



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marcus Toppari

**Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikuttaminen
hajautetuissa tiimeissä**

Maanmittauslaitoksen HUKI-vastuualueilla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marcus Toppari		
Tutkielman nimi:	Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikuttaminen hajautetuissa tiimeissä : Maanmittauslaitoksen HUKI-vastuualueilla		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiesten läsnäoloa ja vuorovaikuttamista Maanmittauslaitoksen HUKI-vastuualueilla (huoneistot ja kiinteistöt.) Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sitä, miten läsnäolo ja vuorovaikutus toimivat hajautetusti ja miten esiin tulleita ongelmia voitaisiin pyrkiä korjaamaan. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Maanmittauslaitos. Maanmittauslaitoksella on siirrytty monin paikoin hajautettuun työhön jo vuosia ennen koronapandemian alkua, mutta täysin ilman työtapojen muutosta ei edes Maanmittauslaitos ole kriisistä selvinnyt.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu hajautetun organisaation, tiimiorganisaation, virtuaalisen tiimin, etätöiden, itseohjautuvuuden, johtajuuden ja esimiestyön, tiimijohtamisen, virtuaalisen tiimin johtamisen, esimiehen läsnäolon ja vuorovaikuttamisen, tutkimusmenetelmän kuvailun, aineistonkeruumenetelmän sekä aineiston analyysin kuvauksista. Lisäksi työssä on kuvailtu Maanmittauslaitoksen tehtäviä nykyisellään, etätöiden tekemistä Maanmittauslaitoksella sekä HUKI-prosessia.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu. Tutkimuksen kysymykset ovat jaettu neljään teemaan ja haastatteluun osallistuu 12 henkilöä, jotka työskentelevät HUKI-prosessissa eri tiimeissä Maanmittauslaitoksella. Haastattelulomake luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja siinä pyrittiin saamaan kuva esimiehen läsnäolosta sekä vuorovaikutuksesta erilaisissa tilanteissa ja esimiehelle kuuluvissa tehtävissä. Aineisto analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka Maanmittauslaitoksella on pitkät perinteet etätöiden tekemisessä, on koronapandemia silti tuonut uuden tilanteen kaikkien työntekijöiden eteen. Satunnainenkin kohtaaminen kasvokkain ja erilaiset tapahtumat luovat yhteishenkeä ja luottamusta, jotka ovat ainakin osittain kärsineet tilanteesta. Kaikilla esimiehillä ei selvästikään ole yhtä paljon aikaa olla vuorovaikutuksessa kaikkien alaistensa kanssa kuin aiemmin. Positiivista kuitenkin on, että osaan tutkimuksessakin esiin tulleista ongelmista on ehditty jo reagoida.

AVAINSANAT: Maanmittauslaitos, etäjohtaminen, vuorovaikutus, läsnäolo, etätö

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Hajautettu organisaatio	8
2.1	Tiimiorganisaatio	10
2.2	Virtuaalinen tiimi	12
2.3	Etätyö	15
2.4	Itseohjautuvuus	19
3	Johtajuus ja esimiestyö hajautetussa organisaatiossa	22
3.1	Tiimijohtaminen	24
3.2	Virtuaalisen tiimin johtaminen	26
3.3	Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikuttaminen etätöissä	29
4	Tutkielman toteutus	32
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	32
4.2	Teemahaastattelu	34
4.3	Haastattelun rakenne	36
4.4	Haastattelujen toteutus	37
4.5	Haastateltavien valikoituminen	38
4.6	Haastattelujen analyysi	39
5	Maanmittauslaitos	42
5.1	Maanmittauslaitoksen tehtävät	42
5.1.1	Lainhuuto- ja kiinnitysasioiden siirtyminen Maanmittauslaitoksen tehtäviin	43
5.1.2	Lainhuuto- ja kiinnitysrekisteri	44
5.1.3	Huoneistotietojärjestelmä	45
5.1.4	Kirjaamis- ja toimistosihteerit sekä kirjaamisasiantuntijat ja -lakimiehet	46
5.2	Monipaikkainen työ Maanmittauslaitoksella	47
6	Tutkimustulosten yhteenveto	49
6.1	Esimiehen läsnäolo	49
6.2	Vuorovaikutus	52

6.3	Ratkaisuja ongelmiin	57
7	Johtopäätökset ja pohdinta	62
7.1	Yksinäisyys ja kasvotusten tapaamiset	63
7.2	Toimistosihteerien vaihtuvuus ja työn uudelleenorganisointi	64
7.3	HTJ-puolen lastentaudit	65
7.4	Sähköisen vuorovaikutuksen pelisäännöt	67
7.5	Muutosjohtamisen puuttuminen	67
7.6	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	68
7.7	Jatkotutkimusaihe	69
	Lähteet	70
	Liitteet	77
	Liite 1. Haastattelulomake	77

Kuvat

Kuva 1. Ryhmän ja tiimin erot.	11
--------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. E-työn eri muodot.	17
Kuvio 2. E-työn käsitteestä.	18
Kuvio 3. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen.	40

Taulukot

Taulukko 1. Toimistosihteerien pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan.	49
Taulukko 2. Kirjaamissihteerien (kiinteistö) pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan...	50
Taulukko 3. Kirjaamissihteerien (HTJ) pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan	50
Taulukko 4. Kirjaamisiasiantuntijoiden ja -lakimiesten pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan.	50
Taulukko 5. Toimistosihteerien pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.	53
Taulukko 6. Kirjaamissihteerien (kiinteistö) pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.	53
Taulukko 7. Kirjaamissihteerien (HTJ) pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan...	53
Taulukko 8. Kirjaamisiasiantuntijoiden ja -lakimiesten pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.	54

Lyhenteet

HUKI = Huoneistot ja kiinteistöt

1 Johdanto

Valtioneuvosto linjasi ensimmäisen etätyösuosituksen 16.3.2020, jonka nojalla julkisen sektorin työntekijät, joiden työtehtävät sen mahdollistivat, siirtyivät etätöihin. (Valtiovarainministeriö ja Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020, s.1) Tämän jälkeen etätyösuosituksia on uusittu pandemiatilanteen mukaan ja myös Maanmittauslaitos siirtyi entistä laajamittaisempaan etätöiden tekemiseen.

Maanmittauslaitoksen hallintojohtajan Matti Hyytisen (2020) mukaan Maanmittauslaitoksella ollaan monipaikkaisen työn tekemisen konkareita. Joustavaa ja monipaikkaista työtä on tehty Maanmittauslaitoksella jo vuosisatojen ajan. Pitkät monipaikkaisen työn perinteet ovat auttaneet Maanmittauslaitosta selviytymään yllättävistä muutostilanteista. Koronaviruspandemia ei ole vaikuttanut olennaisesti Maanmittauslaitoksen toimintaan.

Koska etätyöt ovat koronakriisin vuoksi lisääntyneet, on etätöistä tehtävä tutkimus ajankohtaista. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Maanmittauslaitos. Työn kirjoittajalla on vakituinen virka kyseisessä organisaatiossa ja prosessissa, joka tekee aihepiirin tutkimisen mielenkiintoiseksi ja mielekkääksi tukijalle itselleen. Aiemmin tutkimusta Maanmittauslaitokselle etäjohtamisesta on tehnyt ainakin Mira Leskinen Karelia-ammattikorkeakoulusta vuonna 2021. Myös tutkija itse on tehnyt aiemmin Maanmittauslaitokselle tutkimuksen vuonna 2018, mutta se käsitteli oikeustradenomikoulutuksen hyötyjä toimisto- ja kirjaamissihteerien työtehtävissä.

Tämän gradun tavoitteena on tutkia, millaisia vaikutuksia etätyöskentelyllä on esimiesten läsnäoloon ja vuorovaikuttamiseen Maanmittauslaitoksen HUKI-tiimeissä (huoneistot ja kiinteistöt). Tarkoituksena on tutkia tutkimuskysymyksiä alaisten näkökulmasta. Tutkimuskysymykset voidaan tiivistää kolmeen kysymykseen: miten HUKI-tiimien jäsenet kokevat esimiehensä toteuttavan läsnäoloa tiiminsä johtamisessa? Miten onnistuneeksi HUKI-tiimien jäsenet kokevat vuorovaikutuksen esimiehien kanssa? Millä tavoin

vuorovaikutukseen ja läsnäoloon liittyviä ongelmia voidaan ratkaista hajautetuissa tiimeissä?

Aihe on rajattu siten, että tutkimus keskittyy Maanmittauslaitoksen sisällä HUKI-prosessiin (huoneistot ja kiinteistöt) ja sen sisällä neljään vastuualueeseen. Vastuualueiden ja vastuualueiden sisäisten tiimien sisällä on vaihtelevuutta sen suhteen, miten paljon niiden jäsenet ovat etätöissä ja siinä, työskenteleekö esimies samalla paikkakunnalla tiimin jäsenten kanssa. Tutkimus sisältää vertailua heidän välillään. Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu. Laadullisena tutkimusaineiston analysointimenetelmänä toimii aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Työ alkaa tällä johdannolla, jonka jälkeen esitellään hajautettuun organisaatioon liittyvä teoreettinen viitekehys. Toinen luku pitää sisällään tiimiorganisaation, virtuaalisen tiimin, etätöiden ja itseohjautuvuuden kuvauksen. Kolmas luku keskittyy johtajuuteen ja esimiestyöhön tiimijohtajuuden ja virtuaalisen tiimijohtamisen näkökulmasta. Neljäs luku keskittyy tutkielman toteutukseen. Tämä luku pitää sisällään tutkimusmenetelmän, tiedonkeruun ja analysoinnin menetelmät. Lisäksi luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutus, haastattelun rakenne ja haastateltavien valikoituminen. Viidennessä luvussa kuvaillaan Maanmittauslaitos toimintaympäristönä. Kuvaukseen kuuluvat Maanmittauslaitoksen tehtävät, sekä huoneistotietojärjestelmän ja lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin kuvaukset. Aivan lopuksi kappaleessa esitellään eri työtehtävät, joita haastateltavat tekevät. Kuudennessa kappaleessa on muunnettu äänitetyt haastattelut kirjoitetuksi tekstiksi ja seitsemännessä kappaleessa on tehty niiden perusteella yhteenveto ja johtopäätökset. Aivan kappaleen lopuksi analysoidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

2 Hajautettu organisaatio

Kuten tutkimuksen johdannosta kävi ilmi, toimii Maanmittauslaitos hajautetusti ja monipaikkaista työtä on tehty Maanmittauslaitoksella aina. Maanmittauslaitos on paitsi hajautettu organisaatio myös tiimiorganisaatio. Maanmittauslaitoksen HUKI-prosessin tiimejä voisi kuvailla hybriditiimeiksi. Kurttila ja Aalto (2021, s.44) kuvailevat hybridimallia seuraavasti: välillä ollaan etätöissä ja välillä töissä toimistolla. Virtuaalisen työn taso vaihtelee Maanmittauslaitoksen eri tiimien välillä. Kurttila ja Aalto (2021, s.45) kirjoittavat, että etätöitä tekevien työntekijöiden on kyettävä itseohjautuvuuteen ja työnantajan on luotettava heihin. Tämän luvun tarkoituksena on avata hajautetun organisaation, tiimiorganisaation, virtuaalisen tiimin, etätöiden sekä itseohjautuvuuden käsitteet.

Laine ja Ollila kirjoittavat (2016, s.50), että hajautettu organisaatio on ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät eri toimipisteistä käsin etätöiden menetelmiä käyttäen. Toimipisteet voivat sijaita paikallisesti tai alueellisesti hyvin hajanaisesti ja työtehtävät sijoittuvat siten parhaimpien edellytysten perusteella. Hajautettua organisaatiota leimaavat demokratia, vastuun jakaminen ja tiimityö. Luottamus ja joustavuus toiminnassa ovat organisaation keskeisiä perusteita. Ollila ja muut (2018, s.237–238) kirjoittavat, että hajautettu organisaatio toimii usealla eri paikkakunnalla erilaisina ja erikokoisina yksiköinä. Työskentely voi tapahtua samassa paikassa tai monessa paikassa etäällä muista. Ajallisesti työtä tehdään samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisella yhteistyöllä. Kommunikointi tapahtuu sekä kasvokkain että teknologian avulla. Organisaation toimintaa määrittävät ajan, paikan, kulttuurin, johtamisen ja informaation eriytyminen. Hajautetun organisaation määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen.

Vartiainen ja muut (2004, s.14–16) kuvailevat hajautettua organisaatiota joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän tavoitteen ja muiden tehtävien saavuttaminen edellyttää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, jotka tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Hajautettujen organisaatioiden yhteydessä puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista, joissa

kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu pääosin tai ainoastaan tieto- ja viestintäteknologian avulla. Hajautettuja organisaatioita on kolmen tyyppisiä: maantieteellisesti hajautuneet, ajallisesti hajautuneet ja organisaation rajat ylittävät organisaatiot.

Kokko ja Vartiainen (2006, s.12) kirjoittavat, että hajautetun organisaation perusyksikkö on hajautettu ryhmä, joka voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden keskenään pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla. Termi virtuaalinen ryhmä korostaa ryhmän sähköisten välineiden käytön määrää. Virtuaalisuuden määrä vaihtelee tiimeissä sen mukaan, miten paljon työ edellyttää kasvokkain tapaamisia, eri aikaan tapahtuvia työsuorituksia ja tieto- ja tietoliikennetekniikan käyttöä.

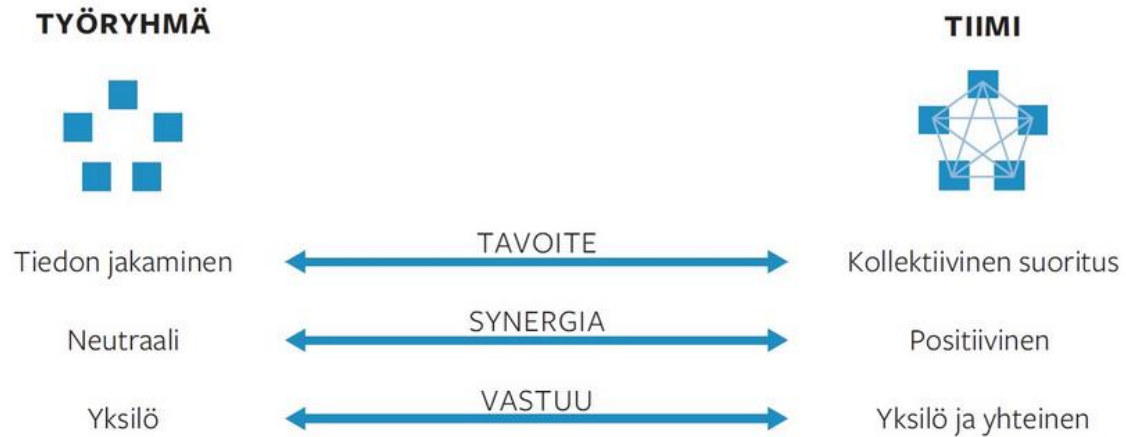
Zitting ja muut (2020, s.65) kirjoittavat, että käyttötarkoituksesta ja kontekstista riippuen hajautetun organisaation käsitteelle on annettu erilaisia määritelmiä. Hyvin yleinen määritelmä on, että hajautettu organisaatio on määräaikainen tai pysyvä organisaatio, jonka jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri paikoissa ja mahdollisesti myös eri aikoina käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautettua työtä tekevällä ei välttämättä ole lähellä olevaa työryhmää tukeunaan. Tämä tekee työstä entistä vaativampaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuessa. Tämä muuttaa käsityksiä ja odotuksia hajautetun organisaation ja työn yhteisöllisyydestä verrattuna perinteisiin organisaatioihin, joissa yhteisöllisyys ja vuorovaikutus on sidottu tiettyyn tilaan.

Haapakosken ja muiden (2020, s.102) mukaan etätyö korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta entisestään. Tämä johtuu siitä, että itseohjautuvuus on itsensä johtamista, usein osana yhteisöä. Esimies voi ja hänen pitääkin tukea tiimiläistään myös etätyössä, mutta silti etätyöläinen on ison osan aikaa itsensä johtaja. Hänen pitää osata priorisoida, organisoida, tauottaa ja hallita ajankäyttöään. Hänen pitää ymmärtää, milloin on selviydyttävä yksin ja milloin kannattaa pyytää apua.

2.1 Tiimiorganisaatio

Maria Välimäki (2018) kirjoittaa esseessään, että ihmisellä on luontainen tarve kuulu johonkin yhteisöön tai ryhmään. Tiimi koostuu ihmisistä, jotka tavoittelevat yhteistä päämäärää. Tiimi koostuu erinäisistä osaajista, jotka täydentävät toinen toistaan. Kenenkään ei siis tarvitse osata kaikkea, vaan jokainen tuo omat vahvuutensa ja osaamisensa tiimin käytettäväksi. Zofi (2011, s.22) kirjoittaa, että tiimin perinteinen määritelmä on seuraavanlainen: ryhmällä on yhteinen tavoite tai tarkoitus. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja heillä on toisistaan riippuvaiset suorittamisen maalit, joista heitä voidaan pitää yhdessä vastuullisina. Samoin Heller (2010, s.8) kuvailee tiimiä pieneksi joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen vuoksi, jonka saavuttamisesta he ovat yhdessä vastuussa.

Rötkin (2016, s.86) kuvailee tiimejä seuraavasti: tiimi on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä ja jonka jäsenet eivät tule toimeen ilman toisiaan. Tiimissä voi olla erilaisia rooleja ja vastuita, mutta ne on sovitettu yhteen siten, että kokonaisuus toimii. Tiimin tunnistaa jäsenten yhteisistä tavoitteista, joihin tarvitaan jokaisen jäsenen panostusta. Organisaatiossa on joissain tilanteissa järkevää johtaa alaisia yhtenä kokonaisuutena. Ristikangas ja muut (2021, s.25) kuvailevat tiimin ja minkä tahansa muun työryhmän eroa siinä, että tiimi sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja lisäksi sen jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja sekä yhteisvastuu.



Kuva 1. Ryhmän ja tiimin erot. (Ristikangas ja muut, 2016, s.25.)

Viitala (2019, s.148) kirjoittaa, että tiimiorganisaatioksi kutsutaan organisaatiota, jonka toiminnassa tiimeillä on suuri rooli. Myös sellaisissa organisaatioissa, jotka eivät ole tiimiorganisaatioita, on yleensä tiimejä ainakin joissakin tehtävissä. Pitkäkestoisilla ”aidoilla” tiimeillä on seuraavia ominaisuuksia, jotka erottavat ne muista työryhmistä: tiimillä on vastuu työn suunnittelusta ja tuloksista, tiimillä on suhteellisen paljon itsenäistä päätösvaltaa omista asioistaan (mm. aikataulut, tehtäväjako), tiimiin kuuluvat yleensä kaikki samaan työvaiheeseen tai -prosessiin osallistuvat työntekijät, tiimin vetäjällä on lähinnä valmentajan rooli ja usein ainakin osa tiimin jäsenten palkasta riippuu tiimin aikaansaamista tuloksista.

Davisonin ja muiden (2006, s.11) mukaan 1900-luvun jälkipuolisko on tuonut tullessaan dramaattisen muutoksen siinä, että perinteinen tiimityöskentely on alkanut muovautumaan keskitetyistä lähitiimeistä kohti erilaisia hajautettuja tiimejä. Informaatio ja kommunikaatioteknologian (ICT) kehittyminen on vaikuttanut tiimityöskentelyn työjärjestelyihin, jotka ylittävät organisaation fyysiset ja maantieteelliset rajat.

