



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HANNA AHOLA

Esihenkilön rooli hybriditiimin tii- miyttämisessä asiantuntijaorgani- saatiossa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Ahola, Hanna: Esihenkilön rooli hybriditiimin tiimiyttämisessä asiantuntijaorganisaatiossa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma: Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Kesäkuu 2024
Sivumäärä: 87

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaatiolle esihenkilön roolia asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin tiimiyttämisessä. Tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia ja näkökulmia esihenkilöille asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin tiimiyttämisen lisäämiseksi.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostui asiantuntijatyön ja asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteistä, tiimin itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta sekä hybridijohtamiseen tarvittavista kyvykkyyksistä. Lähdeaineistona hyödynnettiin sekä suomenkielistä tietokirjallisuutta, artikkeleita ja blogikirjoituksia että englanninkielisiä artikkeleita.

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui puolistrukturoitu teema-haastattelu sekä benchmarking, joka toteutettiin myös puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelututkimuksen avulla selvitettiin laajasti molempien haastatteluryhmien osalta esihenkilöiden näkemyksiä asiantuntijoiden johtamisesta ja oman tiimin tiimiytymisestä sekä käytännön kokemuksia hybriditiimin esihenkilötyöhön liittyen.

Kehittämistyön tuloksena löydettiin muutamia kehittämis ehdotuksia, muun muassa esihenkilöiden ajankäytön tarkastelu asiantuntijoiden työn tukemiseksi, tiimien yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja kirjoittaminen sekä lähipäivien lisääminen tiimiytymisen tunteen lisäämiseksi.

Avainsanat: asiantuntijat, tiimit, tiimityö, etäjohtaminen

ABSTRACT

Ahola, Hanna: The role of supervisor in teaming up a hybrid team of experts
Master's thesis, MBA
June 2024
Number of pages: 87

The purpose of the development work was to find out for the target organization the role of the supervisor in teaming up a hybrid team of experts. The goal was to produce development suggestions and perspectives for the supervisors in order to increase the teaming of a hybrid team of experts.

The theoretical framework of the development work consisted of specialities for expert work and expert management, team self-direction and coaching management, as well as the capabilities needed for hybrid management. Both non-fiction literature and articles in Finnish, blog articles and articles in English were used as source material.

The development work was carried out as a qualitative study with a case study approach. The research methods chosen were a semi-structured theme interview and benchmarking, which was also carried out as a semi-structured theme interview. With the help of the interview survey, the views of the two interview groups on the management of experts and the teaming of one's own team, as well as practical experiences related to the hybrid team's preliminary work, were extensively investigated.

As a result of the development work, a few development proposals were found, including examining the time spent by the supervisors to support the work of the experts, drafting and writing common rules for the teams, and adding more days to increase the sense of teamwork.

Keywords: experts, teams, teamwork, remote management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Kehittämistyön tavoitteet	8
2.2 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	9
2.3 Hybridityö rahoitusallalla	10
2.4 Teoreettinen viitekehys ja kehittämistyön rajaukset	13
2.5 Tutkimuskysymykset	17
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	18
3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus	18
3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja analysointi	20
3.2.1 Haastattelu	21
3.2.2 Bechmarking.....	23
4 ASiantuntijaorganisaatio JA ASiantuntijatyö	24
4.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet	24
4.2 Mitä on asiantuntijatyö?.....	26
4.3 Asiantuntijuuden osa-alueet	27
4.4 Asiantuntijoiden johtaminen.....	28
5 TIIMIN ITSEOHJAUTUVUUS JA VALMENTAVA JOHTAMINEN	30
5.1 Mitä tarkoitetaan tiimillä?	30
5.2 Tiimin kehitysvaiheet	31
5.3 Yhdessä ohjautuva tiimi.....	33
5.4 Valmentava johtaminen	37
6 ASiantuntijoista KOOSTUVAN HYBRIDITIIMIN JOHTAMINEN	40
6.1 Hybriditiimin hyödyt ja haasteet.....	41
6.2 Hybriditiimin johtajan kyvykkyydet	43
6.3 Hybriditiimin johtaminen	46
6.3.1 Luottamuksen rakentaminen ja psykologinen turvallisuus	47
6.3.2 Yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittäminen	48
6.3.3 Hybriditiimin viestintä ja tiimisäännöt	50
7 TUTKIMUSTULOKSET	51
7.1 Yhteenveto kohdeorganisaation haastatteluista	53
7.1.1 Asiantuntijatyö ja sen johtaminen kohdeorganisaatiossa.....	53
7.1.2 Tiimin toiminta ja tiimiytyminen kohdeorganisaatiossa	55
7.1.3 Hybridijohtajan kyvykkyydet kohdeorganisaatiossa	57

7.2 Yhteenveto benchmarking-yritysten haastatteluista	59
7.2.1 Asiantuntijatyö ja sen johtaminen	60
7.2.2 Tiimin toiminta ja tiimiytyminen	62
7.2.3 Hybridijohtamisen kyvykkydet	65
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	67
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	68
8.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	69
8.2 Kehittämisehdotukset	73
8.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle	75
9 POHDINTA	75
LÄHTEET	78
LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU KOHDEORGANISAATION ESIHENKILÖILLE	84
LIITE 2: BENCHMARKING-HAASTATTELUKUTSU	85
LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET	86

1 JOHDANTO

Hybridityö on tullut jäädäkseen Suomessa. Sen esiintyvyys Suomessa lisääntyi räjähdysmäisesti vuonna 2020 koronan sulkiessa ovia useista työpaikoista ja yleisistä tiloista. Hybridityöstä, sen merkityksestä ja haasteista on kirjoitettu lukuisia artikkeleita ja sen ympärille on rakentunut laajoja koulutuksia.

Ranki työterveyslaitokselta (16.01.2024) haastattelussaan kertoo, että työterveyslaitoksen tekemän työolobarometrin mukaan lähityötä tekee 60 prosenttia työntekijöistä. Ainoastaan etätyötä tekeviä on 12 prosenttia, mikä voi kuulostaa pieneltä, mutta määrä on kuitenkin nelinkertaistunut koronapandemiaa edeltävään aikaan verrattuna. Tutkimuksen mukaan myös muualla maailmassa etätyön osuus on nelinkertaistunut. Kyseessä on siis historiallinen muutos. Hybridityötä tekevien osuus on 28 prosenttia ja he tekevät työtä työpaikalla kahdesta kolmeen päivään viikossa. Muut päivät hybridityöntekijä työskentelee useimmiten kotona.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna työn monipaikkaisuuden, etätyön tai hybridityön -mitä nimeä nyt haluaa kukin käyttää, merkitys tulee kirkastumaan vasta ajan kuluessa. Jos katsotaan etätyön vaikutuksia yhteiskunnallisena ja teknisenä ilmiönä, nousee esiin muun muassa se, että suomi oli etätyön kärkimaita jo ennen koronaa. Lisäksi voidaan nostaa esille vaikutukset kaksoiskuntalaisuuteen, laajakaistayteyksiin, tarvittaviin toimitilaneliöihin ja mahdollisesti myös päästöjen vähentymiseen vähentyvien työmatkojen vuoksi. Kun tarkastellaan etätyön vaikutuksia työntekijän silmin, se antaa mahdollisuuden parempaan keskittymiseen ja työrauhaan, työteho parantuu, ajan ja rahan säästöt työmatkoissa sekä työn ja perhe-elämän joustavampi sovittaminen yhteen, muutamia mainitakseen. Työnantajan puolelta etätyön eduiksi voidaan katsoa työtehon ja tuottavuuden

parantuminen, myönteinen vaikutus työuran keston, toimitilakustannusten säästöt, etätyömahdollisuuden tarjoama rekrytointivaltti ja tymatkaaliikenteen vähenemisen kautta tuleva ilmasto- ja ympäristövastallisuuden parantuminen. Myös valitettavasti huonoja puolia etätyössä koetaan olevan muun muassa työajan venyminen ja työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, liiallinen kuormittuminen, jatkuva tavoitettavuus, yksinäisyyden ja työyhtisöstä eristäneisyyden tunteiden kokemukset, huoli omasta asemasta organisaatiossa sekä etäjohtamiseen liittyvät haasteet. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 10-35.)

Aihetta on paljon tutkittu ja se on ajankohtainen. Paljon on kirjoitettu hybridityön vaikutuksista työntekijän näkökulmasta, mutta esihenkilöiden osalta tutkimuksia ja artikkeleita löytyy paljon vähemmän. Varsinkin, kun haluaa löytää aineistoa siitä näkökulmasta, mitä asioita esihenkilön tulisi ottaa huomioon hybridisti toimivan tiimin tiimiyttämisessä ja miten esihenkilö voisi parhaiten vaikuttaa tiimiyttämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui tarkastella, mitkä ovat esihenkilön käytettävissä olevat keinot ja mitä ominaisuuksia esihenkilöltä vaaditaan, minkä avulla hybridisti toimivan tiimin tiimiyttäminen onnistuisi parhaiten kohdeorganisaatiossa. Työn tavoitteena on tutkia miten esihenkilöt tällä hetkellä kokevat tiimiytymisen onnistuneen johtamissaan hybriditiimeissä kohdeorganisaatiossa ja mitä keinoja he ovat käyttäneet tai löytäneet tiimiytymisen tukemiseksi ja onnistumiseksi. Organisaation hybriditiimien esihenkilöille tehdään haastattelututkimus, jonka avulla saadaan vastauksia ja esihenkilöiden näkemyksiä tiimiytymisen osalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia esihenkilön roolin merkityksestä hybridisti toimivan tiimin tiimiyttämisessä. Tutkimus toteutetaan asiantuntijaorganisaatiossa, joten tämä tulokulma on olennainen osa tutkimusta.

Tämä opinnäytetyö kuuluu johtamisen alaan.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Jotta yritys voi menestyä, tarvitaan jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistyötä. Kehittämistyön avulla yritys saa tietoa toiminnastaan ja toimintatavoistaan. Lisäksi kehittämistyön avulla yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan, kehittää uusia menetelmiä ja tehostaa tarjoamiaan palveluita omien tarpeidensa pohjalta. Maailman nopea ja jatkuva muutos aiheuttaa tarpeen myös yrityksille pysyä kehityksessä mukana. (Ojasalo ym., 2015, s.11–12.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan kehittämis ehdotuksia esihenkilöille hybriditiimin yhteenkuuluvuuden parantamiseksi.

2.1 Kehittämistyön tavoitteet

Muutos tai murros pankkimaailmassa on ollut viime vuosina todella iso ja vaatii sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä muutoskyvykkyyttä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten esihenkilöt ovat kokeneet hybriditiiminsä tiimiytymisen sekä miten he ovat kokeneet ja löytäneet roolinsa tiimiyttämisessä. Lisäksi tavoitteena on tehdä vertailevaa tutkimusta, miten toisissa organisaatioissa on onnistuttu asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin tiimiyttämisessä esihenkilön silmin, ja mikä on ollut heidän roolinsa siinä.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kohdeorganisaatiolle, joka on hybridisti toimiva asiantuntijaorganisaatio, näkökulmia ja kehitysehdotuksia, mitä asiantuntijoiden organisaatiossa esihenkilö voi tehdä tiimiytymisen tunteen lisäämiseksi.

Muutosten johtaminen vaatii johtajaltakin kykyä muuntautua johtajana, omaksumaa uutta sekä kokeilla uusia keinoja, tahtoa auttaa tiimiään kehittymään. ”Tehokkaat tiimit syntyvät kohtaamisissa ja säilyvät elinvoimaisina turvan sekä rohkeuden avulla. Toimiva tiimi on aina enemmän kuin sen muodostamat yksilöt (Siren, n.d., Tehokkaan tiimityöskentelyn avaimet).”

Tämän kehittämistyön tavoitteena on, että lisätä esihenkilöiden ymmärrystä asiantuntijoista koostuvan tiimin johtamiseen hybridinä sekä löytää kehittämis-ehdotuksia ja näkökulmia, joita esihenkilöt voisivat käyttää hyödykseen hybriditiiminsä tiimiyttämiseksi. Ja lisäksi löytää mahdollisesti näkökulmia uusien henkilöiden sulautumiseen tiimiin entistä sujuvammin ja paremmin.

2.2 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa on finanssialan yritys, joka on kasvattanut toimintaansa laajentuen useammalle eri paikkakunnalle viimeisen neljän vuoden aikana. Kohdeorganisaatiossa työskentelee noin 130 henkilöä ja toimipisteitä on neljällätoista eri paikkakunnalla. Yritys suunnittelee jatkuvaa kasvua edelleen. Lisäksi kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio.

Kohdeorganisaatiossa varsinaista operatiivista toimintaa hoitaa kymmenen tiimiä, joista paikallistiimeinä toimii kuusi tiimiä. Paikallistiimeistä vain yhden tiimin toimihenkilöt ja esihenkilö toimivat samassa toimipisteessä, loppujen viiden tiimin toimihenkilöt ja esihenkilö toimivat kahden tai kolmen toimipisteen periaatteella. Varsinaisia hybriditiimejä organisaatiossa toimii neljä. Näissä tiimeissä toimihenkilöt ja esihenkilö toimivat koko pankin toimialueella vastuun mukaisesti. Yksi hybriditiimi työskentelee täysin etänä. Kuitenkin myös paikallistiimien työntekijöillä on mahdollista tehdä etätyöpäiviä satunnaisesti.

Tiimien esihenkilöiden on mahdollista luoda ja rakentaa omanlaisensa tapa tehdä työtään. Esihenkilöiden ei ole pakko tehdä työtä samalla kaavalla ja jokainen onkin muodostanut omat tapansa pyörittää arkea ja tiimiensä toimintaa. Kuitenkin organisaatiossa on sovitut tietyt asiat, jotka jokaisen esihenkilön tulee hoitaa ja huolehtia. Näitä ovat esimerkiksi säännöllisesti käytävät keskustelut sekä viikoittain että kuukausittain tiimin jäsenten kanssa kaksin. Lisäksi jokainen tiimi pitää viikkopalaverin, joka hoidetaan joko hybridisti, 100 %:sti lähi- tai etäpalaverina. Esihenkilön työ sisältää sekä lähi- että etäjohtamista. Molemmat johtamistavat on siis esihenkilöiden hallittava ja niiden erityispiirteet huomioitava.

Koronapandemia vaikutti myös kohdeorganisaatiossa työn tekemiseen. Finanssiala oli yksi kriittisiä toimialoja, joiden oli koronasta huolimatta toimittava, järjestettiin myös kohdeorganisaatiossa etätyömahdollisuuksia. Tämä vaati aikaa ja sopeutumista ylimmältä johdolta sekä työntekijöiltä ja lisäksi myös järjestelmiltä. Oli varmistettava, että kassatoiminnot saadaan toimimaan konttorissa työskentelevien avulla ja arkistosta tarvittavia dokumentteja oli joku valmis aina konttorissa hakemaan. Sittemmin arkistot ovat lähes kokonaan digitalisoitu ja toimitettu keskitettyyn arkistoon.

Johtamisen näkökulmasta muutos tapahtui lähes yhdessä yössä eikä selkeää ohjeistusta etäjohtamisesta ollut olemassa. Esihenkilöiden tuli opetella johtamaan etätyöntekijöitään, jokaisen omalla tavallaan. Lisäksi pandemian keskellä kehittyvä ja laajentuva rahoitusalan toimija fuusioitui kaksi kertaa. Pandemia ja fuusiot ovat olleet omiaan vaikuttamaan yrityksen toimintatapoihin, arjen pyörittämiseen ja johtamiseen.

Koska muutos johtamisessa pandemian myötä tapahtui nopeasti, on esihenkilöiden etäjohtamisen kouluttaminen jäänyt vähemmälle huomiolle. Osa esihenkilöistä on vielä kaiken tämän keskellä siirtynyt lähijohtajan tehtävästä johtamaan täysin hybridisti toimivaa tiimiä. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan ja tutkimaan miten esihenkilö onnistuu parhaiten tiimiyttämään hybridisti toimivan tiiminsä, jotta tiimistä tulee tiimiytynyt ja toimiva.

2.3 Hybridityö rahoitusallalla

Rahoitusala on nähty ennen koronaa vahvasti lähityöpaikkana. Koronapandemian myötä myös rahoituslaitosten oli pakko mahdollistaa vähintäänkin osittaisen etätyön tekemisen, jotta kriittiseksi toimijaksi luokiteltu ala pystyi jatkamaan töiden tekemistä ja näin mahdollistamaan, että raha-asioiden hoito onnistuu.

Rahoitusallalla on tehty yhteisenä kehittämishankkeena Finanssityö2030-hanke, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa koronan vauhdittaman etätyön taktia käyttöön otetuista uusista toimintatavoista ja mahdollisista innovaatioista rahoitusallalla ja jakaa tätä tietoa ja hyviä käytäntöjä toimijoille. Hankkeen kysely tehtiin rahoitusallan työntekijöille vuoden 2022 aikana. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten työ on muuttunut rahoitusallalla ja missä laajuudessa etätyötä tehdään ja mitä vaikutuksia sillä on ollut. Kyselyssä saatiin muun muassa selville, että esimerkiksi 41 % vastaajista koki etätyön käytäntöjen perustuvan työntekijöiden tahtotilaan ja 34 % vastaajista koki, että etätyöhön oli päädytty työn sujumuuden vuoksi. Tutkimuksen mukaan myös noin 40 % (Kuvio 1) vastaajista haluaisi tehdä etätyötä 4-5 päivää viikossa. (Finanssityö2030-hanke, 11.1.2023.)



Kuvio 1. Etätyökäytänteet finanssialalla. (Finanssityö2030 – hanke, kysely 11.1.2023.)

Huomattavaa on, että reippaasti yli puolet vastaajista kuitenkin haluaa tehdä etätyötä vähintään 2-3 päivää viikossa (Kuvio 1). Esihenkilöistä, jotka olivat vastanneet hankkeen kyselyyn, jopa 75 % koki tiimityöskentelyn muuttuneen hankalammaksi etätyön vuoksi. Lisäksi tutkimuksen mukaan suurin osa haluaa tehdä etätyötä myös jatkossa. Tutkimuksessa saatiin selville myös, että vastaajien mielestä etätyö on tuonut rahoitusallan työtehtäviin joustavuutta ja

lisännyt hyvinvointia. Kuitenkin he, jotka olivat olleet alalla alle kaksi vuotta, kokivat että työyhteisöön kiinnittyminen oli huomattavasti hankalampaa etätyön vuoksi. (Finanssityö2030-hanke, 11.1.2023.)

Helsingin sanomien Niemen (HS, 22.8.2022) kirjoituksessa OP-Ryhmän Hannakaisa Länsisalmi kertoo, että OP on luopunut kokoaikaisesta etätyömahdollisuudesta. OP-ryhmä on linjannut, että heillä jatkossa tehdään työ hybridityönä, jossa osa työstä tehdään toimistolla. Lähityötä hyödynnetään tiimeissä ideointiin tai vaikka vaativaan ongelmanratkaisuun. OP kutsuu lähipäiviä ankkuritapaamisiksi ja tiimit saavat itse sopia kuinka usein toimistopäiviä pidetään. Länsisalmi kertoo myös, että: ”Se ei ole mahdollista, että tekee vain etätyötä eikä koskaan tapaa tiimejä tai työkavereita. Monet työt sujuvat paremmin, kun istutaan saman pöydän äärellä ja tehdään yhdessä asioita.” Finanssikonserni Nordeassa on myös luovuttu myös 100 % etätyöstä ja työ tehdään hybridityönä. Bergströmin mukaan Nordeassa uskotaan ihmisten haluavan olla samassa tilassa. Tällöin muun massa uuden kehittäminen, hiljaisen tiedon välittäminen, ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen organisaation kulttuuriin käy helpommin.

13.10.2022 pidetyssä Finanssiakatemian Ajatustori-tilaisuudessa, nousi esille finanssialan hybridityön vaihtelevuus eri yhtiöiden välillä. Osa yhtiöistä saattaa velvoittaa työntekijöitään tulemaan konttorille tiettyinä päivinä ja osa toimijoista taas antaa työntekijöilleen täyden vapauden valita. Pauliina Heiskanen (13.10.2022) kertoo, että työeläkeyhtiö Varmassa on käytössä joustava hybridityömalli, joka antaa tiimille luvan linjata itse käytännöt. Tavoitteena on saavuttaa työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi Heiskanen korostaa yhteisöllisyyden vahvistamista ja kuinka tärkeää se on. Työeläkeyhtiö Varmassa yhteisöllisyyttä vaalitaan muun muassa pitämällä kamerat päällä etäpalavereissa, virtuaalikahvila neljä kertaa vuodessa kokoaa yhtiön kaikki työntekijät yhteen ja lisäksi kerran kuukaudessa työntekijät tapaavat toisensa toimistolla. Myös tiimit ottavat vastuuta yhteisöllisyyden kehittämisestä ja ylläpitämisestä.

Finanssityö2030 -jatkohankkeessa on nostettu esille se, kuinka säänneltyä finanssiala on. Tällä on vaikutusta myös etätyömahdollisuuksiin. Tosin useimmat työtehtävistä on jo saatu digitalisoitua ja järjestettyä niin, että niiden tekeminen onnistuu turvallisesti etäyhteyksien kautta. Työyhteisön osalta nousee esiin vuoropuhelun, luottamuksen ja inhimillisyyden merkitykset. Myös huoli etätyöntekijöiden hyvinvoinnista on oleellinen. (n.d., 20.9.2022.)

2.4 Teoreettinen viitekehys ja kehittämistyön rajaukset

Opinnäytetyön tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu olemassa olevaan kirjoitettuun tietoon. Tästä voidaan käyttää termiä viitekehys, tietoperusta tai teoreettinen tausta. Tietoperustassa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet, sekä aiheeseen liittyvät teoriat ja mallit. Lisäksi viitekehysten tarkoitus on toimia teoreettisen osan yhteenvedona, löytää teoreettisesta osasta vastaus tutkimuskysymyksiin. (Ojasalo, 2015, s.25; Seppola, 2023, kohta 1.7.)

Tietoperustan tarkoituksena on rajata ja jäsentää kehittämistyötä. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä on kerätä tietoperustaa työelämäkokemuksen, aiempien tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella. Myös aiempia jo tehtyjä tutkimuksia voidaan esitellä ja pohtia niiden suhdetta tehtävään opinnäytetyöhön nähden. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet käydään läpi teoreettisessa osassa. (jamk, n.d.)

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat esihenkilötyö, etäjohtaminen, hybridijohtaminen, asiantuntijatyö/asiantuntijaorganisaatio ja hybriditiimin toiminta. Kirjallisuutta ja julkaisuja sekä jo tehtyjä tutkimuksia keskeisten käsitteiden osalta löytyy hyvin ja lähdekirjallisuutta on monipuolisesti käytössä.

Kehittämistyön aihe rajataan asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteisiin, esihenkilön rooliin hybriditiimissä tiimiyttämisen näkökulmasta ja etäjohtamisen esihenkilöltä vaatimiin erityispiirteisiin sekä onnistuneesti

toimivaan hybriditiimiin. Kehittämistyön ulkopuolelle rajataan työntekijänäkökulma ja -kokemus tiimiytymisestä, johtamisen muutos ja hybridijohtamisen syvempi analyysi. Nämä rajataan tästä tutkimustyöstä pois, koska näitä aiheita on jo tutkittu aiemmin (Taulukko 1).

Vuosi	Tekijä	Hybridityöhön liittyvä teema	Tutkimuksen taso
2021	Lampinen A., Saarelainen A.	Hybridityön johtaminen	Alempi korkeakoulu
2022	Hiekkataipale J.	Etätyön johtamisen haasteet	Alempi korkeakoulu
2022	Kallioinen M.	Muutosmatka lähijohtajasta etäjohtajaksi	Ylempi korkeakoulu
2022	Kuronen J.	Työelämän murros etäjohtamisen erityispiirteet	Ylempi korkeakoulu
2022	Reijonen M.	Hybridityön johtaminen	Ylempi korkeakoulu
2023	Kaikkonen H.	Hybridityön johtaminen	Ylempi korkeakoulu
2023	Rasehorn L.	Esihenkilöiden ehdotukset hybridityön johtamiseen	Ylempi korkeakoulu
2023	Vähäkainu J.	Hybridijohtaminen lähiesihenkilötyössä	Ylempi korkeakoulu
2023	Yli-Kankahila A.	Hybridityön vaikutukset tiimityöhön	Ylempi korkeakoulu

Taulukko 1. Aiempia kehittämistöitä tutkimuksen aiheen ympäriltä

Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa toimii sekä lähi-, etä- että hybriditiimejä. Heilmann (18.11.2022) kirjoittaa, että:

”Asiantuntijaorganisaatio on aineettoman arvonluonnin tietointensiivinen ja vahvasti verkostoitunut organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa on ongelmanratkaisuun liittyvää erityisosaamista. Asiantuntijaorganisaatio koostuu asiantuntijoista, jotka verkostoituvat työssään muiden organisaation sisäisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijaorganisaation ongelmat liittyvät

herkästi tiedon panttaamiseen, jakamiseen, kriittisyyteen ja kilpailuun. Kisaa käydään siitä, kuka tietää parhaimmin, osaa ja omaksuu nopeimmin. Asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistyö perustuu asiantuntijoiden autonomiaan ja itseohjautuvuuteen. Keskeistä on tiedonluonti, tieto ja sen jakaminen verkostoissa”.

Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät eli asiantuntijat ovat korkeasti koulutettuja, työssään päteviä, kokeneita ja pitkään alalla olleita. Asiantuntija tuottaa palvelun omalla ajattelullaan ja hän osaa analysoida asiakkaan ongelmaa ja ratkaista sen. Ratkaisut rakennetaan asiakkaan tarpeiden pohjalta ja ovat siten aina yksilöllisiä, juuri asiakkaan tarpeisiin soveltuvia. Asiantuntijan pitää hahmottaa asiakkaan kokonaistilanne ja mitä asiakas tavoittelee. Asiantuntijalta vaaditaan luovaa ajattelua tuottamaan asiakkaan tarpeisiin soveltuvia ratkaisuja ja kykyä toteuttaa ne. (Pesonen, 2017, s. 24,30.)

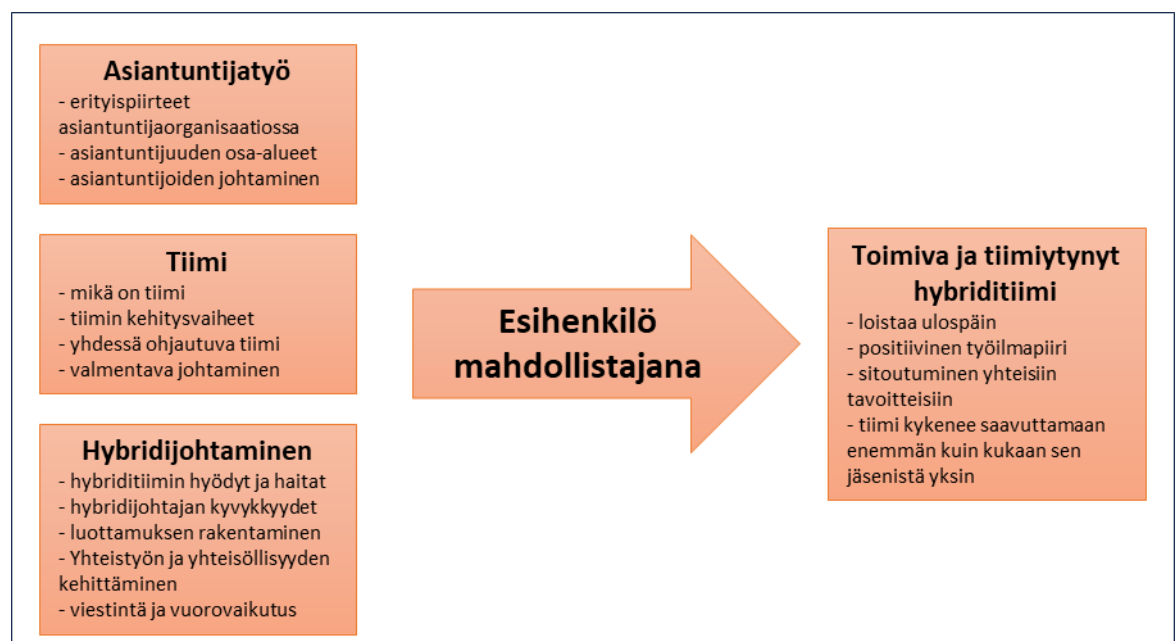
Asiantuntijoiden luova rooli, pitkä työhistoria, itsenäinen työnkuva ja vahvaa ajattelutyötä vaativa työ luovat erilaisen lähtökohdan myös johtamiselle. Organisaatioissa asiantuntijoiden johtamista voi helpottaa, kun ymmärretään paremmin asiantuntijuuden kokonaiskuvaa. (Heilmann, 2022, 288-289.)

Tiimitoimintaa on ollut suomalaisissa yrityksissä enenevässä määrin 1980-luvulta lähtien. Toisissa yrityksissä tiimiytyminen on onnistunut loistavasti ja siitä on tullut arkipäiväinen tapa tehdä töitä. Tiimiytyneessä tiimissä virtaa tiimiflow eli ideat, ajatukset ja tieto siirtyy vaivattomasti tiimin sisällä jäseneltä toiselle. Huipputiimit eivät kuitenkaan synny itsestään vaan niiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä. (Eklund ym., 2019, s.19.) Kukkola (21.11.2021) määrittelee tiimin kirjoituksessaan seuraavasti: ”tiimi tarkoittaa joukkuetta (team), jolle on ominaista vahva ja selkeä yhteinen päämäärä sekä jokaisen tiimin jäsenen voimavarojen ja osaamisen hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”.

Etäjohtamisella tarkoitetaan etä-, hybridi-, monipaikkaisen -, hajautetun – ja liikkuvan työn johtamista. Etäjohtaja ei näe tiimin jäseniään päivittäin eikä

välttämättä edes viikoittain. Hyvien ihmisten johtamistaitojen lisäksi etäjohtamiseen tarvitaan taitoa käyttää ja hyödyntää monipuolisesti nykyaikaisia tietoa ja viestintäteknologioita. Perinteiset lähijohtamisen taidot eivät välttämättä enää yksin riitä, vaan etäjohtajan on löydettävä ja luotava uusia toimintamalleja. Olennaisin ero on, kun lähijohtamisessa esihenkilö on lähes aina työntekijän tiloissa tavoitettavissa, mikä helpottaa työskentelyä esihenkilön ja alaisien välillä. Aiemmin esihenkilön ja alaisien henkistä yhteyttä on pidetty tärkeänä, niin etätyössä yhteys ei ole lainkaan niin tiivis henkilökohtaisella tasolla mitattuna. (Vilkman, 2016, luku 1; Rope, 2021, s.138.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 2) rakentuu asiantuntijatyöstä, asiantuntijoiden johtamisesta, tiimi- käsitteen määrittelystä, tiimin kehitysvaiheista, hybriditiimin hyödyistä ja haitoista sekä hybridijohtamisen erityispiirteistä ja esihenkilön kyvykkyyksistä.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys, esihenkilö onnistuneen hybriditiimin tiimiytämisen mahdollistajana

Teoreettisen viitekehysten avulla on tarkoitus avata mitä tarkoitetaan toimivalla ja onnistuneesti tiimiytyneellä hybriditiimillä ja miten esihenkilö toimii sen mahdollistajana. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet, määritellään tiimin käsite ja sen

kehitysvaiheet ja valmentava johtaminen. Näiden lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi etäjohtamisen erityispiirteitä ja esihenkilöltä vaadittavia kyvykkyyksiä etäjohtamisessa. Opinnäytetyössä kuvataan myös lähestymistavan, valittujen tutkimusmenetelmien, aineistonkeruun ja analysointitapojen teoriaa sekä perustellaan näiden valinnat.

2.5 Tutkimuskysymykset

Kananen (2019, s. 21-22) kirjoittaa, että opinnäytetyöllä pitää olla ongelma ja sen löytäminen saattaa olla haasteellista. Tutkimusongelmaa valittaessa kannattaa kiinnittää huomioita seuraaviin tekijöihin: tutkimusaineiston saatavuus, aihealueen tuntemus, menetelmäosaaminen ja ongelman ratkaistavuus. Sepola (2023, kohta 1.4) kirjoittaa vielä, että tutkimusongelman pitää olla mieluisa ja sen tarve pitää pystyä perustelemaan. Pitää kirjoittaa auki tutkimuksen tarkoitus ja mitä halutaan selvittää.

Tämä kehittämistyö on lähtenyt halusta tutkia ja selvittää, miten kohdeorganisaatiossa esihenkilöt näkevät tiimensä tiimiytymisen ja miten etä- ja hybrityöskentely on tähän vaikuttanut. Lisäksi haluttiin tutkia mitä ominaisuuksia esihenkilöltä vaaditaan asiantuntijoiden tiimiyttämiseen hybriditiimissä asiantuntijatyön erityispiirteiden valossa. Hybridityö on yleistynyt finanssialalla räjähdymäisesti viimeisen neljän vuoden aikana johtuen koronasta, ja tämän takia myös esihenkilöt joutuvat opettelemaan uuden tavan johtaa tiimiään.

Päätutkimuskysymys:

Miten esihenkilö voi tukea hybriditiimin tiimiytymistä asiantuntijaorganisaatiossa?

Alakysymykset:

- Mitä elementtejä esihenkilöltä vaaditaan asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin johtamisessa?
- Minkälainen on onnistuneesti tiimiytynyt hybriditiimi?

- Mitä johtamisen kyvykkyyksiä tarvitaan hybriditiimin esihenkilöltä?

Kehittämistyön tarkoituksena ei ole tuottaa yksityiskohtaista 'self help' -ohjeistusta siitä, miten esihenkilöiden tulee toimia, mikäli huomaa huonon tiimihengen tai mitä konkreettista heidän tulisi siinä tilanteessa tehdä. Tarkoituksena ei siis ole laatia opasta, josta voi etsiä valmiita, kaikille sopivia ja toimivia vastauksia. Tutkimuksessa nostetaan esiin kehitysehdotuksia ja näkökulmia, mitkä voivat auttaa hybriditiimin tiimiytymisessä ja mitä keinoja tiimiytymisen parantamiseksi esihenkilön on mahdollista käyttää. Näiden esille nousevien näkökulmien ja kehitysehdotusten käyttäminen ja tiimille sopivien toimintatapojen käyttöönotto on jokaisen esihenkilön itse opeteltava ja tehtävä, koska kehittämisehdotukset eivät ole suoraan siirrettävissä ja toteutettavissa jokaisessa tiimissä. Tiimeissä on eroja persoonallisuuksissa ja toimintatavoissa.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimuksen voi tehdä usealla eri tavalla, joita voi olla esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tutkimus (Vilkkä 2021 osa1; Kananen, 2019, s. 25). Ojasalo yms (2015, s. 36) kirjoittaa, että ennen kuin valitaan kehittämistyölle mitään tutkimusmenetelmää, on hyvä pohtia mikä olisi oikea lähestymistapa. Kehittämistyölle asetettu tavoite määrittää työlle valittavan lähestymistavan.

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Kun tehdään tapaustutkimusta, on yksi tärkeimpiä kysymyksiä: Mitä voimme oppia tapauksesta? Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi, koska tapaustutkimuksen kautta tarkastellaan useasti pitkään jatkuneita ilmiöitä ja ne ovat usein myös monimutkaisia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä tutkittavana olevasta tapauksesta ja sen

olosuhteista, joiden seurauksena kyseisestä tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. (Laine ym., 2007, s. 10; Seppola, 2023, luku 7.)

Ojasalon ym. (2015, s. 52-53, 55) mukaan lähestymistapana tapaustutkimus on hyvin tyypillisesti käytetty liiketaloustieteessä. Lisäksi kun kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita, lähestymistavaksi sopii silloin tapaustutkimus. Tapauksena eli tutkimuksen kohteena voi olla yritys tai sen osa. Tapaustutkimuksessa on pyrkimyksenä saada aikaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kohteena olevasta tapauksesta. Tällä keinolla on mahdollista ymmärtää yritystä tai kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti yrityksen omassa toimintaympäristössä. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla voidaan oppia ymmärtämään toimintaa yrityksessä, työntekijöiden välisiä suhteita ja käyttäytymistä. Tapaustutkimukselle ominaista on, että sitä voidaan tehdä niin kvantitatiivisin (määrällisin) että kvalitatiivisin (laadullisin) menetelmien tai nämä kaksi menetelmää yhdistelemällä.

Tapaustutkimus soveltuu tämän kehittämistyön lähestymistavaksi hyvin, koska kehittämistyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation ilmiötä hybriditiimin tiimiytymiseen liittyen ja saada syvällistä tietoa tästä ilmiöstä. Myös kehittämistyön tavoitteena olevien kehittämisehdotuksien ja uusien näkökulmien tuottaminen tukee tapaustutkimuksen valintaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimuksen lähestymistapaa tukevana menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Seppolan (2023, kohta 1.7.) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä ja yleisimmin vastaa kysymyksen miksi tai kuinka. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tähän kehittämistyöhön juuri siitä syystä, että tavoitteena on ymmärtää opinnäytetyössä hybriditiimin tiimiytymisen ilmiötä sekä esihenkilöiden näkemyksiä ja käytännön kokemuksia asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin johtamisessa.

Kanasen (2019, s. 25) mukaan laadullisella tutkimuksella tähdätään ongelman ymmärtämiseen eli tutkittavaa ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta.

Laadullisia menetelmiä ovat havainnointi, erilaiset haastattelut, kuten esimerkiksi teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. Laadullisia menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimisen, joita halutaan ymmärtää paremmin eikä tunneta ennestään niin hyvin. Tutkittavia on yleensä huomattavasti vähemmän, kun käytetään laadullisia menetelmiä, mutta aineistoa, jota pitää analysoida, syntyy usein paljon. (Ojasalo yms, 2015, s. 105.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan omat näkemykset, ajatukset ja kokemukset voivat vaikuttaa, miten tutkimuksesta saatuja havaintoja ja vastauksia tulkitaan. Tämän vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen edellyttää hyvää perehtymistä tutkijalta tämän tutkimusmenetelmän ominaispiirteisiin. (Puusa yms, 2020, 2). Lisäksi tutkijan pitää tietää miksi ja millä tavoin tutkittava kohde on merkityksellinen kohdeorganisaatiolle (Vilka, 2021, osa 1).

3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja analysointi

Laadullisen tutkimukseen liittyvä aineiston kerääminen on päämäärähakuista ja tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisen kanssa. Tutkimuksen päämäärä vaikuttaa tutkijan aineiston valintaan, tulkintaan ja ymmärrykseen, miten tutkimuksen kohteen henkilöt kertovat aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, luku 3). Suomessa yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Sen tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Eli voidaan sanoa, että haastattelu on keskustelua, jota tutkija johdattelee kysymyksillään. Haastattelu nähdään keskusteluna, jossa tutkija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 2014, s.86.)

Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään kohdeorganisaation esihenkilöiden haastatteluja sekä benchmarkingia. Esihenkilöiden haastatteluiden avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa tutkimusongelman ratkaisemista varten. Benchmarkingin avulla taas tarkoituksena on löytää eri toimialojen asiantuntijaorganisaatioiden hybriditiimien esihenkilöiltä näkökulmia ja kokemuksia, miten he ovat onnistuneet tiimiyttämään asiantuntijoista

koostuvan hybriditiiminsä. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on löytää uusia kehittämisehdotuksia ja näkökulmia, on haastattelut tiedonkeruumenetelmänä perusteltu valinta.

3.2.1 Haastattelu

Haastattelun avulla saadaan kerätyksi syvällistäkin tietoa tutkimuksen kehittämisen kohteesta. Kun tutkimustyössä halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa, on haastattelu tiedonkeruumenetelmänä hyvä valinta. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, etenkin tutkittavaa kohdetta on vähän tutkittu. (Ojasalo yms, 2015, s.106.)

Opinnäytetyön aineisto kerätään käyttämällä haastattelua. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu voi olla strukturoitu -, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valikoitujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten pohjalta. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleensä lomakehaastattelun muodossa ja on yleensä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Strukturoimaton haastattelu taas on kyseessä, kun tehdään syvähaastattelua. Syvähaastattelussa käytetään ainoastaan avoimia kysymyksiä ja haastattelija syventää haastattelua saatujen vastauksien varassa. Etuna teemahaastattelussa on, että haastattelussa on mahdollista tehdä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman mukaisesti. (Tuomi yms, 2018, kohta 3.1.1.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun eduksi voidaan lukea myös se, että haastateltavaksi voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastattelija voi samalla tehdessään haastattelua havainnoida ja kirjoittaa muistiin myös, miten kysymyksiin reagoitiin ja kuinka ja mitä vastattiin. (Tuomi yms., 2018, kohta 3.1.)

Tähän opinnäytetyöhön on tarkoituksena haastatella viittä esihenkilöä kohdeorganisaatiosta, joiden vastuulla on hybriditiimin johtaminen. Haastattelukysymykset jaotellaan viitekehysten mukaisesti neljään eri osa-alueeseen (kuvio 2). Kuitenkin haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai jättää joitakin kysymyksiä pois haastattelun mukaan.



Kuvio 2. Haastattelukysymysten jaottelu teoreettisen viitekehysten pohjalta

Haastattelut toteutetaan yksilohaastatteluina Teams-sovelluksen kautta ja ne tallennetaan käyttäen Teams-sovelluksen tarjoamaa tallennusmahdollisuutta. Haastatteluiden tallennukset tehdään koulun OneDrive-levylle, joka on suojattu salasanalla. Tallenteet säilytetään tutkimuksen loppuunsaattamiseen asti, jonka jälkeen ne tullaan poistamaan lopullisesti, eikä niiden käyttö enää onnistu. Haastattelut litteroidaan eli haastattelut kirjoitetaan auki käyttäen Teams-sovelluksen litterointia. Litteroitu materiaali tullaan hävittämään työn valmistuttua. Haastattelut salataan eli anonymisoidaan käyttäen haastatteluista esihenkilöistä tunnistetta: esihenkilö 1, esihenkilö 2 jne. Haastattelukysymykset (Liite 3) luodaan kuvion 2 mukaan tutkimusongelman ympärille rakentaen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa ja tämä mahdollistaa kysymysten tarkemman kohdistumisen kohdeorganisaation tarpeen mukaisiksi.

Tämän opinnäytetyön puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin oheisen taulukon (Taulukko 2) mukaan kohdeorganisaatiossa. Tarkat päivämäärät ja kellonajat on poistettu anonymiteetin turvaamiseksi.

Haastattelu	Ajankohta ja kesto
Esihenkilö 1	huhtikuu 2024, 61min
Esihenkilö 2	huhtikuu 2024, 49min
Esihenkilö 3	huhtikuu 2024, 55min
Esihenkilö 4	huhtikuu 2024, 85min
Esihenkilö 5	huhtikuu 2024, 65min

Taulukko 2. Kohdeorganisaation haasteluajakohdat ja kesto

3.2.2 Bechmarking

Benchmarking tutkimusmenetelmän tavoitteena on selvittää, miten toiset menestyvät ja toimivat tutkittavan asian ympärillä. Useimmiten tutkitaan menestyvää organisaatiota ja koitetaan oppia, mitkä tavat ja keinot ovat heidän menestyksensä takana ja löytää sitä kautta hyviä kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo ym., 2015, s. 186) Bechmarkkauksella tarkoitetaan siis havainnointia ja havaittujen hyvien ideoiden ylöskirjaamista sekä niiden vertailua omaan toimintaan. Kyse on siis vertaisarvioinnista, vertaisanalyysistä, tarkoituksena auttaa tunnistamaan oman toiminnan kapeikkoja ja sitä kautta laatia kehittämisideoita ja kehittämiseen suunnattuja tavoitteita. (Eskola ym, 18.2.2016.)

Tämän opinnäytetyön benchmarking-tutkimus toteutetaan haastattelumenetelmällä, Teams-sovelluksen avulla. Nämä haastattelut litteroidaan Teams-sovelluksen litterointia käyttäen ja anonymisoidaan käyttäen haastatelluista yksilöintiä esihenkilö A, B ja C. Haastatteluiden tallentaminen ja hävittäminen tapahtuu samoin kuin kohdeorganisaation tallenteiden kohdalla. Tavoitteena on haastatella kolmen, täysin eri toimialalla toimivan organisaation esihenkilöä, joiden johdettavana on hybriditiimit. Haastateltavat valikoituivat tutkijan saamien suosittelujen pohjalta, ja perusteena oli eri toimialat ja esihenkilökokemus. Kaikkien haastateltavien kokemus esihenkilönä on suhteellisen pitkä, samoin kuin hybridi- tai monipaikkaisen tiimin esihenkilökokemuskin. Tavoitteena on näiden haastatteluiden avulla saada selville, miten toisten organisaatioiden esihenkilöt ovat kokeneet asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin johtamisen, hybriditiiminsä tiimiytämisen ja mitä keinoja he ovat käyttäneet mahdollistaakseen tiimin tiimiytymisen ja yhteisöllisyyden tunteen kokemuksen kasvattamisen.

Benchmarkingin teemahaastattelut tähän opinnäytetyöhön toteutettiin oheisen taulukon (Taulukko 3) mukaisesti ja haastattelukysymyksinä käytettiin samoja kysymyksiä kuin kohdeorganisaatiollekin.

Haastattelu	Ajankohta ja kesto
Esihenkilö A	25.3.2024, 65min
Esihenkilö B	8.4.2024, 46min
Esihenkilö C	11.4.2024, 67min

Taulukko 3. Benchmarkingin teemahaastatteluiden ajankohdat ja kesto.

Voidaan siis todeta, että molemmat tiedonkeruumenetelmät tämän tutkimuksen osalta ovat perusteltuja. Haastattelun avulla saadaan tietoa tutkimusongelman mukaisesta tilanteesta ja kokemuksista kohdeorganisaation esihenkilöiltä ja niiden avulla voidaan tehdä nostoja ja kehittämis ehdotuksia muidenkin esihenkilöiden käyttöön. Lisäksi benchmarkingin avulla saadaan hyvää vertailuaineistoa, jota vasten voi kohdeorganisaation toimintaa peilata ja nostaa sieltä näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia lisää kohdeorganisaation toiminnan tukemiseksi.

4 ASIANTUNTIJAORGANISAATIO JA ASIANTUNTIJATYÖ

Pesosen (2007, s. 13) mukaan organisaatio on ympäristö, joka tuottaa prosesseja. Prosessi on sarja tapahtumia, jotka toistuvat. Organisaatio on yläkäsite ja sillä voidaan viitata esimerkiksi virastoon, yritykseen tai yhtiöön. Sveibyn (1990, s. 39, 41) tulkinnan mukaan asiantuntijaorganisaatiot ovat erityisesti ihmis- ja tietointensiivisiä kuin pääomaintensiivisiä.

4.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

Sveibyn (1990, s. 36, 41) näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaatio tuottaa liiketoimintaa myymällä osaamistaan. Asiantuntijaorganisaation tuotanto

on luovaa, yksilöstä riippuvaista, standardoimatonta ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Pesonen (2017, s. 24) on samoilla linjoilla todetessaan, että ”asiantuntijaorganisaatio ratkaisee asiakkaansa vaikeita, monimutkaisia ongelmia”. Asiantuntijaorganisaatioksi yleensä kutsutaan yrityksiä, joissa on töissä esimerkiksi juristeja, rahoittajia, tilintarkastajia, kirjanpitäjiä, lääkäreitä ja konsultteja. Voidaan tiivistää heidän olevan korkeammin koulutettuja, kokeneita ja alansa vahvoja osaajia. Sipilä (1996, s.23) lisää vielä, että tällainen organisaatio tuottaa uutta ja asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin organisaation tehtäviin on suuri ja on vaikeaa korvata henkilöitä.

Heilmann (2022, s.283, 287-288) kirjoittaa, että asiantuntijaorganisaatioilla on taito ratkaista asiakkaidensa kompleksisia ongelmia kekseliäiden ja luovien ratkaisujen kautta. On tärkeää, että näiden organisaatioiden tietotyötä tuettaisiin organisaatiokulttuurin keinoin, oppimista ja uudistumista edistävällä toimintaprosessilla sekä hyvällä johtamisella. Asiantuntijaorganisaatio nähdään myös vahvasti verkostoituneena ja aineettoman arvонуonnin tietointensiivisenä organisaationa, joka jakaa ja vastaanottaa tietoa. Tällaisessa organisaatiossa on asiantuntijoita eri aloilta, jotka verkostoituvat toisten organisaation asiantuntijoiden kanssa. Ongelmanratkaisuun liittyvää erityisosaamista löytyy asiantuntijaorganisaatiosta.

Asiantuntijaorganisaatio kuuluu palveluiden tuottajiin. Kuitenkin on huomioitava, että asiantuntijaorganisaatioiden tuotteet ovat pääosin aineettomia palveluita, joita ei voi pudottaa noin vain asiakkaan eteen. Tuote ei ole varsinaisesti käsin kosketeltava eikä se ole standardoitu. Kuitenkin on huomioitava, että osa tuotteista on pyritty tuotteistamaan. Matala organisaatorakenne on tyypillistä asiantuntijaorganisaatiolle. Lisäksi asiantuntijat ovat usein suorassa kontaktissa asiakkaaseen ja voidaan näin ollen laskea toimivan myös myyjinä. Rahalaitoksesta puhuttaessa, voidaan siis todeta sen olevan palvelun tuottaja, asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa palvelut käyttämällä asiantuntijoita. Asiantuntija on kykenevä tuottamaan ainutlaatuisia, juuri asiakkaan näköisiä ratkaisuja, analysointi- ja ratkaisutaitojensa avulla. (Pesonen, 2007, s. 20–21, 25.)

