

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Tommi Isosomppi

ESIMIES HAJAUTETUN TYÖN JOHTAJANA

Tutkimuksen kohteena esimiestyö Liikennevirastossa

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen	5
1.2. Tutkimuskysymykset	8
1.3. Tutkimuksen rakenne	8
2. JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ	10
2.1. Johtajuus	11
2.2. Organisointi	12
2.3. Esimiehen rooli	15
2.4. Esimiehen tehtävät	17
2.4.1. Työn suunnittelu	21
2.4.2. Työn seuranta	25
2.4.3. Viestintä ja vuorovaikutus	26
3. HAJAUTETTU ORGANISAATIO	31
3.1. Hajautuneisuuden vaatimukset organisaatiolta	33
3.1.1. Työvälineet	33
3.1.2. Johdon tuki esimiestyölle	34
3.2. Hajauttamisen muodot	35
3.2.1. E-työ	36
3.2.2. Etätyö	36
3.2.3. Mobiili työ	37
3.2.4. Työskentely sivutoimipisteessä	37
3.3. Hajautuneisuuden haasteet esimiestyölle	38
3.4. Hajautetun työn johtaminen	40
3.4.1. Työn suunnittelu	40
3.4.2. Työn seuranta	41
3.4.3. Viestintä ja vuorovaikutus	43

4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	48
4.1. Tutkimuksen metodologia	48
4.2. Kohdeorganisaatio	51
4.3. Tutkimusaineiston analysointi	53
5. TUTKIMUSTULOKSET	56
5.1. Hajautuneisuuden haasteet esimiestyölle	56
5.1.1. Esimiesten kokemukset alueellistamisen luomasta hajautuneisuudesta	58
5.1.2. Joustava etätyö	59
5.2. Esimiehen tehtävät hajautetusti toimivassa organisaatiossa	60
5.2.1. Työn suunnittelu	60
5.2.2. Työn seuranta	62
5.2.3. Luottamus	66
5.3. Esimiehen viestintä	68
5.4. Esimiehen rooli hajautetusti toimivassa organisaatiossa	69
5.5. Työvälineet ja johdon tuki esimiestyölle	71
5.5.1. Työvälineet	71
5.5.2. Johdon tuki esimiestyölle	72
5.5.3. Koulutus- ja kehittämistarpeet	73
6. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	74
7. TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS	79
8. POHDINTA	81
LÄHDELUETTELO	84
LIITE 1. Teemahaastattelun runko.	89
LIITE 2. Saatekirje.	90
LIITE 3. Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelusta.	91

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Tommi Isosomppi
Pro gradu -tutkielma:	Esimies hajautetun työn johtajana: Tutkimuksen kohteena esimiestyö Liikennevirastossa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimies johtaa hajautetusti toimivaa organisaatiota. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hajautunutta organisaatiota, johtamista ja esimiestyötä. Organisaation hajautuneisuus syntyy monilla eri tavoin. Valtionhallinnossa alueellistaminen on muodostanut monissa virastoissa hajautuneen rakenteen. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa Liikennevirastossa hajautunut toimintatapa on syntynyt osin projektimaisen työskentelyn, alueellistamisen sekä joustavien työjärjestelyjen vuoksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoreettinen viitekehys rakentui johtamisesta, esimiehen tehtävistä ja hajautuneen organisaation teoriasta. Teoreettinen viitekehys koottiin kattavasti kotimaisesta ja ulkomaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteluin (n=10) Liikenneviraston esimies- ja johtotehtävissä olevilta henkilöiltä. Haastatteluun valikoitiin esimiehet, joilla on johdettavanaan yksikkö, jossa ainakin osa henkilöstöstä on sijoittunut eri paikkakunnalle kuin esimies itse. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluiluina. Haastattelun teemat muodostuivat teorian ja tutkimuskysymyksen pohjalta. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen suoritettiin analyysi aineistolle, sekä muodostettiin johtopäätökset.

Esimiehen asema asiantuntijaorganisaatiossa on keskeinen, jotta ryhmät pystyvät saavuttamaan tavoitteensa. Töiden suunnittelu, seuranta ja viestintä muodostavat tässä työssä esimiesten tehtäväalueet. Esimies määrittää ryhmän tavoitteet, organisoi ja koordinoi tehtävät sekä seuraa tavoitteiden saavuttamista. Vaikka hajautetussa toimintatavassa esimiehen tehtävät pysyvät samana, aiheuttaa hajautuneisuus runsaasti haasteita esimiestyöhön.

Tämän tutkimuksen perusteella hajautetusti toimivan organisaation johtaminen synnyttää haasteita esimiehille, ja muuttaa väistämättä esimiesten tapaa johtaa. Hajautetussa toimintatavassa johtamisessa korostuu erityisesti viestinnän rooli. Esimiehen viestinnän täytyy olla suunniteltua ja järjestelmällistä, jotta riittävä tieto tavoittaa henkilöstön. Viestinnässä nousi esiin myös lisääntyvä tarve henkilöstön aktiivisuudelle. Hajautettu toimintatapa luo paineita esimiehen ajankäytölle, joten henkilöstön on otettava enemmän vastuuta työn suorittamisesta ja tuloksista. Luottamus onkin keskeinen tekijä hajautetusti toimivassa ryhmässä. Esimiehen onkin pyrittävä synnyttämään luottamuksellinen suhde henkilöstöön. Luottamuksen synnyttäminen silloin kun kasvokkain tapahtuvia kontakteja on haastavaa. Tämän vuoksi esimiehellä täytyy olla tiedossa keinot luottamuksen synnyttämiseen ja ylläpitämiseen. Hajautetussa työssä luotettavasti toimivien työvälineiden rooli korostuu. Sähköiset viestintävälineet ovat ainoa keino pitää yhteyttä eri paikkakunnilla olevien työntekijöiden välillä, joten hyvät ja luotettavat työvälineet ovat keskeisessä asemassa.

AVAINSANAT: johtaminen, esimiestyö, hajautettu työ, etätyö, joustotyö, mobiili työ

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen

Hajautettu työ ja hajautetun työn erilaiset muodot ovat lisääntyneet niin julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden toiminnassa. Hajautuneita organisaatioita on syntynyt eri tarpeista. Suomessa julkisella sektorilla suurin syy hajautettujen organisaatioiden syntymiselle on virastojen alueellistaminen, jonka seurauksena virastojen henkilöstöä on sijoitettu eri toimipisteisiin ja eri kaupunkeihin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004: 17.) Hajautuneisuutta organisaatioihin synnyttää myös mobiili työskentely sekä jatkuvasti lisääntyvässä määrin etätö. Näiden työnteon muotojen avulla pyritään luomaan joustavuutta työntekoon sekä parantamaan tuottavuutta. Hajautuneisuus kuitenkin vaatii organisaatiolta panostusta niin tietoteknisiin välineisiin kuin esimiestyön kehittämiseen. (Hale & Whitlam 1997: 25–27.)

Tässä tutkimuksessa hajautettua työtä tarkkaillaan esimiestyön kautta. Esimies on organisaatioissa keskeisessä asemassa hyvän tuloksen tekemisessä sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. (Aarnikoivu 2008: 23.) Tämän vuoksi on mielenkiintoista tarkastella, mitä hajauttaminen tarkoittaa esimiestyön kannalta. Tutkimuksessa on hyödynnetty niin kotimaista kuin ulkomaistakin kirjallisuutta sekä tutkimuksia tieteellisissä julkaisuissa. Ulkomainen tutkimus käsittelee hajautettua työtä virtuaaliorganisaatioiden ja -tiimien kautta. Virtuaalitiimien määritelmä on kuitenkin yhtenäinen hajautetun työn määrittelyn kanssa, joten hajautetulla työllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös virtuaalityötä ja virtuaalitiimejä.

Tutkimuksen kohteena on Liikenneviraston esimiestyö. Liikennevirasto syntyi vuonna 2010, kun Ratahallintokeskus, Merenkululaitos ja Tielaitos yhdistettiin. Yhdistymisen jäljiltä organisaatio on hajautettuna monille eri paikkakunnille ja toimipisteisiin. Toimipisteitä on tällä hetkellä yhteensä 7. Suurimmat toimipisteet Pasilan päätoimipisteen lisäksi ovat Lappeenrannassa ja Tampereella. Liikennevirastossa on laajat mahdollisuudet tehdä etätöitä. Vuoden 2016 alusta virastossa otettiin käyttöön joustavan etätöyön periaatteet, jotka mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen. Etä-

työtä sekä normaalien liukuma-aikojen ulkopuolella tehtävää työtä hyödynnetään runsaasti. Liikennevirasto on siten otollinen tutkittaessa hajautetun työn johtamista, sillä suurimmalla osalla esimiehistä henkilöstöä on sijoitettuna eri toimipisteisiin, tai henkilöstö hoitaa työnsä etäyhteyksien välityksellä. (Liikennevirasto 2017.)

Esimiestyölle on vaikea löytää määritelmiä, jotka kuvaavat sitä tarkasti, koska esimiestyön sisältö ja laajuus vaihtelevat huomattavasti eri organisaatioiden välillä. Kuitenkin esimiestyölle on löydettävissä tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia ja alueita, jotka toistuvat esimiesten työssä riippumatta organisaatiosta. Ensinnäkin esimiehellä on aina muodollinen asema organisaatiossa, joka liittyy tehtävään, joka hänelle on annettu. Muodollinen asema tuo esimiehelle statuksen, joka mahdollistaa esimiehen pääsyn käsiksi organisaatiossa tietoon, johon alaiset eivät pääse. Tämä muodostaa taas esimiehelle mahdollisuuden tehdä suunnitelmia työn järjestämiseksi sekä velvollisuuden raportoida johtamansa yksikön toiminnasta edelleen omalle esimiehelleen. (Mintzberg 1990: 168.)

Esimies on organisaatiossa usein monien odotusten kohteena. Johto odottaa esimieheltä hyvää tulosta. Henkilöstö taas kohdistaa esimieheen erilaisia odotuksia. Toiset odottavat esimiehen kertovan tarkasti mitä tehdään ja kuinka tehdään, kun taas toiset odottavat saavansa vastuuta ja vapauksia työn suorittamiseen. (Surakka & Laine 2011: 70.) Lisäksi esimiehen odotetaan tuntevan monia organisaation johtamisen osa-alueita. Hänen tulee tuntea esimerkiksi erilaiset tietojärjestelmät, työlainsäädäntö, strategiat ja ihmisten johtamisen. (Järvinen 2011: 142–149.) Esimiehen tehtäväkenttä on siis usein hyvin laaja. Kun tähän lisätään vielä sellaisen organisaation johtaminen, jossa yksikön henkilöstö on sijoitettuna eri paikkoihin, muodostuu esimiestyöstä moniulotteinen kokonaisuus, jossa korostuu asioiden hallinta, suunnitteleminen sekä erityisesti viestintä ja vuorovaikutustaidot.

Viime vuosikymmenien aikana tapahtunut muutos, joka on johtanut valmistavan teollisen työn vähenemiseen ja lisännyt tietotyön merkitystä erityisesti länsimaisissa yhteiskunnissa, on muodostanut tarpeen organisaatioille madaltaa hierarkioita sekä antaa lisää vapauksia ja päätösvaltaa henkilöstölle. Matalammat ja hajautetummat organisaatiokenteet ovat joustavampia ja asiakaslähtöisempiä kuin perinteiset hierarkkiset organisoi-

tumisen tavat. Kuitenkin töiden koordinoiminen, suunnittelu ja tiedonkulku organisaatioissa muodostuvat haastavammaksi silloin, kun organisaation henkilöstö on hajautettu. (Tschirhart & Bielefeld 2012: 62–63.)

Johtaminen on myös muutoksessa organisaatioiden mukana. Aikaisemmin johtaminen oli käskevää ja johtajan tärkein tehtävä oli työn suoritusten valvonta ja kontrollointi. Hajautetusti toimivissa organisaatioissa johtamisessa korostuu mahdollistaminen ja kannustaminen. (Juuti 2013: 13–15.) Luottamus ja sen synnyttäminen ovat keskeinen tekijä esimiestyön onnistumisessa. Luottamus vaatii syntyäkseen viestintää ja vuorovaikutusta esimiehen ja henkilöstön kesken. (Zofi 2012: 100.) Hajautuneisuus luo tähän suuren haasteen. Miten esimies synnyttää ja ylläpitää ryhmän luottamuksen esimieheen sekä ryhmän jäsenten välillä, kun kasvokkain kohtaamisia on vähän tai ei ollenkaan? Tämä vaatii esimieheltä suunnitelmallista otetta viestintään ja vuorovaikutukseen.

Nykyajan organisaatioissa henkilöstössä korostuu korkea koulutustaso, hyvät tietotekniset työvälineet ja asiakkaiden monipuolistuvat odotukset. Esimiehen ei kannattakaan yrittää hallita kaikkea itse, vaan jakaa valtaa ja vastuuta yksikön sisällä. Täten esimiehen on mahdollista vapauttaa oma ajankäyttöään tärkeisiin ja yksikön kannalta merkityksellisiin asioihin. (Hale & Whitlam 1997: 101–106.) Hajautuneisuus ei kuitenkaan poista esimiehen normaaleja tehtäviä. Esimiehelle kuuluu oman yksikkönsä juoksevien asioiden hoito, ja usein myös yksikön henkilöstön työsuhteasioiden hallinnointi. Hajautuneisuus voikin haastaa esimiehen ajankäytön kannalta, sillä esimiehen yhteydenpito erilaisten tietoteknologisten viestintävälineiden kanssa voi olla aikaa vievää. Esimiehen onkin syytä muistaa, että hänen oma aikansa on resurssi, jonka käyttö osoittaa asioiden tärkeysjärjestyksen henkilöstölle. (Vartiainen ym. 2004: 124.)

Esimiehen viestintä ja vuorovaikutus ovat ihmisten johtamista. Viestinnän avulla esimies saa yksikön toimimaan haluamallaan tavalla sekä pystyy antamaan palautetta toiminnasta. Hajautetussa työssä esimiehen viestintä hankaloituu, kun viestiminen tapahtuu pääasiassa erialaisten teknologisten apuvälineiden avulla. Tällöin viestinnästä jäävät puuttumaan tärkeät sanattoman viestinnän merkitykset kuten ilmeet ja eleet. Esimiehen onkin pyrittävä lisäämään visuaalisuutta viesteihin. Lisäksi esimiehen on suunniteltava

viestintäkanavat siten, että aikaa jää myös epäviralliselle viestinnälle. Pieni vapaamuotoinen keskusteluhetki ennen palaveriä vapauttaa tunnelmaa sekä auttaa yksikön jäseniä tuntemaan toisensa paremmin sekä luottamaan toisiinsa. (Zofi 2012: 112.)

1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa selvitetään hajautetun työn johtamista esimiestyön kannalta. Esimiestyö on tarkastelun kohteena sen vuoksi, että useat tutkimukset ovat selvittäneet etätyön vaikutuksia henkilöstöön, työhyvinvointiin, motivaatioon, mutta esimiestyöhön ja johtamiseen kohdistuvia tutkimuksia on vähemmän. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- miten hajautunut toimintatapa vaikuttaa esimiesten työhön?
- miten yksikköä johdetaan hajautuneesti toimivassa organisaatiossa?
- mitä haasteita hajautuneisuus tuo esimiestyöhön?
- miten organisaatio voi tukea esimiestyötä hajautetussa organisaatiossa?

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsitteiden määrittely tehdään kyseistä asiaa käsittelevien kappaleiden alussa. Tämän työn keskeisimmät käsitteet ovat johtaminen, organisointi, esimiehen rooli, esimiehen tehtävät, hajautettu työ ja hajautetun työn johtaminen. Näiden käsitteiden avulla luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Empiirisen osan muodostaminen käsitellään kappaleessa 4.

Tutkimus selvittää hajautetun työn johtamista esimiestyön kontekstissa. Tutkimus lähtee liikkeelle johtamisen ja organisoinnin määrittelyllä, sillä johtaminen ja syy tarve johtamiselle on pohjana esimiesten ammattiryhmän syntymiselle. Organisointi ja organisaatioiden muutosta kuvataan sen vuoksi, että luodaan teoreettista pohjaa sille, minkä vuoksi organisaatiot ovat entistä enemmän ja tietoisesti alkaneet käyttää erilaisia hajautetun työn malleja.

Esimiestyön määrittely on olennainen osa tutkimusta, sillä esimiestyölle ei löydy selkeitä ja yksiselitteisiä määreitä. Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tarkastellaan esimiehen roolin ja siihen kohdistuvien odotusten kautta, sekä määritellään mistä tehtävistä esimiehen työnkuva koostuu. Tällä luodaan mahdollisuus tutkia, miten esimiesten työ muuttuu ja mitä haasteita siihen kohdistuu hajautuneessa organisaatiossa. Esimiestyö jaetaan tässä tutkimuksessa kolmeen osaan, jotka ovat työn suunnittelu, työn seuranta ja viestintä ja vuorovaikutus. Nämä osiot olen muodostanut esimiehen tehtävämäärittelyjen perusteella. Työn suunnittelu ja seuranta muodostavat keskeisen osan esimiehen asiajohtamisessa, kun taas viestintä ja vuorovaikutus korostavat ihmisten johtamista organisaatiossa. Viestintä on esimiehen keino saada yksikön jäsenet toimimaan halutulla tavalla.

Teoria hajautetusta organisaatiosta muodostetaan kappaleessa 3. Hajautettu organisaatio käsitellään muodostamalla kuva hajauttamisen eri muodoista sekä vaatimuksista mitä hajauttaminen synnyttää organisaatiolle ja sen johtamiselle. Johtamista kuvataan ensin hajautuneen organisaation johtamishaasteina ja sen jälkeen kolmen osa-alueen kautta, jotka ovat samat kuin kappaleessa 2 esimiehen tehtävien määrittelyssä.

2. JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ

Johtajuutta ja esimiestyötä tarvitaan organisaatioissa sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtäviin liittyy aina velvollisuuksia ja vastuita, mutta silti johtajan tehtävistä on vaikea tehdä yleispätevää listausta. Johtajaan kohdistuu aina hänen asemaansa perustuvia odotuksia ja vastuita ylemmältä johdolta, alaisilta sekä muilta sidosryhmiltä. Johtajan on pyrittävä vastaamaan näihin mahdollisimman hyvin. Ihmisten välisessä toiminnassa on aina paradoksaalisia piirteitä eli ihmisten vuorovaikutus on ristiriitaista, mutta usein kuitenkin todenmukaista ja perusteltua. Johtamista tarvitaankin, jotta ihmiset pystyisivät ristiriidoista huolimatta sitoutumaan ja motivoitumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Tienari & Meriläinen 2009: 141.)

Johtamisessa ja johtajuudessa nähdään olevan kaksi eri puolta, jotka ovat englanniksi management ja leadership. Näille termeille ei ole yksiselitteisiä suomenkielisiä vastineita. Tässä yhteydessä niistä käytetään nimityksiä asijahtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Monesti oletetaan, että kaikki johtajaksi nimitetyt osoittavat johtajuutta ja ovat hyviä ihmisten johtajia. Näin ei kuitenkaan läheskään aina ole, vaan jotkut johtajat ovat puhtaasti asijahtajia, ja toiset voivat olla hyviä ihmisten johtajia, vaikka he muodolliselta asemaltaan eivät olisi nimitettyjä johtajiksi. (Lunenburg 2011: 1.)

Johtamista on vaikea määritellä, koska se on vuorovaikutteista toimintaa. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, joka saa muotonsa aina erityisen rakentuneen tilanteen mukaisesti. Johtamista on aina ryhmässä, jossa se on ihmisten välille syntynyttä yhteistä, jaettua toimintaa. Organisaatiossa saattaakin sen vuoksi syntyä tilanteita, jossa muodollisesti johtajaksi nimitetty henkilö ei johdakaan tilannetta. Työyhteisön jäsenillä on yhteisiä tavoitteita, näkökulmia ja päämääriä, jotka kaikki vaikuttavat johtamiseen. Johtaminen voidaan nähdä monimutkaiseksi ja suhteiseksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyväksi ilmiöksi. (Juuti 2013: 24.)

Juutin (2013: 13–15) mukaan organisaatioiden toiminnan sujumattomuus johtuu organisaatioiden tavasta järjestää organisaatio perinteisen yksilökeskeisen johtamisajattelun

mukaiseksi sekä toiminnoiltaan kapea-alaisiksi. Perinteiset mallit vastaavat kuitenkin huonosti nykyajan organisaatioiden vaatimuksia, joissa korostuvat henkilöstön korkea koulutustaso, edistykselliset teknologiset työvälineet ja asiakkaiden monipuolistuvat odotukset. Asiantuntemus organisaatioissa on levinnyt laajalle, ja usein johtajan on mahdotonta pyrkiä tekemään organisaatioiden kannalta parhaita päätöksiä itsenäisesti, eikä siihen ole tarvettakaan, koska tällöin organisaatiossa laajalle levinnyt tietämys jää hyödyntämättä. Nykyisiä organisaatioita ei tulisikaan johtaa perinteisten tapojen mukaisesti työtä seuraamalla ja virheistä rankaisemalla, vaan mahdollistamalla henkilöstö käyttämään asiantuntemustaan organisaation hyväksi laaja-alaisesti.

2.1. Johtajuus

Johtajuuden käsite on laaja, ja sen yksinkertainen määrittely on vaikeaa. Johtajuudesta ja johtamisesta puhutaan paljon, ja käsitettä käytetään runsaasti arkielämässä, mutta silti sen tarkassa määrittelyssä on haasteita. Johtajuuden voidaan nähdä jakautuvan kolmeen eri alueeseen: vaikuttamiseen, ryhmään ja tavoitteeseen. Johtajuus on vaikuttamisen prosessi, jossa johtaja pyrkii tietoisesti vaikuttamaan johtamiinsa henkilöihin, jotta nämä käyttäytyisivät toivotulla tavalla. Tämä vaikuttamisen prosessi taas tapahtuu tietyssä määrittetyssä ryhmässä, jonka jäsenistä ja heidän toiminnastaan johtaja on vastuussa. Kolmas alue on tavoitteet. Ryhmällä on tietyt tavoitteet, joiden saavuttamiseksi johtaja vaikuttaa ryhmän jäseniin, ja pyrkii saamaan heidät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bryman 1999: 26.)

Johtajuudessa korostuu ryhmän ja sen tavoitteiden saavuttaminen. Johtajuus ei ole henkilökohtaisen tavoitteiden saavuttamista, vaan yhteisön tavoitteisiin pääsemistä. Johtajuudessa siis korostuu sen yhteisöllinen luonne ja ajatus ihmisten välisestä suhteesta. Hyvässä johtajuudessa korostuu ryhmän ja johtajan sekä ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen korkea laatu. Johtajuudessa on keskeistä se, kuka tai ketkä määrittävät ryhmän tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi. Perinteisen johtamisajattelun mukaan tämä on johtajien tehtävä ja vastuulla. Tuoreempien näkemysten mukaan myös ryhmän tavoitteiden asettaminen tulisi olla yhteinen prosessi johon osallistetaan myös henkilöstö.

Johtamisen vuorovaikutus on monimutkaista. Johtajalla on asemansa perusteella mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöönsä, mutta henkilöstö voi asiantuntemuksellaan ja tietämyksellään vaikuttaa huomattavasti myös johtajan ja esimiehen työhön. Johtajuus onkin irrotettu muodollisesta asemastaan organisaatiossa itsenäisen tarkkailun kohteeksi. (Lämsä & Päivike 2010: 206–207.)

Johtamistutkimus on aiemmin tutkinut johtajuutta ja johtamista yksilön ominaisuutena, jolloin huomiota kiinnitettiin johtajan yksilöllisiin ominaisuuksiin. Johtajuus nähtiin synnynnäisenä ominaisuutena eikä niinkään opittavana taitona. Tarkastelun kohteena olivat johtamistyyli sekä tietyt piirteet ja käyttäytymismallit eri tilanteissa. Johtamisen nähtiin olevan vain esimiehen ja alaisen välinen tapahtuma. Nykyisin yksilökeskeisen näkemyksen rinnalle on syntynyt myös suhteissa rakentuva näkökulma johtamiseen. Näkökulma korostaa, että johtaminen on vuorovaikutuksellinen prosessi, johon vaikuttavat kaikki organisaatiossa olevat henkilöt. Johtajuus on prosessi, joka saa merkityksensä erilaisissa organisaatioissa yhteisesti jaetuissa käsitteissä ja käytännöissä. (Tienari & Meriläinen 2009: 141–142.)

2.2. Organisointi

Organisoinnin perimmäisenä tavoitteena on ihmisten tavoitteiden tyydyttäminen. Organisaatiot on muodostettu ihmisten yhteistoiminnan välineiksi. Tiettyä päämäärä varten muodostettu organisaatio on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi järjestäytyä. Organisaatiot olivat alun perin yksinkertaisia ja niiden organisaatorakenteet sekä toiminta helppoja kuvata. Nykyajan organisaatorakenteet ovat kuitenkin usein monimutkaisia ja moniselitteisiä. (Lämsä & Päivike 2010: 151.)

Organisaatiot voidaan jakaa epävirallisiin ja virallisiin organisaatioihin. Epävirallisia ovat erilaiset yhteisöt ja virallisia organisaatioita työorganisaatiot. Virallisissa organisaatioissa korostuu erottuvana tekijänä epävirallisiin organisaatioihin, niiden yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Työorganisaatiot ovat syntyneet jonkin tehtävän toteuttamiseksi tai tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatioissa korostuu aina vuorovaikutus. Vuorovai-

kutus pitää erilaiset organisaatiot yhdessä. Työorganisaatioissa vuorovaikutus on virallista ja yhteistyö organisaation sisällä sekä ulkoisiin sidosryhmiin perustuu vuorovaikutusverkostoon. (Vartiainen ym. 2004: 58–59.)

Organisaatorakenne kuvaa organisaation toimintaa. Pieni ja yksinkertainen organisaatio on helppo hallita, mutta organisaation kasvaessa sen toiminnan järjestämiseksi on tarpeen muodostaa tiimejä, yksiköitä ja osastoja. Organisaatorakenteen kuvaukseen käytetään monesti organisaatiokaaviota, jossa kuvataan sen järjestäytyminen. Organisaatorakenteen täydelliseen kuvaukseen tämä ei kuitenkaan riitä, sillä siitä jää ulkopuolelle organisaation eri osien välinen vuorovaikutus ja toiminta sekä ohjeiden ja päätöksentekovallan kuvaukset. (Lämsä & Päivike 2010: 151–152.)

