti esille ja etsiä uusia haasteita.

Etätyö asettaa uusia taitovaatimuksia työntekijöille jokaisella osaamisen osa-alueella. Näiden taitojen lisäksi etätyöntekijä tarvitsee etätyöosaamista. Suurimmat haasteet liittyvät oman työn ja ajan hallintaan. Etätyöntekijöiden pitää olla itseohjautuvia, aktiivisia ja omasta hyvinvoinnista huolehtivia. Seuraavassa muutamia ratkaisuja etätyöntekijän suurimpiin sudenkuoppiin:

Työajan hallinta – Etätyössä pitää muistaa määrittää itselleen normaali työaika ja pitää siitä kiinni, muuten käy helposti niin, että tekee huomaamatta koko päivän töitä. Olisi hyvä kirjautua sisään ja työpäivän loputtua ulos, niin työaika säilyy normaalina. (Fried & Hansson, 2014, s. 121-123.) Myös erillinen työpiste helpottaa eriyttämistä työn ja vapaa-ajan välillä.

Töiden hallinta - Priorisointi, suunnittelu ja aikataulutus lisäävät työn tehokkuutta, niihin tarttumista ja ehkäisevät ylikuormittumisen tai stressin syntymistä. (Paju & Riekk, 2019, s. 77-84.)

Kommunikointi – Jokainen tiimin jäsen on vastuussa tiimin kommunikoinnista, yhteisöllisyydestä ja yhteishengestä. Etätyöntekijän tulee muistaa pitää yhteyttä tiimiin oma-aloitteisesti, vaikkei perinteisessä työyhteisössä olekaan. (Haapakoski ym., 2020, s. 172.)

7 ESIHENKILÖTYÖ HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ

Tiimit tarvitsevat myös esihenkilöä. Tiimin esihenkilö muodostaa raamit, joiden puitteissa tiimi voi vapaasti toimia. Perinteinen esihenkilö johtaa tiimiä, valvoo läsnäoloa ja raportoi johdolle ajankäyttöä. Hajautetun tiimin esihenkilötyö eroaa perinteisen tiimin esihenkilötyöstä huomattavasti ja esihenkilön rooli ja johtamistyyli ovat erilaiset. Hajautetun tiimin johtaminen kuuluu nykypäivän esihenkilön ydinosaan. Esihenkilön tehtävänä on ihmisten johtaminen, motivointi ja kannustaminen. Alaisten menestyminen mitataan suoriutumisesta, eikä ajankäytöstä. (Fried & Hansson, 2014,

s. 177-179.) Toimiva esihenkilötyö hajautetussa tiimissä rakentuu pitkälti samojen asioiden ympärille kuin tiimin toiminta. Niitä ovat pelisäännöt, luottamus, avoimuus ja arvostus, vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja itseohjautuvuuden tukeminen. Hajautetun tiimin sujuvan toiminnan edellytyksenä on näiden asioiden toimivuus. (Vilkman, 2016, s. 25-26.)

7.1 Pelisäännöt

Etäjohtamisen pelisäännöt muodostuvat samankaltaisista käytännönasioista kuin tiimin pelisäännöt. Toimivat pelisäännöt ovat edellytys hajautetun tiimin ja etäjohtamisen onnistumiselle. Vilkmanin (2016, s. 38-39) mukaan seuraavista asioista pitäisi ainakin sopia: viestintä ja vuorovaikutus, tavoitettavuus ja läsnäolo, tiedon hallinta sekä työn etenemisen seuraaminen. Viestintä ja vuorovaikutus pitää sisällään viestintävälineet, joita käytetään. Eri viestintävälineitä ja -ohjelmia voidaan käyttää eri tarkoituksiin sovittujen pelisääntöjen ja tilanteiden mukaan. Vuorovaikutuksesta olisi ainakin hyvä sopia säännöllisestä yhteydenpidosta ja palaverikäytännöistä. Tavoitettavuudella tarkoitetaan työntekijöille ja esihenkilölle sovittua aikaa, jolloin pitää olla paikalla ja tavoitettavissa. Tavoitettavuudella varmistetaan, että esihenkilö ja työntekijä tietävät, koska varmuudella saavat yhteyden toisiinsa. Pelisäännöissä on hyvä myös sopia, kuinka paljon etätyötä saa tehdä ja milloin kaikkien mahdollisesti tulisi olla läsnä paikalla. Kaikkien tiimiläisten pitää tietää, mistä tarvittava tieto löytyy, miten sitä käytetään ja kaikilla pitää olla pääsy tarvittaviin tietoihin. Lisäksi tieto tulee olla kaikkien saatavilla samaan aikaan. Näillä asioilla tarkoitetaan tiedonhallintaa. Näistä asioista löytyy tarkempaa tietoa kohdassa 5.1. Pelisäännöt. Työn etenemisen seuraaminen kuuluu esihenkilön tehtäviin ja se on huomattavasti hankalampaa etätyössä, koska työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Alaisten on hyvä tietää, miten esihenkilö seuraa työn edistymistä ja sen valmistumista.

7.2 Luottamus, avoimuus ja arvostus

Luottamuksen ja avoimuuden merkityksestä hajautetussa tiimissä on kerrottu aiemmin kohdassa 5.2. Luottamus on suurin haaste etätyöntekijän ja esihenkilön välillä. Luottamus syntyy vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta ja vuorovaikutusta ja avoimuutta

lisäävät luottamus. Esihenkilön tehtävänä etätyössä on antaa vapautta työntekijöille, mikä tarkoittaa vahvaa luottamuksen osoitusta työntekijälle. Esihenkilön tärkeä taito onkin päättää ja uskoa luottaa ihmisiin. Vastaavasti alaisen tehtävänä on osoittaa olla luottamuksen arvoinen. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Työntekijällä pitää olla tunne, että häntä kohdellaan tasapuolisesti, hänen työtään ja häntä arvostetaan. Hajautetussa tiimissä esihenkilön tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että etätyöntekijää ja paikallaolevaa työntekijää tulee kohdella tasapuolisesti. Hyvä keino tähän on, että myös esihenkilö itse vaihtelee paikallaolon ja etätyön välillä. (Fried & Hansson, 2014, s. 186-188.) Esihenkilö voi pienillä arjen asioilla viestittää, että arvostaa työntekijöitään, näitä voivat olla mm. tervehtimällä, hymyilemällä, kuuntelemalla, kiittämällä, kysymällä mielipidettä tai olemalla läsnä keskusteluissa. Arvostuksen tunne on yhteydessä myös työuupumukseen. Arvostus vähentää kuormittavuuden ja tyytymättömyyden tunnetta, jotka saattavat johtaa työuupumukseen. (Vilkman, 2016, s. 26-33.)

7.3 Keskustelu

Toimiva ja jatkuva vuorovaikutus on etätyön tekemisen edellytys ja toimivan hajaautetun tiimin tärkein elementti. Vuorovaikutus sitoo yhteen kaikki muut tiimin ja etäjohtamisen kulmakivet. Vuorovaikutusta tarvitaan työn tekemiseen ja kehittämiseen. Vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista on kerrottu tarkemmin kohdassa 5.3. Esihenkilö voi edistää etäjohtamistaan ja vuorovaikutusta alaisten kanssa seuraavilla tavoilla:

Esihenkilön kannattaa tutustua tiimiläisiinsä syvemmin. Tämä auttaa aistimaan heidän tuntemuksiaan ja ajatuksiaan helpommin, mikä auttaa esihenkilöä työssään. (Vilkman, 2016, s. 99-100.)

Henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa, esimerkiksi kerran viikossa auttavat pitämään yllä jatkuvaa vuorovaikutusta. Keskustelu kannattaa pitää epämuodollisena ja ”mitä kuuluu” -tyyppisenä. Silloin keskustelu auttaa luomaan yhteyttä alaisen ja esihenkilön välillä ja synnyttää luottamusta. (Haapakoski ym., 2020, s. 112-113.)

Tiedon jakamiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota hajautetussa tiimissä. Esihenkilö on avainasemassa tiedonkulun onnistumisessa ja esihenkilön kannattaa järjestää säännöllisiä palavereita tiimille, jotta tieto saavuttaa samanaikaisesti kaikki tiimiläiset. Esihenkilön oma aktiivisuus vaikuttaa oleellisesti tiedonkulun onnistumiseen ja esihenkilö voi lisäksi järjestää vapaamuotoisia keskusteluhetkiä, virtuaalitapaamisia tai puhelinkeskusteluja säännöllisten palaverien lisäksi. (Vilkman, 2016, s. 110-113.)

Haapakosken ym. (2020, s. 113) mukaan hajautetussa tiimissä selkeyden merkitys korostuu. Vaikka selkeys on tärkeää myös perinteisessä työssä, etätyössä se on vieläkin tärkeämpää. Esihenkilö ei pysty ilmeistä ja eleistä päättelemään, ovatko alaiset varmasti ymmärtäneet asiat. Selkeät viestit, materiaalit, esitykset ja ohjeet varmistavat alaisten ymmärtävän asiat oikein. Myös kertaaminen ja varmistaminen ovat etäjohtajan tärkeitä menetelmiä. (Vilkman, 2021.)

