



Monipaikkaisten tiimien toiminta ja yhteistyö: Timanttia Consulting Oy

Anniina Reinikainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Anniina Reinikainen

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Monipaikkaisten tiimien toiminta ja yhteistyö: Timanttia Consulting Oy

Sivu- ja liitesivumäärä

51 + 3

Työn ja paikan suhde on murroksessa. Nopea digitalisaatio mahdollistaa puitteet tehdä töitä muualtakin kuin työpaikalta käsin. Erityisesti koronapandemia (covid-19) kiihdytti entisestään monipaikkaisen ja etätöiden lisääntymistä. Kun työntekijät tai tiimit toimivat hajautusti, täytyy tiimin hallinta tehdä oikein, jotta suorituskyky säilyy ja kehittyy myös osin virtuaalisessa työskentelyssä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantona Timanttia Consulting Oy:lle, minkälaisia yhteistyötä sekä toimintaa tehostavia käytänteitä ja menetelmiä monipaikkaisista tiimeistä löytyy. Tutkimuksen aihe muodostui toimeksiantajayrityksen sekä tekijän kiinnostuksen pohjalta. Pääkysymystä lähdettiin selvittämään sen kautta, kuinka päämäärä ja tavoitteet on keskusteltu yhdessä tiimin sisällä, minkälaisia tehtäviin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä tiimistä löytyy sekä kuinka tiimin vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ylläpidetään. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa monipaikkaisten tiimien yhteistyöstä ja toiminnasta.

Tutkimuksen viitekehys rakentui laadukkaiden lähdemateriaalien ja kirjallisuuden avulla. Teoriaosuudessa käsitellään monipaikkaisuutta sekä tiimin määritelmää ja lisäksi tavoiteasetantaa, kommunikaatiota, työskentelyä sekä vuorovaikutusta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää henkilöä, jotka toimivat eri tiimeissä monipaikkaisesti sekä eri tiimirooleissa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-alustalla, nauhoitettiin sekä litterointiin. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden tiimit olivat olleet monipaikkaisia myös ennen koronapandemiaa. Haastatteluissa käytiin läpi tavoiteasetantaa, työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä sekä tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. Aineiston läpikäymiseen valittiin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että monipaikkaisista tiimeistä löytyy paljonkin yhteistyötä ja toimintaa tehostavia prosesseja. Suuri osa johtopäätöksissä esiin nousseista asioista on varmasti myös edellytyksiä monipaikkaisen tiimin toiminnalle. Jos tarkastellaan vain tätä otantaa, voitaisiin sanoa, että kaikissa tiimeissä oli paljon hyviä käytänteitä ja menetelmiä, mutta myös joitain kehityskohteita. Tutkimuksen pohjalta organisaatioissa kannattaisi kiinnittää huomiota esimerkiksi työhön liittyvän tiedon löytämiseen, viestintäkanavien yhteiseen käyttöön ja tiimin osallistamiseen tavoitteiden määrittelyssä. Tutkimuksen yleistettävyydessä on otettava huomioon otannan koko ja muut siihen vaikuttavat tekijät.

Asiasanat

Monipaikkaisuus, tiimityö, yhteistyö, virtuaalinen työ, vuorovaikutus

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus | 2 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet | 4 |
| 2 | Monipaikkaisen tiimin käytänteitä ja menetelmiä yhteistyöhön | 5 |
| 2.1 | Monipaikkainen tiimi ja tavoitteiden asettaminen | 6 |
| 2.2 | Työhön liittyvät käytänteet tiimissä | 11 |
| 2.2.1 | Kommunikointi ja tiedonkulku | 13 |
| 2.2.2 | Tiimin itseohjautuvuus ja palautteenanto | 16 |
| 2.3 | Tiimin vuorovaikutus, luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne | 17 |
| 3 | Monipaikkaisen tiimityön menetelmiä ja käytänteitä | 23 |
| 3.1 | Tutkimuksen toimeksiantaja, kohdeorganisaatiot- ja tiimit | 23 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmän valinta | 24 |
| 3.3 | Tutkimuksen toteuttaminen | 25 |
| 3.4 | Sisällönanalyysi ja analyysin teko | 26 |
| 3.5 | Tulokset | 27 |
| 3.6 | Yhteenveto | 37 |
| 4 | Pohdinta | 39 |
| 4.1 | Johtopäätökset | 39 |
| 4.2 | Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset | 44 |
| 4.3 | Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi | 45 |
| 4.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi | 47 |
| | Lähteet | 48 |
| | Liitteet | 52 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset | 52 |
| | Liite 2. Haastateltavien hakuilmoitus LinkedInissä | 53 |
| | Liite 3. Sähköpostiviesti haastatteluun osallistuville | 54 |

1 Johdanto

Työn ja paikan suhde on murroksessa. Nopea digitalisaatio mahdollistaa puitteet tehdä töitä muualtakin kuin työpaikalta käsin. Erityisesti koronapandemia kiihdytti entisestään monipaikkaisen ja etätöiden lisääntymistä. Kun koronarajoitukset poistuvat nähtäväksi jää, kuinka paljon etätöitä tehneet jäävät edelleen kotiin ja ketkä tulevat kokonaan takaisin toimistolle. Todennäköisimmin monessa organisaatiossa tulee käyttöön hybridimalli, jossa töitä tehdään osittain kotoa käsin ja osittain toimistolla. Kun työntekijät tai tiimit toimivat osittain hajautetusti, täytyy tiimin hallinta tehdä oikein, jotta suorituskyky säilyy ja kehittyä myös osittain virtuaalisessa työssä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin, minkälaisia yhteistyötä sekä toimintaa tehostavia käytänteitä ja menetelmiä monipaikkaisista tiimeistä löytyy. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Timanttia Consulting Oy:lle. Timanttia Consulting Oy toimii asiantuntijayrityksenä etäjohtamisessa, etätöissä, hybridityössä sekä hajautetussa työssä. Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen monipaikkaisuuden ja hybridityömallin lisääntyessä entisestään työelämässä osittain myös koronapandemian takia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että monipaikkaisista tiimeistä löytyy paljonkin yhteistyötä ja toimintaa tehostavia prosesseja. Suurin osa haastatteluissa nousseista asioista on varmasti edellytyksiä monipaikkaisen tiimin toiminnalle. Jos tarkastellaan vain tätä otantaa, voitaisiin sanoa, että kaikissa tiimeissä oli paljon hyviä käytänteitä ja menetelmiä, mutta myös joitain kehityskohteita. Tutkimuksen pohjalta organisaatioissa kannattaisi kiinnittää huomiota esimerkiksi työhön liittyvän tiedon löytämiseen, viestintäkanavien yhteiseen käyttöön ja tiimin osallistamiseen tavoitteiden määrittelyssä.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi tutkimuksen toteutus. Alussa johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä avataan keskeisempiä käsitteitä. Johdantoa seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen aiheisiin liittyvää teoriaa ja viitekehystä, joka perustuu laadukkaaseen kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin. Tämän jälkeen avataan itse tutkimusta työn empiirisessä osassa. Siinä käsitellään tutkimuksen kohdeorganisaatioita, tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta ja aineistoon käytettävää analyysiä sekä avataan tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä pohdintaosiossa käydään läpi analyysin ja tuloksien pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä peilaten niitä tutkimuksen teoria-perustaan. Lisäksi käsitellään myös kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen päättää tekijän arvio opinnäytetyöprosessista.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aihe perustuu Siebratin, Hoeglin ja Ernstin tekemään tutkimukseen vuonna 2009, jossa tutkittiin virtuaalisten tiimien hallintaa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, milloin virtuaaliset tiimit voivat suoriutua paremmin kuin lähitiimit ja kuinka yritysten tulisi hallita hajaantuneita tiimejä. Tutkimuksessa oli mukana 80 ohjelmistokehitystiimiä eri puolilta maailmaa. Tiimien koko oli enintään yhdeksän jäsentä ja tutkimukseen osallistui yhteensä 392 henkilöä, jotka olivat esihenkilöitä, tiiminvetäjiä ja tiiminjäseniä. Tässä tutkimuksessa saatiin selville, että kriittisimmät tekijät virtuaalitiimin suorituskyyvyssä ovat työtehtäviin liittyvät prosessit, kuten työn koordinointi, jakautuminen ja tiedonjako. Lisäksi huomattiin, että sosiaaliset prosessit, jotka ovat keskeisessä osassa tiimin vuorovaikutusta, lisäävät tiimin suorituskyykyä huomattavasti. Yhtenä tärkeänä asiana tiimin toimivuuden kannalta nostettiin esiin myös yhteisten tavoitteiden samalla tavalla ymmärtäminen kaikkien tiimin jäsenten kesken. (Siebrat, Hoelg & Ernst 2009.)

Timanttia Consulting Oy toteutti vuonna 2021 yhdessä Tutkimusvoima Oy:n kanssa ”Miten etätyö on sujunut?” -kyselyn koskien suomalaisten kokemuksia etätyöstä. Kyselyyn osallistui 604 vastaajaa, jotka toimivat kattavasti eri toimialoilla sekä erilaisissa tehtävissä ja rooleissa. Kyselyn vastaajat arvioivat, että oma työskentely sujuu sekä etätyöskentelyyn vaaditut työkalut on otettu jokseenkin hyvin haltuun. Kuitenkin vuorovaikutuksen, johtamisen ja toimintatapojen osalta toivottiin aktiivisempaa kehitystä. Heikkoja arvioita annettiin esimerkiksi etätyön aktiiviselle kehittämiselle, riittävän palautteen saamiselle ja töiden taiseiselle jakautumiselle. (Timanttia Consulting Oy 2021.) Parannettavan varaa olisi siis samoissa asioissa, joita Siebratin ym. (2009) tutkimuksessa nostettiin esiin avaintekijöinä tiimin suorituskyyvylle.

Näiden rajauksien pohjalta selvitettiin toimeksiantajan toiveesta monipaikkaisten tiimien käytänteitä ja menetelmiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin tiimien käytäntöjä ja analysoitiin toimien riittävyyttä ja monipuolisuutta tavoitteiden asettamisessa, työhön liittyvissä käytänteissä sekä vuorovaikutuksen luomisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda toimeksiantajalle heitä kiinnostavaa ajankohtaista tietoa tiimien sekä samalla organisaatioiden valmiuksista luoda yhteistyötä ja toimintaa monipaikkaisessa työskentelyssä. Parhaassa tapauksessa toimeksiantaja pystyy esimerkiksi koulutuksissaan hyödyntämään joitain mielenkiintoisia seikkoja, jotka tutkimuksessa selvisivät.

Taulukko 1. Tutkimuksen asettelu

| |
|---|
| Tutkimuksen asettelu |
| Pääkysymys: Minkälaisia yhteistyötä sekä toimintaa tehostavia käytänteitä ja menetelmiä monipaikkaisista tiimeistä löytyy? |
| Alakysymykset: <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka päämäärä ja tavoitteet on keskusteltu yhdessä tiimin sisällä? - Minkälaisia tehtäviin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä tiimistä löytyy? - Kuinka tiimin vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ylläpidetään? |

Tutkimuksen asettelu löytyy taulukosta 1 ja sen pääkysymys on, minkälaisia yhteistyötä sekä toimintaa tehostavia käytänteitä ja menetelmiä monipaikkaisista tiimeistä löytyy. Tämän kysymyksen selvittämiseksi on määritelty kolme alakysymystä. Ensimmäinen niistä käsittelee, kuinka päämäärä ja tavoitteet on keskusteltu yhdessä tiimin kesken. Tällä alakysymyksellä on siis tarkoitus selvittää, miten tiimissä määritellään tavoitteet niin, että luodaan yhteisymmärrys keskeisistä asioista. Toinen alakysymys käsittelee, minkälaisia tehtäviin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä tiimistä löytyy. Tämä alakysymys keskittyy tiimin arkiseen työntekoon, kuten esimerkiksi tiedonjakoon, palautteenantoon ja itseohjautuvuuteen. Kolmannessa alakysymyksessä käsitellään, kuinka tiimin vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ylläpidetään. Tämän alakysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten tiimin luottamusta, vuorovaikutusta ja epävirallista kommunikointia voidaan lisätä ja tukea.

Taulukko 2. Peittomatriisi

| Alakysymykset | Teoreettinen viitekehys (luku) | Haastattelukysymys | Tulokset (luku) |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Kuinka päämäärä ja tavoitteet on keskusteltu yhdessä tiimin sisällä? | 2.1 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | 3.5 |
| Minkälaisia tehtäviin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä tiimistä löytyy? | 2.2, 2.2.1, 2.2.2 | 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 | 3.5 |
| Kuinka tiimin vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ylläpidetään? | 2.3 | 17, 18, 19, 20, 21 | 3.5 |

Taulukossa 2 esitetään peittomatriisi, josta löytyvät ne kohdat, joissa eri aiheita eli alakysymyksiä käsitellään. Teoreettisen viitekehysen luku kertoo, mistä löytyy kuhunkin alakysymykseen liittyvä teoriaosuus eli laadullisista lähteistä kerätty kirjallisuustieto. Taulukosta

näkee myös, mikä haastattelukysymys liittyy mihinkin alakysymykseen sekä mistä luvuista löytyvät tulokset eri alakysymyksiin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Monipaikkainen työ tarkoittaa organisaatioissa sitä, että työtä voidaan tehdä useilla eri toimipaikoilla eri paikkakunnilla tai paikkariippumattomana työnä etäyhteyksien avulla. Monipaikkaisessa organisaatiossa työtä voi yleensä tehdä työnantajan osoittamissa toimipisteissä tai yhteisissä tiloissa sekä etätyönä kotona tai muussa työntekijän valitsemissa paikoissa. Monipaikkaisuus on lisääntynyt tieto- ja viestintäteknologian kehityksen sekä yleisen vaurastumisen vuoksi. (Kuisma & Sauri 2021, 26–27; Pekonen ym. 26.3.2021.)

Tiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja pyrkivät yhdistämään tietonsa ja taitonsa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Thompson 2015, 20). Katzenbach ja Smith (2015, luku 1.3) määrittelevät tiimin pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka täydentävät toistensa taitoja ja ovat vastuullisia yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Kozlowski ja Bell (2013, 5) kuvaavat omassa määritelmässään tiimin hoitavan organisaation kannalta merkityksellisiä tehtäviä.

Hybridityö tarkoittaa sellaista työtä, joka tehdään osittain etänä, mutta myös osittain lähityönä työnantajan osoittamissa toimitiloissa (Kuisma & Sauri 2021, 50). Hybridityö yhdistää työpaikalla sekä digitaalisesti tehtävän työn, kun yhteistyötä voidaan tehdä samaan aikaan työpaikalta ja verkosta, mutta myös eri aikaan hyödyntäen erilaisia alustoja (Pekonen ym. 26.3.2021). Hybridityötä on esimerkiksi etä- ja lähityön vuorottelu, osittainen etätyö viikossa tai kuukaudessa tai vakiintuneet työskentelytavat niin, että osa toimii kokonaan etä- tai lähityössä (Työterveyslaitos s.a).

Vuorovaikutusta tapahtuu aina, kun paikalla on enemmän kuin yksi ihminen. Vuorovaikutuksen tarkoituksena halutaan saada toinen ymmärtämään haluttu asia sanoilla, mutta myös sanattomien viestien avulla, kuten eleillä, ilmeillä ja asenteilla. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Vuorovaikutustilanteissa kumpikin vuorovaikutuksen osapuoli tuo tilanteeseen jotakin, joka vaikuttaa molempiin osapuoliin. Työelämässä vuorovaikutustaitoja tarvitaan joka alalla, sillä melkein jokaisessa työssä tarvitaan yhteistyötä muiden kanssa. (Talvio & Klemola 2017, 3.)

2 Monipaikkaisen tiimin käytänteitä ja menetelmiä yhteistyöhön

Digitaalinen viestintä- sekä tietoteknologian nopea kehitys 2000-luvun alussa on vaikuttanut uudenlaisen työkuulttuurin syntymiseen lyhyen ajanjakson aikana (Kuisma & Sauri 2021, 9). Voidaan sanoa, että tällä hetkellä on menossa työn historiallinen neljäs vaihe eli inhimillinen vallankumous, jossa työn, ajan, paikan sekä työsuhteen välillä vallitsevat riippuvuudet ovat murroksessa. Työn murroksessa ajan ja paikan suhde työnteossa poistuu ja niiden merkitys vähenee, jos vain tavoitteisiin päästään. (Rubanovitsch 2020, 75, 153, 236.) Monipaikkaisuus työelämässä on kasvanut työn muutoksen takia ja esimerkiksi etätyön teko sekä työliikennematkojen pituuksien kasvaminen lisäävät sitä. Lisäksi monipaikkaisuuden lisääntymistä on tukenut työikäisten suurempi vapaa-aika, perhesuhdemuutokset sekä kaupungistuminen. Myös vapaa-ajan asuntojen yleistymisen ja varustelu lisäävät monipaikkaisuutta, kun teknologian kannalta ei ole merkitystä, mistä työtä tekee. (Kuisma & Sauri 2021, 26–28.)

Vaikka Suomessa jo ennen koronapandemiaa tehtiin etätyötä enemmän suhteessa muihin Eurooppaan, on koronakriisi silti vauhdittanut digitalisaation etenemistä työelämässä sekä aiheuttanut etätyön nopean ja merkittävän lisääntymisen (Kuisma & Sauri 2021, 23). Koronapandemian väistyessä ei ole kyse vain etätyön jatkumisesta, vaan muutoksesta monipaikkaiseen työhön. Hybridityössä työtä voidaan tehdä työpaikalla, kotona tai muussa paikassa eli monipaikkaisesti. Tämä malli mahdollistaa tiimityön tekemisen etänä tai fyysisesti mahdollisuuksien mukaan sekä myös samaan tai eri aikaan. (Pekonen ym. 26.3.2021.) Insinööriliiton (2.11.2021) mukaan etä- ja läsnätyön eli hybridityön joustava yhdistäminen on parantanut työn tuottavuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. Monipaikkaisessa työssä Valtiovarainministeriössä koettiin heikommaksi erityisesti esihenkilöiden mahdollisuus kuunnella ja havaita työntekijöidensä pahoinvointia (Valtiovarainministeriö s.a).

Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että koronapandemian aiheuttamat muutokset ovat vauhdittaneet lisää työn murrosta sekä etätyön kasvua. Pandemian hellittäessä jää nähtäväksi, miten ja millä tavalla väliaikaiset toimenpiteet jäävät osaksi työelämää ja missä asioissa taas palataan vanhaan. Kuitenkaan muutokset eivät vakiinnu itsestään, vaan organisaatioilta tullaan tarvitsemaan strategisia päätöksiä ja valintoja monipaikkaisuuden sekä etätyön suhteen. (Kuisma & Sauri 2021, 11–12.) Valtiovarainministeriön tekemien kyselyiden mukaan kuitenkin monipaikkainen työ esimerkiksi valtionhallinnossa vaatii sujuakseen vielä asioiden kehittämistä yhdessä (Valtiovarainministeriö s.a). Organisaatioiden tulee miettiä, kuinka toimitaan jatkossa pandemian jälkeen ja miten muutosvaihetta varten val-

mistaudutaan. Jatkossa joudutaan miettimään, minkä takia tullaan työpaikalle vai hoideaanko työ verkon välityksellä ottaen kuitenkin huomioon myös toisten kohtaamisen merkitys. (Pekonen ym. 26.3.2021.)

2.1 Monipaikkainen tiimi ja tavoitteiden asettaminen

Usein monipaikkainen työ sisältää käsitteen hajautettu työ. Vaikka hajautetusta työstä käytetään myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalitiimi, ei se aina tarkoita pelkästään kaikkien työntekijöiden eri paikasta työskentelyä. Hajautettu työ voi tarkoittaa myös, että osa työntekijöistä on samassa työpisteessä ja osa taas hajallaan eri työpisteissä tai etätyössä kotona. (Vilkman 2016, 13.) Valtiovarainministeriö taas määrittelee monipaikkaisuuden siten, että digitaaliseksi muuttuneen työn voi järjestää tehtäväksi verkon yli useammastakin paikasta. Monipaikkaisuus sisältää myös etätyön käsitteen, jossa työtä tehdään muusta kuin työnantajan osoittamasta paikasta eli yleensä kotoa käsin. Hybridityö taas sekoittaa lähi- ja etätyön niin, että työtä tehdään työpaikalla sekä verkossa ja erilaisilla alustoilla eri aikaan. (Pekonen ym. 26.3.2021.)

Kozlowski ja Bell (2013, 5) kuvailevat tiimin perusmääritelmän olevan seuraava: tiimi koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka suorittavat organisaation kannalta merkityksellisiä tehtäviä. Tiimin jäsenet myös jakavat yhteisen tai useamman tavoitteen, ovat keskinäisesti riippuvaisia toistensa työskentelystä, ovat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa, ylläpitävät ja hallitsevat rajoja sekä ovat osa organisaatiota (Kozlowski & Bell 2013, 5). Katzenbach ja Smith (2015, luku 1.3) määrittelevät taas tiimin ytimekkäästi pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka täydentävät toistensa taitoja ja pitävät itseään vastuullisena yhteisen päämäärän saavuttamisesta, tavoitteista ja lähestymistavasta. Hyvin samanlainen määritelmä on myös Thompsonilla (2015, 20), joka määrittelee tiimin joukoksi ihmisiä, jotka ovat riippuvaisia toistensa tiedoista, resursseista ja taidoista ja jotka pyrkivät yhdistämään nämä tekijät saavuttaakseen yhteisen tavoitteen.

