



TIIMITASON TYÖN IMU VIRTUAALITIMEISSÄ

Esihenkilöiden havaintoja tiimin tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ilmene-
misestä etätyön aikana

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Elina Göransson

Tarkastaja(t): Professori Aino Kianto

Tutkijatohtori Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Elina Göransson

Tiimitason työn imu virtuaalitiimeissä

Esihenkilöiden havaintoja tiimin tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ilmene-
misestä etätyön aikana

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

105 sivua, 14 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja Tutkijatohtori Ilona Toth

Avainsanat: Tiimitason työn imu, interventiot, virtuaalitiimi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä virtuaalitiimeissä ilmenevä tiimitason työn imu muodostuu sekä millä tavoilla tiimitason työn imun muodostumista voidaan tukea etätyön aikana. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksen informantit työskentelevät esihenkilöroolissa virtuaalityötä tekevissä tiimeissä. Tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin.

Tiimitason työn imun esiintyvyyttä tarkasteltiin tiimin tarmokkuuden, tiimin omistautumisen ja tiimin uppoutumisen ulottuvuuksien kautta. Tiimitason työn imun muodostumisen tukikeinoja tarkasteltiin tiimitason työn imun muodostumiseen vaikuttavien konfliktinhallinnan, motivoinnin ja tunteiden säätelyn lisäksi sekä ylhäältä että alhaalta päin suuntautuvien interventioiden näkökulmasta.

Tutkimustulosten mukaan virtuaalitiimeissä on edellytykset tiimitason työn imun ilmenemiselle. Tiimitason työn tuunaaminen, työyhteisön tuki, keskinäinen suoriutumisen seuranta ja tiimin sosiaalisten resurssien hyödyntäminen mahdollistavat tiimitason työn imun muodostumisen. Virtuaalisuus tuo kuitenkin jo valmiiksi monimutkaiseen prosessiin yhden ulottuvuuden lisää. Tämän vuoksi tiimitason työn imuun vaikuttavien interventioiden tulee olla suunniteltuja, ja tulee tunnistaa, mitkä menetelmät ovat juuri kyseiselle tiimille toimivia.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Elina Göransson

Team Work Engagement in virtual teams

Supervisors' observations of the indication of team vigor, team dedication and team immersion during remote work

Master's thesis

2022

105 pages, 14 figures, 4 tables and 1 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and Postdoctoral Researcher Ilona Toth

Keywords: Team work engagement, interventions, virtual team

The study aimed to find out which factors form the team work engagement that occurs in virtual teams, and in which ways the formation of team work engagement can be supported during remote work. The study was carried out as a qualitative study and the empirical material of the study was collected through semi-structured thematic interviews. The informants of the study work in a leadership role in virtual teams. The research material was analyzed using deductive content analysis.

The prevalence of team work engagement was examined through the dimensions of team vigor, team dedication, and team absorption. In addition to conflict management, motivation, and regulation of emotions, the means of support for the formation of team work engagement were examined from the perspective of both top-down and bottom-up interventions.

Research results suggests that virtual teams have the prerequisites for the emergence of team work engagement. Team-level job crafting, support from the work community, mutual monitoring of performance, and utilization of the team's social resources enable the formation of team work engagement. However, virtuality adds one more dimension to an already complex process. Because of this, interventions affecting the absorption of team work engagement should be planned, and it must be identified which methods work for the team in question.

KIITOKSET

“Paras gradu on palautettu gradu” ja ”it is what it is”. Nämä kaksi hokemaa ovat olleet ahkerassa käytössä tämän gradun loppusuoralla, jonka myötä 2018 aloitetut opinnot tulevat päätökseen. Gradumatkan aikana on vaihtunut niin työyhteisö kuin ammattikin täysin uusille urille, eikä taipaleelta ole puuttunut mutkia tai yllättäviä käännteitä. Nyt on tullut aika kiittää matkakumppaneita.

Kiitos Mava-vuosien kollegat ja Minkit. Tämä tutkimus on oodi yhteisille vuosillemme. Olen etuoikeutettu, kun olen saanut kokea käytännössä miltä tiimitason työn imu tuntuu. Tutkimuksen tekeminen “omaksi iloksi” itselle tärkeästä aiheesta on tarkoittanut runsaasti sivupolkuja ja fokuksen rönsyilyä. Kiitos Aino kärsivällisestä ja lempeästä ohjauksesta.

Kiitos Tijo2018-porukka, on ollut ilo ja ennen kaikkea kunnia kulkea tätä matkaa teidän kanssanne. Erityisen iloinen olen opintojen myötä muodostuneista ystävyys-suhteista, joiden toivon kestävän pitkään. Kiitos erityisesti Gradusparraajille. Ilman teitä olisi ollut kovin yksinäistä koronapandemian keskellä ja olisin todennäköisesti ”gradua vaille maisteri”.

Kiitos läheisille ja ystäville. Teidän tukenne ja kannustus on ollut korvaamatonta. Suurimmat kiitokset kuuluvat luonnollisesti perheelle. Ei saa häiritä -oven takana vietetyt tunnit ovat nyt tässä, mutta Marvel-illat olkoot teidän oma juttunne jatkossakin. Kiitos puolisolalle, olet peruskallioni. Olet mahdollistanut tämän matkan ja kannustat toteuttamaan haaveita. Nyt on aika vaihtaa rooleja. Gradun kirjoittamisen aikana talliin on ilmestynyt pari kaksipyöräistä, ja toivottavasti voidaan jatkossa ajaa niillä auringonlaskuun yhdessä. Aika näyttää onko minusta kuskin paikalle, mutta istumalihakset on saanut treeniä kyydissä istumiseen. Semper te amabo.

Vantaalla 9.12.2022, Elina

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto	10
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	14
1.2	Tutkimuksen rajaukset	16
1.3	Tutkielman rakenne	16
2	Tiimitason työn imu	18
2.1	Tiimitason työn imun muodostuminen	20
2.2	Tiimitason työn imuun vaikuttavat tiimityön prosessit	23
2.2.1	Motivaatiota luovat prosessit	26
2.2.2	Tunteiden hallintaan liittyvät prosessit	27
2.2.3	Konfliktin hallinta	33
3	Tiimitason työn imuun liittyvät vaikutuskeinot	36
3.1	Alhaalta ylöspäin suuntautuvat interventiot	37
3.2	Ylhäältä alaspäin suuntautuvat interventiot	41
4	Tutkimuksen viitekehys	47
5	Tutkimusmenetelmät	50
5.1	Tutkimusmenetelmä ja -strategia	50
5.2	Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu	51
5.3	Aineiston analysointimenetelmä	57
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetin arviointi	60
6	Tutkimustulokset	64
6.1	Esihenkilöiden havainnot tiimin tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta	64
6.2	Tiimeissä esiintyvä terveellinen väittely ja konfliktinhallinta	71
6.3	Tiimin sisäinen motivointi ja sen tukeminen	75
6.4	Tunteiden hallinta ja säätely	81
7	Yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset	88

7.1	Tulosten yhteenveto ja pohdinta	88
7.2	Johtopäätökset	95
7.3	Tutkimuksen rajoitteet	96
7.4	Jatkotutkimusaiheet	98
	Lähteet	100

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvioluettelo

Kuvio 1:	Tutkittava ilmiö	15
Kuvio 2:	Tutkimusraportin rakenne	17
Kuvio 3:	Tiimitason työn imun muodostuminen Costa et al. (2014a, 2014b)	19
Kuvio 4:	Työn imun muodostumiseen vaikuttavat syötteen	23
Kuvio 5:	Tiimitason työn imuun vaikuttavat prosessit (Mukaiillen Costa et al. 2014b)	25
Kuvio 6:	Tunteiden tarttumisen prosessit läpi organisaatiotasojen (Tee, 2015)	30
Kuvio 8:	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	49
Kuvio 9:	Aineiston analysointiprosessin vaiheet	58
Kuvio 10:	Tiimitason työn imu -teeman tutkimustulosten yhteenveto	71
Kuvio 11:	Konfliktin hallinta -teeman tutkimustulosten yhteenveto	75
Kuvio 12:	Motivointi -teeman tutkimustulosten yhteenveto	81
Kuvio 13:	Tunteiden hallinta ja säätely -teeman tutkimustulosten yhteenveto	87
Kuvio 14:	Tiimitason työn imun muodostuminen virtuaalitiimeissä sekä tukikeinot	94

Taulukkoluetelo

Taulukko 1:	Tiimitason työn imua muokkaavat prosessit	35
Taulukko 2:	Yhteenveto alhaalta ylöspäin suuntautuvista interventioista	41
Taulukko 3:	Yhteenveto ylhäältä alaspäin suuntautuvista interventioista	46
Taulukko 4:	Yhteenveto haastatteluaineistosta	53

1 Johdanto

Työn luonteen muututtua yhä enemmän tietotyöhön perustuvaksi, organisaatioissa työskennellään tiimeissä yksittäisten henkilöiden työsuoritusten sijaan, ja päästäkseen tavoitteisiin henkilöt ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Costa, Passos, Bakker, 2014a, 34). Digitaalinen työympäristö on nopeuttanut tiedon hyödynnettävyyttä ja moderni tietotyö voi olla hyvin hektistä. Tällöin tiimin on suoriuduttavat tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta se saavuttaa tiimin yhteiset tavoitteet määräajassa (Sharma & Bhatnagar, 2016). Ymmärtämällä tiimeissä tapahtuvia vuorovaikutukseen ja tiimin yhteistoimintaan liittyviä prosesseja voidaan tiimin toimintaa tukea eri tavoilla huomioiden sosiaaliset, motivaationaaliset sekä tunnetason aspektit.

Hyvinvoiva yksilö suoriutuu tutkimusten (ks. esim. Tims, Bakker & Derks, 2013) mukaan työstään hyvin, ja eräs työhyvinvoinnin osa-alue on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota kutsutaan työn imuksi (Hakanen 2011, 38). Tiimityön yleistymisen ja sen toimintamekanismien ja seurausten ymmärtämiseksi työn imuun liittyvä tarkastelutaso on siirtynyt tiimitasolle: tutkijat ovat lähteneet selvittämään, voidaanko tiimitasolla ylipäätään havaita yksilötason työn imua vastaavaa kollektiivista ilmiötä olettaen, että työn imua kokevassa tiimissä on jäseniä, jotka ovat tunnetasolla sidoksissa toisiinsa, työhönsä, ja jotka ovat kiinnostuneita tiiminsä menestyksestä. (esim. Costa, Passos & Bakker 2014a/b; Sharma & Bhatnagar, 2016; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012.) Costa et al. (2014a/b) määritelmän mukaan tiimitason työn imu on työhyvinvointiin liittyvä jaettu, positiivinen ja täyttävä (*fulfilling*) motivoiva tila. Tiimitason työn imua kuvataan tiimin tarmokkuuden (*team vigour*), tiimin omistautumisen (*team dedication*) ja tiimin uppoutumisen (*team absorption*) kautta.

Keväällä 2020 alkanut Covid-19 pandemia on mullistanut työelämää globaalilla tasolla jo lähes kolmen vuoden ajan. Pandemian ja etätyösuosituksen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 12.3.2020) myötä organisaatioissa toimivista tiimeistä muodostui lyhyessä ajassa virtuaalisesti toimivia tiimejä. Virtuaalitiimit määritellään yleensä ryhmäksi henkilöitä, jotka

- työskentelevät itsenäisesti eri toimipaikoissa suorittaakseen yhteistä tehtävää;
- joilla on yhteinen vastuu tehtävän lopputuloksesta ja
- joiden kommunikaatio tapahtuu pääasiassa virtuaalisten vuorovaikutusteknologioiden välityksellä.

(Martins, Gilson & Maynard, 2004; Ortiz de Guinea, Webster & Staples, 2012, 301; Pazos 2012, 402).

Virtuaalitiimeihin liittyy lukuisia tutkimuksissa havaittuja haasteita (Dulebohn & Hoch, 2017, 569), kuten tiimin vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvät vaikeudet (Berry, 2011, Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman & Shuffler, 2011, 216; Pazos 2012, 402; de Quinea et al., 2012, 303), tiimin jäsenten matalampi sitoutuminen yhteiseen tiimiin (Johnson et al., 2009, 643), vaikeudet luoda luottamusta (Gilson et al. 2015, 1321; de Quinea et al., 2012, 303; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cohen, 2012, 12), vaikeudet luoda jaettua vastuullisuutta tiimin jäsenten välillä Dulebohn & Hoch (2017, 569), eristyneisyys (Berry, 2011, 197), suuri sosiaalinen etäisyys jäsenten välillä (Berry, 2011, 197; Pazos, 2012, 402) sekä virtuaalitiimien valvominen ja johtaminen (Tannenbaum et al., 2012, 10).

Blomqvist, Sivunen, Vartiainen, Olsson, Ropponen, Henttonen & van Zoonen (2020) tutkivat pitkäaikaistutkimuksena suomalaisten työntekijöiden kokemuksia koronakriisin keskellä. Heidän havaintonsa mukaan työntekijöiden tehokkuus näyttää säilyneen etätyöhön siirtymisestä huolimatta, mutta pandemian tuomat muutokset ovat lisänneet työntekijöiden kuormittumista. Pandemian jatkuessa myös kuormittuminen jatkuu, jonka seurauksena yksilötason työn imu on laskenut. Blomqvist et al. kyselyyn vastanneista henkilöistä 60% pitävät lokakuussa 2020 työpaikan sosiaalisia suhteita tärkeänä. Työtovereiden tuen puute voi lisätä kuormittuneiden työntekijöiden eristäytymisen tunnetta etäolosuhteissa, ja vaikka viestintäteknologioiden käyttö voikin aluksi helpottaa työntekijöiden fyysistä erillää oloa, Blomqvist et al. näkevät nykykäytännöt vain tilapäisenä ratkaisuna. (Blomqvist et al. 2020, 6-10.)

Tunnistamalla tiimitason työn imuun vaikuttavia tekijöitä, sekä millaisten prosessien kautta tiimitason työn imu kehittyy, voidaan sekä tukea tiimiin kuuluvien henkilöiden hyvinvointia,

mutta myös pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Lisäksi tiedostamalla tiimitasolla koetun työn imun muodostumiseen vaikuttavien prosessien erot henkilökohtaisen työn imun motivaatioprosesseihin verrattuna (Costa et al., 2014a) voidaan löytää uusia keinoja tukea tiimin toimintaa ja säilyttää tiimien elinvoimaisuus mahdollisesta etätyöapatiasta huolimatta. Siirtyminen etätyöskentelyyn ilman ennakkovalmistautumista loi lisäksi organisaatioihin tarpeen ymmärtää, millaisia muutoksia ja vaikutuksia työtapojen ja -työvälineiden muuttuminen aiheuttaa tiimin prosesseihin ja vuorovaikutukseen.

Virtuaalisten vuorovaikutusteknologioiden välityksellä tapahtuva viestintä ei ole samanaista kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, sillä virtuaalisuuden myötä esimerkiksi henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa esiintyvät sanalliset ja sanattomat eleet jäävät puuttumaan (Pitts et al., 2012, 22). Tämän vuoksi virtuaalisuus asettaa erilaiset haasteet tehokkaalle vuorovaikutukselle kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna (Martins et al., 2004). Erityisesti viestinnän eriaikaisuus on merkittävin vuorovaikutusta ja tiimityöskentelyä muuttava tekijä (Berry, 2011, 186).

Vaikka virtuaalisuus muuttaa tiimin työskentelytapoja, ei näiden muutosten vaikutusten kuvaaminen tai hyötyjen ja haittojen erittelemine ole yksinkertaista. Siinä missä viestinnän eriaikaisuus mahdollistaa tiimin jäsenen osallistumisen samanaikaisesti useaan tiimin prosessiin ja voi tehdä tiimin työskentelystä tehokkaampaa (Berry, 2011, 195), tiimin jäsenten välinen ymmärrys tehtävän lopputuloksesta voi olla heikompaa kuin läsnätyössä (Berry, 2011, 195; Tannenbaum et al, 2012, 12). Tämä voi johtua siitä, että virtuaalitiimeissä jaetaan vähemmän informaatiota kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa työskenteleviin tiimeihin verrattuna (Berry, 2011, 195; Martins et al., 2004) siitä huolimatta, että henkilöt käyttävät virtuaalitiimeissä enemmän aikaa tiimin varsinaisen tehtävän suorittamiseen (Johnson et al., 2009). Mikäli tiimin jäsenet ymmärtävät tiimin tavoitteen eri tavoilla, tämä johtaa edelleen negatiivisiin vaikutuksiin tiimin tuotoksissa (Berry, 2011, 195). Virtuaalitiimien suorituskykyyn liittyvät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että aikaulottuvuudella on merkitystä virtuaalisuuden vaikutusten tasoittumiseen: Berry (2011, 195) toteaa informaation jakamisen puutteisiin liittyvien vaikutusten häviävän ajan kuluessa. Tietokonevälitteiseen vuorovaikutukseen liittyvät tutkimustulokset ovat myös ristiriitaisia, sillä joidenkin

tutkimusten mukaan tietokonevälitteisellä vuorovaikutuksella on positiivisia vaikutuksia, joidenkin mukaan negatiivisia, ja joidenkin mukaan ei havaittavaa vaikutusta. (Johnson et al., 2009, 639).

Työn imua tiimitasolla tarkasteleva tutkimustyö on painottunut 2010 luvulla Eurooppaan ja Portugaliin (Marques-Quinteiro et al. 2020), ja tiimityön yleistymisen myötä tiimitason työn imuun liittyviä tutkimuksia löytyy monipuolisesti eri aloilla, joissa työskentely-yksikön saumaton yhteistyö on edellytys tiimin onnistumiselle: tiimitason työn imua on havainnoitu niin sairaanhoitajien (Tomietto et al., 2016), sotilaiden (Boermans et al., 2014) kuin jalkapalloerotuomareiden (Sinval et al., 2020) keskuudessa. Asiantuntijatyöhön liittyviä tutkimuksia löytyy kuitenkin niukasti.

Aiemmat tiimitason työn imuun liittyvät tutkimukset ovat mm. selvittäneet sen rakenteita ja syntymekanismeja (esim. Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006; Costa et al. 2014a, 2014b; Tims et al. 2013a, Torrente, Schaufeli & Llorens 2012, 2013). Tiimitason työn imun muodostumisen edellytykset täytyvät silloin, kun tiimin jäsenillä on yhteinen käsitys siitä, miten tiimin tarmokkuus, tiimin omistautuminen ja tiimin uppoutuminen näkyy tiimin toiminnassa tai tiimin jäsenten käytöksessä (Torrente et al., 2012a, 338). Tiimitason työn imu ilmenee tiimin vuorovaikutusprosesseissa (Costa et al. 2014a), ja tiimitason työn imun on todettu tarttuvan eli siirtyvän henkilöltä toiselle niin tiimin jäsenten välillä (Costa et al., 2014b; Torrente, Salanova & Llorens 2013; Tee 2015), esihenkilön ja alaisen välillä (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, & Voelpel, 2017; Tee 2015) kuin eri tiimien välillä (Tee 2015).

Tiedostamalla tiimitason työn imun olevan tiimin suorituskykyyn vaikuttava tekijä (Bakker et al., 2006; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli. 2003; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli et al. 2012a, 2012b), voidaan tiimin suorituskykyä parantaa tukemalla tiimitason työn imun muodostumisen ja säilymisen edellytyksiä myös virtuaalisessa kontekstissa. Aiempien tutkimuksien valossa tiimitason työn imua voidaan tukea mm. muotoilemalla työtä tiimitasolla (Tims et al., 2013a; Luu 2017; Mäkikangas, Aunola, Seppälä & Hakanen 2016), lisäämällä tiimin sosiaalisia voimavaroja (Hakanen 2011; Rahmadani et al.,

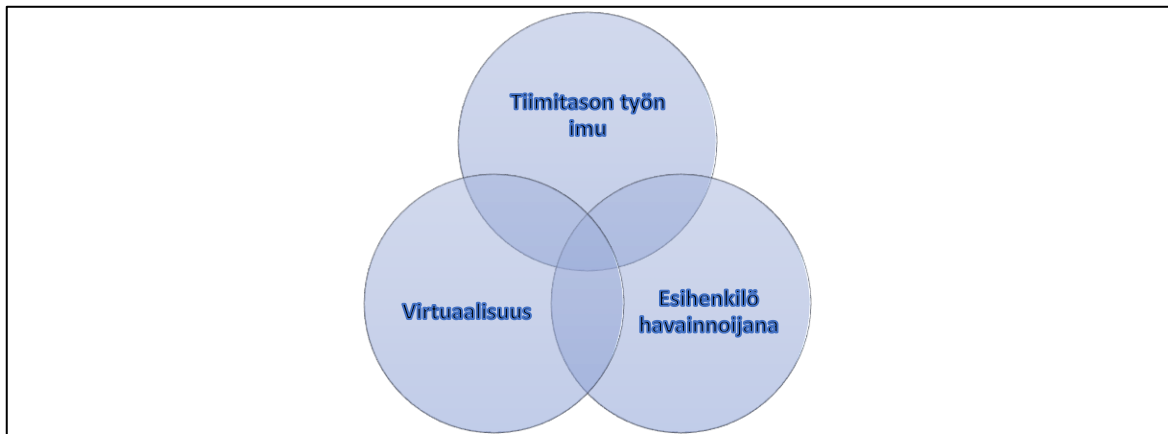
2020; Torrente et al. 2012b; van Woerkom et al. 2020) sekä panostamalla esimiestyöhön ja johtajuuskoulutukseen (Aw & Ayoko 2016; Costa, Passos & Bakker 2015; Rahmadani et al. 2020; Shaufeli & Salanova 2010).

Tutkimuksissa on tarkasteltu eri johtamissuuntausten roolia työn imun muodostumisessa, ja näistä positiivisia vaikutuksia on havaittu olevan mm. transformaationaalisella johtajuudella (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Aw & Ayoko, 2017), sitouttavalla johtajuudella (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang & Zulkarnain, 2020) sekä autenttisella johtajuudella (Lisbona, Hayas, Palací & Frese, 2021). Positiivisten vaikutusten lisäksi tiimin johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimitason työn imuun myös haitallisesti: tiimensä puolesta uhrautuva ja uhriutuva johtaja saattaa omalla käytöksellään viedä alaistensa energiaa heikentäen tiimitason työn imua (Chen, Yuan, Liu, Zhu & Zhu, 2020).

Gilson et al. (2015) nostavat yhdeksi tulevaisuuden tutkimusalueeksi niiden vaikutusten tunnistamisen, joita virtuaalisuus tuo työn imun ja tiimin suorituskyvyn väliseen suhteeseen (Gilson et al. 2015, 1331). Tiimitason työn imua on tutkittu suhteellisen vähän aikaa, reilun vuosikymmenen verran. Lisäksi tähän mennessä on julkaistu vain yksittäisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät työn imua virtuaalisessa ympäristössä (ks. esim. Holton et al. (2020). Tämä tutkimus pyrkiikin täyttämään havaittua tutkimusaukkoa tarkastelemalla tiimitason työn imun ilmenemistä virtuaalityötä tekevissä tiimeissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tiimitason työn imun ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä virtuaalisesti toimivissa tiimeissä. Covid-19-pandemian vaikutuksesta keväällä 2020 etätyöskentelyyn siirryttiin valtakunnallisesti hyvin nopealla aikataululla myös niissä organisaatioissa, joissa etätyöskentely ei aiemmin ole ollut käytäntönä. Lähes kolme vuotta myöhemmin pandemia on edelleen ajankohtainen ja uudenlaiset koronavirusvariantit lamaannuttavat yhteiskuntaa. Organisaatioissa on näiden vuosien ajan ollut mahdollista kehittää tiimien vuorovaikutusta ja yhteistyötä etätyöskentelyyn sopivaksi.



Kuvio 1: Tutkittava ilmiö

Yllä oleva Kuvio 1 havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä. Tiimien esihenkilö toimii tutkimuksen empiirisen osion havainnoijana kertomalla, minkälaista tiimitason työn imua kuvaavaa toimintaa hän havainnoi, sekä minkälaisia tiimitason työn imuun vaikuttavia toimintatapoja tiimi käyttää päivittäisessä arjessaan. Lisäämällä ymmärrystä virtuaalisen vuorovaikutuksen ja tiimitason työn imun välisestä suhteesta voidaan virtuaalitiimien suorituskykyä ja elinvoimaisuutta tukea aiempaa paremmin.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään löytämään vastaus päätutkimuskysymyksen kautta, joka on: *Miten virtuaalitiimien tiimitason työn imu rakentuu ja kuinka sitä voidaan tukea?*

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia kahden alatutkimuskysymyksen avulla:

- *Millaisista tekijöistä virtuaalitiimeissä ilmenevä tiimitason työn imu muodostuu?*
- *Millä menetelmillä virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimitason työn imua voidaan tukea?*

Päätutkimuskysymystä tukee kaksi alakysymystä, joista ensimmäinen liittyy tiimitason työn imun muodostumiseen virtuaalitiimeissä. Tiimitason työn imun syntymekanismien ymmärtäminen luo pohjan kyseisen ilmiön tarkasteluun virtuaalisessa kontekstissa. Tiimitason työn imun kehittymistä on tähän asti tutkittu pääsääntöisesti perinteisten, fyysisesti samassa

tilassa toimivien tiimien osalta. Jälkimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyritään tunnistamaan erilaisia keinoja, joiden avulla virtuaalisesti työskentelevien tiimien työn imuun kokemista voidaan tukea. Tiimitason työn imuun voidaan vaikuttaa tietoisesti, kun tiedetään, millaisissa olosuhteissa tiimitason työn imu kehittyy, sekä miten virtuaalisuus muuttaa näitä olosuhteita.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tiimitason työn imu muodostuu ja kehittyy jatkuvasti. Siten tämän tutkimuksen fokus on pysyvissä asiantuntijatyötä tekevissä tiimeissä. Näin ollen erilaiset tilapäiset tai projektiluontoiset tiimit jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tiimityöhön liittyy useita erilaisia prosesseja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain niitä tiimityön prosesseja, joiden on aiemman tutkimuksen perusteella todettu vaikuttavan tiimitason työn imun muodostumiseen ja kehittymiseen. Tiimin virtuaalisuuteen liittyy useita ulottuvuuksia. Virtuaalitiimit voidaan määritellä esimerkiksi maantieteellisen sijainnin tai kulttuurisen monimuotoisuuden kautta. Vaikka eri kansallisuuksilla ja kulttuuritaustoilla on vaikutusta henkilöiden käytökseen ja vuorovaikutukseen, rajataan virtuaalisuuden eri asteet tämän tutkimuksen rajallisen työmäärän vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa käytetty termi virtuaalitiimi viittaa siten yleisellä tasolla tiimiin, jonka jäsenet eivät työskentele kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, ja tiimin kommunikaatio tapahtuu pääosin virtuaalisten vuorovaikutusteknologioiden välityksellä. It-järjestelmät mahdollistavat virtuaalitiimien työskentelyn. Tässä tutkimuksessa it-järjestelmien tarkastelu rajataan koskemaan vain sitä näkökulmaa, millaisia vaikutuksia niillä on tiimien prosesseihin, vuorovaikutukseen tai tiimitason työn imuun. Etätyöhön liittyviin it-järjestelmiin viitataan tässä tutkimuksessa termillä ”virtuaalinen vuorovaikutusteknologia” tai ”etätyöväline”.

1.3 Tutkielman rakenne

Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimuksen aiheeseen, taustoittaa virtuaalisen vuorovaikutuksen vaikutuksia ja esittelee aiemman tiimitason työn imuun liittyvän tutkimuksen sekä tutkimusaukon. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden.

Luvussa kaksi esitetään tiimitason työn imun muodostumiseen liittyvät tekijä. Luku kolme käsittelee tiimitason työn imuun liittyviä vaikutuskeinoja. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen viitekehys. Luvussa viisi käydään läpi tutkimusasetelma, menetelmävalinnat, aineisto ja arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Luku kuusi sisältää tutkimustulokset. Lopuksi luvussa seitsemän esitetään tutkimukseen liittyvää pohdintaa ja johtopäätökset, sekä arvioidaan työhön liittyviä rajoitteita ja esitetään jatkotutkimuksen aiheet. Työn lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet.



Kuvio 2. Tutkimusraportin rakenne

Kuvio 2 havainnollistaa tutkimusraportin rakenteen etenevän johdannon ja kirjallisuuskatsauksen kautta tutkimuksen viitekehysten esittämiseen. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset teorian ja empiirisen tutkimuksen kautta, ja tutkimustuloksissa empiirisessä osuudessa esiin tulleet havainnot nidotaan yhteen kirjallisuuskatsauksen kanssa. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2 Tiimitason työn imu

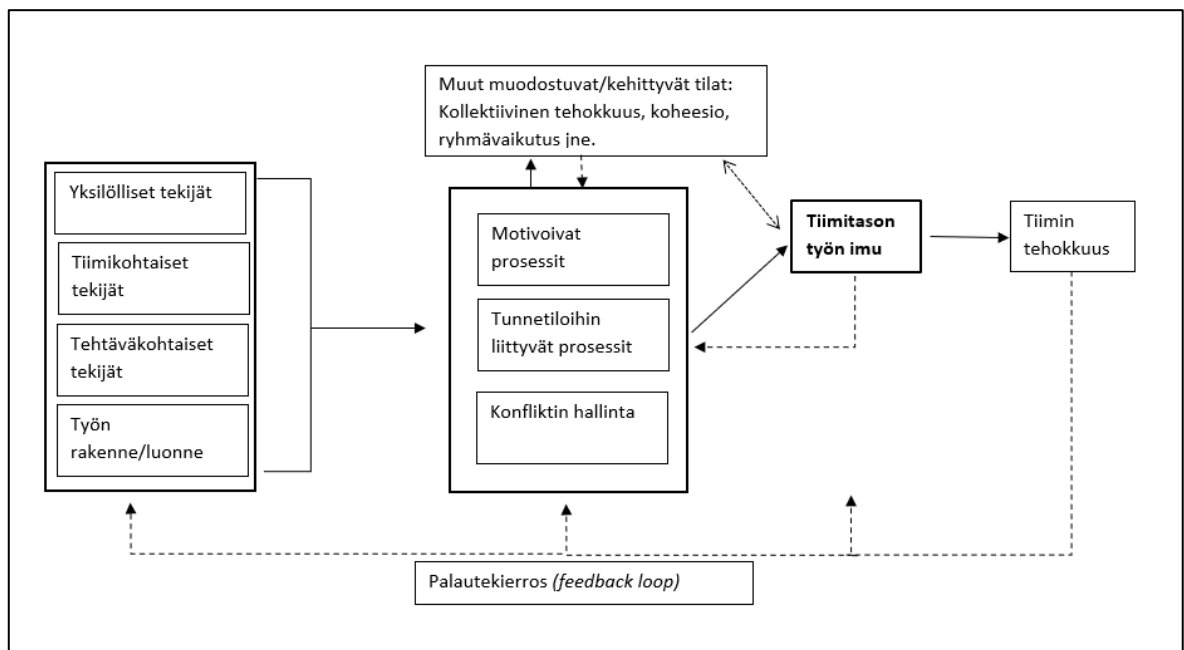
Akateemisesta kirjallisuudesta löytyy kaksi tiimitason työn imun määritelmää, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan: Torrente et al. (2012b) tutkijaryhmä esittää tiimitason työn imun olevan vapaasti käännettynä ”positiivinen, tyydyttävä, työhön liittyvä ja jaettu psykologinen tila, jolle on tunnusomaista tiimityön voima, omistautuneisuus sekä uppoutuminen, ja joka syntyy tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja jaetuissa kokemuksissa” (Torrente et al. 2012b, 107). Costa et al. (2014b, 418) puolestaan määrittelevät tiimitason työn imun olevan ”jaettu, positiivinen ja tyydyttävä kehkeytyvä tila, joka motivoi ja on osa työhön liittyvää hyvinvointia”.

