



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Den decentraliserade expertorganisationen – en översikt med fokus på individens erfarenheter

**Author(s):** Ollila, Seija

**Title:** Den decentraliserade expertorganisationen – en översikt med fokus på individens erfarenheter

**Year:** 2018

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** Nordisk Administrativt Tidsskrift

### **Please cite the original version:**

Ollila, S. (2018). Den decentraliserade expertorganisationen – en översikt med fokus på individens erfarenheter. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 2018(1), 51–59. Available from <https://www.djoef-forlag.dk/sites/nat/>

# Den decentraliserade expertorganisationen – en översikt med fokus på individens erfarenheter<sup>1</sup>

Av Seija Ollila

## Inledning

Organisationer och i synnerhet expertorganisationer omformas och förnyas i snabb takt. Enheter slås samman och efter en tid splittras de på nytt. Nuförtiden kan decentralisering av en organisation ske till och med flera gånger under en persons arbetskarriär. I organisationer som baserar sig på sakkunskap och i synnerhet i spridda och decentraliserade organisationer kan interaktionen bli en utmaning. Individerna arbetar långt ifrån varandra, eftersom verksamhetsenheterna kan vara väldigt spridda lokalt, regionalt eller till och med på landsnivå. Organisationen är samtidigt både en verklig och en symbolisk gemenskap. Arbetslivet förändras till många delar kontinuerligt och de arbetande måste klara av att hålla takten. Förändringarna har ofta kraftig inverkan på både motivationen och nöjdheten i arbetet och samtidigt har de stor betydelse för individens kunskaps- och kompetensutveckling. (Ollila 2006; Laine & Ollila 2016.)

I översikten dryftas säkerställandet av kunskaps- och kompetensutvecklingen i en decentraliserad organisation. En central fråga är *hur en decentraliserad organisation fungerar och hurdana erfarenheter experterna har av decentraliseringens inverkan på det egna kunskaps- och kompetensutvecklandet?* Översikten baserar sig på temaintervjuer som gjordes hösten 2017 med 11 personer vid tre olika verksamheter i en decentraliserad offentlig expertorganisation. Målet är att granska verksamheten i en decentraliserad organisation utgående från hur de individer som utför expertarbete ser på saken samt att skapa en bild av hurdana erfarenheter experterna inom organisationen har om decentraliseringar samt om deras inverkan på kunskaps- och kompetensutvecklingen. Arbetstagarna inom den regionala organisationen som granskas har upplevt flera decentraliseringar.

## Verksamheten inom en decentraliserad expertorganisation

Expertorganisationer har turvis decentraliserats och åter centraliserats med jämna mellanrum. Decentraliseringarna bottnar i ett samhälleligt behov att omorganisera och omarbete möjligheterna att arbeta. Kännetecknande för förändringarna är gradvis

ökat distansarbete, demografisk mångfald i samhället och människors mobilitet vid utförandet av arbetet (Barsness, Diekmann & Seidel 2005). Distansarbete har från år 2015 blivit allt vanligare i Finland i synnerhet hos staten och bland högre tjänstemän (Mähönen 2017, 103). Genom att decentralisera expertorganisationer har strävan varit att söka balans i lokaliseringen av arbetsplatser, att minska kostnader och i mån av möjlighet också att öka tillgången på tjänster i samhället. En decentralisering kan beröra organisationsnivån, individens arbete och arbetsplatsen där arbetet utförs fysiskt.

*Decentraliserad organisation* som begrepp är inte entydigt. Vartiainen, Kokko och Hakonen (2004) definierar begreppet med dimensioner som plats, tidsmässigt arbetsutförande, arbetstagarnas mångfald och interaktion samt kommunikation. Arbetandet kan ske decentraliserat på samma ställe eller på många platser långt ifrån andra. Tidsmässigt utförs arbetet samtidigt, vid olika tidpunkter, permanent eller genom kortvarigt samarbete. Mångfald bottnar i kulturella, organisatoriska och utbildningsmässiga likheter eller på motsvarande sätt i olikheter. Kommunikation sker både ansikte mot ansikte och med hjälp av teknologi. Wilson, Crisp & Mortensen (2013) ser i tillägg till föregående definition den decentraliserade organisationen även som avstånd, med vilka psykologiska faktorer och faktorer som betonar effektivitet är sammankopplade. Enligt Zigurs (2003) innebär decentralisering ett kontinuum av virtualitet. Zigurs ser förändringen av traditionellt arbete till virtuellt som en expanderande cirkel, varvid decentraliseringen ökar då man förflyttar sig utåt i cirkeln. Cirkelns centrala dimensioner grundar sig på geografisk, organisatorisk, kulturell och tidsmässig decentralisering. Ju längre utåt i cirkeln man förflyttar sig desto komplexare är det att påvisa den verkliga effektiviteten och nyttan av decentraliserad verksamhet.