7.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden tunnetta täytyy luoda ja ylläpitää hajautetussa tiimissä tehostetusti. Ilman perinteistä kommunikointia työpaikalla, yhteisöllisyyden tunne häviää, jollei sitä erikseen luoda. Yhteisöllisyydestä ja yhteishengestä hajautetussa tiimissä on enemmän kohdassa 5.4. Yhteisöllisyys syntyy yhteenkuuluvuuden tunteesta, jota hyvä vuorovaikutus ja yhteishenki luovat. Esihenkilölle suurin haaste hajautetun tiimin yhteisöllisyydessä on läsnäolon viestittäminen alaisille. Miten saada itsensä näkyväksi etänä? Parhaita keinoja on löytää aikaa vuorovaikutukselle ja luoda tiimille mahdollisuuksia kommunikoida toistensa ja esihenkilön kanssa. Muun muassa virtuaaliset keskustelualueet ovat hyvä keino jakaa kuulumisia, kuvia ja kahvihetkiä muiden tiimiläisten kanssa. (Työturvallisuuskeskus, 2020.) Esihenkilön läsnäoloa pystyy lisäämään myös välittävän seurannan, tuen ja sparrauksen sekä tasaisen palautteen avulla. (Vilkman, 2021.)

7.5 Itseohjautuvuuden tukeminen

Tiimityössä ja varsinkin etätyössä korostuu itsensä johtamisen taito. Esihenkilö tarvitsee itsensä johtamisen taitoja oman työnsä tukemiseksi ja esihenkilön tulee pystyä

ensin johtamaan itsenään, ennen kuin hän pystyy johtamaan muita. Perinteisessä tiimissä esihenkilö koordinoi, valvoo ja organisoii töitä. Hajautetussa tiimissä esihenkilön tehtävänä on alaisensa itseohjautuvuuden tukeminen.

Esihenkilö ei pysty valvomaan etätyöntekijän läsnäoloa. Tästä ajatuksesta onkin päätettävä irti ja alkaa tarkkailemaan suoriutumista ja ylityön määrää. Usein ajatellaan, että etätyö antaa vapauden laiskotella ja vältellä töitä, mutta todellisuudessa monelle saattaa käydä päinvastoin, eli tehdäänkin paljon ylityötä tai pahimmillaan ollaan ”koko ajan” töissä. Esihenkilön tehtävä on valvoa, että alaiset eivät tee liikaa töitä. (Fried & Hansson, 2014, s. 195-197.) Työajan mittaamisesta tulisi siirtyä työsuorituksen mittaamiseen, kun tehdään töitä etänä. Työntekijöille voidaan antaa paljon vapautta työn tekemisen suunnittelemiseksi, kunhan tiimin pelisäännöt on hyvin laadittu. Totuus on, että vain työn suorittamisella ajoissa ja tavoitteiden saavuttamisella on merkitystä, ei niihin käytetyllä ajalla. Tämä vaatii selkeitä tavoitteita ja aikatauluja työn tekemiselle. (Vilkman, 2016, s. 46-49.)

Osaamisen ja tarvittavien resurssien varmistaminen ovat yksi esihenkilön tehtävistä itseohjautuvuuden tukemiseksi. Esihenkilön tulisi keskustella alaisensa kanssa heidän osaamisistaan, tarpeistaan ja työväliteistä, jotta pystyy tukemaan, hankkimaan ja varmistamaan, että työntekijällä on kaikki mahdollisuudet onnistua etätyön tekemisessä. (Paul, 2020, s. 73.)

Kannustaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen korostuvat hajautetussa tiimissä ja ovat esihenkilön keskeisiä tehtäviä. Esihenkilön tulisi kannustaa alaisia itsenäiseen työskentelyyn ja vastuunottoon. Etätyöntekijän esihenkilö toimii enemmän suunnannäyttäjänä, kannustajana ja valmentajana, kuin työnjohtajan roolissa. Itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taito ei ole samanlainen kaikilla ihmisillä. Siksi esihenkilön tulee valvoa, kannustaa ja herkästi puuttua huomaamiinsa epäkohtiin, jottei asiat pääse ajautumaan liian hankaliksi tai ylitsepääsemättömiksi. Nämä edellyttävät myös jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä. (Vilkman, 2021.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Kehittämistyön tässä luvussa esitetään tutkimustulokset eri aineistonkeruumenetelmillä saaduista tuloksista ja analysoidaan niitä. Kehittämistyössä käytettiin havainnointia, laadullista kyselyä sekä aivoriihimenetelmää.

8.1 Havainnointi

Kehittämiskohteena olevan henkilöstöpalvelut -tiimin kehittämiskohteiksi on aiemmin tunnistettu vuorovaikutteisuus, avunsaanti, yhteiset toimintatavat sekä esihenkilötyö. Havainnointia käytettiin tässä työssä selventämään kehittämiskohteena olevan tiimin kehittämistarpeita ja saamaan syvempää tietoa tiimityön ongelmakohdista.

Havainnointia toteutettiin kirjoittamalla excel-tiedostoon viitekehyksen teemoista asioita, joita keskusteluissa ja tiimipalavereissa nousi esille. Havainnointi jäi hyvin suppeaksi. Suurin syy tähän saattoi olla, että koko havainnointiajan tutkija ja muu tiimi toimivat suurimmaksi osaksi etätyössä ja perinteiset vuorovaikutuskohtaamiset, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut jäivät pois. Havainnointi toteutettiin osallistavana havainnointina vuorovaikutuksessa henkilöiden kanssa, koska tutkija toimii itse kohteena olevassa tiimissä ja näin tutkija on luonnostaan sisällä tiimin toiminnassa. Havainnoinnin perusteella saatiin yksityiskohtaista tietoa tiimin kehittämistarpeista ja kehittämistarpeet tiivistyivät samojen asioiden ympärille kuin Vilkman (2021) on etätyön haasteiksi havainnut. Vilkmanin (2016, s.20-21) mukaan etätyö vaatii tiimille uudet pelisäännöt ja toimintatavat sekä esihenkilölle uudenlaista johtamisosaamista.

Pelisäännöistä nousi muutamia asioita esille. Tiimit haluaisivat toteuttaa enemmän oman toiminnan ohjausta. Tiimien pitäisi olla itseohjautuvia ja keskenään pystyä luomaan työnjakoa, mutta ongelmaksi koettiin johdolta tulevat määräykset työnjaosta. Toisinaan henkilöiden työnjako saattaa olla myös epäselvää, jolloin turhaa aikaa kuluu tekijän selvittämiseen. Työnjaon lisäksi toiseksi ongelmaksi koettiin tiedon jakamisen ja avunsaannin vaikeus, kun toimitaan hajautettuna tiiminä. Avunsaannin vaikeus aiheuttaa stressaantuneisuutta. Perinteisesti toimivassa tiimissä avunsaanti ja tiedon jakaminen oli huomattavasti helpompaa, kun kaikki olivat samassa tilassa ja apua pystyi

pyytämään keneltä tahansa. Nummi (2018, s. 156-157) on maininnut kirjassaan, että pelisäännöissä olisi hyvä sopia ainakin työnjaosta, avunantamisesta ja -saannista sekä tiedon jakamisesta. Tiimin toimivilla pelisäännöillä on Vilkmänin (2016, s. 82-83) mukaan suuri merkitys etätöiden onnistumiselle ja siksi näitä asioita on tärkeää kehittää kohteena olevassa tiimissä.

Heikkilä (2002, s. 194-195) on todennut teoksessaan luottamuksen olevan tiimin elinehto ja sitä pitäisi pyrkiä rakentamaan kaikin keinoin. Luottamus ja vuorovaikutus kytkeytyvät toisiinsa, koska luottamusta lisätään vuorovaikutuksella ja vuorovaikutus lisää luottamusta. Tiimissä todettiin, että vuorovaikutus voisi olla avoimempaa ja henkilöiden kommunikointitaidoissa olisi parannettavaa. Koko tiimin virtuaalikalat eivät ole toimineet halutulla tavalla, koska yleistä keskustelua ei ole saatu aikaiseksi. Tiimissä vallitsee sulkeutumisen ilmapiiri, joka aiheuttaa sen, että omia ajatuksia ei haluta/uskalleta tuoda esille. Esille tulleiden ajatusten perusteella tiimi tarvitsee enemmän vuorovaikutusta, joka lisää tiimin avoimuutta, kommunikointia ja yhteishenkeä, kuten Heikkilä (2002, s. 183-185) on kirjassaan kertonut.

Yhdessä tekemistä töiden lisäksi toivottiin enemmän. Tämä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kohottaisi yhteishenkeä. Omien pienempien tiimien yhteiset virtuaalipalaverit koettiin hyväksi tavaksi luoda yhteishenkeä. Vilkmän (2016, s. 19-20) on todennut, että yhteishengen ylläpitoon ja sen kehittämiseen pitää kiinnittää erityishuomiota hajautetussa tiimissä. Vanhat perinteisissä tiimissä käytetyt keinot eivät toimi, joten tilalle olisi hyvä kehittää uusia keinoja kohteena olevaan tiimiin yhteishengen ylläpitämiseen.