Torrente et al. (2012b) näkemys pohjautuu yksilötason työn imuun liittyvään tutkimukseen, ja esittää tiimin sosiaaliset resurssit työn imun mahdollistavina tekijöinä. Costa et al. (2014b) esittämä tiimitason työn imun syntymekanismija kuvaava malli puolestaan sitoo tiimitason työn imun tiimityöhön ja tiimien tehokkuuteen liittyvään kirjallisuuteen tarkastelemalla tiimitasolla esiintyvää työn imua tiimin yhteisenä, mitattavissa olevana ominaisuutena eriytettyinä tiimin jäsenten yksilötason työn imun yhteismäärästä (Costa et al., 2014b, 415). Tässä tutkimuksessa tiimitason työn imun muodostumista keskitytään tarkastelemaan Costa et al. (2014b) esittämän viitekehyksen mukaisesti tiimin vuorovaikutusprosessin kautta muodostuvana dynaamisena ja jatkuvasti muotoutuvana ilmiönä, sillä tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, onko tiimitason työn imulla edellytyksiä muodostua pandemian aiheuttamassa tilanteessa, jossa tiimityötä tehdään virtuaalisesti myös niissä tiimeissä, jotka ennen pandemian alkua ovat työskennelleet pääosin läsnätyössä.

Costa et al. (2014b) esittävät tiimitason työn imun olevan yksittäisen tiimin sisällä kehittyvä yhteinen motivoiva tila, jolle on ominaista tiimin tarmokkuus, tiimin omistautuminen sekä tiimin uppoutuminen tiimin suorittamaa tehtävää kohtaan. Tiimin jäsenten yksilölliset ominaisuudet, tiimin ominaisuudet, tiimin suorittaman tehtävän ominaisuudet sekä työn rakenne toimivat syötteinä tiimitason työn imun muodostumiselle. Tiimitason työn imu muodostuu tiimin vuorovaikutusprosesseissa, joita ovat tunteiden hallinta, konfliktien hallinta sekä

motivaatiota luovat prosessit. Tietyllä hetkellä vallitseva tiimitason työn imu määrä johtaa muutoksiin tiimin syötteissä, tiimin tuotoksissa, prosesseissa ja muissa tiimin sisällä muodostuvissa kehittyvissä tiloissa. Kuitenkin samanaikaisesti tiimitason työn imu on seurausta tiimin aiemmasta tehokkuudesta, joten tiimitason työn imua ei voida pitää staattisena tilana, vaan tiimitason työn imu on dynaamista ja vaihtelee ajan myötä eri tekijöiden yhteisvaikutuksen seurauksena. (Costa et al. 2014b, 420–428.)

Alla nähtävässä Kuvio 3 esitetään Costa et al. (2014a, 2014b) viitekehys tiimitason työn imun muodostumisesta, sekä miten tiimitason työn imu ”virtaa” palautekierrosten (*feedback loop*) välityksellä tiimin tehokkuuden kautta vaikuttamaan tuleviin tiimitason työn imun syötteisiin ja prosesseihin.



Kuvio 3: Tiimitason työn imun muodostuminen Costa et al. (2014a, 2014b)

Kuten yllä oleva kuvio havainnollistaa, tiimien tehokkuus eli suorituskyky ja hyvinvointi on riippuvainen tiimien tunne- ja motivaatiotason dynamiikoista. Tiimitason työn imu rakentuu moniulotteisesti sekä tunnepitoisista että kognitiivisista ulottuvuuksista, joita ovat tiimin tarkkuus, tiimin omistautuneisuus sekä tiimin uppoutuminen työhön. Nämä vallitsevat tilat ovat vain kyseisen tiimin kokemia, eikä näitä tekijöitä voida yksilöidä pelkästään tiettyihin henkilöihin liittyviksi. (Costa et al. 2014b, 418.) Tiimitason työn imua koetaan vain silloin,

kun tiimin jäsenten tunnetason tilat ja motivaationaaliset tilat yhtenevät. Niiden yhtenemistä ei kuitenkaan välttämättä aina tapahdu. (Rahmadani ym.2020, 2.)

Costa et al. (2014b) esittämän mallin mukaisesti tiimin tehokkuus ajankohdalla A vaikuttaa myöhemmin tiimin ajankohdalla B kokemaan tiimitason työn imuun, sillä tiimin tehokkuus muokkaa palautekierrosten kautta sekä tiimitason työn imun syötteitä että tiimitason työn imun muodostavia prosesseja. Tiimin tehokkuus muodostuu kolmesta osatekijästä, joita ovat tiimin suorituskyky, tyytyväisyys sekä elinvoimaisuus. Tiimin suorituskyvyllä tarkoitetaan sitä, saavuttaako tiimi tavoitteensa annetussa määräajassa vai ei. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä tai turhautumista tiimin jäsenten kokemiin henkilökohtaisiin tarpeisiin. Elinvoimaisuus viittaa tiimin jäsenten kykyyn työskennellä yhdessä myöhemmissä tehtävissä. Hyvä suorituskyky, tyytyväisyyden tunteet ja halu jatkaa työskentelyä yhdessä fasilitoi motivaatiokeskeistä vuorovaikutusta, sekä vuorovaikutusta, jolla on positiivinen tunnetason arvo (Costa et al. 2014b, 427). Lisbona, Las-Hayas, Palací, Bernabé, Morales & Haslam (2020) esittävät tutkimuksessaan tiimitason työn imun olevan seurausta henkilön samaistumisesta tiimiinsä, ja vaikuttavan edelleen tiimin aloitteellisuuden kautta tiimin tuottavuuteen ja innovaatiokykyyn (Lisbona et al. 2020, 6).

Tämän luvun alaluvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tekijöitä, jotka toimivat tiimitason työn imun muodostumisen syötteinä; mitkä tiimityön prosessit vaikuttavat tiimitason työn imun muodostumiseen sekä millaisia vaikutuksia tiimitason työn imulla on.

2.1 Tiimitason työn imun muodostuminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan tekijöitä, jotka toimivat tiimitason työn imun muodostumisen syötteinä. Costa, Passos & Bakker (2014b) jakavat tiimitason työn imun muodostumisen mahdollistavat syötteet neljään eri teemaan: yksilölliset tekijät, tiimikohtaiset tekijät, tehtäväkohtaiset tekijät sekä työn rakenne. Näillä syötteillä on joko suora tai välillinen vaikutus tiimitason työn imuun riippuen siitä, millainen vaikutus niillä on tiimin vuorovaikutukseen (Costa et al. 2014b, 421).

Tiimitason työn imun muodostumiseen vaikuttavista syötteistä Costa et al. (2014b) nostavat yksilötason tekijöinä esiin henkilön ryhmälähtöisyyden, persoonallisuuden sekä yksilötason työn imun. Ryhmälähtöisyys näkyy esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa henkilön taipumuksena ottaa huomioon muiden käyttäytyminen. Ryhmälähtöisyydestä on kyse myös silloin, kun henkilö kokee tiimin yhteiset tavoitteet tärkeämmäksi kuin hänen omat yksilökohtaiset tavoitteensa. Mitä enemmän tiimissä on korkean ryhmälähtöisyyden omaavia henkilöitä, sitä todennäköisempää on, että he panostavat työhönsä ja välttävät ristiriitoja aiheuttavaa vuorovaikutusta. (Costa et al., 2014b, 421.) Konfliktinhallintaa käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Personallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista Costa et al. (2014b, 421) nostavat esiin ekstroverttiyden eli ulospäin suuntautuneisuuden, jota pidetään tärkeänä positiivisia tunteita ennustavana tekijänä. Myös proaktiivinen persoonallisuus liitetään työn imuun (mm. Bakker et al., 2012; Caniëls et al. 2018, 58). Aloitteelliset, eli proaktiiviset, henkilöt ovat taipuvaisia muokkaamaan oman työympäristönsä sellaiseksi, missä heidän on mahdollista hallita työtään ja henkilökohtaisia resurssejaan tehokkaasti (Bakker et al., 2012). Kolmas tutkimuksessa esiintyvä tiimitason työn imuun syötteenä vaikuttava tiiminjäsenten persoonallisuuteen liittyvä ominaisuus on tiimiläisen taipumus sellaiseen spontaaniin käytökseen, joka parantaa muiden mielialaa, energisoi ja yhdistää tiimin jäseniä. (Fortuin, van Mierlo, Bakker, Petrou & Demerouti, 2021, 1–15.) Neljäs yksilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä tekijä on yksilötason työn imu. Se voisi Costa et al. (2014b) mukaan toimia tiimitason työn imuun vaikuttavana muuttujana, sillä työn imua kokevat henkilöt ovat alttiimpia tuntemaan ja osoittamaan tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista työhön. (Costa et al., 2014b, 421.)

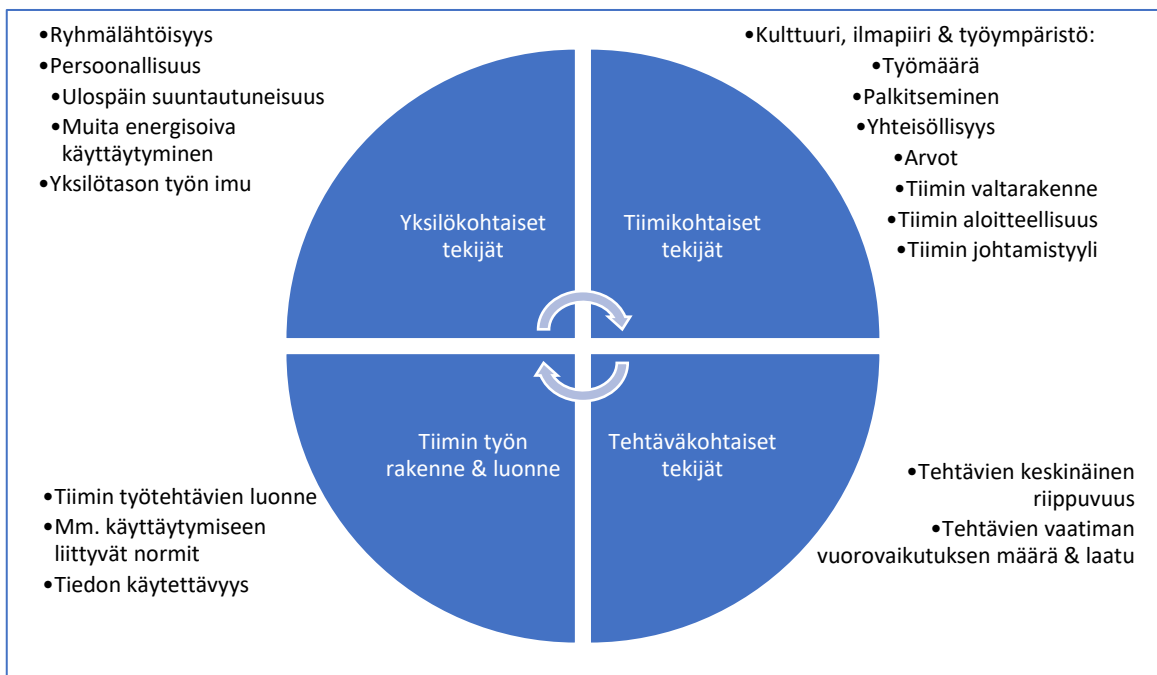
Tiimikohtaisiin ominaisuuksiin Costa et al. (2014b) esittävät kuuluvan tiimin kulttuurin, ilmapiirin ja tiimin valtarakenteen sekä tiimin johtajuuden. Kollektiivista työn imua tukeva ilmapiiri pitää sisällään tiimin jäsenten yhteisesti jakaman käsityksen haastavasta, kekseliäästä ja kannustavasta työympäristöstä. Työympäristöön liittyvinä osa-alueina nostetaan esiin realistinen ja haastava työmäärä, hallinta, palkitseminen, yhteisöllisyys ja yhteistyö, oikeudenmukaisuus sekä arvot. (Costa et al. 2014b, 421–422.)

Tiimin aloitteellisuuden voidaan nähdä olevan tekijä, joka voi olla sekä seurausta tiimin kokemasta tiimitason työn imuista mutta myös tiimikohtaisena tekijänä vaikuttava ominaisuus. Lisbona et al. (2020, 2) määrittelevät tiimin aloitteellisuuden olevan peräisin tiimin jäsenten yhteisistä kokemuksista, asenteista, näkemyksistä, arvoista, kognitiosta ja käyttäytymisestä. He esittävät tutkimuksessaan tiimitason työn imun olevan seurausta henkilön samaistumisesta tiimiinsä, ja vaikuttavan edelleen tiimin aloitteellisuuden kautta tiimin tuottavuuteen ja innovaatiokykyyn. (Lisbona et al. 2020, 2, 6).

Tiimin johtajuus on yksi tiimin syötteinä tiimitason työn imuun ja tiimityön prosesseihin vaikuttava tekijä. Tiimien johtajat vaikuttavat Ilies et al., (2005) mukaan eri johtamistyylien kautta alaisiinsa henkilökohtaisen samaistumisen, positiivisen tunteiden tarttuvuuden, positiivisen käyttäytymisen mallintamisen, itsemääräämisoikeuden tukemisen sekä positiivisen sosiaalisen vaihdon kautta. Tutkimuksissa on tarkasteltu eri johtamissuuntausten roolia työn imun muodostumisessa, ja näistä positiivisia vaikutuksia on havaittu olevan mm. transformaationaalisella johtajuudella (Cruz-Ortiz et al., 2013; Aw & Ayoko, 2017), sitouttavalla johtajuudella (Rahmadani, et al., 2020) sekä autenttisella johtajuudella (Lisbona et al., 2021). Positiivisten vaikutusten lisäksi tiimin johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimitason työn imuun myös haitallisesti: tiimiinsä puolesta uhrautuva ja uhriutuva johtaja saattaa omalla käytöksellään viedä alaistensa energiaa heikentäen tiimitason työn imua (Chen et al., 2020).

Costa et al. (2014b) mainitsevat tiimin suorittamiin tehtäviin liittyvät ominaisuudet yhdeksi tiimitason työn imun muodostumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tehtävät voivat poiketa toisistaan sen suhteen, minkä verran tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toistensa tekemisestä. Tiimityön prosessit vaativat tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, ja mitä enemmän tiimin jäsenet ovat tekemisissä toistensa kanssa, sitä todennäköisemmin tiimin jäsenten välille muodostuu kognitiivisia, tunnetason sekä motivaationaalisia tiloja, jollaiseksi tiimitason työn imukin luokitellaan. Tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen tason on todettu liittyvän tiimin jäsenten tunnetason reaktioihin. (Costa et al., 2014b, 422.)

Viimeisenä tiimitason työn imuun vaikuttavana syötteenä Costa et al. (2014b) esittävät työn rakenteen. Työn rakenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimin työtehtäviä sekä tiimin virallisia ja epävirallisia normeja, sekä niiden viestintärakennetta. Työn rakenne määrittää kehen on pääsy tiettyyn tietoon ja milloin, sekä millainen käyttäytyminen koetaan asianmukaiseksi. Nämä kaksi tekijää, tiedon käytettävyyttä sekä käytöksen asianmukaisuus, muokkaavat tiimin jäsenten vuorovaikutuksen luonnetta. (Costa et al. 2014b, 422.)



Kuvio 4: Työn imun muodostumiseen vaikuttavat syötteen

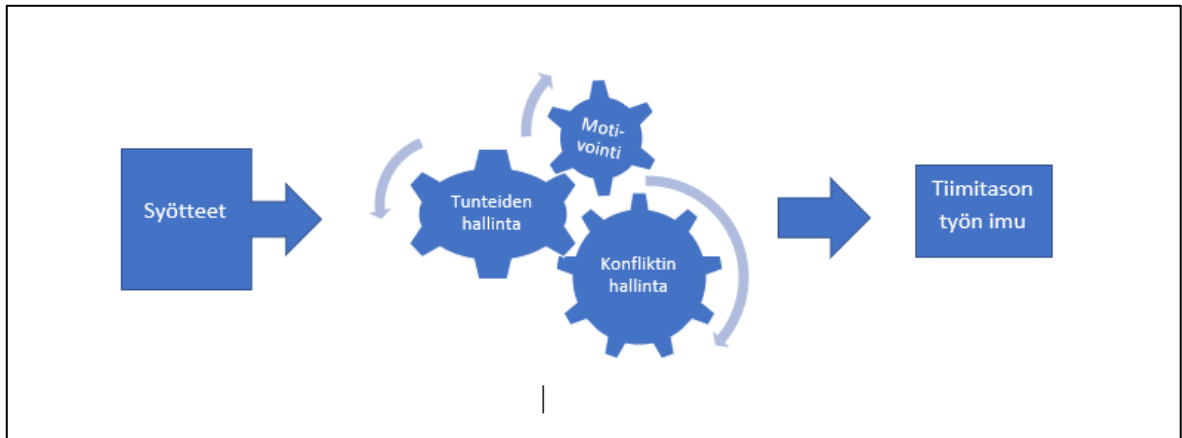
Tässä alaluvussa käytiin läpi Costa et al. (2014b) esittämän mallin mukaiset syötteen (Kuvio 4), jotka vaikuttavat tiimitason työn imun muodostumiseen. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tiimityön prosesseja, joiden vaikutuksesta tiimitason työn imuun vaikuttavat syötteen muuntuvat tiimitason työn imuksi.

2.2 Tiimitason työn imuun vaikuttavat tiimityön prosessit

Tässä alaluvussa kuvataan tiimitason työn imun muodostumiseen vaikuttavat tiimityön prosessit. Costa et al. (2014a; 2014b) esittämän mallin mukaisesti tietty joukko syötteenä yhdessä

tiimityössä esiintyvien prosessien kanssa vaikuttavat siihen, millä tasolla tiimi kokee kollektiivista työn imua (Costa et al., 2014a, 35). Tiimityössä esiintyviä prosesseja voidaan luokitella eri tavoin. Zaccaro, Rittman & Marks (2001, 458) ryhmittelevät prosessit kognitiivisiin prosesseihin, motivaatioon liittyviin prosesseihin, tunteisiin liittyviin prosesseihin sekä koordinointiin liittyviin prosesseihin. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) puolestaan jaottelevat tiimityön prosessit tiimin eri työskentelyvaiheiden, siirtymä- ja toimintavaiheen, mukaisiin prosesseihin. Nykyisin tietotyötä tekevän tiimin tehokkaalle toiminnalle on tyypillistä usean tehtävän samanaikainen suorittaminen, jolloin tiimin tavoitteiden saavuttaminen vaatii tekemisen suunnittelua ja jaksottamista, jotta eri vaiheissa olevat tehtävät etenevät toivotulla tavalla. (Marks et al., 2001, 362; Salas, Cooke & Rosen, 2008, 541). Tehtävien suorittaminen tapahtuu toistuvissa, tietyn annetun ajan määrittämissä sykleissä, joille on tyypillistä sekä varsinaisen tavoitteen saavuttamisen edellyttämä toiminta (toimintavaihe), että syklin loppuvaiheessa tapahtuva menneen toiminnan arviointi sekä palautteenanto (siirtymävaihe) (Marks et al., 2001, 358; Costa et al., 2014b, 428).

Henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevät prosessit luovat pohjan muille prosesseille, ja siten henkilöiden välisiä prosesseja esiintyy sekä siirtymä- että toimintavaiheessa. Tiimi hallitsee henkilöiden välisiä prosesseja *konfliktin hallinnan, motivoinnin ja luottamuksen rakentamisen* sekä *tunteiden hallinnan* avulla. (Marks et al. 2001, 365–368.) Costa et al. (2014b) yhdistävät viitekehyksessään Zaccaro et al. (2001) esittämän prosessien ryhmittelyn Marks et al. (2001) esittämiin henkilöiden välisissä suhteissa esiintyviin prosesseihin. Costa et al. (2014a, 35; 2014b, 422) korostavat tiimitason työn imun kehittymisen edellytyksenä sellaisten vuorovaikutuksessa esiintyvien prosessien tärkeyttä, joiden kautta pyritään vaikuttamaan motivaatioon sekä tunteiden ja konfliktien hallintaan (Kuvio 5). Kuten edellä kuvattiin, nämä prosessit eivät ole riippuvaisia pelkästään siitä vaiheesta, missä tiimi suorittaa tehtävänsä, vaan esiintyy vuorovaikutuksena läpi tiimin työskentelyjaksojen (Costa et al. 2014b, 422; Marks et al. 2001).



Kuvio 5: Tiimitason työn imuun vaikuttavat prosessit (Mukaiillen Costa et al. 2014b)

Costa et al. (2014b) esittämä tiimitason työn imun muodostumisen malli nostaa esiin välittäjinä toimivien tekijöiden tärkeyden, ja korostaa niiden vuorovaikutuksellista luonnetta. Jotta tiimeissä on edellytyksiä muodostaa korkeaa tiimitason työn imua, tulee tiimien johtajien tarkkailla tiimin jäsenten vuorovaikutusta. Lisäksi tiimin jäsenille pitäisi mahdollistaa toimintaedellytykset motivoida toisiaan, ja samanaikaisesti säilyttää tiimissä vallitseva positiivisen tunnetason tila. (Costa et al., 2014b, 431).

Costa et al. (2017) selvittivät tutkimuksessaan käytännön tasolla, minkälaista toimintaa ja vuorovaikutusta työn imua kokevissa tiimeissä esiintyy. He analysoivat videotallenteiden perusteella sanallista ja sanatonta vuorovaikutusta niissä tiimeissä, joissa mittauksen perusteella tiimitason työn imun havaittiin olevan korkea. Sanattomasta vuorovaikutuksesta tarkkailtiin erityisesti kasvojen ilmeitä, puhetta sekä henkilöiden asennoissa tapahtuvia muutoksia. Motivoivien prosessien osalta tarkkailtiin tiimin jäsenten puhetta etsimällä erityisesti sanallisia ilmaisuja, jotka ilmentävät pienten onnistumisten korostamista, haastavien tavoitteiden asettamista, tiiminjäsenten pätevyyden vahvistamista sekä positiivisen tai rakentavan palautteen antoa. Tunteiden hallintaan liittyvistä prosesseista tarkkailtiin toimintaa, joka osoittaa positiivista sitouttamista, hyväksyntää sekä ilmaisee tiimin sisällä vallitsevia sääntöjä. Tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, että korkean tiimitason työn imun tiimeissä tiimin jäsenet työskentelivät fyysisesti lähemmäs ja heidän vuorovaikutuksensa lisääntyi tehtävän ajalliseen keskipisteeseen asti. Heidän aktiivisuutensa oli huipussaan tehtävän suorittamiseen käytettävän ajan alussa ja lopussa. Käytetyimmät vuorovaikutukseen liittyvät

prosessit olivat kiintymystä tukevia. Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyys vaatii kuitenkin vielä vahvistusta, sillä tutkimus suoritettiin simulaationa opiskelijoilla laboratorioolosuhteissa. (Costa et al., 2017, 206, 210, 212, 223.)

Tiimin jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli tiimitason työn imun muodostumisessa. Tiimiprosessien ja dynamiikan aikana tapahtuvan tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen luonne muokkaa prosessin myötä muodostuvan tiimitason työn imun kollektiivista rakennetta (Costa et al. 2014a, 35), ja näiden vuorovaikutustapojen vaikutus voidaan nähdä tiimin energian ja innokkuuden määrässä (Costa et al., 2014b). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin, miten motivaatioon, tunteiden hallintaan sekä konfliktien hallintaan liittyvät prosessit aikaansaavat tiimitason työn imua.

2.2.1 Motivaatiota luovat prosessit

Motivoinnilla ja luottamuksen rakentamisella tarkoitetaan toimia, joiden kautta tiimin jäsenten välille luodaan ja säilytetään tiimin suorittamaa tehtävää koskien tunne kollektiivisesta itsevarmuudesta, motivaatiosta, sekä tehtävälähtöisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta eli koheesiosta. Tämä prosessi näyttäytyy tiimissä kannustuksena ylläpitää korkea suorituskyky tai suoriutumaan aiempaa paremmin, ja tiimiläiset ilmaisevat mielipiteensä tiimin kyvykkyydestä, tiettyyn tehtävään liittyvästä osaamisesta sekä antavat palautetta tiimin onnistumisesta. (Marks et al. 2001, 368–369.) Motivoituminen tiimin tavoitteiden saavuttamiseen ja käsitys tiimin työskentelyn tehokkuudesta näkyy tiimissä vallitsevana energisyytenä, sinnikkyytenä sekä työhön uppoutumisena (Costa et al. 2014b, 423). Tiimin sisällä vallitseva sosiaalinen vetelehtiminen tai vastuun välttely ovat puolestaan esimerkkejä tilanteesta, jossa tiimin keskinäinen motivoitumisen taso laskee ja vaikuttaa negatiivisesti tiimin suorituskykyyn. (Marks et al. 2001, 368–369.)

Costa et al. (2014b, 423) mukaan tiimin kollektiivisesti kokemaa motivoitumista voidaan tukea erilaisin keinoin. Esimerkkejä tiimissä esiintyvistä motivoivista vuorovaikutuksesta ovat

- positiivinen palautteenanto sekä rakentavaa kritiikkiä
- aiempien onnistumisten ja saavutettujen tavoitteiden korostaminen
- tavoitteiden saavuttamisesta seuraavien hyötyjen korostaminen
- tavoitteiden saavutettavuuden korostaminen mahdollisista haasteista huolimatta
- keskinäinen suoriutumisen seuranta ja tiimiläisten kannustaminen työskentelemään suorituskyykyyn liittyvien normien mukaisesti

Tiimin jäsenet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimissä vallitsevaan ilmapiiriin ja energiatasoihin. Hiljattain julkaistussa tutkimuksessa Fortuin et al. (2021) esittelivät mittariston tiimin toimintaa tehostavan käyttäytymisen mittaamiseen. Tutkijaryhmä esittää tiimin toimintaa tehostavan käyttäytymisen olevan spontaania toimintaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tiimin toimintaympäristöön, erityisesti tiimin ilmapiiriin ja sen jäsenten mielialaan. Tällaista toimintaa arvioidaan siitä näkökulmasta, missä määrin tiimin jäsen osoittaa toisia kohtaan mielialaa parantavaa, energisoivaa ja tiimin jäseniä yhdistävää käyttäytymistä. Tiimin toimintaa tehostavalla käyttäytymisellä havaittiin olevan positiivinen suhde niin tiimin ilmapiiriin, tiimitason työn imuun kuin johtajan arvioimaan tiimin suorituskyykyyn. (Fortuin et al. 2021, 1–15.)

2.2.2 Tunteiden hallintaan liittyvät prosessit

Toinen Costa et al. (2014b) esittämä, tiimitason työn imun muodostumisen kannalta merkittävä, prosessi on *tunteiden hallinta*, jonka kautta pyritään säätelemään tiimityön aikana esiintyviä tunteita. Säätelyn tarkoituksena on pyrkiä saamaan tiimin jäsenten väliset tunnetilat samalle tasolle. Tiimiin kuuluvien jäsenten tunnetilat voivat vaihdella mm. tehtävään liittyvien tai henkilökohtaisten syiden sekä tilannekohtaisten tekijöiden vuoksi. Tiimin tunnetilojen hallinta ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan erinäiset tunnetilojen säätelyyn pyrkivät interventiot voivat huonosti johdettuna lisätä negatiivisia vaikutuksia ja aiheuttaa ongelmia tiimin suorituskyykyyn. (Marks et al. 2001, 369.)

Koettuun tiimitason työn imuun liittyy käsitys jaetusta, positiivisesta työhön liittyvästä hyvinvoinnista, joten tiimin kesken voidaan olettaa vallitsevan positiivinen tunnetila. Costa et al. (2014b, 424) esittävät tiimissä vallitsevan tunnetilan hallintaan kolme prosessia:

1. tunteiden hallintaan liittyvät prosessit
2. tunteiden osoittamiseen liittyvä säätely
3. tunteiden tarttuvuus

Ensimmäinen prosessi, jonka kautta tiimissä vallitsevaa tunnetilaa pyritään hallitsemaan, on *tunteiden hallintaan liittyvät prosessit*, kuten positiivinen sitoutuminen sekä hyväksyntä. Näiden strategioiden tarkoituksena on pyrkiä parantamaan henkilöiden välisiä tunnetiloja. Positiivinen sitoutuminen tarkoittaa toimintaa, jonka tarkoituksena on muuttaa toisen tunnetila positiiviseksi. Hyväksyntä puolestaan tarkoittaa vuorovaikutusta, jonka kautta toiselle osapuolella välittyy tunne siitä, että hänet hyväksytään osaksi tiimiä ja hänestä välitetään. Myös vitsailu ja huumorin käyttö voi edistää tiimin jäsenten välistä kiintymystä. (Costa et al. 2014b, 424.)

Toinen tunteiden hallintaan liittyvä prosessi on *tunteiden osoittamiseen liittyvä säätely*, eli kontrollointi ja vaikuttaminen siihen tapaan, miten tiimissä käytäydytään tai näytetään tunteita. Tiimin kesken voidaan sopia millä tavalla työhön liittyvissä asioissa voidaan ilmaista omia tunteita. Tunteiden osoittamiseen liittyvät säännöt vaikuttavat tiimitason työn imun muodostumiseen kahdella tavalla: Mitä selkeämmin tiimin jäsenet ilmaisevat omia tunteitaan, sitä helpompaa muiden on tulkita tilannetta ja muodostaa yhteinen tilannekuva. Toisaalta mitä enemmän yhteiset säännöt korostavat positiivisten tunnetilojen esittämistä, sitä todennäköisempää on, että useampi tiimin jäsen näyttää positiivisen kiintymyksensä, innostuksensa ja energisyytensä. Innostuksen osoittaminen vahvistaa edelleen muiden tiimin jäsenten käsitystä tiimin korkeasta sitoutumisasteesta. (Costa et al. 2014b, 424.)

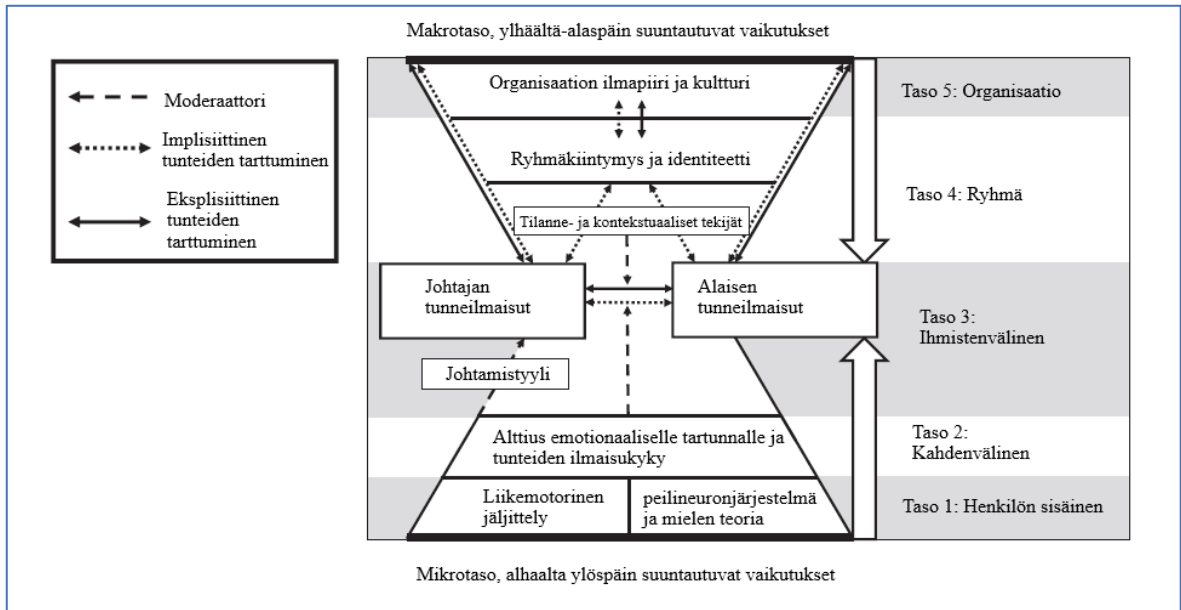
Kolmanneksi tiimin tunnetilojen hallintaan vaikuttavaksi prosessiksi Costa et al. (2014a, 2014b) esittävät *tunteiden tarttuvuuden (emotional contagion)*. Hatfield, Cacioppo ja

Rapson (1994, 5) määrittävät tunteiden tarttuvuuden olevan ”taipumus jäljitellä ja synkronisoida automaattisesti toisen henkilön ilmeitä, ääniä, asentoja ja liikkeitä ja näin ollen tulla emotionaalisesti samanlaiseksi”. Tunteiden tarttuminen päättyy, kun tiimin jäsenten välillä koetut tunnetilat tulevat samankaltaisiksi. Positiivisten tunteiden ilmaiseminen sanattomasti näin ollen tukee tiimitason työn imun muodostumista. (Costa et al., 2014a, 35; Costa et al., 2014b, 424). Tunteiden tarttuvuutta on havaittu tapahtuvan paitsi tiimin jäsenten välillä (Costa et al. 2014b; Tee 2015; Torrente et al., 2013;) myös esihenkilön ja hänen alaistensa välillä (Gutermann et al. 2017).

