

Helinä Honkanen  
”ESIMIES OLI SINÄ PÄIVÄNÄ  
TÄÄLLÄ KÄYMÄSSÄ.”  
HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA  
ESIMIESTYÖSTÄ HAJAUTETUSSA  
ORGANISAATIOSSA.

Pro gradu – tutkielma  
Hallintotiede  
2015

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä.” Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa.

Tekijä: Helinä Honkanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro Gradu –työ

Sivumäärä: 123

Liitteiden lukumäärä: 1

Vuosi: 2015

**Tiivistelmä**

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten henkilöstö on kokenut esimiestyön hajautetussa organisaatiossa ja millaisia kokemuksia heillä on etäjohtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli tutkia mitä seikkoja esimiestyössä tulee huomioida silloin, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan. Tutkimuksessa korostuu henkilöstön näkökulma suhteessa muuttuneeseen, etäältä toteutuvaan esimiestyöhön.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hajautettua organisaatiota, etäjohtamista, esimiestyötä sekä esimiestyön rooleja. Tutkimuksen esimiestyön roolit ovat: vuorovaikutuksen ja viestinnän ylläpitäjä, asioista tiedottaja, resurssien ja suorituksen organisoija, osaamisen edistäjä, puheeksi ottaja, palautteen antaja, työhyvinvoinnin edistäjä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on selvittää henkilöstön kokemuksia etäjohtamisen toimivuudesta. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa Oulunkaaren kuntayhtymän palveluksessa olevaa työntekijää.

Tutkimuksen keskeisinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että hajautuneen organisaation esimiehen etäisyydellä ja vähäisellä yhteydenpidolla on vaikutusta henkilöstön saamaan palautteeseen, vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamiseen sekä työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen vähäisyydestä seuraa, ettei esimies tunne työyksikön käytännön arkea, eikä tiedä millaisten haastavien asioiden kanssa työtä tehdään. Tästä syystä esimiehen antama palaute ja hyvien suoritusten huomioiminen ei ole aina mahdollista. Myös työntekijöiden työssä jaksamisen huomiointi jää puutteelliseksi. Esimiehen rooliin osaamisen tukijana henkilöstön ja esimiehen välimatkalla ei ollut oleellista merkitystä.

Etäjohtamisen onnistumisen edellytys on työyhteisön hyvä henki ja toimivat tiimit, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan tarpeen vaatiessa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että etäällä toimivan esimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä. Yhteydenpidon ajankohdat tulee sopia hyvissä ajoin ennakkoon, sekä miten yhteydenpito toteutuu. Tutkimustuloksissa henkilöstön ja esimiehen keskinäisessä suhteessa luottamus koettiin merkitykselliseksi. Henkilöstön tulkinta esimiehen luottamuksesta perustui esimiehen ja henkilöstön vähäisiin tapaamisiin. Esimiestyön koettiin muuttuneen ja henkilöstön vastuun lisääntyneen. Niin yksittäinen työntekijä kuin koko henkilöstökin, hoitaa työyhteisön tilanteet ja asiakastyön hyvin pitkälle itsenäisesti ilman päivittäistä tai viikoittaista kontaktia omaan esimieheen. Hajautuneen organisaation henkilöstön toiminnassa korostuu osaaminen, ammattitaito, oma-aloitteisuus sekä itseohjautuvuus.

Avainsanat: hajautettu organisaatio, etäjohtaminen, esimiestyö, esimiehen roolit

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

**University of Lapland, Faculty of Social Sciences**

Title of Thesis: *"The Leadership visited here that day."* The experiences of employees in decentralized organizations in relation to their superiors.

Author: Helinä Honkanen

The training program/subject: Administrative Science

Type of study: Pro-Master's study

Number of pages: 123 + 1 note

**Abstract**

The aim of the study was to examine the experiences of employees in decentralized organizations in relation to their superiors and to explore their experiences specifically with remote superiors. In addition the purpose of the study was to ascertain what factors should be focused on in situations where superiors work remotely with employees. The study emphasizes the employees' perspective in the changes caused by the shift to remote interaction with the superior.

The theoretical framework of the study examines decentralized organizations, remote leadership, management and managerial roles. The aspects of management roles examined in this study are: facilitator of interaction and communication, distributor of information, organizer of resources and performance, promoter of skills, initiator of discussion, giver of feedback and promoter of well-being. The purpose of the study is to clarify employees' experiences of the functionality of remote management. A qualitative case study is implemented in the empirical portion of the study. Theme interviews have been used to collect the corpus, which consists of the interviews of eight employees of the Oulu Arc Sub region.

The central results of the study are that the remoteness and minimal contact with the superiors in decentralized organizations have an effect on the feedback employees receive, the willingness to raise discussion about difficult situations and the well-being of the employees. Due to a lack of contact the superior is not familiar with the daily realities of the work unit nor does the supervisor know what sorts of challenges are faced on the job. An awareness of how the employees are coping at work is also deficient. The remoteness of the superior did not have a significant effect on the superior's role in promoting skills.

Prerequisite to the success of remote management is a combination of good morale and functioning teams on which the employees trust one another and assist each other when needed. Another conclusion of the study is that remote supervisors should maintain regular contact with their employees. The timing and means of contact should be established well in advance. The respondents felt that a trusting relationship between supervisor and employees is important. The employees' understanding of their relationship with the supervisor was based on their infrequent meetings. The employees felt that leadership had changed and their own responsibility had increased. To a large extent, individual employees as well as entire units take care of situations in the work community and with customers independently without daily or weekly contact with their direct superior. Knowhow, professional skills, initiative and self-management are all highlighted in the work of employees in decentralized organizations,

Keywords: decentralized organizations, remote management, leadership, management roles

Other information: I agree to the transfer of the thesis in the library for use.

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1 JOHDATUS AIHEESEEN .....	6
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA NÄKÖKULMA.....	8
1.3 AIHETTA SIVUAVAT TUTKIMUKSET .....	10
1.4 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY .....	11
<b>2 HAJAUTETTU ORGANISAATIO</b> .....	<b>14</b>
2.1 HAJAUTETUN ORGANISAATION OMINAISUUDET .....	14
2.2 HAJAUTETUN TOIMINNAN JOHTAMINEN .....	17
2.3 VUOROVAIKUTUKSEN JA VIESTINNÄN EDELLYTYKSET HAJAUTETUISSA ORGANISAATIOISSA.....	20
<b>3 ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>24</b>
3.1 ESIMIEHENÄ JA ETÄJOHTAJANA TOIMIMISEN EDELLYTYKSET JA HAASTEET .....	24
3.2 ESIMIEHEN ROOLIT.....	30
3.3 ESIMIEHEN ROOLIT HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA.....	37
<b>4 TUTKIMUSKOHDTE, AINEISTO JA MENETELMÄ</b> .....	<b>45</b>
4.1 EMPIIRISEN TUTKIMUSKOHDTEEN ESITTELY.....	45
4.2 TAPAUSTUTKIMUS.....	47
4.3 TEEMAAHAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ.....	49
4.4 AINEISTON ANALYYSI.....	52
4.5 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	54
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>56</b>
5.1 "ONHAN SE ERILAINEN TILANNE" - JOHDANTO TULOSSIIN .....	56
5.2 "ON SE KAUHEAN TÄRKEÄÄ, ETTÄ ESIMIES KÄY TÄÄLLÄ" – VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ.....	58
5.3 "SE ON HAASTAVAA TÄMÄ TIEDONKULKU" - ASIOISTA TIEDOTTAMINEN .....	63
5.4 "OMALLA VASTUULLA SE ARJEN PYÖRITYS" – RESURSSIEN JA SUORITUKSEN ORGANISOIJA.....	66
5.5 "PYSYY NIIN KUIN AJAN HERMOLLA" - OSAAMISEN EDISTÄMINEN .....	70
5.6 "ME EI OLLA TÄHTITIIMI JOKA RATKAISEE" – PUHEEKSI OTTAMINEN .....	74
5.7 "EI TULE LUONTEVIA HETKIÄ" - PALAUTTEEN ANTAMINEN .....	78
5.8 "EIPÄ HIRVEÄSTI OLLA TYÖHYVINVOINNISTA PUHUTTU" –TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN .....	80
5.9 "ETTÄ SYMPATIAA VAIN NÄILLE ETÄJOHTAJILLEKIN" – ETÄJOHTAMISEN TOIMIVUUS.....	83
5.10 "SE ON VAAN LÄHIN MIKÄ ON" -YHTEENVETO TULOXSISTA .....	91
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>101</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>108</b>
<b>LIITE</b> .....	<b>123</b>

## **Taulukku**luettelo

Taulukko 1. Hajautetun organisaation pääulottuvuudet

Taulukko 2. Esimiehen roolit

Taulukko 3. Esimiehen roolit päivittäisjohtamisessa

Taulukko 4. Johtamisen roolit ja rooliryhmät

Taulukko 5. Tutkimuksen roolit ja rooleihin liittyvät esimiehen tehtävät

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Keskustelua hajautetusta työstä ja verkostoitumisista on käyty jo vuosikymmenien ajan (Pekkola 2002, 2). Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet monella tapaa sekä työelämään että organisaatioihin muuttaen työn rakenteita ja organisointitapaa (Sivunen 2007, 17; Shin 2005, 331). Hajautetut organisaatiot ovat organisatorinen vastaus toimintojen tehostamisen tuomiin haasteisiin. Organisaatioiden on mukauduttava perinteisiä malleja joustavammin, sillä toiminnalta edellytetään tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Suutarinen 2009, 19, 160-161; DeRosa ym. 2004, 219.) Hajautuminen ei liity yksistään teknologian kehittymiseen, vaan sen taustalla voi olla myös toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset. Hajautettuja organisaatioita tarvitaan, koska ne sopeutuvat ja kehittyvät joustavammin alati muuttuvan toimintaympäristön myötä. (Humala 2007, 10; Mustikkamäki 2003, 8.)

Hajautetuissa organisaatioissa ryhmät ja yksittäiset työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja eri aikaan, sekä käyttävät sähköisiä laitteita kommunikointiin ja yhteistyöhön. Keskeisempiä syitä hajautetun toiminnan lisääntymiseen työelämässä ovat pääsy lähelle asiakasta ja tarvittavaa osaamista, taloudelliset säästöt sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. (Vartiainen ym. 2004, 61, 175.) Muuttuvat toimintaympäristöt vaativat erilaisia rakenteita ja mekanismeja ja erilaisia joustavia organisoitumisen muotoja sekä organisaatioiden sisällä että verkostoyhteistyössä (Humala 2007, 11). Verkostorakenne organisaatiossa voi tarkoittaa sekä organisaation sisäistä rakennetta kuin myös organisaatioiden välistä rakennetta (Sivunen 2007, 21). Verkostojen suhteita pidetään ryhmän työskentelynä kuin myös ryhmien yhteyksinä muiden ryhmien kanssa (Sheard & Kakabadse 2007, 524.) Hajautettu työ on yleistynyt, sillä yritykset ja organisaatiot haluavat vähentää tila- ja matkakustannuksia sekä säästää ihmisten aikaa (Humala 2007, 10-11).

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa esimies ei työskentele samassa fyysisessä paikassa etäjohtettavien kanssa. Toiminta voi olla hajallaan ja hajautetussa organisaatiossa. Perinteinen läsnäolo jää ehkä kokonaan puuttumaan. Johtaminen tapahtuu virtuaalisesti, etäjohtamisena, josta aiheutuu moni uusia haasteita johtamiselle. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja ihmisten osaamisen ylläpito ovat

kysymyksiä, joihin yhä useammat organisaatiot joutuvat vastaamaan. (Sydänmaanlakka 2009, 152; Humala 2007, 7.)

Etäjohtaminen on ajankohtainen aihe, sillä yhä useammassa organisaatiossa henkilöstö on sijoittunut etäälle toisistaan. Tästä johtuen esimiehen haasteet päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen lisääntyvät. Etäjohtaminen haastaa esimiehen toimimaan tehokkaammin, tarkoituksena saada tiimi tai henkilöstö työskentelemään niin kuin perinteisessä organisaatiomallissa. (Heinonen 2007, 21; Erkkilä 2011, 6). Etäjohtamisessa painottuvat entistä enemmän selvät tavoitteet ja pelisäännöt, tavoitettavuudesta sopiminen, raportointi työn tuloksista sekä luottamus (Hyppänen 2013, 85). Työntekoprosessien hajaantuminen asettaa uusia vaatimuksia kiinteään työpaikkaan perustuvalla työskentelyllä. Erityisiä haasteita tästä koituu johtamiskulttuurille. (Heinonen 2007, 21.) Etäjohtaminen on seurausta työelämän moninaisista muutoksista (Hyppänen 2013, 33).

Esimiestyön hajautuminen ja muutokset ovat lisääntyneet julkisella sektorilla toimintojen alueellistamisen ja kuntauudistuksen myötä (Hyppänen 2013, 84; Humala 2007, 5). Sosiaali- ja terveystalvet toimivat useiden säädösten, ohjausjärjestelmien ja odotusten alaisina, joten niitä pidetään johtamisympäristöissä haastavina (Reikko ym. 2010, 21). Kunta- ja palvelurakennemuutos on tuonut jo huomattavia rakenteellisia muutoksia sosiaali- ja terveystalvetuihin. Julkisen sektorin organisaatioiden kasvavia haasteita ovat vähenevät henkilöstöresurssit (Alimo-Metcalf & Alban-Metcalf 2003, 246). Lisäksi ikärakenteen muutos, kansainvälistyminen ja taloudellisen kilpailun koveneminen vaativat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista, jotta keskeiset hyvinvointipalvelut voidaan pitää laadukkaina ja kattavina edelleen kasvavissa kustannus- ja yksityistämispaineissa. Tässä tilanteessa korostuvat lähiesimiesten johtamisen valmiudet ja kyvyt johtaa asiakaslähtöisten palvelujen sekä henkilöstön työn kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16.)

Esimiestyö ja johtamisen kehittäminen koetaan yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena niin julkisissa kuin yksityisissä palveluorganisaatioissa, sillä esimiestyö ja lähijohtaminen ovat jääneet melko vähälle huomiolle erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistutkimuksessa on korostunut enemmän ylemmän johdon näkökulma. (Reikko ym. 2010, 16.) Esimiehet työskentelevät lähellä työntekijöitä ja asiakkaita, joten työn kehittämiseksi tarvitaan tutkittua tietoa. Toisaalta 2000-luvulta edelleen voimistuneet julkisten palvelujen rakenteelliset muutokset asettavat ammatilliselle lähijohtamiselle uusia

haasteita. Lähijohtamista ei ole pidetty koskaan aiemmin yhtä vaativana kuin mitä se nyt on. (Reikko ym.2010, 11-15.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja näkökulma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Oulunkaaren kuntayhtymän henkilöstö on kokenut esimiestyön hajautetussa organisaatiossa ja millaisia kokemuksia heillä on etäjohtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitä seikkoja esimiestyössä tulisi huomioida silloin, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan. Tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa esimiestyöstä, joka hyvin pitkälti toteutuu etäjohtamisena. Etäjohtamista ja erityisesti etäjohtamista henkilöstön näkökulmasta on tutkittu vielä varsin vähän ja tästä syystä tutkimuksen aihe on tärkeä. Tutkimuksessa korostuu henkilöstön näkökulma suhteessa muuttuneeseen esimiestyöhön. Tutkijana ja itse esimiehenä olen kiinnostunut käytännön työtä tekevän henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista esimiestyön roolien toimivuudesta. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten henkilöstö on kokenut etäällä olevan esimiehen roolit: vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytysten ylläpitämisen, asioista tiedottamisen, resurssien ja suorituksen organisoimisen, osaamisen edistämisen, puheeksi ottamisen, palautteen antamisen, työhyvinvoinnin edistämisen sekä etäjohtamisen toimivuuden. Tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietämystä etäjohtamisen ja esimiestyön roolien toimivuudesta hajautuneen organisaation kontekstissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

*Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on etäjohtamisesta?*

*Miten henkilöstö on kokenut esimiestyön roolit hajautetussa organisaatiossa?*

*Mitä seikkoja esimiestyössä tulisi huomioida, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan?*

Tutkimuskohteena on Oulunkaaren kuntayhtymän henkilöstö, joka työskentelee sosiaali- ja terveystalveissa Iissä, Pudasjärvellä, Simossa, Utajärvellä ja Vaalassa. Sosiaali- ja terveystalvet on jaettu kolmeen palvelualueeseen: perhe-, terveys- ja vanhuspalveluihin. Osassa Oulunkaaren kuntayhtymän palvelualueiden sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä



lähiesimies toimii eri työpisteessä tai eri kunnassa, kuin henkilöstö itse. Tällöin esimies toimii etäjohtajana alaisilleen.

Tässä tutkimuksessa etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista muulla tavoin kuin olemalla läsnä samassa paikassa samaan aikaan työntekijöiden kanssa. Oulunkaaren kuntayhtymässä osalla sosiaali- ja terveystalvelujen esimiehillä on johdettavanaan henkilöstöä useamman Oulunkaaren kunnan alueella. Esimiestyötä tehdään pääsääntöisesti etäällä henkilöstöstä. Oulunkaaren seudulliset esimiehet tapaavat kuntien henkilöstöä vaihtelevasti, osa keskimäärin kerran kuukaudessa, tosin esimiesten toimintatavoissa on yksilöllistä vaihtelua. Esimiehen läsnäoloa rajoittavat kuntien pitkät välimatkat. Seudullisten esimiesten kiinteitä työhuoneita on eniten lissä.

Tutkimus on tapaustutkimus ja se toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Tutkimuksen haastattelulukusymykset koostuvat tutkimukseen valituista teemoista (ks. liite 1 ). Haastattelun etu on siinä, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Lisäksi haastattelun tarkoitus ja etu on mahdollisimman syvällisen ja luotettavan tiedon saaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastateltavien anonymiteetin suojaamisen vuoksi, jätän kertomatta, minkä palvelualueen henkilöstöä olen haastatellut. Kriteerinä haastateltavien valintaan on ollut, että heidän esimies tekee seudullista lähiesimiehen työtä. Tutkimuksen analyysitapa on teemoittelu, jossa tekstimassasta on pyritty löytämään olennaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Pääosa Oulunkaaren kuntayhtymän henkilökunnasta työskentelee sosiaali- ja terveystalveluissa, joka on kuntayhtymän palveluista suurin. Kuntayhtymän tehtävä on järjestää ja tuottaa jäsenkuntiensa sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteiset palvelut. Lisäksi Oulunkaaren kuntayhtymän tehtäviin sisältyy seudullisen kuntapalvelutoimiston palvelujen sekä kuntien yhteisesti päättämien muiden palvelujen tuottaminen. ”Oulunkaari on maaseudun ja kaupungin vuorovaikutusta hyödyntävä, osaavien ihmisten ja yritysten moderni maaseutu, jossa hyvinvoivat, itsestään ja läheisistään huolehtivat kuntalaiset elävät viihtyisässä ja turvallisessa elinympäristössä. *Kuntayhtymän motto on Oulunkaari – hyvinvointia ihmistä lähellä.*”

### 1.3 Aihetta sivuavat tutkimukset

Etäjohtaminen ja etäesimiestyö on suhteellisen vähän tutkittu aihealue, itse etätyötä on tutkittu jo enemmän. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 114) toteavat, että etäesimiestyöhön perustuva malli muuttaa esimiestyön luonnetta, jonka toimivuudesta tutkittua tietoa on toistaiseksi varsin vähän. Käytännön havaintojen mukaan, etäesimiesmallin käytössä on vielä paljon oppimista.

Bergum`n väitöskirja vuodelta 2009 ”*Management of teleworkers – managerial communicatios at a distance*”, tarkastellaan johtamistyön luonnetta tilanteissa, joissa esimiehet ja työntekijät työskentelevät etäällä toisistaan. Kun henkilöstö työskentelee etäällä, johtajan on ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimustulosten mukaan etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnässä. Esimiesten on harkittava tarkoin, mistä tehtävistä keskustella etänä, mistä kasvotusten. Kielteisen palautteen antaminen etänä on vaikeaa, ja sitä tulisi pääsääntöisesti välttää.

Sivusen (2007) laadullisessa tutkimuksessa ”*Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*” on tarkasteltu hajautetuissa tiimeissä työskentelevien jäsenten vuorovaikutusta ja identifioitumista tiimiinsä. Työnteko eri toimipisteisiin hajautuneissa tiimeissä on arkipäivää monissa organisaatioissa. Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutus määrittyy vahvasti hajautettujen tiimien erilouottuvuuksien kautta. Lisäksi viestintäteknologian rooli organisaatioissa nähdään monin tavoin. Toisissa organisaatioissa välineitä osataan käyttää luovasti ja monenlaisiin tarkoituksiin, kun taas toisissa organisaatioissa luotetaan edelleen kasvokkain tapaamisten paremmuuteen. Tutkimustuloksissa ilmeni, että tiimiin identifioituminen olisi mahdollista teknologiavälitteisesti hajautetussa tiimissä. Lisäksi tuloksista selvisi, että kasvokkain tapahtuva viestintä on usein tarpeellista tiimiin identifioitumiselle. Hajautettuun tiimityöhön koettiin liittyvän monenlaisia haasteita, kuten itse hajautettuun työhön liittyviä tekijöitä, kulttuurieroja, kuin myös tiimin jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai mieltymyksiin perustuvia.

Juhani Pekkola on tutkinut mm. etätyön soveltamista henkilökohtaisella, tuotantoorganisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla vuonna 1993. Tutkimus koostuu

suomalaisten etätyösovellusten arvioinnista ja kansainvälisistä vertailuista. Vuonna 2002 Juhani Pekkola on tutkinut etätyötä Suomessa, jossa painottuu fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Vuodelta 1998 on Sirkka Heinosen kirjoittama suomalaisen etätyöpotentiaalnin analyysi, jossa arvioidaan etätyöpotentiaalia, sen edellytyksiä ja vaikutuksia. Sirkka Heinonen ja Saija Niskanen ovat tutkineet etätyötä työssä jaksamisen tukena vuonna 2003. Tutkimus liittyy työelämän kehittämishankkeeseen, jossa analysoidaan etätyötä työssä jaksamisen työssä viihtymisen välineenä. Vuonna 2004 Sirkka Heinonen on kirjoittanut raportin tulevaisuuden työnteosta. Raportin tarkoituksena on kannustaa tulevaisuusstrategioiden laatimista työorganisaatioissa, niin yrityksissä kuin julkishallinnossa.

#### **1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely**

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat hajautettu organisaatio, etäjohtaminen, esimiestyö ja esimiehen roolit. Käsitteiden moninaisuus hajautuneisuuden työn ja organisaation kuvaamiseen on puhuttanut jo pitkään. Vanhan etätyön lisäksi puhutaan muun muassa virtuaalisesta työstä, monipaikkaisesta työstä, mobiilityöstä, hajautetusta työstä, e-työstä, verkosto-organisaatioista, virtuaalisista ja hajautetuista tiimeistä ja organisaatioista sekä monipaikkaisesta työstä. (Humala 2007, 7.)

##### *Hajautettu organisaatio*

Hajautettuja organisaatioita pidetään vastauksena globalisaation haasteisiin. On yhä yleisempää, että ihmiset työskentelevät hajautuneesti ollen fyysisesti eri puolilla maata tai jopa maailmaa. Verkostomainen hajautettu työ on yhtä lailla myös julkisten toimijoiden arkea. (Humala 2007, 5.) Tavanomaiset ryhmät ja tiimit eroavat hajautetuista, virtuaalisista ja mobiileista ryhmistä ja tiimeistä erityisesti kolmen tekijän suhteen. Näitä tekijöitä ovat: ryhmän jäsenten välinen maantieteellinen etäisyys, vuorovaikutuksen tapa ja liikkuminen. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 87.) Kaikki hajautettu työ ei ole mobiilia, mutta mobiili yhteistyö on aina hajautettua. Lisäksi verkosto-organisaatio ja virtuaaliorganisaatio ovat hyvin lähellä hajautetun organisaation käsitettä. Tässä tutkimuksessa niitä käytetään samaa tarkoittavina käsitteinä, vaikka hienoista eroavaisuutta niissä onkin.

### *Etäjohtaminen*

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa johdettavat ja esimies ovat fyysisesti eri paikassa. Etäjohtajalta vaaditaan erityisesti koordinointi- ja organisointitaitoja, sekä kykyä luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. (Kokko ym. 2003, 279.) Hyppäsen (2012, 33) mukaan onnistuminen esimiestyössä etäjohtamisen keinoin edellyttää hyvää esimiesosaamista. Etäjohtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta siinä, etteivät henkilöstö ja esimies tapaa toisiaan juuri lainkaan ja päivittäinen yhteydenpito painottuu sähköisten viestintäkanavien käyttöön (Humala 2007, 13).

### *Esimiestyö*

Esimiestyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä tehtäviä, joissa työnantajaorganisaation edustaja käyttää työnantajan oikeuksia ja huolehtii työnantajan velvoitteista työntekijöitä kohtaan (Huusko 2007, 58). Lähijohtamisen ja lähijohtajan käsitteet ovat suhteellisen uusia ja ne pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja. Päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä vastaa operatiiviseen palvelutoimintaan osallistuva henkilö, jota yleensä kutsutaan lähijohdoksi. Lähijohtamisessa painottuu yleensä työntekijän henkilökohtainen kyvykkyys eli kompetenssi ja ammatillinen osaaminen. Lähijohtamisen ja lähijohtaja käsitteiden rinnalla käytetään yleisesti eri yhteyksissä myös esimiestyö- ja esimies –käsitettä. Tosin esimieskäsitteessä korostuu sukupuoli historiallisena juonteena, jonka mukaan miehet johtavat työyhteisöjä ja organisaatioita. Sosiaali- ja terveystieteiden lähijohtajista suurin osa on naisia, ja näin lähijohtaja käsitteenä korostaa sukupuolineutraalisuutta. (Reikko ym. 2010, 19-20.)

### *Esimiehen rooli*

Esimiehen roolilla tarkoitetaan asemaan kohdistuvien odotusten kokonaisuutta ja moniulotteisuutta. Esimiehen tulee osata toimia erilaisissa rooleissa ja vastata erilaisiin tarpeisiin tukemalla, ohjaamalla, rohkaisemalla sekä antaen mahdollisuuksia ja kiinnostavia tehtäviä henkilöstölleen. (Piili 2006, 24; Kuusela 2013, 14.)

Tässä tutkimuksessa käytän pääasiassa termiä esimies. Lähijohtamista käytän myös esimiestyötä tarkoittavana. Johtajuus määritellään toiminnaksi tai prosessiksi, jolla organisaation jäsenet saadaan toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sisältäen suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Tärkeitä tehtäviä ovat myös talouden hallinta ja verkostojen hyödyntäminen.

(Piili 2006, 13.) Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen hajautetusta organisaatiosta, etäjohtamisesta, esimiestyöstä, esimiehen rooleista sekä aihetta sivuavista tutkimuksista.

Tutkimuksen rakenne koostuu siten, että luvussa yksi kuvataan teoreettiset lähtökohdat ja perustelut aiheen valinnalle, sekä tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja näkökulma. Lisäksi luvussa yksi määrittellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi käydään läpi hajautetun organisaation kuvausta kirjallisuuden valossa, sekä hajautetun organisaation haasteita, toimintaedellytyksiä ja hajautetun organisaation johtamiseen liittyvää problematiikkaa. Luku kolme käsittelee esimiestyön edellytyksiä, rooleja ja perustehtävää, painottuen kuitenkin hajautetun organisaation johtamisen viitekehykseen. Luku neljä kuvailee tutkimuksen empiiristä osuutta ja sen toteutusta. Tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston keruumenetelmän kuvaamisen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään empiirisen aineiston tutkimustulokset. Tutkimustulosten esimiehen roolit on otsikoitu sekä haastateltavan sitaatin että tutkimuksen viitekehyksessä mainitun esimiehen rooliin kuuluvan tehtävän muodossa. Otsikon sitaatin on tarkoitus kuvata ja elävöittää haastateltavan roolille antamaa merkitystä. Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisemmät johtopäätökset.

## 2 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

### 2.1 Hajautetun organisaation ominaisuudet

Organisaatorakenteet muuttuvat edelleen perinteisistä, byrokraattisista organisaatiomalleista kohti hajautunutta ja verkottunutta organisaatorakennetta (Sivunen 2007, 19). Muutosprosesseihin liittyvät tärkeänä osana viestintä- ja tietojenkäsittelytekniikan kasvava käyttö, asiakaskeskeinen toimintakulttuuri, henkilöstön kehittäminen sekä mahdollisuus aiempaa joustavampiin toimenkuvuihin. Muutokset henkilöstöpoliittisessa ajattelussa ja työnorganisaatiossa antavat mahdollisuuksia järjestää työ uudelleen niin taloudellisesti kuin inhimillisestikin. (Hanhike, Immonen, Kanerva & Luukinen 1998,9.) Hajautettu organisaatio muodostuu määräaikaista tai pysyvistä ryhmistä ja ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa (Vartiainen ym. 2004, 9; Suutarinen 2009, 160-161; Zigurs 2003, 340).

Hajautettuja organisaatioita on ollut aina olemassa. Uutta on se, että viestintä- ja tietotekniikan nopea kehitys on mahdollistanut hajautetun työskentelyn käytön yhtenä työn organisoinnin tapana. Eri puolille Suomea jakautunutta osaamista voidaan hyödyntää organisoimalla eri paikkakunnilla asuvia asiantuntijoita yhteen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 9.) Hajautuneisuuden määrä organisaatioissa vaihtelee sen mukaan, missä määrin työ edellyttää tapaamisia kasvokkain, eri aikaan tapahtuvia työsuorituksia sekä tieto- ja viestintätekniikan käyttöä. Hajautettu työskentely voi tapahtua yritysten kesken, yhdessä yrityksessä, yrityksen projekteissa, tiimeissä ja myös eri työparien välillä. Langaton mobiiliteknologia lisää hajautettujen organisaatioiden toimintatapaan paikasta riippumattomuuden piirteen, mikä mahdollistaa liikkuvan hajautetun työskentelyn. (Virtanen ym. 2004, 20; Laudon & Laudon 2000, 89.)