*Decentraliserat arbete* kan däremot vara funktionellt av projektnatur eller drivet till sin spets helt virtuellt genomförbart. Arbetet utförs utanför arbetsplatsen i nätverk, mobilt och med hjälp av elektroniska kommunikationsmedel. Virtuella team består av en eller flera undergrupper, vilka fungerar parallellt och åtskilda från varandra (Ocker, Huang, Benbunan-Fich & Hiltz 2011). Virtuellt arbete erbjuder många möjligheter för organisationer, bland vilka kan nämnas bättre produktivitet, lägre kostnader, ökade möjligheter att betjäna kunder och utnyttjande av know-how globalt (Connaughton & Daly 2004). Fastän arbete utförs decentraliserat, utförs det ändå tillsammans genom utnyttjande av sakkunskap för att det gemensamma målet ska uppnås (Zigurs 2003).

*Distansarbete* som begrepp betyder nästan det samma som decentraliserat arbete. Arbetet kan utföras fysiskt hemma, som mobilt arbete eller som självsyssetsättning. Experterna utför distansarbete huvudsakligen enligt avtal som ingåtts med arbetsgivaren en viss mängd per vecka eller per månad, men i en speciellt decentraliserad modell utförs arbetet nästan helt hemifrån eller genom användning av ett distansarbetsutrymme utanför hemmet som överenskommit med arbetsgivaren. De som utför mobilt arbete förflyttar sig från sin huvudsakliga arbetsplats eller hemifrån flera timmar i veckan då de gör arbetsresor eller besöker kunder. Mobilt arbete är vanligast bland dem som arbetar med ledarskap, men även distansarbete som utförs hemma har varit attraktivt i synnerhet bland högre tjänstemän som en form för flexibilitet i arbetet. (Nätti m.fl. 2010.) Självsyssetsatta som arbetar hemifrån är däremot vanligen småföretagare, såsom olika konsulter och frilansare (Vartiainen m.fl. 2004, 24–29). Det som är gemensamt och förenar dessa arbetsformer är fungerande digitala metoder och ökade arbetsmöjligheter i och med att metoderna utvecklas och blir mångsidigare (Miles & Snow 1992; Ruohomäki 2007; Virolainen 2010). Enligt

arbetslivsbarometern (2017) har distansarbete blivit allt vanligare och cirka 34 % av löntagarna utför distansarbete åtminstone sporadiskt.

En decentraliserad expertorganisation har sin egen kultur. Trots att sakkunskap och kunskapshandling är förenande faktorer, är verksamhetsenheternas fysiska utspriddhet en faktor som skapar åtskildhet. I traditionella organisationer är gemenskap, interaktion och kommunikation i huvudsak strukturellt och systemspecifikt bundna till ett visst utrymme och en viss situation. Jämfört med dessa organisationer bör man i decentraliserade och virtuella team beakta och betona interaktionen samt stärka i synnerhet kommunikationen såväl mellan medlemmarna som mellan medlemmarna och chefen. (Halttunen 2009, 23.) En central fråga att fundera över är vilka attityder och beteenden, genom vilka de speciella dragen för kulturen kan utvecklas för att stärka gagna decentraliseringen (Rennaker & Novak 2011). Kommunikationens betydelse och informationsförmedling och -spridning i decentraliserade organisationer framhävs också i flera undersökningar (se bl.a. Sole & Edmondson 2002; Hart & Mcleod 2003; Hinds & Mortensen 2005; Andres 2006; Espinosa, Nan & Carmel 2015).