Barsade et al. (2018, 138) esittävät tunteiden tarttumisen neljä toisistaan erillistä elementtiä: Tunteiden tarttuminen

1. koostuu erillisistä tunteista ja yleisestä mielialasta.
2. tapahtuu alitajuntaisten ja tietoisien prosessien kautta, ja henkilöt ovat sekä tunteiden tarttumisen aikaansaajia että kohteita.
3. voi tapahtua yhtä lailla pienissä ryhmissä, organisaatioissa tai laajempien yhteiskunnallisten kollektiivien sisällä, ja sen voi aiheuttaa yksi tai useampi henkilö.
4. on eräänlaista sosiaalista vaikutusta, joka vaikuttaa paitsi siihen mitä ihmiset tuntevat, mutta myös mitä he myöhemmin ajattelevat ja tekevät.

Tee (2015, 666) esittää mallin (Kuvio 6) tunteiden tarttumiseen eri organisaatiotasolla vaikuttavista prosesseista. Malli auttaa ymmärtämään eri organisaatiotasojen välisiä tunnetason yhteyksiä kuvaamalla sekä implisiittisiä että eksplisiittisiä tunteiden tartuntaprosesseja.



Kuvio 6. Tunteiden tarttumisen prosessit läpi organisaatiotasojen (Tee, 2015)

Teen (2015) viitekehyksen mukaan implisiittiset ja eksplisiittiset tunteiden tarttumisen prosessit sekä muotoutuvat niiden prosessien perusteella, että muokkaavat niitä prosesseja, joita esiintyy eri organisaatiotasolla. Alimmilla kahdella tasolla tunteiden tartuntaprosessit ovat pääosin implisiittisiä, sillä ne ovat luonteeltaan hiljaisia (*tacit*) ja alitajuntaisia. Alimmalla tasolla implisiittiset tunteiden tarttumisen prosessit pohjautuvat hiljaisiin ja automaattisiin prosesseihin, jotka muodostavat neurologisen pohjan esihenkilöiden ja alaisten välillä tapahtuvalle automaattiselle tunteiden jakamiselle. Eksplisiittiset tunteiden tarttumisen prosessit puolestaan perustuvat tietoihin ja tarkoituksenmukaisiin prosesseihin, jotka muodostavat neurologisen pohjan määrätietoiselle tunteiden siirtämiselle esihenkilöiden ja alaisten välillä. Tasolla kaksi henkilöiden väliset erot vaikuttavat siihen, missä määrin johtajat ovat alttiita implisiittisille tunteiden tarttumisen prosesseille. Näitä yksilötasoisia eroja ovat yleinen herkkyys tunteiden tarttumiseen, empatia ja ulospäinsuuntautunut sekä neuroottinen persoonallisuus. Henkilöiden väliset erot vaikuttavat myös siihen, missä määrin esihenkilöt todennäköisesti käyttävät eksplisiittisiä tunteiden tarttumisen prosesseja heidän vaikuttavuutensa ja johtamistyyliensä perustana. Näitä eroja ovat esimerkiksi sukupuoli, ulospäinsuuntautuneisuus, miellyttävyys sekä ilmaisukyky. (Tee, 2015, 656, 658, 666.)

Tasolta 3 ylöspäin, eli ihmistenvälisellä sekä ryhmä- ja organisaatiotasolla näitä prosesseja voidaan hallita esihenkilöiden ja alaisten välillä ilmaistujen tunteiden tarttumisen prosessien perusteella. Sekä implisiittiset että eksplisiittiset tunteiden tartuntaprosessit ovat tärkeässä asemassa, kun selvitetään eri organisaatiotasojen välisiä tunnetason yhteyksiä. Niillä on myös vaikutusta siihen, kuinka näitä yhteyksiä voidaan hallita. Tunteiden tarttuminen on sen prosessin taustalla, jonka mukaan johtajat tekevät tunnetyötä. Tehokkaat johtajat säätelevät sekä omia tunteitaan, että myös tunteiden ilmaisua alaisilleen parantaakseen luotettavuutta, uskottavuutta sekä johtamisen tehokkuutta. Alaisten ja johtajien väliset implisiittiset ja eksplisiittiset tunteiden tarttumisen prosessit vaikuttavat useisiin tiimin ja johtajuuden tuloksiin. (Tee 2015, 659, 661, 666.)

Kun tarkastellaan tunteiden tarttuvuutta tiimitasolla, moderaattorina toimivien tekijöiden merkityksen tärkeys korostuu. Yksilötasolla kuvatus alttiuden tunteiden tarttuvuudelle ja muiden persoonallisuuspiirteiden lisäksi muut moderaattorit vaikuttavat tunteiden tarttumisen voimaan tiimissä. Näitä moderaattoreita ovat esimerkiksi ryhmään kuuluvien henkilöiden pysyvyys, ryhmän tunnetilojen säätelyyn liittyvät normit, tiimin konfliktit, tiimin ilma- piiri sekä riippuvuus niin tehtävä- kuin sosiaalisella tasolla. (Barsade et al., 2018, 143).

Tasolla neljä ryhmätason tunnetilan toteutumisen voidaan katsoa johtuvan implisiittisistä tunteiden tarttumisen prosesseista. Tämä johtaa ryhmän jäsenten välisiin yhteisiin tunteisiin, jotka myöhemmin vaikuttavat edelleen ryhmän jäsenten vuorovaikutukseen ja suorituskykyyn. Ryhmätason tunnetila lisää solidaarisuutta ryhmässä, muokkaa ryhmäidentiteettiä ja motivoi kollektiiviseen toimintaan. Selkeät tunteiden ilmaisut uhkia tai ryhmän ulkopuolisia jäseniä kohtaan motivoivat kollektiivista toimintaa, joka on esihenkilön ja alaisten ryhmän symbolista puolta muokkaavaa toimintaa, joka tapahtuu eksplisiittisten tunteiden tarttumisen prosessien kautta. Tällä tasolla tilannekohtaiset, kontekstuaaliset ja ryhmän kannalta oleelliset tekijät säätelevät sitä, missä määrin johtajat ja seuraajat vaikuttavat toisiinsa implisiittisten ja eksplisiittisten tunteiden tarttumisen prosessien kautta. Lopuksi tasolla 5 implisiittiset ja eksplisiittiset emotionaaliset tartuntaprosessit ovat taustalla tunteiden leviämislle laajoissa sosiaalisissa verkostoissa. Organisaation kulttuuri ja ilmasto toisaalta muokkaa, ja

toisaalta muotoutuu eri organisaatiotasolla tapahtuvan kommunikation ja tunteiden jakamisen seurauksena. (Tee 2015, 661–663.)

Tunteiden tarttuvuuden osuudesta tiimitason työn imun muodostumisessa on jonkin verran tutkimusnäyttöä. Bakker et al. (2006) selvittivät työn imun tarttumista työntekijöiden välillä. He havaitsivat tiimitason työn imun liittyvän yksilön työn imuun silloin, kun yksilön työn vaatimukset ja resurssit oli vakioitu. Tarmokas ja itsepintainen työntekijä voi saada motivoitua muun tiimin saavuttamaan tiimin tavoitteet vaikeuksista ja haasteista huolimatta. (Bakker et al., 2006,154). Torrente et al. (2013) lähestyivät tutkimuksessaan tunteiden tarttuvuutta henkilöiden samanlaisuuden kautta. He vertailivat tutkimuksessaan sukupuolen sekä organisaatiossa vietettyjen virkavuosien vaikutusta tiimitason työn imun tarttumiseen henkilöiden välillä. Heidän tutkimuksessaan havaittiin sukupuolen samanlaisuudella olevan positiivinen yhteys tiimitason työn imuun, kun taas virkavuosilla havaittiin olevan negatiivinen vaikutus tiimitason työn imuun. Henkilöt, jotka ovat olleet organisaatiossa vähemmän aikaa, ovat yleensä toistuvasti vuorovaikutuksessa kokeneempien henkilöiden kanssa, jolloin tiedon ja sosiaalisen tuen lisäksi kokeneempien henkilöiden tiimitason työn imu tarttuu virkaiältään nuorempiin. (Torrente et al., 2013, 153–154, 156–157.)

Tee (2015) selvitti tutkimuksessaan ryhmätason tunnetilan muodostumista. Tunteiden tarttuvuus tiimi- ja ryhmätasolla näkyy enimmäkseen tunteiden jakamisessa ja siirtämisessä useiden yksilöiden välillä johtaen ryhmätason kiintymykseen. Tunteiden tarttuvuuteen liittyvät prosessit vaikuttavat tunteiden jakamiseen ja kokemiseen sekä tiimin jäsenten että eri tiimien välillä. (Tee 2015, 661.)

Gutermann et al. (2017) selvittivät tutkimuksessaan tunteiden tarttuvuutta esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kautta. He havaitsivat esihenkilön kokeman työn imun parantavan esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatua, mikä edelleen tuki alaisen kokemaa työn imua. Heikkolaatuinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä tarkoittaa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ja vuorovaikutuksen olevan muodollista, kun taas laadukas vuorovaikutus merkitsee esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ja vuorovaikutuksen olevan sosiaalista. Korkealaatuinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä sisältää

vastavuoroisuuden, keskinäisten velvoitteiden, uskollisuuden, tuen, luottamuksen ja sitoutumisen tunteita, ja se voidaan nähdä työn vaatimukset-työn voimavarat -mallin mukaisena työn imua tukevana työn voimavarana. (Gutermann et al., 2017, 299, 302–303).

2.2.3 Konfliktin hallinta

Tiimityössä henkilöiden väliset ristiriidat ovat todennäköisiä, ja konfliktien vähentämiseksi ja ratkaisemiseksi niitä voidaan lähestyä kahdella tavalla: *Ennaltaehkäisevän konfliktien hallinnan* avulla pyritään välttämään tiimityön aikana muodostuvien tilanteiden eskaloituminen konfliktitilanteiksi mahdollisista näkemyseroista huolimatta. Yhteistyötä korostavat tiimin sisäiset normit sekä mahdollisia ristiriitatilanteiden käsittelyä varten ennalta sovitut toimintamallit ovat esimerkkejä ennalta ehkäisevästä konfliktinhallinnasta. Toinen tapa hallita ristiriitatilanteita on *reaktiivinen konfliktin hallinta*, jossa tehtävään, toimintaan tai henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvät ristiriidat käsitellään tiimin jäsenten kesken heti kun niitä ilmenee. Esimerkkejä reaktiivisesta konfliktin hallinnasta ovat mm. ongelmienratkaisu, avoimuus, joustavuus sekä erilaisten näkemyserojen hyväksyminen. (Marks et al. 2001, 368; Pazos 2012, 403.)

Pazos (2012, 411) havaitsi tutkimuksessaan sitoutumisen tiimin tavoitteeseen ennustavan onnistunutta konfliktin hallintaa. Tiimit, jotka panostivat selkeiden tavoitteiden asettamiseen ja jonka jäsenet sitoutuivat näihin tavoitteisiin, ehkäisivät ja hallitsivat konflikteja tehokkaasti. Lisäksi niissä tiimeissä, jotka osallistuivat aktiivisesti tiimeissä esiintyvien konfliktien ehkäisyyn ja niiden ratkaisuun, tiimin tavoitteisiin sitoutumisen ja tiimin suorituskyvyn välinen suhde lisääntyi merkittävästi. Pazos'n tekemät havainnot eivät kuitenkaan ole täysin suoraviivaisesti yleistettävissä asiantuntijatyöhön ja liike-elämään, sillä kyseinen tutkimus suoritettiin opiskelijoiden keskuudessa. (Pazos, 2012, 411–412).

Henkilöiden välillä esiintyvät erimielisyydet ja tapa, miten eriävät mielipiteet tuodaan ilmi, voi haitata tiimissä vallitsevaa tunnetilaa ja kiintymystä, ja siten heikentää tiimitason työn imun määrää. Ristiriitatilanteet eivät kuitenkaan aina ole vältettävissä, joten Costa et al.

(2014b) ehdottaman viitekehysten mukaisesti ne tiimit, joissa on kyvykkyyttä tehdä kompromisseja, hyväksyä erilaisia mielipiteitä sekä kokeilla uusia ratkaisua, on myös edellytyksiä muodostaa tiimitason työn imu. (Costa et al., 2014b, 424–425.) Tiimeissä esiintyvien konfliktien vaikutus tiimitason työn imuun ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, vaan tutkimuksissa konfliktin kontekstilla on havaittu olevan merkitystä. Costa et al. (2015) jakoivat tutkimuksessaan konfliktit kahteen erityyppiseen konfliktiin: tiimin suorittamaan tehtävään liittyviin konflikteihin sekä tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen liittyviin konflikteihin. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että vain tehtäviin liittyvillä konflikteilla oli suora vaikutus tiimitason työn imuun. Vuorovaikutukseen liittyvien konfliktien havaittiin heikentävän tiimin resurssien ja tiimitason työn imun välistä suhdetta, mutta työtehtäviin liittyvien konfliktien huomattiin vahvistavan tiimitason työn imun ja tiimin suorituskyvyn välistä suhdetta. (Costa et al., 2015, 221–222.)

Costa et al. (2015, 220) selvittivät tutkimuksessaan tehtäväkohtaisen konfliktin ja tiimin jäsenten välisen konfliktin roolia työn vaatimukset - työn voimavarat –mallin mukaisina estävinä tai haastavina työn vaatimuksina. Heidän tutkimustuloksensa perusteella vuorovaikutukseen liittyvät konfliktit saattavat toimia tiimitason työn imun kannalta haitallisena työn vaatimuksena, kun taas tehtävään liittyvät konfliktit toimivat haastavina vaatimuksina vaikuttaen tiimin suorituskyvyn tiimitason työn imun kautta. Costa et al. huomauttavat, että vaikka tiimeissä esiintyvät tiimin tehtäviin liittyvät konfliktit voivat tukea tiimitason työn imun muodostumista, niiden tarkoituksenmukainen edistäminen tulisi kuitenkin tehdä vastuullisesti sellaisissa tiimeissä, joihin on kehkeytynyt positiivisia kognitiivisia tiloja. (Costa et al., 2015, 220-224.)

Taulukko 1: Tiimitason työn imua muokkaavat prosessit

Tiimitason työn imua muokkaavat prosessit		
<p>MOTIVOIVA VUORO-VAIKUTUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen palautteenanto • Rakentava kritiikki • Keskinäinen suoriutumisen seuranta • Keskinäinen kannustus • Onnistumista seuraavien hyötyjen korostaminen • Kannustus saavuttaa tavoitteet haastavissakin tilanteissa 	<p>TUNTEIDEN HALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunteiden hallinta <ul style="list-style-type: none"> • positiivinen sitoutuminen • hyväksyntää ja välittämistä osoittava vuorovaikutus • huumorin käyttö • Tunteiden osoittamisen säätely <ul style="list-style-type: none"> • tunteiden ilmaisuun liittyvät yhdessä sovitut säännöt • tunteiden ilmaisun selkeys • positiivisten tunteiden ilmaisu • Tunteiden tarttuvuus <ul style="list-style-type: none"> • tiimin jäsenten välisten tunnetilojen yhtenevyys • tunteiden siirtyvyys tiimin jäsenten & esihenkilön ja alaisten välillä • Vaikuttavina tekijöinä <ul style="list-style-type: none"> • yksilön persoonallisuuspiirteet • tiimin jäsenten pysyvyys • tunteiden säätelyyn liittyvät normit • tiimin konfliktit • tiimin ilmapiiri • tiimin tehtävän vaatima keskinäinen riippuvuus 	<p>KONFLIKTIN HALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehtävän suorittamiseen liittyvä konflikti (+) • Vuorovaikutukseen liittyvä konflikti (-) • Ennalta ehkäisevä konfliktin hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Tiimin sisäiset normit • Yhteisesti sovitut ristiriitatilanteisiin liittyvät toimintamallit • Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin • Reaktiivinen konfliktin hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Ongelmienratkaisu • Avoimuus • Joustavuus • Erilaisten näkemuserojen hyväksyminen

Yllä oleva Taulukko 1 esittää yhteenvedon tiimitason työn imun muodostumiseen vaikuttavista prosesseista. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan erilaisia keinoja, joiden avulla tiimitason työn imun muodostumiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan tietoisesti.

3 Tiimitason työn imuun liittyvät vaikutuskeinot

Tiimitason työn imun muodostumista tiimin sisällä voidaan tukea organisaation eri tasoilla erilaisin keinoin. Organisaatiotasolla tiimitason työn imun edellytyksiä voidaan rakentaa esimerkiksi hyvinvointia tukevien organisaatiokäytäntöjen avulla (esim. Acosta, Salanova & Llorens 2012). Terveyttä tukevilla organisaatiokäytännöillä tarkoitetaan sellaisia henkilöstöjohtamisen keinoja, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamisen lisäksi organisaation sekä henkisen että taloudellisen terveyden parantamista eri organisaatiotasolla. (Acosta et al. 2012, 8.)

Tiimitason työn imu paitsi lisää työntekijöiden hyvinvointia, on tutkimusten mukaan myös yhteydessä tiimien suorituskykyyn. Tukemalla tiimitason työn imua organisaatio voi siten parantaa myös tiimien työskentelyn tuloksia. Tiimitason työn imua voidaan tukea eri tavoilla ja eri organisaatiotasolla, alkaen organisaation kulttuurista ja rakenteesta. Eräs keino on korostaa sellaisia käytänteitä, jotka tukevat ja vahvistavat sosiaalista identifioitumista sekä organisaatio- että tiimitasolla. Tästä esimerkki on tiimin yhdessä laatimat selkeät tavoitteet, sekä yrittäjämäisen käyttäytymisen tukeminen. (Lisbona et al., 2020, 12.)

Acosta et al. (2012) havaitsivat tutkimuksessaan organisaationaalista luottamusta tukevien henkilöstöjohtamisen käytänteiden, kuten työn ja vapaa-ajan tasapainon, häirinnän ehkäisyn, psykososiaalisen terveyden ja viestinnän lisäävän organisaatiota kohtaan koetun luottamuksen lisäksi luottamusta tiimin jäsenten välillä. Tiimin sisäisen luottamuksen kasvu näkyi heidän tutkimuksessaan lisääntyneenä tiimitason työn imuna. (Acosta et al., 2012, 12.) Tiimin ilmapiiri on merkittävässä roolissa tiimitason työn imun muodostumisen edellytyksissä. Tiimin ilmapiiriä voidaan parantaa luomalla käytänteet, jotka kannustavat avoimeen vuorovaikutukseen, mahdollistavat hauskan toiminnan työssä ja lisäävät myötätuntoa jäsenten välillä (Sharma & Bhatnagar, 2016, 178).

Tällä hetkellä on suhteellisen vähän tietoa siitä, millaisilla tiimitasolla tapahtuvilla interventiolla tiimitason työn imuun pystyttäisiin vaikuttamaan. Knight, Patterson, Dawson (2019, 362) koostivat perusteellisen katsauksen yksilötason työn imuun liittyvistä interventioista, ja tulivat aineiston perusteella siihen johtopäätökseen, että työn imua parantavat interventiot voivat olla tehokkaita, mutta vain joillekin henkilöille ja tietynlaisessa kontekstissa. Jotta työn imuun vaikuttava interventio toimii tehokkaasti ja halutulla tavalla, tulee tunnistaa ne tekijät, jotka toimivat kyseisessä tilanteessa työn imun ajureina – ja tämä pätee sekä yksilö- että tiimitasolla. (Knight et al. 2019, 362.)

Työn imun parantamiseen liittyvät interventiot voivat tapahtua joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin suuntautuvina interventioina. Knight et al. (2019, 351) tunnistivat tutkimuksessaan johtajuuskoulutuksen, vuorovaikutuksen parantamisen ja palautteenantoon liittyvät menetelmät ylhäältä alaspäin suuntautuviksi interventioiksi, ja työn muotoilu puolestaan toimii alhaalta ylöspäin suuntautuvana interventiona. Aiempien tutkimusten valossa alhaalta ylöspäin suuntautuvat interventiot onnistuvat ylhäältä alaspäin suuntautuvia interventioita paremmin (Knight et al. 2019, 359).

Seuraavaksi tarkastellaan työn imuun vaikuttavia interventioita, aloittaen alhaalta ylöspäin suuntautuvista interventioista niiden mahdollisen paremman tehokkuuden vuoksi

3.1 Alhaalta ylöspäin suuntautuvat interventiot

Tässä alaluvussa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksessa esiin nousevia, alhaalta ylöspäin suuntautuvia keinoja vaikuttaa tiimitason työn imuun. Näitä ovat *tiimitason työn muotoilu* (esim. Tims et al., 2013a), erityisesti *tiimin sosiaalisten voimavarojen tukeminen* (esim. Mäkkikangas et al., 2016) ja *tiimin toimintaa tehostava käyttäytyminen* (Fortuin et al., 2020).

Yksilötason työn imun muodostumista tarkastellaan useimmiten Demereuti et al. (2001) esittämän työn vaatimukset – työn voimavarat -mallin kautta (mm. Tims et al. 2013a; Mäkkikangas et al. 2016; Luu 2017). Työn vaatimukset vaativat työntekijältä jatkuvia fyysisiä tai

henkisiä ponnistuksia, ja työn voimavarat puolestaan motivoivat työntekijää sisäisesti sekä auttavat työntekijää kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia. (Demereuti et al., 2001). Kun oman toiminnan kautta lisätään työn rakenteellisia, sosiaalisia sekä haastavia vaatimuksia tai vähennetään estäviä työn vaatimuksia, tehdään *työn muotoilua* (Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013b, 432) eli suomalaisittain *työn tuunaamista* (Hakanen, 2011, 84). Työn tuunauksessa työntekijällä, ja tiimitason työn imua tuunatessa tiimillä, on proaktiivinen rooli työhön liittyvien kokemusten muokkaamisessa, joten kyseessä ei ole vain passiivinen reagoiminen työympäristön tapahtumiin. Tiimitason työn muotoilussa tiimin jäsenten on kommunikoitava ja oltava vuorovaikutuksessa toistensa kanssa: tiimi esimerkiksi päättää yhdessä mitä resursseja tiimi tarvitsee tehtävänsä suorittamiseen sekä miten näitä resursseja hyödynnetään. (Tims et al. 2013b, 428, 432).

Tiimitason työn tuunaamisen vaikutuksista tiimin suorituskykyyn ei ole vielä vahvaa tutkimusnäyttöä, mutta tämänhetkisen tutkimustiedon valossa voitaneen olettaa tiimitason työn tuunaamisen vaikuttavan positiivisesti tiimin suorituskykyyn tiimitason työn imun välityksellä. Tims et al. (2013b) havaitsivat tutkimuksessaan aktiivisen työn voimavarojen ja haastavien työn vaatimusten lisäämisen voivan lisätä yksilötason lisäksi myös tiimin kollektiivisesti kokemaa työn imua sekä parantaa tiimin suorituskykyä. Siinä missä yksilötasolla estävien työn vaatimusten vähentäminen on yhteydessä yksilön suorituskyvyn paranemiseen, ei kuitenkaan tiimitasolla havaittu vastaavaa yhteyttä tiimin suorituskykyyn. Tämä selittynee tutkijoiden mukaan sillä, että tiimitason estävien työn vaatimusten vähentäminen vaikuttaa todennäköisimmin koetun stressin määrään, eikä niinkään motivaatioon, joka on osa tiimitason työn imun syntymekanismeja. (Tims. et al., 2013b, 432, 446.)

Myös Mäkikangas et al. (2016) selvittivät tutkimuksessaan tiimitason työn tuunaamisen roolia tiimitason työn imun ja tiimin suorituskyvyn välisessä suhteessa. Heidän havaintonsa oli, että työn muotoilua voidaan käyttää samanaikaisesti sekä tiimi- että yksilötasolla työsuorituksen parantamiseksi. Tiimitason työn muotoilulla on positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn tiimitason työn imun kautta. Tiimitasolla tapahtuva työn muotoilu vaikuttaa yksilön suorituskykyyn kahdella eri tavalla: sekä yksilötason työn muotoilun ja yksilötason työn imun kautta että tiimitason työn imun ja yksilöllisen työn imun kautta. Heidän

tutkimuksensa osoitti, että ne tiimit suoriutuivat paremmin, joilla oli yhtenäinen tapa laajentaa sosiaalisia ja rakenteellisia työn voimavaroja. Lisääntyneet sosiaaliset voimavarat parantavat tiimin ilmapiiriä, jota edistetään tiimin positiivisella tunnetilalla ja vuorovaikutuksella. Tämän seurauksena voidaan todeta, että ne tiimit, joilla on taipumus laajentaa sosiaalisia voimavaroja, edistävät tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta luomalla psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa voidaan keskustella ja kehittää tiimin työtä. (Mäkikangas et al., 2016, 772, 782–783, 785.)

Seuraavaksi tarkastellaan *tiimin sosiaalisten voimavarojen* tukemista. Siinä missä yksilötason työn imu on riippuvainen käytettävissä olevista työn voimavaroista, tiimitason työn imu on riippuvainen muun muassa niistä henkilöiden välisistä vuorovaikutuksista, joiden tarkoituksena on motivoida muita ja hallita sekä kiintymystä että konfliktia (Costa et al., 2014a, 35; Costa et al. 2014b, 422; van Woerkom et al. 2020, 9). Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat luovat pohjan työn imun rakentumiselle ja vahvistamiselle työyhteisöjen arjessa (Hakanen, 2011, 56), tukevat työntekijän motivaatiota ja saavat aikaan positiivisia tunteita (Torrente et al., 2012b, 108) vaikuttaen tiimitason työn imun välityksellä edelleen tiimien suorituskäyttöön (van Woerkom, Meyers & Bakker, 2020, 9). Esimerkkejä tiimin sosiaalisista voimavaroista ovat työyhteisön ja esimiehen tuki (Hakanen, 2011, 56; Rahmadani et al. 2020, 15), kannustava ilmapiiri, koordinointi, tiimityö (Torrente et al., 2012b, 108) sekä yhteisten vahvuuksien hyödyntäminen (van Woerkom, Meyers & Bakker, 2020, 9). Costa et al. (2015, 222) esittävät tutkimustulostensa perusteella tiimitason työn muotoilun olevan keino mobilisoida tiimin sosiaalisia resursseja. Tämän seurauksena vuorovaikutukseen liittyvien konfliktien negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää. (Costa et al., 2015, 222.)

Tiimin johtajuus ja esimiehen tuki voidaan nähdä sekä tiimitason työn imua edeltävänä tekijänä mutta myös tiimin sosiaalisena voimavarana. Esimiehillä on useimmiten keskeinen rooli työn vaatimusten ja resurssien jakautumiseen ja siten vaikutus mm. työntekijöiden kokemaan työkuormaan. (Rahmadani et al. (2020, 15.) Sharma & Bhatnagar (2016) selvittivät tutkimuksessaan, miten aikapaineen alla työskentelevät tiimit hyödyntävät sosiaalisia voimavaroja korkean tiimitason työn imun muodostumiseksi. Heidän selvityksessään havaittiin,

että tällaisessa tilanteessa sosiaalisista voimavaroista erityisesti tiimin johtajan sitouttava käyttäytyminen ja tiimin ilmapiiri ovat avainasemassa aikapaineen edustaman haastavan työn vaatimuksen negatiivisen vaikutuksen estämiseksi. Tutkijat esittelevät tiiminjohtajan sitouttavan käyttäytymisen ilmenevän tunnetason ketterytenä, huumorin käyttönä, tehokkaana työn delegointina sekä laadukkaana palautteenantona. Tiimin ilmapiiriä tarkasteltiin viestinnän avoimuuden ja työskentelyn hauskuuden perusteella. Niissä tiimeissä, joissa aikapaineista huolimatta esiintyy sitouttavaa johtamista ja tiimin ilmapiiri kannustaa avoimeen viestintään sekä hauskuuteen työskennellessä, on edellytykset tiimitason työn imun kehittymiseen. (Sharma & Bhatnagar, 2016, 171–179.)

Mäkikangas et al. (2016) näkemyksen perusteella niissä tiimeissä, joiden jäsenet muotoilevat työtään, eli ovat motivoituneita panostamaan työhönsä ja kehittämään itseään ammatillisesti sekä hyödyntämään ja ottamaan käyttöön sosiaalisia voimavaroja, tiimin ilmapiiri kannustaa tiimin jäseniä ilmaisemaan itseään ja saavuttamaan työtavoitteensa. Tämä hyödyttää koko tiimiä, joten työn muotoilua tulisi edistää organisaatioissa niin yksilö- kuin tiimitasolla tiimin sosiaalisten resurssien ja tiimitason työn imun tukemiseksi. Tämän toteutuminen edellyttää organisaatioilta riittävästi resursseja, kuten aikaa ja riittävästi henkilöstöä, tiimin toimintatapojen kehittämiseen. Myös tiimin jäsenten tulisi tiedostaa, että tiimin ilmapiirin vaaliminen on jokaisen tiimiläisen vastuulla ja edistettävissä. (Mäkikangas et al. 2016, 785.)

Tiimin jäsenet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimissä vallitsevaan ilmapiiriin ja energiatasoihin ja edelleen alhaalta ylöspäin suuntautuvana keinona myös tiimitason työn imun kehittymiseen. Fortuin et al. (2021) konseptoina *tiimin toimintaa tehostava käyttäytyminen* (tarkempi määrittely on esitetty luvussa 2.1) vaikuttaa erityisesti tiimin ilmapiiriin ja tiimin jäsenten mielialaan. Koska tiimin toimintaa tehostava käyttäytyminen ilmenee – usein spontaanisti - tiimin yksittäisten jäsenten toiminnan kautta, se vaikuttaa tiimin toimintaan ja tehokkuuteen alhaalta ylöspäin. (Fortuin et al. 2021, 1-15.)

Taulukko 2: Yhteenvedo alhaalta ylöspäin suuntautuvista interventioista

Alhaalta ylöspäin suuntautuvat interventiot		
Tiimin toimintaa tehostava käyttäytyminen <ul style="list-style-type: none"> •Tiimin mielialaa parantava käyttäytyminen •Energisoiva käyttäytyminen •Tiimin jäseniä yhdistävä käyttäytyminen 	Tiimin sosiaalisten voimavarojen tukeminen <ul style="list-style-type: none"> •Työyhteisön tuki •Esihenkilön tuki •Tiimin ilmapiiri •Koordinointi •Tiimityö •Yhteisten vahvuuksien hyödyntäminen 	Tiimitason työn muotoilu <ul style="list-style-type: none"> •Rakenteelliste työn vaatimusten lisääminen •Sosiaalisten työn vaatimusten lisääminen •Haastavien työn vaatimusten lisääminen •Estävien työn vaatimusten vähentäminen

Yllä oleva Taulukko 2 esittää yhteenvedon alhaalta ylöspäin suuntautuvista interventioista. Seuraavaksi tarkastellaan ylhäältä alaspäin suuntautuviin interventioihin liittyviä aiempia tutkimuksia.

3.2 Ylhäältä alaspäin suuntautuvat interventiot

Tämän luvun alkuosassa esitettiin ylhäältä alaspäin suuntautuvina interventioina *johtajuuskoulutus*, *vuorovaikutuksen parantaminen* sekä *palautteenantoon* liittyvät menetelmät (Knight et al., 2019, 351). Henkilöstöjohtamisen käytännöistä esimiestyöllä ja esimiehille tarjottavan *johtajuuskoulutuksen* avulla voidaan tukea tiimitason työn imun muodostumista ja säilymistä. Tiimin johtajilla on mahdollisuus fasilitoida työn vaatimukset - työn voimavarat – mallin mukaista motivaatioprosessia: sekä työn voimavarat että haastavat työn vaatimukset ovat luonnostaan motivoivia, ja molemmat johtavat työntekijöiden positiiviseen, affektiiviseen ja motivoivaan tyydytystilaan, eli tiimitason työn imuun. (Rahmadani et al. 2020, 2.)