Työn hajauttaminen kytkeytyy yhteen verkostomaisiksi muuttuneiden rakenteiden kanssa. Kun yksilölähtöisellä työn hajauttamisella tarkoitetaan malleja, joissa yrityksen yksittäiset työntekijät työskentelevät maantieteellisesti hajautuneesti, kiinnittyä vastaavasti organisaatiolähtöisessä työn hajauttamisessa huomio yrityksen verkostomaisiin tapoihin hajauttaa toimintojaan. (Mustikkamäki 2003, 46.) Verkostoja voi olla monenlaisia ja eri tasoissa toimivia. Työn tekeminen verkostoituneessa mallissa voi olla synergistä, kaikkia

osapuolia tukevaa ja hyödyntävää, mutta se voi merkitä myös työn pirstaloitumista. Toiminnallisen johdon haasteena voi olla osallistumisen paradoksi, kuinka saada kaikki osallistumaan ja samalla asiat hoitumaan. (Heinonen 2004, 59-60.) Zigurs (2003, 340) toteaa myös, ettei ole olemassa yhtä rajakohtaa, jossa tiimistä tulee virtuaalinen etäällä toimija. Sen sijaan, mitä johtajan tulee tehdä, on arvioida tiimin konteksti sekä miten virtuaalisuus eri asiayhteyksissä näyttäytyy.

Zigurs`n (2003, 339) mukaan, mitä enemmän tiimillä on maantieteellistä, ajallista, kulttuurillista ja organisaatiollista hajontaa, sitä enemmän se on virtuaalisesti toimiva tiimi ja samalla työskentely saa uusia ulottuvuuksia. Ulottuvuudet voivat olla erilaisina yhdistelminä, kuten paikallisina ryhminä tai hajautuneina tiimeinä, pysyvinä tuotantoryhminä tai määräaikaaisina projektiryhminä. Virtuaaliset organisaatiot ovat harvoin täysin virtuaalisia edes siinä mielessä, että kommunikointi tapahtuisi täysin sähköisesti välitettynä, vaan toimintaan kuuluu usein myös suunniteltuja ja satunnaisia tapaamisia. Monimutkaiset tehtävät edellyttävät usein eniten vuorovaikutusta ja kommunikointia, mikä onnistuu parhaiten kasvokkain. Useimpien organisaatioiden kohdalla virtuaalisuus toteutuu vain tiettyssä määrin. (Vartiainen ym. 2004, 21- 22; Shin 2005, 331.)

Usein hajautettu toiminta ontuu. Helpoin ratkaisu on antaa erillään olevien yksiköiden toimia niin kuin ennenkin, yksin ja itsenäisesti, jolloin paikalliset hyvät käytännöt, tiedot, taidot ja innovaatiot jäisivät hyödyntämättä, joista yksiköt myös muualla hyötyisivät. Organisaatioiden kohtaamat ongelmat hajautuneessa työssä johtuvat tottumattomuudesta kyseisen toimintamallin suhteen. Syynä voi olla se, ettei ole riittävän hyvin paneuduttu hajautetun toiminnan haasteisiin, sillä hajautuneisuus haastaa totutut käytännöt ja johtamistavat. Perinteiset, paikallisiin oloihin syntyneet toimintamallit ja toimintatavat voivat olla syvään juurtuneita ja siten vaikea muuttaa. Nykyisin on vahvaa näyttöä siitä, että hajautetun työn määrä Suomessa niin kuin muuallakin, on lisääntymässä. Organisaatiot ja niiden yksiköt eroavat toisistaan neljän pääulottuvuuden suhteen, joita ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. (Virtanen ym. 2004, 14- 18.)

Taulukko 1. Hajautetun organisaation pääulottuvuudet ( Vartiainen ym. 2004, 21)

Paikka	-työskentely joko samassa paikassa tai eri paikassa -paikka voi olla joko kiinteä tai vaihtuva -jatkuvasti vaihtuvassa paikassa on kyse mobiilivaihtuvuudesta
Aika	-työskentely joko samanaikaisesti tai eri aikaan -yhteistyö voi olla jatkuvaa tai määräaikaista
Moninaisuus	-hajautettuun työskentelyyn osallistuvien toimijoiden kulttuurinen, organisatorinen ja koulutuksellinen tausta vaihtelee samankaltaisesta erilaiseen
Vuorovaikutuksen tapa	-kommunikointia ja vuorovaikutus tapahtuu suoraan kasvokkain tai välittyneesti eri kanavien ja teknologisten järjestelmien avulla

Hajautetun organisaation eri ulottuvuuksia voidaan pitää myös toiminnan haasteina. Erilaisia ulottuvuuksia ovat eripaikkaisuus, liikkuvuus, eriaikaisuus, määräaikaaisuus, jäsenten moninaisuus ja sähköisen vuorovaikutuksen määrän. Nämä ulottuvuudet muodostavat yhdessä herkästi muuttuvan kokonaisuuden. Olennaista on, missä määrin hajautettua työtä tekevät ovat tietoisia toisistaan. Yleensä mitä hajautuneempaa työ on, sitä vaativampana sitä pidetään. Rakenteellisten tekijöiden lisäksi hajautetun yksikön toimivuuteen vaikuttavat sekä sisäiset ryhmäprosessit että sen ilmapiiri. Muuttujien suuresta määrästä muodostuu helposti häiriintyvä kokonaisuus, jossa muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa muutoksiin myös toisilla osa-alueilla. (Vartiainen ym. 2004, 37 - 40.) Bergumin (2009, 194) mukaan, jos etäisyyden ulottuvuudet koetaan haastaviksi, saattaa se maantieteellisen etäisyyden kasvaessa lisätä vaikeuksia johtamistyössä.

Hajautetussa organisaatiossa eripaikkaisuus merkitsee sitä, että työntekijät työskentelevät saman rakennuksen eri huoneissa, eri rakennuksissa ja paikkakunnilla tai joskus kokonaan eri maissa. Yleistä on, että osa työntekijöistä on hajallaan ja osa on keskittynyt työskentelemään tiettyssä paikassa. Määräaikaaisuutta pidetään hajautetun organisaation yhtenä ominaisuutena, sillä useita työtehtäviä voidaan hoitaa määräaikaissa projekteissa. Tästä johtuen organisaation tasolla yhteistyötahot voivat sekä lisääntyä että vaihtua usein. Moninaisuuden etuna on innovatiivisuuden lisääntyminen henkilöstön erilaisista taustoista johtuen. Työskentelypaikkaan liittyy kaksi erityispiirrettä, Toinen on työntekijöiden tai tiimien etäisyys toisistaan ja toinen on heidän liikkumisensa määrä. Molemmilla piirteillä on vaikutusta ihmisten keskinäiseen kommunikointiin. Etäisyyksien yhteyksistä kommunikaatioon voidaan todeta, että etäisyyksien kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin



vähenee. Pienetkin etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrään. (Vartiainen ym. 2004, 37; Kynsilehto 2007, 32.) Thompsonin ja Cooverin (2009) näkemyksen mukaan virtuaalinen kommunikaatio on sekavampaa, työläämpää ja kognitiivisesti rasittavampaa kuin kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus (ks. Purvanova & Bono 2009, 344).

Mikäli hajautettua työtä voidaan kehittää, organisaatiokulttuurissa on tapahduttava etätyötä ja myös tiimityötä edistäviä muutoksia. Joissakin organisaatioissa esimerkiksi tiimin vetäjän rooli on vasta muotoutumassa. (Hanhike ym. 1998, 102.) Organisaatiokulttuurin muutos vie aikaa, sillä muutoksen tarve tulee ensin hyväksyä, jonka jälkeen tarvitaan aikaa uuden vision ajattelutavan omaksumiseen niin yksilöiden kuin ryhmien kesken (Virtanen & Stenvall 2014, 204; Taipale 2004, 41). Burken (2008, 11) mukaan organisaation muutoksen syytä voi olla vaikea nähdä, jos organisaatio on toiminut aiemmin hyvin. Mikään ei ole rikki, miksi siis korjata. Voimakas organisaatiomuutos, jossa organisaation kulttuuria pyritään muuttamaan, voi olla vaikea.

## **2.2 Hajautetun toiminnan johtaminen**

Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden loppuunsaattamista, eikä se hajautuneessa toimintaympäristössä ole muuttunut mihinkään (Humala 2007, 20). Välimatkasta johtuvat olosuhteet haastavat perustellusti kehittämään etäisyydestä johtuvien taustatekijöiden vaikutusta esimiehen ja johdettavien keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa Napier & Ferris 1993, 323). Zigursin (2003, 342) mukaan virtuaalitiimien johtamisesta tiedetään vielä vähän, mutta niin tiedetään myös itse etäjohtamisesta. Haasteena on saada johtaminen onnistumaan ympäristössä, jossa luottamusta on vaikea rakentaa, vaikuttavuutta on vaikea osoittaa, itseohjautuvuus on vaatimus ja vuorovaikutuksessa on usein epäselvyyttä.

Bergum (2009, 193) toteaa, että etäisyyden aspektit ovat tulleet tärkeiksi johtamisen muuttumisen myötä, jossa johtamisen struktuuri pohjautuu enemmän pätevyyteen kuin maantieteellisen asemaan. Nykyinen toimintaympäristö on muuttunut koko ajan monimuotoisemmaksi ja osin kaoottisemmaksi. Tällaisessa ympäristössä on vaikea kyetä kaiken kontrollointiin. Johtamisen innovaatio ja jatkuva uudistuminen on organisaatioiden ainoa vaihtoehto. (Pini Kemppainen 2010, 146; Sydänmaanlakka 2009, 174, 248.)

Perinteisestä työn läsnäolovalvonnasta siirrytään suoritusten ja laadun valvontaan sekä johtajien ja työntekijöiden kumppanuuteen (Heinonen & Saarimaa 2009, 39).

Mamian ja Koivumäen (2006, 115) mukaan etätyöhön ja johtamiseen liitettyjen havaintojen mukaan erityisesti tehtäväorientoituneilla johtajilla on haasteita heittäytyä luottamuksen varaan ja luopua perinteisestä välittömään työn seurantaan perustuvasta kontrollista. Johtajien edellytetään kehittävän luottamuksen ja keskinäisen tukemisen ilmapiiriä. Ollakseen hyvä johtaja, ei tarvitse olla hyvä ohjelmoija, suunnittelija tai mitään muutakaan. Tärkein vaatimus on luottamuksen jakaminen ympäröiviin ihmisiin. Luottamus pitää löytää, sitä pitää rakentaa ja se pitää ansaita. (Berkum 2008, 242.)

Harman`n ja Bordow`n (1998, 307) mukaan etätyön kehitys organisaatioissa edellyttää henkilöstön ja johtajien keskinäistä luottamusta. Johtajat myös rohkaisevat, opettavat ja kuuntelevat alaisiaan. Kehittymisen ideana pidetään jatkuvaa itsensä uudistamista. Uudistavat johtajat voimaannuttavat alaisiaan antaen heille valtaa toteuttaa luovuuttaan ja innovaatioitaan. Johtaminen on välittämistä, joka voi synnyttää emotionaalisen sitoutumisen. (Pini Kempainen 2010, 149.) Johtaminen nähdään osana kaikkea toimintaa ja arvoa luovan organisaation ominaisuutena, jolloin johtaminen yksin ei liity vain johtajan omaan toimintaan, vaan kaikkien toimintaan osana verkostoa. Johtaminen voidaan nähdä siis verkoston ominaisuutena. (Uusi-Rauva 2010, 50.)

Hajautetun organisaation johtamisessa tarvitaan kykyä toimintojen ja työsuoritusten laadulliseen ja määrälliseen arviointiin, luottamusrakenteiden vahvistamiseen, laaja-alaiseen motivointiin, uusiutumisen tukemiseen sekä kykyä liiallisten työsuoritusten ja työajan rajoittamiseen. Johtamisessa on keskeistä luovuuden, innovaatioiden ja hyvinvoinnin generointi, samalla kun pyritään tehokkuuden eri tekijöiden kasvattamiseen. (Työministeriö 2006, 9-10.) Työnteon määrittely uudella tavalla edellyttää kokonaisvaltaista asenteellista muutosta organisaation johdolta. Asennemuutosta tarvitaan suhteessa organisaation johtamiskulttuuriin ja toimintakäytäntöihin. Jotta etätyötä ja hajautettua työtä voidaan soveltaa, johtajiston tulee kyetä luottamaan työntekijöihin ja heidän vastuullisuuteen. (Hanhike ym. 1998, 104.) Heinonen (1998, 60) toteaa, että kun organisaatio verkottuu tehokkaasti, silloin sekä johtajat että työntekijät alkavat huomata etätyön potentiaalia. Keino organisatoristen edellytysten parantamiseen näyttää olevan organisaation kannustaminen toimintatapojen verkostoitumisen edistäminen.

Johtamista tutkitaan ja kehitetään paljon ja erilaisia johtamismalleja tulee jatkuvasti, mutta ajasta ja paikasta riippumattoman hajautuneen organisaation työn johtamiseen niitä ei kuitenkaan ole. Puute ei koske ainoastaan työnjohtoa vaan myös etäjohtamista. (Hellström 25.10.2014.) Pekkola (1993, 132) toteaa, että johtamisen tulee kehittyä rinnan tieto- ja etätyön kanssa. Etätyön soveltuvuus organisaatioihin riippuu toimialasta, mutta periaatteessa se sopii kaikenkokoisille organisaatioille. Haaste etätyön käytöstä koskee siten kaikkia organisaatioita, joiden henkilöstön työstä ainakin osa on paikkasidonnaisuuksista vapaata. Etätyössä olevien työntekijöiden johtaminen samoin kuin hajautetun työn johtaminen edellyttää erityistä osaamista. Tällaista osaamista pidetään tulevaisuuden johtajuuden tärkeänä kriteerinä. Etätyö soveltuu osa-aikaisena myös johtajille itselleen. (Heinonen & Saarimaa 2009, 45.)

Hajautuneiden organisaatioiden myötä tarvitaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä lisäksi uudenlaisia palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen muotoja. Muutos johtaa organisaatiomuotojen ja johtamisen periaatteiden kehittymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Uusi teknologia mahdollistaa etäjohtamisen virtuaalisena, eli voidaan käyttää myös termiä virtuaalijohtaminen. Virtuaalijohtaminen tulee olemaan yhä yleisempää. Virtuaalisuus viittaa epätodelliseen, joten virtuaalijohtaminen ei välttämättä käsitteenä anna asiasta oikeaa kuvaa. Ihmisten johtaminen verkossa on yhtä todellista arkipäivän johtamista, kuin kasvokkainkin tehtävän työn johtaminen. Virtuaalijohtaminen on osa muutosprosessia, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen pois teolliselle ajalle tyypillisestä, tietyssä samassa paikassa johtamisen toimintamallista. (Humala 2007, 13.)

Virtuaalijohtaminen eli ihmisten johtaminen verkossa on käsitteenä suhteellisen uusi. Virtuaalijohtaminen voi olla niin sanottua etäjohtamista silloin, kun esimies ja henkilöstö ovat eripaikkakunnalla. Johtajuutta tulee harjoittaa myös virtuaalitiimeissä. Johtamisen tueksi tiimit voivat sovittaa viestintään liittyvää teknologiaa omiin tarpeisiin sekä tehokkaasti että luovasti koko ajan kehittyvässä toimintaympäristössä. Mitään tiettyä johtajuustyyppiä ei ole havaittu parhaaksi juuri virtuaalitiimien johtamiseen. Jokaisen johtajan on analysoitava virtuaalityöskentelyn vaikutus omaan johtamistyyliinsä ja heillä tulee olla myös rohkeutta toteuttaa itselleen sopivinta johtamistapaa. (Humala 2007, 17-18.)

### 2.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytykset hajautetuissa organisaatioissa

Työyhteisöjen jäsenet haluavat tietää, miten organisaatiolla menee, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja miten mahdolliset muutokset vaikuttavat omaan työhön ja tulevaisuuteen. Viestintä koetaan osana esimiestaitoja, vuorovaikutusta ja vaikuttamista, tiedonkulkua, informaationvaihtoa, sisäistä ilmapiiriä, motivaatiota, sitoutumista ja organisaatiokuvan luomista. Viestintä kietoutuu työyhteisössä kaikkeen toimintaan, jolloin se myös vaikuttaa henkilöstön tuntemuksiin omaa organisaatiotaan kohtaan. Henkilöstö on luultua kiinnostuneempi tietämään omasta organisaatiostaan, kuin yleensä luullaan. (Juholin 1999, 16-35.) Kaplan & Nortonin (2004, 292) mukaan mikään muu omaisuus ei tarjoa organisaatiolle suurempaa potentiaalia, kuin sen kaikkien työntekijöiden kollektiivinen tietämys.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on ajankohtainen ilmiö, koska useissa organisaatioissa työskennellään alueellisesti hajautetusti, eivätkä resurssit mahdollista aina matkustamista. Tulevaisuudessa tarvitaan ymmärrystä siitä, miten ryhmät ja tiimit voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti myös teknologian keinoin. (Pennanen & Mikkola 2013, 238; DeRosa ym. 2004, 220; Laudon & Laudon 2000, 260; Johnsson, Bettenhouse & Gibbons 2009.) Shin`n (2005, 332) toteaa, että hajautetut tiimit ovat voimakkaasti riippuvaisia sähköisestä kommunikaatiosta, kuten sähköpostista, Intranetistä sekä videovälitteisestä yhteydenpidosta. Hajautetussa työskentelyssä viestintävälitteet ovat merkittävässä roolissa. Viestintäteknologian valinta riippuu tehtävän vaativuudesta ja toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Niiden tärkein tehtävä on tukea henkilöstön vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä. (Vartiainen ym. 2004, 107.)

Viestintäteknologian rooli organisaatioissa voidaan nähdä eri tavoin. Toisissa organisaatioissa viestintäteknologian välineitä osataan käyttää moniin tarkoituksiin ja niiden käytön yhdistely on luovaa, kun taas toisissa organisaatioissa luotetaan edelleen kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin. Tällöin myös teknologiavälitteiseltä vuorovaikutukselta halutaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän ominaisuuksia, johon videoneuvottelun käyttö usein perustuu. Viestintävälitteiden käytön näkökulmasta haasteellisinta on se tapa, jolla teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen tiimeissä suhtaudutaan. Mielipiteet vaihtelevat hyvin paljon. Osa henkilöstöstä suhtautuu teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen hyvin myönteisesti. Osa henkilöstöstä näkee sen lähinnä välttämättömyytenä, eikä koe sen eroavan

kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta juuri ollenkaan. Myös kielteisiä näkemyksiä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kohtaan on ilmaistu. Erityisesti relationaalinen viestintä ja vuorovaikutussuhteiden kehittyminen ja ylläpitäminen koetaan usein vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. (Sivunen 2007, 221.)

On myös esitetty, ettei teknologian välittämä etäläsnäolo ja läheisyys vastaa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin synnyttämää tunnetta. Kommunikoitaessa vain osa viestistä välittyy sanojen avulla. Huomattava osa viestistä syntyy puheen ajoituksesta ja sävystä sekä kehonkielestä. Läsnäolon ja läheisyyden tunne on kuitenkin tärkeä, sillä sen todetaan vahvistavan samanlaisuuden tuntemuksia, yhteisiä arvoja ja odotuksia sekä lisäävän henkilöiden ja ryhmien välistä luottamusta. Toistaiseksi teknologian välittämien viestien rikkautta pidetään riittämättömänä. Silloin kun kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista kuin harvoin, on tätä vaillinaista teknologiaa opittava käyttämään. (Vartiainen ym. 2004, 43.)

Juholinin (1999, 36) mukaan kasvokkain viestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava ja sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Välilliset, eli kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle, joten niitä tulisi käyttää rutiinimaisissa asioissa sekä kasvokkain viestinnän rinnalla. Tekniikka ei kuitenkaan ratkaise kaikkia yhteisöviestinnän ongelmia, sillä ihmisillä tuloksiin pyrkivässä organisaatiossa täytyy olla toimiva vuorovaikutus (Erkkilä 2011, 7).

Havunen & Lavikkala (2010, 90) toteavat, että esimiehen tulee olla yhteydenpidossaan aktiivinen hajautetun organisaation tiimiin. Vain säännöllisten tapaamisten ja keskustelujen avulla saa selvyuden siitä, miten henkilöstöllä ja tiimillä menee. Sivusen (2007, 220) mukaan, on hyvä, että esimies tarjoaa hajautetun tiimin ja organisaation jäsenille apua ja tukea olemalla helposti saatavilla, sekä olemalla aktiivinen viestinnässään. Lisäksi esimiehen tulee asettaa työyhteisön toiminnalle ja viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä. Gustafssonin & Mertaniemen (2012, 49) mukaan, jotta toiminta verkostomaisissa organisaatioissa olisi mahdollista ja luottamusta herättävää, tulee viestinnän ja raportoinnin olla avointa ja läpinäkyvää.

Viestinnän kanavien määrä organisaatioissa on suuri. Juholin (1999, 35) mukaan usein ajatellaan, että mitä enemmän erilaisia sähköisiä ja graafisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat ovat. Usein tämä osoittautuu harhaluuloksi. Sivunen (2007, 125) toteaa, että

vuorovaikutuksen muotoon liittyy useita haasteita hajautettujen tiimien johtamisessa. Hajautetun tiimin jäsenten suhtautumistavat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen saattavat tiimin sisällä vaihdella. Erityisesti etätiimeissä odotetaan tiimin esimiesten huomaavan myös ajoittaisten kasvokkain tapaamisten tarpeen. Tärkeää on huolehtia, että tiimissä on oikeassa suhteessa sekä teknologiavälitteistä että kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, ja että tapaamiset ajoitetaan toiminnan kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Cascio`n & Shurygailon`n (2003, 369) mukaan etäällä toimivissa tiimeissä on vähemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta kuin perinteisissä työyksiköissä, niinpä riippuvuus epäsuoran vuorovaikutuksen tekniikasta, kuten sähköposteista ja videoneuvottelulaitteista on lisääntynyt. Tiimit ovat kiinnostuneita oppimaan niiden tehokasta käyttöä virtuaalisessa yhteydenpidossaan.

Hajautetussa organisaatiossa tyypillisimpiä sähköisiä viestintämuotoja ovat videoneuvottelut, sähköpostit ja puhelin. Videoneuvottelulla tarkoitetaan kahden tai useamman pisteen välistä kahdensuuntaista, vuorovaikutteista ja reaaliaikaista ääni- ja kuvayhteyttä, jossa pyritään samaan aikaan mahdollisuuksien mukaan normaalia lähineuvottelua vastaava tilanne. Liikkuvan kuvan tallentamista ja lähettämistä varten tarvitaan tietokoneeseen liitetty web-kamera ja vastaanottoa varten näyttö, äänen lähettämiseen mikrofoni ja vastaanottamiseksi kaiuttimet. Videoneuvottelun käytöllä on neljänlaisia funktioita: tiedottaminen, päätöksenteko, vuorovaikutuksen samanaikaisuus sekä asioiden näyttäminen. Samanaikainen vuorovaikutuksen mahdollisuus koetaan tärkeäksi, jotta jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja sanoa oma mielipiteensä. (Sivunen 2007, 148-149.)

Puhelin on sähköpostin lisäksi käytetyin viestintäväline. Se on hyvä viestintäväline erityisesti nopeaan informaation siirtämiseen ja erityisesti silloin, kun halutaan varmistaa viestin perille meno. Puhelimesta voidaan myös aistia keskustelukumppanin mieliala paremmin kuin esimerkiksi sähköpostista. (Vartiainen ym. 2004, 112.) Puhelimen funktioita hajautetuissa työyksiköissä ja tiimeissä on vuorovaikutuksen samanaikaisuus ja nopeus. Vuorovaikutus on puhelimesta samanaikaista ja palautetta on mahdollista saada välittömästi. (Sivunen 2007, 133.) Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka käyttää samaa teknologiaa kuin internet. Intranet sekä sähköposti ovat muuttaneet työyhteisön viestintää ratkaisevasti. Verkkoviestintä vaikuttaa työkuultuuriin vähentäen kasvotusten tapahtuvaa viestintää. (Juholin 1999, 141.)

Sivusen (2007, 127) mukaan sähköpostia käytetään paljon hajautetuissa työyhteisöissä. Sähköposti on tehokas viestintä kanava, koska se on lähes kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Lisäksi vahvuutena on, että sähköpostin käyttö on helppoa ja nopeaa ja se voidaan säilyttää myöhempää tarvetta varten. (Vartiainen ym. 2004, 113.) Sähköposti on tarkoitettu lähinnä päivittäisten asioiden hoitoon ja esimiesten tulee muistaa ettei se sovi kielteisen ja henkilökohtaisen palautteen antoon ( Humala 2007, 46). Sähköpostin suuri määrä saatetaan kokea rasitteena, koska sähköpostien läpikäyminen voi viedä paljon aikaa muulta työltä (Sivunen 2007, 127).

### 3 ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Esimiehenä ja etäjohtajana toimimisen edellytykset ja haasteet

Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008, 71) kuvaavat esimiestoimintaa sisällöllisesti laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi. Johtajien toimintaan vaikuttavat alaisten lisäksi myös vertaiset ja heidän yläpuolella olevat johtajat. Esimies joutuu usein tasapainoilemaan näiden asettamien rooli-odotusten ja paineiden välillä (Erämetsä 2009, 20). Johtajuus ja esimiestoiminta ovat organisaation kulttuuriin sidoksissa olevia tekijöitä. Organisaatioissa, joissa on yhteisesti kehitetty tavoiteltavia, arvokkaina pidettyjä johtamis- ja esimieskäytäntöjä, tukevat jokaista esimiestä myös käyttämään niitä. (Viitala 2005, 12.) Järvisen (1998, 60) mukaan organisaation esimiesten ja johtajien keskeisenä tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation toimintojen sujuvuudesta. Alimo-Metcalf ja Alban-Metcalf (2003, 244) ja Sheard ja Kakabadse (2007, 521) toteavat, että johtamisen kehityksessä erityisen tärkeää on kokeneempien johtajien tuki.

Salmisen (2011, 23-24) mukaan esimies vastaa organisaation toiminnasta ja edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. Esimies antaa organisaatiolleen suunnan ja reagoi tarvittaessa poikkeamiin. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin, vaan energian ajatellaan hajoavan synnyttäen tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. Työntekijät katsovat työyhteisön asioita usein melko kapeasta näkökulmasta ja omista henkilökohtaisista lähtökohdista käsin. Esimiehen tehtäviin kuuluu tarkastella toimintaa koko organisaation näkökulmasta, sekä pitää huolta yrityksen tavoitteiden että asiakasnäkökulman säilymisestä. Nissisen (2006, 25) mukaan esimiestyöhön kuuluu toiminnan yhtenäistäminen, kuin myös organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suunnan näyttäminen.

Lähijohtaminen on 2010-luvulla sosiaali- ja terveysalalla oma, erityinen johtamisen alue. Toimintaympäristömuutokset edellyttävät lähijohtajilta korkeatasoista ammattitaitoa ja henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia. Johtamisessa henkilökohtaisen kyvykkyys nousee entistä voimakkaammin keskiöön muodollisten pätevyyksien rinnalle. Palvelujen lisääntymisen myötä myös lähijohtajien määrä on lisääntynyt ja tehtävät laajentuneet. Tästä johtuen johtamisen osaamisvaateet ovat entistä korkeammat. Lähijohtajien vastuulle kuuluvat palvelujen tuottaminen, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä



asiakkaiden välittömiin tarpeisiin vastaaminen. Lähijohtajien asema voidaan ajatella olevan lähellä sitä työtä, jota varten palveluja tuottava yksikkö on olemassa. Lähijohtajien työn sisällöt ovat vaativia, sillä yhtäaikaaisesti on hallittava monenlaisia asioita, joista tärkeimmät ovat henkilöstöhallinnolliset asiat, sekä yksikön perustehtävästä huolehtiminen. (Reikko ym. 2010, 11, 67.)

Lähijohtaminen on henkilöstön päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Tämä edellyttää, että esimies tuntee alaisensa johtamalla heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti motivointia unohtaen. Lisäksi johtaminen on perinteisesti suunnittelua, organisointia sekä kontrollointia. Esimiestyössä ja johtamisessa voidaan erottaa seuraavat tasot: itsensä johtaminen, ryhmien ja tiimien johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoinnin johtaminen, teknologian johtaminen ja strategian johtaminen. Ihmisten johtaminen eli henkilöstövoimavarojen johtaminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Olennaista on se miten tehokkaasti tätä organisaatioin tärkeintä voimavaraa kyetään johtamaan. (Sydänmaanlakka 2001, 102-103; Salminen 2011, 28-29.)

Esimiehen tehtävät voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamista ovat tavoitteiden toteutumisen seuranta, hallinnolliset päätökset, rutiinit, raportointi, palaverikäytännön järjestäminen ja ylläpitäminen. Henkilöstön johtamista on palaute sekä visiosta ja strategiasta keskustelu. Perinteistä management - leadership -jakoa ei pidetä erityisen hyödyllisenä, koska nämä asiat sekoittuvat toisiinsa. Asioiden ja ihmisten johtamista on käytännössä vaikea erotella toisistaan. Hyvä johtaja myötävaikuttaa henkilöstöön saaden heidät tekemään asiat oikealla ja hyväksyttävällä tavalla. Esimiestyössä molemmat johtamisen osa-alueet vaativat toinen toistaan ollakseen tasapainossa. (Erämetsä 2009, 28; Sarros & Santora 2001, 392.)

Henkilöstöjohtaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista, sillä tuloksia on saatava aikaan ihmisten kanssa ja ihmisten avulla. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäväalueita on useita: rekrytointi, perehdyttäminen, suorituksen johtaminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, tiedottaminen, työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen. Näissä kaikissa on kyse työstä ihmisten kanssa, joka edellyttää esimieheltä kykyä kommentoida, olla ja tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, kehittää tiimiä, toimia esimerkkinä, näyttää suuntaa sekä saada

muut seuraamaan. Ihmisten johtamista pidetään yhtenä vaikeimmista johtamisen lajeista. (Sydänmaanlakka 2001, 103-104; Juuti & Virtanen 2009, 145.)

Suomisen & Tuomisen (2011, 10) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen roolin tarkoitus on varmistaa henkilöstön kehittyminen sekä tarvittaessa tuen antaminen. Esimiehen vastuu on varmistaa, että henkilöstöllä on se tuki, mikä heillä tuleekin olla pystyäkseen tehokkaaseen työskentelyyn. Toisaalta myös henkilöstöllä on omat vastuut; jokainen on itse vastuussa omista taidoista, kyvyistä ja valmiuksista tehdä työ niin hyvin kuin mahdollista toinen toistaan tukien ja välittämällä vaadittavaa tietoa läpi koko organisaation. Henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnittelu on nykyisin pitkälle kehittyntä ja monimutkaista. Johtamiselta se edellyttää suhdanteiden ja vuorovaikutteisten prosessien huomioimista, kuten missä vaiheessa organisaation toiminta on nyt, mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet ja miten mahdollinen muutos tullaan valmistamaan. (Martin 2009, 37.) Henkilöstön osaamiselle perustuva julkinen hallinto edellyttää vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Organisaation toimintaan vaikuttavia henkilöstövoimavaroja, joilla on merkitystä, ovat henkilöstön tiedot, taidot, osaaminen, asenteet ja arvot. (Vakkala 2012, 65.) Hyvän henkilöstöjohtamisen piirteet ovat samansuuntaisia kulttuurista ja organisaatioista riippumatta. Henkilöstöjohtamisen kulmakiviä ovat motivaation innoittaja, henkinen uudistaminen, yksiohllisen huomioin antaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Nissinen, 2006, 38.)

Druckerin (2000, 211) mukaan organisaation toiminta ei rakennu enää käskyjen, vaan luottamuksen varaan. Virtasen ja Stenvallin (2014, 249) mukaan kontrollin ja valvonnan sijaan työyhteisön toimivuutta säädellään entistä enemmän motivoimalla ja kannustamalla. Zaccaro ja Bader (2003) väittävät, että luottamuksen ylläpitäminen voi olla yksi tärkeimmistä tekijöistä edistämään etäällä toimivan tiimin menestymistä (DeRosa ym. 2004, 224; Lipnack & Stamps 2000, 70). Työyhteisössä luottamus vaikuttaa monella tapaa. Henkilöstöön luottaminen saa työntekijät kokemaan, että heitä arvostetaan. Esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus kannustaa luovuuteen, yrittämiseen ja aloitteellisuuteen silloin, kun työntekijä kokee innovatiivisuuden ja riskien ottamisen olevan turvallista. Luottamuksen myötä tietoja ja resursseja jaetaan avoimesti. (Vesterinen 2012, 97.) Nissinen (2009, 97) toteaa, että hajaantuvassa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä kontrolloiva johtaminen muuttuu tehottomuutensa takia mahdottomaksi. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää luottamusperäinen tapa toimia ja johtaa. Tätä kehitystä pidetään vääjäämättömänä.

Johtamista pidetään ihmisten yhteisenä tuotteena, jaettuna ilmiönä. Johtaminen tapahtuu niissä suhteissa, joita ihmisten välillä tapahtuu ja se on työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Se taso, millä työyhteisön jäsenten väliset suhteet ovat, ratkaisee myös johtamisen tason. (Juuti & Virtanen 2009, 146-147.) Johtamisena menestymiseen vaikuttaa esimiehen taidot käsitellä niin henkilöstöään kuin muita työyhteisön johtamiseen liittyviä asioita. Esimiehen tulee tuntea johtamansa tiimin vahvuudet ja heikkoudet sekä kiinnostuksen kohteet. Mitä paremmin esimies tuntee työyhteisön jäsenet, sitä paremmin hän saa heidät työskentelemään omien kykyjen ja vahvuuksien mukaan. (Rowntree 2000, 110.)

Juutin (2010, 23) mukaan esimiehenä menestyminen on opittu taito. Mitä enemmän esimies työtään tekee, sitä enemmän hän huomaa vivahteita, joita tulee vielä oppia. Oman keskeneräisyyden huomaaminen on esimiehenä kehittymisen edellytys. Kun esimies huomaa oman riippuvuutensa muista ihmisistä, näkökulmiensa rajoittuneisuuden ja epävarmuutensa, voi hän siirtyä pois käskyjä antavasta positioista. Tämä luo edellytykset keskustelulle, jossa ollaan aidosti kiinnostuneita ihmisistä ja heidän työstään. Erämetsän (2009, 14) mukaan kun useimmilla esimiehillä on johtamistehtävänsä lisäksi asiantuntijarooli, saattaa työhön tulla usein jännitteitä ja taipumusta tehdä asiat itse johtamisen sijaan.

Aito halu tehdä esimiestyötä on tehtävässä onnistumisen merkittävä peruste. Vaikka edelleen pelkän oman alan asiantuntijuuden ajatellaan riittävän tuottamaan hyvää esimiestyötä (Viitala 2005, 12-13). Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 14) mukaan asiantuntijoista ei tule hyviä johtajia samoilla tekijöillä, joilla heistä on tullut organisaatiolle tärkeitä resursseja. Johtamisessa tarvitaan kokonaisvaltaisempia ominaisuuksia kuin asiantuntijan tehtävissä. Esimiestyö painottuu enemmän yleisjohtamisen suuntaan. Esimiestyö on oma ammattitaitoalue, jossa kehittymiseen esimiehen on välttämätöntä sitoutua. Tässä tehtävässä parhaiten auttaa organisaatio ja esimies itse. Organisaation esimiesrekrytointi, esimiestehtävän sisällön määrittely, palkitseminen, kehittyminen ja esimiehen omalta esimieheltään tehtävässään saama tuki ovat edellytys yksilön esimiesroolin muodostumiseen ja kehittymiseen. (Viitala 2005, 12- 13.) Drucker (2004) on tullut siihen johtopäätökseen että, vaikka tehokkaat johtajat ovat suurelta osin erilaisia persoonallisuudeltaan, vahvuuksiltaan, heikkouksiltaan, arvoiltaan ja uskomuksiltaan, yhteistä heille on saada tehtyä oikeat asiat. Tehokkuutta voidaan harjoittaa ja se voidaan oppia. (ks. Sheard & Kakabadse 2007, 521.)

Työnantajan edustajana esimiehellä on vastuu toiminnan tavoitteista ja niiden käytäntöön viemisestä niin omassa yksikössä kuin ryhmässä. Esimies vastaa asiakaslähtöisten palveluiden ja verkostojen toimivuudesta, toiminnan vaikuttavuudesta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Esimies vastaa myös henkilöstön työsuoritusten arvioinnista ja palautteen antamisesta, jota pidetään edellytyksenä palkitsemiselle ja osaamisen kehittämiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 49.) Suoritustason ja -kyvyn parantaminen on mahdollista ainoastaan siten, että henkilöstövoimavarojen johtaminen hyväksytään yhdeksi organisaation perusarvoksi. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että esimiesten tulisi käyttää enemmän päivittäistä aikaansa henkilöstön tapaamisiin ja kommunikointiin. (Havunen 2004, 15.) Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja kehitys tulee keskiöön entistä enemmän samalla, kun työtehtävät sekä työn roolit muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi (Klinger 1981, 89).

Johtamistavan puutteina pidetään sitä, ettei esimies osaa kuunnella, mitä muut sanovat. Heillä ei ole joko aikaa kuunnella tai he keskeyttävät toisen puheen heti alkuunsa. Heikoimmat esimiehet eivät ole löytäneet johtamistyyliään tai he eivät kykene viestittämään sitä henkilöstölleen. Tästä syystä heidän toimintatapansa saattaa jäädä kaukaiseksi, epäselväksi ja hämäräksi, eivätkä he näin ollen kykene rakentamaan ympärilleen luottamusta. Heikoimmin toimivia esimiehiä pidetään pikkuasioihin takertuvina, ailahtelevaisina ja oikukkaina. He joutuvat korjailemaan päätöksiä, eivätkä he osaa ennakoida asioita. Heitä pidetään myös tiukkoina, määräilevinä ja jääräpäisinä. (Juuti & Virtanen 2009, 148-149.) Parhaimpien esimiesten ominaisuuksiin kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi heissä arvostetaan luotettavuutta, rauhallisuutta, ahkeruutta, oikeudenmukaisuutta sekä taitoa kunnioittaa henkilöstöään ja yhteistyökumppaneitaan. Hyviin ominaisuuksiin sisältyy helposti lähestyttävyyys ja kyvyt oikeanlaisen palautteen antoon. (Juuti & Virtanen 2009, 149.) Vakkalan (2012, 209) tutkimuksen mukaan ihmisiä aidosti kohtaava ja luottamusta herättävä johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä ja ehkäisee kuormittavaa stressiä.

Hyppänen (2012, 33) on todennut, että etäjohtamisessa tulee huomioida kolme johtamisen näkökulmaa: työlainsäädäntö, tulosvastuu ja ihmiset. Työlainsäädäntö ei rajaa työnantajan velvoitteita koskemaan vain lähijohtamista, vaan samoja asioita edellytetään kaikilta esimiehiltä. Tulostavasti näkökulmasta johtaminen on järjestettävä siten, että kaikki työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten paljon hän on kontaktissa oman esimiehensä kanssa. Kolmanneksi ihmisten

etäjohtaminen vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä ja kommunikoida tilanteeseen ja henkilöön sopivalla tavalla sekä tahtoa onnistua etäjohtajana. Bergum`n (2009, 194) mukaan sekä etäisyydestä johtuvien erilaisten ulottuvuuksien huomioiminen että johtamisen erojen vaikutus vaihteleviin olosuhteisiin ja tilanteisiin tulisi johtajien tunnistaa.

Etäällä toimivia tiimejä johtavat esimiehet voivat kohdata uusia haasteita. Tiimien johtajat joutuvat tasapainoilemaan henkilöstön itseohjautuvuuden, keskinäisen riippuvuuden ja kasvokkain tapaamisten välillä. (DeRosa ym. 2004, 226.) Hajautetun organisaation etätilanteessa johtajan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota palautteenantoon, saatavilla olemiseen, viestinnän laatuun ja luonteeseen sekä selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Esimiehiltä ja yleensä johtamiskulttuurilta odotetaan avoimuutta ja luottamusta, sekä panostamista suoraan tiedonkulkuun. Lisäksi etätyön soveltaminen vaatii enemmän suunnitelmallisuutta esimerkiksi palaverien ja muiden yhteisten tapaamisten osalta. (Hanhike ym. 1998, 105). Virtanen ja Stenvall (2014, 249) toteavat, että tulevana vuosina julkisen hallinnon organisaatioissa strategisen henkilöstöjohtamisen sisällöt painottuvat entisestään osaamisen johtamiseen, työssä jaksamiseen, innovatiivisuuteen, työiloon, motivaatioperustaan ja työyhteisön yhteishenkeen.

Hajautetussa organisaatiossa perinteinen kontrolloiva johtaminen ei ole mahdollista eikä järkevää. On johdettava uudella luottamukseen perustuvalla tavalla, eli johdolta edellytetään luottavaisuutta ja jämäkkyyttä. Työntekijöiltä odotetaan itsenäisyyttä, vaikka he edellyttävät johdolta selkeitä suuntaviivoja. Hajautettujen työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen ovat hajautetun organisaation johtamisen erityishaasteita. (Vartiainen ym. 2004, 279.) Hajautetuissa työyhteisöissä on nähtävissä erilaisia johtamiskäytäntöjä sen mukaan, kuinka paljon esimies painottaa jäsentensä oppimista, jaksamista ja hyvinvointia tai tavoitteiden saavuttamista. Hajautetuissa organisaatioissa erityinen tarve on sille, että esimiehet kykenevät välittämään henkilöstölleen läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunteen. Muun muassa maantieteellinen etäisyys ja aika eristävät osan jäsenistä helposti syrjään, jos aktiiviseen vuorovaikutukseen ei kiinnitetä tietoisesti huomiota. (Sivunen 2007, 220.)

Hajautetun ryhmän johtamisessa tärkeitä ovat esimiehen persoonallinen rooli, esimiehen ja ryhmän jäsenten suhde sekä esimiehen osallistuminen. Hajautetun organisaation johtaminen

vaatii jämäkkää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Johtajan empaattisuutta pidetään myös tärkeänä. Johtamisessa on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjattava tiimin jäseniä vakaasti ja johdonmukaisesti kohti yhteistä tavoitetta. Hajautetussa toiminnassa työn tarkoitus ja tavoite eriytyvät helposti jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, joiden suunta ei ole välttämättä sama. (Humala 2007, 82-83.) Työyhteisön johtamisen roolien hyväksyminen, samoin kuin johtajan osoittama luottamus, auttaa tiimiä toimimaan tehokkaammin (Hiller, Day & Vance 2006, 387).

Informaatioteknologian kehittymisestä huolimatta kasvokkain kommunikoinnin merkitys korostuu. Erityisesti jos työtä tehdään asiakasrajapinnoissa, ovat kasvokkain tapaamiset erityisen tärkeitä. Virtuaalinen yhteisyys voi olla mahdollista, mutta sähköposti ei korvaa kaikkia vuorovaikutuksen tasoja. (Mustikkamäki 2003, 42.) Hyppäsen (2012, 34) mukaan hyvän esimiehen ominaisuuksia on, että esimieheen voi ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä, ja tarvittaessa esimies auttaa löytämään ratkaisuja haasteisiin ja vaikeisiin tilanteisiin. Lisäksi esimiehellä on aikaa, hän on tavoitettavissa ja hän on läsnä. Kaikkia näitä ominaisuuksia odotetaan myös etäjohtajalta.

### **3.2 Esimiehen roolit**

Piilin (2006, 24) mukaan roolilla tarkoitetaan asemaan kohdistuvien odotusten kokonaisuutta, kun taas Kuusela (2013, 14-15) kuvaa esimiehen roolin olevan moniulotteista. Hän on samanaikaisesti sekä esimies omalle tiimilleen että asiantuntijana osa oman esimiehensä ryhmää. Lisäksi hän on kollega muille esimiehille ja osa organisaation ja toimialan verkostoa. Esimiehen odotetaan vastaavan esimiehensä, tiiminsä, kollegoiden ja verkoston välillä moniin eri odotuksiin. Käytännössä esimiehen pitää osata toimia erilaisissa rooleissa ja vastata erilaisiin tarpeisiin tukemalla, ohjaamalla, rohkaisemalla sekä antamalla mahdollisuuksia ja mielenkiintoisia tehtäviä henkilöstölleen. Esimies vaihtaa työpäivän aikana roolia päätöksentekijästä päätösten toteuttajaksi, toimeksiantajasta yhteistyön tekijäksi ja palautteen antajasta palautteen kohteeksi. Esimiehen onnistuminen riippuu tiimin tuloksista ja yhteistyöstä. Johtaminen on vuorovaikutusta.

Viitala ja Jylhä (2013, 263) toteavat, että esimiestyö on sekä erityinen työrooli että ammattitaitoalue. Mitä lähemmäksi operatiivista toimintaa lähestytään, sitä enemmän

korostuvat toiminnan tekniseen suorittamiseen liittyvät asiantuntijan ja kehittäjän roolit. Scarnatin (2002, 187) mukaan johtamisen rooliin sisältyy opettamisen ja valmentamisen taidot. Oppiminen ei ole merkityksellistä, ennen kuin se voidaan yhdistää oikeaan kontekstiin ja asiayhteyteen. Valmentamisen perimmäisenä tarkoituksena on saada henkilöstö menestymään.

Taipale (2004, 18-20) on todennut ”*Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi*” - tutkimuksessaan, että työssä menestyminen edellyttää laajempaa osaamista ja uudenlaisia tietoja, taitoja ja kykyjä sekä jatkuvaa ja itseohjattua oppimista. Esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. Tiimien johtaminen on tärkeää, koska esimiehen rooli nykyisissä verkostoissa ja tiimiorganisaatioissa on erilainen kuin aikaisemmissa joustamattomissa organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa, millainen yhteys esimiehen ohjauksella on tiimin kehittymiseen ja millainen on tiimin kehittymisen ja esimiehen ohjauksen välinen yhteys. Taipale on tutkimuksessaan jakanut esimiehen tehtävät seuraaviin rooleihin.

Taulukko 2. Esimiehen roolit (Taipale 2004, 210)

Työnantajan edustaja	-työaikoihin, lomiin, vapaisiin ja muihin poissaoloihin liittyviin hyväksymisiin, henkilöstö- ja palkka-asioihin
Vastuunottaja	-erilaisissa poikkeamatilanteissa ja erikoispäätöksiä vaativissa tilanteissa
Viestinviejänä ja -tuojana	-keskustelun ohjaajana ja kokonaisuuden esillä pitäjänä
Tuki ongelmaratkaisussa	
Ohjaaja ja organisoija	-työnohjauksessa, asioiden ja resurssien koordinointi sekä järjestäminen
Kannustaja, palautteen antaja, henkinen tuki	

Esimiestaito on motivaatiota tehdä ja kehittää esimiestyötä ja tietoa siitä, mitä esimiestyö on ja mitä siltä odotetaan (Viitala 2005, 13). Esimiehen tehtävä on johtaa vastuualueensa toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Erämetsä 2009, 15). Johtajuuden ja esimiestyön roolit muodostuvat sellaisiksi, kuin niiden haltija ne määrittelee. Mitä laajempi ja syvempi ymmärrys esimiehellä on omasta roolistaan työyhteisön toiminnan ja kehittymisen tukijana,

sitä kehittyneemmäksi hänen toimintansa muodostuu. (Viitala 2005, 13.) Esimiestehtävissä hallittavia taitoja ovat sekä ihmisten että teknisten asioiden johtaminen, joista ihmisten johtamista pidetään usein vaativimpana (Hunt 1989, 209). Henkilöstön johtamisella pyritään saamaan strategista kilpailuetua sitouttamalla henkilöstö huomioiden heidän kulttuuriset, rakenteelliset sekä henkilökohtaiset vahvuudet (Storey 1995, 5; Sarros & Santora 2001, 392).

Mikäli esimies voi saavuttaa tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Koska ihmisiä täytyy johtaa yksilöinä ja läheltä, voidaan siitä käyttää termiä lähiesimiestyö. Lähiesimiestyö tarkoittaa kaikkea päivittäistä työtä, jota esimies tekee työskennellessään johtamiensa ihmisten kanssa. Johdettavat asiat voivat olla mitä tahansa, erilaisista asiakaspalvelun haasteista alaisten monimutkaisiin henkilökohtaisiin ongelmiin. Lähiesimiestyö on haastava tehtävä, joka edellyttää esimieheltä paljon, se on ihmisten johtamista aidoimmillaan. Juuri lähiesimies on se, joka päivittäin toimii työntekijöiden joukossa, osallistumalla monin tavoin heidän jokapäiväisiin asioihin ja ongelmiin. (Salminen 2011, 27-29.)

Taulukko 3. Esimiehen roolit päivittäisjohtamisessa (Räsänen 2009, 29)

Suorituksen ohjaaja	-tavoitteiden ja toimenpiteiden tarkistaja -onnistumisen arvioija, ohjeistaja, valvoja
Coach, sparraaja	-oppimisen tukija -kysyjä, ajatteluttaja
Strategian ymmärryttäjä	-merkityksen luoja, suunnan näyttäjä -kielenkääntäjä, seurannan organisoija
Puheeksi ottaja	-haastavien tilanteiden käsittelijä -sillanrakentaja
Kuuntelija, keskustelija	-aktiivinen kuuntelija, tilan antaja
Pysäyttäjä	-missä mennään, mikä ei voi jatkua -perustelija, suunnan korjaaja
Palaverien ohjaaja	-avoimien kysymysten esittäjä -refleктоija, energisoija, osallistuttaja
Palautteen antaja	-hyvien suoritusten huomaaja, kannustaja -rakentavan palautteen antaja

Hyvin toimiva esimies tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Onnistumista ei selitä se, että asioita on tehty paljon vaan olennaista on oikeiden



asioiden tekeminen. Esimiehen perustehtävä saa sisällön yrityksen perustehtävästä. Esimiehen perustehtävän sanallista toteamista haasteellisempaa on tuottaa johtamiselle konkreettinen sisältö. Mikäli esimiehen rooli ei ole asiallisesti määritelty, on uhkana se, että perustehtävä hämärtyy eikä sen toteuttamiseen luoda oikeita edellytyksiä. Organisaation pitäisi asettaa esimiestehtäviin liittyviä tavoitteita sekä myös arvioida niissä onnistumista. Moni esimies saattaa potea huonoa omaatuntoa siitä, ettei ehdi lainkaan tehdä esimiestyötä, koska aika kuluu operatiivisessa työssä. Esimiehisyys on rooli, joka on läsnä, riippumatta siitä mitä henkilö tekee. Tehdessään käytännön työtä, esimies johtaa omalla esimerkillään ja se olisi tärkeä tiedostaa. (Aarnikoivu 2008, 34-35; Järvinen 2001, 27.) Vastuullisesti toimiva johtaja tunnistaa asemansa nykyajan roolimallina ja on tietoinen tavastaan vaikuttaa toisten käyttäytymiseen (Scarnati 2002, 181).

Esimies vastaa viime kädessä yksin johtamansa työyksikön toiminnasta. Vastuu henkilöityy esimieheen, ja se on monissa kysymyksissä jakamaton. Vastuun lisäksi esimiehen tehtävä ja rooli on erilainen suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Esimiehen tehtävä on edustaa organisaation tarkoitusta ja työnantajaa. Kun taas työntekijöiden tarpeet ja intressit voivat olla organisaatioon ja esimieheen nähden erilaisia tai jopa vastakkaisia. Esimies voi joutua tekemään henkilöstön kannalta joskus ikäviäkin päätöksiä, joissa korostuu erilainen ja joskus yksinäinenkin rooli suhteessa alaisiin. Esimiehen rooliin liittyy myös, että hän joutuu pitämään riittävää välimatkaa alaisiinsa, jotta toiminta olisi harkittua, tasapuolista ja objektiivista. (Järvinen 2005, 60.)

Northouse (2010, 4) toteaa, että johtajien ja johdettavien huomio pitää suunnata niin johtajien kuin johdettavien eli henkilöstöön liittyviin kysymyksiin. Johtajilla on eettinen vastuu huolehtia henkilöstön tarpeista, kuin myös heidän kohtaamistaan rasitteista ja taakoista. Esimiehet ja yleensä johtajat, eivät ole henkilöstöä parempia tai sen yläpuolella. Heidän tulee ymmärtää, että yhteys on kollektiivinen – *”and are two sides of the same coin.”* Ollakseen tehokas organisaatio, tarvitaan yhtäläillä sekä kykenevää liikkeenjohtoa että osaavaa henkilöstöjohtamista. Sheard ja Kakabadse (2006, 597) jakavat näkemyksen, jonka mukaan organisaatiot muodostuvat eroista ja vastakohdista. Mitä yksi pitää arvokkaana ja säilyttämisen arvoisena, toinen toivoo muutosta. Toisaalta toinen voi muuttaa näkemystään, kun taas toinen pitää tiukasti kiinni ideoistaan. Jotta yhdessä työskentelyyn saadaan järjestys, tarvitaan siltojen rakentajaa, eli johtajaa erilaisia näkemyksiä omaavien ihmisten välille.

Havusen (2004, 15) mukaan esimiehistä pyritään kehittämään eräänlaisia valmentajia, jotta he kykenisivät auttamaan henkilöstöään saavuttamaan organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävä on auttaa ihmisiä motivoitumaan takaamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. Suoritustason ja -kyvyn parantaminen on mahdollista siten, että henkilövoimavarojen johtaminen nähdään aidosti yhdeksi organisaation ja työyhteisön perusarvoksi. Käytännössä tämä edellyttää esimieheltä enemmän päivittäistä panostusta työntekijöiden henkilökohtaisiin tapaamisiin ja kommunikointiin. Lisäksi esimiesten on ymmärrettävä paremmin kuin aiemmin, mikä henkilöstöä auttaa motivoitumaan. Valta ja vastuu nähdään määräytyvän osaamisen perusteella, jolloin hierarkkisen aseman tuoma valta vähenee. Eteenpäin vievä voima on sitoutuminen, jolloin vanhanaikaista valvontaa ei enää tarvita.

Mintzbergin (1980, 54-59) mukaan johtamiseen liittyviä rooleja on kymmenen, jaettuna johtamistehtävän mukaisesti kolmeen rooliryhmään. Rooliryhmät liittyvät vahvasti toisiinsa. Palveluorganisaation esimiehellä on virallinen toimivalta ja asema, joiden vuoksi hänellä on ihmissuhteisiin liittyviä rooleja, tiedonkulkuun liittyviä rooleja sekä päätöksentekoon liittyviä rooleja. Johtamiseen liittyvät roolit perustuvat empiiriseen näyttöön siitä, että kyseiset kymmenen roolia ovat kaikessa johtamistyössä yleisiä. Ihmissuhteisiin liittyviä rooleja on kolme, samoin tiedonkulkuun liittyviä. Päätöksentekoon liittyviä rooleja on neljä. Roolit muodostavat kokonaisuuden siten, että mitään yksittäistä roolia ei voi jättää pois. Johtajan persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kyseisissä rooleissa menetellään.

Taulukko 4. Johtamisen roolit ja rooliryhmät (Mintzberg 1980, 59)

Ihmissuhteisiin liittyvät roolit	-keulakuvana oleminen -varsinaiset esimiestehtävät (työntekijöiden ohjaaminen, työmotivaation ylläpitäminen jne.) -suhdetoiminnasta huolehtiminen organisaation ulkopuolelle
Tiedonkulkuun liittyvät roolit	-tiedon kerääjä -tiedonvälittäjä, tiedottaja -henkilöstön huomion kiinnittäminen oikeisiin asioihin
Päätöksentekoon liittyvät roolit	-aloitteentekijä -ristiriitojen käsittelijä -voimavarojen jakaja -neuvottelija

Wyse ja Vilkinas (2004, 205) toteavat, että julkisen sektorin toiminnan johtamisen rooleja ei ole tutkittu itsenäisenä tutkimuskohteena yksityisen sektorin johtamisen rooleista. Hyvin yleisesti yksityisen sektorin tutkimukset ja mallit hyväksytään julkisen sektorin malleiksi hyvin vähäisillä tai ei minkäänlaisilla muutoksilla suhteessa julkisen sektorin kontekstiin. Tämä siitäkkin huolimatta, vaikka julkisen ja yksityisen sektorin väliset johtamisen erot ovat osittain tunnistamatta. Wyse ja Vilkinas (2004, 206) viittaavat alunperin Hart`n ja Quinn`n (1993) tunnistamiin johtamisen rooleihin, joita ovat vision asettaja, motivoija, analysoija sekä työtehtävien johtaminen. Vision asettajan roolilla on sekä organisaation sisäinen että ulkoinen fokus tavoitteen ollessa tulevaisuudessa. Kyseisen roolin toimivuus edellyttää johtamiselta innovatiivisuutta. Motivoidijan roolin keskiössä on henkilöstön sitouttaminen organisaation toimintaan. Analysoijan rooli edellyttää arvioinnin ja tehokkuuden korostumista organisaation toiminnassa. Työtehtävän johtamisen rooli edellyttää suorituskyvyn ja suorittamisen ohjaamista markkinoiden vaatimusten mukaisesti.

Muna`n (2006, 51-55) mukaan nykyisin johtamisesta ja johdettavista tiedetään jo varsin paljon sekä rooleihin liittyvistä vastuista. Muna`n mukaan nykyisissä johtamisen tutkimuksissa on kuvattu useita johtamisen rooleja, joista hän on valinnut seitsemän olennaisinta. Valittujen roolien tärkeys korostuu nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä. Roolien nimet on kuvattu kielikuvien muodossa.

1. *”Leader as gardener.”* Johtaja valmisteleo organisaation maaperää luomalla yrityksen kulttuuria ja vaikuttavaa henkilöstöpolitiikkaa sekä linkittämällä tekninen ja henkilöstön kyvykkyys suhteessa organisaation strategiaan. Rooliin sisältyy lahjakkaan ja motivoituneen henkilöstön valinta, jota pidetään johtamisen roolin kriittisenä tehtävänä. Johtajan rooliin kuuluu muun muassa henkilöstön koulutuksen ja urakehityksen edistäminen, tulevaisuuden suunnittelu, nykyisen toiminnan arviointi, valmentaminen kuin myös työyhteisön erimielisyyksien ratkaiseminen. Osoituksena roolin toimivuudesta on esimerkiksi parempi työn laatu ja asiakkaiden uskollisuus.

2. *”Leader as Canada goose.”* Tässä roolissa korostuu tiimityön tärkeys, järkevä johtaminen sekä inhimillinen käyttäytyminen. Jokaisen yksilön toiminnalla on merkitystä koko tiimin tavoitteiden mukaiseen onnistumiseen ja selviytymiseen. Johtaja delegoi, voimaannuttaa (empowerment) tai päättää jonkin toiminnan, mikäli se tukee tiimin intressiä. Järkevä johtaja varmistaa henkilöstön kehittymisen ja todellisen menestymisen saavuttamisen sekä

kitkattoman toimintaprosessien etenemisen. Organisaatiossa moraalit, tuottavuus ja lojaalisuus lisääntyvät, kun työntekijöitä kohdellaan inhimillisesti.

3. ”Leader as abacus.” (A Chinese abacus = kiinalainen helmitaulu) Tehokkaan johtajan tulee olla talousorientoitunut, sekä kyetä pitkällä aikavälillä lisäämään organisaation arvoa, sekä kartuttamaan kasvua. Kaikki perustuu talouteen ja budjettiin. Järkevän johtajan työskentelyn tukena on pätevä henkilöstö.