4.2 Mitä on asiantuntijatyö?

Airilan (2020, s.6) mukaan erityisasiantuntijat ja asiantuntijat voidaan luokitella esimerkiksi luonnontieteen, tekniikan, liike-elämän, hallinnon, terveydenhuollon sekä viestintä- ja tietoteknologian asiantuntijoiksi. Näitä kaikkia asiantuntijoita voidaan kutsua tietotyöläisiksi eli näillä aloilla ei tehdä pääsääntöisesti ruumiillista työtä. Asiantuntijoiden työssä on digitalisaation, robotisaation ja globalisaation ilmiöiden myötä muuttunut koko työ, työn sisältö ja töiden tekemisen tavat. Monessa työtehtävässä vaaditaan monipuolisia tiedon käsittely- ja päätöksentekotaitoja, myös ongelmanratkaisutaidot ja jatkuva uuden oppiminen ovat korostuneet. Tietotyöstä voidaan puhua myös käyttämällä termejä aivotyö, tietointensiivinen työ tai asiantuntijatyö.

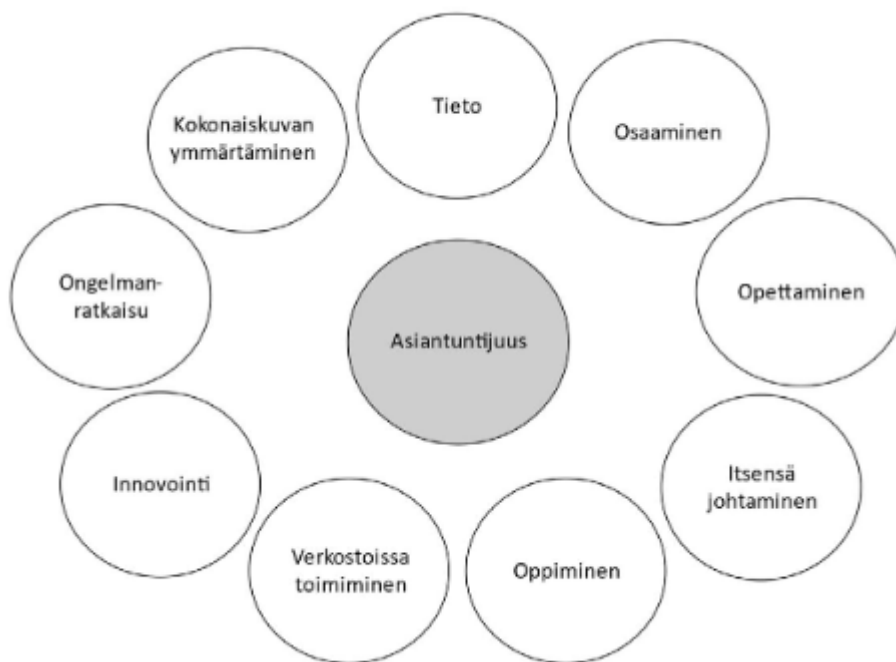
Asiantuntijatyöhön kuuluu laaja-alainen asiantuntijuus, joka on kertynyt pääomaksi kokemuksen, koulutuksen tai johtamistehtävien kautta. Asiantuntijan tehtävät vaativat koulutuksen, pätevyyden ja aiemmin hankittua työkokemusta. Yhä enemmän asiantuntijatehtävät ja -työt vaativat osaamisen ja lahjakkuuden yhdistämistä ja ovat hybridejä. Digitalisaation myötä asiantuntijatyö on yleistynyt. Digiloikka on muuttanut ja tehostanut asiantuntijan työtä ja tehnyt siitä joustavampaa, mutta toisaalta tuonut työhön ajankäytön ongelmia. Asiantuntijan oletetaan olevan aina käytettävissä. (Heilmann, 2022, s. 282.)

Toivanen ym. (2016, s. 40) kirjoittaa, että asiantuntijan työ on ennakoimatonta. Se sisältää yllätyksiä ja töiden aikatauluttaminen voi olla haasteellista. Useimmiten nykyään myös asiantuntijan työ pirstaloituu ja keskeytyy helposti. On huomattu, että useat asiantuntijat joutuvat 'multitaskaamaan' eli hoitamaan eri työasioita, tärkeitä ja vähemmän tärkeitä, samaan aikaan. Hyvin yleistä on, että asiantuntijatyö koetaan kiireiseksi. Tämä johtuu siitä, että töitä voi olla liikaa suhteutettuna resursseihin tai töiden aikataulutus ei luonnistu ja siksi työt kasaantuvat tai jakautuvat epätasaisesti. Usein kuitenkin asiantuntijoilla on oman työn järjestäminen ja aikatauluttaminen omassa hallinnassa. Nykyisin työtä harvemmin tehdään enää täysin yksin, eikä työ ole irrallaan muusta maailmasta. Asiantuntijatyö on usein sidoksissa yhteistyökumppaneiden tai kollegoiden töihin ja aikatauluihin ja myös asiakkaiden tarpeisiin. Kaikki nämä ovat

osa laajempaa verkostoa, jolla on täysin oma aikataulunsa. On myös huomioitava, että viime vuosina asiantuntijoiden työtehtävien sekä työntekijöiden väliset seurausvaikutukset ja riippuvuudet ovat monimutkaistuneet. Tämä tulee hyvin ilmi esimerkiksi verkostomaisessa työssä, jossa työn kokonaisuus rakentuu erillisistä mutta toisiinsa kytkeytyvistä osista.

4.3 Asiantuntijuuden osa-alueet

Asiantuntijuus on mahdollista määritellä yhdeksän eri osa-alueen kautta (kuvio 3): Tieto, osaaminen, opettaminen, itsensä johtaminen, oppiminen, verkostossa toimiminen, innovointi, ongelmanratkaisu ja kokonais kuvan ymmärtäminen. (Heilmann, 2022, s. 285.)



Kuvio 3. Asiantuntijuuden yhdeksän osa-aluetta (Heilmann, 2022, s. 286)

Asiantuntijuudessa on useimmiten kyse taidosta ratkaista työhön liittyviä ongelmia nopeasti, luotettavasti ja täsmällisesti. Asiantuntija osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta ja haluaa kehittyä yksin ja yhdessä. Lisäksi asiantuntija on innokas oppimaan, koska taustalla on halu kehittyä työssään. Asiantuntijuus syntyy toisten asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Asiantuntija voi olla kollegana ja johdettavana hankala,

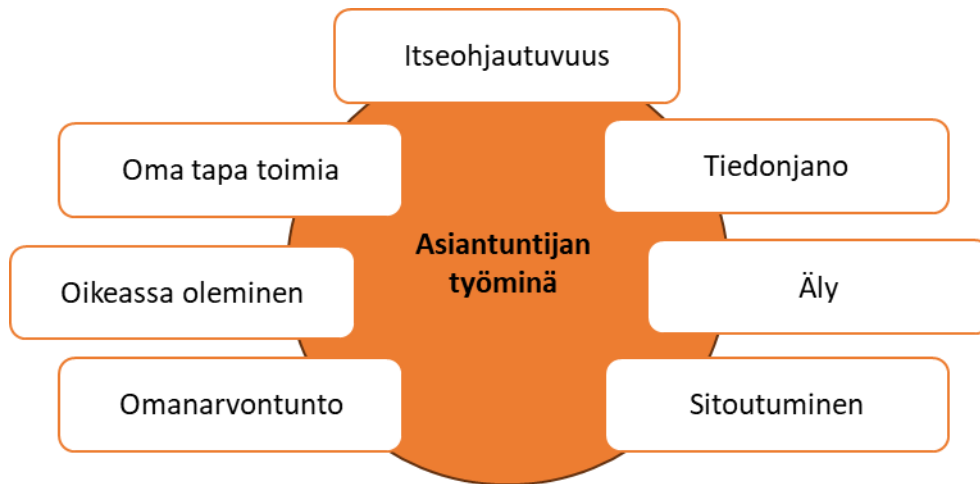
oan arvonsa tunteva. Tämän vuoksi asiantuntijan johtamisessa luottamuksella ja vuorovaikutuksella on iso merkitys. (Heilmann, 2022, s.285-288.)

4.4 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijaorganisaation tärkein kilpailuvaltti on asiantuntijoiden vahva osaaaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa esiintyvät ongelmat koostuvat helposti tiedon jakamisesta ja panttaamisesta, kilpailusta tai kriittisyydestä. Asiantuntijoiden kesken saatetaan kilpailla siitä, kenellä on paras tieto ja kuka omaksuu tai osaa parhaiten. (Heilmann, 2022, s. 288.)

Sipilä (1996, s.52–54) kirjoittaa, että asiantuntijat saattavat kertoa esihenkilölle, miten heitä tulisi johtaa tai eivät tunnusta esihenkilöä esihenkilökseen. Tämä näkyy jopa siten, etteivät asiantuntijat osallistu kokoukseen tai reagoi esihenkilön lähettämään pyyntöön täyttää raportteja tai exceleitä. Tällä on vaikutus esihenkilön kokemuksen olla johtaja. Sipilän mukaan asiantuntijat ovat originelleja, vaikeita, herkkiä näyttämään tunteensa ja persoonansa. Asiantuntijoiden johtajan rooli edellyttää oman persoonallisuuden likoon laittamista. Samoilla linjoilla on myös Heilmann (2022, s.284) joka kirjoittaa myös, että asiantuntijoiden johtaminen organisaation asettamia tavoitteita kohti voi olla haasteellista. Lisäksi hänen mukaansa asiantuntijat voivat olla myös itsevarmoja ja ”jopa aggressiivisia, mikäli johtaja tulee liian lähelle asiantuntijan osaamisaluetta.” Asiantuntijoiden sitouttamisen ja rekrytoinnin kannalta on tärkeää organisaation pitovoima ja vetovoima.

Tiedonjano, oikeassa oleminen, sitoutuminen, äly, itseohjautuvuus, omanarvontunto ja oikeassa oleminen korostuu tyypillisesti asiantuntijoiden arvomaailmassa ja toimintatavoissa (Kuvio 4). Edellä mainitut asiat ovat asiantuntijan motivaation kannalta äärimmäisen tärkeitä ja tämä asia on myös esihenkilön otettava huomioon. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että asiantuntija koee näitä asioita työssään ja työyhteisössään ja asiat tulevat esille myös asiantuntijan saamassa palautteessa. (Hernberg, 2013, kohta 5.1.)



Kuvio 4. Työssä tärkeät asiat asiantuntijalle (Hernberg, 2013, kohta 5.1).

Asiantuntijalle itseohjautuvuus on merkittävä henkilökohtainen työmotivaation lähde ja välttämätön edellytys onnistuneeseen työsuoritukseen. Esihenkilön on annettava riittävästi tilaa asiantuntijalle käyttää omaa päätänsä, jottei asiantuntijan halu tehdä työtään hyvin kärsi. Liian tiukat ja jäykät prosessit sekä mikromanageeraus vievät asiantuntijan työmotivaatiota pois. Asiantuntijan minäkuvan keskeinen osa sekä välttämätön edellytys on älykkyys. Esihenkilö voi osoittaa asiantuntijan älykkyyden arvostuksen kysymällä ja kuuntelemalla mielipiteitä heiltä. Koska tieto on asiantuntijalle tärkein työväline ja edellytys ole-massaololle, tulisi esihenkilön huolehtia siitä, että asiantuntijoilla on käytös-sään laadukasta tietoa, tiedonkulku työyhteisössä toimii riittävästi ja oikein sekä esihenkilön tulisi kannustaa asiantuntijoita tiedonjakamiseen. (Hernberg, 2013, kohta 5.1; Heilmann, 2022, s. 284; Pitkänen, 2010, s. 47.)

Omanarvontunto on nuoremmilla asiantuntijoilla hauraampi kuin kokeneilla. Tällä on vaikutusta esimerkiksi siihen, miten esihenkilö antaa palautetta asi-antuntijan työstä. Esihenkilön tulee osata antaa palaute riittävän kunnioitta-vassa hengessä, siten että asiantuntija voi säilyttää kasvonsa ja pohtia asiaa omasta näkökulmastaan. Myös omanarvontunnon vahvuudesta riippuu, kuinka paljon kyseenalaistamista asiantuntija sietää, asiantuntijahan on aina oikeassa. Asiantuntijoiden oma tapa toimia on vahva, mutta työyhteisön sovit-tuihin toimintatapoihin on asiantuntijoidenkin sitouduttava, jotta vältytään suu-rimmilta virheiltä ja vahingoilta. Kuitenkin on tärkeää asiantuntijan

itseohjautuvuuden tunteen säilyttämisen kannalta, että yhteiset toimintatavat luodaan tiimin kesken, eikä esihenkilö sanele niitä. Lisäksi esihenkilön on hyvä ymmärtää myös asiantuntijan henkisen sitoutumisen työhönsä, työyhteisöön ja työlle asetettuihin tavoitteisiin, mikä motivoi asiantuntijaa työhönsä. (Hernberg, 2013, kohta 5.1; Heilmann, 2022, s. 284; Pitkänen, 2010, s. 51-53.)

Asiantuntijoiden esihenkilö on usein itsekkin asiantuntija. Esihenkilön tulee tiedostaa, että hänen ei tarvitse vahtia jokaista yksityiskohtaa, vaan asiantuntijan pitää antaa tehdä virheitä oppiakseen. Lisäksi esihenkilön kannattaa hyödyntää tiiminsä osaamista ja antaa sitä kautta tilaa ja mahdollisuus tiimille näyttää taitonsa. Eli esihenkilön ei tarvitse aina olla ylin tiedon auktoriteetti. On myös tärkeää, että esihenkilö antaa asiantuntijalle mahdollisuuden määrittää toimintatapansa, kuitenkin niin, että tiimi pystyy työskentelemään tuottavasti yhdessä. Vaikka esihenkilön on tärkeää olla tavoitettavissa ja tietoinen tiimin arjesta, on myös tärkeää laatia säännöt yhdessä tiimin kanssa, millä tavoin ja milloin tukea ja palautetta annetaan. Esihenkilöltä vaaditaan asiantuntijoiden johtamiseen taitoa antaa laajempi kuva työn tilanteesta ja sen kehittymisestä myös toimialan osalta. On myös hyvä, jos esihenkilö huolehtisi siitä, että asiantuntijan henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja organisaation tarpeet kohtaavat mahdollisimman hyvin, varmistaakseen asiantuntijan kokevan työnsä kiinnostavaksi. Rakentavaan kritiikkiin kannustaminen, asiantuntijatyön jatkuva kehittäminen, yhteisen päätöksenteon ohjaaminen, hyvien aikomusten hyödyntäminen, rajojen ylittämisen mahdollistaminen sekä verkostoitumisen edistäminen ovat myös asioita, joita asiantuntijoiden johtajalta vaaditaan. (Hernberg, 2013, Kohta 5.2.)

5 TIIMIN ITSEOHJAUTUVUUS JA VALMENTAVA JOHTAMINEN

5.1 Mitä tarkoitetaan tiimillä?

Eklund ym (2019, s. 26) kirjoittaa kolme eri määritelmää tiimistä:

”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä tapoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan” (Katzenbach ja Smith, 1993)

”Tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka toimivat yhdessä, tuottaakseen tuotteita tai palveluita, joista he ovat yhteisesti vastuussa” (Morman et al, 1997)

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia toisistaan pyrkimyksessään savuttaa yhteinen tavoite tai saada jokin tehtävä suoritetuksi” (Parker, 1994).

Eklundin ym. mukaan kaikki kolme määritelmää pitävät edelleen hyvin paikkansa ja näiden kolmen määritelmän yhdistelmä kuvastaa hyvin, mistä tiimityössä on oikein kyse.

Tiimit erottaa tavallisesta esihenkilövetoisesta linjaorganisaatiosta siinä, että esihenkilövetoisessa organisaatiossa keskitytään yksilön suoriin, kun taas tiimityössä tarkastellaan toimintaa tiimin näkökulmasta. Lisäksi perinteisessä työyhteisössä tavoitteet yksilötasolle saakka määrittelee esihenkilö, kun taas aidossa tiimityössä tiimi ja esihenkilö sopivat yhdessä koko tiimiä koskevan yhteistavoitteen ja tämän jälkeen tiimi itsenäisesti jakaa ja päättää tehtävien jaon tiimin kesken ja seuraa omaa toimintaansa. (Salminen, 2023, s.19.)

5.2 Tiimin kehitysvaiheet

Mayorin (2022, s. 161) mukaan, ihmisillä on 16 perustarvetta ja näiden hyödyntämisestä ja varsinkin ymmärtämisestä voi olla apua työelämän eri tilanteissa liittyen tiimien johtamiseen. Ryhmädynamiikkaa tutkineiden mukaan jokainen tiimi käy läpi viisi kehitysvaihetta ollakseen tehokas yhteistyössään.

Koko tiimin kehittyminen alkaa siitä hetkestä, kun tiimi on muodostunut ja se jatkuu aina siihen saakka, kunnes tiimi jostakin syystä hajaantuu.

Nämä viisi vaihetta ovat:

1. **tiimin muodostuminen/ perustamisvaihe** (orientoitumisvaihe, tutustuminen, roolien ja tavoitteiden määrittely, yhteisten pelisääntöjen luominen). Tähän vaiheeseen liittyy alussa kohtelias tunnelma, eikä omia eroaviamielipiteitä tuoda voimakkaasti vielä esiin. Eri osaamisten yhdistäminenkin ei ole vielä syvää.
2. **kuohunta-/ myrskyvaihe** (erilaisten näkemysten ilmaisu lisääntyy). Tämä vaihe vaatii esihenkilöltä jämäkkää ja sovittelevaa toimintaa välttääkseen epäsuotuisten konfliktien syntymisen. Tiimin psykologinen turvallisuus on tässä kohtaa suuri apu. Tässä vaiheessa on tärkeää huolehtia tiimin vuorovaikutuksesta kaikkien jäsenten kesken. Tiimiytymisen tukeminen ja sen huomioiminen merkityksellistä.
3. **uusien normien luomisen- / Oppimisvaihe** (tavoitteet alkavat selkiytyä, tiimin jäsenet alkavat ottamaan enemmän vastuuta tiimin yhteisistä tavoitteista). Tässä vaiheessa puhutaan sitoutumisesta ja sosiaalistumisesta. Tiimin psykologinen turvallisuus lisääntyy. Lisäksi tässä vaiheessa muodostuu tiimin identiteetti ja joukkuehenki, ME-henki syrjäyttää MINÄ-ajattelun. Tässä vaiheessa kysytään taitoa johtaa eri tilanteita eri tavoin.
4. **Suoritus-/ täyden kapasiteetin ja kykyjen hyödyntämisen vaihe** (työn imun kokemus ja esihenkilö toimii valmentajana). Tiimi oppinut tekemään hyvä yhteistyötä ja löytänyt suoritustason, joka ylittää perinteisen hierarkkisen organisaation tehokkuuden. Useimmalle tiimin jäsenelle muodostunut selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista.
5. **Tiimin yhdessä olon päättäminen /Hajoamisvaihe**. Tiimin toiminta voi päättyä ulkoisiin muutoksiin, esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä tai kun projektitiimin projekti loppuu. Myös organisaatiossa tai tiimissä tapahtuvat muutokset saattavat heilauttaa tiimin takaisin oppimisvaiheeseen. (Mayor, 2022, s. 162; Eklund ym. 2019, s. 103.)

Eklund ym (2019, s.103) lisää edellä mainittuihin tiimin kehitysvaiheisiin vielä yhden, huipputiimivaiheen. Siihen vain harvat tiimit onnistuvat yltämään. Tätä vaihetta on kuitenkin hyvä tavoitella, koska tässä vaiheessa tiimiflow virtaa, tiimin suorituskkyky on loistossaan ja työhyvinvointi kukoistaa. Lisäksi tässä vaiheessa työ etenee sujuvasti, eikä tarpeetonta sähläystä tai ihmisten välisiä riitoja esiinny.

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ryhmässä vallitsevaa uskomusta, että asiat voidaan puhua suoraan, eikä tarvitse pelätä seuraamuksia, kuunnellaan toisia ja on sallittua tehdä virheitä ja että annetaan palautetta rakentavalla tavalla. Luovuuden ja innovaatioiden syntymisen kannalta katsottuna, on psykologinen turvallisuus tiimissä olennaista. (Mayor, 2022, s. 164.)

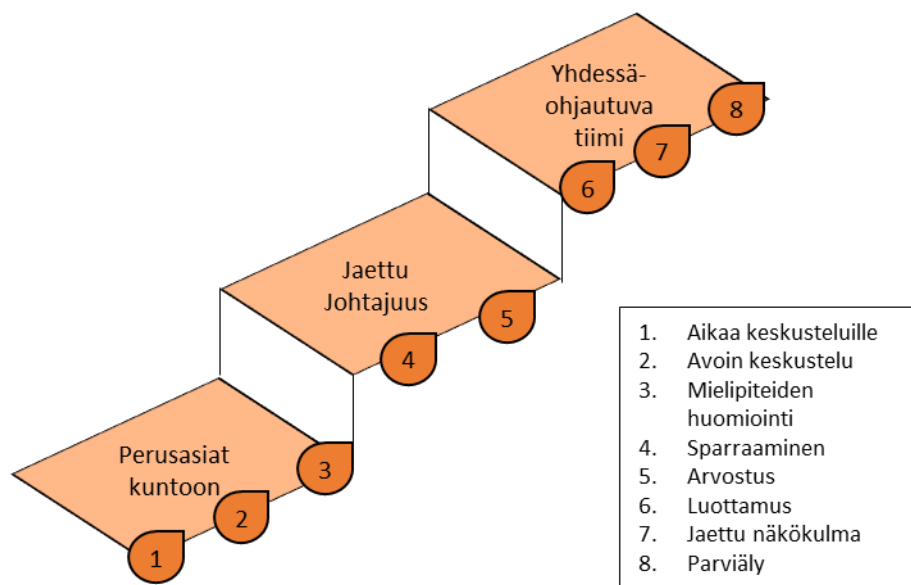
Yhteistyövaiheessa eli tiimityössä tiimin jäsenten yhteistyön tarve käynnistää tiimiytymisen ja tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus vahvistuu. Tätä edeltää oivallus, että yhteistyön avulla on mahdollista toimia myös yksilöinä tehokkaammin ja saavuttaa näin omat tavoitteensa. Tiimin kehittyessä päätösvaltaa voidaan myös siirtää esihenkilöltä tiimille edellyttäen, että tiimi pystyy loistavaan suoritukseen ilman esihenkilöä. On kuitenkin huomioitava, että johtaakseen itseään, on tiimin tunnettava organisaation strategia, asiakkaiden tarpeet ja osattava toimia hyvässä yhtistyössä sekä sisäisesti että muiden tiimien kanssa. (Eklund ym., 2019, s. 29.)

5.3 Yhdessä ohjautuva tiimi

Yksilötasolla puhutaan itseohjautuvuudesta, jolla tarkoitetaan sisäisen motivaation teoriaa. Se kuvaa edellytyksiä, joilla on merkitys sisäisen motivaation aktivoitumiseen. Sisäisen motivaation teorian mukaan tarvitaan kokemusta yhteenkuuluvuudesta, mahdollisuutta tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, luottoa omaan taitoon hoitaa työtehtävänsä sekä halua tehdä toisille hyvää. Itseohjautuvuustermiä ei kuitenkaan voida käyttää tiimin yhteydessä, koska tiimi

tarvitsee aina jonkun nimetyn johtajan toimiakseen. Tiimien kohdalla voidaan siis puhua yhdessäohjautuvuudesta. (Ristikangas ym., 2021, luku 1.)

Spiik (2022, s.10) on luonut kolmiportaisen toimintamallin yhdessä ohjautuvalle tiimille (kuvio 5). Toimintamalli koostuu kolmesta portaasta, joissa on yhteensä kahdeksan askelta. Tämän mukaisesti tiimi aloittaa portaalta yksi ja etenee portaita ylöspäin yksi kerrallaan. Mikäli jollekin portaalte asetetut vaatimukset eivät täyty, tiimin tulisi palautua mallissa edelliselle portaalte.



Kuvio 5. Mukaillen Yhdessä ohjautuvan tiimin toimintamalli (Spiik, 2022, s.13)

Spiikin (2022, s. 13) mukaan, jotta tiimi olisi tiimi, tulee tiimissä olla perusasiat kunnossa. Perusasioita, jotka nousevat esille on, että jokaisen tiimiläisen tulisi ymmärtää yhteistyön, viestinnän ja läsnäolon merkitys. On tärkeää keskustella näistä asioista tiimissä ja nostaa näitä riittävän usein esiin, etenkin jos näiden asioiden osalta on ongelmia.