Määritelmistä voidaan siis huomata, etteivät kaikki yhdessä tai lähekkäin työskentelevät kuulu samaan tiimiin (Thompson 2015, 20). Jotta yhdessä työskenteleviä työntekijöitä voi kutsua tiimiksi, tarvitsee heidän olla toisistaan riippuvaisia sekä jaettava vastuu työn lopputuloksesta (Williams 2018, 203). Ivanovin (2021, 46) mukaan optimaalinen tiimin koko on 5–9 jäsentä. Jos tiimi on liian pieni tai suuri, se ei välttämättä suoriudu yhtä hyvin. Liian suuressa tiimissä on hankala oppia tuntemaan kaikki jäsenet hyvin ja tiimin sisällä voidaan jakautua pienempiin ryhmiin, joissa pidetään yhtä. (Williams 2018, 212.)

Tiimityötä käyttäessä on tärkeä pohtia, milloin ja mihin se on tarpeellista. Tiimejä pitäisi käyttää silloin kuin tiimin käytölle on selkeä syy tai tarkoitus, jotta siitä hyödytään. Tiimiä tulisi käyttää, jos työ vaatii yhteistyötä eli esimerkiksi erilaisia näkökulmia ja taitoja.

(Williams 2018, 205.) Yleensä tiimit pystyvät menestymään paremmin kuin yksilöt tai muut ryhmät, sillä tiimeillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Kehittäessään yhteisiä tavoitteita ja lähestymistapoja tiimin jäsenet luovat kommunikaatioyhteyttä toisiinsa. Kuitenkaan kaikkiin organisaatioiden tarpeisiin tiimi ei välttämättä ole oikea ratkaisu. (Katzenbach & Smith 1993, luku 1.1.) Tiimin käyttöön ottoa harkittaessa kannatta ottaa huomioon, onko se tarpeellista ja ovatko kaikki työntekijät kykeneviä tai haluttakaita työskentelemään osana sitä (Williams 2018, 204–205).

Siebratin ym. (2009) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatioiden tulee varmistaa tiimin jäsenten sitoutuvan ryhmän yhteisiin tavoitteisiin tiimin suoriutumisen onnistumiseksi. Myös Ivanov (2021, 11) nostaa yhdeksi suorituskykyisen tiimin kulmakiveksi tavoitteiden asettamisen niin, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää ne. Myös Salmisen (2017, 35) mukaan huipputiimi tarvitsee yhteisen päämäärän ja tehokkaat resurssit sen tavoitteluun. Asetetut tavoitteet täytyy pystyä perustelemaan työntekijöille ja synnyttää yhteinen ymmärrys siitä, miksi tavoitteet ovat tärkeitä esimerkiksi tietyn kokonaisuuden kannalta. Kun yhteinen tavoite asetetaan useammalle kuin yhdelle työntekijälle, näyttäytyy tiimin jäsenten vastuullisuus suuremassa roolissa, sillä kaikkien täytyy ottaa vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 60.)

Tavoitteiden selkeyttämisen voidaan sanoa olevan tärkeimpiä johtamisen tehtäviä, sillä tavoitteiden tehtävä on antaa suunta kaikelle toiminnalle. Tavoitteilla määritellään myös haluttu intensiteettitaso. (Järvinen ym. 2016, 56.) Hyvillä tavoitteilla autetaan henkilöstöä ajan priorisoinnissa ja parhaimman panostuksen antamisessa sekä lisäksi kehitetään omaa toimintaa kuin myös toimintaa koko organisaatiossa. Parhaassa tapauksessa tavoitteet voivat auttaa myös yksilöä tai tiimiä kieltäytymään tehtävistä, jotka ovat organisaation omien tavoitteiden vastaisia. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 126.) Myös Järvisen ym. (2016, 56) mukaan organisaation tavoitteet auttavat rajaamaan pois epäoleellisia tehtäviä työntekijöiden näkökentästä.

Tiimitavoitteiden asettaminen on yksi kriittinen osa tiimin suoriutumisen kannalta, sillä on hankalampaa parantaa tiimin suorituskykyä kuin vain yksittäisen työntekijän. Jos tiimillä ei ole selkeää yhteistä tiimitavoitetta, voivat tiimin jäsenet tavoitella enemmän henkilökohtaisia tavoitteitaan. Tämän välttämiseksi tulisi asettaa täsmällinen tavoite koko tiimille, mikä selventää tiimin prioriteetit tarjoten työlle selkeän tarkoituksen. (Williams 2018, 215–216.) Tiimitavoitteet pitäisikin saada kuulumaan kaikille tiimin jäsenille yhtäläisesti niin, että kaikki tiimin jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan. Auttamisen ilmapiiri sekä tiimin yhtenäisyys varmistavat tavoitteiden onnistumista. (Järvinen ym. 2016, 60–61.)

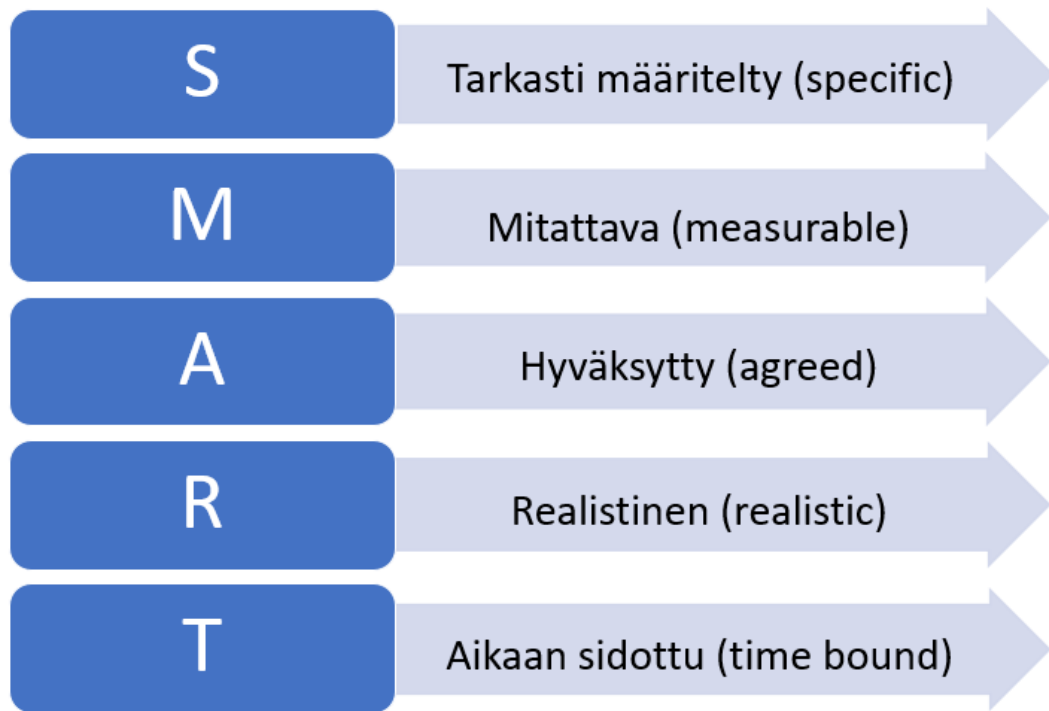
Nykypäivän organisaatioissa tavoitteet asetetaan aluksi organisaatiotasolla. Organisaation tavoitteita on visio ja sitä ohjaavat missio sekä arvot. Koko organisaatiolle asetut tavoitteet taas ohjaavat tavoitteita, jotka asetetaan siitä alemmaksi muille tasoille. (Kauhanen 2015, 69.) Organisaatiotasoa tavoitteet jaetaan pienempiin, kuten yksikötason tavoitteisiin, jotka taas johdetaan aina yksilötason tavoitteisiin asti. Tavoitteiden valuttaminen alemmille yksiköille perustuu haluttuihin sekä tavoiteltaviin tuloksiin ja hyvin usein myös aikaisempaan suoriutumiseen sekä tuloksiin. (Järvinen ym. 2016, 58.) Kauhasen (2015, 73) mukaan tavoitetasoja on yleensä useampia kuten konserni-, sektori-, osasto- tiimi-, projekti- tai yksilötaso.

Hyväksi tavoitteeksi voidaan sanoa haasteellista sekä selkeää tavoitetta. Jos tavoitteet ovat epämääräisiä tai liian helppoja, johtavat ne huonompiin suorituksiin ja voivat luoda epävarmuuden tunnetta siitä, mitä oikein tulisi saavuttaa. (Kauhanen 2015, 77.) Haasteellinen tavoite vaikuttaa siihen, miten paljon tiimin jäsenet tekevät töitä sen saavuttamisen eteen. Haasteellisen tavoitteen kanssa edellytetään, että jokainen tekee oman osuutensa tavoitteeseen pääsemiseksi, jolloin myös huomataan helpommin ne, jotka eivät tee omaa osaansa. (Williams 2018, 216.) Järvisen ym. (2016, 59) mukaan näiden lisäksi tavoitteiden asettamisessa kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi tavoitteen ymmärrettävyyteen, täsmällisyyteen, innostavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Myös tavoitteiden määrään kannattaa kiinnittää huomiota, sillä nykyään useimmin ongelmana on tavoitteiden runsas määrä eikä niinkään niiden puute. Jos työntekijä työskentelee monessa tiimissä tai projektissa, voivat liian monet tavoitteet tai niiden ristiriitaisuudet vaikuttaa työpöytätyöhön ja keskittymiseen. (Hiila ym. 2019, 132.)

Kun tavoitteet asetetaan tiimille, niiden pelkkä kertominen ei ole tarpeeksi. Yleensä tavoitteisiin sitoutuminen vaatii viisi vaihetta: tietoisuuden, ymmärryksen, hyväksymisen, halun tehdä sekä sitoutumisen ja toiminnan. Jotta henkilöstö voi sitoutua tavoitteisiin, tarvitsee heidän ymmärtää ja tietää, mitä tavoitteiden taustalla on. (Kauhanen 2015, 77–78.) Kun tiedetään, miksi jokin tavoite on asetettu, pystyy henkilöstö tekemään työtään paremmin. Siksi tavoitteista tulee keskustella erilaisten projektien alussa sekä myös yleisellä tasolla ainakin muutamien kuukausin välein ja tavoitteita kannattaa myös peilata organisaation asettamiin strategiatavoitteisiin. (Hiila ym. 2019, 127, 136.) Jotta päästäisiin oikeaan ja tavoiteltuun lopputulokseen, tulee tavoitteet käydä läpi yhdessä huolellisesti niiden kanssa, kenelle tavoitteet asetetaan. Tässä on iso rooli esihenkilöllä, joka pystyy kertomaan perusteet tavoitteiden asettamiselle sekä tuomaan alaisilleen johdon näkemykset tavoitteista. Esihenkilö perustelee asetetut tavoitteet ja synnyttää keskinäisen ymmärryksen tavoitteiden vaikutuksesta ja tarkoituksesta. (Järvinen ym. 2016, 59–60.) Keskustelu ja hyvä kommunikointi ovat ensiarvoisen tärkeitä tavoitteiden asettamisessa, sillä epäselvä kommunikointi voi kaataa hyvin laaditut tavoitteet (Hiila ym. 2019, 135).

Organisaatioissa on myös pohdittava, kuinka tavoitteiden jalkauttaminen tehdään ja kuinka saadaan henkilöstö ottamaan tavoitteiden mukainen toiminta osaksi omaa työtä. Jotta tavoitteet toimisivat, tarvitsee henkilöstön ymmärtää, mitä niiden saavuttamiseksi odotetaan. (Hiila ym. 2019, 128, 135.) Siksi tavoitteista keskusteltaessa olisi hyvä myös käydä läpi niiden odotuksia. Odotukset ovat tavoitteen onnistumisen kannalta tarvittavien suoritusten tai toimin purkamista konkreettiseen muotoon sekä tavoitteen henkilökohtais- tamista. Kun tavoitteita käsitellään myös henkilökohtaisella tasolla, vahvistavat odotukset työntekijän ymmärrystä tavoitteesta, mutta myös kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tavoitteiden ja odotuksien kirkastaminen vaatii runsaasti yhdessä tehtyä analyysia sekä pohdintaa avoimessa ilmapiirissä. Kun tietoa, yhteistä pohdintaa sekä dialogia on tar- peeksi, voidaan synnyttää yhteinen oivallus siitä, mihin pyritään. (Järvinen ym. 2016, 62– 65.) Erityisesti etätyössä esihenkilön kannattaa keskustella jokaisen tiimin jäsenen kanssa henkilökohtaisesti, jotta nähtäisiin, miten tiimin jäsenten prioriteetit sopivat yhteen tiimin yhteisen vision ja tavoitteiden kanssa (Harward Business Review 2016, 57).

Työntekoon kohdistuvat tavoitteet ja mittarit ovat lisääntyneet ja tulleet entistä monipuoli- semmiksi. Numeroihin liittyvät tavoitteet ovat nykyään hyvin usein myös kytköksissä laa- dullisiin tavoitteisiin, joiden mittaaminen ei välttämättä ole yhtä helppoa. Eri lailla mitattavia tavoitteita voi olla esimerkiksi taloustavoitteet, tehokkuustavoitteet tai inhimilliset tavoitteet. (Järvinen ym. 2016, 57.) Työn mittaamisessa kannattaisikin mitata tuloksia eikä siihen käytettyä aikaa (Vilkman 2016, 46). Mitä tahansa tavoitteita esimerkiksi tiimin tai yksilön toiminnalle asetetaan, on oleellisinta, että niitä voidaan mitata jollain tavalla. Myös tavoit- teen aikaväli voi vaikuttaa, kuinka usein siihen liittyviä asioita tulisi mitata esimerkiksi päivä-, viikko- tai kuukausitasolla. Organisaatiossa kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, mitä asioita halutaan mitata, eikä vain mitata helposti mitattavia tekijöitä. (Kauhanen 2015, 74–76.)



Kuva 1. SMART- eli fiksut tavoitteet (mukaillen Ivanov 2021, 50)

Kuvassa 1. viisi esitettyä elementtiä muodostavat akronyymin, joiden avulla luodaan tavoitteista fiksua. SMART-menetelmän avulla voi lisätä tiimin sitoutumista sekä tehokkuutta saavuttaa asetutut tavoitteet. (Ivanov 2021, 50.) Myös Kauhasen (2015, 76) mukaan on yleistä, että tavoitteita määriteltäessä niiden tulisi täyttää nämä viisi mainittua kriteeriä. Tavoitteen tulisi olla tarkka (specific), jotta olisi selvää, mitä täytyy tehdä ja kuinka tavoitteeseen päästään. Tavoitteen tulisi olla myös mitattava (measurable) tai muuten sen saavuttaminen on vaikeaa. Tavoitteen tulee olla yhteisesti hyväksytty (agreed) sekä realistinen (realistic), jotta se on mahdollista toteuttaa. Lisäksi on tärkeää olla yhdessä sovittu aika (time bound), jolloin tehtävä tulee olla suoritettu. (Luukkala 2022, 59; Ivanov 2021, 50.) Myös Williams (2018, 215) pitää SMART-tavoiteasetantaa yhtenä tehokkaimmista tavoista kehittää niin yksilön kuin myös tiimin suorituskykyä. Joskus SMART-tavoitteisiin lisätään vielä ylimääräinen kriteeri ”haasteellinen” tai ”kunnianhimoinen”. Tämän on tarkoitus saada tavoite kannustamaan myös kohti kehittymistä tai parannusta. Tavoite ei kuitenkaan saa olla utopistinen, sillä liian korkea tavoite voi lannistaa motivaation. (Kauhanen 2015, 76–77.)

SMART-tavoiteasetannassa on myös huonoja puolia. Groten (2.1.2017) mukaan SMART-tekniikka voi rohkaista henkilöstöä asettamaan matalia tavoitteita. Realistinen ja saavutettava tavoite -kriteeriä voidaan käyttää syynä aivan liian alhaisten tavoitteiden asettamiseen. SMART-tekniikkaa kannattaisi käyttää enemmän tarkistamaan, onko tavoite hyvin määritelty eikä määrittämään, onko tavoite fiksu tai tavoittelemisen arvoinen. (Groten

2.1.2017.) Myös Armstrong ja Taylor (2020, 446) pitävät SMART-tekniikkaa liian yksinkertaisena ja enemmän suuntaa antavana. Heidän mielestään tavoitteen viisi kriteeriä tulisi olla enemmän: selkeä, haastava, saavutettava (muttei liian helposti), mitattava määrällisesti tai laadullisesti ja yhteisesti hyväksytty (Armstrong & Taylor 2020, 446).

Jos henkilöstö saa osallistua tavoitteiden asettamiseen, tulee niistä todennäköisemmin realistisimpia ja saavutettavissa olevia. On siis kannattavaa, että esihenkilöt ja työntekijät valitsevat tavoitteet yhdessä sen sijaan, että tavoitteet vain määrätään ylempää. (Williams 2018, 96.) Mikromanagerointi eli pienien yksityiskohtienkin hallinta ja töiden delegointi eivät toimi tiimityöskentelyssä, vaan työntekijöiden pitää saada itse asettaa ja valita tavoitteensa (Ivanov 2021, 11). Kauhasen (2015, 77) mukaan hyvä tavoite asetetaan keskustelemalla yhdessä esihenkilön ja alaisen välillä. Tavoitteiden asettaminen vaatiikin paljon ohjaavaa, sparraavaa ja kyselevää osallistamista (Järvinen ym. 2016, 65). Esimerkiksi Hagel & Engelbert (25.2.2019) suosittelevat asettamaan mahdollisimman tarkkoja tavoitteita, mutta antamaan vapauden alaisille päättää, kuinka tavoitteita lähdetään tavoittelemaan. Ongelmaksi tulee, kun henkilöstö saa enemmän vapautta ja vastuuta, kuinka voidaan olla varmoja, että niitä käytetään oikein. On määriteltävä selkeästi, miten menestystä ja työtä mitataan, mutta annettava alaisille vapaus etsiä omia tapojaan saavuttaa tavoitteet. (Hagel & Engelbert 25.2.2019.)

2.2 Työhön liittyvät käytänteet tiimissä

Siebratin ym. (2009) tutkimuksessa selvisi, että sellaiset prosessit tai käytänteet, jotka liittyvät suoraan jokapäiväiseen työntekoon, ovat kaikista kriittisimpiä tekijöitä tiimin suoriutumiskyvyn kannalta. Esimerkiksi virtuaaliset tiimit, joissa tällaiset menetelmät olivat lisänneet keskinäistä tukea, jäsenten panostusta, työn koordinoitua ja kommunikointia, suoriutuivat paremmin kuin ne tiimit, jolla ei ollut tällaisia käytänteitä (Siebrat ym. 2009). Prosessi voidaan määritellä olevan joukko toimintoja, jotka liittyvät toisiinsa, sekä resursseja, jotka tarvitaan toimintojen toteuttamiseen. Näiden resurssien avulla syötteet voidaan muuttaa tuotoiksi. Erilaiset toiminnot tai kehityskulut voidaan kuvailla prosesseina, mutta organisaatioiden näkökulmasta olennaisia ovat niiden menestymiseen liittyvät prosessit. Tällaisia prosesseja voidaan nimittää esimerkiksi pääprosesseiksi, liiketoimintaprosesseiksi ja avainprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Siebrat ym. (2009) selvittivät tutkimuksessaan, että tiimin suoriutumisen kannalta olennaisimpia ja kriittisimpiä prosesseja ovatkin juuri avainprosessit, jotka auttavat varmistamaan jokaisen tiimin jäsenen täyden osallistumisen tai lisäävät ryhmän yhteenkuuluvuutta.

Tiimin suoriutumisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen jäsenet sitoutuvat työskentelemään tiiminä ja kantamaan vastuuta tiimin yhteisistä tuloksista. Tiimi kehittää

oman tietoisuutensa sen vastuutehtävistä, pelisäännöistä ja yhteisistä arvoista. Tiimi tarvitsee suoriutumista tukevan ilmapiirin, jotta jokainen onnistuu ja saa tarvittaessa apua, jos ei selviä yksin. Hyvä ilmapiiri saa kaikki tiimin jäsenet pyytämään apua luontevasti muilta tarvittaessa. (Salminen 2016, 37.) Kun esimerkiksi tavoitteet on sisäistetty kuulu- maan yhtäläisesti koko tiimille, auttavat ja tukevat sen jäsenet myös niitä tiimiläisiä, jotka eivät meinaa onnistua omassa osuudessaan (Järvinen ym. 2016, 60–61).

Jotta yhteistyö saadaan onnistumaan toista kunnioittavasti ja tehokkaasti, tarvitaan hyvää vuorovaikutusta, mutta myös yhteisiä toimintatapoja sekä pelisääntöjä. Kun työskennel- lään hajaantuneesti, on hyvä pohtia toimintatapojen erilaisuutta verrattuna lähityöskente- lyyn. (Vilkman 2016, 37, 82.) Pelisäännöt ovat tiimin kesken sovittuja normeja, jotka mää- rittävät tiimin toimintaa, vuorovaikutusta sekä yhteistyötä jäsenten välillä. Ilman niitä voi tiimin sisällä syntyä väärinkäsityksiä ja tarpeettomia konflikteja. (Salminen 2016, 92–93.) Pelisäännöt tulisi laatia yhdessä, jotta kaikki hyväksyisivät sovitut toimintamallit, omaksui- sivat ja sitoutuisivat paremmin yhteisiin sääntöihin. Yhteiset pelisäännöt myös kehittävät ja rakentavat yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Esihenkilö tai tiiminvetäjä ei saa siis antaa val- miita toimintamalleja, mutta organisaatiolta voi tulla joitain yleisiä ohjeita ja raameja, joiden puitteissa tulee toimia. Silti tiimikohtaiset pelisäännöt olisi parempi sopia yhdessä, sillä ti- min työn luonne voi vaihdella organisaation sisällä, eivätkä kaikki samat ohjeet sovellu yhtä hyvin jokaiselle tiimille. Tärkeää olisi myös kirjata yhdessä sovitut pelisäännöt ylös ja dokumentoida ne kaikkien saataville. (Salminen 2016, 92–93; Aaltonen, Ahonen & Sa- himaa 2020, 247; Vilkman 2016, 37, 82–83.)