4. ”Leader as captain.” Johtajien ajatellaan olevan työyhteisön ja organisaation eräänlaisia kapteeneja, tietäen mikä on päämäärä ja miten sinne päästään. Johtajilla on ratkaiseva rooli vision ja arvojen viestittämisestä ja vahvistamisesta organisaatiossa. Tällä keinolla henkilöstön työntekoa voidaan inspiroida ja motivoida organisaation tavoitteiden mukaisesti.

5. ”Leader as worldly mind-set.” Kulttuuri on se, johon ihmisten ja yhteiskunnan uskomukset, arvot, normit ja asenteet perustuvat. Kulttuuri on elämäntapa. Johtajien tulee voida johtaa myös yli kulttuuristen rajojen hyväksymällä, ymmärtämällä ja kunnioittamalla erilaisia kulttuureja. Johtajalta edellytetään laajempaa katsantokantaa nähdä organisaation konteksti ja siihen vaikuttavat kulttuurilliset tekijät.

6. ”Leader as negotiator.” Johtajat neuvottelevat eri osapuolten kanssa heidän omassa organisaatiossa kuin myös ulkopuolisten organisaatioiden kanssa. Neuvottelut henkilöstön, asiakkaiden, toimittajien, yhteistyökumppaneiden sekä muiden tahojen kanssa ovat johtamisen rooliin kuuluvia tehtäviä.

7. ”Leader as acrobat.” Tässä roolissa johtaja nähdään eräänlaisena tasapainoilijan kahden keskeisen tehtävän välillä. Johtajan kuuluu käsitellä monialaisia tehtäviä nopeasti muuttuvassa ympäristössä sekä samaan aikaan sovittaa yhteen työ, perhe ja henkilökohtainen elämä. Tehokas johtaminen edellyttää kykyä pitää niin sanotut ohjat käsissä, sekä olla tietoinen kiireellisistä ja tärkeistä tehtävistä. Pitkän tähtäimen suunnitelmat ja tavoitteet tulee ottaa asioiden tärkeysjärjestyksessä huomioon.

### 3.3 Esimiehen roolit hajautetussa organisaatiossa

Hajautetut organisaatiot ovat tapa organisoida tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa hajautetussa toimintaympäristössä perustehtävien säilyessä samoina. Etäisyydellä voi olla psykologisia vaikutuksia, jotka syntyvät herkemmin silloin, kun ihmiset eivät näe toisiaan. Hajautetussa organisaatiossa johtamisella on keskeinen tehtävä, sillä sen tulee tunnistaa ”hajanaisuuden” kriittiset, tärkeät tekijät. Myös hajautetussa organisaatiossa esimiestyötä voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta, joiden lähtökohtana ovat lainsäädäntö ja organisaation tarpeet. Näistä syntyvät esimiestyön odotukset ja velvoitteet. (Vartiainen ym. 2004, 124-125; Hyppänen 2013, 13.)

Tässä tutkimuksessa esimiestyön roolien toimivuutta tarkastellaan tilanteissa, joissa esimies ja henkilöstö eivät työskentele samoissa työtiloissa ja heidän keskinäistä vuorovaikutusta leimaa fyysinen etäisyys. Lisäksi roolien toimivuutta peilataan suhteessa etäjohtamiseen hajautuneen organisaation kontekstissa. Seuraavissa alaluvuissa lyhyt teoreettinen yhteenvedo tutkimukseen valituista rooleista, jotka ovat myös tämän tutkimuksen teemat. Näiden teemojen kautta saadaan tietoa siitä, miten perinteiset esimiehen roolit toimivat silloin, kun esimies on etäjohtaja. Seitsemän teeman lähtökohta on esimiehen rooleissa, painottuen Taipaleen (2004), Räsäsen (2009) ja Mintzbergin (1980) keskeisiin esimiestyön rooleihin. Kyseessä olevissa rooleissa on paljon samoja tekijöitä hieman eri käsittein kuvattuina. Näitä käsitteitä yhdistelemällä valitsin teemoiksi seuraavat: vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytykset, asioista tiedottaminen, resurssien ja suoritusten organisoija, osaamisen edistäjä, puheeksi ottaja, palautteen antaja ja työhyvinvoinnin edistäjä.

Taulukko 5. Tutkimuksen roolit ja rooleihin liittyvät esimiehen tehtävät

<i>Tutkimuksen esimiehen roolit:</i>	<i>Rooliin sisältyvät tehtävät:</i>
Vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytysten ylläpitäjä	-esimiehen tavoitettavuus ja yhteydenpidon keinot
Asioista tiedottaja	-asioista tiedottaminen ja tiedonkulun haasteet
Resurssien ja suoritusten organisoija	-asioiden ja suoritusten ohjaaminen -resursseista huolehtiminen
Osaamisen edistäjä	-ammattissa kehittymisen tukeminen
Puheeksi ottaja	-esimiehen tuki arjen haastavissa tilanteissa
Palautteen antaja	-hyvät suoritukset ja kannustaminen
Työhyvinvoinnin edistäjä	-esimiehen merkitys työhyvinvointiin

### ***Vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytysten ylläpitäjä***

Erämetsän (2009, 129) mukaan vuorovaikutus on kaiken ihmisten johtamisen perustaito. Yhteinen ymmärrys muodostuu kuuntelemalla, kysymällä, puhumalla ja vuoropuhelulla. Vuoropuhelu ja yhteistyö eivät synny itseksensä, vaan niitä varten on luotava sekä säännölliset yhteydenpidon käytännöt että organisoitava yhteisiä kohtaamisia (Romppanen & Kallasvuo 2011, 50). Hyvin toimiva esimies kuulee ja kuuntelee, kuinka alaiset voivat ja tarvittaessa puuttuu ongelmiin. Hyvä ohjeena pidetään säännöllistä yhteydenpitoa etätyöntekijään. Pelkkä sähköposti ei ole riittävä, vaan yhteisellä keskustelulla saadaan tuntumaan siitä, miten työt sujuvat ja kuinka työntekijät voivat. Sama koskee myös hajautettua tiimiä, jossa esimiehellä on alaisia useammassa paikassa, eri toimipisteissä. (Havunen & Lavikkala 2010, 90.)

Etätyö ja virtuaalisuus muistuttavat sosiaaliselta ympäristöltään toisiaan. Yhdessäolo ja yhdessä tekeminen eivät perustu kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen vaan sosiaalisiin verkostoihin. Esimies-alaisuudessa samassa toimipisteessä työskennellessä vuorovaikutustilanteita syntyy luonnostaan. Informaalit tilanteet rakentavat suhteita ja synnyttävät spontaanisti uusia ideoita. Näitä suhteita esimerkiksi kaukana oleviin tiiminjäseniin voi edistää olemalla heihin yhteydessä puhelimitse. Etäjohtamisessa erityisesti kulttuurienvälisissä tilanteissa on tärkeää, ettei johtaminen jää vain etäyhteydeksi, vaan välillä on tärkeää tavata myös kasvotusten. (Pini Kemppainen 2010, 147.)

Rowntree (2000, 182) toteaa, että kommunikointi ja viestintä välittää ideoita ja tunteita, pyrkiessämme ymmärtämään toistemme asenteita ja toimia. Ilman vuorovaikutusta työyhteisön toiminta on mahdotonta. Ellemme pystyisi jakamaan ideoita ja tunteita, jokainen meistä toimisi erillisinä yksilöinä. Jokainen toimisi omalla tavallaan, ilman toisten neuvoja ja asioihin vaikuttamista. Me selviämme paremmin jakamalla tiedon ja yleensä informaation toistemme kesken. Vuorovaikutus on kaksisuuntainen prosessi. Et ole pelkästään informaation lähettäjä, vaan myös vastaanottaja. Yhteydenpito merkitsee mahdollisuutta käydä vuoropuhelua.

### ***Asioista tiedottaja***

Salminen (2011, 110) toteaa, että erilaisten organisaatioiden työilmapiiriä ja johtamista koskevissa keskusteluissa törmää väitteisiin, ettei tieto kulje. Tiedon määrä on lisääntynyt jatkuvasti, mutta silti moni kokee jäävänsä paitsi juuri siitä oikeasta tiedosta (Romppanen &

Kallasvuo 2011, 48). Heikko viestintätaito haittaa työntekijöiden toimintaa, ja sen vuoksi monet organisaation muutosprosessit epäonnistuvat. Jotta ymmärtää paremmin viestinnän merkityksen esimiestyössä, on syytä tarkentaa mitä informaatiolla ja tiedolla tarkoitetaan. Informaatio tarkoittaa niitä viestejä, joita lähetämme toisillemme, sitä voidaan myös kerätä ja säilöä. Tieto on taas pääsääntöisesti subjektiivista. Tieto syntyy vasta, kun vastaanotamme informaatiota ja osaamme liittää sen aikaisemmin luomiimme ajatusmalleihin. (Salminen 2011, 110; Piili 2006, 70.)

Kaikissa työyhteisöissä tiedolla on suuri merkitys. Tiedon tulee olla oikeaa ja se pitää antaa henkilöstölle oikeaan aikaan. Ajantasainen tieto auttaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Rowntree 2000, 182.) Tieto ei kulje itsekseen, vaan sitä pitää jollakin tavalla kuljettaa. Tiedonkulun käytänteistä tulee sopia yhdessä. Tietoa pitää hankkia myös itse, eikä vaan odottaa, että muut välittäisivät kaiken tarvittavan. Esimiehen ja johtajien tehtävä on huolehtia, että jokaisen saatavilla on työn edellyttämä tarvittava tieto. Tiedon keräämisen ja jakamisen tulisi helpottaa työn tekemistä. Tärkeää on, ettei myöskään turhaa tietoa kerätä eikä jaeta, tosin se koetaan haastavaksi. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 49.) Tiedonkulun kangertelu laitetaan usein esimiehen syyksi. Vaikka henkilöstö kokee tarvitsevänsä enemmän tietoa, on sen tarkempi määrittely heille itselleenkin vaikeaa. Erilaisten tietokanavien käyttöön, teknisten ratkaisujen soveltamiseen ja henkilökohtaiseen viestintään on hyvä panostaa, sillä niiden vaikutukset ovat huomattavat. (Piili 2006, 70.)

### ***Resurssien ja suoritusten organisoija***

Lähiesimiehen tehtävän perusta on sen yksikön perustehtävä. Esimiehen merkittävänä tehtäväalueena on työyhteisön jokapäiväisen toiminnan organisointi. Tähän kuuluu resursseista ja henkilöstön työjärjestelyistä huolehtiminen. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tietää oma perustehtävä ja sen, miten se tukee koko työyhteisön toiminnan tavoitteita ja strategiaa. Esimiehen vastaa suuresta osasta henkilöstöhallinnosta kuten toiminnan sujuvuudesta, työvuorojärjestelyistä ja henkilöstöresurssien kohdentamisesta. (Reikko ym. 2010, 43; Järvinen 2005, 28; Lumijärvi 2008, 412.)

Esimes on valta-asemassa suhteessa henkilöstöön. Aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatioltaan. Esimes on ensisijaisesti työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. (Järvinen 2005, 27.) Lähijohtajan tehtävä on

saada henkilöstö toimimaan linjausten ja tavoitteiden mukaan. Melko usein tämä saattaa merkitä henkilöstölle uusien tehtävien, työmenetelmien tai toimintatapojen opiskelua ja vanhoista rutiineista luopumista. Esimiehen tehtävä on luoda henkilöstölleen sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat suoriutua työtehtävistään ja sitä kautta kokea onnistumisia. Esimies huolehtii siitä, että työnteon perusedellytykset ovat asianmukaiset, tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, kaikilla on tarvittavat työvälineet ja niitä osataan käyttää. Niissä työpaikoissa, joissa työn tekemisen edellytykset eivät ole kunnossa, ei työyhteisössä viihtymisenkään ole luontevaa eikä hauskaa. (Järvinen 2001, 28-32.)

### ***Osaamisen edistäjä***

Sivosen ja Uotilan (2014, 244-245) mukaan osaamisen merkitys kuntapalveluissa on huomattava, johtuen kuntien palvelujen vaikutuksesta kuntalaisten hyvinvointiin sekä palvelujen monipuolisuuteen että palvelujen tuottamisessa tarvittavasta ammatillisesta osaamisesta. Kunta-alan ammattilaisten osaamista on ohjattu ja edelleen ohjataan tiukkojen kelpoisuusehtojen ja pätevyysvaatimusten kautta. Osaamisvaatimusten kehitykselle on keskeistä muutos ja uudistuminen. Oulunkaaren kuntayhtymä tuottaa alueen sosiaali- ja terveystalvet, joissa ammatillista osaamista pidetään tärkeänä, eikä vähiten sen vuoksi, että kuntalaisten vaatimukset hyvästä palvelusta ja oikeuksista ovat lisääntyneet.

Henkilöstön tiedoista, taidoista ja kyvyistä käytetään työssä selviytymisen yhteydessä vaihtelevia käsitteitä. Puhutaan esimerkiksi ammattitaidosta, kvalifikaatiosta, pätevydestä tai kompetenssista. Yhteistä näille käsitteille on, että niillä kuvataan osaamista. Tämä tarkoittaa, että henkilö hallitsee työhönsä liittyvät asiat niin teoriassa kuin käytännössäkin. Osaamista kertyy koulutuksesta, kokemuksesta ja jatkuvasta oppimisprosessista sekä kaikissa niissä yhteyksissä, joissa ihminen toimii. Henkilöstölle itselleen kaikki osaamispääoma on arvokasta, koska se parantaa työn hallinnon tunnetta, antaa virikkeitä ajattelulle ja mahdollisuuksia haasteellisimpiin töihin. Mikäli työn tekemisen rakenteelliset tekijät ovat kunnossa, hyvä osaaminen myötävaikuttaa hyviin työsuorituksiin, tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. (Piili 2006, 106-109.) Työyhteisössä tarvitaan myös niin sanotun hiljaisen tiedon jakamista. Hiljainen tieto edellyttää yhteistä pohdintaa ja sen jakamista työntekijöiden kesken. Hiljaisella tiedolla on vaikutusta tiimityön onnistumiseen. (Janhonen 2010, 25.9.2014; Piili 2006, 109; Nonaka & Takeuchi 1995, 9.)



Henkilöstön osaaminen on tärkeä kilpailukyvyn lähde ja voimavara useille organisaatioille (Kuusela 2001, 26). Henkilöstön osaaminen on yksi keskeisiä organisaation menestystekijöistä. Osaamiseen perustuu kaikki se, millä saadaan aikaan tuottavuutta ja jopa hyvinvointiakin. Kun keskustellaan osaamisesta, on huomioitava myös johtamisosaaminen ja työyhteisön jäsenten kyvykkyys olla tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö. (Tuomi & Sumkin 2012, 61; Nivala 2012, 109.) Osaamisen kehittäminen on tehtävä, joka vaatii tietoista suunnittelua, arjen toiminnan johtamista sekä sen suunnan seuraamista (Tuomi & Sumkin 2012, 31).

Henkilöstölle on tärkeää, että esimies todella välittää työntekijöistään, kuuntelee heitä ja kannustaa opiskelemaan ja kehittymään, osoittaa työntekijöille esimiehen arvostavan heitä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 246). Esimies on keskeisessä roolissa kannustamassa henkilöstöä omaehtoiseen tiedon hankintaan, jakamiseen ja käyttöön sekä työyhteisön että muiden yksiköiden henkilöstön kanssa. Työyksikön osaamisen johtamisessa haasteita voidaan pitää selkeinä. Aluksi pitää määritellä, mikä osaamisessa on tärkeää, sen jälkeen on valittava ja päätettävä, minkälaisen osaamisen varassa aiotaan edetä ja menestyä. (Räsänen 2009, 35.)

### ***Puheeksi ottaja***

Ryhmillä on usein taipumus lapsenomaisiin käyttäytymismalleihin ja tarve suojautua erilaisten vaikeiden ongelmien tai ristiriitojen käsittelyltä. Esimiehen keskeinen haaste on luoda työyhteisöön aikuismainen ja avoin työkuulttuuri. Hyvin toimivien organisaatioiden ja työyhteisöjen menestys rakentuu ilmapiirille, jossa ihmiset tulevat kuulluiksi, eikä vaikeidenkaan asioiden käsittelyä vältellä. (Järvinen 2005, 110.) Romppanen ja Kallasvuo (2011, 37) toteavat, että joskus työyhteisö kriisiytyy niin, ettei se kykene ratkaisemaan ongelmiaan ja haastavia tilanteita omin keinoin. Nopea asioiden esille ottaminen, kunnioittava ja ymmärtävä keskustelu, sääntöjen luominen ja sopimusten tekeminen auttavat työyhteisöä löytämään oikeat keinot päästä asioissa eteenpäin.

Esimies joutuu ajoittain viemään myös negatiivisia viestejä henkilöstölleen, sekä tekemään ratkaisuja, joista kaikki eivät pidä. Esimies joutuu tilanteisiin, jotka ylemmän johdon silmissä vaikuttavat helpoilta strategisilta päätöksiltä, saattavat lähiesimiehen kannalta olla haastavia asioita. Esimies kohtaa työssään ihmisten henkilökohtaisia ongelmia ja vaikka ne ovat yksittäisiä asioita, heijastuvat ne itse työpaikalla kuin myös ihmisten suorituksiin. Vaikka

alainen voi tuntua läheiseltä, edustaa esimies lopulta työnantajan intressiä sekä työnantajan näkökulmaa asian käsittelyssä. Lähiesimies joutuu olemaan alaisten tunteiden ja odotusten kohteena sekä vastaamaan yksin monenlaisiin tunteisiin. (Salminen 2011, 210-211.)

Vakavien työyhteisöongelmien taustalla on usein ajatus, että uskomme hankalien asioiden ratkeavan itsekseen. Kysymys on ensisijaisesti siitä, miten konflikteihin suhtaudutaan. Pelätäänkö ongelmia ja haasteita vai pyritäänkö ne kieltämään tai niiltä suojautumaan vai pyritäänkö ongelmien myötä kehittämään toimintaa ja työyhteisöä. Esimiestyön yksi osa-alue on jatkuva konfliktien ratkaisu. Mikäli esimies ei ymmärrä konfliktitilanteiden myötä tapahtuvaa kehitystä, eikä ole tietoinen esimiehen työhön liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista, lopputulos voi olla kaikkien osapuolten kannalta huono. Ongelmiin suhtautumisessa on viime kädessä kyse välittämisestä. Usein ongelmia syntyy juuri siksi, ettei esimies pidä huolta työntekijöistä, työyhteisöstä eikä sitä kautta työn tuloksista. (Havunen & Lavikkala 2010, 18-19; Harman 2003, 25-26; Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 25.)

### ***Palautteen antaja***

Olennaiseen paneutuva esimies ymmärtää palautteen merkityksen. Palaute on suorituksen arviointia, se osoittaa välittämistä ja on kehittymisen edellytys. Suorituksen arviointia ei voi toteuttaa antamatta palautetta eikä suoritus voi kehittyä ilman palautetta. Hyvää esimiestyötä toteuttava esimies antaa henkilöstölleen arjessa sekä onnistumista koskevaa että korjaavaa palautetta. Palautteenannon painopiste on heikon suoriutumisen ja epäonnistumisten sijaan onnistumisissa, joka rohkaisee työntekijää kehittymään ja onnistumaan. Palautteenannon keskeisenä lähtökohtana on, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tärkeää on, että esimies kuuntelee sekä esittää kysymyksiä ja näin antaa palautteen vastaanottajalle tilaa havaita itse muutostarpeet sekä toimenpiteet. (Aarnikoivu 2013, 164-165; Hyppänen 2013, 150.)

Myönteisellä palautteella on kaksi tarkoitusta: vahvistaa tai ohjata käyttäytymistä sekä motivoida, ilahduttaa, sitouttaa ja osoittaa sekä hyväksyntää että arvostusta. Myönteistä palautetta pidetään tehokkaana ohjaamisen välineenä, siinä missä rakentavaakin palautetta. Joskus myönteisen palautteen vastaanottaja ei kenties koskaan ole tiedostanut tekevänsä hyvää työtä. Myönteisen palautteen hyvä puoli on sen motivointivaikutus. Myönteinen palaute on palkitsemista ja sitä on myös esimiehen palkitsevaa antaa. Myönteinen palaute on

vahva keino osoittaa toiselle ihmiselle huomiota, hyväksyntää ja arvostusta. (Erämetsä 2009, 224-228.)

Rakentavan palautteen antaminen saattaa olla esimiehen vaikein tehtävä ja palautteen antamisessa on tiettyjä sääntöjä. Palautetta annetaan silloin, kun ei olla voimakkaan negatiivisen tunnetilan vallassa. Palautetta annetaan asioista, tekemättä jättämisestä, käyttäytymisestä ja toimintatavasta. Kun taas palautetta ei anneta ihmisestä, persoonasta, luonteesta tai toisen uskomuksista. Palautteen antaminen tulee olla oikea-aikaista ja sen tulee kuulua arkipäivään. Arjen työn lomassa annettu palaute kehittää ja pitää työn oikeassa suunnassa. Esimiehen rakentava palaute on syytä antaa faktoihin perustuen sekä kahden kesken ja kasvotusten, perusteluja unohtamatta. (Erämetsä 2009, 232-237.)

### ***Työhyvinvoinnin edistäjä***

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy työ, yksilö, työyhteisö ja johtaminen ( Hyppänen 2010, 82; Nivala 2012, 108). Henkilöstön aikaansaannoskykyä ei voi selittää ainoastaan yksilökohtaisilla, työorganisaatiosta ja työolosuhteista riippumattomilla syillä. Työolosuhteet vaikuttavat ihmisten aikaansaannoskykyyn, jossa johtaminen on keskeisin tekijä vaikuttaessa kaikkiin muihin työolosuhdetekijöihin. Tästä syystä työhyvinvointi on yksi johtamisen kulmakivi. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikutetaan parantavasti, neutraalisti tai heikentävästi aina, tehtiinpä mitä tahansa tai jätettiin tekemättä. Työhyvinvoinnin olemus ja tarve on ymmärrettävä realistisesti ja siihen on käytettävä riittävästi aikaa kaikilla työorganisaation tasoilla. Sellainen johtaminen, joka ei tunnusta työhyvinvointia merkittäväksi johtamisen näkökulmaksi, ei pitkällä aikavälillä saa niitä hyötyvaikutuksia, jotka muutoin olisi mahdollista saavuttaa. (Tarkkonen 2012, 9.)

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että henkilön terveys vaarantuu. (Suutarinen 2010, 24.) Organisaation johdon pitää painottaa, että esimies luo työhön hyvät olosuhteet terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Esimiehen on hyvä korostaa jokaisen omaa vastuuta hyvistä työolosuhteista ( Parviainen & Tuominen 2008, 21; Pyöriä 2012, 21). Työhyvinvoinnin tekijöiden moninaisuudesta johtuen tulee muistaa, että minkään yksittäisen tekijän huomioiminen ei anna riittävästi eväitä työelämään liittyvien inhimillisten epäkohtien

ratkaisemiseen. Vaikka työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, keskeistä on silti työolotekijät. Johtamistoiminnalla säädellään monia työhyvinvoinnin tekijöitä, kuten työyhteisön toimivuutta, työympäristöä sekä palkkaa ja palvelussuhteen ehtoja. (Nivala 2012, 108.) Vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta on työyhteisön tuottavuuden kannalta paras. Se lisää työviihtyvyyttä sekä edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Esimiehen on oltava työpaikalla riittävästi läsnä ja annettava tukea henkilöstölle heidän sitä tarvitessa. (Kesti 2010, 133).

Työyhteisössä tavoitteena on toimia avoimesti, läpinäkyvästi ja luottamusta osoittaen, mutta usein toiminta on päinvastaista. Henkilöstö haluaa ratkaista työyhteisön ongelmat ja haasteet, mutta menettely osoittautuu toisenlaiseksi. Kun erimielisyydet ja kitkat lisääntyvät, henkilöstö syyttää helposti siitä toisiaan ja järjestelmää, ymmärtämättä heidän oman toiminnan lisäävän vastoinkäymisiä ja ikävyyksiä. Kyseinen tapa toimia ei hämmennä vain yksilöiden välisiä suhteita, vaan myös ryhmien keskinäistä vuorovaikutusta ja lopulta koko organisaation toimintaa. (Argyris 2010, 57, 78.)

Työelämän muutosten myötä erilaiset työhyvinvointia koskevat näkökohdat ovat nousseet esiin ollen sidoksissa organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointi on keskeisesti riippuvainen organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä, ja esimiestyö on tärkeä työhyvinvointia luova tekijä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa päivittäistä esimiestyötä. Organisoimalla työprosesseja uudelleen, muuttamalla työtehtäviä ja kehittämällä esimiestyötä voidaan työyhteisöä kehittää vastaamaan paremmin henkilöstön tarpeisiin. Työllä on huomattava vaikutus tekijäänsä ja työtehtävän sopivuus on tärkeää. Työtehtävän ja työntekijän yhteensovittaminen on esimiehen vastuulla. (Salminen 2011, 134-135.) Johtamista pidetään palvelutehtävänä, jossa esimiehen työnä on saada aikaan puitteet, jossa kukin organisaatiossa työskentelevä henkilö kokee onnistuvansa työssään (Juuti 2010, 24; Järvensivu 2010, 257; Sarros & Santora 2001, 392).

## 4 TUTKIMUSKOHDE, AINEISTO JA MENETELMÄ

### 4.1 Empiirisen tutkimuskohteen esittely

Tämän tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on tutkia Oulunkaaren henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa, jossa esimies työskentelee etäällä johdettavistaan toisella paikkakunnalla. Johtamisessa esimiestyön toimivuutta pidetään tärkeänä. Esimiehen tavalla johtaa henkilöstöään on vaikutusta palvelujen laatuun, resursseihin, henkilöstön kokemaan hyvinvointiin ja niin edelleen. Kuntayhtymä järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveystalvet alueensa kuntiin hajautetusti. Seuraavaksi esittelen Oulunkaaren kuntayhtymän perustamisvaiheen taustoja, tehtäviä, arvoja sekä strategisia päämääriä.

Oulunkaaren kuntayhtymän synty perustuu valtioneuvoston keväällä 2005 käynnistämään Paras- hankkeeseen, eli kunta- ja palvelurakenne uudistukseen. Sandbergin (2006, 183) mukaan Paras- uudistus on peruskuntakeskeinen. Peruskuntamallissa tavoitteena oli vähintään 20 000 asukkaan kunta, joka pohjautuu työssäkäyntialueeseen tai muuhun toiminnalliseen kokonaisuuteen. Vuoden 2006 syksyllä hallitus antoi esitykset eduskunnalle laeiksi kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta sekä kuntajakolain muuttamisesta. Kuntatoimijoiden mukaan Paras- hanke käynnistyi varsin nopeasti ja osittain ennakoimattomasti. Muutoksen koettiin olevan väistämätön, mutta sen vaikutuksia oli vaikea arvioida. Puitelaki tuli voimaan 23.2.2007 ja sen voimassaolo kesti vuoden 2012 loppuun. (Stenvall ym. 2009, 17-18.)

Keväällä 2009 kunnat päättivät kunta- ja palvelurakenneuudistuksen puitelain mukaisesta yhteistoiminta-alueen muodostamisesta vuoden 2010 alussa. Yhteistoiminta-alueen muodostavat Iin Pudasjärven, Utajärven ja Vaalan kunnat. Simon kunta liittyi Oulunkaaren kuntayhtymän vuoden 2011 alusta. Kuntayhtymän perussopimusta uudistettiin jälleen vuoden 2010 alusta ja nimi yksinkertaistettiin Oulunkaaren kuntayhtymäksi. Perussopimuksen mukaan tehtävä on jatkossa toimia palvelukuntayhtymänä jäsenkuntien järjestettäväksi säädettyjen sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisten palvelujen järjestämisessä tai tuottamisessa, seudullisen kuntapalvelutoimiston palvelujen sekä kuntien yhteisesti päättämien muiden palvelujen tuottamisessa. (Oulunkaaren kuntayhtymä, 1.10.2014.) Oulunkaaren kuntayhtymän arvoja ovat yksilöllisyys ja ihmisarvo, tuloksellisuus ja

vaikuttavuus, yhteistyö ja avoimuus sekä kehittämishalu ja uudistuminen. Strategiset päämäärät ovat asiakaslähtöiset palvelut, osaaminen ja hyvinvointi, tasapainoinen talous ja alueellinen uskottavuus. ( Oulunkaaren kuntayhtymä, 1.10.2014.)