Ensimmäisen porras (perusasiat kuntoon) jakautuu kolmeen osaan: annettava aikaa keskustelulle, avoin keskustelu ja mielipiteiden kuunteleminen. Jotta tiimistä tulee tiimi, on ensimmäinen lähtökohta, että tiimiläiset kokoontuvat yhteen. On lisäksi huomattava, että mikäli tiimissä on tiimiläisiä, jotka jättävät

usein tai toistuvasti yhteisen palaverin välin, on tällä vaikutus muiden motivaatioon. Ei ole oikein sallia kenellekään sooloilua. (Spiik, 2022, s. 14-15.)

Kun luotetaan siihen, että jokainen tiimin jäsen osallistuu yhteisiin palavereihin, rakennetaan seuraavaksi perusta kommunikaatiolle. Etänä pidettävässä palaverissa korostuu äänen ja videokuvan käyttö. Luottamuksen rakentaminen tiimin kesken kärsii, mikäli joku tiimiläisistä osallistuu usein ilman videokuvaa ja lähettää ajatuksiaan vain viestein. Avoimen keskustelun ilmapiirin luomisessa on tärkeää antaa jokaiselle mahdollisuus kertoa mielipiteensä, hiljaisempia tai vetäytyvämpiä tulee kannustaa ja rohkaista. Jotta luottamus avoimelle keskustelulle kasvaa ja rakentuu, tulisi jokaisen tiimiläisen olla oma itsensä eikä piiloutua minkään roolin taakse. Seuraavaksi on aika opetella huomioimaan ja kuuntelemaan muiden mielipiteitä. Kaikkien tiimin jäsenten mielipiteet ovat samanarvoisia. Tiimiläisten tulee ymmärtää ja osata erottaa mielipide ja fakta toisistaan. Lisäksi on hyvä taito osata positiivisesti ottaa kantaa toisten mielipiteisiin, vaikka ei jokaisesta kohdasta tiimiläisen mielipidettä pitäisikään. Jokaisen tulisi myös kyetä perustelemaan oman kantansa ja mielipiteensä, osoittaakseen, että on oikeasti asiaa pohtinut. (Spiik, 2022, s. 18-22.)

Toiselle portaalle (jaettu johtajuus) voidaan siirtyä, kun ensimmäisen portaan perusasiat ovat kunnossa. Jaetun johtajuuden porras auttaa sisäistämään, mikä on yhteistyön hyöty ja tiimin jäsenet ymmärtävät, miten ja miksi yhdessä tekemällä saavutetaan enemmän. Toisen portaan tavoitteena on, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin ja luodaan yhteishenkeä sekä tiimi muodostaa itselleen oman identiteetin ja saa tiimin tarvitsemat rutiinit kuntoon. Jaettu johtajuus rakentuu siis sparrauksesta ja arvostuksesta. Sparraamisen ideana on oppia tuntemaan muut tiimiläiset. Kun töitä tehdään yhdessä, oppivat tiimiläiset tuntemaan toisensa paremmin. Jokaisen tiimiläisen tulisi hallita ja ymmärtää ajankäyttöään siten, että aikaa löytyy myös töille, jotka eivät suoranaisesti edistä omia töitä. Tiimin vahvuus rakentuu siitä, että asioita tehdään yhdessä koko ajan ja asioita pallorellaan tiimiläisten kesken. Tiimeissä on aina eri osaamista ja sen jäsenillä erilaisia ominaisuuksia, jolloin muita tiimiläisiä pitää opastaa ja auttaa jatkuvasti. Tämä asia tulee osata jokaisen huomioida ajankäytössään. On myös tärkeää, että tiimi sopii keskenään, minkälaiseen

työtehtävän pyydetään muiden mielipiteitä tai apua. Jos tiimin jäsen kohtaa haasteita työssään ja selättää ne, on tärkeä jakaa oppimansa tieto myös muille. Jotta sparraamisesta saadaan tiimin kesken paras mahdollinen hyöty irti, on hyvä laatia tiimin osaamiskartta. Tästä jokainen voi tarpeen tullen tarkistaa, kenellä tiimiläisistä olisi paras mahdollinen osaaminen haasteen taklaamiseen. (Spiik, 2022, s.28-34; Ristikangas 2021, luku 1, kohta 5.)

Arvostuksen portaalla rakennetaan lisää yhteisiä tapoja, minkä tarkoituksena on sitouttaa tiiminjäsenet toisiinsa. Kun tiimi tekee töitä yhdessä ja sen jäsenet tuntevat toisensa, huomataan, että toisten mielipiteiden pyytäminen ja asioiden ääneen pohtiminen tapahtuukin jo rutiininmaisesti. Asioiden käsittelystä tulee näin ammattimaista, nopeaa ja suoraa. Tiimin jäsenet jakavat ammattitaitoaan tuomalla koko tiimille tiedoksi ongelmia ja niiden ratkaisuja. On kuitenkin hyvä huomata, että mikäli tiimiläiset kysyvät neuvoja vain ongelman tullessa esiin, ei tietämys ja hyvät ratkaisutavat leviä tiimin sisällä. (Spiik, 2022, s. 35-38.)

Kolmannella portaalla (Yhdessä ohjautuva tiimi) tiimissä toimitaan yhtenäisesti. Kuitenkin esihenkilöstä voi tällä portaalla kehittyä pullonkaula tiimin motivaatiolle ja koko toiminnalle. Tälle portaalle päässyt tiimi selviää tilanteesta kuin tilanteesta ja tiimin sisällä vallitsee hyvä fiilis. Myös tiimin jäsenet ovat löytäneet omat roolinsa ja vastuunsa, eikä tiimillä ole enää tarvetta rakentaa tiimityötä, vaan he voivat keskittyä työtehtäviin. Tässä kohtaa jäljellä on tiimin ydintoiminnan hienosäätö, joka mahdollistaa jokaisen tiimin jäsenen kehittymisen omassa tehtävässään. Tämä asetelma mahdollistaa tiimin ja jokaisen yksilön suorituskyvyn kehittymisen ja osaamisen kasvun. Kun tiimiä tarkastellaan ulkopuolelta, huomataan ammattitaidon iso kasvu tiimissä. (Spiik, 2022, s.40 - 41.)

Ylimmällä portaalla tiimi toimii jo yhdessä ohjautuvasti nauttien luottamusta ja tiimi on valmis jakamaan yhteisen näkökulman. Tässä kohdassa keskinäinen arvostus on muotoutunut luottamukseksi ja tiimi viestii avoimesti eikä tiimin jäsenet pelkää enää virheitä. Myös tunnesiteiden muodostuminen tiimiin jäsenten välillä on tässä kohtaa normaalia. Tiimin jäsenet tuntevat ylpeyttä

kuluessaan juuri tähän tiimiin. Yhdessäohjautuvalle tiimille muodostuu tässä kohtaa oma identiteetti ja tiimi jakaa oman näkökulman. Näiden avulla tiimiläisten on helpompi ennustaa ja suunnitella tiimin toimintaa varsinkin, kun tiimin tavoitteet sekä päämäärä ovat selviä. Tiimin itsensä luomat arvot ovat juuri se, mihin kaikki nyt pohjautuu. Henkilökohtaisten päämäärien tavoittelu muuttuu yhteisten tavoitteiden tavoitteluksi. Tavoitetilana yhdessäohjautuvalle tiimille on parviäly/tiimiäly. Tämä mahdollistaa tiimin sisällä nopean reagoinnin ja päätökset muiden puolesta, kun tiimissä vallitsee syvä luottamus jäsenten välillä. Vahva tiimi onnistuu ja kantaa. Tässä kohdassa tiimin sisäinen viestintä on tavoitteellista ja suunnitelmallista, joka perustuu yhteisiin sääntöihin ja ahkeraan harjoitteluun. (Spiik, 2022, s.42,45,49.)

Yhdessäohjautuvassa tiimissä johtaminen muuttuu sparraavaksi, tavoitteena oivalluttaa, kysyä, haastaa, kuunnella, tukea ja rohkaista tiimiläistä erilaisiin kokeiluihin. Yhdessäohjautuvaa tiimiä johdetaan valmentavalla otteella tavoitteena saada tiimi puhkeamaan kukkaan ja sitä kautta saada tiimin koko potentiaali vapautettua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas ym., 2021, luku 1, kohta 5.)

Huomioiden se tosiasia, että usein asiantuntijoiden esihenkilö on itsekkin asiantuntija, niin Spiikin luoma kolmiportainen toimintamalli yhdessäohjautuvalle tiimille sopii asiantuntijaorganisaatioon hyvin. Spiikin mallissa esihenkilön rooli on enemmän ohjaava ja valmentava, kuin mikromanageerausta harrastava johtaja.

5.4 Valmentava johtaminen

Tulevaisuudessa ei voida luottaa yhden yksilön asiantuntijuuden riittämiseen, vaan on tärkeää saada valjastettua käyttöön ihan jokaisen työntekijän taidot ja osaaminen. Nykyiset valmiit toimintatavat eivät toimi sellaisenaan, vaan yhä monimutkaisempi ympäristö vaatii vastuun ja vallan siirtoa työntekijöille sekä edellyttää kokeilevampaa ja pohtivampaa otetta. On huomattu, että perinteinen ylhäältä alas tapahtuva vaikuttaminen johtajan kautta ei ole

kustannustehokasta eikä järkevää. Kommunikaatiota ja vaikuttamista on kyettävä lisäämään niin horisontaalisesti kuin alhaalta ylöspäin. Johtajuus kuuluu kaikille tiimin ja työyhteisön jäsenille. Voidaan todeta, että johtaminen on kollektiivista toimintaa. (Ristikangas ym., 2021, Johdanto.)

Soback (2020, johdanto) kirjoittaa, että nykypäivän maailmassa työtä tehdään enemmän asiakkaalle, kuin esihenkilölle. Eli johtajuudessa nousee esiin kyky palvella henkilöstöä niin, että se auttaa heitä parhaiten palvelemaan asiakasta. Tämä kiteyttää valmentavan johtajuuden perusajatuksen. Valmentava johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, jonka tavoitteena on kehittää tiimiläisten kykyä itsensä johtamiseen kokonaisuuden osana. Ristikangas ym (2021, johdanto) lisää vielä, että se näkyy tiimin yhteisenä vastuuna ja tiimin ohjautumisena kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta.

Tiimin johtamisen voidaan katsoa olevan enemmän kysyvää, kuuntelevaa, keskustelevaa ja valmentavaa (Kopakkala, 2008, luku 1, kohta 8). Aarnikoivu (2023, s. 89) kirjoittaa valmentamiseen kuuluvan tavoitteiden asettamisen ja niistä käytävän keskustelun, onnistumisten edellytysten luomisen ja tukemisen, suunnitelmallisen vuoropuhelun esimerkiksi valmennuskeskusteluiden muodossa sekä jatkuvuuden hallinta.

Ihmisen psykologisen perustarpeiden täyttymiseen kuuluu arvostuksen ja työn merkityksellisyyden kokemus. Näiden kokemusten vahvistumista tuetaan valmentavan johtamisen avulla. Jotta valmentava johtaminen toteutuu ja tuottaa tuloksia, vaaditaan esihenkilöltä aktiivista otetta myös varmistamaan, että psykologinen turvallisuus, luottamus ja vuorovaikutus toteutuvat. Nämä neljä edellytystä voidaan määritellä keskeisiksi elementeiksi valmentavassa johtamisessa. (Joutsiniemi ja Rantala, 2024, s.11.)

Etä- ja hybridityön lisääntyminen on herättänyt keskustelua esihenkilötyöstä ja siihen liittyvistä käytänteistä. Huolimatta siitä, miten ja missä työtä tehdään, nousee kolme keskeistä asiaa tärkeiksi: työntekijän suorituksen arvioiminen, työntekijälle annettava tuki ja haastaminen sekä tavoitteiden määrittäminen ja seuranta. Koska tapa tehdä työtä on muuttunut, korostuu siinä erityisesti

suunnitelmallinen jatkuvan keskustelun merkitys. Valmentavassa johtamisessa nousee esille esihenkilön kyky johtaa tiimi parhaaseen mahdolliseen suoritukseen luoden puitteet onnistumiselle ja merkityksen työntekijän työlle. Lisäksi valmentavaan johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, tarvittavan tuen ja sparrauksen antaminen sekä työntekijän haastaminen kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Tärkeässä roolissa on myös jatkuva palautteen antaminen, koska sen avulla työntekijä pystyy paremmin pyrkimään tavoitteisiinsa ja kehittämään itseään. On huomioitava, että työntekijä ei onnistu yksin tehtävässään vaan on tärkeää, että hyvällä vuorovaikutuksella, tuella ja haastamisella esihenkilö edistää tavoitteiden saavuttamisen. (Aarnikoivu, 2023, s. 87–89.)

Valmentava johtaminen koostuu käytännössä turvallisen ympäristön luomisesta (arvostuksen, tuen ja myötätunnon osoittaminen sekä johdonmukainen ja vakaa toiminta), kysymyksillä ohjaamisesta (aktivoidaan tiimin ajattelua, nostetaan eri näkökulmia esille, esihenkilö kuuntelee enemmän kuin puhuu), itsenäisen päätöksenteon mahdollistamisesta ja edellyttämisestä (luoda puitteet itsenäiseen päätöksentekoon, luottaminen tiimiläisiin ja kontrollista irti päästäminen), tuen ja sparrauksen tarjoamisesta (aina tarvittaessa ja pyydetessä, säännölliset keskustelut, sparrausta kun tarvitaan aikaansaannoksia ja tiimiläinen haluaa tulla kuulluksi, tuen antaminen tilanteen mukaan), ajattelu- ja toimintatapojen tutkimisesta (jatkuvaan tietoiseen havainnointiin kannustaminen, yhdessä oppiminen) ja kiittämisestä ja kannustamisesta (rakentavan ja vahvistavan palautteen antaminen, huomioi vahvuudet, positiivinen ilmapiiri, jota esihenkilö johtaa omalla esimerkillään). (Työterveyslaitos, n.d.; Ristikan- gas ym., 2021, luku 1, kohta 4; Joutsiniemi ja Rantala, 2024, s.25.)

Osaaminen valmentavalla tiimin johtajalla pohjautuu oman itsensä ja toisen johtamiseen. Lisäksi valmentavan tiiminjohtajan tulee huomioida myös yhdeksän muuta merkittävää taitoa. Hänen tulee ajatella systemaattisesti ja rakentaa koko organisaatiota. On siis tärkeää, että tiimi ymmärtää olevansa osa isompaa kokonaisuutta ja nähdä merkityksensä asiakkaille sekä organisaation sidosryhmille. Toiseksi valmentavan johtajan tulee nähdä, että tiimin johtaminen edellyttää yhteistyötä usean eri tahon kanssa. Esihenkilön tulee osata hakea

tukea itselleen ja sparrata myös muita. Kolmanneksi valmentavan johtajan tulee näyttää esimerkillään, miten sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteena tässä on, että tiimin jäsenet ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja niiden merkityksen, jotta ovat valmiita työskentelemään niiden eteen. Lisäksi vastuuttaminen päätöksentekoon on tärkeää, koska tämä on rohkeutta siirtää päätösvalta esihenkilöltä tiimille, joiden avulla tiimi edistää yhteisten tavoitteiden toteutumista. Neljänneksi taidoksi nousee osallistaminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Osallistamisen ja yhteisen ymmärryksen kautta rakennetaan sitoutumista ja sitä kautta saadaan aikaan parempi lopputulos. Viides taito, joka tulee huomioida, on tiimin rakenteiden ja käytäntöjen pitkäjänteinen kehittäminen. Tämä taito edellyttää kokeiluja, pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Näitä tarvitaan, jotta saadaan uudistettua tiimin käytänteitä ja jaksetaan tehdä työtä muutosten eteen. Kuudes taito liittyy kommunikaatioon ja keskusteluyhteyden ylläpitämiseen. Valmentavan johtajan hyvät kommunikaatiotaidot vahvistavat yhteistä kommunikaatiota ja mahdollistavat keskusteluyhteyden säilymisen. Myös yhteistyön johtamisen ja yhdessä oppimisen taito on huomioitava. Esihenkilön on kyettävä ohjaamaan tiimiä yhteistyöhön ja kehittää tiimin yhteistyötaitoja. Yhdessä oppimista valmentava esihenkilö voi tukea ohjaamalla keskustelua onnistumisiin ja epäonnistumisiin, jotta tiimiläiset huomaavat, että virheitä saa tehdä ja niitä tapahtuu muillekin. (Ristikangas ym, 2021, luku 1, kohta 4; Joutsiniemi ja Rantala, 2024, s. 11-26.)

6 ASIANTUNTIJOISTA KOOSTUVAN HYBRIDITIIMIN JOHTAMINEN

Termeillä hybridijohtaminen, etäjohtaminen, e-johtaminen tai virtuaalitiimien johtaminen puhuttaessa tarkoitetaan johtamista, jossa on kyse muiden teknologiavälineiden käytöstä johtamisen välineenä viestinnässä tai vuorovaikutuksessa, koska tapaamiset kasvokkain ovat harvinaisia. Voidaan puhua etäjohtamisesta, kun esihenkilö ei tee työtään samassa toimipisteessä

työntekijöidensä kanssa eikä täten tapaa heitä päivittäin tai edes viikoittain. Harvinaista 100% etäjohtamista esiintyy vain suuremmissa ja kansainvälisissä organisaatioissa. On todennäköistä, että COVID-19 pandemian aikaansaama etäjohtaminen jää keskeiseksi johtamishaasteeksi ja yritysten onkin hyvä hyödyntää tästä saatuja oppeja johtamisessa digitaalisiin työkaluihin liittyen. (Laaksonen ym., 2022, s.75.)

”Etäjohtamisessa on ennen kaikkea kyse yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Vahvuuksina korostuvat itseohjautuvuus niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Niin työntekijän kuin esihenkilönkin on kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan omaa työtään.” (Rauramo, 2023, kohta Johdanto.)

6.1 Hybriditiimin hyödyt ja haasteet

Tiimit voivat työskennellä paikallisesti tai etänä tai työt järjestellään näiden kahden välillä rinnakkain toimivaksi. Etätiimistä voidaan käyttää myös termejä hybriditiimi, monipaikkainen tiimi, virtuaalitiimi vai hajautettu tiimi. Nämä kuvaavat sellaista toimintaa, jossa tiimin jäsenet tekevät työtään erillään toisistaan ja tiimin jäsenten vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa eri viestintävälinein virtuaalisesti. Myös tiimin jäsenen lähin yhteistyö ei aina tapahdu muiden tiimiläisten kanssa. Lisäksi työtä voidaan tehdä kotona, työpaikalla, kesämökillä, tien päällä joustavasti omaan aikatauluun sovittaen. (Eklund ym., 2019, s. 177-181; Vilkmann, 2016, 1. luku, kohta 1.)

Yksi merkittävä perustelu hybriditiimin perustamiselle on mahdollisuus tarjota asiantuntijapalveluita alueille, joilla ei ole esimerkiksi pankin konttoria. Myös palveluaikoja voidaan tarjota laajemmin, kun neuvotteluita ja kohtaamisia voidaan toteuttaa etäyhteydellä, verkon kautta. Etätiimi mahdollistaa, pankin näkökulmasta, tarjota laadukasta asiantuntijapalvelua ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi hybriditiimin hyödyksi voidaan lukea toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden parantamisen. Tämä selittyy esimerkiksi toimistotilojen tehokkaammalla käytöllä sekä etätyön vaikutus työntekijöiden pienentyneeseen

stressiin, jolla on vähentävä vaikutus sairauspoissaoloihin. Lisäksi työaikaa säästyy, kun työmatkoihin käytetty aika pienenee. On myös huomattu, että tiimin työskennellessä etänä, asiantuntijoiden keskittyminen paranee, kun erilaiset keskeytykset ja tiedostamattomat ärsykkeet toimistolla eivät ole hajottamassa asiantuntijan keskittymistä työhön. Tämän vaikutuksesta myös tehty työ on nopeampaa ja tehokkaampaa. Etätyön tarjoama vapaus oma työn suunnitteluun ja järjestämiseen mahdollistaa tiimin jäsenen erityistaitojen ja osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen. Tämä tehostaa tiimin toimintaa ja myös tiimin jäsenen työtyytyväisyyttä. Hybridityön tarjoama joustavuus tuo työntekijöille etuja. Hyödyt kasvavat sen suuremmiksi, mitä enemmän työ saadaan vietyä virtuaaliseksi. Joustavuus antaa työntekijälle paremman mahdollisuuden sovittaa työ ja vapaa-ajan toisiinsa. Tämä heijastuu usein henkilöstön sitoutumisen ja pysyvyyteen, millä on vaikutusta henkilöstökuluihin. Lisäksi etätyömahdollisuus parantaa organisaation ja tiimin houkuttelevuutta työpaikana. (Eklund ym., 2019, s. 177-179; Eklund ym., 2023, s. 47-48; Vilkmán, 2016, 1. luku, kohta 2.)

Vilkmánin (2016, 1. luku, kohta 3) mukaan hybridityön suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, luottamukseen, työskentelytapoihin ja yhteisöllisyyteen. Eklund ym (2019, s. 180) taas kirjoittaa, että hybriditiimin haasteita ovat esimerkiksi esteet viestinnässä, seurannan ja raportoinnin ongelmat sekä tiimin jäsenten eristäytyminen. Lisäksi hybridityö voi asettaa tiimin jäsenille osaamishaasteita ja se koetaan myös paikallistiimityötä kuormittavampana. On tärkeää tiedostaa hybriditiimin mahdolliset kompastuskivet, jotta niitä voidaan ehkäistä riittävän ajoissa. Tiimitoiminta lähtee siitä, että ryhmä ihmisiä sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja koko tiimin voimavarat käytetään niiden saavuttamiseen. Hybriditiimin tiimiytyminen vaatii enemmän aikaa ja valmentamista kuin paikallistiimin tiimiytyminen. Hybriditiimin tiimiytymistä hankaloittaa se, että hybriditiimin jäsenet työskentelevät muiden lähityöyhteisöjen jäseninä, joiden viestintä voi erota merkittävästi oman tiimin viestinnästä ja näin aiheuttaa ristiriitoja. Hybridityö ja -tiimi voivat tuoda haasteita myös tiimin jäsenten työn hallinnan tunteelle. Vaaditaan hyviä itsensä johtamisen ja työn organisoitaitaitoja. Toimenpiteitä tiimiytymisen tukemiseksi tarvitaan sitä enemmän, mitä kauempana toisistaan tiimin jäsenet toimivat. Tämä vaatii esihenkilöltä

jäsenten toiminnan seuraamista huomioiden yhteinen päämäärä ja jatkuvien keskusteluiden kautta varmistuttava tiimin yhteisestä tulkinnasta. On tärkeää, että esihenkilö tunnistaa tiimin jäsenten toimintaa ohjaavat ajatukset. Kun etäisyydet ovat kasvaneet tiimin jäsenten välillä, yhteistyön muodot vähenevät ja virtuaalinen kommunikaatio korostuu. Tällä on hidastava vaikutus yhteistyön syventymiselle.

6.2 Hybriditiimin johtajan kyvykkyydet

Onnistuakseen etäjohtamisessa, on esihenkilöllä oltava vahvat ihmisten johtamisen taidot sekä osaamista hyödyntää monipolisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. Muutoin peruseriaatteet etäjohtamisessa ovat samankaltaiset kuin hyvässä lähijohtamisessakin. Hyvän johtamisen periaatteita ovat vuorovaikutus ja viestintä, suhteiden ylläpitäminen ja rakentaminen sekä tuottavuuden mahdollistaminen työyhteisössä. (Mayor ja Risku, 2022, s. 165; Laaksonen ym., 2022, s. 75-76.)

Kun työn painopiste on siirtynyt enemmän ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemiseen eli hybridityöhön, on samalla johtamisen painopiste siirtynyt asioista ihmisiin. Itseohjautuvuus työssä on työn muutoksen myötä lisääntynyt ja se lisää ihmisten johtamisen osaamisen merkitystä. Valmentava johtamisote on hyödyllinen kehittymisen, ammatillisen itseluottamuksen vahvistamisen ja itseohjautuvuuden mahdollistamisen näkökulmasta. Valmentamistaitoihin kuuluu kyky osaamisen sparraamiseen, ajattelun haastamisen sekä taito ohjata keskustelua kohti ratkaisua. Lisäksi tarvitaan osaamista osallistaa ryhmä tai yksilö keskusteluun, taito johdatella kohti oivallusta, oppimista ja kehittymistä. Etäjohtajalta tarvitaan erityisesti taitoja:

- avoimuuden ja selkeyden lisääminen
- luottamuksen rakentaminen etänä
- kyky tarttua ongelmiin
- ihmisten inhimillinen johtaminen
- pelisäännöistä sopiminen

- yhteisöllisyyden ylläpitäminen
- erilaisten keskusteluiden käyminen. (Vilkman, 2023, s. 349.)