Esihenkilöiden käyttämien toimintatapojen lisäksi tiimin johtamistyyli voidaan nähdä tiimitason työn imuun vaikuttavana interventiona silloin, kun johtamistyyli on valittu tietoisesti. Positiivisten johtamistyylien sateenvarjon alle kuuluvista johtamistyyleistä tiimitason työn imuun on yhdistetty mm. *transformaationaalinen johtajuus* (Caniëls et al., 2018; Cruz-Ortiz et al., 2013; Aw & Ayoko, 2017), *sitouttava johtajuus* (Rahmadani, et al., 2020) sekä *autenttinen johtajuus* (Lisbona et al., 2021).

Aw & Ayoko (2016) olivat ensimmäisiä tutkijoita, jotka selvittivät transformaationaalisen johtajuuden ja tiimitason työn imun välistä yhteyttä. Transformaationaaliset johtajat vahvistavat jatkuvasti alaistensa itsenäisyyttä ja kannustavat kohtaamaan suurempia haasteita sekä suoriutumaan yli odotusten. He havaitsivat, että alaisen konfliktitilanteissa esiintyvä ongelmanratkaisuun liittyvä käyttäytyminen vaikutti positiivisesti tiimin johtajan transformaationaalisen johtajuuden mukaiseen käyttäytymiseen. Tämä paransi edelleen tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen laatua. Tutkijat toteavat johtopäätöksissään, että mikäli johtajat haluavat tehostaa tiimitason työn imua, heidän kannattaa lisätä tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen laadun parantamista. Tämä voidaan saavuttaa erityisesti konfliktin hallintaan liittyvän koulutuksen avulla. Ristiriitatilanteiden hallinnan lisäksi tulisi lisätä ymmärrystä siitä, miten alaisen ongelmanratkaisutaidot aktivoivat tai vähentävät johtajan transformaationaalisen johtajuuden mukaista käyttäytymistä, muokaten ristiriitatilanteiden aikana käytettäviä neuvottelustrategioita. (Aw & Ayoko, 2016, 525).

Caniëls et al. (2018, 57) havaitsivat yhteyden transformaationaalisen johtajuuden ja työn imun sekä proaktiivisen persoonallisuuden ja työn imun välillä. Heidän tutkimuksensa toi esiin myös sen, että alaisen ajattelutavalla on merkitystä transformaationaalisen johtajuuden vaikuttavuudelle: alaisen henkilökohtainen resurssi, kuten kasvun ajattelutapa (growth mindset), tehostaa transformaationaalisen johtajuuden vaikutuksia. Kiinteä ajattelutapa (fixed mindset) puolestaan tekee transformaationaalisesta johtajuudesta tehotonta. (Caniëls et al., 2018, 58.)

Sitouttavalla johtajuudella tarkoitetaan positiivista johtamistyyliä, joka edistää työntekijöiden kokemaa työn imua edistämällä työntekijöiden pätevyyteen, liittyvyyteen ja

itsenäisyyteen liittyvien perustarpeiden täyttymistä. Tämä voidaan tehdä vahvistamalla, yhdistämällä, voimaannuttamalla ja inspiroimalla työntekijöitä. (Rahmadani et al. 2020, 21, Schaufeli 2021, 1.) Rahmadani et al. (2020, 17) yhdistivät tutkimuksessaan tiimitason työn imuun, työn vaatimukset - työn voimavarat malliin sekä sitouttavaan johtamiseen liittyvät tutkimustulokset. He havaitsivat sitouttavan johtajuuden lisäävän tiimitason työn imua edistämällä tiimissä vallitsevaa jaettua positiivista tunnetilaa, joka puolestaan edistää työn tuloksia sekä yksilö- että tiimitasolla. Yksilötason työn tuloksina arvioitiin yksilön suorituskykyä, oppimista sekä innovatiivista työtapaa. Tiimitasolla tarkasteltiin tiimin suorituskykyä, tiimin oppimista ja tiimin innovaatiokykyä. (Rahmadani et al. 2020, 17.) Sitouttavan johtamistyylin avulla voidaan edistää tehokkaasti sekä tiimi- että yksilötason työn imua huomioimalla toisaalta kollektiivisesti koko tiimi ja toisaalta huomioimalla yksilöllisesti jokainen tiimin jäsen (Rahmadani ym. 2020, 2).

Lisbona et al. (2021) esittävät autenttisen johtamistyylin tukevan tiimin aloitteellisuutta vaikuttaen edelleen tiimin hyvinvointiin sekä suorituskykyyn. Autenttiset johtajat jakavat tietoa ja tarjoavat ryhmänsä jäsenille mahdollisuuksia kehittää kollektiivista intuitiota, laajentaa osaamistaan, oppia toisiltaan ja hankkia uusia taitoja. He käyttivät tutkimuksessaan tiimitason työn imua tiimin hyvinvoinnin mittarina. Heidän tutkimuksessaan havaittiin suhde tiimin aloitteellisuuden ja tiimitason työn imun sekä tiimin tuottavuuden välillä. Autenttiset johtajat tukevat tiimin kollektiivista tehokkuutta, mikä näkyy tiimin proaktiivisena käyttäytymisenä eli tiimin aloitteellisuutena. (Lisbona et al. 2021, 1–3, 10.)

Seuraavaksi tarkastellaan, millainen koulutus tukee tiimien esihenkilöiden työtä, ja siten sillä on välillisiä vaikutuksia myös tiimitason työn imun muodostumiseen. Esimiestyötä voidaan tukea tarjoamalla vuorovaikutusta edistävää koulutusta mm. empatiaan (Schaufeli & Salanova, 2010, 406–407) ja viestintään sekä ristiriitatilanteiden selvittämiseen (Costa et al., 2015, 224; Aw & Ayoko, 2016, 525) liittyen. Konfliktinhallintaan liittyvissä koulutuksissa voidaan ongelmanratkaisutaitojen lisäksi korostaa erilaisia tapoja, miten alaiset saattavat toimia erilaisissa konfliktitilanteissa, ja miten esihenkilöt voivat sopeuttaa omaa käyttäytymistään alaisen käyttäytymisen mukaisesti tukien tiimitason työn imun muodostumista (Aw & Ayoko, 2016, 525). Esihenkilöt hyötyvät ylipäätään koulutuksista, joissa heille opetetaan

erilaisia keinoja tukea omalla toiminnallaan tiimitason työn imun muodostumista. Näitä keinoja ovat esimerkiksi tunnetason ketteryys, huumorin käyttö, työtehtävien tehokas jako tiimin jäsenten kesken sekä laadukas palautteenanto (Sharma & Bhatnagar, 2016, 178).

Gutermann et al. (2017) tekemä havainto työn imun siirtymisestä esihenkilöltä alaiselle korostaa esihenkilön alaisiaan kohtaan tuntemien tunnetilojen ja asenteiden tärkeyttä, sillä esihenkilön ja alaisen välinen hyvä suhde voi olla työn imun siirtymistä selittävä tekijä. Tämän takia työn imua tukevan organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi organisaatioissa kannattaa keskittyä tukemaan esihenkilöiden kokemaa työn imua. Lisäksi esihenkilöille suunnatut koulutukset, jotka sisältävät työn imuun ja vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvää koulutusta, voivat fasilitoida esihenkilön ja alaisen välillä tapahtuvaa tunteiden tarttumista. (Gutermann et al. (2017, 308–309.) Esimiehille tulisi tarjota myös ohjeistusta tiimin jäsenten välisen merkityksellisen ja kannustavan vuorovaikutuksen lisäämiseksi (Shaufeli & Salanova, 2010, 406–407), jotta voidaan luoda turvallinen keskusteluilmapiiri, jossa tiimin jäsenillä on mahdollisuus ilmaista erilaisia mielipiteitä (Costa et al., 2015, 224).

Seuraavaksi tarkastellaan keinoja, miten tiimin *vuorovaikutusta voidaan parantaa* tiimitason työn imun tukemiseksi. Kuten aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosissa on kuvattu, tiimin ilmapiirillä on merkittävä rooli tiimitason työn imun muodostumiselle (mm. Sharma & Bhatnagar, 2016, 179). Tiimin ilmapiiriä voidaan tukea esimerkiksi parantamalla vuorovaikutuksen laatua sekä tiimin jäsenten välillä (Aw & Ayoko, 2016, 509) että tiimin esihenkilön ja hänen alaisensa välillä (Rahmadani et al. 2020, 16; Tanskanen, Mäkelä & Viitala, 2018, 1234–1235). Tiimit voivat hyötyä koulutuksista, joissa tuodaan esiin, miten tiimin sisäinen vuorovaikutus ja heidän yhteinen käsityksensä tiiminjohtajaa kohtaan vaikuttaa tiimin jäsenten kokemaan työn imuun ja tiimin suorituskyykyyn. Tiimissä vallitseva avoin, positiivinen vuorovaikutus hyödyttää yksilöiden lisäksi koko tiimiä. (Rahmadani et al. 2020, 16.)

Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja suhteen laatu muodostuu molempien osapuolten panoksesta. Siksi organisaatioissa tulisi tarjota kaikille sen jäsenille koulutusta vuorovaikutukseen liittyen, jotta jokainen osapuoli ymmärtää oman roolinsa tärkeyden kyseisessä prosessissa. Panostamalla esihenkilöiden ja näiden alaisten välisten suhteiden

kehittämiseen organisaatioiden on mahdollista tuottaa suorituskyykyä kestäväällä tavalla. (Tanskanen et al., 2018, 1234–1235.)

Vaikka positiivinen vuorovaikutus onkin tunnusomaista tiimitason työn imua kokeville tiimeille, vuorovaikutuksen vaihtelevuudella on merkitystä. Vuorovaikutuksessa tulee olla vaihtelua sekä hauskojen hetkien ja tehtäväkeskeisten vaiheiden välillä, että kollektiivisen työskentelyn ja yksilöllisen työn välillä. (Costa et al., 2017, 206.) Myös tiimeille voidaan tarjota erilaisia tiimitason työn imua tukevia koulutuksia, sillä tiimitason työn imun lisääntyminen tukee tiimiin muodostuvaa kollektiivisesti koettua positiivista ilmapiiriä ja edelleen tiimin tuotoksia. Tutkimustulokset nostavat näistä vaikutuksista esiin mm. tiimin oppimisen ja tiimin innovoinnin (Rahmadani et al. 2020, 16).

Tiimeille suunnatut koulutukset, joissa tiimit saava työkaluja omien ja muiden tiimin jäsenten tunteiden ymmärtämiseen ja säännöstelyyn, lisää tiimin kognitiivisia ja tunnetilaan vaikuttavia prosesseja. Holtz, Orengo Castella, Zornoza Abad, & González-Anta (2020) havaitsivat tuoreessa tutkimuksessaan, että tiimin osallistuttua omien ja toisten tunteiden ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvään koulutukseen tiimin kognitiiviset ja tunnetason prosessit lisääntyivät. Samalla koulutus paransi tiimin jäsenten kykyä tunnistaa ja käyttää tiimin ja sen jäsenten resursseja ryhmäkeskusteluissa, jonka seurauksena tiimin tehtävän suorittamiseen liittyvä suorituskyyky parani. Koulutuksen seurauksena tiimin jäsenten motivaatio parani lisäksi tiimitason työn imua. (Holtz, et al 2020, 162–164.) Kyseisen tutkimuksen tuloksien yleistettävyyteen tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä tutkimuskohteena oli suhteellisen pieni määrä opiskelijatiimejä, jotka työskentelivät kyseisessä tiimissä tilapäisesti vain tietyn lyhyen ajan (Holtz et al. 2020, 164).

Taulukko 3: Yhteenvedo ylhäältä alaspäin suuntautuvista interventioista

Ylhäältä alaspäin suuntautuvat interventiot			
Johtamistyyli <ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilön johtamistyyli • transformaationaalinen johtajuus • sitouttava johtajuus • autenttinen johtajuus 	Johtajuuskoulutus <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutusta edistävä koulutus • empatia • viestintä • konfliktitilanteiden hallinta 	Vuorovaikutuksen parantaminen <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutusta edistävä koulutus • Tiimin ilmapiirin tukeminen • Vuorovaikutuksen laatu • tiimiläisten välillä • esihenkilön ja alaisen välillä • Tunnekoulutus 	Palautteen- anto

Yllä oleva Taulukko 3 kokoa yhteen edellä käsitellyt ylhäältä alaspäin suuntautuvat interventiot. Seuraavassa luvussa esitetään tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys.

4 Tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa taustoitetaan virtuaalisuuden vaikutuksia sekä esitetään edellisiin lukuihin pohjautuva synteesi, joka toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä. Costa et al. (2014b, 431) tuovat esiin, ettei heidän tiimitason työn imun syntymekanismeja selventävä malli ole välttämättä yleistettävissä tiimeihin, jotka ovat yhteydessä toisiinsa vain virtuaalisesti.

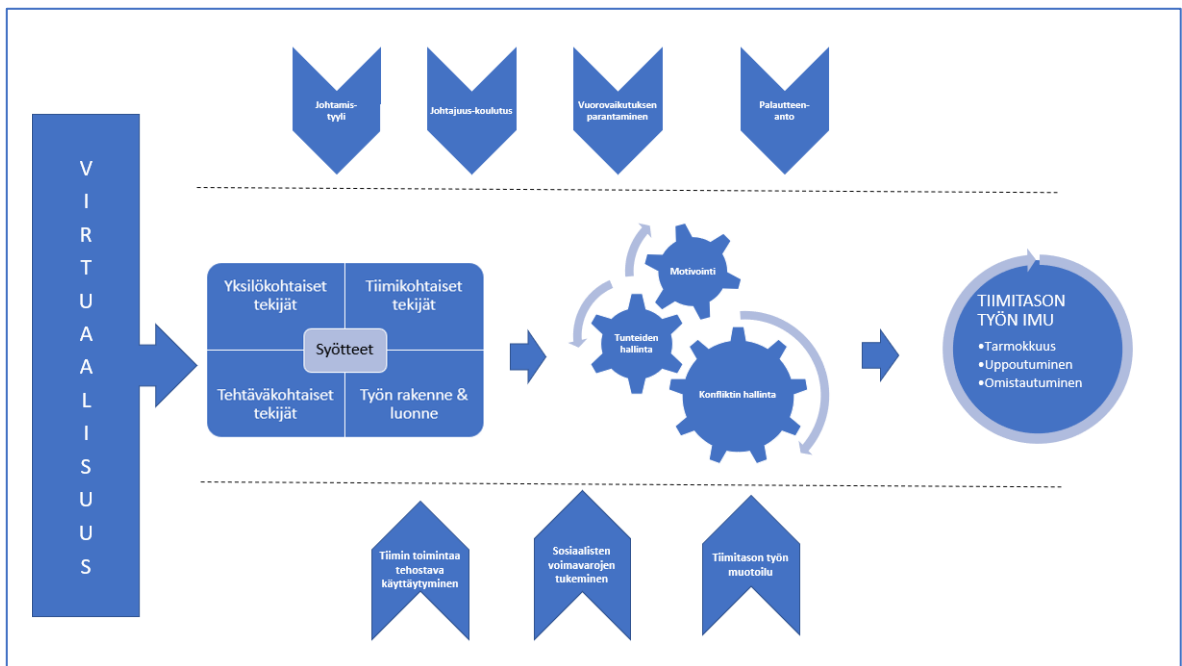
Tiimin fyysisestä sijainnista tai käytetyistä vuorovaikutusteknologioista huolimatta tiimityö vaatii tiimin yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tiimitason työn imun muodostumisen kannalta kriittisiä prosesseja, joita ovat motivointi, tunteiden hallinta sekä konfliktin hallinta, esiintyy myös virtuaalitiimeissä. Tunteiden tarttuvuus tapahtuu virtuaalitiimeissä hitaammin, mikäli keskustelukumppanin tunnetiloja ei pysty päättelemään eleiden perusteella, vaan esimerkiksi pelkän äänensävyn tai kirjoitetun tekstin tulkinnan perusteella. Keskustelun käyminen kirjallisessa muodossa pidentää keskustelun käymiseen käytettyä aikaa. Mahdolliset pitkät viiveet keskustelussa, jotka tapahtuvat henkilöiden viestittäessä toisilleen eriaikaisesti, hankaloittavat yhteisten motivoivien tunnetilojen muodostumista. (Costa et al., 2014b, 431.) Vaikka tietokonevälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa erillään työskentelevien tiimin jäsenten yhteistyön, tiimin sosioemotionaaliset prosessit voivat kärsiä tämän seurauksena. Tietokonevälitteisen vuorovaikutuksen on havaittu vähentävän tiimin jäsenten sitoutumista ja tunnetason kiintymystä heidän työtiimiinsä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen verrattuna (Johnson et al., 2009, 643).

Virtuaalisuus voi vaikuttaa tiimin tyytyväisyyteen monen tekijän kautta. Henkilöiden välisen suhteiden muodostuminen tiimin jäsenten välille kestää virtuaalitiimeissä pidempään kuin perinteisessä läsnätyössä (Berry, 2011, 197; Ortiz de Quinea et al., 2020, 303). Aiemmat tutkimukset yhdistävät vahvat henkilöiden väliset suhteet ja tiimin sisäiset siteet motivaatioon ja prosessikatoihin, jotka edelleen vaikuttavat tiimin tyytyväisyyteen. Kehittyneissä tiimeissä viestintä on rakentavaa, tiimeissä vallitsee keskinäinen ymmärrys ja tietämys, tiimit hallitsevat konflikteja tehokkaasti ja tiimeissä vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne. (Ortiz de

Quinea et al., 2020, 303.) Siten etätyöskentelyyn siirtyminen, kuten pandemian aikana on tapahtunut, voi vähintään tilapäisesti heikentää tiimin keskinäistä tyytyväisyyttä (Ortiz de Quinea et al. 2012, 303) ja alentaa tiimitason työn imua.

Edellä esitetyn perusteella voidaan ehdottaa, että virtuaalisuus vaikuttaa negatiivisesti tiimitason työn imuun vaikuttaviin tiimityön prosesseihin. Virtuaalitiimien tehokkuus ja virtuaalisen tiimityön tulokset ovat riippuvaisia väärinymmärryksen ja konfliktien ratkaisusta; tiimin yhteistyötä tukevien, soveltuvien ja pätevien roolien kehittämisestä; sekä tiimin jäsenten välisen hyvän vuorovaikutuksen fasilitoinnista (Berry, 2011, 202).

Tämän tutkimuksen viitekehys esitetään seuraavalla sivulla (Kuvio 7). Luvuissa 2 ja 3 esiteltiin tällä hetkellä tiedossa oleva ja tutkimuksen näkökulmasta relevantti teoriatausta pohjautuen Costa et al. (2014a/b) esittämään tiimitason työn imun muodostumisen viitekehykseen. Tiimikohtaiset ominaisuudet toimivat syötteinä tiimityön prosesseihin, joissa tapahtuvan tiimin yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen seurauksena tiimitason työn imun on mahdollista muodostua. Tiimitason työn imu on dynaaminen, tiimin jäsenten välillä vallitseva positiivinen ja motivoiva tunnetason tila. Tiimitason työn imun muodostumiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan alhaalta ylöspäin muun muassa tukemalla tiimikohtaisia sosiaalisia voimavaroja, luomalla otolliset olosuhteet tunteiden tarttumiseen, tarjoamalla tiimille mahdollisuuksia tuunata heidän työtään sekä hyödyntämällä erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja ylhäältä alaspäin suuntautuviin interventioina.



Kuvio 7: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata Costa et al. (2014b) esiintuomaan tutkimusaukkoon selvittämällä havaitaanko virtuaalitiimeissä tiimitason työn imua ja kartoittamalla erilaisia tiimitason työn imua tukevia keinoja. Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkielman empiirisessä osuudessa käytetty tutkimusstrategia, aiheisto ja sen kerääminen, sekä analysointimenetelmä. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija pyrki kirjoittamaan tämän menetelmiä kuvaavan luvun sillä tasolla, että tutkimus olisi myöhemmin toistettavissa.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja -strategia

Tämän tutkielman empiirisessä osuudessa kerättiin esihenkilöiden kokemuksia ja havaintoja tutkittavasta aiheesta, joten tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Metsämuuronen (2002, 177) viittaa Syrjälä ym. (1995, 12–13) listaukseen eritellessään tekijöitä, jotka puoltavat kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa, ja jotka täyttyvät tämän tutkimuksen kohdalla. Näitä ovat

- kiinnostus tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista
- kiinnostus tapahtumissa mukana olleiden henkilöiden merkitysrakenteista
- luonnollisten tilanteiden tutkinta, joihin vaikuttavia tekijöitä ei voida hallita
- sekä halutaan saada tietoa tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista

Havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu sekä litterointi ovat keskeisiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmetodeja. Haastattelut soveltuvat Metsämuuronen (2002, 198) mukaan tutkimusmetodiksi silloin, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä sekä tutkitaan emotionaalisia asioita. Virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimitason työn imua on tutkittu vähän. Lisäksi päätutkimuskysymyksen mukaisesti, tässä tutkimuksessa pyritään saamaan selville erilaisia tapoja, millä tavalla tiimitason työn imu näytetään virtuaalitiimeissä. Näitä saadaan selville pyytämällä haastattelutilanteissa haastateltavia kuvailemaan erilaisia arjen tilanteita ja miten heidän näkemyksensä mukaan tietty

tiimitason työn imua kuvaava toiminta näyttäytyy. Tiimitason työn imua kuvaavat tiimin tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat vaikeasti mitattavia ja tulkinnanvaraisia, joten näiden esiintymistä kuvaillessaan haastateltavat arvioivat niitä oman henkilökohtaisen emotion kautta. Näin ollen haastattelut ovat tähän tutkimukseen soveltuva metodi.

5.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu

Tutkimusaineisto koostuu seitsemästä yksilöhaastattelusta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä ne soveltuvat Vilkan (2015,123) mukaan haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten tutkimiseen. Haastatteluiden toteuttamista yksilöhaastatteluina puoltaa myös se, että tutkimusta ei tehdä erillisestä toimeksiannosta, vaan puhtaasti tutkijan oman, aihetta kohtaan tuntemaan henkilökohtaisen kiinnostuksen motivoimana. Tutkija arvioi, että haastatteluiden toteuttaminen ryhmähaastatteluina ei olisi ollut tarkoituksenmukaista, sillä haastateltavat ovat toisilleen vieraita ja edustavat eri toimialoja. Näin ollen tutkijan arvioi, että yksilöhaastatteluiden kautta haastateltavat kertovat vapaammin kokemuksistaan ilman ryhmähaastatteluissa mahdollisesti koettua ryhmäpainetta. Kahdenkeskisissä haastatteluissa myös haastateltavien anonymiteetti säilyy toisin kuin ryhmähaastatteluissa.

Laadullinen tutkimus pyrkii antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, joten heidän valinnassaan tulee käyttää harkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85–86; Vilka, 2015, 135). Laadulliseen tutkimukseen liittyy aineiston kylläntymispisteen eli saturaation määrittäminen. Vilkan mukaan (2015, 152) tämä on kuitenkin hankalaa silloin, kun tutkitaan henkilöiden omakohtaisia kokemuksia, sillä ne ovat aina ainutlaatuisia. Tästä syystä tutkija päätyi lähestymään aineiston informanttien määrää *harkinnanvaraisen näytteen* kautta.

Harkinnanvaraiselle näytteelle on tyypillistä, että kriteerit, joiden perusteella tutkimusaineisto kootaan, päätetään ennen tutkimusaineiston keräämistä (Vilka, 2015, 151). Ennen

tutkimusaineiston keräämistä ja informanttien kontaktointia tutkija asetti seuraavat valintakriteerit:

- Informantti työskentelee esihenkilöasemassa tai tehtävässä, joka voidaan rinnastaa esihenkilöön (esim. osallistuu rekrytointeihin, arvioi tiimin toimintaa ja suorituskykyä)
- Informantin edustama tiimi tekee asiantuntijatyötä, jonka luonne edellyttää tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta (itsenäisyys vs. yhdessä tekeminen)
- Informantin tiimissä ei ole juurikaan työskennelty etänä ennen koronapandemian alkua
- Informantin tiimi on työskennellyt korona-aikana pääasiassa täysin etänä
- Informantti on työskennellyt nykyisessä tehtävässään useamman vuoden ja sitä kautta hänellä on kokemusta tiimin toiminnasta myös ennen koronapandemian alkua
- Informantit ovat käytettävissä haastatteluajanjaksona

Haastateltavat henkilöt eli informantit löytyivät tutkijan henkilökohtaisen verkoston kautta. Edellä listatut kriteerit huomioiden informantteja löytyi seitsemän kappaletta. Tutkija piti erityisen tiukasti kiinni siitä, ettei haastatteluajanjakso veny kovinkaan paljon suunnitellusta, sillä tutkija tiedosti haastatteluiden jälkeisen litterointivaiheen olevan työläs. Näin ollen haastattelujen viivästyminen viivästyttäisi myös seuraavia vaiheita.

Informanteiksi valitut henkilöt ovat työskennelleet pitkään asiantuntijatyötä tekevien tiimien esihenkilöinä, ja heidän tiimiensä suorittama työ on luonteeltaan sellaista, mikä vaatii tiimien jäsenten välistä kommunikointia ja tekemisen synkronisointia, jotta tiimi saavuttaa tavoitteensa. Informanteista neljä toimii esihenkilöroolin lisäksi osana tiimiä, eli myös he osallistuvat tiimin varsinaisen tehtävän suorittamiseen ja siten havainnoivat tiimin toimintaa lähietäisyydeltä. Lisäksi osa tiimeistä on sellaisia, joilla ei ennen etätyösuositusta ole ollut kokemusta etätyöskentelystä, kun taas osa tiimeistä työskentelee täysin virtuaalisesti. Tutkijan arvion mukaan on mahdollista, että kyseisissä tiimeissä muodostuu tiimitason työn imua.

Lisäksi tutkijan arvion mukaan haastateltavilla henkilöillä on hyvät edellytykset arvioida etätöiden aiheuttamia muutoksia tiimin toimintaan. Tästä näkökulmasta arvioiden haastateltavat henkilöt täyttävät tutkijan asettamat tarkoitukseen sopivuuden kriteerin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 86).

Aineiston keräys

Haastattelut (Taulukko 4) suoritettiin 21.4.- 26.5.2022 välisenä aikana. Kolme haastattelua suoritettiin kasvokkain lähihaastatteluina ja neljä haastattelua virtuaalisen vuorovaikutusteknologian (Teams) välityksellä. Tutkimusaineisto kerättiin tallentamalla haastattelut Teams-kokouksina. Teams-tallennuksen lisäksi kasvokkain käydyissä haastatteluissa (3 kpl) keskustelu tallennettiin varmuuden vuoksi vielä haastattelijan puhelimen sanelin-sovellukseen. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista 90 minuuttiin. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 6h 44 minuuttia.

Taulukko 4: Yhteenvedo haastatteluaineistosta

Haastateltava	Kesto	Litterointi (sivuja)	Sanoja	Teams/Live	Videokuva	Sukupuoli
I1	43 min	10	4929	Teams	Kamera alkuun	N
I2	1h 12 min	13	7767	Teams	Kamera	M
I3	47 min	12	6965	Teams	puhelu	M
I4	46 min	10	5357	Live		M
I5	1h 10min	18	8856	Live		N
I6	1h 10min	14	7975	Live		N
I7	46 min	11	6182	Teams	Kamerat	N
Yhteensä	6 h 44 min	88	48031			

Osassa Teams-haastatteluista sekä haastattelijalla että haastateltavalla oli videokamerayhteys päällä. Yhdessä haastattelussa videoyhteys oli avoinna haastattelun alussa, mutta huonon verkkoyhteyden ja äänen pätkimisen vuoksi videoyhteys suljettiin melko pian haastattelun alun jälkeen. Viidessä haastattelussa haastateltaville näytettiin Power Point –esitys, jonka dioilla oli nähtävillä tukisanatyypisistä esimerkiksi teema, johon liittyviä kysymyksiä kulloinkin käsiteltiin. Haastatteluiden toteutustapojen eroilla ei tutkijan arvion mukaan ole vaikutusta haastatteluiden lopputulokseen, sillä kaikki haastattelut etenivät saman formaatin

mukaisesti ja Power Point -esityksen tarkoitus oli lähinnä toimia apuvälineenä ja muistuttaa haastateltavaa mikä teema oli kulloinkin käsittelyssä. Haastatteluita analysoidessa ei kiinnitetty huomiota haastateltavien ei-sanallisiin ilmaisuihin, joten tutkijan arvion mukaan sillä ei ollut tutkimustulosten kannalta vaikutusta, toteutettiiniko haastattelut kasvokkain vai Team-alustan kautta, ja oliko Teams-haastatteluissa kamerayhteys käytössä vai ei.

Haastattelija kartoitti haastateltavilta etukäteen suostumuksen osallistua haastatteluun. Haastateltavat tiesivät haastattelun käsittelevän heidän havaintojaan tiimin toiminnasta ja tiimitason työn imusta etätyön/virtuaalisen työskentelyn aikana. Haastateltaville lähetettiin kutsu haastatteluun sähköpostitse, mutta haastateltaville ei lähetetty esimateriaalia ennen haastattelua, sillä tutkija halusi välttää ohjailemasta liikaa informanttien ajatusta tiettyyn suuntaan. Haastattelukutsun yhteydessä oli linkki pro gradu –tutkielman aineiston keruusta muodostuvan henkilökisterin tietosuojailmoitukseen. Haastatteluiden aluksi haastattelija keräsi haastateltavilta suullisen suostumuksen henkilötietojen keräämiseen, ja mainitsi, ettei tutkimusraportin tai tutkimuksen tulosten kautta ole mahdollista tunnistaa vastaajien henkilöllisyyttä. Haastateltavien suostumukset tallentuivat haastattelutallenteille.

Haastattelija kertoi haastattelun aluksi lyhyesti, mitä tiimitason työn imu tarkoittaa ja esi-merkinomaisesti miten siihen liittyvä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen näkyvät. Tämä taustoitus tehtiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa. Yhdessä haastattelusta tämä vaihe jätettiin pois rajallisen haastatteluajan vuoksi. Taustoituksen jälkeen haastattelija kartoitti haastateltavan taustatiedot, joita ovat mm. haastateltavan tiimin koko, kuinka pitkään haastateltava on työskennellyt tiimin esihenkilönä, millainen vaihtuvuus tiimissä on ollut sekä tiimin työskentelymuoto ennen etätyösuosituksen voimaatuloa. Lisäksi kerättiin muita, tutkimusongelman näkökulmasta ei niin relevantteja, taustatietoja. Kerätyt taustatiedot toivat lisätietoa haastateltavien kokemuksesta ja millaiseen toimintaympäristöön he vastauksissaan viittaavat. Kuten Vilkka (2015, 131) tuo esille, nämä taustatiedot tukevat tutkijan tulkintaa aineiston analysointivaiheessa, jotta välttyään ylitulkinnalta.

Haastatteluiden jälkeen tutkija litteroi haastattelutallenteet hyödyntäen tekstinkäsittelyohjelman (Word) sanelin-toimintoa. Haastattelutallenne purettiin ensin sanelimen kautta kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen tutkija kuunteli tallenteen ja teki tarvittavat korjaukset sanelimen muodostamaan tekstiin. Haastatteluja purkaessa tutkija huomioi sen, että tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysi-menetelmällä. Tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi ei edellytä litteroinnin tekemistä täydellisesti sanasta sanaan, sillä sisällönanalyysissä ei tarkastella esimerkiksi kielen rakenteisiin kohdistuvia merkityksiä (Vilka, 2015, 137). Näin ollen litteroinneista jätettiin pois haastateltavan täytesanat (esimerkkeinä ”tota”, ”niinku”, ”tiekssä”) sekä haastattelijan ilmaisut, joilla reagoitiin haastateltavan puheeseen (“joo”, “kyllä”, “just näin”) ja jotka ovat aineiston analysoinnin kannalta epärelevanttejä. Mikäli tutkijalle oli jäänyt haastattelun jälkeen mielikuva tietyn vastauksen tai tietyn kohdan vastauksesta olevan mahdollisesti hyvin oleellinen aineiston analyysin kannalta, tai että kyseistä vastausta voisi käyttää lainattuna tekstinä, kyseinen vastaus litteroitiin lähes täydellisesti, jotta tutkija varmistui siitä, että haastateltavan ilmaisutapa säilyy alkuperäisenä.