2.2 Virtuaalinen tiimi

DuFrene ja Lehman (2016, Introducion) kuvailevat virtuaalista tiimiä ryhmäksi ihmisiä, joiden kommunikaatio tapahtuu pääosin tai ainoastaan elektronisten välineiden avulla työskenneläkseen yhdessä päämääriensä saavuttamiseksi. Muita termejä virtuaalisista tiimeistä ovat kybertiimit, hajautetut tiimit, yleiset tiimit and online-tiimit. Kasvava määrä organisaatioita on huomannut suhteellisen helpoksi käyttää valmiiksi olemassa olevia teknologioita virtuaalisen tiimin kommunikaation helpottamiseksi. Toisaalta virtuaaliset tiimit ovat vallitseva tila organisaatioissa, jotka toimivat täysin hajautettuun tyyliin ja joilla ei ole fyysistä toimistoa ollenkaan. DuFrene ja Lehman (2016, s.61) kirjoittavat myös, että virtuaaliset tiimit jatkavat suosionsa kasvattamista johtuen niiden tarjoamista eduista verrattuna maantieteellisesti hajautettuihin organisaatioihin. Suurin osa tiimeistä toimii virtuaalisesti ainakin jonkin verran, kun tiimin jäsenet käyttävät hyväkseen käytettävissä olevia teknologioita lisänä ja toisinaan ne korvaavat myös kasvotusten tapaamisia. Heller (2010, s.9) kuvaa perinteisten ja virtuaalisten tiimien eroa siten, että virtuaaliset tiimit työskentelevät paikasta, ajasta ja organisaation rajoista riippumatta yhteyksien avulla, joita vahvistaa kommunikaatioteknologioiden verkot.

Berry (2011, s. 187–188) kirjoittaa, että virtuaalisella tiimillä on kuusi ominaisuutta, joista neljä ensimmäistä ovat ominaisia lähes kaikenlaisille tiimeille:

- 1) Tiimillä on yleensä, mutta ei aina, määriteltävä ja rajattu jäsenyys. Tiimin jäsenet tietävät jaetusta johtajuudesta ja vaikka jäsenyys jotenkin muuttuisi, pysyy tiimi silti ehjänä.
- 2) Tiimin jäsenet toimivat itsenäisesti, yleensä heillä on yhteinen käsitys tiimin tarkoituksesta, joka on joko annettu heille ulkoa tai sitten tiimi selvittää sen itse.
- 3) Tiimin jäsenet ovat yhdessä vastuussa tiimin tuloksista.
- 4) Tiimin jäsenet kollektiivisesti johtavat suhteitaan yli organisaatorajojen (ja joskus niiden välillä.)
- 5) Tiimin jäsenet voivat olla maantieteellisesti hajautettuna.

- 6) Tiimin jäsenet etupäässä luottavat tietokoneen välityksellä tapahtuvaan kommunikaatioon kasvatusten tapahtuvan kommunikaation sijaan saadakseen tehtävänsä tehdyiksi.

Liao (2016, s.650) kirjoittaa, että vaikka virtuaalisen tiimin määritelmät vaihtelevat, ne sisältävät ainakin kolme ominaisuutta: ensinnäkin virtuaalinen tiimi on toimiva tiimi. Nimellisesti se on kokoelma yksilöitä, jotka työskentelevät sellaisten työtehtävien parissa, jotka jakavat erilaisia määriä keskinäistä riippuvuutta ja yhteistä vastuullisuutta saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa. Toisekseen jäsenet ovat hajautettu eri tavoin. Kolmanneksi kaikista tärkein ominaisuus on se, että toisinkuin perinteisissä tiimeissä ja kasvatusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, virtuaalisten tiimien jäsenet pääasiassa luottavat teknologiaan kommunikoidakseen toisten tiimin jäsenten kanssa. On hyvä huomata, että jako perinteisiin ja virtuaalisiin tiimeihin ei ole kaksijakoinen. Sen sijaan tiimit sijaitsevat jatkumolla, jossa on eri asteisia virtuaalisuuden tasoja. Toisessa ääripäässä kommunikaation käytetään pelkästään sähköisiä kanavia eikä tiimin jäsenet tapaa toisiaan kasvatusten lainkaan ja toisessa ääripäässä tiimin jäsenet tapaavat toisensa kasvatusten päivittäin.

Vilkmanin (2016, kappale 1) mukaan hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite. Siitä käytetään myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Hajautettua työtä tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Tunnusomaista hajautetulle eli virtuaalityölle on työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Hajautettu työ voi olla sitä, että työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa on hajallaan eri toimipisteissä. Hajautetussa työssä voidaan lisäksi tehdä etätyötä. Tyypillisimmillään hajautettu työ näkyy tilanteissa, joissa osa tiimistä on samassa osoitteessa ja muutama tiimin jäsen toisessa toimipisteessä. Yksi voi tehdä jatkuvasti myös työtä kotoaan käsin. Davisonin ja muiden (2006, s.7) kirjoittavat, että virtuaalinen työ voi tarkoittaa erilaisia työnteon tapoja: maantieteellisesti hajautettuja tiimejä tuotantoketjun eri vaiheissa, telekommunikoinnin käyttöä työnteossa sekä globaaleja projektisuunnittelutiimejä. Virtuaalisissa organisaatioissa ja yhteisöissä yksilöt voivat tulla

osaksi ryhmää tai organisaatiota, jolla ei ole fyysistä sijaintia ja jotka eivät usein tapaa toisiaan kasvotusten laisinkaan, lukuun ottamatta virtuaalisia kohtaamisia.

Kossler ja Psestridge (2007, s.7) ilmaisevat yksinkertaisesti: hajautetulla tiimillä on jäseniä, jotka eivät työskentele samassa paikassa. Hajautettu tiimi voi tuoda yhteen työyksikköön ihmisen ja teknologian välisen kanssakäymisen, tiimityön ja sellaisten ihmisten välisen kommunikaation, jotka ovat toisistaan erillään ajallisesti, kulttuurillisesti ja maantieteellisesti. Tällaiset ominaisuudet tuovat selkeästi esiin haasteita vaikuttavalle suoriutumiselle ja ihmisten välisille suhteille tiimin jäsenten kesken.

Francine (2004, s.21) kirjoittaa, että perimiltään virtuaalinen tiimi on kuvailtu ryhmäksi tietotyöntekijöitä, jotka ovat maantieteellisesti hajautettu, mutta välimatkat maantieteellisten sijaintien välillä ei välttämättä ole pitkiä. Jäsenet työskentelevät yhteisen taroituksen vuoksi ja yhteistä maalia kohti käyttäen sähköistä kommunikaatiota pääasiallisena keinonaan. Virtuaalisella tiimillä on vähän tai ei ollenkaan yhteyttä kasvotusten. Siksi tiimin tulee rakentaa perusta tiimityölle ja luottamiselle, jotta yhteistyötä todella voisi tapahtua ja voitaisiin saavuttaa tehokkuutta. Zofi (2011, s.13) kirjoittaa lähes samoin, että tiimi jakaa vastuun päämääristä, jotka on saavutettava kokonaan tai melkein kokonaan vailla kasvokkaista kontaktia.

Laine ja Ollila (2016, s.50) kirjoittavat, että hajautetun tai monipaikkaisen työn yhteydessä voidaan puhua myös virtuaalisesta työyhteisöstä. Tällöin työn tekemiseen liittyy vahvasti tekniset sovellutukset ja mahdollisuudet. Vaikka ihmiset työskentelevät eri paikoissa, toimeksiannot ja tavoitteet ovat yhteisiä. Tämä edellyttää tehokasta vuorovaikutusta, mikä tapahtuu sähköisen tieto- ja viestintäteknologian avulla. Hajautettu työ vahvasti virtuaalisena on usein myös entistä vaativampaa kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puuttuessa. Samoin Kokko ja Vartiainen (2006, s.10) kuvaavat, että virtuaalisen tiimin jäsenet toimivat maantieteellisesti hajautettuna ja tekevät yhteistyötä pääosin sähköisiä kommunikaatiovälineitä, kuten sähköpostia,

puhelinkokouksia ja videokonferensseja. Yhteistyön sähköinen välittyneisyys ja kasvokkain tapaamisten puute tekevät toiminnasta virtuaalista.

Wise (2013, s.92) kirjoittaa, että sitä miten kommunikaatio tiimissä tapahtuu, pidetään yhtenä virtuaalisuuden mittarina, jota voidaan arvioida prosenttiluvun avulla. Voidaan tutkia, miten monta prosenttia tiimin kommunikaatiosta on virtuaalista tyyppisessä työviikossa. Vahvaa ja vaikuttavaa kommunikaatiota on pidetty oleellisena elementtinä siinä, miten mitkä tahansa tiimit rakentavat luottamusta. Tämän vuoksi sähköisten välineiden avulla suoritettu kommunikaatio on yksi avainmuuttujista virtuaalisuutta arvioitaessa.

2.3 Etätyö

Ulla Vilkmán (2016, kappale 3) kuvailee etätyötä seuraavasti: etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Se voi olla jatkuvaa, eli työntekijä tekee jatkuvasti työtä etäällä, esimerkiksi kotonaan, tai se voi olla säännöllistä, eli esimerkiksi aina perjantaisin, tai se voi olla satunnaista. Etätyölle tunnusomaista on tietotekniikan käyttö. Yleensä etätyö on kuitenkin työtä, jota luonteensa puolesta voisi tehdä myös työpaikalla. Etätyöhön liittyy usein myös ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, joskin tuntuu olevan melko tavanomaista, että etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa.

Salli (2012, s. 95) kirjoittaa, että Suomen lainsäädännössä ei ole määritelmää etätyöstä eikä siitä myöskään ole erillistä lainsäädäntöä. Sen sijaan EY:n etätyötä koskeva puitesopimus määrittelee etätyön seuraavasti: etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella. Yleensä etätyöt mielletäänkin kotona suoritettavaksi työksi, mutta tieto- ja viestintäteknikka on mahdollistanut työn siirtymisen muuallekin. Työtä voidaan tehdä täysipäiväisesti etänä tai siten, että osa suoritetaan työpaikalla ja osa

suoritetaan kotoa käsin. Monissa työpaikoissa etätönteon mahdollistaa se, että työ ei ole aikaan tai paikkaan sidottua. Myös Helle (2004, s.41) kirjoittaa, että etätöistä on monia määritelmiä, mutta ei yhtään virallista. Suomen lainsäädäntö ei tunne etätöiden määritelmää. Etätöillä on kuitenkin käytännössä jokseenkin vakiintunut merkitys. (Helle, 2004, s.42)

Heinonen ja Saarimaa (2009, s.11) kuvailevat, että etätöistä on olemassa monenlaisia määritelmiä, jotka ovat osaltaan johtaneet siihen, että käsite on hieman epämääräinen. Yksinkertaistettuna etätöiden on kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumaton työtä, joka suoritetaan ainakin osittain tieto- ja viestintätekniikoita hyödyntäen. Etätöskentely sisältää kuitenkin aina kolme elementtiä: ajallinen jousto, jousto työn tekopaikassa ja tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä varsinaiseen työpaikkaan tai asiakkaisiin. Etätöitä voi siis tehdä useassa tarkoituksenmukaisessa paikassa, tarkoituksenmukaiseen aikaan ja tarkoitukseen parhaiten soveltuvien varusteluin. Useimmat tekevät etätöitä päivän tai pari viikossa kotonaan.

Ollila ja muut (2018, s.238) määrittelevät, että etätö on käsitteenä hyvin lähellä hajautetun työn käsitettä. Etätöiden keskeinen periaate on, että sitä tehdään fyysisesti kotona, mobiilityönä tai itsetyöllistettynä työnä. Etätöitä tekevät asiantuntijat pääasiassa työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti tietyn määrän viikoittain tai kuukausittain. Pitkälle hajautetussa organisaatiossa voidaan päätyä myös siihen, että työ tehdään lähes kokonaan kotona tai käyttämällä kodin ulkopuolista etäpistettä, josta on sovittu työnantajan kanssa. Samoin Pyöriä (2006, s.229) kuvailee, että hajautetun työn vaihtoehtoisia käsitteitä ovat virtuaalityö ja -tiimit. Myös termejä e-työ ja mobiilityö käytetään, vaikka puhekielessä usein käytetään termiä etätö. Hajautetulla työllä tarkoitetaan joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvaa työn organisointia tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautetut työorganisaatiot ovat tietoteknisesti verkottuneita yhteisöjä, joiden jäsenet

voivat olla fyysisesti etäällä toisistaan mutta silti työskennellä yhteisen päämäärän eteen.

E-työ voidaan nähdä etätyön kattokäsitteenä, joka kattaa kolme erilaista etätyön tyyppiä. Näitä tyyppejä ovat kotona tehtävä etätyö, mobiilityö sekä itsetyöllistetty työ.

Kotona tehtävä etätyö	Mobiilityö	Itsetyöllistetty työ
- työskennellään kotona käyttäen tietokonetta	- työskennellään poissa päätyöpaikalta	- koti on päätyöpaikka tai kenttätyön tukikohta
- käytetään ICT:tä työtulosten siirtämiseen	- käytetään online-yhteyksiä liikematkoilla tai kenttätyössä	- käytetään ICT:tä työtulosten siirtämiseen
- pysyvää, vaihtelevaa tai täydentävää työtä	- sähköposti, internet tai pääsy tietoon etäältä	- pientoimisto, kotitoimisto (SOHO = small office, home office)

Kuvio 1. E-työn eri muodot. (mukailen Vartiainen ja muut, 2004, s.25.)

Pyöriä (2006, s.230) pitää hajautetun työn käsitettä siinä mielessä perusteltuna, että se koko yhteen useita rinnakkaisia termejä, jotka kuvaavat joustavan työn eri ulottovuuksia. Hajautetun työn käsite kuvaa paremmin nykyisen työelämän vaatimuksia kuin etätyön käsite, sillä siihen on perinteisesti liittynyt mielikuva yksin kotona työskentelystä.

Ojanen ja Wilska (2020, s.1-2) määrittelevät etätyön olevan työn organisoinnin tapa. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä on, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja että tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Etätyötä voidaan tehdä osittain tai kokoaikaisesti muissa kuin työnantajan omissa tiloissa. Se voi olla luonteeltaan säännöllistä tai satunnaista. Etätyöksi ei lasketa työtä, joka tapahtuu viraston yhteisessä palvelukeskuksessa, asiakaspalvelupisteessä tai sivutoimipaikassa, koska nekin ovat työnantajan tiloja. Hanhike ja muut (1998, s.6) kirjoittavat, että tulkinnat etätyön käsitteestä ovat jatkuvan pohdiskelun aihe. Laajimman tulkinnan mukaan etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka suoritetaan kotona tai ylipäätään muualla kuin työnantajan

tiloissa. Tiukempi tulkinta edellyttää myös, että työtä tehdään sähköisesti tietoverkkojen kautta. Etätyöhön sisältyy työjärjestelyjä, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Etätyö on työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta joka tehdäänkin käytännössä muualla. Etätyölle voidaan määritellä rajoja negaation kautta. Esimerkiksi puhelinasentajat ja jakeluauton kuljettajat eivät ole etätyön tekijöitä.

Heinonen (2004, s.90) erottelee termit seuraavasti: etätyötä ja joustotyötä pidetään joskus toistensa synonyymeinä. Joustotyön termillä korostetaan usein työn teon organisoinnin joustavaa luonnetta ja joustavuudella tarkoitetaan niin työntekoon varatun ajan kuin myös paikan joustavuutta tarkoituksenmukaisesti. Etätyö on siis kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä, joka suoritetaan ainakin osittain tieto- ja viestintätekniikoita hyödyntäen. Hanhike ja muut (1998, s.7) erittelevät sen sijaan, että etätyötä on viittä eri tyyppiä: kotona tehtävä etätyö, satelliittitoimistossa tehtävä työ, etätyökeskuksissa työskentely, hajautettu tietoliikenneavustettu ryhmätyö ja etäpalvelut. Näiden lisäksi on vielä liikkuvaa etätyötä, jota voi olla esimerkiksi myyntiedustajan työ, jossa hyödynnetään nykyaikaista tieto- ja tietoliikennetekniikkaa.

OLETUS TYÖN TEKEMISEN PAIKASTA	KÄSITE
Työpaikalla, työnantajan toimitiloissa	työ
Etäällä (varsinaisesta työnantajan toimitilasta)	etätyö, telework
Vaihtelevissa paikoissa (sijainti vaihtelee tarpeen mukaan)	joustotyö, flexwork sekä liikkuva työ, mobile work
Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (tiedonkulku ja kommunikointi tietoverkossa)	e -työ, ework, tietoverkkojen välityksellä tehtävä työ
Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (vuorovaikutuksen intensiteetti korkeampi kuin edellisessä kohdassa)	etäläsnäolo, telepresence

Kuvio 2. E-työn käsitteestä. (Tiina Hanhike, 2004, s.14.)

2.4 Itseohjautuvuus

Järvinen (2008) selittää teoksessaan, että tiimien itseohjautuvuuden korostaminen on vastareaktio vuosisataiselle pomottavalle johtamistyyliille ja sen luomalle ohjesääntökulttuurille. Työntekijöiden koulutus- ja osaamistason nousu on johtanut siihen, että henkilöstö ei tarvitse entiseen malliin suoria ohjeita esimiehiltä. Johtamiskulttuurin muutoksessa ei kuitenkaan ymmärretty sitä, että käskyttävän johtamisen vastakohta ei ole johtamattomuus, täydellinen itseohjautuvuus tai kurittomuus.

Haapakoski ja muut (2020, s.101) määrittelevät, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan tavallisesti ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollia. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Itseohjautuvuuden keskeinen ajatus on, että ihmiset ovat yleisesti ottaen aika fiksuja ja kykeneviä. Hyvin toimiva yhteisö sen sijaan on vielä yksittäisiä jäseniäänkin fiksumpi ja kykenevämpi. Haapakoski ja muut (2020, s. 103) kirjoittavat myös, että itseohjautuvuus on onnistuessaan vapautta ottaa ja kantaa vastuuta, vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä, vapautta päättää työn tekemisen ajasta ja paikasta mahdollisuuksien mukaan, lisääntyntä itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta omassa työssä, vastuuta oman työn määrästä, aikataulusta ja laadusta, vision ja suunnan kirkkautta, rakenteiden ja päätöksentekomekanismien selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, yhteistyötä, sitouttavaa, motivoivaa sekä työn imua lisäävää. Itseohjautuvuus sen sijaan ei ole yksin tekemistä tai yksin jäämistä, rajattomuutta, päämäärättömyyttä, johtamisen puutetta, vision puutetta, epäselvyyttä suunnasta, odotuksista tai tavoitteista, epäselvyyttä siitä, mikä kuuluu omalle pöydälle ja mikä ei, vastuuttomuutta tai työtä ilman tulostuuta, laatutavoitteita tai muita mittareita, hierarkiattomuutta tai rakenteiden puutetta, sooloilua, tiedon pimittämistä tai viestinnän puutetta.

Myös Martela ja muut (2017, s.12) kuvailevat, että itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista, tulee henkilön olla itsemotivoitunut ja hänellä tulee olla halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista.

Itseohjautuvan henkilön tulee tietää mikä on hänen päämääränsä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Lisäksi itseohjautuvalla henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Taitojen puute johtaa siihen, että ihminen tarvitsee tukea, jolloin itseohjautuvuus katoaa. Erityisesti tämä kysyy työntekijältä kykyjä, jotka on perinteisesti ulkoistettu esimiehelle eli kykyä johtaa itse itseään. Näitä kykyjä ovat esimerkiksi ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaiset taidot. Myös itse työhön liittyvät tekniset taidot omata. Ollila ja muut (2018, s.241) kuvailevat, että ihminen on itseohjautunut silloin, kun hän kokee valinnan tunteen suhteessa oman käyttäytymisensä alkuunpanoon ja säätelyyn. Itseohjautuvuuden vastakohtana voidaan nähdä ulkoa ohjautuvuutta.

