



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Huovinen, Johanna

# **Hajautetun tiimin johtaminen ja työelämän haastavat tilanteet**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisterin  
koulutusohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Huovinen, Johanna		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Hajautetun tiimin johtaminen ja työelämän haastavat tilanteet		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järleström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	79

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yhä enenevässä määrin ihmiset työskentelevät hajautuneesti eri puolilla maata tai maailmaa. Etä- ja hybridityöskentely ovat yleistyneet Covid-19 pandemian myötä. Hajautetut tiimit muodostavat toiminnan perustan, ja tiimin kohtaamiset tapahtuvat digitaalisessa ympäristössä. Työelämän muutokset ja entistä kovemmat vaatimukset näkyvät myös kasvavina paineina sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Tutkimusten mukaan hajautettu työyhteisö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää. Työpaikoilla onkin havaittu entistä enemmän ilmapiiriongelmiä, ristiriitoja, jännitteitä ja jopa konflikteja. Konfliktit ja erilaiset ristiriidat ovat siis osa tämän päivän työelämää.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten haastavia ongelmatilanteita havaitaan ja tunnistetaan, kun työskennellään etäällä toisista. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin, miten ongelmatilanteita ratkaistaan etänä ja miten erilaisiin ongelmatilanteisiin voidaan varautua jo ennalta.

Tutkimusmenetelmäksi tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkittiin esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä haastavien tilanteiden etäjohtamisesta, niiden havainnoimisesta ja ennakoimisesta. Haastateltavat johtivat erilaisia hajautettuja tiimejä. He työskentelivät eri yrityksissä ja eri toimialoilla.

Tyypillisiä työelämän haastavia tilanteita aiheuttavat epäselvät toimenkuvat, muutokset ja erilaiset tiimien väliset ristiriidat. Ristiriita syntyy, kun osapuolet törmäävät arvostusten, näkemysten, vakaumusten, tekojen, päämäärien tai kiinnostuksen kohteiden osalta. Myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat ongelmat usein heijastuvat työntekoon ja työpaikalle. Puutteellinen viestintä ja vuorovaikutus sekä kulttuurierot loivat tämän tutkimuksen mukaan myös haastavia tilanteita hajautettuihin työyhteisöihin.

Tämän tutkimuksen perusteella ongelmat ilmenevät yleensä työn kautta, työssä suoriutumisessa, käytöksessä tai viestinnässä. Ongelmatilanteiden havaitseminen etäältä vaatii esihenkilöltä kuitenkin enemmän aikaa ja vaivaa. Ongelmien havaitsemisessa auttavat työyhteisön avoin ilmapiiri, säännöllinen yhteydenpito, esihenkilön kokemus ja hyvä ihmistuntemus. Konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan hyviä viestinnällisiä taitoja. Haastaviin tilanteisiin voidaan varautua yhteisillä pelisäännöillä ja toimintatavoilla, avoimella ja suoralla viestinnällä sekä rakentamalla ja ylläpitämällä luottamusta. Luottamus, joka on yhteistyön perusta, lähtee tutkimuksen tulosten perusteella rakentumaan kuitenkin helpommin ja nopeammin, kun on tavattu kasvokkain.

---

**AVAINSANAT:** hajautettu tiimi, etäjohtaminen, haastavat ongelmat, ristiriitatilanteet, konflikti, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Hajautettu tiimi ja sen johtaminen	9
2.1	Tiimin ja hajautetun tiimin määrittely ja tarkoitus	9
2.2	Tiimityöskentely ja taidot	12
2.3	Hajautetun tiimityöskentelyn etuja ja haasteita	14
2.4	Hajautetun tiimin johtaminen	16
2.4.1	Etäjohtamisen erityispiirteet, vaatimukset ja kompetenssi	17
2.4.2	Etäjohtajan roolit ja keinot	20
3	Esihenkilönä työelämän haastavissa tilanteissa	23
3.1	Työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet	24
3.1.1	Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet	24
3.1.2	Henkilökohtaiset ongelmat	25
3.1.3	Muutokset ja kriisitilanteet	26
3.1.4	Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat	26
3.2	Esihenkilötyö ongelmatilanteissa	28
3.2.1	Ongelmien ja konfliktien käsittely	29
3.2.2	Muutosjohtaminen	33
3.2.3	Ennakoiva toiminta	36
3.2.4	Luottamus esihenkilö-alaissuhteissa	37
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Tutkimusmenetelmä	39
4.2	Aineiston keruu	40
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	42
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Hajautettu tiimi ja esihenkilön tausta	45
5.2	Ilmapiiri ja luottamus	47

5.3	Etäjohtaminen	48
5.4	Ongelmatilanteet	49
5.5	Haastavien tilanteiden johtaminen	51
5.5.1	Haastavien tilanteiden havainnointi	52
5.5.2	Haastavien tilanteiden ratkaiseminen	54
5.5.3	Haastavien tilanteiden ennakointi	55
5.6	Johtajuus ja oman organisaation tuki	60
6	Johtopäätökset	61
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	61
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	69
6.3	Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita	71
	Lähteet	73
	Liitteet	77
	Liite 1. Tiedote haastateltavalle	77
	Liite 2. Haastattelukysymykset	78

## Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatietoja ja haastattelujen kestot.

42

## 1 Johdanto

Työn luonne on muuttunut globalisaation ja teknologian kehityksen myötä. Organisaatiot toimivat entistä enemmän hajautettuina – esihenkilöt ja alaiset työskentelevät eri paikkakunnilla, jopa eri maissa. Nykyiset toimintaympäristöt asettavat monia, uudenlaisia haasteita johtamiselle. Globalisaatio ja organisaatioiden jatkuva muutos edellyttävät onnistunutta johtamista etäältä. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 8.)

Mercuri Urval teki keväällä 2014 kansainvälisen tutkimuksen, joka kartoitti etäjohtamisen tilaa 18 maassa. Tutkimukseen vastasi 529 kansainvälistä yritystä ja yhteisöä. Tulosten perusteella 75 % yrityksistä piti etäjohtajuuden hallintaa tärkeänä ja arvioi sen korostuvan jatkossa entistä enemmän. (Kauppalehti, 2015.)

Etäältä johtaminen on tulevaisuuden ydinosasta, jota esihenkilöllä on oltava johtaessaan etätyötä, määrittelee Vilkmán (2016, s. 21). Etäjohtaminen oli siis tunnistettu kasvavana johtamisen muotona jo vuosia ennen pandemiaa. Covid-19 pandemian takia myös organisaatiot, joissa etätyö ei ollut vielä vakiintunut käytäntö, joutuivat omaksumaan sen nopeasti. Kuitenkin vain 13 % yrityksistä ja yhteisöistä oli Mercuri Urvalin tutkimuksessa määritellyt, mitä tämän päivän esihenkilöltä vaaditaan, että he pystyvät johtamaan tiimiään ja organisaatiotaan etäältä (Kauppalehti, 2015).

Työelämän muutokset ja entistä kovemmat vaatimukset näkyvät myös kasvavina paineina, sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Työpaikoilla on havaittu entistä enemmän ilmapiiriongelmiä, ristiriitoja, jännitteitä ja jopa konflikteja (Järvinen, 2014, s. 21). Lisääntyneiden ristiriitojen ja konfliktien taustalta löytyy jatkuvia muutoksia ja epävarmuutta, sillä henkilöstöltä edellytetään koko ajan enemmän – parempia tuloksia, uusien asioiden ja tehtävien entistä nopeampaa oppimista. Samaan aikaan työ edellyttää entistä parempia yhteistyötaitoja. Työtä tehdään projekteissa, verkostoissa, moniammatillisissa ja –kulttuurisissa poikkitoiminnallisissa tiimeissä, joissa kaikilta osapuolilta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, neuvottelutaitoja sekä päätöksentekokykyä. Koko tiimin onnistumisesta pitää myös ottaa vastuu.

Erilaiset ristiriidat ja konfliktit ovat siis osa tämän päivän työelämää (Järvinen, 2014, s. 22). Johtaessaan tiimiä, esihenkilö joutuu väistämättä kohtaamaan näitä erimielisyyksiä, ristiriitoja, kriisejä ja muutoksia (Lehto, 2017, s. 16). Toimiva tiimi osaakin hyödyntää näitä ongelmia ja ristiriitoja jatkuvan kehityksen ja oppimisen välineinä. Erilaiset ongelmat kertovat tärkeää tietoa kehittämisen kohdista, ja tiimin sisäiset näkemyserot saattavat jossakin kehitysprojektissa olla keskeisiä onnistumisen mahdollistajia. Pahimmillaan konfliktit voivat, hoitamatta ja selvittämättä, aiheuttaa ikäviä tilanteita ja seurauksia ihmisten välisiin suhteisiin ja yrityksen toimintaan. Toimintahäiriöt myös hidastavat tiimin edistymistä ja kehittymistä (Lencioni, 2002, s. 188).

Tutkimusten mukaan hajautettu työyhteisö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää, toteaa Vilkmann (2016, s. 59). Etäisyyden kasvaessa vuorovaikutus yleensä muuttuu ja vähenee. Hajautetussa tiimityöskentelyssä epämuodolliset keskustelut jäävät yleensä vähemmälle, mikä hidastaa tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa ja luottamuksen rakentumista. Koska hajautetun tiimin esihenkilö johtaa tiimiä etäältä, voi myös ristiriitojen ja ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen olla haastavaa.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimus on ajankohtainen, sillä hajautettu työ ja etäältä johtaminen ovat kasvaneet räjähdysmäisesti viime vuosien aikana. Myös ne organisaatiot, jotka eivät ennen Covid-19 pandemiaa olleet työskennelleet hajautettuina, joutuivat opettelemaan nopeasti uusia toimintatapoja. Toisaalta samaan aikaan työelämän muutokset ja entistä kovemmat vaatimukset näkyvät myös kasvavina paineina sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Ristiriidat ja konfliktit ovat osa tiimien ja esihenkilöiden arkea. Niitä on pystyttävä havainnoimaan ja käsittelemään myös etänä.

Tutkimuksessa kootaan yhteen hajautetun tiimin johtamisen kulmakivet, etäjohtamisen keinot sekä esihenkilön toiminta ja tehtävät työyhteisön haastavissa tilanteissa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään työskentelyä hajautetussa tiimissä,

keskeisiä tiimityöskentelyn etuja ja haasteita sekä etäjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä, vaatimuksia, kompetenssia ja keinoja. Lisäksi tarkastellaan esihenkilötyötä työelämän haastavissa tilanteissa, ristiriitojen ja konfliktien selvittelyissä ja muutoksissa. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden kokemuksia työyhteisön haastavien tilanteiden etäjohtamisesta. Tutkimuksen empiria kootaan puolistrukturoitujen haastattelujen avulla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten haastavia ongelmatilanteita havaitaan etänä?
2. Miten haastavia tilanteita ratkaistaan etänä?
3. Miten haastavia tilanteita voidaan ennakoida ja mitä se edellyttää esihenkilöltä?

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tämä pro gradu –tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkielman aihepiiri, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne. Toisessa luvussa käsitellään kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusartikkeleiden valossa tiimin ja hajautetun tiimin määrittäviä, tiimityöskentelytaitoja, hajautetun tiimityöskentelyn etuja ja haasteita sekä hajautetun tiimityöskentelyn johtamiseen liittyviä erityispiirteitä ja kompetensseja. Kolmannessa luvussa tarkastellaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimusartikkeleihin perustuen työelämän ristiriitoja, ongelmatilanteita ja esihenkilötyötä näiden johtamisessa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus: tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja tutkimuksen analysointi. Tutkimuksen tulokset esitellään viidennessä luvussa. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin, joka on tutkielman kuudes ja viimeinen luku. Johtopäätöksissä esitetään vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Lisäksi pohditaan, mitä aihepiiriin liittyviä jatkotutkimusehdotuksia ilmenee.

## 2 Hajautettu tiimi ja sen johtaminen

Tässä kappaleessa kuvataan tiimin ja hajautetun tiimin käsitteet, tiimityöskentelyssä tarvittavia taitoja, sekä hajautetun työskentelyn etuja ja haittoja. Lisäksi käsitellään hajautetun tiimin johtamista, johtajan rooleja sekä etäjohtamisessa tarvittavia erityispiirteitä ja keinoja.

### 2.1 Tiimin ja hajautetun tiimin määrittely ja tarkoitus

Erilaiset ryhmät ja tiimit ovat organisaation toiminnan perusta. Niiden tärkeimpiä tehtäviä ja tavoitteita ovat organisaation kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen. Tiimien suosio ja tarkoitus perustuvat organisaatioiden tarpeisiin kilpailla tehokkaammin, oppia ja uusiutua nopeammin jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tiimityöskentelyn katsotaan vastaavan näihin haasteisiin, jotka edellyttävät joustavia toimintatapoja, kykyä sopeutua ja mukautua, yhdistettynä asiantuntijuuteen. (Robbins & Judge, 2013, s. 308–309.)

Tiimejä perustetaan eri tarkoitusta varten. Ne voivat valmistaa tuotteita, tarjota erilaisia palveluja, neuvotella sopimuksia, koordinoida projekteja, antaa neuvoja ja tehdä päätöksiä, määrittelevät Robbins ja Judge (2013, s. 310, 325). Monet työtiimien jäsenet edustavat eri funktioita muodostaen tiimin, jonka jäsenet edustavat eri alueiden asiantuntemusta. Tiimin jäsenet eivät välttämättä istu samassa tilassa vaan esimerkiksi hajallaan eri puolilla maailmaa. Jokainen tiimi, tavoitteesta, tarkoituksesta ja sijainnista huolimatta, tarvitsee johtamista. Johtaja on henkilö, jonka työhön liittyy erikseen määriteltyjä johtamiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia (Tienari & Meriläinen 2009, s. 141).

Tiimi on yksi ryhmätoiminnan muoto. Lämsä ja Päivike (2013, s. 129) määrittelevät tiimin muodostuvan pienestä ryhmästä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan.

Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tiimien perusta. Tiimityö edellyttääkin tiimin jäsenten yhteisvastuullisuutta toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa eli yksilösuorituksen sijaan korostuu yhteissuoritus. Robbins ja Judge (2013, s. 309) toteavatkin tämän erottavan tiimin ryhmästä. Ryhmällä ei välttämättä ole tarvetta tai edes mahdollisuutta sitoutua kollektiiviseen työhön, joka vaatisi yhteisiä ponnisteluja.

Tiimejä voidaan määritellä myös erilaisten kriteerien kautta, toteavat Lämsä ja Hautala (2004, s. 129–130). Tiimi voi olla vakinainen, tai se perustetaan väliaikaisesti ennalta sovituksi ajaksi. Tiimi voidaan määritellä myös sen toimintavaltuuksien mukaan. Tiimi voi olla hyvin itsenäinen, tai sen toimintavaltuudet on rajattu ainoastaan oman työn käytännöllisiin järjestelyihin. Myös osallistumisen vapaaehtoisuus, työskentelyn kunnianhimoisuus ja kiinteys sekä yhdessäolon määrä määrittävät tiimejä.

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja työtä tehdään myös etäällä – kotona, matkalla, yrityksen toisessa toimipisteessä eri paikkakunnalla tai eri maassa. Vilkmán (2016, s. 13) määrittelee etätyön ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, jatkuvasti tai vain satunnaisesti. Yleensä etätyötä voitaisiin tehdä myös työpaikalla. Hajautettu työ on puolestaan etätyötä laajempi käsite, ja siinä voidaan lisäksi tehdä etätyötä. Hajautetusta työstä ja tiimistä käytetään yleisesti myös nimitystä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Hajautettu eli virtuaalitiimi työskentelee yhteisen päämäärän eteen, toistensa taitoja ja tietoja täydentäen, mutta etäällä toisistaan, eri paikkakunnilla ja mahdollisesti eri maissa. (Vilkman, 2016, s. 13; Fisher & Fisher, 2011, s. 5.)

Hajautetun tiimin kohtaamiset tapahtuvat digitaalisessa ympäristössä. Tiimi hyödyntää sähköisiä viestintävälineitä – pääsääntöisesti video-, verkko- ja puhelinkokousteknologiaa, pikaviestimiä, puhelinta ja sähköpostia – tiimityön tekemisessä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Verkko on sekä viestinnän väline että yhteinen työtila (Humala, 2007, s. 15). Hajautettua tiimiä myös johdetaan pääsääntöisesti etäältä, sähköisiä ratkaisuja ja viestintävälineitä hyödyntäen. (Robbins & Judge, 2013, s. 312.)

Sivunen (2007, s. 25–26) määrittelee hajautettujen tiimien esiin nousevat erilaiset ulottuvuudet, jotka vaikuttavat tiimin yhteistyöhön sekä toimivuuteen enemmän kuin mitä perinteisissä tiimeissä on havaittu. Tällaisia ulottuvuuksia ovat maantieteellinen hajautuneisuus, kulttuurinen, ajallinen sekä organisatorinen hajautuneisuus. Hajautettuja tiimejä kuvataan usein myös määräaikaisuuden sekä työntekijöiden liikkuvuuden kautta. Myös vuorovaikutuksen muoto on yksi ulottuvuus. Tarkkarajaista määritelmää onkin haasteellista muodostaa, sillä ulottuvuudet voivat vaihdella ja olla eri tavalla haasteellisia eri tiimeissä.

Organisaatioissa erilaiset tiimit muodostavat toiminnallisia kokonaisuuksia, joiden avulla mahdollistetaan toiminnan jatkuvuus ja tehokkaampi työskentely, tiedonkulku, ohjaus ja oppiminen. Tiimeistä on siis etua organisaatiolle, mutta ne tarjoavat hyötyjä myös yksilötasolla. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään – se tarjoaa turvallisuutta, sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Tiimiin kuuluminen antaa myös valtaa ja voimaa vaikuttaa asioihin. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 106; Robbins ja muut, 2010, s. 213.)

Tiimit ovat oppivia yhteisöjä, joiden olemassaolon tarkoitus löytyy muualta kuin tiimin sisältä, määrittelee Lehtonen (2016, s. 26). Tiimin jäsenet ovat yksilöitä, jotka täydentävät taidoillaan, tiedoillaan ja ideoillaan toisiaan. Kehitystä tapahtuu sekä yksilötasolla että erityisesti oppimalla toisilta tiimin jäseniltä. Eli käytännössä tiimeissä tuotettava osaaminen voi parhaimmillaan olla enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Tiimin jäsenten yhteistyö tuottaa toimintamalleja ja ideoita, joita kukaan ei yksin toimiessa kykenisi tuottamaan. Oppiminen on parhaimmillaan silloin, kun sille pystytään luomaan kompetenssista kumpuavat tavoitteet ja saadaan aikaiseksi innostavat ja kurinalaiset pyrkimykset niiden saavuttamiseksi. Tiimityö edellyttää myös selkeästi määriteltyjä päämääriä ja tavoitteita, joihin tiimi sitoutuu. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan ja tuloksesta. Tiimityöhön kuuluu olennaisesti yhteiset toimintaa ohjaavat pelisäännöt, kuten tavat toimia eri tilanteissa, ratkaista ongelmia ja kommunikoida. (Lehtonen, 2016, s. 26, 29; Lämsä & Päivike, 2013, s. 129; Sumkin & Tuomi, 2012, s. 51.)

## 2.2 Tiimityöskentely ja taidot

Onnistunut ja tehokas tiimityöskentely edellyttää oikeanlaista kontekstia, tiimin rakennetta ja prosesseja. Neljä tärkeintä olosuhteisiin ja kontekstiin liittyvää tiimin menestystekijää ovat riittävät resurssit, johtaminen ja organisointi, luottamuksellinen ilmapiiri, osaamisen ja kehityksen arvioiminen ja palkitseminen. Yksi tärkeimmistä tiimin onnistumisen edellytyksistä on, että tiimi saa riittävän tuen ympärillä olevalta organisaatiolta. Yhteistyö tiimin sisällä edellyttää luottamuksellisia välejä tiimin jäsenten kesken, mutta myös luottamusta johdon ja tiimin välillä. Tiimin työskentelyyn vaikuttaa merkittävästi tiimin koko ja rakenne. Tiimi tarvitsee erilaista osaamista ja erilaisia persoonallisuuksia, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Tehokkaan tiimin jäsenet uskovat tiiminsä kykyihin onnistua, sillä kaikki ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tiimityöskentely edellyttää taitoa käsitellä hankalia tilanteita, joita ilmenee jokaisessa tiimissä. (Robbins & Judge, 2013, s. 313–322.)

Kuten tiimin määrittelystä ilmenee, tiimin jäsenet ovat yksilöitä, joiden taidot, tiedot ja osaaminen täydentävät toisiaan. Hajautetussa tiimissä yleensä pärjäävät ihmiset, jotka ovat itsenäisiä, itseohjautuvia, oma-aloitteisia, hyvän itsekurin omaavia ja tarvitsevat vähän ohjausta itse työn tekemiseen. Vaikka työtä tehdäänkin etäällä muista tiimin jäsenistä, hyvillä ihmissuhdetaidoilla on merkittävä osa. On osattava viestiä ja kuunnella, antaa ja vastaanottaa palautetta ja ratkaista ongelmia. (Fisher & Fisher, 2011, s. 62.)

Tiimityöskentelyssä ei kuitenkaan pärjää pelkillä yksilötaidoilla. Tiimissä työskentely edellyttää Lehtosen (2016, s. 75) mukaan erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksyntää. Tiimi koostuu erilaisista ihmisistä, joita hyvän tiimipelaajan tulee ymmärtää, joskus unohtaen itsensä. Tiimipelaaja osaa tehdä myönnytyksiä asioissa, jotka ovat itselle tärkeitä, mutta jotka edistävät tiimin etenemistä. Tiimityöskentely edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja verkostoitumisen taitoja. Molemmat taidot puolestaan vaativat itsensä johtamisen taitoja, aktiivista otetta toimia ja tarttua asioihin ja samalla myös rohkeutta. Hyvät tiimipelaajat uskaltavat voittaa pelkonsa, heittäytyvät katsomaan asioita uusista näkökulmista ja sietävät hyvin kaaosta ja epävarmuutta. (Lehtonen, 2016, s. 76–77.)

Patrick Lencioni (2016, s. 173–177) on kehittänyt mallin parhaasta mahdollisesta joukkuepelaajasta, jossa yhdistyvät kolme tärkeää ominaisuutta: nöyryys, nälkä ja älykkyys. Tiimityön yhteydessä nöyryys tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tavoittele huomiota itselleen, vaan kaikessa toiminnassa korostaa tiimityötä ja jakaa kiitosta työkavereille. Menestys on kollektiivista. Nälkäiset työntekijät tavoittelevat aina vain lisää jotakin – enemmän vastuuta, enemmän opittavaa ja enemmän tehtäviä. Nälkäisiä työntekijöitä ei tarvitse pyytää olemaan ahkerampia, he ovat jo valmiiksi motivoituneita ja seuraavat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Älykkyys tarkoittaa kykyä käyttää maalaisjärkeä ihmisten suhteen. Toisin sanoen on älykästä olla asiallinen ja valpas ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tämä voidaan rinnastaa myös tunneälyyn, joka auttaa ihmisiä vaistoamaan esimerkiksi ryhmädynamiikan sävyjä ja vivahteita.