Haastateltaville kerrottiin, että litteroinnit hävitetään pro gradun hyväksymisen jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 88 sivua. Litterointivaihe osoittautui hyvin työlääksi ja vei arvioitua enemmän tutkijan resursseja. Tämä ei välttämättä ollut kuitenkaan huono asia, sillä litterointi lisää Vilkan (2015, 137) mukaan tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua ja helpottaa aineiston analysointia.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluissa valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75). Kirjallisuuskatsaus loi vahvan pohjan haastatteluiden teemoille, jotka liittyivät tiimitason työn imuun ja tiimin vuorovaikutukseen liittyviin prosesseihin etätöiden kontekstissa. Teemojen avulla kartoitettiin esihenkilöiden havaintoja ja kokemuksia heidän tiimien toiminnasta, ja miten erityisesti tiimin tunteiden hallintaan, tiimin motivointiin ja konfliktitilanteisiin liittyvät toimet näkyvät tiimin arjessa. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia edellytyksiä tiimien esihenkilöillä on tiimin ulkopuolisina havainnoitsijoina tunnistaa erilaisia tapoja, miten tiimitason työn imu näkyy tiimin toiminnassa ja käytöksessä.

Haastattelukysymysten (Liite 1) pohjana toimi tutkijan alun perin kvantista tutkimusta varten laatima mittaristo, jonka väittämät tutkija muokkasi laadullisen tutkimusmenetelmän mukaiseen kysymysmuotoon. Jokaiseen teemaan liittyi etukäteen määritellyt pääkysymykset ja näitä selventävät alakysymykset. Tiimitason työn imua kartoittavat kysymykset pohjautuvat Salanova et al. (2012) muokkaamaan ja Torrente et al. (2012a) validoimaan 9-koh-taiseen Team Work Engagemet Scale (TWES) mittaristoon, joka puolestaan pohjaa Schaufeli et al. (2002) luomaan yksilötason työn imun mittaristoon (Utrecht Work Enga-gement Scale, UWES). Mathieu, Luciano, D’Innocenzo, Klock,& LePine (2020) esittämä mittaristo tiimityön prosessien mittaamiseen loi pohjan konfliktin hallintaa, motivointia sekä tunteiden hallintaa käsitteleville kysymyksille. Tiimin suorituskykyyn liittyvät kysymykset on johdettu Goodman & Svyantekin Job Performance Scalen (1999) pohjalta. Tutkija käänsi alun perin englanninkieliset kysymykset suomeksi, ja muutti samalla kysymysten muotoilun siten, että arviointi kohdistuu tiimiin kokonaisuutena.

Jokainen haastattelu eteni aina teemoittain samassa järjestyksessä. Ensimmäinen teema kä-sitteli tiimitason työn imua, toinen teema konfliktin hallintaa, kolmas motivointia, neljäs tunteiden hallintaa ja viides tiimin suorituskykyä. Haastattelukysymysten järjestys vaihteli haastatteluissa sen mukaan, millä tavalla ja kuinka laajasti haastateltava vastasi esitettyyn kysymykseen. Jokaisessa haastattelussa kysyttiin aina tietyt kysymykset (merkitty liitteen lihavoinnilla), mutta täydentävien kysymysten määrä ja järjestys vaihteli haastattelui-den välillä tapauskohtaisesti. Esitettyjen kysymysten määrällä pyrittiin varmistumaan siitä, että haastateltava kuvailee ja kertoo omia kokemuksiaan mahdollisimman käytännönlähei-sesti (Vilkka, 2015, 129). Lisäksi sekä haastattelijat että haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijat pyrki käsittelemään jokaista teemaa yhtä laajasti, jotta haastatte-luiden vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Haastateltavien taustojen tai heidän edustamien tiimien erilaisuuden vuoksi haastatteluiden näkökulmassa esiintyi eroa esimerkiksi sen suh-teen, oliko tiimillä ollut aiempaa kokemusta etätyöskentelystä, tai mikäli tiimi toimii täysin virtuaalisesti.

Ensimmäinen haastattelu toimi tutkimuksen testihaastatteluna, jonka pohjalta tutkija tarkensi esitettävien kysymysten lukumäärää ajankäytöllisistä syistä, ja valitsi jokaisesta teemasta keskeisimmät kysymykset, jotka esitettiin jokaisessa haastattelussa. Haastattelut noudattivat samaa formaattia, eli esimerkiksi tiimitason työn imu taustoitettiin haastattelussa samalla tavalla yhtä haastattelua lukuun ottamatta, jossa käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi menttiin niin sanotusti suoraan asiaan. Tätä poikkeusta lukuun ottamatta haastatteluiden kulku oli yhtenevä, ja teemat käytiin läpi samassa järjestyksessä. Haastattelun loppupuolella, mikäli haastatteluun varattua aikaa oli vielä reilusti jäljellä, tutkija esitti lisäkysymyksiä tutkimuksen kannalta relevanteista asioista tai mikäli haastattelun loppupuolella tutkijasta tuntui siltä, että jonkin aiheen käsittely oli jäänyt vähemmälle.

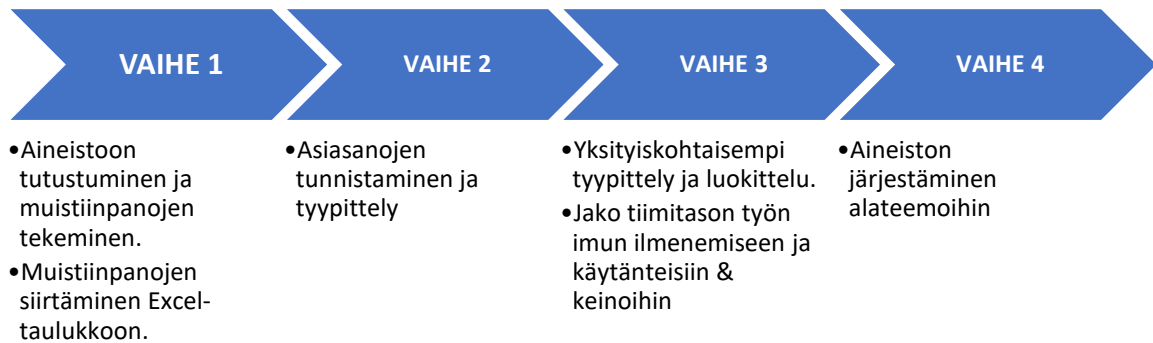
5.3 Aineiston analysointimenetelmä

Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä eli tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysi pyrkii löytämään tekstin merkityksiä ja luomaan tutkittavasta ilmiöstä tiiviin kuvauksen. Sisällönanalyysi toteutettiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, jossa aineisto pelkistetään tutkimuksen viitekehyksen mukaisiin kategorioihin. Aineistoa analysoidessa siitä etsitään ilmiäsuja, jotka liittyvät näihin kategorioihin. (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 103-104, 114-115.) Lisäksi Vilkan sanoin ”teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta.” (Vilka, 2015, 171) Siten analysoinnin fokuksena on esihenkilöiden kokemukset ja havainnot tiimeissä esiintyvistä tiimitason työn imusta, ja niissä keinoissa, miten tiimitason työn imua voidaan tukea etätöiden kontekstissa.

Haastattelukysymysten jakaantuminen jo lähtökohtaisesti kolmeen teemaan – tiimitason työn imuun, tiimityön prosesseihin sekä tiimin suorituskykyyn – ohjasi luontevasti aineiston analysointia näiden teemojen pohjalta. Tätä teemoitusta ohjasi myös aineistonkeruulinstrumentin taustalla oleva kvantitatiivinen mittaristo, joka rakentuu eri elementeistä. Näin olleen haastatteluissa esitetyt kysymykset sisälsivät jo itsessään sen lähtökohdan, että kysymykset käsittelevät tiettyä, tutkijan ennalta valitsemaa teemaa.

Aineisto analysoitiin teemoittain etsien ilmaisuja, joissa toisaalta kuvataan tiimitason työn imuun liittyvien elementtien (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen) havainnointia, ja toisaalta keskittyen poimimaan niitä - osin arkisiakin – keinoja, joita tiimit käyttävät konfliktin hallintaan, motivointiin sekä tunteiden hallintaan. Näitä keinoja ei kysytty kaikissa teemoissa suoraan, jolloin korostui sen tulkitseminen ja havainnointi, millaisia esimerkkejä haastateltavat nostivat esiin tiimien toimintatavoista ja käytännöistä. Lisäksi aineistosta keskityttiin tunnistamaan miten etätyöhön siirtyminen tai virtuaalinen vuorovaikutus muutti tiimin toimintatapoja ja miten vastaajat kuvailevat tiimin suorituskykyyn liittyviä osa-alueita.

Aineiston analysoinnin eteneminen tapahtui alla olevan Kuvio 8 esittämässä vaiheissa:



Kuvio 8: Aineiston analysointiprosessin vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija silmäili litteroidun aineiston läpi haastattelu kerrallaan ja teki ensimmäiset korostukset litterointiaineistoon niihin kohtiin, joiden merkityksellisyydestä tutkijalla oli muistijälki jo haastatteluvaiheesta. Tämän jälkeen tutkija luki haastattelun muutamaan kertaan tehden samalla lisää korostuksia ja muistiinpanoja litterointiaineistoon hyödyntäen MS Wordin kommentti -toimintoa. Kun tutkijalla oli vahva tunne siitä, että haastattelusta on merkitty kaikki oleelliset kohdat, merkinnät kerättiin Excel-taulukkoon. Excel-tiedostossa oli haastattelukysymysten viisi eri teemaa jokainen omalla välilehdellään, ja välilehdillä olevien taulukoiden riveillä tutkijan haastattelukysymykset alateemoittain järjestettynä. Jokaiselle informantille oli taulukossa oma sarakkeensa, johon siirrettiin poiminnat litterointiaineistosta. Tässä vaiheessa litterointiaineistoista poimitut vastaukset järjestettiin samaan järjestykseen. Mikäli informantin vastaus sisälsi toiseen kysymykseen liittyvää asiaa, tämä osa vastauksesta lisättiin myös ko. kohtaan.

Kun litterointiaineistoon tehdyt merkinnät oli siirretty Excel-tiedostoon asianmukaisesti kohtiin, alkoi aineiston toisen vaiheen analyysi Exceliä hyödyntäen. Tutkija lisäsi välilehdille uudet sarakkeet jokaisen informantin vastausten asiasanojen tunnistamista ja tyypittelyä varten. Tässä vaiheessa tutkija myös luki informanttien vastauksia rivikohtaisesti saadakseen yleiskuvan ko. kysymykseen liittyvistä vastauksista. Tässä vaiheessa tutkija myös siirsi asiasanat ja tyypittelyn sisältävään sarakkeeseen ne katkelmat informanttien vastauksista, joiden tutkija arveli olevan sopivia elävöittämään analyysiluvun tekstiä.

Kolmannessa vaiheessa tutkija piilotti välilehdiltä informanttien ensimmäisen vaiheen vastaukset, jolloin näkyviin jäi vastaajakohtaiset asiasanat ja tyypittelyt. Kolmannessa vaiheessa tutkija jatkoi asiasanojen tyypittelyä ja luokittelua. Lisäksi tässä vaiheessa tutkija keskittyi erottamaan informanttien vastauksista ne, joissa kuvataan tiimitason työn imuun liittyvien elementtien näkymistä tiimin toiminnassa, ja ne, jotka kuvaavat niitä käytänteitä ja keinoja, joita tiimeissä käytetään. Jälkimmäisten erottaminen helpotti tiimitason työn imuun liittyvien vaikutuskeinojen tunnistamista.

Neljännessä vaiheessa tutkija lisäsi taulukon alkuun uuden sarakkeen, johon tutkija merkitsi asiasanojen, tyypittelyn ja luokittelun synteesinä alateemat, joihin informanttien vastaukset liittyivät. Tässä vaiheessa tutkija pyrki sanoittamaan alateemat vastaavilla termeillä, mitä tutkimuksen teoriaosuudessaakin oli käytetty. Tämä tuki tutkijan kirjoitustyötä siinä vaiheessa, kun tutkija peilasi empiirisen aineiston tuloksia tiimitason työn imuun liittyvään aiempaan tutkimukseen ja teoriaan.

Tutkimusraportin loppuosaa kirjoittaessa tutkija totesi suorituskykyyn liittyvän teeman olevan mielenkiintoinen mutta tutkimuskysymyksen kannalta epärelevantti osa-alue. Siten suorituskykyyn liittyvä teema on jätetty pois tutkimustuloksista.

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetin arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti tutkimuksen validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (luotettavuus) perusteella. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa nimensä mukaisesti tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen. Sisäisesti pätevässä tutkimuksessa tutkimustulosten osoitetaan olevan tutkimusprosessin tulosta. (Metsämuuronen 2002, 46.) Ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. (Metsämuuronen 2002, 46; Vilka & Airaksinen, 2000, 20)

Tutkimuksen validiteettia on pyritty parantamaan tutkimusasetelman huolellisella suunnittelulla. Myös tutkimuksen otannan kautta voidaan vähentää tutkimuksen luotettavuutta vähentäviä tekijöitä (Metsämuuronen 2002, 46). Ennen tutkimusaineiston keräämistä ja informanttien kontaktointia tutkija asetti tutkimukseen sopiville valittaville henkilöille seuraavat valintakriteerit, joiden perusteella valittiin tutkimuksen otoksen muodostama harkinnanvarainen näyte:

- Informantti työskentelee esihenkilöasemassa tai tehtävässä, joka voidaan rinnastaa esihenkilöön (esim. osallistuu rekrytointeihin, arvioi tiimin toimintaa ja suorituskykyä). Tämä toteutui kaikkien informanttien osalta täysin.
- Informantin edustama tiimi tekee asiantuntijatyötä, jonka luonne edellyttää tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta (itsenäisyys vs. yhdessä tekeminen). Tämä toteutui informanttien osalta lähes täysin. Yhden informantin kohdalla kävi ilmi, että hänen tiiminsä tekemä työ on enemmän itsenäistä asiantuntijatyötä.
- Informantin tiimissä ei ole juurikaan kokemusta etätyöskentelystä ennen koronapandemian alkua. Tämä toteutui tutkimuksessa. Kolme informanttia poikkesi tästä kriteeristä, mutta heidän valintansa tehtiin tietoisesti. Näin tutkimukseen saatiin myös näkökulma siihen, miten koronapandemia muutti näiden tiimien työtapoja.
- Informantin tiimi on työskennellyt korona-aikana pääasiassa täysin etänä. Tämä toteutui kaikkien informanttien osalta täysin, tosin osa tiimeistä oli haastattelujen

aikaan palannut jossain määrin hybridimalliin, jossa osa ajasta työskennellään etänä ja osa ajasta lähityössä.

- Informantti on työskennellyt nykyisessä tehtävässään useamman vuoden ja sitä kautta hänellä on kokemusta tiimin toiminnasta myös ennen koronapandemian alkua. Tämä toteutui kaikkien informanttien osalta täysin.

Tutkimusinstrumentin laatua pyrittiin parantamaan haastattelukysymysten huolellisen laatimisen kautta. Tutkimusinstrumentin kysymykset pohjautuvat kvantitatiivisiin ja validoituihin mittareihin ja käsittelevät tutkimuksen pääteemoja laajasti eri näkökulmista. Jokaiseen teemaan kuuluu eri alateemoja, ja nämä alateemat koostuvat pääkysymyksistä sekä tätä tukevista syventävistä kysymyksistä ja lisäkysymyksistä. Tutkija pyrki laatimaan kysymykset siten, että haastattelukysymykset ovat helposti ymmärrettävissä. Haastattelujen litterointi tehtiin niin pian haastattelutilanteen jälkeen kuin mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla metodologiaosuudessa tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkalla tasolla, jotta tutkimus olisi tarvittaessa mahdollista toistaa mahdollisimman tarkasti samalla tavalla. Myös tutkimustilanteet on pyritty kuvaamaan tarkasti ja tuomaan esiin tutkijan arvio haastattelutilanteisiin liittyvien erityistekijöiden vaikutuksesta (Puusa & Juuti, 2020, 184). Aineiston analysoinnin kuvaus pyrittiin tekemään sellaisella tasolla, että ulkopuolisen olisi mahdollista suorittaa vastaava analyysi ja päätyä samoihin johtopäätöksiin litterointiaineiston perusteella. Tutkija teki aineiston analyysiin liittyvät tulkinnat ja päätelmät kyseisellä hetkellä käytössä olevien resurssien (aika, uni) mukaisesti. Siten on mahdollista, että mikäli resursseja olisi ollut toisella tavalla käytössä, tutkimuksen tulokset voisivat joiltain osin poiketa nyt esitetystä.

Tutkija pyrki lisäämään tutkimuksen luotettavuutta myös perustelemalla tutkimuksessa tehdyt valinnat ja rajaukset mahdollisimman huolellisesti. Lisäksi perustelut pohjautuvat useaan lähteeseen, mikä Vilkka & Airaksinen (2000, 20) lisää reliabiliteettia. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti lähdemateriaalia, ja lähteeksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoreita artikkeleita, ns. ydinteorian pohjautuessa alkuperäisen tiedon julkaisseiden

tutkijoiden artikkeleihin. Lähdeviittaukset on tehty mahdollisimman tarkalla tasolla, ja tutkija pyrki kirjoittamaan koko pro gradu -tutkielman siten, että tekstistä käy mahdollisimman selkeästi ilmi mitkä osiot ovat tutkijan omaa tulkintaa ja mikä osa tekstistä on muilta viitattua. Lähdeviittausten tarkka merkitseminen mahdollistaa myös esitetyn tiedon alkuperän tarkastamisen.

Tutkijan omat lähtöoletukset ja mahdolliset ennakkokäsitykset tutkittavasta teemasta voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tähän tutkimukseen liittyen tutkija tunnistaa seuraavat tutkimuksen taustalla vallitsevat taustaoletukset: Ensinnäkin tutkimuksen suunnittelu- vaiheessa tutkija oletti kirjallisuuskatsauksen perusteella, että tiimien esihenkilöillä on haasteita havainnoida tiimeissä vallitsevan tiimitason työn imun ilmenemismuotoja viestinnän eriaikaisuuden ja fyysisen läsnäolon puutteen vuoksi. Toinen tutkijan lähtöoletus on se, että mikäli tiimi siirtyy lähityöstä etätyöhön, tiimissä vallitseva tiimitason työn imu saattaa heikentyä, mikäli tiimillä ei ole aiempaa kokemusta virtuaalisten vuorovaikutusteknologioiden käytöstä.

Kolmas tutkijan lähtöoletus on, että informanttien edustamissa tiimeissä on ollut edellytykset sille, että tiimeissä koetaan tiimitason työn imua, sillä tiimit ovat työskennelleet lähi-työssä ennen pandemian alkua. Neljäs tutkijan lähtöoletus on, että mikäli tiimi toimii hajautetusti ja on työskennellyt yhdessä jo pidemmän aikaa, on tiimin tiimitason työn imun ollut mahdollista muodostua ja kehkeytyä. Tällöin esihenkilö voi havaita tiimitason työn imun muun muassa siitä, millä tavalla tiimi puhuu omasta tekemisestään ja välittykö tiimin viestinnästä ”ammattilypeys” ja ylpeys oman tiimin tekemistä kohtaan.

Viimeinen ja todennäköisesti vahvin ennako-oletus liittyy tutkijan omaan taustaan. Tutkija on työskennellyt aiemmin osana yhteen hitsautunutta tiimiä, jossa tiimin päivittäinen tekeminen vaati tiimityötä ja tiimin sisäistä kommunikointia sekä työn jaksottamista ja keskinäistä suorituksen tarkkailua, jotta tiimi saavutti annetut tavoitteet. Tutkijan omakohtainen kokemus tiimitason työn imun positiivisista vaikutuksista saattaa johtaa oletukseen, että muissa asiantuntijatyötä tekevissä tiimeissä on mahdollista saavuttaa vastaava tiimitasolla tapahtuva ”flow”, jossa tiimi toimii saumattomasti yhteen ikään kuin yhtenä yksikkönä.

Lisäksi tutkijan omakohtaiset kokemukset saattavat tiedostamatta ohjata tutkimusaineiston analysointia. Omakohtaiset kokemukset voivat helpottaa tiimitason työn imuun liittyvien osatekijöiden tunnistusta, mutta riskinä on myös se, että tutkija ylitulkitssee informanttien vastauksia. Tätä on pyritty välttämään tietoisesti tarkastelemalla analyysin eri vaiheiden tuotoksia kriittisesti, ja osin tämän vuoksi tutkimusraportti sisältää runsaasti informanttien lainauksia. Näiden tarkoitus on helpottaa lukijaa seuraamaan tutkijan päättelyketjun etenemistä (Puusa & Juuti, 2020, 184). Näiden tutkijan henkilökohtaisten taustaoletusten esiintuomisen myötä tutkija haluaa jättää näiden oletusten mahdollisten vaikutusten arvioimisen lukijalle.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään edellisessä luvussa kuvattuun analyysiin pohjautuvat tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi esihenkilöiden havainnointia tiimeissä ilmenevän tiimitason työn imuun liittyvien elementtien näkymisestä tiimin toiminnassa. Toisessa alaluvussa käydään läpi informanttien kokemuksia tiimeissä esiintyvistä terveellisestä väittelystä, konfliktitilanteista ja konfliktitilanteiden hallintakeinoista. Kolmas alaluku käsittelee tiimin keskinäistä motivointia ja keinoja, joilla motivoitumista voi tukea. Luvun lopuksi neljännessä alaluvussa kuvataan, millaisena informantit kokevat tiimeissä vallitsevan ilmapiirin, millä tavalla tiimeissä ilmaistaan tunteita sekä millaisia keinoja tiimit käyttävät positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen ja tunteiden säätelyyn ylipäätään.

6.1 Esihenkilöiden havainnot tiimin tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta

Haastattelukysymykset pureutuivat kartoittamaan tiimitason työn imua eli tiimin tarmokkuutta, tiimin omistautumista ja tiimin uppoutumista näiden esiintyvyyttä kuvaavien, havainnoitavissa olevien ominaisuuksien kautta. Tiimin tarmokkuutta kartoitettiin tiimin energisyyden sekä tiimiläisten sinnikkyuden ja tarmokkuuden ilmenemisen kautta. Tiimin omistautumista voidaan arvioida arvioimalla kuinka innostuneita tiimiläiset ovat työstään sekä kuinka motivoituneita tiimissä ollaan tekemään hyvää työtä tilanteessa kuin tilanteessa. Uppoutumista puolestaan voidaan arvioida sen kautta, uppoudutaanko tiimissä tehtävän suorittamiseen niin että kadotetaan käsitys ajan kulumisesta ja kuinka intensiivisesti tiimi suorittaa tehtävänsä.

Kaikki informantit kokivat tiimin ilmapiirin hyväksi. Tiimeissä vallitsee positiivinen vire, tiimiläiset ovat motivoituneita oman substanssialueensa rautaisia ammattilaisia, ja työ itsessään luo innostusta ja energisyyttä tiimeihin. Tiimit ovat aikaansaavia, itseohjautuvia ja tiimiläisiä yhdistää useimmiten kiinnostus samoista asioista. Tiimeissä puhalletaan yhteen hiileen, luotetaan toisiinsa ja työtä tehdään huumorin siivittämänä.

” Ensinnäkin on semmoinen positiivinen vire. Virtaa semmoinen hyvä eteenpäin menevä energia.” I6

” Meillä on niinku aika semmoinen aikaansaava tiimi, sanotaanko että kaikki on niinku sellaisia... ja tosi... sanotaanko positiivisia, et meillä ei oikeastaan pahaa puhumista ei oo koskaan. Et sillä lailla niinku semmoinen hyvän fiiliksen tiimi. Kaikki tekee ihan hirveästi töitä ja nimenomaan sen tiimin eteen.” I7

”... sit toisaalta että saadaan se sama asia etenemään joka puolella, niin ne tiimiläiset on niinku motivoituneita, ne tykkää työstään ja tuntee sen merkitykselliseksi ja on niinku hyvin sitoutuneita siihen myös... et mun mielestäni on semmoinen hyvä imu ja motivaatio.” I4

Informantteja yhdistää näkemys siitä, että erityisesti tiimin energisyyttä kuvaava tarmokkuuden ulottuvuus ja sitä kuvaavat tarmokkuus ja sinnikkyys ovat ominaisuuksina hyvin henkiloisidonnaisia ja riippuvaisia henkilöiden yksioöllisistä ominaisuuksista. Osassa tiimejä nämä ominaisuudet ovat lähtökohtaisesti edellytys sille, että henkilö ja tiimi suoriutuu tehtävästään ja siten niiden ilmeneminen tiimin toiminnassa on jossain määrin itsestään selvää.

”Välillä tulee tällaisia vaikeita tilanteita niin niiden läpi pitää sitten ongelmien päästä tai kiertää ne niin et saadaan ne halutut lopputulokset aikaan ja tietysti se riippuu yksilöstä, että tietyt yksilöt on ehkä enemmän sinnikkäitä kuin toiset ja jälleen niinkun riippuu aina tilanteesta ja toiset taas tietysti aina siitä min-käläinen pöhinä on juuri päällä.” I2

”kun se on meillä ehkä se et, sanotaanko sun pitää olla aika tarmokas ylipäänsäkään et sä pärjät tossa koska meillä tapahtuu niin paljon. --- Et jotenkin tuntuu et se tarmokkuus ehkä tuntuu siltä et se on niinku meille vähän itses-täänselvyyys” I7

Haastateltavat kuvailevat tiimin sinnikkyyttä tiimin toiminnassa näkyvänä ammattitilpeytenä, periksiantamattomuutena, sitoutumisena, paineensietokykyinä sekä työn hyvänä laa-tuna.

”No sinnikkyys näkyy niin että et aina niinku asiat eivät ole helppoja viedä eteenpäin. Mut sielt löytyy, kumpuaa semmoinen yhteinen halu, et mehän hoi-detaan tää. Et vaikka tää on nyt jotenkin tosi vaikeata ja takkuista niin sit joku aina saa kuljetettua sitä vähän eteenpäin jolloin se... jos siel on joku lukko tai tän tyyppinen, niin se aukee, et se on semmoista niinku et me ei anneta periksi. Et tietyllä tavalla siellä on semmoinen tietynlainen ammattitilpeys, et asiat hoi-detaan niinku riittävän hyvin” I6

”Mä niinku koen, et he kyl on oikeasti niinku sitoutuneita ja heillä on semmoi-nen tietynlainen ammattitilpeys, et he on asiantuntijoita oikeasti -- Niin tuo

semmoista tietynlaista vähän niinku statusta ja semmoista et "me ollaan hyvä tiimi, me osataan, ja meillä on paljon ammattitaitoo" tyyppistä suhtautumista. Mikä on tosi hieno juttu." I5

Sinnikkäät tiimit pystyvät haastavissakin toimintaolosuhteissa kasvattamaan osaamistaan ja priorisoivat tehtäviä tilanteen mukaan. Tiimi saavuttaa työlle asetetut tavoitteet aikataulupaineista huolimatta ilman että työn laatu kärsii.

" tää poikkeustilanne on myöskin sit tietysti aiheuttanut, et heillä lisää sinne töitä, niin hienosti he ovat silti kasvattaneet sitä osaamistaan eli tuota niin osittain tietysti varmaan pakon sanelemanakin, mutta niin että... sillä tavalla että kun on vähemmän porukkaa tekemässä, niin kuitenkin ovat sinnikkäästi hoitaneet, priorisoineet tehtäviä, hoitaneet niitä tehtäviä ja päässeet lähes poikkeuksetta myöskin palvelulupaukseen. " I1

" mä koen et se on sinnikkyyttä sen tyyppinen et myös kovan aikataulupaineen alla niin se saa niinku aikaiseksi sen, mitä joku meiltä odottaa tai mitä me koetaan, et me halutaan et tää valmistuu nyt tähän kohtaan." I6

"jos sä aamulla tuut töihin, niin sä luulit et sä teet jotain, maailma romahti, sä et teekään sitä, sä teet ihan jotain muuta ja sun pitää selvittää, ja sul menee koko päivä siihen selvittämiseen, niin se on ehkä kertoo sinnikkyydestä et sä sit jaksat tehdä sen ja sit sä jaksat kestää sen stressin et seuraavana päivänä sä sit teet sen mitä sul jäi edellisenä päivänä tekemättä. " I7

Informanttien edustamien tiimien tekemän työn luonne eroaa toisistaan. Toisissa tiimeissä on päiväkohtaisia aikatauluja, jonka puitteissa tietyt asiat tulee olla suoritettuna, kun taas toisissa tiimeissä työn tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Sinnikkyyttä vaaditaan molemmissa tapauksissa, kuten informantti I4 tuo esiin:

" Tavallaan se just et meidän onnistuminen on siitä kiinni että saadaanko me muut ihmiset tekeen niitä asioita niin siin pitää olla sinnikäs. Ja yleensä asiat ei tapahdu pyytämällä vaan sit ne pitää tietyllä tavalla saada etenemään ja ne ei tapahdu heti ja se meidän bisneskin on muutenkin se on niinku hyvin semmoista pitkän aikavälin bisnestä että jos me nyt tehdään jotain niin se näkyy varmaan vuoden, kahden päästä aikaisintaan se, niin pitää olla sinnikäs ja niinku kauaskatseinen." I4

Tarmokas tiimi on aikaansaava, itseohjautuva ja henkilöt ovat periksiantamattomia. Tiimi ratkoo itse ongelmatilanteet ja löytää hankalissa tilanteissa vaihtoehtoiset tavat toimia.

”Tarmokkuus. Mä ehkä ajattelen jos mä mietin että mitä se voisi tarkoittaa niinku tossa tiimityössä niin ehkä semmoista niinku tietynlaista itseohjautuvuutta ja periksiantamattomuutta niin mun tiimissä on hyvin kokeneita ne työntekijät, ja ne osaa niinku miettiä sitten monta eri tapaa tehdä asia riippuen siitä että miten se pitää saada tehdyksi ja niillä on pitkä kokemus, niin ne on hyvin niinku itseohjautuvia, ne ei tarvii siinä aina välttämättä hirveästi apua ja pystyy niinku itse viemään asioita eteenpäin ja miettimään niitä vaihtoehtoisia tapoja.” I5

Yksilökohtaisten erojen lisäksi myös maakohtaisilla kulttuurieroilla on vaikutusta tarmokkuuden esiintymiseen, ja toisaalta sinnikkyyttä ja tarmokkuutta voi olla vaikea erottaa toisistaan. Informantti I2 kuvaa suomalaisten ja intialaisten eroja tarmokkuuden ja sinnikkyyyden suhteen näin:

”No isoimmat erot tulee kyllä yksilöistä, mutta ehkä on myöskin vähän kulttuurieroja tässä nyt nähnyt, että kun on Suomesta tiimiä ja Intiasta tiimiä ja ehkä sellainen niin kuin Intiassa ja tiimillä yleisesti niin se tekeminen on, jos yrittää miettiä eroa sinnikkyudesta ja tarmokkuudesta, niin ehkä vähän sellaista enemmän sellaista niinku tarmokasta, mutta jotenkin tässä suomalaisessa kulttuurissa niin korostuu ehkä vähän sellainen sinnikkyys ja niinku periksiantamattomuus, että niinku tehdään tavallaan ihan viimeiseen asti. Et joo, jälleen riippuu tosi paljon yksilöistä, että kun on isompi tiimi niin siihen mahtuu hyvin paljon erilaisia ihmisiä, mutta yleisesti niinku jonkinlaisia kulttuurierojakin voi havaita.”