Vilkman (2019) kirjoittaa, että etäisyyden lisääntyessä myös työn itsenäisyys lisääntyy. Itsenäisyys tuo mukanaan vastuuta, mutta myös vapauksia. Tiimin jäsenet eivät voi ottaa vastuuta, mikäli heillä ei ole oman työnsä puitteissa mahdollisuutta tehdä päätöksiä. Organisaation johdolla tulee olla uskallusta antaa riittävää vapautta työn tekemiseen fiksusti myös etänä. Jos työntekijällä on selkeä suunta ja kirkkaat tavoitteet, organisaatio voi luottaa enemmän ja vähentää asioiden kontrollia.

Savaspuron (2019, s.26) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuvuus voidaan nähdä perinteisen weberiläisestä byrokratiasta poikkeavana tapana organisoitua, teorian näkökulmasta ideaali itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täysi vastakohta. Kontrollonin ja komentamisen sijaan siinä luotetaan ihmiseen ja omaan haluunsa tehdä asiat hyvin. Lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isoja päätöksiä lupia kyselemättä. Se mitä tavoitellaan, on yhteisesti jaettu ja kaikkien vastuulla.

Rauramon (2018) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään. Käytännössä työyhteisö hoitaa osan niistä tehtävistä, jotka ovat perinteisesti kuuluneet esimiehelle. Yleensä tämä tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien itsenäistä suunnittelua ja aikataulutusta, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja

oma-aloitteellista ongelmanratkaisua. Itseohjautuvuus vaatii oma-aloitteisuutta, itenäisyyttä, priorisointikykyä, kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia, työyhteisötaitoja sekä koordinoitaitoja.

Vuori (2021, s.353) kuvailee itseohjautuvien tiimien tunnuspiirteitä: tiimi vastaa tietysti kokonaisuudesta, jokaisella tiimin jäsenellä on kokonaisuuteen liittyvää osaamista, tiimi pystyy valitsemaan parhaan tavan toimia ja tiimi voi tehdä omaa toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä. Tiimin päätöksenteon autonomia ei kuitenkaan voi olla täysin absoluuttinen, vaan sille täytyy asettaa tietyt rajat.

Järvinen (2008) kirjoittaa, että johtajuus ja alaisuus ovat työelämän muutosten myötä olleet kriisissä. On jopa kuviteltu, että työyhteisöt voisivat toimia ilman esimiestä täysin itseohjautuen. Järvinen (2005, s.21) varoittaa kuitenkin, että itseohjautuvuus voi ylikorostettuna johtaa pahimmillaan epäsuotuisiin lopputuloksiin, jos ”viidakon lait” astuvat voimaan. Sen seurauksena tiimin jäsenten keskinäinen luottamus ja turvallisuus horjuvat. Huippuasiantuntijatkin kaipaavat esimiehiä, jotka huolehtivat tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, tekevät päätöksiä, antavat palautetta ja vaalivat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työyhteisössä.

3 Johtajuus ja esimiestyö hajautetussa organisaatiossa

Järvinen (2008) kirjoittaa, että julkisissa organisaatioissa, joiden perustehtävät ovat yhteiskunnallisesti valmiiksi annettuja, ylimmän johdon tehtävänä on muuntaa se asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu jokaisessa organisaatiossa seurata ja arvioida, onko toiminta kustannustehokasta, kilpailukykyistä ja kannattavaa. Viime kädessä ylin johto kantaa vastuun organisaation perustehtävän ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Keski johdon ja lähiesimiesten tehtävänä on sen sijaan viedä ylimmän johdon asettamat tavoitteet ja suunnitelmat eri yksiköiden ja osastojen käytäntöön. Tämän johtamisketjun lopputuloksena määräytyy jokaiselle ryhmälle, tiimille ja projektille oma erityistehtävä organisaatiokokonaisuudessa. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen saa oman erityistehtävänsä, vastualueensa ja ensisijaisen tavoitteensa työryhmän osana.

Surakan ja Laineen (2011, s.13) mukaan ilman esimiestä organisaatio ei toimi. Esimies on keskushenkilö, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Juutin (1996, s.5) mukaan johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin. Perinteisesti johtamiseen liittyvät suunnittelu, organisointi ja valvonta. Sitä voidaan käsitellä valtasuhteena, vaikuttamistapana sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Johtaminen voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että jokin päämäärä saavutettaisiin. Vuorovaikutusprosessi vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä siten, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti.

Maria Välimäki (2018) kirjoittaa esseessään, että johtamisen käsite on yleisesti päästä haluttuun päämäärään tai tavoitteeseen yksi tai yhdessä. Johtaminen voi olla itsensä johtamista tai muiden johtamista. Sillä pyritään saamaan ihmiset tekemään ja toimimaan jonkin yhteisesti sovitun asian puolesta. Johtaminen vaatii vuorovaikutusta molemmilta osapuolilta. Haluttuun päämäärään voidaan päästä useita eri johtamistyyylejä käyttämällä. Johtamisessa ei ole absoluuttista oikeaa tapaa toimia, vaan se riippuu pitkälle johtamisympäristöstä, johtajasta sekä johdettavista. Viitala ja Jylhä (2019, s.16)

kirjoittavat, että johtajaa tarvitaan tekemään päätöksiä ja varmistamaan organisaation toimivuus myös häiriötilanteissa. Johtajan työtä on huolehtia siitä, että organisaatio toteuttaa perimmäistä tarkoitustaan. Johtajaa tarvitaan suunnittelemaan ja valvomaan toiminnan sujumista. Johtamiseen kuuluu tasapainoilu pysyvyyden ja muutoksen välillä sekä organisaation ja toimintaympäristön välisen tasapainotilan säilyttäminen. Johtajalla on avainrooli informaation välittämisessä organisaation ja sen ympäristön välillä.

Martela ja muut (2017, s.314–315) kuvailevat, että itseohjautuvuutta tukevan organisaation johtamisessa tarvitaan erilaisia taitoja ja asenteita kuin perinteisen organisaation johtaminen. Erilaisia taitoja tarvitaan sen mukaan minkä tasoista tai kuinka syvää itseorganisoituminen on. Vähäistä itseohjautuvuutta voidaan hyvinkin johtaa perinteisillä johtajarooleilla, mutta mitä syvempää itseohjautuvuus on, sitä vähemmän esimies ja johto manageroivat työtä. Itseohjautuvuuden asteen kasvaessa johtajuus muuttuu pikkuhiljaa enemmän osittain jaetuksi. Itseorganisoituvan organisaation johtaminen vaatii jopa enemmän läsnäoloa kuin hierarkkisemman organisaation johtaminen. Johtajan täytyy elää arjessa mukana ja ohjailta toimintaa niin epäsuorasti kuin suorastikin. Ohjailun lisäksi alaiset tarvitsevat erilaista tukea työnsä tekemiseksi.

Aarnikoivun (2008, s.24) mukaan viime vuosina on ollut trendinä esimiehen roolin häilyttäminen. Siitä on seurannut, että johtajuus on monissa organisaatioissa käytännössä kateissa. Itseohjautuvien tiimien nimiin vannominen yhdistettynä siihen harhakuvaan, että tiimit johtavat itse itseään on entisestään heikentänyt esimiehen roolia. Esimiestä tarvitaan myös tiimiorganisaatiossa, koska yksikään tiimi ei ole täysin itseohjautuva sanan varsinaisessa merkityksessä. Järvinen (2008) kysyykin, mitä on hyvä johtaminen, jos se ei ole entisajan käskytystä eikä sille vastakkaista vapaata itseohjautuvuutta. Hänen mielestään ratkaisu tulee hakea työyhteisön olemassaolon tarkoituksesta: esimiehen tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista.

Rötkin (2015, s.19) kirjoittaa, että esimiehiä tarvitaan varmistamaan, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö tuntee organisaation tavoitteet ja ymmärtää sen,

miten ja miksi organisaatio tavoittelee sitä, mitä tavoittelee. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä ymmärtää, mitä omassa työssä pitää tehdä ja varmasti myös tekee niitä asioita, ja mielellään vielä menestyksekkäästi, jotta organisaatio pääsisi tavoitteisiinsa. Kuuselan (2013, s.40) mukaan esimiestyön ja johtamisen ytimessä on suhde muihin ihmisiin, esimerkiksi tiimiin kollegoihin sekä omaan esimieheensä. Oikeuden mukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta, kun taas välinpitämätön ja epäasiallinen kohtelu lannistavat. Tämän vuoksi esimiehen vuorovaikutustaidot voivat olla ratkaisevassa asemassa tiimin tavoitteiden toteutumisessa.

Yukl (2020, s.22–23) kirjoittaa, että johtajuus tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. Monessa määritelmässä toistuu kuitenkin ajatus siitä, että johtaminen on yksilön (johtajan) käytöstä, joka johtaa ryhmän toimintoja kohti yhteistä tavoitetta. Johtajuus on kykyä vaikuttaa, motivoida ja antaa muiden vaikuttaa organisaation onnistumiseen ja tehokkuuteen. Johtajuutta voidaan myös kuvailla formaaliksi tai epäformaaliksi prosessiksi, joka tapahtuu alaisten, ryhmien, seuraajien tai instituutioiden ja johtajan välillä.

Järvisen (2005, s.22–23) mukaan esimiehen tulee katsoa organisaation toimintaa kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajan intressejä. Esimies on organisaatiossa keskeinen henkilö, jolla on monipuolisia yhteyksiä sekä riittävästi tietoa ja perspektiiviä työyhteisön kokonaisuuden hallitsemiseksi. Työyhteisön perustehtävän kirkastaminen on johtamisen päättymätön tehtävä: se ei tule koskaan valmiiksi. Lisäksi esimiehen työnä on edustaa ja kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Esimiehen velvollisuus on tarkastella toimintaa korostuneesti tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta.

3.1 Tiimijohtaminen

Maria Välimäki (2018) kuvailee esseessään, että tiimijohtaminen on tähänastisista innovaatioteorioista yksi monipuolisimmista toimintatavoista ja yhä useampi on kiinnostunut tiimiyrittäjyydestä. Tiimijohtaminen on erilaisista ihmisistä muodostuvan tiimin

ohjaamista kohti yhteistä päämäärää. Tiimin johtamisessa tulee ottaa huomioon jokaisen tiimin jäsenen osaaminen sekä vahvuusalueet. Tiimijohtamisen hienoudessa piilee myös sen haasteet. Ottamalla huomioon jokainen tiimin jäsen vahvuuksineen, herättää se myös käytännöllisiä sekä rakenteellisia kysymyksiä. Kuinka saada osaavimman tiimin jäsenen mielenkiinto säilymään yhteisessä päämäärässä muiden tullessa perässä ja kuinka motivoida tiimin heikoimpia pysymään perässä ja kehittää omia vahvuuksia seuraavalle tasolle. Vaikka tiimissä tulee ottaa huomioon yksilö, tulee aina ajatella myös tiimin yhteistä etua. Tämä voi aiheuttaa hankaluuksia, mikäli tiimijohtaja ei osaa ohjata tiimiä toimimaan parhaalla tavalla. Ristikankaan ja muiden (2021, s.14–15) mukaan tiimimäinen työtapa muuttaa olennaisesti esihenkilön johtamisroolia. Johtamisen tyylistä tulee enemmän valmentavaa johtamista, joka tähtää siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määriteltyjä tavoitteita.

Maria Välimäki (2018) kirjoittaa esseessään, että tiimillä tulee olla johtaja, joka seuraa tiimin edistymistä kohti asetettua päämäärää. Tiimin johtaja ei kuitenkaan päätä asioita yksimielisesti vaan asioista keskustellaan ja päätetään yhdessä. Tiimissä jokainen on vastuussa niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Näin ketään ei yksin voida ylistää tai syyllistää. Rötkin (2015, s.87) kirjoittaa, että esimiehen tehtävänä on johtaa jokaista tiimin yksilöä ja varmistaa, että kokonaisuus toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tiimin roolit tulee suunnitella siten, että ne tukevat tai täydentävät toisiaan ja muodostavat yhdessä koherentin kokonaisuuden. Tiimijohtaminen edellyttää taitoa ja näkemystä sovittaa yhteen erilaisia intressejä.

Kriek (2019, s.180) kirjoittaa teoksessaan, että johtajat tiimeissä fasilitoivat vaikuttavaa tiimityöskentelyä keskittymällä tiimin yhteisen mentaalisen mallin tarkkuuden luomiseen, ylläpitämiseen sekä turvaamiseen. Mentaalinen malli liittyy tiimin päämääriin, odotettuihin tiimin jäsenten rooleihin, tietoon ja saatavilla oleviin resursseihin sekä tiimin sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tarkkailuun, jotta tiimin sopeutuvuutta voitaisiin johtaa. Johtajien tulee varmistaa, että tiimi on hyvin valmistautunut kaikenlai-

siin muutoksiin toimintaympäristössä varmistamalla sen, että tiimissä on taidot ovat kylliksi kehittyneitä, jotta ne täyttävät tilanteen vaatimat vaatimukset. Tiimin johtajuuden tärkeitä osia ovat käytös- ja suoriutumisodotuksien vakiinnuttaminen saatavilla olevien taitojen perusteella sekä vuorovaikutuksen johtaminen keskinäisriippuvuuden ymmärtämisen kautta.

3.2 Virtuaalisen tiimin johtaminen

Vilkmanin (2016, kappale 1) mukaan etätyön johtaminen on etätyöskentelyn johtamista. Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain toimistossa. Saattaa olla, että kasvatusten nähdään vain kerran pari vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei kuitenkaan automaattisesti toimi, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. Ei myöskään ole yksiä oikeita ja suositeltavia toimintatapoja, vaan jokaisen tiimin ja organisaation on hyvä kokeilemalla ja keskustelemalla hakea itselleen sopivimmat tavat työskennellä yhdessä.

DuFrene ja Lehman (2016, s.7) kirjoittavat, että virtuaaliset tiimit vaativat poikkeuksellista johtajuutta. Tehokkaan virtuaalisen tiimin johtajan täytyy pystyä taidokkaasti hyödyntämään tiimin kykyjä, osallistaa kaikkia jäseniä, tarjota tiimi, jolla on selkeät työnteon tavoitteet ja muu oleellinen informaatio, rakentaa luottamusta, kannustaa tervehkisiin keskusteluihin ja ihmisten kanssakäymiseen sekä johtaa konflikteja. Menestyneitä tiimejä usein kuvaillaan yleisen johtajuuden kautta, joka luottaa siihen, että eri tiimin jäsenet voivat ottaa johtajuuden vastuita itselleen proaktiivisesti tarpeen mukaan. Liao (2016, s.657) näkee myös, että johtajuus virtuaalisessa ympäristössä on todellakin haastavampaa kuin perinteisessä fyysisessä ympäristössä. Tiimien koordinointi, luottamuksen rakentaminen, yhteisten mentaalisten mallien luominen ja konfliktien johtaminen vaativat kaikki lisää aikaa ja vaivaa verrattuna perinteiseen tiimijohtami-

seen. Virtuaaliset johtajat kohtaavat myös haasteen siinä, miten vakiinnuttaa uskottavuutensa johtajana.

Hoch ja Kozlowski (2014, s.391) kirjoittavat myös, että tutkijoilla on konsensus siitä, että virtuaaliset tiimit ovat vaikeampia johtaa kuin perinteiset tiimit. Kasvotusten tapaamisten puutteen, maantieteellisen hajautuksen ja kommunikaation yleensä epäsynkronoidun luonteen vuoksi johtajien on vaikeampaa käyttäytyä kuten perinteisessä hierarkkisessa johtajuudessa on tapana. Esimerkiksi jäsenten motivointi ja ryhmädynamiikkojen johtaminen on vaikeaa. Löydökset empiirisestä tutkimuksesta osoittavat, että saadakseen virtuaaliset tiimit toimimaan yhtä hyvin kuin perinteiset tiimit, pitää johtajan käyttää paljon enemmän aikaa ja vaivaa. Surakka ja Laine (2011, s.194) kirjoittavat myös, että esimiehen tehtävät eivät katoa, vaikka alaiset eivät ole näköpiirissä. Työntekijöiden työskentelyä on tuettava ja yhteistyötä rakennettava.

Lepsinger ja DeRosa (2010, s.24–25) kirjoittavat, että johtajat näyttelevät merkittävää roolia siinä, miten virtuaalinen tiimi suoriutuu. Monet huonosti menestyvistä tiimeistä omaa epätehokkaita johtajia, jotka kamppailevat sen kanssa, että saisivat rakennettua yhteistyötä tiimiensä sisällä, mikä on osallisena siihen, että ne suoriutuvat huonosti. Ja vaikka hyvin suoriutuvien tiimien johtajat kohtasivat monia haasteita, kuten resurssien tai ajan puutetta johtamiseksi, he suoriutuivat niistä tehokkaammin. Lepsinger ja DeRosa (2010, s.83) listaavat myös tutkimuksen perusteella virtuaalisten tiimien johtajien nimeämiä tärkeimpiä haasteita. Niitä ovat: harvinaiset kasvokkain tapaamiset, resurssien vähyys, vaikeudet rakentaa yhteistyön ilmapiiriä virtuaalisesti, ajan vähyys tiimin johtamiseksi, tiimin jäsenten vaihtuvuus ja organisaation prioriteetit sekä vaikeudet huonosti menestyvien tiimin jäsenten johtamisessa.

Ulla Vilkmán (2019) kirjoittaa artikkelissaan, että hyvä etäjohtaminen on pohjimmiltaan myös hyvää ihmisten johtamista. Etäjohtamisessa onnistuminen edellyttää huomion siirtämistä enemmän ihmisiin, kuin mitä valtaosa organisaatioista ja esimiehistä tekee. Etäjohtaminen on erilaista myös riippuen siitä, miten organisaatio on hajautettu. Etä-

johtaminen on erilaista, jos työtä tehdään esimerkiksi eri maasta tai eri kaupungista käsin, kuin satunnaisesti etänä siten, että toimistolla tapaa esimiestään edes toisinaan. Tavoitteiden asettamisen lisäksi esimiehillä tulee olla tarpeeksi aikaa ihmisten johtamiseen eikä keskusteluiden ja kasvotusten tapaamisien merkitystä voi väheksyä.

Haapakosken ja muiden (2020, s.102) mukaan etätyö korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta. Itseohjautuva yhteisö vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen, koska ollakseen itseohjautuva yhteisössä ihminen tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot. Suurimman osan aikaa etätyöläinen on itsensä johtaja, mutta silti esimiehen pitää tukea tiimiläisiään myös etätöissä. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajien ja esimiesten on oltava kiinnostuneita ihmisistä ja heidän palvelemisestaan niin, että organisaation tavoitteet voivat toteutua.

Kosslerin ja Prestridgen (2007, s.23) mukaan hajautetut tiimit vaativat suuremman määrän informaatiota ja enemmän toistuvaa kommunikaatiota kuin paikalliset tiimit. Hajautetun tiimin johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota molempiin: formaaliin ja epäformaaliin kommunikaatioon. Hajautettu tiimi voi käyttää mitä tahansa kommunikaatiomediaa, kuten sähköpostia tai tietokoneohjelmaa, joka mahdollistaa päätöksenteon kuten etäpalaverit tai videokonferenssit. Hajautetun tiimien jäsenten tulee ymmärtää kunkin kommunikaatiovälineen mahdollisuudet ja sitä kautta mikä on paras väline minkäkin informaation vaihtamiseen. Tämä vaatii opastusta ja proseduureja välineiden käyttämiseksi.