Itsensä johtaminen tuntui toisille hankalalta, koska ylimääräiset muutokset kuormittavat ja omaan työhön vaikuttaminen vähenee entisestään, tämä aiheuttaa motivaation heikkenemistä. Motivaation heikkenemisellä saattaa olla kauaskantoisia vaikutuksia sekä etätönteikijälle että organisaatiolle, kuten Fried & Hansson (2014, s.215-217) ovat kirjassaan maininneet. Motivaation heikkeneminen laskee työtehoa ja voi pahimmillaan johtaa terveydellisiin ongelmiin. Myös osaamisen kehittämiseen toivottiin löytyvän lisää aikaa.

Havainnot esihenkilötyöstä kiteytyivät esihenkilön näkymättömyyteen. Toivottiin näkyvämpää, aktiivisempaa ja jämäkämpää esihenkilöä. Lisäksi toivottiin samanaikaista tiedotusta koko tiimille. Perinteisessä tiimissä esihenkilö istui samassa avokonttorissa koko tiimin kanssa, joten esihenkilö oli lähes aina lähestyttävissä. Näkymättömyys on yleisesti tunnistettu esihenkilötyön ongelma hajautetussa tiimissä (Työturvallisuuskeskus, 2020). Esihenkilön tulisi pystyä olemaan läsnä olematta paikalla, joten tutkimustulosten perusteella esihenkilön tulisi löytää uusia keinoja tehdä itseään näkyväksi.

8.2 Kysely

Kyselyä käytettiin tässä kehittämistyössä aineistonkeruumenetelmänä, jonka tarkoituksena oli saada hyväksi koettuja toimintatapoja toisista tiimeistä sekä uusia ideoita kohteena olevan Porin hepa-tiimin kehittämiseksi. Kohderyhmäksi valikoitui Palkeiden palveluesimies -nimikkeellä olevat esihenkilöt. Palveluesimiehiä työskentelee Palkeissa yhteensä 27 henkilöä. Palkeissa työskentelee myös muita esihenkilöitä, mutta palveluesimiehet valittiin kohderyhmäksi, koska he toimivat palvelutuotannon tiimien esihenkilötehtävissä ja näiden tiimien toiminta on hyvin samantyyppistä kuin kehittämiskohteena olevan tiimin toiminta.

Kysely ja kyselyn saate löytyvät tämän kehittämistyön lopusta LIITE 1 ja LIITE 2. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin liitteenä. Vastausajan umpeuduttua vastaanottajille lähetettiin muistutusviesti ja annettiin viikko lisää aikaa vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin yhteensä 10 kappaletta, joka vastaa 37 prosenttia lähetettyjen kyselyjen määrästä.

Kyselyn analysointiin käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia, koska kysymykset oli luokiteltu jo valmiiksi teorialähtöisesti viitekehyksen mukaan. Aluksi kerättiin jokaisen lomakkeen vastaukset exceliin kysymyksittäin, jolloin kaikki samaan kysymykseen kuuluvat vastaukset saatiin saman luokan eli kysymyksen alle. Tämän jälkeen aineistosta kerättiin kaikki erilaiset vastaukset ja päällekkäisyydet poistettiin. Kyselyllä haluttiin saada uusia tiimityöskentelyn ideoita, siksi usein toistuvilla samoilla ideoilla ei tässä kehittämistyössä ollut merkitystä.

Millaisia pelisääntöjä tiimissänne on etätyön johdosta? Kysymyksellä haluttiin vastauksia esihenkilöiden näkemyksiin, millaisia pelisääntöjä hajautettu tiimi tarvitsee toimiakseen verrattuna perinteiseen läsnä olevaan tiimiin. Vilkmanin (2016, s. 84-85) mukaan tiimin toimivat pelisäännöt ovat entistä tärkeämpiä kun toimitaan hajautetussa tiimissä. Alla yhteenveto vastauksista:

- Etätyöpäivät Palkeiden ohjeistuksen mukaan, tarvittaessa esihenkilö linjaa
- Etätyöpäivät merkataan työjärjestykseen, outlookin kalenteriin, skypeen statukseen
- Kaikilla tulee olla valmius siirtyä toimistolle, jos työt vaativat
- Säännölliset tapaamiset kasvokkain toimistolla silloin tällöin
- Toimistolla muistetaan työrauha jokaiselle
- Säännölliset palaverit tiimin kanssa, ei hybridikokouksia
- Kysytään aina lupa soittaa. Jos toinen ei vastaa, annetaan työrauha ja jatketaan keskustelua, kun saadaan vastaus tai laitetaan vaikka sähköposti. Jokainen saa jättää vastaamatta, jos on keskittynyt toisiin tehtäviin.
- Kamerat päälle tiimin palaverissa
- Työtehtävät samoja etänä ja toimistolla, pääsääntöisesti kaikki vastaavat omista tehtävistä, mutta toimistolla olevalta kollegalta voi joskus pyytää apua
- Viestinnässä käytetään Teamsin Teams-osiota, jotta kaikki saavat saman tiedon
- Tsekkilistat pidetään ajan tasalla, jotta muut näkevät mitä on tehty ja mistä tulee jatkaa
- Keneltä tahansa voi kysyä ja kaikilta saa apua
- Oma aktiivisuus ja yhteydenpitäminen tiimiin
- Avun pyytäminen ja tarjoaminen ennakoivasti
- Toisen työn arvostaminen
- Kysytään kavereilta mitä kuuluu ja miten jakselet

Vastauksista nähdään, että hajautetun tiimin pelisäännöt koostuvat pitkälti samoista asioista kuin perinteisen tiimin pelisäännöt, vastuunjaosta, viestinnästä, yhteistyöstä, tavoitettavuudesta ja tiedon hallinnasta (Nummi, 2018, s. 156-157). Säännöt on ainoastaan päivitetty etätyöhön sopiviksi.

Miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään? Kysymyksellä haluttiin vastauksia hajautetun tiimin luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään hajautetussa tiimissä samoin keinoin kuin perinteisessä tiimissä eli avoimuudella, jatkuvalla kommunikoinnilla sekä tiedon jakamisella (Heikkilä, 2002, s. 194-195.) Vastauksista nousi esiin seuraavanlaisia asioita:

- Esihenkilö antaa vastuuta ja vapautta hoitaa työt parhaaksi katsomallaan tavalla, ei turhaa vahtimista
- Jokainen on luottamuksen arvoinen ja hoitaa omat tehtävänsä ja kantaa vastuun niistä
- Uskalletaan luottaa toisiimme
- Ollaan avoimia, annetaan palautetta ja luodaan hyvää ilmapiiriä
- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
- Toisten kunnioitus ja arvostus, jokainen vastuussa omasta itsestään
- Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut alaisten esiin tuomista asioista
- Säännöllinen ja aktiivinen keskusteleminen
- Vapaamuotoiset kahvihetket, joissa ei saa puhua työasioista. Näin opitaan tuntemaan toisemme ja luottamusta on helpompi rakentaa
- Säännölliset tilannekatsaukset
- Autetaan toisia ja pyydetään apua tarvittaessa
- Tehdään yhdessä asioita ja mietitään ongelmatapauksia yhdessä
- Kaikki tarvitsee välillä apua, ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä
- Kerrotaan myös virheistä ja opitaan niistä, tämä osoittaa luottamusta toisia kohtaan

Tulosten perusteella kyselyyn vastanneiden tiimeissä on löydetty luottamuksen rakentamisen keinoja ja nostettu esille luottamusta ylläpitäviä toimia. Vilkmän (2016, s. 27) on maininnut kirjassaan, että etätyössä luottamuksen rakentamiseen kuluu aikaa jopa nelinkertainen määrä verrattuna paikallaolevaan tiimiin.

Miten tiimin jatkuva kommunikointi on hoidettu ja mitä välineitä siihen käytetään? Jatkuva vuorovaikutus on hajautetun tiimityön perusedellytys ja kysymyksellä

haluttiin löytää mahdollisia uusia vuorovaikutusvälineitä tai -menetelmiä. Yleisesti on tiedostettu, että etätyö vähentää ihmisten vuorovaikutusta, koska normaalit kahvipöytä-, lounas- ja käytäväkeskustelut jäävät pois (Vilkman, 2016, s. 59). Yhteenvedoista vastauksista on seuraavanlainen:

- Ryhmäpalaverit koko tiimin kesken noin kerran viikossa
- Yhteiset tilanpalaverit tiimissä, joissa esihenkilö paikalla tarvittaessa esim. joka aamu, kerran viikossa tai jotain siltä väliltä
- Yhteinen keskustelukanava teamsissä
- Kahdenkeskeiset keskustelut, kirjoittamalla tai soittamalla
- Esihenkilö- alainen keskustelu kerran kuukaudessa
- Työtehtävissä jatkuva päivittäinen keskustelu
- Etänä olevan pitää olla itse aktiivinen ja osata myös kysyä
- Säännölliset etäkahvit koko ryhmässä
- Pienet tiimit pitävät omia etäkahveja

Nykypäivän virtuaalimaailmassa on monia erilaisia viestintäkanavia ja näitä hyödynnetään hajautetuissa tiimeissä, joka käy hyvin ilmi kyselyn tuloksista. Tiimit tarvitsevat erilaisia kanavia eri tarkoituksiin, sekä viralliseen kommunikointiin että vapaa-muotoiseen kommunikointiin. Hiila ym. (2019, s.200) on kiteyttänyt teoksessaan, että välineitä voidaan laajasti käyttää hajautetuissa tiimeissä, mutta niiden käytöstä on hyvä sopia etukäteen pelisäännöissä.