Tiimin toimintaan ja onnistumiseen vaikuttavat tiimin koko, kokoonpano, osaaminen, persoonallisuudet ja erityisesti myös jäsenten roolit. Rooleja jokaisella jäsenellä on ainakin kaksi: tehtävärooli ja tiimirooli. Tehtävärooli kertoo kunkin jäsenen varsinaisen tehtävän tiimin työn hyväksi. Tällaisia tehtävärooleja ovat esimerkiksi esihenkilö, sisäinen kehittäjä tai neuvonantaja. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 137.)

Tehtäväroolin lisäksi tiimin jäsen tuo mukanaan tiimiin oman persoonallisuutensa, joka vaikuttaa jokaisen käyttäytymiseen, toimimiseen, ajatteluun ja vuorovaikutukseen. Erilaiset persoonallisuudet ja taidot täydentävät toisiaan ja muotoutuvat tiimirooleiksi. Meredith Belbin on määrittänyt yhdeksän erilaista tiimiroolia. Jokainen rooli sisältää sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia tiimiin. Esimerkiksi ”ideoija” on luova, älykäs ja mielikuvituksekas persoona, joka ratkaisee vaikeatkin ongelmat. Samalla kuitenkin ideoija saattaa jättää yksityiskohtia huomioimatta ja voi olla liian hätäinen viestinnässään. Ihannetiimissä on mukana kaikki tarpeelliset roolit. Tiimin jäsenet tulisi aina valita sekä tehtäväosaamisen että sosiaalisten taitojensa perusteella, jotta tiimiin saadaan paras mahdollinen yhdistelmä erilaisia rooleja. (Belbin, 2018; Lämsä & Hautala, 2004, s. 137; Robbins & Judge, 2013, s. 317.)

### 2.3 Hajautetun tiimityöskentelyn etuja ja haasteita

Hajautettu- ja etätyöskentely kokonaan tai osittain on kasvanut sekä teknologian kehityksen että Covid-19 pandemian myötä räjähdysmäisesti. Etätyö mahdollistaa usein työn ja muun elämän yhdistämisen paremmin, eikä työn perässä välttämättä tarvitse muuttaa toiselle paikkakunnalle tai toiseen maahan. Virtuaalisuus mahdollistaa myös työnantajalle palkata osaavampaa työvoimaa, sillä paikkakunta tai maa ei sido. Paras osaaja voi löytyä vaikka toiselta puolelta maailmaa. Tämä vaikuttaa parhaimmillaan työn laatuun sekä yrityksen tuloksiin ja menestykseen. Hajautetun tiimityön on havaittu parhaimmillaan olevan suunnitelmallisempaa, tehtäväkeskeisempää ja liiketoimintasuuntautuneempaa. (Vilkman, 2016, s. 16–18; Fisher & Fisher, 2011, s. 4; Ruohomäki, 2020, s. 24.)

Etätyössä ja hajautetussa työssä työntekijät yleensä kokevat mahdollisuutensa kontrolloida itse omaa työtään. Tutkimusten mukaan etätyöskentely lisääkin työntekijän itsenäisyyttä – vapaus ja mahdollisuus tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen, kasvattaa ja kehittää myös vastuunottoa. Samalla etä- ja virtuaalityö luo tarvetta osata johtaa itseään. Erot työntekijöiden välillä voivat kuitenkin olla suuria. Osa tiimin jäsenistä osaa ja haluaa ottaa vastuuta ja tehdä työtä itsenäisesti, toiset taas kaipaavat enemmän ohjausta, jopa tarkkojakin neuvoja työn tekemiseen. Oikein johdettuna ja parhaimmillaan päätöksenteko hajautetussa tiimissä on koettu olevan tehokkaampaa kuin tiimissä, joka työskentelee fyysisesti samassa tilassa. (Vilkman, 2016, s. 16–18, s. 50–51.)

Virolaisen (2010, s. 84) mukaan tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijöiden välisellä fyysisellä etäisyydellä ja vuorovaikutuksen määrällä on selkeä yhteys. Etäisyyden kasvaessa vuorovaikutus sekä vähenee että muuttuu. Hajautetun tiimityöskentelyn haasteet liittyvät pitkälti vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin sekä luottamukseen, määrittelee Vilkman (2016, s. 19). Robbinsin ja muiden (2010, s. 312) mukaan hajautetut tiimit ovat parempia jakamaan yksittäistä tietoa, mutta yleisesti tiedonjako on vähäisempää hajautetussa tiimissä. Luontainen vuorovaikutus helposti

vähenee, mikäli ihmiset eivät tunne toisiaan eikä yhteisöllisyyttä ole syntynyt, määrittelee Vilkmán (2016, s. 41–42).

Ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin, olla osa jotakin yhteisöä. Hajautetun tiimin jäsenet kokevat usein ongelmaksi työyhteisön ja siihen liittyvän sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen puutteen. Henkinen tuki, välittäminen, arvostus, luottamus, ajatusten vaihto ovat työn tärkeitä voimavaratekijöitä ehkäisemässä esimerkiksi stressiä ja työuupumusta. Hajautetussa tiimityöskentelyssä epämuodollisten keskustelujen osuus jää vähemmälle, mikä omalta osaltaan hidastaa tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa. Samalla hidastuu myös luottamuksen kasvaminen ja tiimiin identifioituminen. Yhteenkuuluvaisuuden tunteen syntyminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi fyysistä läheisyyttä. ”*Tutkimusten mukaan psyykkinen läheisyyden tunne on merkittävämpi kuin se, että nähdään usein*”, määrittelee Vilkmán (2019). Jos tiimin jäsenet eivät koe kuuluvansa joukkoon, eikä viestintää ole riittävästi, ei ryhmästä muodostu kokonaista tiimiä. Tämä vaikuttaa myös sitoutumiseen, joka vahvasti linkittyy yhteisöllisyyden kokemukseen. (Robbins ja muut, 2010, s. 312; Vilkmán, 2016, s. 20, 50, 59.)

Hajautetussa tiimissä yhteisen sävelen löytäminen ja sen säilyttäminen ovat vaikeampia kuin samassa tilassa työskentelevien tiimien, määrittelee Humala (2007, s. 41). Yhteishengen syntyminen ja rakentaminen vievät aikaa, vaatii suunnitelmallista työtä ja yhteisiä pelisääntöjä, toteaa Vilkmán (2016, s. 19–20). Tähän tarvitaan vuorovaikutusta, joka tekee joukosta työntekijöitä tiimin. Siitä huolimatta, että teknologia tarjoaa monia erilaisia mahdollisuuksia, vuorovaikutus eri viestintävälineillä saatetaan Sivusen (2007, s. 169) mukaan kokea hyvin eri tavoin. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen taas vie pohjan pois yhteistyöltä, toteaa Vilkmán (2016, s. 37). Säännöt ja toimintatavat on määriteltävä ja sovittava yhdessä, jotta pohja yhteistyölle ja siihen sitoutumiseen syntyy.

## 2.4 Hajautetun tiimin johtaminen

Onnistuneessa tiimitoiminnassa tiimin suoritus ja kehittyminen ovat avainasioita, ja ne vaativat johtamista. Johtajuudessa keskitytään muun muassa kysymykseen, miten tiimiä on johdettava, jotta se saavuttaa asetetut tavoitteet. Ryhmät ja tiimit ovat enemmän ja enemmän toiminnan organisoinnin perustana, joten päätöksentekokin tänä päivänä tapahtuu yksilöiden sijaan tiimissä. (Robbins ja muut, 2010, s. 245; Lämsä & Päivike, 2013, s. 214–215.)

Johtamisen teorioita on esitetty paljon, ja ne ovat myös kehittyneet ajan myötä. Niiden avulla voidaan tarkastella ja määritellä minkälaista on tuloksellinen johtamistyö. Teoriat ovat lähteneet liikkeelle johtamiseen tarvittavista luonteenpiirteistä ja käyttäytymismalleista, siirtyen tilannepainotteisiin johtamisnäkömyksiin ja näiden kaikkien yhdistämiseen. Johtajuutta on tarkasteltu yksilöiden ominaisuuksina ja suorituksina. On tutkittu muun muassa sitä, miksi tietyt ihmiset kasvavat johtajiksi ja toiset taas eivät. Tienari ja Meriläinen (2009, s. 142) esittävät kaksi näkökulmaa johtajuuteen: johtajuus yksilöiden suorituksena ja suhteissa rakentuva johtajuus. Johtajuus yksilön suorituksena tarkoittaa johtajuutta ominaisuutena. Toiset soveltuvat paremmin johtajiksi kuin toiset – piirreteorian mukaan johtajalla ajatellaan olevan tietynlaisia persoonallisuuspiirteitä, jotka tekevät heistä parempia johtajia kuin toisista (Lämsä & Hautala, 2004, s. 222).

Toisenlainen, suhteissa rakentuva johtajuus tuo puolestaan johtajuuteen näkökulman, jossa sitä ajatellaan toimintana, johon koko organisaatio ja kaikki sen jäsenet osallistuvat, pohtivat Tienari ja Meriläinen (2009, s. 142). Johtajuus rakentuu siis organisaation arjessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tätä ajatusta tukevat Mönkkönen ja Roos (2010, s. 8), jotka tarkastelevat asiaa sosiaalipsykologian kautta. Sen perusta on inhimillisessä toiminnassa, joka on lähtökohtaisesti sosiaalista. Ihmisen toimintaa ei tule irrottaa sosiaalisista yhteyksistään, eikä sitä tulisi tarkastella liikaa yksilön ominaisuuksina, ellei piirteitä katsota sosiaalisten suhteiden valossa. Esimerkiksi johtajan taitojen tarkastelua ei tule tarkastella pelkästään johtajaominaisuuksilla vaan

yhdessä suhteessa alaisiin, joissa taidot ilmenevät. Johtaja rakentaa yhteisönsä ja yhteisö rakentaa johtajansa – asiaa on hyvä tarkastella vastavuoroisessa suhteessa.

Uudempia johtamisteorioita edustaa transformationaalinen johtajuus, joka kuvaa johtajuutta kehittymisen prosessina. Lämsän ja Päivikkeen (2013, s. 241) mukaan sen tähtäimessä on syvällinen muutos, jossa johtaja ja johdettava nostavat toinen toisensa korkeammalle tasolle moraaliin ja motivaatioon liittyvissä asioissa. Johtajan tavoitteena on saada johdettava yltämään parhaimpaansa, innoittamalla, motivoimalla ja sitouttamalla. Asiat tulee tehdyksi myös tehokkaammin ja paremmin, kun toiminnalla on merkitys. (Robbins ja muut, 2010, s. 345, 347; Tienari & Meriläinen, 2009, s. 154.)

Hajautetun tiimin johtaja ei näe työntekijöitä päivittäin tai viikoittain toimistossa vaan yhteyttä pidetään eri teknisten viestintäkanavien välityksellä (Vilkman, 2016, s. 15). Tutkimuksen mukaan valtaosa virtuaalisesti toimivista johtajista koki etäältä johtamisen lähijohtamista vaikeammaksi (Vilkman, 2016, s. 137). Johtamisen haasteet liittyvät tänä päivänä organisaatioiden monimuotoisuuteen, liikkuvuuteen ja tiedon virtaan. Ajan ja paikan merkitys on vähentynyt, ja kommunikaatiokanavien määrä on lisääntynyt. Ihmisten odotetaan olevan ja ovatkin entistä enemmän oma-aloitteisia, yksilöitä, itsenäisiä asiantuntijoita, joiden johtaminen vaatii myös erilaisia taitoja. Etäjohtamisen taidot ja itsensä johtaminen korostuvatkin nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän. Näitä taitoja voi myös harjoitella. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 253–254; Robbins ja muut, 2010, s. 355–356.)

#### **2.4.1 Etäjohtamisen erityispiirteet, vaatimukset ja kompetenssi**

Vilkmanin (2016, s. 137) mukaan etäjohtaminen koetaan todennäköisesti vaikeaksi siksi, että muuttuneessa tilanteessa yritetään käyttää vanhoja johtamismalleja. On hyvä muistaa, että etäjohtaminen on kuitenkin ihmisten johtamista. Tullakseen monipuolisemmiksi ja tehokkaimmiksi johtajiksi, virtuaalisessa ympäristössä toimivien johtajien on kehitettävä uusia johtamistaitoja ja luotava työympäristö, jossa rohkaistaan

tiimin jäseniä uudenlaiseen käyttäytymiseen, pohtii Humala (2007, s. 21). Johtaja, joka keskittyy henkilöstöön ja toimii yhdessä ihmisten kanssa, saavuttaa yleensä parhaat tulokset. Sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen ja yhteydenpitoon fyysisestä etäisyydestä johtuen on kiinnitettävä enemmän huomiota (Vilkman, 2016, s. 139).

Hyvän johtajan, tiiminvetäjän ja valmentajan määrittelyjä ja luetteloita parhaista ominaisuuksista on paljon. Esihenkilötyössä ja erityisesti hajautetun tiimin johtamisessa tarvitaan ensinnäkin hyviä vuorovaikutustaitoja. Perinteiset vuorovaikutustavat eivät riitä, vaan esihenkilön on etäisyydestä huolimatta luotava ja rakennettava luottamuksellisia suhteita tiimin jäsenten kanssa. Läheisyyden aikaansaamiseksi etäällä toisistaan työskentelevien tiimin jäsenten välille tarvitaan enemmän luottamusta kuin kasvokkain tehtävässä työssä, määrittelee Humala (2007, s. 57). Vilkmanin (2016, s. 140) mukaan sosiaaliset taidot korostuvat myös siinä, että esihenkilön on kyettävä yhdistämään tiimin jäseniä kommunikoimaan keskenään ja rakentamaan avointa keskustelukulttuuria. Avoimen ilmapiirin luomisessa korostuvat erilaisten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen.

Hajautetusti työskenneltäessä ihmisiä johdetaan ja ohjataan paljon mielikuvilla, jotka syntyvät vision ja strategisen ajattelun kautta (Humala, 2007, s. 34). Innostava tavoite ohjaa työn tekemistä, rakentaa me-henkeä ja luo yhteisöllisyyttä. Etäjohtajalle olennaista onnistumisen kannalta on kyky innostaa ja motivoida ihmisiä tiimissä, jossa tehtävät ja vastuut on selkeästi jaettu. Asioiden ja työn etenemistä ei ole tarvetta seurata jatkuvasti, kun tehtävänannot, visio ja tavoitteet ovat selkeitä. Selkeästi määritellyt tavoitteet ohjaavat tiimin jäseniä priorisoimaan tekemistään, ja työssä edistymistä mitataan sovitulla tavoilla säännöllisesti. Tiukkojen sääntöjen laatiminen ja niiden avulla johtaminen eivät kuulu virtuaalimaailmaan, toteaa Humala (2007, s. 34). Vapaus motivoi ja sitouttaa, joten valmentajamainen johtamistyyli on hyvä lähestymistapa etäjohtamisessa. Yhteistyön fasilitointi ja tiimin sisäisen vuorovaikutuksen edistäminen kasvattavat luottamusta ja lisäävät tiimin jäsenten sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Vilkman, 2016, s. 142, 144.)

Esihenkilöllä on oltava hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot sekä päätöksentekokyvyt, määrittelee Vilkman (2016, s. 142–143). Ratkaisukeskeinen, määrätietoinen, jämäkkä mutta positiivinen asenne kantaa pitkälle. Selkeä ja jämäkkä johtamistyyli luo turvallisen ympäristön ja viitekehyksen työntekijöille ottaa vastuuta ja tehdä itsenäistä työtä. Tilanteet ja tarpeet muuttuvat, joten kyky ennakoida, joustaa ja sopeuttaa toimintaa ja päätöksiä erilaisiin uusiin tilanteisiin, on oleellinen taito.

Fisher ja Fisher (2011, s. 20) puolestaan ovat määritelleet seitsemän etäjohtajan kompetenssia, jotka ovat: ”ihmisten johtaja”, ”valmentaja”, ”business analytikko”, ”tienraivaaja”, ”fasilitaattori”, ”tulokatalysaattori” ja ”elävä esimerkki”. Etäjohtajan tehtävä on johtajana innostaa tiimin jäsenet antamaan parastaan. Valmentava johtamistyyli puolestaan auttaa tiimin jäseniä kehittymään. Business analytikkona johtaja ymmärtää isoa kuvaa, tienraivaajana hän avaa ovia ja rakentaa luottamusta, fasilitaattorina ylläpitää suhdeverkostoa ja tuo tarvittavat työkalut ja resurssit tiimin käyttöön. Hajautetun tiimin johtaja saavuttaa parhaat tulokset ilman autoritäärisiä metodeja ja käyttäytyy itse aina roolimallina toisille.

Sekä Vilkmanin että Fisherin ja Fisherin listoilla esiintyy valmentava johtamistyyli, jonka tuo esille myös Lehtonen (2016, s. 143–144) kuvauksissaan tiimin johtamisesta. Lehtonen nimeää hyvän valmentajan ominaisuudeksi kuuntelemisen ja kuulemisen. Valmentajan tehtävänä on kuunnella, mitä ihmiset sanovat ja ymmärtää samalla, mitä ajatuksia ja asioita sanojen takaa löytyy. Valmentaja osaa valmentaa sekä yksilöitä että tiimejä. Hän ymmärtää, että tiimi koostuu yksilöistä, joiden tiimitaitoja pitää myös valmentaa. Valmentaja ohjaa, mutta ei rajaa liikaa, joustaa ja antaa itseohjautuvuudelle tilaa. Valmentaja osaa maalata mahdollisuuksia ja visioita, mutta pitää kuitenkin jalat maassa, pysyen totuudessa.

#### 2.4.2 Etäjohtajan roolit ja keinot

Fisherin ja Fisherin (2011, s. 20) mukaan esihenkilön tärkein tehtävä on johtaa toimintaa yrityksen strategian mukaisesti, näyttää suunta, innostaa ja motivoida ihmisiä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Osaamisen ja työn johtamisen kautta strategia toteutuu ja konkretisoituu. Esihenkilö rakentaa tiimille suotuisan toimintaympäristön, jossa ihmiset voivat oppia tekemällä, harjoitella erilaisia taitoja ja tehdä työtä innostavassa ja turvallisessa ympäristössä. Esihenkilö myös tahdittaa tiimin työskentelyä, laatien tavoitteet, seuraten ja arvioiden tuloksia. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 14, 38, 42, 60; Lehtonen, 2016, s. 144–145.)

Tiimin jäsenten selkeä vastuujako auttaa jäseniä identifioitumaan tiimiinsä. Sivunen (2007, s. 191) korostaa, että hajautetun tiimin jäsenet kokevat, että tiimin vetäjällä on suuri merkitys ja rooli tiimiin identifioitumisen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tiimiin identifioituminen on monimutkainen ilmiö, toteaa Sivunen (2007, s. 172). Keskeisiä asioita ovat, miten tiimin jäsenet näkevät ja kokevat tiiminsä ja kuinka vahvasti tuntevat olevansa osa tiimiä. Tiimin jäsenet, jotka ovat identifioituneet tiimiin, tuntevat sen jäsenet, ponnistelevat tiimin tavoitteiden hyväksi ja tukevat toisiaan. Osallistava johtaminen edesauttaa tiimin jäseniä identifioitumaan tiimiin, määrittelee Sivunen (2007, s. 195). Identifiointistrategiat auttavat johtajaa rakentamaan tiimin me-henkeä ja kasvattavat tiimin jäsenten tiimiin kuulumisen kokemusta. Tärkeimpiä identifiointistrategioita ovat yksilön huomioiminen, positiivinen palaute, tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttäminen ja erilaisten tiimiaktiiviteettien järjestäminen.

Esihenkilön rooli valmentajana tukee työntekijän omaa, sisäistä motivaatiota ja ajattelua. Tiimin jäsenet otetaan mukaan kehittämään ja asettamaan tavoitteita, kannustamaan itse itseään ja toisiaan. Valmentava johtaminen siis osallistaa, sitouttaa ja uskoo siihen, että työntekijällä itsellään on vahvuuksia ja taitoja, joita valmentaja puolestaan auttaa tulemaan esille. Valmentajan roolissa esihenkilön tärkeä tehtävä on rakentaa onnistumisen kokemuksia (Ristikangas & Grünbaum, 2013). Osallistava johtamisjärjestelmä myös tukee avointa tiedonkulkua (Humala, 2007, s. 23). Vaikka

valmentavassa esihenkilötyössä annetaan työntekijän omalle toiminnalle tilaa, on esihenkilön tehtävä pitää huolta, että yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan tiimissä. (Fisher & Fisher, 2011, s. 20.)

Savolaisen (2016) mukaan luottamus ja sen rakentaminen ovat nousseet keskiöön teknologiavälitteisessä johtamisessa ja hajautetun tiimin johtamisessa. Esihenkilö on avainroolissa luottamuksen rakentamisessa ja sen säilyttämisessä. Luottamus on lähtökohta saada tiimi toimimaan. Tutustuminen ja tunteminen, tiedon jakaminen ja resursseista huolehtiminen, tasapuolisuus, rehellisyys ja joustaminen ovat keskeisiä asioita rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta. Luottamusjohtajuus määritellään avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi johtamistavaksi ja esihenkilötaidoksi, jossa yhteisen tekemisen kautta mahdollistetaan tulokset. Luottamus rakentuu avoimessa ympäristössä, ja sen rakentamisen taidot näkyvät vuorovaikutuksessa ja sen laadussa.

Aikaansaannosten ja edistymisen huomioiminen motivoi. Onnistumisen kokemukset nostavat motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, rohkaisevat ja kannustavat jatkamaan eteenpäin. Hajautetun tiimin johtamisessa erityisen tärkeää on osallistava johtajuus. Motivaatio syntyy usein vaikuttamisen kautta. Tiimin jäsenten osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon innostaa, sitouttaa ja lisää motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. (Humala, 2007, s. 46; Vilkmán, 2016, s. 72–74.)