*”Kuntayhtymä on vähintään kahden kunnan välinen, yhteiseen sopimukseen perustuva ja tiettyjä tehtäviä hoitava kuntien yhteenliittymä, joka on kuntien organisaatiosta erillinen oikeushenkilö, ja jolla on oma talous ja omat hallintoelimensä mutta ei omaa verotusoikeutta”* (Pekola-Sjöblom 2000, 14). Kuntayhtymät on perustettu tiettyjen toimintojen vuoksi, kuten tuottamaan kuntalaisille tarkoitettuja sosiaali- ja terveystalouksia. Kuntayhtymät voivat olla joko pakollisia tai vapaaehtoisia kuntien välisiä yhteenliittymiä ja se voi keskittyä niin yhden tehtävän toteuttamiseen kuin monialaiseen yhteistoimintaan, esimerkiksi alueelliseen kehittämiseen. Kuntayhtymän toimielimiä ovat yhtymäkokous, yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus, lisäksi voi olla myös lautakuntia, johtokuntia tai muita vastaavia. Yhtymäkokous on organisaatiomalli, jossa jäsenkunnat käyttävät päätösvaltaansa valitsemisiensa edustajien kautta. Yhtymäkokouksen tehtävistä ja toimivallasta on sovittu perussopimuksessa. Yhtymävaltuustoa koskevaa lainsäädäntöä ei ole erikseen kuntalaisia, vaan siihen sovelletaan kunnanvaltuustoa koskevia säännöksiä. Kuntayhtymissä puhevaltaa käyttää ja sen etua valvoo ja lisäksi sitä edustaa perussopimuksessa mainittu toimielin, joka yleensä on yhtymähallitus. Kuntayhtymillä on, kuten kunnissakin, laajat vapaudet itsenäisesti järjestää hallintonsa ja päättää toimielintensä asettamisesta. (Pekola- Sjöblom 2000, 58- 77.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen perustavoitteena on, että tulevaisuudessa kuntalaisille voidaan varmistaa riittävät ja laadukkaat palvelut. Taloudellisesti niukkoina aikoina tavoitteeseen ei päästä, ellei palvelutuotantoa kyetä tehostamaan toimintojen hallinnon organisoinnilla. (Koivisto 2006, 104.) Kuntien palvelutarve tulevaisuudessa on alati kasvava. Kasvu koskee sekä palvelutarpeen määrää että laatua. Elintason kohoaminen, vapaa-ajan lisääntyminen ja muuttoliike vaikuttavat palvelutarpeita lisäävästi. Palvelujen laatuun kohdistuu yhä enemmän odotuksia ja suurin haaste liittyy ikärakenteen muutokseen. Vanhusväestö lisääntyy, joka johtaa kuntien sosiaali- ja terveystalouksien kasvuun. Paikalliset olosuhteet vaihtelevat kunnittain, siten että kunnat ovat erilaisia niin ikärakenteeltaan kuin taloudelliselta suorituskyvyltään. ( Pöyhönen & Koski 2006,27.)

Oulunkaaren johtaminen perustuu kuntayhtymän ja jäsenkuntien yhteiseen strategiaan. Johtamisjärjestelmä pohjaa osaamisen vahvaan hyödyntämiseen ja joustavaan, palveluja

tukevaan hallintoon. Johtamista tarkasteltaessa on haluttu korostaa lähiesimiestyön merkitystä, jotka toimivat tiiviisti asiakasrajapinnoissa varmistuen osaltaan palvelujen laadun, resurssien tarkoituksenmukaisen käytön, asiakaslähtöisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin. (Oulunkaaren kuntayhtymä, 1.10.2014.) Myös Reikko ym. (2010, 66-67) toteavat, että lähijohtajat tekevät työtään organisaation eri tasojen ja toimijoiden raja- ja kohtaamispinnoilla. Heitä voidaan pitää eräänlaisina työyhteisöpuskureina, joka edellyttää sekä joustavuutta että paineensietokykyä moneen suuntaan. Tulevaisuuden kannalta pidetään tärkeänä varmistaa johto- ja esimiestasolle sitoutuneet ja laajaa ammattitaitoa omaavat henkilöt. Oulunkaaren kuntayhtymän henkilöstö on kokenut organisaation muutoksen sosiaali- ja terveystalvelujen siirryttyä kuntayhtymän hoidettavaksi. Osassa sosiaali- ja terveystalvelujen toimintayksiköistä lähiesimies tekee työtään seudullisesti. Lähijohtaja saattaa sijaita jossain muussa kunnassa, pitkän etäisyyden päässä. Muutos perinteiseen organisaatiomalliin on huomattava.

Oulunkaaren kuntayhtymän esimiehet käyttävät viestintätilanteissa puhelinta, sähköpostia ja videoneuvotteluyhteyttä. Videoneuvottelua käytetään vaihtelevasti eri viestintätilanteissa. Kuntayhtymässä on panostettu videoneuvottelulaitteiden hankintaan ja lähes kaikissa työyksiköissä niitä onkin. Videolaitteiden käyttöä suositaan matkakustannusten ja työajan säästämiseksi. Videoneuvotteluyhteyttä käytetään säännöllisesti esimerkiksi seudullisesti kokoontuvissa asiantuntijatiimeissä kuin myös esimiesten ja johtajien välissä johtoryhmien ja aluejohtoryhmien kokouksissa.

## **4.2 Tapaustutkimus**

Tutkimusmenetelmän valinnan lähtökohtana pidetään tutkimusongelman luonnetta. Tämän opinnäytetyön metodiksi olen valinnut laadullisen tutkimuksen, koska se pyrkii selittämään todellisuuden ominaispiirteitä mahdollisimman pitkälle niiden alkuperäisessä muodossa ja merkityksessä (Räsänen 2005, 92). Tapaustutkimusta pidetään yleisenä tutkimusotteena liiketaloustieteen laadullisissa tutkimuksissa. Tämä on luonteva lähestymistapa silloin kun, tutkimuksen kohteena on yritys tai sen osa. Tutkimuksen ongelma määräytyy sisäisen tarkoituksen näkökulmasta, eikä niinkään yhteiskunnallisena kysymyksenä. Tutkimuksessa tapaustutkimus tarkoittaa yleensä haastatteluin kerättyä aineistoa ja sen analysointia organisaatiosta, sen osasta tai tietystä prosessista. (Kovalainen 2005, 74-75.)

Tapaustutkimuksella hallintoa ja organisaatioita tutkitaan niiden omassa välittömässä ympäristössä, jolloin tutkimustilanne ei ole keinotekoinen vaan todellinen. Hallinnon ja organisaation tapauksia käsitellään erityispiirteidensä kautta pyrkimällä syvempään ymmärtämiseen kuin tilastollisessa kuvauksessa. (Salminen 2005, 193.) Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voi tehdä useammalla tavalla ja se on käsitteenä moninainen. Tapaustutkimukselle luonteellisia ominaisuuksia ovat yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.) Tapaukset ymmärretään yleensä tiettyyn aikaan ja paikkaan rajattavissa olevina sosiaalisina yksikköinä sekä niihin liittyvinä tapahtumina tai prosesseina. Olennaista on nähdä tapaus kokonaisuutena ja yhteydessä kontekstiinsa. (Peuhkuri 2005, 294.)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tapausta tai useita tapauksia. Tiedonhankintatapoina voivat olla muun muassa kyselyt ja haastattelut. Kerättävä tieto voi olla näin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Joskus voi käydä niin, ettei mitään teoreettista uutta löydykään, mutta kuvaus voi silti sisältää uutta tietämystä siitä, millainen maailma on. (Järvinen & Järvinen 2004, 75; Soininen 1995, 82.) Tutkimus voi tapauksessakin olla selektiivistä. Tutkimuksen laajentuessa on syytä keskittyä johonkin tiettyyn näkökulmaan. Tiettyä tapausta paremmin ymmärtääkseen, tulisi huomioida kontekstuaaliset seikat, joita ovat ajalliset, paikalliset, historialliset, poliittiset, taloudelliset, kulttuurilliset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset. Tutkimuksessa pitää siis ymmärtää sekä ainutlaatuisuutta että yleisiä piirteitä. (Saarela- Kinnunen & Eskola 2010, 191- 192.)

Tapaustutkimusta pidetään joustavana ja jatkuvasti muotoutuvana, merkitysten etsimisenä (Soininen 1995, 82). Empiirisessä tutkimuksessa kohteena on jokin reaaliaikainen ilmiö, jossa uutta tietoa hankitaan systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä, silti jokaisessa empiirisessä tutkimuksessa on myös teoreettisia aineksia (Uusitalo 1991,60). Tapaustutkimuksen tehtäväksi asetetaan tyypillisesti ilmiöiden tarkka ja vivahteikas kuvaaminen, toiminnan tarkastelu konkreettisesti kontekstissa sekä usein myös toimijoiden antamat omat merkitykset (Peuhkuri 2005, 293).



Tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä ympäristössä, jossa he toimivat. Tapaustutkijaa kiinnostavat ne merkitykset, joita tutkittava antaa toiminnoilleen omassa ympäristössään. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista kuvausta ilmiön laadusta. Se on konkreettista, elävää ja yksityiskohtaista todellisuuden kuvausta ja tulkintaa, jossa kokonaisuutta tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. Haastateltavien ääni kuuluu ja toiminta näkyy esitettyinä suorina lainauksina puheesta. Tapaustutkimus on naturalistista tutkimusta siinä mielessä, että ilmiötä tutkitaan luonnollisessa ympäristössään ilman keinotekoisia järjestelyjä ja pakotteita. Aineiston hankinta on avointa ja strukturoimatonta, koska tutkija on kiinnostunut siitä, miten tutkittavat itse jäsentävät omia kokemuksiaan. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 13-14; Mäntylä 2008, 45.)

### **4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tuomi ja Sarajärven (2009, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Hallinnon tutkimuksessa haastattelutyyppejä voivat olla syvähaastattelut, teemahaastattelut ja asiantuntijahaastattelut. Tutkittaessa hallintoa ja organisaatioita haastatteluilla saadaan tietoa mm. organisaatiokulttuurista, hallinnon ja henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä vuorovaikutussuhteista, sekä hallinnossa työskentelevien arvomaailmasta ja yhteisistä arvoista sekä kommunikaatiosta. Hallinnon ja organisaatioiden haastattelut voidaan kohdentaa joko hallinnon henkilöstöön tai kansalaisiin, asiakaskuntaan ja vastaavaan. (Salminen 2005, 192.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut tehdään Oulunkaaren kuntayhtymän henkilöstölle, koska heillä on omakohtainen kokemus esimiestyön roolien toimivuudesta hajautuneessa organisaatiossa.

Tutkija ja haastateltavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jota pidetään olennaisena tekijänä tutkimusaineistoa koottaessa. Tutkijan ja tutkittavien roolit eivät ole selkeästi toisistaan erotettavissa. Tutkittavat eivät ole esineellistettyjä objekteja vaan tuntevia, toimivia ja osallistuvia subjekteja. Tutkimushaastattelut edellyttävät tutkijan ja tutkittavien välistä luottamusta. Tutkijalla on oma tapansa ymmärtää tutkimuskohdetta ja hänellä on siihen liittyviä omia olettamuksia. (Syrjälä ym. 1994, 14.) Tutkijana minulla on omakohtainen kokemus esimiestyöstä Oulunkaaren kuntayhtymän organisaatiossa.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa tarkoituksena on saavuttaa validia ja reliaabelia tietoa. Kaikkein tärkein tekijä haastattelijan toiminnassa liittyy sen näkemyksen välittämiseen, että tutkittavan antama informaatio on hyväksyttävää ja arvokasta. Haastattelu on hyödyllinen tapa saada suuri määrä tietoa varsin nopeasti, joka sallii myös välittömien tarkentavien kysymysten tekemisen. (Soininen 1995, 113.) Haastattelun etuna pidetään sen joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavaa haastattelussa on se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin on aiheellista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintaa asioista, heidän asioilleen antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Syväjärvi 2009, 75; Patton 1990, 278). Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on systemaattinen tiedonkeruunmuoto, jolla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja (Alasuutari 2001, 142). Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan teemahaastattelulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 41) käyttävät käsitettä tutkimushaastattelu. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2008, 48). Tutkija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2010, 28).

Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aihepiiristä. Tällöin on tärkeää antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että tiedonantajat voivat tutustua teemoihin etukäteen. Käytännössä tämän asian toteutuu, kun haastattelun ajankohdasta sovitaan. On myös eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajille, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tapaustutkimuksessa tutkijan tulee kyetä esittämään hyviä kysymyksiä sekä tulkitsemaan vastauksia (Järvinen & Järvinen 2004,80). Tapaustutkimus etsii vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191). Tutkijan tulee hallita tapaustutkimus itse tutkimusvaiheessa hyvin. Tutkijan pitää myös olla hyvä kuuntelija, joka pystyy lukemaan ikään kuin ”rivien välistä”. Tutkijalta vaaditaan myös sopeutuvuutta ja joustavuutta muuttaa aineiston keruusuunnitelmaansa, kun tutkimuskohde ei käyttäydykään ennakoidulla tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tutkimuksen tavoitteista luopumista. Tutkijan pitää myös pysyä aiheessa. Tietojen keruu ei ole mekaanista tietojen tallentamista, vaan samanaikaista tietojen tukintaa tutkimustehtävän kannalta. Tutkijan tulee välttää ennakkoluuloja, ja hänen tulee kyetä vastaanottamaan ja tunnistamaan vastakkaista ja ristiriitaista tietoa. (Järvinen & Järvinen 2004, 80- 81.)

Eräs tapa ratkaista aineiston riittävyys on saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, haastateltavat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Lähtökohtana on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen kuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Saturaatiota ei voi saavuttaa, ellei ole selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Saturaation käsite voidaan liittää tulosten yleistettävyyteen, kun aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87-88; Eskola & Vastamäki 2010,42.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2002, 155). Uusitalon (1991, 92) mukaan jos vastausta jonkin ongelmaan ei tiedetä, tulee sitä kysyä parhaalta asiantuntijalta. Tässä tutkimuksessa haastateltiin Oulunkaaren kuntayhtymän henkilöstöä, koska heiltä saadaan tähän tutkimusaiheeseen liittyvää kokonaisvaltaista tietoa. Kaikki haastattelupyynnöt tein puhelimitse. Valikoin haastateltavat siten, että jokainen Oulunkaaren kunta olisi edustettuna ja lisäksi haastateltavien työpaikat edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti kuntayhtymän työyksiköitä. Yhteydenoton aikana kerroin kuka olen ja millaista tutkimusta olen tekemässä. Teemahaastattelurungot lähetin etukäteen seitsemälle haastateltavalle tutustumista varten, paitsi yhdelle se jäi epähuomiossa laittamatta. Haastateltavat olivat tutustuneet teemoihin etukäteen ja muutama haastateltava oli kirjannut kokemuksiaan paperille, jotka jäivät tutkijan käyttöön. Haastattelu sujui mielestäni luontevasti keskustellen, ja kaikki teemat käsiteltiin teemahaastattelurungon mukaisesti. Tutkijalle jäi sellainen kuva, että haastateltavat kertoivat ajatuksistaan ja kokemuksistaan mutkattomasti ja avoimesti. Toki

sekin on syytä huomioida, että oma esimiehen asema saattoi vaikuttaa, ettei kaikkia epäkohtia suoraan kerrottu. Tosin avoimuuden puolesta puhui se, että tutkimuksen aihepiiristä esitettiin suhteellisen voimakastakin kritiikkiä.

Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kahdeksan Oulunkaaren kuntayhtymän palveluksessa olevaa työntekijää. Haastateltavat eli tiedonantajat edustivat kaikkia Oulunkaaren kuntayhtymän viittä kuntaa. Haastattelut suoritettiin tiedonantajan toivomana ajankohtana ja heidän esittämässä paikassa. Haastattelut nauhoitettiin ja yhden haastattelun kesto oli tunnista puoleentoista. Kukaan tutkimukseen kysytyistä ei kieltäytynyt haastattelusta. Tutkijana minulle jäi käsitys, että tutkimukseen osallistumista pidettiin tärkeänä. Eräs haastateltava kommentoi haastattelun olleen työnohjauksellista. Haastateltavien työkokemus Oulunkaaren kuntayhtymän palveluksessa vaihteli siten, että pisin työkokemus oli kuntayhtymän alkuajoilta lähtien ja lyhyin työkokemus kaksi vuotta. Kuudella haastateltavalla ei ollut aikaisempaa kokemusta etäällä olevasta esimiehestä. Kahdella henkilöllä oli aiemmista työpaikoista karttunut kokemusta etäällä toimineesta esimiehestä. Tutkimushaastattelut on tehty vuoden 2014 kevään ja kesän aikana.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri tiedonhankintamenetelmiä, eikä sille ole olemassa mitään erityistä tapaustutkimuksen omaa analyysimenetelmää (Saarela-Kinnunen 2010, 199). Hakalan (2010, 18) ja Mäkelän (1992, 45) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen, jolloin jo aineistonkeruuvaiheessa vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista, sillä alustavaa tulkintaa joudutaan tekemään jo aineistoa koottaessa. Aineistonkeruun yhteydessä suoritettu analyysi suuntaa usein myös aineistonkeruun jatkoa, mutta se voi muuttaa myös tehtävänasettelua. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Analysoinnissa teemat jäsennetään aineistosta käsin, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä (Kiviniemi 2001, 68). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutusta voidaan pitää luontevana, sillä aineiston analysoinnin kautta muotoutuneet ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, vaan niiden avulla tutkimusta ja tutkimusasetelmia voidaan kehittää eteenpäin. Aineiston analyysiä voidaan pitää suuntaa antavana mahdollistaen

tutkimustehtävän täsmentymisen, sekä tutkimuksen kohdistamisen tarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Kiviniemi 2001, 73- 77.) Perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa aineistoista etsittiin yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta. Nykyisin analyyseissä keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 139.)

Tämän tutkimuksen analysointitapana käytän teemoittelua, koska haastattelut on tehty teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Teemoittelu tarkoittaa, että analyysivaiheessa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämän avulla vertaillaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet ja esitetään kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tärkeintä on pyrkiä löytämään tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 176.) Teemoittelu on luonteva tapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa (KvaliMOTV 19.9.2014). Analyysin tehtävänä on tiivistää, järjestää ja jäsentää aineisto siten, ettei mitään olennaista jää pois. Teemoittelussa aineisto pyritään ryhmittelemään teemoittain ja nostamaan tutkimusongelmaa valaisevista teemoista esiin mielenkiintoisia sitaatteja tulkittavaksi. (Eskola 2001, 146; Eskola ym. 2008, 137.) Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla on ollut aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa (KvaliMOTV 19.9.2014). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi jäsennettiin ja ryhmiteltiin tutkimuksen teemojen mukaan. Sitaattien tarkoitus on saada haastateltavien oma ääni kuuluviin.

Koska kyseessä on teemahaastatteluaineisto, ensimmäinen tehtävä on järjestää aineisto teemoittain. Jokaisesta vastauksesta poimitaan teemaan liittyvä kohta, joka voi olla haasteellista, koska haastattelu ei etene aina loogisesti teemasta toiseen, vaan vastauksia ja kommentteja voi löytyä eri kohdista haastattelua. (Eskola 2001, 143.) Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Kun aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, on aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Laadullinen tutkimuksessa haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu tallennetaan ja litteroidaan tekstimuotoon haastattelukohtaisesti. Haastattelukatkelmia voidaan eritellä esimerkiksi vertaamalla haastatteluja haastateltavien mukaan tai haastatteluaineistossa esiintyvien teemojen etsinnän kautta. Tärkeää on huomioida millaiseksi tutkimuskohteena oleva ilmiö tyypistyy. (Eskola 2007, 44.) Kvalitatiivisessa muodossa oleva data on Räsänen (2005, 92) mukaan monin tavoin kvantitatiivista dataa rikkaampaa. Aineistosta on mahdollista saada irti monenlaisia tulkintoja, jotka heijastavat havaintoyksikön puhetta eri näkökulmista. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri vastauksien vertailu ja jopa sen tulkitseminen, mitä mieltä haastateltavat ovat, saattaa muodostua ongelmaksi.

#### **4.5 Luotettavuuden arviointi**

Tapaustutkimuksen kohteena tässä tutkimuksessa on yksi tapaus, eli yhden organisaation henkilöstö. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 189-190) mukaan tällöin joudutaan tinkimään tilastollisen ajattelun mukaisesta yleistettävyydestä, mutta tutkimuksella voidaan saavuttaa jotain muuta. Tapaustutkimusta on kritisoitu edustavuuden puutteesta ja puutteellisesta kurinalaisuudesta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa (Järvinen & Järvinen 2004, 79; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tähän on liittynyt käsitys tutkijan ja hänen tietolähteidensä subjektiivisuudesta ja tämän vaikutuksesta tutkimukseen. Viime aikoina laadullisessa tutkimuksessa on alettu korostaa aineistolähtöistä analyysiä ja juuri tähän näkemykseen tapaustutkimus sopii hyvin. Kerätystä aineistosta rakennetaan jotain yleisemminkin kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189- 190.)

Tapaustutkimuksessa tulee tutkimusprosessi tehdä näkyväksi, jolloin tutkimusraportin lukijalle selviää, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Samalla lukija voi tehdä arviota tutkimuksen luotettavuudesta. Määrällinen aineisto sen paremmin kuin laadullinenkaan ei muutu teoriaksi tai yleistyksiksi ilman tulkintaa, joka on aina tutkijan inhimillisen prosessoinnin tulosta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190- 191.) Laadullisen tutkimuksen kriteerinä ei ole kootun datan määrä vaan pikemminkin analyysin ansiokkuus. Tärkeää on se, mitä aineistosta saa irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinta yltää. (Hakala 2010, 18- 19.)

Haastattelutekniikalla voidaan ajatella olevan myös rajoituksia ja heikkouksia. Haastatteluun liittyy aina henkilökohtainen vuorovaikutus, eivätkä haastateltavat ole aina halukkaita jakamaan kaikkea tietoa, jota tutkimuksessa tarvitaan. Haastattelijan kysymykset eivät ehkä ole tarkoituksenmukaisia, eikä vastauksia välttämättä ymmärretä oikein. Haasteena voidaan myös pitää vastatusten totuudenvastaisuutta. (Soininen 1995, 113.) Tutkijana oma esimiehen rooli haastattelijana voidaan nähdä olevan myös etu, koska esimiehen roolit ovat tuttuja ja näkemys käytännön työstä on itse koettua. Tutkijana minulle vahvistui käsitys, että haastateltavat kertoivat esimiehen rooleista ja etäjohtamisen kokemuksista avoimesti ja osin myös kriittisestikin, vaikka haastattelija on itse esimies kyseisessä organisaatiossa. Kriittistä huolimatta haastateltavat ymmärsivät esimiestyössä tapahtuneen muutoksen, jossa lähijohtaminen toteutuu etäjohtamisen keinoin ja esimiehen työaika yhtä Oulunkaaren kuntayhtymän työyksikköä kohden on rajallinen.

Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei ole ongelma niin sanotun yleistettävyyden kannalta, koska tarkoitus ei ole edes yleistää. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Mikäli aineisto jää niukaksi saattaa se johtua siitä, että tiedonantajalla ei ole kokemusta kysytystä ilmiöstä. Haastateltavien valinnan ei tule olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Raportissa harkinnanvaraisuuden ja sopivuuden onnistumisen arviointiin tulee tutkijan itse ottaa kantaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74, 85-86.) Tutkimuksen voidaan ajatella olleen tärkeä myös haastateltaville, koska kukaan tutkimukseen kysytyistä ei kieltäytynyt siitä. Kaikilla haastateltavilla oli käytännön tietoa ja kokemusta tutkittavasta aihealueesta ja ilmiöstä. Haastateltavien valinta oli harkittua.

Tapaustutkimusta kohtaan kohdistettu kritiikki perustuu näkemykseen, jonka mukaan tapaustutkimuksen tulosten pohjalta ei voi tehdä muita tapauksia koskevia yleistyksiä. Tulokset koskisivat vain tutkittua tapausta, eikä niillä olisi laajempaa tieteellistä arvoa. Kritiikin taustalla on näkemys, jonka mukaan tutkimuksen tavoitteena tulee olla tulosten tilastollinen yleistettävyyys. Lisäksi on väitetty, että tapaustutkimuksen tutkija on helposti liian lähellä kohdettaan eikä siksi voi olla objektiivinen. (Peuhkuri 2005, 296.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 ”Onhan se erilainen tilanne” - johdanto tuloksiin

Tämän luvun tarkoitus on koota yhteen tutkimuksen avulla saadut keskeiset tulokset henkilöstön kokemuksista esimiestyön rooleista hajautetussa organisaatiossa. Empiiriset tutkimushaastattelut on suoritettu teemahaastatteluina Oulunkaaren kuntayhtymän viidessä kunnassa henkilöille, joiden lähiesimies hoitaa esimiestyön tehtäviä eli rooleja pääsääntöisesti etäällä kyseisen haastateltavan työyksiköstä.

Haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia verrataan aikaisemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen tähän tutkimukseen valikoituneista esimiestyön rooleista, joita olivat viestinnän ja vuorovaikutuksen edellytykset, tiedottaminen, suorituksen ohjaaminen ja organisointi, oppimisen tukeminen ja edistäminen, puheeksi ottaminen, palautteen antaminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä kokemus etäjohtamisen keinoin toteutuneesta esimiestyöstä. Jokainen tutkimuksen esimiestyön roolia koskeva tema käsitellään omassa alaluvussaan luomaan raporttiin selkeyttä sekä mahdollistamaan tulosten seurattavuutta ja luotettavuuden arviointia. Viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista.

Tutkimustulosten perusteella tämän tutkimuksen viimeisessä ”Johtopäätökset” -pääluvussa, vastataan tutkimuskysymyksiin: *Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on etäjohtamisesta hajautetussa organisaatiossa? Miten henkilöstö on kokenut esimiestyön roolit hajautetussa organisaatiossa? Mitä seikkoja henkilöstön johtamisessa tulisi huomioida, kun esimies ja johdettavat henkilöt eivät työskentele samoissa tiloissa?* Tässä luvussa käsitellään keskeiset empiiristen tutkimustulosten perusteella esiin nousevat vastaukset tutkimuskysymyksiin, siten että keskeiset tutkimustulosten temat käsitellään kootusti, teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen vuoropuheluna.

Haastateltavien kokemusten mukaan esimiestyö on muuttunut paljon. Muuttuva toimintaympäristö on asettanut organisaatioille yhä uusia vaatimuksia. Arjen työssä haasteellista on ollut tottua siihen, ettei esimies ole tavoitettavissa kaiken aikaa, eikä jokapäiväiseen kontaktiin ole mahdollisuutta. Hekin, joilla oli aikaisempaa kokemusta etäällä



olevasta esimiehestä kertoivat esimiestyön muuttuneen organisaatiotasolla tapahtuvien jatkuvien muutosten ja uudistusten myötä. Huusko (2007, 23) ja Mustikkamäki (2003, 7-8) toteavat, että muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatorakenteille uusia vaatimuksia, jotka edellyttävät toimintojen uudelleen järjestämistä. Muutosten työstäminen ja uusien toimintamallien käytäntöön jalkauttamisen koettiin vievän paljon esimiehen työaikaa. Oulunkaaren kuntayhtymän perustamisvaiheen ajoilta, haastateltavat kertoivat saaneensa vähän ennakkotietoa esimiestyön muuttumisesta etäältä hoidettavaksi työksi.

*”Onhan esimiestyö muuttunut paljon. Kyllähän se on ollut sitä, että esimies on ollut siinä viereisessä huoneessa tai oli siinä lähellä.” (4)*

*”Mutta onhan se erilainen tilanne, kun se on kaukana.” (7)*

*”Ei siitä kyllä ole ollut mitään tietoa (esimiestyön muuttuminen). Se oli koko muutos silloin, ettei oikein mistään ilmoitettu mitään.” (8)*

Osa Oulunkaaren henkilöstöstä työskentelee suuremmissa Oulunkaaren yksiköissä, joissa työtä tekee eri ammattikunnan edustajia, eri esimiesten alaisuudessa. Haastateltavien kokemusten mukaan tällainen toiminta lisää pirstaleisuutta sekä kokemusta irrallisuuden tunteesta. Työyhteisöjen välisten henkilöstöjen suhteet koettiin olevan erilaisia verrattuna aikaisempaan ajankohtaan ennen Oulunkaaren kuntayhtymää. Organisaation sisällä henkilöstön keskinäiseen tasavertaisuuteen koettiin sisältyvän eroavaisuuksia. Koko ”talon” jakautuminen omiin yksiköihin ja eri esimiesten alaisuuteen nähtiin yhteishenkeä heikentävänä. Yhteisen edun tavoittelun koettiin kehittyneen huonompaan suuntaan entiseen organisaation ajankohtaan verrattuna. Työympäristön ilmapiirin nähtiin muuttuneen.

*”Pirstaleinen, ja me ollaan vähän irrallaan toisista, yhteen hiileen puhaltaminen on minusta nyt huonompaa kuin ennen.” (7)*

*”Esimiestyö on parantunut Oulunkaaren myötä meidän näkökulmasta.” (1)*

*”Minä olen ihan tykännytkin tästä.” (8)*

Kahdeksasta haastateltavasta kahdella henkilöllä oli aiempaa kokemusta etäällä olevasta esimiehestä, kuudella ei. Yksi haastateltava koki nykyisen etäesimiestyön toimivan käytännössä hyvin, vaikkakin arjen haastavissa konflikteissa esimiehen olisi hyvä olla läsnä vielä saman päivänä aikana. Tosin, se käytännössä ymmärrettiin pitkien etäisyyksien vuoksi mahdottomaksi toteuttaa. Yhden haastateltavan mukaan esimiestyö oli parantunut

Oulunkaaren kuntayhtymän myötä. Näkemys perustui esimiehen perustehtävän osaamiseen ja hallintaan sekä selkeyteen työtehtävien sisällöstä. Kyseisten tekijöiden koettiin hyödyttävän ja tukevan esimiehen arjen johtamistyötä henkilöstön hyväksi.

## **5.2 ”On se kauhean tärkeää, että esimies käy täällä” – vuorovaikutus ja viestintä**

Tämän teeman puitteissa keskusteltiin miten vuorovaikutuksen ja viestinnän rooli pitkien välimatkojen organisaatiossa on onnistunut. Henkilöstön kokemuksia kartoitettiin yhteydenpidon sujuvuudesta, esimiehen tavoitettavuudesta yleensä sekä miten yhteydenpito käytännössä on toteutunut. Teemaan sisältyi pohdintaa yhteydenpidon tavoista, kuten puhelimen ja sähköpostin käytöstä sekä videoneuvottelulaitteiden hyödyntämisestä yhteydenpidon välineenä. Lisäksi tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia esimiehen läsnäolon merkityksestä suhteessa arjen työn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavana tekijänä.