Jokaisessa ryhmässä on eri rooleja. Rooli voi olla määritelty virallisesti organisaatiolta, ti- miin tai työtehtävään liittyvä tai epävirallisia rooleja, jotka on saatu tiimin mukana tai otettu itse. (Juutilainen 2022, 119.) Tiimiä muodostaessa roolien jakaminen jäsenille on tärkeää, jotta jokainen tiimin jäsen tuntee olevansa merkityksellinen tiimille. Roolitus auttaa selven- tämään, miksi minut on valittu tiimiin ja mitä omalta työpanokseltani odotetaan. (Aaltonen ym. 2020, 247.) Tavoitteita asettaessa jokaiselle tiimin jäsenelle kertyy erilaisia vastuita (Ivanov 2021, 52). Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun takia on tärkeä luoda käytänteitä, jotka selventävät organisaation työntekijöiden ja tiimien yksittäiset ydintehtävät. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi fyysiset tai kokonaan digitaaliset infoseinät, jossa on mah- dollista nähdä työntekijöiden kuvat ja mahdollisesti halutessa joitakin henkilökohtaisempia tietoja kuten työntekijän kiinnostuksenkohteet. Myös esimerkiksi organisaation sisäiseen intraan tai muuhun kanavaan voi luoda tietokannan, josta löytyy hakemalla tieto työnteki- jöiden osaamisesta, tehtävistä ja työnkuvasta. Siellä voi olla tietoa myös työntekijöiden yk- sityiselämästä kuten harrastuksista. (Hiila ym. 2019, 204.)

2.2.1 Kommunikointi ja tiedonkulku

Riittävän tiedonkulun toteuttaminen organisaatioissa on usein haastavaa, joten viestintä tiimin sisällä on tärkeää (Vilkman 2016, 110). Jotta työyhteisö tai tiimi toimii hyvin, on yksisen perusedellytyksistä hyvä tiedonkulku (Joki 2021, luku 13.1). Hyvällä viestinnällä työyhteisössä voidaan lisätä sitoutumista, tuottavuutta ja mahdollisesti myös vähentää työntekijöiden poissaoloja (Vilkman 2016, 59). Viestinnän ja kommunikoinnin edellytyksenä on avoin vuorovaikutuksen kulttuuri työyhteisössä, jotta sisäinen viestintä toimii odotetusti (Joki 2021, luku 13.2).

Useimmiten paljon kommunikaatiota tapahtuu tiimien säännöllisissä tapaamisissa, jotka voivat usein hajautetussa tiimissä olla virtuaalisia. Tapaamisten kannalta on tärkeää olla mietitty asialista eli agenda, jotta tiimin jäsenet tietävät etukäteen, mitä odottaa tapaamiselta. (Vilkman 2016, 110; Ivanov 2021, 68.) Virtuaalisessa työskentelyssä tiedonkulun kannalta on hyödyllistä dokumentoida kaikki ja pitää jokainen tiimin jäsen aina informoituna (Harward Business Review Press 2016, 73). Myös Vilkman (2016, 111) suosittelee virtuaalokokouksen jälkeen lähettämään osallistujille yhteenvedon yhteisistä päätöksistä. On tärkeää ottaa huomioon myös, kuinka usein on järkevää kokoontua tapaamiseen. Jos kokouksia ei suunnitella hyvin, ne voivat heikentää tiimin jäsenten motivaatiota sekä sitoutumista työhön. Tapaamisten määrä voi riippua usein siitä, mikä itsenäisen työn ja yhteistyön tarpeen suhde on. Yleisesti melkein kaikki tiimit kuitenkin tapaavat säännöllisesti vähintään kuukausittain. Kokoukset ovat tiimityölle tarpeellisia, mutta niille kannattaa sopia sääntöjä, jotta tapaamiset olisivat tehokkaita. (Salminen 2016, 41; Vilkman 2016, 42.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan onnistunut virtuaalinen yhteistyö tarvitsee monipuolista sekä suorituskykyistä teknologiaa. Viestintää varten käytettävä teknologia ja alustat tulisi valita sen mukaan, mitkä kanavat ovat sopivimpia yhteistyötä ja tehtävää varten. (Rauramo 2018.) Erilaiset viestintäkanavat ovat edellytys etätöiden tekemiselle. Mahdollisia kanavia on runsaasti, joten työyhteisössä tulee määrittellä, mitä käytetään ja mitkä niiden roolit ovat. Myös vanhoista käytännöistä tulee luopua, jos ne eivät enää palvele viestinnän tarkoitusta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 47.) Oikein kanavan valitseminen tiettyä viestintää varten on tärkeää, jotta esimerkiksi viestin tärkeys tai merkitys välittyvät oikein. On tärkeää, että virtuaalisesti toimivan tiimin jäsenet oppivat, mikä kanava on paras tiettyyn tilanteeseen. (Harward Business Review Press 2016, 75.)



Kuva 2. Virtuaalinen viestintä työyhteisössä (mukaiillen Rauramo 2018)

Kuvassa 2. voidaan nähdä esimerkki siitä, mitä eri viestintäkanavia työyhteisössä voidaan käyttää ja minkälaisiin tilanteisiin kukin niistä sopii. Aikaisemmin käsitellyt virtuaaliset tapaukset, jotka ovat usein videokokouksia, toimivat yleisenä tapana sopia asioista ja tehdä tiimityötä. Paljon muuta viestintää tapahtuu kuitenkin erilaisilla kommunikointivälineillä ja -alustoilla, joita yllä olevaan kuvaan on jaettu. (Rauramo 2018.) Erilaisilla yhteisöllisillä välineillä voidaan saada tunne toisen kohtaamisesta myös virtuaalisesti. Esimerkiksi sosiaalinen media voi työyhteisössä mahdollistaa vapaampaa keskustelua, joka virtuaalisessa ympäristössä työskennellessä ei tapahdu niin luonnollisesti. (Vilkman 2016, 161.) Työyhteisön omat ryhmät sosiaalisessa mediassa lisäävät työntekijöiden tuntemusta ja luottamusta toisiinsa, kun viestitään myös henkilökohtaisista asioista (Ala-Mutka 2019, 58).

Myös sähköpostin rooli työyhteisöissä on muuttunut. Sen käyttö sekä viestien lukeminen ja kirjoittaminen vie paljon työaika. Erityisesti virtuaalisesti pikaviestimet ja puhelin ovat paljon nopeampia keinoja lyhyempien asioiden käsittelemiseen. Tiimin tai työyhteisön kesken kannattaa sopia yhteiset säännöt siitä, miten ja mihin sähköpostia käytetään. (Vilkman 2016, 169.) Sähköpostiviesteihin voi jäädä tietoa, joka hyödyttäisi muitakin. Lisäksi sähköposti sulkee helposti ihmisiä pois verrattuna chat-viestimeen, johon voi nopeasti liittyä mukaan keskusteluun. Sähköpostin kirjoittaminen vie enemmän aikaa, kun se muistuttaa enemmän dokumenttia kuin keskustelua. Chat-viestintää käyttämällä viestittelystä syntyy enemmän keskustelua. (Ala-Mutka 2019, 65–66.)

Aktiivinen viestiminen ja tiedonkulku vaikuttavat haastavan monia organisaatioita. Työyhteisöltä odotetaan paljon viestintää, mutta vaarana on tietotulva, kun informaatiota tulee liikaa. Tiedonkulun kannattaa keskittyä asioista viestimiseen fiksusti. Tätä ongelmaa ratkovat nykyaikaiset teknologiset ratkaisut, jolloin tieto saadaan kaikkien saataville. (Vilkman 2016, 56.) Tärkeintä on, että työntekijät voivat luottaa saavansa kaiken oleellisen tiedon, jolla on merkitystä oman työn kannalta. Turhasta tiedosta ei ole hyötyä kenellekään. (Joki 2021, luku 13.2.) Organisaatioiden tulisi pyrkiä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, jolloin tieto olisi mahdollisimman helppo löytää tai käyttää ilman ylimääräistä etsimistä. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää, mistä tieto tulee ja mitä tietoa on käytetty päätösten tekoon. (Ala-Mutka 2019, 54.)

Jos monipaikkaisen tiimin jäsenet toimivat eri maista ja eri aikavyöhykkeiltä, on otettava huomioon tiedon kulun vaikeutuminen aikaeroista johtuen. Tällöin virtuaaliset tapaamiset tulisi yrittää järjestää sellaisena ajankohtana, että mahdollisimman moni pystyisi osallistumaan. (Ivanov 2021, 80–81.) Jos aikaa on vaikea löytää tai muutama tiimin jäsen ei pysty osallistumaan, täytyy heidät pitää hyvin ajan tasalla sovitusta asioista (Harvard Business Review Press 2016, 77).

Kasvokkain kohtaaminen työnteossa on tärkeää, koska se tekee työkavereista inhimillisiä ja luo myönteisempää kuvaa, kun näkee toisen kehon kielen, ilmeet ja eleet. Kun kohdataan kasvotusten, mahdollistuu entistä avoimempi ja rehellisempi vuorovaikutus työyhteisössä. Myös luottamuksen rakentuminen ja tiedonkulku on helpompaa kasvotusten ja lähitapaamisessa syntyy vähemmän väärinkäsityksiä. (Rauramo 2018.) Erityisesti digitaalisia kasvattaa kasvotusten tapaamisen merkitystä, ja ne ovat tärkeitä yhteisöllisyyden luomisen kannalta. On kuitenkin myös mahdollista rakentaa täysin virtuaaliselle tiimille hyvä yhteishenki, vaikkei tiimi näkisi toisiaan koskaan fyysisesti. Se vaatii kuitenkin enemmän ja edellyttää halua olla hyvässä vuorovaikutuksessa ja työvälineiden sujuvaa käyttöä. (Vilkman 2016, 43–44.)

Monipaikkaisten tiimien kasvokkain tapaamiset voivat olla erityisen tehokkaita käynnistämään ja ylläpitämään jäsenten keskinäisiä suhteita, mikä edistää epävirallista kommunikointia ja tiimin yhtenäisyyden muodostumista. Vaikka kasvotusten tapaaminen tiimin kesken vaatii resursseja, voi se maksaa itsensä takaisin, jos tiimi onnistuu hyödyntämään sen erilaista osaamista. (Siebdrat ym. 2009.) Ivanov (2021, 71, 106) suosittelee, että virtuaalinen tiimi tapaisi ainakin kerran vuodessa kasvotusten, jolloin kannattaa käyttää yhdessäolon aika mahdollisimman hyvin. Kun tiimi tapaa kasvotusten, pääsevät he tutustumaan paremmin, jonka takia myös asiasisällössä kannattaa panostaa myös vapaamuotoisempaan tekemiseen. Jotta ajasta saataisiin mahdollisimman laadukasta, kannattaa miettiä,

kuinka vuorovaikutus toteutuisi parhaiten esimerkiksi minimoimalla häiriötekijät kuten mobiililaitteet. (Vilkman 2016, 43, 107.)

2.2.2 Tiimin itseohjautuvuus ja palautteenanto

Kun tiimi työskentelee lähellä toisiaan, on esihenkilön helppo havaita ryhmätyön puutteita ja korjata niitä. Hajautetussa tiimissä taas esihenkilön on virtuaalisesti vaikeampaa varmistaa, että tiimi toimii tehokkaasti yhdessä. Siksi on tärkeä edistää itsejohtajuutta koko tiimissä. (Siebrat ym. 2009, 15.) Tulevaisuuden työelämässä korostuu entistä enemmän itseohjautuvuus. Se voidaan määritellä yksilön tasolla kyvyksi toimia itsenäisesti ilman ohjausta tai kontrollin tarvetta ulkopuolelta. Itseohjautuva yksilö omaa kykyä hyvään ajanhallintaan, järjestelmällisyyteen ja priorisointiin. (Aaltonen ym. 2020, 251.) Tiimin tasolla itseohjautuvuus voidaan määritellä tiimin vastuuksi johtaa sekä suorittaa jokapäiväistä työtä. Tällöin tiimin jäsenet myös tekevät osan tehtävistä, jotka yleensä kuuluvat esihenkilölle, kuten työtehtävien suunnittelu ja aikataulutus sekä itsenäinen ongelmanratkaisu. (Rauramo 2018.) Aaltonen ym. (2020, 252) määrittelevät tiimin olevan itseohjautuva, kun se päättää itsenäisesti projekteistaan sekä toteutustavoista.

Onnistuessaan itseohjautuvuus luo tiimin jäsenille vahvaa tunteen, että heillä on vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä. Tämä taas johtaa merkityksellisyyden kokemuksen vahvistumiseen. (Aaltonen ym. 2020, 253.) Itseohjautuva tiimi luo nopeampaa päätöksen tekoa, kun päätöksiä voidaan tehdä itsenäisesti. Tiimin jäsenet ovat vapaampia päättämään oman työnsä organisoimisesta. (Hiila 2019, 185.) On kuitenkin tärkeää huomata, että itseohjautuvakin työyhteisö tarvitsee perehdytystä ja koulutusta sekä osaamisen kehittämistä (Rauramo 2018). Kun virtuaalisessa työssä itsenäisyys ja vastuu lisääntyy, täytyy esihenkilön varmistaa, ettei työntekijä kuitenkaan koe jäävänsä liian yksin työtehtäviensä kanssa (Vilkman 2016, 137). Itseohjautuvuus vaatii myös arvostavaa sekä luottamuksellista ilmapiiiriä niin esihenkilöiltä kuin myös johdolta (Aaltonen ym. 2020, 253).

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista tarvetta tiimin johtamiselle ja esihenkilötyölle (Rauramo 2018). Se vaatii kuitenkin esihenkilöiltä perinteisestä johtamismallista luopumisen ja omaksumaan uuden johtamisen tyylin (Aaltonen ym. 2020, 254). Esihenkilön on luovutettava omasta kontrollistaan ja annettava tiimille vastuu ja lupa toimia (Hiila ym. 2019, 183). Itseohjautuva tiimi tarvitsee siis esihenkilöltä valmentavan ja sparraavan otteen. Esihenkilö antaa laadukasta palautetta ja kannustaa, mutta viime kädessä myös puuttuu asioihin, jos sitä tarvitaan. (Aaltonen ym. 2020, 255.)

Palautteenanto organisaatiossa on ehdotonta kehittymisen kannalta. Jos suorituksesta ei saa palautetta, ei ole mahdollisuutta kehittymiselle. (Järvinen ym. 2014, 76.) Palautteenannolle tulee sopia tietyt palautekäytänteet, jotka määrittelevät milloin ja miten palautetta annetaan (Hiila ym. 2019, 212). Palaute on tärkeässä osassa koko organisaatiossa, mutta myös tiimityöskentelyssä. Esimerkiksi tiimit, jotka saavat aktiivisesti myös positiivista palautetta, menestyvät paremmin verrattuina tiimeihin, jossa sitä ei anneta niin usein. (Aaltonen ym. 2020, 256.) Palautetta tiimille tulisi antaa säännöllisesti, eikä vain pelkästään tilanteissa, joissa täytyy antaa kritisoivaa tai negatiivista palautetta (Ivanov 2021, 97). Myös Vilkmän (2016, 102) painottaa, että palautteen antaminen usein on parempi kuin harvoin, sillä silloin tällöin annettu palaute koetaan negatiivisempänä.

Palautetta antaessa kannattaa aloittaa keskittymällä positiivisiin asioihin ja luoda työntekijälle tunne siitä, että hänen ponnistelunsa huomataan ja niitä arvostetaan. Tiimillä tulisi olla säännöllisiä esihenkilön ja tiimin jäsenen välisiä tapaamisia, jossa palautetta voidaan antaa yksilölle tämän suoriutumista. (Ivanov 2021, 98, 106.) Järvinen ym. (2016, 78) nostavat esiin, että annettavan palautteen pitäisi auttaa jollain tavalla vastaanottajaa, kuten esimerkiksi suoriutumaan paremmin tulevaisuudessa tai auttaa oivaltamaan jotain uutta suorituksessaan. Kun palautetta annetaan tiimille virtuaalisesti, ei negatiivista palautetta tai kritiikkiä tulisi antaa suoraan julkisesti kesken yhteisen palaverin. Yleensä virtuaaliset tapaamiset nauhoitetaan niille työntekijöille, jotka ovat estyneitä osallistumaan, joten kritiikin vaikutus kasvaa suuremmaksi. Siksi olisi tärkeää, että palaute annetaan esimerkiksi heti yhteisen tapaamisen jälkeen vain niille, keitä asia koskee. (Ivanov 2021, 97.)

Esihenkilöiden kannattaa huomioida myös kaksisuuntainen palaute, jolloin myös palautteen vastaanottaja antaa palautetta esihenkilölleen tai palautteen antajalle. Tämä muodostaa terveen vuorovaikutusasetelman, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Järvinen ym. 2014, 76.) Myös Ivanov (2021, 98) ehdottaa, että palautteen jälkeen esihenkilö voi kysyä työntekijältä, miten hän voi auttaa työntekijää tai miten hän itse voisi parantaa omaa työntekoaan. Tämä parantaa luottamusta sekä vahvistaa suhdetta tiimin jäseniin. Vahva yhteys tiimin jäseniin usein näkyy myös tiimin suoriutumisessa positiivisesti. (Ivanov 2021, 98.)

2.3 Tiimin vuorovaikutus, luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne

Kuten aikaisemmin todettiin Siebdratin ym. (2009, 9) tutkimuksessa selvisi, että työhön liittyvät prosessit tiimissä ovat avaintekijöitä hyvän suoriutumisen kannalta. Tutkimuksessa nousi esiin myös, että yksin sosiaalisemotionaaliset prosessit eivät ole kriittisin tekijä suoriutumisen kannalta, mutta ne hyvin todennäköisesti helpottavat tehtäviin liittyvien prosessien sujumista. Sosiaaliset prosessit ovat tärkeitä kasvattamaan tiimin yhteenkuuluvuutta.

(Siebdrat ym. 2009, 9.) Yhteenkuuluvuus tarkoittaa sitä, miten tiimi vetää puoleensa sen jäseniä ja motivoi heitä pysymään tiimissä (Williams 2018, 211). Jotta tiimissä voisi syntyä luottamusta sen jäsenten välille, tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta (Salminen 2017, 37).

Hajautetussa tai virtuaalisessa työssä täytyy kiinnittää erityisesti huomiota vuorovaikutuksen ja yhtenäisyyden merkitykseen, sillä epämuodolliset viestintä- ja vuorovaikutustilanteet, kuten kahvikeskustelut, jäävät pois. Vähäinen vuorovaikutus voi heikentää yhteistyötä ja tiedon jakamista tiimin kesken. (Vilkman 2016, 59.) Vuorovaikutuksessa voi tapahtua myös väärinymmärryksiä, joista voi seurata epäluottamusta, ristiriitoja tai konflikteja. Siksi onnistuakseen vuorovaikutus tarvitsee kuuntelemista sekä varmistamista, jotta vääriltä tulkinnoilta vältytään. (Juutilainen 2022, 125.) Kun tiimi ei ole yhtenäinen, sen jäsenet myös toimivat enemmän yksilöinä kuin yhdessä. Esimerkiksi virheissä tai epäonnistumisissa syytellään helposti muita, eikä oteta vastuuta tiiminä. (Thompson 2015, 132.)

Vuorovaikutusta tapahtuu aina, kun tilanteessa on mukana enemmän kuin yksi ihminen (Työturvallisuuskeskus s.a). Työelämässä vuorovaikutustaitoja tarvitaan joka alalla, sillä melkein jokaisessa työssä tehdään yhteistyötä muiden kanssa. Vaikka tekniikka helpottaa kanssakäymistä, ovat silti esimerkiksi virtuaalinen työskentely haaste vuorovaikutuksen kannalta. (Talvio & Klemola 2017, 3.) Kun työelämä muuttuu nopeatahtisemmaksi ja digitaalisemmaksi, vaatii se erilaisia ja uudempia tapoja työyhteisön vuorovaikutukseen (Hiila ym. 2019, 220). Vuorovaikutus vaikuttaa moneen asiaan työpaikalla. Toimiva vuorovaikutus näkyy työn tuloksissa, motivaatiossa, sitoutumisessa sekä yhteisöllisyyden kokemuksessa. Kun vuorovaikutus toimii hyvin, vahvistuu kuulluksi tuleminen tunne. Tällöin koetaan, että omilla ajatuksilla sekä näkemyksillä on merkitystä sekä arvoa ja ne uskalletaan jakaa. (Vilkman 2016, 60; Juutilainen 2020, 123–124.)

Kun taas tiimin yhtenäisyys onnistuu, on sitä helpompi hallita ja sen jäsenet noudattavat paremmin tiimin pelisääntöjä ja normeja. Yhtenäinen tiimi huomioi toisensa, osoittaa keskinäistä kiintymystä ja toimii tiiminä eikä yksilöinä. (Thompson 2015, 132.) Lisäksi erilaiset kokemukset yhteisöllisyydestä tiimin kesken auttavat lisäämään vuorovaikutusta. Virtuaalisissa tiimeissä yhteisöllisyys luo hyvää me-henkeä, vaikkei tiimi tapaisi niin usein kasvotusten. Ilman yhteisöllisyyttä vuorovaikutus ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee sekä tiimin yhtenäisyys vähenee. (Vilkman 2016, 41.)