Organisaatorakenteen tehtävänä on toiminnan tehokkuuden ja resurssien tarkoituksenmukaisen käytön varmistaminen. Sen avulla määritellään organisaatiossa olevat vastuut ja velvollisuudet eri henkilöille sekä mahdollistetaan toiminnan valvonta. Organisaatorakenteen tarkoitus on myös ylläpitää ja edistää ihmisten työtyytyväisyyttä sekä yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa koordinaatio eri tehtävien ja organisaation osien välillä. Näillä tekijöillä tarkoitetaan organisaation rakenteellista tehokkuutta. Sen on tarkoitus lisätä organisaation pitkän aikavälin kyvykkyyttä ja kilpailukykyä. Nykyajan maailmassa jatkuva muutos aiheuttaa sen, että organisaatorakenteen on pyrittävä vastaamaan muutosten vaatimuksiin. Sen vuoksi tiukat tehtäväkuvat sekä hierarkkinen rakenne aiheuttavat ongelmia. Nykyaikana organisaatioissa korostuukin matala hierarkkisuus sekä päätösvalan jakautuminen alaspäin erilaisille tiimeille. (Lämsä & Päivike 2010: 152–153; Tschirhart & Bielefeld 2012: 62–63.)

Keskitetty tai hajautettu organisaatorakenne kuvaa sitä, miten päätösvalta on organisaatiossa määritelty. Keskitettyissä organisaatioissa päätösvalta on tiukasti ylimmällä johdolla, kun taas hajautetussa organisaatiossa päätöksentekovaltaa on hajautettu alemmas organisaatiotasolla. (Tschirhart & Bielefeld 2012: 64.) Hajauttamista voidaan tarkastella organisaatioissa myös osallistumisen mahdollisuutena. Asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa perinteinen keskitetty päätöksen teko sekä alhainen osallistuminen ovat väistymässä hajautetun organisaatorakenteen tieltä. Hajautetussa organisaatioissa korostu-

vat henkilöstön joustavat työskentelytavat sekä tunne itsenäisyydestä sekä vapaudesta. (Lämsä & Päivike 2010: 159–160.)

Matalammilla ja hajautetummilla organisaatorakenteilla, organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan yhä nopeammin muuttuvaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja poliittiseen ympäristöön. Myös tietotekniikan kehittyminen on vähentänyt muodollisten ja tarkasti säänneltyjen organisaatioiden tarvetta, koska tekniikan avulla mahdollistetaan ajasta ja paikasta riippumaton työskentelytapa organisaatioissa. Tämä on johtanut erilaisten hajautetun työnteon tapoihin kuten etätööhön ja mobiiliin työhön. (Hale & Whitlam 1997: 25–27.) Gignagin (2004: 2) mukaan muutos hajautettuihin organisaatorakenteisiin sekä uusiin työskentelytapoihin on syntynyt myös työn muuttumisen vuoksi. Aiemmin monet työt liittyivät teolliseen valmistukseen ja lopputuotteiden tuottamiseen, mutta tietotekniikan kehityksen myötä yhä useammat ihmiset työskentelevät teknologiaa apuna käyttäen, ja siitä johtuen työ vaatii erilaista osaamista, johtamista ja tietoa kuin ennen. Voikin sanoa, että teollisesta kulttuurista on siirrytty teknologisen kehityksen johdosta tiedon kulttuuriin, jossa tieto ja sen hallinta muodostavat suuren kilpailukykytekijän.

Muutos suljetuista tietoverkoista avoimiin tapahtui 1980 -luvun puolivälistä eteenpäin. Avoimet verkostot ja hajautettu tietojenkäsittely mahdollistivat yhä useamman avoimen pääsyn tietoon. Tämä muutti monien organisaatioiden toimintaprosesseja ja tietotekniikan avulla pyrittiin sujuvoittamaan prosesseja, parantamaan tuottavuutta ja vähentämään kustannuksia. Monille organisaatiolle 1990 – luku olikin suuren muutoksen aikaa, kun monet perinteisesti käsin tehdyt työtehtävät siirtyivät tehtäväksi tietotekniikan avulla, ja tieto siirtyi verkkoon. Avoimet verkostot toivat mukanaan myös organisaatioille kustomoidut ohjelmistot. Näiden ohjelmistojen avulla pystyttiin erilaisia prosesseja ja hallintoa ohjaamaan tietotekniikan avulla. Avoimet verkostot ovat siis olleet vaikuttamassa voimakkaasti työn muutoksessa tietointensiivisemmäksi, ja nykyään suuri osa työntekijöistä käyttää työssään apuna erilaisia tietoverkkoja. (Gignac 2004: 3–5.)

2.3. Esimiehen rooli

Esimies voidaan määritellä henkilöksi, jolla on johdettavanaan jokin yksikkö tai ryhmä. Esimies siis on henkilö, jolla on vähintään yksi, mutta useammin enemmän alaisia. Esimiehellä on myös annettu muodollinen asema organisaatiossa, josta pohjautuu hänen statusensa esimiehenä. Statuksen ansiosta esimiehellä on pääsy erilaisiin organisaatioita koskeviin tietoihin, jonka pohjalta esimies pystyy tekemään erilaisia päätöksiä ja suunnitelmia omaa yksikköään koskien. (Mintzberg 1990: 168.)

Rooleilla tarkoitetaan tiettyjä vakiintuneita tapoja yksilön käyttäytymisessä. Ryhmässä toimiessaan ihminen pyrkii ottamaan itselleen ominaisen roolin. Mihin rooliin kukin ryhmässä lopulta asettuu, riippuu kuitenkin siitä, minkälaisia odotuksia muut ryhmän henkilöt yksilölle asettaa. Esimiehen roolia kohtaan odotukset voivat olla ristiriitaisia. Joku odottaa vahvaa johtajaa, jota seurata, kun taas joku voi odottaa enemmän osallistavaa ja yhteistyötä tekevää esimiestä. Roolien ja rooli-odotusten välisistä ristiriidoista syntyy usein ongelmia. Sen vuoksi esimiehen on tiedostettava roolien ja erilaisten odotusten merkitys ryhmässään. (Surakka & Laine 2011: 70.)

Esimiestyössä on tärkeää olla näkyvissä ja johtaa omaa yksikköään. Nykyään korostetaan yhteisöllisyyttä ja matalia hierarkioita, jotka saattavat johtaa siihen, että esimies katoaa näkyvistä yksikön toiminnassa. Kuitenkin tehokkaasti toimivaa ryhmää on johdettava määrätietoisesti. Esimiehen on löydettävä keinot käyttää valtaansa tehokkaasti ja rakentavasti myös hajautetun työn johtajana. Esimies on kuitenkin vastuussa yksikön toiminnasta ja tuloksesta sekä myös yksilöiden työpanoksesta. Esimiehen roolissa onkin kyettävä tekemään päätöksiä, sanomaan viimeinen sana ja tuottamaan myös pettymyksiä. (Aarnikoivu 2008: 23.)

Esimiestyöllä organisaatiossa varmistetaan, että ryhmän työntekijät työskentelevät organisaation toiminta-ajatusta toteuttaen saumattomasti yhteistyössä. Hyvä esimiestyö yhdistää työntekijöiden, organisaation sekä sidosryhmien resurssit parhaalla mahdollisella tavalla hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Esimiehen on huolehdittava työn ja resurssien yhteensovittamisesta sekä yksilöiden toimintavalmiudesta. Esimiehen vastuulla

on, että työntekijät tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä, osaavat sen ja ovat motivoituneita siihen. Esimiehen siis tulisi luoda olosuhteet, jossa organisaation resurssit sekä yksilöiden resurssit yhdistyvät mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. (Surakka & Laine 2011: 13.) Järvisen (2011: 142–149) mukaan esimiestyöhön kohdistuu monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Esimiehen täytyy olla perehtynyt omaan substanssialaansa, työlainsäädäntöön, alaisten työn sisältöön, strategioihin sekä erilaisiin tietojärjestelmiin. Samalla on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä sekä tiedettävä, miten ihmiset reagoivat palautteeseen ja muutoksiin. Esimiehellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen on tiedettävä, että astuessaan johtajaksi, hän asettaa itsensä monenlaisten odotusten ja vaatimusten alaiseksi. Vaatimukset ja odotukset tulevat henkilöstöltä sekä organisaatiolta. Esimiehen onkin otettava jäämäkää ote johtamiseen heti esimieheksi astumisen ensi hetkistä lähtien sekä tiedostaa mitä johtaminen vaatii. Esimiehen tulisikin täyttää ainakin neljä vaatimusta: esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Näiden avulla esimies pystyy löytämään oman roolinsa yksikön johtajana.

Esimehen rooli on jatkuvassa muutoksessa ja myös sen vuoksi esimiehellä vaadittavat taidotkin ovat jatkuvasti muuttuvia. Nykyajan organisaatioissa korostuu korkeakoulutus ja korkeatasoiset tietotekniset mahdollisuudet. Esimiehen onkin pyrittävä antamaan tilaa alaisilleen ja toimittava enemmän mahdollistajana ja työn vaatimusten ylläpitäjänä kuin auktoriteettina. Esimiehen on annettava henkilöstölleen vastuuta ja luotettava henkilöstönsä. Tällöin esimiehen roolissa korostuu ihmisten johtamisen taidot. Esimiehen on motivoitava alaisiaan tekemään parhaansa organisaation hyväksi sekä tarjottava apua henkilöstön henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Esimiesroolin muutosta hyvän työn puitteiden luojaksi kuvaa monessa organisaatioissa käyttöön otetut perinteiset esimiestittelit korvaavat nimikkeet, kuten valmentaja tai tiiminvetäjä. (Hale & Whitlam 1997: 101–106.)

Kuten edellä kappaleessa 2 mainittiin, esimiestyön voidaan nähdä jakautuvan kahteen eri osioon: asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asiajohtaminen on syntynyt organisaatioiden tarpeesta pyrkiä hallitsemaan yhä suurempaa määrää hoidettavia asioita. Esimiehet toimivat ryhmän tai yksikön johdossa. Ryhmän koot vaihtelevat riippuen

työn luonteesta ja alasta, mutta organisaatiossa on tarkasti mietittävä juuri sen erityispiirteiden kannalta tarkoituksenmukainen määrä, sillä jos esimiehellä on johdettavanaan liian suuri ryhmä, ei hän millään ehdi ottaa huomioon kaikkia alaisiaan, saati hoitamaan vaadittavia asioita. Hyvinvoiva ja tuottava henkilöstö vaatii esimiehen tukea ja ohjausta. Tällöin on määriteltävä sellaiset ryhmät, jossa esimies pystyy tähän haasteeseen vastaamaan. Kiinnostus ihmisten johtaminen on syntynyt huomiosta, että hyvinvoiva henkilöstö tuottaa paremmin. Henkilöstön hyvinvointiin organisaatiossa esimiehen merkitys on suuri. (Pentikäinen 2009: 13–15.)

Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen ovat molemmat erittäin tärkeitä esimiehen roolissa. Molemmilla on organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi oma roolinsa. Ihmisten johtamisessa korostuu motivoiminen, uusien toimintatapojen ja innovaatioiden kehittäminen, kun taas asiajohtamisella luodaan organisaatiolle tärkeää pysyvyyttä ja järjestystä. Ihmisten johtamisella pyritään edistämään ihmisten tuottavuutta ja parantamaan heidän työpanostaan. Asiajohtamisessa korostuu taas asioiden saaminen tehdyksi, vastuullisuus ja ongelmanratkaisu. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen ovat toisiaan täydentäviä ominaisuuksia, joita molempia tarvitaan organisaation tehokkuuden saavuttamiseksi. Esimiehen onkin roolissaan tiedostettava tarve molemmille niin asioiden kuin ihmisten johtamiselle. (Zaleznik 1977: 67–70; Kotter 1990: 103.) Tässä tutkielmassa esimiestyötä tarkastellaan asia- ja ihmisten johtamisen muodostamana kokonaisuutena.

2.4. Esimiehen tehtävät

Luther Gulick (1937: 14) määrittelee esimiehen tehtäviä POSDCORB mallin avulla, jossa esimiehen tehtäviksi määritellään suunnittelu (planning), organisointi (organizing), henkilöstöjohtaminen (staffing), johtaminen (directing), koordinointi (coordinating), raportointi (reporting) ja budjetointi (budgeting).

Suunnittelu sisältää päivittäisen työn suunnittelun, erilaisten projektien ja niiden vaatimien resurssien käytön suunnittelun sekä henkilöstötarpeen suunnittelun. Suunnittelun tarkoitus on saavuttaa organisaation tavoitellut päämäärät. Organisoinnilla tarkoitetaan

organisaation muodollisen rakenteen sekä valta-, vastuu ja raportointisuhteiden määrittämisestä. Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstön valinnan ja kouluttamisen sekä oikeiden henkilöiden valinnan oikeille paikoille. Kokonaisuudessaan henkilöstöjohtamisen tarkoitus on myös luoda henkilöstölle mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Esimiehen johtamistyöhön sisältyy jatkuvien päivittäisen työn kannalta tarpeellisten päätösten tekemistä sekä ohjeiden ja neuvojen antamista henkilöstölle. Koordinoinnilla mahdollistetaan työn sujuvuus. Esimiehen on koordinoitava tehtäviä ja prosesseja, jotta henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin. Raportoinnin avulla esimies pystyy tarkkailemaan oman yksikkönsä työn tuloksia sekä viestimään niistä eteenpäin ylemmälle johdolle sekä sidosryhmille. Esimiehen vastuulla organisaatiossa on oman yksikkönsä talouden suunnittelu sekä tarkkailu. Esimiehen on budjetoitava ja pitää huoli siitä, että annetut resurssit ovat mahdollisimman tehokkaasti käytössä. (Gulick 1937: 14–15.)

Henry Mintzberg (1990: 168) määrittelee esimiehen tehtäviä roolien kautta. Nämä roolit syntyvät muodollisen esimiesroolin kautta. Esimiehen asema muodollisena ryhmänsä johtajana tuo hänelle henkilösuhderoolin, jotka johtavat informaatio-rooleihin. Nämä molemmat roolit yhdessä taas mahdollistavat esimiehen ottavan päätöksentekoroolin. Nämä roolit jakautuvat kymmeneen esimiehen tehtäväalueeseen, joita Mintzberg nimitää siis esimiehen rooleiksi.

Henkilösuhderoolissa esimies toimii ryhmänsä keulakuvana, ja edustaa organisaatiotaan erilaisissa tapahtumissa. Nämä tapahtumat ovat velvollisuuksia, jotka esimiehelle tulevat hänen muodollisen asemansa perusteella. Tätä roolia nimitetään keulakuvaksi. Toinen henkilösuhderooli on johtaja. Johtajana esimies on vastuussa ryhmänsä työn tuloksista. Useimmissa organisaatioissa esimiehen vastuulla on myös henkilöstön valinta ja kouluttaminen. Johtajan roolissa esimiehen tehtäväkuvaan kuuluvat myös ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät kuten motivointi ja palkitseminen. Esimiehen on tässä roolissa pystyttävä yhdistämään hänelle annettu muodollinen valta, mahdollisimman hyviksi tuloksiksi motivoimalla, kannustamalla sekä palkitsemalla henkilöstöään. Kolmas henkilösuhderooli on yhdyshenkilön rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen työajasta

suuri osa kuluu yhteydenpitoon erilaisiin sidosryhmiin ja kollegoihin. (Mintzberg 1990: 168–169.)

Yhteydenpito muiden esimiesten sekä sidosryhmien kanssa johtaa siihen, että esimiehellä on enemmän tietoa kuin hänen alaisillaan yksikköään ja koko organisaatiota koskevissa asioissa. Esimiehestä muodostuu ulkoisen ja sisäisen tiedon risteyskohta. Informaatiroolissa esimiehen on prosessoitava saamaansa tietoa sekä pyrittävä aktiivisesti parantamaan yksikön toimintaa tiedon perusteella. Tiedonhankkijan roolissa esimiehen on kerättävä tietoa omasta organisaatiostaan sekä toimintaympäristöstään. Esimiehen on oltava kiinnostunut ja aktiivinen kaikesta tiedosta, mikä voi parantaa ja mahdollistaa varautumista tulevaisuuteen. Tiedonantajan roolissa esimies jakaa saamaansa tietoaan henkilöstölleen tarpeen mukaan. Tärkeää on ennen kaikkea sellainen tieto, johon henkilöstöllä ei muuten olisi pääsyä. Puhemiehen roolissa esimies antaa tietoja yksiköstään ulkopuolisille. Tämä voi sisältää lausunnon antamisen julkisuuteen jostain yksikön alaisesta asiasta tai organisaation ylemmän johdon pitämisen tietoisena yksikön asioista. (Mintzberg 1990: 169–170.)

Tiedon avulla esimiehellä on mahdollisuus tehdä organisaation kannalta merkittäviä päätöksiä. Esimieheen päätöksentekijänä kuuluu neljä roolia. Ensimmäinen on yrittäjä. Tässä roolissa esimies etsii aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja tapoja saada yksikkö työskentelemään tehokkaammin. Yrittäjänä esimies myös pyrkii sopeuttamaan yksikön toimintaa muuttuvassa ympäristössä sekä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamiin vaatimuksiin. Toinen päätöksentekijän rooli on häiriöiden käsittelijä, joka tarkoittaa sitä, että esimiehen on oltava valmiina reagoimaan ja puuttumaan kaikkiin häiriöihin, jotka vaikuttavat yksikön toimintaan. Häiriöt voivat olla ulkoisen ympäristön aiheuttamia tai sitten yksikön tai organisaation sisäisten ristiriitojen synnyttämiä tilanteita. Kolmas rooli on resurssien allokoija. Esimiehen on suunniteltava organisaation rakenne, jaettava ja suunniteltava resurssien käyttö eri toiminnoille sekä tehtävä päätös kuinka yksikössä tehtävät työt koordinoidaan. Viimeinen eli neljäs päätöksentekorooli on neuvottelija. Esimiehen rooliin kuuluu monia neuvotteluja, joissa vain esimiehellä on riittävästi informaatiota sekä mahdollisuuksia jakaa resursseja, jotta hän pystyy teke-

mään yksikön kannalta nopeita päätöksiä neuvoteltavista asioista. (Mintzberg 1990: 171–172.)

Esimiehen tehtävät voidaan jakaa asiajohtamisen vaatimiin tehtäviin ja ihmisten johtamisen vaatimiin tehtäviin. Tässä työssä esimiehen tehtäviä tarkastellaan Kotterin (1990: 104–109) tekemän esimiestehtävien listauksen kautta. Hänen mukaansa asiajohtamisessa tehtäviä ovat:

- suunnittelu ja budjetointi
- organisointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen
- valvonta ja ongelmanratkaisu.

Ihmisten johtamisessa esimiehen tehtävät ovat:

- suunnan näyttäminen
- henkilöstön mukaan ottaminen
- henkilöstön motivointi.

Suunnittelulla asiajohtamisessa ei tarkoiteta strategista suunnittelua, vaan käytännöllistä suunnitelmaa, jonka esimies tekee asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Budjetointi on osa tällaista suunnittelua. Esimiehen on tiedettävä käytettävissä olevat resurssit, ja rakennettava niiden pohjalta mahdollisimman tehokas suunnitelma. Suunnan näyttämisellä tarkoitetaan enemmän strategista suunnittelua, jonka pohjalta syntyvät visio ja strategia. Esimiehellä tulisikin olla näkemys siitä, mihin hänen organisaationsa on menossa sekä kyky saada tämä näkyväksi myös henkilöstölleen. (Kotter 1990: 104–105.)

Organisointi sekä henkilöstötarpeen suunnittelun tarkoitus on muodostaa organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukainen organisaatio, valta- ja raportointisuhteet sekä työskentelytapa. Tämä sisältää myös sopivien työntekijöiden valitsemisen, osaa- mistarpeiden määrittämisen sekä kouluttamisen. Esimiehen on siis muodostettava mahdollisimman tehokas ja toimiva organisaatio tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisessa tärkeintä on saada henkilöt työskentelemään samaan suuntaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä työssä esimiehen kommunikointi on erittäin suuressa roolissa. Esimiehen on pystyttävä saamaan henkilöstö ymmärtämään organisaation visio ja strategiset tavoitteet sekä saada henkilöstö toimimaan niiden toteutumisen eteen.

Tärkeintä on saada viesti perille uskottavasti ja vakuuttaa henkilöstö visiosta ja strategiasta. (Kotter 1990: 106–107.)

Valvonnalla tarkoitetaan työn tulosten seurausta ja laadun valvontaa. Esimiehen tehtävänä on vastata henkilöstönsä työn tuloksista sekä niiden laadusta. Esimiehellä on erillisiä työkaluja valvontaan, kuten raportointijärjestelmät sekä analyysityökalut. Esimiehen on myös puututtava ristiriitoihin työyhteisöissä siten, että kaikki työskentelevät annettujen sääntöjen mukaan. Esimieheltä vaaditaan myös ongelmanratkaisukykyä, sillä hänen on päätettävä organisaation kannalta parhaat ratkaisut ongelmatilanteissa sekä seisottava niiden takana. (Kotter 1990: 107.)

Ihmisten johtamisessa motivointi muodostaa esimiehen tehtäväkentässä tärkeän roolin. Esimiehen on aluksi muodostettava henkilöstölle suunta, sen jälkeen saada henkilöstö työskentelemään samaan suuntaan ja lopuksi motivoitava ja kannustettava henkilöstöä tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeän osan motiivinnissa muodostaa palkitseminen ja osallistaminen. Esimiehen on osallistettava henkilöstöään suunnittelutyöhön, jotta nämä kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tuntevat, että myös heidän mielipiteellään on väliä. Esimiehen on myös palkittava onnistumisista ja siten kannustettava henkilöstöään entistä parempiin suorituksiin. (Kotter 1990: 107, 109.)

Edellä olevien esimiestehtävien määrittelyjen kautta olen muodostanut esimiestehtäviin kolme osa-alueita, jotka ovat työn suunnittelu, työn seuranta ja viestintä ja vuorovaikutus. Seuraavissa kappaleissa käsittelen esimiestyön näitä osa-alueita.

2.4.1. Työn suunnittelu

Kotter (1990: 104) mainitsee suunnittelun esimiehen tehtävänä. Suunnittelu muodostaa-kin esimiestyössä suuren osan. Esimiehen on suunniteltava toimintaa niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Hyvin suunniteltu työ helpottaa esimiehen toimintaa sekä vapauttaa resursseja muihin tehtäviin kuten yksikön ja henkilöiden johtamiseen. Suunnittelulla esimies saa myös yksikkönsä toimimaan haluttuun suuntaan. (Surakka & Laine 2011:

117.) Esimiestyössä kaikki toiminnot edellyttävät suunnittelua. Suunnittelutyö toimiikin pohjana muille toiminnoille esimiestyössä (Patel 2007: 57).

Suunnittelun avulla esimies pyrkii ohjaamaan toimintaa haluamaansa suuntaan. Esimiehen täytyy suunnitella, miten hän saavuttaa yksikön tavoitteet henkilöstönsä avulla. Suunnittelu on ajattelua vaativa prosessi, jolla pyritään saamaan sellaisia asioita tapahtumaan, joita ei muuten tapahtuisi. Suunnittelu perustuu tulevaisuuden ennakointiin, oman toiminnan analysointiin sekä haluttuun päämäärään. Jos esimies tekee suunnittelutyön huolimattomasti, tai jopa jättää sen tekemättä, jää silloin yksikössä tapahtuvat asiat sattuman varaan ja lopputulos ei tällöin ole toivottu. (Patel 2007: 57.)

Esimiehen tekemä suunnittelu on yleensä organisaatiossa jollain tavalla aikataulutettua. Usein esimiehen apuna on organisaation vuosikello, joka auttaa esimiestä ennakoimaan ja aikatauluttamaan suunnittelutyötä. Vuosikello rytmittää koko organisaation vuosittaisen toiminnan suunnittelua. Siinä määritetään johtamisen elementit, jotka menevät koko organisaation läpi. Tällä varmistetaan, että organisaation toiminnalla on yhteinen suunta. Organisaatioissa voidaan vuosikelloon liittää erilaisia asioita, kuten organisaation strategian ja henkilöstöstrategian laadinta, budjetointi ja toimintasuunnitelman laadinta. Esimiehen on organisaation tavoitteiden pohjalta laadittava omaa yksikköään koskeva toimintasuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet ja toimenpiteet liittyen prosesseihin, henkilöstöön ja talouteen. (Surakka & Laine 2011: 120–121.)

Esimies ei välttämättä ole mukana suunnittelemassa organisaation visiota ja strategiaa. Kuitenkin esimiehen tehtävänä on saada visio ja strategia välitettyä henkilöstölle siten, että kaikki sisäistävät sen. Esimiehen on myös suunniteltava, mitä strategian toteuttaminen edellyttää jokaisen työntekijän kohdalla, ja miten se vaikuttaa työnteon painopisteisiin ja toimintatapoihin. Ennen kuin esimies voi suunnitella strategian pohjalta oman yksikkönsä toimintaa, täytyy hänen myös itse ymmärtää, mitä strategia hänen yksikkönsä osalta vaikuttaa. Strategia saattaa herättää työntekijöissä kysymyksiä ja epätietoisuutta, johon esimiehen on vastattava. Vasta kun esimies ja kaikki yksikön työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen, voi esimies asettaa seuraavan vuoden tavoitteet ja laatia toimintasuunnitelman yksikölleen. (Surakka & Laine 2011: 121–122.)

Hyvä visio ja strategia auttavat esimiestä tekemään omaa suunnittelutyötään. Jos organisaation strategia on epäselvä tai puutteellinen, niin tällöin esimiehen oma suunnittelutyö muodostuu erittäin työlääksi. Organisaatiossa tulisikin saada sidottua yhteen pitkän aikavälin strateginen suunnittelu ja esimiehen tekemän lyhyen aikavälin toimintasuunnitelma. (Kotter 1990: 105.) Esimiehen organisaation strategian pohjalta tekemän toimintasuunnitelman lisäksi esimiehen suunnittelutyö voidaan jakaa taloudelliseen suunnitteluun, prosessien suunnitteluun ja henkilöstösuunnitteluun. (Surakka & Laine 2011: 123.)