Havunen ja Lavikkala (2010, 90) ja Hyppänen (2013, 85) toteavat, että toimivana ohjeena voidaan pitää säännöllistä yhteyttä etäällä oleviin työntekijöihin. Pelkkä sähköposti ei ole riittävä, vaan yhteisellä tapaamisella tai vain puhelinkeskustelulla saa paremman tuntuman siitä, miten työyhteisössä menee ja kuinka työntekijät voivat. Käytännössä esimiestehtävistä osa hoidetaan paikan päällä ja osassa hyödynnetään tietoliikenneyhteyksiä, puhelinta ja sähköpostia. Esimiehet hyödyntävät eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden kanssa videoneuvottelumahdollisuutta, jotka mahdollistavat sekä vuorovaikutteisen keskustelun että esitysmateriaalien näyttämisen. Tutkimustulosten perusteella käytetyimmät yhteydenpidon muodot olivat puhelin ja sähköposti. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä sähköpostia esimiehen kanssa asioista viestittämisen keinoina. Sähköpostin käyttö painottui enimmäkseen kiireettömien asioiden selvittämiseen ja hoitamiseen. Tutkimuksen haastateltavat totesivat esimiesten vastaavan sähköpostiviesteihin vaihtelevasti, useimmiten päivien tai viikon viiveellä. Vastausten viipyminen koettiin usein esimiehen tavanomaiseksi toimintatavaksi, ja sähköpostia jo lähetettäessä arveltiin vastausta joutuvan odottamaan. Vastausten viipyminen hidastutti edelleen niin työasioiden kuin henkilöstöön liittyvien asioiden käsittelyä ja ratkaisemista sekä eteenpäin hoitamista. Henkilöstö ymmärsi esimiehen kiireen, mutta toivoi sähköposteihin vastattavan muutaman päivän sisällä, kuitenkin mahdollisimman pian.

*”Viime viikollakin olen laittanut postia, ei ole millään tavalla siihen kommentoinut, että sellaisissa kiirettömässä asioissa ne jäävät vähän niin kuin roikkumaan.” (1)*

*”On käynyt monta kertaa, ettei tule vastauksia.” (5)*

Kynsilehdon (2007, 32) mukaan esimiehen ja henkilöstön välinen yhteydenpito saattaa jäädä liian vähäiseksi etäisyyden kasvaessa. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä organisaation kulttuurin ja päätehtävän välittämisessä. Tutkimustulosten mukaan epäkohdaksi koettiin joidenkin esimiesten tapa olla kokonaan vastaamatta sähköposteihin. Sähköposteja, joihin ei koskaan tullut vastausta, oli useita. Esimiehen vastaamattomuus osoitti välinpitämätöntä suhtautumista henkilöstön yhteydenottopyrkimyksiin. Vastauksen saaminen esimieheltä koettiin työläänä juuri useista yrityskerroista johtuen. Haastateltavat kertoivat laittaneensa esimiehelle uuden sähköpostin, elleivät he saaneet vastausta muutaman päivän sisällä. Muistutuksen jälkeen osa esimiehistä oli pahoitellut vastaamattomuuttaan. Tutkimukseen osallistuneista kolme kertoi saaneensa aina vastauksen sähköposteihin, vaikkakin viiveellä. Myös Sivusen (2007, 129) mukaan sähköpostia käytetään, jos hoidettavalla asialla ei ole kiire. Toisaalta sähköpostiin vastaamisen viivästyminen koetaan vuorovaikutusta hankaloittavana tekijänä hajautuneissa organisaatioissa. Vuorovaikutus koetaan sähköpostitse myös muodollisemmaksi kuin muissa yhteydenpidon välineissä.

*”Minä tarvitsen sen vastauksen, vastaa.” (6)*

*”Mutta on käynyt monesti, että pitää muistuttaa vastaamaan, hei että miten et ole tähän vastannut.” (5)*

*”Saa periaatteessa ihan hyvinkin kiinni, ei ole risonut ettei saa esimiestä kiinni.” (4)*

Sivusen (2007, 132-133) mukaan puhelimen käyttötarkoituksen perusteluja ovat vuorovaikutuksen samanaikaisuus ja nopeus. Silloin, kun asia vaatii huomattavaa täsmentämistä, eikä asia ole yksiselitteinen, samanaikainen vuorovaikutus koetaan tarpeelliseksi. Toinen puhelimen käyttötarkoitus on vuorovaikutuksen nopeus, silloin kun toinen osapuoli on saatava kiinni nopeasti ja käsiteltävän asian luonne vaatii nopeaa ratkaisua. Tutkimustulokset ovat samansuuntaiset. Haastateltavien mukaan nopeimmin kiireellisissä asioissa esimiehen sai kiinni puhelimitse. Kiireelliset asiat saattoivat liittyä asiakkaalle taloudellisesti merkittävän palvelun myöntämiseen, jonka päättämiseen työntekijällä ei ollut

valtuuksia. Haastateltavat toivat esille näkemyksen, jonka mukaan puhelimesta vaatimusten perustelu oli helpompaa. Tarvittaessa henkilöstöllä oli tapana jättää yhteydenottopyyntö esimiehen puhelimen vastaajaan. Soittopyyntöä käytettiin erityisesti kiireellisiksi koetuissa työasioissa.

*”Soitetaan niin pitkään, että vastaa.” (6)*

*”Ihan kiva sitten, kun hän soittaa joskus takaisin. Mutta ei aina sitten.” (6)*

Niissä tilanteissa, joissa esimies ei heti voinut vastata puhelimeen, oli hän soittanut takaisin niin pian kuin se oli mahdollista. Haastateltavat ymmärsivät esimiehen työpäiviin sisältyvän palavereita ja kokouksia, jolloin välittömästi puhelimeen vastaaminen ei ollut mahdollista. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö piti hyvänä käytäntönä heidän oikeuttaan nähdä esimiehen sähköinen kalenteri. Kalenterista kykeni helposti tarkistamaan esimiehen työpäivän aikataulu. Tällä tavoin henkilöstö näki reaaliajassa, milloin esimies on parhaiten tavoitettavissa ja välttämään henkilökunnan työaikaa vieviltä turhilta yhteydenottopyynnöiltä ja samoin turhautumiselta esimiehen vastaamattomuuteen.

*”Esimies on usein aamusta palavereissa, mutta kyllä se yleensä soittaa takaisin.” (8)*

*”Me nähdään esimiehen kalenterin kautta, että se on koulutuksessa tai palaverissa koko päivän.” (3)*

Kuusi haastateltavaa kertoi lähettävänsä tekstiviestillä yhteydenottopyynnön esimiehelle, ellei esimiehen tavoittaminen puhelimitse tai sähköpostitse ollut aiemmin onnistunut. Tekstiviestien lähettämistä käytettiin yhtenä keinona herättää esimiehen huomio ja saada hänet soittamaan takaisin, mikäli asian kiireellisyys sitä edellytti. Haastateltavat olivat kokeneet, että esimies voi tarvittaessa oman harkintansa mukaan vastata tekstiviestiin koulutuksessa tai palaverissa ollessaan, ainakin ilmoittaa milloin voi soittaa takaisin. Sivunen (2007, 133) toteaa, että kiireellisissä asioissa käytetään puhelimen tekstiviestejä, joihin vastapuoli voi lähettää vastausviestin kesken palaverinkin.

*”Varsinkin, jos on tosi tärkeä asia, niin tekstiviestillä pommittaa, että soitatko heti kun ehdit.” (6)*

Tiimipalaverien yhteydenpidossa videoneuvotteluyhteys oli säännöllisesti käytössä kolmen haastateltavan työyksikössä. Muut haastateltavat kertoivat neuvottelujen videon välityksellä olevan hyvin satunnaisia ja yhden haastateltavan mukaan videopalavereja ei ole käyty kertaakaan. Tiimipalaverit videoneuvotteluna koettiin haasteellisena yhteyden yksipuolisuuden vuoksi. Vuorovaikutus koettiin kankeana eikä sujuvaa keskusteluyhteyttä syntynyt. Haastateltavat arastelivat puheenvuoron pyytämistä, siitäkin huolimatta, vaikka he tiesivät voivansa sitä pyytää ja osallistua keskusteluun. Videoneuvottelulaitteiden tekninen toimivuus koettiin osin hankalaksi, yhteydet katkeilivat ja kuuluvuusongelmaa esiintyi. Videoneuvotteluyhteys koettiin toimivan parhaiten informaation välittämisessä ja tiedotusluonteisissa asioissa, joissa luontevaa keskusteluyhteyttä ei välttämättä kaivattu.

*”Kyllä se aika jäykkää on, varsinkin videokeskustelut. Tämähän on sellaista yksinpuhelua hänen puoleltaan.” (6)*

*”Etten ihan pikkuasioita rupea siinä sanomaan. Se on vähän jäykkä. Tökeröä se homma.” (5)*

*”Se videoneuvottelu on kankeampi, nyt on vähän tottunut. Osaa telekkarillekin puhua.” (8)*

Sivunen (2007, 148-152) mukaan videoneuvottelun käyttötarkoitus on tiedottaminen, päätöksenteko, vuorovaikutuksen samanaikaisuus ja asioiden näyttäminen. Videoneuvotteluissa tiedottaminen on hyvin keskeisessä roolissa. Jäsenet jakavat toisilleen tietoa ajankohtaisista työyhteisön kysymyksistä ja vastaavasti esimiehellä on mahdollisuus tiedottaa ylemmän organisaation taholta tulleista asioista. Videoneuvottelussa on mahdollisuus keskustella yhteiseksi koetuista sekä päätättämistä vaativista asioista kaikkien jäsenten kanssa yhtä aikaa. Tosin lopullisen päätöksenteon koettiin yleensä jääneen esimiehen tehtäväksi. Videoneuvottelussa vuorovaikutuksen samanaikaisuus koetaan tärkeäksi, koska jokaisella jäsenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja sanoa mielipiteensä. Käytännössä videoneuvotteluissa vuorovaikutus jakautuu epätasaisesti sen vuoksi, että videokokouksen vetäjä on äänessä enemmän kuin jäsenet.

Yhden haastateltavan kokemus videoneuvotteluista oli myönteinen. Esimiehen ja henkilöstön välinen videopalaveri oli koskenut, ei vain omaa työyksikköä, vaan koko Oulunkaaren samaa työtä tekevän henkilöstön yhteisiä asiakastapauksia, sekä työhön ja työtapoihin liittyviä

ratkaisuja ja toimintoja vaativia ohjeistuksia. Erityisen mielekkäänä haastateltava oli kokenut esimiehen tavan kysellä erikseen kunkin työyksikön kuulumiset.

*”Minun mielestä ne on ihan luontevia.” (3)*

Ensisijaisia ja viikoittain pidettäviä kokouksia ovat työtä läheisesti tekevien tapaamiset, kuten työryhmä- ja tiimipalaverit (Romppanen & Kallasvuo 2011, 47). Empiiristen tutkimustulosten mukaan esimiehen fyysistä läsnäoloa pidettiin suotavana kaikkien haastateltavien keskuudessa. Tosin osan mielestä, myös joka toinen kerta läsnä ja joka toinen kerta videoneuvotteluna, koettiin toimivana keinona kokoontua yhteen. Yhden haastateltavan mukaan, esimies pyrkii käymään työyksikön tiimipalavereissa, mutta Oulunkaaren toimintamalliin perustuen, palaverit pidetään usein videoneuvottelulaitteiden välityksellä. Kaikki haastateltavat kokivat esimiehen ja työyhteisön yhteisten tiimipalaverien olevan merkityksellisiä. Kuuselan (2013, 128-129) mukaan esimiehen tulee olla näkemässä mitä työyhteisössä tapahtuu ja miten ihmiset toimivat toistensa kanssa. Aito läsnäolo on yhdessä tekemistä ja vuoropuhelua.

*”Pitäisin tärkeänä ihan niitä tiimipalavereja, jossa kaikki paikalla ja esimies mukana.” (2)*

Esimiehen ja henkilöstön niin sanotusti paikan päällä tapaamisten toivottiin toteutuvan vähintään kerran kuukaudessa. Kahden työyksikön haastateltavan mukaan heidän tiimit kokoontuvat kahden viikon välein, vaikka toiveissa oli tapaaminen kerran viikossa erityisesti haastavista asiakas- ja työyhteisötilanteista johtuen. Kaksi haastateltavaa kertoi esimiehen käyvän kuukauden tai kahden välein ja yhden haastateltavan kokemuksen mukaan esimiehen tapaaminen toteutui kerran kolmessa kuukaudessa. Haastateltavat kertoivat tapaamisten ajoittain peruuntuvan, eikä uutta tapaamista peruuntuneen tilalle sovittu. Seuraava tilaisuus saattoi olla useamman kuukauden päässä alun perin sovittua. Kaksi haastateltavaa kertoi heidän ja esimiehen tapaamisten välin venyneen pisimmillään puolen vuoden mittaiseksi. Vaikka tapaamiset oli alun perin sovittu toteutettavan kuukauden välein, eivät ne käytännössä toimineet sovittulla tavalla. Kuitenkin esimiehen käyntejä työyksiköissä pidettiin tärkeinä ja nimenomaan paikan päällä eli ”face-to-face” läsnäoloa. Niissä työyksiköissä, joissa esimiehen tapaaminen järjestyi harvakseltaan, pääsääntöinen vuorovaikutus ja viestintä toteutui sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

*”On se kauhean tärkeä, että se käy täällä ja ollaan niin kuin face-to-face.” (1)*

*”Kyllä ehdottomasti se olisi parempi, läsnäolo olisi suotavaa.” (6)*

*”Mahtoi olla pisin aika kun esimiestä nähtiin, taisi olla puolivuotta. Että siis tosi pitkiä aikoja. Eli tosi paljon puhelimen ja sähköpostin varassa on tämä yhteydenpito.” (2)*

Tapaamisiin käytetty aika haastateltavien mukaan oli keskimäärin puolitoista tuntia. Hyvä asiana pidettiin aikataulun joustavuutta, mikäli asioiden haasteellisuus ja selvittely sitä edellytti. Henkilöstö koki mielekkäänä esimiehen tavan jäädä seuraamaan ja havainnoimaan työyksikön toimintaa sekä keskustelemaan työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Läsnäololla esimies ilmaisi kiinnostusta niin henkilöstöä kuin asiakkaitakin kohtaan. Esimiehen toivottiin joskus viipyvän päivän johtamassaan työyksikössä tehden sieltä käsin etäesimiestyötä muihin Oulunkaaren kuntayhtymän kuntiin.

*”Pidetään tiimipalaveri ja on vielä vähän aikaa tässä. Katastelee ja juttelee.”*

*(8)*

*”Jotenkin olen odottanut, että se olisi päivän täällä ja katsoisi mitä me tehdään.” (6)*

Haastateltavat pitivät tietoa esimiehen poissaolosta tärkeänä sekä tietoa sijaisesta, joka esimiehen tehtävät poissaolon aikana hoitaa. Esimieheen kohdistuvien yhteydenottopyyntöjen aikana henkilöstölle saattoi tulla yllätyksenä esimiehen poissaolo. Henkilöstö toivoi tiedon esimiehen poissalosta tulevan riittävän ajoissa, jotta työntekijöillä olisi aina käytettävissään ajantasainen tieto esimiehen tavoitettavuudesta.

### **5.3 ”Se on haastavaa tämä tiedonkulku” - asioista tiedottaminen**

Tämän teeman alla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia asioiden tiedottamisesta sekä esimiehen ja henkilöstön välisestä tiedonkulusta. Tiedottaminen on tärkeä osa esimiehen roolia. Ensisijaisesti selviteltiin kokemuksia tiedonkulun haasteista ja ongelmista esimiehen sijaitessa etäällä haastateltavien työyksiköstä hajautuneessa organisaatiossa. Haastateltavat pohtivat tiedon oikeellisuutta ja saamatta jääneen tiedon merkitystä sekä tiedon ajantasaisuutta sekä sitä miten ja millä tavoin tarvittava tieto henkilöstön tavoittaa.

Tiedon pirstaloituminen ja hajaantuminen koettiin organisaation tasolla pulmalliseksi. Erityisesti niissä tilanteissa, joissa useamman esimiehen alaisia työyksiköitä työskenteli samassa rakennuksessa tai muuten työtiloiltaan liki toisiaan. Haastateltavilla oli kokemuksia tilanteista, joissa toisen yksikön henkilöstö oli saanut tiedon tärkeästä koulutuksesta, mutta oman esimiehen kautta tietoa ei saatu. Haastateltavat epäilivät, ettei heidän esimieskään tiennyt asiasta, koska tieto ei eteenpäin välittynyt. Henkilöstössä tämä herätti epätietoisuutta. Tiedon jäsentäminen ja sen tärkeyden selvittäminen tuntui jäävän paljolti henkilöstön oman aktiivisuuden varaan. Tosin arjen työrutiinit koettiin työläiksi, ettei sen pohtimiseen ”kuuluuko tämä meille vai ei” käytetty enempää kiireistä työaika. Tieto koulutuksista oli saavuttanut haastateltavat jopa myöhässä. Henkilöstölle oli jälkikäteen selvinnyt, että kyseeseen koulutukseen olisi pitänyt osallistua. Toisen työyksikön esimiehen ei koettu pitävän huolta muiden yksiköiden henkilöstöjen tiedottamisesta.

*”Me vaan kuullaan huhuna ja sitten kuitenkin meidän esimieheltä ei tule tietoa.” (1)*

*”Tiedon kulussa on jotain hämmennystä tässä organisaatiossa.” (1)*

*”Me tiedetään asioista puskaradion kautta ennemmin kuin edes esimies on kuullut koko asiasta.” (3)*

*”Jostakin me jäädään aina paitsi.” (8)*

Salminen (2011, 25) ja Mintzberg (1980, 67) toteavat, että esimiehen tehtävänä on vastata organisaation sisäisestä informaationkulusta ja yhteistyöstä. Tutkimustulosten mukaan tiedottamiseen toivottiin parannusta koko organisaatiotasolla. Henkilöstölle tarkoitetun tiedon pitäisi tulla ajoissa, jotta koulutuksiin ja tilaisuuksiin sekä erinäisiin tapaamisiin olisi mahdollista hyvissä ajoin varautua, jota oman työn suunnittelu ja ennakoitavuus edellyttäisi. Se, ettei esimieskään ollut tietoinen kaikista ajankohtaisista tiedotettavista asioista, nähtiin enemmänkin esimiehen ja hänen oman esimiehen välisenä tiedonkulun katkokseksi, kuin esimiehen haluttomuutena välittää tarpeellista tietoa.

Haastateltavien kokemusten mukaan he toivoivat saavansa tietoa Oulunkaaren kuntayhtymän suunnitelmista, jotka koskivat työyhteisön työtiloja, kalustehankintoja ja niin edelleen. Kuntayhtymään kuuluvien muiden kuntien suunnitelmista oltiin myös kiinnostuneita. Tämän hetkinen näkemys oli, ettei niistä paljon tiedetä. Yksi haastateltava toi esiin harminsia siitä, kuinka vähän ylemmät johtajat kysyvät henkilöstön mielipidettä, vaikka tämä olisi sen



kunnan ainut sitä työtehtävää hoitava henkilö. Pitkän työkokemuksen omaavalla työntekijällä on paljon taitoja sekä ns. hiljaista tietoa, joka olisi arvokasta eteenpäin jaettavaksi.

Oulunkaaren kuntayhtymän Intranet tiedonkulun kanavana oli vähän käytetty kaikkien haastateltavien keskuudessa. Merkittävin syy, ettei intranetiä käytetty oli ajan puute. Työpäivät täyttyivät asiakastapaamisista ja dokumentoinnista, joten aikaa tiedon etsimiseen ja lukemiseen ei koettu juuri jäävän. Esimiehet eivät olleet aktiivisesti kehottaneet tutustumaan intranettiin. Muutama haastateltava muisteli, että esimies olisi asiasta puhunut. Intranettiin kirjautuminen oli kahdelle haastateltavalle epäselvää. Koska intranettiin ei oltu juuri tutustettu, haastateltavat myönsivät, etteivät tiedä kuinka tärkeää tietoa sieltä mahdollisesti olisi saatavilla. Yksi haastateltava arveli sieltä löytyvän mm. ohjeita. Toisaalta organisaation työntekijöiden ajateltiin olevan suotavaa tutustua intranetin samoin kuin myös www-sivujen sisältöön.

*”Itsestä ainakin jotenkin kankea se intranet. Sieltä ei meinaa löytää missä mikään asia on.” (8)*

Samasta syystä haastateltavien mukaan ei myöskään Oulunkaaren www-sivuja ollut aikaa käydä lukemassa. Oman aktiivisuuden merkitys tiedon hankinnassa ymmärrettiin, mutta työpäivän kiireellisyyttä pidettiin ensisijainen syynä siihen, miksi intranettia eikä www-sivuja juuri ehditty lukemaan. Asiakasajan peruuntuminen saattoi antaa vähän väljyyttä työpäivään, mutta aika käytettiin enemmän asiakasasioiden kirjaamiseen, sähköpostien lukemiseen tai oman alan ammattikirjallisuuteen tutustumiseen.

*”Ajan puute. Aina kun on aikaa, sitä kokee, että on jotakin tärkeämpää.” (7)*

*”Se on tämä työelämän kiire, että sitäkään ei työajalla varsinkaan tehdä.”(6)*

Tiimipalavereissa käsiteltiin ajankohtaisia tiedotettavia asioita, henkilöstöön liittyviä kysymyksiä, talousasioita sekä haastavaksi koettuja asiakasasioita. Tiimien menettelytavat vaihtelivat työyksiköittäin. Osassa tiimeissä oli käytäntönä tehdä ennakkoon kokouksen asialista ja lähettää se sähköpostilla henkilöstölle tiedoksi. Kokouksen aikana käsitellyistä asioista tehtiin muistio, josta oli hyötyä niille työntekijöille, jotka eivät olleet voineet osallistua tiimipalaveriin. Työyhteisön henkilöstön omien viikoittaisten ja tarpeen mukaan myös päivittäisten pienten palaverien koettiin parantaneen työyksikön yleistä tiedonkulkua.

Työpäivän tai työviikon aikana tullessiin muutoksiin pystyttiin reagoimaan nopeammin ja ne olivat heti kaikkien tiedossa. Erityisesti useamman työntekijän yksiköissä tällaisiin käytäntöihin oli tietoisesti panostettu.

*”Meillä näissä tiimipalavereissa semmoinen virallisempi tieto, joka ei ole kiireellistä. Käsitellään asiakasasiaakin tarpeen mukaan sekä mahdollisia tulevia muutoksia.” (6)*

Esimiehen tiedossa olevista koulutuksista tai muista tärkeistä asioista tieto henkilöstölle tuli tiimipalavereissa tai sähköpostin välityksellä. Haastateltavat totesivat sähköpostin olevan esimiehen eniten käyttämä tiedottamisen kanava. Tiedonkulku oli koettu ajoittain hitaaksi. Tieto tapahtumasta tai tapaamisesta oli saavuttanut henkilöstön edellisenä tai samana päivänä, joihin ei ollut enää mahdollisuutta osallistua. Pääsääntöisesti tiedottaminen oli tapahtunut ajoissa. Haastateltavat pohtivat myös omaa aktiivisuutta tiedon hankinnassa ja saadun tiedon välittämisestä muulle henkilöstölle.

*”Se on haastavaa tämä tiedonkulku. Kaikkea ei tarvitse tietää.” (6)*

Henkilöstölle oli haastavaa löytää aikaa sähköpostien lukemiseen. Useamman henkilön työyhteisössä, joku oli lukenut sähköpostin ja hän oli informoinut muita työyhteisön jäseniä esimieheltä tulleesta sähköpostista. Ongelmaksi nähtiin se, ettei tieto saavuttanut kaikkia. Tiedon saavuttamattomuuden koettiin lisäävän henkilöstön hämmennystä ja epätietoisuutta asioiden sopimisesta. Tiedonkulku koettiin pulmallisena ja useimmiten joku työntekijä koki jääneensä paitsi työyhteisöön tulleesta tiedosta. Kiireellisiä asioita saatettiin esimieheltä varmistaa myös puhelimitse. Tiedonkulun haastavuutta esiintyi enemmän isommissa työyhteisöissä kuin pienemmissä. Pienissä, muutaman työntekijän työyhteisöissä, henkilöstö keskusteli luonnostaan enemmän työpäivän aikana.

#### **5.4 ”Omallalla vastuulla se arjen pyörittys” – resurssien ja suorituksen organisoija**

Tähän teemaan kartoitettiin haastateltavien kokemuksia esimiehen roolista suorituksen ohjaajana sekä esimiehen mahdollisuudesta asioiden ja työsuoritusten ohjaamiseen etäällä olemisesta huolimatta. Lisäksi henkilöstö toi esille näkemyksiään esimiehen tavasta

organisoida ja järjestää työyhteisöön tarvittavat työntekijä- ja tilaresursseja sekä suunnitella ja toteuttaa henkilöstön työvuorosuunnitelmat.

Henkilöstöresursseihin suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä. Niissä työyhteisöissä, joissa jonkin ammattiryhmän työpanos oli havaittu niukaksi, koettiin esimiehen tiedottaneen vähäiseksi koetusta työntekijävajeesta organisaation ylintä johtoa. Oulunkaaren kuntayhtymän aikana osalle haastateltavien työyksiköitä oli saatu lisää henkilöstöresurssia verrattuna edellisen organisaation aikaan. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöresurssin riittävyys oli työntekijöitä kuormittava tekijä päivittäisessä asiakastyössä. Vastuu asiakastyöstä vähäisiksi koetulla työntekijäresurssilla ajateltiin olevan henkilöstöllä itsellään. Tutkimustuloksia tukee Hyppäsen (2013, 80) sekä Sarros`n ja Santora`n (2001, 392) näkemys, jonka mukaan organisointi ja resursointi ovat esimiehen perustyötä. Jos työntekijät kokevat työhönsä liittyvien perusasioiden olevan kunnossa ja selkeitä, he ovat valmiimpia kehittämään ja sitoutumaan tehtäviinsä. Oikealla ja optimaalisella resursoinnilla esimies edistää yksikkönsä toimintaa erilaisissa tilanteissa.

*”Tosi paljon enemmän vastuuta. Tuntuu, että esimies on joku nimi paperilla, sillä olemme tuolla paljon omillaan.” (2)*

Haastateltavien kokemusten mukaan henkilöstön poissaolojen tilalle sijaisten palkkaaminen oli harvinaista. Lyhyempien, muutamien päivien sijaisuuksiin, sijaisia ei palkattu. Työyhteisössä saattoi olla työpäivän aikana kahden tai kolmen työntekijän vajuus, joihin ei sijaisia saatu. Pidempiin sijaisuuksiin sijainen oli yleensä mahdollista palkata. Niissäkin tilanteissa, joissa sijaisen palkkaaminen olisi ollut luvallista, ei se tapahtunut riittävän nopeasti. Esimerkiksi hyvin työtehtävät hoitanut määräaikainen sijainen oli siirtynyt toisiin tehtäviin työsopimuksen viivästymisen vuoksi. Hyppänen (2013, 81) toteaa esimiehen tasapainoilevan työntekijöiden määrän, vaihtelevien työtilanteiden ja talouden välillä. Tehtävien ja resurssien organisoimiseksi esimiehen on suunniteltava työyksikön työt sen mukaan, kun kaikki henkilöt ovat töissä, työkykyisiä ja käytettävissä työtehtäviin. Lisäksi olisi hyvä organisoida varasuunnitelma, jonka avulla töistä ja vaatimuksista selvittää, mikäli useita työntekijöitä on poissa yhtä aikaa.

Harvoin työyhteisössä käyvällä esimiehellä ei välttämättä ollut realistista kuvaa henkilöstön kiireestä ja työn kuormittavuudesta. Haastateltavien mukaan esimies ei juuri kysynyt, miten

työpaikalla pärjättiin silloin kun työyhteisössä oli poissaolojen vuoksi useamman henkilövaje. Tarvetta henkilöstöresurssin lisäämiseen oli työntekijöiltä kysytty ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Henkilöstön mielipiteelle koettiin annettavan arvoa. Harmillisena seikkana pidettiin sitä, ettei asian jatkosuunnitelmien etenemisestä saatu juuri palautetta. Vaikka esimiehellä ei ollut aina ajantasaista kuvaa työyhteisön arjen kiireestä ja kuormittavuudesta, oli yhden haastateltavan esimies tietoinen työntekijöiden työtaakasta sekä huoli henkilöstön jaksamisesta. Käytännössä esimiehen keinot saada lisää henkilöstöresurssia koettiin vähäisiksi. Vastuu työyhteisön resursseista huolehtimisesta nähtiin kuuluvan esimiehen tehtäviin.

Haastattelujen mukaan vastuu henkilöstön työstä poissaolon ilmoittamisesta jäi työntekijöille itselleen. Työntekijä ilmoitti poissaolostaan esimiehelle, jonka jälkeen hän itse ilmoitti jollekin työyhteisön jäsenelle, ettei tule töihin. Pääsääntöisesti ilmoituksen saaneen työkaverin tehtäväksi jäi huolehtia poissaolijan asiakastapaamisten peruutukset. Ajoittain sekaannusta herätti tilanteet, jossa työntekijä ei ollut ilmoittanut poissaoloaan esimiehelle eikä työpaikalle. Näissä tilanteissa, joku työyhteisön jäsen otti asiakseen soittaa esimiehelle varmistukseen henkilön poissaolon. Yhdessä työyksikössä poissaolija kävi itse sairaana perumassa varatut asiakasajat. Haastateltavan mukaan sairauslomalle jäämisen kynnys oli korkea ja tästä syystä töihin saatettiin tulla sairaana. Työyksikössä kaivattiin esimiehen toimintaohjetta siitä, kenen tehtäviin kuuluu hoitaa sairauslomalle jääneen työntekijän asiakasperuutukset. Kokemusten mukaan toisen palvelualueen henkilöstö ei mielellään ottanut hoitaakseen toisen palvelualueen työntekijän asiakasperuutuksia.