Virtuaalisessa työskentelyssä kasvokkain kohtaamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen puute tai vähäisyys täytyy ottaa huomioon (Rauramo 2018). Jokainen meistä ymmärtää viestejä ja toisten vuorovaikutusta eri lailla, joten virtuaalisessa viestinnässä sähköpostitse tai pikaviestimillä tapahtuu helposti väärinymmärryksiä, kun esimerkiksi äänenpaino ja ilmeet eivät välity viesteissä (Vilkman 2016, 69). Hyvä tapa lisätä vuorovaikutusta on laittaa

videotapaamisissa kamera päälle. Tämä lisää visuaalista kommunikointia, kun tiimin jäsenet pystyvät lukemaan myös toistensa kehonkieltä. (Ivanov 2021, 90.) Tätä mieltä on myös Vilkmán (2016, 112), jonka mukaan videokuvat tuovat virtuaalisiin tapaamisiin enemmän aitoa tunnelmaa, kun keskustellessa voi nähdä muidenkin eleet ja ilmeet.

Virtuaalitapaamisiin voidaan myös lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä aloittamalla kokous kuulumiskierroksella. Tämä luo yhteyttä tiiminjäsenten välille. (Vilkmán 2016, 112.) Ivanov (2021, 67) suosittelee, että jokainen käyttää omien henkilökohtaisten kuulumisiensa kertomiseen korkeintaan kaksi minuuttia. Joskus informaatio toisten henkilökohtaisen elämän ongelmista voi olla hyödyllistä tietoa tiimille, jotta he osaavat huomioida ja suhtautua asiaan oikein (Harward Business Review Press 2016, 64). Tämän lisäksi linjat voi avata jo kymmenen minuuttia ennen tapaamisen alkua, jolloin voidaan käydä vapaa-muotoista keskustelua. Tapaamisissa kannattaa myös käyttää aina osallistujien nimiä esimerkiksi viitatessa edelliseen puhujaan, mikä lisää henkilökohtaisuutta sekä yhteisöllisyyden tunnetta etänäkin. (Axtell 2021, 106–107.) On tärkeää, että jokainen saa oman vuoron puhua myös virtuaalipalavereissa. Tällöin tiimin esihenkilön kannattaa jakaa puheen- vuoroja, jotta tiimin luonnostaan hiljaisemmatkin työntekijät pääsevät ääneen. (Vilkmán 2016, 106.)

Jotta luottamus ja yhteisöllisyys vahvistuvat, tarvitaan myös epämuodollista vuorovaikutusta (Rauramo 2018). Työyhteisölle täytyy luoda myös virtuaalisesti ilmapiiri ja ympäristö merkityksellisten ihmissuhteiden ja keskustelun avulla tiimin kesken (Shalev 2021, 212). Epävirallinen vuorovaikutus voi olla yhtä tärkeää kuin virallinenkin (Siebrat ym. 2009). Me- ja tiimihengen edistämiseen voi vaikuttaa yksinkertaisesti. Kannattavinta on valita pieni joukko erilaisia keinoja tiimin yhtenäisyyden parantamiseen ja toteuttaa niitä säännöllisesti. (Harward Business Review Press 2016, 63.)

Tiimin jäsenien täytyy oppia tuntemaan toisensa, jotta voi syntyä tunne siitä, että on osa yhteisöä (Vilkmán 2016, 42). Kun tiimin jäsenet alkavat ryhmäytymään, alkaa heidän välilleen muodostua erilaisia siteitä (Aaltonen ym. 2020, 247). Tiimin jäsenten kannattaa tutustua toisiinsa myös vapaa-aikana esimerkiksi teatterin, konserttien, ulkoilun tai muiden aktiiviteettien kautta. Erilaiset vapaamuotoiset tapaamiset auttavat ihmisiä tutustumaan ja luomaan alustaa hyvälle yhteistyölle sekä saavat tietoa liikkumaan vapaammin. Täytyy kuitenkin muistaa, etteivät kaikki työntekijät halua tuoda itsestään esiin henkilökohtaisia asioita. (Vilkmán 2016, 100, 113.) Jos tiimillä ei ole mahdollisuus nähdä kovin usein kasvotusten, on tärkeää mahdollistaa myös muita kanavia epäviralliselle keskustelulle. Lähi- tiimeissä keskusteluja käydään paljon käytävissä tai kahvihuoneissa, mikä virtuaalisyöskentelyssä jää pois. (Rauramo 2018.)

Keinoja epävirallisen vuorovaikutuksen edistämiseen voivat olla palaverien alussa tai lopussa kerrottu jokaisen tiimin jäsenen viikon kohokohta tai jokin ei niin hyvä -juttu. Jossain organisaatioissa käytetään menetelmää, jossa perjantai-iltapäivänä kokoonnutaan yhteen juhlimaan viikon onnistumisia, sillä monen työskentely juuri ennen viikonloppua ei ole välttämättä niin tehokasta enää. Myös erilaisten online-pelien pelaaminen yhdessä voi kehittää tiimien yhteistyötä ja tuntemusta toistensa toimintatavoista. (Harvard Business Review Press 2016, 63–64, 68.) Myös Shalev (2021, 213) suosittelee pelien pelaamista yhdessä, mikä voi auttaa tiimiä rakentamaan keskinäistä luottamusta. Myös erilaisten teemaryhmien perustaminen eri mielenkiinnon kohteille ja niihin liittyvät tapaamiset tai epäviralliset lounastapaamiset ovat hyviä keinoja tiedon jakamiselle epävirallisemmin organisaatioissa (Hiila ym. 2019, 204). Virtuaalisessa työskentelyssä käytävä- ja kahvihetkiä voi korvata verkossa toteutettavilla kahvitaukoilla tai virkistys- ja harrastustapaamisilla (Rauramo 2018).

Organisaatiossa vallitseva luottamus tukee työntekijöiden työskentelyä, kun tietoa ja taitoa voidaan jakaa vapautuneesti (Juuti & Vuorela 2015, 49). Luottamus näkyy yhteistyön laadussa, tehokkuudessa sekä kommunikoinnin onnistumisessa. Jos luottamus on puutteellista, alkavat tiimin jäsenet tavoitella omia intressejään yhteisten tavoitteiden sijaan. Avoin ja runsas kommunikointi on edellytys luottamuksen syntymiselle. Jotta luodaan luottamuksen ilmapiiri, täytyy myös esihenkilön osoittaa luottamusta alaisilleen. Erityisesti virtuaalisissa tiimeissä luottamus nousee merkittävämmäksi kuin lähitiimeissä, sillä toimintaympäristö ei ole yhtä luonteva luottamuksen rakentamiselle virtuaalisesti. (Rauramo 2018; Aro 2018, 129; Vilkmán 2016, 27.)

Virtuaalisessa tiimissä syntyy helpommin kommunikaatiovajeita, joka johtaa luottamushäiriöihin sekä väärinkäsityksiin. Myös epäselvyydet rooleissa ja työnjaossa ovat tavallisempia virtuaalisessa tiimissä. Toisaalta vahva luottamus voi tehdä virtuaalisen tiimin yhteistyöstä hyvin tehokasta. (Aro 2018, 129.) Kasvokkain tapaaminen on tärkeää luottamuksen syntymiselle ja vahvistumiselle. Kuitenkin myös virtuaalisesti luottamusta voi syntyä, kun yhteinen viestintä ja esihenkilötyö ovat kunnossa. Luottamusta täytyy alkaa rakentamaan heti toiminnan käynnistyessä. (Rauramo 2018.) Myös Aron (2018, 129) mukaan virtuaalisissa tiimeissä luottamukseen tulisi keskittyä erikseen, jotta se saadaan rakennettua ja ylläpidettyä tiimin työskentelyssä.

Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä voidaan lisätä työntekijöiden oikeudenmukaisella kohtelulla, toisten arvostamisella sekä sillä, että sanat ja teot kohtaavat (Juuti & Vuorela 2018, 50). Luottamus vaatii syntyäkseen aikaa sekä yhteishengen kehittämistä esimerkiksi sitoutumisen ja yhteisten tavoitteiden avulla. Usein virtuaalisessa työskentelyssä

luottamuksen rakentamiselle ei ole tarpeeksi aikaa, jolloin voi syntyä pikaluottamusta. Pikaluottamus perustuu ajatukseen, jossa luotetaan muiden osaamiseen ja suoriutumiseen, vaikka toisten toimintaa ei vielä tunneta. Tällöin voidaan keskittyä itse tehtävään, jolloin sen luoma toiminta ylläpitää luottamusta. (Rauramo 2018.) Tällaista pikaluottamusta voidaan hyödyntää virtuaalisen tiimin luottamuksen rakentamisessa. Tällöin esihenkilön tulee tuoda esille tiimin jäsenten osaamista sekä varmistaa, että tiimillä on selkeät ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet. Pikaluottamus voi rapistua, mutta se voi pitää tiimin koossa ennen kuin syvempi yhteys tiimin välillä kehittyy. (Ferrazzi 8.10.2012.)

Jotta pikaluottamus voi muuttua syvemmäksi, täytyy aktiivisesti rakentaa tiimin jäsenten välistä luottamusta. Työntekijät voivat luottaa helpommin toisiinsa, kun he tuntevat toisensa myös henkilökohtaisemmin. Parempi käsitys tiimikavereiden harrastuksista voi auttaa löytämään yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Hyvä keino tähän on jonkinlainen intranetsivusto, jossa voidaan verkostoitua sosiaalisesti ja oppia muista lisää. (Ferrazzi 8.10.2012.) Erilaiset sosiaalisen median kanavat toimivat keinona lisätä vapaamuotoista keskustelua työntekijöiden välille (Vilkman 2016, 161). Myös Rauramo (2018) listaa sosiaalisen ja vapaamuotoisen kommunikaation keinoksi edistää luottamuksen syntymistä.

Myös kommunikointi vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Tärkeää on keskittyä viestinnän laatuun eikä määrään. Jos tiimin keskinäinen luottamus on huonoa, myös yleensä viestintämallit ja viesteihin vastaamiset ovat arvaamattomia. Hyvä luottamus lisää tiimin säännöllistä ja ennustettavaa viestintämallia, jolloin toiset osaavat odottaa vastauksia ja tietävät, kun joku ei ole tavoitettavissa. (Ferrazzi 8.10.2012.) Luottamuksen syntymisen kannalta on olennaista, että jo alusta asti käytetään sovittuja viestintätapoja sekä reagoidaan ja vastataan nopeasti. Viestinnän olennaisuus sekä oikea-aikaisuus auttavat luottamuksen rakentumista. (Rauramo 2018.) Luottamuksen syntyminen näkyy myös tiimin johtamisessa. Yleensä hyvän luottamuksen omaavissa tiimeissä valtaa ja johtamista harjoittaa se, jolla on eniten tietoa tietyssä työvaiheessa. Silti tiimissä tarvitaan johtajaa tai tiiminvetäjää, mutta tämän rooli on enemmänkin mentoroiva. (Ferrazzi 8.10.2012.) Hajautetussa työyhteisössä tarvitaan johtamista, joka perustuu enemmän luottamukseen kuin kontrolliin (Rauramo 2018).

Usein hyvin menestyviä tiimejä yhdistää psykologinen turvallisuus. Se tarkoittaa työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, jossa arvostetaan toisten osaamista aidosti sekä suhtaudutaan myönteisellä tavalla omiin työkavereihin. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan kertoa myös eriäviä mielipiteitä ja ottaa riskejä. (Aaltonen ym. 2020, 260.) Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työyhteisössä uskalletaan ryhtyä kokeilemaan jotain uutta. Jos psykologisen turvan tunnetta ei ole, työntekijät keskittyvät varmistamaan omia suorituksiaan ja välttämään virheitä. (Hiila ym. 2019, 168.)

Psykologista turvallisuuden tunnetta voidaan vahvistaa luomalla työntekijöille tilaa sekä paikkoja tulla kohdatuksi ja kuulluksi. Kaikesta ei täydy olla yhtäläistä mieltä, mutta toisia kunnioittava sekä myönteinen vuorovaikutus täytyy olla. Turvallisen ilmapiirin luomisen keskiössä ovat johtoryhmät, esihenkilöt ja tiiminvetäjät. (Sarkkinen 26.2.2019.) Aaltonen ym. (2020, 260) mukaan esihenkilö voi edistää psykologista turvaa työyhteisössä luomalla myönteistä ja kunnioittavaa ilmapiiriä sekä osoittaa, ettei hänkään ole virheetön ja kaikkietävä. Turvan tunnetta lisää, kun syyttämistä ja syyllisen etsimisestä luovutaan. Esihenkilö voi tuoda työntekijän ongelmallisen käytöksen tai tuloksen esiin enemmän havaintona neutraaleilla sanavalinnoilla. Keskiössä on etsiä yhdessä ongelmaan ratkaisua eikä syyllistä. Psykologista turvaa kannattaa myös mitata. Esimerkiksi esihenkilö voi kysyä ajoittain tiimiltään, kuinka turvalliseksi he tiimin tuntevat ja mikä voisi lisätä turvallisuuden tunnetta. (Delizonna 24.8.2017.) Esihenkilö ei ole ainoa, joka on vastuussa psykologisen turvallisuuden tunteen ylläpidosta. Myös jokainen työyhteisön jäsen voi luoda sitä olemalla läsnä ja osoittamalla mielenkiintoa muidenkin ajatuksia kohtaan – myös virtuaalisissa tapauksissa. Lisäksi työkavereihin kannattaa ottaa matalammalla kynnyksellä yhteyttä ja vaihtaa kuulumisia sekä pyytää palautetta ja kannustaa omia työkavereita. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 45.)

3 Monipaikkaisen tiimityön menetelmiä ja käytänteitä

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osiota. Aluksi käsitellään yleisesti vielä tutkimuksen toimeksiantajayritystä sekä avataan haastateltavien tiimien taustoja ja monipaikkaisuutta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaa ja perehdytään tarkemmin tutkimuksen vaiheisiin ja toteutukseen. Lisäksi avataan tuloksista tehtyä analyysia ja sen etenemistä. Lopuksi esitetään haastatteluista löytyneitä tuloksia ja peilataan niitä teoriaan sekä tiivistetään tuloksista vielä yhteenveto.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia yhteistyötä sekä toimintaa tehostavia käytänteitä ja menetelmiä monipaikkaisista tiimeistä löytyy. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Timanttia Consulting Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa heitä kiinnostavasta aiheesta. Tutkimuksen päämääränä oli analysoida, minkälaisia käytänteitä tiimeillä on yhteistyölle ja toiminnan tehostamiselle. Lisäksi tarkoitus oli arvioida käytänteiden monipuolisuutta tutkittavissa tiimeissä, jotta olisi mahdollista tehdä syvempää analyysia siitä, mitä asioita mahdollisesti monipaikkaisessa työssä yleensäkin voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tätä lähdettiin tutkimaan sen avulla, kuinka tiimien sisällä keskusteltiin yhdessä päämäärästä ja tavoitteista, minkälaisia tehtäviin sekä työn sujuvuuteen liittyviä käytäntöjä tiimeissä on ja kuinka tiimin vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ylläpidetään. Tutkimuksen avulla haluttiin tuoda esille esimerkiksi erilaisia keinoja, tapoja tai menetelmiä, joita haastateltavien tiimien organisaatioissa käytetään erityisesti yhteistyön tehostamisessa.

3.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, kohdeorganisaatiot- ja tiimit

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Timanttia Consulting Oy, joka tuottaa asiantuntijapalveluita etäjohtamiseen sekä hajautettuun työhön liittyen. Yrityksessä toimii viisi asiantuntijaa. Se on aloittanut toimintansa vuonna 2017 ja tarjoaa erilaisia valmennuksia liittyen monipaikkaiseen työhön, etäjohtamiseen ja yhteistyöhön sekä auttaa organisaatioita kehittämään hybridityön käytäntöjä. (Timanttia Consulting Oy s.a.)

Tutkimus ei kuitenkaan kohdistunut itse Timanttia Consulting Oy:hyn, sen toimintaan tai työntekijöihin. Tutkimus tehtiin ulkopuolisille organisaatioille toimeksiantajan toimeksiantannon ja pyynnön mukaan. Kuten aikaisemmin mainittiin myös tutkimuksen rajaukset eli käsiteltävät teemat määriteltiin toimeksiantajan mukaan. Siksi tarkoituksena oli tutkia tiimejä, jotka tekevät monipaikkaista työtä esimerkiksi pelkästään etänä tai sitten hybridityömallia käyttäen. Tutkittavien tiimien jäsenet voivat tehdä työtä osittain samoista paikoista kokonaan etänä esimerkiksi eri maista tai toimipisteistä. Tarkoituksena oli, että kaikki haastateltavat työskentelisivät eri tiimeissä ja mielellään erilaisissa rooleissa. Tärkeintä kuitenkin

oli, että haastateltavien tiimit täyttivät tiimin määritelmän eli tiimillä täytyi olla yhteisiä tavoitteita ja aktiivista vuorovaikutusta sekä monipaikkainen työnkuva.

Mukana oli yhteensä yhdeksän haastateltavaa erilaisista tiimeistä ja eri toimialoilta. Eniten mukana oli tiimejä organisaatioista, jotka tuottivat jonkinlaisia tietotekniikan palveluita. Lisäksi mukana oli esimerkiksi vakuutus-, telekommunikaatio- ja asuntovuokrausalalla toimivia organisaatioita. Tiimien koko vaihteli 7–20 henkilön välillä, mutta mediaani oli kuitenkin 10 jäsentä. Haastateltavilla oli erilaisia tiimirooleja kuten esimerkiksi tiimin johtamiseen, perehdyttämiseen, kehittämiseen ja käsittelytyöhön liittyviä vastuita. Kaikki tiimit olivat jollain tavalla monipaikkaisia. Esimerkiksi monessa tiimissä jo ennen koronapandemiaa oli tehty osittaista etätyötä, töitä eri toimistoilta tai eri maanosista. Monissa tiimeissä toteutui hybridityömalli, jossa etätyöt tai toimistolle meno olivat molemmat sallittuja oman päätöksen tai sovittujen tapaamisten puitteissa. Mukana oli myös sellaisia tiimin jäseniä, jotka eivät pääsääntöisesti koronapandemian takia olleet vielä päässet näkemään koko tiimiä kasvotusten. Kuitenkin melkein kaikki tiimit olivat nähneet toisensa kasvotusten tai näkivät säännöllisesti myös fyysisesti samassa paikassa. Kuitenkin koronapandemian aikana luonnollisesti myös säännöllisesti kasvotusten tapaamisista on monessa tiimissä suurimaksi osaksi luovuttu pandemiatilanteen mukaan.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinta tehtiin sen jälkeen, kun aihe ja rajaukset opinnäytetyöhön vakiintuivat. Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja käyttäytymiseen, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy vastamaan kysymyksiin lukumääristä ja prosentiosuuksista (Heikkilä 2014, 15). Laadullinen tutkimus ei pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia tai antamaan ymmärrystä tietynlaisesta toiminnasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Koska opinnäytetyön tutkimuskysymyksissä oli tarkoitus selvittää monipaikkaisten tiimien toimintaa ja yhteistyötä, toimi kvalitatiivinen tutkimus paremmin erilaisten keinojen ja menetelmien sekä myös kokemusten selvittämiseen. Laadullisista tutkimusmenetelmistä tiedonkeruumuodoksi valikoitui haastattelu.

Haastattelua kannattaa käyttää tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi silloin, kun jo ennalta voidaan ennustaa, että tutkittava aihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Haastattelun tekeminen on joustavaa ja haastattelija voi toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä sekä selvittää kysymyksiä ja niiden sanamuotoa. Haastatteluun voidaan myös valita henkilöitä, jotka omaavat kokemusta ilmi-

östä, jota on tarkoitus tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastattelu tutkimusmenetelmänä antoi mahdollisuuden valita haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla oli kokemusta monipaikkaisessa tiimissä työskentelystä. Lisäksi moniin kysymyksiin ei voinut ennustaa tietynlaisia vastauksia, vaan jo etukäteen pystyi odottamaan hyvin erilaisia ja monipuolisia vastauksia kysymyksiin. Jos tutkimusmenetelmäksi olisi valittu esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen sopiva kysely, olisivat esimerkiksi kysymysten vastausvaihtoehdot voineet ohjata vastaamista liikaa tai jättää helposti pois olennaisia käytänteitä tai menetelmiä, joita tiimeissä käytetään. Lisäksi avoimiin kysymyksiin ei välttämättä olisi kyselyssä saanut niin helposti kattavia vastauksia kuin henkilökohtaisesta haastattelusta.

Teemahaastattelu eli tutkimushaastattelu voidaan jaotella sen strukturointiasteen perusteella strukturoimattoman ja täysin strukturoidun haastattelun välimaastoon (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29). Mitä strukturoidumpi haastattelu on, sitä kiinteämmin kysymykset muotoillaan ja haastattelu on jäsennetympi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43). Tämän tutkimuksen haastattelu painottui enemmän strukturoituun haastatteluun. Koska tutkimuksessa pyrittiin löytämään erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä sekä tutkimaan niiden kannalta yhteistyötä ja toimintaa, oli kysymysten luonti tehtävä tarkasti, sillä haastattelussa oli vaarana aiheiden laajuuden takia lähteä myös sivuraiteille. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta käsiteltiin ja kysyttiin haastateltavilta tietyistä osa-alueista ja tässä tapauksessa melko strukturoitu haastattelu takasi sen. Tietenkin haastattelun aikana haastattelijalla ja haastateltavalla oli mahdollisuus myös keskustella aiheista vapaasti ja haastattelijalla esimerkiksi saattoi tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos esimerkiksi haastateltava käsitti kysymyksen väärin tai eri lailla kuin oli tarkoitettu.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Empiirinen tutkimus lähtee liikkeelle alustavan tutkimusongelman määrittämisellä. Tutkimusongelman perusteella tehdään päätökset tutkimusasetelmasta, aineistosta ja tutkimusmenetelmistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14–15.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma eli tutkimuskysymys tuli toimeksiantajalta. Tutkimusasetelmaa eli pääkysymystä ja alakysymyksiä pohdittiin ja rajattiin yhdessä tekijän ja toimeksiantajan edustajan kesken toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Tämän jälkeen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu.