Taloudellisessa suunnittelussa esimiehen laatimaan toimintasuunnitelmaan vaikuttaa budjetti, joka luo raamin sille, miten esimies voi yksikkönsä toimintaa organisoida ja resursoida (Hyppänen 2007: 72). Esimiehen tehtävänä on myös jakaa yksikön käytössä olevia resursseja. Budjetoinnilla esimies määrittelee mihin rahaa kohdennetaan. Resursien allokoijana esimies jakaa yksikön resurssit siten, että yksikkö saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen on tärkeää huomata, että hänen oma aikansa on yksikön keskeinen resurssi ja sen käyttö osoittaa henkilöstölle asioiden tärkeysjärjestyksen. (Mintzberg 1990: 170–171; Nurmi 2000: 22–23.)

Prosessien suunnittelussa esimies suunnittelee ja varmistaa, että hänen vastuullaan olevien toimintojen prosessit sujuvat tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Prosessien kehittämien alkaa niiden määrittämisellä ja kuvaamisella. Prosessien kuvaamisessa esimies pilkkoo oman yksikkönsä eri prosessit osatehtäviin ja varmistaa, että niissä ei ole päällekkäisiä työtehtäviä tai epäjohtonmukaisuuksia, jotka aiheuttavat turhaa työtä ja kustannuksia. Prosessien kuvaamisella pyritään yksinkertaistamaan ja selkiyttämään työtä ja saamaan yksikölle yhtenäiset toimintatavat työtehtävien suorittamiseen. Esimiehen tulisi myös kannustaa alaisiaan tarkastelemaan omia työprosessejaan ja tuomaan ilmi, jos niissä olisi parantamisen mahdollisuuksia. (Surakka & Laine 2011: 126–129.)

Henkilöstösuunnittelulla esimies pyrkii varmistamaan, että yksikössä oikeat ihmiset tekevät töitä oikeilla paikoilla ja että yksikön työtehtävät tulevat suoritettua tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimies ei voi suunnitella henkilöstön käyttöä tehokkaasti, jollei

hän ole tietoinen nykyisen henkilöstön osaamisesta. Esimiehen onkin kartoitettava sekä kehitettävä tarvittavaa osaamista, jotta yksikkö pystyy saavuttamaan strategiset tavoitteet. Joillakin esimiehillä on mahdollisuus päättää henkilöistä, joita yksikköön valitaan. Tällöin esimiehen on tiedostettava yksikön osaamistarpeet ja niissä ilmenevät puutteet, ja pyrittävä rekrytoimaan henkilö, joka parhaiten auttaa yksikön perustehtävän toteuttamisessa. (Surakka & Laine 2011: 130–131.)

Yksikön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen on suunniteltava, miten hän motivoi henkilöstöään (Kotter 1990: 109). Motivaatio saa aikaan käyttäytymistä, joka johtaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toiminnan kannalta on keskeistä, että henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut yksikön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö suoriutuu töistään tehokkaasti. Henkilöstöä voi motivoida ja palkita monilla tavoin. Esimiehen onkin suunniteltava hänen yksikkönsä kannalta tarkoituksenmukaiset keinot sekä toteutettava niitä johdonmukaisesti. (Hyppänen 2007: 130.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, edistyksen ja kehittymisen tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne yhteisön kanssa. Sisäiset motivaatiotekijät ovat erityisesti niitä, joihin voidaan vaikuttaa esimiestyön kautta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, etu ja asema. Toiset henkilöt arvostavat enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä, kun taas toisille ulkoiset tekijät ovat tärkeämpiä. Esimiehen on pyrittävä tunnistamaan henkilöiden motivaatiolähteet. (Hyppänen 2007: 130.)

Palkitseminen hyvästä suorituksesta on tärkeimpiä esimiehen motivointikeinoja. Palkitseminen voidaan jakaa ei-taloudelliseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Eitaloudellinen palkitseminen sisältää esimerkiksi lisääntyviä mahdollisuuksia kehittää itseään, lisääntyvää vapautta työssä ja työajoissa, statussymbolit ja tunnustukset. Taloudelliset palkkiot sisältävät tulokseen sidotut palkkiot ja erilaiset epäsuorat henkilöstöedut. Esimiehen tehtävänä onkin suunnitella organisaatiossa olevien mahdollisuuksien mukaan, omalle yksikölleen ja sen henkilöstölle sopiva palkitsemisjärjestelmä. (Hyppänen 2007: 131–132.)

2.4.2. Työn seuranta

Esimiestyön olennainen osa on työn ja tulosten havainnointi ja seuranta. Esimies pysyy mukana ja tietoisena yksikön toiminnasta havainnoimalla päivittäistä työtä. Erilaisista raporteista ja työn tuloksista esimies taas pystyy seuraamaan operatiivisen toiminnan tuloksia ja henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja. Suunnitteluvaiheessa esimiehen tulisi määritellä seurattavat asiat. Kun tämä on tehty, on esimiehellä selkeä tehtävä seurata toteutuneita lukuja budjetoituihin. Henkilöstön kannalta on tärkeää, että esimies seuraa avoimesti yhteistyössä henkilöstön kanssa tunnuslukujen kehitystä ja reagoi tarpeen mukaan. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen on myös reagoitava nopeasti, jos yksikön työt eivät etene suunnitelmiin mukaan tai ilmenee virheitä ja poikkeamia. (Hyppänen 2007: 89–90.)

Organisaation kokonaistehokkuus syntyy yksittäisten työntekijöiden suorituksista. Mitä paremmin organisaation eri osa-alueet suoriutuvat työstään, sitä paremmin organisaatio menestyy. Tämän vuoksi organisaatiossa esimiehen on seurattava jatkuvasti omaa suoriutumistaan sekä yksittäisten työntekijöiden suoriutumista omista työtehtävistään. Suoriutumista voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittari voi olla minkä tahansa tekijän suorituskykyä mittaava menetelmä. Se ei siis välttämättä aina ole yksittäinen tunnusluku, vaan se voi olla esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mittaava laadullinen selvitys. Mittarit voidaan myös jakaa taloudellisiin (esim. myyntivoitto) tai ei-taloudellisiin (esim. työilmapiiri). Mittareilla on erilaisia tarkoituksia, mutta niiden on aina tarkoitus toimia organisaation suorituksen parantamisen apuvälineinä. (Viitala 2013: 133–134.)

Esimes kerää suoritusten seuraamista varten tunnuslukuja erilaisista tietojärjestelmistä. Osa luvuista taas kerätään manuaalisesti erilaisista tilastoista ja raporteista. Toteutuneita lukuja voidaan verrata edellisvuoden toteumiin tai tavoitteiden asettamisessa asetettuihin ennusteisiin. Havainnoista ja erityisesti niissä olevista poikkeamista esimies raportoi eteenpäin omalle esimiehelleen. Raportointi muodostaa suuren osan esimiehen työssä. Esimiehen on raportoitava omaa esimiestään mahdollisimman hyvin, jotta hän on tietoinen yksikön tilanteesta ja pystyy tukemaan esimiestyötä. Esimiehen on myös saatava mahdollisimman kattavia raportteja omalta henkilöstöltään, jotta hän pysyy tietoisena

yksikön tilanteesta sekä pystyy raportoimaan tietoja eteenpäin. Monet esimiehet pitävät raportointia turhana ja työllistävänä ja jättävät sen vähemmälle. Tällöin esimiehet kuitenkin menettävät tärkeän välineen yksikön johtamisessa. (Hyppänen 2007: 90–91.)

Esimiehen tekemä töiden seuranta ja arviointi muodostavat tärkeän tavan esimiehelle kehittää henkilöstöään ja yksikköään. Seuranta täytyy tehdä, jotta voidaan suunnata tavoitteita uudelleen, parantaa työsuorituksia ja kehittää henkilöstön suorituskykyä. Usein tällaisia arviointeja käytetään ainoastaan palkitsemisen arviointiin, vaikka niistä voitaisiin saada runsaasti tietoa koko organisaation kehittämiseen. Arviointeja tulisi käyttää henkilöstön kehittämistä suuntaavina tietoina eikä ainoastaan tehtävien suorittamista tarkastelevina. (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & St. Clair 2007: 57.)

Työntekijöiden henkilökohtaista suoritusta arvioidaan palaute- ja kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen tavoite on arvioida henkilön työn tuloksia sekä arvioida henkilön työn eri osa-alueita. Jotta esimies pystyy arvioimaan henkilön suoriutumista työssään, on hänen oltava tietoinen mitä henkilö on saanut aikaan. Kehityskeskustelut toimivat usein myös palkkauksen ja palkitsemisen perusteiden arviointina sekä kehittymistarpeiden määrittämisenä, joten esimiehen on panostettava jokaisen henkilön arvioimiseen. (Järvinen 2011: 128–129.)

2.4.3. Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä ja vuorovaikutus alaisten kanssa muodostavat esimiehen työssä keskeisimmän osan. Johtamisviestintä on johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan vaadittavan tiedon jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn koordinointi, valvonta, motivointi, kannustus, organisointi ja yhteisöllisyys. Johtajan työ on erilaisten tulkintojen luomista sekä tiedon jakamista eteenpäin. Vuorovaikutuksen avulla esimies luo yhteisöllisyyttä, motivoi ja kannustaa yksilöitä sekä ryhmäänsä. Esimiehen viestintä on siis oleellinen tekijä ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa. (Åberg 2006: 93.)

Uudet hajautetummat työtavat vaativat uudenlaista johtamista. Johtajan on pyrittävä käskyttämisen sijaan keskustelemaan enemmän henkilökohtaisesti henkilöstön kanssa,

ja luomaan keskustelukulttuuri omaan yksikköönsä. Keskustelevan otteen avulla esimies pystyy synnyttämään sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan sekä synnyttää positiivisen ja tuloksellisen ilmapiirin. Keskustelukulttuuri syntyy neljän elementin avulla. Nämä ovat intiimisyys, luottamus, kuunteleminen ja palaute. (Groysberg & Slind 2012: 78.)

Intiimisuudella tarkoitetaan sitä, että esimies pyrkii purkamaan muodollisen hierarkian synnyttämän etäisyyden keskusteluista. Esimiehen tulee osallistua keskusteluun tasavertaisena. Tällöin henkilöstö uskaltaa tuoda esiin omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Intiimisyys edellyttää luottamusta. Esimies, joka ei ole avoin ja rehellinen ei saavuta henkilöstön luottamusta. Tällöin myöskään henkilöstö ei tuo esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Luottamuksen synnyttämiseksi esimiehen on oltava rehellinen ja asiallinen. Kuuntelemisen avulla esimies luo henkilöstölle tunteen, että kaikki ovat samanarvoisia ja kaikkien ajatuksia arvostetaan. Esimiehen on tiedostettava tilanteet, jolloin on kuunneltava puhumisen sijaan, ja keskityttävä aidosti kuulemaan henkilöstöään. Neljäs elementti on palaute. Esimiehen on palautteen antamisen rinnalla rohkaistava henkilöstöään antamaan palautetta omasta työstään. (Groysberg & Slind 2012: 78–79.) Esimiehen tulisi luoda palautetta arvostava ilmapiiri, jotta henkilöstö uskaltaisi antaa palautetta myös esimiehelle. Esimiehelle tärkeä tapa kehittyä työssään sekä kehittää oman yksikkönsä toimintaa, on saada palautetta, sekä muokata toimintaa sen mukaiseksi. (Aarnikoivu 2008: 143–145.)

Esimes pyrkii kommunikoinnin avulla vaikuttamaan henkilöstön ajatuksiin. Esimiehellä on asemansa perusteella huomattavasti suurempi rooli viestinnässä kuin tavallisella työntekijällä. Esimiehen sanoja kuunnellaan, ja niistä muodostetaan herkästi johtopäätöksiä. Sen vuoksi onkin tärkeää, että esimies kiinnittää tarkasti huomiota siihen, mitä sanoo, missä sanoo ja kenelle sanoo. Väärät sanat väärässä paikassa muodostavat vaaran, että tarkoitus ja viesti ymmärretään väärin ja se saattaa herättää ristiriitoja työyhteisössä. Tärkeintä esimiehen viestinnässä onkin viestin selkeys ja johdonmukaisuus. (Pentikäinen 2009: 137.)

Organisaatioissa käydään jatkuvasti erilaisia keskusteluja, niin epävirallisia kuin virallisiakin. Haaste esimiehellä onkin muuttaa nämä keskustelut rakentavaksi, ja luoda kulttuuri, jossa henkilöstö uskaltaa sanoa mielipiteensä. Avaintekijöinä tähän on luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen. Työpaikasta pitäisi pyrkiä tekemään yhteisö, jossa ei ole vääriä tai oikeita ajatuksia, vaan ilmapiiri on avoin rakentavalle keskustelulle, joka synnyttää uusia ideoita ja hyvän työilmapiirin. (Groysberg & Slind 2012: 84.)

Esimies pyrkii viestinnän avulla vaikuttamaan henkilöstöönsä, ja saamaan siten aikaan haluamaansa suuntaan kohdistuvaa toimintaa. Esimies voi pyrkiä vaikuttamaan toiminnan suuntaan käskemällä, mutta usein huomattavasti tehokkaampi tapa on keskustella yhteisesti asioista ja löytää yhteisiä ratkaisuja asioihin. Kyseleminen ja kuuntelu ovat esimiehen tärkeitä taitoja, joita käyttämällä esimies pystyy ansaitsemaan johtajuutensa. Kun esimieheen luotetaan, hänen päätöksiään tuetaan ja hän saa ryhmän toimimaan halumallaan tavalla. Luottamus ei synny nopeasti, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä. Työn seuranta ja johtaminen koetaan positiivisena silloin, kun esimieheen luotetaan. Luotettava esimies ottaa huomioon alaisten mielipiteet ja toimii esimerkillisesti. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota omaan viestintäänsä. Esimerkki ja muiden huomioiminen muodostavat vahvan viestin, jonka avulla esimies luo yhteisöllisyyttä ja positiivista ryhmähenkeä yksikköönsä. (Surakka & Laine 2011: 140.)

Esimerkillisyyden lisäksi esimiehen on osattava ilmaista itseään ymmärrettävästi ja kiinnostavaksi. Huomiota on kiinnitettävä myös tilanteeseen. Erilaiset tilanteet muodostavat erilaisia tarpeita vaikuttamisen muotoon. Perusteltu, ymmärrettävä ja kiinnostava viesti on vaikuttavin. Viestin perustelu on tärkeää. Hyvin perusteltu viesti vetoaa sekä järkeen, että tunteeseen. Asioista kiinnostuminen on helppoa silloin, kun ne koskettavat itseään. Tämän vuoksi esimiehen on pyrittävä näkemään asiat henkilöstön näkökulmasta, ja huomioimaan tämä viestin asettelussa. Lisäksi tehokkaassa viestissä korostuu persoonallisuus ja henkilökohtaisuus. Esimiehen on esitettävä oma näkökantansa selkeästi ja jämäkästi sekä seistävä sanojensa takana. Esimiehen on myös huomioitava sanaton viestintä. Vääränlaiset ilmeet ja eleet voivat muuttaa tai jopa kumota viestin kokonaan. (Surakka & Laine 2011: 142–143.)

Åberg (2006: 96) korostaa, että viestintä on organisaation voimavara, jonka käyttöä on suunniteltava, kuten muidenkin voimavarojen. Ilman viestintää työyhteisön jäsenet eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteet, työtehtävät ja kuinka työstä on suoriuduttu. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan organisoidusti järjestettyä viestintää, jonka tarkoitus on muodostaa merkityksiä ja tavoitteita sekä viestiä nämä eteenpäin työyhteisölle. Yksilötavoitteiden lisäksi viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista.

Suunnittelemalla päivittäistä viestintää esimies helpottaa työtään huomattavasti. Esimiehen on mietittävä mitä viestii, kenelle ja millä välineillä. Näin esimies voi varmistaa, että viesti menee perille oikeille henkilöille oikealla tavalla. Esimiehen on myös luotava ryhmälle sovitut käytännöt asioiden viestimiseen. Jotkin pienemmät ja yksinkertaiset asiat voidaan kertoa teknisten viestimien välityksellä, mutta monimutkaisemmat ja keskustelua vaativat asiat on hyvä viestiä kasvotusten, jotta saadaan varmistettua, että kaikki ymmärtävät viestin oikein. (Surakka & Laine 2011: 144–145.) Kasvokkain viestiminen on tehokkain tapa saada viesti perille. Tällöin viestintään liittyy myös sanattomat viestit, kuten ilmeet ja eleet. Puhelut ja videopalaverit ovat toiseksi tehokkaimmat, mutta niiden teho vähenee, mitä enemmän osallistujia palaveriin osallistuu. Vähiten vaikuttava tapa on käyttää sähköpostia tai tekstiviestejä. (Pentland 2012: 65.)

Kuunteleminen on oleellinen osa esimiestyötä. Kuuntelemisen avulla saa tietoa alaisten ideoista, kuulumisista ja huolista. Esimiehen onkin kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka hän saamiaan viestejä kuuntelee. Nykyään monet viestintävälineet kilpailevat ihmisten huomiosta. Kokouspöydällä on yleensä rivi kannettavia tietokoneita, joilla kirjoitetaan tai luetaan sähköposteja samalla kun kokouksessa käydään asioita läpi. Esimiehen tulisikin keskittyä kuuntelemaan silloin, kun viesti kohdistetaan hänelle. Aitoa ja rakentavaa vuorovaikutusta syntyy silloin, kun molemmat osapuolet kuuntelevat, ymmärtävät ja reagoivat saamiinsa viesteihin. Jos keskustelun osapuoli keskittyy johonkin muuhun samaan aikaan, jää monesti asioita kuulematta ja sisäistämättä. Eikä tämä liioin synnytä mielenkiintoa toisessa osapuolella kertoa ajatuksiaan henkilölle, jota ne eivät tunnut kiinnostavan. Esimiehen on myös oltava kiinnostunut alaisten asioista. Kuunteleminen sekä viestin arvostaminen synnyttävät kiinnostusta jakaa asioita esimiehen kanssa. (Pentikäinen 2009: 138–139.)

Palautteen antamisella esimies ohjaa työntekoa, motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Tärkeää on, että palautetta annetaan niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Valitettavan usein palaute keskittyy vain epäonnistumisten tai virheiden korjaamiseen. Kuitenkin, jos esimies antaa pelkästään positiivista palautetta eikä puutu negatiivisiin asioihin, menettää palaute kokonaan merkityksensä. Palautteen antaminen on tärkeää myös siksi, että esimies osoittaa sillä olevansa kiinnostunut asioista sekä pyrkivänsä vaikuttaa niihin. Esimiehen tulisi suhtautua palautteen antamiseen luontevana yksikön toimintaan kuuluvana normaalina asiana. Palautetta ei tulisi nähdä negatiivisena vaan rakentavana ja kehittävänä elementtinä omassa toiminnassa. Palautteen antajan oma arvostus korostuu myös palautteen saajan suhtautumisessa. Jos esimies kokee palautteen tärkeänä ja arvokkaana niin myös vastaanottaja osaa arvostaa sitä. (Aarnikoivu 2008: 143–145.)

3. HAJAUTETTU ORGANISAATIO

Hajautettu organisaatio voidaan määritellä siten, että se on pysyvä tai määräaikaaisesti tietyn tehtävän tai projektin valmiiksi saattamiseksi muodostettu työn organisointitapa. (Al-Ani, Ban, Agnes Horspool & Michelle C. Bligh 2011: 219.) Hajautetussa organisaatiossa henkilöstö työskentelee tieto- ja viestintäteknologian avulla eri paikoista yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005: 40.) Hajautetusta organisaatiosta voidaan käyttää myös nimitystä virtuaaliorganisaatio. Molemmat termit kuvaavat organisaatiota, jossa henkilöstö työskentelee eri paikoista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi käyttäen hyväksi tieto- ja viestintäteknologiaa (Lipnack & Stamps 2000: 18; Vartiainen ym. 2004: 9; Zofi 2012: 1). Tässä työssä hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan myös virtuaaliorganisaatiota, virtuaalitiimiä ja virtuaaliryhmää.

Hajautettu organisaatio on syntynyt tarpeesta vastata ympäristön kompleksisuuteen. Perinteiset työn organisointitavat eivät vastaa enää nykyajan tarvetta. Organisaatioiden on pyrittävä kehittämään työskentelytavat, missä työntekijät pystyvät työskentelemään tehokkaimmin, sekä olosuhteet, jossa henkilöstö tuntee kehittyvänsä, pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä sekä luo suhteita ja verkostoja. Tietotekniikan kehitys ja työn muuttuminen perinteisestä valmistustyöstä monipuoliseen tietotyöhön on muodostanut tarpeen organisaatioiden järjestää uudelleen työtapoja, jossa työskentely perustuu hajautettuun työhön ja luottamukseen. (Gignac 2004: 7–10.) Hajautettuja organisaatioita on ollut olemassa jo pitkään, mutta vasta viime aikoina organisaatiot ovat siirtyneet käyttämään erilaisia hajautetun organisaation malleja suunnitelmallisesti (Vartiainen ym. 2004: 18).

Suomessa hajautettuja organisaatioita on syntynyt erilaisten syiden perusteella. Osa on syntynyt sen vuoksi, että yritykset ovat siirtäneet toimintojaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle säästääkseen kustannuksissa. Valtionhallinnossa on eri toimintoja alueellistettu ympäri Suomen, jotta pystyttäisiin pitämään koko maa elinvoimaisena. Tai sitten yritysten verkostot ovat alkaneet tehdä tiivistä yhteistyötä keskenään tai pyrkineet siirtämään toimintojaan lähemmäs asiakasta. Myös suurten yritysten toimipaikkojen siirrot

halvemman työvoiman maihin on synnyttänyt hajautettuja organisaatioita. (Vartiainen ym. 2004: 17.)

Tietotyön lisääntymisen sekä teknologisen kehittymisen kautta on kiinnitetty huomiota tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen teknologian avulla. Tuottavuus ei kuitenkaan lisäännä, jollei teknologian lisäksi kiinnitetä huomiota uusien työtapojen vaatimiin organisointitapoihin ja johtamiseen. Hajautettu organisaatiorakenne mahdollistaa joustavan työn paikasta riippumatta. Hajauttamisen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja työhyvinvointia samanaikaisesti. Hajauttaminen tarjoaa mahdollisuuden:

- työelämän laadun ja tuottavuuden parantamiseen,
- perheen ja työelämän yhteensovittamiseen,
- työssä jaksamiseen,
- työ- ja asuinpaikan joustavaan yhteensovittamiseen ja
- työmatka-ajan ja -kustannusten vähentämiseen. (Harju, Tiihonen, Salonen, Ovaskainen ja Ahlgren 2007: 8.)

Hajauttamiseen sisältyy myös riskejä sekä erityispiirteitä, joihin hajautetussa organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota. Hajautetussa organisaatiossa työmotivaatio paranee sekä henkilöstö pystyy paremmin suunnittelemaan omaa ajankäyttöään. Kuitenkin organisaation on myös synnyttävä luottamusta ja hankittava oikeanlaiset työvälineet, jotta hajauttaminen onnistuu. (Harju ym. 2007: 8, 18–19.) Hajautuneisuus haastaa perinteiset työn organisointitavat ja johtamismallit. Hajautettu organisaatio ei toimi perinteisen organisaation johtamismalleilla, vaan vaatii muutoksen toimintatavoissa. (Vartiainen ym. 2004: 18.)

Luottamus korostuu hajautetussa organisaatiossa. Luottamuksen syntyminen vaatii rajojen asettamista. Luottamus toimiikin parhaiten siten, että organisaatio antaa työntekijöille vapauden suorittaa työtehtävät tiettyjen määriteltyjen rajojen sisällä. Luottamuksen syntymiselle on annettava aikaa. Jos aikaa ei anneta riittävästi, organisaatiossa korvataan luottamus kontrollilla, joka johtaa tuottavuuden laskuun. (Handy 1995: 44–45.)

Hajautetussa organisaatiossa korostuu yksilöiden vastuullisuus omasta työstään. Perinteisesti järjestetyssä organisaatiossa esimies seuraa työntekijöiden osallistumista töihin ja puuttuu tarvittaessa, jos ei ole tyytyväinen henkilöstö osallistumiseen. Hajautetussa organisaatiossa vastuullisuus muodostuu tärkeäksi tekijäksi, koska esimies ei voi seurata muualla olevan työntekijän työntekoa. Tämän vuoksi henkilöstön onkin otettava vastuuta työstään. Hajautetussa organisaatiossa työskentely nojaakin pitkälti luottamukseen tulosten saamisessa eikä valvontaan perinteiseen tapaan. (Zofi 2012: 95.) Ali-Anin ym. (2011: 229) mukaan hajautetuissa organisaatiossa korostuu jaettu johtaminen. Ryhmän aikaansaannokset eivät voi enää pohjautu esimiehen tiukkaan valvontaan, vaan jokaisen on otettava vastuu omasta työstään. Tämä johtaa siihen, että esimiehen on jaettava valtaa ja vastuuta työstä ryhmän jäsenille.

3.1. Hajautuneisuuden vaatimukset organisaatiolta

3.1.1. Työvälineet

Hajautetun työn toimivuus vaatii, että organisaatiossa on käytössä toimivat ja työtapaa tukevat tekniset välineet. Hajautettu työ vaatii toimivia tietoteknisiä laitteita, tietojärjestelmiä, tietoliikenneverkkoja ja tietoturvaratkaisuja. (E-työ toimeksi 2006: 12.) Organisaation sisäiset verkot muodostavat perustan hajautetun työn toimivuudelle. Pääsy internetin kautta organisaation sisäiseen verkostoon mahdollistaa työskentelyn mobiilisti ja hajautetusti. Sähköposti, puhelin ja verkkopohjaiset palvelut mahdollistavat pääsyn sisäisiin verkostoihin missä tahansa, sekä mahdollistavat verkkokokoukset. Haittapuolena on erilaisten teknologisten laitteiden kallis hinta, sekä huonot ja hitaat internet yhteydet, jotka vaikeuttavat työntekoa varsinaisen työpaikan ulkopuolella. (Vartiainen ym. 2005.)