Laaksosen ym. (2022, s. 76-77) mukaan parhaiten etäjohtajina menestyvät henkilöt, jotka ovat energisiä, ovat tulorientoituneita ja heillä on halu ottaa vastuuta sekä oppia uutta jatkuvasti. Lisäksi hyviä ominaisuuksia ovat joustavuus, analyyttisyys ja omaavat hyvät tekniset taidot. Ja koska uusien ohjelmistojen ja digivälineiden käyttö edellyttää tietoteknistä osaamista ja käytön kehittämistä, tarvitaan heiltä silloin myös suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta sekä organisointi- ja delegointitaitoja. Laaksonen nostaa myös hyviksi etäjohtajan ominaisuuksiksi itsevarmuuden, päättäväisyyden ja vaikuttavuuden. Hänen mukaansa myös tehokas ja selkeä viestintä, jatkuva palautteen anto, hyväntahtoisuus, empaattisuus, osallistava johtaminen autoritäärisen johtamisen sijaan ovat etäjohtajalta tarvittavia ominaisuuksia.

Etäjohtajan kyvykkyyksistä nostaa Van Wart ym. (2017) artikkelissaan esiin kuusi erilaista osaamisaluetta. Van Wart jaottelee kyvykkyydet kuuteen osa-alueeseen: kommunikaatio-osaaminen, muutosjohtamisen osaaminen, sosiaalisten taitojen osaaminen, tiimin muodostamisen taito, teknologia osaaminen ja luottamuksen rakentamisen osaaminen.

Kommunikaatio-osaamisella tarkoitetaan etäjohtajan viestinnällisiä taitoja. Etäjohtajan tulisi viestiä selkeästi ja varovasti, jotta välttyään väärinymmärryksiltä. Myös tiedon jakamisen helppous voi aiheuttaa haasteita. Etäjohtajan tulisi tarkkaan pohtia milloin ja mitä tietoa jakaa, jotta viestintä ei ole jatkuvaa tai liiallista ja näin häiritse itse työn tekemistä ja kuormita sitä kautta työntekijöitä. Etäjohtajan tärkeänä tehtävänä on suodattaa ja priorisoida viestintää. (Cortellazzo, 2019; Van Wart ym, 2017.)

Muutosjohtamisen osaamisella tarkoitetaan etäjohtajan taitoa ennakoida, suunnitella ja hallita tulevat muutokset sekä taitoa käyttää muutoksen tukena teknologiaa. (Van Wart ym., 2017.)

Sosiaalisten taitojen osaaminen vaatii etäjohtajalta kykyä käyttää eri kommunikaatiomenetelmiä tilanteen mukaan. Etäjohtajan pitää osata lukea tilannetta ja käyttää tarpeen mukaisesti vuorovaikutuksessaan videotapaamista, puhelinta tai lähitapaamista. Lisäksi etäjohtajan tulee varmistaa, että tiimin käyttämät vuorovaikutusmenetelmät osallistavat kaikki tiimin jäsenet. Hybridijohtajan on osattava käyttää perinteisiä vuorovaikutustaitojaan hyväksi myös virtuaalissa ympäristössä. (Cortellazzo, 2019; Van Wart ym, 2017.)

Tiimin muodostamisen taidolla tarkoitetaan etäjohtajan kykyä rakentaa tiimiytynyt tiimi myös virtuaalisessa ympäristössä. Esihenkilön tulee varmistaa, että kukaan tiimistä ei eristäydy, eikä koe yksinäisyyttä. Tiimiläisten tulee kokea hybriditiimissäkin psykologista turvallisuutta, vaikka virtuaaliympäristö ei tarjoakaan samanlaista sosiaalista ympäristöä tiimiytymiselle kuin paikallinen tiimi tarjoaisi. On myös tärkeää, että esihenkilö jakaa tunnustusta, palkkiota ja huomiota kaikille tasapuolisesti varmistaakseen tiimin kehittymisen ja edistymisen. (Van Wart, 2017.)

Teknologiaosaamisen taito tarkoittaa, että etäjohtajan on oltava kiinnostunut ja ajan tasalla käytettävien laitteistojen ja ohjelmistojen suhteen. Lisäksi esihenkilön on kyettävä antamaan tiimiläisilleen tukea mahdollisten häiriöiden sattuessa joko itsenäisesti tai mikrotukihenkilöiden avustuksella. Esihenkilö on myös valmis ottamaan empimättä käyttöön uusia teknologioita ja osa yhdistää viestinnässään sekä perinteisiä että nykyaikaisia menetelmiä. (Van Wart ym. 2017.)

Luottamuksen rakentamisen taito on tärkeimpiä taitoja etäjohtajalle. Se tarkoittaa etäjohtajan kohdalla kykyä luoda luottamus rehellisyyden, johdonmukaisuuden, seurannan ja oikeudenmukaisuuden avulla. Luottamukseen kuuluu myös, että esihenkilöllä taito varmistaa tiimin jäsenten työn ja vapaa-ajan rajaamisen toteutuminen. (Van Wart ym. 2017.) Laaksonen ym. (2022, s. 79) lisää vielä, että esihenkilön tulisi ottaa tiimin jäsenten mielipiteet huomioon ja lähtökohtaisesti pitää päätöksentekoprosessit läpinäkyvinä ja säilyttää hyvä molemminpuolinen palautekulttuuri.

6.3 Hybriditiimin johtaminen

Ihmisten johtaminen on keskeistä etäjohtamisessa, samoin etäjohtaja tarvitsee osaamista hyödyntääkseen riittävällä laajuudella tieto- ja viestintäteknologiaa. On kuitenkin huomioitava, että vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei aina toimi, vaan jokaisen tiimin on löydettävä ja luotava heille sopivat parhaimmat tavat tehdä työtä. (Vilkman, 2016, kohta 1.)

Hybriditiimin valmentajalla olisi hyvä olla sekä vahvaa sitoutumista tehtävänsä että osaamista. Erityisesti hybriditiimin valmentajan on huolehdittava siitä, että tiimin jokaisella jäsenellä on selkeä käsitys tiimin yhteisistä tavoitteita, kaikilla jäsenillä on hybriditiimityön kannalta tarvittavat ja vaaditut yhteistyötaidot. Järjestelmät ja tiimin prosessit ovat avain tehokkaaseen yhteistyöhön. On huomattu, ettei käskyttävä johtamistyyli ole toimivin tapa hybriditiimissä. Tämä johtuu siitä, että toimiakseen, käskyttävä johtaminen vaatii läsnäoloa ja toiminnan seuraamista, mikä ei hybriditiimissä onnistu. (Eklund ym, 2019, s. 183.)

Vilkman (2023, s. 285) kirjoittaa, että tiimiytyminen ja tutustuminen on hyvin merkityksellistä kaikenlaisissa tiimeissä huolimatta siitä, mitä tehtävää tai projektia varten tiimi on luotu. Mikäli tunnetta tiimiin kuulumisesta ei ole syntynyt, on turha odottaa avointa keskustelua tai omien näkökulmien esiin tuomista. Vilkman korostaa uuden tiimin muodostamisen kohdalla lähitapaamisten merkitystä. Myös jatkossa lähitapaamiset ovat tärkeitä, mutta kuinka usein tiimi tapaa toisensa kasvokkain, vaikuttaa se, miten tiimiytyminen ja ME-henki kehittyy. Mitä harvemmin lähitapaamisia on, sen kauemmin tiimiytyminen kestää ja tarvitaan lisäksi muita hyviä keinoja tiimiytymisen tueksi. Esihenkilön rooli on keskeinen, että asiantuntijoiden ryhmästä muodostuu tiimi. Alkuvaiheessa toteutunut yhteinen tekeminen ja tutustuminen toisiin ja toisten tapaan tehdä työtä, vahvistaa tiimin keskinäisiä suhteita. Esihenkilön suurin rooli on mahdollistaa ja edistää suhteiden muodostumista ja tutustumista.

Vertailtaessa asiantuntijaorganisaation johtajan kompetensseja hybriditiimin johtajan kompetensseihin, voimme todeta niiden olevan lähes identtiset.

Molemmissa rooleissa nousee esille tärkeys saada tiimin jäsenet ymmärtämään iso kuva työstä ja yhteisistä tavoitteista, rakentavan kritiikin ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen, luottamuksen rakentaminen, motivaation ylläpitäminen työhön, verkostoituminen ja viestintä sekä inhimillinen johtaminen. (Hernberg, 2013, luku 5.2; Vilkmán, 2023, s.349.)

6.3.1 Luottamuksen rakentaminen ja psykologinen turvallisuus

Luottamus korostuu etäjohtamisessa ja toimivassa hybriditiimissä. Se yhdistyy henkilöstön sitoutumiseen, yksilön toiminnan tehostumisen ja vastuiden jakautumiseen. (Mayor ja Risku, 2022, s. 165; Eklund ym, 2019, s. 184.) Luottamuksen rakentaminen voidaan myös nähdä hybridijohtamisessa voimavarana ja työyhteisötaidona, jonka kautta esihenkilöllä voi vaikuttaa tiimin jäseniin. Luottamuksen katsotaan olevan kriittinen tekijä tiimiytymisessä ja on ensiarvoisen tärkeä elementti tehokkaalle tiimityölle. (Laaksonen ym., 2022, s. 78.)

Hybriditiimissä luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, koska tiimin jäsenet eivät ole samassa tilassa samaan aikaan ja tapaamiset tapahtuvat pääosin viestintävälineiden kautta ja ovat lyhyitä. Lisäksi väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa. Luottamus vaatii syntyäkseen avointa vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja rehellisyyttä. Olisi hyvä, jos aluksi tiimiläiset voisivat tavata säännöllisesti, rakentaa keskinäisiä suhteitaan, jakaa asioita ja mielipiteitä, oppia tuntemaan toisensa ja keskustella. Lisäksi on tärkeä hyvän esihenkilötyöntekijä-suhteen luomiselle, että tavataan kasvokkain aika ajoin, joka vahvistaa heidän suhdettaan tehokkaammin kuin Teams-tapaamiset. Tiimi tarvitsee myös virallisten tapaamisten lisäksi epävirallisia kohtaamisia, joissa tiimiläiset voivat puhua omista asioistansa tai vapaa-ajan suunnitelmistaan. Näitä epävirallisia tapaamisia voi myös järjestää viestintävälineiden kautta, vaikka virtuaalikaupparen merkeissä tai vaikka etäpalaverin jälkeen jäämällä keskustelemaan linjoille. (Eklund ym., 2019, s. 184-185; Laaksonen ym., 2022, s. 78.)

Luottamuksen kokemus tiimin jäsenissä liittyy myös koettuun tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä tiimin tyytyväisyyteen. Luottamuksen kokemuksen kautta tiimin jäsenten työhön sitoutuminen kasvaa, tiedon jakaminen muille lisääntyy, tiimin jäsenten riskinotto-kyky kasvaa, tyytyväisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteistyö lisääntyy, myös tiimin oppiminen kasvaa. (Laaksonen ym., 2022, s.79.)

Psykologinen turvallisuus on käsitteenä ollut esillä työelämää koskevissa tutkimuksissa 1960-luvulta lähtien. Psykologinen turvallisuus on tiimissä vallitseva uskomus, että tiimissä voidaan puhua asioista suoraan ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista sekä siihen sisältyy toisten kuunteleminen ja virheiden salliminen. Lisäksi tiimeissä, joissa vallitsee psykologinen turvallisuus, annetaan palautetta rakentavasti ja niissä vallitsee hyväntahtoisuuden ilmapiiri. Voidaan myös ajatella niin, että psykologinen turvallisuus on aina yksilön oma kokemus, voiko tiimissä ottaa riskin olla avoin ja mitä siitä mahdollisesti seuraa. Psykologinen turvallisuus luo pohjan tiimin oppimiseen ja yhteiseen työntekoon. (Kvist ym., 2020, s. 71.)

Haapakoski ym (2020, luku 3) kirjoittaa, että ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta silloin, kun tiimissä on onnistuttu rakentamaan luottamuksen ilmapiiri. Luottamus rakentuu lupauksen pitämiseen ja rehellisyyteen. Hybriditiimeissä luottamuksen rakentaminen vaatii myös sitä, että tutustutaan myös tiimikavereiden kotiminään, vaikka viestintä ja palaverit etänä ovatkin usein asiaa ja työpitoisia. Lisäksi tiimit, joissa on onnistuttu rakentamaan psykologisen turvallisuuden tunne, ovat hyvin onnistuvia tiimejä ja näiden tiimien vuorovaikutus avointa, tiimiläiset jakavat helposti asioita ja osaaminen kehittyy nopeasti.

6.3.2 Yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittäminen

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja sen ylläpitäminen puhuttaa paljon nykyään etäjohtamisessa. Onko siinä mahdollista onnistua lähijohtamisen keinoin? (Mayor ja Risku, 2022, s.165.) Tiimin johtamisen koetaan olevan monimutkaisempaa kuin yksilöiden ja johtajan väliset suhteet. Yhteistyön onnistumisen

edellytys on vahva tiimin yhteishenki. Tiimin sisäinen, yhteinen motivaatio, on yhteistyön onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Keskeisin tavoite yhteistyön johtamisessa on luoda tiimiin vahva jaettu sisäinen motivaatio eli tiimillä on oltava yhteinen tahtotila jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen tahto säilyy jopa kontrollin puuttuessa tai johtajan poissa ollessa. Tiimin on työskenneltävä omasta halustaan, ei pakotettuna. Kun tiimille on onnistuttu muodostamaan vahva yhteinen motivaatio, kokee tiimin jäsenet osallisuutta tiimiinsä. (Koivisto ja Ranta, 2019, s. 37-38.)

Yhteistyön johtamisessa tulee ymmärtää, että hyvä yhteistyö tarvitsee yhteiset tavoitteet. Esihenkilön tulee olla osallisena tiimissä, kuin olisi yksi tiimin jäsenistä. Tällä keinoin hän pystyy vaikuttamaan tiimin jäsenteen motivaatioon tehdä yhteistyötä. Lisäksi yhteistyön kehittämisessä esihenkilön yhtenä tehtävänä on työllään edistää tiimin yhteisiä tavoitteita, hänen on taisteltava tiimin etujen puolesta. On myös tärkeää luoda tiimille yhteiset rutiinit, tavat toimia, kuten esimerkiksi etäviestintäkanavista sopimin, tapaamiset, kokoukset. Merkityksellistä yhteistyölle on myös, että esihenkilö luo tiimille uusia tavoitteita ja innostavan vision yhteistyössä tiimin kansa. Tutkimukset osoittavat näiden keinojen vahvistavan tiimin jäsenten välistä luottamusta, tiedonjakoa, viestintää, motivaatiota ja yhteistyötä. (Koivisto ja Ranta, 2019, s. 57-59.)

Vilkman (2023, s.99) kirjoittaa yhteisöllisyyden kokemuksen olevan tärkeä, koska sillä on vaikutus parempaan työsuoritukseen, työntekijän sitoutumiseen ja lisääntyneeseen hyvinvointiin. Mikäli yhteenkuuluvuuden tunnetta ei koeta, voi se johtaa vieraantumiseen työyhteisöstä, uupumiseen tai heikompaan työntekemiseen.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan rakentaa psyykkisen läheisyyden kautta. Se ei tarkoita, että onnistuakseen se vaatisi samassa tilassa olemista, vaan ratkaisevaa on, syntyykö ihmisten välille henkistä yhteyttä. Tunne tuttuudesta ja se, että kollegasta pidetään, liittyy yhteydentunteen syntymiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne kehittyy tutustumisen kautta. Tämä tulisi esihenkilön ottaa huomioon etenkin, kun tiimiin tulee uusia henkilöitä, jotta tutustuminen kollegoihin ja sitä kautta sitoutuminen tiimiin onnistuisi paremmin. Tärkeä

asian tunteen muodostumiselle on myös kokemus tulla nähdyksi ja kuulluksi. On panostettava arvostavaan kohtaamiseen sekä muiden mielipiteiden ja osaamisen kunnioittamiseen, jotta voidaan varmistaa hyvä tunnejälki ja sitä kautta kehittä yhteенkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman, 2023, s. 101-102.)

6.3.3 Hybriditiimin viestintä ja tiimisäännöt

Eklund ym. (2023, s. 60-61) kirjoittaa, että voidakseen onnistua, hybridityö vaatii hyvää viestintää. Teknologian avulla voidaan luoda hyvä alusta kaikelle viestinnälle, mutta se ei yksin riitä. Hybriditiimin kommunikaatio vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä uudenlaista asennoitumista. Spontaani kommunikaation mahdollisuus on haastavampi toteuttaa etänä. Viestijän on oltava varovainen viestinnässään, jotta välttyään virheellisiltä tulkinnoilta. Koko tiimi voi ideoita keinoja väärinymmärrysten vähentämiseksi. Kuitenkin tämän lisäksi tarvitaan tiimin jäsenten ymmärrys yhteistyön ja vuorovaikutuksen lainalaisuuksista.

Esihenkilön tulee kiinnittää huomioita viestinnän oikea-aikaisuuteen sekä priorisoida viestit. Kuitenkin on huomioitava, että esihenkilön olisi hyvä olla tiiminsä jäseniin lähes päivittäin yhteydessä, jotta tiimi pysyy ajan tasalla tavoitteista ja niiden etenemisestä. Viestintä ei saa kuitenkaan olla runsasta tai liiallista, ettei se haittaa työntekoa. Esihenkilöllä tulee olla taito käyttää oikeanlaista viestintävälinettä tarpeen mukaan ja esihenkilö voi parantaa vuorovaikutusta ilmaisemalla asiat selkeästi, reagoimalla eteen tuleviin asioihin ajoissa, tukemalla työntekijöitä, olemalla aktiivisesti itse yhteydessä työntekijöihin sekä olemalla avoin ja osallistava. On lisäksi tärkeää, että viestin kirjoitustapaan kiinnitetään huomiota, jotta viesti välittyisi positiivisesti. (Laaksonen ym., 2022, s. 80-82.)

Hybriditiimin luottamusta vahvistaa esimerkiksi sovituista aikatauluista kiinnittäminen, yhteistyötaidot, tavoitettavuus ja osaaminen. Lisäksi luottamuksen syntymistä ja vahvistumista auttaa yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Tiimisäännöt on hyvä rakentaa tiimin kesken. Tiimi asettaa itselleen tavoitteet ja pelisäännöt ja luo rutiinit. Tämä auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan

pelisääntöihin, kun kaikki ymmärtää miksi ja mitä on sovittu. On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat sääntöihin ja noudattavat niitä. Tiimisäännöt voivat koskea vaikka sisäistä yhteistyötä, ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa, työn tekemisen tapoja tai vaikkapa viestintää. (Eklund ym, 2023, s. 69-70.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku käsittelee puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja benchmarking-haastatteluiden osalta esiin nousseita asioita, ajatuksia, näkökulmia ja tässä luvussa käydään läpi tarkemmin kysymyksiin tulleita vastauksia.

Kohdeorganisaation haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024. Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse (Liite 1) maaliskuun loppupuolella 2024 ja haastateltavat saivat itse ehdottaa heille sopivinta haastatteluajankohtaa. Muistutus vastaamispyynnöstä kahden päivän päästä uudelleen. Muistutuksen myötä saatiin kaikki haastattelut sovittua kahden viikon sisälle kutsusta. Haastateltavat valikoituivat kohdeorganisaatiosta esihenkilötehtävänsä perusteella sekä sen mukaan, että heillä on johdettavanaan etä- tai hybriditiimi. Haastatteluun kohdeorganisaatiosta vastasi viisi esihenkilöä. Tämä otos edustaa yli puolta koko kohdeorganisaation esihenkilöiden määrästä. Haastateltavien esihenkilökokemusta oli keskiarvoisesti noin kahdeksan vuotta ja hybriditiimin esihenkilökokemusta keskiarvoisesti noin kolme vuotta. Tiimien koot rakentuivat viidestä viiteentoista henkilöön.

Benchmarking-yritysten haastattelut toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun 2024 aikana. Kutsu haastatteluun tehtiin puhelimitse maaliskuun loppupuolella 2024 ja haastatteluajankohdat saatiin sovittua myös kahden tai kolmen viikon sisälle kutsusta. Haastattelun sopimisen jälkeen lähetettiin sähköpostitse erillinen Teams-kutsu (Liite 2). Haastateltavat, kolme henkilöä, valikoituivat suositusten sekä esihenkilökokemuksen perusteella. Lisäksi valintaan vaikutti yrityksen koko ja toimiala. Kaksi haastateltavaa toimi eri toimialoilla kuin

kohdeorganisaatio (ICT ja Teknologia) ja yksi haastateltava toimi samalla alalla (Finanssiala). Haastateltujen henkilöiden organisaatioiden kokoluokka vaihteli 200 henkilöstä 19 000 henkilöön. Myös haastateltavien alaisten määrät vaihtelivat neljästä kuuteentoista henkilöön. Haastateltujen esihenkilövuosien keskiarvo oli kolmetoista vuotta ja hybriditiimin esihenkilökokemuksen osalta keskiarvo oli lähes 5 vuotta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että haastateltavien käsitykset ja ajatukset tulivat hyvin julki.

Jokainen haastattelu, sekä kohdeorganisaation että benchmarking-yritysten osalta, toteutettiin käyttäen Teams-sovellusta. Haastattelutilanne tallennettiin ja aineiston käsittelyä varten käytettiin myös Teams-sovelluksen tarjoamaa litterointia. Haastattelun jälkeen litterointi tarkistettiin ja tehtiin muutamia korjauksia sanoihin, jotka Teams oli tulkinut puheesta väärin. Lisäksi jokainen litteroitu haastattelu yhdistettiin yhdeksi dokumentiksi, haastateltavien vastaukset aina teemoittain. Haastattelurunko kysymyksineen (Liite 3) oli rakennettu taustakysymyksistä sekä kolmesta yläteemasta. Molemmille, sekä kohdeorganisaation esihenkilöille että benchmarking esihenkilöille, oli sama haastattelurunko kysymyksineen. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia. Aikaa oli varattu haastatteluun puolitoista tuntia. Haastattelutilanne oli jokaisen haastateltavan kanssa rento ja avoin. Keskustelu soljui hyvin eteenpäin ja teema-haastattelun ominaispiirteet pääsivät hyvin esille. Vaikka kysymykset oli laadittu etukäteen, niin osa kysymyksistä saattoivat jäädä kysymättä jo saatujen laajojen vastauksien vuoksi tai muuttaa hieman muotoaan. Lisäksi kysymysten järjestys saattoi vaihtaa paikkaa haastattelun kulun mukaan.

Tutkimuksen tulokset esitetään jaoteltuna tutkimusmenetelmittäin, koska haluttiin nimenomaan tarkastella eroavaisuuksia kohdeorganisaation esihenkilöiden ja benchmark-yritysten esihenkilöiden haastatteluiden välillä. Näin esitetynä eroavaisuudet tulevat paremmin ja selkeämmin esille. Lisäksi esihenkilökokemusaika tukee erottelua.

7.1 Yhteenveto kohdeorganisaation haastatteluista

Kohdeorganisaation esihenkilöiden tiimit toimivat vähintään kahdessa ja enintään kahdeksassa eri lokaatiossa. Samassa konttorissa työskenteli kesimäärin kolme henkilöä. Kaikki tiimit toimivat hybridisti, etätyöpäivien vaihdellessa tiimihenkilöillä kahdesta kolmeen päivään viikossa ja esihenkilöillä yhdestä kahteen päivään viikossa. Esihenkilöt kiertelivät jonkin verran toisissa toimipisteissä, keskimäärin yksi päivä viikossa. Haastateltavien keskimääräinen kokemus vuosina hybridijohtamisesta oli noin 3 vuotta.

7.1.1 Asiantuntijatyö ja sen johtaminen kohdeorganisaatiossa

Haastateltavat nostivat esille asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteiksi asiantuntijoiden itsenäisen työnkuvan ja sen ymmärtämisen, tavoitehakuisuuden sekä tilan antamisen. Myös luottamus puolin ja toisin nousi esille kaikilta haastateltavilta sekä yksi esihenkilö näki tärkeäksi helpon yhteydenpidon esihenkilöön.

”Kaikkien roolit on hyvin itsenäisiä ja hyvin tavoitehakuisia, niin tietyllä tapaa kyllähän siellä kaiken niinku taustalla pitää olla se vahva luottamus niiden tekemiseen, koska tota, kun ne on siellä etäällä ja ne tekee itsenäisesti työtä niin en mä voi olla koko aikaa läsnä ja vahtimassa. Niillä pitää olla hyvin vahvasti tiedossa se mitä mä niiltä odotan, että se luottamus tavallaan molemmin puolin on niin vahva.”