Tiimin jäsenet on nähtävä myös yksilöinä. Hajautetussa työssä ylikuormittumista tai työhyvinvoinnin heikkenemistä voi olla vaikea huomata. Itsensä johtamisen taito korostuukin etäällä työskentelyssä, joten työntekijän tukeminen itsensä johtamisessa edellyttää esihenkilöltä aikaa ja taitoa. Itsearviointit ja säännölliset henkilökohtaiset keskustelut, palaute sekä tieto esihenkilön tuesta tarvittaessa ovat tärkeitä tiimin jäsenille yksilöinä. Palaute on tärkeää myös hyvälle oppimiskierteelle (Humala, 2007, s. 45). Hajautetussa työssä positiivisen ja rakentavan palautteen merkitys korostuu – se tekee tiimin jäsenistä näkyviä, työstä merkityksellistä ja samalla mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Fisher & Fisher, 2011, s. 146; Sivunen, 2007, s. 195; Vilkmán, 2016, s. 122.)

Tutkimusten mukaan hajautettu työyhteisö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää (Vilkman, 2016, s. 59). Vaikka etäjohtamisessa hyödynnetään erilaisia teknologisia ratkaisuja, on se kuitenkin ihmisten johtamista. Teknologia mahdollistaa viestinnän ja auttaa työssä onnistumista. Teknologia itsessään ei siis synnytä yhteistyötä, vaan esihenkilön tehtävä on luoda siihen kulttuuri. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on avoimen keskustelukulttuurin luominen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Keskustelua pelisäännöistä ja toimintatavoista on käytävä paljon. (Fisher & Fisher, 2011, s. 145; Vilkman, 2016, s. 60–63.)

Viestinnän yksi haaste on, että eri ihmiset ymmärtävät viestin sisällön eri tavalla. Eri kulttuuritaustan omaavat ihmiset viestivät usein niin, että väistämättä syntyy väärinymmärryksiä. Vaikka ihmiset käyttävät yhteistä kieltä, eri kulttuuritaustan omaavat ihmiset saattavat ymmärtää viestin sisällön eri tavalla. Jokainen ihminen tuo kohtaamiseen omat odotuksensa, ennakoasenteensa, pelkonsa ja toiveensa. Ihmisten tausta, käyttäytymistyylit ja kokemukset vaikuttavat siihen, että asioita tulkitaan eri tavalla. Jopa yksittäisillä sanoilla voi olla erilaisia merkityksiä eri ihmisille. Antropologi Edward Hall on luokitellut maat kahteen ryhmään, matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin. Matalan kontekstin kulttuureissa viestintä on suoraa, perusteltua ja faktapohjaista. Korkean kontekstin kulttuureissa viestintä on epäsuorempaa ja suurpiirteisempää. (Moran ja muut, 2011, s. 48–52; Nishimura ja muut, 2008.)

Virtuaalisessa työskentelyssä ja johtamisessa eleet ja ilmeet jäävät pois, samoin usein myös äänenpainot, joten väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa entisestään. Esihenkilön on hyvä osata sopeuttaa viestintäänsä ja kanavavalintansa tilanteeseen sopivalla tavalla. Tiimin kanssa kannattaa pohtia, arvioida ja sopia ne viestintäkanavat, jotka parhaiten soveltuvat tiimin yhteydenpidon tarpeisiin. Samalla on tärkeää tunnistaa myös yksilöiden väliset erot vuorovaikutustyylyissä. (Fisher & Fisher, 2011, s. 141; Vilkman, 2016, s. 69–70.)

### 3 Esihenkilönä työelämän haastavissa tilanteissa

Tässä kappaleessa tarkastellaan työyhteisön tyypillisiä ongelmatilanteita ja niiden käsittelyä.

Yllättävät tilanteet, muutokset ja erityisesti henkilöstövahvuuden muutokset sekä erilaiset ristiriidat ovat työelämän haastavia ja hankalia tilanteita (Hakonen ja muut 2020, s. 28). Eri ihmiset kokevat asioita eri tavoin, ja ristiriita syntyy, kun osapuolet törmäävät arvostusten, näkemysten, vakaumusten, tekojen, päämäärien tai kiinnostuksen kohteiden osalta, määrittelee Rätty (2017, s. 4). Sitä voidaan kutsua riidaksi, kiistaksi, selkkaukseksi, erimielisyydeksi. Kun se syvenee, se saattaa muuttua konfliktiksi, toteavat Laaksonen ja Ollila (2022). Konfliktiin liittyy usein hyvin voimakkaita negatiivisia tunteita, henkistä väkivaltaa ja jopa kiusaamista. Usein käsittelemättömät ja pitkittyneet ristiriidat muuttavat työpaikan ilmapiiriä.

Robbins ja muut (2010, s. 400–401) tarkastelevat ristiriitoja ja konflikteja monesta eri näkökulmasta. Perusmääritelmän mukaan konflikti tarkoittaa prosessia, joka alkaa osapuolten välisestä näkemuserosta, jopa ristiriidasta. Konfliktit voivat aiheuttaa ikäviä tilanteita ja seurauksia ihmisten välisiin suhteisiin ja toimintaan sekä myös työyhteisön ja tiimin kehittymiseen. Konfliktin voi aiheuttaa ensinnäkin asiatason erimielisyys esimerkiksi työn päämääristä tai sisällöstä. Toiseksi erimielisyyttä voi ilmetä työn prosesseissa ja menettelytavoissa sekä työnjaossa tai sen tasapuolisuudessa. Konflikteja voivat aiheuttaa myös työyhteisön tai tiimin ilmapiiri ja sen jäsenten väliset suhteet.

Erilaiset yhteistyöhön liittyvät ongelmat ja ristiriidat kuuluvat jokaisen työpaikan arkeen, määrittelee Järvinen (2014, s. 115–116). Ristiriita- jopa konfliktialttiita ovat erityisesti erilaiset asiantuntijoista koostuvat tiimit, joissa tehtävät edellyttävät hyvin erilaista osaamista, sekä ammatillisten että tieteellisten näkökulmien yhdistämistä.

### 3.1 Työyhteisön tyypilliset ongelmatilanteet

Järvisen (2014, s. 106) mukaan työyhteisöjen ongelmat ja ristiriidat ja niiden oireet ovat aina ainutlaatuisia. Konflikteja syntyy monista syistä – väärät tulkinnat, vuorovaikutuksen vähyyt, puhumattomuus, mitätöiminen, tiedon panttaaminen, rooliristiriidat, ylikuormittuminen, aikataulut tai erilaiset ristiriidat hallinnossa ja henkilöresursseissa (Laaksonen & Ollila, 2022). Koska taustalla on kuitenkin ihmisten käyttäytyminen, ongelmat ja ristiriidat sisältävät myös säännönmukaisuuksia ja samankaltaisia piirteitä, määrittelee Järvinen (2014, s. 106) ja jakaa tyypilliset työyhteisön ongelmat neljään eri pääryhmään:

- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilökohtaiset ongelmat
- muutokset ja kriisitilanteet
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja –ristiriidat

#### 3.1.1 Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet

Rakenteelliset syyt ja epäselvyydet esimerkiksi toimenkuissa tai työjärjestelyissä aiheuttavat suurimmat ongelmat työyhteisöissä, määrittelee Järvinen (2014, s. 109–110). Huonot rakenteet ja peruspilarit näyttäytyvät usein seurauksina, kuten esimerkiksi huonoina työsuorituksina, yhteistyöongelmina, heikkona työmotivaationa ja tyytymättömyytenä. Selkeät toimenkuvat, prosessit, pelisäännöt ja palaverikäytännöt muodostavat työyhteisön peruspilarit, jotka tehokkaimmin – ollessaan kunnossa – ennaltaehkäisevät yhteentörmäyksiä, virheiden ja konfliktien syntymistä.

Järvisen (2014, s. 110) mukaan työpaikalla tapahtuvat muutokset, erityisesti jatkuvat muutokset tuottavat rakenteellisia ongelmia. Muutosten läpivienti edellyttää pitkäjänteisyyttä ja aikaa, jota tämän päivän jatkuvassa kiireessä ei esihenkilöillä välttämättä ole. Keskenjääneet uudistukset ja kehityshankkeet vaikuttavat

tuottavuuteen ja työiihtyvyyteen. Pahimmassa tapauksessa muutoksia tehdään niin nopeaan tahtiin, että edellistä ei ole ehditty viedä loppuun, kun uutta muutosta jo aloitetaan.

### **3.1.2 Henkilökohtaiset ongelmat**

Kun työpaikan edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, voi kyseessä olla henkilökohtainen ongelma, mikäli työntekijä ei suoriudu tehtävistään tai työntekijä käyttäytyy epäasiallisesti, pohtii Järvinen (2014, s. 112). Työntekijä laiminlyö työvelvoitteensa, ei suoriudu työtehtävistä aikarajojen puitteissa tai suoriutuu tehtävistä muuten heikosti, ovat tyypillisiä esimerkkejä suoriutumisongelmista. Syyt voivat löytyä esimerkiksi työntekijän elämäntilanteesta, henkilökohtaisesta kriisistä tai terveydellisistä ongelmista. Ihmiset reagoivat eri tilanteisiin eri tavoin. Ihmisillä on erilaiset kyvyt selviytyä työstään, kun yksityiselämässä on vaikeuksia.

Kun työntekijä rikkoo työpaikan määräyksiä ja pelisääntöjä, vaarantaa työturvallisuutta tai käyttäytyy tönkeästi asiakkaita ja työkavereita kohtaan, kertoo se Järvisen (2014, s. 113–114) mukaan käytösongelmista. Epäasiallisen, poikkeavan tai häiritsevän käytöksen taustalla saattavat vaikuttaa monet seikat – ymmärtämättömyys, persoonallisuus, mielenterveyden ongelmat, henkilökohtainen katkeroituminen. Myös puutteet työntekijän niin sanotuissa työelämä- tai työyhteisötaidoissa voivat johtaa häiriötilanteisiin (Vartia ja muut, 2012, s. 35). Työntekijällä voi olla puutteelliset käsitykset ja tiedot työelämän yleisistä pelisäännöistä. Usein pidetään itsestäänselvänä, että kaikki tuntevat yleisesti hyväksytyt ja kirjoittamattomat työelämän käyttäytymisen pelisäännöt, mutta niiden tarkistaminen ja päivittäminen voi olla välillä hyödyllistä.

### 3.1.3 Muutokset ja kriisitilanteet

Järvisen (2014, s. 106) mukaan henkilöstön vähentäminen, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, ulkoistamiset, yrityskaupat ja erilaiset kehittämishankkeet ovat tyypillisiä muutoksia, joilla organisaatio pyrkii saamaan aikaan tehokkuutta, kilpailukykyä tai kasvua. Työyhteisössä muutokset koetaan usein uhkaavina. Pelko, epävarmuus, huoli, jännitys ja ahdistus heräävät organisaation jäsenten mielisä. Pelko ja huoli omasta tulevaisuudesta ja selviytymisestä ajavat työpaikan menestyksen ja uudistumisen ohi. Tunteiden noustessa pintaan, itse työnteko yleensä häiriintyy (Järvinen, 2014, s. 108).

Työyhteisön muutos voi myös kriisiytyä, mikäli muutosta ei ole pystytty toteuttamaan hallitusti (Järvinen, 2014, s. 108). *”Kriisi tarkoittaa sellaista uudistumista tai sopeutumista vaativaa tilannetta, johon organisaatiolla, työyhteisöllä tai sen jäsenillä ei ole vanhoja tai koeteltuja toimintamalleja”*, määrittelee Järvinen (2014, s. 108). Kriisi on käytännössä kaikille osapuolille täysin uusi ja odottamaton, eikä kenelläkään ole käsitystä siitä, miten kriisitilanteesta selvitään.

### 3.1.4 Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat

Kun erimielisyydet ja ristiriidat pitkittyvät, ne ilmenevät yleensä huonona ja epäasiallisena käytöksenä, yhteistyön heikentymisenä, tiedon panttaamisena, puhumattomuutena, eristäytymisenä ja eristämisenä, määrittelee Rätty (2017, s. 30, 48). Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen ovat esimerkkejä ihmisten välisistä hankalista konflikteista. Jos hankala tilanne jatkuu työpaikalla hallitsemattomana ja ylitsepääsemättömänä pitkään, voi työntekijän pahoinvointi johtaa uupumiseen sekä erilaisiin ja eriateisiin masennuksen oireisiin.

Rätty (2017, s. 4) toteaa myös, että ajoissa selvitetty ristiriidat puolestaan rakentavat vastuullista ja työn tekemistä edistävää työkäyttäytymistä. Ovatko konfliktit siis hyviä vai

huonoja, siihen löytyy monta eri näkökulmaa. Perinteisen näkökulman mukaan konfliktit ovat haitallisia, ja niitä pitää pystyä välttämään (Robbins ja muut 2010, s. 401). Vuorovaikutteisen teorian mukaan osa konflikteista on hyviä ja osa huonoja. Jotkut konfliktit saavat tiimin jäsenet toimimaan tehokkaammin päämäärän saavuttamiseksi, jolloin kyseessä on toimiva konflikti. Toimivat konfliktit purkavat jännitteitä ja luovat muutoksen ilmapiirin. Toiset konfliktit taas hidastavat tiimin edistymistä, ja seurauksena on toimintahäiriö. Pahimmillaan korkean konfliktitason seuraukset ovat tuhoisia. Ne heikentävät tiimin suoritustasoa, pysäyttävät tiimin toiminnan tai mahdollisesti jopa hajottavat sen. (Robbins & Judge, 2013, s. 449-455.)

Lencioni (2002, s. 188–189) on määritellyt viisi erilaista toimintahäiriötä. Ensimmäinen eli luottamuspula syntyy pelosta haavoittua tai epäonnistua toisten seurassa ja estää näin sisäisen luottamuksen rakentumista ja kasvamista. Mikäli sopua halutaan ylläpitää loputtomiin ja pelätään konflikteja (toinen häiriötila), ehkäistään samalla myös hyvien ideoiden syntyä. Kolmas toimintahäiriö johtuu sitoutumisen puutteesta. Selkeyden puute tai väärässä olemisen pelko estävät tiimin jäseniä tekemästä päätöksiä oikeaan aikaan. Neljäs merkittävä toimintahäiriö liittyy vastuun välttelyyn. Vältellään kiusallisia tilanteita, eikä esimerkiksi vaadita kollegaa selvittämään syytä tietynlaiseen käytökseen. Viides toimintahäiriö liittyy tuloksiin ja niiden huomioimiseen tai huomiotta jättämiseen. Mikäli työyhteisössä osa jäsenistä keskittyy ainoastaan omaan, yksilöllisen tunnustuksen tavoitteluun, pilaa se keskittymisen yhteisen tuloksen saavuttamiseen.

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan konfliktit kuuluvat jokaiseen organisaatioon. Ne ovat luonnollinen ja jopa väistämätön lopputulos. Konflikteilla voi olla myönteisiä vaikutuksia, eikä niitä siksi kannata tämän teorian mukaan vältellä. Kun konflikti on selvitetty, on vaikutukset yleensä positiivisia lisäten ymmärrystä ihmisten välillä. Selvitetty konflikti yleensä myös kasvattaa motivaatiota, korjaa viestintäkatkoksia ja auttaa ihmisiä keskittymään paremmin, pysymään itse tehtävässä sekä kehittämään uusia, entistä parempia toimintatapoja. (Robbins ja muut, 2010, s. 401.)

### 3.2 Esihenkilötyö ongelmatilanteissa

Erimielisyyksien ja erilaisten konfliktien ratkaiseminen, muutoksen johtaminen – haastavia tilanteita, tehtäviä ja asioita, joiden eteen esihenkilö väistämättä välillä joutuu (Lehto, 2017, s.16). Usein painotetaan sitä, että esihenkilön tulee nopeasti reagoida konflikteihin ja ristiriitatilanteisiin, toteavat Laaksonen ja Ollila (2022). Esihenkilön työhön kuuluukin varmistaa työn sujuminen. Asioihin ja tilanteisiin puuttuminen osoittaa, että esihenkilö välittää ja huolehtii (Räty, 2017, s. 6). Toisaalta esihenkilön työtä ohjaa myös työturvallisuuslaki ja työturvallisuusnäkökohdat, määrittelee Skurnik-Järvinen (2013, s. 29, 44). Esihenkilön on työnantajan edustajana huolehdittava siitä, ettei työntekijän turvallisuus ja terveys vaarannu työpaikalla. Mikäli työntekijä kuormittuu työssä liikaa, on esihenkilön velvollisuus puuttua tilanteeseen.

Kaikkien konfliktien ratkaiseminen ei välttämättä edellytä esihenkilön panosta. Työntekijöiden tulee myös itse ja keskenään kyetä ratkaisemaan työpaikan asioita ja tilanteita, määrittelevät Laaksonen ja Ollila (2022). Esihenkilön haasteena onkin ensin ristiriidan ja konfliktin tunnistaminen, ennen kuin tilanteeseen voi puuttua. Työyhteisössä kytevästä konfliktista esihenkilö voi havaita erilaisia merkkejä. Vuorovaikutusta vältellään joidenkin kanssa, hiljaisuus lisääntyy, kommentointi on kielteistä tai tietoa ei jaeta. Yksilötasolla oireita ovat muun muassa työntekijän ahdistus, kärsimättömyys, mykkäkoulu tai epärehellisyys. Työyhteisötasolla voi ilmetä tietojen salaamista, uudistusten vastustamista, vastuun pakoilua, yhteistyöstä vetäytymistä, velvollisuuksien laiminlyöntiä ja esihenkilön syytelyä.

Ymmärrys, mistä ongelmat, ristiriidat tai konfliktit syntyvät ja mikä niitä aiheuttaa, auttaa selvittämään niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeistä ongelmien ratkaisemisen kannalta on ymmärtää ongelmien tyypilliset aiheuttajat, määrittelee Järvinen (2014, s. 109). Kun tiimissä on havaittu puuttumista vaativia ongelmia, on välillä haastavaa erottaa ovatko ongelmat rakenteista johtuvia vai liittyvätkö ne erityisesti tiettyyn henkilöön itseensä, pohtii Järvinen (2014, s. 118). Joissakin tilanteissa ongelmat voivat olla lähtöisin kummastakin syystä. On tärkeää, että esihenkilö alkuun analysoi tilannetta ja tekee niin

sanotun erotusdiagnoosin, ennen kuin alkaa korjata tilannetta. Erityisesti uupumustapauksissa on tärkeää pyrkiä selvittämään, onko uupumus työperäinen vai johtuuko se yksityiselämän tapahtumista.

Konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan viestinnällisiä taitoja, ja nämä taidot nousevat Pucikin ja muiden (2017, s. 130) listalle esihenkilön tärkeimpien tehtävien ja taitojen joukkoon. Ristiriitatilanteissa on tärkeää, että esihenkilö ei provosoidu, vaikka saisi vastaanansa kritiikkiä ja vahvoja tunneilmaisuja, määrittelee Lehto (2017, s. 32–33). On järkevää säilyttää myönteinen uteliaisuus, tehdä tarkentavia kysymyksiä ja yrittää ymmärtää ongelmaa useasta eri näkökulmasta. Esihenkilön on hyvä säilyttää ratkaisukeskeinen ote ja muuttaa ns. ongelmapuheet, jotka sisältävät syytöksiä, toivottomuutta ja valituksia, tavoitteelliseksi ratkaisujen hakemiseksi. Valmentava, optimistinen esihenkilö etsii mieluummin ratkaisuja kuin keskittyy ongelmiin. Esihenkilö auttaa alaisiaan keskittymään voimavaroihin ja vahvuuksiin ja oivalluttaa heidät huomaamaan eri näkökulmia ja etsimään ratkaisuja hankaliin tilanteisiin. Esihenkilön tehtävä onkin varmistaa, että tiimi oppii, miten tällaisia tilanteita kohdataan ja ratkaistaan rakentavasti (Pucik ja muut, 2017, s.130).

### **3.2.1 Ongelmien ja konfliktien käsittely**

Eri tyyppisiä tilanteita voidaan selvittää erilaisin keinoin ja ratkaisumallein. Laaksonen ja Ollila (2022) korostavat, että esihenkilöiden tulisi osata käyttää työssään erilaisia ristiriitojen hallintamalleja ja pyrkiä erityisesti hakemaan yhteistyötä. Rätty (2017, s. 7) esittää muutamia hyviä keinoja edistää hankalia tilanteita työn tekemistä kehittävään suuntaan. Näitä ovat muun muassa ratkaisukeskeisyys, valmentava esihenkilötyö, työnohjaus, myötäilevä vuorovaikutus, työyhteisösovittelu ja työlainsäädäntö. Koska konfliktit ovat yleensä sidottu tilanteeseen ja kontekstiin, käytännön tilanteet ratkaisevat, mikä menetelmä kannattaa valita ja soveltaa (Laaksonen & Ollila, 2022). Järvisen (2014, s. 205) mukaan ongelmien ja konfliktien käsittely sisältää kolme päävaihetta: työyhteisön

toimivuuden arviointi ja ongelmien kartoitus, ongelmien aktiivinen käsittely ja tilanteen etenemisen seuranta.

Kun työyhteisön ongelmat näyttäytyvät esihenkilön mielestä jo haitallisina, on tärkeää perehtyä tilanteeseen huolellisesti, määrittelee Järvinen (2014, s. 211). Alkuvalmistelut sisältävät kartoituksen ongelmien synnystä, kehitysvaiheista, ilmenemismuodoista, vaikeusasteista ja haittavaikutuksista. On aina ymmärrettävä syyt, ennen kuin voi alkaa tilanteen korjaamisen. Ensisijaisen tärkeää on oikeanlaisten, rakentavien kysymysten esittäminen, toteavat Laaksonen ja Ollila (2022). Kysymyksissä lähdetään liikkeelle tiedossa olevista tosiseikoista eli mitä on tapahtunut.

Kartoitusvaiheessa on ensisijaisen tärkeää, että esihenkilö tarkastelee ensimmäisenä työyhteisön kantavat rakenteet ja peruspilarit, määrittelee Järvinen (2014, s. 109–110). Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet aiheuttavat suurimmaksi osaksi työyhteisöjen ja tiimien ongelmat. Siksi on tärkeää selvittää, onko työntekeksen edellytykset ja puitteet ensinnäkin kunnossa. Esihenkilön on tiedostettava, että rakenteiden puutteet ja epäkohdat ilmenevät usein huonoina työsuorituksina, ongelmina yhteistyössä tai jopa työtyytymättömyytenä. Motivaation heikkenemisen taustalla voi olla henkilökohtaiset syyt tai rakenteelliset, toteaa Järvinen (2014, s. 212). Joskus taustalta voi löytyä sekä henkilökohtaisia syitä ja samalla työnteon edellytykset ovat myös puutteelliset. On tärkeää ymmärtää, mitkä ovat syitä ja mitkä seurauksia.

Joskus ongelmat saattavat olla epämääräisiä ja vaikeasti hahmotettavia ja vaativat tarkempaa selvittelyä, määrittelee Järvinen (2014, s. 212–214). Rakenteelliset ongelmien aiheuttajat voivat löytyä myös oman tiimin ulkopuolelta. Ristiriitoja saattavat aiheuttaa esimerkiksi organisaation pirstoutuminen, johtamisjärjestelmät, tuotanto- tai palveluprosessit. Esihenkilön on tärkeää selvittää eri osapuolten käsitykset ja näkemykset ongelmasta. Kartoitus antaa tietoa myös ongelmaprosessin kehitysvaiheista, ovatko ongelmat henkilöityneet vai ovatko ne konkreettisen toiminnan tasolla.