Tietoliikenneteknologia voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, jotka ovat mobiilit laitteet, kuten matkapuhelin ja kannettava tietokone, sekä infrastruktuuriin, jolla tarkoitetaan joustavaa pääsyä internetiin mistä tahansa. Mobiilien laitteiden avulla pystytään työskentelemään, varsinkin näyttöpäätetyössä, samalla lailla paikasta riippumatta. Inter-

net yhteyksien toimivuus, ja riittävä kapasiteetti muodostavat kuitenkin vaikeuksia tiedonsiirtoon erityisesti syrjäseuduilla. (Vartiainen ym. 2005: 20–21.)

Vartiainen ja Hyrkkänen (2005: 239–240) totesivat tutkimuksessaan tietoteknisten välineiden lisäävän henkilöstön kokemaan tyytyväisyyttä työhön sekä lisäävän tuloksellisuutta. Kuitenkin laitteiden ja viestintäyhteyksien ongelmatilanteiden nähtiin kuormittavan runsaasti liikkuvaa työtä tekeviä henkilöitä. Tutkimuksen mukaan on tärkeää, että hajautetussa organisaatiossa työntekijöillä on tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä riittävän helposti tukea saatavilla ongelmatilanteissa.

3.1.2. Johdon tuki esimiestyölle

Esimiestyölle on aina tärkeää, että johto antaa tukea, ja tukee toiminnallaan esimiehen työn suorittamista. Hajautetussa organisaatiossa ylimmän johdon tuki korostuu. Strategisessa suunnittelussa tulisi ottaa huomioon hajautettu työtapa sekä organisaation kaikki toimipisteet sekä suunnata voimavarat siten, että hajautettu työ mahdollistuu. Hajautetussa organisaatiossa korostuvat oikeanlaiset työvälineet sekä oikeanlaisen ja ajantasaisen tiedon saaminen organisaation tietojärjestelmistä kaikissa hajautetuissa työpisteissä. Lisäksi teknisten laitteiden ylläpitoon ja käyttöön tulisi olla saatavilla tukea jokaiselle työntekijälle paikasta riippumatta. Nämä ovat kaikki ylimmän johdon hoidettavia asioita, jotka on otettava huomioon hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004: 126.)

Tekniset välineet ja niiden käyttö korostuvat hajautetuissa organisaatioissa. Ylimmän johdon on huolehdittava, että yksiköillä on käytössään tarpeelliset hajautettua työtä tukevat välineet siten, että yksikön työskentely ja kommunikaatio sujuvat saumattomasti. Samalla kun organisaatiolle hankitaan teknologisia välineitä, on huomioitava, että niiden hankkimisesta ei ole hyötyä, elleivät henkilöt osaa käyttää niitä tehokkaasti. Tämä tarkoittaa, että johdon on pidettävä huolta, että organisaatiossa järjestetään riittävä koulutus teknologisten välineiden käyttöön niin esimiehille kuin koko henkilöstölle. (Edwards & Wilson 2004: 81.)

Hajautetun työssä tarvittava teknologia voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Toiset ovat viestintään ja vuorovaikutukseen tarvittavaa teknologiaa, kuten sähköposti, videokonferenssi, pikaviestiohjelmat ja matkapuhelimet. Toiset teknologiat taas tukevat ryhmän yhteistä asioiden työstöä. Tällaisia ovat intranet sekä kannettavat tietokoneet ja etäyhteydet. Teknologiat toimivat hajautetun työn apuna, mutta niiden käyttöön ja ohjelmistoon ja toimintatapoihin on panostettava, jotta hyöty ja käytettävyys lisääntyvät. (Vartiainen ym. 2004: 161.)

3.2. Hajauttamisen muodot

Hajauttamisen muodot ja tavat vaihtelevat organisaatioiden mukaan. Hajauttamiseen vaikuttavat suuresti organisaation tehtävät. Mitä enemmän hajauttamisen tapoja on käytössä organisaatiossa, sitä kompleksisemmaksi organisaation työympäristön kokonaisuus muodostuu. Hajauttamiselle on monia vaihtoehtoja, joita ovat etätyö, mobiili työ, työskentely sivutoimipisteessä ja e-työ. Hajautetussa organisaatiossa voidaan tehdä vain yhtä näistä vaihtoehtoista tai sitten käytössä voi olla monien eri tapojen yhdistelmä. (Edwards & Wilson 2004: 7.)

Hajautuneisuutta voidaan määritellä sen toimeksiannon tai työtehtävän mukaan, jonka ratkaisemiseksi työtä tehdään hajautuneesti. Tehtävät voivat vaihdella rutiininomaisista suurtaakin luovuutta vaativiin tehtäviin. Organisaation perustehtävää varten muodostetaan aina jokin konkreettinen ympäristö. Sen hajautuneisuutta voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikalla tarkoitetaan, että henkilöstö ja yksittäiset työntekijät työskentelevät joko samassa paikassa tai eri paikoissa. Paikka voi olla myös kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Ajalla määritellään sitä, että yhteistyö voi olla määräaikaista tai pysyvää. Työtä voidaan myös tehdä yhtäjaksoisesti tai siten, että työtehtävät seuraavat toisiaan. Hajautuneisuudella tarkoitetaan yhteistyötä tekevien tahojen organisatorista, kulttuurista ja koulutuksellista taustaa, jotka vaihtelevat hyvin samankaltaisista erilaisiin. Vuorovaikutuksella kuvataan hajautetun työn vuorovaikutuksen tapaa. Vuorovaikutus voi tapahtua täysin

kasvokkain tai sitten kokonaan teknologisten apuvälineiden avulla. (Vartiainen ym. 2004: 20–21.)

Näiden yhdistelmistä syntyy monia eri vaihtoehtoja hajautuneisuuden asteelle organisaatioissa. Harvoin työskentely tapahtuu minkään näiden hajautuneiden organisaatiotyyppien ääripäässä, vaan yleensä on kyse erilaisista yhdistelmistä. Hajautuneisuutta onkin jollain asteella jokaisessa organisaatioissa. Joku on aina ainakin jonkin aikaa pois omalta työpaikaltaan, ja tarvittaessa tämän henkilön kanssa on viestittävä puhelimella tai sähköpostilla. (Vartiainen ym. 2004: 22.)

3.2.1. E-työ

E-työksi kutsutaan työtä, jota tehdään käyttäen sähköisiä viestintä- ja yhteistyövälineitä. E-työ on siis yläkäsite etätyölle ja mobiilille työlle. Hajautetussa työssä on siten aina osin kyse e-työstä, sillä hajautetussa työssä välttämättömästi on käytettävä viestintään teknologisia apuvälineitä. Teknologisten apuvälineiden käyttö tuo kuitenkin esiin vain yhden puolen hajautetusta työstä. (Vartiainen ym. 2004: 24–25.)

3.2.2. Etätyö

Etätyön suomenkielinen nimi nostattaa ajatuksen työstä, joka tehdään etäällä eli poissa pääasialliselta työpaikalta. Etätyöpaikaksi tai ulkoistetuksi työpaikaksi mielletään yleensä koti. Alun perin etätyön katsottiin sopivan erilaisten freelancereiden työntekomuodoksi. Nykyään etätyötä tosiasiaassa tekevät asiantuntijatoissa olevat vakaassa työsuhteessa olevat miehet, jotka tekevät töitä kotona, koska kokevat voivansa paremmin ja ilman häiriöitä keskittyä työhön. (Pekkola & Uskelin 2005: 6.)

Etätyö voidaan määritellä työksi, joka tehdään tietotekniikan avulla tarkoituksenmukaisimmassa paikassa. Samankaltaisia määritelmiä etätyöstä on tehnyt muutkin. (Edwards & Wilson 2004: 11; Vartiainen ym. 2005: 30; Harju ym. 2007: 10.) Lisäksi määritelmään on lisätty lisämääreitä kuten Vartiainen ym. (2005: 30), joiden mukaan etätyöntekijä tekee etätyötä vähintään yhden päivän viikossa, sekä työskentelee joko palkkasuh-

teessa tai työllistää itsensä, siten että päätyöpaikka on työnantajan tiloissa. Lisäksi Harju ym (2007: 10) korostavat, että etätyötä tehdään ennalta sovitun mukaisessa paikassa sekä ennalta sovittu määrä. Etätyö siis perustuu yleensä sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä.

Kuten edellä todettiin, etätyön ajateltiin luonteeltaan sopivan tiettyjen työntekijäryhmien työnteon muodoksi. Nykyään etätyön avulla luodaan joustavia työnteon muotoja, joilla voidaan tuoda helpotusta työntekijöiden työmatkan synnyttämiin rasituksiin, helpottaa työntekijöiden työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä luoda rauhalliset olosuhteet keskittymistä vaativiin töihin. (Edwards & Wilson 2004: 11–12.)

3.2.3. Mobiili työ

Mobiililla työllä tarkoitetaan, työntekoa esimerkiksi työmatkalla tai asiakkaan toimipisteessä. Mobiilisti työtä tekevä henkilö käyttää työssään apuna tieto- ja viestintäteknologiaa. Mobiilin työnteko eroaa etätyöstä mobiilin luonteensa vuoksi. Toisin kuin etätyössä mobiilissa työnteossa korostuu fyysisen työntekopaikan muuttuminen jatkuvasti. (Vartiainen ym. 2005: 31–33; Harju ym. 2007: 10.) Vartiainen ym. (2004: 26.) lisäävät mobiilin työntekijän määrittelyyn ajallisen ulottuvuuden. Mobiili työntekijä tekee työtä vähintään 10 tuntia viikossa poissa kotoaan tai varsinaiselta työpaikaltaan. Monissa organisaatioissa mobiili työ on yleisimmin tehtävä e-työn muoto. Motiivina siihen on organisaatioiden halu olla lähellä asiakasta.

3.2.4. Työskentely sivutoimipisteessä

Hajauttamisen yhtenä vaihtoehtona on työskentely sivutoimipisteessä. Tällöin organisaatio on varustanut yhden tai useamman työntekijän käyttöön tilat jostain päätoimipaikan ulkopuolella. Yleensä tällainen sivutoimipiste sijaitsee toisella paikkakunnalla tai jopa toisessa maassa kuin päätoimipaikka. Sivutoimipisteen työvälineet ja tietoliikenneyhteydet ovat usein vastaavat kuin päätoimipaikalla. Määrätyt henkilöt työskentelevät vakituisesti sivutoimipisteessä välttääkseen esimerkiksi pitkiä työmatkoja. Tällaiset

henkilöt saattavat käydä päätoimipaikassa ainoastaan tärkeissä kokouksissa. (Edwards & Wilson 2004: 10.)

3.3. Hajautuneisuuden haasteet esimiestyölle

Hajautuneen organisaation johtamisessa on erityispiirteitä, jotka haastavat perinteisen paikallisen organisaation johtamisen tavat. Kuitenkin organisaation perustehtävä- ja tarkoitus pysyvät samana. Ne ovat olemassa määriteltyjen ja annettujen tehtävien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Suunnittelu, koordinointi ja ongelmien ratkaisu muodostavat keskeisen haasteen myös hajautetun organisaation johtamiselle. Hajautetut organisaatiot ovat toimintaympäristöön sopeutunut tapa järjestää toimintaa. Yksikkötasolla tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on suunniteltava toimintaa, seurattava tavoitteiden toteuttamista sekä vuorovaikutuksen avulla saada yksikön jäsenet toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Vartiainen ym. 2004: 124.) Al-Anin ym. (2011: 231) mukaan hajautetun organisaation johtaminen muuttaa esimiehen perinteiset tehtävät vaikeaselkosisimmiksi. Erityisesti kommunikaatiotaidot sekä tekninen osaaminen muodostuvat huomattavasti merkittävämmäksi kuin esimiestyössä aiemmin.

Hajautetusti toimiva organisaatio muodostaa haasteita perinteiselle esimiestyölle. Miten johdetaan yksikköä, kun kasvokkain tapaaminen vähenee, ja johtaminen tapahtuu enemmän tieto- ja viestintäteknologian välityksellä. Esimiestyölle hajautetussa organisaatiossa voi muodostua haasteita erityisesti seuraavissa asioissa:

- ihmissuhteet,
- suorituksen seuranta,
- kommunikaatio,
- delegointi,
- ryhmän luominen,
- viestintä,
- konfliktien ratkaisu,
- kannustaminen ja palkitseminen sekä
- ajankäyttö. (Zofi 2012: 5–6.)

Esimiehen on mietittävä, miten ihmissuhteita luodaan ja pidetään yllä, kun kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia henkilöstön kanssa on vähän tai ei ollenkaan. Työn ja suoritus-ten seuranta muuttuu haastavaksi hajautetussa organisaatiossa. Esimiehen on vaikea seurata mitä kukin työntekijä on tehnyt ja saanut aikaiseksi. Esimiehen on haastava muodostaa sellaiset kommunikaatiotavat ja – kanavat, jotta hän saa tarpeeksi tietoa tapahtumista sekä pystyy pitämään myös muut informoituna yksikön tilanteesta. Delegointi ja työtehtävien jakaminen muuttuvat haastavaksi, kun esimiehen on vaikea pysyä tilanteen tasalla siitä, kuinka työllistetty henkilöstö on tällä hetkellä. Hajautetusti toimivassa organisaatiossa on tärkeää, että yksikön jäsenet luottavat toisiinsa ja ovat varmoja siitä, että myös muut suorittavat heille annetut tehtävät. Esimiehen suurin haaste onkin saada ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus rakennettua myös eri paikoissa työskentelevien henkilöiden välille. (Zofi 2012: 5–6.)

Hajautetun työyhteisön johtamisessa korostuu etäjohtaminen. Johtaminen vaatii aina toimiakseen läsnäoloa. Vaikka fyysiset kohtaamiset voivat hajautetussa organisaatiossa olla vähäisiä, on niissäkin mahdollisuus vahvistaa läsnäoloa. Työn seuranta on esimiehen yksi tehtäväalue. Työn seuranta voidaan kokea kiusalliseksi työntekijöiden osalta. Esimiehen onkin löydettävä tapa olla positiivisesti läsnä ryhmänsä arjessa, ja vahvistaa siten tilannetta, että seuranta koetaan esimiehen kiinnostuksena alaisiaan kohtaan. Läsnäoloa voidaan etäjohtamisessa lisätä virtuaalisella kanssakäymisellä, mikä myös vapauttaa esimiehen aikaa useamman henkilön tapaamiseen. (Surakka & Laine 2011: 194.)

Esimiestyölle suuren haasteen luo ajankäyttö. Hajautetussa organisaatiossa esimiehen läsnäolon tapa muuttuu perinteisistä kokouksista, tietotekniikan avulla järjestetyiksi, tai sitten esimiehen on matkustettava paikan päälle. Samalla esimiehen on keskityttävä enemmän käyttämään erilaisia sähköisiä viestimiä kuten matkapuhelinta, sähköpostia ja muita viestivälineitä. Kaikki tämä vie paljon aikaa, ja esimiehen onkin pystyttävä suunnittelemaan ajankäyttönsä siten, että myös yksikön juoksevien asioiden hoito mahdollistuu. Hajautetussa organisaatiossa, kuten muissakin, syntyy konflikteja ihmisten välille. Miten esimiehenä pystyy saamaan tietoa konflikteista tai hoitamaan niitä, kun ihmiset ovat etäällä? Haastavaksi muodostuu myös henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen

hyvistä suorituksista. Jotta esimies voi palkita hyvistä suorituksista, hänen pitää tietää, mikä on kunkin työntekijän työpanos missäkin asiassa. (Zofi 2012: 5–6.)

Etäjohtaminen ei poista tai muuta esimiehen normaaleja tehtäviä, vaan tuo niihin oman lisänsä. Esimiehen on johdettava ryhmäänsä, suunniteltava toimintatapoja, löytää keinoja päästä tavoitteisiin sekä hoitaa päivittäiset rutiinit. Työntekijöiden tukeminen sekä ryhmän yhteistyön rakentaminen ovat olennaisia tehtäviä myös etäjohtamisessa. Etenkin selkeiden toimintatapojen sekä yhteistyön rakentamisessa esimiehen rooli kasvaa etäjohtamisessa entisestään. Esimiehen johtamisen on oltava selkeää ja näkyvää työntekijöille myös kaukaa. Esimiehen on suunniteltava tarkasti ja täsmällisesti ryhmän viestintä- ja vuorovaikutuskanavat, jotta viestintä esimiehen sekä alaisten välillä, että alaisten välillä keskenään toimii, ja kaikki tuntevat oikeat toimintatavat. (Surakka & Laine 2011: 194.)

3.4. Hajautetun työn johtaminen

3.4.1. Työn suunnittelu

Esimiehen on aloitettava hajautetun tiimin johtaminen määrittelemällä oman yksikkönsä tarkoitus organisaatiossa. Kaikki yksiköt ovat olemassa jottain tarkoitusta varten. Organisaation strategian ja tarkoituksen pohjalta esimiehen on mietittävä yksikkönsä osa kokonaisuudessa. Esimiehen on myös pystyttävä viestimään tämä yksikkönsä jäsenille. Jos yksikön henkilöstö ei ole ymmärtänyt yksikön ydintehtävää eikä yhteisesti jaettuja tavoitteita, työskentelee henkilöstö omalla kapealla alueellaan välittämättä yksikön yhteisestä tehtävästä. Esimiehen olisikin muodostettava ja saatava henkilöstölle selväksi yksikön yhteinen tarkoitus sekä kuka tekee mitä tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautetussa yksikössä työnjaon on oltava selkeä. Kaikkien on tiedettävä oma osuutensa yksikön yhteisissä tehtävissä. (Zofi 2012: 17.) Tärkeää on myös, että johdon vastualueet ja tehtävänjako ovat selkeät kaikille työntekijöille, jotta kommunikaatio ja raportointi menevät perille sille esimiehelle, jolle se on tarkoituksenmukaisinta (Vartiainen ym. 2004: 129).

Oman osuuden lisäksi hajautetun yksikön työntekijöiden keskinäinen työnjako on oltava selkeä kaikille. Jokaisen yksikön työntekijän on tiedettävä, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta sekä voitava luottaa kaikkien hoitavan oman osuutensa. Esimiestyössä tiukka koordinointi sekä johtajuus kuitenkin eivät kuitenkaan toimi hajautetussa yksikön johdossa, vaan esimiehen on pystyttävä jakamaan vastuuta ryhmälle itselleen. (Vartiainen 2004: 127.)

Hajautetun ryhmän toiminta pohjautuu luottamukseen, niin henkilöstön luottamukseen esimieheen kuin henkilöstön jäsenten väliseen luottamukseen. Luottamuksen syntyminen ilman säännöllisiä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia vaatii esimieheltä suunnittelua sekä järjestelmällistä toteuttamista. Yksikön kanssakäymiseen on luotava selkeät säännöt. Kommunikaatio, päätöksenteko, konfliktien ratkaisu ja tiedonjakaminen ovat asioita, joihin esimiehen on luotava käytännöt. (Zofi 2012: 18–19.)

Hajautetusti toimivan organisaation etuna on, että organisaatio saa enemmän vapauksia rekrytoidessaan henkilöitä, kun rekrytointi ei ole vain yhteen paikkaan sidottua. Esimiehen on rekrytointia suunnitellessaan otettava huomioon hajautetun työn vaatimukset työntekijälle. Hajautuneesti toimivan työympäristön työhön liittyy enemmän epävarmuustekijöitä kuin paikalliseen työhön. Lisäksi kommunikointi sähköisten viestimien avulla ja suurempi vastuu omasta työstään ei sovi välttämättä kaikille. Esimiehen onkin pyrittävä määrittämään rekrytoitavalle henkilölle sellaiset osaamisvaateet, mitkä tukevat yksikön toimintaa sekä sopivat hajautettuun työhön. (Vartiainen ym. 2004: 89.)

3.4.2. Työn seuranta

Perinteisesti työn valvonta on perustunut läsnäolon valvontaan. Monissa työpaikoissa edelleen ajatellaan, että kun työntekijä on työpisteensä äärellä, hän on töissä. Tämä seurantalapa kuitenkin jättää huomioimatta sen, kuinka tehokkaasti työntekijä käyttää työaikansa. Hajautettu työ kuitenkin muuttaa tätä ajattelutapaa ja vaatiikin uudenalaista johtamista ja työn seuranta. Seurannan painopiste siirtyy hajautetussa työssä työn seurannasta enemmän työn tulosten seurantaan ja laadulliseen arviointiin. (Helle 2004:

128–129.) Gignacin (2004: 90–91) mukaan hajautetusti toimivan yksikön tulosten ja saavutusten mittaaminen ei ole helppoa. Tulosten mittaamisessa tulisi ottaa huomioon niin työn tuloksiin kuin henkilöstön kokemaan tuloksellisuuteen. Annettujen tavoitteiden saavuttaminen on selkeä tapa mitata yksikön tuloksellisuutta. Tämä antaa kuitenkin vain yhden näkökulman. Mukaan tulisi ottaa tehokkuustarkastelu, jossa otetaan huomioon annettujen resurssien tehokas käyttö. Mitattava kohde on myös aikaansaatuisten tuotosten laatu ja vaikuttavuus sekä niiden sopeutuvuus organisaation tavoitteisiin. Tärkeää on suoritusten arvioinnissa ottaa huomioon myös henkilöstövoimavaroihin vaikuttavat tekijät, kuten henkilöstön kehittyminen ja henkilökohtaisen tavoitteiden saavuttaminen.

Esimiehen on hajautetun yksikön johtamiseksi muodostettava asianmukaiset seuranta- ja raportointikäytännöt. Raporttien määrää ja laajuutta voidaan kontrolloida työntekijän kokemustason mukaan. Tarvittaessa aloittelevalle työntekijälle voidaan järjestää mentori tukemaan alkuvaiheen raportoinnissa. Palautteen anto korostuu hajautetussa työssä. Esimies ei voi viestiä kasvojen ilmeellä tai eleillä olevansa tyytyväinen henkilöstön työsuoritukseen, vaan hänen on kirjoitettava se selkein sanoin. Onnistumisen kokemukset lisäävät aina henkilöstön motivaatiota sekä luovat hallinnan ja osaamisen tunnetta omaan työhönsä. (Vartiainen ym. 2004: 128.)

Hajautetun työn johtamisessa täytyy antaa henkilöstölle vastuuta ja vapauksia työn tekemisessä. Samalla kun henkilöstö saa enemmän vapauksia ja vastuuta työn tuloksista, täytyy esimiehen seurata työn tuloksia, jotta hän voi puuttua mahdollisiin ongelmiin ajoissa ja huolehtia, että henkilöstö pitää huolen omasta vastuullisuudestaan ja töiden suorittamisesta. Seurannalla saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi yksikön tavoitteiden, strategian ja toimintatapojen tarkistamiseksi. Lisäksi töiden seuranta tukee esimiehen päätöksentekoa, antaa tietoa yksittäisten työntekijöiden arvioimiseksi, auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita sekä antaa tietoa palkitsemisen perusteista. Tärkeää kuitenkin on, että esimies toteuttaa seurantaan siten, että henkilöstö ei koe sitä kiusalliseksi tai toimintaa rajoittavaksi. (Lepsinger & DeRosa 2010: 104.)

Esimies voi määritellä etukäteen tiettyjä tavoitteita ja raportteja, joista työntekijän on raportoitava. Tällöin esimies pysyy mukana siitä, mikä on työtehtävän ja työntekijän

tilanne. Raportointivelvollisuutta ja seurannan määrää on hyvä pyrkiä suhteuttamaan työntekijän tai työntekijöiden kokemukseen ja osaamistasoon. Kokeneelle työntekijälle voidaan suoda enemmän vapauksia, mutta toisaalta on hyvä muistaa, että esimiehen on arvioitava seurattava myös kokeneen työntekijän työtä riittävästi, jotta voi raportoida sen etenemisestä omalle esimiehelleen. Etukäteen sovitun raportoinnin lisäksi esimies voi tehdä satunnaisia kyselyjä ja tiedusteluja työntekijöille saadakseen tietoa tilanteesta. Nämä voidaan tehdä vapaamuotoisten tapaamisten tai puhelujen yhteydessä sekä riittävän harvoin, jotta työntekijälle ei tule epämukava tunne liiasta valvonnasta. Uudenlainen teknologia on mahdollistanut myös erilaiset tietojärjestelmien kautta tapahtuvat seurantajärjestelmät, jonne osatehtävien tilanne ja status päivittyvät, kun tehtäviä saadaan tehdyksi. Tämä mahdollistaa esimiehelle mahdollisuuden tehdä seurantaa jatkuvasti alaisten häiriintymättä. (Lepsinger & DeRosa 2010: 105.)

Haasteena esimiehelle on saada tietoa henkilöiltä, jotka eivät välttämättä sitä ole halukkaita antamaan. Tämä korostuu ennen kaikkea silloin, kun yksittäinen henkilö tai ryhmä on kokenut vastoinkäymisiä tai virheitä. Henkilö ei halua asiaa esimiehen tietoon eikä välttämättä virheestä tietoinen, mutta siihen liittymätön henkilö, halua tuoda sitä tietoon välttääkseen saamasta kielteisiä reaktioita virheen tehneeltä henkilöltä. Tämän vuoksi esimiehen tulisikin aina käsitellä ongelmatilanteita rakentavasti ja asiallisesti. Tämä alentaa henkilöstön kynnystä kertoa esimiehelle myös vaikeista asioista sekä luo turvallisuutta henkilöstölle. (Lepsinger & DeRosa 2010: 105–106.)

3.4.3. Viestintä ja vuorovaikutus

Luottamus

Luottamus määritellään siten, että yksilö tai ryhmä uskoo siihen, että toinen yksikö tai ryhmä on rehellinen, hoitaa sovitut asiat eikä yritä ajaa omaa etuaan toisen kustannuksella tilaisuuden tultua. Luottamus on tärkeimpiä, jos ei tärkein, tekijä ryhmän toiminnassa. Luottamuksen rakentaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ryhmässä ja siinä onnistuminen korostuu etenkin hajautetun ryhmän johtamisessa. (Al-Ani ym. 2011: 232.) Kun esimiehellä ei ole mahdollisuutta valvoa työn suorittamista, niin hänen täytyy

silloin luottaa omiin työntekijöihinsä. Luottamuksen synnyttämiseksi on hyvä panostaa säännöllisiin tapaamisiin, jotta henkilöt oppivat tuntemaan toisensa. (Surakka & Laine 2011: 195.) Myös ryhmähenki sekä ryhmän yhteisen identiteetin luominen vaativat vuorovaikutusta. Tuloksekkaan työskentelyn päätekijä myös hajautetussa työssä on hyvä ja tiivis ryhmähenki. (Vartiainen ym. 2004: 154.)