Miten tiiminne kohottaa yhteishenkeä hajautettuna? Yhteishengen ylläpito ja kohottaminen saattaa olla hankalaa perinteisessä tiimissä, mutta erityisen haastavaa se on hajautetussa tiimissä (Vilkman, 2016, s. 19-20). Kysymyksellä haluttiin löytää konkreettisia ideoita, miten muut tiimit ylläpitävät tiimihenkeä hajautetussa tiimissä. Vastauksista saatiin hyviä ideoita, kuten:

- Virkistysiltapäivät kasvotusten
- Tavataan säännöllisesti toimistolla
- Pidetään yhteyttä säännöllisesti
- Yhteiset kahvihetket, huumoria ja vapaampaakin keskustelua päivittäin

- Ryhmäkahvit on ollut teemoitettuja. Esim. yhdellä kertaa jokainen teki tai osti lempi leivoksen tai pullan ja esitteli sen ryhmäkahvilla
- Virtuaalinen joulukalenteri. Jokainen ryhmäläinen tekee itsestään luukun. Luukussa saa kertoa itsestä mitä vaan ja millä tavalla vain (valokuvilla, videolla tms.). Tarkoituksena on, että opimme tuntemaan toisemme paremmin
- Säännölliset pulinapalaverit teamsissä pienissä tiimeissä, aihe vapaa ja kamerat päällä
- Osa työkavereista tapaa toisiaan myös työajan ulkopuolella, joka luo keskinäistä yhteenkuuluvuutta
- Palautteen antaminen

Hyvällä yhteishengellä on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnin kannalta ja siihen kannattaa panostaa ja vaalia kaikin keinoin. Haapakoski ym. (2020, s.66-68) on maininnut kirjassa joitakin hyviä tapoja kohottaa yhteishenkeä, kuten virtuaaliset kippistelyt ja vapaamuotoiset ryhmän kehittämispalaverit. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että keinot ovat pääpiirteissään kaikilla samoja, mutta luovuutta ja kekseliäisyyttä kannattaa käyttää hyväksi.

Miten havainnoit ja tuet alaisten itsensä johtamisen taitoja? Etätyössä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja huomattavasti perinteistä tiimityötä enemmän. Esihenkilöllä on tärkeä rooli alaisen itseohjautuvuuden tukemisessa ja kuormituksen seuraamisessa. (Fried & Hansson, 2014, s. 195-197.) Kysymyksellä haluttiin vastauksia esihenkilöiden keinoihin ja käytäntöihin, joilla he pystyvät seuraamaan alaisen tilannetta ja tarvittaessa puuttumaan asioihin. Seuraavassa saatuja vastauksia:

- Itsensä johtaminen ei ole kaikille selvää
- Seuraa työtilannetta, saldoja ja palvelupyyntöjen määrää, keskustellaan asioista, jos tarvetta
- Kahdenkeskiset keskustelut, muutakin kuin työasiaa
- Tilannepalaveri kasvoitusten silloin tällöin
- Kannustamalla osallistumaan erilaisiin itsensä kehittämisen tilaisuuksiin
- Vinkit eri työkalujen hyödyntämiseen
- Oman kalenterin hallintaa helpottavia keinoja

- E-oppivan kurssit tai kirjat, nostamalla esiin asioita, joita itse voisi muuttaa
- Viedä eteenpäin kehittämis ehdotuksia työssä kehittymiseen ja yksilön tukemiseen johdon suuntaan
- On kiinnostunut ryhmäläisten tekemisistä ja kyselee kuulumisia
- Kuuntelemalla ja tsemppaamalla
- Olemalla tukena päivittäisessä työskentelyssä
- Tarjoamalla tukea, mutta ei puolesta tekemistä
- Kannustamalla vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen, aloitteellisuuteen
- Vahvistamalla luottamusta omaan tekemiseen

Vilkman (2021) on todennut esihenkilön tärkeimmiksi tehtäviksi hajautetun tiimin johtamisessa kannustamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen. Saadut vastaukset tukevat hyvin kirjallisuudessa tunnettuja keinoja toteuttaa esihenkilön itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin tukemista.

Viimeisenä kysymyksenä oli ”*Mitä hyväksi koettuja vinkkejä antaisit uudelle esimiehelle hajautetun tiimin johtamisessa?*”. Kysymyksellä haluttiin saada esihenkilöiltä itseltään vinkkejä, joilla he tuntevat pärjäävänsä hajautetun tiimin esihenkilötyössä. Seuraavassa koottuja vinkkejä:

- Kannattaa sopia yhteiset pelisäännöt
- Selkeät ja konkreettiset tavoitteet
- Hajautettu tiimi vaatii kekseliäisyyttä, hyviä ideoita kannattaa kysyä kollegoilta tai tiimistä
- Heitä itsesi peliin, pitää mennä myös oman epämukavuusalueen ulkopuolelle
- Kameroiden pitäminen päällä, vaikkei koko aikaa niin välillä esimerkiksi otettaessa puheenvuoron
- Pienten tiimien kesken yhteydenpito usein sujuvampaa
- Säännöllinen yhteydenpito
- Kohtaa tiimiläisiä eri välinein ja anna heille aikaa
- Tasapuolisuus
- Keskustelu myös hiljaisempien alaisten kanssa

- Älä anna muodostua kuppikuntia vaan koita hallita työnjakoa ja kierrättämään henkilöitä
- Kysy, mitä kuuluu ja onko jotakin mieltä askarruttavaa, tai missä asiassa esihenkilönä voisin auttaa?
- Luota, se synnyttää luottamusta
- Ei kytätä ja kyylätä
- Anna vastuuta ja vapautta
- Tarjoa tukea, mutta älä tee puolesta
- Osallista ihmisiä
- Ole oma itsesi ja kerro asiat niin kuin ne ovat
- Ole tavoitettavissa
- Ole helposti lähestyttävä
- Kuuntele ja yritä lukea rivien välistä

Esihenkilötyön voidaan sanoa muuttuneen kokonaan etätyön johdosta. Perinteisen tiimin johtamiseen tottunut esihenkilö tarvitsee uudenlaista osaamista ja asennetta hajautetun tiimin johtamiseen. Johtaminen on enemmän tsemppaamista, sparraamista ja kannustamista kuin käskyttämistä tai valvomista. (Fried & Hansson, 2014, s. 177-179.) Palveluesimiehet ovat kiteyttäneet hyvin vastauksissaan taitoja, joita esihenkilöiden tulisi huomioida ja kehittää hajautetuissa tiimeissä.

8.3 Aivoriihi

Aivoriihiä käytettiin tässä kehittämistyössä tiimiläisten omien ideoiden ja kehittämisenäkemyksen esiin tuomiseen sekä niiden jatkojalostamiseen. Aivoriihen toteutuksessa tehtiin tutkijan oman näkemyksen mukainen aivoriihi, joka sopisi parhaiten kehittämiskohteenä olevaan tiimiin. Power Point -muotoinen kehittämistehtävä talletettiin tiimin omaan kansioon, jonne jokaisella tiimiläisellä on pääsy ja mahdollisuus käydä tehtävää kommentoimassa. Sähköpostilla lähetettiin tarkempi tehtävänanto ja linkki tehtävään. Tiimiläisiä on yhteensä 15 henkilöä. Tiimin kehittämistehtävän tiivistetty muoto löytyy tämän kehittämistyön lopusta LIITE 3 ja LIITE 4 sekä tehtävän saate LIITE 5. Ensimmäisen vaiheen Power Point sisälsi LIITE 3 mukaiset johdantodiat sekä työohjedian. LIITE 4 mukaiset kysymykset olivat jokainen omalla diallaan ja

näihin oli mahdollisuus käydä kommentoimassa omia kehittämisideoita. Ensimmäisen vaiheen jälkeen kaikki saadut ideat koottiin kysymyksittäin yhteen exceliin, jonne jokainen sai käydä kommentoimassa tai jatkojalostamassa jo tulleita ideoita.

Miten kehittäisit tiimimme toimintatapoja eli pelisääntöjä? Kysymyksellä haluttiin nostaa esiin tiimiläisten omia ehdotuksia pelisääntöjen parantamiseksi. Seuraavanlaisia asioita nousi esiin:

- Skypen ja Teamsin tilojen hyödyntäminen
- Kanava, jossa saa pikaisesti kysyttyä koko ryhmältä apua ja voisi jakaa muutakin tietoja, poissaolotiedot yms.
- What's up- rinki

Miten tiimin luottamusta voitaisiin parantaa? Luottamusta tarvitaan tiimityön sujumiseen ja kysymyksellä haluttiin saada tiimiläisiä oivaltamaan sekä ideoimaan luottamuksen parantamisen keinoja. Muutamia vastauksia saatiin.

- Avoimempaa keskustelua
- Oman pikkutiimin tarinointituokiot
- Toimistopäivät, jolloin oltaisiin kaikki paikalla ja silloin yhteisiä fyysisiä palavereita, jossa myös vapaamuotoista keskustelua
- Palautetta voisi antaa ja saada useammin

Miten tiimimme kommunikointia voidaan kehittää? Tässä kysymyksessä tiimiläisillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään vuorovaikutuksen parantamiseksi. Seuraavassa yhteenveto esiin tulleista asioista.