Toisinaan ongelmat ovat saattaneet jäytää organisaatiossa pitkään. Ongelmaa on saatettu salata, ja jonkun asian laukaisemana, se nousee pinnalle, pohtii Järvinen (2014, s. 215). On hyvä ymmärtää, kuinka pitkään tilanne on kestänyt. Akuutissa vaiheessa oleva ongelma saattaa herättää enemmän tunteita. Keskustelua käydään itse asiasta ja siihen haetaan ratkaisuja, kun taas kroonistuneessa tilassa oleva ongelma tyypillisesti irtaannuttaa keskustelun työn ja konkreettisen tekemisen ulkopuolelle. Kroonisessa vaiheessa tilanne on jatkunut ehkä niin pitkään, että uskoa tilanteen korjaantumiselle ei enää ole. Ongelmat henkilöityvät ja sen sijaan, että haettaisiin ratkaisuja, etsitäänkin syyllisiä.

Järvisen (2014, s. 217) mukaan kartoitusvaiheessa esihenkilö saa tärkeää tietoa konfliktin osapuolista havainnoimalla sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteiset tilaisuudet ovat hyviä havainnointitilanteita. Jo pelkkä istumajärjestys tilaisuudessa saattaa kertoa konfliktiasetelmasta. *”Erityisen tärkeää on selvittää esihenkilöiden ja johdon osallisuus konfliktiin”*, määrittelee Järvinen (2014, s. 217). Jos esihenkilö tai johto ovat osallisia konfliktiin, on järkevää, että konfliktia selvittelee organisaation ulkopuolinen taho, joka tekee myös ongelma-analyysin.

Kartoitusvaiheesta siirrytään käsittelyvaiheeseen kun näin päätetään, sillä näiden kahden vaiheen välinen raja saattaa olla vaikea erottaa, pohtii Järvinen (2014, s.225). Tiedon keruu jatkuu kuitenkin edelleen, ja tiedot tarkentuvat ja syvenevät konkreettisen käsittelyvaiheen aikana. On hyvä ymmärtää, että joskus työpaikan ongelmat ja tilanteet saattavat olla niin monimutkaisia ja –syisiä, että koko totuus ei välttämättä koskaan selviä (Järvinen, 2014, s. 233).

Robbins ja muut (2010, s. 410) määrittelevät, että ristiriitatilanteita ratkaistaan neuvottelemalla. Joskus ristiriitojen ja konfliktien selvittämiseen ja ratkaisun hakemiseen tarvitaan ulkopuolinen, puolueeton sovittelija, joka auttaa riidan osapuolia löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun (Järvinen & Luhtaniemi, 2013, s. 9). Neuvottelu tai sovittelu liittyy aina työyhteisön ja organisaation jäsenten väliseen

vuorovaikutukseen. Robbins ja muut (2010, s. 410) määrittelevät neuvottelun olevan *”prosessi, jossa kaksi tai useampi osapuolta vaihtaa tavaroita tai palveluita ja pyrkii sopimaan niiden vaihtokurssista”*. Kaksi yleistä neuvottelustrategiaa ovat *”etuksien jakaminen”* eli tavoitteena on saada *”isompi siivu kakusta”* ja *”yhdistävä”* eli niin sanottu strategia, jonka tavoitteena on molempien osapuolten voitto (Robbins & Judge, 2013, s. 458).

Neuvotteluprosessi sisältää eri vaiheita, ja siinä käytetään erilaisia taktiikoita. Ensimmäinen neuvotteluun on valmistauduttava hyvin. On tutustuttava konfliktin luonteeseen, tunnistettava osapuolten käsitykset, määriteltävä mikä on oma tahtotila ja tavoite. Näiden lisäksi on tunnistettava myös muiden osapuolien tahtotila ja tavoitteet. Ennen neuvottelua on mietittävä ja laadittava strategia. Pelisäännöt, neuvottelun osapuolet, paikka, aika- ja asiarajoitteet on aina sovittava etukäteen, minkä jälkeen osapuolet esittelevät näkemyksensä, ehdotuksensa ja vaatimuksensa. Tämän jälkeen perustellaan, selvennetään ja tarkennetaan, jotta osapuolet ymmärtävät entistä paremmin asian. Neljännessä vaiheessa neuvotellaan – annetaan ja otetaan, jotta ongelmaan löydetään ratkaisu. Lopuksi virallistetaan löydetty ratkaisu, sovitaan käytännön toimista, yksityiskohdista ja seurannasta. (Robbins & Judge, 2013, s. 463–464.)

Pitkäjänteisyys on olennainen tekijä ongelmien ratkaisemisessa (Järvinen, 2014, s. 225). Hankalien asioiden käsittelyssä on ratkaisevaa kuunteleva ja tutkiva asenne, määrittelee Järvinen (2014, s. 232–233). Kysyvä keskusteluilmapiiri edesauttaa sitä, että osapuoli kokee, että hänen näkemykset ja mielipiteet kiinnostavat. Laaksonen ja Ollila (2022) kirjoittavat dialogisen keskustelun kulmakivistä, joiden tavoitteena on ajatella yhdessä ääneen, kuunnella aidosti toisten mielipiteitä, arvostaa ja antaa tilaa toisille. Tavoitteena on, että ymmärretään kaikkia esiin nostettuja mielipiteitä ja nostetaan esiin uusia vaihtoehtoja. Lisäksi osataan tehdä valintoja näiden eri vaihtoehtojen välillä.

Kuunteleva ja tutkiva lähestymistapa ei kuitenkaan sulje pois päättäväisyyttä, lujuttava ja suoruttava, jotka tukevat ongelmanratkaisuprosessia. Tärkeää on ylläpitää yhteistyötä ja

löytää yhteisiä ratkaisuja, jotka varmistavat, että ongelmatilanteesta edetään kohti ratkaisua. Haastavat tilanteet on osattava ottaa myös oppimistilanteina, jotka kehittävät työpaikan toimintaa.

### **3.2.2 Muutosjohtaminen**

Yksi hankalimmista muutosjohtamisen tilanteista on henkilöstövahvuuden muutos, määrittelevät Hakonen ja muut (2020, s. 28). Kyseessä on yksilötasolla yleensä iso muutos, jopa koko elämään vaikuttava. Tässä tilanteessa tarvitaan ammattitaitoista, harkittua ja hyvin suunniteltua muutosjohtamista. Esihenkilö ei yleensä näissä tilanteissa toimi yksin, vaan mukana on henkilöstöammattilaiset sekä ylin johto. Liiketoiminta määrittelee aina muutoksen tavoitteet. Esihenkilön tehtävä on viedä muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin ja toteuttaa ne käytännössä, määrittelee Pirinen (2014, s. 61).

Esihenkilöllä on muutoksessa neljä perustehtävää: johtaa tavoitteita ja toteutusta, olla läsnä työntekijöille arjessa ja samalla innostaa kaikki työntekijät mukaan muutokseen (Pirinen, 2014, s. 61). Muutoksen läpivieminen edellyttää esihenkilöltä tavallisesta poikkeavampaa henkilöstöjohtamista, sillä johtamisessa nousee keskiöön henkilöstön osallistaminen muutokseen (Juppo, 2011). Juuti ja Virtanen (2014, s. 151) tuovat esille, että muutoksen johtaminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa.

Suunnitelmallisessa muutoksen hallinnassa muutos toteutetaan yleensä vaiheittain (Juppo, 2011). Muutosprosessin johtamisen tueksi on olemassa erilaisia malleja, kuten esimerkiksi Kurt Lewinin jo vuonna 1947 kehittämä kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää "sulatuksen", "muutoksen" ja "jäädäytyksen" vaiheet, määrittelee Vuorinen (2013, s. 147). Sulatusvaiheessa herätellään motivaatiota visiolla, joka kuvaa parempaa tulevaisuutta. Vakuutetaan ihmiset siitä, että muutos on välttämätön ja luodaan samalla muutokseen tarvittavaa turvallisuuden tunnetta. Muutosvaiheessa laaditaan täsmällinen muutossuunnitelma. Koulutetaan ihmisiä ja annetaan aikaa ja tilaisuuksia

keskustella muutoksesta. Viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa jäädytetään eli vakiinnutetaan uusi toimintamalli. Lopuksi on myös tärkeää huomioida onnistumiset.

Toinen, ehkä tunnetuin muutosjohtamisen malli on John P. Kotterin 8-portainen muutosmalli, joka keskittyy erityisesti johtamisen haasteisiin. Kotterin mallissa vaiheet 1–3 ovat muutoksen valmisteluvaiheita, joiden aikana luodaan muutokselle oikea ilmapiiri. Kaikki yksiköt on saatava huomaamaan, että muutokselle on tarve ja, että se on tehtävä nopeasti. Hanke tarvitsee sitoutuneen tiimin. Lisäksi muutokselle on luotava onnistunut ja selkeä visio sekä strategia, jotka motivoivat ihmiset mukaan. Seuraavaksi vaiheiden 4–7 aikana tavoitteena on sitouttaa koko organisaatio uudistumaan. ”Kaikki mukaan” –vaiheessa varmistetaan, että visio on ymmärretty ja hyväksytty, valtuutetaan toimijat ja kehitetään lyhyen aikavälin voittoja kannustamaan ja osoittamaan, että ollaan oikealla tiellä. Viimeinen vaihe 8 tarkoittaa sitä, että uusi kulttuuri täytyy myös juurruttaa. Uusista toimintatavoista on pidettävä kiinni ja varmistettava, että vanhat perinteet ja toimintatavat häviävät. (Vuorinen, 2013, s. 138–147; Kotter & Rathgeber, 2014, s. 125–127.)

Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta työyhteisössä – pelkoa menettää jotain jo saavutettua, pelkoa tulevasta tai rutiinien rikkoutumisesta, joutumisesta epämukavuusalueelle (Brown & Harwey, 2006, s. 191). Uudet ja vieraat asiat saattavat nostaa muutosvastarintaa, joka onkin hyvin luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin, toteaa Pirinen (2014, s. 98–99). On myös olemassa ihmisiä, jotka vastustavat kaikkea – kriittisyys on siis itseisarvo. Nämä ihmiset pyrkivät saamaan huomiota työyhteisössä, kritisoimalla, vastustamalla ja kyseenalaistamalla kaikkea ja samalla lietsomalla negatiivista ilmapiiriä. Muutosvastarinta voi olla siis äänekkästä, mutta se voi ilmetä myös hiljaisena tai passiivisena vastarintana. Passiivinen vastarinta ilmenee yleensä passiivisena käytöksenä, joka aina hidastaa muutoksen etenemistä.

Pirisen (2014, s. 98–104) mukaan vastarinta täytyy ottaa vakavasti, ja on selvitettävä, mitä syitä vastarinnan taustalta löytyy. Pelon lisäksi taustalta löytyy usein

tietämättömyyttä, ymmärtämättömyyttä ja haluttomuutta muuttua. Toisaalta myös muutoksen epäselvä suunta saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Yksi vakavimmista seurauksista on työtehon ja työilmapiirin heikkeneminen, toteaa Pirinen (2014, s. 107). Muutosvastarinta, analysointi ja asioiden spekulointi kuluttavat energiaa ja syövät motivaatiota. Tästä yleensä seuraa ristiriitatilanteita ja työntekijöiden välisten suhteiden huonontumista.

Muutoksen onnistumiseen ja vastarinnan taklaamiseen on monia eri keinoja. On erityisen tärkeää selvittää muutoksen taustalla vaikuttavat syyt rehellisesti kaikille osapuolille, tähdentävät Hakonen ja muut (2020, s. 28). Esihenkilön on käytettävä aikaa muutosvastarinnan taltuttamiseen ja toistettava muutoksen positiivisia asioita, määrittelee Pirinen (2014, s. 98). Vähitellen myös muut alkavat uskoa niihin. Myös esihenkilön vilpittömän halu auttaa, saa työntekijän yleensä vähentämään vastarintaa. Esihenkilön on saatava työntekijät kertomaan kokemuksistaan, tunteistaan ja peloistaan (Pirinen, 2014, s. 109). Tämä edellyttää, että työntekijä luottaa esihenkilöön. *”Luottamus luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta”*, määrittelee Pirinen (2014, s. 116).

Esihenkilötyö ja muutoksen johtaminen ovat viestintää ja vaikuttamista (Pirinen, 2014, s.116). Keskeisin ohje muutoksen edistämiseksi on avoin vuorovaikutus, määrittelevät Juuti ja Virtanen (2014, s. 151). Vastarintaa vähennetään parhaiten varaamalla aikaa keskusteluun – kuuntelemalla ihmisiä, antamalla heille mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä, pelkonsa ja kokemuksensa avoimesti esille. Avoimuus ja rehellisyys ovat kaiken perusta ja pohja myös uskottavuudelle. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edistetään muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämistä, painottaa Pirinen (2014, s. 116–118). Kysymällä ja haastamalla esihenkilö saa työntekijät itse oivaltamaan ja jakamaan ajatuksiaan. Kokemusten jakaminen edesauttaa puolestaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Muutoksen johtamisen onnistumiseen vaikuttavat erityisesti siis viestinnän ja vuorovaikutuksen laatu ja määrä (Juuti & Virtanen, 2014, s. 151).

### 3.2.3 Ennakoiva toiminta

Esihenkilön tärkeä tehtävä on jatkuvasti arvioida työkuultuuria, miten siellä käyttäytyään, onko toiminta yhteistyöhön perustuvaa ja positiivista (Laaksonen & Ollila, 2022). Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä on varauduttu erilaisiin ristiriita- ja erimielisyytilanteisiin tekemällä yhdessä pelisääntöjä ja toimintaohjeita, painottaa Lehto (2017, s. 21, 31–32). Esihenkilöllä on tärkeä rooli luoda ja tukea ilmapiiriä, jossa ongelmia ja virheitä käsitellään rakentavasti. Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa alaisten työyhteisötaitoihin, joita ovat myös hyvät vuorovaikutustaidot. Työpaikalla vallitseva kannustava, hyväksyvä ja avoin ilmapiiri ja rakentava vuorovaikutus vähentävät ristiriitoja. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys kasvattavat luottamusta niin yksilö kuin tiimitasolla. Lisäksi tarvitaan runsaasti rehellisyyttä, aitoutta ja arvostavia kohtaamisia (Räty, 2017, s. 24).

Havainnointi on esihenkilön tärkein tiedonhankintamenetelmä, määrittelee Järvinen (2014, s. 207). On tärkeää, että esihenkilö liikkuu eri puolilla organisaatiota erilaisissa arkisissa tilanteissa, tarkastelee ja tekee havaintoja työyhteisönsä toiminnasta eli kerää tietoa, miten työskentely tiimien, projektien ja yksiköiden välillä sujuu. Esihenkilön tehtävä on kuunnella ja osata ottaa vastaan myös kritiikkiä, painottaa Järvinen (2014, s. 210). Kun esihenkilö osoittaa kiinnostusta ja kykyä osata keskustella hankalistakin asioista, se rohkaisee avointa ja suoraa vuorovaikutusta ja kasvattaa luottamusta.

Järvinen (2014, s. 211) toteaa, että esihenkilöllä on käytössä usein myös erilaisia työkaluja ja mittareita, joita voi hyödyntää arvioidakseen ja havaitakseen työyhteisössä tai yksilötasolla eri asioita ja tapahtumia. Näiden tiedonkeruumenetelmien kuten esimerkiksi erilaiset diagnostisten mittareiden, järjestelmien ja ohjelmien avulla voidaan arvioida ja seurata toimintaa, suorien havainnointivälineiden lisäksi. Nämä numeeriset mittaustulokset edellyttävät yleensä tulkintaa, harkintaa ja luottamuksellista keskustelua, sillä tulokset saattavat antaa liian yksioikoisen kuvan todellisuudesta.

### 3.2.4 Luottamus esihenkilö-alaisuuhteissa

Luottamus nousee voimakkaasti esille esihenkilö-alaisuuhteita käsiteltäessä. ”Luottamuksen dynamiikan ymmärtäminen on keskeistä esihenkilötyössä ja johtamisviestinnässä”, kertoo Ikonen (2015, s. 149). Luottamus työelämässä ja työpaikoilla onkin moniulotteinen tutkimuskohde. On todettu, että luottamus työpaikoilla näkyy ja tuntuu ilmapiirissä, ja se vaikuttaa työhyvinvointiin. Lehto (2017, s. 38) korostaakin, että luottamusta voidaan pitää toimivan esihenkilö-alaisuuhteen perusedellytyksenä. Luottamuksen merkityksen ymmärtäminen ja luottamustaitoihin satsaaminen, auttaa esihenkilöä epävarmuuden ja turvattomuuskertoimien pienentämisessä erilaisissa työelämän haastavissa tilanteissa (Savolainen, 2016, s. 26).

Taina Savolainen (2016, s. 23–25) luonnehtii artikkelissaan luottamusta monin eri sanoin. Luottamus on ensinnäkin aineetonta ja näkymätöntä, samalla myös särkyvää. Luottamus voidaan määritellä resurssiksi, osaamiseksi sekä taidoksi että taitolajiksi. Luottamus on aineeton voimavara, jota rakennetaan ja hyödynnetään vastavuoroisesti tiimissä ja organisaatioissa. Luottamus on perusta sekä yhteistyölle että yhdessä tekemiselle. Siinä on kysymyksessä reiluus, rehellisyys ja odotukset toista osapuolta kohtaan. Toisen odotetaan osaavan asiansa ja pitävän lupauksensa. Perusajatus on, että uskotaan ihmisyyteen ja oletetaan, että ihmiset ovat rehellisiä, hyväntahtoisia ja kykeneviä (Lehto, 2017, s. 39). Luottamuksesta voidaankin sanoa, että se on kuin tunneperäinen liima, joka liittää yhteen yksittäisiä ihmisiä, ryhmiä ja organisaatioita, pohtii Savolainen (2016, s. 23). Luottamuksen ilmeneminen, hyödyt tai sen puuttuminen voidaan nähdä ihmisten ja ryhmien välisessä keskinäisessä kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa, toiminnassa ja yhteistyössä.

Savolaisen (2016, s. 25) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että luottamuksella on tärkeä merkitys ensinnäkin työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä on helpompi työskennellä, osaaminen ja ammattitaito pääsevät tällaisessa ilmapiirissä oikeuksiinsa. Luottamus helpottaa tiedon jakamista, muutosten läpiviemistä ja osaamisen kehittämistä. Se vahvistaa motivaatiota ja sitouttaa

ihmisiä työhön ja työnantajaan. Avoimessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä syntyvät uudet ajatukset ja innovaatiot. Työ koetaan mielekkääksi, joka lisää puolestaan hyvinvointia. Luottamus saa aikaan ikään kuin positiivisen kierteen. Luottamus on organisaatiolle siis hyöty, sillä myös tuloksia saavutetaan luottamuksellisessa työilmapiirissä (Lehto, 2017, s. 37).

*”Luottamus kehittyy esihenkilön ja alaisen välille vuorovaikutuksessa”*, määrittelee Lehto (2017, s. 38). Esihenkilön oikeudenmukaisuus ja ennakoitavuus synnyttävät luottamusta. Kunnioittava ja arvostava käytös on perusta luottamukselle, määrittelee puolestaan Savolainen (2016, s. 26). Luottamus rakentuu avoimessa ilmapiirissä, jossa esihenkilö onkin avainasemassa aloitteentekijänä. Luottamus on vastavuoroista, eli esihenkilö ei voi rakentaa luottamusta yksin.

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa. Perinteisesti se on ollut helpommin ja nopeammin syntyvää, kun ihmiset kohtaavat kasvokkain. Työn ja toiminnan tunteminen, tavoitteiden määrittely, yhteisten pelisääntöjen rakentaminen, resursseista huolehtiminen, päätösten pitäminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikkia alaisia kohtaan, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tavoitettavuus – kaikki rakentavat luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. (Savolainen, 2016.)

Epävirallisilla keskusteluilla on tärkeä tehtävä luottamuksen rakentumisessa erityisesti silloin, kun esihenkilö-alaisuhde on tuore (Savolainen, 2016, s. 26–27). Neeley (2018) painottaa, että luottamus voi rakentua monella eri tapaa, myös etänä. Virtuaalisten kokousten alkuun tai loppuun on hyvä jättää aikaa vapaaseen keskusteluun, jotta ihmiset tutustuvat toisiinsa. Tämä lisää ymmärrystä, joka puolestaan kasvattaa luottamusta.

Lehdon (2017, s. 42) mukaan esihenkilö rakentaa luottamusta omalla persoonallaan. Luottamus horjuu, mikäli esihenkilö ei pidä lupauksiaan tai alainen laiminlyö työtehtäviään. Lehto (2017, s. 39) lisääkin, että luottamuksen vastakohta epäluottamus saattaa alkaa kytemään, mikäli asioista ei keskustella ja epäkohdista vaietaan.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutus kuvailemalla tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta ja aineiston analyysiä. Lisäksi esitellään anonymisti tutkimushaastateltavien joukko.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, määrittelevät Hirsjärvi ja muut (2007, s. 157). Luonteeltaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja sopii siksi tämän tutkimuksen aiheeseen. ”*Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta*”, määrittelevät puolestaan Puusa ja Juuti (2020, s. 76). Aineisto kootaan siis todellisissa tilanteissa, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset, mielipiteet ja näkökulmat. Puusan ja Juutin (2020, s. 76) mukaan ”*tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä*”. Tutkijan tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja mahdollisesti löytää odottamattomia seikkoja, tarkentavat Hirsjärvi ja muut (2007, s. 160). Laadullinen tutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuuikin yleensä tutkimuksen edetessä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen määrällistä tutkimusmenetelmää paremmin, sillä tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella esihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä hajautetun tiimin etäjohtamisesta työelämän haastavissa tilanteissa. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään kuvaamaan tätä ilmiötä ja tapahtumaa. Laadullinen tutkimus onkin luonteeltaan syvällistä, eli se auttaa ymmärtämään tutkimusongelman yksityiskohtia. Kun määrällinen tutkimusmenetelmä on tarkoitettu keräämään faktoja – jäsenneltyä ja luonteeltaan tilastotieteellistä aineistoa – ei laadullisessa tutkimuksessa pyritä

tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tiedot kuvaavat aihetta mittaamisen sijaan. Tapauksia käsitellään siis ainutlaatuisina, jolloin myös aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85; Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 136, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee tutkimusta omista arvolähtökohdista, jonka takia tulosten tulkinta ei todennäköisesti ole täysin objektiivista, määrittelevät Hirsjärvi ja muut (2007, s. 157). Tutkijalla on tiedonkeruuvaiheessa yleensä jo vähintäänkin olettamuksia ja käsityksiä aiheesta, jolloin arvot muovaavat sitä, miten tutkittua ilmiötä ymmärretään. Laadullisessa tutkimuksessa onkin pyrkimys löytää ja paljastaa tosiasioita pikemminkin kuin todentaa olemassa olevia totuuksia tai väittämiä.