Luottamuksen synnyttämiseksi esimiehen on muutettava vanhat ajattelutavat esimiestyöstä. Perinteiset tehokkuutta ja valvontaa korostavat toimintatavat eivät ole omiaan synnyttämään luottamusta. (Handy 1995: 42–43.) Luottamus vaatii paljon kommunikaatiota syntyäkseen. Yhteiset tavoitteet, tehtävät ja niiden saavuttaminen sekä varmuus siitä, että ryhmän muut jäsenet tekevät oman osuutensa synnyttää luottamusta. Jos ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa niin silloin, he jakavat vastuuta, informaatiota, ideoita, osallistumista, tavoitteita ja tehtäviä. Jos taas luottamusta ei ole niin silloin yksikön sisällä yksilöt työskentelevät itsenäisesti, eivät jaa tietoa tai ideoita keskenään. Tällöin myös ristiriidat lisääntyvät ryhmän jäsenten välillä. Luottamus siis lisää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, mutta vaatii esimieheltä suunnitelmallista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa syntyäkseen. (Zofi 2012: 100.)

Ihmiset pyrkivät luontaisesti suojelemaan itseään. Omia ideoita ja ajatuksia pidetään piilossa, koska pelätään joutuvan vähättelyn tai epäasiallisen kohtelun alaiseksi. Esimiehen onkin saatava luotua toimiva vuorovaikutus, joka ylittää eri paikoissa työskentelyn esteet. Luottamusta ei voida synnyttää kerran, ja sitten olettaa sen säilyvän, vaan luottamusta on ylläpidettävä jatkuvasti rakentavan vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen esimerkki on tärkeimpiä tekijöitä luottamuksen ylläpitämisessä. Esimiehen on pidettävä henkilöstö tietoisena tapahtumista, pidettävä yllä kontakteja, käytävä henkilöstön kanssa virallisia ja epävirallisia keskusteluja sekä huolehdittava töiden valmistumisesta. Esimiehen esimerkki ja omat toimintatavat toimivat vahvana signaalina siitä, miten ryhmässä viestitään ja toimitaan vuorovaikutuksessa. (Zofi 2012: 103–104.)

Viestintä ja kommunikaatio

Pentland (2005: 65) havaitsi tutkimuksessaan hyvin toimivan hajautetun yksilön vuorovaikutuksessa seuraavia piirteitä. Kaikki yksikön jäsenet käyttävät puhumiseen ja kuuntelemiseen suunnilleen yhtä paljon aikaa, ja pitävät heidän viestinsä lyhyinä ja selkeinä. Henkilöstö käytti aikaa vuorovaikutukseen myös keskenään eikä pelkästään esimiehen kanssa. Henkilöstö tapasi toisiaan kasvokkain riittävän usein. Yksikön jäsenet keskustelivat myös epävirallisesti työasioiden ulkopuolisistakin asioista. Henkilöstö oli vuorovaikutuksessa myös sidosryhmiin ja ulkoisiin toimijoihin, ja jakoivat ulkoa saatua informaatiota muille yksikön jäsenille.

Hajautetusti toimiva ryhmä ei välttämättä tapaa toisiaan kasvokkain kuin harvoin. Tällöin paikalliselle ryhmälle tyypilliset epämuodolliset vuorovaikutustilanteet jäävät vähäiselle. Esimiehen tulisikin pyrkiä luomaan ryhmän kesken tilanteita, joissa henkilöstö voi olla vuorovaikutuksessa keskenään myös työasioiden ulkopuolisista asioista. Esimerkiksi videokokousten aluksi voidaan varata jonkin verran aikaa, jossa ryhmän jäsenet voivat käydä läpi kuulumisia. (Zofi 2012: 112.)

Samanaikainen ja eriaikainen viestintä tarkoittaa terminä samanaikaisen ja eriaikaisen viestinnän mahdollistavia teknologioita. Samanaikaista toimintaa tukevia teknologioita ovat puhelin ja videokonferenssi ja eriaikaista toimintaa tukevia välineitä ovat sähköposti, ääniviesti ja tekstiviesti. Samanaikaisessa viestinnässä viestintätilanteeseen osallistuvat henkilöt tuottavat ja kuuntelevat viestejä yhtäaikaaisesti. Viesti jatkaa kehittymistä jatkuvasti ja sen vuoksi viesti kertoo aina jotain mennyttä. Tämä voi synnyttää tilanteita, joissa viestit eivät mene perille, koska keskustelu saattaa kehittyä niin nopeasti, ettei henkilö ehdi reagoimaan tai keskustelun aihe heittelee jatkuvasti laidasta laitaan. Tällöin keskustelussa voi olla vaikea saada omaa kantaansa läpi, koska yleisö ei kuuntele, vaan keskittyy prosessoimaan tietoa ja kirjoittaa. (Vartiainen ym. 2004: 155.)

Eriaikainen viestintä etenee yleensä kontrolloidusti ja yhteisiä sääntöjä noudattaen. Siinä painottuu yhteisen viitekehyksen ylläpitäminen ja päivittäminen, vaikkapa jonkin teknisen ongelman työstäminen sähköpostin välityksellä. Hajautetuissa ryhmissä, kuten

muissakin, käytetään molempia tapoja päivittäisessä toiminnassa. Esimiehelle tärkeintä on pitää huoli yksikön jäsenistä, jotka työskentelevät pääasiassa eriaikaista viestintää käyttäen, sillä heidän mahdollisuutensa osallistua yksikön päätöksentekoon on kaikkein haastavinta. Mahdollisimman usein pitäisi pyrkiä järjestämään koko yksikön kesken tilanteita, jotka mahdollistavat samanaikaisen viestinnän. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista esimerkiksi kiireen tai puuttuvan teknisen välineen vuoksi. (Vartiainen ym. 2004: 156.)

Luotettavan ja ennakoitavan hajautetun työympäristön synnyttämiseksi esimiehen on hyvä pyrkiä simuloimaan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia mahdollisimman paljon. Nykyaikaiset teknologiset välineet mahdollistavat monia tapoja lisätä visuaalisuutta viestintään. Kuvien ja videoiden käyttäminen sekä videopuhelut ja –kokoukset lisäävät henkilökohtaisuuden tunnetta viestinnässä. Tärkeää on myös korostaa jokaisen vastuuta asioiden, ongelmien ja ideoiden viestimisessä muille ryhmän jäsenille. Esimiehen tulisi tehdä itsensä saataville ja varmistaa, että henkilöstö tietää aina, kuinka saada yhteys esimieheen. Jaetut ja avoimet kalenterit ovat hyvä apuväline. Tällöin henkilöstö tietää esimiehen ja muiden jäsenten aikataulut, ja pystyy näkemään koska kannattaa ottaa yhteyttä ja mitä asioita muilla on meneillään. (Zofi 2012: 105–106.)

Hajautetun yksikön johtajan on löydettävä tasapaino erilaisten teknologisten välineiden kautta tapahtuvan viestinnän ja kasvokkain tapaamisen viestinnän välillä siten, että ne luovat yksikön jäsenille läsnäolon tunteen, vaikka kaikki eivät fyysisesti samassa paikassa olisikaan. Sähköposti voi olla riittävä väline, jos yksikön jäsenet tuntevat toisensa riittävän hyvin, mutta toisaalta sosiaalisen tiedon välittymisen kannalta ryhmän yhteisen identiteetin luomiseksi kasvokkain tapaamiset ovat tärkeitä. Etenkin kasvokkain tapaa- minen korostuu, kun hajautetusti toimiva ryhmä on aloittamassa toimintaansa tai ryhmään tulee uusi jäsen. Tällöin esimiehen tulisi panostaa siihen, että ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa riittävän hyvin heti aluksi. (Vartiainen ym. 2004: 159–160.)

Rehellinen ja avoin viestintä kaikista yksikön asioista on esimiehen toiminnan kulmakivi. Hyvien ja huonojen uutisten kertominen avoimesti sekä esimiehen vision ja toiminnan esiintuominen luo avoimuutta koko yksikköön. Säännölliset vapaamuotoiset tilai-

suudet, jossa käydään läpi yksikön ajankohtaiset tapahtumat, ja jossa kaikki saavat kertoa mielteensä synnyttävät luotettavaa ilmapiiriä. Jos esimies yrittää peitellä virheitä tai jättää asioita kertomatta tai kertoo vain osan, syntyy henkilöstön kesken politikointia, spekulointia ja epävarmuutta. (Zofi 2012: 107.)

Virtuaalokokoukset

Virtuaaliset kokoukset tukevat yksikön samanaikaista viestintää. Kokouksia voidaan pitää virtuaalisesti eri tarkoituksia varten. Päätöksiä tekeviä kokouksia pidetään harvemmin kuin asioita valmistelevia ja ideointikokouksia. Onnistunut virtuaalokokous vaatii esimieheltä jämäkkää ja suunnitelmallista otetta. Kokoukseen on tehtävä selkeä asiajärjestys ja kiinnitettävä huomiota virtuaalokokousta tukevaan viestintätapaan. Yksikössä on syytä sopia kokouksen perussäännöt läsnäolon suositeltavuudesta, työjärjestyksestä ja aikataulusta. Tärkeää on myös, että kokouksen jäsenet tietävä kokouksen tarkoituksen. Kokouksen päättyessä on hyvä käydä läpi myös hieman kokouksen kulkua ja mielipiteitä siitä, miten kokouksia voitaisiin parantaa. (Vartiainen ym 2004: 156–157.)

Virtuaalokokoukset voivat olla sekavia ja huonosti toimivia, jollei niiden käytäntöihin ja toimintatapoihin kiinnitetä riittävästi huomiota. Kokouksen seuraaminen voi olla hankalaa, kun kamera ei seuraa puhujaa ja käytettävät välineet, kuten fläppitaulu ei näy kameran. Lisäksi puheesta ei välttämättä saa aina selvää, varsinkaan jos fyysisesti läsnä olevat henkilöt puhuvat paljon suunnaten puheen toisilleen. Videokokouksissa myös ei-verbaalinen viestintä jää huomaamatta, ja täten osallistujien voi olla vaikea reagoida asioihin spontaanisti. Tämän vuoksi esimiehen tulisikin kiinnittää huomiota virtuaalikokousten pitotapaan ja niissä käsiteltäviin asioihin. Kokoukset, jotka eivät ole niin muodollisia, kuten ideointipalaverit olisi syytä pitää kasvotusten. (Vartiainen ym. 2004: 164; Surakka&Laine 2011: 199.)

4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen metodologiaa, aineiston luotettavuutta sekä esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation. Kappale toimii myös johdatuksena tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

4.1. Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen empiirinen osa kerättiin teemahaastatteluin Liikenneviraston esimies- ja johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti. Todellisuuteen vaikuttavat aina toisiinsa kietoutuneet asiat ja tapahtumat. Yksi asia vaikuttaa toiseen ja tämä taas muokkaa kolmatta. Sen vuoksi todellisuutta ei voi pilkkoa osiin, vaan tutkimuksen tuloksena voi löytyä moninaisia asioiden välisiä suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa objektiivisuutta tutkittavaan asiaan, sillä tutkija tutkii asiaa aina omista arvolähtökohdistaan. Tutkimuksessa pyritäänkin löytämään tosiasioita tai paljastamaan niitä, kuin myös todentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 160–161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto muodostaa aina kokonaisuuden. Vaikka aineisto koostuisi eri tutkimusyksiköistä tai haastateltavista, ei haastateltavien välisiä eroja voida verrata tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin ja rakentaa argumentaatiota näille eroille. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oltava äärimmäisen kriittinen kaikille eroaville ilmiölle. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyväksytään tutkimussarjasta poikkeavat havainnot, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikki luotettavina pidettävät havainnot on selvitettävä siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2001: 38.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa, ja pyritään käyttämään ihmisiä tiedon keräämisen kohteina. Tutkijan tulee luottaa omiin havain-

toihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Aineiston monitahoinen tarkastelu korostuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoitus ei ole testata olemassa olevia hypoteeseja, vaan paljastaa uusia ja odottamattomia asioita tutkimuskohteesta. Aineistohankinnassa laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joilla saadaan tutkittavien oma ääni kuuluviin. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä mukautuen tutkimukseen. Tapaukset käsitellään ainutkertaisina tilanteeseen, aikaan ja paikkaan sidottuina ilmiöinä ja niitä käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013: 164.)

Haastattelu on tutkimusmuotona joustava ja erityislaatuinen, sillä siinä päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelu, kuten muutkin tutkimusmenetelmät, on valittava sen mukaan, miten ne soveltuvat kyseisen ongelman ratkaisuun. Haastattelu on keskustelua tutkittavan henkilön kanssa. Tutkimusta varten tehtävä haastattelu on kuitenkin systemaattista tiedonkeruuta. Sen vuoksi sillä on selkeät tavoitteet ja suunnitelmallinen eteneminen, jotta saadaan luotettavia ja päteviä tietoja. Haastatteluja on kolme tyyppiä 1) strukturoitu haastattelu, 2) teemahaastattelu ja 3) avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2013: 204–209.) Tässä tutkimuksessa tiedon keräykseen käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu eroaa muista haastattelutyypeistä huomattavasti. Haastattelun lähtökohta on, että haastattelija tietää, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen. Haastattelija on selvittänyt tutkittavan ilmiön olennaisia seikkoja. Tämän pohjalta tutkija on pyrkinyt muodostamaan näkemyksen siitä, mikä on olennaista tutkittavassa ilmiössä ja päätenyt tiettyihin olettamuksiin. Näiden pohjalta on muodostettu haastattelurunko, joka nojautuu tiettyihin teemoihin. Teemojen avulla haastattelussa pyritään kysymykset suuntaamaan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin haastattelijan ennalta analysoimista tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47.)

Teemahaastattelu on keskusteleva haastattelumuoto, jossa haastateltavien vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin. Haastattelu etenee ennalta määrätyn haastattelurungon mukaisesti, mutta haastattelijan on mahdollista vaihdella kysymysten sanamuotoa sekä niiden järjestystä. Teemahaastattelu siis etenee haastattelijan ennalta mää-

rittelemien teemojen mukaisesti, jotka ovat tärkeämpiä kuin yksityiskohtaiset kysymykset. (Hirsijärvi & Hurme 2001: 47 – 48.)

Tähän tutkimukseen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimusongelman kannalta oli relevanttia antaa haastateltavan tuoda myös vapaasti esiin omia mielipiteitään ja näkökulmiaan tutkimuksen aiheeseen. Haastattelu tällöin myös mahdollisti, että tutkija pääsi kysymään tarkentavia kysymyksiä, jos tilanne niin vaati. Oli myös odotettavissa ennakkoon, että tutkimusaihe saattaa tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelun avulla pystyttiin myös selventämään ja tarkentamaan saatuja vastauksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013: 200–201.) Tärkeää oli myös, että haastateltavat pääsivät kuvaamaan ennalta analysoiduista tilanteista omia subjektiivisiaan kokemuksia.

Teemahaastattelun riski on, että vastaajien käsitys siitä, mihin kysymyksellä haetaan vastauksia, poikkeaa haastattelijan tarkoituksesta. Tällöin on mahdollista, että haastateltava vastaa oman tulkintansa mukaisesti, ja tällöin jotain olennaista saattaa jäädä nousematta esiin. (Alasuutari 2011: 116.) Tämän riskin minimoimiseksi haastateltaville lähetettiin etukäteen teemahaastattelun runko (Liite 1), joka sisälsi myös johdattelevat kysymykset kuhunkin neljään teemaan. Lisäksi haastateltavia kehoitettiin kysymään tarkentavia kysymyksiä ja kommentteja, jos jokin käsite tai kysymys jäi epäselväksi.

Haastateltavat valittiin käyttäen eliittiotantaa Liikenneviraston johto- ja esimiestehtävissä olevista henkilöistä. Eliittiotantaa käyttämällä valitaan haastateltavaksi henkilöitä, joilta saadaan mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 86). Haastattelijoukon valinnan keskeisenä kriteerinä oli, että haastateltavan alaisista osan toimipaikka oli eri kuin haastateltavan esimiehen. Tämä sen vuoksi, että Liikennevirastossa kaikilla esimiehillä on kokemusta hajautetun työn johtamisesta joustavan etätyön myötä, mutta eri toimipaikoille sijoittuneet yksiköt saattavat tuoda hajautuneisuuden vielä laajempia näkökulmia kuin pelkkä etätyö sekä myös laajemmin erilaisia ongelmia. Lisäksi haastateltavat henkilöt valittiin kattavasti eri toimialoilta ja osastoilta, koska toimialojen välillä saattaa olla viraston yhteisistä periaatteista huolimatta

eroja johdon ja esimiesten suhtautumisessa joustaviin työaikajärjestelyihin ja alueellistamiseen.

Haastattelu tehtiin yhteensä 10 johdon ja esimiesten edustajalle. Haastattelut sujuivat hyvin, ja aihe oli haastateltavien mielestä kiinnostava ja ajankohtainen. Tutkimushaastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2017. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnö (Liite 2) sähköpostitse. Kaksi viikkoa ensimmäisestä haastattelupyynnöstä lähetettiin uusi pyyntö henkilöille, jotka eivät olleet ensimmäiseen pyyntöön reagoineet. Haastattelut olivat kestoaltaan 37 – 85 minuuttia. Haastateltavilta pyydettiin sähköpostitse suostumus haastattelun tallentamiseen. Haastateltaville myös annettiin mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta kysymykseen tai keskeyttää haastattelu tarvittaessa.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna joko Liikenneviraston toimitiloissa Pasilassa tai puhelimen/Lyncin välityksellä. Yksilöhaastatteluina valittiin toteutustavaksi, jotta pyritään minimoimaan tilanne, jossa haastateltavat antaisivat vastauksia, jotka mieltävät tilanteessa sosiaalisesti hyväksytyiksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013: 201). Haastatelluille myös korostettiin, että haastatteluista tehtyjä nauhoituksia käytetään ainoastaan tutkimustulosten analysointiin ja tämän jälkeen nauhoitukset hävitetään. Lisäksi haastatelluille kerrottiin, että haastatteluissa kerrotut asiat ovat luottamuksellisia ja tulokset julkaistaan siten, että haastattelun pohjalta ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroitua haastatteluaineistoa syntyi 41 sivua. Yksittäisen haastattelun litterointiin kului aikaa noin neljä-kuusi tuntia. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luettiin läpi ja siitä poistettiin täytesanat sekä tutkimusongelmaan liittymättömät asiat.

4.2. Kohdeorganisaatio

Liikennevirasto on asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa teiden, rautateiden ja vesiväylien rakentamisesta sekä koko liikennejärjestelmän kehittämisestä. Virastossa työskentelee noin 600 vakinaista virkamiestä 7 toimipisteessä ympäri Suomea. Suomen virastoista Liikenneviraston toiminta poikkeaa muista virastoista erityisesti projektiluontoisen

työskentelyn vuoksi. Virastossa toimii projektihenkilöstöä, joiden työkohteet sijaitsevat eri puolilla Suomea. (Liikennevirasto 2017.) Tämä on osaltaan tuonut luonnollisen ja töiden kannalta tarkoituksenmukaisen hajautuneisuuden viraston toimintaan.

Liikennevirasto kuuluu Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan ja toimii ministeriön tulosohjauksessa. Eduskunta päättää viraston rahoituksen, säädökset ja tulostavoitteet. Liikenneviraston vastuulla on ELY-keskusten liikenteen vastualueen toimialaohjaus sekä tienpidon yhteensovittaminen ELY-keskusten välillä. Liikenneviraston sisällä toimintaa ohjaa pääjohtaja apunaan johtoryhmä sekä asiantuntijat. Toimialajoen vastuulla on oman toiminnan tuloksellisuus sekä kehittäminen. Viraston läpi menevien horisontaalisten toimintojen vetäjät vastaavat toimintojensa osalta prosessien sujuvuudesta sekä tuloksellisuudesta. Viraston johtoryhmän tarkoituksena on vastata koko viraston kannalta merkityksellisten asioiden valmistelusta sekä toteuttamisen seurannasta. (Liikennevirasto 2017.)

Liikenneviraston organisaatio muodostuu neljästä toimialasta sekä näiden lisäksi suoraan pääjohtajalle raportoivasta viestintä- ja yhteiskuntavastuu –toiminnosta. Toiminnan ohjaus-toimiala vastaa toimintojen ohjaamisesta sekä toimintatapojen yhdenmukaisuudesta. Suunnittelu ja hankkeet-toimialan vastuulla on isojen investointi-hankkeiden suunnittelu ja toteutus. Väylänpito-toimiala vastaa väylien kunnossapidosta sekä ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurialueiden ohjauksesta. Liikenne ja tieto -toimialan vastuulla on liikenteen palveluista, liikenteen operatiivisesta ohjauksesta, sekä viraston tietopalveluiden, tietovarantojen ja tietohallinnon hoito ja kehittäminen. Myös joukko liikenteen lupa- ja ostotoiminnan valtakunnallinen asiantuntijatuki sekä joukkoliikenteen määrärahojen käyttö kuuluvat toimialan vastuualueisiin. Toimialat jakautuvat osastoihin ja yksiköihin pois lukien suunnittelu- ja hankkeet –toimiala, joka on jakautunut neljään osastoon. (Liikennevirasto 2017.)

Liikenne- ja viestintäministeriön päätöksen LVM/1239/12/2014 mukaan Liikenneviraston tulee alueellistaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle vuoden 2017 loppuun mennessä 130 henkilötyövuotta (htv). Näistä 90 htv:tä Lappeenrantaan sekä 40 htv:tä Ouluun, Vaasaan, Turkuun ja Tampereelle. Kuitenkin Lappeenrannan on oltava ensisijainen alu-

eellistamispaikkakunta. Alueellistamisen johdosta monet osastot ja yksiköt toimivat siten, että niiden henkilöstöä on sijoitettuna usealle paikkakunnalle.

Liikennevirastossa on annettu 29.1.2016 viraston sisäinen ohje LIVI/282/01.01.00/2016 joustavasta etätyöstä. Ohjeen mukaisesti virastossa voidaan tehdä etätyötä joustavasti työtehtävien sekä virkamiesten henkilökohtaisen valmiuksien niin salliessa. Etätyön tekemistä ei ole rajoitettu ja sitä voidaan tehdä myös osittaisina päivinä. Esimiehellä on säilytetty oikeus rajoittaa tai kieltää henkilön etätyön tekeminen, jos henkilöllä ei ole kykyä tai mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Etätyön tekemisen ulkopuolelle on myös rajattu joitain töitä, kuten liikennepäivystäjien työ, joka ei vaatimuksiltaan sovi etätyönä tehtäväksi. Kuitenkin suurin osa henkilöstöstä on joustavan etätyön piirissä.

Edellä on kuvattu Liikenneviraston organisaatiota. Projektiluontoinen työ, alueellistaminen sekä joustava etätyö muodostavat hajautetun työtavan. Tämän vuoksi Liikennevirasto on tutkimuskohteena hajautetun työn johtamisesta oivallinen kohde.

4.3. Tutkimusaineiston analysointi

Tapaustutkimuksen aineiston analyysi määräytyy aina kunkin tapauksen kohdalla. Analyysille ei ole tarkkoja määritelmiä. Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen kuvaavat laadullisen tutkimuksen analyysin kahta vaihetta. Käytännössä vaiheet kietoutuvat toisiinsa eikä tällaista erottelua voida tehdä kuin teoriassa. Havaintojen pelkistämässä tutkimuksen havaintoja tarkastellaan vain yhdestä valitusta näkökulmasta. Tutkimuksessa havaintoja voidaan käsitellä monista eri näkökulmista, mutta tietystä yksittäisestä havainnosta pyritään löytämään olennainen aina kulloisenkin kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehysten kannalta. Tällöin pystytään rajaamaan suuri joukko havaintoja pienemmäksi ja hallittavammaksi joukoksi. Tämän jälkeen pyritään havaintoja yhdistelemällä ja sääntöjä löytämällä yhdistelemään havaintoja yhdeksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Havaintojen yhdistelemisellä ei pyritä muovaamaan havainnoista keskivertojoukkoa, vaan luomaan sääntö, joka pätee koko joukkoon havaintoja. Tällöin yksikin poikkeava tapaus kumoaa säännön. Havaintoyksikköjen erot

toimivat vihjeinä siitä, mikä on tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellistä. Sen vuoksi on tärkeää, että havainnot pyritään yhdistelemään mahdollisimman pieneksi joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulosten tulkintaa pelkistämällä löydettyjen havaintojen pohjalta. (Alasuutari 2001: 40–43.)

Tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108–120). Tässä tutkimuksessa analyysi eteni aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Litteroiduista tuloksista otettiin taulukkoon (Liite 3) ensin suora lainaus, jonka jälkeen lainauksista muodostettiin pelkistetty ilmaus. Analyysin toisessa vaiheessa pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin luokkia, joiden avulla aineisosta etsittiin samanlaisia ilmauksia. Tässä vaiheessa tutkimuksen teoriaosuus sekä tutkimusaineisto ohjasivat luokittelua. Lopulta samanlaiset ilmaukset liitettiin yhteen. Kolmannessa yhdistetystä aineisosta muodostettiin teemat, joiden pohjalta tehtiin johtopäätökset. (Kylmä & Juvakka 2012: 115–120.)

Analyysin tuloksena haastatteluaineistosta löydettiin viisi teemaa. Hajautuneisuuden haasteet esimiestyölle, johon sisältyi ilmaukset, jotka kertoivat esimiesten kohtaamista haasteista liittyen hajautuneeseen toimintatapaan.

Toinen teema oli esimiehen tehtävät. Tässä teemassa käsitellään ilmaisia, jotka kuvaavat esimiehen tehtäviä ja niiden toteutusta hajautetusti toimivassa organisaatiossa.

Kolmas teema oli luottamuksen rooli hajautetusti toimivassa organisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella luottamuksen rooli on merkittävä hajautetusti toimivassa organisaatiossa.