Innostuneisuus näkyy tiimin oma-aloitteisuutena ja itseohjautuvuutena. Tiimi tarttuu itsenäisesti asioihin ja kehittää omaa toimintaansa ja miettii aktiivisesti, miten tiimin toimintaa voi parantaa. Informantti I4 kuvaa tiiminsä innostuneisuuden näkymistä seuraavasti:

”Siinä et ne on oma-aloitteisia, ja tekee muutakin kuin mitä minä pyydän, et jos ne näkee jonkun mahdollisuuden tehdä jonkun asian paremmin niin ne lähtee sitä niinku miettimään ja ehdottamaan ja... on niinku justiinsa tavallaan siinä mielessä kans itseohjautuvia että et sitten niinku ei jätä sitä siihen mitä minä olen pyytännyt tai mitä me ollaan sovittu vaan sitten jos niinku näkee että joku asia mitä voi korjata niin sitä korjataan tai jos on joku uusi liiketoimintamahdollisuus niin sit lähetään tutkimaan ja se ei aina niinku tarvi sitä et joku pyytää vaan ne itsenäisesti sitten niinku tarttuu niihin ja tuo niitä esille ja sit toisaalta niinku näitä kehityskohteita tuo myös esille et jos ne näkee että joku ei toimi niin sit tulee ehdotuksia että miten sitten vois niinku parantaa.” I4

Tiimin työhön liittyvä innostuneisuus tulee esiin tilanteissa, joissa tapahtuu jotain odottamatonta. Odottamattomat tilanteet vaikuttavat tiimiin energisoivasti. Informantti I7 kuvaa tällaista tilannetta seuraavalla tavalla:

”Et se jotenkin näkyy siinä sit kuitenkin, et tuntuu et se on enemmänkin niinku... tulee energiaa siihen kun se yhtäkkii sul niinku koko maailma kiepsahti taas niinku nurin, niin sit se jotenkin näkyy se semmoinen et se ei oo niinku ahdistava asia vaan et siit niinku innostutaan, et hei et taas päästään, niinku et se on enemmänkin sen tyyppistä ehkä.” I7

Työn luonteella ja henkilön sopivuudella työtehtävään on vaikutusta innokkuuteen. Omasta työkuvasta motivoituneet henkilöt ovat innostuneita työstään ja onnistumisen kokemukset ruokkivat innostuneisuutta myös tulevaisuuteen.

”se innostus kumpuaa siitä että sä näet että tällä on oikeasti merkitystä mitä mä teen, ja sit se näkyy semmoisena nimenomaan niinku... et toisaalta asiat välillä etenee ihan niinku lähes itsestään. Ja on semmoista niinkun... Joukkoon mahtuu naurua ja kaikkia semmoisia positiivisia tunteita silloin kun siinä on semmoinen innostunut ilmapiiri et, jotenkin... Se on mahtavaa kun syntyy.” I6

”Luulen et se vähän niinku motivoi jo itessään se niinku työ sillä lailla, ja tekeminen siihen niinku et se niinku tulee vähän niinku itsestään, se niin kuin ruokkii itteensä koko ajan niinku siel taustalla.” I7

”Kyl se niinkun siltä tuntuu, että nää ihmiset kun on tietyllä alueella [] niin siel näkyy sitä että jotenkin on hakeuduttu sille alueelle, josta nimenomaan asiantuntijana tykätään, ja sit tavallaan sitä pääsee tekemään tosi monimutkaisia ja haastavia asioita, että varsinkin kehitysasiat tuntuu, että kun saadaan jotain uutta hienompaa aikaan joka toimii käyttäjille paremmin, niin siitä ollaan iloisia ja siitä tavallaan tulee sitä innokkuutta niistä onnistumisista seuraaviinkin asioihin.” I2

Motivoituneet ja työstä innostuneet henkilöt ovat myös tiimikeskeisiä. Tiimiorientoituneet henkilöt asettavat tiimin edun omien henkilökohtaisten etujen edelle, ja arvioivat eri tilanteita sen perusteella, mikä on tiimin kannalta parhain tilanne. Tiimikeskeisyys näkyy joustavuutena, haluna saavuttaa työlle asetetut tavoitteet ja tiimin kokonaistilanteen huomioimisena. Tiimikeskeisyys näkyy myös siinä, että tiimiläiset vaihtavat jouhevasti työtehtäviä ja -rooleja tarvittaessa ns. lennosta.

”Mut on meillä paljon sitä et tosiaan ihmiset on valmiita joustaan, ehkä sen et ne haluaa tehdä sen työn ja ne tietyt asiat kun vaikka lähtee tieksä aikaisin kotiin tai kun on joulun pyhät niin tiedäksä, et se menee melkein siihen et sä

valitset kuitenkin sen... et ota lomaa siihen kun tiedät et silloin tarvitaan. Ja muuta tämmöistä." I7

"Kaikki on myös, just huomaa just ton kun mä switchasin maanantaina ja ehdotin tämmöistä työtehtävien splittausta ihan vaan lomaa ajatellen ja tuurauksia ja näin, niin ei kenelläkään ollut mitään sitä vastaan. Et se on, niinku huomaa, et kaikki on koko ajan valmiit siihen että mä tuun tänne aamulla, ja mä luulin että mä teen tätä, ja mä en teekään, mut ei se haittaa." I7

Usea informantti liittyy innostuneisuuden kehittämiseen tai uuden luomiseen, jolloin myös tiimin käytettävissä olevilla resursseilla on vaikutusta innostuneisuuden kokemiseen.

"se on vähän haastavampaa kun siellä se on sellaista yleistekemistä ja käyttäjän tukemista, että tietysti sielläkin kun saadaan niitä käyttäjiä, ongelmia, ratkaistua tai jotain vaikka isompaa ongelmaa ratkaistua niin se, se niinku tulee hyvää mieltä ja motivoi, mutta siellä tavallaan on vähän vähemmän sitä uuden tekemistä ja kehittämistä, niin ehkä sitten voi olla vähemmän sellaista innokkuutta." I2

Asiantuntijatyötä tekevissä tiimeissä on informanttien kertoman perusteella jo lähtökohtaisesti oletusarvo, että tiimi tekee kaikissa tilanteissa laadukasta työtä ja ovat siten omistautuneita.

"Joo eikun nimenomaan se on se et ns. täydellistä odotetaan, ja jokainen siis odottaa itseltään myös sitä, et se on vähän, niinku menee tänne itsestänselvyyden puolelle meidän hommissa." I7

"tiimi vaatii myös itseltään ja jäseniltään aika paljon. Vaatii sitä osaamista." I5

"Et tietyllä tavalla siellä on semmoinen tietynlainen ammattilypeys, et asiat hoidetaan niinku riittävän hyvin. Niin, että siitä voi olla ylpeä, ja toisaalta et kukaan ei pääse sanomaan, et miten te nyt tän tällä lailla, et tehan ette nyt millään lailla hoida niitä omia hommia []." I6

Työhön uppoutumista tapahtuu informanttien kertoman perusteella todennäköisemmin tiimeissä, jossa ollaan aidosti innostuneita ja motivoituneita siitä tehtävästä, jota tiimi ko. hetkellä suorittaa. Näissä tilanteissa tiimi keskittyy intensiivisesti ja kadottaa käsityksen ajan kulumisesta. Tiimitason uppoutumisen tapahtuminen on tilannesidonnaista, ja todennäköisempää pienryhmätilanteissa, kun tiimi työskentelee jotakin kokonaisuutta yhdessä.

”Silloin kun on oikeest, silleen aidosti innostunut ja motivoitunut siitä, niin... erityisesti omassa tiimissä käy tosi usein niin, et me unohdetaan katsoa kelloa, et me ollaan varattu tunnin slotti johonkin ja huomataan kahden tunnin kohdalla, et me tehdään edelleen tätä samaa.” I6

”Et sillen kun on jo, mä uskon se syntyy ehkä pienessä porukassa helpommin kun sit taas jos miettii niin... se vaatii semmosen pienryhmätoimintatilanteen missä sen tyyppinen niinku tapahtuu.” I6

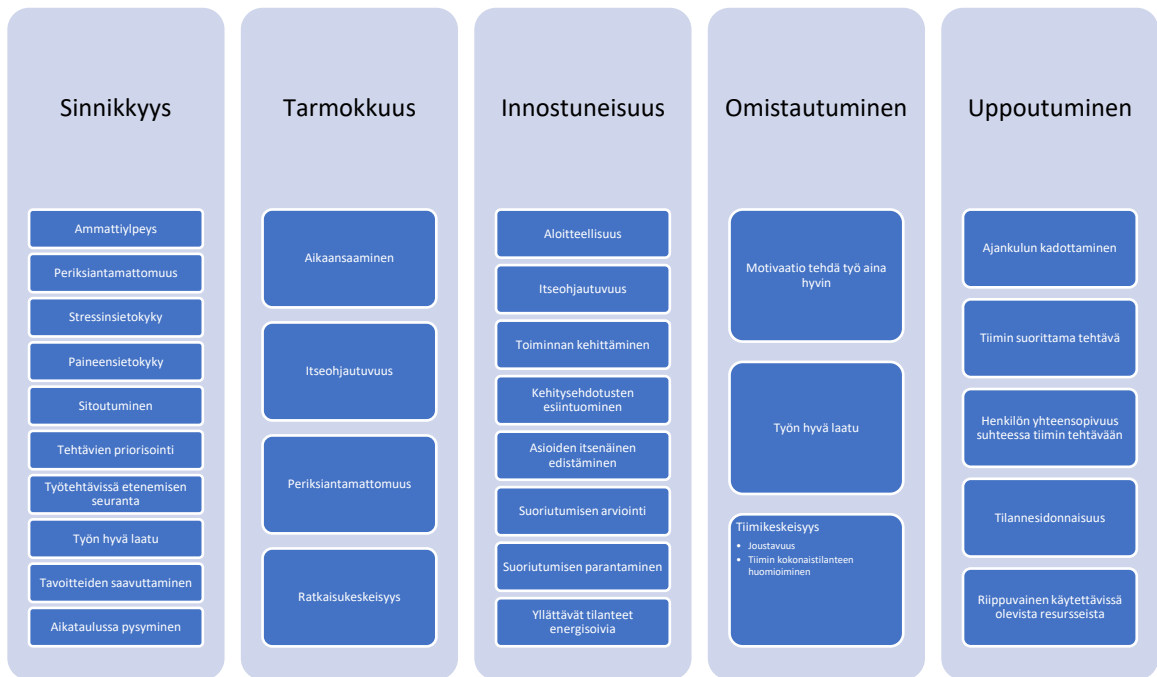
”Se on semmoista brainstormingia tosi paljon mistä se syntyy sitten, et yhtäkkiä siihen uppoutuu että sä pääset semmoseen johonkin flow-tilaan.” I6

Informanttien kertomuksissa tulee esiin ero flow-tilaan liittyvän uppoutumisen ja työhön kuuluvan ns. pakollisen uppoutumisen tai syvän keskittymisen välillä. On tilanteita, joissa henkilön on keskityttävä täysin tietyn tehtävän suorittamiseen, jotta tiimi saavuttaa työhön kuuluvat aikataulutavoitteet tai ratkaisee akuutin ongelman. Mahdollisuudet työn imuun liittyvään työhön uppoutumistilanteeseen, jossa henkilö tai tiimi on niin keskittynyt ja fokusoitunut työstettävään asiaan, että käsitys ajan kulusta häviää, on siten riippuvaisia tiimin suorittaman tehtävän luonteen lisäksi tiimin käyttämistä resursseista. Kehittäminen ja uuden ideointi on todennäköisempää silloin, kun siihen on aikaa eikä rutiinitehtävät paina. Informantit I1, I2 ja I4 kuvaavat näitä tilanteita seuraavasti:

” tavallaan silloin kun on ne määrätty asiat jotka pitää hoitaa määrättyyn päivään tai määrättyinä päivinä ja määrättyyn kellonaikaan mennessä, niin sitten tavallaan siinä ei ole niinku vaihtoehtoja vaan silloin joku näistä kolmesta ottaa sen pääroolin ja he sopivat sen keskenään, ja hoitaa, et tottakai muut jeesaa jos on, niin kyllähän ne silloin sukeltaa niinku tyystin siihen ja ja niinku hoitaa sen homman kotiin.” I1

”mutta se on tosi vaihtelevaa et siellä riippuu et jos tulee joku tosi tärkeä tai mielenkiintoinen asia, niin sitten välillä on sellaista niinku enemmän sitä uppoutumista ja sitten on paljon sellaista niinku ns. pakollista pahaa” I2

”Joo varmasti, et se ei oo pelkästään sitä sen niinku välttämättä sen tehtävän suorittamista mutta sitten sitä niinku kehityskohteiden löytämistä ja strategian luontia ja semmoista niin, niin silloin kun sille on aikaa niin ihan varmasti uppoaa ja tavallaan ottaa vähän etäisyyttä niistä semmoisista rutiinitehtävistä ja sitten niinku uppoutuu varsinkin semmoisiin asioihin niin joo, kyllä.” I4



Kuvio 9: Tiimitason työn imu -teeman tutkimustulosten yhteenveto

Yllä oleva Kuvio 9 esittää yhteenvedon tutkimuksen empiirisen osion aineiston ensimmäisen teeman analyysistä. Seuraavassa alaluvussa esitetään tutkimuksen toisen teeman – konfliktin hallinta – analyysi.

6.2 Tiimeissä esiintyvä terveellinen väittely ja konfliktinhallinta

Tutkimustulosten toisessa alaluvussa käydään ensin läpi informanttien näkemykset siitä, missä määrin tiimeissä esiintyy tiimin vuorovaikutusta ja suorituskkyä tukevaa terveellistä väittelyä. Tämän jälkeen tarkastellaan informanttien kokemuksia tiimeissä esiintyvien konfliktitilanteiden määrästä ja laadusta, niiden hallintakeinoista ja konfliktien vaikutuksista tiimin toimintaa. Lopuksi arvioidaan sitä, miten etätyöhön siirtyminen vaikutti tiimin vuorovaikutukseen ja ristiriitatilanteiden ilmenemiseen.

Terveellistä väittelyä ja sparrailua esiintyy kaikissa informanttien edustamissa tiimeissä. Useissa tiimeissä eri ratkaisuvaihtoehtojen yhteinen pohdinta ja puntarointi on normaali osa tiimin päivittäistä toimintaa. Positiivinen ilmapiiri, pitkä yhteinen työhistoria, samanlainen ydinosaaminen sekä ajattelutapojen samanlaisuus luovat pohjan terveelliselle väittelylle.

" Sellaista on itse asiassa aika paljon [] Siihen varmaan myös vaikuttaa se, et tääl on ihmiset tuntenut toisensa tosi pitkään. Ja sit on vielä tosi paljon samalla tavalla ajattelevia." I6

" Sitä kyllä on koska on niinku erilaisia ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä, niin sellaisia niinku näkemyksiä tai tulkinnanvaraisia asioitakin on paljon ja niistä aina välillä tulee sit vähän sitä että joutuu vähän... no emmä tiedä et väittelyyn, menee ehkä enemmän, mä sanon ehkä enemmänkin sparrailuun siitä että joku saattaa olla et sanoo asian näin ja toinen miettii et onkse kuitenkin näin ja sitä ehkä yhdessä mietitään. " I7

"Ja ehkä niinku hyvä puoli tällä alalla on, että puhutaan niin teknisistä asioista, jossa on sitten niinku suhteellisen vähän tavallaan tunteita tai muita mukana, ja niissä monesti ei ole kuitenkaan aivan täysin oikeata ratkaisua tai aivan täysin väärää ratkaisua, mutta monesti ne selkeästi hyvät ratkaisut on nähtävissä, ja toisaalta asiat on niin monimutkaisia, että monesti ihmisiltä jää ymmärtämättä joku puoli, niin sitä tavallaan tulee hyvää sparrailua siinä että joku sanoi että hei että tää asia, et tätä ei nyt oo otettu tässä huomioon, niin sitä ei välttämättä nähdä niin pahasti kriittisenä asiana itseään kohtaa" I2

Informantti I2 korostaa mielipiteiden esiintuomisessa tiimin psykologisen turvallisuuden tärkeyttä. Kun uskalletaan tuoda oma näkemys esiin, muiden esimerkki rohkaisee muita tiimiläisiä kertomaan oman mielipiteensä:

"kun on näytetty että pystyy niinku sanoo vähän kriittisiäkin mielipiteitä, niin se tavallaan ruokkii sitä luottamusta sitten myös muille et sit niinku jatkossa sanotaan." I2

Tiimin suorittaman tehtävän luonne vaikuttaa siihen minkä tyyppisiä henkilöitä hakeutuu ko. tehtäviin. Innostus työstettävästä asiasta yhdistettynä vahvaan ammattitaitoon haastaa vaatimaan perusteluita erilaisille näkökulmille ja toisaalta mahdollista sen, että toisen näkökulmaa voi ymmärtää paremmin.

"Se on jotenkin, osa täällä tiettyjen henkilöiden ihan sitä niinku perusolemista, se on jotenkin siellä luonteessa semmoinen että ollaan jotenkin niin vahvasti ammattilaisia, niin ihan kaikkea ei niinku osteta jos joku toinen sanoo vaan sit vaaditaan perustelut " I6"

Lähtökohtaisesti kaikki informantit kokivat, ettei tiimeissä esiinny juurikaan tiimin toimintaa haittaavia konflikteja. Ristiriitatilanteita esiintyy säännöllisesti, mutta kokeneet asiantuntijatyötä tekevät henkilöt osaavat käyttäytyä ammattitaitoaan vastaavalla tavalla ja

varsinaisten konfliktien ilmenemistä esiintyy harvemmin. Niille tiimeille, joissa konflikteja esiintyy harvoin, on yhteistä se, että informantit kokevat tiimiläisten persoonien yhteensopi-
vuuden ja rekrytointien onnistumisella olevan suuri merkitys konfliktien esiintymisen kan-
nalta.

"se core osaaminen on samanlaista, niin siellä usein on taustalla tietysti myös tietyn tyyppistä ajattelua" I6

"me ollaan ehkä valikoitukin sellaiset et ihmiset tulee niinku toimeen, istuu niinku, vaikka on erityyppisiä ihmisiä." I7

"Mut meil käytännössä ei tuu konflikteja. Johtuu just siitä et ollaan saatu itte rekrytä sopivat, niinku täsmärekryt henkilöt" H6, Jari

Tutkimusaineiston muodostavien haastatteluiden perusteella konfliktitilanteiksi luokitelta-
vat ristiriitatilanteet aiheutuvat useimmiten tiimiin kuuluvien henkilöiden erilaisista vuoro-
vaikutustyyleistä. Neljä informanttia kokee tiimeissä esiintyvien konfliktien tai ristiriitati-
lanteiden saavan alkunsa vuorovaikutukseen liittyvistä eroista.

*"konfliktit on syntynyt tilanteissa, jossa joku osapuoli on äärimmäisen stres-
saantunut, kiireinen, se on liian pitkään puskenut eteenpäin, jolloin tietyllä ta-
valla ehkä sokaistuu siihen omaan vuorovaikutustapaan eli sieltä niinku vuoro-
vaikutus tyylit niinku klikkaa" I6*

*"osittain johtuu siitä vuorovaikutuksestakin, että aina ei muisteta, et minkälai-
nen se toinen on, mitenkä se, niinku vaikka palautetta, tai tätä vuorovaik...
millä tavalla kannattaa ilmaista asiat kaverille, ettei se pahoita mieltä. Niin on
siellä kyllä sitäkin. Hmm. Semmoista, että eihän kaikki tuu kaikkien kanssa
yhtä hyvin toimeen." I5*

Tiimeissä esiintyvien konfliktien määrästä riippumatta tiimeissä pääsääntöisesti riitelee vain
asiat, ei henkilöt. Henkilöiden persoonallisuudet vaikuttavat kuitenkin siihen tapaan, miten
henkilöt toimivat eri tilanteissa ja kuinka henkilökohtaisesti asioihin tai esimerkiksi palaut-
teeseen suhtaudutaan.

*"Tääl kyl se on aina asiat. Ne ihmiset ei niinku, ne ei oo siellä niinku keskiössä.
Ja sen takia täällä on hyvä yhteishenki, et se pysyy asialinjalla. Ja niin kauan
kun se on niin, niin silloinhan täällä nimenomaan on terve työyhteisö." I6*

*"En ainakaan oo kokenut sitä että näin olisi. Tosiaankin siellä on pari hyvin
voimakasta persoonaa mutta sitten taas se että... jotenkin mä koen että he
antaa jokaiselle mahdollisuuden olla oma itsensä ja pyrkii hyödyntämään*

*jokaisen henkilön niitä vahvuuksia. Ei tottakai, ei se aina mene kuin ström-
sössä mutta koen että aikuismaisesti kyllä hoitavat asian.” I1*

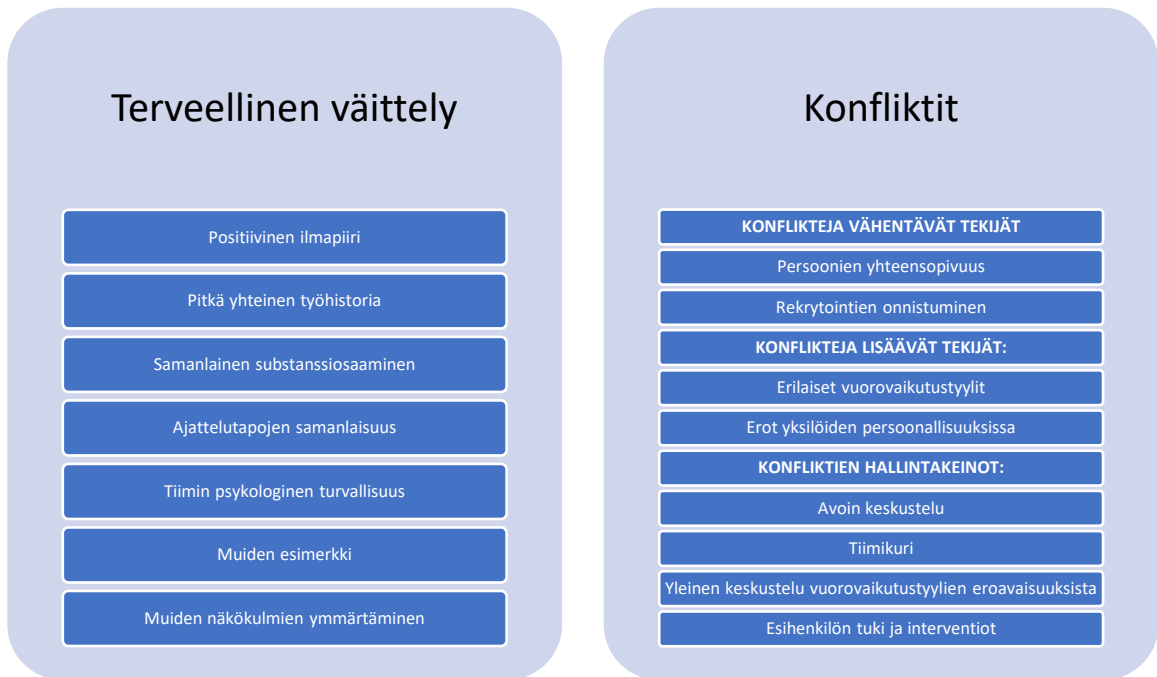
*”mutta sitten tulee myös sitten se ihmisten persoona ja miten he suhtautuvat
asioihin tai niin kuin palautteeseen tai muuhun, että se on vähän, ei oo oikein
suoraa vastausta, että se on vähän niinku kumpaakin.” I2*

Niissä muutamissa tiimeissä, joissa ristiriitatilanteita ilmenee enemmän ja henkilöt ovat useammin eri mieltä asioista, ristiriitaa aiheuttava tilanne nostetaan avoimeen keskusteluun ja tiimi pyrkii ratkaisemaan tilanteen itse. Näin kitkaa aiheuttavat tilanteet eivät vaikuta tiimin suoriutumiseen, vaikka henkilöt olisivatkin tilanteen jälkeen jonkin aikaa varautuneita. Toisaalta tiimin kesken vallitseva tiimikuri vaikuttaa osaltaan myös siihen, että ristiriitaa aiheuttavat tilanteet eivät vaikuta tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Yleinen keskustelu vuorovaikutustyylien eroista havahduttaa ja lisää tietoisuutta henkilöiden välisistä eroista. Tarvittaessa tiimin esihenkilöltä pyydetään tukea ristiriitatilanteen ratkaisemiseen ja tilanteen normalisoimiseksi.

”...mutta tota se, että johtaako konfliktit siihen, että sitten niinku ei tehdä yhteisten pelisääntöjen mukaan niin, ehkä on voinut jotain tilanteita olla mut kyl he aika niinku, siellä on se tiimikuri tavallaan on aika vahva, niin mä koen kyllä.” I5

”Kun mä oon kuullut, että tää on tapahtunut niinku joidenkin ihmisten [--] välillä ja nimenomaan yrittänyt tuoda tän et mitä siinä tapahtuu, havahduttaa siihen että täytyy ottaa huomioon sen toisen ihmisen, niinku et minkälainen se on ja kaikki ihmiset ei kestä semmoista niinku voimakasta, tietyllä tavalla puhetyyliä” I6

”-- kun he niinku itte ymmärsi sen, et joo, he ehkä on sanoittanut asioita väärin, niin he halus ymmärtää aidosti että no miten meidän kannattaa toimia ton kaverin kanssa --” I5



Kuvio 10: Konfliktin hallinta -teeman tutkimustulosten yhteenveto

Yllä oleva Kuvio 10 kokoaa yhteen empiirisen aineiston toisen teeman analyysin. Seuraavassa alaluvussa esitetään tutkimuksen kolmannen teeman – tiimin sisäinen motivointi – analyysi.

6.3 Tiimin sisäinen motivointi ja sen tukeminen

Tutkimustulosten kolmannessa alaluvussa käydään ensin läpi informanttien näkemyksiä tiimien omaa työtään kohtaan kokemasta ylpeydestä sekä tiimeissä esiintyvistä keskinäisestä motivoinnista. Tämän jälkeen tarkastellaan millä tavoilla informanttien edustamissa tiimeissä palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta ja mitä keinoja tiimeissä käytetään onnistumisten juhlistamiseen. Lopuksi arvioidaan, millä tavalla etätyö on näihin vaikuttanut.

Kaikki haastateltavat kokevat tiimiensä olevan ylpeitä omasta työstään ja tiimin onnistumisia nostetaan esiin luontevana osana tiimin toimintaa tai laajemminkin osana organisaation

toimintakulttuuria. Useampi haastateltavista kokee luontevaksi sen, että tiimin sisällä nostetaan onnistumisia esiin, ja nostot tapahtuvat myös tiimiläisten toimesta, eli se ei ole pelkästään tiimin esihenkilön vastuulla. Tiimi saa palautetta myös muualta organisaatiosta, ei pelkästään omalta esihenkilöltä.

"Ollaan juu [ylpeitä], ihan niinku omassa tiimissä mutta myös ihan niinku yrityksen tasolla ja yhteistyötiimien kanssa niin kyllä aina aika lailla hehkutetaan kaikkia tekemisiä." I7

"Mutta ihan päivän hommissakin tossa noin, niin kyl siellä vähän niin kuin taputellaan toisiamme ja kehutaan et teitpä sä tän hienosti ja vitsi kun sä olit hyvä. Tämmöisiä." I7

"kyllä mä sanoisin joo, että on ylpeitä siitä mitä tekee, saa aikaiseksi ja sitten tulee hyvää palautetta myös." I4

Tiimien suorittama työ itsessään on motivoivaa, ja pitkien työurien myötä tiimeissä vallitsee ammattiyylpeys omaa tekemistä kohtaan. Muun organisaation suunnalta tulema arvostuksen tunteen kokeminen on eräs haastattelussa esiin nousseista motivoivista tekijöistä. Vastuullisessa tehtävässä koetut onnistumisen hetket ja menestyminen ruokkii motivaatiota myös poikkeusaikojen keskellä.

" on tavallaan semmoinen yleisylpeys siitä, että on niinku saavutettu paljon asioita aiemmin mutta sitten tietysti kun on jotain isompaa, saadaan aikaiseksi, niin sitten se niinku ehkä korostuu." I2

"ne on aika massiivisia ne määrät, et siitä hommasta kun vastaa, ja sitä pyörittää, niin kyl se tuo ihan hirveesti, se tuo motivaatiota. Se tuntuu silleen hienolta ja isolta." I3

"me ollaan yhtäkkiä huomattu että me ollaan pitkän ajan jälkeen taas niinkuin keskiössä" I3

Tutkimusaineistossa korostuu työyhteisön sisäisen tuen merkitys tiimin jäsenten väliseen keskinäiseen motivointiin. Tiimin jäsenet kannustavat ja motivoivat toisiaan suoriutumaan hyvin myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tiimit arvioivat reaktiivisesti sen hetkisen työtilanteen, ja tarvittaessa vastuut ja tehtävät jaetaan uudelleen, ja kaikki tiimin jäsenet osallistuvat töiden uudelleenjärjestelyyn. Tehtävien uudelleen jaossa määrittävin tekijä on se, mikä on tiimin kokonaistilanteen kannalta parhain tapa edetä.

"Yhtäkkiä tulee tosi paljon jotain juttuja, niin sit me ruvetaan yhdessä vaan miettimään et hei miten me niinku tehdään tää, et nyt tulee näin paljon, meillä on x määrä tunteja päivässä, niin sit me on, ihan porukalla mietitään et mä otan tän, ota sä noi ja mites me tehdään sit tää ja jätetään toi tekemättä. Niin se menee siinä aika sutjakasti. Et vähän niinkun tsemppautuu sillä lailla siinä työn ohella aika hyvin luonnollisesti itsestään" I7

"Ja jos on silleen, et joku tarvii apua, et hei mites tää meni? Mä en löydä ohjetta ja muuta, niin sitten siellä kaveri huikkaa et otetaaks puhelu ja näin menään sit sen tilanteen kanssa." I5

Tiimin keskinäinen tilanneseuranta ja tavoitteiden saavuttamisen tarkkailu toimii tiimin sisäisenä keinona ylläpitää motivaatitasoja. Kuormittuneelle tiimiläiselle tarjotaan aktiivisesti apua ja tukea.

"Oon kokenut sen et kun on jollain henkilöllä, jolla on päävastuu just vaikka jostain tekemisestä, niin sitten... aika usein kuulen usein että hei sano sit vaan jos tarviit niinku jeesiä tai näin pois päin, tai sitten jos on, et jollakin oli joku tehtävä minkä piti tehdä, mutta sitten tuleekin jotain mikä on kiireisempää, niin sitten työkaveri sanoi et hei mä voin tehdä tuon siivun sun puolesta niin saat sitten keskittyä siihen että, jotenkin koin et se on niinku semmoinen tavallaan semmoinen niinku... joku heidän välissä, et kaveria ei jätetä." II

Haastateltavat eivät koe suurta eroa avun pyytämisessä ja tarjoamisessa sen suhteen, työskenteleekö tiimi virtuaalisesti vai samassa lokaatiossa. Toki etätyösuosituksen alkuvaiheessa tiimien tuli luoda uudet käytännöt arjen optimointiin ja päivittäiseen vuorovaikutukseen, mutta ajan saatossa tiimit ovat löytäneet toimivat käytänteet. Tiimin jäsenten välinen keskinäinen kannustus näyttäytyy tiimien esihenkilöille etätyön aikana erilaisten viestintäkanavien keskusteluissa.

" semmoisia on että päivän päätteeksi huomaa sit siellä jossain chatissa luki 'Nonni, huh huh. Olipahan päivä, mutta selvittiin tästä' niinku tän tyyppistä siellä niinku näkyy." I5

Tiimin jäsenten välinen positiivinen kommunikaatio itsessään motivoi suoriutumaan hyvin myös hektisissä tilanteissa. Tiimin positiivinen ilmapiiri ja sen ylläpitäminen lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimeissä ylläpidetään hauskuutta ja huumoria myös työskenteilyn ja kiireen aikana.

"Se on se paras tapa mun mielestä motivoida, et on jatkuvasti hyvä henki päällä, hyvä huumori. Kaikkee tämmöistä että ollaan niinku siinä yhdessä siinä hommassa. Välillä kiroillaan ja näin, mut sekin tehään yhdessä. Ei kiroilla toisillemme vaan silleen muuten. Silleen se hyvä tiimi toimii. Mut varmaan sen huumorin kautta on ehkä se paras." I3

Muiden hyvä suoriutuminen motivoi ja siitä saatu palaute kannustaa ja motivoi muitakin saavuttamaan tavoitteita. Tiimiläiset kannustavat toisiaan antamalla palautetta tarvittaessa muidenkin kuin oman tiimin kuullen.

"Ja toinen on, että mistä olen tykännyt niin sitten kun on autettu toisiaan eri asioissa, niin siitä niinku tiimiläiset antaa toisilleen palautetta joskus niinku ihan vaan keskenään, mutta myös niinku monesti sillain, että halutaan antaa koko ryhmän, koko tiimin kuullen." I2

Tiimin sisäistä motivaatiota lisää myös hyvien ja toimivaksi havaittujen ns. parhaiden käytänteiden jakaminen muille tiimiläisille. Selkeät tavoitteet ja hiotut toimintamallit tukevat motivaation ylläpitämistä, ja mahdollistavat myös tehokkaan suoriutumisen.