Den traditionella, oftast hierarkiska ledarskapsstilen fungerar helt enkelt inte effektivt i en decentraliserad miljö (De Vries, Tummers & Bekkers 2018). Att leda människor virtuellt förutsätter aktivare och mera mångsidig ledarskapskompetens, vilket innebär olika sätt att möjliggöra delaktighet och upprätthållande av motivation, uppbyggande av förtroende och kontroll samt säkerställande av engagemang. Detta förutsätter att cheferna har förmåga att organisera arbetet på ett nytt sätt i riktning mot digital kommunikation. Utmaningar för distansledarskap utgörs av upprätthållande av chefens synlighet, etablering av gemensamma verksamhets sätt och spridning och utnyttjande av information. I problemsituationer bör ingripas allt aktivare. Här är de centrala elementen starkt förtroende, tydlig kommunikation samt öppenhet. Distansledarskap kräver att verksamheten har mål och uppföljning, responsystem samt en process för kompetensutveckling. (Sydänmaanlakka 2012, 58; Snellman 2013.) För chefen är det viktigt att tillämpa innovativa metoder för att förankra förtroende, så att den decentraliserade arbetsgemenskapen känner att informationen fortsättningsvis löper och kunskaperna bibehålls trots det psykiska och fysiska avståndet (Andres 2006; Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015).

Att gestalta helheten för ett decentraliserat, splittrat arbete sätter upp utmaningar för individens kompetens och dess utveckling. Hurudant kunnande behövs det i en decentraliserad expertorganisation och hur ska det egna kunnandet föras fram i tillräcklig grad? Enligt Vartiainen m.fl. (2004, 90–92) behöver medlemmarna i en decentraliserad organisation projektstyrningskunskaper, teknologiskt kunnande, färdigheter att leda sig själva och hantera gränser. Därtill behövs sociala färdigheter och förmåga till nätverkande i synnerhet då det gäller informationsspridning. Att planera sitt eget arbete uppgiftspecifikt och tidsmässigt kräver förutom grundläggande yrkesskicklighet förmåga att klara av social isolering samt ansvarskänsla. Att utveckla sig själv och att föra fram sitt eget kunnande har att göra med individens aktivitet och förmåga att agera självstyrt. Genom gemensamt förstådda verksamhetsmodeller, regler och anvisningar kan man säkerställa decentraliserad ärendehantering och utspritt beslutsfattande, vilket för sin del utvecklar den kollektiva kompetensen. Kommunikationen är också av central betydelse i den här verksamheten. Med tanke på kompetens kan de viktigaste aspekterna anses vara individens kunnande, åsikter, mod och kärnkompetens (Ollila 2006, 53; Kamensky (2015, 19).

Förtroende i en decentraliserad arbetsgemenskap gör det lättare att dela med sig av viktiga idéer och synpunkter i utvecklingsarbetet. I decentraliseringens initialskede baserar sig organisationens medlemmars förtroende vanligen på en positiv uppfattning av social gemenskap. I ett senare skede byggs det upp kring sakkunskap och kompetens. Förtroende är ett viktigt stärkande element för kommunikationens funktionsduglighet i strävandena mot arbetsgemenskapens mål. (Jarvenpaa, Shaw & Stables 2004.) Det är lätt hänt att individerna favoriserar bekanta rutiner och utvecklar både tekniska och mänskliga hinder för att lyfta fram sin kreativitet. Det kan också hända att det förekommer rädsla för teknologi, då man går över till decentraliserat arbete (Tissari & Heinonen 2006, 259–262). Enligt Rylander (2011, 108) bör man vid uppbyggandet av förtroende beakta socioemotionella behov, säkerställa stöd genom tillräcklig kommunikation och överhuvudtaget godkänna att fysisk åtskildhet hör till decentraliseringen.

Kreativitet förutsätter att förtroende skapas, men att upprätthålla det kan vara svårt i synnerhet om kommunikationen enbart sker via skriftliga meddelanden utan någon annan interaktion. Att förstå och göra den dialogiska processen mångsidigare stärker samarbetet vid en decentralisering (Fayard & Metiu 2017). Växelverkan möjliggör kommunikation och spridning av synlig och tyst information. I decentraliserade organisationer är en utökning av olika kommunikationsmöjligheter och ordnande av sammankomster, om än hastiga, samt virtuella möten (Rylander 2011, 109) av central betydelse också då det gäller lärande och att lyfta fram kunskaper. Förväntningarna i fråga om virtuell verksamhet kan vara mycket varierande och inkonsekventa. Att förväntningarna är oöverensstämmande kan förbättra lärandet i organisationen, eftersom detta ger utrymme för kreativitet. Individualiteten framhävs vid lärandet, vilket inte ofta i en decentraliserad miljö baserar sig på delad information. (Bosch-Sijtsema 2007.)