Neljäs teema oli viestintä ja vuorovaikutus hajautetusti toimivassa ryhmässä. Teemaan liittyen käsiteltiin ilmaisia, jotka liittyivät esimiehen viestintäkeinoihin ja -välineisiin ryhmän johdossa.

Viidentenä teemana aineistosta nousivat johdon tuki ja työvälineet. Teemaan sisältyivät työvälineisiin ja niiden luotettavuuteen liittyvät ilmaisut.

Haastatteluaineiston analyysin jälkeen tuloksia verrattiin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tuloksia. Tulosten analyysissä on käytetty teoreettislähtöistä tarkastelua, jossa teorian pohjalta on jaoteltu havaintoja eri teemojen alle. Teemat on muodostettu teoriasta nousseiden keskeisten havaintojen pohjalta. Vastauksissa Liikenneviraston esimiestehtävissä toimivat saattavat kuvata etäpaikkakuntia alueina. Tällä tarkoitetaan muita toimipisteitä kuin Pasilaa.

5.1. Hajautuneisuuden haasteet esimiestyölle

Tutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän näkökulmastaan keskeiset haasteet hajautetusti toimivan yksikön tai ryhmän johtamisessa. Haastatteluihin tuli ilmi, että esimiesten kohtaamat haasteet toistuivat hyvin samankaltaisina riippumatta siitä, kuinka hajautuneesti heidän alaisensa työskenteli ja minkä tyyppisiä tehtäviä yksikössä tehtiin. Åbergin (2006: 93) mukaan vuorovaikutus ja sen luominen ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen tehtävä on muodostaa tiedosta tulkintoja ja jakaa sitä eteenpäin. Esimies ohjaa viestinnällään yksikkönsä henkilöstöä haluttuun suuntaan. Suurimpina ongelmina hajautetusti toimivassa organisaatiossa esimiestyössä korostui viestintään ja tiedonjakoon liittyvät asiat.

”Mun mielestä päivittäinen yhteydenpito vaikeutuu. Tietämys ja tiedonjako tulee selvästi hankalammaksi.” (H4)

Haasteena nousi esiin erityisesti kasvokkain tapahtuvan viestinnän puuttuminen. Kahvi- huone- ja lounaskeskustelujen puuttuminen vaikuttaa esimiesten mukaan huomattavasti tiedonvälitykseen, jolloin on mahdollisuus, että olennaisia tietoja ei välttämättä muisteta viestiä toiselle paikkakunnalle. Tämä taas saattaa aiheuttaa sen, että henkilöstö tuntee olevansa eriarvoisessa asemassa toimipaikkojen välillä.

”Sitten on vapaamuotoiset kahvikeskustelut, missä se tieto oikeasti vaihtuu. Se on helpompaa.” (H1)

“Selkein haitta on, että toisilla paikkakunnilla olevat henkilöt tuntevat, että heille ei viestit eikä tieto kulje riittävästi.” (H6)

“Pasilassa tapahtuu sellaista, että kuulee käytävällä jotain, kun joku puhuu jostain ja menee itse keskusteluun, niin kuulee paljon asioita, jotka eivät välttämättä itseä suoranaisesti koske, mutta lisää tietämystä kokonaisuudesta. Henkilöt, jotka työskentelevät etänä jäävät paitsi tällaisesta.” (H7)

Kasvokkain tapaaminen synnyttää vuorovaikutukseen syvyyttä, jota on vaikea saavuttaa sähköisillä viestintävälineillä. Esimiesten haastatteluissa korostuivat kasvokkain tapaamisen tärkeys aina silloin, kun aikataulut sen mahdollistavat.

“On se tärkeää (kasvokkain tapaaminen) totta kai, että onhan siinä eronsa kanssakäymisen syvyydessä.” (H9)

Hajautetusti toimiva organisaatio kuitenkin synnyttää huomattavasti lisävaatimuksia esimiesten ajankäytölle. Kasvokkain tapaaminen toisessa toimipisteessä olevien henkilöiden kanssa vaati aikaa, jota on kuitenkin välillä vaikeaa löytää.

“Se on vain pakko jättää valitettavan vähäiselle, koska aikaa on rajallisesti. Siitä potee huonoa omatuntoa, kun ei tarpeeksi sitä pysty tekemään. (H9)

“Kyllä sitä toivoisi, että olisi enemmän vuorovaikutusta. Nythän meillä ollaan sitä mieltä, että matkustamisenkin pitää olla vähempää. Ymmärrettävää, että rahoja on vähän, mutta kyllä se aina tehokkaampaa on kasvokkain kohtaaminen, mutta kyllä toi Skype on tietysti ihan hyvä.” (H1)

“Aika kortilla ja rajallinen, niin ei tule riittävästi oltua yhteydessä alaisiin. Pitäisi pystyä matkustamaan enemmän.” (H3)

Myös puhelimitse tapahtuvan viestinnän nähtiin vievän esimieheltä aikaa, jolloin kiireisinä aikoina yhteydenottoja ei tule välttämättä tehtyä.

Pitäisi esimiehen ajoittain ja säännöllisesti vaikka soittaa kuulumisia, että kun on työtä ja kiirettä niin se helposti jää tekemättä, että siitä voi tulla ajan mittaan etäpisteessä työskentelevälle sellainen olo, että on yksin eikä muisteta. (H7)

Zofin (2012: 5–6) mukaan hajautetusti toimivassa ryhmässä voi syntyä ristiriitoja henkilöstön välille. Haastatteluissa esimiehet tunnistivat yksikössään hajautuneisuuden

synnyttämiä ristiriitoja. Ristiriitoja saattaa syntyä väärinkäsityksistä, joita ei etäisyyden vuoksi päästä käsittelemään heti. Ristiriidat saattavat lähteä liikkeelle pienistä tapahtumista, jotka tulevat esimiehen tietoon vasta, kun ovat kasvaneet jo lähtötilanteeseen nähden tarpeettoman isoiksi. Ristiriitoja on syntynyt viestinnän vajavaisuudesta. Jotkin viestit eivät ole saavuttaneet toisessa toimipisteessä työskenteleviä, tai sitten asioista on sovittu ohimennen esimerkiksi käytävällä, jonka jälkeen on saattanut syntyä väärinkäsityksiä. Ristiriitojen selvittäminen eri paikkakuntien välillä vie aikaa ja vaatii esimieheltä selvittelyä ja sovittelua.

“Kyllä siinä potentiaalia on, että kun ei kasvokkain tavata, niin varsinkin silloin, kun vauhti on kova, niin ristiriitoja voi syntyä.” (H4)

Sitten kun ollaan eri paikkakunnilla, niin ongelmia ei päästä heti hoitamaan. Pienistä asioista on tullut isoja ongelmia. Useimmiten kyse on siitä, että kaikki ovat motivoituneita työhönsä ja kun tietoa on liian vähän, niin ei ymmärretä toisen ratkaisuja, jolloin toinen tekee jotakin, joka johtaa väärinkäsityksiin.” (H5)

“Viestintä ei ole tavoittanut kaikkia, ja on ollut epäselvää, että mitä tehdään, niin henkilöt ovat kokeneet, että heidän varpailleen on astuttu, ja asiat on kasvanut isoiksi.” (H3)

5.1.1. Esimiesten kokemukset alueellistamisen luomasta hajautuneisuudesta

Liikenne- ja viestintäministeriön päätöksen LVM/1239/12/2014 mukaan Liikenneviraston tulee alueellistaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle vuoden 2017 loppuun mennessä 130 htv:ta. Myös uudet rekrytoinnit on tehtävä pääsääntöisesti muualle kuin Pasilan toimipisteeseen. Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin kokemuksia siitä, miten alueellistaminen on vaikuttanut yksikön johtamiseen. Kaikkien yksiköiden esimiehillä vaikutuksia oli ollut suoraan, sillä henkilöstöä oli alueellistamisen vuoksi siirtynyt tai rekrytoitu muille paikkakunnille kuin Helsinkiin. Alueellistamisen koettiin esimiesten osalta hankaloittaneen yksikön toimintaa, koska yksikön hajautuneen rakenteen nähtiin syntyneen vain alueellistamisen vuoksi eikä toiminnan tarkoituksenmukaisen järjestämisen vuoksi.

“En usko, että oltaisiin näin hajallaan, jos oltaisiin voitu päättää siitä alussa, miten yksikkö rakentuu.” (H4)

”Fyysisesti erillään olosta en keksi omissa työtehtävissäni mitään hyötyä. Jos työmaat ovat eri paikkakunnilla, niin erillään olo sopii sellaiseen työhön hyvin, mutta jos työ on pääasiassa toimistotyötä, niin en näe lisäarvoa erillään olosta.” (H10)

Alueellistamisen nähtiin myös joissain tapauksissa hankaloittavan rekrytointia. Etenkin, jos tarvitaan asiantuntijaa joltain erityisalalta, hakijoita on vaikea saada, jos ei voi työlistyä siten, että päätoimipaikka on Pasila.

”Negatiiviset puolet on tullut vastaan rekrytoinneissa, että tiettyihin vaativiin tehtäviin ei ole alueille saatu riittävän hyviä hakijoita, jolloin osaamiseen tulee vajetta. Kun Pasilaan ei saa rekrytoida, niin aina ei saada talon kannalta parhaita tekijöitä.” (H8)

Alueellistamisessa nähtiin aineiston perusteella myös positiivisia asioita. Erityisesti korostui pienten alueellisten yksiköiden parempi työilmapiiri. Toisaalta taas alueellistamisen myötä henkilöstö on lähempänä työmaita, jolloin tarve matkustamiseen vähenee. Vastauksissa korostui myös, että pienemmissä yksiköissä henkilöt ovat enemmän tekemisissä myös toisten yksiköiden henkilöstön kanssa, jolloin syntyy tärkeää tiedonvaihtoa koko organisaatiossa meneillään olevista asioista.

”No jos katsoo esimerkiksi ihmisten kannalta, niin mä luulen, että ne ihmiset, jotka työskentelee tuolla alueilla, niin heidän tuottavuutensa on parempi, koska he asuvat itselleen mieluisammassa paikassa.” (H2)

”Tuntosarvet on levittänyt paremmin organisaatioon, kun ollaan hajallaan.” (H4)

”Alueilla on pienempiä toimipisteitä, niin siellä on minun näkemykseni mukaan parempi yhteishenki ja ollaan tiiviimmin keskenään tekemisissä myös yksiköiden välillä. Tämä lisää tiedonvaihtoa yksiköstä toiseen, mitä ei Pasilassa helposti tapahdu. Osa ihmisistä pääsee työskentelemään pienemmissä työyhteisöissä.” (H10)

5.1.2. Joustava etätyö

Liikennevirastossa on otettu joustavan etätyön periaatteet, jotka mahdollistavat etätyön tekemisen vapaasti, tiettyjä rajoituksia noudattaen. Joustava etätyö on yksi tekijä, joka synnyttää hajautuneisuutta yksiköiden toimintaan. Edwardsin ja Wilsonin (2004: 11–12) mukaan etätyön avulla voidaan tuoda helpotusta työntekijöiden työmatkan rasituk-

siin, helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä luoda rauhalliset olosuhteet keskittymistä vaativiin töihin. Tämän tutkimuksen analyysin perusteella esimiesten kokemukset etätöiden vaikutuksesta henkilöstöön ovat samanlaiset. Esimiehet kokivat joustavan etätöiden lisänsen henkilöstön motivaatiota, koska työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuu.

”Ehdottoman hyvänä, joka näkyy työtyytyväisyydessä. Ne ongelmat mitä ennen oli on paljon poistuneet, koska työntekijät pystyvät paremmin sovittamaan yhteen koti- ja työelämän. Kesken työpäivää hoidettavat asiat sujuvat joustavammin ja henkilöt joilla on pitkä työmatka pystyvät käyttämään työaikansa tehokkaammin ja säästävät työajassa valtavasti.” (H6)

Tuloksissa näkyy myös, että esimiehet kokivat hyvänä töiden suorittamisen kannalta, että henkilöstö pystyy vetäytymään sopivaan paikkaan suorittamaan keskittymistä vaativia tehtäviä.

”Yksikössä on paljon vaativia asiantuntijatehtäviä, että joskus isot kokonaisuudet vaativat, että irtaudutaan työympäristöstä ja tehdään kotona tai kirjastossa tai mikä nyt kellekin parhaiten sopii” (H2)

Kaikissa tilanteissa ja töissä etätöiden ei kuitenkaan katsottu olevan sopivaa. Etätöissä ei välttämättä synny joidenkin tehtävien vaatimaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

”Ei mun mielestä kaikissa tehtävissä se ole semmoinen, että mä mietin mitähän ne tekee etätöissä. Niin että kyllä siinä on miettimisen paikka, että se tulee organisaation parhaaksi. Että kyllä joissakin on tosi fiksua se etätöimahdollisuus, mutta kyllä joissakin tehtävissä niin sitä pitäisi vähän säästeliäästi käyttää.” (H1)

5.2. Esimiehen tehtävät hajautetusti toimivassa organisaatiossa

5.2.1. Työn suunnittelu

Zofin (2012: 17) mukaan hajautuneesti toimivassa organisaatiossa täytyy olla selkeästi määritellyt vastuut ja toimenkuvat. Kaikkien täytyy tietää oma roolinsa kokonaisuudessa. Tärkeää on myös, että henkilöstö tuntee oman vastualueensa lisäksi yksikön mui-

den henkilöiden tehtävät ja vastuualueet. Myös Vartiaisen ym. (2004: 127) mukaan selkeä vastuujako on keskeinen asia hajautetun yksikön toiminnassa. Tutkimuksen tulosten analyysissä esimiehet korostivat työnjaon selkeyden tärkeyttä.

”Toinen asia on tehtävien, roolien, työnkuvien ja vastuiden selkeys.” (H7)

Aineiston mukaan prosessien suunnitteluun hajautuneisuudella haastatellut eivät nähneet olevan vaikutuksia.

”Kyllä me on suunniteltu meidän tehtävät ihan tarpeen mukaan, että ei sen mukaan, miten ne on hajautettu. Kyllä se on ihan puhtaasti lähtöisin tarpeesta, mitä pystytään vuoden aikana edistämään.” (H1)

”Töiden suunnitteluun ei juurikaan vaikuta, mutta tilannekuvan ylläpitoon joutuu tekemään enemmän töitä. (H7)

Henkilöstösuunnittelussa hajautuneisuudella nähdään olevan joitain vaikutuksia. Henkilöstöresursseja ei pystytä aina käyttämään optimaalisella tavalla, koska joissakin tehtävissä kommunikaatio saattaa vaikeutua liikaa toimipisteiden välillä.

”Jos kyseessä olisi, vaikka jokin aliprosessista vastaava tehtävä, niin olisi vaikeaa valita etäältä työskentelevä tällaiseen tehtävään, jos prosessiin työskentelevät olisivat kaikki muualla.” (H6)

”Joitain projekteja on, jossa on nimetty henkilöitä sijoittumisen mukaan, mutta muuten kokemus ja asiantuntijuus vaikuttaa siihen, että kuka tekee minkäkin projektin.” (H9)

Vartiaisen ym. (2004: 89) mukaan hajautetusti toimivassa organisaatiossa rekrytoitavien henkilöiden ominaisuuksiin on kiinnitettävä huomiota. Aineiston perusteella tämä pitää paikkaansa haasteltujen osalta. Esimiehet kiinnittävät huomion rekrytoinnissa siihen, että henkilöllä on ominaisuudet, jotka tukevat itsenäistä työskentelyä.

”Joo kyllä pitää ottaa, että meidän on pakko ottaa huomioon, että minkälainen rekrytoidaan, että onnistuuko toi etänä. Se on selkeä mikä pitää huomioida. Se pitää olla tietäntyyppinen ihminen, jolta onnistuu tällainen etähomma.” (H1)

Toisaalta näiden ominaisuuksien ei nähty merkittävästi eroavan asiantuntijatyössä muutenkin vaadittavista ominaisuuksista.

Todennäköisesti ne tarjokkaat on ollut sellaisissa töissä, että ei siellä ole välttämättä pomo hengittänyt niskaan koko ajan. Kykyä itsenäiseen työskentelyyn halutaan. Se ei ole riippuvainen siitä työskenteleekö Pasilassa vai muualla. (H10)

5.2.2. Työn seuranta

Esimies vastaa yksikkönsä työn tuloksista ja laadusta. (Kotter 1990: 106–107). Hyppäsen (2007: 89–90) mukaan esimies määrittelee seurattavat tunnusluvut ja tämän jälkeen seuraa toteutuneita lukuja. Henkilöstön kannalta on tärkeää, että tämä tehdään avoimesti, jolloin motivaatio ja sitoutuneisuus tavoitteiden saavuttamiseen kasvaa. Myös Groysberg ja Slind (2012: 78) korostavat avoimuutta. Etenkin hajautuneesti toimivassa ryhmässä esimiehen on pyrittävä synnyttämään avoin keskustelukulttuuri yksikköön, jolloin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin vahvistuu. Vartiainen ym. (2004: 128) korostavat hajautetusti toimivan yksikön johtamisessa selkeitä ja asianmukaisia raportointikäytäntöjä, jolloin esimies saa tarvittavat tiedot töiden etenemisestä. Esimiehen on myös toteutettava seuranta siten, että henkilökunta ei koe sitä kiusalliseksi, vaan enemmänkin taustalla tapahtuvaksi (Lepsinger & DeRosa 2010: 104). Aineiston perusteella esimiehet ovat luoneet järjestelmälliset raportointikäytännöt, joilla he seuraavat yksikön vastuulla olevien tehtävien suorittamista. Työn seurannassa korostuu yksilöiden töiden seurannan sijasta koko ryhmän tavoitteiden saavuttaminen. Esimiesten on tärkeää pitää tilannekuva kokonaisuudesta yllä, mutta vastuu päivittäisistä työn tuloksista on alaisilla. Vastaajat myös korostivat hajautuneisuuden tuoneen lisää vastuuta esimiehelle viestinnän suhteen.

”Se (viestintä) pitää olla järjestelmällistä ja suunniteltua ja hyvin tietoista.” (H1)

”Hajautuneen yksikön johtaminen vaatii paljon tiedottamista. Viestinnän rooli korostuu valtavasti” (H10)

”Meillä on Väylä (intra), josta tulee yleistieto, sitten on osastokokoukset, osaston johtoryhmän kokoukset, sieltä saa tiedot saman tien, sitten on viikoittain yksikköpalaveri, joka kestää noin tunnin.” (H3)

”Hajallaan ollessa tiedonkulussa korostuu sähköinen viestintä. Sähköposti on väline, johon tietoja kirjataan paljon. Toinen on yksikkökokoukset, jossa porukka on laajemmin koossa.” (H5)

”Viestimiseen pitää kiinnittää huomiota paljon, että tietoa välittyy joka paikkaan, ja huolehtia ettei missään jää joku ulkopuoliseksi.” (H6)

”Oleellista on tietää missä kaikessa asiantuntijat on mukana ja missä vaiheessa työt etenee. Joitan seuraan tiiviimmin ja joitan harvemmin. Niissä korostuvat satunnaiset tilannekatsaukset kasvotusten tai skypeillä. Isossa kuvassa yritän pysyä mukana, mutta en yksityiskohdissa.” (H7)

”Lähinnä sellaisia mitä väylään ilmestyy asioita, joita kaikki ei ehdi lukemaan, niin olen sellaisen yhteenvedon tehnyt niistä ja lähettänyt porukoille. Ilmeisesti se on ollut ihan hyvä, koska ei niistä ole mitään palautetta tullut, sen enempää hyvää kuin huonoakaan. Sitten yksikköpalavereita pidetään. Mä en tiedä mikä on talon ohje, että niitä pitäisi olla kahden viikon välein, mutta ei me niin usein kokoonnuta. Ehkä kolmen viikon välein tai kerran kuussa silloin kun aihetta on. Ei pidetä kokouksia kokousten vuoksi.” (H2)

Aineistosta ilmenee myös, että säännöllisten palavereiden lisäksi, esimiestyöhön kuuluu päivittäistä vuorovaikutusta ei aina sinällään edes pidä töiden seurantana.

Viikoittainen yksikköpalaveri, jossa käydään läpi menossa olevia asioita. Se on paljolti jatkuvaa kanssakäymistä, jossa työn seuranta tapahtuu. Se on enemmänkin selkärangasta tulevaa päivittäistä kanssakäymistä, jota ei edes miellä, että seuraa alaisten töitä. Enemmänkin sitä, että pysyy tietoisena siitä, miten paletti pyörii. (H4)

Surakka & Laine (2011: 194) korostavat, että esimiehen on pyrittävä olemaan positiivisesti läsnä ryhmänsä arjessa sekä lisätä esimiehen positiivista läsnäoloa virtuaalisella kanssakäymisellä. Työn seurantaan liittyen aineistosta nousi esiin, että vastaajat pyrkivät pitämään yhteyttä etäällä oleviin alaisiin säännöllisesti, mutta pitävät kuitenkin tärkeänä sitä, että seurannasta ei muodostu kiusallista alaisille.

”Pitkälti näiden epävirallisten keskustelujen kautta. Siinä virtuaalisen kahvikupin ääressä, kun jutellaan mukavia, niin voi samalla kysellä, että miten jokin projekti etenee. Jos tiedän, että henkilö on ollut kuormittunut, niin kyselen, että onko kiire helpottanut ja sitten toisaalta tiedustelen, jos on työaikakapasiteettia käytettävissä. Se pitää olla leppoisaa keskustelua ja ainut keino on, että kysyy tai sitten hen-

kilö itse kertoo. Aika hyvin henkilöt kertovat, jos on liikaa hommaa tai sitten, että ei ole riittävästi tekemistä, niin aika hyvin niistä kerrotaan. Hyvin tuntuu se puoli toimivan.” (H5)

”Muistaa olla yhteydessä henkilöstöön epäsäännöllisesti, ei vaikkapa joka tiistai kello 10, jolloin henkilöstölle saattaa tulla tunne, että esimies valvoo, vaan yhteydenpidon on oltava luontevaa. Valvonnan tunnetta tulee välttää koska se on henkilöstölle epämiellyttävää.” (H4)

”Olla kiinnostunut sillai ettei tule sellainen tunne, että vahditaan.” (H1)

Työn kuormituksen seuranta esimiehet pitivät haastavana hajautetussa mallissa. Toisella paikkakunnalla olevan henkilön työn kuormitusta on vaikea seurata, kun ei ole mahdollisuutta nähdä kehonkieltä eikä olemuksen muuttumista. Joissain tilanteissa uudet työntekijät ovat saattaneet kasata liikaa työkuormaa, jolloin on käynyt niin, että jossain vaiheessa työaika ei olekaan riittänyt töiden suorittamiseen. Tuntiraportteja ei pidetty hyvänä seurannan välineenä, koska tunteja on helppo piilottaa, kun työskentelee esimiehestä etäällä.

”Tuntiraportit on yksi keino ja avoimet kalenterit. Kyllä se aika vähäistä on tosi-asiassa. On vaikeaa tietää kuinka paljon, milloinkin on kuormaa. Yksi keino on tapaamisissa ja puheluissa kysellä kuulumisia ja saada tietoa epämuodollisesti. Kyllä aika vähäiset keinot ovat. Aika nopeasti, kun juttelee tai lukee sähköpostia, niin sävystä huomaa, että on kiire ja liikaa töitä. Erilaisia pieniä signaaleja voi lukea ja tulkita.” (H7)

”Aika vähän seuraan. Se on oikeastaan sellainen asia mihin pitäisi kiinnittää huomiota, että saattaa olla, että muualla olevat työntekijät, varsinkin jos on ollut vähemmän aikaa talossa, niin heillä on kunnianhimoa ja painetta ottaa vastuuta enemmän itselleen. Voi olla, että he haalivat itselleen liikaa tehtäviä. Tätä haluaisin seurata tarkemmin.” (H2)

”Sitten just, että se on vaikeampaa seurata etäällä olevien työkuormaa ja stressiä ja mikä on sen henkilön kyky ja kapasiteetti. Päivittäinen kommunikaatio on nähdäkseni ainoa keino. Se on haastava homma, joka on keskustelun kautta aistittava. Jotkut sanovat heti kun on vähän kuormaa, ja jotkut vasta sitten kun on ihan loppu. Sen taidon kehittyminen ja ihmisten tunteminen on tärkeää. Päivittäinen kommunikaatio on ainut keino.” (H9)

Työn seurannassa ja työn kuormituksen seurannassa, esimiehet korostavat alaisten omaa vastuuta hajautetusti toimivassa ryhmässä. Esimies ei pysty kontrolloimaan kaikkea,

joten alaisten on otettava suurempi vastuu. Vartiaisen (2004: 127) mukaan esimiehen on hajautetusti toimivan ryhmän johtajana jaettava vastuuta työn tuloksista ryhmälle itselleen.

”Perustuu pitkälti keskusteluun. Ja korostuu myös etäällä työskentelevien aktiivisuus. Aina ei voi olla aloitteellinen.” (H9)

”En mä voi nähdä sinne Lappeenrantaan saakka esimerkiksi, että tunteja tietysti voi seurata, mutta tunnithan on äkkiä piilotettavissa, että kyllä se vaatii sieltä omaa aktiivisuutta, että kertoo sitäkin että työkuorma on sopiva.” (H1)

Lepsinger ja DeRosa (2010: 105–106) korostavat, että erityisen haastavaa hajautetusti toimivassa ryhmässä esimiehelle on saada tietoa sellaisilta työntekijöiltä, jotka eivät sitä jostain syystä ole halukkaita antamaan. Yhden vastauksen perusteella tällainen tilanne, jossa henkilö on toisella paikkakunnalla, ja ei osaa tai halua viestiä riittävästi tehtävistään, on esimiehelle erittäin haasteellinen.

”Yksi henkilö oli jo silloin ongelmallinen työntekoon keskittymisen kannalta, että sitten hän lähti Lappeenrantaan, kun on sieltä kotoisin, ja silloin hävisi kontrolli työntekoon, että miten se siellä sujuu.” (H6)

Tällaisessa tilanteessa esimiehen mukaan olisi tärkeää päästä päivittäin seuraamaan, miten työt sujuvat. Jos henkilö ei itse viesti tai tuo esiin työtilannettaan, niin esimies on sen varassa mitä kuulee muilta.