## **4.2 Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastatteleamalla esihenkilötehtävissä olevia henkilöitä, jotka etäjohtavat hajautettuja tiimejään. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Haastatteluiden avulla halusin saada tutkittavilta vastauksia tiettyihin teemoihin, jotka nousivat esille kirjallisuudesta. Puolistrukturoitu haastattelu määrittelee siis haastattelulle rungon ja varmistaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat asiat. Samalla se tuo joustavuutta haastattelutilanteeseen, sillä kysymykset voidaan esittää missä järjestyksessä tahansa. Teemat ja kysymykset lähetettiin haastateltavalle sähköpostilla ennen haastattelua, jotta haastateltava saattoi tutustua niihin etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73, 75.)

Kahdeksan haastattelua toteutettiin tammi-helmikuussa 2023. Seitsemän haastattelua tehtiin Teams -kanavaa käyttäen eli etänä, ja yksi haastattelu tehtiin kasvokkain tapaamisessa. Haastateltavien joukko on yleensä laadullisessa tutkimuksessa pieni, sillä tarkoituksena ei ole pyrkiä määrällisesti isoon aineistoon, vaan kriteerinä on määrän sijaan laatu. Tästä syystä on tärkeää, että laadullisessa tutkimuksessa henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät ja tuntevat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin.

Haastateltavien valinta ei siis voi olla sattumanvaraista, vaan sen tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. (Hirsjärvi ja muu, 2007, s. 160.)

Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. Valinnan kriteereinä oli muun muassa esihenkilökokemus hajautetun tiimin johtamisesta. Tavoitteena oli haastatella hyvin erilaisten sekä kansainvälisten että kotimaisten hajautettujen tiimien esihenkilöitä, jotka työskentelevät eri toimialoilla. Valinta eteni niin sanottuna lumipallo-otantana. Tämä erityinen aineistonkeruumenetelmä tarkoittaa sitä, että haastattelujen alkutilanteessa tiedetään ainoastaan avainhenkilö tai avainhenkilöitä, jotka johdattavat tutkijan seuraavan tiedonantajan pariin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 86). Aineiston keruu tapahtui siis siten, että etenin haastattelusta toiseen sitä mukaa, kun sain vinkin uudesta henkilöstä. Kaikki henkilöt suostuivat haastattelupyyntöön.

Haastateltavat esihenkilöt ovat sekä naisia että miehiä, ja he työskentelevät eri toimialoilla, erilaisissa funktioissa. Suoria alaisia näillä esihenkilöillä on yhdestä yhdeksääntoista. Osa haastateltavista toimii yksikkönsä johtajina, jolloin alaisilla on myös omia alaisia. Haastateltavien esihenkilökokemus vaihtelee kahdesta vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Osalla haastateltavista onkin pitkä työkokemus, ja heille on kertynyt kokemusta sekä lähi- että etäjohtamisesta. Haastateltavien taustatietoja esitetään anonyymisti taulukossa 1.

Haastateltavat esihenkilöt johtavat erilaisia tiimejä. Kahdella esihenkilöllä tiimin jäsenet ovat hajautuneena ympäri maailmaa niin, että tiimin jäsenet työskentelevät eri aikavyöhykkeillä. Kahden kotimaisen tiimin esihenkilöllä osa alaisista on pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla, jolloin nämä alaiset tekevät osittain etätyötä, osittain lähityötä. Lisäksi näihin tiimeihin kuuluu jäseniä eri puolelta Suomea. Kolmella esihenkilöllä alaiset ovat Suomen lisäksi kahdessa tai kolmessa muussa Euroopan maassa. Yhdellä esihenkilöllä on ainoastaan yksi alainen, joka työskentelee Keski-Euroopassa. Haastateltavien nimikkeitä ovat myyntijohtaja, yksikön päällikkö, palvelupäällikkö,

johtaja – globaalit palvelut, johtaja – kansainväliset toiminnot, johtaja – epäsuorat hankinnat, IT johtaja ja digitaalisen viestinnän päällikkö.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niihin oli varattu aikaa yksi tunti. Haastattelujen tarkemmat kestot esitetään taulukossa 1. Lupa nauhoitukseen kysyttiin aina haastateltavalta etukäteen ennen haastattelun alkamista. Samalla kerrottiin myös, että haastateltavan henkilöllisyys ja työpaikka tulevat säilymään anonyymeinä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi, seitsemän haastattelua litteroitiin heti haastattelun jälkeen sanasanaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 217). Litteroitua aineistoa syntyi 69 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1). Kasvotusten tehdystä haastattelusta tehtiin muistiinpanot, joita täydennettiin heti haastattelun jälkeen tallenteen avulla.

**Taulukko 1.** Haastateltavien taustatietoja ja haastattelujen kestot.

Haastattelu	Sukupuoli	Esihenkilökokemus vuosina	Suorat alaiset	Haastattelun kesto
Haastattelu 1 (H1)	Nainen	30+	7	0.51.08
Haastattelu 2 (H2)	Mies	10+	15	1.10.07
Haastattelu 3 (H3)	Nainen	5	7	0.55.54
Haastattelu 4 (H4)	Mies	2	10	1.18.02
Haastattelu 5 (H5)	Nainen	20	1	0.58.45
Haastattelu 6 (H6)	Nainen	20+	5	0.44.21
Haastattelu 7 (H7)	Nainen	25+	19	0.59.00
Haastattelu 8 (H8)	Nainen	5	5	0.56.07

### 4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelujen läpikäynti ja johtopäätökset tehtiin maaliskuussa 2023, jolloin tutkimuksen tuloksia peilattiin kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Päädyin

käyttämään aineiston analysoinnissa menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi tapa analysoida laadullisen tutkimuksen aineistoa, ja se soveltuu hyvin kirjalliseen muotoon saatetun aineiston käsittelyyn. Sen avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti – sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ja lisätä sen informaatioarvoa, kadottamatta kuitenkaan sen keskeistä tietoa. Tehtäväni tutkijana on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä napakka kokonaisuus, josta on mahdollista muodostaa johtopäätökset. (Puusa, 2020, s. 148–149.)

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista aineiston monipuolisuus – ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Siksi aineistoa on myös mahdollista tarkastella monella eri tavalla ja ainakin kahdesta eri näkökulmasta: näyte- ja faktanäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan haastatteluista muodostunutta tekstiä faktojen perusteella, sillä faktanäkökulmassa analyysin kohteena on se, miten haastateltavat kokevat tutkittavan asian tai ilmiön. (Alasuutari, 2011, s. 84; Puusa, 2020, s. 150.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen analyysi pohjautuu aineistoon, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimus etenee aineistoin pohjalta ja ehdoilla. Deduktiivisessa analyysissä tarkastellaan aineistoa teorian pohjalta. Tämän tutkimusaineiston analyysi lähti liikkeelle aineistolähtöisesti, eli tutustuin aineistoon, silmäilin ja luin haastatteluja useampaan kertaan, ennen kuin aloin tehdä luokittelua. Tässä tutkimuksessa haastattelujen teemat muodostuivat jo kirjallisuuskatsauksen pohjalta, joten analyysissä on käytetty myös abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että tutkijalla on käytössä valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita aineiston avulla pyritään todentamaan. (Puusa, 2020, s.151–152; Koskinen ja muut, 2005, s. 231; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 136.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden teema-alueet toimivat siis aineiston alustavana jaotteluna. Kun aineistosta oli saatu riittävä yleiskatsaus, aineistoa käsiteltiin

yhdistämällä kaikki vastaukset tietyn kysymyksen alle. Kaikkien kysymysten vastaukset ja huomiot kirjoitettiin auki niin, että pyrittiin löytämään samansuuntaisia havaintoja kustakin aiheesta. Teemat, joiden alle vastauksia kerättiin:

1. Esihenkilön tausta ja hajautettu tiimi
2. Ilmapiiri ja luottamus
3. Etäjohtaminen
4. Ongelmatilanteet
5. Haastavien tilanteiden johtaminen
6. Johtajuus ja oman organisaation tuki

Hajautetun tiimin kokoa eli alaisten määrää ja tiimin hajautuneisuutta, tiimin yhteydenpitoa ja siinä käytettyä tekniikkaa tarkasteltiin ensimmäisessä teemassa. Toisessa teemassa tarkasteltiin tiimin ilmapiiriä ja luottamusta. Kolmannessa teemassa pohdittiin etäjohtamisen haasteita ja keinoja. Teemat neljä ja viisi kohdistuivat kohdattuihin ongelmiin ja ristiriitoihin sekä miten niitä oli havaittu, ratkaistu ja ennakoitu. Oma johtajuutta sekä mahdollisen tuen tarvetta ja saatavuutta tarkasteltiin viimeisessä eli kuudennessa teemassa.

Laadullisen aineiston käsittelyn synteesivaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja tuomaan tutkittavaan ilmiöön myös jotain uutta perspektiiviä. Tutkimuksessa keskityttiin löytämään samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä eroja tutkimusaineiston ja kirjallisuusaineiston välillä. Analyysissä pyrittiin huomioimaan poikkeamat enemmistön vastauksista. Tulosten raportoinnissa pohditaan myös poikkeamien syitä. Haastatteluaineiston analyysissä keskitytään pääasiassa haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin hajautettujen tiimien haasteista ja ristiriitoja aiheuttavista tekijöistä, ongelmien havainnoinnista ja niiden ratkaisemisesta. Haastateltujen suoria lainauksia esitetään havainnollistamaan tuloksia. Lainaukset on merkitty tulosraportoinnissa kursivilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 143; Puusa, 2020, s.153.)

## 5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia hajautetun tiimin ja haastavien tilanteiden johtamisesta. Tutkimustulokset esitetään tässä luvussa teemoittain.

### 5.1 Hajautettu tiimi ja esihenkilön tausta

Haastattelujen alussa haluttiin selvittää tiimien kokoonpanoa, tiimin jäsenten sijaintia sekä miten ja kuinka usein kohtaamiset tapahtuvat. Haastateltujen esihenkilöiden vastualueet ovat hyvin erilaisia. Tästä johtuen heidän vastuulleen kuuluvien työntekijöiden määräkin vaihtelee suuresti – yhdestä suorasta alaisesta yli kahden sadan henkilön yksikköön. Haastatteluissa pääsääntöisesti keskusteltiin kuitenkin suorista alaisista, joita haastateltavilla on yhdestä yhdeksääntoista. Esihenkilöt työskentelevät erilaisissa yrityksissä, pienemmästä start up yrityksestä isoihin kansainvälisiin konserneihin, joissa henkilöstöä on yli 20 000.

Kaikki haastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden tiimit ovat työskennelleet hajautetusti aina, sillä tiimin henkilöt työskentelevät joko eri kaupungeissa tai jopa eri maissa. Muutamilla tiimeillä on käytössä nyt hybridimalli, sillä Covid-19 pandemian jälkeen nekään tiimit tai tiimin jäsenet, jotka voisivat tehdä lähityötä ja tavata toisiaan toimistolla, eivät ole sinne kokonaan palanneet. Työtä tehdään siis osittain toimistolla, osittain etänä. Yhtä esihenkilöä lukuun ottamatta, esihenkilöt kertoivat tiimiensä tapaavan säännöllisesti erilaisissa palavereissa viikoittain tai kahden viikon välein sähköisiä kanavia hyödyntäen. Yksi esihenkilö järjestää tiimipalaverit harvemmin ja spontaanisti lyhyemmällä varoajalla, sillä aikaerosta johtuen säännöllinen tiimipalaveri on hankala järjestää. Kaikilla esihenkilöillä on käytössä säännölliset kahden keskiiset palaverit. Viestinnässä ja yhteydenpidossa käytetään erilaisia tiimeille varta vasten rakennettuja tiimikanavia ja -huoneita, pikaviestintäkanavia ja sähköpostia. Viestintä

koetaan erittäin tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa, sillä muuten vaarana on etääntyminen.

Ne esihenkilöt, joiden tiimin jäsenet ovat ripoteltuina eri maihin, kertovat tavoitteena olevan tavata kasvotusten koko tiimin kanssa yhdestä neljään kertaan vuodessa. Tavoite ei ollut vielä kuitenkaan kaikkien tiimien kohdalla toteutunut, sillä joukossa on kaksi tiimiä, jotka eivät olleet kertaakaan tavanneet toisiaan kasvotusten. Monikulttuuriset tiimit kokevatkin suurempaa tarvetta fyysiseen tapaamiseen kuin tiimit, jotka ovat pelkästään Suomessa ja joilla on mahdollisuus käydä myös toimistolla.

Suomalaisten tiimien esihenkilöt tavoittelevat kasvokkain tapaamisia jopa kerran kuukaudessa. Näillä esihenkilöillä on kuitenkin haaste saada ihmiset tulemaan paikan päälle. Esihenkilö, jonka tiimi on yhtä jäsentä lukuun ottamatta pääkaupunkiseudulla, on käyttänyt kaikkia mahdollisia houkutuskeinoja yrittäessään saada tiiminsä jäsenet toimistolle fyysisiin palavereihin.

*Ihmiset ei enää osaa tulla ihmisten ilmoille. Ja otetaan ihan itseisarvona, että mun ei tarvitsekaan tulla, että aikaisemminkin on ollut, että niinku etätyöskentelyoikeus, mutta silti tultiin tiimipalaveriin paikan päälle. Nyt pidetään vähän niinku itseisarvona sitä, että ei tarvitse mihinkään osallistua. En ymmärrä, että miten sais ihmiset kasaan nykyään. (H6)*

Kansainvälisen tiimin esihenkilö puolestaan kertoo, että tiimillä on valtava tarve ja halu tavata fyysisesti ja tehdä asioita yhdessä useammin, kuin mihin heillä on mahdollisuus. Koska realiteetit ovat mitkä ovat, hän kokee etäjohtamisen olevan kuitenkin helpompaa ja tasa-arvoisempaa, sillä kaikki tiimin jäsenet ovat kaukana toisistaan.

*Mä koen, että mun tiiminjohtamisen malli on suoraviivainen ja hyvä, koska kaikki on etänä. Kukaan ei ole eriarvoisessa asemassa. Se, että esimerkiksi kollegallani on tiimi, jossa osa asuu Suomessa niin etäällä, että ei halua enää käydä toimistolla, osa taas haluaa. Osa haluaisi tavata enemmän, osa ei halua lähteä mihinkään. Mä koen, että toi on se kaikkein vaikein yhtälö kun joudut maanittelemaan porukkaa toimistolle. (H4)*

## 5.2 Ilmapiiri ja luottamus

Suurin osa tutkimuksen esihenkilöistä on sitä mieltä, että heidän johtamassaan tiimissä on hyvä ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri ilmenee toisten auttamisena ja parhaiden käytäntöjen jakamisena. Kuitenkin erityisesti monikulttuuristen tiimien esihenkilöistä tuntuu, että tiimihenki pysyy muodollisena, koska tiimi ei ole koskaan tavannut kasvotusten. Näillä tiimeillä sekä esihenkilöillä on siis halu tavata myös fyysisesti ja rakentaa sen avulla yhteishenkeä.

*Ainakin näennäisesti tiimi kokee, että meillä on avoin ilmapiiri. Mutta siis kuinka avointa. Uskalletaanko me esimerkiksi työskentelytapoihin liittyviä asioita nostaa esille, niin siinä mä olen vähän niinku...en ole ihan varma. (H1)*

Tiimeissä on myös keskusteltu luottamuksesta ja sen tasosta. Monet esihenkilöt ovatkin pohtineet tiimensä yhteishenkeä ja luottamusta ihan uudesta näkökulmasta siitä lähtien, kun ovat aloittaneet etäjohtamisen. Esihenkilöt tuovat esille sen, että luottamusta on helpompi lähteä rakentamaan, kun on tavattu kasvokkain.

*Mun päätehtävä on hengaillla, jotta ne ihmiset oppii tuntemaan mut ja mun tavan toimia ja silloin syntyy se luottamus sitten pikkuhiljaa. Niin kyllä mä koen sen haastavaksi näissä tilanteissa joissa esihenkilö-alaissuhde alkaa etänä. (H6)*

Erityisesti kotimaisissa, hybridimallilla työskentelevissä tiimeissä on otettu käytännöksi, että kun tiimiin tulee uusia jäseniä, tehdään jo haastatteluvaiheessa selväksi, että ensimmäinen kuukausi on tärkeää olla toimistolla. Ensimmäisen kuukauden jälkeen, kun on ihmiset ja käytännöt tulleet tutuiksi, on valmius etätyöskentelyyn myös parempi.

Monet haastateltavat esihenkilöt tuovat esille yhteisöllisyyden ja luottamuksen sekä näiden kasvattamisen keinoina rakentaa sellainen työyhteisö, jossa ollaan valmiita tekemään enemmän koko tiimin hyväksi. Luottamuksen rakentaminen nousee yhdeksi keinoksi ennakoida haastavia tilanteita, joten tätä käsitellään tarkemmin luvussa 5.7.

### 5.3 Etäjohtaminen

Useat esihenkilöt ovat työskennelleet esihenkilöroolissa pitkään, ja heillä on kokemusta myös lähijohtamisesta. Hajautetut tiimit kohtaavat digitaalisesti, joten viestintä, yhteydenpito ja vuorovaikutus nousevat esille jokaisessa haastattelussa yhtenä isoimpana haasteena. Lähijohtaminen koetaan vaivattommaksi, koska vuorovaikutus on helpompaa ja spontaanimpaa. Myös sanattomalla viestinnällä on voimansa, kun nähdään ilmeet ja eleet. Etäjohtamisessa yhteydenpitoon joudutaan näkemään enemmän vaivaa, ja se on myös suunnitelmallisempaa. Etäjohtaminen koetaan kuitenkin helpommaksi, jos on pystynyt aloittamaan yhteistyön lähijohtamisella.

*Sä pystyit itse näyttäytymään ja olemaan läsnä. Ja sitten kun tuli ongelmatilanteita, ei sun tarvinnut, kun kävellä siihen tiimiin ja tuoda sun oma persoona peliin ja näyttää, että keskustelemalla selvittää näistä asioista. Nyt on käyny niin, että hän ei vastaa mun puheluihin tai kalenterikutsuihin. Et mitä sä sit teet, kun toinen ei vastaa. Ja ehkä siinä on se, et mä itse koen, et mä olen vahvempi tai siis parempi kommunikoimaan, kun mä saan olla ihmisten kanssa fyysisesti samassa tilassa. Ja mä koen, että mä osaan lukea niitä paremmin, niiden reaktioita ja tunnetiloja ja mun on helpompi luoda yhteys niihin ihmisiin, kun me ollaan samassa tilassa. Siinä näkee myös et onko ne läsnä ja sitten erityisesti, jos on hankalia asioita. (H5)*

Etäjohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi nousevat viestintä ja tiedonkulun varmistaminen, olla tukena tiimin jäsenille heidän työssään, mahdollistaa, että tiimin jäsenet onnistuvat työssään sekä tiimihengen ylläpitäminen. Lisäksi monet tuovat esille omaan liiketoimintaansa liittyvät strategiset tavoitteet, joiden johtaminen koetaan tärkeänä.

Yksi esihenkilö pohtii tällä hetkellä paljon sitä, miten käy sitouttamisen ja uuden oppimisen, kun työskennellään kaukana toisista ja nähdään harvoin. Hän kokee, että kun ihmiset työskentelevät etäällä toisistaan, ideointi ja uuden oppiminen supistuvat. Helposti myös siiloudutaan ja etäännyttään, jolloin ensinnäkin sitoutuminen heikkenee ja työpaikkaa vaihdetaan helpommin. Esihenkilönä hänestä tuntuu, että hänen tärkeä tehtävänsä on pystyä ylläpitämään yhteisöllisyyttä, innostaa ideointiin ja uuden oppimiseen ja sitä kautta myös sitouttaa ihmisiä.

## 5.4 Ongelmatilanteet

Tutkimuksessa ilmenee, että haastatellut hajautettujen tiimien esihenkilöt ovat kohdanneet monia eri haastavia tilanteita. Rakenteelliset ongelmat, kuten esimerkiksi epäselvät toimenkuvat tai vastuut ovat aiheuttaneet hämmennystä ja turhautumista. Yhteistyö eri tiimien ja ihmisten välillä on aiheuttanut ristiriitoja, kemiat eivät ole toimineet, projektit ovat viivästyneet ja tilanteet kärjistyneet. Muutoksia ja kriisejä on tapahtunut – viimeisten vuosien aikana on ollut lomautuksia, irtisanomisia ja yksi maatoimistokin oli lakkautettu. Myös henkilökohtaiset ongelmat ovat heijastuneet työpaikalle ja heikentäneet suoriutumista tai muuttaneet henkilön käytöstä. Haastateltavat kertovat kohdanneensa muun muassa avioeroja, alkoholiongelmaa, työnantajalta varastamista, läheisten kuolemantapauksia ja uupumusta.

Perinteisten ongelmien lisäksi, haastavia tilanteita on syntynyt erityisesti tiimeissä, joissa osa työskentelee toimistossa, osa etänä tai etäällä toisessa maassa. Etänä ja toisissa maissa työskentelevät eivät voi osallistua käytävä- tai kahvihuonekeskusteluihin. He kokevat usein jäävänsä ulkopuolisiksi tai paitsi jostain tiedosta tai asian käsittelystä.

*Juuri tänään puhuttiin tästä. Meillä oli juuri sellainen case, että Helsingin päässä oli käytäväkeskusteltu ja puhuttu ja sparrailtu ja ajatusta oli jalostettu...siinä käytävällä se tapahtuu vaan...Ja sitten tavallansa se on virallisempaa, kun sä kirjoitat sen sit jollekin tai kutsut Teams palaveriin, että puhutaan tästä. Se vaan näyttäytyy, että tätä on mietitty, vaikka se onkin ollut vaan semmonen kahvipöytäkeskustelu. Jollonka mun tiimiläinen toisessa maassa loukkaantui, kun häntä ei oltu otettu mukaan keskusteluun. (H4)*

Myös kieli aiheuttaa haasteita monikulttuurisissa tiimeissä. Erityisesti esihenkilöt ja tiimit, joilla yhteinen kieli ei ole kenenkään äidinkieli, ovat kohdanneet väärinymmärryksiä. Mutta myös sitä, että asioita vain jätetään tekemättä. Muutosvastarintaa vai väärinymmärrystä – eikö uskalleta kysyä ja kyseenalaistaa, jos viesti on jäänyt epäselväksi – se ei aina välttämättä selviä.