För att samarbetet ska lyckas är det viktigt att hitta balans mellan individens och den centraliserade gruppens verksamhet. Till detta behövs varje individs motivation och engagemang. Identifiering med gruppen stöder känslan av sammansvetsning, fastän det inte skulle förekomma särskilt mycket verklig interaktion ansikte mot ansikte. Verktyg, processer och tekniker som underlättar arbetet bidrar till att effektivisera decentraliserat arbete, men människornas aktiva verksamhet på eget initiativ maximerar verksamhetens effektivitet (Fiol & O'Connor 2005; Rahschulte 2011). Därtill ska en individ som verkar i decentraliserat expertarbete ha ett arbetsutrymme eller ett ställe, som ger möjligheter till både individuellt och kollektivt arbete. Möjligheten till distansarbete hemma varierar. Vissa upplever arbetet hemma som ett effektivt sätt, andra tycker att det är belastande för privatlivet att ta med sig arbete hem. (Ruohomäki 2007.) Via balanserad verksamhet lär sig individerna och delar med sig av sitt kunnande genom att ta ansvar för verksamheten. Därtill är gemensamma spelregler, jämlikt beaktande av alla och ett direkt responssystem element i ett lyckat samarbete. För att en vi-anda ska åstadkommas och upprätthållas bör också många slag av satsningar göras. Ju bättre interaktionen mellan medlemmarna i en decentraliserad grupp fungerar, desto bättre är också samarbetet och spridningen av kunnande. (Tissari & Heinonen 2006, 264; Bond 2011, 130.) Goda interaktionsrelationer både med ledningen och andra gruppmedlemmar minskar de oönskade effekterna av decentraliserat arbete, såsom eventuellt bristande engagemang till organisationen och yrkesmässig isolering (De Vries m.fl. 2018).

## Erfarenheter av decentralisering i relation till det egna kunnandet

Med personalen inom tre olika ansvarsområden i en decentraliserad expertorganisation gjordes hösten 2017 11 temaintervjuer. Intervjuerna spelades in och det finns cirka nio timmar och femtio minuter transkriberat material. Personernas fysiska arbetsplatser ligger på olika orter i Västra och Inre Finland. För att skydda de intervjuades anonymitet kodades transkriberingarna slumpmässigt i alfabetisk ordning från a till k, t.ex. ”person a” o.s.v. Materialet för denna fallstudie har analyserats genom innehållsanalys med NVivo-programmet.

I huvudsak var de intervjuade experterna nöjda med verksamheten i den nuvarande decentraliserade organisationen. Det egna arbetet ansågs meningsfullt, omväxlande och mångsidigt, och motivationen för arbetet var tillräcklig. Möjligheten att arbeta självständigt och att utveckla verksamheten, för vilket man erhållit positiv respons från utomstående, är synnerligen viktiga aspekter enligt följande kommentarer: ”*Alla utför det här arbetet ganska självständigt*” (person e) och ”*jag är mycket nöjd med det här arbetets innehåll, med arbetsbeskrivningen*” (person g). Å andra sidan upplever en del av de intervjuade att lönen inte motsvarar uppgifternas svårighetsgrad och att många uppgifter kräver mycket tid och arbetsinsatser. Arbetet i en decentraliserad organisation känns ofta som ensamlit och det finns inte just några möjligheter att avancera i organisationen.