”Sitten on sen varassa mitä kuulee muilta, ja työntuloksia pystyy tarkastelemaan, mutta ne tulevat aina viiveellä. Näkee sitten kun joku työ on saatu valmiiksi. Niin sitten katsotaan, kuinka kauan siihen meni aikaa. Eli kun ei päivittäin pääse seuraamaan, että mitä siellä tehdään. Se toimii sitten, jos on henkilö, joka hoitaa hommat asianmukaisesti, mutta jos on henkilö, jolla on ongelmia työntöön suhteen, niin sitten se on ongelmallista.” (H6)

”Jotkut on semmoisia, että ne pyrkii hukkumaan sinne jonnekin eikä tarkkaan tiedä mitä ne on oikeastaan tehnyt.” (H1)

5.2.3. Luottamus

Zofin (2012: 18–19) mukaan hajautetusti toimivan ryhmän toiminta perustuu luottamukseen. Esimiehen on luotettava henkilöstöönsä ja henkilöstön on luotettava niin esimieheen kuin toisiinsa. Surakan ja Laineen (2011: 195) mukaan luottamus korostuu hajautetusti toimivassa ryhmässä, koska esimiehellä ei ole mahdollisuutta valvoa työn tuloksia, jolloin hänen on vain luotettava siihen, että omat työntekijät hoitavat asiat sovittu. Aineiston perusteella esimiehet pitävät luottamusta tärkeänä tekijänä hajautetusti toimivan ryhmän johtamisessa.

”Se on mun mielestä ihan ehdottoman tärkeä. Toisten kunnioittaminen ja luottamus. Ne on mulle ainakin tärkeitä.” (H1)

”Minusta se on ihan ykkösasia. Molemminpuolinen luottamus pitää olla näissä hommissa. (H2)

”Kyllähän se on tosi olennainen asia, että tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, että homma toimii.” (H7)

”Minulla on vahva luottamus, että henkilöt hoitavat tehtäviään ja työn tuloksista sen näkee mitä tapahtuu. Saadaanko niitä asetettuja tavoitteita ja aikatauluja saavutettua. Meillä seurataan yksikössä jatkuvasti tilannetta ja raportoidaan ylöspäin osastonjohtajalle.” (H8)

Luottamus nähtiin myös tärkeänä tekijänä siten, että alaiset uskaltavat kertoa esimiehelle myös yksityiselämän ongelmista. Etenkin, jos näillä on vaikutusta työntekoon.

”Jos ihmisillä on hankaluuksia työn kanssa tai miksi ei siviilielämässäkin niin tällaiset pitäisi tulla puhumaan, että olisi tietoa, miten se vaikuttaa mahdolliseen työsuoritukseen tai muualle. Voidaanko tehdä avustavia järjestelyitä tai auttaa muuten asian kanssa.” (H9)

”Toinen, mitä olen yrittänyt edesauttaa, on se, että yhteydenpito minuun päin olisi mahdollisimman helppoa ja kynnyksensä matala. Eli pitää päästä henkilöiden kanssa riittävän hyvin sinuiksi, että hän uskaltaa myös kertoa vaikkapa kotiongelmiä avoimesti ja luottamuksella, jotka vaikuttavat työntekoon.” (H10)

Zofi (2012: 100) korostaa, että luottamus vaatii kommunikaatiota syntyäkseen. Esimiehen on suunniteltava vuorovaikutusta ryhmän keskuudessa, jotta henkilöt oppivat tun-

temaan toisensa ja luottavat toisiinsa. Vartiainen ym. (2004: 154) korostavat myös vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen synnyttämisessä. Handyn (1995: 42–43) mukaan tehokkuutta ja valvontaa korostavat toimintatavat eivät synnyttä luottamusta, vaan avoimuus ja yhteiset tavoitteet ovat keskeisiä luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämisessä hajautetusti toimivaan ryhmään. Esimiehen keskeinen haaste onkin synnyttää riittävää vuorovaikutusta ryhmässä, joka toimii eri paikkakunnilla ja näkee kasvokkain harvoin (Zofi 2012: 103–104). Aineiston perusteella vastaajat pitivät luottamusta tärkeänä tekijänä, mutta pitivät hankalana kysymystä, miten luottamusta synnytetään ja ylläpidetään hajautetusti toimivassa ryhmässä. Vastauksissa korostuivat avoimuus, rehellisyys sekä kasvokkain tapaamisen tärkeys. Lisäksi keskeisenä asiana pidettiin vastuun antamista alaisille.

”En tiedä onko siinä muuta keinoja kuin näyttää omaa esimerkkiään. Eli jos lupaa jotain niin sen hoitaa. Tärkeää on myös antaa asiantuntijoille vastuuta. He saavat hoitaa tehtävänsä itselleen parhaalla tavalla. Vastuun lisäksi asiantuntijoille annetaan valtaa hoitaa tehtävät parhaaksi näkemällään tavalla.” (H5)

”Syntyy varmaan ihan siitä kaikesta kanssakäymisestä mitä kukin tekee toistensa kanssa, että siitähän se rakentuu arjen yhteistyöstä ja yhteisestä tekemisestä. Ja niiden sovittujen asioiden hoitamisesta sovituksi.” (H7)

”Mun ovet pitää olla auki, sinne pitää olla helppo tulla ja avoimuus ja siihen ei saa mitään syyttelyitä tai sellaisia kuulua, että tota se avustus ja aina se että jos on jotakin asioita että asiat ei etene niin sitten yhdessä mietitään että mitä me tehdään. Haetaan ratkaisuja siihen, että nyt ei onnistunut, että mitäs nyt tehdään, ideoidaan yhdessä. Että ei jätetä ketään sinne jumiin. Ja pitää luoda se luottamus niin hyväksi, semmoinen tunteeikin ne ihmiset, kommunikoida niin että niiden on helppo tulla sitten, että se ei jumiudu.” (H1)

Luottamuksen lisäksi esiin nousi ryhmähenki, jonka syntymiseksi katsottiin olevan tärkeää, että ryhmän jäsenet tapaavat säännöllisesti myös kasvokkain. Lisäksi videopalaverien avulla luotiin sähköiseen viestintään enemmän visuaalisuutta.

”Kyllä jos jatkuvasti ollaan hajallaan. Välillä pitää olla kasvokkain. Pyrimme viikoittain pitämään yksikköpalaverin, jossa olemme kasvokkain. Yksikköpäivillä luodaan henkeä ja ryhmädytään vuosittain. Koen tämän tärkeäksi.” (H3)

”Talon ulkopuolisia yksikköjuttuja järjestetään muutaman kerran vuodessa, että pyritään menemään vähän kauemmaksi, vaikka päivän reissu tai ollaan jopa yötä jos mahdollista.” (H2)

5.3. Esimiehen viestintä

Viestintä on keskeinen osa esimiehen johtamistyötä. Johtamisviestinnällä esimies luo yhteisöllisyyttä, motivoi alaisiaan sekä jakaa tietoa (Åberg 2006:93). Groysbergin ja Slindin (2012: 78) mukaan hajautetusti toimivat organisaatiot vaativat uudenlaista otetta esimiehen viestintään. Esimiehen on pyrittävä luomaan keskustelukulttuuri yksikköön. Keskustelevalle otteen avulla henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin sekä se synnyttää sitoutuneen ja positiivisen työilmapiirin. Surakan ja Laineen 2011: (144–145) mukaan suunnittelemalla päivittäistä viestintää esimies helpottaa työtään huomattavasti. Esimiehen on myös luotava selkeät käytännöt ryhmän käytännön asioiden viestintään. Viestin sisällön tulisi määritellä käytettyä viestintätapaa. Yksinkertaiset ja pienet asiat voidaan kertoa sähköisillä viestimillä, mutta monimutkaisemmat ja vaativammat asiat on syytä viestiä kasvotusten, jotta viesti menee halutusti perille. Pentland (2012: 65) korostaa, että kasvokkain viestiminen on tehokkain tapa saada viesti perille. Aineiston perusteella esimiehet näkivät viestinnän roolin korostuneen hajautetusti toimivan ryhmän johtamisessa. Viestinnässä korostui erityisesti Skypeen rooli. Sen nähtiin helpottaneen viestintää erityisesti toisella paikkakunnalla olevien henkilöiden kanssa. Sähköposti nähtiin huonona välineenä reagointia vaativien asioiden hoitamiseen yksikön sisällä. Vastajien mukaan se soveltuu enemmän tilanteisiin, jossa pitää lähettää liitetiedostoja tai sitten, että viestittelystä täytyy jäädä jokin tallenne.

”Lynciä olevan käyttänyt koko ajan enemmän, että se on kätevä. Sähköposti on vähän sellainen paholaisen keksintö, että kukaan ei ehdi sitä lukemaan, ainakaan ajoissa. Lyncin kautta saa ihmiset nopeasti kiinni ja puhelin on vielä tietysti parempi. Puhelin on sellainen ykköskeino.” (H2)

”Sähköpostissa sellaiset asiat joista pitää jokin tallenne jäädä. Silloin se menee sähköpostilla. Vaikka talouteen tai sopimuksiin liittyviä asioita. Jos on jotain pienempiä lyhyitä kuittauksia vaativia asioita niin puhelin tai lync on kätevin siihen. Puhelimella saa monesti hoidettua asian siinä ajassa mikä menee sähköpostin kirjoittamiseen.” (H2)

”Skype on tekstinä tai puhuttuna on kätevä. Sähköpostia tulee käytettyä eniten. Sähköpostilla lähetän, jos mukana täytyy mennä dokumentaatiota.” (H3)

”Päivittäinen yhteydenpito on keskeisessä asemassa lyncillä ja puhelimella. On muodostunut tavat ja käytännöt.” (H7)

Vaikeissa henkilöstötilanteissa esimiehet korostivat kasvokkain kohtaamista. Myös mahdollisten ristiriitojen sovitteluun kasvokkain tapaaminen koettiin parhaaksi keinoksi.

”Puhelimitse, sähköpostilla ja kasvokkain tapaamalla hoidettiin yksi tapaus. Jos on jotain suurempaa, niin paras on tavata kasvokkain.” (H4)

”Heti kun havaitsee, että on kitkaa, niin täytyy ottaa Skype puhelu molemmille ja käydä asia läpi. Viime vuoden keväällä oli yksi tapaus, jossa oli eskaloitumisen vaara. Se kuihtui kasaan heti kun pääsi keskustelemaan asiasta henkilöiden kanssa. Se unohtui sen jälkeen saman tien. Nopea reagointi on tärkeintä.” (H5)

”Sähköinen viestintä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan kasvotusten on hyvä käydä varsinkin vaikeammat asiat.” (H9)

5.4. Esimiehen rooli hajautetusti toimivassa organisaatiossa

Juutin (2013: 13–15) mukaan perinteiset johtamismallit sopivat huonosti nykyisiin organisaatioihin, joissa korostuu korkea asiantuntijuus. Nykyisiä organisaatioita tulisi johtaa mahdollistamalla henkilöstö käyttämään asiantuntemustaan laajasti. Lämsän ja Päivike (2010: 206–207) määrittelee, että nykyään johtamisen tulisi olla prosessi, johon osallistetaan myös henkilöstö. Erityisesti hajautetussa organisaatiossa korostuvat joustavat työskentelytavat ja tunne itsenäisyydestä (Lämsä & Päivike 2010: 159–160). Aarnikoivun (2008: 23) mukaan myös hajautetusti toimivaa ryhmää on johdettava määrätietoisesti. Esimies on aina vastuussa yksikön tuloksista sekä yksilöiden työpanoksesta. Esimiehen rooli onkin muuttunut hyvien puitteiden luojaksi (Hale & Whitlam 1997: 101–106). Aineiston perusteella esimiehet kokivat roolinsa hajautetun ryhmän johtajana

mahdollistajana. Tavoitteena oli luoda hyvät puitteet esimiesten työlle. Vastauksissa tuli ilmi myös, että valmentajamainen ote kuvaa organisaation esimiestyötä.

”Ehkä tässä on valmentajamainen ote tullut enemmän mukaan. Näen sen siten, että minun homma on järjestää ihmisille olosuhteet ja puitteet, että he pystyvät töitä tekemään.” (H2)

”Oma roolini on se, että en puutu kaikkeen vaan olen enemmänkin sparraaja.” (H5)

”Tietyllä tavalla koen itseni mahdollistajana ja jos haluaa vaikka kehittää itseään, niin siihen annetaan kaikki mahdollinen apu ja miksei tietyllä tavalla valmentajakin, että pyritään viemään asioita eteenpäin. Siitä on aika paljon tullut positiivistakin palautetta. Yritän pitää reilua henkeä ja tasapuolisuutta yllä.” (H3)

”Asiantuntijoiden johtaminen perustuu töiden mahdollistamiseen. Selkeä organisointi, tehtävänkuvat ja hyvän ja sujuvan työnteon mahdollistaminen.” (H7)

Yhdessä vastauksessa tuli myös esiin, että esimiestyössä vie nykyään enemmän aikaa hallinnollisten asioiden hoito.

”Siihen kuuluu työympäristö ja käytettävissä olevat rahat ja hallinnon kanssa puljaaminen täällä Pasilassa. Se vie aika paljon aikaa. Mitä omasta ajankäytöstä olen seurannut niin esimiestyöt vievät hieman enemmän aikaa kuin aiemmin.” (H9)

Hajautetusti toimivassa organisaatiossa asiantuntijat saavat enemmän vastuuta ja valtaa suorittaa työtään (Lepsinger & DeRosa 2010: 104). Aineiston perusteella esimiehet korostavat, että tämä tuo kuitenkin henkilöstölle myös vastuuta. Hajautetusti toimivassa ryhmässä esimiehen aika ei riitä kaikkeen. Etenkin, kun esimiehillä on yleensä vastuuta myös substanssiasioissa. Tällöin korostuu vastaajien mukaan myös henkilöstön vastuu työstä ja sen tuloksista. Henkilöstön on myös esimiesten mukaan oltava aktiivisia ottamaan yhteyttä niin esimieheen kuin muihin ryhmän jäseniin.

”Totta kai vaatii aktiivisuutta myös henkilöiden puolesta. Jos on jokin asia mistä pitäisi jutella, että ei jättäisi etäisyyden vuoksi ottamatta yhteyttä. asiat hoituu paljon nopeammin kun keskustellaan välittömästi. Käytäväkeskustelujen puuttues-

sa monet asiat jotka hoituisivat epämuodollisesti, niin joutuu varaamaan ajan keskustelulle. Aktiivisuutta yhteydenottoihin vaatii.” (H7)

”Vaatii sitä, että kun tulee epäselviä asioita, kun Pasilassa voi kävellä naapurihuoneeseen kysymään. Kun se tapahtuu muualla, niin se on otettava puhelin käteen ja soitettava tai laitettava Skypellä tai sähköpostilla.” (H6)

Henkilöstön on esimiesten mukaan myös otettava aktiivisesti yhteyttä alueilla työskenteleviin. Eräissä vastauksessa tuli ilmi, että joissain tapauksissa henkilöstö menee mieluummin kysymään asiaa viereisestä huoneesta ennemmin kuin ottaa yhteyttä etäällä työskentelevään henkilöön.

”On tullut esimerkiksi sellaista, että Pasilassa on jotain epäselvää ja parhaiten asiasta tietävä työskentelee Tampereella, niin on silti menty kysymään viereisestä huoneesta ennemmin kuin otettu sinne yhteyttä. Siihen on niin helppo mennä vaikka hänelle asia ei suoraan kuuluisikaan. Mutta silti siinä on suurempi kynnys ottaa puhelimitse tai muilla välineillä yhteyttä toiselle paikkakunnalle.” (H9)

5.5. Työvälineet ja johdon tuki esimiestyölle

5.5.1. Työvälineet

Hajautetun työn onnistuminen vaatii toimivia tietoteknisiä laitteita (E-työ toimeksi 2006: 12). Liikennevirastossa on käytössä hajautettua työtä tukevia mobiililaitteita, videoneuvotteluvälineitä sekä verkkopohjaisia palveluita. Aineiston perusteella esimiehet pitävät työvälineitä riittävän hyvinä hajautetun työn johtamiseen. Hyvänä asiana nousi esiin etenkin tavoitettavuuteen liittyvät tiedot. Kalenterimerkintöjen avoimuus sekä Skypessä näkyvä status ovat vastaajien mukaan tärkeitä tietoja.

”Skypessä näkyvä tavoitettavuustieto on tärkeä, jotta tietää koska henkilö on vapaana. Sitä olen kuullut, että sitä käytetään paljon. Kalenterimerkintöjen ajantasaisuus ja avoimuus ovat tärkeitä. Tavoitettavuuteen liittyvät asiat ovat keskeisiä. En osaa sanoa, että miten pystyisi parantamaan.” (H6)

”Eihän tämä ilman Skypeä onnistuisi. Toimiessaan työvälineet ovat korvaamattomia.” (H10)

”Pääasia on, että ne toimivat hyvin ja ovat helppokäyttöisiä. Tämmöisessä kauko-yhteydenpidossa toimii aivan loistavasti.” (H2)

Vartiaisen ja Hyrkkäsen (2005: 239–240) mukaan laitteiden ja viestintäyhteyksien ongelmatilanteiden nähtiin kuormittavan hajautetusti tehtävässä työssä. Aineiston perusteella tietotekniikka sekä verkkoyhteyksiin liittyviä ongelmia löytyy. Etenkin suuria datamääriä vaativien töiden tekeminen etänä tai toisesta toimipisteestä koettiin hankalaksi.

”Tietoliikennenopeudet kaikkiin yksiköihin ei ole kunnossa, että täällä Pasilassa tietoliikennenopeudet toimivat hyvin. Käsittelemme isoja datamääriä, jolloin se saattaa joissain toimipisteissä ja etätyössä tulla rajoitteeksi.” (H6)

”No sehän ärsyttää ihan hirveästi tietenkin. Aina on jotakin laitteissa. Kyllä ne varmaan toimii vähän paremmin ne Skypet nykyisin, mutta tota niin kypehän se nykyisin on, mutta kyllä se silti ärsyttää.” (H1)

Erityisesti videoneuvotteluihin liittyvät ongelmat nousivat esille. Ongelmien ratkaisi vie turhaan aikaa.

”Perustyökalut tukevat hyvin, mutta ainut mikä on ollut niin videoneuvottelujärjestelmien client -sovelluksen toiminta. Se toimii, mutta esitysmoodissa jäätyy paikoilleen. Se on suuresti vaikuttava ongelma.” (H7)

”Yksi palvelu, jolla otetaan työasemalta yhteys videoneuvottelulaitteisiin, ei toimi riittävän hyvin.” (H10)

Henkilöstön taidoissa käyttää erilaisia työvälineitä ei nähty olevan puutteita. Ei ainakaan niin isoja, että se olisi haitannut sujuvan työn tekemistä.

”Henkilöstö osaa myös käyttää välineitä riittävästi.” (H10)

5.5.2. Johdon tuki esimiestyölle

Hajautetusti toimivassa organisaatiossa johdon tuki esimiestyölle korostuu. Strategisessa suunnittelussa on otettava hajautettu työtapa huomioon. Myös kaikkien toimipistei-

den huomioinen on tärkeää. Ennen kaikkea korostuvat oikeanlaiset työvälineet ja ajan-
tasaisen tiedon toimittaminen henkilöstölle. (Vartiainen ym. 2004: 126.) Edwardsin ja
Wilsonin (2004: 81) mukaan hajautetusti toimivassa organisaatiossa korostuu se, että
työvälineet tukevat työtapaa. Johdon on pidettävä huolta, että työvälineet ovat kunnossa
ja henkilöstö osaa käyttää niitä riittävästi. Vastauksissa tuli ilmi, että työvälineiden osal-
ta esimiehet tunsivat saaneensa tukea toimintaan organisaation johdolta.

”Ihan mitä on pyytännyt (työvälineitä), niin on saanut kyllä.” (H9)

”Työvälineiden toimivuus korostuu. Välineet ovat hyvät.” (H10)

5.5.3. Koulutus- ja kehittämistarpeet

Osana haastattelua esimiehiltä kysyttiin tarpeista saada koulutusta esimiestyöhön erityi-
sesti hajautetusti toimivan ryhmän johtamisessa. Esimiehistä ei tunnistanut saaneensa
koulutusta aiheeseen.

”Yleiset esimiestilaisuudet tarjoavat jotain pinnallista tietoa esimiestyöstä.” (H5)

*”Itse en ole saanut hajautettuun malliin liittyvää koulutusta, vaan lähinnä perus-
esimieskoulutusta.” (H3)*

Esimieskoulutusta vastaajat kuitenkin tunnistivat saaneensa riittävästi, mutta hajautet-
tuun työhön liittyen aineistosta nousi esiin, että esimiehet toivovat hajautettuun työhön
liittyen kokemusten vaihtoa muiden esimiesten kanssa. Tällä tavalla vastaajien mukaan
pystyttäisiin jakamaan parhaita käytäntöjä, sekä saataisiin tietoon potentiaalisia ongel-
mia liittyen hajautettuun työtapaan.

*”Kyllä se varmasti hyödyllistä olisi, että saisi kuulla parhaita käytäntöjä muilta
esimiehiltä.” (H4)*

*”Ehkä se tulee sillä tavalla, että juttelee muiden esimiesten kanssa, joilla on myös
alaisia alueilla, niin saa vaihdettua kokemuksia.” (H2)*

6. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa tutkin miten esimiehet johtavat hajautetusti toimivia ryhmiä sekä miten esimiehet kokevat hajautuneisuuden vaikuttaneen työhönsä. Hajautuneita organisaatioita on syntynyt vastaamaan erilaisiin tarpeisiin (Gignac 2004: 7–10). Liikenneviraston hajautunut toimintatapa on syntynyt osittain tarpeesta tehdä töitä lähellä niiden sijaintia. Tämä on synnyttänyt tarpeen liikkuva työlle sekä alueellisille toiminnoille. Toisaalta taas valtion alueellistamispolitiikka on johtanut siihen, että virasto on alueellistanut henkilöstöään pois Helsingistä. Kolmas tekijä on joustava etätyö, joka vaikuttaa omalta osaltaan hajautuneen toimintatavan syntymiseen. Vartaisen ym. (2004: 18) mukaan hajautuneisuus haastaa perinteiset organisaatioiden johtamismallit. Perinteisessä mallissa korostuu esimiesten ohjaus ja valvonta, kun taas hajautetussa mallissa vastuu työn tuloksista siirtyy enemmän henkilöstölle (Zofi 2012: 95). Tutkimuksen keskeinen osa olikin selvittää, miten Liikenneviraston esimiehet ovat kokeneet siirtymän perinteisestä johtamisen tavoista hajautettuun malliin.

Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että hajautuneisuus muodostaa haasteita esimiestyölle. Esimiesten kommunikaatio henkilöstön kanssa vaikeutuu. Erityisen haastavana koettiin kasvokkain tapaamisen puuttuminen. Sähköisellä viestintätavalla otetun yhteyden koetaan vaativan enemmän aikaa kuin suoran kontaktin. Zofin (2012: 5–6) mukaan esimiehelle hajautunut toimintatapa synnyttää haasteita kommunikaation vaikeutumisen kautta moniin eri esimiestyön osa-alueisiin. Tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että esimiehet tunnistavat hajautuneisuuden aiheuttamia haasteita ja pyrkivät löytämään niihin ratkaisuja parhaansa mukaan, mutta selvää on tulosten perusteella, että ainakaan nykyisillä sähköisen viestinnän tavoilla ei pystytä täysin korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kontaktia. Vapaamuotoiset kasvokkain tapahtuvat keskustelut vaikkapa kahvi- tai lounasjonoissa koetaan tärkeäksi tavaksi vaihtaa tietoja. Näiden korvaamiseen ei sähköisillä välineillä tämän tutkimuksen perusteella ole pystytty.

Zofin (2012: 5–6) mukaan hajautettu toimintatapa luo haasteita esimiehen ajankäytölle, koska matkustamiseen ja viestintään kuluu enemmän aikaa. Tämän tutkimuksen valossa esimiehet kokivat, että hajautuneen ryhmän johtaminen vie paljon aikaa. Sähköisten

viestintävälineiden kanssa kommunikoinnin tunnettiin olevan aikaa vievää. Aineistosta selviää myös, että esimiehet olisivat halunneet enemmän kasvokkain tapaamisia eri toimipisteissä olevien henkilöiden kanssa, mutta eivät käytössä olevan ajan vuoksi ole siihen mielestään riittävästi pystyneet.

Hajauttaminen saattaa synnyttää ristiriitoja henkilöiden välille, koska tietoa ei pystytä välttämään toimittamaan kaikille oikeaan aikaan riittävästi. Tällöin henkilöt saattavat kokea olevansa eriarvoisessa asemassa esimieheen nähden. (Zofi 2012: 5–6) Tutkimusten tulosten perusteella hajauttaminen on synnyttänyt ristiriitoja ryhmän jäsenten välille. Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että ilmi tulleet ristiriidat ovat olleet puutteellisesta kommunikaatiosta johtuvia. Ristiriitojen nähtiin johtuvan myös siitä, että tilanteita ei eri toimipisteissä olevien henkilöiden välillä päästä selvittämään ajoissa, jolloin pienet asiat saattavat kasvaa suuriksi. Tämä vahvistaa mielestäni sen, että esimiehen rooli viestinnässä hajautetusti toimivassa ryhmässä on keskeinen (Vartiainen ym. 2004: 129). Viestinnän rooli korostui voimakkaasti haastatteluaineistosta vahvasti. Vastaajat kokivat, että esimiehen tehtävistä hajautetussa työssä korostuu erityisesti viestinnän ja tiedottamisen rooli. Tämä nousee selkeästi esiin myös teoriasta.

Töiden suunnittelu on keskeinen osa esimiestyötä. Hyvin suunniteltu työ helpottaa esimiehen toimintaa ja resursseja muihin tehtäviin. (Kotter 1990: 104.) Vartiaisen ym. (2004: 127) hajautetun ryhmän toiminnan suunnittelussa tärkeintä on, että työnjako ja vastuut ovat selkeitä. Haastatteluaineisto vahvistaa tämän, sillä esimiehet pitivät tärkeänä, että tehtäväkuvat ja vastuut ovat selkeitä.