Seuraava vaihe empiirisessä tutkimuksessa on yleensä perehtyä aiheeseen ja täsmentää tutkimusongelmaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14). Tutkimusasetelman määrittelyn jälkeen aiheeseen perehdyttiin laadukkaan kirjallisuuden ja muun lähdemateriaalin avulla. Näistä lähteistä koottiin teoriaperusta ja viitekehys pohjaksi tutkimukselle. Seuraavaksi tutkimuksessa siirrytään aineiston keruuseen ja sen analysointiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14).

Tässä tapauksessa aineiston keruu tehtiin haastatteluna. Ennen haastatteluja luotiin haastattelukysymykset ja lähdettiin hakemaan sopivia haastateltavia. Haastattelukysymykset suunniteltiin teorian sekä toimeksiantajan toiveiden mukaan. Tärkeää kysymyksissä oli asetella ne niin, että kysymykset varmasti antaisivat tarpeeksi syvällisiä ja konkreettisia vastauksia. Lopuksi haastattelukysymykset hyväksyttiin toimeksiantajalla, jotta niillä olisi mahdollista löytää vastauksia juuri niihin asioihin, joista toimeksiantaja oli kiinnostunut.

Seuraavaksi lähdettiin etsimään mahdollisia haastateltavia tutkimusta varten. Haastateltavien hakemiseksi toimeksiantaja julkaisi hakupäivityksen LinkedIn-profiilissaan (Liite 2). Lisäksi haastateltavia etsittiin myös toimeksiantajan omista verkostoista. Tavoite haastattelujen määräksi oli kahdeksan, mutta kiinnostuksen ja tavoitteen täyttymisen varmistamiseksi sovittiin yhdeksän haastattelua. Kaikki haastattelut toteutuivat suunnitellusti. Ne toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Office Teams -sovelluksessa järjestetyllä tapaamisella ja niiden kesto vaihteli 30–60 minuutin välillä. Kaikkiin haastateltaviksi lupautuneisiin oltiin yhteydessä sähköpostilla, jossa sovittiin tarkempi aika tapaamiselle ja lähetettiin kutsu Teams-tapaamiseen (Liite 3).

Lopuksi empiirisessä tutkimusprosessissa tehdään johtopäätökset tulkitsemalla tuloksia sekä raportoidaan tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14). Kun haastatteluaineisto oli kerätty, aloitettiin ensin litteroimalla aineisto kirjallisen muotoon. Sen jälkeen aineisto käytiin läpi tarkasti ja koottiin vielä tutkimuksen kannalta olennainen tieto tiiviimmäksi omaksi aineistokseen. Tästä aineistosta lähdettiin tekemään havaintoja ja käyttämällä muistiinpanojen lisäksi esimerkiksi Microsoft Office -ohjelman korostuskynää analysoimaan tärkeitä asioita, kuten löytyneitä menetelmiä ja samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen aineistosta saadut tulokset kirjattiin raporttiin ja tehtiin johtopäätökset. Lopuksi jäi vielä raportin kirjoittaminen valmiiksi ja sen viimeistely.

3.4 Sisällönanalyysi ja analyysin teko

Tässä tutkimuksessa käytettiin analysointimenetelmänä sisällönanalyysia. Kaikissa laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan käyttää perusanalyysimenetelmää eli sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriasidonnaista analyysia. Teoriasidonnainen analyysissa on kytkentöjä teoriaa, mutta analyysi ei pohjautu tai suoraan tule teoriasta, vaan teoria ennemminkin ohjaa analyysin tekoa (Eskola 2018, 213). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta nostettiin esiin havaintoja, joita peilattiin teoriaan. Teoria kuitenkin ohjasi analyysin tekoa. Esimerkiksi haastattelukysymykset luotiin teorian pohjalta ja aineistoa analysoitaessa osittain haettiin myös teorian mukaisia havaintoja.

Eskola (2018, 219) kuvailee, että yleensä laadullista aineistoa analysoidessa lähdetään liikkeelle aineiston järjestämisestä teemoittain. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastattelun aineistoa analysoitaessa poimitaan jokaisesta vastauksesta eri teemoihin liittyviä kohtia. Aineisto järjestetään uudelleen teemoittain (Eskola 2018, 219). Ensin litteroitiin haastatteluaineisto nauhoitteista kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen alettiin etsimään haastattelusta kohtia, jotka vastasivat tiettyihin kysymyksiin ja teemoihin ja ne järjestettiin teemoittain uudelleen selkeämmäksi aineistoksi.

Tämän jälkeen aineistoista voidaan tehdä varsinainen analyysi esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, korostamalla tai alleviivaavalla olennaisia ja kiinnostavia kohtia (Eskola 2018, 220). Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan tässä vaiheessa tutkimuksesta jätetään ylimääräinen pois ja kootaan löydetyt asiat yhteen omaksi pienemmäksi aineistoksi. Sitten aineisto täytyy tiivistää pienemmäksi esimerkiksi tematisoinnilla tai tyypittelyllä. Tematisointi tarkoittaa aineiston ryhmittelyä teemoittain nostaten esiin mielenkiintoisia kohtia tarkempaan tulkintaan ja tyypittely yleisempien tyyppien konstruointia. (Eskola 2018, 221.) Tässä tutkimuksessa aineistoa käytiin huolellisesti läpi tehden viereen muistiinpanoja sekä korostuskynällä merkintöjä tärkeistä ja mielenkiintoisista seikoista tutkimuksen kannalta. Näitä löytyneitä merkintöjä eri teemoista vertailtiin toisiinsa ja tehtiin niistä tarkempaa tulkintaa tuloksia varten.

Lopuksi tehdään analyysi aineistosta ja raportoidaan tulokset sekä omat tulkinnat. Sen lisäksi tulkintojen ja analyysin on kytkeydyttävä esimerkiksi teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Eskola 2018, 223, 226.) Tässä vaiheessa koostettiin yhteenveto tutkimuksen tuloksista raporttiin. Analyysissa koottiin yhteen olennaisia ja mielenkiintoisia asioita. Lisäksi aineistosta tutkittiin myös samaan teemaan liittyvien vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroja. Analyysin pohjalta tehdyt tulkinnat ja tulokset yhdistettiin vielä lopuksi teoriaan ja sen pohjalta tehtiin johtopäätöksiä tuloksista.

3.5 Tulokset

Yleisesti tiimit vaikuttivat täyttävän tiimin määritelmän hyvin. Moni tiimi vaikutti olevan riippuvainen muista tiimin jäsenistään sekä jakavan vastuun työn tuloksista, kuten esimerkiksi Williams (2018, 203) tiimin määrittelee. Tiimien koko vaihteli 7–20 jäsenen välillä ja mediaani oli 10 tiimin jäsentä. Ivanovin (2021, 46) mukaan optimaalinen koko tiimille olisi 5–9 jäsentä. Moni tiimeistä oli siis hieman tätä suositusta suurempia. Esimerkiksi 20 hengen tiimi vaikuttaa isohkolta. Liian suuressa tiimissä voi olla hankala oppia tuntemaan kaikki sen jäsenet ja tiimin jäsenet voivat jakautua pienempiin yhtä pitäviin ryhmiin, jolloin tämä voi vaikuttaa tiimin suoriutumiseen negatiivisesti (Williams 2018, 212).

Lisäksi kaikki tiimit olivat jo ennen koronapandemian alkua jollain tavalla monipaikkaisia ja jokaisessa tiimissä työ tapahtui osittain myös etätyönä. Ennen pandemiaa tiimit näkivät säännöllisesti kasvotusten. Esimerkiksi yksi tiimi kokoontui fyysisesti paikanpäälle palaveriin kerran viikossa ja kaksi tiimiä taas noin kerran kuukaudessa. Osassa tiimeissä nähtiin usein palavereissa tai sitten tiettyinä sovittuina toimistopäivinä. Kahdessa tiimissä taas maantieteellisten välimatkojen vuoksi tiimi tapasi kerran tai kaksi vuodessa kasvotusten. Pandemian takia kuitenkin säännölliset tapaamiset koko tiimin kesken ovat luonnollisesti vaihtuneet kaikissa tiimeissä ainakin pahimpina epidemia-aikoina virtuaalisiksi. Vaikka koko tiimit eivät ole kokoontuneet toimistoille, on silti pandemian aikana osa työntekijöistä käynyt välillä toimistolla ja tavannut työkavereitaan.

Virtuaalisessa työskentelyssä kasvotusten tapaamisen merkitys kasvaa erityisesti yhteisöllisyyden luomisen kannalta (Vilkman 2016, 43). Myös luottamuksen rakentuminen ja tiedonkulku onnistuu helpommin kasvotusten (Rauramo 2018). Esimerkiksi Ivanov (2021, 71 & 106) suosittelee, että virtuaaliset tiimit tapaisivat ainakin kerran vuodessa kasvotusten. Koska melkein jokainen tiimi tapaa säännöllisesti vähintään kerran tai kaksi vuodessa ja osa useammin, ei siis yhdenkään tiimin vuorovaikutuksen rakentaminen ei ole vain virtuaalisen kanssakäymisen varassa. Tietenkin myös koronapandemian myötä kaikki uudet tiimin jäsenet eivät välttämättä ole saaneet mahdollisuutta nähdä kaikkia tiimin jäseniä.

Yleisten taustatietojen jälkeen haastatteluissa käsiteltiin ensimmäiseen alakysymykseen liittyviä haastattelukysymyksiä eli tavoitteiden asettamista tiimissä. Noin puolet haastateltavista toivat esiin, että tavoitteet määritellään organisaation johdon tasolta. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että tavoitteet tulevat ylätasolta ja ne valutetaan alaspäin aina henkilökohtaiselle tasolle. Toinen haastateltava taas totesi tavoitteiden peilautuvan organisaatorakenteesta niin, että tavoitteet määriteltiin ensin koko yksikölle, sitten tiimille ja lopuksi yksilötasolle. Kauhanen (2015, 69) kuvaa nykypäivänä organisaatioiden asettavan tavoitteet aluksi organisaatiotasolle, jotka ohjaavat tavoitteita alemmas muille tasoille. Myös Järvinen ym. (2016, 58) kuvailee samalla tavalla tavoitteiden etenemistä organisaatiotasolta johdettuna pienempiin yksikkötavoitteisiin ja aina yksilötavoitteisiin. Tämä siis näyttäisi toteutuvan osissa organisaatioissa hyvin, ja vaikka aihe ei noussut esiin kaikissa haastatteluissa, voi se myös toteutua näin muissakin haastateltavien tiimeissä.

Missään haastatteluissa ei tullut esille käytettävän SMART-menetelmää tavoitteiden asettamisesta, mutta monessa nousi esiin samoja kriteereitä kuin SMART-menetelmässä. Esimerkiksi kahdessa haastattelussa nousi esiin, että kaikille tavoitteille tulisi olla määritelty mittari (measurable). Jos tavoitetta ei voi mitata, voi sen saavuttaminen olla vaikeaa (Luukkala 2022, 59). Yksi haastateltava kertoi, että tavoitteessa tulee aina olla määritelty aikataulu, milloin työn tulisi olla valmis. Aikaan sidottu (time bound) on myös yksi SMART-

menetelmän kriteeristä tavoitteelle (Ivanov 2021, 50). Lisäksi kahdessa haastattelussa nousi esiin, että asetut tavoitteet ovat aina mahdollisimman konkreettisia. Kauhanen (2015, 77) painottaa epämääräisten tavoitteiden johtavan huonompiin suorituksiin. Mainituksi tuli myös tavoitteiden laadukkuus ja innostavuus, johon esimerkiksi Järvinen ym. (2016, 59) suosittelee kiinnittämään huomiota tavoitteita asettaessa.

Kysyttäessä tavoitteiden yhteisymmärryksestä ja arjen tasosta jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että yhteisymmärrys syntyy paljolti yhteisen keskustelun avulla sekä tiimipalaverissa. Monessa tiimissä tavoitteista keskusteltiin viikoittain erityisesti palaverien yhteydessä. Yhdessä tiimissä tavoitteita läpikäytiin kysymysten kautta ja niin, että jokainen tiimin jäsen tuo esiin näkökulman, miten omalla työllään voi tukea tavoitteiden toteutumista. Kauhasen (2015, 78) mukaan tavoitteita asettaessa niiden pelkkä kertominen ei riitä sitouttamaan työntekijöitä tavoitteisiin. Hiila ym. (2019, 127, 136) painottaa tavoitteiden taustan avaamisen auttavan työntekijöitä tekemään työtään paremmin, jonka takia tavoitteista tulee keskustella niitä asettaessa sekä koko ajan säännöllisesti sen jälkeenkin. Haastattelujen perusteella yhteinen keskustelu tavoitteista ja niiden tarkoituksesta vaikutti toteutuvan kaikissa tiimeissä hyvin, mikä edistää tavoitteiden toteutumista. Yhdessä tiimissä oli myös viikoittaisia keskusteluhetkiä vain esihenkilön ja yhden alaisen kesken, missä läpikäytiin henkilökohtaisemmin tiimille kuin myös yksilölle asetettuja tavoitteita. Tavoitteista keskustelu henkilökohtaisesti tiimin jäsenten kanssa auttaa esihenkilöä näkemään kuin eri jäsenten prioriteetit sopivat yhteen tiimin tavoitteiden kanssa (Harward Business Review 2016, 57). Myös henkilökohtaisemmat keskustelut voivat siis edistää tiimitavoitteiden toimivuutta ja toteuttamista.

Monissa tiimeissä tavoitteet siirretään arjen tasolle ja käytäntöön myös keskustelemalla, miten asetettuihin tavoitteisiin tulisi päästä. Haastatteluissa tuli esiin esimerkiksi, että tavoitteita asettaessa puretaan auki, mitä ne tarkoittavat tekemisessä. Yhdessä haastattelussa tiimin jäsen kuvaili, että tavoitteet pilkotaan pienemmiksi konkreettisiksi tehtäviksi ja toisessa haastattelussa, mitä tavoitteet tarkoittavat osatavoitteina ja tekemisenä. Hiila ym. (2019, 128, 136) mukaan organisaatioissa tulisi pohtia tavoitteiden jalkauttamisen toteuttamista, jotta henkilöstö voisi ymmärtää, mitä heiltä odotetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin liittyvien odotuksien läpikäynnissä tarvittavat suoritukset tai toimet puretaan konkreettiseen muotoon ja henkilökohtaistetaan. Tavoitteiden kirkastamiseksi vaaditaan runsaasti yhdessä tehtyä analyysia ja pohdintaa avoimessa ilmapiirissä, jotta saadaan yhteinen oivallus siitä, mihin pyritään. (Järvinen ym. 2016, 62–65.) Kaikissa tiimeissä siis näyttäisi toteutuvan ainakin jollain tasolla yhteinen ja jatkuva keskustelu myös siitä, miten tavoitteisiin käytännössä päästään ja mitä niiden eteen tulisi tehdä.

Melkein jokaisessa tiimissä haastateltava koki, että tiimille asetut tavoitteet ovat selkeitä ja niiden määrä on sopiva. Lisäksi ainakin kahdessa haastattelussa nousi esiin myös, että tavoitteiden määrään on voinut vaikuttaa, jos niitä on ollut liikaa tai liian vähän. Yksi haastateltava kuvaili tavoitteita olevan joskus liikaa. Tavoitteiden selkeyttäminen onkin yksi tärkeimpiä esihenkilön tehtäviä, sillä tavoitteilla määritellään suunta toiminnalle (Järvinen ym. 2016, 56). Tärkeää on myös kiinnittää huomiota tavoitteiden määrään, sillä runsas määrä voi vaikuttaa työntekijän työfokukseen ja keskittymiseen negatiivisesti (Hiila ym. 2019, 132). Pääsääntöisesti näyttäisi, että tavoitteita asetettaisiin tiimin jäsenien mielestä sopiva määrä. Tavoitteiden selkeys liittyi selvästi hyvin paljon myös yhteisymmärrykseen ja suurimmaksi osin tavoitteiden selkeyttäminen tiimille tapahtui hyvin samoilla keinoilla kuin yhteisymmärryksen luominen. Tavoitteista keskustelu ja niiden konkretisoiminen tekemisessä auttoivat myös selkeyttämään tavoitteita tiimeille.

Tiimien osallisuus tavoitteiden asettamiseen vaihteli jonkin verran tiimien välillä. Kaikissa tiimeissä jäsenillä oli mahdollisuus vaikuttaa ainakin jollain tasolla tavoitteisiin. Parissa tiimissä oli mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden yksityiskohtiin ja niiden viimeistelyyn. Osassa tiimeissä taas tiimi sai vaikuttaa eniten siihen, miten tavoitteita lähdetään toteuttamaan tiiminä. Yhdessä tiimissä työntekijät saivat itse määrittellä tavoitteitaan. Kolmessa tiimissä nousi myös esiin, että tavoitteiden asettamista tiiminä on kehitetty tai se on organisaatiomuutoksen alla. Esimerkiksi yhdessä tiimissä pyritään muutoksen aikana tilanteeseen, jossa tiimi itse pääsisi määrittämään tavoitteensa yrityksen asettamissa raameissa ja rajoissa. Toisessa tiimissä organisaatiomuutoksen olisi tarkoitus mahdollistaa tiimin tavoitteiden yhteinen asettaminen strategian pohjalta, jotta niistä tulisi selkeitä kokonaisuuksia. Kolmannes haastateltava jäsen taas kertoi oman tiiminsä pyrkivän koko ajan oppimaan paremmin, miten tiiminä tavoitteet tulisi valita ja kuinka niitä asetetaan.

Ivanov (2021, 11) kuvailee, että tiimityöskentelyssä toimii parhaiten, kun työntekijät saavat itse asettaa ja valita tavoitteitaan. Williamsin (2018, 96) mukaan on kannattavaa valita tavoitteet yhdessä sen sijaan, että ne vain määräytyisivät johdolta, jotta tavoitteista tulisi realistisempia ja saavutettavissa olevia. Esimerkiksi Hagel & Engelbert (25.2.2019) suosittelevat asettamaan tarkasti määritellyjä ja mitattavia tavoitteita niin, että kuitenkin työntekijöillä on mahdollisuus päättää suoritustavoista ja kuinka he lähtevät tavoittelemaan tavoitteita. Jokainen haastateltava toi esiin tiimillä olevan siis mahdollisuus vaikuttaa tai osallistua tavoitteiden asetantaan enemmän tai vähemmän. Monessa tiimissä tavoitteiden yksityiskohtiin tai niiden toteutustapaan sai vaikuttaa. Kaikissa haastatteluisissa ei ainakaan tullut ilmi, että kaikki tiimit olisivat saaneet olla mukana tavoitteiden määrittelyssä. Kuitenkin muutamassa tiimissä tämä asia oli kehityksen alla.

Tavoitteiden mittaamisessa tiimeissä käytettiin joitain numeroihin perustuvia mittareita, mutta erityisen paljon kyselyitä, yhteistä keskustelua sekä itseohjautuvaa ja itsereflektoivaa arviointia oman työnsä ja tavoitteiden tuloksista. Yhdessä tiimissä mittarin valintaan vaikutti se, että mittari aidosti sopisi tavoitteen mittaamiseen.

Toisena alakysymyksen aihealueena haastattelussa keskityttiin erilaisiin työhön liittyviin prosesseihin ja menetelmiin tiimin toiminnassa. Tiedonkulun varmistamiseen tiimeissä löytyi myös erilaisia käytänteitä. Esimerkiksi neljässä haastattelussa tuli esiin, että tiimin jäsenet kirjaavat yhteiseen sovittuun paikkaan tehtäviään ja työviikkonsa tapahtumia, josta kaikki voivat nähdä ne. Lisäksi tiedonkulkua monessa tiimissä tukivat selkeät työnjaot ja aktiivinen keskustelu. Yksi haastateltava koki tiedonjaon helpoksi myös siksi, että tiimi on kooltaan sen verran pieni, että yhteydenpito on helppoa.

Jokaisesta tiimistä löytyi ainakin jonkun verran erilaisia pelisääntöjä toiminnalle ja yhteistyölle ja ainakin seitsemässä tiimissä nämä pelisäännöt olivat luotu yhdessä. Tiimeissä oli esimerkiksi yhteisiä toimintasuunnitelmia, sääntöjä tai keskustelua siitä, miten missäkin tilanteissa toimitaan. Monessa tiimissä oli sovittu paljon pelisääntöjä erityisesti siitä, miten ja mihin eri viestintäkanavia tulee käyttää. Yhdessä tiimissä oli kirjattu ylös pelisääntöjä siitä, miten toimitaan tulevassa hybridityömallissa. Kahdessa tiimissä tuli myös esiin, että ylempää tulee tietyt pelisäännöt koko organisaatiolle ja tiimi muovaa niitä vielä itselleen sopiviksi. Yhdessä sovitut pelisäännöt ovat edellytys yhteistyön tehokkaalle onnistumiselle (Vilkman 2016, 37). Pelisäännöt määrittävät toimintaa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ehkäiset tarpeettomia väärinkäsityksiä. Ne olisi hyvä kirjata ylös ja dokumentoida kaikkien nähtäville. (Salminen 2016, 92–93.) Kun pelisäännöt luodaan yhdessä, ne auttavat myös tiimin jäseniä omaksumaan ja sitoutumaan paremmin niihin (Aaltonen ym. 2020, 247). Vaikuttaisi siis siltä, että kaikissa tiimeissä pelisäännöistä on keskusteltu ja niitä on luotu yhdessä, mikä varmasti auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan ja noudattamaan niitä paremmin.