*Joskus tuntuu, että me oletetaan asioita tapahtuvan valtavasti. Meidän pitää synnyttää sitä dialogia, jolloin me niinku kysytään ja kyseenalaistetaan ja että me ei niinku oleteta eli kun toi sanoi noin, niin mä lähden tekemään näin. (H1)*

*Kommunikaatiossa on se, että kaikki periaatteessa mitä mä heille puhun tai kerron tai keskustelen, on se kirjallista tai suullista, se on aina englanniksi. Jolloin se ei ole meistä kenenkään äidinkieli ja siinä on aina sitten se haaste. Että kun se ei ole kenenkään äidinkieli, että sut joko väärinymmärretään tai tota sä kirjoitat jotenkin niin, että siihen jää tulkinnanvaraa. (H7)*

Myös aikaerot haastavat kansainvälisten tiimien esihenkilöitä. Kun työskennellään monella aikavyöhykkeellä, voi joku tiimin jäsen olla jo lopettelemassa työpäiväänsä, kun toinen ei ole vielä herännytkään. Tärkeissä asioissa esihenkilö yrittää pitää huolen siitä, että kaikki saavat tiedon suurin piirtein samoihin aikoihin. Myös työajat vaikuttavat siihen, että joskus palaverieita joudutaan pitämään kahdessa erässä, koska kaikki eivät voi osallistua palaveriin samaan aikaan.

*Me pidetään palaverit niin, että siellä on niin kun ristiin kaikista maista, että mulla on niinku 2 palaveria aina peräkkäisinä päivinä, jotta niihin ei tule liian pitkää väliä. Mä en halua myöskään sitä, että sitten ne, jotka on ollut tänään palaverissa, niin sitten juoruaa ne kaikki asiat kaikille ennen kuin se toinen palaveri on. (H7)*

Väärinymmärryksiä saattavat aiheuttaa myös kanavavalinnat. Yksi kansainvälisen, monikulttuurisen tiimin esihenkilö kertoo käyttävänsä paljon aikaa pohtimiseen, että miten eri kansallisuudet kokevat ja reagoivat eri asioihin. Esihenkilö kokee luovivansa ja miettivänsä, mitä kanavaa käyttäen ja millä tyylillä hän saa viestinsä parhaiten menemään perille kaikille.

*Koetaanko tää sellaisena asiana, että no niin, että nyt se laittoi tän sähköpostilla...Niin niin, että jos mä teen sen valinnan, että mä ilmoitan jonkun asian sähköpostilla, niin joku jollain markkinoilla kokee, että ethän sä tällaista voisi sähköpostilla laittaa. Sun olisi pitänyt soittaa. Ja taas jollain toisella markkinalla se ei ole mikään ongelma. (H7)*

Toinen kansainvälisen tiimin esihenkilö on tullut siihen tulokseen, että koska tiimin jäsenet ovat eri kulttuureista, se täytyy vain unohtaa. Kulttuurisääntöjen liiallinen

miettiminen johtaa liialliseen diplomatiaan, jolloin suhde ja tekeminen jäävät etäisiksi. Hänen ratkaisunsa on se, että on puhuttava asioista asioina.

Erilaiset kulttuuritaustat vaikuttavat tiimin jäsenten yhteistyöhön. Eri maiden lainsäädännöt ovat tuoneet haastavia tilanteita monikulttuurisiin tiimeihin, aiheuttaen ristiriitoja ja kyräilyä. Kansainvälisen tiimin johtaminen yhtenä tiiminä ja yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti koetaan haastavana, sillä eri maissa on erilaisia työehtosopimuksia, lakeja ja käytäntöjä.

Kulttuurierot nousevat esiin myös johtamisessa ja liittyvät muun muassa valtaetäisyyteen. Valtaetäisyydellä tarkoitetaan suhtautumista valtaan eli onko kulttuurissa tyypillistä hierarkinen ja etäinen vai tasa-arvoinen ja läheinen, jopa kaverillinen suhde vallankäyttäjiin (Lahti, 2008, s. 28). Monikulttuuristen tiimien esihenkilöt tuovat esille, että joissakin maissa auktoriteettien kunnioitus on yleistä. Auktoriteetti tarkoittaa myös kontrollia ja määräyksiä, ei työkaveruutta kuten tasa-arvoisessa ja osallistavassa kulttuurissa. Suomalaiset organisaatiot ovat yleensä matalia, tasa-arvoisia ja johto helposti lähestyttävää, mutta esimerkiksi Saksassa toimitusjohtajaan ei olla yhteydessä, eikä häntä uskalleta vaivata, vaikka näin olisi sovittukin. Virolaisilla on iso kynnyksensä sanoa oma mielipiteensä esihenkilölle erityisesti silloin, kun se poikkeaa esihenkilön mielipiteestä tai näkökulmasta. Tanskalaiset puolestaan sanovat asiat hyvin suoraan.

*Olin itse poissa kaksi viikkoa, kun sairastuin. Tottakai mulla jäi hommia rästiin ja sitten tää saksalainen koki, että hän ei voi olla suoraan toimitusjohtajaan yhteydessä. Ja mä itte koen, että meillä on todella matala organisaatio, mutta siinä ilmeni sit semmonen kulttuuriero. Et toimitusjohtaja on toimitusjohtaja isolla T:llä. Hän ei missään tapauksessa voi häiritä toimitusjohtajaa asioillaan. (H5)*

## 5.5 Haastavien tilanteiden johtaminen

Haastavien tilanteiden johtaminen –teema on jaettu kolmeen osa-alueeseen: haastavien tilanteiden havainnointiin, ratkaisemiseen ja ennakkointiin.

### 5.5.1 Haastavien tilanteiden havainnointi

Tutkimuksessa ilmenee, että ongelmatilanteiden havaitseminen ja tunnistaminen etäältä, vaatii esihenkilöltä enemmän aikaa ja vaivaa. Kun Covid-19 pandemia alkoi, kotimaisia tiimejä vetävät esihenkilöt joutuivat nopeasti luomaan järjestelmällisen tavan pitää yhteyttä, jotta kukaan tiimin jäsen ei unohtuisi. Työkuorma kasvoikin yllättäen moninkertaiseksi. Kaikki haastatellut esihenkilöt ovat sitä mieltä, että ongelmien havaitseminen on lähityössä huomattavasti helpompaa, koska asioita pystyy päättämään paljon sekä ilmeistä, eleistä että käyttäytymisestä.

*Kyl se niin paljon helpompaa oli, kun käytävällä tuli joku vastaan ja naamataulusta jo näki, että et onko asiat normaalisti vai olikohan tos nyt jotain huolta. Eli yhdellä silmäyksellä pystyy jo heti vähän päättämään mutta tämmönen niinku Teams... sehän vaatii joka tapauksessa sen yhteydenoton. Ja viestiä kirjoittamalla niin ei se tuu siinä ensimmäisessä eikä viidennessäkään viestissä välttämättä esille, että onko jotain huolia. Ja sitten on vielä se, että ei se insinööri helpolla pistä sitä kameraa päälle täs keskustelussa. Et kyllä sille valokuvalle niinku saa puhua aika pitkään. (H2)*

Kansainväliset tiimit olivat joutuneet luomaan toimintatavat jo ennen pandemiaa, ja tilanteita havaitaankin monella eri tapaa. Haastateltavat ovat huomioineet erityisesti sen, että ensimmäiset merkit ongelmista yleensä nousevat esiin itse työnteossa: keskittymiskyvyn puutteena, viivästymisinä työtehtävissä, sovitusta asioista ei pidetä kiinni, lisääntyvinä sairauspoissaoloina tai muuttuvina työaikoina. Normaali työaika aamusta alkuiltaan onkin vaihtunut puolesta päivästä iltaan. Joskus henkilön käytös on muuttunut niin, että hän ei enää vastaa viesteihin eikä puhelimeen, jolloin esihenkilö on tunnistanut, että nyt ei ole kaikki hyvin.

Ongelmat yleensä alkavat näkyä työn tuloksissa. Useilla tiimeillä on tiettyjä yhteisiä tai henkilökohtaisia tavoitteita ja mittareita, joita seurataan. Joissakin työtehtävissä kuten esimerkiksi uusasiakashankinnassa, joka on hyvin itseohjautuvaa ja itsenäistä työtä, tulokset saattavat kuitenkin tulla viiveellä. Etänä näiden havaitseminen on todella haastavaa ja vie aikaa.

Kameroiden päällä pitäminen auttaa esihenkilöä ongelmien havainnoinnissa. Yhdellä tiimillä ei ole kameroita ja kotimaisten tiimien jäsenet eivät mielellään pidä kameroita päällä. Tiimipalavereissa, joissa käytetään kameroita, esihenkilö kokee helpommin huomaavansa, onko henkilö niin sanotusti läsnä ja osallistuvatko tiimin jäsenet esimerkiksi kommentoimalla ja keskustelemalla. Kyynisyys saattaa ilmetä lyhytsanaisuutena ja motivaation puute kuulua äänensävyistä. Pienistä merkeistä voi havainnoida paljon ja tehdä johtopäätöksiä siitä, onko kaikki kunnossa.

Havaintoja ja viestiä ongelmista saattaa tulla myös muilta tiimin jäseniltä ja kollegoilta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

*Monesti sitten niinku tiimivastaavan kautta saattaa tulla, että joku on sanonut jollekin ja joku on sitten jatkanut sitä eli vähän tälle niinku puskaradiona. Mikä tietysti on tosi ikävää. Ja ne on tosi haastavia tilanteita, että miten niihin sitten puuttuu ilman, että toiset ihmiset joutuu huonoon valoon ja tällaiseen rooliin. (H7)*

Ne esihenkilöt, jotka ovat työskennelleet esihenkilöroolissa pitkään, tuovat esille vuosien tuoman kokemuksen ja harjaantumisen ongelmien havainnoimisessa, myös etänä. Kokemus on tuonut varmuutta ja poistanut myös pelkoa kohdata haastavia tilanteita.

*Yksi on tietysti ihan semmoinen kyky, niin kun semmoinen ehkä tietynlainen ihmistuntemus. Se, että sä niinku ehkä siitä, jos asiantuntijan käytös jollain tavalla muuttuu. Monesti se on joku viesti, jonka sä pystyt tulkitsemaan tietyissä mielessä rivien välistä tai joku tyyli jolla joku viesti on kirjoitettu niin sä aattelet, että hetkinen, että nyt tässä on nyt jotain muuta kuin mitä tässä kirjoitetaan. Tai, että on jotain myöhästelemisiä. (H7)*

*Sit on semmosia niin kuin, kuitenkin aika paljon ollaan yhteyksissä, niin kyllä sitä siis sanamuodoista ja rivien välistä pystyy aika helposti lukemaan, että tossa taisi olla pieni vihjaus siihen, että nyt on jotain häikkää. Ja ne on sellaisia hetkiä, että niihin on pakko tarttua tai kannattaa tarttua aika nopeesti, että pystyy mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pääsemään käsiksi ennen kuin ne ryöpsähtää ilmoille. (H2)*

Vaikka havaintoja ja huomioita tehdää ja tuodaan esille monella eri tapaa, ei se poista sitä, että monet kertovat tiimin jäsenten myös itse tuovan esille ongelmia ja haasteita.

Eryityisesti yksityiselämässä käynnissä olevat ongelmat ja haasteet tuodaan esihenkilön tietoon itse.

*Onneksi, meillä on hyvin avoin ilmapiiri, niin kyllä ne huolet mulle myös kerrotaan. Sanotaan suoraan. Eli otetaan yhteyttä ja sitten niistä jutellaan. Toisaalta onneksi, toisaalta valitettavasti sillä sit asiat on jo jonkun verran pitkällä. Mutta se on niinku hyvä asia, että uskalletaan sanoa. (H2)*

Yksi esihenkilö kertoo aina kiittävänsä luottamuksesta silloin, kun häneen otetaan yhteyttä ja kerrotaan henkilökohtaisista haasteista. Hän kuuntelee ja kiittää siitä, että henkilö tuo itse oma-aloitteisesti asian hänen tietoonsa. Yhdessä mietitään, miten tilannetta voidaan helpottaa tai onko jotain, mitä esihenkilö voi tehdä tukeakseen tiiminsä jäsentä.

### **5.5.2 Haastavien tilanteiden ratkaiseminen**

Kun ongelmia ilmenee ja haasteita havaitaan, tämän tutkimuksen mukaan esihenkilöt lähestyvät asiaa ja asianomaista suoraan. Säännölliset kahden keskiiset palaverit auttavat tässä, eli asioita voidaan ottaa esille siinä ilman, että täytyy varata erillinen palaveri. Toisaalta joissakin tilanteissa erillinen keskustelu on osoittautunut parhaaksi vaihtoehdoksi. Silloin kun asiaan liittyy useampi henkilö, monet toteavat, että kutsuvat kaikki osapuolet samalle linjalle, jotta asioista voidaan puhua yhdessä.

*Haluan, että asioista puhutaan ja asiat tuodaan pöydälle. Ja olen sanonut, että en ala minkään kolmannen käden kautta tulleen tiedon perusteella selvittelemään mitään. (H1)*

*Kun kaikki ei ole hyvin, niin sanotusti täytyy vain nostaa kissa pöydälle. (H3)*

Osa esihenkilöistä tuo esille valmentavan lähestymistavan ongelmien ja haastavien tilanteiden ratkaisemisessa. Oma rooli nähdään ennemminkin fasilitaattorina erityisesti silloin, kun on useammasta henkilöstä kysymys ja halutaan saada kaikki osapuolet avautumaan tapahtumista.

*Mä oon semmoinen just ehkä coaching tyyppinen...Yritän ymmärtää kaikkia osapuolia. Ja tai nyt mitä mä voin, on just tavallaan toimia siinä niinku semmoisena fasilitaattorina. Koska siellä voi olla monesti jotain ihan muutakin taustalla kuin just yksi pieni pieni juttu, mistä nyt oikeastikin keskustellaan. (H3)*

Juurisyyden selvittäminen koetaankin välillä haastavaksi, sillä useimmat tuovat esille sen, että ongelmien takaa löytyy yleensä monia eri syitä. Mutta juurisyyn tai syiden selvittäminen koetaan ensisijaisen tärkeäksi, jotta ongelman ratkaiseminen on edes mahdollista. Asioiden selvittäminen ja käsittely saattavat viedä aikaa ja edellyttää useampaakin keskustelua. Muutokset tai henkilöiden väliset konfliktit saattavat myös herättää niin paljon tunteita, että aikalisän ottaminen on paras keino. Juurisyitäkin saattavat selvitä pidemmällä aikajanelalla, kun ihmiset rauhoittuvat, ja asioita voidaan sanoittaa uudestaan ja moneen kertaan.

Joidenkin asioiden selvittäminen etäältä on osoittautunut niin haastavaksi, että erityisesti kansainvälisten tiimien esihenkilöt ovat joutuneet ottamaan yhteyttä paikalliseen henkilöstöjohtoon. Eri maiden työlainsäädännöt ja käytännöt ovat sellaisia, että esihenkilön on vaikea olla perillä kaikkien maiden erityispiirteistä ja esimerkiksi työterveyshuollosta ja sieltä saatavilla olevasta avusta.

Kun juurisyyt on selvitetty, asiat keskusteltu ja mahdolliset uudet toimintatavat ja pelisäännöt sovittu, esihenkilöt kertovat, että asian seuranta jälkikäteen on erittäin tärkeä vaihe prosessissa.

*Sitten on se, että kun on jokin asia, niin sitä pitää myös seurata. Et ei riitä et sä vaan käyt sen asian läpi vaan sitä pitää oikeasti seurata. Jälkihoitoa pitää olla ja tiedustella, että onko asiat kunnossa. (H2)*

### **5.5.3 Haastavien tilanteiden ennakointi**

Haastaviin tilanteisiin voidaan ja niihin kannattaa varautua jo ennalta. Kuten kappaleessa 5.3. todettiin, monet esihenkilöt tuovat esille yhteisöllisyyden ja luottamuksen sekä näiden kasvattamisen keinoina rakentaa työyhteisö, jossa ollaan valmiita tekemään

enemmän tiimin hyväksi. Viestintä, vuorovaikutus ja osallistaminen ovat keinoja, jotka nousevat esille keskusteluissa. Osallistamalla vähännetään muutosvastarintaa ja sitoutetaan. Yhteisöllisyyttä ja luottamusta kasvatetaan hyvällä, avoimella vuorovaikutuksella.

Vuorovaikutusta ja viestintää täytyy olla monella tasolla. Isoa yksikköä vetävä haastateltava on pohtinut paljon, miten löytää keinoja sille, että tietynlainen yhteisöllisyys syntyisi, vaikka ei työskennelläkään samassa tilassa. Miten saadaan vahvistettua sitä, että kaikki työskentelevät samojen tavoitteiden eteen. Hän oli päätenyt kutsumaan koko organisaation Teams –palaveriin muutaman kerran vuodessa, jotta saa jaettua informaatiota kaikille samanaikaisesti. Hän on huomannut, että nämä tilaisuudet ovat madaltaneet organisaatiota ja tuoneet johtoa lähemmäs tiimejä.

Säännölliset kahdenkeskiset palaverit toimivat yhteistyön perustana. Toisaalta ennalta suunniteltu kahdenkeskinen palaveri koetaan joskus liian formaalina. Pikaviestintäkanavat mahdollistavat nopean ja luontevamman tavan kysyä esimerkiksi kuulumisia. Kansainvälisen tiimin vetäjä pohtii, että hänen työpäivänsä koostuvatkin paljon viestittelystä tiimin jäsenten kanssa. Yhteydenpitoon on siis varattava aikaa.

*Oma kalenteri ei voi olla täynnä palavereita ja sillä lailla, koska on asioita, joihin on reagoitava nopeasti, niihin on vaan sit oltava aikaa...koska semmonen niinku nopea tarttuminen on a ja o. (H2)*

*Onneksi on chatti, en pystyisi elämään tätä sähköpostilla. Chatti on nopeaa ja mahdollisimman luontevaa. Parilla sanalla voit kysyä jotain. Toisaalta, otan palavereissa aina aikaa sille, että keskustellaan. Juuri eilisessä palaverissa aikataulut petti, mutta tiimiläinen kiitteli siitä, että oli mahdollisuus keskustella, sillä tämä on se tapa, jolla päästään nyt mahdollisimman lähelle toisia. Annan siis monesti palaveriaikataulujen paukkua, kun koen että tämä on sitä parasta mitä voin heille antaa. (H4)*

Erityisesti monikulttuuristen tiimien esihenkilöt ovat joutuneet kiinnittämään huomiota siihen, miten parantaa vuorovaikutusta ja kasvattaa myös yhteisen ymmärryksen muodostumista. Monet kertovat hyvän vuorovuovaikutuksen edellyttävän sitä, että

asioita sanoitetaan useaan kertaan. Varmistetaan, että molemmat tai kaikki osapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla. Yhteinen ymmärrys täytyy muodostaa mm. toimenkuvista, rooleista, tehtävistä, tavoitteista ja odotuksista.

*Pitää löytää tapa varmistaa, että me ymmärretään asiat samalla tavalla. Et niinku toistetaan, että ymmärrettiinhän me näin ja puhuttiin tästä. Ei se, että minä kerron ja toistan saman kaksi kertaa vaan se että toinen kysyy, että kun minä sanon noin, ajattelitko näin vai noin. Sen äärellä me musta ollaan nyt. Synnytetään ja luodaan se yhteinen ymmärrys yhteisesti ja puhumalla asia ja avaamalla se useammasta kulmasta. (H1)*

*On varmistettava, että meillä on yhteinen käsitys siitä mitä häneltä odotetaan. Koska mä esim. nyt tän meidän uuden vahvistuksen osalta huomaan, että meillä ei ehkä aina ole ollut yhteistä käsitystä siitä, mitä mä häneltä odotan. Ja siin se lähtee helposti menemään vikaan. Jos ei ihminen oikeasti tiedä mitä häneltä odotetaan ja mikä mun mielestä on hyvä tai riittävä työpanos...niin sithän me ollaan vähän niinku pielessä. Eli ihan perusasioista pitää lähteä liikkeelle...Että mikä sun työtehtävä, mitä meille kummallekin merkitsee, että sä oot onnistunut sun työtehtävässä. Koska se voi olla meille kahdelle ihan eri asia. (H5)*

Luottamuksen rakentaminen ja sen vaaliminen ovat keinoja ennakoida, että haastavia tilanteita syntyisi vähemmän tai niiden hoitaminen olisi ainakin helpompaa. Avoimuus, saavutettavuus, tasapuolisuus, kaikkien huomioiminen ja mukaan ottaminen nousevat esille keinoina rakentaa ja vaalia luottamusta. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat panostaneet paljon luottamuksen rakentamiseen. Yksi esihenkilöistä kuitenkin tähdentää, että luottamuksen rakentaminen on myös vastavuoroista.

*Olen yrittänyt luoda tiimissä sellaisen hengen, että kaikesta voi sanoa. Yritän ruokkia ja rohkaista kaikkia sanomaan ja tuomaan asioita esille. (H4)*

*Me vieläkin harjoitellaan sitä, että miten hänellä olis sellainen olo, että hän voisi luottaa muhun. Koska mun mielestä se on meidän tapauksessa nimenomaan niin, että mä toivioisin, että hän luottais muhun enemmän koska mulla on sellainen olo, että mähän olen valinnut hänet tähän tehtävään. Eli mä luotan täysin siihen, että mulla on oikea tyyppi siellä. Hänen pitäisi luottaa siihen, että me ollaan varmoja, että meillä on oikea tyyppi siellä. (H5)*

Avoimuus tulee esille monessa haastattelussa. Se kasvattaa myös luottamusta. Kuten edellä todettiin, kansainvälisten tiimien esihenkilöt ovat sen haasteen edessä, että eri maissa on erilaiset työlainsäädännöt, työsopimukset ja käytännöt. Asioiden avaaminen, syiden ja seurauksien selvittäminen, on koettu vähentävän väärinkäsityksiä ja kasvattavan ymmärrystä siitä, että esihenkilö ei tee päätöksiä puolueellisesti, mielivaltaisesti tai suosien joitakin osapuolia.