"Ja sitten ehkä se et on niinku selkeät tavoitteet ja selkeät toimintamallit niin se auttaa kanssa sitä motivaatiopuolta ettei tarvitse yksin mieltä" I4

Esihenkilöt voivat tukea tiimin motivaatiota lisäämällä yhteisöllisyyden tunnetta avoimen tiedon jaon ja kommunikaation lisäämisen kautta. Myös aktiivinen kiittäminen, kannustaminen ja tietoinen palautteen annon lisääminen ylläpitää motivaatiotasoja.

"et aina kun joku teki jonkun jutun, mikä edistää asioiden edistymistä, niin mulla on aina siellä se kiitos ja joku palaute siitä eli semmoinen niinku sitä semmoista palautetta" I6

Haastattelukysymysten motivointiin liittyvässä teemassa kartoitettiin niitä käytäntöjä, joita tiimeissä tai informanttien edustamissa organisaatioissa käytetään tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemiseen sekä onnistumisten juhlistamiseen. Informanttien vastauksista voidaan erottaa palkitsemisen käytänteiden jakaantuminen rahallisen palkitsemisen keinoihin, jotka yleensä kohdistuvat yksilöön itseensä, sekä aineettomaan palkitsemiseen. Henkilöiden rahallinen palkitseminen on todennäköisesti yleisesti käytetyin suoriutumiseen perustuva

palkitsemisen keino, ja tähän liittyvät palkitsemisen eri muodot tulivat informanttien vastauksissa ensimmäisenä esiin. Ulkoisen palkitsemisen keinoista informantit mainitsivat erilaiset bonusjärjestelmät ja palkankorotukset, joiden perusteena ovat yksilön suoriutuminen ja etukäteen asetettujen ja mitattavissa olevien tavoitteiden saavuttaminen. Osa informanteista mainitsi myös ns. pikapalkkioina tehtävät kertakorvaukset yhtenä palkitsemisen muotona. Tiimin esihenkilö on avainasemassa näissä aineellisen palkitsemisen tilanteissa, sillä hänellä on valtuudet tehdä esityksiä henkilöiden pikapalkkioiden tai palkankorotusten puolesta.

"(...) se on semmoinen esimerkiksi mistä mä oon koittanut pitää huolen, että kun on mennyt hyvin niin sitten henkilö saa sitten tarpeeksi hyvän palkankorotuksen, et aina vähän paremmin kuin se keskimääräinen olis, niin ku niitä mä oon koittanut tottakai ajaa." I4

Hyvin tehdystä työstä palkitsemisen ei kuitenkaan aina tarvitse olla rahassa mitattavaa. Aineettoman palkitsemisen keinoista moni informanteista nostaa esiin kaikista yksinkertaisimman palkitsemisen muodon: usein pelkkä kiittäminen on vastaanottajalle palkitsevaa ja tekee vastapuolen toiminnan näkyväksi.

"(...) mut ei pidä myöskään unohtaa sitä et tuota niin myöskin niinku ihan pelkästään kiittäminen ja näin pois päin ihan suusanallisesti niin sitä ei pidä myöskään unohtaa." I1

"Mut sitäkin on nyt tehty jonkun verran silleen, että nimenomaan on kannustettu ihmisiä jakamaan kiitosta. Et ihan vaan se kiitos kun autoit, niin sillä on iso merkitys." I6

Haastateltavien kertomuksista nousee esiin myös palautteen antamiseen liittyvät erot tiimin jäsenten persoonallisuuksissa. Toisille tiimiläisille positiivisen palautteen tai kiitoksen antaminen on luontaisempaa kuin toisille. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tiimejä tuetaan löytämään kyseiselle tiimille luontainen tapa tuoda palautteenanto osaksi arkipäivän tekemistä.

"Se on toisilla meillä ihan luontainen osa, ja toisille tuntuu, et se on hirveän vaikeata, et sä et oo niinku kasvanut sen tyyppiseen... jotenkin vuorovaikutus tyyliin tai se ei varmaan oo läsnä niinku missään siin sun persoonassa, niin sitä on tosi vaikee aktivoida. Paljon siitä on puhuttu, enkä tiedä onko se vieläkään kaikilla meillä... osa arkea." I6

Moni informanteista yhdistää tiimin onnistumisten juhlistamisen sidonnaiseksi merkittävän hyviin onnistumisiin, esimerkiksi niihin tilanteisiin, kun iso projekti on saatu onnistuneesti päätökseen ja tätä juhlistetaan kutsumalla muita sidosryhmiä paikalle. Suuremman porukan kesken juotujen kakkukahvien lisäksi tiimit juhlistavat onnistumisiaan esimerkiksi tuomalla tiimille pieniä huomionosoituksia, kuten pullaa, hedelmiä tai kuplivaa juotavaa. Huomioimisen ei kuitenkaan tarvitse olla aina mitään aineellista.

"Joo toi on hyvä kysymys, ja se on varmasti sellainen että sitä voisi olla niinku aina tehdä enemmänkin, että se on tavallaan pienimmillään se on sitten sellaista verbaalista nostamista" I2

Positiivinen palaute ylipäättään ja tiimin huomioiminen ja kiittäminen hyvin tehdystä työstä toimivat sellaisenaan motivoivana tekijänä. Pysähtyminen arjen keskellä tarkastelemaan työn tuloksia ja taustapeiliin katsominen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee me-henkeä. Tiimien hektisessä arjessa ei välttämättä ole aina tilaisuuksia pysähtyä pienempien onnistumisten äärelle. Ja tulee muistaa, että tiimit ovat erilaisia: toisille ulkopuolelta tulevilla tunnustuksella ja positiivisella palautteella on suurempi merkitys kuin kuohuvan ja konfettisateen siivittämällä juhlapuheilla.

"Paljon se on sitä et fiilistellään yhdessä jotenkin sitä et täst tuli tosi hyvä ja jotenkin niinku... Et siinä ei niinku aina semmoista mitään ulkoista asiaa oo." I6

" (...) voi olla että niin kuin itse ehkä, et joskus voisi olla niin kun useamminki nostaa sitä esille ja et jotenkin se vaatimattomuus niin on siellä." I1

" no ehkä niit semmoisia niinku pieniä huomioimisia ja muuta että silloin kun on mennyt hyvin niin annetaan palautetta ja kerrotaan sitä muillekin että on mennyt hyvin joku asia, että... joo ehkä se on niinku semmoinen puoli mikä tossa virtuaalisessa työssä jää vähän niinku pienemmälle että ei voida niinku vaikka kerääntyä yhteen." I4

"Et just siis tämmöisestäähän se tulee et kyllähän sit aina välillä saa sit positiivista palautetta tekemisestään. Se on sellaista hiljaista, et ei me kauheesti juhli, se motivoi ihan itsessään jo se tieto että hoitaa homman hyvin" I3



Kuvio 11: Motivointi -teeman tutkimustulosten yhteenveto

Yllä oleva Kuvio 11 kokoaa yhteen empiirisen aineiston kolmannen teeman analyysin. Seuraavassa aluvuossa esitetään tutkimuksen neljännen teeman – tunteiden hallinta ja säätely – analyysi.

6.4 Tunteiden hallinta ja säätely

Tutkimustulosten neljännessä aluvuossa käydään ensin läpi informanttien näkemyksiä siitä, millä tavalla tiimeissä ilmaistaan tunteita. Tämän jälkeen käydään läpi, millaisia stressinhallintakeinoja tiimit käyttävät.

”Mut tosiaan se varmaan vaihtelee tosi paljon et miten se tunteiden hallinta ja se semmoinen että onko siitä keskusteltu, niin on varmaan tosi erilaista eri tiimeissä. Siihen varmaan vaikuttaa myöskin se, että minkälaisia ihmisiä siellä tiimissä työskentelee.” I6

Yllä oleva informantti I6 lainaus kiteyttää hyvin tunteiden ilmaisemiseen liittyvän osuuden tulokset. Tiimit ovat uniikkeja kokonaisuuksia, ja riippuvaisia siihen kuuluvista henkilöistä

ja heidän henkilökohtaisista eroavaisuuksistaan ja samankaltaisuuksistaan. Tutkimushaastatteluisissa informantit eivät nähneet sellaisia tilanteita todennäköisiksi, joissa tiimin jäsenet olisivat liian tunteellisia tai turhautuneita.

Kaikkien tiimiläisten annetaan olla omia persooniaan ja ilmaista tunteitaan yksilöllisillä tavoilla. Erot persoonien välillä näkyvät myös tunteiden ilmaisuisissa, mutta kun tiimi on työskennellyt pitkään yhdessä, tiimiläiset tuntevat toistensa toiminta- ja käyttäytymistavat. Tällöin vahvatkaan tunteenpurkaukset eivät häiritse tiimin toimintaa, vaan tiimin ilmapiiri sallii sen, että jokainen saa olla oma itsensä ja ilmaista itseään itselleen sopivalla tavalla.

”siellä on erityyppisiä persoonia. Että jotkut on ehkä semmoisia fiksuja ja filmaattisia niin sanotusti, ja jotkut sitten taas voi oikeasti hyvin vahvastikin kokea asioita ja tuoda niitä esille, mut en oo tunnistanut et se niinku olisi häirinnyt millään tavalla sen tiimin toimintaa, koska hekin on tehnyt niin monta vuotta yhdessä töitä, niin-- ehkä niin kun myöskin tuntevat henkilöt niin hyvin.”
I1

” toisaalta jotkut on sellaisia et näyttää tunteensa ehkä avoimemmin kuin toiset eikä se toisaalta oo häirinnyt ketään, -- ... saa siel olla just sellainen kun on.” H3 Tiina

Ainoastaan informantti I2 tuo esiin, miten vahvojen tunteiden esiintyminen vaikuttaa virtuaalisesti järjestetyissä tilaisuuksissa.:

“(...) joillain on vähän sellaista niinku vetäytymistä ja se saattaa niinku luoda siihen kyseiseen palaveriin vähän sellaisen tunnelman että sitten ihmiset onkin hiljaa, et sellainen niinku interaktiivinen tunnelma voikin niinku muuttua sellaiseksi, että sitä onkin, ollaankin hiljaa (...)” I2

”joskus kun se tilanne eskaloituu pahemmaksi, että niinku tulee tunteet kovasti pintaan ja vaikka ääni nousee ja muuta” I2

Informanttien vastauksia analysoidessa tulee esiin se, että niissä tiimeissä missä konflikteja esiintyy vähän, ei ole myöskään ollut tarvetta sopia tiimin kesken yhteisesti millä tavalla tiimissä ilmaistaan tunteita. Nämä informantit mieltävät tunteiden ilmaisemiseen liittyvät tavat osaksi ammattimaista käyttäytymistä, ja ammattimaisuuteen itsessään liittyy tietyt odotukset käyttäytymistä ja tunteenpurkauksia kohtaan. Myös henkilöiden työkokemus ja

työtehtävän vaativuus vaikuttaa tunteiden ilmaisutapoihin. Informantit I7 ja I4 kuvaavat näitä tilanteita näin:

” Ei. Kyl meill on niinku kyllä kaikki, sanotaanko et kaikki on aika pro niinku näissä. Ei oo tota mitään sellasii... ei tuu mitään sellaisii tunteenpurkauksia tai mitään sellasii... ” I7

”No ei tällä hetkellä oikeastaan, että on aika rationaalisesti suhtautuvaa porukkaa. -- Ja tosiaan niin mun tiimiläiset on aika kokeneita -- niin niillä on niinku hyvin kyllä nää pelisäännöt ja toimintamallit selvillä, tai tommoset perusasiat.” I4

Informantti I5 kertoo tiimin saaneen harjoitusta ja tukea tiimin yhteisten pelisääntöjen laatimiseen ja vuorovaikutus- ja päätöksentekotapojen linjaamiseen. Tämän avulla on luotu yhteiset linjat niihin tapoihin, miten kyseinen tiimi päättää asioista.

” Ne on harjoitellut tätä, et kaikki saa sanoa oman mielipiteen, toista kuunnellaan ja sen tyyppistä.” I5

Kun tiimissä tapahtuu henkilövaihdoksia, voi haasteeksi muodostua se vallitseeko tiimiläisten kesken yhteisymmärrys tiimin vuorovaikutustavoista, ja millä tavalla tiimissä on sopivaa näyttää omia tunteita. Vaikka uuden henkilön aloittaessa käytäisiinkin läpi yleiset tiimin yhteiset pelisäännöt, ne eivät useimmiten sisällä varsinaisia yhteisesti sovittuja käyttäytymissääntöjä. Informantti I2 kuvaa näitä tilanteita seuraavasti:

”(...) on joitakin keskusteluja ollut, mutta sanotaan että se haaste on, että niitä ei oo sitten tavallaan käyty kaikkien kanssa tai aina sitten kun on vaihdoksia tullut tai välttämättä sitten tajuttu käydä, vaikkei kävisi koko porukan kaa, niin ehkä sen niinku henkilökään kanssa et niitä on ehkä käyty tälläsii yleisiä pelisääntöjä läpi, mutta ei välttämättä sellaista niinku käyttäytymissääntöjä.” I2

Lähes kaikkien informanttien edustamien tiimien tekemä työ on luonteeltaan sellaista, että tiimiläisiltä vaaditaan jo lähtökohtaisesti korkeaa stressinsietokykyä, jotta henkilö pärjää tehtävässään. Siten tiimiin valikoituu henkilöitä, joilla on korkea stressinsietokyky. Stressaavat tilanteet korostavat siten tiimeihin rekrytoitujen henkilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia.

”No lähtökohtaisesti musta tuntuu että on aika korkea se stressinsietokyky ja meillähän on koko ajan kiire ja paljon pöydällä kaikilla” I4

"Et tos pitää vähän silleen niinku valita sen tyyppisiä ihmisiä joilla kestää se paine." I3

Stressinhallintakeinoista haastatteluissa nousee esiin hyvän ilmapiirin mahdollistama tiimin sisäinen suoriutumisen seuranta ja havainnointi sekä saatavilla oleva työyhteisön tuki. Kun tiimiläisten kesken vallitsee luottamus siihen, että muiden tiimiläisten tukea on saatavilla, ei kuormittavat tilanteet pääse aiheuttamaan korkeita stressitasoja.

"Et siin saa aina [tukea], meit on kuitenkin aina joku, vähintään kaks aina paikalla. Saa sitä henkistä tukea. Yksin vois tulla nuorella ihmisellä, niin siin vois tulla paniikki päälle kun siinä pitää niin montaa asiaa tehdä sit kun tulee järjestelmähäiriö." I3

Monella informanttien edustamista tiimeistä on säännöllisiä palavereita, joissa käydään läpi tulevan jakson tekemiset ja mikä tilanne kullakin tiimiläisellä on työtehtävien kanssa. Näissä tilaisuuksissa jaetaan tarvittaessa työtehtäviä eri henkilöiden kesken, jotta työkuorma jakaantuu tasaisesti. Palaverien ajankäyttöä tehostetaan tilannekohtaisesti, jotta niiden kesto ei veny eikä keskustelu lähde rönsyilemään, mikäli tiimillä on kiireinen tilanne päällä.

"Ehkä pyritään vielä niinku tehokkaammin pitämään palaverit lyhkäsinä -- tai sitten se että sanotaan rehellisesti se että hei et nyt on niin paljon, et pystyyks joku muu jeesaamaan" I1

Mikäli tiimiläiset kuitenkin hyvästä stressinsietokyvystä ja saatavilla olevasta työyhteisön tuesta huolimatta stressaantuvat, stressaantuneisuus näkyy ensisijaisesti yksilöiden käyttäytymisessä ja vuorovaikutustavan heikentymisenä. Stressaantuneena henkilön vuorovaikutus on yleensä suurempaa kuin normaalisti. Tavat reagoida stressiin ovat kuitenkin henkilöidonnaisia.

"No ehkä siellä on vähän enemmän säpinää ja semmoista, niin huomaa että välillä ehkä just silleen et vähän puhisee ja ähisee ehkä enempi ja näin, kyllä se silleen sitten näkyy." I7

"se stressaantuneisuus voi tulla ilmi sillä tavalla, et sit kun on oikeasti niinku sitä loadia paljon, ja se kommunikaatio tavallaan sen päivän optimoinnin ympärillä ei oo mennyt ihan niinku putkeen tai ei olla pidetty niistä pelisäännöistä kiinni, niin silloin se saattaa näkyä semmoisena et sit sieltä tuiskaistaan. Mut aika nopeesti ne niin kuin nousee ja laskeekin." I5

”muutkin huomasi tiimissä että nyt toi kaveri ei oo oikein niinku... ihan niin yhteistyökykyinen kuin muut että et, et se nyt tottakai semmosen niinku huomaa, ei se, mä sanoisin ettei se niinku mun tiimin työntekoa niinkään vaikuttanut muuten kuin hänen itsensä osalta, mutta kyllähän sen niinku kaikki huomaa sitten että jos toinen ei ole ihan niin innostunut kuin muut.” I4

Vuorovaikutuksen heikentymisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia tiimin kommunikointiin, mutta toisaalta se toimii myös signaalina, johon muut tiimiläiset voivat reagoida. Mikäli tiimeissä huomataan jonkin tiimin jäsenen olevan stressaantunut, kuormittuneelle tiimiläiselle tarjotaan tukea ja tiimi organisoii tarvittaessa tekemisen uudelleen. Mikäli tiimin esihenkilö ei ole aktiivisesti mukana päivittäisessä tekemisessä, tiimiläiset kertovat havainnoistaan hänelle, jotta esihenkilö on tietoinen tilanteesta ja voi tarvittaessa reagoida tilanteen vaatimalla tavalla. Esihenkilön kanssa voi myös sparrata mitä keinoja tiimi voisi käyttää, jotta kuormittuneen henkilön stressimäärää saadaan vähennettyä.

”...mä yleensä sit saatan kysyy et onks sulla sitten, et voi antaa jotain hommia jollekin toiselle, sit siellä rupeaa ihmisetkin kyselemään et hei saanks mä, et onks sul jotain et mä voisin ottaa sult tän pois jos sullon nyt toi, et se menee ehkä enemmänkin siihen et me mietitään miten voi auttaa sitä kaveria joka siellä tuskailee.” I7

”Mutta mulle on tullut nimenomaan tästä, et hei et nyt tää yksi on selkeästi kuormittunut, et tää näkyy tällä ja tällä tavalla.” I5

Tiimin keskinäisen seurannan lisäksi myös tiimien esihenkilöt seuraavat tiimiläistensä hyvinvointia ja voivat siten vaikuttaa tiimiensä kokemaan stressikuormaan ja tehdä toimia stressitasojen vähentämiseksi. Esihenkilöt mahdollistavat myös etätöiden aikana vapaamuotoisemman keskustelun käymisen esimerkiksi agendattomien tiimipalavereiden kautta. Tiimin yhteisten tilaisuuksien lisäksi esihenkilöt käyvät myös säännöllisesti kahdenvälisiä keskusteluita.

”mulla on sitten kahdenkeskisiä keskusteluja kerran viikossa jokaisen työntekijän kanssa niin me sit keskustellaan siitä työkuormasta ja muista asioista.” I4

Yhteiset kokemukset yhdistävät, ja tiimin ilmapiirin kannalta voi olla hyödyllistä järjestää myös vapaamuotoisempia tilaisuuksia. Virallisen työajan ulkopuolella tapahtuva tiimin

yhteinen tekeminen tuo vaihtelua tiimin arkeen ja yhdistää tiimiläisiä, mutta voi toimia myös stressinpurkukeinona.

" (...) yksi tällainen stressin purkamisen keino on se, että kun tiimin kanssa päästään ulos tekemään jotain, että yhdessä että jotain kivaa tekemistä ja sitten ihan vaan niinku syömään ja vähän juomaan ja muuta, niin huomaa että se purkaa niinku ihmisiltä ajatuksia (...)" I2

Poikkeavissa olosuhteissa tai organisaation muutostilanteissa avoin viestintä nähdään tärkeänä organisaatiotason keinona vähentää stressiä niin yksilö- kuin tiimitasolla. Keskustelumahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää, ja ns. kahvipöytäkeskustelut nähdään tärkeinä paikkoina purkaa mieltä stressaavia asioita. Tällaisten tilaisuuksien fasilitoinnissa on pandemian ja etätyön aikana ollut kuitenkin omat haasteensa.

"(...)ja tavallaan yksi haaste nyt on sitten se, covid-aikanakin ollut, et nähnyt, että se on itellekin ollut tärkeitä, mutta myös monille muille, et kahvipöytäkeskustelut näistä aiheista, niin ihmiset pääsee tavallaan ventiloimaan sitä, ajatuksia, ja ne on tärkeitä." I2

Toinen haastatteluissa esiin noussut organisaatiotason keino seurata tai arvioida henkilöiden hyvinvointia on organisaatioiden työterveyden kanssa yhteistyössä tekemät henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Näihin liittyen on nostettava esiin, että ne kartoittavat tilannetta yksilötasolla. Henkilöiden työstä irrottautumista ja palautumista voidaan tukea myös erilaisten applikaatioiden kautta. Myös työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys korostuu, ja vapaa-ajan harrastukset ovat eräs keino purkaa stressiä yksilötasolla, jolla puolestaan voidaan olettaa olevan vaikutusta myös tiimitason kokonaistilanteeseen.

" esimerkiksi meidän työterveyden appissa niin siellä on ihan loistavia käytännön semmoisia vinkkejä, sitä voi hyödyntää" I1

"yksi juttu mitä nyt ei ole hirveästi tavallaan muille korostanut, mutta näkee kuitenkin ihmisillä, että kun puhutaan vaikka vapaa-ajastakin, ni ehkä ne ihmiset joilla on sitten sellaista, niinku vapaa-ajan tekemistä, jossa he voi purkaa sitä painetta niin he vaikuttavat ehkä vähän vähemmän stressaantuneelta." I2



Kuvio 12: Tunteiden hallinta ja säätely -teeman tutkimustulosten yhteenveto

Yllä oleva Kuvio 12 kokoaa yhteen empiirisen aineiston neljännen teeman analyysin. Seuraavaksi siirrytään pohtimaan, millaisia johtopäätöksiä empiirisen osion tutkimustulosten ja kirjallisuuskatsauksen perustella voidaan tehdä.

7 Yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan miten tutkimustulokset asettuvat aiempiin, kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin tutkimuksiin. Luvun aluksi vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen liittyviä rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tulosten yhteenveto esitetään vastaamalla ensin alatutkimuskysymyksiin ja tämän jälkeen varsinaiseen päätutkimuskysymykseen.

Millaisista tekijöistä virtuaalitiimeissä ilmenevä tiimitason työn imu muodostuu?

Tiimitason työn imu muodostuminen on monitahoinen ja kompleksinen prosessi, ja jokaisen tiimin ollessa uniikki myös kyseisen tiimin syötteinä toimivat tekijät ovat tiimikohtaisia. Costa et al. (2014a, 2014b) mukaisen viitekehysten mukaisesti niin tiimin jäsenten yksilölliset tekijät, tiimikohtaiset tekijät, tehtäväkohtaiset tekijät kuin tiimin suorittaman työn rakenne ja luonne vaikuttavat siihen, millaisista lähtökohdista tiimitason työn imu lähtee rakentumaan. Empiirisen osuuden tutkimustuloksissa korostuu erityisesti yksilöllisten tekijöiden ja tiimiin valittujen henkilöiden yksilöllisten ominaisuuksien merkitys. Tämä on linjassa Costa et al. (2014b) esittämien tekijöiden kanssa, ja erityisesti heidän esiin nostamat henkilön persoonallisuus ja ryhmälähtöisyys saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Ryhmälähtöiset henkilöt kokevat tiimin yhteiset tavoitteet omia tarpeita tärkeämmiksi, ja välttävät ristiriitoja aiheuttavaa vuorovaikutusta. (Costa et al., 2014b, 421.)

Tutkimustuloksissa nousee esiin yksilöiden persoonallisuuteen liittyen taipumus *tarmokkuuteen, sinnikkyyteen, aloitteellisuuteen* ja *itseohjautuvuuteen*. Lisäksi jo rekrytointitilanteissa huomioidaan, millainen paineensietokyky henkilöllä on. Voidaan ajatella, että henkilöt, joilla on hyvä paineensietokyky, ylläpitävät tiimin positiivista ilmapiiriä myös stressaavissa tilanteissa toimien Fortuin et al. (2021) esittämän tiimin toimintaa tehostavan

käyttäytymisen mukaisesti. Toisaalta nämä tekijät voivat kertoa myös henkilön yksilötason työn imun tasosta (Costa et al., 2014b, 421), eikä tässä tutkimuksessa mitattu informanttien edustamien tiimien tai tiimiläisten työn imun määrää, joten yksilökohtaisten tekijöiden syy-seuraussuhteista ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä johtopäätöksiä.

Tutkimustulokset vahvistavat myös Costa et al. (2014b) esittämän viitekehyksen mukaisia tiimikohtaisia ominaisuuksia. Erityisesti tiimin *ilmapiiriin* liittyvät tekijät nousevat empiirisen osuuden tutkimustuloksissa esiin. *Kannustavassa työympäristössä* työmäärä on realistinen, tiimi tuntee hallitsevansa työmäärän, hyvin tehdystä työstä palkitaan ja tiimin jäsenten välillä vallitsee yhteisöllisyyden tunne. Tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä ja toiminta on oikeudenmukaista. (Costa et al. 2012b, 421-422.) Toinen Costa et al. esiintuoma tiimikohtainen ominaisuus, joka saa vahvistusta tutkimustuloksissa, on tiimin johtajuus. Siinä missä Costa et al. ja muiden tekemät tutkimukset (ks. esim. Aw & Ayoko, 2016; Caniëls et al. 2018; Lisbona et al. 2021; Rahmadani et al. 2020) liittävät tiimin johtajuuden vaikutuksen esihenkilön käyttämään johtajuustyyliin ja eri johtajuustyylien vaikutuksiin, tässä tutkimuksessa nousee esiin *esihenkilöiden rooli* tiimin toiminnan *mahdollistajana*, yhteisten tilannekatsausten *fasilitoijana* sekä tiimin *resurssien hallinnoijana*.

Tutkimusaineiston perusteella herää kysymys myös esihenkilön mahdollisuuksista havainnoida tiimitason työn ilmenemistä, sillä tutkimustulosten perusteella esihenkilön toiminnallisella roolilla on merkitystä. On luonnollista, että niillä esihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet arvioida ja tunnistaa tiimitason työn imua, jotka oman esihenkilöroolin lisäksi työskentelevät itse osana tiimiä. Hallinnollisessa roolissa olevan esihenkilön mahdollisuudet tiimin toiminnan seuraamiseen vaikeutuvat entisestään, kun tiimin vuorovaikutus tapahtuu etätyövälineiden välityksellä. Tällöin esihenkilö on, käytetyistä työvälineistä riippuen, yhteisesti näkyvillä olevan kirjoitetun tiedon tai yksittäisiltä henkilöiltä kuullun tiedon varassa, jolloin tiimin yhteistyön ja arjen sujuvuuden tarkastelu saattaa olla haastavampaa.

Neljäs Costa et al. (2014b) viitekehyksen syötteistä on tiimin suorittaman työn rakenne eli tiimin työtehtävien luonne sekä tiimin normit. Mitä enemmän tiimin työ vaatii tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, ja tiimin työtehtävät ovat keskenään

riippuvaisia, sitä merkityksellisempää on, että tiimin *normit* ja yhteiset *säännöt* ovat kaikkien tiedossa. Tiimin normit ja yhteiset säännöt pitävät sisällään myös tiimin jäsenten välisen *käytöksen asianmukaisuuden* (Costa et al. 2014b, 422). Tutkimustulosten perusteella tiimeissä ei ole ollut tarpeen käydä yhteisesti läpi mitä hyväksyttävä käytös pitää sisällään, tai millä tavalla tiimeissä voidaan ilmaista tunteita. Toisaalta informanttien kertoman mukaan asiantuntijatyötä tekevät henkilöt tietävät miten työelämässä käyttäytytään, joten he eivät ole nähneet läpikäynnille tarvetta. Tiimien ilmapiiri tukee sitä, että jokainen henkilö voi olla työpaikalla omana itsenään, jolloin ylilyöntejä harvemmin tapahtuu. Tiimin jäsenten käyttäytyminen vaikuttaa edelleen tiimin vuorovaikutuksen kautta tiimityön prosesseihin, joten tiimin yhteisten normien ja sääntöjen merkitys tiimitason työn imun muodostumisen prosessissa tulee muistaa.

Seuraavaksi pohditaan tiimitason työn imua muokkaaviin prosesseihin liittyviä tutkimustuloksia. Näitä ovat motivoivat prosessit, konfliktinhallinta sekä tunteiden hallinta. Tiimeissä tapahtuu motivaatiota tukevaa toimintaa esimerkiksi silloin, kun tiimit *kannustavat toisiaan* suoriutumaan tiimin tavoitteiden mukaisesti ja tiimeissä *annetaan palautetta* toisille (Marks et al. 2001) ja tämä *motivoituminen* näkyy Costa et al. (2014b) mukaan tiimin *sinnikkytenä* ja *energisytenä*. Aiemman tiimitason työn imuun liittyvän tutkimuksen perusteella motivoiva vuorovaikutus näkyy tiimiläisten välisenä positiivisena palautteenantona, rakentavana kritiikkinä, keskinäisen suoriutumisen seurantana sekä tiimin välisenä kannustuksena tekemään työ hyvin. (Costa et al. 2014b, 423.) Nämä tekijät tulivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Konfliktin hallinta on toinen tiimitason työn imuun vaikuttava prosessi (Costa et al., 2014b), ja aiempien tutkimusten mukaan ristiriitatilanteita säädellään *ennaltaehkäisevän* ja *reaktiivisen* konfliktin hallinnan keinoin (Marks et al., 2001, Pazos 2012). Myös näihin liittyviä esimerkkejä nousi tämän tutkimuksen tuloksissa esiin: tiimeissä esiintyy luontevana osana arkea niin sanottua *terveellistä väittelyä*, jossa henkilöt vaativat perusteluja eri näkökulmille ja toisaalta eri vaihtoehtojen vaikutuksia *arvioidaan yhdessä*. *Itseohjautuvat tiimit* ratkovat tiimin sisäisiä ristiriitatilanteita itsenäisesti, ja pyytävät tarvittaessa esihenkilöltä tukea tilanteen palauttamiseen. Kun tiimeissä riitelee asiat henkilöiden sijaan, voidaan tiimeissä

esiintyvien konfliktien olettaa tukevan tiimitason työn imua lisääntyneet vuorovaikutuksen kautta.

Kolmas tiimitason työn imua muokkaava prosessi on tunteiden hallinta. Tiimin tunnetilaa voidaan hallita Costa et al. (2014b) viitekehyksen mukaan kolmen eri prosessin kautta, ja näistä ensimmäinen on tiimin jäsenten välistä kiintymystä lisäävä tunteiden hallinta. Toinen prosessi, tunteiden osoittamiseen liittyvä säätely, määrittää sen, millä tavalla ja kuinka paljon tiimissä ilmaistaan omia tunteita. Kolmas tunteiden hallintaan vaikuttava prosessi on tunteiden tarttuvuus, jota tapahtuu alitajuntaisesti vuorovaikutuksen yhteydessä kaikkien tiimiin kuuluvien osapuolten välillä ja jonka nähdään johtavan siihen, että tiimin jäsenten väliset tunteet ovat yhtenevät. (Costa et al. 2014a/b; Tee 2015, Gutermann et al., 2017.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tunteiden hallintaan liittyvät prosessit eivät ole sellaisia, joita tiimit ajattelisivat tietoisesti tai johon liittyvät tiimityön muodot tapahtuisivat tietoisesti. Tutkimustulosten perusteella *tunteiden osoittaminen* mielletään osaksi *tiimin ilmapiiriä* ja *kulttuuria*. Tuloksissa korostuu myös se, että esihenkilöillä on tietty käsitys, jonka mukaisesti tiimiläisten tai kokoneiden asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden odotetaan käyttäytyvän, jolloin tunteiden hallintaan vaikuttaa liittyvän *ääneen sanomattomia normeja*. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin yhtymäkohtia tunteiden tarttuvuuteen liittyen, mutta tämä voi johtua siitä, ettei tunteiden tarttuvuus ole välttämättä kovinkaan yleisesti tunnettu käsite. Virtuaalisessa kontekstissa kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute ja sen aiheuttamat prosessikadot todennäköisesti hidastavat tunteiden tarttumista.