Yksi esimiehen tehtävistä on työn tulosten seuraaminen. (Kotter 1990: 107.) Lepsingerin ja DeRosan (2010: 104) mukaan hajautetusti työn johtamisessa esimies antaa työn tuloksista enemmän vastuuta henkilöstölleen. Esimiehen tulee seurata tavoitteiden saavuttamista sekä töiden etenemistä. Seuranta on kuitenkin järjestettävä siten, että henkilöstö ei koe sitä kiusallisena. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet kokivat, että asiantuntijaorganisaatiossa vastuu työn tuloksista on yhä enemmän henkilöstöllä. Esimies on enemmän taustalla ja auttaa tarvittaessa ongelmissa. Aineistosta nousi esiin se, että esimies pysyy ajan tasalla kokonaiskuvasta, mutta ei välttämättä yksityiskohdista.

Vartiaisen ym. (2004: 128) esimiehen on muodostettava selkeät raportointikäytännöt, jonka avulla pystyy seuraamaan tilannetta. Tulosten perusteella esimiehillä on käytössä säännöllisiä yksikköpalavereita, jotka auttavat tilannekuvan ylläpitämisessä. Kuitenkin toisaalta nousi esiin se, että yksikön työtilanteesta riippuen, aina ei ole mahdollista pitää yhteisiä palavereita riittävän usein, jolloin esimiehen on haastavaa pysyä ajan tasalla kokonaistilanteesta. Vastausten perusteella esimiehet pyrkivät saamaan tietoa myös vapaamuotoisilla tiedusteluilla. Vastajat kuitenkin korostavat, että tällaiset on syytä tehdä varoen, jotta henkilöstö ei koe seuranta kiusalliseksi. Henkilöstön työn kuormituksen seuranta tulee esimiesten mukaan haasteelliseksi hajautetussa mallissa. Kun esimiehet eivät näe alaisiaan säännöllisesti ei olemusta eikä sanatonta viestintää voi tulkita. Tällöin keskeistä on pienten signaalien, kuten aikataulujen, sähköpostien sävyn ja puhuttujen asioiden perusteella yrittää selvittää, miten henkilöllä menee ja pysyykö työkuorma hallinnassa. Tulosten perusteella hajautetussa työssä haasteita synnyttävät henkilöt, jotka eivät itse ole aktiivisia kertomaan työnsä tuloksista eivätkä ota yhteyttä esimieheen.

Luottamuksen rooli nousee tärkeäksi hajautetun ryhmän johtamisessa. Esimies ei pysty valvomaan päivittäistä työn tekemistä, joten hänen on vain luotettava siihen, että kaikki tekevät osuutensa. (Surakka & Laine 2011: 195.) Esimiehen on pyrittävä luomaan ilmapiiri, jossa henkilöstö luottaa esimieheen sekä toisiinsa. Hajautetusti toimivaan ryhmään tulisi pyrkiä synnyttämään avoin keskustelukulttuuri. Keskeisessä roolissa tässä on esimiehen toiminta johtajana. Avoimuus sekä vastuun antaminen alaisille auttavat synnyttämään luottamuksellisen ilmapiirin. (Zofi 2012: 103–104.) Vartiaisen ym. (2004: 154) mukaan säännöllinen kommunikaatio on keskeinen osa luottamuksen synnyttämistä ja ylläpitoa. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet pitävät luottamusta tärkeänä tekijänä hajautetusti toimivassa ryhmässä. Toisaalta luottamuksen nähtiin kuuluvan myös asiantuntijatyöhön keskeisenä, mutta korostuvan entisestään hajautetusti toimittaessa. Luottamuksen synnyttämiseen ei nähty olevan erityisiä keinoja, vaan sen koettiin syntyvän päivittäisellä kanssakäymisellä. Vastauksissa kuitenkin nousi esiin, että luottamusta pyritään synnyttämään avoimella ilmapiirillä, vastuuta ja vapautta antamalla sekä ylimääräistä kontrollia välttämällä. Myös ryhmähenki koettiin haastatteluaineistossa keskeiseksi tekijäksi. Hyvän ryhmähengen synnyttämisen yhdeksi keinoksi nähtiin vuosittaiset virkistyspäivät.

Esimiehen on pyrittävä simuloimaan kasvokkain tapaamista, koska hajautetussa työssä fyysisiä tapaamisia on vähän. Tärkeää on myös, että esimiehet tekevät itsensä saataville, jotta heihin on helppo ottaa yhteyttä tarvittaessa. Yksikön viestinnässä avoimet kalenterit ovat tärkeitä, jotta henkilöstö tietää toistensa aikataulut, ja sen milloin on hyvä tavoitella toista. (Zofi 2012: 105–106.) Pentlandin (2012: 65) mukaan kasvokkain viestiminen on tehokkain tapa saada viesti perille ja sähköposti vähiten vaikuttavin. Tutkimusaineiston perusteella esimiehet yrittävät välttää sähköpostilla johtamista. Sähköpostia käytetään, jos viestistä on jäätävä tallenne tai viestiin kuuluu liitetiedostoja. Päivittäisessä johtamisessa keskeisiä viestintävälineitä ovat puhelin sekä Skype. Myös avoimet kalenterit koetaan tärkeiksi. Skypen roolia korostetaan paljon. Sen tavoitettavuustieto on hyvä väline ja sillä koetaan olevan matalampi kynnyks ottaa yhteyttä kuin puhelimella. Ryhmän viestinnässä korostuu esimiesten mukaan myös alaisten vastuu tiedottamisesta niin esimiehelle kuin muille ryhmän jäsenille. Esimiehet ovat kiinnittäneet huomiota, että yksikössä saatetaan mieluummin kysyä tietoa viereisessä huoneessa olevalta henkilöltä, vaikka paras asiantuntija asiaan saattaisi löytyä toisesta toimipisteestä. Sähköisten viestintävälineiden käyttöön liittyy tutkimuksen perusteella korkeampi kynnyks kuin kasvokkain tapahtuvaan kontaktiin. Yksikössä syntyvien ristiriitojen sekä vaikeiden henkilöstötilanteiden hoitoon parhaat keinot ovat esimiesten mukaan kasvokkain tai Skypellä tapaaminen.

Surakan ja Laineen (2011: 13) mukaan esimiehen rooli on luoda olosuhteet, jossa organisaation sekä yksikön resurssit yhdistyvät mahdollisimman tehokkaasti. Hale ja Whittle (1997: 101–106) korostavat, että esimiehen on annettava tilaa alaisilleen sekä luotava hyvät puitteet työn tekemiselle. Esimiehen on motivoitava alaisiaan sekä tarjottavat apua fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen. Tutkimustulosten perusteella esimiehet kokevat olevansa henkilöstön työn mahdollistajia tai valmentajia. Vastausten perusteella he pitävät huolen, että olosuhteet ja palkkausasiat ovat kunnossa ja, että henkilöstö voi mahdollisimman hyvin keskittyä työntekoon.

Hajautetussa työssä työvälineet ovat keskeisessä roolissa (E-työ toimeksi 2006: 12). Tutkimusaineiston perusteella esimiehet ovat tyytyväisiä käytössä oleviin työnteon välineisiin. Vartiaisen ja Hyrkkäsen (2005: 239–240) mukaan laitteiden ongelmat kuor-

mittavat erityisesti hajautettua työtä tehtäessä. Tutkimustulokset vahvistavat tämän. Esimiehet kokivat, että laitteiden ja tietoliikenneyhteyksien ongelmatilanteet koetaan rasittavina. Tärkeänä pidetään etenkin, että ongelmatilanteissa ongelma pyritäisiin ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti. Etenkin suuremmissa ongelmissa koettiin johdon tuki tärkeäksi siten, että käytettäisiin mahdollisimman järeitä keinoja, jotta ongelmat saadaan korjattua.

Tutkimusaineiston perusteella esimiehet kokevat saaneensa riittävästi koulutusta esimiestyöhön. Tulevaisuudessa toivottiin hajautettuun malliin liittyen tiedon vaihtoa esimiesten kesken. Tällöin olisi mahdollista jakaa parhaita käytäntöjä sekä saada tietoon potentiaalisia ongelma-kohtia esimiestyössä.

7. TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS

Laadullisten tutkimusten tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyy oletus, että tutkimustulosten tulisi päteä muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on kuvata tutkittavaa ilmiötä sellaisella tasolla, että yleistäminen muihin yksittäistapauksiin on mahdollista. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan ilmiön selittämistä sekä ymmärrettäväksi tekemistä. (Alasuutari 2011: 182–184.) Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyttä tarkastellessa tärkeää on, että tutkimusraportissa kuvataan tutkimusprosessin eri vaiheita mahdollisimman tarkasti (Metsämuuronen 2008: 17–18). Tässä tutkimuksessa olen kuvannut tutkimuksen menetelmiä ja analyysin vaiheita. Tutkimus koski Liikenneviraston esimiehiä, jotka johtavat yksioita, joiden henkilöstö on sijoitettuna hajautuneesti. Tutkimus siis kuvaa melko rajautunutta joukkoa. Tutkimuksessa kuitenkin tuotiin esille haastateltujen näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessa on myös tuotu esiin tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessiin vaiheet.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessissa käytettyjen toimenpiteiden huolellista perustelua. Luotettavuuteen liittyy myös huolellisuus tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013: 132–136) Tutkimuksessa olen perustellut käyttämäni valinnat. Tutkimuskysymykset ovat selkeät. Haastatteluaineiston luotettavuutta varmistettiin lähettämällä haastatelluille kysymykset etukäteen. Haastatteluaineisto myös testattiin ennen varsinaisia haastatteluja koehaastattelulla. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluista on mahdollista tarkistaa myös analyysin aikana, jos jokin ilmaisu oli jäänyt epäselväksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan omat lähtökohdat. Puolueettomuutta arvioitaessa on huomioitava se, pääseekö haastateltujen ääni todella kuuluviin, vai vaikuttaako siihen tutkijan omat näkemykset. Tutkija tosin on viime kädessä se, joka määrittelee tutkimusasetelman sekä asettaa tutkimuskysymykset. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 135–136.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on riski, että tutkijan omat lähtökohdat tutkittavaan asiaan johdattelevat tutkimusta liikaa. Liikennevirasto oli minulla aiemmasta palvelussuhteesta johtuen tuttu organisaatio, joka on saattanut

vaikuttaa tutkimuksen kysymyksenasetteluun, koska hajautettuun työhön liittyvät ongelmat olivat osiltaan itse koettuja. Riskiä pyrittiin kuitenkin tutkimuksessa minimoimaan erityisesti teemahaastattelun valinnalla. Tällä pyrittiin saamaan haastateltavien omat ajatukset esiin tutkittavasta asiasta. Toinen, millä tätä riskiä pyrittiin vähentämään, oli haastateltaville annettu mahdollisuus haastattelun lopuksi kertoa vapaasti, jos jotain liittyen tutkittavaan ilmiöön jäi käsittelemättä.

8. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on haastateltu Liikenneviraston esimiehiä. Tavoitteena oli selvittää hajautuneisuuden vaikutuksia esimiestyöhön. Tutkimuksen metodologiseen valintaan vaikutti se, että tutkimus on tehty rajatulle joukolle rajatussa tilanteessa. Tämän vuoksi tapaustutkimus on mielestäni perusteltu vaihtoehto tutkimuksen tekemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on, että tutkittavien oma ääni pääsee kuuluviin (Hirsijärvi 2013: 164). Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jotta tutkittavien oma ääni tulee kuuluviin, ja tutkija pääsi sitä kautta tekemään havaintoja tutkittavasta asiasta.

Alasuutarin (2011: 196) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin eri vaiheet lomittuvat toisiinsa. Tutkimusongelman asettelu, aineiston keruu ja analyysi etenevät kaikki rinnakkain. Tämän tutkimuksen aikana vaiheet lomittuivat toisiinsa useassa vaiheessa. Tutkimusraportin kirjoittaminen sekä aineiston analyysi etenivät rinnakkain. Myös tutkimuskysymykset tarkentuivat aineiston analyysin jälkeen. Tämä johtui siitä, että tällöin tutkimusaineiston perusteella pystyttiin vastaamaan paremmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten hajauttaminen vaikuttaa esimiesten työhön. Liikennevirasto valikoitui tutkimuskohteeksi, koska se sisältää monia eri hajauttamisen muotoja. Katson, että tutkimuksessa saatiin vastauksia esitettyihin haastattelukysymyksiin. Hajautettu toimintatapa tuo haasteita esimiehen työhön. Haasteina korostuvat kommunikointiin, luottamukseen ja töiden seurantaan liittyvät asiat. Keskeisenä nousee esiin kuitenkin kommunikoinnin ja viestinnän rooli. Esimiesten on viestittävä sähköisten viestintien avulla enemmän ja varmistettava, että viesti menee perille kaikille. Esimiesten on myös pidettävä huolta viestinnällään siitä, että kukaan ryhmän jäsenistä ei jää unohduksiin toiselle paikkakunnalla. Sähköisten viestintävälineiden käytön nähdään kuluttavan enemmän aikaa kuin kasvokkain viestimisen. Säännölliset viestintäkanavat sekä yksikön suunniteltu viestintä ovat tärkeässä asemassa. Tällä hetkellä yksiköissä on käytössä säännöllisiä palavereja, mutta näiden ei kuitenkaan katsottu riittävän kaikilta osin.

Tutkimuksen perusteella ehdotan, että Liikennevirastossa muodostetaan esimiesten avuksi osaston, yksikön tai ryhmän viestintämallit, jonka avulla esimiehet voivat muodostaa järjestelmälliset kanavat hajautuneiden yksiköiden viestintään. Esimiehet kokivat tiedottamisen ja viestinnän keskeiseksi haasteeksi hajautetun työn johtamisessa. Uskon, että haasteeseen pystyttäisiin vastaamaan yksikkökohtaisilla viestintäsuunnitelmissa, jotka tukisivat esimiehen viestintää yksikön johtamisessa sekä henkilöstön keskinäistä viestintää.

Hajautetusti toimivan ryhmän johtajalle ajankäyttö luo keskeisen haasteen. Tutkimuksen perusteella eri paikkakunnilla sijaitseviin toimipaikoille matkustaminen vie aikaa, ja myös sähköisten viestintävälineiden käyttö vie enemmän esimiesten aikaa. Esimiehet myös kokivat hallinnollisten tehtävien lisääntyneen viime vuosien aikana. Esimiehet ovat Liikennevirastossa kiinni paljon myös substanssitehtävissä, jolloin henkilöstöjohtamiseen käytettävä aika on rajallista. Vastauksista tuli ilmi, että esimiehet toivoivat pystyvänsä käyttämään enemmän aikaa henkilöstön tapaamiseen.

Ehdotan, että jatkossa Liikenneviraston esimiestehtävissä mahdollistetaan esimiestehtävissä olevia enemmän henkilöstöjohtamiseen, vähentämällä esimiestehtäviin valittujen vastuuta substanssiasioihin ja korostetaan roolia henkilöstöjohtamisessa. Toinen vaihtoehto on luoda tiimivetoinen malli, jossa tiimillä on yhteinen vastuu myös työn tuloksista. Tällä pystyttäisiin vähentämään esimiesten taakkaa substanssiasioiden hoidossa, ja korostamaan esimiesten rooli hyvän työnteon mahdollistajana ja motivoijana.

Luottamuksen rooli nousi keskeiseksi hajautetusti toimivassa ryhmässä. Esimiehet tunnustivat luottamuksen keskeisen roolin, mutta eivät tiedostaneet keinoja luottamuksen synnyttämiseen tai ylläpitämiseen. Luottamus syntyy avoimella ja rehellisellä viestinnällä sekä antamalla vastuuta ja vapauksia henkilöstölle. (Surakka & Laine 2011: 140.) Luottamus vaatii syntyäkseen myös säännöllisiä vapaamuotoisia keskusteluja (Pentland 2005: 65).

Ehdotan, että Liikenneviraston esimiehille tarjotaan koulutusta liittyen luottamuksen synnyttämiseen ja ylläpitämiseen ryhmässä. Esimiehillä oli oikeita keinoja käytössään luottamuksen synnyttämiseksi, mutta ottaen huomioon luottamuksen keskeisen roolin hajautetusti toimivassa organisaatiossa, olen sitä mieltä, että esimiesten tulisi pystyä tietoisesti rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta omassa henkilöstössään. Tekemällä luottamuksen synnyttämisen ja rakentamisen keinot esimiesten tietoon koulutuksen avulla pystyttäisiin parantamaan esimiesten valmiuksia ja kykyä rakentaa hyvin toimivia hajautettuja ryhmiä.

Hajautetussa työssä johdon tuki esimiestyölle on keskeistä. Etenkin tämä korostuu tarpeellisten työvälineiden hankinnassa. Liikennevirastossa työvälineiden koettiin olevan hyvät, mutta ongelmia ilmenee niiden luotettavuuden kannalta. Olennaista on tutkimuksen perusteella, että työvälineiden ongelmatilanteisiin puututaan välittömästi ja huonosti toimivat työvälineet korvataan paremmilla. Hajautuneesti toimivan ryhmän hyvälle toiminnalle hyvät työvälineet ovat ehdoton edellytys, joten niiden toimivuuteen sekä siihen, että ne tukevat työtä on syytä kiinnittää paljon huomiota.

Esimiehet kokevat saaneensa riittävästi koulutusta esimiestyöhön. Koulutuksella voidaan parantaa esimiesten valmiutta vastata esimiestyön haasteisiin. Hajautettuun malliin liittyen esimiehet toivoivat etenkin enemmän tiedonvaihtoa toisten esimiesten kanssa. Täten ehdotan, että Liikenneviraston esimiehille järjestetään vertaistilaisuuksia, jossa esimiehet saavat vaihtaa kokemuksiaan hajautetun työn johtamisesta ja parhaista käytännöistä. Tilaisuudet olisi hyvä järjestää mahdollisimman vapaamuotoisiksi ja intiimeiksi, jotta esimiehet uskaltavat tuoda ongelmia rehellisesti ja avoimesti esiin.

LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOYpro.
- Al-Ani, Ban, Agnes Horspool & Michelle C. Bligh (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership* 7:3, 219 – 249.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2001). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Bryman, Alan (1999). Leadership in organizations. Teoksessa: *Managing organizations*, 26–42. Toim. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter Nord. Lontoo: Sage publications.
- Edwards, Abigail & John. R Wilson (2004). *Implementing virtual teams: A guide to organizational and human factors*. USA: Gower Publishing Company.
- E-työ toimeksi: E-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi (2006). *Työhallinnon julkaisu 362*. Helsinki: Työministeriö.
- Gignac, Francine (2004). *Building successful virtual teams*. Boston: Artech house.
- Groysberg, Boris & Michael Slind (2012). Leadership is a conversation. *Harvard business review* 90: 6, 76–84.
- Gulick, Luther (1937). Notes on the theory of organizations. Teoksessa: *Papers on the science of administration*, 1–46. Toim. Luther Gulick & Lyndall Urwick. New York: Institute of public administration.

- Hale, Richard & Peter Whitlam (1997). *Towards the virtual organization*. Cambridge: McGraw-Hill.
- Handy, Charles (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard business review* 73: 3, 40–50.
- Harju, Minna, Päivi Tiihonen, Marja Salonen, Timo Ovaskainen & Riikka Ahlgren (2007). *E-työn hyvät käytännöt. ESR-hyvät käytännöt –sarja*. Helsinki: Työministeriö.
- Helle, Minna (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka, Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, Riitta (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juuti, Pauli (2013). *Jaettu johtajuus*. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kotter, John P. (1990). What leaders really do? *Harvard business review* 68: 3, 103–111.
- Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2012). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Lepsinger, Richard & Darleen DeRosa (2010). *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. USA: Jossey-Bass.
- Liikennevirasto (2017). *Tapamme toimia*. Saatavissa 10.10.2017: <http://www.liikennevirasto.fi/tapamme-toimia#.Wd3uGtsgmu4>.
- Liikennevirasto (2017). *Organisaatio*. Saatavissa 10.10.2017: <http://www.liikennevirasto.fi/tapamme-toimia/organisaatio#.Wd3vVNsgmu4>.
- Lipnack, Jessica & Jeff Stamps (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2. edition. New York: John Wiley & Sons.
- Lunenburg, Fred C. (2011). *Leadership versus Management: A key distinction – at least in theory*. *International journal of management, business and administration* 14: 1, 1–4.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Päivike (2010). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp Oy.
- Mintzberg, Henry (1990). *The Manager`s Job: Folklore and Fact*. *Harvard business review* 68: 2, 163–176.
- Nurmi, Raimo (2000): *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Mermerus Oy.
- Patel, Vinod (2007). *Concepts and issues in management*. Delhi: Oxford Book Company.
- Pekkola, Juhani & Leena Uskelin (2005). *Etätyöopas työnantajille*. ESR-hyvät käytännöt –sarja. Helsinki: Työministeriö.

- Pentikäinen, Markku (2009). *Ensiaskleet esimiehenä: Johda kohti tavoitteita*. Juva: WSOYpro Oy.
- Pentland, Alex (2012). The new science of building great teams. *Harvard business review* 90: 4, 60–70.
- Quinn, Robert E, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. McGrath & Lynda S. St. Clair (2007). *Becoming a master manager: A competing values approach*. 4. painos. USA: John Wiley & Sons.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Surakka, Tarja & Niina Laine (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tallinna: Taurus Media.
- Tienari, Janne & Susan Meriläinen (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tschirhart, Mary & Wolfgang Bielefeld (2012). *Managing nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, Matti, Niina Kokko & Marko Hakonen (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Vartiainen, Matti, Johan Lönnblad, Anssi Balk & Kari Jalonen (2005). *Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus*. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Zaleznik, Abraham (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard business review 55: 3, 67–78.

Zofi, Yael (2012). Manager`s guide to virtual teams. New York: Amacom.

Åberg, Leif (2006). Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

- a. Organisaatio ja hajautuneisuus
 - Mitä hajautuneen työn muotoja yksikössä on käytössä sekä miten töiden suunnittelussa hajautunut työtapa on otettu huomioon?
- b. Esimiestyö
 - Miten hajautunut työtapa vaikuttaa esimiestyöhön (esimiehen ajankäyttö, henkilöstöjohtaminen, resurssit, henkilöstön osaaminen)
- c. Työn suunnittelu ja seuranta
 - Miten hajauttaminen vaikuttaa työn suunnitteluun, seurantaan ja aikataulutukseen?
- d. Viestintä ja vuorovaikutus
 - Miten ylläpidetään/luodaan luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä sekä miten esimies viestii etäällä olevalle henkilölle?
- e. Kehittäminen
 - Miten organisaation työvälineet, henkilöstön osaaminen, johto yms. tukevat hajautetun työn johtamista sekä miten sitä tulisi kehittää?

LIITE 2: Saatekirje

Hei!

Teen Pro Gradu työtä aiheena Hajautetun työn johtaminen. Työssä kartoitetaan sitä, miten esimiehet johtavat hajautetusti sijoittunutta henkilöstöä, mitä se vaatii esimieheltä sekä miten hajautuneisuus on organisaatiossalla huomioitu. Teen työni käyttäen Liikennevirastoa kohdeorganisaationani. Yhteyshenkilönä Liikennevirastossa työhön liittyen toimii Hannu Mäkikangas ja ohjaajana professori Esa Hyyryläinen Vaasan yliopistosta.

Tutkimusta varten haastattelen Liikennevirastossa esimiehinä toimivia henkilöitä eri organisaatiossilla. Haastattelun kesto on noin 30-45 minuuttia. Haastattelut voidaan toteuttaa Liikenneviraston tiloissa Pasilassa tai muussa sopivassa paikassa. Myös puhelinhaastattelu on mahdollinen. Haastattelut nauhoitetaan, ja tallenteita käytetään ainoastaan tutkimuksen empiirisen osan kirjoittamiseen, jonka jälkeen tallenteet hävitetään. Haastatteluissa esitetyjä asioita käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti sekä vastaajien anonymiteettiä kunnioittaen. Tutkimuksen tuloksia käytetään Liikenneviraston sisäiseen kehittämiseen. Tutkimus on valmistumisen ja tieteellisen hyväksynnän jälkeen kokonaisuudessaan saatavissa Vaasan yliopiston internet sivuilta.

Toivon, että suostuisit osallistumaan tutkimuksen tekemiseen. Suostumuksen voit tehdä vastaamalla tähän viestiin, jonka jälkeen otan Sinuun yhteyttä sopiakseni ajan ja paikan haastattelun tekemiseen. Kiitän jo etukäteen vaivannäöstä.

Ystävällisin terveisin,
Tommi Isosomppi
p. 045-2005910
Vaasan yliopisto

LIITE 3: Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelusta

Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa		
Esimiehen haasteet hajautetussa toimintatavassa		
Pitää miettiä ne riittävät kommunikoinnit ja semmoiset johtamistoimenpiteet, että se homma onnistuu. (H1)	Kommunikointi ja delegointi vaikeutuu	Esimiehen kommunikointi Zofi (2012)
Päivittäinen yhteydenpito vaikeutuu. Tietämys ja tiedonjako muuttuu selvästi hankalammaksi. (H4)		
”Pasilassa tapahtuu sellaista, että kuulee käytävällä jotain, kun joku puhuu jostain ja menee itse keskusteluun, niin kuulee paljon asioita, jotka eivät välttämättä itseä suoranaisesti koske, mutta lisää tietämystä kokonaisuudesta. Henkilöt, jotka työskentelevät etänä jäävät paitsi tällaisesta.” (H7)		
Tieto ei riittävän hyvin kulje niin ei välttämättä yksikön päällikkökään tiedä mitä siellä puuhataan. (H4)	Työn seuranta ja tilannekuvan ylläpito on haastavaa.	Työn seuranta Zofi (2012)
Aika on kortilla ja rajallinen niin ei riittävästi tule oltua yhteydessä alaisiin. Pitäisi pystyä matkustamaan enemmän. (H3)	Kiire vähentää mahdollisuuksia tavata henkilöstöä.	Haaste esimiehen ajankäytölle Zofi (2012)
”Kyllä siinä potentiaalia on, että kun ei kasvokkain tavata, niin varsinkin silloin, kun vauhti on kova, niin ristiriitoja voi syntyä.” (H4)	Kommunikaation puuttellisuus voi johtaa ristiriitoihin.	Esimiehen viestintä Zofi 2012