*Meillä on sitten vähän eri tyyppisiä työaikoja, eri tyyppisiä työtehtäviä ja hyvin erilaiset työsopimukset, lait, käytännöt, kaikki. Ja niitä mä myös avaan niin paljon, kun mä voin niitä avata. Sen takia, että ihmiset ymmärtää, että miksi esimerkiksi suomalaisille ei oo yövuoroja, koska niillä ei ole sellaisia työsopimuksia, jotka mahdollistaisivat sen. Ettei tule semmoista niinku väärinkäsitystä siitä, että mä suosin jotenkin niitä suomalaisia ja niillä ei ole sen takia yövuoroja. (H7)*

Tutkimuksen mukaan luottamusta synnytetään ja kasvatetaan osoittamalla kiinnostusta tiimin jäsenen henkilökohtaiseen elämään puhumalla muustakin kuin työstä. Myös omaa persoonaa ja haavoittuvaisuutta on tuotu esille, jotta luottamus lähtisi rakentumaan. Luottamuksen rakentamisessa voi tulla esiin myös kulttuurikysymykset.

*Olen yrittänyt omien epäonnistumisten sellasen oman haavoittuvuuden kautta niinku jakaa sitä, että tuota minä luotan sinuun ja sun ammattitaitoon. Ehkä se on voi olla sellainen kulttuurikysymyksen, eli niinku ehkä vaikea näyttää, että ei oo aina onnistunut, kun me vieläkin rakennetaan luottamusta. (H5)*

Esihenkilöt korostavat, että tietyt yhtenäiset pelisäännöt, rutiinit ja yhdessä sovitut toimintatavat mahdollistavat sujuvan yhteistyön. Käyttöön on otettu muun muassa nettipalaveritekniikan työkalut esimerkiksi käden nosto, kun halutaan puheenvuoro. Näillä työkaluilla ja tekniikoilla varmistetaan, että palavereissa säilyy järjestys, eivätkä kaikki puhu toistensa päälle. Toisaalta taas on järjestetty virtuaalisia kahvitaukoja, jotta ihmisillä on mahdollisuus myös vapaamuotoisemmalle keskustelulle. Osa kansainvälisistä tiimeistä nauhoittaa palaverit. Tämä mahdollistaa sen, että poissaolotapauksissa henkilöt voivat kuunnella nauhoitteen jälkikäteen ja saavat saman tiedon ja sisällön. Tämä on myös ratkaisu eri aikavyöhykkeillä toimivissa tiimeissä. Vaikka

joku tiimin jäsenistä ei aikaerosta johtuen voikaan osallistua itse palaveriin, saattaa hän kuunnella sisällön jälkikäteen ja saa saman tiedon ilman välikäsiä.

Muutokset ovat yksi merkittävimmistä haastavia tilanteita aiheuttavista tekijöistä hajautetuissa tiimeissä. Positiivinen suhtautuminen, asioiden valmisteleminen, osallistaminen ja oivalluttaminen sekä muutoslähettiläiden käyttö ovat keinoja vähentää muutosvastarintaa ja edesauttaa muutosten läpiviemistä.

*Kyllä se edelleen tavallaan se positiivinen lähestymistapa, niin se on tärkeää ja se oma sitoutuminen myöskin. Jos on hankalia juttuja niin sit se, että pitää tunnistaa porukasta ne avainhenkilöt ehkä sieltä ja on heidän kanssa vähän niinku yksitellen asiaa läpi et he tietää ja saa heidät ostamaan sen jutun, niin sitten se auttaa siinä isolle porukalle viestinnässä. Et on vähän niinku semmosia puolestapuhujia, muutoslähettiläitä siinä mukana. Motivoimassa muita mukaan. (H2)*

*Mä tiesin tasan tarkkaan, minkä mä haluan lopputulokseksi, ja mä annoin niiden ihmisten itse oivaltaa sen. Että, eihän meidän kannata näin toimia. Että mitä jos me tehtäisiin näin. Ja lopputulos oli se, että me tehtiin niinku itse se muutos. Ja se on mun mielestä tärkeitä, että ne niinku muutoksen kohteena olevat oivaltavat sen itse, että nyt tää muutos on tehtävä ja nyt nyt on niinku kiire sen kanssa. (H6)*

Alaistaidot tai työyhteisötaidot nousevat ainoastaan yhdessä haastattelussa esille. Tämä esihenkilö pohtii sitä, että vaikka ollaankin etäällä toisista ja työskennellään kaukana esihenkilöstä, edellytetään myös alaiselta taitoja. Työntekijällä on myös itsellään oltava vastuu yhteydenpidosta, raportoida työn tuloksista eli tehdä omaa työtään näkyväksi. Esihenkilö-alaisuhde edellyttää kummaltakin osapuolelta panostusta. Toisaalta kaksi kansainvälisten tiimien esihenkilöä pohtii, että tiimin jäsenet ovat usein jo luonteeltaan tietyn tyyppisiä ja lähtökohtaisesti sitoutuneita siihen, että tekevät yksin ja itsenäisesti töitä. Yksi esihenkilö tuo esiin tietynlaisen maturiteetin, joka hajautetun tiimin jäsenille on kehittynyt työskennellessään etäällä toisista.

*Meillä on ihmiset tottuneet siihen, että kun ollaan etänä, kaikki hoituu ja sit siinä on varmaan myös se maturiteetti asia... eli kun ollaan niin kauan tehty ja kun ollaan kansainvälinen yhtiö, niin ei oo ollut muuta vaihtoehtoa. Eli ihmiset ovat tottuneet siihen, että esimies on kaukana ja sit se oma mindsetti ja vastuuntunto ja kanto...Siinä on monta juttua, mutta mä uskoisin, että meillä on olemassa*

*sellainen maturiteetti tähän...parempi kuin joillain, jotka ovat vasta koronan pakottamana alkaneet tehdä etätöitä ja etäjohtaa. (H3)*

*Kyllähän moni on aika valovoimainen tyyppi, oma persoonansa ja sellainen avoin keskustelija ja innovatiivinen. Ja sun pitää olla tosi omatoiminen. (H4)*

## 5.6 Johtajuus ja oman organisaation tuki

Suurin osa tämän tutkimuksen esihenkilöistä kokee saavansa riittävästi tukea ja esihenkilökoulutusta omassa organisaatiossaan. Kaikki haastatellut esihenkilöt ovat pohtineet omaa johtajuuttaan, toimintatapojaan ja johtamisen keinoja. Monet ajattelevat, että yksi osa ennakkointia ja valmistautumista haastaviin tilanteisiin on oman johtajuuden kehittäminen ja esihenkilönä kasvaminen. Yksi haastatelluista tuokin esille, että esihenkilötyössä ei ole koskaan valmis. Hän kertoo kolmenkymmenen esihenkilövuoden jälkeen harjoittelevansa nyt omia valmentavan johtamisen taitojaan.

Tutkimuksen esihenkilöt kokevat olevansa johtajina jämäkkiä, rakentavia, määrätietoisia, aikaansaavia, suoria, rehellisiä, tasapuolisia ja luotettavia. Onnistuakseen hajautetun tiimin johtamisessa, esihenkilöt ovat myös muuttaneet johtamisen keinoja. Suurimmat muutokset liittyvät viestintään ja vuorovaikutukseen – yhteydenpidon priorisoiminen, keskusteluille ajan varaaminen ja kuuntelemisen taidon opetteleminen sekä luottamuksen rakentaminen nousevat erityisesti esille. Omaa johtajuutta on myös tässä joukossa mukautettu, sillä tilanteet ja erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtajuutta.

*Kyllä siis sanotaan... Tai siis lähtökohdat on aika lailla hyvin pitkälti samat. Mutta kyllä mun on pitänyt kiinnittää huomiota, että et mä jaksan kuunnella erilaisia hyvinkin pitkään ja hartaasti esille tuovia ja kyllä mulla siinä on hankaluuksia ollut alussa. Ja pitää niin kuin oikeasti keskittyä. (H2)*

*Ehkä haluttais vahvempaa johtajuutta, jota mä tiedostan. Mutta toisaalta sitten mä vien asiaa omalla tavallani eteenpäin. Ja so far se on toiminut hyvin. Ihmiset ovat erilaisia, ihmiset kaipaa erilaisia asioista. Ihan yhtäläisesti mä en selkeästi voi johtaa kaikkia samalla tavalla. Joitakin joutuu aikalailla rajata, jotkut tarvitsevat aikalailla tukea tekemiseen, suoriutumiseen. Sitten on taas sellaisia, jotka tietyllä tavalla eivät tarvitse mitään. (H4)*

## 6 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella hajautetun tiimin johtamista työelämän haastavissa ongelmatilanteissa. Aihetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten haastavia ongelmatilanteita havaitaan etänä?
- Miten haastavia tilanteita ratkaistaan etänä?
- Miten haastavia tilanteita voidaan ennakoida ja mitä se edellyttää esihenkilöltä?

Empiirinen tutkimus tehtiin haastattelemalla kahdeksaa erilaisen hajautetun tiimin esihenkilöä. Haastattelujen teemat ja kysymykset muodostuivat kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten perusteella.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin työskentelyä hajautetussa tiimissä, keskeisiä tiimityöskentelyn etuja ja haasteita sekä etäjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Lisäksi tarkasteltiin esihenkilötyötä työelämän haastavissa tilanteissa muun muassa ristiriitojen ja konfliktien selvittelyissä ja muutoksissa.

### 6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Hajautetun tiimin esihenkilö kohtaa työssään väistämättä samoja ongelmia kuin esihenkilö, joka työskentelee tiiminsä kanssa samassa tilassa. Ihmisillä on haasteita suoriutumisessa, yhteistyö ei aina välttämättä suju saumattomasti kaikkein kanssa, toimenkuvissa on epäselvyyksiä, organisaatiot muuttuvat tai henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu muutoksia, jotka heijastuvat työntekoon ja työpaikalle. Joskus ongelmat kietoutuvat toisiinsa, ja juurisyyn selvittäminen on haasteellista.

Tämän tutkimuksen perusteella perinteisten haastavien tilanteiden lisäksi, hajautetuissa tiimeissä ristiriitojen taustalla vaikuttavat pääsääntöisesti fyysinen etäisyys sekä

viestintä- ja vuorovaikutuslähtöiset syyt. Kun työskennellään eri maissa ja maanosissa, näiden taustavaikuttajien lisäksi kansainvälisiä tiimejä haastavat kulttuuri- ja aikaerot. Eri maiden erilaiset työlainsäädännöt, työehtosopimukset ja käytännöt saattavat myös aiheuttaa tiimin jäsenissä hämmennystä. Eriarvoisuuden kokemukset synnyttävät ristiriitoja ja selkkauksia.

Ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin. Fyysisen läheisyyden puute aiheuttaa haastateltujen tiimeissä monia ilmiöitä, ja osa esihenkilöistä tunnistaakin vaaran paikkoja. Monikulttuurisissa tiimeissä luottamus kehittyy hitaammin, ja ilmapiiri ja yhteishenki pysyvät muodollisina. Osa tutkimuksessa haastatelluista esihenkilöistä rakentaa luottamusta edelleen, ja tiimien tarve fyysisille kohtaamisille on voimakas. Kotimaisten tiimien esihenkilöt puolestaan kokevat, että tiimin jäsenet ovat "laiskistuneet" tai etääntyneet työyhteisöstä niin, että työskentelevät ja osallistuvat palavereihin ja yhteisiin tapaamisiin mieluummin etänä.

Virolaisen (2010, s. 84) mukaan aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijöiden välisellä fyysisellä etäisyydellä ja vuorovaikutuksen määrällä on selkeä yhteys. Hajautetun tiimin jäsenet kokevat usein ongelmaksi työyhteisön ja siihen liittyvän sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen puutteen, määrittelee Vilkmán (2016, s. 20). Henkinen tuki, välittäminen, arvostus, luottamus, ajatusten vaihto ovat työn tärkeitä voimavaratarkkijöitä ehkäisemässä esimerkiksi stressiä ja työuupumusta. Hajautetussa tiimityöskentelyssä epämuodollisten keskustelujen osuus jää vähemmälle, mikä omalta osaltaan hidastaa tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa. Samalla hidastuu myös luottamuksen kasvaminen ja tiimiin identifioituminen.

Monikulttuurisen hajautetun tiimin yhteinen työkieli ei välttämättä ole kenenkään äidinkieli, vaan vuorovaikutus tapahtuu kaikille vieraalla kielellä. Väärinymmärrykset aiheuttavat selkkauksia ja selvittelyjä. Tutkimuksessa ilmenee, että joskus asioita jää myös tekemättä, koska asiaa ei ole selvitetty ja sanoitettu riittävästi, jotta yhteinen ymmärrys olisi syntynyt. Vilkmánin (2016, s. 69–70) mukaan viestinnän yksi haaste onkin,

että eri ihmiset ymmärtävät viestin sisällön eri tavalla, sillä jokainen ihminen tuo kohtaamiseen omat odotuksensa, ennakoasenteensa, pelkonsa ja toiveensa. Ihmisten kulttuuri ja tausta, käyttäytymistyyli ja kokemukset vaikuttavat siihen, että asioita myös tulkitaan eri tavalla. Hajautetussa työskentelyssä ja johtamisessa eleet, ilmeet ja joskus myös äänenpainot jäävät pois, joten väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa.

### **Miten haastavia ongelmatilanteita havaitaan etänä?**

Tutkimuksessa ilmenee, että ongelmien ja haasteiden havainnointi on helpompaa lähityössä eli arkisissa kohtaamisissa kahvihuoneessa tai käytävällä. Haastatellut esihenkilöt kokevat lähijohtamisen vaivattommaksi, koska vuorovaikutus on helpompaa ja spontaanimpaa. Esihenkilöt kokevat yhteydenpidon, viestinnän ja tiedonkulun varmistamisen tärkeimmäksi tehtäväkseen, sekä havaitakseen ongelmia mutta myös ennakoidakseen niitä. Laaksonen ja Ollila (2022) toteavat, että havaitakseen työyhteisössä tapahtuvia ilmiöitä, esihenkilön on tärkeää liikkua eri puolilla organisaatiota erilaisissa arkisissa tilanteissa ja arvioida työkulttuuria, ennakoida ja havaita konflikteja. Hajautetun tiimin johtajan on tehtävä havaintoja muilla tavoin.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pitävätkin mahdollisimman paljon yhteyttä tiiminsä jäseniin yhteisesti sovitulla viestintäkanavilla. Säännölliset kahden keski- palaverit muodostavat yhteistyön perustan ja spontaani kuulumisten vaihtaminen pikaviestintävälineillä auttavat yhteydenpidossa. Lisäksi vapaamuotoisempia kahvihetkiä järjestetään virtuaalisesti. Epäviralliset keskustelut edesauttavat myös luottamuksen syntymistä ja kasvamista, määrittelee Savolainen (2016, s. 26). Mitä paremmin esihenkilö tuntee alaista ja hänen arkeaan, sen helpompi on myös tunnistaa ongelmia. Vilkmanin (2016, s. 41–42) mukaan luontainen vuorovaikutus helposti vähenee, mikäli ihmiset eivät tunne toisiaan eikä yhteisöllisyyttä ole syntynyt.

Ongelmia ja konflikteja syntyy monista syistä, ja ne myös ilmenevät eri tavoin. Tutkimuksen mukaan ensimmäiset merkit ongelmista nousevat yleensä esiin itse työnteossa. Tavoitteet ja mittarit ovat yksi työkalu havaita ongelmia työssä

suoriutumisessa. Lisäksi ongelmat saattavat kantautua esihenkilön tietoon muiden työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kautta. Keskittymiskyvyn heikkeneminen, viivästyminen työtehtävissä, sovittujen asioiden kiinnipitämisistä lipsuminen, lisääntyneet sairauspoissaolot tai muuttuneet työajat viestivät yleensä häiriöistä tai ongelmista. Laaksosen ja Ollilan (2022) mukaan konfliktit työyhteisössä antavat monenlaisia merkkejä – hiljaisuuden lisääntyminen, informaatiota ei enää jaeta, uudistusten vastustaminen tai ilmapiirin muuttuminen oudoksi ovat tyypillisiä merkkejä häiriötilasta. Yksilötason oireita ovat muun muassa työntekijän ahdistus, kärsimättömyys, vastuun pakoilu, mykkäkoulu ja epärehellisyys.

Tutkimuksessa mukana olleet esihenkilöt toteavat, että aito kiinnostus ihmisiä kohtaan ja kuuntelemisen taito auttavat heitä havainnoimaan ilmapiiriä ja ihmisiä. Monet nostavat esille, että kun palaverissa pidetään kamerat auki, tulevat ihmiset myös lähemmäksi toisiaan. Ilmeiden ja eleiden näkeminen auttavat häiriöiden havainnoimisessa. Kokemus ja ihmistuntemus taas tuovat varmuutta esihenkilötyöhön. Järvisen (2014, s. 106) mukaan ongelmat, ristiriidat ja niiden ilmeneminen sisältävät säännönmukaisuuksia ja samankaltaisia piirteitä. Taustalla on aina ihmisten käyttäytyminen, joten kokemus ja ihmistuntemus varmasti auttavat esihenkilöä ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten käyttäytymistä, myös etänä.

### **Miten haastavia tilanteita ratkaistaan etänä?**

Tutkimuksessa esihenkilöt korostavat, että ymmärrys, mikä ristiriitojen ja konfliktien taustalla on ja mikä niitä aiheuttaa, auttaa selvittämään niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Juurisyiden selvittäminen on ensiarvoisen tärkeää, vaikka se esihenkilöiden mukaan onkin välillä vaikeaa, sillä usein ongelmat koostuvat monien eri tekijöiden summasta. Tutkimuksessa esihenkilöt korostavat seurannan merkitystä. Koska ihmiset eivät näe toisiaan usein tai koskaan, asiat voivat helposti jäädä näkymättömiksi. Siksi systemaattinen seuranta on tärkeää. Myös Robbins ja Judge (2013, s. 463–464) korostavat, että kun ongelmatilanteeseen on saatu neuvoteltua ratkaisu ja uudet toimintatavat, on seurattava, että sovitut asiat toteutetaan ja uudet toimintatavat otetaan käyttöön.

Tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt pohtivat omaa lähestymistapaansa ongelmien ratkaisemisessa ja esille nousee suoruus. *”Nostetaan kissa pöydälle”* on monen esihenkilön luontainen toimintatapa lähestyä ongelmatilannetta. Samalla erityisesti osa monikulttuuristen tiimien esihenkilöistä pohtii huolellisesti, miten viestinsä muotoilevat, jotta väärinymmärrystilanteita ei syntyisi. Kirjallisuudessa esille tullut kuunteleva ja tutkiva lähestymistapa ei sulje pois päättäväisyyttä, lujuttua ja suoruutta, jotka tukevat ongelmanratkaisuprosessia. Toisaalta kirjallisuudessa nousee esille myös kulttuurierot viestintätyleissä. Tässä tutkimuksessa kaikki haastatellut esihenkilöt ovat suomalaisia ja Suomi kuuluu viestintätyleiltään matalan kontekstin kulttuuriin, jossa viestintä on Nishimuran ja muiden (2008) mukaan suoraa, perusteltua ja faktapohjaista. Korkean kontekstin kulttuureissa viestintä on puolestaan epäsuorempaa ja suurpiirteisempää.

Konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan viestinnällisiä taitoja, jotka nousevat tutkimuksen esihenkilöiden mukaan heidän tärkeimmäksi tehtäväkseen ja taidokseen. Onnistunut viestintä edellyttääkin hyviä vuorovaikutustaitoja. Kuunteleminen, eri näkökulmien huomioon ottaminen ja tilan antaminen toisille ovat konfliktin ratkaisussa tärkeitä taitoja, jotka nousevat esiin sekä tässä tutkimuksessa että kirjallisuudessa. Esihenkilöiden tulee osata käyttää työssään erilaisia ristiriitojen hallintamalleja ja pyrkiä aina hakemaan yhteistyötä, määrittelevät Laaksonen ja Ollila (2022). Eri tyyppisten haastavien tilanteiden ratkaisumalleja ja keinoja ovat ratkaisukeskeisyys, valmentava esihenkilötyö, myötäilevä vuorovaikutus sekä yhteistyöhakuisuus.

Joissakin tilanteissa on ongelmanratkaisussa ja haastavien tilanteiden selvittämisessä järkevää käyttää ulkopuolista apua. Tutkimuksessa nousee esille paikallisen henkilöstöammattilaisen tuki erityisesti niissä tilanteissa, kun tiimin jäsenet ovat toisessa maassa. Ulkopuolista apua saatetaan tarvita myös tilanteiden kärjistyessä. Ulkopuolinen, puolueeton sovittelija onkin järkevää kutsua apuun, mikäli tilanteen käsittely edellyttää objektiivisempaa otetta (Järvinen & Luhtaniemi, 2013, s. 9).

**Miten haastavia tilanteita voidaan ennakoida ja mitä se edellyttää esihenkilöltä?**

Hyvällä hajautetun tiimin esihenkilöllä on kyky ennakoida haastavia tilanteita, varautua niihin ja tarttua asioihin proaktiivisesti ennen kuin tilanne on niin sanotusti päällä. Ennakoida voi monella eri tavalla, sillä myös konfliktit ja ristiriidat ovat erilaisia ja syntyvät eri syistä. Keskeisimmiksi ennakkointikeinoiksi nousevat avoin, hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, sen rakentaminen ja vaaliminen. Tiimin toiminta tarvitsee yhteiset rakenteet – palaverikäytännöt, pelisäännöt ja työkalut, jotka takaavat arjessa työn sujumisen. Nämä edellyttävät esihenkilöltä ensinnäkin hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, erilaisia johtamiskeinoja, omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tuntemista sekä itsensä likoon pistämistä.

Tutkimuksessa ilmenee, että haastatellut esihenkilöt pyrkivät mahdollisimman avoimeen keskustelukulttuuriin sekä asioiden avaamiseen ja selventämiseen, minkä ovat todenneet auttavan näissä tilanteissa. Järvisen (2014, s. 210) mukaan, kun esihenkilö osoittaa kiinnostusta ja kykyä osata keskustella hankalistakin asioista, se rohkaisee avointa ja suoraa vuorovaikutusta ja kasvattaa myös luottamusta. Avoimessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä syntyvät myös uudet ajatukset ja innovaatiot (Lehto, 2017, s. 37).

Erilaiset taustat vaikuttavat tiimin jäsenten yhteistyöhön. Ihmisten kohdatessa kohtaavat aina myös erilaiset kulttuurit. Tutkimuksessa ilmenee, että monikulttuurisen hajautetun esihenkilön on ymmärrettävä eri kansallisuuksille ominaisia piirteitä, ajatusmaailmaa ja käytöstapoja luodessaan ja rakentaessaan yhteistyötä tiimin jäsenten välille. Esihenkilöt ovat miettineet erityisesti omaa viestintäänsä, kanava-valintaa ja tyyliä ottaakseen huomioon tiimin jäsenten eri kulttuuritaustat. Tiiminsä yhteistyötä rakentaessaan, he ovat panostaneet luottamuksen rakentamiseen, varaamalla aikaa viestintään ja vuorovaikutukseen, kannustamalla ihmisiä puhumaan kaikesta mahdollisesta, kuuntelemalla ja sanoittamalla asioita uudestaan ja uudestaan sekä avaamalla epäselviä asioita kasvattaakseen yhteistä ymmärrystä. Vilkmanin (2016, s. 140) mukaan sosiaaliset

taidot korostuvat myös siinä, että esihenkilön on kyettävä yhdistämään tiimin jäseniä kommunikoimaan keskenään ja rakentamaan avointa keskustelukulttuuria.