- Kamerat päälle palavereissa
- Ongelmatilanteista ja niiden selvittelyistä voisi kertoa koko tiimille esimerkiksi kyselytunneilla
- Asioiden jakamiseen pitäisi kiinnittää huomiota. Toisinaan muilla asiakkailla saattaa olla samanlaisia asioita tai ongelmia ja siksi olisi tärkeää nostaa esille jo selvitettyjäkin asioita, jotta koko tiimi voisi oppia niistä

Miten voitaisiin kohottaa tiimimme yhteenkuuluvuudentunnetta ja yhteishenkeä? Yhteishengen luominen ja ylläpito on haaste, kun toimitaan hajautetussa tiimissä. Siksi yhteishengen luomiseen ja ylläpitämiseen pitää kiinnittää erityishuomiota. Muutamia tiimiläisten ehdotuksia:

- Toimistopäivät, jolloin ollaan kaikki paikalla
- Yhteinen tekeminen vapaammin
- Yhteiset lounaat tai aamupalat välillä

Itsensä johtamisesta kysymyksenä oli ”*Miten voisin johtaa itseäni paremmin?*”. Kysymyksellä haluttiin saada ideoita muille jaettavaksi, mitä tapoja kollegat ovat kokeineet hyväksi keinoiksi johtaa itseään. Niitä olivat:

- Työn tauottaminen
- Taukojumppaa
- Musiikin kuuntelu
- Osaan pyytää apua, kun kuormitus on liian suuri
- Koulutuksiin osallistuminen ja tiedon vastaanottaminen

Miten esihenkilötyötä voisi parantaa tiimissämme? Kysymyksellä haluttiin selkeitä ajatuksia tiimiläisiltä, miten he toivovat esihenkilötyön parantuvan. Muutamia vastauksia kysymyksiin saatiin:

- Esihenkilötunnit, jolloin esihenkilö olisi vapaasti tavoitettavissa
- Henkilökohtaista palautetta voisi antaa useammin
- Suoritusvuuden arvioinnin uudistaminen

Aivoriihi toteutettiin kirjallisena, jotta tiimiläisten olisi helpompi tuoda ajatuksiaan esille. Tehtävän vastaajia ei pystytty laskemaan, koska vastaukset kirjoitettiin samaan tiedostoon, jolloin vastaajien nimet eivät jääneet näkyviin. Vastauksien määrästä voidaan kuitenkin päätellä, että vastauksia saatiin vain muutamalta vastaajalta ja siksi

vastausten ja kehittämisideoiden määrä jäi hyvin vähäiseksi tässä tutkimusmenetelmän osiossa.

Havainnoinnilla saatiin selville, että avunsaannissa ja tiedon jakamisessa oli koettu hankaluuksia. Aivoriihin tulokset erilaisten kanavien käytöstä vastaavat tiimin tarpeisiin tiedonjakamisen ja avunsaamisen haasteista. Tiimissä toivottiin havainnoinnin perusteella avoimempaa keskustelukulttuuria koko tiimin kesken. Vastauksien perusteella tiimin jäsenet toivovat palautetta ja avointa keskustelua, jotka ylläpitävät vuorovaikutusta, avoimuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Myös kameroiden päällä pitäminen voisi tiimin mielestä auttaa vuorovaikutuksen kehittämisessä. Yhdessä tekemistä toivottiin tiimissä enemmän. Ratkaisuksi tiimiläiset ehdottivat toimitopäiviä, jolloin kaikki ovat paikalla sekä vapaata yhteistä tekemistä.

Itsensä johtamiseen vaikuttaa eniten työntekijä itse. Esihenkilö ja organisaatio voivat tukea itseohjautuvuutta ja kannustaa siihen. Toisille itsensä johtaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin toisille. (Salminen, 2017, s. 145–147). Aivoriihissä oli tarkoituksena jakaa hyviä itsensä johtamisen keinoja muille tiimiläisille. Esiin nousi perusasioita etätyöntekijän arjesta muun muassa työn tauotus, avun pyytäminen, taukojumppa ja musiikin kuuntelu.

Havainnoinnin perusteella esihenkilötyön suurin haaste oli esihenkilön näkymättömyys sekä tiedottamisen samanaikaisuus. Aivoriihissä ei vastauksia saatu suoraan näihin haasteisiin, mutta ideoita nousi esimerkiksi esihenkilötunneista, jolloin esihenkilö olisi vapaasti tavoitettavissa sekä työntekijät toivoivat henkilökohtaista palautetta useammin.

Vaikka aivoriihi jäi niukaksi tutkimusmenetelmäksi, voidaan sen perusteella todeta, että tiimiläiset tuottivat pitkälti vastauksia omiin havainnoinnilla tarkennettuihin ongelmakehtiinsä. Lisäksi vastaukset olivat yleisesti tunnettuja etätyön tekemistä parantavia keinoja, konkreettisia ja käyttökelpoisia ideoita.

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tulosten tarkastelun ja analysoinnin jälkeen tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkija tekee vielä johtopäätökset teoriaosuuden ja empiiristen tutkimusten perusteella (Ojasalo ym., 2018, s. 46-47). Tässä kehittämistyössä johtopäätökset ovat kehittämisehdotuksia kohteena olevan hajautetun tiimin toimintaan. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisideoita Porin hepa-tiimin toiminnan kehittämiseksi. Suurimmat haasteet tiimissä liittyivät henkilöstön vuorovaikutteisuuteen, avunsaantiin, yhteisiin toimintatapoihin sekä esihenkilötyöhön.

Hajautetun tiimin menestymisen edellytyksenä on luottamus ja avoin, vuorovaikutteinen ilmapiiri. Avoimuus lisää vuorovaikutusta ja vuorovaikutus lisää avoimuutta. Luottamus syntyy avoimuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Siksi hajautetun tiimityön kehittämisessä tarvitaan vuorovaikutusta ja avoimuutta parantavia toimenpiteitä. Niitä luodaan pelisäännöillä sekä yhteishengen ylläpitämisellä. Seuraavassa kehittämisehdotuksia tiimin toiminnan kehittämiseen.

Pelisääntöjen selkeyttäminen

- Sovitaan säännölliset tapaamiset toimistolla. Säännöllisillä tapaamisilla on suuri merkitys koko tiimin yhteistyön, yhteishengen ja jokaisen yksilön kannalta.
- Kamerat päälle palaverissa, aina kun mahdollista. Videokuvan avulla tiimiläiset saavat kontaktia toisiinsa. Videopalaverissa on myös huomattavasti vaikeampaa tehdä muita töitä palaverin ohella.
- Säännölliset vapaamuotoiset palaverit pikkutiimien kesken. Virtuaaliset palaverit ovat sujuvampia pienissä ryhmissä, siksi niihin kannattaa panostaa virtuaalisessa tiimissä.
- Keskustellaan kaikista asioista avoimesti. Jokaisen työelämätaitoihin pitää kuulua asioista keskustelemisen taito sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito.

- Punaisen statuksen käyttö Teams/Skype. Jokaisen olisi luvallista laittaa itsensä varatuksi ilman oman tunnon tuskia, kun tekee keskittymistä vaativaa työtä ja tarvitsee työrauhaa.
- Otetaan käyttöön Teams -keskustelukanava, jossa voidaan reaaliaikaisesti kysyä neuvoa tai jakaa tietoa koko tiimin kesken. Tämä auttaa sekä avun saamista että avun pyytämistä sekä tehostaa tiimin keskinäistä viestintää.

Yhteishengen ylläpitäminen

- Luodaan virtuaalinen kanava, jossa tiimiläiset voivat jakaa kuvia, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan kaikesta muusta paitsi työasioista. Myös esihenkilö saa itseään näkyväksi virtuaalisen keskustelukanavan kautta.
- Uuden ihmisen tullessa tiimiin, pidetään esittelykierrros jokainen itsestään tai vaikka työparistaan. Uusi jäsen tuntee itsensä tervetulleeksi sekä hänen on helpompaa alkaa luomaan vuorovaikutusta muun tiimin kanssa.
- Henkilöiden kierrättäminen. Aina kun mahdollista, pyritään keskustelemaan ja toimimaan kaikkien tiimiläisten kanssa, tämä edistää vuorovaikutussuhteiden syntymistä sekä yhteenkuuluvuudentunnetta koko tiimin kesken.
- Virtuaaliset seurapelit. Loistava tapa ylläpitää yhteishenkeä virtuaalisesti. Joka viikko voisi järjestää esimerkiksi pienen Alias-kisan virtuaalisesti.

Hajautettu tiimi tarvitsee uudenlaista esihenkilöosaamista tiimityön johtamiseen. Hajautetun tiimin johtamisessa avainsanoja ovat luottamus, näkyvyys, kannustaminen, ohjaus ja sparraus. Alla muutama kehittämisehdotus esihenkilötyön kehittämiseksi.

- Läsnäolon lisääminen. Esihenkilöllä voisi olla virtuaalinen vastaanottotunti kerran viikossa. Hän olisi vapaasti tiimiläisten tavoitettavissa, asiat voisivat koskea sekä työasioita että muita asioita.
- Esihenkilö voisi osallistaa tiimiläisiä nykyistä enemmän palaverissa. Osallistamisella saadaan luotua vuorovaikutuksellisuutta palaverihin ja luotua yhteenkuuluvuudentunnetta.