Millä menetelmillä virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimitason työn imua voidaan tukea?

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tiimien toiminnassa esiintyy erilaisia käytänteitä, joiden kautta voidaan tukea ja vaikuttaa tiimitason työn imun kehittymiseen. Seuraavaksi näitä käytänteitä peilataan aiempien tutkimusten havaintoihin. Knight et al. (2019) korostaa interventioiden olevan tilannesidonnaisia, ja niiden tehokkuus perustuukin siihen, kuinka hyvin kyseiseen tiimiin vaikuttavat tekijät ja tiimin ominaispiirteet tunnetaan. Interventiot voidaan jakaa kahteen luokkaan sen perusteella, mistä suunnasta ne vaikuttavat tiimiin.

Alhaalta ylöspäin suuntautuvat interventiot ovat lähtöisin tiimistä itsestään, kun taas ylhäältä alaspäin suuntautuvat interventiot käynnistetään tiimin ulkopuolelta.

Tiimin sisältä käsin voidaan vaikuttaa tiimitason työn imuun tiimitason työn muotoiluun (mm. Tims et al., 2013ab), tiimin sosiaalisten voimavarojen tukemisen (mm. Mäkikangas et al., 2016) ja tiimin toimintaa tehostavan käyttäytymisen kautta (Fortuin et al., 2020). Näistä menetelmistä erityisesti *tiimitason työn tuunaaminen* ja tiimin *sosiaalisten resurssien hyödyntäminen* nousivat tutkimustuloksissa esiin. Tiimitason työn muotoilu vaatii jäsenten välistä kommunikaatio, ja tätä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun tiimi miettii, miten tiimin *resurssit jaetaan* työtehtävien kesken (Tims et al. 2013ab) tai kun *tiimi kehittää toimintatapojaan* (Mäkikangas et al. 2016). Empiirisen osuuden tutkimustuloksien perusteella tiimit ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja tiimeillä on *toimivat käytänteet* tiimin etenemisen seurantaan. Tiimit *reagoivat* tarvittaessa nopeallakin aikataululla *muuttuviin tilanteisiin* ja *organisoituvat* uudelleen. Näin tiimit voivat itse hallita haastavien työn vaatimusten ja työn voimavarojen välistä suhdetta, lisäten erityisesti työn sosiaalisia voimavaroja, mikä tukee Mäkikangas et al. (2016) mukaan tiimin toiminnan kehittämistä. Tiimien työn muotoilu voi kuitenkin vaatia resursseja, sekä aikaa että käsipareja.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tiimin sosiaalisten voimavarojen tukemiseen liittyvien tutkimustulosten kanssa. Tässä tutkimuksessa näistä nousee esiin niin *työyhteisön* kuin *esihenkilön tuki* (Hakanen 2011; Rahmadani et al. 2020), *kannustava ilmapiiri* (Torrente et al., 2012b) sekä *yhteisten vahvuuksien hyödyntäminen* (van Woerkom et al. 2020). Sosiaalisten voimavarojen hyödyntäminen mm. vähentää vuorovaikutukseen liittyvien konfliktien tiimitason työn imun muodostumista haittaavia vaikutuksia (Costa et al., 2015). *Esihenkilön tuella* on merkittävä vaikutus tiimin sosiaalisena voimavarana. Kuten aiemmin tässä luvussa tuotiin esiin tiimin ominaisuuksien yhteydessä, tiimin esihenkilöllä on roolinsa puolesta mahdollista vaikuttaa tiimin kokemaan työkuormaan (Rahmadani et al., 2020) sekä tiimissä vallitsevaan ilmapiiriin (Sharma & Bhatnagar, 2016). Tiimin esihenkilöllä on tämän tutkimuksen tulosten mukaan mahdollisuudet myös *fasilitoida* erilaisia tapahtumia, joiden avulla voidaan *tukea tiimin ilmapiirin kehittymistä* ja mahdollistaa tiimin jäsenten välisten *yhteisten kokemusten* kerääminen myös varsinaisten työtehtävien lisäksi.

Seuraavaksi peilataan tämän tutkimuksen tuloksissa esiin nousseita ylhäältä alaspäin vaikuttavia interventioita aiemman tutkimuksen havaintoihin. Tämän tutkimuksen tuloksissa tunnistetaan tiimin välinen *palautteenanto* ja *vuorovaikutuksen parantaminen* ylhäältä käsin vaikuttavaksi interventioksi. Näiden lisäksi kirjallisuuskatsauksessa nousee esiin myös *johdajajuuskoulutus* sekä *esimiestyön tukeminen*. Esimiestyötä voidaan tukea monenlaisen *koulutuksen* kautta: Konfliktinhallintaan liittyvät koulutukset antavat esihenkilöille välineitä toimia tilanteen vaatimalla tavalla, mikä tukee edelleen tiimitason työn imun muodostumista (Aw & Ayoko, 2016). Tutkimustulosten perusteella myös lisäämällä yleistä tietoisuutta tiimitason työn imun vaikutuksista, voisivat esihenkilöt saada lisää välineitä tukea tiimin toimintaa ja vuorovaikutusta huomioiden erityisesti virtuaalisen toimintaympäristön mukanaan tuomat haasteet.

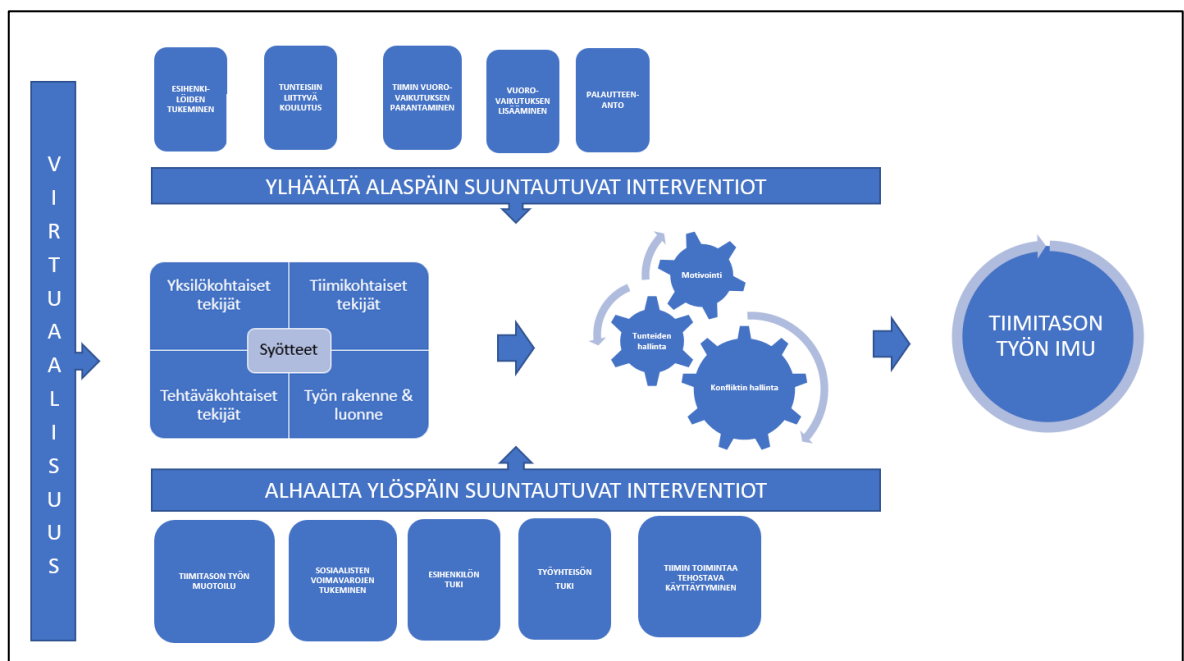
Aiemmat tutkimukset (mm. Rahmadani et al., 2020; Tanskanen et al., 2018;) nostavat esiin yleisen *tiimin vuorovaikutuksen parantamisen* keinona tukea tiimitason työn imua. Vuorovaikutus on mukana kaikessa tiimin välisessä tekemisessä, joten vuorovaikutuksen laadun parantuminen tukee tiimitason työn imun muodostumisen lisäksi myös tiimin muuta toimintaa ja tiimin suorituskykyä (Rahmadani et al, 2020). Myös *tunnekoulutuksen lisääminen* tukee tiimitason työn imua. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tunteisiin liittyvä koulutus voisi olla oleellinen tapa tukea tiimitason työn imun muodostumista erityisesti virtuaalisen vuorovaikutuksen aikana, sillä tutkimusaineiston perusteella tunteet eivät vaikuta olevan vielä aktiivinen ja tietoinen osa tiimityöskentelyä.

Virtuaalisuuden negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää lisäämällä tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta eri keinoin. Oleellista on tunnistaa ryhmädynamiikassa tapahtuneet muutokset ja sen seuraukset (kuten esimerkiksi aloitteellisuuden mahdollinen vähentyminen), ja huomioida tiimin jäsenten yksilölliset erot. Sosiaalisten verkostojen luominen ja työyhteisön tuen lisääminen on tärkeää erityisesti silloin, kun tiimeissä aloittaa uusia henkilöitä tai tiimit eivät ole työskennelleet vielä pitkään yhdessä. *Huomioimalla* tiimin *onnistumiset* erilaisin keinoin sekä *kiitoksen* ja muun *palautteen antaminen* tukee niin tiimitason työn imun kehittymismahdollisuuksia kuin huomioi myös tiimiläiset yksilötasolla. On oleellista järjestää

myös tilaisuuksia, joissa tiimi pääsee *arvioimaan* ja *tarkastelemaan* työnsä tuloksia sekä miettimään *erilaisia keinoja*, miten tiimin toimintaa voidaan *kehittää*.

Miten virtuaalitiimien tiimitason työn imu rakentuu ja kuinka sitä voidaan tukea?

Alla oleva Kuvio 13 esittää virtuaalitiimeissä muodostuvaan tiimitason työn imuun vaikuttavat tekijät, tiimitason työn imua muokkaavat prosessit sekä ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvat vaikutuskeinot. Virtuaalisuus vaikuttaa syötteinä toimiviin yksilökohtaisiin, tiimikohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin tekijöihin ja tiimin työn rakenteeseen ja luonteeseen. Tiimitason työn imua kokevissa tiimeissä tiimin jäsenet ovat motivoituneita, työskentelevät sitkeästi ja sinnikkäästi haastavista tilanteista huolimatta.



Kuvio 13: Tiimitason työn imun muodostuminen virtuaalitiimeissä sekä tukikeinot

Tiimiläiset seuraavat keskinäistä suoriutumistaan, kannustavat toisiaan ja tarjoavat tarpeen mukaan toisilleen tukea, jotta tiimi saavuttaa heidän työllensä asetetut tavoitteet ja työn laatu säilyy hyvänä. Tiimit ovat itseohjautuvia sekä aloitteellisia, ja tiimien ilmapiiri kannustaa terveelliseen väittelyyn. Tiimin ilmapiiri on positiivinen, ja tiimiläisten työntekeä on hauskaa ja työssä on myös huumoripitoisia hetkiä. Tiimi motivoituu onnistumisista.

Tiimin vuorovaikutusta pidetään yllä säännöllisten tiimipalaverien kautta, jotka mahdollistavat ajantasaisen tilannekuvan jakamisen koko tiimin kesken. Näin tiimien on mahdollista reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja tiimi hyödyntää tarvittaessa työn tuunaamista tiimitasolla hyödyntäen sosiaalisia resursseja. Tiimitason työn imua kokevissa tiimeissä annetaan aktiivisesti palautetta, ja kiittämisen kulttuuri tukee motivoitumista. Tiimeillä on kyseiselle tiimille sopivat käytännöt arjen pyörittämiseen, ja tiimi juhlistaa onnistumisia ja tuo onnistumiset myös muiden tietoon. Tiimi on ylpeä tekemisestään. Tiimi ylläpitää vuorovaikutussuhteita myös vapaamuotoisempien tilaisuuksien kautta. Virtuaalisessa työympäristössä toimiessa tämä vaatii fasilitointitaitoja ja uudenlaisten rutiinien luomista. Tiimitason työn imua kokevissa tiimeissä tunteita ilmaistaan avoimesti, ja positiivisten tunteiden näyttäminen tarttuu tiimin jäsenten välillä synnyttäen tiimitason työn imua vahvistavan prosessin.

Virtuaalinen vuorovaikutus voi tuoda tiimin toimintaan tiimitason työn imun muodostumista haittaavia tekijöitä, mutta tiimien löytäessä toimivat käytännöt vuorovaikutuksen tukemiseen niiden vaikutus häviää ajan kuluessa. Avaintekijänä virtuaalitiimin työn imun muodostumiselle on tiimin jäsenten yksilöllisten piirteet, ja miten hyvin ne tukevat tiimitason työn imun muodostumista.

7.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tehtiin Costa et al. (2014b, 430) esiin nostaman jatkotutkimusehdotuksen innoittamana ja toimii pintaraapaisuna virtuaalitiimeissä esiintyvän tiimitason työn imun havaitsemiseen ja tuo esiin ehdotuksia, miten tiimitason työn imua olisi mahdollista tukea huomioiden virtuaalisen toimintaympäristön vaikutukset. Kuten tutkimuksen pohdinnassa esitettiin, jokainen tiimi koostuu erilaisista yksilöistä, joten tiimit ovat uniikkeja kokonaisuuksia ja kaikkiin tiimeihin pätevää yleistä mallia voi olla mahdotonta esittää.

Tutkimustulokset vahvistavat aiempien tiimitason työn imua selvittävien tutkimusten tuloksia tunnistamalla tiimitason työn imua kuvaavia elementtejä virtuaalitiimien kontekstissa. Tutkimusaineisto kerättiin kuitenkin kohtuullisen pienen otoksen avulla, joten tutkimustulosten yleistettävyyden on hyvin rajoitettua. Nyt tehty tutkimus raottaakin varovasti virtuaalitiimien tiimitason työn imuun liittyvän tutkimuksen kantaa. Edellytykset tiimitason työn imun muodostukselle ovat olemassa myös virtuaalisesti toimivissa tiimeissä, mutta muodostumisprosessi monimutkaistuu entisestään virtuaalisuuden tuodessa siihen yhden ulottuvuuden lisää. Tiimitason työn imun tietoisuuden lisääminen voisi kuitenkin lisätä keinoja, joilla voidaan tukea virtuaalitiimien vuorovaikutusta, yhteisöllisyyden tunnetta sekä suorituskykyä.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet

Kuten tutkimukseen yleensäkin, myös tähän tutkimukseen liittyy rajoitteita. Tähän mennessä kerätyn kokemuksen ja tietämyksen valossa – ja jälkiviisaana - tutkimusprosessin varrella olisi erilaisissa tienristeyksissä voinut valita toisen reitin. Mutta pääsääntöisesti seison omien valintojeni takana edelleen, ja olen pyrkinyt perustelemaan tehdyt valinnat parhaani mukaan. Pyrin tässä kohtaa välttämään ylianalysointia ja liikaa itsekritisointia, ja seuraavaksi tuon esiin kuusi oleellista rajoitetta.

Ensimmäinen ja keskeisin rajoite liittyy tutkimuskohteeseen. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla tiimien esihenkilöitä tietämättä, minkä verran heidän edustamisensa tiimeissä esiintyy tiimitason työn imua. Mikäli olisin aineistonkeruuvaiheen alussa, lähettäisin informanttien edustamille tiimeille tiimitason työn imua mittaavan kyselyn. Näin saataisiin tieto siitä, minkä verran tiimitason työn imua esiintyy. Tämä tieto auttaisi arvioimaan sitä, millaiset edellytykset ko. tiimissä on ylipäättään tiimitason työn imun muodostumiselle ja kehittymiselle. Nyt toteutettuna tutkimusaineisto koostuu vain yhden ”roolin” mukaisesta arviosta, ja ilman tietoa tiimissä vallitsevasta tiimitason työn imusta voidaan tutkimustuloksissa lähinnä esittää hypoteeseja niistä keinoista, jotka aiempien tutkimusten valossa voivat tukea tiimitason työn imun muodostumista.

Tutkimusaineiston analysoinnin aikana huomasin informanteiksi valittujen henkilöiden taustojen monipuolisuuden aiheuttamat ongelmat. Osa henkilöistä työskentelee lähinnä hallinnollisen esihenkilön roolissa, kun taas osa osallistuu tiimin päivittäiseen työskentelyyn esihenkilöroolin lisäksi. Tämä asettaa esihenkilöt tiimitason ilmenemisen arvioijina jossain määrin eriarvoiseen asemaan, sillä hallinnollisten esihenkilöiden saattaa olla vaikeampi arvioida tiimien dynamiikkaa ja vuorovaikutusta, mikäli hänen oma vuorovaikutuksensa ja kanssakäyminen tiimin kanssa ei ole päivittäistä. Valitsemalla informanteiksi henkilöitä, joiden esihenkilöasema on samanlainen, olisi heidän vastausten perusteella kootut tulokset paremmin verrattavissa.

Myös informanttien edustamien tiimien työn luonteet olivat jälkepäin ajatellen hyvin erityyppisiä. Osassa tiimeistä tiimiläisillä on hyvin itsenäiset työnkuvat, jolloin suurin osa ns. päivittäisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta tapahtuu muiden kuin henkilön oman tiimin kesken. Mitä enemmän tiimin tehtävissä on keskinäistä riippuvuutta, joka edellyttää aktiivista tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, sitä enemmän tiimeissä tapahtuu tiimityön prosessien mukaista toimintaa, joka edelleen lisää tiimitason työn imun muodostumisen edellytyksiä. Samoin voisi ajatella, että tiimin suorittamien tehtävien aikajänne vaikuttaa siihen, minkä verran tiimin täytyy olla vuorovaikutuksessa keskenään ja pelata yhteen hiileen, jotta tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet. Näihin seikkoihin peilaten analysoitavien tiimien suorittamien tehtävien työn luonteiden samankaltaisuus voisi parantaa tutkimustulosten vertailukelpoisuutta ja yleistettävyyttä.

Nyt haastatellut informantit edustavat eri organisaatioita. Tämä voidaan myös nähdä tutkimuksen rajoitteena, sillä jokainen organisaatio on erilainen toimija ja organisaatioiden kulttuuri ja käytännöt eroavat toisistaan. Tämän vuoksi tutkimustuloksiin voidaan suhtautua lähinnä pintaraapaisuna ja pienenä kosketuspintana siihen maailmaan, millä tavalla esihenkilöt havainnoivat virtuaalitiimeissä esiintyvää tiimitason työn imua. Tämän tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee siten suhtautua hyvin varauksella.

Informanttien edustamat tiimit ovat työskennelleet ennen pandemian alkua lähityössä, osa pitkäänkin, mikä voi osaltaan rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Näiden tiimien

yhteinen historia mahdollistaa sen, että tiimitason työn imu on voinut rakentua ajan kanssa kasvokkaisen vuorovaikutuksen tukemana. Mikäli kyseiset tiimit olisivat täysin virtuaalisesti toimivia, olosuhteet tiimitason työn imun muodostumiselle olisivat täysin erilaiset.

Alun perin tarkoitukseni oli tutkia virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimitason työn imua ja siihen vaikuttavia tiimityön prosesseja kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, ja tätä varten oli aineistonkeruunstrumentti laadittuna. Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan edennyt tutkimusvaiheeseen sillä en löytänyt sopivaa tutkimusorganisaatiota. Jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena, voisi tutkimuksen tulokset olla tutkimusotoksen määrän mukaan tieteellisesti pätevämpiä ja enemmän yleistettävissä kuin nyt toteutetulla tavalla. Kvantitatiivisella menetelmällä, menetelmän nimen mukaisesti, olisi tosin voitu kerätä tietoa vain asioista, joita voidaan arvioida tai mitata numeroina. Tällöin myös koko tutkimuksen fokus olisi ollut erilainen, eikä menetelmä olisi soveltunut yhtä hyvin henkilöiden kokemusten keräämiseen. Tähän näkökulmaan peilattuna laadullinen tutkimusote palveli tarkoitustaan.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta tehdessä ja empiiristä aineistoa analysoidessa mieleen tuli useampikin ajatus, millä tavalla virtuaalitiimeissä ilmenevää tiimitason työn imua voisi tutkia jatkossa. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tietää, minkä verran nyt haastateltujen informanttien tiimeissä esiintyy tiimitason työn imua, ja minkä verran näiden tiimiläisten näkemys yhtenee tai eroaa informanttien näkökulmasta. Toiseksi tiimitason työn imua mittaavan kyselyn tekeminen laajalla vastaajamäärällä yhteen organisaatioon toisi enemmän tietoa siitä, miten tiimitason työn imun esiintyminen eroaa organisaation sisällä olevien tiimien välillä. Kolmanneksi olisi mielenkiintoista tehdä syvemmän tason erottelua sen suhteen, millaisissa virtuaalitiimeissä tiimitason työn imua esiintyy ja missä määrin. Näin voitaisiin selvittää syötteinä toimivien tekijöiden tasolla, mitä yhtenevyyksiä ja eroavaisuuksia tiimien välillä havaitaan, ja siten löytää mahdollisia kriittisiä, tiimitason työn imun mahdollistavia tekijöitä. Neljäs jatkotutkimusaihe liittyy tiimitason työn imun interventiodien vaikuttavuuden selvittämiseen. Mikäli tiimien tietoisuutta tiimitason työn imusta lisätään esimerkiksi erilaisten koulutusten

kautta ja tämän lisäksi tiimeissä tuettaisiin alhaalta ylöspäin suuntautuvia interventioita, voitaisiin näiden interventioiden vaikuttavuutta arvioida mittaamalla tiimien tiimitason työniimua kahtena eri ajankohtana.

Lähteet

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia & Trabajo (Special issue)*, 7-15

Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement on work teams. *Work and Occupations*, 33, 464–489. doi: 10.1177/0730888406291310

Bakker, A.B., Tims, M. and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, Vol. 65 No. 10, pp. 1359-1378.

Barsade, S. G. et al. (2018) Emotional contagion in organizational life. *Research in organizational behavior*. [Online] 38137–151.

Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., van Zoonen W. (2020). Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana – pitkäaikaistutkimuksen tuloksia. 1-10. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Chen, X., Yuan, Y., Liu, J., Zhu, L., & Zhu, Z. (2020). Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 912-941.

Costa, P.L., Passos, A.M. & Bakker, A. (2014a). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13 No. 1, pp. 34-45.

Costa, P.L., Passos, A.M. & Bakker, A.B. (2014b). Team work engagement: a model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 414-436.

Costa, P.L., Passos, A.M. & Bakker, A.B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 8 No. 4, pp. 211-227.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 774–789. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0336>

Costa, Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21(1/2), 19–36. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0020>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I.M. (2013). Transformational leadership and team performance: Linked by teamwork engagement. *International Journal of Social Psychology*, 28:2, 183-196, DOI: 10.1174/021347413806196762

Demerouti, Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management*, 27, 569-574.

Fortuin, D. J., van Mierlo, H., Bakker, A. B., Petrou, P., & Demerouti, E. (2021). Team boosting behaviours: Development and validation of a new concept and scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1854226

Gilson, L. L. et al. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), pp. 1313–1337. doi: 10.1177/0149206314559946

Goodman, & Svyantek, 1999. Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *J. Voc Behavior*, 55(2), 254-275.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader–member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

”Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi”. 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedote 132/2020. Viitattu 18.8.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.

Holtz, K., Orengo Castella, V., Zornoza Abad, A. & González-Anta, B. (2020). Virtual team functioning: Modeling the affective and cognitive effects of an emotional management intervention. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 24, no. 3, pp. 153-167.

Knight, C., Patterson, M., Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:3, 348-372. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1588887.

Lisbona, A., Las-Hayas, A., Palací, F. J., Bernabé, M., Morales, F. J., & Haslam, A. (2020). Team Efficiency in Organizations: A Group Perspective on Initiative. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1926–. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061926>

Lisbona, A., Las Hayas, A., Palací, F.J., Frese, M. (2021). Initiative in Work Teams: Lever between Authentic Leadership and Results. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 4947. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094947>

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

Martins, L. L., Gilson, L.L. & Maynard, M.T. (2004) Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of management*. [Online] 30 (6), 805–835.

Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., Klock, E. A., & LePine, J. A. (2020). The Development and Construct Validity of a Team Processes Survey Measure. *Organizational Research Methods*, 23(3), 399–431. <https://doi.org/10.1177/1094428119840801>

Mesmer-Magnus, J.R., DeChurch L.A, Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, pp. 214– 225.

Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790. <https://doi.org/10.1111/joop.12154>

Ortiz de Guinea, A., Webster, J. & Staples, D.S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning, *Information & Management*, vol. 49, no. 6, pp. 301-308.

Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team performance management*. [Online] 18 (7/8), 401–417.

Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), pp. 540–547. doi: 10.1518/001872008X288457.

Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?. *Frontiers in psychology*, 12.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 399-415). Northampton, MA: Edwin Elgar

Sharma, A. & Bhatnagar, J. (2017). Emergence of team engagement under time pressure: role of team leader and team climate. *Team Performance Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 171-185. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0031>

Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x

Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217-1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

- Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership quarterly*. [Online] 26 (4), 654–670.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Tims, M, Bakker, A. B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. DOI: 10.1177/1059601113492421.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012a). From “I” to “We”: The factorial validity of the team work engagement scale. In J. Neves & S. P. Goncalves (Eds.), *Occupational health psychology. From burnout to well-being* (pp. 333-352).
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. and Schaufeli, W.B. (2012b). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, Vol.24 No.1, pp.106-112
- Torrente, P., Salanova, M. and Llorens, S. (2013). Spreading engagement: on the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.29 No.3, pp.153-159
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5., uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- van Woerkom, M., Meyers, M., & Bakker, (2020). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human resource management review*. [Online] 100767
- Vilka, H. (2015) *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

Liite 1: Haastattelukysymykset

AINEISTONKERUUINSTRUMENTTI

GÖRANSSON

TEEMA: TIIMITASON TYÖN IMU VIRTUAALITIIMEISSÄ

Haastattelun alkuun käydään lyhyesti läpi mitä tiimitason työn imulla tarkoitetaan (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen)

- onko yksilötason työn imu tuttu käsite?
- tiimitason työn imu vastaa toiminnallisesti yksilötason työn imua
- tiimin jäsenten yhteinen käsitys tiimistä vallitsevasta
 - o korkeasta energiatasosta (tiimin tarmokkuus)
 - o vahvaa osallistumista työhön ja innostusta suoritettavista asioista (tiimin omistautuminen)
 - o ja työhön uppoamista (tiimin uppoutuminen)
- Sitoutuneiden tiimien jäsenet koordinoivat ja synkronoivat toimintansa hyvin ja ovat dynaamisesti vuorovaikutuksessa yhteisten työtavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tiimitason työn imu tarttuu henkilöiden välillä (tiimin jäsenet, esihenkilö-alainen, tiimi - tiimi)
- Tiimitason työn imu muodostuu ja kehittyy jatkuvasti (ei staattinen)

TAUSTAKYSYMYKSET

- toimiala, organisaation henkilöstömäärä
- kuinka pitkään työskennellyt nykyisessä tehtävässä (tiimin esihenkilönä)
- kuinka pitkään tiimi on työskennellyt yhdessä
- vaihtuvuus tiimissä
- tiimin koko
- mitataanko organisaatiossa työn imua henkilötasolla? entä tiimitasolla?

ETÄTYÖ:

- Missä määrin tiimi on tehnyt etätyötä (koronapandemian aikana)?
- Millaisia vaikutuksia koronapandemialla oli tiimin toimintaan? (Mikä muuttui, miten tämä näkyi?)

TEEMA 1: TIIMITASON TYÖN IMU – tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen

- Miten kuvailisit tiimin energiatasoja, kun tiimi työskentelee?

- **Onko tiimi sinnikäs työssään? Millä tavalla sinnikkyys näkyy?**
- Entä miten tarmokkaana näkisit tiimin olevan, kun tiimi työskentelee? **Millä tavalla tarmokkuus näkyy?**
- **Onko tiimi innostunut työstään? Millä tavalla innostuneisuus näkyy?**
- **Onko tiimi motivoitunut tekemään hyvää työtä? Millä tavalla motivaatio ilmenee?** Voitko kertoa jonkin arjen esimerkin?
- **Oletko havainnut, että tiimi uppoutuu työhönsä?** Voitko kertoa tästä jonkin arjen esimerkin?

TEEMA 2: TIIMITYÖN PROSESSI - Konfliktinhallinta

- **Minkä verran tiimissä esiintyy erilaisia konfliktitilanteita?**
 - jos vähän, niin mistä luulet että tämä johtuu?
- **Millaisiin tilanteisiin konfliktit yleensä liittyvät (riiteleekö ihmiset vai asiat)?**
 - **Onko tiimin kesken ollut tarpeen miettiä keinoja, miten tällaisia tilanteita voitaisiin välttää? Millaisia keinoja on käytössä?**
 - Vaikuttavatko jäsenten väliset ristiriidat tiimin toimintaan?
 - Jos vaikuttaa, niin millä tavalla ja miten tämä ilmenee?
- Jos tiimi on aiemmin työskennellyt lähityössä, onko etätyöhön siirtymisellä ollut vaikutusta ristiriitatilanteiden ilmenemiseen?
- **Esiintyykö tiimissä ”terveellistä väittelyä”?** Miten arvioit, onko etätyöskentelyllä ollut vaikutusta siihen, miten tiimissä vaihdetaan ideoita? Jos on, niin millä tavalla? Millaisia käytäntöjä teillä on käytössä mielipiteiden esiintuomisen edistämiseksi?

TEEMA 3: TIIMITYÖN PROSESSI - Motivointi ja luottamuksen rakentaminen

- Miten arvioit, onko tiimi ylpeä saavutuksistaan? Millä tavalla tämä ilmenee?
- **Millä tavalla tiimissä motivoidaan toinen toisiaan vaikeinakin aikoina?** Millä tavalla motivointi tai kannustaminen ilmenee?
- **Palkitaanko tavoitteiden saavuttamisesta tiimin sisäisesti?** Millä tavalla? Millä tavalla tiimi juhlistaa onnistumisia?

TEEMA 4: TIIMITYÖN PROSESSI - Tunteiden hallinta

- **Miten kuvailisit tiimissä vallitsevaa tunnetilaa/ilmapiiiriä?**
- **Millä tavalla tiimissä toimitaan, mikäli joku tiimin jäsenistä on liian tunteellinen tai turhautunut? Onko teillä yhdessä tehtyjä linjauksia sen suhteen, millä tavalla kyseisessä tiimissä on ”lupa” ilmaista tunteita?**
- Millä tavalla tiimissä ylläpidetään positiivista työilmapiiriä? Miten nämä tavat näkyvät tiimin toiminnassa?

- Oletko havainnut, että tiimissä oltaisiin stressaantuneita? Millä tavalla stressi ilmenee? Millaisia keinoja tiimi käyttää stressin hallisemiseen? Miten korkeat stressitasot vaikuttavat tiimin toimintaan?

TEEMA 5: TIIMIN SUORITUSKYKY

- **Millaisia keinoja tiimi käyttää sen varmistamiseksi, että tiimi saavuttaa annetut tavoitteet ja pysyy aikataulussa?**
 - **Minkälaisia käytäntöjä tiimissä on työn organisointiin ja suunnitteluun?**
 - **Onko keinot tai käytännöt muuttuneet etätyön aikana? Jos on, niin millä tavalla ja miksi?**
- Miten arvioisit tiimin aloitteellisuutta? Onko virtuaalinen vuorovaikutus vaikuttanut siihen, minkä verran ja millä tavalla aloitteellisuutta ilmenee? Miksi luulet että näin on tapahtunut?
- Onko virtuaalisella vuorovaikutuksella mielestäsi vaikutusta siihen, millä tavalla tiimi pystyy hyödyntämään jäsentensä asiantuntijuutta? Mitkä (virtuaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät) tekijät tukevat asiantuntijuuden ilmenemistä? Entä mitkä tekijät estävät?