Ollila ja muut (2018, s.23) kirjoittavat, että johtamisen kannalta hajautetut organisaatiot eivät voi toimia kuten perinteiset, hierarkkiset organisaatiot. Ihmisten johtaminen virtuaalisesti edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista. Johtajien tulee omaksua erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentamiseksi. Haasteita etäjohtamiselle tuovat johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä sen hyödyntäminen. Ongelmatilanteisiin tarttumisen tulee olla entistäkin aktiivi-

sempaa. Tämä tapahtuu luottamusta vahvistamalla sekä selkeästi ja avoimesti kommunikoidulla. Etäjohtaminen tarvitsee selkeät toiminnan tavoitteet ja seurannan, palautejärjestelmän sekä keinot ja prosessin osaamisen kehittämiseksi.

Rauramon mukaan (2018) esimiestyöhön liittyy erityisvaatimuksia, kun työyhteisö toimii hajautetusti. Esimiehen tehtäviä ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Itseohjautuvuutta tulee myös tukea. Etäjohtamisessa korostuu entisestään suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Lisäksi täytyy varmistaa työprosessien sujuvuus, työolojen terveellisyys ja turvallisuus, kuormittumisen ja työajan seuranta, työkyvyn tuki sekä työsuojelun yhteistoiminnan edellytysten luominen. Vartiainen ja muut (2004, s.84) kirjoittavat, että hajautetun työn johtaminen vaatii jämäkkää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautettu kokonaisuus on otettava haltuun ja tiimin jäseniä on ohjattava kohti yhteistä tavoitetta. Tiimin ymmärrys ja oikea mielikuva tavoitteesta on varmistettava useammin kuin paikallisessa yhteistyössä. Muutoin työn tarkoitus ja tavoite saattavat eriytyä jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, jotka eivät välttämättä ole samansuuntaisia.

Zittingin ja muiden (2020, s.67) mukaan hajautetun organisaation johtamiseen kytkeytyy usein uusi tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tavoitteita. Vastuu toiminnasta eli organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja henkilön hyvinvoinnista saattaa olla määritelty eri tavoin eri toimipisteissä. Vastuiden selkeys ja näkyvyys ovat tärkeitä ja niiden tulisi olla myös työntekijöiden tiedossa. Hajautetun organisaation yksittäisen työpisteiden työntekijöiden voidaan olettaa olevan tiiviimmin mukana oman yksikkönsä toiminnan kokonaisuudessa ja myös päätöksentekoprosessissa.

3.3 Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikuttaminen etätöissä

Kuuselan (2013, s.128–129) mukaan oikeudenmukaisuus ei voi toteutua työyhteisössä ilman esimiehen riittävää läsnäoloa. Paikalla oleva esimies on käytettävissä ja hän pys-

tyy reagoimaan erilaisiin tilanteisiin. Pelkkä mukanaolo ei kuitenkaan ole läsnäoloa, vaan esimieheltä vaaditaan aitoa innostusta yhteiseen keskusteluun. Muussa tapauksessa tiimin mahdollisuus kehittyä ja luoda uutta katoaa. Sellainen läsnäolo, josta on todellista hyötyä johtamisessa, tarkoittaa keskittymistä tilanteeseen ja tarkkaavaisuutta. Se tarkoittaa herkkää kuuntelua ja myötäelämistä.

Surakka ja Laine (2011, s.194) kirjoittavat, että johtaminen vaatii läsnäoloa. Etäympäristössä viestintävälineiden tarkoituksenmukainen käyttö korostuu ja esimieheltä edellytetään työntekijöiden työn seurantaan. Samoin Helle (2004, s.12) kirjoittaa, että työtä valvotaan perinteisesti läsnäolon kautta. Kun työ tehdään etätyönä, on selvää, ettei työn johto ja valvonta voi olla niin laajaa ja yksityiskohtaista kuin työnantajan tiloissa. Työnantajan läsnäoloa etätyöntekopaikoilla ja muita valvonnan muotoja rajoittaa se, että työntekijän koti on peruslain takaaman kotirauhan ja yksityisyydensuojan piirissä. Työn valvonnan painopiste siirtyy etätyössä ohjauksesta valmennukseen ja tärkeäksi tavaksi valvoa etätyönä tehtävää työtä on tulosten valvonta.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin käynyt ilmi, tapahtuu esimiehen vuorovaikutus etäympäristössä sähköisiä kanavia pitkin. Heinonen (1998, s.15) kirjoittaa, että etätoimintojen yleistymisen myötä on syntynyt etäläsnäolon käsite. Etäläsnäolo merkitsee sitä, että on läsnä, vaikka on etäällä. Modernista tietoyhteiskunnasta puhuttaessa sillä tarkoitetaan läsnäoloa jossain toisessa paikassa kuin itse fyysisesti on nimenomaan käyttämällä hyväksi uusinta tieto- ja viestintäteknikkaa ja sen kehittämiä välineitä ja palveluja. Etäläsnäolo on virtuaalista läsnäoloa, joka toteutuu erilaisten etätoimintojen kautta. Fiore ja muut (2001, s.382) kuvailevat etäläsnäoloa tasoksi, jossa kasvotusten tapahtuvien tapaamisten kontekstuaaliset tekijät ovat läsnä myös hajautetuille ryhmille. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ääni, eleet ja kehonkieli. Kurttilan ja Aallon (2021, s.45) mukaan etätyö voi muuttaa vuorovaikutusta. Erityisesti jos kamerat eivät ole päällä, mutta silloinkin ihmisten eleiden tulkitseminen saattaa olla vaikeaa.

Valon (2000, s.69) mukaan etäläsnäolo on teknologian avulla luotu illuusio saman tilan tai ympäristön ja siinä olevien apuvälineiden jakamisesta. Videoyhteyttä voidaan pitää ensimmäisenä askeleena kohti virtuaalista toimintaympäristöä, jossa käyttäjät voivat teknologian avulla ylittää maantieteellisiä etäisyyksiä. Jos videoyhteyttä tarkastellaan hajautetun toiminnan näkökulmasta, korostuu teknologian merkitys viestintävälineenä ja yhteisen toimintaympäristön luovana työkaluna. Etäläsnäolo on yksi merkittävimmistä viestintäteknologian sovellusmuodoista, joka muuttaa ihmisten työhön, opiskeluun ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen liittyviä päivittäisiä rutiineja.

Surakka ja Laine (2011, s.195) luettelevat etäläsnäolon ohjenuoriksi seuraavia: on oltava tavoitettavissa, kommunikoida pitää usein ja avoimesti ja eri kommunikointivälineitä tulee käyttää monipuolisesti. Vuorovaikutteisuuden ohjenuoriksi etäympäristössä he ehdottavat seuraavia: vuorovaikutuksen ja viestinnän käytännöt pitää sopia, kommunikoinnista eri suuntiin pitää tehdä mahdollisimman helppoa ja ryhmää tulee kannustaa aloitteellisuuteen.

4 Tutkielman toteutus

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata käytetty tutkimus-, tiedonkeruu- sekä analysointimenetelmä. Kappaleessa perustellaan teorian kautta, miksi kyseiset valinnat on tehty. Teoria kuvaa laadullisen tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun sekä laadullisen sisällönanalyysin. Lisäksi kuvataan, miten tutkimus käytännössä toteutetaan.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Jyväskylän yliopiston (2021) internet-sivut kuvailevat laadullista tutkimusta seuraavasti: laadullista tutkimusta kutsutaan myös kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä. Laadullisten tutkimusmenetelmien yhteispiirteinä ovat esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.

Puusa ja muut (2020, s.74) kirjoittavat, että yksi keskeisimpiä tunnuspiirteitä laadulliselle lähestymistavalle on se, että se korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa ja se keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Olennaista tutkimuksessa on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Etäisyys tutkijan ja hänen tuottamansa aineiston välillä on tyyppillisesti pieni. Keskeisessä roolissa ovat tutkittavien kokemukset, ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. Alasuutari (2011, s.27) kirjoittaa: jotta tutkimus olisi laadullista, tulee metodeista rajata pois sellaiset tutkimukset, joissa litteroitu haastatteluaineisto tai muu teksti- tai kuvaaineisto on jälkikäteen koodattu strukturoitua kyselyä vastaavaan muotoon, ja joissa analyysimenetelmänä käytetään pelkästään tilastollista analyysiä. Tämän tyyppisestä tutkimuksesta ei tee laadullista vielä se, että tekstiaineistosta poimitaan satunnaisia havaintoesimerkkejä, vaan puhtaan laadullisen analyysin tuloksia tai muita todistusai-

neistona käytettyjä viittauksia alkuperäisaineistoon tulee käyttää tilastollisen analyysin tuloksiin rinnasteisina johtolankoina arvoituksen ratkaisemisessa. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että siinä sovelletaan vaihtelevassa määrin muuttuja-ajattelua ja tilastollista todistelua.

Eskola ja Suoranta (1998, s.12) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi seuraavia tunnusmerkkejä:

- 1) aineistonkeruumenetelmä
- 2) tutkittavien näkökulma
- 3) harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta
- 4) aineiston laadullis-induktiivinen analyysi
- 5) hypoteesittomuus
- 6) tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa
- 7) tutkijan asema ja narratiivisuus

Kirjoittajat huomauttavat kuitenkin, että tämäkin luokittelu on neuvottelunvarainen.

Varto (1992, s.23–24) kuvailee, että laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma. Yhdessä näitä tarkastellaan elämismaailmana, jolla tarkoitetaan sitä yleisintä kokonaisuutta, jossa ihmistä yleensä voidaan tarkastella. Elämismaailma on niiden merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu sellaisista tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa tavataan. Näitä ovat esimerkiksi yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteet. Yksittäiset tutkimuksen kohteet saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämismaailmasta eli siitä ihmisten kokemustodellisuudesta, joka on koko ajan läsnä ja valmiina. Tämä kokemustodellisuus on yhtäaikaaisesti muuttuva ja muutettava.

Mason (1996, s.4) kuvailee laadullista tutkimusta siten, että se on tiettyssä filosofisessa asemassa, joka on laajalti selittävää ja koskee sitä, miten sosiaalista maailmaa on tulkittu, ymmärretty, koettu tai tuotettu. Laadullinen tutkimus perustuu metodeihin, joiden datan luominen on joustavaa ja altista sille sosiaaliselle kontekstille, jossa data tuote-

taan. Lisäksi se perustuu sellaisille analysoinnin ja selittämisen metodeille, jotka sisältävät kompleksisuuden, yksityiskohtien ja kontekstin ymmärtämistä. Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan täysipainotteisen ymmärryksen rikkaasta kontekstuaalisesta ja yksityiskohtaisesta datasta.

Vilkan (2007, 14) kirjoittaa, että määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jota pidetään laadullisen tutkimuksen vastakohtana, antaa yleisen kuvan muuttujien (eli mitattavien ominaisuuksien) välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivisilla menetelmillä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvailen numeroiden avulla. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä haetaan vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuten: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Laadullinen tutkimus on sen sijaan kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. (Puusa ja muut, 2020, s.9) Koska tämä tutkimus on kiinnostunut Maanmittauslaitoksen HUKI-tiimien työntekijöiden omista kokemuksista, on laadullinen tutkimus määrällistä parempi tutkimuksen tarkoitusta varten.

4.2 Teemahaastattelu

Kun tutkimusmenetelmä tutkimukselle on valittu, on syytä pohtia, mikä olisi tutkimuksen kannalta paras tiedonkeruumenetelmä. Kriteerejä valinnalle ovat Hirsjärven ja Hurmeen (1985, s.13) mukaan esimerkiksi: tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Se, mitä halutaan tietää, ohjaa paljon tutkimusmenetelmän valintaa. Hirsjärvi ja muut (2013, s.185) kehottavat käyttämään haastatteluja, kun yritetään selvittää, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat.

Valli ja Aarnos (2018, s.24–35) kuvaavat haastattelun ideaa seuraavasti: kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostain asiasta, kaikkein yksinkertaisinta ja usein myös tehokkainta on kysyä sitä häneltä. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Teemahaastatte-

lussa haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista mutta ei välttämättä valmiita kysymyksiä. Haastattelun aikana varmistetaan, että ennalta päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teemojen sisäiset painotukset saattavat vaihdella eri haastatteluissa esimerkiksi, jos haastatteluissa haastatellaan eri työtehtävissä toimivia henkilöitä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s.47–48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdistetaan aina tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on luonteeltaan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun teemahaastattelusta tekee se, että vain haastattelun teemat eli aihepiirit ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu monelle muulle strukturoidummalle haastattelulle ominaiset kysymysten tarkat muodot ja järjestykset. Se ei kuitenkaan ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Hirsjärven ja muiden (2013, s.208) mukaan teemahaastattelua käytetään paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteissä, koska se hyvin vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona.

Puusa ja muut (2020, s.107) kirjoittavat, että teemahaastattelu sopii monien ilmiöiden tutkimiseen ja se lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, joka korostaa tutkittavien elämysmaailmaa ja subjektiivisia käsityksiä asioista. Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että haastattelun lähtökohdista on päätetty etukäteen. Tätä kautta tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman liiallista kontrollointia.

Hirsjärven ja Hurmeen (1985, s.35) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa: joissa tutkimuksen aiheena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan, esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan

tai perusteluistaan kriittisessä mielessä. Viimeisin näistä esimerkeistä kuvaa hyvin tilannetta, jossa tiedonkeruu tapahtuu ja tämän vuoksi teemahaastattelu sopii tutkimuksen tarkoitukseen.

4.3 Haastattelun rakenne

Valli ja Aarnos (2018, s. 38) kuvaavat, että teemojen muodostamisessa ehkä yleisin tapo on, että teemat otetaan ilmasta tai toisin sanottuna teemat muokataan intuition perusteella. Teemat voi katsoa etsiä myös kirjallisuudesta eli katsoa, mitä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu ja mitä teemoja muu alan kirjallisuus käsittelee. Teemat voidaan johtaa myös teoriasta. Tällöin puhutaan operationalisoinnista: teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2013, s.75) varoittavat kuitenkin, että teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuuden tasosta riippuen viitekehyksen ja kysymysten keskinäinen suhde vaihtelee kokemusperäisten havaintojen sallimisesta vain tiukasti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen.

Tutkimukseni haastattelussa on esimiehen läsnäoloon ja vuorovaikuttamiseen liittyviä teemoja, joita on etsitty teoriasta ja kuvattu aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa. Haastattelu koostuu neljästä teemasta, jotka ovat:

1. Taustatiedot
 - Ikä
 - Sukupuoli
 - Tiimi
 - Työkokemus Maanmittauslaitoksella
 - Etätyöskentelyn määrä

- Työskenteleekö esimies samalla paikkakunnalla?
2. Esimiehen läsnäolo
- Läsnäolo fyysisesti työpaikalla
 - Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä
 - Suhde esimieheen
 - Esimiehen tavoitettavuus
 - Yksinäisyyden tunne
 - Itseohjautuvuus
 - Eroavaisuuksia tiimien välillä (jos työskennellyt useammassa HUKI-tiimissä)
3. Vuorovaikutus
- Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?
 - Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla
 - Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä
 - Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittuja pelisääntöjä?
 - Työnteon tavoitteet
 - Yhteishengen luominen
 - Luottamuksen rakentaminen
 - Konfliktien johtaminen
 - Muutosten johtaminen
 - Työntekijän yksilölliset tarpeet
 - Palautteen antaminen tehdystä työstä
4. Ratkaisuja ongelmiin
- Muovautuu aikaisempien vastausten perusteella
 - Mikä toimii hyvin?

4.4 Haastattelujen toteutus

Vallin ja Aarnoksen (2018, s.26) mukaan haastattelupaikka ei ole mitenkään epäolennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta, sillä kyse on moninaisten sosiaalisten tekijöiden määrittämästä vuorovaikutustilanteesta. Haastattelutilannetta

suunnittelessa tulisi ottaa huomioon haastateltavan näkökulma. Haastateltavan kannalta helpointa on useimmiten tarjoutua menemään hänen opiskelu- tai työpaikalleen tai johonkin hänelle helposti saavutettavaan julkiseen tilaan.

Tutkimukseni haastattelut tapahtuvat kasvotusten Maanmittauslaitoksen toimipisteissä ympäri Suomen. Tässä tilanteessa haastattelupaikka on tuttu haastateltavalle. Pysin saamaan haastatteluun mahdollisimman keskustelunomaisen lähestymistavan. Teemat ja niihin liittyvät kysymykset on ilmoitettu haastateltaville etukäteen. Koska tutkimukseni haastattelut tapahtuvat erittäin pahan koronapandemian aallon aikaan, on tilanteesta riippuen haastateltaville varattu mahdollisuus myös etähaastatteluun.

4.5 Haastateltavien valikoituminen

Valli ja Aarnos (2018, s.26) täsmentävät, että ideana on tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta tai joiden tiedetään olleen osana jossakin toiminnassa tai prosessissa. Tärkeimmät kriteerit valinnalle määrittyvät tutkimustehtävän mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (1985, s.36) kirjoittavat, että teemahaastattelua käytettäessä pitää tietää, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Lisäksi tutkija on alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Myös haastateltavien henkilökohtainen konteksti tulee ottaa huomioon eli haastattelussa tulee selvittää haastateltavien aikaisemmat kokemukset ja ominaisuudet. Ne määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiöille antavat.

Tutkimukseni kannalta oleellimmat henkilöt ovat ne, jotka työskentelevät HUKI-prosessin eri työtehtävissä. Olen valikoinut haastateltavat siten, että puolet heistä on naisia ja puolet miehiä. HUKI-prosessin sisältä olen valinnut 4 eri tehtävää toteuttavaa vastuualuetta ja jokaisesta vastuualueesta on 3 haastateltavaa eli haastateltavia on yhteensä 12. Tämän lisäksi olen pyrkinyt valikoimaan henkilöitä eri ikäryhmistä ja vastualueen sisäisistä tiimeistä (mikäli tiimejä on enemmän kuin yksi). Pysin

tarkastelemaan, vaikuttavatko taustamuuttajat jollain tavalla saatuihin haastatteluvastauksiin.

4.6 Haastattelujen analyysi

Tässä tutkimuksessa äänitiedostot on muutettu tekstiksi haastatteludialogista teemoittain valikoiden. Äänityksiä ei ole siis purettu sanatarkasti. Hirsjärvi ja Hurme (1985, s.112) kirjoittavat, että tällaisessa tilanteessa teemahaastatteluaineiston paras jatkokäsittelijä on tutkija itse. Tutkija tuntee teema-alueet niin hyvin, että tunnistaa äänityksestä teema-alueet nopeasti, huomaa nopeammin kuin kukaan muu, milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja. Hirsjärvi ja muut (2013, s.222) kirjoittavat, että tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista nimitetään litteroinniksi ja se on useimmiten tarkoituksenmukaista suorittaa. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti.

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytetään laadullista sisällönanalyysia. Hirsjärven ja Hurmeen (1985, s.115) mukaan Markoff, Shapiro ja Weitmann ovat ehdottaneet sisällönanalyysin rajaukseksi sitä, että se koskisi tekstin analyysia yhteiskuntatieteellisiä tarkoituksia varten. Nimityksiksi he ehdottavat tekstin analyysiä ja tekstin koodaamista. Tällaisessa muodossa se soveltuu teemahaastattelun aineistoon. Tuomen ja Sarajärven (2013, s.106) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti.

Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta	
Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen	
Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen	
Pelkistettyjen ilmausten listaaminen	
Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista	
Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen	
Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä	
Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen	

Kuvio 3. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen. (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2013, s.109.)

Puusan ja muiden (2020, s.144) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa keskeistä tietoaineistoa. Sisällönanalyysi on keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Analyysissä on pyrittävä totuudenmukaisuuteen ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja.

Tutkimuksessa haastateltavia on kaiken kaikkiaan 12 kappaletta ja tässä tutkimuksessa pyritään tapauskohtaisempaan käsittelyyn. Tutkimuksen aineisto käsitellään teemoitain. Hirsjärvi ja Hurme (1985, s.125) kirjoittavat, että jos tapauksia on vain muutama, on järkevää käsitellä aineisto tapauskohtaisemmin ja ilman suuritöistä tilastooperaatiota. Impressionistisella aineiston käsittelyllä tarkoitetaan menettelyä, jossa

eksplisiitti muuttujien muodostus ja koodaus sivuutetaan ja päätelmiä tehdään vapaa-
muotoisemmin.

5 Maanmittauslaitos

Tässä luvussa käsitellään Maanmittauslaitosta organisaationa. Luvun tehtävänä on muodostaa lukijalle kuva siitä, mitä tehtäviä Maanmittauslaitoksella nykyään on ja mikä sen rooli on suomalaisessa julkishallinnossa. Luvussa käsitellään myös lainhuuto- ja kirjaamisasioiden siirtymistä ja sen taustoja käräjäoikeuksilta Maanmittauslaitoksen tehtäviksi. Tämän lisäksi luvussa käsitellään huoneistotietojärjestelmää sekä niitä työtehtäviä, jotka liittyvät HUKI-prosessiin (huoneistot ja kiinteistöt) ja Maanmittauslaitoksen monipaikkaisen työn taustoja.

5.1 Maanmittauslaitoksen tehtävät

Laki Maanmittauslaitoksesta (L 23.11.2018/1025 1§) säättää, että Maanmittauslaitoksen toimialaa on:

Maanmittauslaitoksen toimialaan kuuluvat kiinteistöjen omistuksen, kiinteistöjen ja muiden rekisteriyksiköiden hallinnan, luototusjärjestelmän ja paikantamisen turvaamiseksi tarvittaviin rekistereihin liittyvä toiminta, paikkatietojen yhteentoimivuuden ja käytön edistäminen sekä paikkatieto- ja kiinteistöalan tutkimus.

Maanmittauslaitos on maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla ja sen toimialueena on koko maa.

Laki Maanmittauslaitoksesta (L 23.11.2018/1025 2§) säättää, että Maanmittauslaitoksen tehtävänä toimialallaan on:

- 1) huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta;*
- 2) harjoittaa tieteellistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa;*
- 3) huolehtia paikantamisen perustasta ja peruspaikkatietojen tuottamisesta sekä tuottaa asiantuntijapalveluita yhteiskunnan käyttöön;*
- 4) huolehtia tarvittavien rekisterien ylläpitämisestä;*
- 5) huolehtia alan yleisestä kehittämisestä ja osallistua kansainväliseen yhteistyöhön; sekä*

6) hoitaa ne muut tehtävät, jotka erikseen säädetään tai maa- ja metsätalousministeriö määrää sen suoritettaviksi.

Maanmittauslaitoksen internet-sivut (Tietoa Maanmittauslaitoksesta) kuvailee Maanmittauslaitoksen tehtäviä. Yli 200-vuotias Maanmittauslaitos tekee erilaisia maanmittaustoimituksia, esimerkiksi lohkomisia ja tilusjärjestelyjä sekä tuottaa kartta-aineistoja ja edistää niiden käyttöä. Maanmittauslaitos turvaa maanomistuksen ja luototusjärjestelmän ylläpitämällä kiinteistöjen ja osakehuoneistojen tietoja rekistereissään sekä huolehtimalla omistusoikeuksien rekisteröinnistä ja kiinnityksistä. Laitoksen tehtäviin kuuluu myös paikkatiedon tutkimus ja soveltaminen.

Huhtamies (2008, s.472) luettelee Maanmittauslaitoksen tehtäviksi: huolehtia maan kiinteistöjärjestelmästä ja kiinteistörekistereistä sekä yleisistä kartastotöistä. Maanmittauslaitos tuottaa kiinteistöjä, maasota ja ympäristöä koskevia tietoja ja palveluita yksityishenkilöiden, valtion ja yritysten tarpeisiin. Laitoksen merkittävä tehtävä on myös paikkatietojen yhteiskäytön toimivuudesta vastaaminen. Uudenlainen virastokulttuuri on 2000-luvulle tultaessa aiheuttanut sen, että asianosaisten tilalle tulee yhä useammin asiakas. Tästä johtuen Maanmittauslaitos on alkanut tarjoamaan asiakaspalvelua. Maanmittauslaitoksen järjestelmiä sähköistetään kaiken aikaa ja Maanmittauslaitos on kunnostautunut verkkopalvelujen kehittäjänä.

5.1.1 Lainhuuto- ja kiinnitysasioiden siirtyminen Maanmittauslaitoksen tehtäviin

Oikeusministeriön (2007) mukaan aloite lainhuuto- ja kiinnitysasioiden siirtämiseksi käräjäoikeuksilta Maanmittauslaitokselle tuli Matti Vanhasen toiselta hallitukselta vuonna 2007. Asiaa selvitti oikeusministeriön asettama työryhmä. Kirjaamisasioiden siirtämisellä pyrittiin tehostamaan julkishallinnon toimintaa ja kohdentamaan käräjäoikeuksien toimintaa yhä selvemmin riita- ja rikosasioiden hoitamiseen. Kansalaisten ja yritysten kohdalla siirto merkitsi sitä, että kirjaamisasioissa ei tarvinnut enää asioida käräjäoikeuksien kanssa erikseen. Ennen siirtoa kirjaamisasiat muodostivat huomattavan osan käräjäoikeuksien tehtävistä. Myös huomattava määrä käräjäoikeuksien henki-

löstöä siirtyi Maanmittauslaitokselle uudistuksen myötä. Monimutkaisimpien kirjaamisasioiden ratkaiseminen edellyttää oikeudellista asiantuntijuutta.

Hallituksen esityksen (20/2009:1) mukaan jo ennen uudistusta kansliahenkilökunta hoiti noin 88 % kirjaamisasioista käräjäoikeuksissa. Kansliahenkilökuntaan kuuluvat toimistosihteerit ratkaisivat sellaiset asiat, jotka eivät edellyttäneet lakimieskoulutusta. Siirtyminen Maanmittauslaitokselle tapahtui samanaikaisesti käräjäoikeusverkoston uudistamisen kanssa. Kirjaamisasioiden siirtymistä puolsi myös tietoteknisten järjestelmien kehittämisen tehostaminen sekä kattava asiakaspalveluverkosto. Tavoitteena oli järjestelmä, jossa kirjaamisasiat käsitellään tehokkaasti asianosaisten oikeudet turvaavalla tavalla.

Ungernin (2007, s.16) mukaan kirjaamisasioiden käsittely poikkeaa huomattavasti normaalista lainkäytöstä. Tämän vuoksi sen on katsottu olevan luonteeltaan yhtä lähellä hallintoviranomaisen ratkaisua kuin lainkäyttöä. Tällä perusteella kirjaamisasioiden käsittelyn ja ratkaisun on katsottu soveltuvan myös hallintoviranomaisten hoidettavaksi.

5.1.2 Lainhuuto- ja kiinnitysrekisteri

Lain (12.4.1995/540 5 :1§) mukaan kirjaamisasioilla tarkoitetaan lainhuudatusta, erityisten oikeuksien kirjaamista sekä kiinnitystä. Kirjaamisasioista pidetään lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriä. Lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin tehdään myös merkintöjä muista kiinteistöön kohdistuvista oikeuksista ja rasituksista.

Ungern (2007, s.15–16) kirjoittaa, että lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin tiedot ovat osa kiinteistötietojärjestelmää, jonka lyhenne on KTJ. Sen ylläpitovastuu on Maanmittauslaitoksella. Ylläpitovastuu vahvistaa Maanmittauslaitoksen roolia keskeisenä perusrekisteriviranomaisena.

5.1.3 Huoneistotietojärjestelmä

Maanmittauslaitoksen internet-sivujen (Huoneistotietojärjestelmä) mukaan huoneistotietojärjestelmä on Maanmittauslaitoksen tuottama ja ylläpitämä. Sen perustaminen ja suunnittelu aloitettiin vuonna 2015 poikkihallinnollisena ASREK-hankkeena. Siitä vastasi maa- ja metsätalousministeriö ja se oli yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista. Vaikka hanke loppui vuoden 2019, järjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen jatkuu edelleen.

Toivanen ja muut (2018, s.2) kirjoittavat, että kärkihankkeen nimi on Digitalisoidaan julkiset palvelut. ASREK-hanke vauhdittaa melko perinteisenä pidettyä kiinteistöalan yleistä digitalisointikehitystä ja luo edellytyksiä yrityksille digitalisoida omia prosessejaan ja palveluitaan. ASREK-hankkeen katsotaan tuovan taloudellisia hyötyjä, mutta myös muunlaisia hyötyjä liittyen mm. virheiden vähenemiseen, tiedon luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen.

Maanmittauslaitoksen internet-sivujen (Huoneistotietojärjestelmä) mukaan huoneistotietojärjestelmä on vuonna 2019 käyttöön otettu sähköinen rekisteri, johon on kerätty tietoja osakehuoneistojen, kuten asuntojen ja autopaikkojen, omistuksista, panttauksista ja rajoituksista. Tarkoituksena on, että kaikki Suomen noin 90000 taloyhtiötä ja 1,5 miljoonaa osakehuoneistoa siirtyisivät järjestelmään. Sähköinen omistajamerkintä rekisterissä korvaa paperin osakekirjan käytön osakehuoneistojen vaihdannassa ja lainan vakuutena. Sähköiseen rekisteriin siirtyminen parantaa asuinhuoneistojen tietojen ja omistajamerkintöjen saatavuutta ja luotettavuutta. Tämä sujuvoittaa asuntokauppaa ja luotonantoa. Paperisista osakekirjoista luopuminen mahdollistaa digitaalisten palveluiden kehittämisen ja helpottaa monen toimijan työtä. Huoneistojärjestelmään siirtyvät Suomen noin 90 000 taloyhtiötä ja 1,5 miljoonaa osakehuoneistoa.

Lain (1328/2018 1:2§) mukaan huoneistotietojärjestelmän tarkoitus on palvella huoneiston hallintaan oikeuttavien osakkeiden vaihdannan, vakuuksien hallinnan ja näihin verrattavan toiminnan sekä yhtiön hallinnon ja sen osakkeiden tiedonsaannin

tarpeita. Lisäksi sen avulla tuotetaan tietoa tutkimusta ja tilastointia varten sekä muihin yhteiskunnan tietotarpeisiin. Toivasen ja muiden (2018, s.6) mukaan paperisista osakekirjoista luopuminen ja osakeomistuksen luotettava kirjaaminen ovat ensimmäinen askel. Niistä on vielä matkaa osaketta ja sen perusteella hallittavaa taloudellista ja teknistä kokonaisuutta koskevan tiedon reaaliaikaiseen, automatisoituun käsittelyyn yhteiskunnan eri tarpeisiin.

5.1.4 Kirjaamis- ja toimistosihteerit sekä kirjaamisasiantuntijat ja -lakimiehet

Lain (12.4.1995/540 5 :2§) mukaan kirjaamisviranomaisena toimii Maanmittauslaitos. Kirjaamisasian ratkaisee Maanmittauslaitoksen palveluksessa oleva kirjaamislakimies tai muu tehtävään määrätty Maanmittauslaitoksen henkilökuntaan kuuluva. Jos kirjaamisasia on laaja, tulkinnanvarainen tai muutoin vaikea ratkaista, kirjaamislakimiehen on ratkaistava asia. Kirjaamislakimeheltä vaaditaan oikeustieteen ylempi korkeakoulututkinto.

Kirjaamismenettelyn käsikirjan (2020, s.3) mukaan Kirjaamislakimies voi ottaa yksittäisen yksittäisen asian ratkaistavakseen harkintansa perusteella. Toimivallan jaosta kirjaamissihteerin kirjaamislakimiehen välillä ei ole säädetty laissa yksityiskohtaisesti, vaan asian siirtäminen on ratkaistava aina tapauskohtaisesti. Valtiolle.fi (Kirjaamislakimies) nimisen internet-sivun mukaan kirjaamislakimiehen päätehtäviä ovat kirjaamisasioiden ratkaiseminen sekä henkilöstön ja asiakkaiden neuvonta kirjaamisasioissa. Valtiolle.fi (Kirjaamissihteeri) internet-sivuston mukaan kirjaamissihteerin tehtäviin kuuluu kirjaamishakemusten käsittely ja ratkaisu, tietojen ylläpito sekä yhteydenpito sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja heidän neuvontansa.

Käytännössä kirjaamisasioita ratkaisevat kirjaamislakimiehien lisäksi siis kirjaamis- ja toimistosihteerit sekä kirjaamisasiantuntijat. Kirjaamismenettelyn käsikirjan (2020, s.2) mukaan kirjaamisasioita käsittelevät ja ratkaisevat myös sellaiset Maanmittauslaitoksen palveluksessa virkasuhteessa olevat henkilöt, jotka tuotantotoimintayksikön päällikkö

on määrännyt kyseisiä tehtäviä suorittamaan. Määräyksen antamisen edellytyksenä on, että henkilöllä on kirjaamistehtävien hoitamiseen riittävä taito.

Valtiolle.fi (Toimistosihteeri) nimisen internet-sivun mukaan toimistosihteerien työnkuvaan kuuluu merkitä saapuneet kirjaamishakemukset vireille lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin sekä osakehuoneistorekisteriin ja muuttaa skannaamalla paperiset asiakirjat sähköiseen muotoon. Tämän lisäksi toimistosihteerit merkitsevät lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin muiden viranomaisten ilmoittamia muistutustietoja sekä rajoituksia. Toimistosihteerit myös avustavat kirjaamisprosessin eri tehtävissä ja tekevät yksinkertaisia kiinnityksen vahvistamisia ja sähköisten panttikirjojen siirtoja.

5.2 Monipaikkainen työ Maanmittauslaitoksella

Korpisen (2016, s.1) mukaan Maanmittauslaitoksen organisaatiota uudistettiin 1.1.2014 siten, että siirryttiin valtakunnalliseen toimintamalliin ja luovuttiin alueellisista toimistoista ja niiden välisistä aluerajoista. Uudistuksessa pyrittiin lyhentämään maanmittaus-toimitusten kestoajoja ja tasoittamaan palvelueroja. Lisäksi tavoitteena oli päästä laitokselle asetettuihin säästötavoitteisiin. Korpinen (2016, s.18) kirjoittaa myös, että valtakunnallisen toimintamallin vuoksi kirjaamisasioiden osalta ei ole enää tarvetta laajalle palvelupisteverkolle. Asiat voidaan käsitellä ja ratkaista missä päin Suomea tahansa eikä toiminta edellytä paikallistuntemusta. Kirjaamisasioita voidaan hoitaa myös etätyönä.

Henkilöstöjohtaja Johanna Snellmanin (2021) blogitekstin mukaan monipaikkainen työ on toiminut Maanmittauslaitoksella erinomaisesti. Sillä on ollut henkilöstötutkimuksien mukaan myönteisiä vaikutuksia työn tuloksellisuuteen, luottamuksen vahvistamiseen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Monipaikkainen työ nähdään Maanmittauslaitoksen organisaatiokulttuurin kruununjalokivenä. Maanmittauslaitoksella huomattiin jo ennen korona-aikaa, että monipaikkaisessa työssä on kiinnitettävä huomiota erityisesti yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Jotta luottamus

työyhteisössä säilyy ja yhteinen ymmärrys syntyy, tarvitaan myös kasvokkain kohtaamisia.

Maanmittauslaitoksen internet-sivujen (Maanmittauslaitos työpaikkana) mukaan Maanmittauslaitoksen työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä mahdollisuuteen sovittaa yhteen työ ja yksityiselämä. Tämän taustalla on monipaikkaisen työn tekemisen kulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että töitä voidaan tehdä muuallakin kuin työpaikalla – esimerkiksi kotona. Työaika on erittäin joustava ja henkilölle mahdollistetaan työntekeminen paikasta ja ajasta riippumatta moderneja välineitä hyödyntäen.

6 Tutkimustulosten yhteenveto

6.1 Esimiehen läsnäolo

Taulukoissa 1., 2., 3. ja 4. on esitetty esimiehen läsnäoloteemaan liittyviä pelkistettyjä ilmauksia. Taustamuuttajat vaikuttivat tuloksiin vain siten, että työtehtävät ja tiimi vaikuttavat haastateltavien vastauksiin. Myös sillä on merkitystä, työskenteleekö tai onko esimies työskennellyt samalla työpaikalla haastateltavan kanssa. Tarkat tiimit ja muut taustatiedot on poistettu tästä tutkimuksesta haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi. Taulukoissa haastateltavat ovat jaettu tiimeittäin lukemisen helpottamiseksi. Yhteenvedossa esiintuotujen sitaattien esittäjiin viitataan aakkosten kahdellatoista ensimmäisellä kirjaimella A-L.

Haastatteluissa keskusteltiin esimiehen läsnäoloon liittyvistä teemoista kuten siitä, miten usein esimies on läsnä fyysisesti työpaikalla tai sähköisesti teknisten laitteiden avulla. Pohdimme myös alaisten suhdetta esimieheen sekä sitä, miten hyvin esimies on tavoitettavissa tarvittaessa. Haastateltavilta kysyttiin myös siitä, kokevatko he yksinäisyyttä ja onko työ heidän mielestään itseohjautuvaa. Lopuksi mietittiin, onko tiimien välillä eroja, mikäli haastateltava on aiemmin työskennellyt jollain muulla HUKI-vastuualueella.

	Toimistosihteerit		
Läsnäolo fyysisesti työpaikalla	1/3 n. 1 krt/kk	1/3 5-6 krt/v	1/3 4 krt/v
Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä	2/3 tarpeeksi	1/3 usein	
Suhde esimieheen	2/3 hyvä	1/3 välitön ja suora	
Esimiehen tavoitettavuus	Kaikkien mielestä hyvä		
Yksinäisyyden tunne	Kukaan ei koe yksinäisyyttä		
Itseohjautuvuus	Kaikkien mielestä itseohjautuvaa		
Eroavaisuuksia tiimien välillä	Kellään ei kokemusta		

Taulukko 1. Toimistosihteerien pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan.

	Kirjaamissihteerit (Kiinteistö)		
Läsnäolo fyysisesti työpaikalla	2/3 ei enää	1/3 ei lainkaan	
Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä	1/3 vähentynyt	1/3 vähän	1/3 tarpeeksi
Suhde esimieheen	2/3 hyvä	1/3 ei osaa kuvailla	
Esimiehen tavoitettavuus	Kaikkien mielestä hyvä		
Yksinäisyyden tunne	1/3 lisääntynyt	1/3 ajoittain	1/3 ei
Itseohjautuvuus	Kaikkien mielestä itseohjautuvaa	Korostunut	
Eroavaisuuksia tiimien välillä	Kaikkien mielestä eroavaisuuksia on		

Taulukko 2. Kirjaamissihteerien (kiinteistö) pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan.