*”Kyllä se semmoinen tunne on, ettei sitä hevin jääkään pois, kyllähän se itse pitää se pöytä käydä putsaamassa. Että ei siihen keltään apua saada siihen hommaan.” (7)*

*”Soittaa esimiehelle aamulla, että on pois ja me jotka ollaan töissä huolehditaan peruutukset tai katsotaan joku muu joka peruu.” (3)*

Työvuorolistat olivat pääsääntöisesti esimiesten tekemiä. Yhdessä työyksikössä toimistosihteerin tehtäviin kuului työvuorolistojen tekeminen ja edelleen henkilöstölle toimittaminen. Esimiehen tehtäviin jäi työvuorolistojen hyväksyminen. Yhden haastateltavan mukaan työvuorolistat eivät tulleet aina ajallaan henkilöstölle tiedoksi, vaikka niiden

valmistumisessa ja työyksiköihin toimittamisessa oli selkeä ohjeistus. Esimiehen etäisyydellä koettiin olevan merkitystä siihen, että työvuorolistat myöhästyivät sovitusta aikataulusta.

*”Työvuorolistat ei tule aina ajallaan. Uskon, että jos se esimies olisi viereisessä huoneessa, niin näin ei kävisi. Tulisi ainakin itse patisteltua.” (2)*

Haastateltaville toimivat ja asianmukaiset työtilat olivat tärkeitä. Pääsääntöisesti työtiloihin oltiin tyytyväisiä, vaikka osa työhuoneista oli liian pieniä käyttötarkoitukseen nähden. Työtilojen viihtyvyyttä ja siisteyttä arvostettiin ja sillä koettiin olevan merkitystä henkilöstön työviihtyvyyteen. Yhden haastateltavan näkökulman mukaan viihtyisissä työtiloissa asiakkaidenkin oli miellyttävämpi asioida. Uusien tilojen suunnittelussa olisi toivottu esimiehen kartoittaneen työyhteisön toiveita sekä kysyvän henkilöstön mielipidettä tilojen toimivuudesta käytännön asiakastyössä.

Muuttuvassa ja yhä monimutkaistuvassa maailmassa esimiehen tehtävä on selvittää henkilöstölle, miksi työtä tehdään ja mihin toiminnalla pyritään. Työyhteisön perustehtävän selkeyttäminen on tärkeä tehtävä. (Tarkkonen 2012, 8; Salminen 2011, 26.) Tutkimustulosten mukaan työpäivän suunnittelu ja koordinointi oli henkilöstön tehtävä. Ainut selkeä ohjeistus oli asiakaskontaktien määrään työpäivän aikana. Esimiehen ohjeistusta työajan varaamisesta muuhun kuin asiakastyöhön pidettiin tärkeänä ja arvossa. Muita töitä olivat kirjaamiset, lausunnot sekä työn sisällöllinen suunnittelu. Esimies ei puuttunut päiväjärjestykseen eikä työntekijän kalenteriin muulloin kun, jos työpäivät olivat liian tyhjiä tai liian täysiä. Päivittäisen asiakastyön haastateltavat kertoivat hoitavansa itsenäisesti, eikä esimiehen ohjeistusta siihen juurikaan saatu. Vastuu asiakastyöstä koettiin olevan henkilöstöllä itsellään. Haastatteluissa tuli esiin näkemys, jonka mukaan esimies luotti henkilöstön ammattitaitoon hoitaa annetut työtehtävät. Hyppäsen (2013, 95) mukaan esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että asiakkaat saavat hyvää palvelua. Organisaatioiden olemassaolo ja menestyminen pohjautuvat niiden kykyyn palvella asiakkaitaan. Jokaisella yksiköllä ja tiimillä on omat roolinsa ja tehtävänsä suhteessa organisaation määrittämään hyvään asiakaspalveluun.

*”Jos ajatellaan, että esimies on suorituksen ohjaaja, niin kyllä se meidän kohdalla on ihan olematonta.” (2)*

*”Omalla vastuulla arjen pyörittäminen on aika paljon.” (5)*

Ohjeistusta ja neuvoa pulmallisiin työ- ja asiakastilanteisiin haastateltavat kertoivat saaneensa tiimipalaverissa esimieheltä kuin myös henkilöstöltä itseltään. Esimiehen käytännön taidot ja kyseisen ammattialan osaaminen koettiin hyödyttävän henkilöstöä vaativien asiakasasioiden käsittelyssä. Toisaalta esimies oli saattanut todeta, ettei henkilöstön tarvinnut asiaa miettiä, vaikka heillä olisi ollut siihen ajatuksia ja ideoita. Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisön ongelmatilanteissa ratkaisuja etsittiin yhdessä, erityisesti kiireellisissä asioissa työkavereiden antama tuki koettiin tärkeäksi. Äkillisissä tilanteissa ei esimiestä ollut aina mahdollista tavoittaa. Haastateltavien mukaan työntekijän poissaolo edellytti työpäivän ohjelman uudelleen suunnittelua ja järjestelyä. Henkilöstö piti tärkeänä, että asiakkaat saivat heille kuuluvat palvelut, ja sovitut työt saatiin hallintaan ja hoidettua. Arjen toiminnan muutokset koettiin olevan työntekijöiden vastuulla.

*”Esimiehellä on hirveen helppo luistaa tämmöisistä asioista kun ei ole läsnä.”*

(2)

*”Sitten tuntuu vähän, että on niitä vapaamatkustajia siinä joukossa.” (6)*

Haastateltavien kertoman mukaan useamman työntekijän työyhteisössä työtehtävät eivät välttämättä jakautuneen täysin tasavertaisesti. Kullakin työntekijällä oli omat vastualueet tiettyjen työtehtävien hoidosta. Uusia vastualueita jaettaessa, esimies saattoi antaa uuden työtehtävän hoitamisen tunnolliseksi havaitulle henkilölle, ilman että vastuuta olisi jaettu myöhemmin työyksikköön tulleiden työntekijöiden kesken. Sekin ymmärrettiin, että kaikilla työntekijöillä ei ollut tarvittavia valmiuksia suoriutua kaikista työtehtävien edellyttämistä vastuista. Työtehtävien uudelleen organisoinnilla, olisi töitä voinut jakaa tasapuolisemmin, huomioiden työntekijöiden taidot ja osaaminen suhteessa vaadittuun tehtävään.

## **5.5 ”Pysy niin kuin ajan hermolla” - osaamisen edistäminen**

Tämän teeman tarkoitus oli selvittää, miten esimies edisti roolissaan henkilöstön ammatissa kehittymistä ja uuden oppimista. Haastateltavat pohtivat myös, miten esimies kannusti työntekijöiden opiskelua ja lisäsi osaamisen edellytyksiä. Lisäksi haastateltavat tarkastelivat esimiehen etäisyyden vaikutusta koulutustiedon saatavuuteen. Teemaan sisältyi myös pohdintaa koulutusmäärärahojen jakautumisesta eri työyksiköiden välillä hajautuneen organisaation ympäristössä.

Hyppäsen (2013, 114-115) mukaan henkilöstön vastuuta omasta osaamisestaan pitää korostaa. Tämä ei kuitenkaan vähennä esimiehen eikä johdon vastuuta. Työntekijän ja työnantajan välisen niin sanotun psykologisen sopimuksen mukaan, työntekijä odottaa, että hänen osaamiseensa panostetaan, jotta hän voi sitoutua työhönsä eikä hänen työmarkkina-arvonsa laske. Työnantaja taas olettaa työntekijöiden olevan sitoutuneita oman osaamisensa antamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työnantaja tarjoaa puitteet, mutta samalla työntekijältä edellytetään aktiivisuutta, omatoimisuutta ja vastuuta. Tutkimustulosten mukaan haastateltavat kokivat esimiesten tukeneen kouluttautumista ja uuden oppimista. Esimies lähetti tietoa uusista koulutuksista sähköpostitse tai tiedottamalla tiimipalavereissa. Osa koulutustiedotteista tuli henkilöstölle suoraan, ilman esimiehen välittämistä. Koulutukset saattoivat olla lisä- ja täydennyskoulutuksia, niin vapaaehtoisia kuin työhön välttämättömiä. Haastateltavat totesivat olevansa itseohjautuvia ja mieltivänsä, mikä koulutus heitä kiinnostaa, sekä mitä koulutusta he työssään tulevat tarvitsemaan siitä hyvin suoriutuakseen. Esimiehen tukea henkilöstön kouluttautumiseen pidettiin tärkeänä. Muutamat haastateltavat kokivat esimiehen luottaneen heidän omaan arvioon koulutuksen ja oppimisen tarpeellisuudesta.

*”Kyllä niitä (koulutuksia) suunnitellaan yhdessä. Esimies meitä sinne kannustaa kyllä.” (3)*

Kokemukset koulutuksiin osallistumisesta haastateltavien kesken vaihtelivat. Osa haastateltavista kertoi pääsevänsä koulutuksiin hyvin, tosin koulutusmäärärahojen puitteissa. Ilmaisia lähialueen koulutuksia suosittiin ja seudullisia Oulunkaaren kuntayhtymän järjestämiä omia koulutuksia. Kun taas osan haastateltavien mukaan esimies kannusti kouluttautumaan, mutta ensisijaisesti omalla kustannuksella. Esimiehen suosittelevat ilmaiset koulutukset eivät aina vastanneet henkilöstön sen hetkiseen koulutustarpeeseen. Ilmaisia koulutuksia oli harvoin tarjolla tai koulutusaiheet kohdentuivat pitkälti perusasioihin, jotka koettiin olevan jo hallussa. Haastatteluisissa ilmeni, että oman ammattialan asiantuntijapäiville pääseminen ei toteutunut tasapuolisesti hajautuneen organisaation sisällä. Henkilöstön toiveena oli, että oman alan valtakunnallisille koulutuspäiville pääsisi esimerkiksi joka toinen vuosi.

*”Että enemmän on semmoinen ilmapiiri työn kehittämisen suhteen, että työtä pitää kehittää ja se ei saa maksaa mitään ja siihen ei järjestetä koulutusta.” (2)*

Kouluttautumista ja työssä kehittymistä pidettiin erittäin tärkeänä. Ammatissa menestyminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilla henkilöstön tietotaito ja osaaminen on merkittävä työväline monivivahteisessa asiakastyössä. Osaamisen kehittäminen on merkityksellistä, koska tieto vanhenee koko ajan ja toimintaolosuhteet muuttuvat (Piili 2006, 109). Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa oli saatu koulutusta uusien työmenetelmien käyttöön, mutta puutteena koettiin menetelmän opetuksen keskeneräisyys ja toimintatavan epäselvyys. Henkilöstö koki työtavan käytössä kirjavuutta eri kuntien kesken. Selkeät säännöt ja ohjeet puuttuivat. Oman esimiehen tieto ja ohjeistus kyseessä olevasta asiasta koettiin puutteelliseksi ja esimiehen tuki vähäiseksi. Kehityskeskustelut olivat yksi keskeinen kanava keskustella esimiehen kanssa kouluttautumisesta kuin myös oppimisen tavoitteista yleensäkin. Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa sovitut koulutukset eivät haastateltavien mielestä aina toteutuneet, niin kuin oli luvattu.

*”Justiin katoin sen, kun löysin pöytälaatikosta sen, ettei mikään niistä ole toteutunut.” (2)*

Nivala (2012, 109) toteaa, että osaaminen on yksi keskeisiä organisaation menestystekijöitä. Suurin osa työyhteisöistä tuottaa palveluja henkilöstön osaamisella (Tarkkonen 2012, 8; Muna 2006, 51). Osaamiseen perustuu lähes kaikki se, millä saadaan aikaan tuottavuutta ja hyvinvointia. Tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä. Haastateltavien kokemusten mukaan pidemmät ammatillista kehittymistä tukevat koulutukset työuran aikana koettiin tärkeiksi. Erilaatuiset erikoistumisopinnot sekä lisäpätevyiden hankkimiset oman ammatillisen osaamisen vahvistukseksi nähtiin tukevan asiakastyön laatua arjen työssä. Lisäksi työssä kehittyminen ja oman ammattiosaamisen vahvistumien koettiin hyödyttävän omaa työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä. Henkilöstön koulutuksen ja osaamisen kasvun nähtiin edesauttavan myös organisaatiota itseään työntekijän ammattitaidon kehittyessä ja asiakastyön edelleen parantuessa. Henkilöstön mukaan ammattiosaamisen tason ylläpitämistä edellyttivät muuttuvat ja kehittyvät työprosessit ja toimintatavat sekä työtä ohjaavien lakien ja asetusten uudistuminen. Haastateltavista välittyi innostus ja motivaatio opiskeluun, uuden oppimiseen sekä ammatissa uudistumiseen. Piili (2006, 107) toteaa, että yksittäisillä työntekijöillä on omia kiinnostuksen kohteita ja kehittämiskohteita, jotka eivät välttämättä suoraan kytkeydy organisaation strategiaan. Ne voivat innostaa, vahvistaa sitoutumista ja auttaa henkilön kasvua ihmisenä. Henkilöstölle itselleen kaikki osaamispääoma on arvokasta.



*”Tässä ammatissa se on elinehto, että pysyy elävänä tässä työssä. Kyllä kai sen on työnantajankin etu, että tukee opiskelua.”(1)*

*”Kouluttautuminen on edellytys, meillähän ei periaatteessa muita työkaluja ole.” (2)*

*”Uusia lakeja tulee niin ja että pystyy tekemään työtä niin kuin laki sanoo.”(5)*

*”Sain siitä (koulutuksesta) hirveästi työhön lisäpotkua ja innostusta.”(7)*

Koulutusmäärärahoja oli haastateltavien kertoman mukaan vaihtelevasti. Osassa työyksiköissä henkilöstön koulutuksiin oli varattu tietty määräraha, joka oli vuoden aikana käytettävissä. Kaikilla haastateltavilla ei ollut tietoa siitä, paljonko oma koulutusmäärärahabudjetti oli. Yhden haastateltavan näkemys oli, ettei koulutusmäärärahoja ollut varattu lainkaan. Vaikka koulutusmäärärahoja oli varattu, kokemusten mukaan ne saatettiin käyttää jonkun toisen ammattiryhmän kalliisiin koulutuksiin. Esimiehillä oli vaihtelevat käytännöt, jonka mukaan henkilöstö pääsi koulutuksiin. Osalle koulutuksiin pääseminen tapahtui säännöllisesti vuosittain, ja osa haastateltavista koki ettei koulutuksiin pääsyt juuri koskaan, tai jos pääsi niin harvoin. Esimieheltä oli haettu lupaa koulutuksiin, mutta hakemus oli hylätty vedoten siihen, ettei koulutusmäärärahaa ollut. Haastateltavat totesivat henkilöstön koulutuksen ja osaamisen vahvistamisen olevan myös esimiehen vastuulla.

*”Että se koulutuspuoli on tosi rempallaan, se on tosi heikoilla kantimilla.” ”X ei ole käynyt koulutuksissa vuosikausiin.” (2)*

Oppimisen ja osaamisen vahvistamisen eräänä väylänä pidettiin työyksikön yhteisiä tiimipalavereita. Tiimeissä voitiin esitellä organisaatioon kuuluvan toisen kunnan hyväksi havaittuja työkäytäntöjä, joita muutkin alueen työntekijät voivat työssään hyödyntää. Lisäksi tiimipalavereissa käsiteltiin esimerkiksi työssä tehtyä väärää toimintatapaa tai suoritusta tai asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa sattunutta väärinkäsitystä tai erimielisyyttä. Käytännön tilanteista käytyä esimiehen ja henkilöstön välistä keskustelua pidettiin hyvänä keinona oppia virheistä ja välttää vastaavanlaiset erehdykset jatkossa. Esimiehen kannustaminen oikeisiin suoritukseen ilman syylistämistä, koettiin henkilöstön keskuudessa tukea antavaksi.

*”Onhan ne nämä yhteiset palaveritkin tavallaan koulutusta, siinähan kuulee miten muualla tehdään asioita. Sitä oppii siinä samalla.” (8)*

Haastateltavien mukaan työyksiköissä oli järjestetty videovälitteisiä koulutuksia, eli niin sanottuina seudullisina koulutuksina, jossa henkilöstö koulutti toinen toisiaan. Lisäksi videoneuvottelutekniikkaa hyödyntäen Oulunkaaren kuntayhtymän yhteistyötahot olivat järjestäneet työntekijöilleen ammatillista erityisosaamista tukevaa ja vahvistavaa koulutusta. Näiden koulutusten informaation luonnetta ja ajankohtaisuutta pidettiin tärkeänä. Kyseisistä koulutuksista esimiehen tiedotus oli toteutunut hyvissä ajoin. Haastateltavat pitivät tärkeänä pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden mahdollisuudesta jakaa tietoa hyviksi koetuista työtavoista. Niin sanottu hiljainen tieto jäi työntekijöiden keskuudessa usein hyödyntämättä yhteisen ajan puutteen vuoksi.

Tutkimustulosten mukaan työyhteisössä tarvitaan hiljaisen tiedon jakamista kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille vähemmän työkokemuksen omaaville henkilöille. Janhosen (2010, 25.9.2014) ja Piilin (2006, 109) mukaan onnistunut tiimityö riippuu siitä, omaksuuko tiimin jäsen hiljaisen tiedon (tacit knowledge) avulla ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita tiimin jäsenenä toimimiseen tarvitaan. Tärkeä osaamisen rooli organisaatiossa on näkymättömämpää, eikä hiljaista tietoa voi täydellisesti ymmärtää yhteydestään irrotettuna. Tällainen osaaminen yhteisössä ilmenee hyvinä työprosesseina, onnistuneina asiakassuhteina tai valmiutena toimia harvoin eteen sattuvissa tilanteissa. Nonaka ja Takeuchi (1995, 9) toteavat, ettei hiljaista tietoa ole helppo muille selittää. Organisaatiossa hiljainen tieto edellyttää yhteistä keskustelua ja sen jakamista henkilöstön kesken.

## **5.6 ”Me ei olla tähtitiimi joka ratkaisee” – puheeksi ottaminen**

Tässä teemassa keskusteltiin esimiehen puheeksi ottajan roolista. Millaista esimiehen antama tuki vaikeissa työyhteisö- ja asiakastilanteissa ja eri yhteistyötahojen kesken oli. Lisäksi keskustelua käytiin siitä, miten palautteen antaminen etäällä työyksiköstä toimivalta esimiehellä oli onnistunut. Haastatteluissa käsiteltiin myös esimiehen tapaa ottaa puheeksi ikävät ja huolta herättävät tilanteet, joissa esimiehen mielipidettä tilanteen ratkaisemiseksi toivottiin. Teemassa käsiteltiin haastateltavien kokemuksia kuulluksi tulemisesta hankalissa ja muuten kiusallisissa tilanteissa, joita arjen työtilanteissa oli esiintynyt.

Esimestä puheeksi ottajaksi kaivattiin niihin tilanteisiin, joissa ongelmat olivat eri työyksiköiden välisiä. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa työyksiköiden väliset yhteisiä asiakkaita koskevat tavoitteet ja tarpeet olivat keskenään ristiriidassa, esimestä kaivattiin neuvottelemaan toisen työpisteen esimiehen kanssa. Neuvottelut nähtiin kuuluvan esimiehen tehtäviin ja vastuulle. Esimiehen tukea ja vastuuta odotettiin työyksiköiden välisissä kehittämishankkeissa, joissa päätettiin uusista toimintaohjeista ja linjauksista. Henkilöstön keskinäiset konfliktit saattoivat edellyttää esimiehen puuttumista ja tilanteen selvittämistä, vaikka haastateltavat kertoivat ensin itse yrittävänsä hoitaa keskinäiset erimielisyydet. Työntekijät pitivät ristiriitojen nopeaa käsittelyä tärkeänä, erityisesti silloin, kun sen nähtiin hankaloittavan yhteistyötä.

*”Me olemme aikuisia ihmisiä kaikki, niin tuntuisi, että eikö meidän pitäisi ilman esimestäkin saada asiat ratkottua. Minä ajattelen näin sen asian.” (3)*

Kuuselan (2013, 128) mukaan oikeudenmukaisuus työyhteisössä ei voi toteutua ilman esimiehen riittävää läsnäoloa. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat kokivat, että esimiehen kannanotto henkilöstön etujen ajamiseen koettiin epäoikeudenmukaisesti hoidetuiksi. Henkilöstö oli esimiehen kanssa keskustellessaan tuonut esille työyhteisöön epätasa-arvoisuutta ja eripuraa aiheuttavia tekijöitä, kuten koulutusmahdollisuudet ja palkkauksen. Palkkaukseen liittyvien tekijöiden koettiin laittavan työntekijät toisiinsa nähden eriarvoiseen asemaan. Haastateltavien kokemus ja ymmärrys oli, ettei esimiehen ollut helppo ratkoa puolueettomasti epäoikeudenmukaiseksi koettuja asioita ja tilanteita.

Ristiriitatilanteiden ymmärtäminen ja ratkominen on merkittävä osa esimiehen tehtäviä, osaamista ja ammattitaitoa. Esimiesten taidot ratkoa konflikteja kehittyvät paljolti työelämän arjen tilanteissa. Ilman käytännössä koettuja ristiriitatilanteita esimiehen näkemykset onnistuneista ratkaisukeinoista saattavat jäädä yleisluontoisiksi. Esimiehen kyvyt johtaa ristiriitoja edistävät suoraan monia organisaation keskeisiä tekijöitä, kuten tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia. Hyvin toimivassa organisaatiossa henkilöstö uskaltaa tuoda esiin eriäviä näkemyksiään ja luottaa esimiehen kykyyn selvittää niistä mahdollisesti johtuvat konfliktit. Konfliktijohtaminen ja ristiriitojen selvittäminen tarkoittaa perinteisessä mielessä sitä, että työntekijät voivat keskittyä työnsä tekemiseen. (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 21-22.)

Tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä. Esimiehen kanssa ikävistä asioista oli puhuttu harvoin. Joidenkin esimiesten kykyä vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamiseen pidettiin heikkoina. Haastateltavien kokemusten mukaan henkilöstö oli kokenut olevansa työssään tiukoilla niukkojen henkilöstöresurssien vuoksi. Henkilöstön palkkaaminen ei aina onnistunut toivotulla tavalla, sillä uuden työntekijän kyvystä selviytyä työhön kuuluvista velvoitteista saattoi olla huomattavia puutteita. Henkilöstön palautetta työntekijän heikosti hoitamista työtehtävistä, ei esimies ottanut riittävän painokkaasti huomioon. Näissä tilanteissa haastateltavilla oli tunne, ettei esimies kuullut heidät mielipiteitään, eikä antanut arvoa heidän ajatuksilleen. Haastatteluissa tuli esiin näkemys, jonka mukaan esimies ei rohjennut ottaa riittävästi kantaa tai olla työntekijöiden puolella, silloin kun tilanne olisi sitä vaatinut. Toisaalta esimiehen tuki ja kannanotto pelkästään asiakastyötä koskevaan asiaan koettiin tukea ja välittämistä osoittavaksi.

*”Oikeasti tosi hankalia tilanteita ja sillain haasteellisia asioita työyhteisön kannalta ja esimieheltä ei ole saanut sitä tukea, mitä esimieheltä olisi tarvittu.”*

(2)

Puheeksi ottaminen ja asioiden käsittely ei esimiehen taholta tapahtunut aina haastateltavien toivomalla tavalla. Vaikeissa tilanteissa henkilöstö saattoi kokea esimiehen harrastavan yksinpuhelua, eikä työntekijöillä ollut tästä syystä tarpeeksi rohkeutta ottaa osaa keskusteluun. Haastateltavat toivat esiin tapauksia, joissa esimiehellä oli pyrkimyksenä ratkaista asia mahdollisimman vähäisellä puuttumisella. Tapahtuneen alkuperäinen merkitys saattoi hämärtyä saaden suuremmat mittasuhteet, kuin mitä tilanne olisi edellyttänyt, juuri esimiehen myöhäisen puuttumisen vuoksi. Asiaa ja haastavaa tilannetta ei tutkittu, eivätkä tilanteen syyt ja seuraukset selvinneet esimiehelle. Esimiehen koettiin lähteneen helposti ilmiöiden mukaan taustoja tutkimatta. Näissä tilanteissa esimies oli sysännyt vastuuta henkilöstölle tiiminä ratkaista tilanne.

*”Että hoitakaa se siellä, tehkää se tiimissä. Niin ei se meillä sitten aina onnistu. Me ei olla semmoinen tähtitiimi, joka ratkaisee.”* (6)

Esimehen tehtäviin sisältyy henkilöstön ongelmatilanteiden selvittäminen sekä tiimin toimivuuden kehittäminen (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 119). Esimiehen johtamistavan on tuettava sekä yksilöitä että tiimityöskentelyä, eikä sen suhde saa olla

ristiriitainen (Hyppänen 2013, 89; Sarros & Santora 2001, 392; Muna 2006, 51). Osa haastateltavista koki saaneensa esimieheltä tukea silloin kun sitä tarvittiin. Keskustelut esimiehen kanssa olivat mielekkäitä ja häneltä saatuja neuvoja ja ohjeistusta pidettiin olennaisena tilanteiden ratkaisemisessa ja käytäntöön soveltamisessa. Henkilöstö koki hyvänä, että keskustelu esimiehen kanssa oli vastavuoroista. Esimiehen tapaa kysyä työntekijöiden mielipidettä asian ratkaisemiseksi, kunnioitettiin.

*”Joo kyllä minun mielestä tukea saa, sillä on aika hyvä ote.” (4)*

Haastateltavien mukaan esimiehen tapaan ottaa ongelmatilanteita puheeksi arvostettiin, silloin kun esimies siihen puuttui. Kritiikkiä esitettiin esimiehen tapaan jättää tilanteita ratkaisematta. Esimiehen etäisyydellä nähtiin olevan merkitystä siihen, saadaanko vaikeat asiat päätökseen vai ei. Silloin, kun tilanne oli ajankohtainen, kaivattiin esimiehen tukea ja ohjausta juuri siinä hetkessä. Tilanteeseen puuttuminen olisi ollut helpompaa, jos esimiehellä olisi ollut siitä reaaliaikainen tieto. Puuttuminen nähtiin hankalaksi, jos tapahtuneesta oli ehtinyt kulua liian paljon aikaa. Haastateltavien mukaan hankaliin tilanteisiin puuttuminen ja ratkaiseminen vaikeutui, kun esimies ei ollut tapahtuman aikaan läsnä. Vartiaisen ym. (2004, 130) näkemyksen mukaan silloin kun työyhteisössä on konflikti, sitä ei kyetä ratkomaan rakentavasti sähköisten kanavien kautta, vaan se edellyttää kasvokkain tapahtuvaa ongelman käsittelyä. Ristiriitojen käsittelyn pitäisi toteutua matalalla profiililla ja riittävän aikaisin.

*”Jos puhutaan nyt niistä hankalista asioista. Tässä tulee minun mielestä semmoinen, kun se esimies ei ole täällä, se näkyy tässä asiassa kyllä.” (3)*

*”No helpompi olisi, jos esimies tuntisi työmaan ja olisi konfliktitilanteissa heti paikanpäällä ratkaisemassa, niin kuin tuoreeltaan.” (6)*

Tilanteessa, jossa haastateltava oli kohdannut asiakastyössä ikävän tilanteen, oli esimies ollut käymässä juuri silloin työyksikössä. Tilanteen puheeksi ottaminen esimiehen ja henkilöstön kesken koettiin tärkeäksi työssä jaksamista tukevaksi ja edistäväksi tekijäksi. Yleensä ikävien työtilanteiden käsittely jäi pääsääntöisesti työstettäväksi puhelimitse esimiehen etäisyydestä johtuen. Työntekijän työssä jaksamisen vuoksi vaativien tilanteiden purku pitäisi tapahtua mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Kriisitilanteissa arvostettiin esimiehen tapaan olla liikaa kärjistämättä asioita ja tilanteita.

*”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä, niin sai siinä heti sen tuen.” (5)*

*”Me ollaan itse aktiivisia pyytämään ihmiset koolle. Pyritään niin kuin selvittämään ne asiat nopeasti.” (1)*

*”Ilman esimiestäkin saadaan asiat ratkottua.” (3)*

Haastateltavat kertoivat saavansa tukea haastaviin ongelmatilanteisiin myös työkavereiltaan. Niissä työyhteisöissä, joissa tehtiin samaa työtä, työkaverit tunsivat työnsisällön, haasteet ja vaikeudet. Eduksi koettiin tilanteesta keskustelu työkavereiden kesken, juuri silloin kun tilanne oli ajankohtainen ja se edellytti nopeaa ratkaisua. Työyhteisössä tehtiin ajoittain työparityöskentelyä, jolloin tuntemus työn sisällöstä ja asiakkaista koettiin edistävän hankalien ja ikävien tilanteiden selvittelyä. Henkilöstö piti ristiriitojen välitöntä ratkaisemista asianomaisten kanssa kasvotusten tärkeänä. Tarvittaessa pidettiin palaveri, johon kyseiset henkilöt kutsuttiin asiasta keskustelemaan. Konfliktit saattoivat liittyä työntekijöiden välisiin ristiriitoihin, joiden koettiin vaikeuttavan keskinäistä yhteistyötä. Haastateltavat kokivat olevansa itseohjautuvia erimielisyyksien ratkaisemisessa, eikä esimiestä asian käsittelyyn koettu aina tarvittavan. Haastatteluissa tuli esille näkemys, jonka mukaan esimiehen tuli tietää henkilöstön keskuudessa olleet ongelmat, siitäkkin huolimatta, että henkilöstö oli ne itse ratkaissut.

## **5.7 ”Ei tule luontevia hetkiä”- palautteen antaminen**

Tämän teeman aiheena oli esimiehen rooli palautteen antajana. Haastateltavat pohtivat miten etäällä toimiva esimies huomaa henkilöstön hyvät suoritukset ja kannustaako työssä menestymiseen. Lisäksi haastateltavat kertoivat kokemuksistaan saamastaan palautteesta muun muassa siitä, oliko esimiehen antama palaute rakentavaa sekä millä tavalla ja milloin palaute annettiin; henkilökohtaisella tapaamisella kasvotusten, sähköpostilla, puhelimitse vai muulla tavoin.