Kohdeorganisaation kaikki esihenkilöt ymmärsivät asiantuntijatyön vaativat työtehtävät sekä vaatimukset asiantuntijoilta oman työn suunnitelmallisuuteen, aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen liittyen. Haastateltavat kokivat esihenkilötyön vaativan myös heiltä järjestelmällisyyttä ja vahvaa suunnitelmallisuutta. Yksi esihenkilö nosti esille tärkeäksi asiaksi myös korostaa tiimille yhteistä päämäärää, suuntaa ja visiota.

”Tärkeintä olisi mun mielestä se, että olisi yhteinen niinku se päämäärä ja suunta ja visio. Että mitä niin kun ylipäänsä tavoitellaan ja sitten toinen asia

niinku, että ne henkilökohtaiset tavoitteet on mahdollisimman selkeät. Hybridinä tämä korostuu vielä enemmän. Pitää olla niinku hyvin selkeätä se, että mitä odotetaan.”

Asiantuntijoiden työn motivoinnista kysyttäessä haastateltavat mainitsivat eniten onnistumisista iloitsemisen. Eräs esihenkilö nosti esille myös asiantuntijan oman kiinnostuksen ja ymmärryksen merkityksen asioiden taustoihin, mikä tätä kautta motivoi oman työn tekemistä. Myös mielekkäät työtehtävät ja sopivassa suhteessa vallan ja vastuun antaminen lisäsivät haastateltavien mielestä motivaatiota.

”Ei motivaatiota voi millään sangolla kaataa kenenkään niskaan, että kyllä se pitää lähteä niinku henkilöstä itsestään, että jotenkin koen, että tää oma rooli on enemmän sellainen niinku mahdollistajan rooli, että tota pyrkiä vaan niinku varmistamaan että kaikilla on kaikki niinku kyvyt ja työkalut tehdä sitä työtä menestyksekkäästi.”

Asiantuntijatyöhön liittyen esihenkilöt nostivat haasteiksi tietotulvan hallitsemisen monikanavaisuuden takia. Koettiin, koska viestiä tulee niin monesta eri kanavasta, on oikean ja viimeisimmän tiedon löytäminen haasteellista. Myös uusien työntekijöiden oli hankala löytää henkilö, jolta kysyä neuvoa. Lisäksi haasteiksi nousi ajankäyttö ja sen oikeanlainen priorisointi sekä prosessien vaatimat työajat. Ajankäytön osalta haasteita aiheuttivat niin sanotut adhoc-tehtävät ja eri kanavista tulevat soittopyynnöt, joista jokainen luokiteltiin 'aina kiireelliseksi'. Haastateltavat olivat auttaneet tiimiläisiään muun muassa löytämällä jokaiselle oman tavan toimia kiireellisten tehtävien ja soittopyyntöjen kanssa sekä varmistamalla riittävän tuen antamisen.

” Oon koittanut muuttaa roolitusta, pyytänyt lisää resursseja, töiden uudelleen allokointia muille tiimeille tai avun pyytämistä muilta tiimeiltä, kun oma tiimi on täynnä”

”Haluan auttaa sitä asiantuntijaa oppimaan itse sen oman työn johtamisen, koitan kaataa isompia esteitä pois työntekemisen tieltä, mutta pienemmässä

mittakaavassa yksilöinä, niin haluan pyrkiä auttamaan tiimiläisiäni oppimaan, ja priorisoimaan ja pyrin viestimään, että mitkä asiat ovat nyt niitä tärkeitä ja voisivat sitä kautta keskittyä niiden oikeiden asioiden tekemiseen. Kohdistamaan työntekemistään oikein.”

7.1.2 Tiimin toiminta ja tiimiytyminen kohdeorganisaatiossa

”Lähtökohtaisesti mä ainakin uskon, että 1 plus 1 on enemmän kuin 2. Ole-massaolon ja bisneksen teon kannalta se tiimityö on todella merkityksellistä. Bisneksen tekeminen ja työn tekeminen mun mielestä yhdessä on huomatta-vasti mukavampaa kuin yksin ja sitten myöskin mitä enemmän meillä on tätä porukkaa tässä ympärillä, niin meillä on niitä asiantuntijoita, joilta me voidaan hakea siihen työhön sitä tukea, näkemystä ja kokemusta.”

Haastateltavista jokainen esihenkilö nosti tiiminä toimimisen ja tiimiytymisen äärimmäisen merkitykselliseksi. Esihenkilöiden kokemus oli, että tärkein asia on kokemus olla osa jotakin porukkaa ja enemmän saada aikaan tiiminä kuin yksin, mutta se vaatii sen, että tiimiläisten on tunnettava toisensa. Eräs esihenkilöistä nosti esille jälleen onnistumiset ja niistä iloitsemisen, mutta myös niin, että tiimin jäsenet kykenevät aidosti iloitsemaan toistenkin onnistu-misista. Toinen esihenkilö nosti myös esille sen, että tiimityön merkitys on eri persoonille erilainen ja tämäkin olisi esihenkilön ymmärrettävä. Yhdessä teke-misen merkitys oli kaikille haastatelluille iso.

”Tää työ on niin vaativaa tänä päivänä, että kukaan ei hallitse kaikkea, mutta sitten me voidaan yhdessä hallinnoida sitä kokonaisuutta. Että me tarvitaan niitä käsipareja aika paljon, että me voidaan olla oikeasti semmoinen niinku ehjä pallo. Ja että se pallo pysyy ehjänä niin sitä tarvitaan aika monet kädet niinku kannattelemaan, hoitamaan ja huolehtimaan siitä.”

Kysyttäessä esihenkilöiden tiimin tiimiytymisestä selvisi, että osa esihenki-löistä koki tiiminsä hyvin tiimiytyneeksi ja osalla oli vielä matkaa tuon tunteen kokemiseen. Kaikki esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että nykyinen hybridi- ja

etätyö hidastaa merkittävästi tiimiytymisen tunteen kokemista. Haastateltavat nostivat jokainen esille lähityöpäivien tärkeyden ja merkityksen. Näiden koettiin lisäävän selkeästi tiimiytymistä.

Haastateltavat kokivat oman roolinsa mahdollistajaksi tiimiytymiselle. Heillä oli selkeä näkemys, että heitä tarvittiin lähipäivien mahdollistamiseen, mutta myös tiimiläisten oman aktiivisuuden ja keskinäisen yhteistyön tukemiseen ja sallimiseen, ilman, että esihenkilö on aina paikalla.

”Enhän mä pysty niinku mitenkään yksin rakentamaan tiimiytymistä, se on ihan selvää. Mä tarvitsen siihen ihan kaikki mukaan. Niin tota niin kyllä se niinku sieltä lähtee, että jos mä pystyn esihenkilönä ihmiset motivoimaan ja innostumaan oma-aloitteiseen keskinäiseen tekemiseen niin silloin mä saan myös sitä ja tiimin tiimiytymistä paremmaksi”

Tiimiytymisen tunteen luomisen perustaksi haastateltavat kokivat luottamuksen tunteen rakentamisen. Luottamus rakentui jokaisen mielestä siitä, että tiimiläiset tutustuvat toisiinsa, kaikki tietävät yhteisen päämäärän ja tavoitteet, jokainen hoitaa sovitut asiat ja niistä pidetään kiinni, esihenkilökin voi myöntää virheensä ja esihenkilön tehtävänä on ajaa tiiminsä asioita kansanedustajan tavoin.

”Luota, että he tekevät tehtävät niin kuin on sovittu ja tota ihan kaikkea ei tarvitse katsoa ja ihan kaikkea ei tarvitse korjata. Ole se filtteri ja vaikka et haluaisi olla filtteri niin sä olet. Ja pitää hyväksyä se oma vajavaisuutesi siinä välissä. Edelleenkin nään tärkeänä ne meidän yhteiset hetket. Ja miten mä niissä viestän ihmisten kanssa. Miten mä hoidan sovitut asiat? Miten tiimiläiset hoitaa sovitut asiat? Miten mä jaan tehtäviä? Miten mä otan siinä huomioon yksilön? Nää on niinku todella merkityksellisiä. Hoidetaan sovitut asiat, ei lupaila lii-koja.”

Kolmen haastateltavan tiimeillä oli heidän mukaansa lähipäiviä liian vähän. Koettiin, että nykyinen määrä kolmesta neljään kertaan vuodessa, ei riitä. Kahden esihenkilön tiimit tapasivat kerran kuukaudessa, ja tällä oli ollut positiivinen

vaikutus tiimiytymisen tunteen kokemiseen. Näiden kahden tiimin lähipäivät koostuivat myynnillisten - tai muiden selkeästi työhön liittyvien asioiden läpikäymisestä, vapaasta jutustelusta, yhteisestä lounasta ja yhdessä töiden tekemisestä. Tiimipäivien viettäminen oli kaikilla samantapaista, eli yhteistä asiaa, ryhmätyötä, ideointia ja suunnittelua sekä tiimin toiminnan kehittämistä. Loppupäivä oli kaikilla pyhitetty vapaaseen yhdessäoloon ja mukavaan yhdessä tekemiseen.

7.1.3 Hybridijohtajan kyvykkyudet kohdeorganisaatiossa

Mielenkiintoista oli haastatteluja ja niiden purkamista tehtäessä huomata, että kaikki aihealueet nivoutuivat yhteen ja aiheiden eriyttäminen toisistaan oli haasteellista.

Kysymykseen hybridijohtamiseen tarvittavista kyvykkyyksistä haastateltavat nostivat esiin: *"tasapuolinen huomioiminen, myös etäpalaverissa, kysyä suoraan hiljaisemmaltakin, mitä sä olet tästä mieltä, mitä lisättävää sulla olisi tähän?"*, suunnitelmallisuuden, tiimiläisten säännöllisten keskusteluiden kalentroidinnin ja tiimiläisiin tutustumisen. Moni haastateltavista nosti esille myös sen, että on pitänyt hyväksyä, ettei pikapalaverit enää onnistukaan noin vain. Eräs haastateltavista näki tärkeäksi myös jokaisen tiimiläisen tuntemisen niin hyvin, että asioita kykenee ajattelemaan yksilön näkökulmasta ja yksilön tarpeet huomioiden myös muutostilanteissa.

Kysymykseen, mitä omia ominaisuuksia esihenkilönä nostaisit esille, saatiin vastauksiksi: vaikuttavuuden tunteen lisääminen tiimiläisille, tiimin työn arvostus ja sen osoittaminen, sovitteluus ja tilan antaminen, onnistuneen palaverikulttuurin luominen, halu ymmärtää ihmisiä yksilöinä ja irti päästäminen siitä, ettei anna valmiita vastauksia.

Haastateltavilla oli yhteneväinen näkemys siitä, että kun ideoidaan tai suunnitellaan jotakin, toimii tiimin samassa tilassa olemisen paremmin johtamisen näkökulmasta. Yksi esihenkilöistä totesi, että: *"aina paikan päällä parempi,*

ehdottomasti”. Selkeästi kaikki kokivat kuitenkin, että etäjohtaminen on tehos-
tanut esimerkiksi sparraushetkiä.

Hybridijohtamiseen liittyen esihenkilöt nostivat esille haasteiksi riittämättömyy-
den tunteen kokemuksen sekä liian vähäisen kanssakäymisen tiimiläisten
kanssa, jotta pystyisi havainnoimaan ja lukemaan tiimiläisten fiiliksiä ja jaks-
amista huomattavasti paremmin.

Moni koki työvälineensä ja johtamisen taitonsa olevan kunnossa, mutta halu-
aisivat saada resursseja antaa enemmän aikaa tiimiläisille. Esihenkilöt kokivat
saaneensa riittävästi tukea organisaatiolta johtamiseen, mutta kaipasivat vielä
tukea etäjohtamisen erityispiirteiden osalta.

Käytäessä haastattelukysymyksiä liittyen vuorovaikutukseen ja viestintään,
keskeisimmät asiat, jotka nousivat esille, olivat viestinnän selkeys ja vaikeus,
monikanavaisuus ja yhtäältä teamsin mukaan tulon jälkeen palavereiden luku-
määrän kasvu. Lisäksi moni esihenkilö mainitsi käyttävänsä Teams-sovellusta
päivittäin kanavana, josta hänet tavoittaa parhaiten. Sähköposti oli jäänyt kaik-
kein vähimmälle käytölle viime vuosien aikana. Vuorovaikutuksen ja viestinnän
tehokkuus ja oikeinymmärrys liittyi selkeästi hyvään tiimiytymiseen ja luotta-
mukseen. Myös pelisäännöt vaikuttivat tähän. Kaikille haastateltavien tiimeille
oli muotoutunut pelisäännöt käytännön perusteella, mutta niitä ei ollut kirjai-
tettu auki. Osa esihenkilöistä soitti fiilispuheluita ilman agenda tai muuta tar-
koitusta, koska halusivat tietää, miten tiimiläisillä menee? Kaikki kuitenkin to-
tesi, että sitä pitäisi tehdä, mutta eivät olleet saaneet aikaiseksi tehdä tai sitten
se oli hukkunut jonkun muun tärkeän tehtävän alle.

Tiimiläisten suoriutumisen seurantaan haastateltavat kertoivat käyttävänsä
erilaisia organisaation tuottamia raportteja, mutta sen lisäksi kohdeorganisaat-
ion esihenkilöillä oli omia exceleitä, joihin tiimiläiset kirjoittavat viikoittain te-
kemisensä. Lisäksi suoritumista seurattiin joko viikko- tai kuukausitasolla käy-
tävissä keskusteluissa.

Haastateltavat tunnistivat kaikki valmentavan johtamisen termin, mutta keskusteluista kävi ilmi, että sen syvällisempää osaamista tai tietämystä esihenkilöillä ei aiheesta ollut tai eivät osanneet kertoa siitä. Moni oli toki pohtinut tätä ja kertoivat kuukausittain tapahtuvan valmennuskeskustelun olevan valmentavaa johtamista. Osa haastateltavista puhui oivalluttamisesta ja siitä, ettei halua antaa valmiita vastauksia, mutta kiireisessä maailmassa nähtiin tämä haasteelliseksi. Eli koettiin, että harvemmin kyetään paine- tai kiiretilanteessa toimimaan oivalluttavasti, kun tiimiläiset kysyvät apua esihenkilöltään.

Haastattelun lopuksi pyysin jokaista esihenkilöä kertoman kolme tärkeintä asiaa, jotka tulisi uuden aloittavan hybriditiiminjohtajan huomioida. Nämä olivat:

1. Tasapuolinen huomioiminen (5/5 esihenkilöä nosti tämän tärkeäksi)
2. Palaverikäytäntöjen luominen (4/5 esihenkilöä koki tämän tärkeäksi)
3. Live-tapaamiset ja säännölliset, kalenteroidut yhteydenotot tiimiläisiin (5/5 esihenkilö nosti tämän tärkeäksi)

Muita haastateltavien esiin nostamia, tärkeäksi koettuja asioita, jotka uuden aloittavan hybridijohtajan tulisi huomioida oli: oman tilan antaminen, luottamuksen rakentaminen sekä tiimiläisiin tutustuminen – suhteen luominen ja muistaa olla armollinen, koska tiimin rakentaminen vie aikaa.

7.2 Yhteenveto benchmarking-yritysten haastatteluista

Kysyttäessä taustatietoja haastateltavilta, saatiin selville, että heidän tiiminsä oli sijoittunut vähintään kahteen ja enintään kuuteen eri lokaatioon. Samassa toimistossa esihenkilön kanssa työskenteli kaikilla haastatelluilla suurin osa. Tiimeissä etäpäiviä tehtiin keskimäärin 2–3 päivää viikossa. Yhden tiimin osalta tiimiläiset halusivat nimenomaan tehdä enemmän toimistolla töitä saadaakseen sosiaalisia kontakteja työpäiviinsä. Esihenkilöiden osalta etäpäiviä teki yksi esihenkilö kahdesta kolmeen päivään viikossa ja loput kaksi halusivat

itse työskennellä mahdollisimman paljon toimistolla ollakseen lähellä tiimiläisiä. Esihenkilöiden vierailivat toisissa toimipisteissä siten, että yksi vieraili vähintään viikoittain toisissa toimipisteissä, yksi kerran kuukaudessa eri lokaatioissa ja yksi noin neljä kertaa vuodessa.

7.2.1 Asiantuntijatyö ja sen johtaminen

Asiantuntijoiden johtamisesta ja sen vaatimista valmiuksista esihenkilöltä, nousi esiin kaikilta haastateltavilta vahvasti ihmisten tunteminen, yksilöllisyys.

”Vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja, tunnet sun joukon, olet lähellä sun tiimiläisiä, tunnistat joukkosi erilaisuudet ja pyrit huomioimaan ne ja sitä kautta jokainen saa oman luonteensa, elämäntilanteensa ja työtilanteensa mukaista valmennusta ja johtamista.”

”Huomioida tiimiläiset juuri sellaisina kuin he ovat, yksilöllisyys. Missä on vahvuusalueet, minkälaisia kukin on luonteeltaan, missä pitäisi vielä kehittyä.”

Jokainen painotti erityisesti, että tiimiläiset on tunnettava henkilökohtaisesti, jotta osaa valmentaa jokaista yksilönä eteenpäin, tunnistaa joukon erilaisuudet ja vahvuudet ja pyrkii huomioimaan ne sekä jokaisen tiimiläisen elämäntilanteen. Ihmisläheinen ja inhimillinen johtaminen korostui vahvasti.

Kuten Kukkola (2.10.2016) kirjoittaa, että asiantuntijoiden esihenkilö tarvitsee työssään tunneälyä, pelisilmää ja hyviä ihmissuhdetaitoja. Hänen mukaansa hyvä asiantuntijoiden johtaminen on asennekysymys. Jokaisen henkilökohtaiset arvot, ajatusmaailma ja asenne toimivat hyvän johtamisen lähtökohtana. Ihmisten erilaisuuden ymmärtämisessä avainasemassa on esihenkilön oma avarakatseinen, hyväksyvä ja uudistumiskykyinen asenne. Tämän avulla turha pomottaminen, ”ylhäältä alas”, jää pois ja esihenkilö kykenee kohtelemaan ihmisiä tasavertaisesti.

Haastatteluissa tuli hyvin esille myös se, että asiantuntijoihin ei voi soveltavaa mikromanageerausta. Tällä tarkoitetaan Hernberg (2013, kohta 5.1) mukaan ”työn pieniin yksityiskohtiin puuttuvaa johtamistapaa”. Teoria osassakin viitattuun asiantuntijoiden itseohjautuvuuden korostumiseen sopii paremmin valmentava ote. Jokainen haastateltava nosti esiin ennemmin valmentavan johtamisen. Asiantuntijoiden tarvitsema tila tuoda omia ajatuksiaan ja mielipiteitään esille, korostuivat esihenkilöiden puheissa. Heidän mukaansa on tärkeää reagoida niihin ja viedä esimerkiksi kehittämisehdotuksia eteenpäin. Lisäksi kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että muutos-, palaute- ja kehittämisetdotuksiin on reagoitava heti, ne on vietävä eteenpäin ja tämä prosessi on viestitettävä tiimille. Kaikessa toiminnassa asiantuntijoiden kanssa haastateltavat painottivat läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja hyvää kommunikointia.

Samoja aiheita nousi esille kysyttäessä asiantuntijoiden motivoinnista. Onnistumisista iloitseminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä yksilö- että tiimitasolla katsottiin merkityksellisiksi motivoinnin kannalta. Myös osallistava johtaminen ja esimerkiksi rekrytointeihin mukaan ottaminen nostettiin tärkeiksi asiantuntijoiden johtamisen kohdalla.

”Ehkä tota tärkein motivointi ei oo rahallinen, eikä tittelikään, vaan se semmoinen avoin ja välitön vuorovaikutus ja se mahdollisuus niinku tulla kuulluksi, tuoda omia ajatuksiaan sekä ideoitaan esille ja saada sillä tavalla merkitystä omaan työhönsä. Ja sitten niinku myös ymmärrys, että mikä se hänen oma roolinsa vaikutus on siihen koko firman tavoite maailmaan. Koettii tärkeeksi kirkastaa jokaisen roolia ja merkitystä koko yrityksen/organisaation näkökulmasta. Tavallaan semmoinen niinku kommunikaatio sieltä niinku ylemmältä tasolta myös sitten siihen, että miten meidän tekeminen vaikuttaa siihen koko firmaan.”

Haasteiksi asiantuntijatyössä esihenkilöt nostivat tiedon löytämisen, jatkuva muutos, työmäärä, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen hybridityön myötä ja täydellisyyden tavoittelemisen. Esihenkilöt nostivat esiin, että he ovat koittaneet vaikuttaa haasteisiin löytämällä lisäkäksi työmäärän hallitsemiseen, tehostamalla prosesseja, mutta myös ymmärtäneet myöntää, etteivät tiedä

kaikkea ja ovat kaikki olleet valmiita nostamaan käden pystyyn virheen merkiksi tai etteivät itse ymmärrä/osaa auttaa, mutta selvittävät ja pyytävät apua. Kaksi esihenkilöistä nosti esiin hyvin myös tiedon yksinkertaistamisen ja priorisoinnin merkityksen.

”Asioiden yksinkertaistaminen, jotta asiantuntijalla on tila tehdä omaa työtään ja mahdollisuus kokea se semmosena onnistuneena työntekona, rauhallisuutena ja tunteena, että osaa ja hallitsee asiansa eli vaikka muutoksia tulee paljon, niin esihenkilö plokkaa osan tiedosta välistä ja korostaa oleellisemmat ja tärkeimmät mihin keskitytään ja minkä mukaan edetään”

7.2.2 Tiimin toiminta ja tiimiytyminen

”Tiimin vetämisen ja niiden esihenkilönä toimiminen on semmoista nauhojen sitomista. Eliikkä että tuolta löytyy apua ja tuolta löytyy ne tänä päivänä. Mun mielestä tällainen asiantuntijaorganisaatio ei vaadi sitä, että esimies tietää tai esihenkilö tietää kaiken vaan hänen pitää olla semmoinen yhteyksien tekijä ja yhdistäminen että meillä on hyvin paljon tietoa firmassa niin sun pitää vaan aina olla korvat auki joka paikassa. Että hei tuolla puhuttiin tästä asiasta että teidän kannattaa varmaan jutella.”

Kun haastateltavilta kysyttiin tiimin ja tiimityön merkityksestä, oli vastaukset hyvin yhteneväiset. Kaikkien mielestä kukaan ei selviä yksin ja että *”pää sekoisi jos pitäisi kaikki tietää yksin”*. Yksi esihenkilö tiivisti tiimin merkityksen hyvin:

”Ihminen on sosiaalinen olento, harvassa on ihmiset, jotka haluaa ihan puhtaasti tehdä työtä yksin. Voima on joukkueessa ja sitä kautta tiimissä. Parhaat menestystarinat tulee ja nousee sieltä. Varsinkin, kun tutkitaan miten ollaan päästy parhaaseen onnistumiseen, niin joukkueena. Lisäksi nousee esille, että olen saanut voimaa ja apua työkaverilta ja yhdessä ratkottiin ja tehtiin yhdessä esim. asiakastyötä ja jokaisen vahvuutta käytettiin hyväksi. Näin mielestäni yhteistyössä käytetään parhaiten tiimityötä.”

Hybriditiimien tiimiytymisen haastateltavat kokivat olevan selkeästi hitaampaa, kuin jos toimisivat lähitiiminä. Haasteeksi yksi nosti eri lokaatioiden välisen tiimiytymisen. Tiimiytyminen oli tapahtunut samassa lokaatiossa työskentelvien kesken hyvin ja apua pyydettiin siellä aina siltä tutulta naapurilta, mutta eri lokaatioiden välinen tiimiytyminen oli selkeästi haasteellisempaa. Toinen esihenkilö nosti taas esille toimenkuvien/roolien aiheuttaman haasteen tiimiytymisessä. Tämä oli hidastanut koko porukan tiimiytymistä, mutta toimenkuvien sisällä taas tiimiytyminen oli tapahtunut ketterästi.

Esihenkilön roolin haastateltavat kokivat tiimiytymisessä mahdollistajaksi. Haastateltavat jokainen koki, että samassa tilassa oleminen, yhteiset lähipäivät, toimivat kaikkein parhaiten tiimiyttämisessä. Esihenkilöt painottivat sanatonta viestintää ja sen merkitystä, samoin kuin toisiin tiimiläisiin tutustuminen oli helpompaa samassa tilassa, mitkä molemmat helpottavat yhteistyön tekemistä. Kaikki olivat sitä mieltä, että samassa tilassa tapahtuvia työpäiviä saisi olla ehdottomasti useammin ja säännöllisesti ja etenkin tiimin alkuvaiheessa ja uuden ihmisen liittyessä tiimiin mukaan. Samassa tilassa tehtävän työpäivän merkitys oli kaikkien mielestä kiistaton.