- Enemmän henkilökohtaista palautetta. Ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja saada palautetta sekä tuntea itsensä arvostetuiksi. Henkilökohtainen palaute on paras keino osoittaa arvostusta ja motivoida työntekijöitä.

Etätyö edellyttää työntekijältä hyviä itsensä johtamisen taitoja, koska etätyössä pitää itse osata hallita työtään, työaikoja, sosiaalisia suhteita sekä pitää motivaatiota yllä. Seuraavassa jokaisen etätyöntekijän tärkeitä huomioitavia asioita.

- Oman työn hallinta, itseohjautuvuus ja avunpyytäminen. Etätyöntekijä tarvitsee paljon enemmän itseohjautuvuutta sekä oman työnsä hallintaa kuin perinteisessä tiimityössä. Pidä kiinni normaalista työajasta ja priorisoi, suunnittele ja aikatauluta töitäsi. Apua pitää tarvittaessa pyytää rohkeasti.
- Oma aktiivisuus. Etätyö vaatii omaa aktiivisuutta vuorovaikutuksen ylläpitämiseen tiimin kanssa.
- Tauotus ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Työtä pitää tauottaa myös etänä työskennellessä ja palautumiseen kannattaa panostaa. Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa oman fyysisen ja sosiaalisen kunnon ylläpitämistä. Liiku, syö, nuku, tapaa ystäviä ja tee asioita, joista nautit.

Varsinaisten kehittämissuositusten lisäksi tämän kehittämistyön tuloksena syntyi ideoita tiimityön kehittämiseksi -lista, jossa on kerätty yhteen kaikki tämän kehittämistyön materiaali, josta voidaan saada ideoita hajautetun tiimityön kehittämiseen (LIITE 6).

10 POHDINTA

Tutkimustulosten ja johtopäätösten jälkeen tutkijan pitää lopuksi arvioida kehittämistyön onnistumista. Vastaako annetut tulokset kehittämistyön aluksi asetettuja tavoitteita? (Kananen, 2013, s. 135.) Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Porin henkilöstöpalvelut -tiimin toimintaa hajautetussa tiimissä.

”Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ja esihenkilö voivat kehittää tiimityötä hajautetussa tiimissä, yhdessä ja erikseen. Lisäksi selvitetään, mitä muutoksia ja haasteita hajautetussa tiimissä on verrattuna fyysisesti läsnä olevaan tiimiin. Kehittämistyössä selvitetään myös etätyöntekijältä ja esihenkilöltä odotettuja uusia ominaisuuksia ja taitoja. Kehittämistyössä tuotetaan tietoa ja kehittämisehdotuksia tiimin toiminnan kehittämiseksi.”

10.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyössä onnistuttiin tavoitteen mukaisesti tuottamaan kehitysehdotuksia hajautetun tiimityön parantamiseksi. Havainnoinnilla saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa tiimityön ongelmakohdista, mikä selkeytti kokonaisnäkemyistä kehittämistarpeista. Kehittämistarpeita löytyi jokaiselta toimivan tiimityön osa-alueelta ja niihin saatiin teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella tuotettua kehittämisehdotuksia. Tutkijalle yllätyksenä tuli, että kehittämisehdotukset koostuivat jokapäiväisistä arjen toimintamalleista. Tämä viitanee siihen, että etätyön toimiviin käytäntöihin ei ole nopean siirtymisen jälkeen palattu keskustelemaan eikä selkeyttämään jokapäiväisiä toimintamalleja. Kehittämisideoiden käytäntöön jalkauttaminen jää tämän kehittämistyön ulkopuolelle, joten toimeenpano jää esihenkilön ja tiimiläisten omaan harkintaan. Tutkijan näkemyksen mukaan tiimin pitäisi kokoontua yhteen keskustelemaan kehittämisehdoista ja mahdollisesta jalkauttamisesta.

Kehittämistyön sivutuotteena syntyi ”ideoita hajautetun tiimityön kehittämiseen” -koonti, jossa on paljon konkreettisia kehittämisehdotuksia ja hyviä käytäntöjä sekä olemassa olevasta teoriasta että muiden tiimien esihenkilöiltä. Koontilistaus toimitettiin Palkeiden palveluesimiehille, joille aiemmin lähetettiin kysely. Tuotoksen ansiosta esihenkilöt saavat uusia ideoita omien tiimiensä kehittämiseen.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimustuloksiin ja koko tutkimusprosessiin. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja

reabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan työn mitattavuuden arvioimista, eli onko työn mittareilla saatu mitattua juuri sitä mitä työssä on haluttu mitata. Reabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata osittain rehabiliteetin käsitteen kautta tai väljemmän vakuuttavuuden käsitteen avulla. Vakuuttavuudella tarkoitetaan tutkijan perusteltuja valintoja sekä johtopäätöksiä sekä niiden tarkoituksenmukaista ja selkeää kuvaamista koko kehittämistyön ajan. (Vilkka, 2015, s. 194.)

Ojasalon ym., (2018, s. 105) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri aineistonkeruumenetelmiä. Tässä kehittämistyössä havainnoinnilla saatiin täsmennettyä kehittämistarpeita, vaikka aineisto jäi vähäiseksi. Havainnoinnin haasteena oli koko havainnoinnin ajan tehty laaja etätyö, jolloin fyysiset kohtaamiset ja keskustelut jäivät useiden tiimiläisten kanssa vähäiseksi. Kyselytutkimuksessa saatiin jonkin verran vastauksia ja vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Tarkoituksena kyselyssä oli saada mahdollisimman paljon uusia, tiimiläisten itsensä kehittämiä toimintatapoja tiimityön parantamiseksi. Joitakin konkreettisia, luovasti ideoituja ehdotuksia nousi esille, joita voidaan tiimityön kehittämisessä hyödyntää. Ideariihen tulokset olivat samankaltaisia kyselytutkimuksen vastausten kanssa. Ideariihen toteuttaminen kohteena olevassa tiimissä ei ollut paras mahdollinen vaihtoehto, mutta vastaukset tukivat teoriaa ja kyselyn tuloksia, joten kehittämisprosessin kokonaiskuvassa merkitys ei ole kovin suuri.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään tarkoilla tutkimusmenetelmien kuvauksilla alkuvalinnoista, tiedonkeruun vaiheista, tutkimustuloksista aina analysointiin ja johtopäätöksiin saakka. Tiedonkeruumenetelmillä saatiin teoriaa tukevia ja täydentäviä vastauksia. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset teorian ja tutkimusaineiston perusteella, josta kehittämis ehdotukset tuotettiin. Tämän perusteella tutkimusmenetelmät olivat tälle kehittämistyölle tarkoituksenmukaiset ja riittävän kattavat. Ojasalon ym., (2018, s. 105) mukaan lopullisen luotettavuuden arvioinnin tekee aina lukija itse omien johtopäätöstensä perusteella.

10.3 Jatkokehitysehdotuksia

Jatkokehitysehdotuksena voisi tutkia, mitä kehittämisideoita kohteena olevaan tiimiin jalkautettiin ja miten tiimin toiminta on muuttunut kehittämistoimien myötä. Tutkimuksessa huomattiin hyvin alussa, että tämän kehittämistyön jokaisesta osa-alueesta voisi tehdä oman tutkimuksellisen kehittämistyön. Kun perehdyttäisiin vain yhteen osa-alueeseen, saataisiin entistä syvällisempi kuva kohteesta ja voitaisiin käyttää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä.

Etätyön räjähdysmäinen kasvu, uudet hybridityönmallit ja uudenlainen esihenkilötyö ovat kokonaisuudessaan valtavan laajoja ja monia koskettavia muutoksia maailmanlaajuisesti. Uudenlaisia toimintatapoja ja menetelmiä tarvitaan varmasti jatkuvasti ja kehittämistarpeita löytyy rajattomia määriä.

LÄHTEET

Fried, J. & Hansson, D. (2014). Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämään. Alma Talent.

Heikkilä, K. (2002). Tiimit – Avain uuden luomiseen. Gummerus.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Humala, I. (2019). Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä – Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. BoD.

Jäppinen, A-K. (2012). Onnistu yhdessä-Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. WSOY Pro.

Nummi, P. (2018). Fasilitoivan johtamisen käsikirja, 9 avainhetkeä. Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-5. painos). Sanoma Pro.

Palkeet. (2021). Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Haettu 24.2.2021 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>

Palkeet. (2021). Palkeiden intranet. Haettu 24.2.2021 osoitteesta <http://palkki.palkeet.fi/Sivut/default.aspx>

Paju, S. & Riekkilä, T. (2019). Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma.

Paul, G. (2020). Etätyökirja. Aula & Co.

Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact.

Salminen, J. (2017). Onnistu tiimityössä, tiimin jäsenen kirja (3. uudistettu painos). J-Impact.

Skyttä, A. (2005). Tiimiyitys ja sen läpivienti, matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (1.-2. painos). Tammi.