	Kirjaamissihteerit (HTJ)		
Läsnäolo fyysisesti työpaikalla	1/3 ei	1/3 kerran	1/3 1-2 krt/v
Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä	1/3 vain pakolliset	1/3 parantunut	1/3 tarpeeksi
Suhde esimieheen	1/3 minimaalinen	1/3 toivoisi parempaa	1/3 hyvä
Esimiehen tavoitettavuus	1/3 ei osaa sanoa	1/3 ollut haasteita	1/3 hyvä
Yksinäisyyden tunne	2/3 Ei	1/3 ei osaa kuvailla	
Itseohjautuvuus	Kaikkien mielestä itseohjautuvaa	Yhden mielestä liiankin	
Eroavaisuuksia tiimien välillä	2/3 on	1/3 ei	

Taulukko 3. Kirjaamissihteerien (HTJ) pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan

	Asiantuntijat/Lakimiehet		
Läsnäolo fyysisesti työpaikalla	2/3 ei	1/3 kerran	
Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä	1/3 vähän	1/3 hyvin harvoin	1/3 tarpeeksi
Suhde esimieheen	2/3 ei osaa kuvailla	1/3 rento	
Esimiehen tavoitettavuus	1/3 kyllin hyvä	2/3 hyvä	
Yksinäisyyden tunne	Kukaan ei koe yksinäisyyttä		
Itseohjautuvuus	Kaikkien mielestä itseohjautuvaa		
Eroavaisuuksia tiimien välillä	1/3 on	2/3 ei kokemusta	

Taulukko 4. Kirjaamisiantuntijoiden ja -lakimiesten pelkistetyt vastaukset läsnäoloteemaan.

Taulukoiden perusteella toimistosiihteerien esimies on kaikkein eniten läsnä niin etänä kuin toimistollakin. Tämä siitä huolimatta, että haastatteluista käy ilmi, että esimies ei työskentele yhdenkään toimistosiihteerin kanssa samalla paikkakunnalla. Kiinteistöpuolen kirjaamissihteereillä esimies on ollut aikaisemmin toimistolla paljon läsnä, mutta koronapandemian myötä läsnäolo etäympäristössä on vähentynyt ja nykyään se on vähäistä. Kiinteistöpuolella pääosin koetaan, että esimiehen läsnäoloa ei ole tarpeeksi. Huoneistopuolen kirjaamissihteereillä koronapandemia ei ole vaikuttanut esimiehen läsnäoloon juurikaan eikä kukaan haastateltavista työskentele esimiehen kanssa samal-

la paikkakunnalla. Huoneistopuolella on selkeästi hajontaa siinä, miten esimiehen läsnäolo koetaan. Esimies on vierailut eri paikkakunnilla vaihdellen ja käyntejä on ohjannut erityinen tarve, esimerkiksi ottaa vastaan uusia työntekijöitä tai pitää palautekeskusteluja. Joillakin paikkakunnilla esimies ei ole vierailut virkasuhteen aikana lainkaan.

”Esimies on ehkä kerran kuukaudessa yhteydessä, aika lailla tuuliajolla ollaan tuolla porukan kesken.”(G)

Asiantuntijat ja lakimiehet eivät myöskään työskentele samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa. Esimies ei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ole myöskään vierailut haastateltavien työpisteissä. Heistä 2/3 kokee, että esimies on läsnä vähän tai hyvin harvoin ja vain yksi on sitä mieltä, että esimies on läsnä tarpeeksi.

Toimistosihteerit ja kiinteistöpuolen kirjaamissihteerit kokevat suhteensa esimieheen pääosin hyväksi. HTJ-puolen kirjaamissihteereistä sen sijaan suhde esimieheen koetaan pääosin minimaaliseksi ja parempaa esimies suhdetta kaivataan. Kirjaamisasiantuntijoista ja -lakimiehistä vain yksi osaa kuvailla suhdettaan esimieheen ja hänen mielestään suhde on rento. Peräti 10/12 haastateltavasta on sitä mieltä, että esimiehen tavoitettavuus on hyvä. HTJ-puolen kirjaamissihteereillä esimiehen tavoitettavuudessa on ollut selkeästi haasteita. 9/12 haastateltavista oli sitä mieltä, että he eivät tunne yksinäisyyttä työssään. Kaksi yksinäisyyden tunnetta kokevaa haastateltavaa ovat kiinteistöpuolen kirjaamissihteereitä. Toisella se on lisääntynyt entisestä ja toinen kokee sitä ajoittain.

”Sillon kun oltiin toimistolla, niin kylhä silloin silleen tiesi kaikista mitä jotkut tekee ja mitä kaikille kuuluu ja tälle, mutta nykyään sit taas ei oo oikein mitään havaintoa siitä, mitä kenellekin kuuluu. Joskus kuulee joltain, että joku on muuttanut tai tapahtunut jotain muuta, mutta siitäkin saattaa olla jo vuosi. En mä oo etäympäristössä paljon kenenkään kanssa tekemisissä” (A)

”Kyllä täytyy sanoa, että on yksinäistä välillä. Joskus tulee soiteltua, jos on asiaa, mutta toisinaan voi mennä päiviä, ettei juttele kenenkään kanssa mitään. Välillä on vähän sellanen, että täällä sitä ollaan, päivät on samanlaisia ja joka päivä sama juttu.” (D)

Kaikki haastateltavat vastuualueesta riippumatta kokevat työnsä itseohjautuvaksi. Itseohjautuvuuden merkitys on kasvanut koronapandemian ja jatkuvan etätyön aikana. Ne haastateltavat, jotka ovat työskennelleet myös muissa tiimeissä ovat pääosin sitä mieltä, että tiimien välillä on eroja tämän teeman sisällä. Monella kirjaamisiasiantuntijalla ja -sihteerillä on taustaa nimenomaan toimistosihteerinä.

6.2 Vuorovaikutus

Taulukoissa 5., 6., 7. ja 8. on esitetty vuorovaikutusteemaan liittyviä pelkistettyjä ilmauksia. Taustamuuttajat vaikuttivat tuloksiin vain siten, että työtehtävät ja tiimi vaikuttavat haastateltavien vastauksiin. Myös sillä on merkitystä, työskenteleekö tai onko esimies työskennellyt samalla työpaikalla haastateltavan kanssa. Tarkat tiimit ja muut taustatiedot on poistettu tästä tutkimuksesta haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi.

Taulukoissa haastateltavat ovat jaettu tiimeittäin lukemisen helpottamiseksi. Yhteenvedossa esiintuotujen sitaattien esittäjiin viitataan aakkosten kahdellatoista ensimmäisellä kirjaimella A-L. Haastateltavien kanssa keskusteltiin taulukoissa näkyvistä aihepiireistä, jotka koskevat joko vuorovaikutusta erilaisissa johtajan tehtävissä tai vuorovaikutuksen luonteesta yleensä (millaista se on fyysisesti ja sähköisiä kanavia pitkin.) Myös tarkempia kysymyksiä esitettiin liittyen siihen, onko esimiehillä aikaa vuorovaikuttamiselle ja onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittu yhteisiä pelisääntöjä.

	Toimistosihteerit		
Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?	Kaikkien mielestä on	1/3 ehkä ei kaikille	
Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla	Kaikkien mielestä epämuodollista		
Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä	Kaikkien mielestä riittävää		
Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittuja pelisääntöjä?	1/3 kamerat auki	2/3 ei	
Työnteon tavoitteet	Kaikkien mielestä selkeät		
Yhteishengen luominen	1/3 vähäistä	2/3 jonkin verran	
Luottamuksen rakentaminen	Kaikkien mielestä onnistunut		
Konfliktien johtaminen	2/3 ei kokemusta konflikteista	1/3 ei	
Muutosten johtaminen	Kaikkien mielestä kyllä		
Työntekijän yksilölliset tarpeet	2/3 huomioidaan	1/3 ei kokemusta	
Palautteen antaminen tehdystä työstä	1/3 suuret linjat	1/3 tarpeeksi	1/3 ei tarpeeksi

Taulukko 5. Toimistosihteerien pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.

	Kirjaamissihteerit (Kiinteistö)		
Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?	1/3 rajallisesti	1/3 ei	1/3 kyllä
Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla	1/3 ei enää	2/3 ei	
Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä	1/3 vähän	2/3 ei kuvaile	
Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittuja pelisääntöjä?	Kenenkään mielestä ei	1/3 kannustettu kameroihin	
Työnteon tavoitteet	2/3 selkeät	1/3 tarkat	
Yhteishengen luominen	2/3 hyvin vähän	1/3 vähän	
Luottamuksen rakentaminen	Kaikkien mielestä onnistunut		
Konfliktien johtaminen	Kellään ei kokemusta konflikteista		
Muutosten johtaminen	2/3 parannettavaa	1/3 kyllä	
Työntekijän yksilölliset tarpeet	2/3 huomioidaan	1/3 ei kokemusta	
Palautteen antaminen tehdystä työstä	2/3 saa	1/3 parannettavaa	

Taulukko 6. Kirjaamissihteerien (kiinteistö) pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.

	Kirjaamissihteerit (HTJ)		
Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?	1/3 vain pakolliset	2/3 ei	
Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla	1/3 ei ole	1/3 epämuodollista (kerran)	1/3 muodollista
Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä	1/3 kun esimies ehtii	2/3 ei kuvaile	
Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittuja pelisääntöjä?	1/3 ei	1/3 hiljattain tullut	1/3 ei muista
Työnteon tavoitteet	Kaikkien mielestä selkeät	2/3 epärealistisia	1/3 realistisia
Yhteishengen luominen	1/3 tulossa	2/3 ei	
Luottamuksen rakentaminen	2/3 ei	1/3 onnistunut	
Konfliktien johtaminen	Kellään ei kokemusta konflikteista		
Muutosten johtaminen	1/3 ei	1/3 parantamisen varaa	1/3 riittävä
Työntekijän yksilölliset tarpeet	Kellään ei kokemusta		
Palautteen antaminen tehdystä työstä	1/3 hyvin vähäistä	1/3 ei	1/3 parantamisen varaa

Taulukko 7. Kirjaamissihteerien (HTJ) pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.

	Asiantuntijat/Lakimiehet		
Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?	Kaikkien mielestä on	1/3 ei kaikille	
Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla	2/3 ei kuvaile	1/3 ei ole	
Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä	1/3 kun on asiaa	1/3 vähäistä	1/3 vain erityisestä syystä
Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovitut pelisääntöjä?	2/3 ei	1/3 kamerat auki	
Työnteon tavoitteet	2/3 vaikea määrittää	selkeytyneet	
Yhteishengen luominen	2/3 hyvin vähäistä	1/3 ei	
Luottamuksen rakentaminen	Kaikkien mielestä onnistunut		
Konfliktien johtaminen	2/3 ei kokemusta konflikteista	1/3 ei	
Muutosten johtaminen	1/3 ei oma esimies	1/3 ei	1/3 parannettavaa
Työntekijän yksilölliset tarpeet	Kaikkien mielestä huomioidaan		
Palautteen antaminen tehdystä työstä	1/3 ei	1/3 vaikeaa esimiehelle	1/3 kerran vuodessa

Taulukko 8. Kirjaamisiasiantuntijoiden ja -lakimiesten pelkistetyt vastaukset vuorovaikutusteemaan.

Taulukoiden perusteella toimistosihteerien sekä kirjaamisiasiantuntijoiden ja -lakimiesten esimiehillä on eniten aikaa vuorovaikuttamiselle. Molemmista vastuualueista kuitenkin nousee esiin, että kaikille alaisille aikaa vuorovaikutukselle ei välttämättä ole samalla tavalla kuin haastateltavalle itselleen.

”Kaikille tämä vuorovaikutus ei riitä. Mä tunnen yhden työkaverin, joka on ihan loppu tähän. Alkoi itkeä kesken palaverin.” (H)

HTJ-puolen kirjaamissihteerit sen sijaan ovat sietä mieltä, että aikaa ei ole tai esimies on yhteydessä vain pakollisesta syystä. Kiinteistöpuolen kirjaamissihteereitä vastaukset jakavat ja ne ovat moninaisia, sillä aikaa vaikuttaa olevan vaihtelevasti tai sitten ajan tarve on eri henkilöillä erilainen. Toimistosihteerien vuorovaikutus esimiehen kanssa on toimipisteellä luonteeltaan epämuodollista ja virtuaalisesti sitä on kaikkien mielestä riittävästi. Kiinteistöpuolen kirjaamissihteerien esimies ei ole ollut kasvotusten kanssa käymisissä enää lainkaan ja HTJ-puolen kirjaamissihteerien esimies on käynyt joissain toimistoissa vaihtelevalla tavalla. Tapaamisia esimiehen kanssa on ollut satunnaisesti ja vaihtelevasti. Tapaamiset ovat olleet luonteeltaan muodollisempia palautekeskusteluita tai epämuodollisempia tapaamisia ja toisilla tapaamisia ei ole ollut lainkaan. Vuorovaikutus sähköisessä ympäristössä on HTJ-puolen kirjaamissihteereillä vähäistä ja riippuvaista siitä, milloin esimies ehtii olla yhteydessä. Asiantuntijat ja lakimiehet eivät ole olleet kasvotusten vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa juuri lainkaan ja virtuaali-

sestikin kanssakäyminen on vähäistä, tapahtuu vain erityisestä syystä tai kun on erityistä asiaa.

HTJ-puolen kirjaamissihteerien vastauksista käy ilmi, että varsinaisia pelisääntöjä sähköiselle vuorovaikuttamiselle ei ole ollut, mutta sellaiset on otettu hiljattain käyttöön osalla vastuualueesta. Muilla vastuualueilla sääntöjä ei ilmeisesti ole ainakaan kirjattu, mutta näiltäkin vastuualueilta kuitenkin nousee esiin, että kameroita täytyy pitää päällä, kun ollaan videopuhelussa tai ainakin siihen kannustetaan. Toimistosihteerit sekä molempien vastuualueiden kirjaamissihteerit ovat sitä mieltä, että työnteon tavoitteet ovat selkeät ja numeroin mitattavissa. HTJ-puolelle asetetut tavoitteet ovat selkeitä, mutta niiden realistisuutta kyseenalaistetaan. Kirjaamissihteerien kertomaa tavoitteiden realistisuudesta tukee myös yhden kirjaamisiantuntijan kertomus. Vain yksi kirjaamissihteeri on sitä mieltä, että tavoitteet ovat realistisia.

”Kyllä mä sen ymmärrän, että esimiehen pitää asettaa meille tavoitteet, mutta yhtä lailla meidän pitää voida vaatia sitä, että työkalut on kunnossa. Meillä on kovat tavoitteet kuitenkin.” (G)

Asiantuntijoilla sen sijaan työnteon tavoitteet ovat vaikeammin määriteltäviä. Tosin haastatteluista käy ilmi, että kirjaamissihteerien tavoitteet ovat välillisesti myös heidän tavoitteitaan. Eräs haastateltava kirjaamislakimies kertoo, että työnteon tavoitteet olivat alkuun hieman sekavia, mutta ovat kirkastuneet ajan kanssa.

Toimistosihteerit kertovat, että heidän tiimissään esimies on pyrkinyt vuorovaikutuksellaan luomaan yhteishenkeä jonkin verran tai vähäisesti. Kiinteistöpuolen kirjaamissihteerit kertovat, että heidän tiimissään esimies on pyrkinyt vuorovaikutuksellaan luomaan yhteishenkeä vähäisesti. HTJ-puolen kirjaamissihteereillä sen sijaan esimies ei ole vuorovaikutuksellaan vaikuttanut yhteishenkeen mitenkään, mutta tähän on ilmeisesti tulossa muutos, kun tiimit kohtaavat jälleen kasvotusten. Kirjaamisiantuntijoiden- ja -lakimiesten vastuualueella esimiehen vuorovaikutus yhteishengen luomiseksi on ollut

vähäistä tai sitä ei ole ollut. Toimistosihteerien, kirjaamisiantuntijoiden ja lakimiesten sekä kiinteistöpuolen kirjaamissihteerien mukaan esimies on onnistunut rakentamaan vuorovaikutuksellaan luottamusta. HTJ-puolen kirjaamissihteereistä vain yksi on eri mieltä siitä, että luottamuksellista suhdetta ei olisi onnistuttu esimiehen kanssa rakentamaan.

Konflikteja vastuualueilla on ollut hyvin vähän ja ainoastaan kaksi haastateltavaa kertoo, että konflikteja olisi ylipäättään ollut. He kertovat, että konflikteista on selvitty ilman esimiehen vuorovaikutusta asiassa. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että kiinteistöpuolella esimies on painottanut, että konflikteista täytyy kertoa hänelle, jos niitä ilmenee. Kaikkein tyytyväisimpiä esimiehen vuorovaikutukseen muutosjohtamistilanteissa ovat toimistosihteerit, sillä heidän esimiehellensä on selkeä rooli siinä.

”Muutosjohtamisen ongelmat eivät ole yksittäisen ihmisen vika, vaan enemmänkin kysymys on siitä, että muutokset koskevat monia työntekijöitä. Tieto ei välttämättä kulje ja sitten kun se runtataan läpi eikä sitä ole mietitty valmiiksi joka näkökulmasta, niin se vähän niinku plässäähtää siihen koko homma. Näitä on nyt nähty.” (F)

Myös kiinteistöpuolen kirjaamissihteerit kokevat, että heidän esimiehellään on rooli muutosjohtajana, mutta vastuualueella koetaan, että siinä on parantamisen varaa. HTJ-puolen kirjaamissihteereillä on hajontaa ja muutosjohtajana toimiminen vaihtelee paljon: sitä joko ei ole lainkaan tai sitten sitä on riittävästi. Joka tapauksessa myös HTJ-puolen kirjaamissihteerit näkevät muutosjohtamisessa parantamisen varaa.

”Meillehän kerrotaan asioista vasta kun ne on 100 tai 110% varmaa, eikä yhtään etukäteen, vaikka sellainen olisi ihan paikallaan.”(K)”

Monella haastateltavalla ei ole ollut erityisiä yksilöllisiä tarpeita, joita tulisi työnteossa huomioida. 7 haastateltavaa on kuitenkin sitä mieltä, että tarpeita kuunneltaisiin ja ne tulisi huomioiduksi, jos niitä olisi. Työnteon ajat ja tavat ovat joustavia, minkä vuoksi

erityistä huomiota tarpeisiin ei usein tule esimiehen taholta. Toimistosiihteereillä on hajontaa siinä, miten he kokevat saavansa palautetta esimieheltä. Palautetta joko saadaan esimieheltä tai sitten sitä ei saada. Suuret linjat ovat selkeitä, mutta pienet asiat työnteossa jäävät esimieheltä ja palautteenannosta pimentoon. Kiinteistöpuolen kirjaamissihteerit kokevat saavansa palautetta ja vain yksi on sitä lisää, että palautteenannossa on kuitenkin parantamisen varaa. HTJ-puolen kirjaamissihteereitä palautteenantokysymys jakaa: se on vähäistä tai sitä ei ole, mutta joka tapauksessa siinä on parantamisen varaa. Asiantuntijoiden ja lakimiesten vastuualueella palautteenannossa on myös hajontaa: sitä ei joko saada lainkaan tai sitten sitä saadaan kerran vuodessa. Palautteenanto nähdään vaikeaksi erityisesti niille asiantuntijoille, jotka työskentelevät HTJ:n parissa.

”En nyt oikeastaan silleen saa palautetta ainakaan omalta esimieheltä, mutta projektien sisällä ehkä enemmän. En toisaalta myöskään ole sellainen, että vaatisin tai kaipaisin palautetta vaan palautteen saamisen takia.” (B)

”Meidän esimies ei tiedä meidän hommista mitään ja on sitä kautta pessyt kätensä meistä. HTJ-puolen esimies taas ei ole paskaakaan kiinnostunut meistä. Ollaan jossain harmaalla alueella eikä kuuluta kummallekaan puolelle.” (H)

6.3 Ratkaisuja ongelmiin

Tähän kappaleeseen on koottu koettuja ongelmia sekä mahdollisia ratkaisuja niihin. Yhteenvedossa esiintuotujen sitaattien esittäjiin viitataan aakkosten kahdellatoista ensimmäisellä kirjaimella A-L.