Å andra sidan har samarbetet trots decentraliseringen upplevts vara intensivt och bra, d.v.s. man har i god anda alltid kunnat fråga efter hjälp hos kolleger. Kollegerna är en viktig länk i arbetslivet, för då ”*alla känner varandras vanor och samarbetet fungerar ytterst väl, så om det uppstår frågor, behöver vi aldrig liksom uppfinna hjulet på nytt, det finns alltid någon som på något sätt har behandlat samma problem*” (person c). För att samarbetet ska löpa och lyckas behöver chefen inte alltid vara närvarande, eftersom verksamheten kollegerna emellan är mycket initiativtagande och självständig. Kommunikationen och samarbetet med det egna teamets experter har säkerställts i synnerhet genom mångsidig användning av virtuella verktyg. Inom vissa ansvarsområden har temagrupper bildats, till vilka man fritt har kunnat anmäla sig och därmed också kunnat behandla mera krävande ärenden tillsammans. Dessutom har man genomfört virtuella ”fredagssurr”, virtuella kaffestunder, veckotimmar och låtit e-post cirkulera med lösningsförslag på uppgifter i anknytning till övervakning eller beslut. Det har varit bra att se nyttan i att ”*människor ser genom lite olika glasögon*” (person b).

Äkta möten ansikte mot ansikte har förekommit i form av gemensamma sammankomster eller träffar på olika ställen och orter med varierande intervaller. En del av de intervjuade har upplevt att sammankomster till och med har ordnats alltför ofta. Enligt dem skulle det räcka med fysiska träffar mera sällan, eftersom virtuella träffar hålls regelbundet. Enligt en av de intervjuade ”*kanske man ännu lite för lätt väntar sig att man ska resa till ort och ställe. Jag vet inte om det är någon gammal kvarleva från gamla verksamhetssätt. Det kan tänkas att det med tanke på min arbetseffektivitet skulle vara bättre om jag skulle kunna delta i en del möten på distans*” (person j). Å andra sidan finns det naturligtvis också sådana personer för vilka verkliga möten betyder mera, varvid ”*telefoner och sådant inte räcker och e-post*” (person f), utan de önskar en social arbetsplatsgemenskap och ett gemensamt kafferum.

Möjligheterna till distansarbete har i regel varit fungerande, om än cheferna har varierande inställning då det gäller att tillåta distansarbete. Cirka hälften av de inter-

vjuade gör distansarbete regelbundet en eller ett par dagar i veckan, främst hemma, och en del överväger att börja med det i framtiden i samband med en ny decentralisering, i synnerhet om den egentliga arbetsplatsen placeras på en annan ort. Ändå kräver distansarbete enligt en av de intervjuade alltför mycket engagemang och fördjupning i arbetet: ”*jag har en sådan inställning att jag gör hemarbeten hemma och på arbetsplatsen arbeten som arbetsgivaren bestämmer, människorna tvingas på något sätt att föra med sig arbetet hem och dit på ett sätt till helt okontrollerade förhållanden, så att du sedan gör de där arbetena där till och med in på natten.*” (person c). Å andra sidan bör också en balans hittas mellan att utföra arbetet, att klara av arbetet och hur man själv orkar.

Arbetet i en decentraliserad organisation förutsätter gedigen yrkesskicklighet och en vilja att själv ta reda på saker eller fråga efter råd hos andra kolleger. Det egna kunnandet upplevs också framför allt som en mycket stark helhetssyn och idériedom samt bra behärskande av substansfrågor. Då nivån för det nuvarande kunnandet efterfrågades, bedömde de intervjuade experterna med skolbetyg att deras kunnande är bra (8-9). Som goda personliga egenskaper i anslutning till utförandet av arbetet nämndes kundbetjäningsförmåga, pålitlighet, logiskhet och människorelations- samt samarbetsfärdigheter. En av de intervjuade lyfte fram sitt kunnande på följande sätt: ”*Utmärkande för mig är att jag söker sätt att sköta saker logiskt och tydligt och systematiskt. Så att förloppet blir på något sätt förutsebart och effektivt och så vidare. . . för någon är det här en styrka, för någon en svaghet, jag tycker att det är en bra sak. Och sedan styrkorna kanske de gäller sådant här skriftligt eller visuellt uttryck*” (person a). Andra färdigheter som kom fram var god förmåga att skriva förvaltningsbeslut, planerings-, organisations- och analysförmåga samt gestaltning av helheter. I bakgrunden av dessa färdigheter finns oftast ”*en mångsidig erfarenhet som skaffats på lokal och regional nivå*” (person f). Utbildningskompetens inbegrep en intervjuad både i sitt kunnande och i sina intressen också i fortsättningen.