Työturvallisuuskeskus. (2020). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Haettu 27.9.2021 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. (4. uudistettu painos). PS-kustannus.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2019). Timanttia Consulting Oy. Haettu 22.8.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/nelja-tapaa-lisata-etatiimin-yhteisollisyytta>

Vilkman, U. (20.10.2021). Etänä enemmän - Muutoksen johtaminen etä- ja hajautetussa työssä [luentomateriaali]. SAMK Moodle. <http://moodle.samk.fi/>

Kysely hajautetun tiimin toiminnasta

Montako jäsentä tiimissänne on?	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Moniko työskentelee etänä säännöllisesti?	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

1. Millaisia pelisääntöjä tiimissänne on etätyön johdosta?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

2. Miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

3. Miten tiimin jatkuva kommunikointi on hoidettu ja mitä välineitä siihen käytetään?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

4. Miten tiiminne kohottaa yhteishenkeä hajautettuna?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

5. Miten havainnoit ja tuet alaisten itsensä johtamisen taitoja?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

6. Mitä hyväksi koettuja vinkkejä antaisit uudelle esimiehelle hajautetun tiimin johtamisessa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Hei

Opiskelen SAMK:ssa (YAMK) johtaminen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Olen tekemässä opinnäytetyötäni Palkeisiin Porin hepa-tiimille, jossa itse toimin palkkapalvelusihteerinä. Aiheenani on tiimityön kehittäminen hajautetussa tiimissä. Työn tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita hajautetun tiimin toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimuksellinen osuus, jonka toteutan kyselynä palveluesimiehille sekä ”ideariihi”, jonka toteutan Porin hepa-tiimissä.

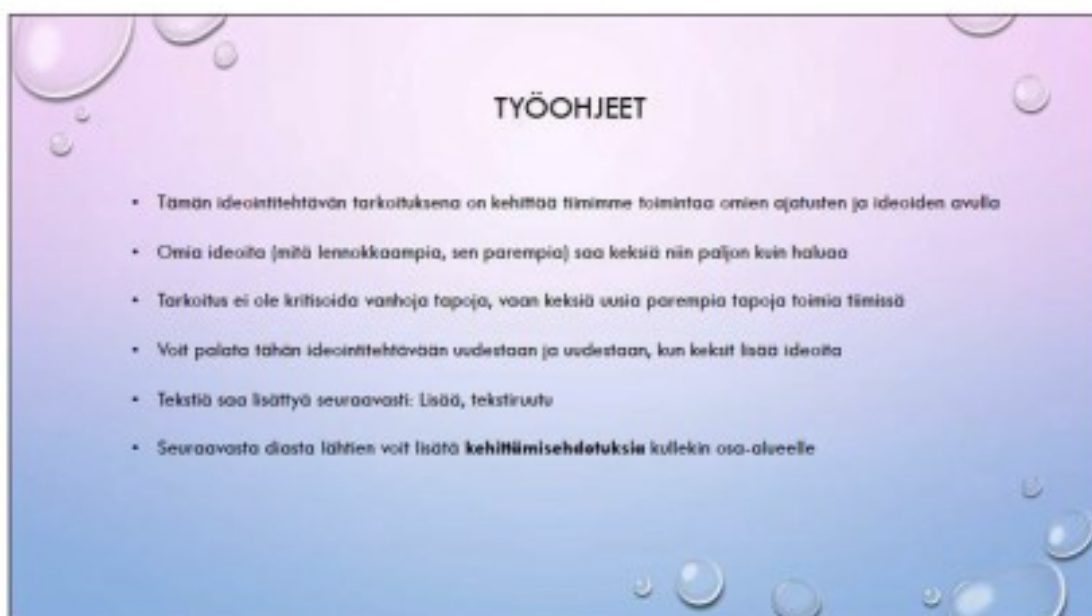
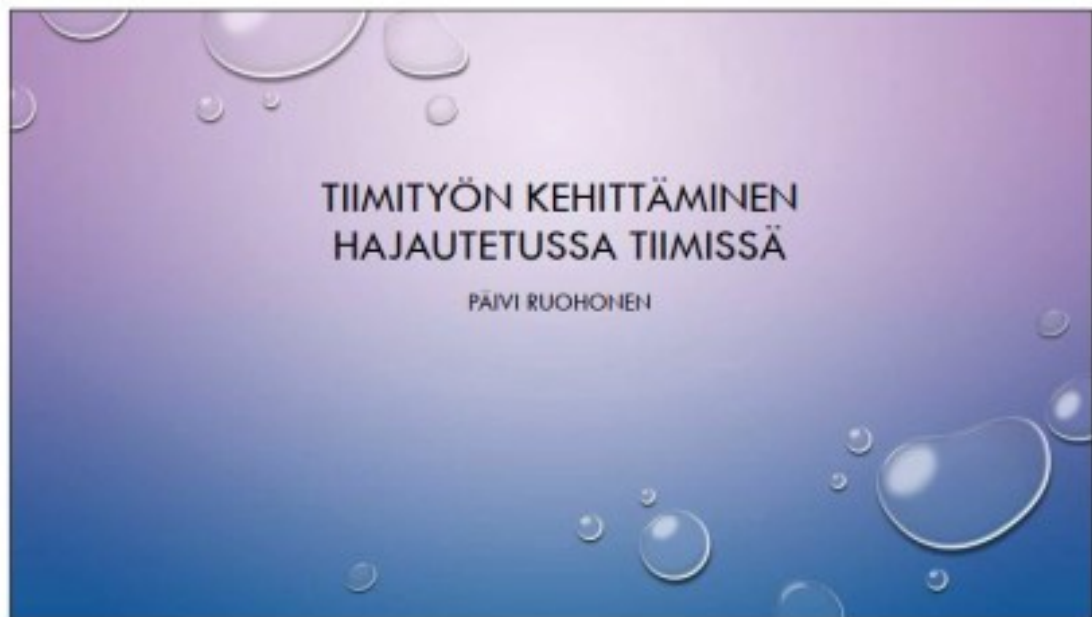
Valmis opinnäytetyö ja kehittämisideat tulevat Palkeiden käyttöön, joten valmiista työstä saadaan uusia käytännöllisiä ideoita myös muihin tiimeihin, joten kannustan kovasti kaikkia vastaamaan.

Tämän kyselyn tavoitteena on saada mahdollisimman paljon käytännönläheisiä ja hyväksi todettuja toimintatapoja ja ideoita hajautetun tiimin toimintaan, joten vastata voi vaikka ranskalaisin viivoin. Tulokset kerään yhteen ja analysoin kokonaisuutta, joten vastaajien nimet/ryhmät eivät tule työhön näkyviin.

Liitteenä on kyselylomake palveluesimiehille, ja toivoisinkin, että sinulta löytyisi aikaa vastata (10 min) kyselyyn ja palauttaa täytetty lomake minulle. Toivon saavani vastaukset 15.11. mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin Päivi Ruuhonen



PELISÄÄNNÖT – Miten kehittäisit tiimimme toimintatapoja eli pelisääntöjä?

Pelisäännöillä tarkoitetaan tiimin toiminnan kannalta yhdessä sovittuja toimintatapoja, esim. viestintäkanavat, tuuraukset, auttaminen, tavoitettavuus, työvälineet, tiedon talletus

LUOTTAMUS – Miten tiimin luottamusta voitaisiin parantaa?

Yhteistyö perustuu luottamukseen ja luottamusta voidaan rakentaa avoimella vuorovaikutuksella.

VUOROVAIKUTUS – Miten tiimimme kommunikointia voidaan kehittää?

Vuorovaikutusta eli kommunikointia ovat puhuminen, kuunteleminen, informaation jakaminen, yhdessä tekeminen, ongelmanratkaisu, palautteen käsittely sekä niihin käytettävät välineet

YHTEISHENKI - Miten voitaisiin kohottaa tiimimme yhteenkuuluvuudentunnetta ja yhteishenkeä?

ITSENSÄ JOHTAMINEN – Miten voisit johtaa itseäni paremmin?

Itsensä johtaminen on oman elämänsä ja energiansa hallintaa sekä hyvinvoinnista huolehtimista. Siihen kuuluu omien ajatusten hallinta, mieli, motivaatio, keskittyminen, lepo, palautuminen, ravinto, liikkuminen, ihmissuhteiden hallinta ja ammatillinen osaaminen.

ESIMIESTYÖ – Miten esimiestyötä voisi parantaa tiimissämme?

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä hajautetussa tiimissä ovat ihmisten johtaminen, motivointi ja kannustaminen. Hajautetun tiimin johtamisen haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, avoimuuteen, selkeyteen, läsnäoloon ja ihmisten tunnetilojen havaitsemiseen.

Heippa kaikille!

Teen opinnäytetyötäni YAMK-tutkintoani varten meidän hepa-tiimillemme. Aiheenani on tiimityön kehittäminen hajautetussa tiimissä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita tiimityön parantamiseksi. Opinnäytetyö sisältää tutkimuksellisen osion, jonka toteutan kyselyn muodossa Palkeiden palveluesimiehille sekä ”ideointi” -menetelmänä meidän tiimissämme.

Ideointitehtävä on kaksivaiheinen ja ensimmäinen osio, PowerPoint löytyy yhteisestä kansioistamme tiimeristä : [XXXXXX](#)

HUOM! Avaa esitys sovelluksessa PowerPoint, niin pääset muokkaamaan sitä.

Toinen osio tulee tämän osion pohjalta myöhemmin.