”Muutaman kerran kuukaudessa, lähitapaamisia ei saa vähentää, ihan viimeisin mistä vähentää, tulee eheytymistä, palapelin palaset lokahtavat paikoilleen, pieniltä kuulostavia asioita ehkä paikan päällä, mutta ratkaisee ison kuvan ja tiimi tiimiyytyy. Aistit ja näet henkilöt ja ymmärsikö kaikki ja kaipaako joku kohta vielä sparrausta, niin tässä kulmassa katsottuna näen lähitapaamiset tärkeiksi.”

Mielenkiintoista oli, että tällaisia lähityöpäiviä oli yhdellä haastateltavalla muutaman kerran kuukaudessa ja silti hän toivoi niitä olevan enemmän. Kahdella muulla haastateltavalla niitä oli noin neljästä viiteen kertaan vuodessa. Useimmiten kaikilla nämä päivät sisälsivät työaiheisen palaverin, yhteisen lounaan, ryhmätöitä tai uusien asioiden ideointia. Lisäksi vähintään kerran vuodessa jokaisen esihenkilön tiimi piti tiimipäivän, jossa aluksi oli hyvinvointiin tai tiimin toimintaan liittyvää asiaa, sen jälkeen yhdessä tekemistä vapaamuotoisesti.

Näiden päivien merkitys tiimiytymisen kannalta oli haastateltavien mielestä suuri.

Tiimin toiminnan kannalta tärkeiksi asioiksi haastateltavat nostivat luottamuksen, psykologisen turvallisuuden, yhteistyön tekemisen, tiimin vuorovaikutuksen ja tiimin pelisäännöt. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu kaikkien mielestä toisiin tutustumalla, jonka koettiin onnistuvan myös hybridisti, mutta huomattavasti hitaammin. Lisäksi luottamuksen rakentamisessa merkittävässä roolissa oli kaikkien mielestä tasapuolinen kohtelu, sovituista asioista kiinnipitäminen puolin ja toisin, vastuun antaminen sekä kaikenlaisesta 'kyttäämisestä' pidättäytyminen. Luottamus nähtiin olevan perusta koko tiimin toiminnalle ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomiselle.

Yhteistyön kehittämiseen ja ylläpitämiseen tiimissä nähtiin hyväksi tavaksi kaikkien haastateltavien mielestä yhteiset/yhtenäiset työtavat ja prosessit. Myös yhdessä tiimin kanssa laaditut suunnitelmat ja tavoitteet koettiin olevan merkittävässä roolissa yhteistyön ylläpitämisessä. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kaikki kokivat olevan tiimissään hyvällä tasolla. Sen varmistamiseksi oli sovittu tietyt toimintatavat ja kanavat, joita käytettiin sovituista asioista viestimiseen. Kaikki esihenkilöt kokivat, että selkeät palaverikäytännöt olivat todella tärkeitä. Tämä piti sisällään muun muassa kameroiden käytön, puheenvuorojen jakamisen, hiljaisempien osallistamisen keskusteluun. Sähköposti oli jäänyt haastateltavilla selkeästi jo vähemmälle käytölle ja se koettiin eniten virhetulkintoja aiheuttavaksi viestintäkanavaksi. Kaikki haastateltavat nostivat säännöllisen yhteydenpidon tiimiläisiinsä tärkeäksi. Esihenkilöt nostivat esille sen, että mikäli eivät olleet kuulleet jostakin tiimiläisestä pariin päivään, he ottivat yhteyttä ja kyselivät kuulumisia. Kuitenkin kaikki painottivat tässäkin yksilöitä ja kaikkien erilaisia tarpeita olla yhteydessä esihenkilöön. Yhden esihenkilön kohdalla osalle tiimiläisistä riitti selkeästi harvempi yhteydenpito, kuin toisille. Tähän vaikutti tiimiläisen ammatillinen osaaminen.

7.2.3 Hybridijohtamisen kyvykkyydet

Hybridijohtamisen kyvykkyyksien näkökulmasta katsottuna haastateltavat nostivat esille avoimuuden, tasapuolisen kohtelun, luottamuksen, vapauden ja joustavuuden, mukautuvuuden, valmentavan johtamisen, vastuun antamisen ja jakamisen tiimille. Tärkeimmiksi asioiksi nousi säännöllinen yhteydenpito, ymmärrys yksilöiden erilaisuuksille ja erilaisille elämäntilanteille, onnistumisista nauttiminen ja tiedon kulku eli viestintä. Kyvykkyyksistä kysyttäessä huomasi, että hyvin samat asiat nousivat vastauksissa esille kuin jo aiemmin asiantuntijoiden johtamisen kohdalla esitetyissä kysymyksissä.

Kysyttäessä haasteista hybridijohtamiseen liittyen, esihenkilöt nostivat esille oman muutosmatkansa lähijohtamisesta hybridijohtamiseen. He olivat hyväksyneet tekniikan osaksi työtään ja ymmärtäneet mitä kaikkea se mahdollistaa. Palaverikäytännöt muuttuivat ja samalla heidän mielestään piti löytää uusi tapa osallistaa tiimin jäseniä, koska palaverit tapahtuivat etänä. Myös vanhoista tavoista poisoppiminen, kuten kuulumisten kysymiseen ohimennen kahvinhaku-reissulla piti löytää toinen keino ja usko etätöön onnistumiseen vaativat esihenkilöiltä enemmän panosta. Lisäksi haastateltavat nostivat tärkeäksi kyvyksi kyvyn puuttua ongelmakohtiin:

”Esihenkilötyön tehtävänä on havaita karikot, käpy selän alla, nopea puuttuminen esim henkilökemiat tai muu ongelma, joka estää tiimiä toimimasta tai tiimiytymästä, tunnelma heikkenee. Erityisesti pitää olla hereillä HETI, asiat keskusteluun”

Haastateltavat kaikki totesivat heillä olevan riittävät taidot ja tekninen osaaminen tiimin johtamiseen sekä saaneensa organisaatiolta hyvin tukea esihenkilötyöhönsä. Muissa organisaatioissa käytettiin paljon apuna kollegoiden keskinäistä sparrailua. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin HR:n tuen ja ulkopuolisen kurssitarjonnan, josta oli kahdelle ollut paljon tukea ja apua esihenkilötyössä.

”Organisaatiolta saa hyvin tukea, arvostan meidän yrityskulttuuria ja siksi olenkin viihtynyt pitkään, täällä kun kaikki toimii hyvin, arvot on kohdillaan. Ja meillä on asiakkaista ja työkavereista välittäminen niin isossa roolissa, että sitä kautta kokee ettei kukaan jää yksin ongelmiensa kanssa. Itse kun mietin omaa riittävyyttä ja osaamista etäjohtajana, niin välillä iskee huijarisyndrooma, että onko mulla sittenkään taitoja tähä ja välillä kiukustuu jollekin pelivälineelle kovastikin kun ne ei pelitä, mutta hyvällä tasolla kaikkineen kuitenkin.”

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa enemmän valmentajia kuin johtajia. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi, että kaikkien tapana oli enemmän tukea ja ohjauttaa, kuin käskyttää. Lisäksi haastateltavat näkivät tiimin sisäisen koheesion ja voiman tuovan työntekijöille tukea arkisiin haasteisiin ja he koittivat tukea tiimin sisäistä yhteistyötä esimerkiksi työpari-ajattelulla.

Tiimiläisten suoriutumisen seuraamisesta kysyttäessä, jokainen esihenkilö kertoi seuraavansa suoriutumista säännöllisesti ja käyvänsä niistä keskustelua tiimiläistensä kanssa vähintään kuukausittain. Yksi esihenkilöistä korosti, että asiantuntija analysoi aina itse kuluneen kuukauden suoriutumisensa ja pohtii onnistumisen tai alaviereisen suorituksensa taustoja. Näiden avulla esihenkilö yhdessä asiantuntijan kanssa koittaa löytää asioita, joissa tarvitaan tukea tai apua tai nostaa esille toisille tiimiläisille onnistumisen takana olleita asioita.

Kysyin haastattelun lopussa vielä haastateltavaa nostamaan kolme tärkeintä asiaa, joka tulisi uuden aloittavan hybriditiiminjohtajan huomioida. Nämä olivat:

1. Maailma ei tule valmiiksi hetkessä, anna mahdollisuus pala palalta rakentamiseen ja tiimiytymiseen (2/3 esihenkilöä nosti tämän esille)
2. Tasapuolinen kohtelu ja kyky puuttua ongelmakohtiin (3/3 nosti tämän esille)
3. Selkeät käytännöt hybridityön tekemiselle tiimin kanssa (3/3 nosti tämän esille)

Lisäksi muita tärkeiksi haastateltavien luettelemia asioita olivat suunnitelmallisuus, luottamus tiimiläisiin ja heidän osaamisensa hyödyntäminen sekä jatkuva kommunikaatio puolin ja toisin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kun puhutaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, se voidaan tiivistää kolmeen asiaan: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Näistä uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kun kollegat ja tutkimuksen kohteena olleet ihmiset lukevat tutkimuksen, niin hyväksyvätkö he tutkimuksen tulokset ja luottavatko he asianmukaiseen aineiston keruuseen ja analysointiin. Laadullisen tutkimuksen tuotoksen on kuvattava asiat todenmukaisesti ja asiallisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija saa vakuutettua lukijan siten, että on onnistunut valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä saadakseen ratkaistua tutkimusongelman. Tutkimuksen eettisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tehtäessä on noudatettu eettisiä periaatteita ja tavoitteena on saada aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille. Missään kohdassa tutkimus ei saa vaarantaa kohteena olevien ihmisten elämän kulkua, eikä muutenkaan aiheuttaa haittaa kenellekään tutkimuksen kohteena tai siihen liittyvälle taholle. (Puusa & Juuti, 2020, luku 5).

Tämän tutkimustyön luotettavuus perustuu haastatteluiden tallentamiseen ja niiden litterointiin Teams-sovellusta käyttämällä. Kohdeorganisaation Teamsiä testattiin kollegan kanssa hyvissä ajoin ennen haastattelujen alkamista varmistuakseen, että se toimii. Samalla todettiin, että kohdeorganisaation Teams ei tarjoa litterointi mahdollisuutta, joten haastattelut siirrettiin toteutettavaksi siksi opiskelupaikan Teams-sovelluksella. Tämän sopivuus oli testattu opiskelukaverin kanssa aiemmin.

Haastattelut analysoitiin ja purettiin teemoittain samaan dokumenttiin. Haastattelun pääteemat oli rakennettu teorian viitekehykseen perustuen. Tämän avulla saatiin rakennettua yhteenveto haastatteluiden tuloksista. Sekä kohdeorganisaation- että benchmarking -haastatteluiden runko ja kysymykset olivat

samat. Sekä kohdeorganisaation, että benchmarking -haastatteluiden tulokset olivat hyvin samankaltaisia. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkittavien ihmisten kunnioittamista, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta. Tärkeää on huomioida tasa-arvoinen ja ihmisarvoinen kohtelu. Kaikki haastattelemalla saatu tieto on arvokasta. Kuitenkaan tutkijan eri näkemys haastateltavan kertomasta, ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkeihin. (Airaksinen ym., 2021, kohta 9.) Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota haastateltavien anonymisointiin. Haastattelujen tallenteissa ei näy haastateltavien nimiä, eikä litteroinneissa. Lisäksi Teams-kutsut lähetettiin yksityisinä, koska haluttiin kunnioittaa jokaisen yksityisyyttä, kohdeorganisaatiossakin. Myös tästä syystä tarkkoja päivämääriä ja kellonaikoja haastatteluista ei tuoda ässä työssä julki.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaatiossa toimivien hybriditiimien tiimiytymistä ja löytää uusia kehittämisehdotuksia ja näkökulmia benchmarkingin kautta tiimiytymisen tukemiseen kohdeorganisaation esihenkilöille. Kehittämistyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten esihenkilö voi tukea asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin tiimiyttämistä. Tutkimuskysymyseen haettiin vastauksia haastatteluiden avulla.

Tutkimuksen aihe on ilmiönä suhteellisen uusi ja kuitenkin ei uusi, ja siksikin kysymyksiä herättävä. Ilmiönä hybridityöskentely on rahoituslalla suhteellisen tuore tapa toimia, jota koronapandemia vauhditti. Tämä kaikki on vaatinut työntekijöiltä uuden oppimista ja hyväksymistä. Lisäksi hybridityön myötä, aihe on kirjoittajalle hyvin tärkeä. Tiimin toiminta ja tiimiytyminen tässä uudessa hybridityöskentelymallissa on nähty haasteelliseksi kohdeorganisaatiossa ja sen osalta on havaittu kipuilua aika ajoin. Tutkimusaiheen valinnan etsimisessä ja suuntaamisessa auttoi keskustelu kohdeorganisaation

liiketoimintajohdon kanssa. Lisäksi käydyt keskustelut kohdeorganisaation esihenkilöiden kanssa tukivat aiheen valintaa.

Tutkimuksen taustoihin perehdyttiin ensin teorian pohjalta, jotka liittyivät asiantuntijatyön ja asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteisiin, tiimin rakentamisen ja toiminnan ymmärtämiseen sekä hybriditiimin ja sen johtamisen erityispiirteisiin. Näiden pohjalta lähdettiin rakentamaan haastattelurunkoa ja -kysymyksiä, toteutettiin haastattelut ja kirjattiin yhteenvedot tuloksista. Seuraavaksi tarkoituksena on tulkita tulokset sekä tehdä niistä johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Tulosten johtopäätökset esitetty tiivistetysti kuviossa 6 (Kuvio 6).



Kuvio 6. Tutkimuksen johtopäätökset tiivistetysti.

8.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Heilmann (18.11.2022) kirjoittaa, että asiantuntijan työn tekemiseen kuuluu tiedon hallinta ja löytäminen, paljon erityistä osaamista ja itsenäistä työtettä. Lisäksi asiantuntijatyö vaatii itsensä kehittämistä, ongelmanratkaisukykyä, omaaloitteisuutta ja voi aika ajoin tuntua yksinäiseltä. Työtehtävät ovat usein

moniulotteisia ja vaativat paljon osaamista sekä erilaisia taitoja asiantuntijalta, kuten isomman kuvan tai yksityiskohdan ymmärtämistä.

Tätä vasten peilaten kaikki haastatellut esihenkilöt ymmärsivät asiantuntijatyön luonteen erityispiirteet sekä sen asettamat vaatimukset työntekijöille. Lisäksi esihenkilöt tiedostivat, ettei asiantuntijoiden motivaatiota saada lisättyä pelkällä rahalla, vaan se on sisäsyntyistä. Sisäistä motivaatiota tukeakseen esihenkilöltä vaaditaan riittävä ja hyvä alaistuntemus, jotta hän osaa ohjata asiantuntijaa oikeaan suuntaan. Lisäksi tämän kautta he osaavat paremmin kohdistaa yksilöllisesti asiantuntijan tarvitsen tuen. Heilmann (18.11.2022) on todennus saman asian kirjoittamalla, että tutkimukset osoittavat, että asiantuntijoiden motivointi ei onnistune rahalla ja vallan antamisella vaan se lähtee asiantuntijan sisältä.

Haastattelun edetessä huomasi, että kaikki ylätason teemojen asiat limittyvät toisiinsa vahvasti. Koska kaikki haastateltavat toimivat asiantuntijaorganisaatioissa, hybriditiimin esihenkilönä, oli oikeastaan vaikea erotella selkeästi asiantuntijoiden johtamiseen tarvittavia taitoja hybriditiimin johtamiseen tarvittavista taidoista. Molempien johtamistaitojen haastatteluissa korostuivat yhteisen päämäärän ja tavoitteiden selkeyttäminen ja kirkastaminen, mitä odotetaan, ihmisten johtamisen taidot, läpinäkyvyys, vapauden ja vastuun tasapainon löytyminen sekä vahva luottamus puolin ja toisin. Esihenkilöiden mukaan yksilön hyvä tunteminen sekä eri elämäntilanteiden ymmärtäminen oli avain kaikkeen. Yksilöiden hyvä tunteminen auttoi esihenkilöä antamaan ja suuntaamaan tukeansa paremmin sekä löytämään oikeanlaisia tehtäviä tilanteiden mukaan.

Asiantuntijoiden johtamisessa haastateltavat korostivat valmentavaa johtamista. Tuomo Kariniemi (n.d.) kirjoittaa valmentavan johtamisen perustuvan siihen, että esihenkilö on valmentaja, joka määrittää suunnan tiimille ja yhdessä tiimin kanssa sopii tavoitteet, antaa palautetta ja tukea, jotta alaiset kehittyvät ja löytävät parhaan tavan toimia. Tämä ajatus tukee haastatteluissa ilmi tulleita näkemyksiä johtamisesta. Esihenkilöt halusivat nimenomaan oivaluttaa ja välttää antamasta valmiita vastauksia. Kuitenkin tiedostetaan, että

kiiretilanteissa, kun asiakkaille pitää antaa vastauksia, eikä aina asiantuntijoiden valtuudet riitä päättämään, joutuu esihenkilö tekemään päätöksiä ja antamaan valmiita vastauksia.

Selkeät nostot hybriditiimin johtamisen osalta liittyi suunnitelmallisuuden korostamiseen, tasapuoliseen huomioimiseen (korostui etäpalaverissa) sekä säännölliseen yhteydenpitoon. Esihenkilöt kokivat säännöllisen yhteydenpidon hyvin tärkeiksi, koska satunnaiset kohtaamiset ja esimerkiksi yhteiset kahvihetket puuttuivat lähes kokonaan. Kaikki haastateltavat kaipaavat selkeästi enemmän lähijohtamista ja siihen liittyvää ihmisten kohtaamista, hiljaisia viestejä, tunnetilojen helpompaa aistimista sekä nopeita ajatusten vaihtoja.

Haastatteluissa esihenkilöt nostivat sekä johtamisen että tiimin toiminnan ja tiimiytymisen perustaksi luottamuksen ja sen rakentamisen. Haapakoski ym. (2020, luku 2) kirjoittaa, että luottamus rakennetaan hybriditiimissä pääasiassa tekemällä asioita, joiden ympärille tiimi on rakennettu. Vilkmán (2016, luku 2) kirjoittaa luottamuksen perustuvan uskomuksiin. Se rakentuu päättämällä, uskonnolla, että ihmisiin voi luottaa ja huomioimalla tunteiden vaikutus luottamukseen, koska luottamus on tunnetila. Haastateltavat toivat ilmi suotuisan ilmapiirin merkityksen myös hybriditiimeissä ja kokivat sen rakentamisen olevan selkeästi hitaampaa ja haasteellisempaa kuin lähitiimissä. Matti Alahuhta (2015, s.141-148) kirjoittaa, että hyvän fiiliksen johtaminen lähtee siitä, että ihminen ymmärtää oman työnsä merkityksen koko organisaation kannalta. Jotta hyvä fiilistä voi johtaa, pitää ensin osata johtaa ihmisiä. Hyvää johtamiseen kuulu olennaisesti positiivinen asenne, luottamuksen rakentaminen, taito tiedostaa olennainen, aito kiinnostus ihmisen kehittämiseen sekä halua saada aikaan. Luottamuksen rakentaminen on tärkein ja perusta kaikelle. Tiimin merkitys nähtiin haastatteluissa isona. Kaikki totesivat, ettei kukaan selviä yksin. Nykyinen hybridiys on hidastanut osan tiimien tiimiytymistä, samoin usein muuttuva tiimin kokoonpano haastoi tiimiytymisen ja koettiin, että tiimiytymisen piti näissä tilanteissa alkaa lähes alusta. Esihenkilöt näkivät oman roolinsa selkeästi tiimiytymisen mahdollistajana luoden puitteet yhdessä tekemiseen. Lisäksi esihenkilöt kokivat, että heidän on tärkeää kannustaa tiimiläisiä

yhteiseen tekemiseen, kuten yhteiset asiakastapaamiset ja erilaisten isompien kokonaisuuksien tai yksittäisten asioiden sparrailut.

Tiimiytymisen koettiin tapahtuvan parhaiten, kun tiimin alkuvaiheessa tai uusien liittyessä tiimiin, järjestetään enemmän tai tiheämmin lähipäiviä. Tämän koettiin selkeästi lisäävän keskustelua, tutustumista ja helpotti asioiden ymmärtämisen varmistamista. Haastateltavien keskusteluista nousi selkeästi esille toive lähipäivien lisäämisestä ja samassa tilassa olemisesta, vaikka vain töiden tekemisen muodossa. Tällä nähtiin olevan tiimiytymisen ja tiimin yhteistyön tekemisen kannalta iso vaikutus.

Haastatteluissa nousi esille myös, että selkeät tiimin yhdessä muodostamat pelisäännöt, jotka kirjoitetaan ylös, tukee tiimin tiimiytymistä. Monessa tiimissä oli esihenkilöiden mukaan pelisäännöt, mutta niitä ei ollut kirjattu ylös, vaan ne olivat muotoutuneet ajan saatossa ja ne vaan tiedettiin. Pelisäännöt koskivat eniten etäpalavereita ja niissä toimimista. Etäpalaverikäytännöt olivatkin selkeästi kaikille tärkeässä roolissa ja niitä oli hiottu. Esihenkilöt kokivat, että etäpalavereissa haasteellisinta oli saada osallistettua kaikki tiimiläiset ja että he onnistuivat huomioimaan kaikkia tasapuolisesti. Boijer-Spoof ym (2022, s.48) nostaa esille virtuaaliseen viestintään liittyvän väärinkäsitysten suurentuneen riskin, joka voidaan taklata huolellisella valmistelulla. Palaverien tarkoituksen ja tavoitteen selkeyden merkitys korostuu ja saatetaan tarvita keinoja, joilla huolehditaan tasapuolisesta osallistumisesta. Eräs haastateltavista nostikin esille, että hän kysyy aina nopeasti kuulumiset tiimipalaverin alussa kaikilta ja toinen haastateltava kertoi aina osallistavansa hiljaisempia kysymällä myös heidän mielipidettään suoraan.

Vuorovaikutus ja viestintä koettiin yleisesti haastateltavien kesken haasteelliseksi hybridityöskentelyssä. Joku koki onnistuvansa siinä hyvin ja toinen ei juuri koskaan. Haastatteluissa nousi selkeästi esille esihenkilöiden riittämättömyyden tunteen kokemus. Haastateltavat kokivat, etteivät he kuule tai tapaa tiimiläisiään tarpeeksi usein, tavoitettavuuskin koettiin toisinaan haastavaksi. Riittämättömyyden tunne on korostunut haastateltavien mukaan korostunut hybridijohtamisen aikana. Lisäksi he kokivat tuskaa siitä, kun nopeat pikaiset

asioiden läpikäymiset pelkästään kutsumalla tiimiläiset nopeasti kasaan, ei enää onnistu. Tällä on iso vaikutus myös tiedon jakamiseen ja viestintään. Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat olivat tiimiläistensä tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Ajankohdan mukaan käytetty viestintäväline vaihtui. Toiset haastateltavat kertoivat, että tiimiläisten viestit tai yhteydenotot ovat aina prioriteetti yksi ja heillä on pyrkimys reagoida niihin nopeasti.

8.2 Kehittämisehdotukset

Haastatteluiden pohjalta nousi esille tarve, että esihenkilöillä olisi enemmän aikaa esihenkilötyölle. Tämä on hyvin tyypillinen ongelma monessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tehtyjen haastatteluiden perusteella pystyi huomaamaan, että benchmarking-yrityksissä esihenkilöillä oli vähemmän asiantuntijatyötä sekä alaisia keskimäärin verrattuna kohdeorganisaation esihenkilöiden tilanteeseen. Heillä oli täten mahdollisuus keskittyä enemmän esihenkilötyöhön. Osa kohdeorganisaation esihenkilöstä nosti esille riittämättömyyden tunteen kokemuksen johtuen siitä, että eivät ehdi pitämään riittävästi yhteyttä tiimiläisiinsä tai antamaan tarpeeksi aikaansa. Tällä on asiantuntijoiden työn tekestä heikentävä vaikutus, koska ”asiantuntijat kehittävät osaamistaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa muun muassa coachiensa avulla” kirjoittaa Heilmann (18.11.2022). Valmentavassa johtamisessa nostetaan esille myös valmentavan johtajan tukena olemisen ja sparraus silloin, kun johdettava sitä pyytää ja kaipaa (Soback, 2021, luku 4). Jo näiden kahden lauseen perusteella tulisi olla selvä, että esihenkilön tulee raivata tilaa ja aikaa tiimiläisten yhteydenotolle. Tarvitseeko tämän yhteyden saamisen tapahtua heti, niin ei varmasti. Mutta esihenkilöt voisivat pohtia esimerkiksi varaavansa kalenteriin joka päivälle ”slotin tai slotteja”, jolloin he reagoivat tiimiläisten yhteydenottoihin tai ovat tavoitettavissa varmuudella. Tämä helpottaa myös asiantuntijatyön näkökulmasta työn suunnittelua, kun tietää milloin voi odottaa asiaan palaamista.