Osassa haastatteluja ei ilmennyt oikeastaan kuin, että roolit sovitaan ja ne ovat selkeitä. Noin puolissa haastatteluissa selvisi, että roolitus tehdään selkeästi ja sen mukana määritellään, mitä työtehtäviä rooliin kuuluu. Tiimin toimintaan kuuluu aina erilaisia rooleja ja ne voidaan määritellä organisaation, tiimin tai työtehtävän mukaan (Juutilainen 2022, 119). Tiimissä roolitus on tärkeää, jotta sen jäsenet tietävät tehtävänsä tiimissä ja tuntevat olevansa merkityksellisiä tiimille (Aaltonen ym. 2020, 247). On siis tärkeää, että kaikissa tiimeissä ainakin roolitus pääosin vaikutti selkeältä ja tehdyltä. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että tietenkin tiimirooleissa on myös tehtäviä, joita ei ole selkeästi määritelty yhdelle jäsenelle tai roolille. Esiin nousi myös, että kiiretilanteissa roolituksen merkitys joskus poistuu.

Kahdessa haastattelussa nousi myös esiin, että roolitus kirjataan ylös. Toisessa näistä haastateltava kuvasi, että organisaatiossa oli tehty uudistus, jossa roolitus selkeytettiin ja laitettiin kirjallisessa muodossa intraan. Jokainen tiimin jäsenen pystyi päivittämään sinne oman roolinsa. Hiila ym. (2019, 204) suosittelevat, että tiedonkulun vuoksi tulisi luoda käytänteitä selventämään esimerkiksi yksittäisenkin tiimin ydintehtäviä. Tällaisia voivat olla digitaaliset infoseinät, joista näkee työntekijöiden kuvat ja haluttuja tietoja. Toinen vaihtoehto voi olla intraan luotu tietokanta, josta löytyy työntekijät ja heidän osaamisensa sekä työtehtävät. (Hiila ym. 2019, 204). Tällainen intraan kirjattu roolitus vaikuttaa siis hyvältä vaihtoehdolta tukea tiimin kuin myös koko organisaationkin tiedonkulkua. Tässäkin aiheessa on mahdollista, että haastateltavan tiimijäsenen organisaatiossa tai tiimissä roolit voivat olla kirjattu johonkin ylös, mutta haastateltava ei maininnut asiaa haastattelussa.

Työhön liittyvän tiedon löytämisessä oli selkeästi eroavaisuuksia tiimien välillä. Monilla tiimeillä oli yhteisiä alustoja dokumentoinnille, mutta tiedon löytäminen saattoi olla hankalaa. Esimerkiksi kahdessa tiimissä oli käynnissä organisaation kansioden, toimintaohjeiden sekä -mallien uudistus, jotta kaikki tiedot olisivat ajan tasalla ja oikeassa paikassa. Monessa organisaatiossa tietoa saattaa olla paljon eikä sitä ole helppo löytää. Kahdessa tiimissä tätä oli ratkottu sillä, että keskityttiin tietämään, missä tiimin omat jutut ja tarvittava tieto on. Yksi haastateltava arvioi, että tietoa on helppo löytää, mutta se voi runsauden takia viedä aikaa. Muutamassa tiimissä oli selkeitä ohjeita ja kanavia tiedolle sekä se oli selvästi löydettävissä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin näkökulma, että on myös persoonasta kiinni, haluaako tietoa etsiä aktiivisesti. Joen (2021, luku 13.2) mukaan työntekijöiden täytyy voida luottaa saavansa kaiken oleellisen tiedon, jolla on merkitystä oman työn kannalta. Organisaation tulisi pyrkiä läpinäkyvyyteen, jolloin tieto on mahdollisimman helppo löytää tai käyttää ilman ylimääräistä etsimistä (Ala-Mutka 2019, 54). Tämän perusteella monessa haastattelussa tiimissä ja organisaatiossa tiedon löytämisen helppous ja selkeys ei ole täysin kunnossa.

Tiimeissä käytettiin paljon erilaisia viestintäkanavia, mutta useassa tiimissä oli selkeästi sovittu, mitä kanavaa käytetään mihinkin tarkoitukseen. Kuitenkin viidessä tiimissä mainittiin jonkinlaisia ongelmia kanavien käytössä. Vaikka viestinnästä olisi selkeitä ohjeita ja pelisääntöjä, oli paljon persoonasta kiinni, noudatettiinko näitä sopimuksia. Ainakin yhdessä tiimissä epäselvyys viestintäkanavien käytöstä vaikutti siihen, että monesta kanavasta tulee paljon asiaa. On myös tärkeää, että tiimin jäsenet oppivat, mikä kanava on paras tiettyyn tilanteeseen, jotta viestin tärkeys tai merkitys välittyy oikein (Harward Business Review Press 2016, 75). Vaikuttaisi, että monessa tiimissä kanavien käytöstä on sovittu, mutta käytännön toteuttamisessa saattaa olla ongelmia. Kolmessa haastattelussa taas nousi esiin, että perinteinen sähköposti on hyvin vähäisessä käytössä tai hylätty kokonaan

sisäisen viestinnän osalta. Muutamassa tiimissä pikaviestimien käyttö sujui todella tehokkaasti yhteiseen ja nopeaan yhteydenpitoon. Esimerkiksi Rauramo (2018) listaa viestinnän välineistä sähköpostin ei kiireellisiin tilanteisiin ja pikaviestimet taas nopeamaan kommunikointiin. Tämä muutos näkyi selkeästi haastatelluissa tiimeissä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että ainakin kolmessa tiimissä avun antamisesta tiimin sisällä oli sovittu yhdessä. Muissakin tiimeissä kyllä tiedettiin, miten apua tulisi pyytää ja avun saamiseen oli erilaisia tapoja, mutta suoraan ei tullut esiin, että avunannosta olisi sovittu erikseen. Avunantoon löytyi kuitenkin paljon erilaisia käytänteitä. Monessa tiimissä nousi esiin auttavainen ilmapiiri, jossa apua nopeasti sai kysyttäessä tai laittaessa viestiä esimerkiksi pikaviestimien ryhmäkeskusteluihin. Muutamassa tiimissä tuli myös esiin, että yhteisissä tapaamisissa kysellään, tarvitseeko joku apua tai järjestetään lyhyesti aikaa avunpyynnöille. Yhdessä tiimissä järjestettiin säännöllisesti sparraushetkiä, jossa muut työkaverit pyrkivät auttamaan toisten ongelmatilanteissa. Salmisen (2016, 37) mukaan tiimi tarvitsee suoriutumista tukevan ilmapiirin, jotta jokainen onnistuu sekä saa tarvittaessa apua ja auttaa tiimin jäseniä pyytämään apua luontevasti. Jokaisen tiimin kohdalla vaikuttaa siis siltä, että niillä on hyvä ilmapiiri avun pyytämistä varten ja avun kysyminen tulee jäseniltä luontevasti.

Työn tasaisen jakautumisen ja koordinoinnin onnistumisen varmistamiseksi tiimeissä esimerkiksi käytiin keskustelua ja seuranta kunkin työtehtävistä ja -määrästä. Yhdessä tiimissä esimerkiksi päivitettiin yhteiselle alustalle päivittäin, mitä töitä ollaan tekemässä. Monessa tiimissä myös luotettiin ja kannustettiin siihen, että myös työntekijä itse uskaltaa kertoa muille tai esihenkilölle, mikäli työtaakka tuntuu liian isolta. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että työn jakautumisessa esihenkilöllä on iso vastuu. Toinen haastateltava mainitsi esihenkilön auttamaan jäsentämään kokonaisuuksia sekä varmistamaan toisaalta riittävän, mutta myös sopivan määrän tekemistä tiimin jäsenilleen.

Haastateltavat eivät tunnustaneet tai kertoneet tiimillä olevan minkäänlaista virallista palauttejärjestelmää. Jokainen haastateltava kuitenkin tunnisti tiiminsä saavan aktiivisesti palautetta monella erilaisella tavalla. Monessa tiimissä palautetta saatiin viikoittain yhteisissä palavereissa tai esimerkiksi yhteisissä kvartaalipalavereissa. Myös tavoitteiden mittarina käytetyt 360-kyselyt toimivat yhdessä tiimissä yksilöpalautteen antamisessa. Monessa tiimissä myös annettiin paljon spontaania ja suullista palautetta, joka ei ole niin virallista. Kun suoriutumisesta saa palautetta, auttaa se työntekijöitä kehittymään (Järvinen ym. 2014, 76). Esimerkiksi aktiivisesti palautetta saavat tiimit menestyvät paremmin kuin ne, jossa annetaan harvemmin (Aaltonen ym. 2020, 256). Hiila ym. (2019, 212) suosittelevat, että palautteenannolle tulisi sopia tiettyjä palautekäytänteitä määrittämään milloin ja miten

palautetta annetaan. Monessa tiimissä oli selvästi erilaisia tapoja palautteenannolle ja palautetta saatiin usein, mutta missään haastattelussa ei tullut esiin selviä ja sovittuja palautekäytänteitä. Toisaalta esihenkilö voi usein olla vastuussa palautteenannosta ja hänellä taas voi olla selvät palautekäytännöt, jotka eivät kuitenkaan näy alaisille.

Seitsemässä tiimissä palautetta saatiin yksilöllisesti esihenkilöltä. Esimerkiksi ainakin kolmessa tiimissä tuli esiin, että yksilötapaamisia esihenkilön kanssa järjestetään säännöllisesti esimerkiksi työtuntien, yksilövarttien tai one-to-one-keskusteluiden avulla. Ivanovin (2021, 98, 106) mukaan tiimillä tulisi myös olla säännöllisiä tapaamisia vain esihenkilön ja yksittäisen tiimin jäsenen kesken, minkä avulla voidaan antaa palautetta yksilölle tämän suoriutumista. Vaikka kaikissa haastatteluissa ei noussut esiin tällaisia yksilötapaamisia, kuitenkin varmasti monessa organisaatiossa yksilöpalautetta voidaan saada erilaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Negatiivista palautetta tai kritiikkiä ei tulisi antaa yksilölle palaverissa koko tiimin kesken. Palaute olisi parempi antaa yksityisesti ja vain suoraan niille, ketä asia koskee. (Ivanov 2021, 97.) Kolmessa haastattelussa tulikin esiin, että rakentavaa palautetta yksilölle annetaan vain henkilökohtaisesti esihenkilön ja tiimin jäsenen välillä. Yhdessä tiimissä taas koko tiimiä koskevaa rakentavaa palautetta ja pieleen menneitä asioita pohdittiin yhdessä. Vaikuttaa siis, että ainakin osalla tiimeistä rakentavaan palautteenantoon on hyvä käytäntö. Toisaalta, jos rakentava palaute koskee koko tiimiä, on myös varmasti hyvä keino käsitellä asiaa yhdessä siitä näkökulmasta, mitä voitaisiin parantaa.

Melkein kaikki haastateltavat tiimien jäsenet kokivat tiiminsä hyvin itseohjautuvaksi. Esimerkiksi monissa tiimeissä päivittäinen tekeminen oli hyvin paljon työntekijän itsensä vastuulla ja omaa työtä sai toteuttaa suhteellisen vapaasti haluamallaan tavalla. Esihenkilön roolia tiimeissä kuvattiin hallinnolliseksi, ohjaavaksi, valmentavaksi ja tukevaksi. Moni kuvaili esimiehen toimivan apuna ja tukena, mutta luottavan silti alaistensa työntekoon sekä päätöksiin. Muutamassa haastattelussa mainittiin esihenkilön olevan myös kuitenkin se, joka puuttuu tarvittaessa asioihin sekä seuraa toimintaa. Koska hajautetusti toimivan tiimin yhteistyön tehokkuus on tärkeää, kannattaa itsejohtajuutta edistää koko tiimissä (Siebrat ym. 2009, 15).

Itseohjautuvalle tiimille tulee tunne, että he voivat vaikuttaa työhönsä, mikä johtaa työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistumiseen (Aaltonen ym. 2020, 253). Jokainen haastateltava kuvaili tiimiään ainakin jollain tasolla itseohjautuvaksi, mikä varmasti näkyy tiimien yhteistyössä ja työmotivaatiossa. Itseohjautuva tiimi tarvitsee valmentavan ja sparraavan esihenkilön, joka viime kädessä myös puuttuu asioihin (Aaltonen ym. 2020, 252, 255). Esihenkilö antaa luvan ja vastuun toiminnasta tiimille eikä kontrolloi sitä (Hiila ym.

2019, 183). Haastattelujen perusteella vaikuttaa siis siltä, että jokaisella tiimillä on esihenkilö, joka tukee omalla toiminnallaan itseohjautuvuuden onnistumista. Lisäksi haastatteluissa nousi myös esiin, että esihenkilö kuitenkin itseohjautuvuudesta huolimatta huolehtii informoinnista, työhyvinvoinnista ja hallinnollisesta puolesta sekä tietyistä rajoista.

Viimeisen alakysymyksen aihealueina haastatteluissa käsiteltiin tiimin vuorovaikutusta ja luottamusta. Jokaisesta tiimistä löytyi erilaisia tapoja, joilla tiimin oli mahdollista olla vuorovaikutuksessa niin toimistolla kuin virtuaalisessakin ympäristössä. Monessa tiimissä vuorovaikutusta luotiin paljon viestimällä tiimin kesken chat-ryhmissä, virtuaalipalavereissa, puheluissa ja virtuaalisten muistojen luomisella. Myös kasvotusten näkeminen ja kahvihetket yhdessä nostettiin tärkeäksi osaksi hyvän vuorovaikutuksen syntymistä tiimille. Myös tiimin käytännöt olla epävirallisessa vuorovaikutuksessa osittain menivät yhteen virallisen vuorovaikutuksen kanssa.

Tiimit pystyivät olemaan epävirallisessa vuorovaikutuksessa niissä ryhmäkeskusteluissa, joissa puhutaan työasioita, varaamalla aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle. Aina-kin kolmessa haastattelussa tuli esiin, että tiimipalavereissa on aikaa myös epäviralliselle keskustelulle ja yhteisten kuulumisten vaihtamiselle. Muita tapoja olla epävirallisessa vuorovaikutuksessa tiimin kesken olivat esimerkiksi virtuaalisten pelien pelaaminen yhdessä, virtuaaliset kahvihetket ja yhteiset taukoaktiviteetit. Muutamassa tiimissä tuli esiin myös organisaation sisäiset kanavat, josta löytyy erilaisia kanavia jokaiselle kiinnostuksen kohteelle. Näissä samasta aiheesta kiinnostuneet työntekijät voivat keskustella ja jakaa kokemuksiaan esimerkiksi harrastuksistaan.

Esimerkiksi kuulumiskierros virtuaalitapaamisen alussa on hyvä tapa lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä (Vilkman 2016, 112). Jotta tiimin yhteisöllisyys vahvistuisi, tarvitaan myös epämuodollista vuorovaikutusta (Rauramo 2018). Jokaisesta tiimistä löytyi erilaisia tapoja vahvistaa niin epävirallistakin kuin myös muodollisempaa vuorovaikutusta. Monessa tiimissä oli mahdollistettu epämuodollisenkin keskustelun syntymistä. Rauramon (2018) mukaan virtuaalisessa työskentelyssä kahvihetket toimistolla voi korvata virtuaalisilla kahvitaukoilla tai muilla harrastustapaamisilla. Erityisesti virtuaaliset kahvittelut näyttivät olevan käytössä monessa tiimissä.

Me-hengen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi moni haastateltava koki tiimeissä käytettävän paljon samoja jo edellä mainittuja vuorovaikutuksen keinoja. Kuitenkin esimerkiksi yksi haastateltava koki me-hengen lisäämiseksi esihenkilön vaikutuksen suureksi. Esihenkilö oli tiimissä vastuussa esimerkiksi chat-ryhmien perustamisesta. Toinen haastateltava koki me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta parantavaksi tekijäksi me-sanankäytön pu-

huttaessa omasta tiimistä. Muita yhteenkuuluvuutta lisääviä asioita tiimeissä olivat esimerkiksi tsemppiosiot palavereissa, toisten tiimiläisten coachaaminen, kasvotusten tapaaminen ja kameroiden päällä pito virtuaalikokouksissa. Myös epäviralliseen vuorovaikutukseen meneviä esimerkkejä, kuten virtuaaliset pikkujoulut tai organisaation sisäisten vapaa-ajan harrastekanavat, arvioitiin lisäävän yhteenkuuluvuutta.

Jokainen haastateltava arvioi oman tiimensä jäsenten välillä vallitsevan luottamusta. Tiimien luottamuksen syntymisen ja rakentamisen mahdollistajiksi haastateltavat mainitsivat esimerkiksi avoimen viestinnän, runsaan kommunikoinnin ja organisaation vastuun rakentaa luottamusta aina sen ylätasolta asti. Luottamuksen syntymisen kannalta on tärkeä alusta asti käyttää sovittuja viestintätapoja sekä vastata nopeasti (Rauramo 2018). Avoin viestintä ja runsas kommunikointi näyttävät ainakin monessa tiimissä olevan luottamuksen mahdollistaja. Monessa haastattelussa tuli esiin myös, että luottamuksen syntymiseen vaikuttaa paljon tiimin jäsenten persoonat. Moni kuvaili työkavereitaan avoimiksi, ystävällisiksi ja auttavaisiksi, joka haastateltavien mukaan lisää jo itsessään luottamuksen syntymistä tiimin jäsenien välille. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että luottamusta lisää se, kun tiimikaverit tunnetaan myös henkilökohtaisesti. Esimerkiksi Ferrazzi (8.10.2012) toteaa, että työntekijät luottavat toisiinsa helpommin, jos he tuntevat myös henkilökohtaisemmin. Tämäkin vaikuttaisi tukevan tiimien luottamuksen rakentumista. Myös jo aikaisemmin mainittuja eri vuorovaikutuksien lisäämistapoja mainittiin samalla tavalla luottamuksen rakentumisen keinoina.

Jokainen haastateltava arvio omasta näkökulmastaan tiimensä psykologisen turvallisuuden hyväksi. Haastateltavat kuvailivat tiimeissään olevan ilmapiiri, joka sallii eriävien mielipiteiden ilmaisun, tunteiden näyttämisen sekä myös epäonnistumisien tai virheidenkin jakamisen. Esimerkiksi yhdessä tiimissä psykologista turvallisuutta oli parannettu ajamalla alas yhdessä syyttämisen kulttuuria ja saada syyllisen etsimisen tilalle ongelmanratkaisua. Toisessa tiimissä esihenkilö taas katkaisi keskustelun, jos tiimi alkoi hakemaan syyllistä virhetilanteesta, ja sen sijaan pyrki luomaan pohdintaa siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin. Aaltosen ym. (2020, 260) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan kertoa myös eriäviä mielipiteitä ja ottaa riskejä. Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työyhteisössä uskalletaan kokeilla uutta (Hiila ym. 2019, 168). Turvan tunnetta lisää, kun syyttämisestä ja syyllisen etsimisestä luovutaan (Delizonna 24.8.2017). Selkeästi monessa tiimissä vaikuttaisi vallitsevan hyvä psykologinen turvan tunne, jonka mahdollisti esihenkilötyö, avoin ilmapiiri ja luottamus tiimin jäsenten välillä. Tiimeissä vaikuttaisi pystyvän jakamaan tunteitaan sekä epäonnistumisiaan niin, että haetaan ratkaisuja eikä syyllisiä.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että myös tiimin esihenkilö toimii esimerkkinä myöntämällä omat virheensä. Sarkkisen (26.2.2019) mukaan psykologisen turvallisuuden tunteen luomisen keskiössä ovat organisaatioiden johto, esihenkilöt sekä tiiminvetäjät. Tiimin esihenkilökin voi edistää psykologista turvaa osoittamalla, ettei myöskään hän ole virheetön tai kaikkietävä (Aaltonen ym. 2020, 260). Monella tiimillä näyttäisi olevan esihenkilö, joka pyrkii luomaan avointa ja ratkaisunhakuista ilmapiiriä. Psykologiseen turvallisuuden tunteeseen näyttäisi myös vaikuttavan olennaisesti esihenkilön esimerkki hänen omasta haavoittuvaisuudestaan sekä ratkaisunhakuisten kulttuurin synnyttäminen tiimin sisällä.

3.6 Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että yleisesti tiimit vaikuttivat täyttävän tiimin määritelmän hyvin. Tutkimuksessa olleiden tiimien koko oli 7–20 jäsentä ja mediaani 10 jäsentä. Kaikki tiimit olivat jo ennen koronapandemiaa nähneet säännöllisesti etänä ja pandemian aikana luonnollisesti tilanteen salliessa. Yleisten taustatietojen jälkeen käsiteltiin tavoitteiden asettamista ja yhteisymmärryksen luomista niistä tiimin kesken.