Kiinteistöpuolella esimiehen vuorovaikutus on muuttunut ja vähentynyt. Osa työntekijöistä kaipaa lisää vuorovaikutusta ja palautteenantoa työstään. Vuorovaikutusajan vähyydelle esitetään ratkaisuksi sitä, että esimiehiä olisi tarpeeksi ja tiimikoot eivät olisi

liian suuria. Tähän on haastateltavan mukaan myös pyritty tietoisesti organisaatiossa. Esimerkiksi vireillelaitto on eriytetty omaksi vastuualueekseen onnistuneesti.

”Sen jälkeen, kun meistä tuli oma vastuualue, niin koko vireillelaitto on huomioitu ihan eri tavalla. Aikaisemmin tuntui, että me oltiin ikään kuin jonkun lisäosa, sivussa sellainen hämäräperäinen yksikkö. Nyt tunnutaan olevan paremmin osa tätä kaikkea.” (F)

Kaksi haastateltavaa kokee myös yksinäisyyden tunnetta: toinen ajoittain ja toinen aiempaa tilannetta enemmän. Vaikka esimies on kannustanut vuorovaikutukseen, nousee haastatteluista esiin toive, että olisi hyvä järjestää vuorovaikutustilanteita lisää myös esimiesjohtoisesti. Kaksi haastateltavista ovat myös sitä mieltä, että muutosjohtamisessa on parantamisen varaa. Informointi pitäisi aloittaa hyvissä ajoin, alaiset pitäisi ottaa mukaan keskusteluun ja heidän mielipiteensä tulisi huomioida. Ennen uudistuksien jalkauttamista tulisi siis varmistua niiden toimivuudesta ja olla vuorovaikutuksessa niistä alaisten kanssa. Työn organisoinnissa nähdään myös haasteita ja ratkaisuksi näihin haasteisiin esitetään sitä, että tietynlaisiin työtehtäviin voitaisiin enemmän ohjata tiettyjä tiimejä tai henkilöitä.

”Organisointi voisi olla parempaa eikä silleen, että kaikki tekee vähän kaikkea. Esimerkiksi tuulivoimaa koskevissa asioissa on spesiaaliporukka. Vastaavia porukoita tai henkilöitä voisi olla muillekin erityistapauksille, kuten vaikkapa ulkomaalaisjutuille.” (A)

Kiinteistöpuolella monikaan ongelmista ei johdu ainakaan suoranaisesti esimiehen läsnäolosta tai vuorovaikuttamisesta. Vuorovaikutus esimieheen nähdään vaivattomaksi ja kynnystä yhteydenotolle ei juuri ole. Myös esimerkiksi tekniset laitteet toimivat hyvin. Excel-taulukosta seurattavaa työnteon tehokkuutta pidetään myös hyvänä lisänä suoralle palautteenannolle. Etätiimipalaverit ovat toimivia, esimies tuntuu luottavan alaisiinsa ja työ antaa hyvin vapauksia oppia tiettyjä uusia asioita niin halutessaan. Haastatteluista kuitenkin nousee esiin, että jatkuva etätyöskentely alkaa kyllästyttää.

HTJ-puolella toistuu kaikissa kolmessa haastattelussa ajatus siitä, että jotkut kokevat paineita uusista tavoitemääristä, jotka nähdään kohtuuttoman korkeina. Myös yksi kirjaamiasiantuntija on tästä samaa mieltä. Vain yksi haastateltavista on itse sitä mieltä, että ratkaisumäärät ovat hänen mielestään kohtuullisia, kun niitä tarkastelee vuositasolla. Kaksi haastateltavaa tuovat esiin, että välineet ovat HTJ-puolella selvästi kesken-eräisiä ja ne pitäisi saada kuntoon, jotta tavoitteisiin voitaisiin päästä. Haastatteluista nousee epäilyä siitä, onko esimiehillä oikeaa käsitystä kentän työstä ja esimiehien pitäisi huomioida, että huoneistopuolen ratkaisumäärät eivät ole verrattavissa kiinteistöpuolen vastaaviin. Jokaisen henkilön tehokkuuslukemien näkyminen kaikille kollegoille on uusi ominaisuus, jota pidetään turhaa painetta ja kilpailua aiheuttavana tekijänä ja eräs haastateltava ehdottaa, että tuloksia näkisivät vain esimies ja alainen itse. Jokainen HTJ-puolen haastateltava tuo esiin myös palautteenantoon liittyviä asioita. Palautteenanto koetaan esimiehelle haastavaksi ja sen saaminen vaikeaksi. Siihen nähdään syyksi se, että esimies ei ole tarkoin perillä siitä, mitä kaikkia työtehtäviä alaisilla edes on. Palautetta ei voi täten antaa pelkistä ratkaisumääristä mitattavista tehokkuuslukemista vaan muidenkin tehtävien menestyksestä pitäisi saada palautetta.

Alaiset kaipaisivat myös, että esimiehet toisivat ylhäältäpäin tulleen palautteen kentälle selkeästi. Haastatteluista nousee esille, että HTJ-puolen yhteishenkeä on huonontanut se, että huoneistopuolen vireillelaitto on siirtynyt toisen vastualueen hartioille. Yhdessä tekeminen ja samassa veneessä oleminen hakemusten kanssa loi yhteishenkeä vastuualueelle.

HTJ-vastualueen haastatteluista nousee esiin, että vastualueen jäsenten tulisi tavata kasvotusten tiimihengen rakentamiseksi, kun koronapandemia helpottaa. HTJ-puolella kaivataan nimenomaan kasvotusten tapaamisia eikä esimerkiksi Teams-keskusteluja, koska niitä koetaan olevan ihan riittävästi jo nytkin.

”Jos asettaisin itseni kirjaamispäällikön saappaisiin, niin viime vuonna face to face-tapahtumia olisi ollut mahdoton pitää. Joku voisi sanoa, että joo, pitäisi olla Teams-

tapahtumia, mutta se olis ampunut itseään jalkaan. Tässä maailmantilanteessa Teams-tapaamisia on ollut muutenkin ihan riittävästi.” (L)

Kaksi haastateltavaa kertoo, että HTJ-vastuualueella muutoksiin hypätään hyvin nopeasti. Muutoksiin pitäisi valmistella alaisia eikä pitää epätietoisuudessa. Tämä on aiheuttanut sitä, että vastuualue on välillä elänyt epämääräisten huhujen varassa. Myös kiinteistöpuolelta nousee esiin ajatus, että muutoksia tulee monesti paljon kerralla ja opittavaa tulee paljon. Tähän toivottaisiin muutosten ajoittamisen muutosta. Haastatteluita nousee esiin myös HTJ-puolelta yksittäistapaus eriarvoisuuden ja arvostuksen puutteen kokemuksesta, mutta haastateltava ei halua tarkentaa asiaa anonymiteettinsä säilyttämiseksi.

HTJ-puolen lastentautien katsotaan johtuvan pitkälti vastuualueen nuoresta iästä ja vakiintumattomista työtavoista. Vastuualueen ja työtapojen uskotaan muovautuvan ajan kanssa. Uusien työntekijöiden perehdytys on mennyt eteenpäin haastattelujen mukaan ainakin HTJ-puolen kirjaamissihteerien sekä kirjaamisiantuntijoiden ja -lakimiesten vastuualueilla. Erillisiä perehdytystiimejä ja -ohjelmia on otettu käyttöön ja niiden avulla toivotaan saatavan paremmin koppia uusista työntekijöistä.

”Mä oon seurannut nyt kun on tullut uusia työntekijöitä, niin nyt on perehdytystiimi. Siinä on selkeät listat mitä pitää olla, mitä kursseja pitää olla käytynä, mitä pitää osata ja mitä sulta niinku odotetaan.” (I)

Vastuualueiden kasvaviin työmääriin ja sen aiheuttamaan paineeseen on vastattu esimiestaholta käynnistämällä lisärekrytointeja. Eräs haastateltava painottaa, että rekrytointien tuoma helpotus on pitkän ajan päässä, koska uusien kouluttaminen sitoo nykyistenkin työntekijöiden aikaa. Lyhyen aikavälin keinot puuttuvat hänestä täysin. HTJ-puolella eräs vuorovaikutuksen ja läsnäolon pahimmista ongelmista eli ajan puute on ratkaistu hiljattain jakamalla vastuualue kahteen osaan ja asettamalla molemmille oman esimiehen. Tämä on samalla siis puolittanut alaisten määrän yhdelle esimiehelle.

”Nyt toimii erityisen hyvin päällikön tavoitettavuus ja puhun nyt nimenomaan tästä hetkestä, kun vastuualue on jaettu kahteen osaan. Siihen on selkeästi reagoitu.”(L)

HTJ-puolella annetaan kiitosta myös siitä, että tiimin yhteisen tekemisen ilmapiiri on olemassa, mutta haastateltava korostaa, että sitä pitää myös ylläpitää. Yleisesti ottaen hän kokee, että vastuualueen työntekijöillä on yhteinen suunta ja kaikki tietävät isossa kuvassa, minne ollaan menossa.

Toimistosihteerien vireillelaiton vastuualueella suurin ongelma näyttää olevan työntekijöiden vaihtuvuus. Vaihtuvuuden syy on erään haastateltavan mukaan työuralla etenemisessä, koska toimistosihhteereitä mielellään rekrytoidaan kirjaamissihhteereiksi tai muihin tehtäviin. Toinen syy on työtehtävien yksitoikkoisuus.

”Paljonhan meiltä lähtee silleen, et pääsee kirjaamissihhteeriks tai muihin hommiin. Osittain tän työn voi kokee yksinkertaisena tai silleen, että teet paljon samaa joka päivä. Ymmärrän hyvin jos joku sanoo, että tää on vähän sellasta liukuhihnatyötä ” (E)

Haastatteluista nousee esiin ajatus, että yleisesti ottaen esimiehet ovat Maanmittauslaitoksella olleet osa-aikaisia. Esimiehet tekevät paljon työtä, joka ei liity esimiestyöhön mitenkään.

”Esimiehet eivät ole esimiehiä, he ovat osa-aikaisia esimiehiä, joilla on kaikenlaista muutakin tekemistä, kuten projekteja, joissa he ovat kiinni. Esimies on jossain muualla kuin johtamassa.” (G)

Kaksi haastateltavista pohtivat, onko oikeustieteitä lukeneilla esimiehillä tarvittavaa henkilöstöjohtamisen osaamista ja varsinaista esimieskoulutusta. He näkevät esimiehet lähinnä hallinnollisina johtajina. Heidät nähdään tuloskeskeisinä ja ”kovina.”

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa on kerätty alakappaleisiin tutkimustuloksista esiin nousseita ongelmallisia teemoja. Tavoitteena on pystyä vastaamaan mahdollisimman kattavasti tutkimuksen kaikkiin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten HUKI-tiimien jäsenet kokevat esimiehensä toteuttavan läsnäoloa tiimensä johtamisessa?
- 2) Miten onnistuneeksi HUKI-tiimien jäsenet kokevat vuorovaikutuksen esimiehien kanssa?
- 3) Millä tavoin vuorovaikutukseen ja läsnäoloon liittyviä ongelmia voidaan ratkaista hajautetuissa tiimeissä?

Kappale ottaa esille myös muita kuin vuorovaikutukseen ja läsnäoloon liittyviä ongelmia, joita tutkimustulosten analysointi toi eteen. Jotkut näistä ongelmista kuitenkin välillisesti liittyvät myös läsnäoloon ja vuorovaikutukseen, joten niitä kannattaa tuoda esille.

Kaikki tutkimuksessa käsitellyt vastuualueet tekevät Vilkmanin (2016, kappale 3), Sallin (2012, s.95) sekä Ollilan ja muiden (2018, s.238) määritelmien mukaan etätöitä enemmän tai vähemmän. Kirjaamisasioita voidaan hoitaa myös etätöinä (Korpinen, 2016, s.1) ja kaikki muut vastuualueet ovatkin siirtyneet koronapandemian myötä lähes täydelliseen etätöyöskentelyyn, paitsi toimistosihteerien vastuualue, jossa työtä tehdään etänä melko tarkalleen 50 % ajasta. Vuorovaikutukseen käytetään tiimeissä Teams-ohjelmistoa (aiemmin Skype), sähköpostia tai puhelinta. Se millaisissa tapauksissa käytetään mitään välinettä vuorovaikuttamiseen vaihtelee tiimeittäin jonkin verran. Kosslerin ja Prestridgen (2007, s.23) mukaan tiimin jäsenten tulee ymmärtää kunkin kommunikaatiovälineen mahdollisuudet ja sitä kautta mikä on paras väline minkäkin informaation vaihtamiseen. Tämä vaatii opastusta ja proseduureja välineiden käyttämiseksi.

7.1 Yksinäisyys ja kasvotusten tapaamiset

Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että kiinteistöpuolella työntekijät ovat kokeneet yksinäisyyttä. Tähän vaikuttaa se, että tiimi on ennen koronapandemiaa ollut tiivis ja osa vastuualueen jäsenistä on tavannut toisiaan toimistolla säännöllisesti. Myös esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutus ovat muuttuneet, sillä aiemmin esimies on työskennellyt säännöllisesti toimistolla alaisten välittömässä läheisyydessä ja oli täten läsnä fyysisesti usein. He kokevat vuorovaikutuksen sähköisesti toimivaksi, mutta kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ei nykyään juuri ole. Lepsinger ja DeRosa (2010, s.83) nimeävätkin harvinaiset kasvokkain tapaamiset yhdeksi virtuaalisen tiimien johtajien tärkeimmistä haasteista. HTJ sekä asiantuntijoiden ja lakimiesten vastuualueet ovat toimineet DuFrenen ja Lehmanin (2016, Introducion) määritelmän mukaan lähes virtuaalisesti jo aiemmin. Heidän kohdallaan vastaavaa yksinäisyyden tunnetta ei tule haastatteluissa esiin, joten yksinäisyyden tunteen lisääntymisen kiinteistöpuolella voidaan katsoa johtuvan muuttuneesta työskentelytavasta. On kuitenkin tärkeää huomata, että yksinäisyyden kokeminen on yksilöllistä ja haastatteluissa nousee esiin, että muilla kuin haastateltavilla on ollut yksinäisyyden kokemuksia myös muilla vastuualueilla.

Alaiset tarvitsevat vuorovaikutustilanteita myös esimiesjohtoisesti. Monet haastateltavat tuovat ilmi, että vuorovaikutus on myös alaisen vastuulla, koska jotkut kaipaavat sitä enemmän ja jotkut taas vähemmän. Ryhmää tuleekin kannustaa aloitteellisuuteen vuorovaikutuksessa (Surakka ja Laine, 2011, s.195). Jotkut työntekijät eivät tosin ole vuorovaikutuksessa, vaikka ajatusten esiintuomiselle annettaisiin kuinka paljon kanavia hyvänsä. Virtuaalisissa tiimeissä jäsenten motivointi ja ryhmädynamiikkojen johtaminen onkin hankalaa (Hoch ja Kozlowski, 2014, s.391).

Alaiset pitäisi saada entistä enemmän mukaan, ettei tiimipalaverien vuorovaikutustilanteet ja esimerkiksi ongelmien esiintuomiset jäisi vain muutaman aktiivisen keskustelemaan työntekijän harteille. Haastatteluista käy ilmi myös tilanteita, joissa jatkuva etätyöskentely koronapandemian vuoksi nähdään kyllästyttävänä ja yksinäisyyttä aiheuttavana.

Eryityisesti HTJ-vastuualue, joka on muovautunut viimeisessä kahdessa vuodessa valtavasti, kaipaisi kipeästi kasvokkain tapahtuvaa tapaamista tiimihengen kehittämiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi. Samoin kiinteistöpuolen kirjaamissihteerit kaipaavat kasvotusten tapaamisia uudelleen vanhan tiimihengen uudelleenrakentamiseksi. Koronapandemian helpottaessa kannattaa tapahtumia alkaa järjestämään.

7.2 Toimistosihteerien vaihtuvuus ja työn uudelleenorganisointi

Vaikka toimistosihteerien vastuualueella on vastausten perusteella kaikkein tyytyväisimmät työntekijät, on vastuualueella vaihtuvuus silti suurinta. Tiimin jäsenten vaihtuvuus onkin yksi johtajien nimeämiä tärkeimpiä haasteita tiimin johtamisessa (Lepsinger ja DeRosa, 2010, s.83). Toimistosihteerien vaihtuvuuteen vaikuttaa se, että työntekijät siirtyvät kirjaamissihteereiksi ja monilla haastatelluilla onkin aiempaa kokemusta juuri toimistosihteerinä. Toimistosihteerin työssä on yhden haastateltavan mukaan liukuhinamaisuutta, joka saattaa alkaa pitkästytää työntekijöitä ajan kanssa. Tämä on kuitenkin asia, johon esimiehen vuorovaikuttamisella ja läsnäololla on hyvin vähän vaikutusta.

Työmäärät ovat lisääntyneet kaikilla vastuualueilla ja niihin on reagoitu rekrytoimalla lisää henkilöstöä. Uudet rekrytoinnin aiheuttavat sitä, että toimistosihteerit siirtyvät urallaan eteenpäin, joka aiheuttaa jälleen korvaavan työvoiman etsimistä vastuualueelle organisaation ulkopuolelta. Koska uuden henkilöstön rekrytoiminen ja perehdyttäminen vie aikaa, on heidän tuoma helpotus kuitenkin kuukausien päässä. Lyhyen aikavälin keinoja ei ole keksitty ja työn organisoinnissa nähtiin ongelmia laajemminkin. Työtehtävien tarkemmasta osoittamisesta ja sitä kautta työn organisoinnin muutoksista voisi olla apua nopeastikin. Vastuiden selkeys ja näkyvyys ovat tärkeitä ja niiden tulisi olla myös työntekijöiden tiedossa (Zitting ja muut, 2020, s.67).

Haastatteluista käy ilmi, että Maanmittauslaitoksen perehdytys on mennyt eteenpäin. Jotkut aiemmin töihin tulleet haastateltavat kertovat alkutyösuhteen sekavuudesta, koska perehdytys oli vajavaista. Nykyisin organisaatiossa on kuitenkin perehdytykseen

erikoistuneita tiimejä sekä kummityöntekijöitä. Myös perehdytyksen ohjelmat ovat yhdenmukaistuneet ja listaukset perehdytysten sisällöstä ovat selkeitä.

7.3 HTJ-puolen lastentaudit

Huoneistopuolella osa esimiehen läsnäoloon ja vuorovaikuttamiseen vaikuttavista ongelmista johtuu vastualueen nuoruudesta ja siitä, että työtävät eivät ole samalla tavalla vakiintuneita kuin kiinteistöpuolella. Yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen tuokin haastetta etäjohtamiselle (Ollila ja muut, 2018, s.23) ja huoneistotietojärjestelmä on otettu käyttöön vasta 2019 (Maanmittauslaitos, Huoneistotietojärjestelmä). Haastateltavien kertomuksista käy ilmi, että suhde esimieheen on heikko tai minimaalinen ja se johtuu pitkälti siitä, että esimiehellä ei ole ollut aikaa vuorovaikuttamiselle. Tämän vuoksi kokemukset vuorovaikutuksesta ovat vaikeasti kuvailtavia. Haastatteluisa kävi myös ilmi, että esimiehet ovat usein oikeustieteen koulutuksen saaneita eikä heillä välttämättä ole henkilöstöjohtamisen koulutustaustaa lainkaan. Tämä on johtanut siihen, että esimiehet saatetaan kokea kovina ja tuloskeskeisinä. Yksi näkee heidät vain ”osa-aikaisina” esimiehinä, jotka tekevät paljon muutakin, kuin esimiestyötä. Tämä kokemus on korostunut nimenomaan HTJ-puolen kanssa työskentelevien kirjaamissihteerien ja -asiantuntijoiden keskuudessa.