Vertailevaa haastattelua tehdessä, nousi esille, että yhdessä organisaatiossa oli tapana joka vuosi kirjoittaa tiimeittäin ylös tiimien yhdessä luomat pelisäännöt. Pelisääntöjen luomiseen vaikutti myös vahvasti yrityksen arvojen

tarkastelu. Eklund ym (2019, s. 87) kirjoittaa, että tiimin säännöt ja tavoitteet luo tiimin toimintakulttuurin. Ne eivät tule ylhäältä annettuina vaan tiimi luo ne itse itselleen. Yhdessä laaditut tiimin säännöt auttavat niiden ymmärtämisessä ja sitoutumisessa niihin. Haastatteluissa nousi esille, että tiimeissä oli sääntöjä, mutta ei vaan auki kirjoitettuna. Myös uuden tiimiläisen olisi helppo sisäistää tiimin tavat toimia, kun ne on selkeästi määritelty ja auki kirjoitettu. Pelisääntöjen ohella tiimit voisivat yhdessä pohtia ja käydä läpi jokaisen rooli ja osaaminen sekä kirkastaa sitä. Yhdessä ohjautuvan tiimin, josta kirjoitettu teoriaosassakin, perusajatuksena on yhdessä laaditut pelisäännöt ja osaamiskartan laatiminen. Näkisin, että edellä olevan perusteella kaikkien tiimien tulisi laatia tiimikohtaiset, yhteiset pelisäännöt ja osaamiskartta. Näiden tavoitteena on tukea tiimiytymistä.

Kaikkien haastatteluiden pohjalta nousi selkeästi esille toive lähipäivien lisäämisestä. Lähipäivien merkitys tiimiytymisen tukemisessa nähtiin todella isoksi. Myös Alahuhta (2015, s.24) kirjoittaa, että tiimin johtamisessa ei millään tekniikalla voi korvata kasvokkain tapaamista. Usko läsnäolon voimaan on suuri. Samassa tilassa palaverien tauot, lounaat ja yhteinen tekeminen mahdollistaa tutustumisen. Tämä on edellytys iskukykyisen tiimin muodostumiselle. Yksi esihenkilöistä nosti esille haastattelussa, että oli lisännyt lähipäivien määrää, jotta tiimiytyminen mahdollistuisi nopeammin. Tämän toteamuksen ja kirjoitetun teoriansikin perusteella voidaan todeta, että esihenkilö voi mahdollistaa tiimiytymisen paremmin, kun lähipäiviä toteutetaan riittävän usein. Aina lähipäivien ei tarvitse koostua yhteisestä, pitkäkestoisesta palaverista, vaan vaikka samassa tilassa tehtävästä työstä. Tämän ansiosta toteutuu parempi tutustuminen tiimiläisten kesken sekä helpompi asioiden pallottelu kollegan kanssa.

Tietotulva ja oikean tiedon löytäminen koettiin haastatteluissa isoksi haasteeksi. Tämä liittyy myös vahvasti asiantuntijatyöhön ja tätä on käsitelty teoriaosassa. Haastateltavien näkemykset haasteen taklaamiseksi koostuivat ehdotuksista, että esihenkilö voi helpottaa tätä muun muassa, nostamalla esiin tärkeimmät asiat ja suunnittelemalla viestintäkanavat eri asioille. Lisäksi esihenkilön rooli on painottaa millä tiedolla on työn tekemisen kannalta keskeistä merkitystä ja varmistaa, että jokainen on ymmärtänyt jaetun tiedon samalla

tavalla. Tämä on osoittautunut kuitenkin haasteelliseksi hybridiympäristössä. Tämän tukemiseksi esihenkilöiden tulee muistaa toistaa ja toistaa sekä varmistaa uuden tiedon vastaanotto ja ymmärtäminen.

8.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kysyttäessä kohdeorganisaation haastateltavilta organisaation tuesta esihenkilötyöhön liittyen, nimenomaan hybridijohtamisen ja asiantuntijoista koostuvan tiimin johtamisen näkökulmasta, tuli ilmi, että esihenkilöt kaipaivat tähän liittyvää koulutusta tai kurssia. Haasteltavien työn tukemiseksi voisi olla hyötyä, jos kohdeorganisaatio pystyisi järjestämään koulutuksia esihenkilöille liittyen valmentavaan johtamiseen sekä yhdessä ohjautuvan tiimin rakentamiseen ja kehittämiseen. Tätä kautta esihenkilöt voisivat saada uusia ideoita tiimin tiimityksen tukemiseen sekä oman esihenkilötyönsä ja toimintansa kehittämiseen. Teoriaosuudessaakin viitataan valmentavan johtamisen sekä yhdessäohjautuvan tiimin tukevan toinen toistaan sekä sopivan todella hyvin asiantuntijoista koostuvan tiimin johtamiseen. Ja kuten haastatteluissakin tuli ilmi, on vaikea erottaa asiantuntijajohtamista ja hybridijohtamista toisistaan.

9 POHDINTA

Tämän kehittämistyön päätutkimusongelma oli: Miten esihenkilö voi tukea hybriditiimin tiimitymistä asiantuntijaorganisaatiossa? Tähän kysymykseen haettiin vastauksia kohdeorganisaation hybriditiimien esihenkilöitä haastattele-malla sekä tekemällä vertailevaa haastattelututkimusta kolmen muun organisaation esihenkilöiden kanssa.

Lisäksi kehittämistyöhön liittyi kolme alatutkimuskysymystä: Mitä elementtejä esihenkilöltä vaaditaan asiantuntijoista koostuvan hybriditiimin johtamisessa?

Minkälainen on onnistuneesti tiimiytynyt hybriditiimi? Mitä kyvykkyyksiä tarvitaan hybriditiimin esihenkilöltä?

Tutkimuksen tekeminen haastoi kehittämistyön tekijää. Laadullisen tapaustutkimuksen luonne tuli esille työn edetessä, kun teoriaosaa muokattiin tutkimuksen edetessä ja samoin tutkimuskysymyksetkin täsmentyivät. Haastattelut toteutuivat puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja tätä tuki se, että yksikään haastattelu ei ollut keskenään samanlainen. Kysymysten järjestys vaihtui ja joitain kysymyksiä jäi toisista haastatteluista kysymättä. Tutkimustyön tekeminen opetti tekijälleen kurinalaisuutta, suunnitelmallisuutta ja rajanvetämisen opettelua sekä keskeneräisyyden sietämistä. Työn tekeminen ei olisi onnistunut ilman opponentilta ja ohjaajalta saatua tukea ja sparrausta.

Selkeää ja yksinkertaista vastausta ei tutkimuksessa päätutkimuskysymykseen löytynyt, mutta tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Jokaisen esihenkilön tulisi hyödyntää valmentavaa johtamista sekä yksilön huomioimista. Kehittämisehdotusten kautta kohdeorganisaation esihenkilöt voivat löytää keinoja tiimiytymisen tunteen lisäämiseksi. Tutkimuksessa onnistuttiin haastatteluiden avulla löytämään näkemyksiä ja vastauksia alatutkimuskysymyksiin eli onnistuttiin saamaan ajatuksia ja kokemuksia asiantuntijoiden johtamisesta sekä hybridijohtamiseen tarvittavista kyvykkyyksistä.

Onnistuneen hybriditiimin tiimiytymisen kysymyksen ei löydetty tutkimuksen avulla yhtä selkeää vastausta, mutta Koivisto ym. (2017) on kirjoittanut, että huipputiimissä jäsenet pelaavat samaan pussiin, työ etenee nopeasti ja joustavasti, harvoin esiintyy henkilökohtaisia kahnauksia ja ristiriidat pystytään ratkaisemaan. Huipputiimi kehittää omaa toimintaansa ja tiimiläiset antavat toisilleen avointa, positiivista ja rakentavaa palautetta ja haastavat toisiaan. Kriittiseksi tekijöiksi nousee tiimiläisten erilaisen osaamisen yhdistäminen ja persoonien erilaisuuksien sietäminen. Tiimiä ei saada toimimaan määräyksillä ja säännöillä, vaan sen on annettava kehittyä ja muuttua omalla painollaan. Nämä kaikki edellä mainitut asiat onnistuttiin selvittämään haastatteluiden perusteella. Voidaan siis todeta, että esihenkilön rooli on toimia tiimiytymisen

mahdollistajana huolehtien, että edellä mainitut asiat toteutuvat ja että esihenkilö kykenee kehittämään myös omaa toimintaansa koko ajan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilön on tärkeää ymmärtää asiantuntijatyön vaatimukset sekä tiedostaa asiantuntijoiden johtamiseen liittyvät seikat. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt tarvitsevat tukea osatakseen hyödyntää valmentavan johtamisen oppeja sekä siihen vahvasti linkittyvää yhdessäohjautuvan tiimin rakentamista. Selkeästi benchmarking -haastatteluiden perusteella tuli ilmi, että toiset organisaatiot ovat käyttäneet ulkopuolisiin esihenkilökoulutuksiin resursseja ja esihenkilöt olivat näistä saaneet tarvittavia ajatuksia oman työnsä kehittämiseen. Toinen asia, joka ilmeni benchmarking – haastatteluiden perusteella oli, että toisissa organisaatioissa esihenkilöillä oli vähemmän omaa asiantuntijatyötä tehtävänänsä ja enemmän aikaa omille tiimiläisilleen. Tämä tukee vahvasti ehdotusta kohdeorganisaation esihenkilöiden roolin kirkastamisesta.

Koska tämä tutkimustyö perustui vain esihenkilöiden näkemyksiin, ajatuksiin ja kokemuksiin, voisi olla hyvä vielä selvittää työntekijänäkökulmaa aiheen tiimoilta. Miten työntekijät näkevät esihenkilöiden onnistuneen heidän johtamisessaan tai valmentamisessaan, miten tiimi kokee tiimiytymisen tunteen ja mitä tiimiläiset kaipaavat esihenkilöltä tiimiytymisen tunteen kasvattamiseksi. Entä miten hybridityö on vaikuttanut tähän kaikkeen tiimiläisten näkökulmasta katsottuna.

”Tiiminvetäjän tärkeimpiä tehtäviä ovat tavoitteen asettaminen ja motivointi sekä seuranta ja suoritusten arvioiminen. Ilman kunnollista seurantaa ei ole mahdollista antaa vaikuttavaa palautetta, joka on kaiken kehittymisen perusta. Palaute on tiiminvetäjän tehokkain työkalu tiimin jäsenten ohjaamiseen. Mitä enemmän hän osaa antaa niin positiivista kuin korjaavaa palautetta, sitä helpompaa tiimin johtaminen on.” (Kukkola, 21.11.2021).

LÄHTEET

Airaksinen, J., Alastalo, M., Bauters, M., Günther, K., Happonen, P., Hasanen, K., Hyvärinen, M., Jokine, A., Jokinen, E., Juhila, K., Jyrkämä, J., Kallinen, T., Kallio, A., Kallio, M., Karttunen, L., Keskinen, K., Kettunen, J., Kivilaakso, K., Kuula-Luumi, A., Laaksonen, S.-M., Laine, M., Lehmuskallio, A., Lehtimäki, M., Lennes, M., Niander, P., Nirkko, J., Ojala, H., Palajla, M., Peteri, V., Pöysä, J., Rossi, L., Suoninen, E., Uotinen, J., Vatanen, A., Wallin, A. (2021). Laadullinen käsikirja. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Airila, A. (2022). Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivo-kuorman hallintaan. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyo-ja-tyokyky-2022.pdf>

Alahuhta, M. (2015). Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Ilmivalta, R., & Appel, S. (2022). Etätyön hyvinvointiopas. Bazar.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>

Eklund, A., Lindholm, T., & Salminen, J. (2023). Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? (9. uudistettu painos.). Brik Impact.

Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H., & Salminen, J. (2023). Hybridijohdaminen (2. painos.). Brik Impact. <https://www.ellibslibrary.com/>

Eskola, M., Hakala, S., Heiskanen, R., Hokkanen, E., Hurme, J., Id, E., Järvinen, M., Kantonen, A., Leisalo, T., Lerch, B., Lidell-Mäkelä, S., Moilanen, V., Parviainen, R., Piirla, A., Tainio, A. (18.02.2016). Oppariapu. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. <https://oppariapu.wordpress.com/>

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän oppintuntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki. <https://www.alma-lent.fi>

Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon tutkimus. 41(4), 278-292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>

Heilmann, P. (18.11.2022). Asiantuntijan käyttöohjeet. Itä-Suomen yliopisto. <https://www.mustread.fi/artikkelit/asiantuntijan-kayttoohjeet/>

Hernberg, K. (2013). Asiantuntija epä mukavuusalueella: Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum.

Joutsiniemi, J., Rantala, T. (2024). Valmentava johtaminen -opas. Haettu 26.3.2024. <https://lifted.fi/materiaalit/>

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. www.booky.fi

Kariniemi, T. (n.d.) Valmentava johtaminen. Haettu 10.4.2024. <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

Koivisto, K., Henner, A., Paaso, L. (2017). Tiimityö – mihin sillä pyritään? Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Haettu 15.04.2024. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101750111>

Koivisto, S., & Ranta, R. (2019). Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja (1. painos.). Kauppakamari.

Kopakkala, A. (2008). Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita, Helsinki. www.ellislibrary.com

Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Kukkola, E. (21.11.2021). Tiimityön onnistuminen edellyttää hyvää johtamista. Haettu 5.4.2024. <https://peruspelijaohtaja.com/>

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

Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudemus.

Liukko, S. & Pertula, S. (2021). Opinnäytetyön raportointi. JAMK. Haettu 12.02.2024. <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-3-tietoperusta/>

Mayor, P., & Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent.

Mickos, M. (15.10.2015). The ideal team: look for integrity, energy and intelligence. School of Herring, Leadership in a distributed collaborative world. Haettu 20.4.2024. <https://schoolofherring.com/2015/10/15/the-ideal-team-look-for-integrity-energy-and-intelligence/>

Niemi, O. (22.08.2022). Suomalaisten yritysten suhtautuminen etätyöhön on tiukentunut, ja ihmiset halutaan konttorille useita kertoja viikossa. Helsingin sanomat. Haettu 28.3.2024. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009010196.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos). Sanoma Pro Oy

Peikola, E. (24.10.2022). Hybridityötä opitaan yhdessä – vastuu muuttuvasta työstä on meillä kaikilla. Finanssiala. Finanssiakatemia. Haettu 28.3.2024. <https://www.finanssiala.fi/uutiset/hybridityota-opitaan-yhdessa-vastuu-muuttuvasta-tyosta-on-meilla-kaikilla/>

Pesonen, H. (2007). Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Pitkänen, R. (2010). Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor.

Puusa, A., Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/>

Raappana, M. (2019). Tiimityössä onnistuminen. Työelämän tutkimus. 17(2), 164-167. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87121/46052>

Ranki, S. (16.1.2024). Hyvä hybridityö on yhdistelmä vapautta ja vastuuta yhteisöllisyydestä. Työterveyslaitos. Haettu 26.3.2024. <https://www.ttl.fi/tyo-opiste/hyva-hybridityo-on-yhdistelma-vapautta-ja-vastuuta-yhteisollisyydesta>

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V., Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöistä. Alma Talent. www.almatalent.fi

Rope, T. (2021). Kalsariduunit: Etätyön ilot ja kirot. Tammertekniikka.

Salminen, J. (2017). Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja (5. painos.). J-Impact. <https://www.ellibslibrary.com/>

Sipilä, J. (1996). Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? (2. p.). WSOY.

Siren, A-M.(n.d.). Tehokkaan tiimityöskentelyn avaimet. Sitomo.fi. Haettu 14.3.2024. <https://sitomo.fi/blog/tehokkaan-tiimityoskentelyn-avaimet/>

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

Spiik, K., & Sillanpää, E. (2022). Yhteisöohjautuvuus: Yhdessäohjautuva tiimi. Karlex Oy.

Sveiby, K. E. (1990). Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin + Göös.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Jauhonen, M., Koskinen, A. (2016). Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

N.d. (20.09.2022). Työelämän uusi suunta muodostuu rohkeasti kokeilemalla ja pitämällä työyhteisöstä hyvää huolta. YTN. haettu 27.3.2024. <https://ytn.fi/ajankohtaista/tyoelaman-uusi-suunta-muodostuu-rohkeasti-kokeilemalla-ja-pitamalla-tyoyhteisosta-hyvaa-huolta/>

Van Wart, M, Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852316681446>

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
www.almatalent.fi

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent Oy.

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU KOHDEORGANISAATION ESIHENKILÖILLE

Hei!

Teen opinnäytetyötä Satakunnan ammattikorkeakouluun Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tradenomin YAMK-opintojani varten. Opinnäytetyöni aiheena on: Esihenkilön rooli hybriditiimin tiimiyttämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyö tehdään kehittämis- ja tutkimustyönä ~~XXXXX~~. Tutkimusosion teen opinnäytetyöhöni esihenkilön roolista hybriditiimin tiimiyttämisessä.

Tarkoituksena tutkimuksessani on selvittää erityisesti:

- minkälaisia kyvykkyyksiä tarvitaan esihenkilöltä hybriditiimin johtamisessa
- mitä asioita tulee ottaa huomioon asiantuntijoiden johtamisessa ja
- mitä ominaisuuksia/taitoja se vaatii esihenkilöltä sekä
- mikä on toimivan tiimityön merkitys ja mitä erityispiirteitä on hybriditiimin johtamisessa
- miten esihenkilö voi tukea hybriditiimin tiimiytymistä eli mikä on esihenkilön rooli hyvin toimivan hybriditiimin tiimiytymisen mahdollistajana.

Tutkimustani varten olen valinnut haastateltavaksi **esihenkilöasemassa** toimivia henkilöitä, jotka johtavat **asiantuntijatiimiä** ja joilla on kokemusta **sekä lähi- että etäjohtamisesta**. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa 12.4.2024 mennessä. Haastattelut tehdään käyttäen Microsoft Teamsiä. Tallennan haastattelut sekä teams litteroi tehdyt haastattelut samalla, aineiston myöhempää analysointia varten.

Voimme sopia haastattelun joustavasti aikatauluusi sopivaan ajankohtaan. Haastattelu tehdään yksilöhaastatteluna ja tutkimus tullaan toteuttamaan anonymisoidusti eli nimeäsi, tiimiäsi tai asemaasi ei tulla paljastamaan.

Sinun olisi hyvä varata haastattelua varten noin tunti aikaa. Olisi mahtavaa saada juuri sinut haastatteluun. Ilmoitathan sinulle parhaiten sopivat ajankohdat, niin teen meille Teams-kutsun haastattelua varten.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Ahola

LIITE 2: BENCHMARKING-HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Teen opinnäytetyötä Satakunnan ammattikorkeakouluun Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-opintojani varten. Opinnäytetyöni aiheena on: Esihenkilön rooli hybriditiimin tiimiytämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyö tehdään kehittämis- ja tutkimustyönä ja teen osana opinnäytetyötäni tutkimuksen esihenkilön roolista hybriditiimin tiimiytämisessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Tarkoituksena tutkimuksessani on selvittää erityisesti:

- minkälaisia kyvykkyyksiä tarvitaan esihenkilöltä hybriditiimin johtamisessa
- mitä asioita tulee ottaa huomioon asiantuntijoiden johtamisessa ja
- mitä ominaisuuksia/taitoja se vaatii esihenkilöltä sekä
- mikä on toimivan tiimityön merkitys ja miten esihenkilö voi tukea hybriditiimin tiimiytymistä?
- Eli mikä on esihenkilön rooli hyvin toimivan hybriditiimin tiimiytymisen mahdollistajana.

Tutkimustani varten olen valinnut haastateltavaksi **esihenkilöasemassa** toimivia henkilöitä, jotka johtavat **asiantuntijatiimiä** ja joilla on kokemusta sekä **lähi- että etäjohtamisesta**. Haastattelut tehdään käyttäen Microsoft Teamsiä. Tallennan haastattelut sekä teams litteroi tehdyt haastattelut samalla, aineiston myöhempää analysointia varten.

Haastattelu tehdään yksilöhaastatteluna ja tutkimus tullaan toteuttamaan anonymisoidusti eli nimeäsi tai organisaatiostasi ei tulla paljastamaan, ainoastaan tieto organisaation kokoluokasta, tiimisi koko sekä kokemuksesi esihenkilönä.

Sinun olisi hyvä varata haastattelua varten noin tunti aikaa (kalenterivaraus kuitenkin 1,5 tuntia, mikäli juteltavaa riittää 😊). On mahtavaa saada juuri sinut haastatteluun.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Ahola

LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustatietoja:

1. Millä alalla työskentelet ja kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä? Entä hybriditiimin esihenkilönä?
3. Kuinka monta jäsentä tiimissäsi on? Onko jollakin heistä omia alaisia eli onko sinulla esihenkilötason alaisia?
4. Miten tiimi on sijoittunut maantieteellisesti eli kuinka monessa eri lokaatiossa tiimin jäsenet työskentelevät?
5. Entä kuinka moni tiimin jäsenistä työskentelee sinun kanssasi samassa konttorissa?
6. Kuinka usein tiimisi jäsenet työskentelevät etänä?
7. Kuinka usein itse teet etäpäiviä?
8. Kuinka usein itse teet työtä toisessa toimipisteessä?

Asiantuntijoiden johtaminen:

1. Mitä valmiuksia erityisesti asiantuntijoiden johtaminen mielestäsi vaatii? Korostuuko jotkin asiat asiantuntijoiden johtamisessa hybridinä?
2. Miten mielestäsi asiantuntijoiden työn tekemistä voi parhaiten motivoida?
3. Onko tiimin jäsenesi nostaneet esille haasteita asiantuntijatyöhön liittyen, kuten esimerkiksi ajankäytön haasteita, tietotulvaa tai muuta vastaavaa? Miten olette näitä asioita saaneet korjattua/muutettua ja mitä se on vaatinut sinulta esihenkilönä?

Etäjohtamisen kyvykkydet

1. Milloin ja missä tilanteessa aloitit hybriditiimin johtamisen? Ja onko tiimisi työskennellyt hybridisti jo ennen koronaa?
2. Mitä taitoja olet opetellut / joutunut opettelemaan toimiessasi esihenkilönä hybriditiimissä?
3. Mitkä ominaisuudet nostaisit tärkeiksi hybriditiimin johtajalle? Onko jotakin piirteitä, joista mielestäsi täytyy opetella pois?
4. Mitkä omat ominaisuudet esihenkilönä nostaisit esille?
5. Missä johtamistilanteissa näet toimistotyöskentelyn toimivan parhaiten? Entä etätyöskentelyn?
6. Koetko, että sinulla on riittävät taidot ja työvälineet ja resurssit johtaa tiimiäsi hybridisti? Entä koetko, että saat riittävästi organisaatioltasi tukea tähän?
7. Mitä asioita olet kokenut haastavimmaksi hybriditiimin johtamisessa?
8. Mitä hyviä asioita / käytäntöjä voisit nostaa hybridijohtamisesta esille?
9. (Mitä ajatuksia termi: Valmentava johtaminen sinussa herättää? Entä miten koet sen sopivan hybriditiimin johtamiseen)

Tiimin merkitys

10. Miten koet tiimityön merkityksen? Mikä on näkemyksesi sinun johtamasi tiimin tiimiytymisestä?
11. Kuinka usein tiimisi tapaa samassa tilassa? Miten näet tämän vaikuttaneen tiimisi yhteistyön kehittämiseen? Entä miten olet rakentanut yhteiset päivät? Yhdessä tekemistä, ryhmätyötä? vapaata ohjelmaa?
12. Miten koet oman roolisi tiimityön mahdollistajana? Mihin asioihin koet itse voivasi vaikuttaa?
13. Miten olet toiminut, jotta tiimisi kokee yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä? Miten olette tehostaneet tätä kokemusta?
14. Miten olet rakentanut luottamuksen tunnetta tiimissäsi? Minkä koet tämän kannalta tärkeimmäksi asiaksi?
15. Oletteko laatineet pelisäännöt tiimille? Jos niin minkälaisia?

16. Miten vuorovaikutus ja viestintä toimii tiimissäsi? Onko tähän tullut muutosta hybridityöskentelyn myötä?
17. Miten varmistat tiimisi viestinnän toimivuuden? Onko tiimissä sovittu tästä jotain käytäntöjä, esim minkälaisissa tilanteissa käytetään mitään kanavaa?
18. Miten olet itse tavoitettavissa tiimisi jäsenille?
19. Millä keinoin seuraat työntekijöiden suoriutumista?
20. Onko teillä sovittu säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluaikoja tiimin jäsenten kanssa? Entä onko sinulla tapana tehdä soittoja/fiiliskyselyitä ilman sen kummempaa agenda?

Vielä tähän loppuun:

Mitkä kolme asiaa/käytäntöä haluaisit jakaa uudelle hybriditiimin esihenkilölle sujuvan hybriditiimin johtamisen mahdollistamiseksi?

Onko joku muu asia, jonka haluaisit vielä lisätä, mistä en huomannut aiemmin kysyä?