Monessa tiimissä tavoitteet asetettiin organisaation johdon tasolta, josta ne johdettiin alemmas aina esimerkiksi tiimi- ja yksilötavoitteisiin ja varmasti on mahdollista, että osassa haastatteluista asia ei noussut esiin. Teoriassa esitettyä SMART-tavoiteasetantamenetelmää ei mainittu haastatteluissa, mutta samanlaisia kriteerejä nousi esiin tavoitteista, kuten mitattava (measurable), aikataulun omaava (time bound) ja konkreettinen (verrattuna realistiseen eli realistic). Yhteisymmärryksen luomisessa ja tavoitteiden siirtämisessä arjen tasolle kaikkia tiimejä yhdisti vahva keskustelukulttuuri tavoitteista ja niiden tarkoituksista. Tiimeissä käytiin säännöllistä ja aktiivista keskustelua koko tavoitteen toteuttamisen aikana. Tavoitteiden purkamisessa keskusteltiin erityisesti siitä, mitä ne tarkoittavat tekemisessä. Pääsääntöisesti tiimit arvioivat tavoitteiden määrän sopivaksi ja tavoitteet selkeiksi. Tiimien osallisuus tavoitteiden asettamiseen taas vaihteli jonkun verran tiimien välillä. Toisissa tiimeissä päästiin rakentamaan tavoitteita itse ja toisissa taas tavoitteiden toteutukseen tai yksityiskohtiin päästiin vaikuttamaan. Tavoitteita mitattiin paljon myös ei-numeraalisilla mittareilla, kuten kyselyillä, keskustelulla ja itsereflektioivalla arvioinnilla.

Työn sujuvuuteen liittyviä menetelmiä ja käytänteitä tiimeistä löytyi paljon. Tiedonkulku monessa tiimissä varmistettiin aktiivisella keskustelulla sekä omien työtehtävien kirjaamiselle kaikkien nähtävälle. Jokaisessa tiimissä oli myös luotu yhteisiä pelisääntöjä toiminnalle ja yhteistyölle sekä melkein kaikissa tiimeissä nämä pelisäännöt oli luotu yhdessä. Osassa haastatteluista tuli esiin, että pelisäännöt on kirjattu ylös. Kaikista haastatteluista

välittyi, että roolit sovitaan tiimin kesken ja että ne ovat selkeitä. Muutamassa haastattelussa ilmeni myös, että roolitus kirjataan ylös. Työhön liittyvän tiedon löytämisessä haastateltavilta tuli eriäviä vastauksia. Muutamissa tiimeissä oli selkeitä ohjeita ja kanavia tiedonjakoon, mutta monessa tiimissä tiedon löytäminen jäi hankalaksi, koska tietoa on niin paljon niin eri paikoissa. Samanlaista hajontaa oli myös vastauksissa liittyen erilaisten viestintäkanavien käyttöön. Monessa tiimissä oli selkeästi sovittu, mitä kanavia käytetään minkin tarkoitukseen. Kuitenkin monessa tiimissä oli paljon yksittäisistä tiimin jäsenistä kiinni, noudatettiinko näitä yhteisiä sopimuksia, mikä pahimmillaan saattaa johtaa siihen, että monesta eri kanavasta tulee montaa eri asiaa.

Lisäksi kaikissa tiimeissä oltiin tietoisia siitä, miten apua tulisi pyytää ja minkälaisia tapoja avun saamiseen tiimissä ja organisaatiossa on. Vain kolmessa tiimissä oli sovittu, miten apua pyydetään tiimin kesken. Kaikissa tiimeissä kuitenkin vallitsevainen ilmapiiri ja apua sai nopeasti tarvittaessa. Työn tasaisen jakautumisen arvioitiin olevan paljon esihenkilön vastuulla ja tiimeissä kannustettiin työkavereitaan kertomaan, jos työtaakka kasvaa liian suureksi. Haastateltavilla tiimeillä ei ollut virallisia palautejärjestelmiä, mutta palautetta saatiin aktiivisesti viikoittain esimerkiksi viikkopalaverissa, mutta myös spontaanisti arjessa. Rakentava palautetta annettiin henkilökohtaisesti vain niille, keitä asia koski. Kaikki haastateltavat kokivat tiiminsä olevan hyvin itseohjautuva. Tiimin jäsenet saivat pitkälti vastata työn toteutuksesta sekä päivittäisestä tekemisestä, ja esihenkilön rooli taas oli enemmän ohjaava, mentoroiva ja hallinnollinen.

Vuorovaikutukseen liittyvistä käytänteistä nousi paljon samankaltaisuuksia, mutta myös toisistaan poikkeavia ideoita vuorovaikutuksen parantamiseen. Virallisempaan ja myös epäviralliseen vuorovaikutukseen löytyi paljon erilaisia sekä innovatiivisia ideoita. Virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen edistämiseen löytyi paljon tapoja, joissa usein yhdistyi työhön liittyvä vuorovaikutus, mutta myös vapaamuotoisempi keskustelu. Me-hengen ja yhteisöllisyyden luominen perustui paljon esihenkilön vaikutukseen, toisten tsemppaamiseen sekä vapaa-ajan yhteiseen ajanviettoon. Jokainen haastateltava arvioi tiimissään vallitsevan luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta. Luottamuksen rakentaminen perustui avoimeen viestintään ja runsaaseen kommunikointiin. Psykologinen luottamus taas syntyi ilmapiiristä, jossa virheet, erimielisyydet ja tunteiden näyttäminen sallitaan. Myös esihenkilöt loivat omalla toiminnallaan avointa ratkaisunhakuista kulttuuria.

4 Pohdinta

Tässä pääluvussa nostetaan esiin analyysia sekä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista peilaten niitä teoriaan. Johtopäätöksissä pyritään tuomaan esiin tuloksista nousseita havaintoja ja tulkintoja sekä pohtimaan taustasyitä näille havainnoille. Näiden johtopäätösten myötä tuodaan esiin myös mahdollisia kehitysehdotuksia, joihin organisaatiot voisivat mahdollisesti kiinnittää huomiota monipaikkaisten tiimien hallinnassa tämän tutkimuksen pohjalta. Lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joilla tutkimusta voisi laajentaa tai syventää lisää.

Lisäksi pohdinnassa otetaan huomioon työn luotettavuuden arviointi. Luotettavuutta arvioidaan laadulliselle tutkimukselle sopivalla tavalla ja kiinnitetään huomiota esimerkiksi tutkimuksen yleispätevyyteen ja hyvän tutkimuksen perusvaatimukseen. Myös eettiset ongelmat ja niiden huomioonotto tässä tutkimuksessa käsitellään. Lopuksi pääluku sekä koko opinäytetyö päätetään tekijän omalla arviolla opinäytetyöprosessista sekä omasta oppimisesta.

4.1 Johtopäätökset

Tulosten ja analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä haastattelujen vastauksista. Yleisesti tiimien taustatiedoista nousi esiin, että moni tiimeistä oli kooltaan aika suuria 7–20 jäsenen välillä. Mediaani oli kuitenkin kymmenen ihmistä, joka vastaa melkein Ivanovin (2021, 46) näkemystä siitä, että tiimin optimaalinen koko on 5–9 jäsentä. Williams (2018, 212) kuvailee, että tiimiksi voidaan kutsua työntekijöitä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja jakavat vastuun työnlopputuloksesta. Tässä tutkimuksessa osa tiimeistä oli selvästi yli 10 jäsenisiä ja yksi jopa 20 henkilöinen. Tämä voisi johtua esimerkiksi siitä, että usein tiimi voidaan ehkä mieltää tiimiksi yhteisellä päämäärällä, mutta todellisuudessa tavoitteet ja vastuu jakautuvat vielä tiimin kesken eivätkä kaikki tiimin jäsenet työskentele yhden yhteisen tehtävän eteen.

Lisäksi jokainen tiimi oli jo jollain tavalla monipaikkainen ennen koronapandemian alkua. Tiimien näkeminen kasvotusten vaihteli paljon tiimien välillä, mutta jokainen tiimi näki kuitenkin säännöllisesti myös fyysisesti samassa paikassa. Vähimmillään joku tiimi tapaa kerran vuodessa ja enimmillään jopa kerran viikossa. Tietenkin koronapandemia on vaikuttanut mahdollisuuteen nähdä kasvotusten. Kasvotusten näkeminen on tärkeää, sillä luottamus rakentuu ja tiedonkulku onnistuu helpommin (Rauramo 2018). Haastatteluissa ei suoraan perehdytty siihen, oliko kasvokkain tapaaminen suoraan syy tiimien toimivalle vuorovaikutukselle ja toisten henkilökohtaiselle tuntemiselle. Kuitenkin teorian ja yleisen

vaikutelman perusteella näyttäisi hyvin todennäköiseltä, että säännöllinen kasvokkain kohtaaminen varmasti edesauttaa hyvän luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymistä tiimin kesken.

Tavoitteiden asettamiseen liittyvistä tuloksista voisi nostaa esiin muutaman seikan. Teoriassa nousee esiin paljon SMART-menetelmä, jota käytetään tavoitteiden määrittelyyn. Esimerkiksi Williams (2018, 215) pitää menetelmää yhtenä tehokkaimmista keinoista kehittää tiimin suorituskykyä. Kuitenkaan yhdessäkään haastattelussa ei tullut esille, että tätä menetelmää käytettäisiin tiimin tavoitteiden asettamisessa. Osassa tiimiä kyllä mainittiin tavoitteiden määrittelyssä joitakin samoja kriteerejä kuin SMART-tavoitteissa, muttei suoraan kyseistä asetantaa. Tämä voi johtua siitä, ettei menetelmää käytetä enää tai se ei välity työntekijöille. Toisaalta SMART-menetelmää on arvioitu luovan liian matalia tavoitteita ja olevan liian yksinkertainen (Groten 2.1.2017; Armstrong & Taylor 2020, 446). Voi siis olla, ettei haastatteluissa tiimeissä käytetty menetelmää tai sen käyttö ei ole niin yleistä.

Tavoitteiden yhteisymmärrys ja aktiivinen keskustelu näkyivät joka tiimissä. Tavoitteiden taustan avaaminen auttaa työntekijöitään tekemään työtään paremmin ja siksi keskustelu on tärkeää tavoitteiden koko elinkaaren aikana (Hiila ym. 2019, 127, 136). Erityisesti tässä aiheessa haastatteluvastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Tästä voisi tehdä päätelmän, että kaikissa tiimeissä vaikuttaisi olevan hyvä ja avoin keskustelukulttuuri. Lisäksi yhteisessä keskustelussa käydään kaikissa tiimeissä myös läpi tavoitteiden purkoa arjentalolle ja käytännön tekemiseen. Järvisen ym. (2016, 62–65) mukaan tavoitteiden kirkastaminen vaatii runsasta yhteistä analyysiä ja pohdintaa, jotta saadaan yhteinen oivallus siitä, mihin pyritään. Haastattelujen perusteella yhteisen keskustelun pitäisi tukea tavoitteiden toteutumista hyvin.

Haastatteluissa tuli ilmi, että jokaisessa tiimissä päästään vaikuttamaan ainakin jonkun verran tavoitteiden määrittelyyn. Osallisuus vaihteli paljon eri tiimien välillä. Osassa tiimeistä päästiin vaikuttamaan tavoitteiden yksityiskohtiin ja osassa jopa määrittelemään tavoitteita itse. Kun tavoitteet määritellään yhdessä pelkän johdon päätöksien sijaan, niistä tulee realistisempia ja enemmän saavutettavissa olevia (Williams 2018, 96). Organisaatioissa kannattaisi pohtia, paljonko tiimiä tulisi osallistaa tavoitteiden määrittelyyn, jotta siitä saataisiin kaikista paras hyöty irti tiimin toiminnalle ja tavoitteiden toteuttamiselle. Tämä asia oli muutamassa tiimissä myös kehityksen tai muutoksen alla.

Yleisesti tulosten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että kaikissa tiimeissä päämäärä ja tavoitteet näyttäisivät olevan keskusteltu hyvin ja ymmärrettävästi yhdessä tiimin kesken.

Vaikuttaa siltä, että tavoitteista keskustellaan jatkuvasti ja tarpeeksi. Keskustelun mahdollistamiseksi on erilaisia tapoja sekä käytänteitä. Myös tavoitteiden purkaminen käytännön tekemiseen ja osatavoitteisiin tapahtuu vahvasti yhteisen keskustelun avulla. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin tai määrittellä niitä itse varmasti tukee yhteisymmärrystä ja selkeyttä tavoitteissa erityisesti riippuen osallistamisen määrästä tiimissä.

Työtehtäviin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytänteitä käsiteltiin monesta eri näkökulmasta ja niitä löytyikin runsaasti. Kun vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt olivat monipuolisia ja erilaisia, nousi taas työhön liittyvissä käytänteissä hyvin samankaltaisia tapoja ja normeja tiimien kesken. Esimerkiksi joka tiimistä löytyi jonkun verran erilaisia pelisääntöjä toiminnalle ja ainakin seitsemässä tiimissä nämä pelisäännöt oli luotu yhdessä. Yhdessä luodut pelisäännöt auttavat tiimin jäseniä omaksumaan ja sitoutumaan niihin paremmin (Aaltonen ym. 2020, 247). Pelisäännöt määrittävät toimintaa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ehkäisevät tarpeettomia väärinkäsityksiä (Salminen 2016, 92–93). Tämä asia siis vaikuttaisi olevan kunnossa melkein kaikissa tiimeissä. Muutamassa, jossa yhteinen luominen ei tullut esiin, olisi myös kannattavaa tehdä pelisääntöjen luonti yhdessä, jotta pelisääntöihin sitouduttaisiin.

Toinen tuloksista esiin noussut havainto koski viestintäkanavia ja niiden käyttöä. Kaikissa tiimissä käytettiin paljon erilaisia viestintäkanavia ja useassa tiimissä oli sovittu eri kanavien käyttötarkoituksesta. Kuitenkin viidessä tiimissä nousi esiin, että kanavien käytössä ilmeni jonkinlaisia haasteita. Tiimityössä korostuu oikean viestintäkanavan käyttö sopivassa tilanteessa, jotta viestin tärkeys ja merkitys välittyy oikein (Harvard Business Review 2016, 75). Monessa tiimissä haasteet johtuivat siitä, että tiimin jäsenet eivät sovitusta säännöistä huolimatta muistaneet tai halunneet käyttää tiettyjä kanavia. Tämä johti yhdessä tiimissä siihen, että monesta eri kanavasta tulee paljon asiaa. Organisaatioissa ja tiimeissä olisikin varmasti hyvä pohtia, miten kaikki saataisiin omaksumaan sovittu viestintäkanavien käyttö. Tämä todennäköisesti voi vaatia pitkäjänteisyyttä, sillä esimerkiksi joidenkin on hankala luopua sähköpostin käytöstä kiireellisissä asioissa, vaikka pikaviestimet olisivat tähän paljon nopeampi vaihtoehto.

Lisäksi jokainen haastateltava koki tiiminsä jollain tasolla itseohjautuvaksi ja moni hyvin itseohjautuvaksi. Tiimeissä päivittäinen tekeminen jäi hyvin paljon työntekijän omalle vastuulle ja esihenkilö toimi enemmänkin hallinnollisena ja ohjaavana. Tulevaisuuden työelämässä tulee korostumaan entistä enemmän itseohjautuvuus (Aaltonen ym. 2020, 253). Tämän perusteella voitaisiin pohtia, vaativatko osittain virtuaalisesti toimivat tiimit itseohjautuvuutta, jotta ne voivat toimia yhtä tehokkaasti kuin lähitiimit. Osittaisessa etätyössä oma esihenkilö ei ole niin helposti tavoitettavissa eikä ohjaamassa toimintaa. Toisaalta on

myös todennäköistä, että kaikki tiimit tai organisaatiot tukevat muutenkin itseohjautuvuuden edistämistä henkilöstössään eikä se perustu vain monipaikkaiseen työskentelyyn.

Vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen tiimeillä oli myös runsaasti erilaisia käytänteitä. Näissä selvästi osa toistui melkein joka haastattelussa, mutta jokaisesta tiimistä löytyi myös omanlaisiaan tapoja olla erityisesti epävirallisessa vuorovaikutuksessa virtuaalisesti. Monessa tiimissä virallisempi vuorovaikutus ja epävirallinen vuorovaikutus sekoittuivat paljon keskenään erityisesti erilaisissa tavoissa mahdollistaa vuorovaikutusta tiimin kesken. Erityisesti koronapandemia ja sen aiheuttama etätyö on varmasti lisännyt entisestään kiinnostusta panostaa kekseliäisiin ja uusiin tapoihin lisätä vuorovaikutusta myös virtuaalisesti. Lisäksi erilaisia tapoja organisaatiossa olla vuorovaikutuksessa on useita ja usein kaikkea ei välttämättä edes mielletä vuorovaikutukseksi. Siksi on hyvin mahdollista, että haastatteluissa ei tullut esiin kaikkia tiimin eri vuorovaikutustapoja tai -tilanteita.

Jokainen haastateltava arvioi oman tiimensä jäsenten välillä valitsevan luottamusta. Haastateltavat arvioivat luottamuksen syntyvän paljolti avoimesta viestinnästä, runsaasta kommunikaatiosta sekä työkavereiden tuntemisesta ja heidän avoimista persoonistaan. Avoin ja runsas kommunikointi on edellytys luottamuksen syntymiselle (Aro 2018, 129). Tulosten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että luottamus on paljon kiinni tiimin viestinnästä, kommunikoinnista sekä toisten tuntemisesta. Jo aikaisemmin mainittu kasvokkain näkeminenkin on varmasti yksi merkittävä keino saada tiimin jäsenet tutustumaan paremmin toisiinsa.

Myös psykologisen turvallisuuden tunne arvioitiin jokaisessa tiimissä hyväksi. Haastateltavien kuvailu tiimien toiminnasta vastasi paljon teorian kuvausta hyvästä psykologisesta turvasta. Tiimien ilmapiirejä kuvailtiin eriäviä mielipiteitä sallivaksi, tunteiden näyttäminen oli sallittua sekä osassa tiimeissä jopa luontevaa ja myös epäonnistumisia sekä virheitä uskallettiin jakaa tiimille. Samankaltaisia asioita listaa esimerkiksi Aaltonen ym. (2020, 260) kuvailemalla psykologisesti turvallista työyhteisöä sellaiseksi, että tiimin jäsenet voivat jakaa eriäviä mielipiteitä ja ottaa riskejä. Turvallisen ilmapiirin luomisen keskiössä ovat johtoryhmät ja esihenkilöt (Sarkkinen 26.2.2019). Psykologinen turvallisuuden tunne vaikuttaa siis olevan edellytys yhteistyölle, innovaatioille ja eriävien mielipiteiden ilmaisulle niin lähi- kuin virtuaalityöskentelyssä.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että esihenkilö on isossa vastuussa psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa. Tiimin esihenkilö edistää omalla esimerkillään psykologisen turvallisuuden tunteen luomista osoittamalla, ettei hänkään ole virheetön tai kaikkietävä (Aaltonen ym. 2020, 260). Yhdessä tiimissä esihenkilö katkaisi heti keskustelun

sen muuttuessa syyttelyksi ja toisessa tiimissä esihenkilö toi esille omatkin virheensä. Esihenkilö myös vaikuttaa varmasti hyvin usein avoimen ilmapiirin luomiseen tiimin kesken, kuten aikaisemmin todettiin.

Yleisesti vastauksena tutkimuksen pääkysymykseen voitaisiin todeta, että monipaikkaisista tiimeistä löytyy paljonkin erilaisia yhteistyötä ja toimintaa tehostavia prosesseja, joita tuloksissa on esitelty tarkemmin. Suurin osa haastatteluista nousseista asioista on varmasti edellytys monipaikkaisen tiimin toiminnalle. Jos tarkastellaan vain tätä otantaa, voitaisiin sanoa, että kaikissa tiimeissä oli paljon hyviä käytänteitä ja menetelmiä, mutta myös joitain kehityskohteita. Tähän varmasti vaikuttaa ainakin näissä haastatelluissa tiimeissä se, että kaikki tiimit ovat olleet monipaikkaisia jo ennen koronapandemiaa. Työn tarkoituksena oli löytää haastateltavaksi henkilöitä, joilla on kokemusta monipaikkaisesta työskentelystä. On mahdollista, että vasta pandemian aikana monipaikkaisiksi muuttuneissa tiimeissä vastaukset olisivat erilaisia.

Tutkimuksessa selvisi myös, että haastateltavien organisaatioissa ja tiimeissä oli muutama tutkimuksen aiheisiin liittyen jo käynnissä jonkinlainen kehittämisuudistus tai organisaatiomuutos. Esimerkiksi tiimin osallisuus tavoitteiden määrittelyyn oli muutamassa tiimissä uudistumassa niin, että tiimin jäsenet pääsisivät entistä enemmän mukaan tavoitteiden määrittelyyn tiettyjen raamien sisällä. Yhden tiimin organisaatiossa oli tehty uudistus, jossa roolitus selkeytettiin ja se tuotiin kirjalliseen muotoon kaikkien nähtäville organisaation intraan. Roolitus auttaa selventämään, miksi on valittu tiimiin ja mitä omalta työpanokselta odotetaan (Aaltonen ym. 2020, 247). Selkeä roolitus varmasti auttaa tähän. Esimerkiksi Hiila ym. (2019, 204) suosittelevat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen takia luomaan selkeitä käytänteitä selventämään organisaation työntekijöiden ja tiimien ydintehtävät juurinkin esimerkiksi yhteiseen intraan.