Toivottavasti jokaisella olisi hetki aikaa käydä antamassa kehittämisideoita tiimityömme kehittämiseksi.

Vastauksia toivon 15.11. mennessä. Kiitos jo etukäteen!

Terveisin Päivi

IDEOITA HAJAUTETUN TIIMITYÖN KEHITTÄMISEEN

Pelisäännöt*Tavoitettavuus*

- Etätyöpäivät Palkeiden ohjeistuksen mukaan, tarvittaessa esihenkilö linjaa
- Etätyöpäivät merkataan työjärjestykseen, outlookin kalenteriin, skypeen statukseen
- Kaikilla tulee olla valmius siirtyä toimistolle, jos työt vaativat
- Säännölliset tapaamiset kasvokkain toimistolla silloin tällöin
- Toimistolla muistetaan työrauha jokaiselle

Vastuunjako ja yhteistyö

- Työtehtävät samoja etänä ja toimistolla, pääsääntöisesti kaikki vastaavat omista tehtävistä, mutta toimistolla olevalta kollegalta voi joskus pyytää apua
- Viestinnässä käytetään Teamsin Teams-osiota, jotta kaikki saavat saman tiedon
- Tsekkilistat pidetään ajan tasalla, jotta muut näkevät mitä on tehty ja mistä tulee jatkaa
- Keneltä tahansa voi kysyä ja kaikilta saa apua
- Oma aktiivisuus ja yhteydenpitäminen tiimiin
- Avun pyytäminen ja tarjoaminen ennakoivasti
- Toisen työn arvostaminen
- Kysytään kavereilta mitä kuuluu ja miten jakselet

Viestintä ja vuorovaikutus

- Ryhmäpalaverit koko tiimin kesken noin kerran viikossa
- Keskitytään vain palaveriin, ei multitaskausta
- Osallistetaan palaveriin osallistuvia
- Yhteiset tilannepalaverit tiimissä, joissa esihenkilö paikalla tarvittaessa esim. joka aamu, kerran viikossa tai jotain siltä väliltä
- Yhteinen keskustelukanava teamsissä
- Kahdenkeskeiset keskustelut, kirjoittamalla tai soittamalla
- Esihenkilö- alainen keskustelu kerran kuukaudessa
- Työtehtävissä jatkuva päivittäinen keskustelu
- Etänä olevan pitää olla itse aktiivinen ja osata myös kysyä

- Säännölliset etäkahvit koko ryhmässä
- Pienet tiimit pitävät omia etäkahveja

Välineet: Skype ja Teams

- Säännölliset palaverit tiimin kanssa, ei hybridikokouksia
- Kysytään aina lupa soittaa. Jos toinen ei vastaa, annetaan työrauha ja jatketaan keskustelua, kun saadaan vastaus tai laitetaan vaikka sähköposti. Jokainen saa jättää vastaamatta, jos on keskittynyt toisiin tehtäviin.
- Kamerat päälle tiimin palavereissa

Miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään?

- Esihenkilö antaa vastuuta ja vapautta hoitaa työt parhaaksi katsomallaan tavalla, ei turhaa vahtimista
 - Jokainen on luottamuksen arvoinen ja hoitaa omat tehtävänsä ja kantaa vastuun niistä
 - Uskalletaan luottaa toisiimme
 - Ollaan avoimia, annetaan palautetta ja luodaan hyvää ilmapiiriä
 - Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
 - Toisten kunnioitus ja arvostus, jokainen vastuussa omasta itsestään
 - Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut alaisten esiin tuomista asioista
-
- Säännöllinen ja aktiivinen keskusteleminen
 - Vapaamuotoiset kahvihetket, joissa ei saa puhua työasioista. Näin opitaan tuntemaan toisemme ja luottamusta on helpompi rakentaa
 - Säännölliset tilannekatsaukset
 - Autetaan toisia ja pyydetään apua tarvittaessa
 - Tehdään yhdessä asioita ja mietitään ongelmatapauksia yhdessä
 - Kaikki tarvitsee välillä apua, ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä
 - Kerrotaan myös virheistä ja opitaan niistä, tämä osoittaa luottamusta toisia kohtaan

Yhteishengen ylläpito

- Virkistysiltapäivät kasvotusten
- Tavataan säännöllisesti toimistolla
- Pidetään yhteyttä säännöllisesti
- Jokainen esittelee itsensä uuden henkilön tullessa tiimiin

- Yhteiset kahvihetket, huumoria ja vapaampaakin keskustelua päivittäin
- Ryhmäkahvit on ollut teemoitettuja. Esim. yhdellä kertaa jokainen teki tai osti lempi leivoksen tai pullan ja esitteli sen ryhmäkahvilla
- Virtuaalinen joulukalenteri. Jokainen ryhmäläinen tekee itsestään luukun. Luukussa saa kertoa itsestä mitä vaan ja millä tavalla vain (valokuvilla, videolla tms.). Tarkoituksena on, että opimme tuntemaan toisemme paremmin
- Virtuaalinen keskusteluhuone, jonne voi mennä silloin kun siltä tuntuu
- Virtuaaliset seurapelit
- Säännölliset pulinapalaverit teamsissä pienissä tiimeissä, aihe vapaa ja kamerat päällä
- Virtuaaliset kävelyhetket yhdessä
- Osa työkavereista tapaa toisiaan myös työajan ulkopuolella, joka luo keskinäistä yhteenkuuluvuutta
- Palautteen antaminen

Itsensä johtaminen

- Omalla asenteella suurin merkitys
- Pyritään pitämään motivaatio korkealla
- Pyri kehittämään itsellesi keskittymistä auttavia keinoja, mm. musiikin kuuntelu, mindfulness-harjoitukset, kanavien sulkeminen keskittymistä vaativissa töissä
- Fyysisen kunnon ylläpitäminen
- Riittävä lepo ja palautuminen
- Riittävä uni
- Työn tauotus
- Työajan hallinta, pidä normaali työaika
- Priorisoi, suunnittele ja aikatauluta omat työsi
- Muista pitää yhteyttä työkavereihin
- Terveellinen ja säännöllinen ruokailu
- Omien tunteiden hallinta ja ihmissuhdeosaaminen työelämässä, tunnista ja hallitse tunteesi sekä ymmärrä toisten tunteita
- Omat harrastukset lisäävät sosiaalista hyvinvointia
- Kehitä ammatillista osaamistasi ja pyri tunnistamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet

Itsensä johtamisen tukeminen esihenkilönä

- Itsensä johtaminen ei ole kaikille selvää
- Seuraa työtilannetta, saldoja ja palvelupyyntöjen määrää, keskustellaan asioista, jos tarvetta
- Kahdenkeskiset keskustelut, muutakin kuin työasiaa
- Tilanpalaveri kasvotusten silloin tällöin
- Kannustamalla osallistumaan erilaisiin itsensä kehittämisen tilaisuuksiin

- Vinkit eri työkalujen hyödyntämiseen
- Oman kalenterin hallintaa helpottavia keinoja
- E-oppivan kurssit tai kirjat, nostamalla esiin asioita, joita itse voisi muuttaa
- Viedä eteenpäin kehittämisehdotuksia työssä kehittymiseen ja yksilön tukemiseen johdon suuntaan
- On kiinnostunut ryhmäläisten tekemisistä ja kyselee kuulumisia
- Kuuntelemalla ja tsemppaamalla
- Olemalla tukena päivittäisessä työskentelyssä
- Tarjoamalla tukea, mutta ei puolesta tekemistä
- Kannustamalla vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen, aloitteellisuuteen
- Puuttamalla epäkohtiin nopeasti, jottei asiat pääse ajautumaan liian hankaliksi
- Vahvistamalla luottamusta omaan tekemiseen

Vinkkejä esihenkilölle

- Kannattaa sopia yhteiset pelisäännöt
- Selkeät ja konkreettiset tavoitteet
- Hajautettu tiimi vaatii kekseliäisyyttä, hyviä ideoita kannattaa kysyä kollegoilta tai tiimistä
- Heitä itsesi peliin, pitää mennä myös oman epämukavuusalueen ulkopuolelle
- Kameroiden pitäminen päällä, vaikkei koko aikaa niin välillä esimerkiksi otettaessa puheenvuoron
- Pienten tiimien kesken yhteydenpito usein sujuvampaa
- Säännöllinen yhteydenpito
- Kohtaa tiimiläisiä eri välinein ja anna heille aikaa
- Tasapuolisuus
- Keskustelu myös hiljaisempien alaisten kanssa
- Älä anna muodostua kuppikuntia vaan koita hallita työnjakoa ja kierrättämään henkilöitä
- Kysy, mitä kuuluu ja onko jotakin mieltä askarruttavaa, tai missä asiassa esihenkilönä voisit auttaa?
- Luota, se synnyttää luottamusta
- Ei kytätä ja kyylätä
- Anna vastuuta ja vapautta
- Tarjoa tukea, mutta älä tee puolesta
- Osallista ihmisiä
- Ole oma itsesi ja kerro asiat niin kuin ne ovat
- Ole tavoitettavissa
- Ole läsnä myös etänä, keinoja mm. välittävä seuranta, tuki, sparraus sekä palautteen anto
- Ole helposti lähestyttävä
- Kuuntele ja yritä lukea rivien välistä