Varje expert besitter olika färdigheter inom informationsteknik och systemkunnande, men en del upplevde att de behärskar dessa bättre och mångsidigare, medan en del igen hoppades få mera information och handledning om användningen av nya system. En av de intervjuade ansåg nyttiga utvecklingsobjekt för egen del vara projektstyrning och ledning av arbetsgruppsarbete samt ordförandeskap och kommunikationsfärdigheter. Den här personen ville också utveckla sina ledarskapskunskaper med tanke på framtiden. Dyliga kommunikationsfärdigheter omfattar också utvecklande av skriftliga och muntliga kunskaper i svenska, vilket fyra intervjuade lyfte fram. Annan vilja till utveckling för framtiden ansågs finnas i att dämpa rampfebern i samband med föreläsningar, arbete med grå ekonomi samt ekonomiskt kunnande.

De intervjuade experterna har vilja och är motiverade att säkerställa sin egen kompetens. Olika utmaningar och problem som man möter samt framgång i att lösa dem och eventuell positiv respons ökar motivationen. Å andra sidan var det en intervjuad som också efterlyste mera utvecklande respons. I alla har det varit fint att ”*jag har fått förverkliga mina egna passioner, så att säga sådana saker som jag själv har haft en stark vision om*” (person b), fastän å andra sidan ”*blir det nog för lite tid över för säkerställande och utvecklande av kunnandet i vardagen, under arbetsdagarna*” (person f”).

I den här expertorganisationen anser en av de intervjuade att det egna kunnandet inte lyfts fram tillräckligt eller fullständigt. För detta behövs allas egen aktivitet, det vill säga ”*jag tycker att vi alla har ansvar för det*” (person a). Men det behövs också

kompetensledarskap, där ”förtroende kollegerna emellan och förtroende mellan chef och underlydande borde finnas” (person j) mycket starkt och chefen borde fungera som möjliggörare. Utvidgat berör kompetensledarskapet också den högsta ledningen, som borde kunna använda sitt kunnande på ett mångsidigare sätt. Enligt en kommentar ”borde man på något sätt kunna lita på att saker på riktigt görs på bästa möjliga sätt och att man så att säga lyssnar på fältet, och inte så att besluten fattas någonstans på högre nivå utan, på riktigt” (person h).

## Reflektioner

Sätten att organisera arbetet och arbetsformerna är stadda i förändring och i framtiden kommer nätverkande, decentralisering och utspriddhet att öka (se Ruohomäki 2007; Arbetslivsbarometern 2017). Decentralisering, reformer och förändringar behövs, men hur förverkligas en kontrollerbar decentraliserad organisation, så att dess arbetstagare bibehåller sitt kunnande och utvecklar sina färdigheter trots decentraliseringen? Varje medlem i organisationen har ansvar för att säkra och utveckla sitt eget kunnande, men det är organisationens uppgift att erbjuda möjligheter till kompetensutveckling.

På basis av expertintervjuerna var erfarenheterna av decentralisering inte i sig negativa, eftersom uppgifterna är varierande och samarbetet fungerar genom mångsidig användning av digitala verktyg. Kommunikationen och interaktionen även med kolleger som arbetar långt borta förverkligas tillräckligt bra, varvid verkliga kontakter vid gemensamma sammankomster inte är särskilt saknade. Att utveckla nya verksamhetssätt och att utnyttja idéer för att säkra interaktion och samarbete är också ytterst viktigt. Detta anknyter till säkrandet av varje individs kunnande och därmed till informationsspridning vid decentraliseringen (bl.a. Espinosa m.fl. 2015). Ett fungerande kollegialt samarbete grundar sig i hög grad på att experterna blir bekanta med varandra, lär känna varandras arbetsätt och ansvarsområden vid en eventuell ny decentralisering.

Säkerställande av det egna kunnandet förutsätter stark motivation, egen vilja att utvecklas och samarbeta med andra experter. I arbetet behövs mångsidig och olika former av spridning av kunskaper, som det finns rikligt av i en decentraliserad organisation av det här slaget. Att bli medveten, lyfta fram och utnyttja detta kräver egen aktivitet av individen och rätt slag av kompetensledarskap (bl.a. Ollila 2006; De Vries m.fl. 2018). Att planera och genomföra upprepade decentraliseringar kräver ledarskapskompetens, så att expertorganisationens personals synpunkter och förväntningar kan beaktas effektivare. Hierarkiskhet är sålunda ingen fungerande ledarskapsstil, utan strukturerna ska bygga på starkare förtroende och kontroll i riktig och innovativ omfattning.