Jotta esimiehillä olisi aikaa olla läsnä ja vuorovaikutuksessa yksittäisten alaistensa kanssa myös etänä, aikaa pitäisi olla kylliksi. Lepsinger ja DeRosa (2010, s.83) pitävätkin ajan vähyyttä tiimin johtamiseksi yhtenä tärkeimmistä haasteista, mitä virtuaalisten tiimien johtajilla on.

Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhdellä esimiehellä ei voi olla liian montaa alaista ja tiimikoot tulisi pitää kohtuullisina. Erityisesti HTJ-puolella näitä ongelmia on esiintynyt, mutta haastatteluista käy ilmi, että vastualue on hiljattain jaettu kahtia eli tähän ongelmaan on juuri vastattu. Myös toimistosihteerien haastatteluista kävi ilmi, että

vireillelaiton eriyttäminen omaksi vastuualueeksi ja oman esimiehen hankkiminen vastuualueelle on parantanut heidän huomioimistansa osana prosessia.

Kaikki haastateltavat kokevat työnsä itseohjautuvaksi ja vaikka useimmille se tuntuu sopivan hyvin, yksi haastateltava HTJ-puolelta kokee työn jopa liian itseohjautuvaksi ja kokee tiimensä olevan tuuliajolla. Järvinen (2005, s.21) varoittaa, että ylikorostettuna itseohjautuvuus voi johtaa epäsuotuisiin lopputuloksiin ja huippuasiantuntijatkin kaipaavat esimiehiä.

Vuorovaikutuksen vähyyks saattaa vaikuttaa myös siihen, että esimiesten asettamat tavoitteet huoneistopuolelle ovat epärealistisia ja niiden nähdään aiheuttavan paineita, kilpailua ja turhaa stressiä. Huoneistopuolen uudistus, jossa kaikki työntekijät voivat tarkastella kenen tahansa työtuloksia korostaa näitä vielä entisestään. Kaksi haastateltavaa kertoo, että luottamusta esimieheen ei ole päässyt syntymään. DuFrene ja Lehman (2016, s.7) sekä Liao (2016, s.657) molemmat korostavat luottamuksen rakentamista yhtä tärkeimmistä etäjohtajan tehtävistä.

Haastatteluissa nousee ilmi se, että huoneistopuolen työkalut ovat hyvin kehittymättömiä ja työssä on paljon manuaalista tekemistä, joka vie aikaa. Huoneistopuolen ratkaisumääriä ei nähdä vertailukelpoisina kiinteistöpuoleen, jossa työtavat ja työkalut ovat kehittyneempiä. HTJ-puolen ongelmat luonnollisesti heijastuvat myös niiden asiantuntijoiden työhön, jotka ovat HTJ:n kanssa tekemisissä ja HTJ:lle asetetut tavoitteet ovat välillisesti myös asiantuntijoiden tavoitteita. Asiantuntijat kertovat, että heidän esimiehensä ei tunne heidän työtehtäviään kovin syvällisesti ja sen vuoksi palautteenanto on vaikeaa tai peräti täysin mahdotonta. Palautteenannon ongelmat eivät rajoitu pelkästään HTJ-asiantuntijoihin, vaan tarvetta parantamiselle esiintyy myös kaikilla muilla vastuualueilla. Kuitenkin HTJ-asiantuntijoilla palautteen puute on kaikkein räikein. Järvisen (2005, s.21) mukaan alaiset kaipaavat esimiehiä antamaan palautetta.

Helle (2004, s.12) mainitsee tulosten valvonnan tärkeäksi tavaksi valvoa etätyönä tehtävää työtä. Haastateltavat kaipaavat kuitenkin esimiehiltä myös henkilöstöjohtamisen taitoja sen lisäksi, että he katselisivat pelkkiä tehokkuuslukemia. Toisaalta hajautetun työn johtaminen vaatiikin jämäkkää ja tulorientoitunutta johtamistyyliä (Vartiainen ja muut, 2004, s.84). Esimiesten tulisi olla perillä siitä, millaisissa kaikissa projekteissa alaiset vaikuttavat sen lisäksi, mikä on perustyössä tehokkuuslukemissa näkyvää. Tämä vaatii keskustelua alaisten ja esimiesten välillä. Kuten Maria Välimäki (2018) esseessään kirjoittaa, johtaminen vaatii vuorovaikutusta molemmilta osapuolilta. Palautteenannon tulee olla systemaattisempaa ja HTJ-puolella tehokkuuslukemat voisivat olla vain alaisen itsensä ja esimiehen nähtävissä. Työntekijöille voitaisiin tarjota myös anonyymeja palautteenannon kanavia. Ollilan ja muiden (2018, s.23) mukaan etäjohtaminen tarvitsee palautejärjestelmän.

7.4 Sähköisen vuorovaikutuksen pelisäännöt

Vuorovaikutustilanteille ei ole ilmeisesti kirjattu sääntöjä missään muualla, kuin juuri uudistuneella HTJ-vastuualueella. Vuorovaikutuksen ja viestinnän käytännöistä tulisi kuitenkin sopia (Surakka ja Laine, 2011, s.195). Muilla vastuualueilla ainoaksi säännöksi tai kehotukseksi mainitaan se, että kameroita tulisi pitää auki videopuheluissa. Tämä on itsessään hyvä sääntö, sillä Kurttilan ja Aallon (2021, s.45) mukaan etätyö voi muuttaa vuorovaikutusta erityisesti, jos kamerat eivät ole päällä, mutta silloinkin ihmisten eläiden tulkitseminen saattaa olla vaikeaa.

7.5 Muutosjohtamisen puuttuminen

Myös muutosjohtamisessa nähdään enemmän tai vähemmän ongelmia oikeastaan kaikilla vastuualueilla, paitsi toimistosihteerien vastuualueella. Jos muutoksista ei informoida alaisia tarpeeksi, liikkuu vastuualueella epämääräisiä huhuja ja oikeaa tietoa voi olla vaikeaa saada. Lisäksi muutoksia viedään usein läpi liian nopeasti ja niitä tulee

kerralla liikaa, mikä aiheuttaa sen, että opittavaa tulee paljon. Ollilan ja muiden (2018, s.23) mukaan tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen tuovat haasteita etäjohtamiseen. Ongelmatilanteisiin tulee tarttua selkeästi ja avoimesti kommunikoimalla.

HTJ muovautuu tällä hetkellä kaikista vastuualueista eniten ja nopeimmin, mutta muutos voisi olla myös enemmän esimiesjohtoista. Esimiesten tulisi ottaa työntekijät huomioon muutosjohtamisessa myös muilla vastuualueilla ja ottaa heidät mukaan muutokseen. Esimerkiksi HTJ-puolen asiantuntijat kannattaa ottaa entistä tiiviimmin mukaan myös HTJ-esimiesten toimesta, vaikka asiantuntijat eivät olekaan heidän suoriansa. Alaiset kaipaavat informointia hyvissä ajoin eikä vasta silloin, kun muutosta ollaan jo jalkauttamassa.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Hirsjärven ja muiden (2013, s.232) mukaan validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimukseen valitut mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Mittari voi siis aiheuttaa tutkimustuloksiin erilaisia virheitä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin teemoihin huolellisesti perehtymällä ja haastattelulomaketta arvioivat muutkin kuin tutkija itse. Teemahaastattelu antoi haastateltaville tilaa vastata mielensä mukaan ja valmiiksi strukturoituja kysymyksiä oli hyvin vähän. Tästä syystä tutkimukseen nousi myös ongelmia, jotka eivät ole täysin riippuvaisia esimiehen läsnäolosta tai vuorovaikuttamisesta. Ongelmien suhdetta näihin teemoihin oli kuitenkin mielestäni hyvä pohtia ja tuoda esiin Maanmittauslaitoksen esimiestyön kehittämiseksi.

Hirsjärven ja muiden (2013, s.231) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai muun tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta

esimerkiksi siten, että sama tai toinen tutkija mittaa tulokset uudelleen ja vertaa niitä aiemmilla kerroilla saatuihin tuloksiin.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat periaatteessa toisen tutkijan toistettavissa, mikäli hän käyttäisi tismalleen samoja haastattelulomakkeita sekä samoja haastateltavia samaan aikaan. Kuitenkin Maanmittauslaitoksen työtavat ovat jatkuvassa muutoksessa, joten jo muutaman kuukauden kuluttua vastauksiin saattaisi alkaa tulla muutoksia. Tämän lisäksi valikoimani haastateltavat ovat anonyymejä, joten uudella tutkijalla ei olisi mahdollisuutta löytää henkilöitä, joita haastattelin tutkimustani varten.

7.7 Jatkotutkimusaihe

Mielestäni olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus HTJ-vastuualueeseen sekä HTJ:n kanssa työskenteleviin kirjaamisasiantuntijoihin sekä -lakimiehiin kohdistuen, kun vastualueen työtavat alkavat vakiintua tulevaisuudessa. Myös koronapandemian päättyminen ja paluu normaaliin arkeen näkyisivät jatkotutkimuksessa varmasti mielenkiintoisella tavalla.

Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. Talentum cop.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino
- Berry, Gregory R (2011). *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Teams Skills Are Insufficient*. International journal of business communication
- Davison, Robert; Ahuja, Manju; Belanger, France; Watson-Manheim, Mary Beth (2006). *Virtual work, teams and organisations*. Emerald Group Publishing Limited.
- DuFrene, Deborah Daniel & Lehman, Carol (2016). *Managing Virtual Teams, Second Edition*. Business Expert Press.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fiore, Stephen M.; Salas, Eduardo; Bowers Clint A. (2001) *Attitudes, behaviors, and cognition in distributed teams: the effect of team opacity and process and performance*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, vol. 45.
- Gignac, Francine (2004). *Building Successful Virtual Teams*. Norwood Artech House Books.
- Haapakoski, Kati; Niemelä, Anna; Yrjölä, Elina (2020). *Läsnä etänä : seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Hanhike, Tiina (2004). *E-työ Suomessa 2003*. Työministeriö.
- Hanhike, Tiina; Immonen, Jouni; Kanerva, Leena; Luukinen, Ari (1998). *Etätyö muutoksen välineenä*. Oy Edita Ab.
- HE 30/2009. *Hallituksen esitys Eduskunnalle kiinteistöjen kirjaamisasioiden siirtämistä käräjäoikeuksilta maanmittauslaitokselle koskevaksi lainsäädännöksi*.
Noudettu 4.1.2022 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090030#idp447071568>
- Heinonen, Sirkka (1998). *Kestävä kehitys, etätoiminnot ja liikenne*. Sitra 169.
- Heinonen, Sirkka (2004). *Tulevaisuuden työnteosta – Vanhat paradoksit ja uusi paradigma*. Toimihenkilöunioni.

- Heinonen, Sirkka & Saarimaa, Riikka (2009). *Työelämän laadulla parempaa jakamista – Kuinka etätyö voi auttaa?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Helle, Minna (2004). *Etätyö*. Edita Publishing Oy.
- Heller, Rosi Maria (2010). *Telepresence: A Modern Way for Collaborative Work*. Hamburg Diplomica Verlag.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1985). *Teemahaastattelu*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015). *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2013). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoch, Julia & Kozlowski, Stewe (2014). *Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership*. Journal of applied psychology.
- Huhtamies, Mikko (2008). *Maan mitta*. Edita Publishing Oy.
- Hyytinen, Matti (2020). *Monipaikkaisen työn perinne kannattelee muutoksissa*. Noudettu 28.1.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/ajankoh-taista/monipaikkaisen-tyon-perinne-kannattelee-muutoksissa>
- Juuti, Pauli (1996). *Mitä on johtaminen*. Aikuiskasvatus.
- Järvinen, Pekka (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Talentum Media Oy.
- Jyväskylän yliopisto. *Laadullinen tutkimus*. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Järvinen, Pekka (2005). *Ammattina esimies*. WSOYpro.
- Kokko, Niina & Vartiainen Matti (2006). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät*. Teknillinen korkeakoulu. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/850/isbn9512281325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korpinen, Perti (2016). *Selvitys Maanmittauslaitoksen palvelupisteverkon kehittämiseksi*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/old/maanmittauslaitoksen_palvelupisteselvitys_15.4.2016.pdf

- Kossler, Michael E & Prestridge, Sonya (2007). *Leading Dispersed Teams*. Center for Creative Leadership 2007.
- Kriek, Drikus (2019). *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. Knowledge Resources 2019.
- Kurttila, Minna & Aalto, Pia (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Kauppakamari.
- Kuusela, Sari (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Talentum.
- Laki huoneistotietojärjestelmästä* 1328/2018. Finlex. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181328#Pidm45237816022080>
- Laki Maanmittauslaitoksesta* 23.11.2018/1025. Finlex. Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181025>
- Laine, Pertti & Ollila, Seija (2016). *Osallisuuden kokemus hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 44.
- Lepsinger, Richard & DeRosa Darleen (2010). *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. Center for Creative Leadership 2010.
- Liao, Chenwei (2017). *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective*. Human resource management review.
- Maakaari* 12.4.1995/540. Finlex. Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540#O4>
- Maanmittauslaitos. *Huoneistotietojärjestelmä*. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/teemat/huoneistotietojarjestelma>
- Maanmittauslaitos. *Huoneistotietojärjestelmä (ASREK-hanke)*. Noudettu 4.1.20221 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/hankkeet/huoneistotietojarjestelma>
- Maanmittauslaitos. *Huoneistotietojärjestelmä tuo taloyhtiöiden ja osakehuoneistojen tiedot yhteen*. Noudettu 11.1.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/teemat/huoneistotietojarjestelma>

- Maanmittauslaitos (2020). *Kirjaamismenettelyn käsikirja*. Noudettu 28.1.2022 osoitteesta https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2020/03/Kirjaamismenettelyn_k%C3%A4sikirja_20200305.pdf
- Maanmittauslaitos. *Maanmittauslaitos työpaikkana*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/maanmittauslaitos-tyopaikkana>
- Maanmittauslaitos. *Tietoa Maanmittauslaitoksesta*. Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>
- Martela, Frank; Jarenko, Karoliina; Paju, Sami (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*. SAGE Publications.
- Oikeusministeriö (2007). *Lainhuuto- ja kiinnitysasiat siirretään Maanmittauslaitokselle*. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta <https://oikeusministerio.fi/-/lagfarts-och-inteckningsarenden-overfors-till-lantmateriverket>
- Ojanen, Sari & Wilska, Tuija (2020). *Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot*. Valtiovarainministeriö. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+\(nettisivut\).pdf/16da0125-aadf-58d1-baa1-462e477f2aff/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+\(nettisivut\).pdf?t=1604661818819](https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+(nettisivut).pdf/16da0125-aadf-58d1-baa1-462e477f2aff/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot,+ohje+5.11.2020+(nettisivut).pdf?t=1604661818819)
- Ollila, Seija; Raisio, Harri; Vartiainen, Pirkko; Lindell, Juha; Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi (2018). *Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin*. Työelämän tutkimus 16 /4).
- Puusa, Anu (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pyöriä, Pasi (2006). *Hajautetun työn visio ja työelämän arki*. Tietoyhteiskunnan maantiede (pp.227-250) Gaudeamus.
- Rauramo, Päivi. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu* (2018). Työturvallisuuskeskus.
- Ristikangas, Marjo-Riitta; Lönnroth, Anna; Ristikangas, Victoria; Ristikangas, Vesa (2021). *Valmentava tiimin johtaminen : yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent 201.

- Rötkin, Laura (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum cop.
- Salli, Minna (2012). *Epätyyppilliset työsuhteet käytännönläheisesti : [erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot]*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Savaspuro, Miia (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Snellman, Johanna (2021). *Luottamukseen perustuva työnteon malli luo hyvinvointia*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/luottamukseen-perustuva-tyonteon-malli-luo-hyvinvointia/>
- Surakka, Tarja & Laine Nina (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus media.
- Toivanen, Mia; Wennberg, Mikko; Kortelainen, Jeremias; Takala, Jari, Köngäs, Olavi (2018). *Asuinhuoneistojen sähkölliseen hallintaan ja vaihdantaan siirtymisen taloudelliset ja muut yhteiskunnalliset vaikutukset*. Valtioneuvoston kanslia.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ungern, Henrik (2007). *Kirjaamisasioiden siirto maanmittauslaitokseen jäsentää viranomaisen roolia*. Maankäyttö. Noudettu 13.1.2022 osoitteesta http://maankaytto.fi/arkisto/mk407/mk407_1074_ungern.pdf
- Valli, Raine & Aarnos, Eila (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus.
- Valo, Maarit (2000). *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20.
- Valtiolle.fi (2022) *Kirjaamislakimies*. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=30-90-2022>
- Valtiolle.fi (2022) *Kirjaamissihteeri*. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=30-91-2022>
- Valtiolle.fi (2022). *Toimistos sihteeri*. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=30-7-2022>

- Valtiovarainministeriö ja Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). *Valtakunnallinen suositus etätyön käytöstä osana koronavirusepidemian torjuntatoimenpiteitä*. Noudettu 28.1.2022 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf/4c4f33c2-02ff-70b4-a67b-f048ea72dfd6/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf?t=1603960429376>
- Vartiainen, Matti; Kokko, Niina; Hakonen, Marko (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio*. Talentum.
- Varto, Juha (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Vilkka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, Ulla (2016). *Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Vilkman, Ulla (2019). *Miksi etäjohtaminen on tärkeää?* Timanttia Consulting Oy. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/miksi-etajohtaminen-on-tarkeaa/>
- Vuori, Johanna (2021). *Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta*. Työelämän tutkimus. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>
- Välimäki, Maria. (2018). *Soluessee: tiimijohtaminen Suomessa*. Proakatemia. Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-tiimijohtaminen-suomessa/>
- Wise, Thomas P (2013). *Trust in virtual teams: organization, strategies and assurance for successful projects*. Routledge.
- Yukl, Gary (2020). *Leadership in Organizations, Global Edition*. Pearson.
- Zitting, Joakim; Niiranen, Vuokko; Laulainen, Sanna (2020). *Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Kunnallistieteen yhdistys.

Zofi, Yael Sara (2011). *A Manager's Guide to Virtual Teams*. AMACOM.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Taustatiedot

Ikä

Sukupuoli

Tiimi

Työkokemus Maanmittauslaitoksella

Etätyöskentelyn määrä

Työskenteleekö esimies samalla paikkakunnalla?

Esimiehen läsnäolo

Läsnäolo fyysisesti työpaikalla

Läsnäolo virtuaalisessa ympäristössä

Suhde esimieheen

Esimiehen tavoitettavuus

Yksinäisyyden tunne

Itseohjautuvuus

Eroavaisuuksia tiimien välillä (jos työskennellyt useammassa HUKI-tiimissä)

Vuorovaikutus

Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa vuorovaikuttamiselle?

Vuorovaikutus fyysisesti työpaikalla

Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä

Onko sähköiselle vuorovaikuttamiselle sovittuja pelisääntöjä?

Työnteon tavoitteet

Yhteishengen luominen

Luottamuksen rakentaminen

Konfliktien johtaminen

Muutosten johtaminen

Työntekijän yksilölliset tarpeet

Palautteen antaminen tehdystä työstä

Ratkaisuja ongelmiin

Mikä toimii hyvin?