Tiimin työskennellessä hajallaan, mahdollisesti eri aikavyöhykkeillä, esihenkilöt ovat löytäneet hyviä käytännön ratkaisuja ja välineitä työskennellä ja viestiä. Tämän tutkimuksen esihenkilöt olivat ratkaisseet aikaerohaasteita nauhoittamalla palaverit tai pitämällä kaksi identtistä palaveria peräkkäisinä päivinä. Ennakoidessaan ongelmatilanteita ja välttääkseen spekulatioita, esihenkilöt myös huolehtivat siitä, että kaikki tiimin jäsenet saavat tärkeät viestit mahdollisimman samanaikaisesti. Sivusen (2007, s. 118) mukaan virtuaalisen tiimin johtajalta vaaditaan nopeaa kykyä reagoida asioihin, koska aikaerot ja asynkroniset viestintävälineet tuovat hidasteita vuorovaikutukseen, tiimin jäsenten ollessa eri maissa.

Tutkimuksessa esihenkilöt toivat vahvasti esiin luottamuksen rakentamisen haasteen, mutta myös sen tärkeyden ja merkityksen. Esihenkilöt pohtivat paljon luottamusta ja sen olemusta sekä tiimeissä että yksin. Monet esihenkilöt tuovat esille, että vasta alettuaan etäjohtaa hajautettua tiimiään, he ovat alkaneet tietoisesti pohtia luottamusta ja sen rakentumista. Aiemmin lähijohtamisessa luottamus oli rakentunut kuin itsestään. Hajautetun tiimin johtamisessa ja tiimin työskentelyssä luottamus ja sen rakentuminen nousevat myös kirjallisuuden mukaan merkittäviksi keinoiksi ehkäistä ja ennakoida haastavia tilanteita. Luottamus on ensinnäkin hajautetun tiimityön ja sen johtamisen edellytys ja perusta, mutta myös ristiriitojen ja konfliktien ennakoinnissa ja ratkaisemisessa merkittävä aineeton taustatekijä. Läheisyyden aikaansaamiseksi etäällä toisistaan työskentelevien tiimin jäsenten välille tarvitaan enemmän luottamusta kuin kasvokkain tehtävässä työssä (Humala, 2007, s. 57). Perinteisesti luottamus on ollut helpommin ja nopeammin syntyvää, kun ihmiset kohtaavat kasvokkain.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat rakentaneet luottamusta tietoisesti, ja siihen on käytetty aikaa. Myös omaa persoonaa ja haavoittuvutta on tuotu esiin, jotta luottamus olisi lähtenyt rakentumaan. Savolaisen (2016) mukaan hajautetun tiimin johtamisessa

perinteiset vuorovaikutustavat eivät riitä, vaan esihenkilön on luotava ja rakennettava luottamuksellisia suhteita tiimin jäsenten kanssa. Luottamus auttaa esihenkilöä epävarmuuden ja turvattomuuskertoimien pienentämisessä erilaisissa haastavissa tilanteissa. Luottamus on esihenkilölle vaikutuskeino, jolla ratkaista yhteistyön pulmia tulosten saavuttamiseksi. Koska esihenkilö rakentaa luottamusta omalla persoonallaan (Lehto, 2017, s. 42), on luonnollista, että lähijohtamisessa persoona pääsee paremmin esille ja luottamus rakentuu nopeammin. Etäjohtamisessa luottamuksen rakentaminen ja rakentuminen vaativat enemmän aikaa.

Vaikka sekä tutkimuksessa että kirjallisuudessa nousee vahvasti esille esihenkilön avainrooli luottamuksen rakentajana, on luottamuksen rakentaminen kuitenkin vastavuoroista. Esihenkilö ei voi rakentaa luottamusta yksin, vaan luottamus kehittyy esihenkilön ja alaisen välille vuorovaikutuksessa. Lehto (2017, s. 38) korostaa, että luottamus on toimivan esihenkilö-alaisuuden perusedellytys. Luottamus kasvattaa myös läheisyyden ja yhteisöllisyyden tunnetta ja parantaa vuorovaikutusta. Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa alaisten työyhteisötaitoihin, joita ovat myös hyvät vuorovaikutustaidot. Työpaikalla vallitseva kannustava, hyväksyvä ja avoin ilmapiiri ja rakentava vuorovaikutus vähentävät ristiriitoja. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys kasvattavat luottamusta niin yksilö kuin tiimitasolla. Lisäksi tarvitaan runsaasti rehellisyyttä, aitoutta ja arvostavia kohtaamisia (Räty, 2017, s. 24).

Koska tutkimuksen esihenkilöt kokevat lähijohtamisen vaivattomampana tapana johtaa ja havainnoida työympäristöä ja ilmapiiriä, ovat he myös joutuneet pohtimaan omaa johtajuuttaan ja johtamisen keinoja onnistuakseen työssään. Esihenkilöt tuovat esille, että he ovat mukauttaneet johtamistaan onnistuakseen tiimensä etäjohtamisessa ja rakentaessaan työilmapiiriä, jossa myös haastavien tilanteiden johtaminen olisi helpompaa. Vilkmänin (2016, s. 137) mukaan, myös aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt, että valtaosa virtuaalisesti toimivista johtajista kokee etäältä johtamisen lähijohtamista vaikeammaksi. Vilkmänin (2019) mukaan tutkimuksissa on pystytty todentamaan, että psyykkinen läheisyyden tunne on kuitenkin merkittävämpi kuin se,

että nähdään usein. Yhteenkuuluvaisuuden tunteen syntyminen ei myöskään välttämättä vaadi fyysistä läheisyyttä (Vilkman, 2016, s. 20). Sekä läheisyyden, yhteenkuuluvaisuudentunteiden että luottamuksen syntyminen edellyttävät kuitenkin esihenkilöltä enemmän työtä ja erilaista johtajuutta.

Valmentavan johtajuuden piirteet nousevat esille haastatteluissa, esihenkilöiden pohtiessa omaa johtajuuttaan. Positiivinen asenne, kuuntelemisen taito, osallistaminen ja oivalluttaminen ovat keinoja johtaa etäältä, rakentaa tiimihenkeä ja ratkaista haastavia tilanteita. Erityisesti monikulttuuristen tiimien esihenkilöt kertovat käyttävänsä tai ainakin opettelevansa valmentavaa johtamistapaa. Pucik ja muut (2017, s. 130) korostavatkin, että valmentava, optimistinen esihenkilö etsii mieluummin ratkaisuja kuin keskittyy ongelmiin. Kysyvä, kuunteleva, positiivinen ja avoin asenne sekä ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttavat esihenkilöä ongelmatilanteiden johtamisessa. Esihenkilö auttaa alaisiaan keskittymään voimavaroihin ja vahvuuksiin ja oivalluttaa heidät huomaamaan eri näkökulmia ja etsimään ratkaisuja hankaliin tilanteisiin. Esihenkilön tehtävä onkin varmistaa, että tiimi oppii, miten tällaisia tilanteita kohdataan ja ratkaistaan rakentavasti. Selvitetyllä konfliktilla on yleensä myönteisiä vaikutuksia. Selvitetty konflikti lisää ymmärrystä ihmisten välillä, korjaa viestintäkatkoksia, kasvattaa motivaatiota ja auttaa ihmisiä kehittämään entistä parempia toimintatapoja (Robbins ja muut, 2010, s. 401).

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tärkeä ja keskeinen osa tieteellistä tutkimusprosessia on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri tutkimus- ja mittaustavoilla (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226–228). Laadullisessa tutkimuksessa näitä kriteerejä ovat muun muassa tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys (Juuti & Puusa, 2020, s. 175).

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Teemat muodostuivat kirjallisuuden pohjalta ja haastattelukysymykset rakennettiin näiden teemojen ympärille. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui aineiston keruutavaksi siksi, että teemat eli aihepiirit loivat haastattelulle rungon, mutta kysymykset voitiin esittää haastattelutilanteessa missä järjestyksessä tahansa (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203). Myös sanamuotoja voitiin muokata tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä toi haastattelutilanteeseen joustavuutta. Tutkimusaineistoa on pyritty käsittelemään huolellisesti, haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen, millä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

Seurattavuuden kriteeri on yksi kriteeri, millä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa annetaan riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimusprosessia ja aineiston analyysiä. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessia ja analysointia kuvattiin luvussa 4. Tutkimusprosessin ja analyysin luotettavuutta parantavat haastattelujen suorat lainaukset, mikä on varsin yleinen menetelmä ja lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan esille lainauksien avulla haastateltavan äänen ja todentunnun ja avaamaan analyysini tuloksia mahdollisimman selkeästi. Suorien lainauksien avulla lukija voi myös seurata ja arvioida tulkintaprosessia ja sen muotoutumista. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 227; Koskinen ja muut, 2005, s. 318.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa täysin perinteisessä mielessä, sillä tutkija tekee tutkimusta omista arvolähtökohdista ja tutkijalla on mahdollisia omia kokemuksia ja ennakkotietoa aiheesta. Tutkijalla on tiedonkeruuvaiheessa yleensä jo vähintäänkin olettamuksia ja käsityksiä aiheesta, jolloin arvot muovaavat sitä, miten tutkittua ilmiötä ymmärretään. Laadullisessa tutkimuksessa onkin pyrkimys löytää ja paljastaa tosiasioita pikemminkin kuin todentaa olemassa olevia totuuksia tai väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on itse kriittisesti mielettävä valintojaan ja tulkintojaan arvioimalla työnsä luotettavuutta. Tutkijan on siis tunnistettava omat lähtökohtansa ja arvonsa. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 157.)

Tutkija on itse työskennellyt hajautetun tiimin esihenkilönä viimeisen vuoden ajan. Ottaen huomioon taustansa, tutkija on käsitellyt kerättyä aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, nostamalla esiin havaintoja ja tuloksia monipuolisesti ja monesta eri näkökulmasta.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat haastatteluun heidän esihenkilökokemuksensa perusteella. Tärkeänä kriteerinä toimi myös se, että haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla, erilaisissa rooleissa sekä johtavat erilaisia tiimejä. Tutkimuksessa haastateltiin vain kahdeksaa henkilöä, mutta se oli riittävä määrä tulosten valossa ja haastattelut olivat laadukkaita. Vastauksissa toistuivat samat asiat, eivätkä haastateltavat nostaneet kysytyjen teemojen ja kysymysten rinnalle mitään sellaista uutta tietoa, mikä olisi tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta osoittautunut relevantiksi. Kun tutkielman tuloksia analysoitiin, voitiin todeta, että kirjallisuudessa esiin nousseet asiat nousivat esiin myös haastatteluissa. Tutkimusaineisto siis tuki kirjallisuuskatsausta.

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei olekaan tuottaa suureen joukkoon yleistettävää tietoa, vaan antaa selityksiä erilaisille ilmiöille. Tämä tutkimus antaa tärkeää tietoa saman tyyppisessä tilanteessa työskentelevälle hajautetun tiimin esihenkilölle. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös eri organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, kasvattaakseen ymmärrystään hajautetun tiimin esihenkilön työstä, kokemuksista ja näkemyksistä sekä mahdollisen tuen tarpeesta.

### **6.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita**

Tässä tutkimuksessa haastattelin suomalaisia esihenkilöitä, jotka johtavat hajautettuja tiimejään. Osa esihenkilöiden johtamista tiimeistä on monikulttuurisia. Kulttuurierot nousevat vahvasti yhdeksi erityispiirteeksi, joka haastaa sekä esihenkilöitä että hajautettuja tiimejä. Koska tässä tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan suomalaisia esihenkilöitä, olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa ottaa tutkimukseen mukaan myös

muita kansallisuuksia ja tutkia eri kulttuuritaustaisten esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä haastavien tilanteiden johtamisesta hajautetussa tiimissä.

Haastateltavat tuovat esille omat havaintonsa siitä, että monikulttuurisissa hajautetuissa tiimeissä työskentelevillä on tietynlainen valmius tai mielenlaatu, joka auttaa hajautetussa tiimissä työskentelyä. Esihenkilöt kokevat, että hajautetun monikulttuurisen tiimin jäsenet ovat lähtökohtaisesti itseohjautuvia ja oma-aloitteisia. Tutkimuksessa ilmenee, että osa tiimien jäsenistä on työskennellyt jo pitkään kansainvälisissä organisaatioissa. He ovat oppineet tietyn tyyppisiin toimintatapoihin ja samalla tiimin jäsenten fyysiseen etäisyyteen.

Jäin pohtimaan sitä, kuinka paljon työntekijän taustatekijät esimerkiksi ikä, sukupuoli, työkokemus, koulutus, toimiala tai kulttuuri vaikuttavat työntekijän maturiteettiin työskennellä hajautetussa tiimissä. Toisaalta, kun pohditaan hajautetun tiimin ristiriitoja ja konfliktitilanteita, onko maturiteetilla vaikutusta näiden haastavien tilanteiden ilmenemisessä, ratkaisemisessa ja tilanteiden ennakoinnissa?

Tämä tutkimus tehtiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Vaikka tutkimusaineistoa kertyi runsaasti, keskittyi tutkimus tarkastelemaan ilmiötä eli esihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä hajautetun tiimin ongelmatilanteiden havaitsemisesta, ratkaisemisesta ja ennakoimisesta. Runsaasta tutkimusaineistosta huolimatta, sen avulla ei voida selvittää hajautetun tiimin jäsenten taustatekijöiden vaikutusta muun muassa tiimin jäsenen maturiteettiin työskennellä hajautetussa, mahdollisesti myös monikulttuurisessa tiimissä. Tulevaisuudessa näitä asioita olisi mielenkiintoista tutkia määrällisen tutkimusmenetelmän avulla.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino.
- Belbin, M. (2018). *The Nine Belbin Team Roles*. Noudettu 28.12.2022 osoitteesta: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development*. Pearson Education Inc.
- Fisher, K. & Fisher, M. (2011). *Manager's guide to virtual teams*. McGraw Hill.
- Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15. Osuva. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10431>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa*. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy.
- Ikonen, M. (2015). *Esihenkilö-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä*. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2015. Noudettu 22.11.2022 osoitteesta: <https://jyx.iyu.fi/handle/123456789/48779>.
- Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistomuutoksessa rehtoreiden näkökulmasta* [väitöskirja. Vaasan Yliopisto]. Noudettu 28.12.2022 osoitteesta: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf)
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. (2014). *Esihenkilötyö ongelmatilanteissa*. Talentum.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. (2013). *Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu*. Työterveyslaitos. Noudettu 19.3.2023 osoitteesta: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL\\_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Kauppalehti* (2015). Etäjohtaminen haltuun NYT. 6.3.2015. Noudettu 22.11.2022 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisaltoa/kulmahuone/etajohdaminen-haltuun-nyt/8da90ea2-d376-54bb-a847-08c39a0c3c86>

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Telentum Media Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). *Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena*. Vaasan Yliopisto. Osuva. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15271/Osuva\\_Laaksonen\\_Ollila\\_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15271/Osuva_Laaksonen_Ollila_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. WSOYpro.
- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esihenkilötyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan Yliopiston raportteja 6. Noudettu 10.11.2022 osoitteesta: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Lehtonen, T. (2016). *Ei enää koskaan yksin*. Teen ja opin tiimissä. 2. painos. Timo Lehtonen.
- Lencioni, Patrick (2002). *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lencioni, P. (2016). *Paras mahdollinen joukkuepelaaja*. Tiimiläisen kolme parasta ominaisuutta. Päivä Osakeyhtiö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 6. painos. Edita Publishing Oy.
- Moran, R., Harris, P. & Moran, S. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Elsevier.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. 2.painos. UNIpress.
- Neeley, T. (2018). *How to build trust with colleagues you rarely see*. Harvard business review. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/2018/01/how-to-build-trust-with-colleagues-you-rarely-see%3E>.
- Nishimura, S., Nevgi, A. & Tella, S. (2008). *Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India*. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta:

<https://www.scirp.org/%28S%28351jmbntvnsjt1aadkposzje%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3058168>.

- Pirinen, H. (2014). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Talentum.
- Pucik, V., Evans, P., Björkman, I. & Morris, S. (2017). *The Global Challenge*. International Human Resource Management. Chicago Business Press.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy, 145–156.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy, 75–85.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum L. (2013). *Valmentava esimies*. Alma Talent Oy. Vaasan yliopisto. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/IABBBXXTBBAED#piste:b0>
- Ristikangas, M-R. (2016). Mitkä ovat virtuaalijohtamisen keinot edistää tiimin menestystä. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta: <https://www.linkedin.com/pulse/mitk%C3%A4-ovat-virtuaalijohtamisen-keinot-edist%C3%A4%C3%A4-tiimin-ristikangas/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson Educational Limited.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Pearson Educational Limited.
- Ruohomäki, V. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen aikakauskirja 2/20. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Räty, T. (2017). *Ristiriidoista ratkaisuihin*. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Savolainen, T. (2016). *Luottamus – digijohtaminen voimavara ja taitohaaste*. Ratkes. Noudettu 28.12.2022 osoitteesta:

[https://www.academia.edu/24586771/Luottamus\\_digijohtamisen\\_voimavara\\_ja\\_taitohaaste\\_in\\_Finnish\\_](https://www.academia.edu/24586771/Luottamus_digijohtamisen_voimavara_ja_taitohaaste_in_Finnish_)

- Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä*. Jyväskylän Yliopisto. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13425>
- Skurnik-Järvinen, H. (2013). *Ratkaise työpaikan ongelmat*. Kauppakamari.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Pertec Consulting Oy.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Työterveyslaitos.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Media Oy.
- Vilkman, U. (2019). *Etätöön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen*. Noudettu 17.3.2023 osoitteesta: <https://etajohtaminen.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/>
- Virolainen, H. (2010). *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin"* – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirjatutkimus. Turun Kauppakorkeakoulu, Turun Yliopisto.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja*. 20 työkalua. Talentum Media Oy.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tiedote haastateltavalle**

Hei!

Olen tekemässä pro gradu –tutkielmaa, jonka tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä ongelmatilanteiden johtamisesta, kun tiimi työskentelee hajautetusti ja yhteyttä pidetään pääsääntöisesti digitaalisesti.

Rakenteelliset syyt ja epäselvyydet esimerkiksi toimenkuissa tai työjärjestelyissä aiheuttavat suurimmat ongelmat työyhteisöissä. Huonot rakenteet ja peruspilarit näyttäytyvät usein huonoina työsuorituksina, yhteistyöongelmina, heikkona työmotivaationa ja tyytymättömyytenä. Työpaikalle saattavat tulla myös työntekijän henkilökohtaiset ongelmat. Nämä ongelmat ilmenevät usein työntekijän suoriutumisen tai käyttäytymisen kautta. Työntekijä rikkoo työpaikan määräyksiä ja pelisääntöjä, vaarantaa työturvallisuutta tai käyttäytyy töykeästi asiakkaita ja työkavereita kohtaan ovat esimerkkejä käytösongelmista. Joskus ristiriitatilanteet, näkemuserot, häiriöt ja ongelmat ajautuvat konflikteiksi saakka.

Erimielisyyksien ja erilaisten konfliktien ja ongelmien ratkaiseminen, muutoksen johtaminen – haastavia tilanteita ja tehtäviä, joiden eteen esihenkilö väistämättä välillä joutuu. Miten näitä tilanteita havaitaan ja ratkaistaan etänä? Eli haluaisin kuulla näkemyksiäsi ja kokemuksiasi haastavien tilanteiden etäjohtamisesta.

Kerättyä aineistoa tulen käyttämään vain ja ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Haastateltavan henkilöllisyys ja työpaikka tulevat säilymään anonyymeinä koko tutkimuksen ajan, ja kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Ystävällisin terveisin

Johanna Huovinen

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

### **Haastattelukysymykset**

#### **TAUSTATIETOA HAASTATELTAVASTA JA HAJAUTETUSTA TIIMISTÄ**

Alaisten määrä hajautetussa tiimissäsi/alaisena esimiehiä:

Missä maissa/paikkakunnilla tiimiläisesi ovat?

Kuinka pitkään tiimisi on työskennellyt hajautetusti?

Kuinka usein tiimisi kohtaa kasvotusten?

Kuinka usein sinä esihenkilönä kohtaat tiimisi jäseniä kahden keskisissä palavereissa kasvotusten?

#### **ILMAPIIRI JA LUOTTAMUS**

Miten arvioit tiimisi tilannetta, ilmapiiriä, yhteishenkeä, vuorovaikutusta?

Miten olet rakentanut/rakennat tiimisi yhteishenkeä ja luottamusta?

Näetkö eroja luottamuksessa ja sen kehittämisessä etä- vs. lähijohtamisessa?

#### **ETÄJOHTAMINEN**

Miten koet etäjohtamisen?

Mikä on tärkein tehtäväsi?

#### **HAASTAVAT ONGELMATILANTEET**

Minkälaisia haastavia ongelmatilanteita olet kohdannut tiimissäsi ja miten ne ovat ilmenneet:

- toimintahäiriöitä kuten esim. luottamuspulaa, konflikteja, sitoutumisen puutetta, vastuun välttelyä tai yksilöllisten tunnustusten tavoittelua
- työyhteisön tai tiimin rakenteisiin liittyviä (toimenkuva, työtiimien välinen yhteistyö, roolit tms. liittyviä ongelmia tai epäselvyyksiä
- henkilökohtaisia ongelmia kenelläkään tiimisi jäsenellä?
- kärjistyneitä yhteistyöongelmia tai ristiriitoja olet tiimissäsi kohdannut
- muutosten johtaminen – oletko kohdannut muutosvastarintaa ja minkälaisia keinoja olet käyttänyt henkilöstön kannustamisessa ja motivoinnissa muutokseen?

**HAASTAVIEN TILANTEIDEN JOHTAMINEN**

Miten yleensä havainnoit työyhteisöä ja tunnistat mm. erilaiset ongelmatilanteet tiimissäsi?

Miten olet lähestynyt ongelmatilannetta?

Millaisena johtajana näet itsesi haastavissa tilanteissa?

Miten olet esihenkilönä varautunut ennalta tilanteisiin, joissa ongelmia tyypillisesti ilmenee?

Oletko joutunut muuttamaan johtajuuttasi? Jos olet, miten?

**TUKI**

Saatko tai koetko tarvitsevasi esihenkilönä enemmän tukea tai koulutusta omalta organisaatiolta, tai muulta taholta oman esihenkilötyöskentelyn/haastavien tilanteiden johtamisen tueksi?