## Litteraturkällor

- Andres, H. P. (2006) The Impact of Communication Medium on Virtual Team Group Process. *Innovation Resources Management Journal* 19 (2), 1–17.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A. & Seidel, M-D. L. (2005) Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social



- Network Centrality in Impression Management. *Academy of Management Journal* 48 (3), 401–419.
- Bond, P. L. (2011) A Complex Systems Theory and Model of Distributed Team Development. I verkett Milhauser, K. L. (red.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 126–150.
- Bosch-Sijtsema, P. (2007) The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams. *Group & Organization Management* 32 (3), 358–388.
- Connaughton, S. L. & Daly, J., A. (2004) Identification with Leader. A Comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (2), 89–103.
- De Vries, H. A., Tummers, L. G. & Bekkers, V. J. J. M (2018) The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Personnel Administration* 03 Feb, 1–38.
- Espinosa, A. J., Nan, N. & Carmel, E. (2015) Temporal Distance, Communication Patterns, and Task Performance in Teams. *Journal of Management Information Systems* 32 (1), 151–191.
- Fayard, A-L. & Metiu, A. (2017) The Role of Writing in Distributed Collaboration. *Organization Science* 25 (5), 1391–1413.
- Fiol, M. C. & O'Connor, E. J. (2005) Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science* 16 (1), 19–32.
- Gilson, L. L., Maynard, T. M., Young, N. J. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015) Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337.
- Halttunen, L. (2009) Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research* 375. Jyväskylän yliopisto.
- Hart, R. K. & Mcleod, P. L. (2003) Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams: One Message at a Time. *Organizational Dynamics* 31 (4), 352–361.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* 16 (3), 290–307.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Stables, D. S. (2004) The Role of Trust in Global Teams. *Information Systems Research* 15 (3), 250–267.
- Kamensky, M. (2015) Menestyksen timantti. *Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laine, P. & Ollila, S. (2016) Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/2016.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1992) Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 53–72.
- Mähönen, E. (2017) Työolobarometri. *Työelämä*. Syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2017.
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010) Suomalaisten palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Katsauksia. Alue ja ympäristö* 39 (2), 53–60.
- Ocker, R. J., Huang, H., Benbunan-Fich, R. & Hiltz, S. R. (2011) Leadership Dynamics in Partially Distributed Teams: an Exploratory Study of the Effects of Configuration and Distance. *Group Decis Negot* 20, 273–292.

- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia 156, Sosiaali- ja terveyshallinto I, Vaasan yliopisto.
- Rennaker, M. A. & Novak, D. (2011) Leadership Principles for Building Healthy and Productive Distributed Teams. I verket Milhauser, K. L. (red.) Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices. ProQuest Ebook Central, 32–49.
- Ruohomäki, V. (2007) Hajautettu ja mobiili työ – havaintoja uusista työmuodoista. I verket Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (red.). Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit RY:n vuosikirja. Helsinki: Edita, 84–101.
- Rylander, S. (2011) Trust in Distributed Teams. I verket Milhauser, K. L. (red.) Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices. ProQuest Ebook Central, 98–112.
- Snellman, C., L. (2014) Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Social and Behavioral Sciences 110, 1251–1261.
- Sole, D. & Edmondson, A. (2002) Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. British Journal of Management 13, S17–S34.
- Sydänmaanlakka, P. (2012) Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tissari, V. & Heinonen, U. (2006) Oppimisen haasteita virtuaaliyliopistoverkon ja hajautetun organisaation yhteisöissä. I verket Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen, A. (red.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus, 237–266.
- Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä, 3/2018.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Viirolainen, H. (2010) ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirjatutkimus. Turun kaupakorkeakoulu, sarja A-8:2010. Turku: Uniprint.
- Wilson, J., Crisp, B. C. & Mortensen, M. (2013) Extending Construal-Level Theory to Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality. Organization Science 24 (2), 629–644.
- Zigurs, I. (2003) Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics 31 (4), 339–351.

## Noter

1. Artiklen har översatts från finska.