Kahdessa organisaatiossa oli tehty ja oli meneillään muutoksia, joiden tarkoitus oli parantaa työhön liittyvän tiedon löytämistä. Muutokset keskittyivät kansioden ja toimintaohjeiden parantamiseen niin, että niitä koostettiin uusiksi ja päivitettiin sekä järjestettiin uudelleen. On tärkeää, että työntekijät voivat luottaa saavansa kaiken oleellisen tiedon työnsä kannalta, koska turhasta tiedosta ei ole hyötyä kenellekään (Joki 2021, luku 13.2). Myös Ala-Mutka (2019, 54) suosittelee, että organisaatiot pyrkisivät avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, jotta tieto olisi mahdollisimman helppo löytää ilman turhaa etsimistä. Tiedon löytämisessä nousi esiin ongelmia muutamassakin haastattelussa, joten se vaikuttaa asialta, johon organisaatioissa kannattaa panostaa.

Lisäksi moni haastateltava kysymyksiin vastattaessa tunnisti jo tiimin kehityskohteita ja aiheita, joissa voisi olla parantamisen varaa niin yksilö- kuin tiimitasolla. Tämä varmasti johtuu siitä, että moni haastateltavista oli aika kokeneita ja tietoisia monipaikkaisen työn vaatimuksista ja haasteista. Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu varmasti koko ajan jonkinlaisia muutoksia, kehittämistä ja uudistuksia.

Koska tutkimuksessa etsittiin erilaisia käytänteitä ja menetelmiä rajattuihin aiheisiin, voidaan pohtia, tunnistaako henkilöstö kaikkia näitä menetelmiksi vai sekoittuvatko ne organisaation tai tiimin normeihin. Esimerkiksi esihenkilö voi nähdä tietyt käytänteet selkeämpinä kuin työntekijät. Tämä voi vaikuttaa haastateltavien vastaukseen tai kaikkia käytänteitä ei välttämättä tullut mainituksi. Toisaalta haastattelukysymykset oli pyritty muotoilemaan niin, ettei tätä ongelmaa ei tulisi.

Tietenkään vastauksien perusteella ei voida yleistää näitä johtopäätöksiä koskemaan koko työelämää tai kaikkia organisaatioita, mutta tästä näytteestä voidaan kuitenkin löytää samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia eri organisaatioiden väliltä. Esimerkiksi samanlaiset kehitystä tarvittavat käytänteet näkyivät selvästi monessa organisaatiossa, joten tästä voidaan analysoida, että samanlaisia kehityskohteita voisi olla mahdollisesti muillakin organisaatioilla.

4.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tulosten pohjalta voitaisiin luoda muutamia kehitysehdotuksia, joihin voisi olla kannattavaa kiinnittää huomiota monipaikkaisen tiimin hallinnassa ja toiminnassa. Tässä tutkimuksessa tutkittu joukko on pieni, mutta sen pohjalta voidaan samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien pohjalta tehdä havaintoja siitä, mitä ongelmia tai heikkouksia voisi hyvin olla myös muissa monipaikkaisissa tiimeissä. Johtopäätösten ja teorian pohjalta organisaatioiden kannattaisi siis kiinnittää huomiota erityisesti työhön liittyvän tiedon löytämiseen, roolituksen ja ydintehtävien näkyväksi tekemiseen, pelisääntöjen yhteiseen luontiin sekä viestintäkanavien käyttöön. Organisaatioissa kannattaisi pohtia, kuinka paljon tiimiä tulisi osallistaa tavoitteiden määrittelyyn ja kuinka kaikki tiimin jäsenet saataisiin noudattamaan yhteisesti sovittuja sääntöjä siitä, missä kanavassa viestitään mistäkin.

Tätä tutkimusta voitaisiin jatkotutkia monella eri tavalla. Tutkimuksen aihealueita eli tavoiteasetantaa, työskentelyyn liittyviä käytäntöjä sekä vuorovaikutusta voitaisiin tarkastella yksitellen ja tutkia niitä näin vielä tarkemmin. Lisäksi analyysin pohjalta nousseita mahdollisia kehitysehdotuksia voitaisiin tutkia tarkemmin kuin myös syitä niiden taustalla. Myös esimerkiksi tutkimuksen laajentaminen kyselyksi antaisi mahdollisuuden saada laajem-

man otannan vastaajia ja enemmän yleistettävissä olevia vastauksia. Tässä kuitenkin tulisi ottaa tarkasti huomioon, mistä näkökulmasta tutkimusta tehdään, jotta kyselyyn voidaan luoda selkeät vastausvaihtoehdot.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Yksittäisissä tutkimuksissa täytyy arvioida tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimusta tehdessä halutaan pyrkiä välttämään virheiden tekoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa hyvin erilaisia käsityksiä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen uskottavuuden, vastaavuuden, siirrettävyyden, varmuuden, riippuvuuden ja vakiintuneisuuden suhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 158, 162.) Luotettavuutta parantaviin tekijöihin on kiinnitetty huomiota tutkimuksen toteuttamisen aikana. Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää esimerkiksi tarkka kuvaus sen toteuttamisesta ja haastateltavien taustoittamisesta. Tutkimustilanteen arvioinnilla voidaan myös tarkastella tutkimuksen luotettavuutta pohtimalla, mitkä tekijät voivat aiheuttaa ulkoista vaihtelua ja mitkä asiat voivat johtua tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Tutkimuksen yleispätevyyttä arvioidessa tulee huomioida muutama inhimillinen seikka haastatteluista. Vaikka tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä tulkintoja ja arvioita siitä, mitkä asiat vaikuttaisivat olevan kunnossa monipaikkaisten tiimien käytänteissä yhteistyöhön ja toimintaan ja mitkä taas eivät, ei niitä suoraan voi yleistää olevan tosia kaikissa organisaatioissa. Tärkeää on huomioida, että jokaisesta tiimistä tarkasteltiin vain yhtä jäsentä, joten koko tiimi ei välttämättä koe asioita samalla tavalla kuin haastateltava. Lisäksi myös haastateltavan rooli tai aika tiimissä voi vaikuttaa tietämykseen ja näkemyksiin asioita. Haastattelutilanteessa eri yksilöt voivat myös ymmärtää kysymyksen toisin tai eri tavalla kuin muut. Lisäksi haastattelutilanteessa voi usein jäädä sanomatta joitain kysymykseen liittyviä asioita ja esimerkiksi haastateltava voi nostaa esiin asioita, jotka ovat hänelle itselle tärkeitä tai erityisen mielenkiintoisia.

Hirsjärven & Hurmeen (2011, 35) mukaan haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavien henkilöiden taipumus sosiaalisesti suotavien vastausten antoon. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei omasta työpaikastaan halua tai uskalla antaa negatiivista näkemystä. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin ehkäisemään tätä jo hakuvaiheessa sekä haastattelun alussa painottamalla haastateltavien anonymiteettia, jotta vastauksissa olisi uskallettu olla mahdollisimman avoimia. Kuitenkin tämä on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Heikkilän (2014, 29–30) mukaan hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiin liittyy muun muassa avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys sekä käyttökelpoisuus ja objektiivisuus eli puolueettomuus. Tutkimuksen avoimuus näkyy tutkimuksen tarkoituksen ja aineiston käyttötarkoitusten läpinäkyvyytenä, kaikkien eikä vain edullisten tulosten esittelynä sekä käytettyjen menetelmien ja epätarkkuusriskien käsittelynä. Tietosuoja taas liittyy tutkittavien yksityisyyden sekä liike- ja ammattisalaisuuksien suojaamiseen. Lisäksi tutkimuksen tulee olla relevantti ja käyttökelpoinen sekä tutkimuksen tulee olla puolueeton, etteivät tulokset vääristy. (Heikkilä 2014, 29–30.) Esimerkiksi kaikkiin näihin asioihin kiinnitettiin huomiota tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimusraporttiin on kirjattu tarkasti käytetyt menetelmät, tutkimuksen toteutettu ja analyysi, jotta kuka tahansa voisi tehdä tutkimuksen samalla tavalla. Myös haastateltavien yksityisyys on huomioitu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja mahdollisesti tuottaa hyödynnettäviä tuloksia. Lisäksi tutkimuksen tekijä on toiminut puolueettomasti tutkimusta tehdessään ja esitellessään tuloksia sekä johtopäätöksiä.

Aina tehdessä tutkimuksia liittyy niihin eettisiä kysymyksiä ja ratkaisuja. Kun haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa tutkimuksen tutkittaviin, tulee eettisistä ongelmista monitahoisempia. Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tulee sille eettisiä kysymyksiä. Esimerkiksi tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten tutkittavana olevan inhimillinen tilanne tutkimuksella voisi parantua. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 19–20.) Tässä tapauksessa tutkimus selvitti tietoa ajankohtaisesta ilmiöstä ja mahdollisista kehityskohteista. Haastateltava voi halutessaan lukea tutkimuksen ja saada siitä ehkä uusia ideoita omaan työhönsä.

Haastattelutilanteessa täytyy selvittää haastateltavalle hänen antamiensa tietojen luottamuksellisuus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20). Luottamuksellisuutta painotettiin jo haastateltavien hakuilmoituksessa kuin haastattelun alussakin. On myös perusteltua kertoa haastateltavalle etukäteen, mitä haastattelussa käsitellään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Tässäkin vaiheessa haastateltavien hakuilmoituksessa ja vielä sähköpostiviestissä ennen haastattelua listattiin hieman aiheita, joita oli tarkoitus käsitellä.

Lisäksi tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota myös eettisiin kysymyksiin analyysissa, todentamisessa sekä raportoinnissa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20). Tutkimusta ja teoriaa tehdessä on pidetty koko ajan mielessä mahdollisimman varman ja todennetun tiedon esittäminen. Tutkimuksen teoria on kerätty laadukkaista lähteistä ja johtopäätöksissä on eroteltu tarkasti, mitkä osiot ovat tekijän omaa pohdintaa. Haastattelujen raportoinnissa on otettu huomioon sen luottamuksellisuus ja anonymiteetti niin, ettei tuloksista voi selvittää haastateltavien henkilöllisyys.

4.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini sujui kokonaisuudessaan erittäin hyvin. Toimeksiantajan kanssa valittu aihe osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi, jolloin tutkimuksen toteuttaminenkin oli mielekästä ja aidosti itseäni innostavaa. Vaikka aiheeseen ei liittynyt yhtä selkeää teoriaa, onnistuin käyttämään monipuolisesti lähteitä ja kokoamaan selkeän viitekehysten tutkimukselle. Onnistuin rajaamaan toimeksiantajan toiveiden mukaisesti tutkimuksen aihetta tarkaksi tutkimusasetelmaksi.

Tutkimuksen toteutus ja raportointi sujui hyvin. Erityisesti haasteltavien löytäminen ja haastattelujen toteuttaminen sujuivat helpommin kuin odotin. Panostin raportin kirjoittamiseen ja hyvään asiatyyliseen tekstiin. Lisäksi hyödynsin prosessin aikana opinnäytetyöohjaajaani sekä koulun järjestämiä teksti- ja menetelmäpajoja ongelmien ratkomisessa.

Opinnäytetyösuunnitelmaan laadittiin alustava aikataulu, joka matkan varrella muuttui hienan. Tiedostin prosessin alussa, että voi olla hankala arvioida, paljonko mikäkin vaihe vie aikaa. Esimerkiksi teoriaosuus vei enemmän aikaa kuin oletin. Tämän takia harjoitin kuitenkin toimivaa muutoksenhallintaa, joka onnistui hyvin aikataulun realistisella suunnittelulla. Muutama jätetty varaviikko oli tarpeellinen työn viimeistelylle. Pidin myös opinnäytetyöohjaajaani ajan tasalla työni etenemisestä.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen oli minulle erityisen mielenkiintoista, sillä haastatteluiden pohjalta pääsin huomaamaan, kuinka teoria yhdistyi käytäntöön. Koska monipaikkainen työ tai osittain etätyö tulee todella todennäköisesti koskemaan myös omaa työelämääni, tarjosi tutkimuksen tekeminen minulle mahdollisuuden päästä tutustumaan monipaikkaisten tiimien toimintaan, mistä itselläni ei ole vielä kokemusta. Varmasti tulevaisuuden työelämässä pystyn hyödyntämään oppejani monipaikkaisten tiimien yhteistyöstä omassa työssäni. Lisäksi pääsin haastamaan itseäni tutkimalla itselleni vieraampaa aihetta ja kokoamaan eheän viitekehysten tutkimukselle. Koen, että opin paljon uutta ja syvennyin valittuun aiheeseen. Myös analyysin teko haastatteluaineistosta oli välillä vaativaa, mutta se onnistui hyvän perehtymisen avulla.

Koen, että opinnäytetyöni lopputuloksesta tuli selkeä ja se vastasi määrittelemiini tavoitteisiin. Toivon, että toimeksiantaja saisi tutkimuksestani sellaisia tuloksia, jotka ovat heille hyödyllisiä sekä myös mukana olleet haastateltavat voisivat saada opinnäytetyön pohjalta uusia ideoita työhönsä. Olen erittäin tyytyväinen työni lopputulokseen ja mielestäni onnistuin antamaan parhaani sekä saavuttamaan omat tavoitteeni kuin myös oppimaan uutta. Uskon, että lopputuloksesta tuli myös toimeksiantajan toiveiden mukainen.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy. Helsinki.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15.painos. KoganPage. Lontoo.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.1.2022.

Axtell, P. 2021. What Everyone Should Know About Running Virtual Meetings. Teoksessa Harvard Business Review. HBR Guide to Remote Work, 105-112. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöyön hyvinvointiopas. Bazar. Helsinki.

Delizonna, L. 24.8.2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>. Luettavissa: 27.1.2022.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s.209–231. PS-kustannus. Jyväskylä.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 27–51. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ferrazzi, K. 8.10.2012. How to Build Trust in a Virtual Workplace. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual?registration=success>. Luettu: 27.1.2022.

Grote, D. 2.1.2017. 3 Popular Goal-Setting Techniques Managers Should Avoid. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/01/3-popular-goal-setting-techniques-managers-should-avoid>. Luettu: 3.2.2022.

Hagel, J. & Engelbert, C. 25.2.2019. Give Your Employees Specific Goals and the Freedom to Figure Out How to Reach Them. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/02/give-your-employees-specific-goals-and-the-freedom-to-figure-out-how-to-reach-them>. Luettu: 3.2.2022.

Harvard Business Review Press. 2016. Leading virtual teams: hold people accountable, build trust, encourage collaboration. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Insinööriliitto 2.11.2021. Työn hybridimalli parantaa tuottavuutta. Insinööri-lehden artikkeli. Luettavissa: <https://insinööri-lehti.fi/uutiset/tyon-hybridimalli-parantaa-tuottavuutta/>. Luettu: 4.1.2022.

Ivanov, P. 2021. Power teams beyond borders: how to work remotely and build powerful virtual teams. Wiley. Croydon.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.1.2022.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda Suoritusta. Talentum Pro. Helsinki.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2015. The Wisdom of the Teams: Creating the High-Performance Organization. Uudistettu painos. Harvard Business Review. Boston. E-kirja. Luettu: 3.1.2022.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Espoo.
- Kozlowski, S. & Bell, B. 2013. Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (pp. 412–469). John Wiley & Sons, Inc.. E-julkaisu. Luettavissa: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75230/Bell97_Work_groups_and_teams.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 3.1.2022.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. Polemia. Keuruu.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus. Espoo.
- Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi. Duodecim. Tampere.
- Pekonen, P., Mäkikangas, H., Franssila, H. & Salmi, J. 26.3.2021. Mitä lisääntyvä monipaikkaisuus meille mahdollistaa? Valtiovarainministeriön kolumni. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/mita-lisaantyyva-monipaikkaisuus-meille-mahdollistaa->. Luettu: 20.11.2021.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisu. Luettavissa: https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohdaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu: 9.1.2022.
- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Johtajatiimi. Espoo.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact Oy. Helsinki.
- Sarkkinen, M. 26.2.2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>. Luettu: 31.1.2022.
- Shalev, K. 2021. Ideas for Helping Remote Colleagues Bond. Teoksessa Harvard Business Review. HBR Guide to Remote Work, 211-215. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Siebdrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. 2009. How to Manage Virtual Teams. MIT Sloan Management Review, 50, 4, s. 63–68.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Thompson, L. 2015. Making the Team: A Guide for Managers. 5. Painos. Pearson. Boston.

Timanttia Consulting Oy 2021. Etä- ja monipaikkatyön kysely 2021. Sisäinen materiaali. Luettu: 8.11.2021.

Timanttia Consulting Oy s.a. Meistä. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/meista/>. Luettu: 9.3.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 5.4.2022.

Työturvallisuuskeskus s.a. Työkäyttäytyminen. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen. Luettu: 13.1.2022.

Valtiovarainministeriö s.a. Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. Luettavissa: <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>. Luettu: 4.1.2022.

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

Williams, C. 2018. MGMT10: principles of management. 10. painos. Cengage Learning. Boston.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

| |
|--|
| 1. Miten tavoitteet määritellään tiimille? |
| 2. Miten varmistetaan, että tavoite on yhteisesti ymmärretty? |
| 3. Puretaanko tavoitteet ja välitavoitteet arjen tasolle? |
| 4. Minkälaisia tavoitteita asetetaan? |
| 5. Onko tavoitteita sopiva määrä ja ovatko ne selkeitä? |
| 6. Onko tiimi mukana tavoitteiden määrittelyssä? |
| 7. Millä tavalla tavoitteita seurataan ja mitataan? |
| 8. Ovatko kaikki tiimin jäsenet ajan tasalla sovitusta asioista ja toistensa tehtävistä? |
| 9. Onko tiimillä selkeät pelisäännöt yhteydenpitoon ja yhteistyöhön? Onko ne luotu yhdessä? |
| 10. Auttavatko viestintä- ja yhteistyösovellukset tiimin työtä ja onko selvää, mitä viestitään missäkin kanavassa? |
| 11. Onko työhön liittyvä tieto helppo löytää ja onko dokumentoinnille yhteisiä alustoja? |
| 12. Miten tiimissä varmistetaan, että kaikki osallistuvat ja työ jakautuu tasaisesti? |
| 13. Onko tiimissä sovittu, miten pyydetään ja tarjotaan apua ja ollaan tarvittaessa toisten tukena? |
| 14. Miten tiimille annetaan palautetta? |
| 15. Jaetaanko tiimin jäsenille selkeät roolit ja tietävätkö kaikki toistensa roolit? |
| 16. Onko tiimi itseohjautuva ja mikä on esihenkilön rooli tiimin toiminnassa? |
| 17. Millä tavoin tiimin vuorovaikutuksen toteutumista tuetaan virtuaalisessa työskentelyssä? |
| 18. Millä tavoin tiimin yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä pyritään vahvistamaan? |
| 19. Millä tavoin tiimin jäsenet pystyvät olemaan epävirallisessa vuorovaikutuksessa? |
| 20. Miten tiimin luottamuksen syntyminen ja ylläpitäminen toteutuu? |
| 21. Uskaltaako tiimissä haastaa, epäonnistua ja näyttää tunteensa? Kuinka tiimissä mahdollistetaan tämä? |

Liite 2. Haastateltavien hakuilmoitus LinkedInissä

Työskenteletkö monipaikkaisessa tiimissä, jossa tiimillä on yhteinen tavoite ja yhteistyötä tehdään etänä tai hybridimallissa? Etsimme haastateltavia.

Timanttia Consulting Oy on toimeksiantajana Haaga-Helian ammattikorkeakouluun tehtävässä opinnäytetyössä, jossa aiheena on tutkia, löytyykö monipaikkaisista tiimeistä tarpeeksi yhteistyötä ja toimintaa tehostavia prosesseja. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaisia käytänteitä eri organisaatioilta löytyy tavoitteiden asettamiseen, työhön sujuvuuteen ja tehokkaaseen toimintaan sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitoon.

Haastattelu kestää enintään tunnin ja se toteutetaan Teams-tapaamisena. Haastatteluun osallistuvien nimet ja organisaatiot ovat luottamuksellista tietoa, eikä niitä julkaista tai mainita opinnäytetyössä. Ainoastaan toimiala mainitaan.

Haastateltava voi olla missä tahansa tehtävässä tiimissä, kunhan yhteistyön kriteerit täyttyvät. Ensisijaisesti etsimme haastateltavaksi tiimin jäseniä, ei tiimin vetäjänä tai esihenkilöasemassa toimivia. Haastateltavia on tavoitteena löytää 6-8 henkilöä.

Olisiko sinulla mahdollisuus auttaa meitä sekä opinnäytetyön tekijää? Ota yhteyttä suoraan minuun tai **Anniina Reinikainen**. Olisimme erittäin kiitollisia avustasi.

#yhteistyö #hr #johtaminen #monipaikkainentyö #hybridityö #etätyö

Liite 3. Sähköpostiviesti haastatteluun osallistuville

Hei,

Kiitos mielenkiinnosta opinnäytetyötäni kohtaan ja haastateltavaksi lähtemisestä! Opin-
näytetyön aiheena on tutkia monipaikkaisia tiimejä ja niiden yhteistyötä toimeksiantona Ti-
manttia Consulting Oy:lle.

Haastatteluun ei tarvitse varautua mitenkään etukäteen ja se kestää enintään tunnin. Kun
saadaan sovittua sopiva aika sille, lähetän sitten sovitusta ajasta Teams-kutsun. Haastat-
telussa käsitellään muun muassa seuraavia aiheita tiimin näkökulmasta: tavoitteiden aset-
taminen, tiedonkulku ja viestintä, palautteenanto, itseohjautuvuus sekä vuorovaikutus ja
luottamus.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen eikä haastateltavien nimiä tai organisaatioita jul-
kaista työssä. Työssä mainitaan ainoastaan toimiala, jolla haastateltava työskentelee.

Minulla on ensi viikosta eteenpäin joustavasti aikaa haastattelulle, joten miten sinulle kä-
visi parhaiten?

Ystävällisin terveisin

Anniina Reinikainen