Kahdeksasta haastateltavasta viisi kertoi saaneensa esimieheltään harvoin palautetta. Kahden haastateltavan kokemus oli, ettei palautetta juuri annettu. Heikkoon palautteeseen ja hyvien suoritusten huomioimiseen nähtiin vaikuttavan esimiehen harvat käynnit työyksikössä ja siellä vietetty vähäinen aika. Työyksikössä esimiesten käyntien asiasisällöt koostuivat pääsääntöisesti tiedotusluonteisista asioista, joista esimiehen kanssa yhdessä keskusteltiin. Esimiehen ja henkilöstön välinen keskusteluaika saattoi vähimmillään olla puolitoista tuntia,

jolloin käsiteltävien asioiden paljouden vuoksi, palautteen antoon ei jäänyt aikaa. Esimiehen tietämys arjen työstä koettiin vähäiseksi, minkä osaltaan ajateltiin vaikututtavan niukasta saatuun palautteeseen. Saatu palaute voitiin kokea positiiviseksi, mutta ei välttämättä rakentavaksi. Etäällä olevan esimiehen on vaikea antaa työsuoritukseen liittyvää palautetta tai esittää arvostusta, kun arjessa ei näe henkilöstön tekemistä (Kynsilehto 2007, 32). Bergumin (2009, 194) tutkimuksen mukaan, silloin kun henkilöstö työskentelee etäällä, esimiehen on ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyvät kysymykset.

*”Eihän se oikeastaan tiedä meidän työstä mitään.” (7)*

*”Sellainen yleinen kiitos tulee joskus joulukuussa.” (6)*

Esimehen antama palaute toivottiin annettavan kasvotusten, ja harvoilla käyntikerroilla se oli niin toteutunutkin. Kasvotusten annettu palaute koettiin tehokkaammaksi, koska se vähensi väärinymmärrystä ja tulkinnanvaraisuutta. Palautteen saattoi tarkentaa juuri siinä hetkessä, kun asiasta keskusteltiin. Yhdellä haastateltavalla oli kokemus sähköpostitse saadusta hyvästä palautteesta. Muutoin palautetta ei sähköpostitse annettu, ei positiivista eikä kielteiseksi koettuakaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä palautteen totuudenmukaisuutta ja aitoutta. Toisaalta henkilöstö koki esimiehen luottavan ja olevan heidän työhönsä tyytyväisiä, koska palautetta saatiin niin harvoin. Yhden haastateltavan kokemus oli, että niin sanottu kiltti ja tunnollinen työntekijä ei saa kiitosta, mutta ei moitteitakaan.

*”Ei sitä sillain tuu sitä palautetta, ei sitä koskaan suusanallisesti oikein.” (7)*

*”Se on sillain henkilökohtaisempi, jos on jossain sähköpostissa, se on sillain kylmä.” (8)*

Haastateltavat kertoivat esimiehen määräysten olleen rakentavassa hengessä annetuiksi. Rakentavaksi koettu palaute oli työaikaa koskeva määräys tai asiakastyöhön liittyvä dokumentoinnin ohje. Ristiriitatilanteita ja tehtyjen virheiden asiallista käsittelyä haastateltavat arvostivat. Hyvällä ja rakentavalla tavalla annettu palaute koettiin kannustavan ja lisäävän luottamusta esimieheen jatkossakin. Erityisesti esimiehen tyyliä käsitellä asioita rakentavasti ja liikaa kärjistämättä ja syyllistämättä, kiiteltiin.

*”Kylläpä teitte hyvää työtä, jos joku juttu on tehty näin ja nyt sitten teitte näin.*

*Jonkin verran, mutta onhan se aika vähäistä.” (5)*

*”Sekä että ja muistuttaa, että muista sitten ensi kerralla. Se on ihan rakentavaa.” (4)*

Haastateltavien mukaan esimiehen tapaan esittää palaute ylhäältä päin annettuina vaatimuksina sekä valmiina esityksinä koettiin haitallisena. Keskustelua suorituksista henkilöstön kanssa ei juuri käyty, eikä työntekijöiden kannanottoa huomioitu. Esimiehen taholta asioiden käsittelyssä ei toteutunut aito keskinäinen vuorovaikutus, jossa haastateltavien mielipiteet ja näkemykset olisi rakentavalla tavalla selvitetty.

Esimiehen pitämä kehityskeskustelu oli mahdollisuus saada esimiehen jakamaton huomio ja lisäksi sitä pidettiin tärkeänä tilaisuutena molemminpuolisen palautteen antamiseen. Kehityskeskustelut olivat joko yksilökeskusteluja tai ryhmäkeskusteluja. Osassa haastateltavien työyksiköissä kyseiset kehityskeskustelum muodot vaihtelivat vuorovuosin. Kehityskeskusteluissa henkilöstö oli saanut sekä positiivista että kehitettävää palautetta. Parannettavat asiat esimies oli esittänyt rakentavasti ja totuudenmukaisesti, ja haastateltava itse oli myös havainnut samat kehittämistä vaativat asiat omassa työssään. Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluissa oli vastavuoroisesti tilaisuus antaa palautetta myös esimiehelle. Esimiehelle kehityskeskustelu on foorumi saada syvälinen kuva siitä, miten hänen johdossaan olevalla henkilöstöllä menee. Henkilöstölle kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa voi ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä työyhteisön toimintakäytäntöihin liittyvät asiat. (Työterveyslaitos 25.9.2014.) Tietyt kohtaamiset, kuten tiimipalaverit ja kehityskeskustelut, on kuitenkin syytä hoitaa kasvotusten (Hyppänen 2013, 85).

## **5.8 ”Eipä hirveästi olla työhyvinvoinnista puhuttu” –työhyvinvoinnin edistäminen**

Tässä teemassa haastattelijat kertoivat kokemuksistaan esimiehen roolista työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukijana. Lisäksi he pohtivat oliko etäisellä esimiehellä vaikutusta työhyvinvointiin ja jos oli niin, miten se oli ilmennyt. Haastateltavat pohtivat miten työyhteisössä työhyvinvoinnista keskusteltiin ja oliko esimiehen läsnäololla merkitystä työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Sekä, mitkä seikat henkilöstö ylipäätään näki työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.



Työhyvinvoinnista esimiehen kanssa ei juuri keskusteltu. Syynä vähäiseen pohdintaan pidettiin esimiehen etäisyyttä ja käyntipäivien vähäisyyttä. Haastateltavat arvostivat esimiehen tapaa kysyä henkilöstön kuulumisia ja jaksamista, erityisesti silloin kun töissä oli ollut kiirettä. Jo pelkkä esimiehen kiinnostuksen osoitus, koettiin tuen merkiksi. Esimiehen ja henkilöstön suhteen laadulla ja keskinäisellä luottamuksella koettiin olevan suurempi merkitys työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen, kuin sillä oliko esimies lähellä vai kaukana. Esimiehen ja henkilöstön keskinäistä etäisyyttä ei koettu rasitteeksi, jos luottamus oli molemminpuolista ja keskinäiset välit hyvät. Esimiehen tapaa kysyä henkilöstön kuulumisia tulkittiin myönteisenä signaalina sekä välittämisenä.

*”Jos se tietää, että elämässä on ollut joku tiukempi paikka, niin kyllä se aina kysyy miten jaksat ja miten voit. Jaksatko tehdä töitä? Kyllä se sillain huolehtii.” (2)*

*”No eipä hirveästi olla työhyvinvoinnista puhuttu.” (5)*

Osa haastateltavista koki etäisellä esimiehellä olleen vaikutusta työssäjaksamiseen, koska sellaista tukea jota olisi tarvittu, ei siinä hetkessä ollut saatavilla. Esimiehen tavoittaminen koettiin jo ennakkoon työlääksi, ja kiperissä tilanteissa siihen ei edes ryhdytty. Työyhteisön kriisitilanteissa esimiehellä ei ollut aina keinoja saada tilannetta käsiteltyä eikä ratkaistua parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavien kokemusten mukaan esimies oli saattanut vältellä hankalien tilanteiden käsittelyä puutteellisen ongelmaratkaisukyvyyn vuoksi. Etäisen esimiehen harvoista käynneistä saattoi seurata, ettei esimies huomannut riittävän varhain työntekijän väsymystä ja työuupumusta, niin kuin väsyneen henkilön työkaverit olivat sen havainneet. Esimiehen toivottiin, huomatessaan työväsymyksestä tai muuten uupuneen työntekijän, ottavan asian välittömästi ja rohkeasti puheeksi, ettei tilanne kärjisty enää pahemmaksi. Salminen (2011, 135) toteaa, että esimiehen saattaa olla joskus vaikeaa kohdata henkilöstön työväsymystä. Ihmisten reagointi vaikeuksiin on yksilöllistä, mutta esimies ei saa laistaa tilanteesta ja jättää henkilöstöään yksin.

*”Kyllä se toisaalta se omaan työssäjaksamiseen vaikuttaa. Ei ole välttämättä sellaista tukea saatavilla mitä tarvii.” (5)*

*”Kun se esimies on kaukana, ei se välttämättä näe, jos työntekijä tulee väsyneenä töihin, tai on tullut pidemmän aikaa väsyneenä töihin.” (2)*

Merkittävänä työssä jaksamisen tukena haastateltavat pitivät hyvää työkavereiden välistä keskinäistä suhdetta. Työpäivän aikana työkaveriin tukeen ja apuun saattoi turvautua tilanteen niin vaatiessa. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että vaikeaksi koetut asiakastilanteet saattoi työkavereiden kanssa käsitellä ennen työpäivänä päättymistä. Työhyvinvoinnin kannalta toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri koettiin ensisijaiseksi tueksi suhteessa etäällä olevaan esimieheen. Salmisen (2011, 130) mukaan työhyvinvointi on sidoksissa työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointi riippuu keskeisesti vallitsevasta ilmapiiristä ja esimiestyö on tärkeä työhyvinvointia luova tekijä. Northouse (2010, 4) mukaan esimies on eettisesti vastuussa huomaamaan henkilöstön tarpeet ja huolenaiheet.

*”Työ itsessään vie energiaa ja vaikeita asioita ja jos vielä täälläkin pitäisi kalistella jonkun kanssa. Kyllä se iso juttu on, että hyvät välit ja pystyy sanomaan ja purkamaan niitä juttuja.” (5)*

*”Näinhän se toimii, kun ollaan suurin piirtein samaa mieltä kaikista asioista, ilman esimiestäkin.” (8)*

Kaksi haastateltavaa koki, ettei etäisellä esimiehellä ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Oman fyysisen kunnon hoitamisella ja työyhteisöltä saadulla tuella koettiin olevan enemmän merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen kuin esimiehellä. Merkittävänä tekijänä hyvään työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen pidettiin jokaisen työntekijän omaan vastuuta ja toimintaa työyhteisössä. Työhyvinvointiin liittyvät tekijät eivät olleet yksin esimiehen vastuulla, vaan se kuului työyhteisössä yhtäläillä kaikille. Työyhteisön hyvä ilmapiiri oli esimiehen ja henkilöstön yhteinen asia. Samaan tulokseen viittaa myös Pyöriä (2012, 21), joka toteaa, että työhyvinvointi on yksilön ja koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

*”Ei se esimies voi tehdä sinulle sitä työhyvinvointia. Kyllä sinä teet sen itse itselle. Ja omasta lähtökohdasta kaikki yhdessä. Jokainen yksilöinä ja kaikki me yhdessä.” (3)*

Esimiehen harvat käynnit työyksikössä menivät tiimipalaverin merkeissä, joissa pääsääntöisesti käsiteltiin tiedotettavia asioita ja käytännön asiakastyössä eteen tulleita haastavia tilanteita. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita ei juuri ollut aikaa käsitellä eikä keskustella. Haastateltavien kokemusten mukaan työilmapiiriin ja työssä

jaksamiseen liittyvien asioiden huomioiminen ja niistä puhuminen jäi enemmän henkilöstön vastuulle. Esimiehen ei odotettu ongelmia välttämättä huomaavan, eikä siten puuttuvankaan niihin hänen lyhyen työyhteisössä viettämänsä käynnin aikana. Haastateltavien käsitysten mukaan, esimies luotti heidän tarvittaessa ottavan yhteyttä sekä keskustelua vaativien että puheeksi otettavien asioiden työstämisessä.

*”Vastuu on sitten meillä, me kerrotaan, jos joku asia mättää.” (1)*

*”Työhyvinvointi...varmaan sitä, että jaksaa käydä töissä ja aamulla on mukava lähteä töihin.” (4)*

Haastateltavat kertoivat työnantajan tukevan henkilöstön työnohjauksessa käyntejä sekä osallistumaan kuntayhtymän järjestämään vuotuisen työhyvinvointipäivään. Työnohjauksen koettiin tukevan työhyvinvointia. He arvostivat esimieheltä saatua tukea osallistua työnohjaukseen, joko yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen. Esimies oli huolehtinut, että työnohjatukset toimivat käytännössä ja niihin oli mahdollisuus osallistua. Esimiehet olivat tukeneet henkilöstöä osallistumaan kuntayhtymän työhyvinvointipäivään, tosin osalle esimiehistä se oli haastateltavien mukaan lähinnä ilmoitusluonteinen asia, eikä siihen aktiivisesti kannustettu. Työhyvinvointipäiviä järjestettiin useampia, jotta mahdollisimman monella työntekijällä olisi mahdollisuus siihen osallistua. Kaikki työyhteisön työntekijät eivät voineet osallistua työhyvinvointipäivään samana päivänä, vaan henkilöstön tehtäväksi jäi itse huolehtia, millä tavoin osallistuminen olisi mahdollista niin että kaikki jossain vaiheessa pääsisivät mukaan. Päivittäiseen asiakastyöhön ei saanut tulla keskeytyksiä henkilöstön työhyvinvointipäivän vuoksi. Työyhteisön omia virkistyspäiviä ei haastateltavien mukaan ollut. Työyhteisön kesken yhteistä tekemistä oli suunniteltu, mutta ei vielä toteutunut. Järvensivu (2010, 257) (kts. Sarros & Santora 2001, 392) toteaa, että hyvin viihtyvä ja sitoutunut työntekijä on työnantajalle arvokas.

## **5.9 ”Että sympatiaa vain näille etäjohtajillekin” – etäjohtamisen toimivuus**

Tässä teemassa pohdittiin haastateltavien kokemuksista etäjohtamisen keinoin hoidetusta esimiestyöstä. Haastateltavat keskustelivat tilanteista, joissa esimiehen olisi tärkeää olla fyysisesti paikalla. Lisäksi haastateltavat arvioivat, oliko etäällä olevalla esimiehellä realistinen käsitys työyhteisön arjen sujumisesta, asiakastilanteista, henkilöstön toiminnasta ja työtavasta. Haastatteluissa pohdittiin mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että henkilöstö pärjää ja

työyhteisö toimii työnantajan edellyttämällä tavalla etäisestä esimiehestä huolimatta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, millaiseksi haastateltavat kokivat henkilöstön ja esimiehen välisen luottamuksen pitkien etäisyyksien organisaatiossa. Lisäksi teemaan kartoitettiin mielipidettä työyhteisön hierarkiasta, tutkijan kysymyksellä ”pomon roolista”. Kuka ottaa vastuun silloin, kun esimies toimii kaukana työyhteisöstä ja sen arjesta.

Etäjohtamisen ajateltiin olevan nykypäivään kuuluva johtamisen muoto erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Haastateltavat kokivat, ettei jokaisessa työyksikössä voinut olla omaa esimiestä, niin kuin aiemmin oli tapana ollut. Seudullisesti yhteisen esimiehen nähtiin tuovan taloudellista säästöä kuntayhtymälle säästyneinä palkkamenoina. Henkilöstö piti riittäviä resursseja esimiestehtävien hoitamiseen tärkeänä. Esimiehellä tulisi olla nykyistä enemmän aikaa olla läsnä työyksiköissä ja tukea henkilöstöään. Esimiehen ohjausta ja tukea ei koettu päivittäisessä asiakastyössä tarvittavan. Henkilöstön pitkä työkokemus ja työntekijöiden yhteinen ymmärrys työyksikön työtehtävistä ja yhteisiksi koetuista arvoista, edisti työntekijöiden selviytymistä etäällä olevasta esimiehestä huolimatta.

*”Ei se niin sinänsä ole mikään huono asia, kun siihen on tottunut. Alkuun se oli aika järkytys.” (5)*

*”Ihan toimivia elementtejä on paljon etäjohtamisessa ja onhan se sillain hyvä systeemi.” (2)*

Hajautuneessa organisaatiossa toimivan esimiehen pitäisi pyrkiä näkemään paikallinen arki ja käytännön toiminta etäisyydestä huolimatta. Haastateltavat arvostivat esimiehen omaa kiinnostusta ja halua tutustua kunkin Oulunkaaren kuntayhtymään kuuluvan kunnan työyhteisöön, työtehtäviin ja henkilöstöön. Esimiehen jäädessä etäiseksi, ei realistista käsitystä työyksiköiden työtehtävistä päässyt syntymään. Puutteellisen paikallistuntemuksen koettiin vaikeuttavan työtehtävien hoitamista. Esimiehen tapaa soveltaa tietyn kunnan toimintatapoja toisen kunnan työyksikköön ei nähty aina toimivana ratkaisuna. Kuntayhtymän kuntien toimintakulttuureissa saattoi olla kuntakohtaisia eroja niin toimintatavassa kuin henkilöstöresursseissa. Henkilöstön tapa tai tyyli tehdä työtä ei pätenyt suoraan toisen kunnan vastaavaan tehtävään. Lumijärvi (2008, 412) pitää tärkeänä esimiehen päivittäistä arjen organisointia, varsinkin kun siirrytään lisääntyvästi tiimityöhön ja samalla lisätään työn joustavuutta uutta informaatioteknologiaa hyödyntäen. Johtamisella on vaikutusta korkeaan työn tuloksellisuuteen.

Etäjohtamisen onnistumisen eräs edellytys oli työyhteisön hyvä yhteishenki ja tiimin toimivuus. Jos henkilöstön keskinäinen yhteistyö toimi, ei esimiehen etäisyydestä koettu olevan niin paljon haittaa, kuin niissä tapauksissa, joissa henkilöstön keskinäiset suhteet koettiin ongelmallisiksi. Kaikkien haastateltavien työyhteisöjen tiimit eivät toimineet toivotulla tavalla. Kaikilla työntekijöillä ei ollut riittäviä taitoja ja keinoja toimia ryhmässä. Esimiehen toivottiin kiinnittävän huomiota tiimien toimivuuden kehittämiseen; miten tiimi toimii ja mitä se kultakin yksilöltä edellyttää. Heikosti yhteen toimivan tiimin koettiin tulevan väsyneeksi ja välinpitämättömäksi, jolloin käytös työkaveria kohtaan saattoi olla epäasiallista. Rowntree (2000, 110) pitää tärkeänä, että esimies tuntee tiimensä heikkoudet ja vahvuudet. Mitä paremmin esimies tuntee tiimensä, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on saada tiimi toimimaan parhaiden kykyjen mukaan.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstö piti tiimityön osaamista ja sitoutumista merkittävänä, jotta henkilöstö kykenisi toiminaan vaaditulla tavalla etäisestä esimiehestä huolimatta. Omaan työyhteisöön luottamista pidettiin tärkeänä ja sitä arvostettiin. Epäluotettavasti toimivan ja huonosti kehittyneen tiimin koettiin käyttäytyvän välinpitämättömästi, eikä yhteistä ymmärrystä ja luottamusta tilanteen niin vaatiessa ollut. Tarkkonen (2012, 162) esittää saman suuntaisen näkemyksen, jonka mukaan ihmissuhteiden tulehtuminen ja jännittyneisyys koetaan yleisesti raskaaksi ja työilmapiiriä huonontavaksi asiaksi. Kynsilehto (2007, 32) mukaan hyvin toimivassa yhteisössä vallitsevat yhteiset tavoitteet, moraalinen tuki ja vapaan ajatusten vaihdon salliva ilmapiiri.

*”Tämmöinen pieni selkään puukotus kukoistaa. Väsyneet ihmiset narisee ja heittelee.” (6)*

Romppasen ja Kallasvuon (2011, 46-47) mukaan, mikäli tiimillä on omat määritellyt tehtävänsä, on esimiehen sovittava niiden itsenäisestä toiminnasta, resurssien käytöstä ja päätöksenteon rajoista. Samalla on sovittava töiden raportoinnista ja yhteistyön muodoista. Lisäksi on tärkeä sopia, miten esimies on tiimin tavoitettavissa, miten osallistuu sen toimintaan ja miten tietoa puolin ja toisin välitetään. Työyhteisössä on oltava säännölliset tapaamiset yhteisten asioiden käsittelyä varten. Yhteen kokoontuminen ja osallistuminen on kaiken innostumisen, toiminnan sujuvuuden, me-hengen ja kehittämistyön perusta. Lisäksi Koski, Järvensivu ja Nikkanen (2014, 96) toteavat, että itseohjautuva tiimityö on myös tuloksellisuutta ja työhyvinvointia lisäävää.

Esimiehen tukea tarvittiin uuden toiminnan suunnitteluun ja neuvotteluihin eri yhteistyötahojen kanssa. Tilanteissa, joissa kaivattiin uutta näkökulmaa, koettiin esimiehen läsnäolo hyödylliseksi. Esimiehen työhön ja velvollisuuksiin kuului henkilöstön oikeuksien puolustaminen ja työyksikön resursseista sopiminen ja järjestäminen. Hallinnolliset työt sekä organisaation toimintoja ja kehittämistä koskevat tehtävät nähtiin laajemmassa mittakaavassa kuuluvan esimiehen vastuulle. Haastateltavien kokemusten mukaan esimiehen johtaessa etäältä, ei hänellä ollut täysin realistista kuvaa kaikista niistä asioista, joita henkilöstö työtehtäviään hoitaessa kohtaa. Jokapäiväiset arjen haasteen jäivät osittain vieraaksi. Esimiehen kanssa keskusteltiin yleensä vain haastavammiksi koetuista asiakastilanteista, joten hänelle ei välttämättä ollut täysin realistista käsitystä esimerkiksi asiakasmääristä.

*”Ei nää tätä jokapäiväistä arkea, ei ole kattomassa. Eikä se tiedä kaikkea sitä minkä kaiken kanssa me painitaan täällä.” (1)*

*”Mutta toisaalta se ei voi antaa meille palautetta, kun se ei näe mitä me täällä tehdään.” (6)*

Esimiehen etäisyydellä koettiin olevan merkitystä siihen, ettei kaikista vähäisiksi koetuista asioista tai tapahtumista oltu esimieheen yhteydessä. Esimiehen tapaamiseen käytetty aika tuli hyödynnettyä enimmäkseen hallinnollisissa asioissa ja niiden tiedottamisessa. Esimiehen antamaan palautteeseen ja hyvästä suorituksesta kiittämiseen nähtiin myös etäisyydellä olevan merkitystä. Kiireestä johtuen, luontevia hetkiä palautteen antamiseen tai kiittämiseen, ei käytännössä usein ollut.

*”Ainut, mitä olen joskus ajatellut, että huomasi se esimies tosiaan joskus, mitä hyvää työtä me tehdään, että saataisiin vahvistusta että ollaan oikealla tiellä.” (7)*

*”Ehkä se tulee tästä etäisyydestä. Kaikista pikkujutuista ei edes kehtaa olla yhteydessä.” (1)*

*”Se tämä etäisyyskin varmaan vaikuttaa. Ei tule luontevia hetkiä, jolloin esimies voisi sanoa, että se meni hyvin. (5)*

Haastateltavat arvostivat esimiehen kokemusta käytännön työtehtävistä. Kokemuksesta koettiin olevan erityisistä hyötyä vaikeissa asiakastilanteissa, joissa esimies oli ohjannut henkilöstön toimintaa. Niillä esimiehillä, jotka olivat itse tehneet samanlaista käytännön

asiakastyötä, ymmärsivät paremmin työtehtävien arjen käytännöt. Tästä huolimatta esimiehen ei aina koettu olevan selvillä työntekijöiden kiireestä ja työtaakasta.

*”Se on kyllä positiivinen puoli. On esimies sitten ainakin vähäsen kartalla mitä me tehdään ja mikä se meidän työsarka on.” (2)*

Haastateltavien kokemukset työntekijän tavasta ottaa niin sanottu ”pomon rooli” vaihtelivat. Niissä työyhteisöissä, joissa työilmapiiri koettiin hyväksi, ei kukaan kokenut kenenkään ottaneen esimiehen roolia suhteessa muuhun henkilöstöön. Työntekijöiden keskinäisellä luottamuksella ja työkaverilta saadulla tuella oli työyhteisön ilmapiiriä tasapainottava tekijä. Henkilöstön keskinäiselle suhteelle leimaavaa oli luottamus ja tasavertaisuus. Kenenkään ei koettu nousseen toisen yläpuolelle, vaan työntekijöiden kesken vallitsi hyvä keskusteluyhteys, niin hyvissä kuin haastavissakin työpaikan arjen tilanteissa. Toimivalle työyhteisölle leimaavaa oli yhtenäinen henkilöstörakenne. Henkilöstö oli tullut työyhteisöön suurin piirtein yhdenmukaisista lähtökohdista ja toiminut samoissa työtehtävissä lähes yhtä kauan. Zigursin (2003, 342) mukaan etäjohtaminen tarkoittaa, että yksilöt voivat jakaa ja vuorotella ”johtamisen rooleja” ja asioiden hoidosta tulee henkilöstön yhteinen jaettu ponnistus.

*”Varmaan on sitä, että joutuu ottamaan niitä pomon rooleja itse kukin.” (5)*

Osa haastateltavista kertoi pitäneensä hyvä asiana, jos joku työkavereista tarvittaessa otti vastuuta ja niin sanotun päättäjän roolin. Vastuunkantajan osaa tarjottiin työntekijälle, jolla oli koulutuksen tuoma pätevyys ja pisin työkokemus kyseessä olevaan tehtävään. Henkilöt tunnistivat itse olevansa vastuunkantajia silloin, kun esimiestä ei siinä hetkessä ja tilanteessa tavoitettu. Pääsääntöisesti vastuun ottaminen ja kantaminen sattui luontevasti aina samalle työyhteisön henkilölle.

*”Se olen varmaan sitten minä. Kyllä se sitä varmaan on, että toiset kysyy sitten minulta mitä tehdään.” (4)*

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että pienissä työyhteisöissä kenenkään ei koettu ottaneen esimiehen roolia eikä tehtäviä, vaan ongelmia pohdittiin yhdessä. Haastateltavat kertoivat kyseisen ilmiön olevan tunnistettavissa aikaisemmista työpaikoista, erityisesti työyhteisöissä, joissa henkilöstöä oli enemmän. Työyhteisön keskinäisen luottamuksen

edellytyksenä nähtiin selkeä ja toimiva työnjako, joka vaikutti siihen, ettei kenenkään koettu ottavan määräävää asemaa suhteessa toiseen työntekijään. Joissakin tilanteissa haastateltavat toivoivat jonkun työyhteisössä ottavan niin sanotun pomon roolin, mutta sitä ei haluttu ottaa. Kyseessä nähtiin olevan haluttomuus ottaa vastuuta henkilöstön heikon keskinäisen luottamuksen vuoksi.

Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisö toimii ja suoriutuu tehtävistään etäisestä esimiehestä huolimatta henkilöstön hyvällä työkokemuksella sekä osaamisella. Työhön liittyvä tiedot ja taidot nähtiin olevan tasolla, jolla työyhteisö toimii ja selviää arjen työtehtävien hoidosta asianmukaisesti. Myös Järvensivun (2010, 48) mukaan työn oikein ja hyvin tekemistä pidetään tärkeänä, johon työ on tuonut mukanaan ammatti-identiteetin sekä kriteerit hyvälle työsuoritukselle.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö piti etuna pitkää työkokemusta ja uskoa, että aina työyhteisössä joku työntekijä tietää ja osaa neuvoa hankalaksi koetuissa kysymyksissä. Työnjaon selkeys ja työpäivän rutiinien suunnittelu edesauttoi arjen sujumista. Töiden aikataulutus ja jokaisen työntekijän oman roolin selkeys suhteessa tehtävään koettiin estävän työpäivän muuttumista kaoottiseksi. Haastateltavat kertoivat työtehtävien ja arjen sujumisen olevan heidän tehtävä. Asiakkaista huolehtiminen ja käytännön asioiden järjestelyt koettiin hoituvan etäällä olevasta esimiehestä huolimatta. Jokaisen työntekijän itsenäistä työtettä ja vastuuntuntoa pidettiin tärkeänä. Myös Piili (2006, 108) pitää tärkeänä, että työntekijällä on kykyä ottaa vastuuta tehtävistään, kykyä tehdä päätöksiä, organisoida asioita, otettava uusia näkökulmia luovasti, kehittämistä unohtamatta. Moderni johtaminen korostaa valtuuttamista, tekijän näkökulman arvostamista ja keskustelevaa työilmapiiriä (Kynsilehto 2007, 32; Sarros & Santora 2001,392).

*”Itellä on kauhea vastuu, täällä on siis kaikilla.” (4)*

Esimieheltä vaaditaan erityistä ominaisuutta luottaa etäällä oleviin työntekijöihinsä, koska heidän päivittäinen kontrollointi on mahdotonta. Hajautettujen työryhmien rooli- ja vastuumäärittelyjen tulee olla selkeämpiä kuin paikallisissa työryhmissä, joissa roolit ilmentyvät näkyvämmiin päivittäisessä kanssakäymisessä. Yhteishengen ja yhteisen identiteetin rakentaminen on vaikeampaa hajautetuissa olosuhteissa, mutta ne ovat ryhmän menestymisen kannalta silti yhtä tärkeitä. Luottamuksen, identiteetin ja yhteishengen



rakentamiseen ja ylläpitämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota hajautettujen organisaatioiden työyksiköissä. (Kokko ym. 2003, 280; Humala 2007, 50; Hatch 2006, 333; Sarros & Santora 2001, 392.)

Tutkimustulosten perusteella esimiehen koettiin luottavan henkilöstön ammattitaitoon ja selviytymiseen päivittäisistä työtehtävistä. Esimiehen harvojen työyhteisössä käyntien tulkittiin osoittavan luottamusta. Mikäli esimies ei luottaisi, kävisi hän useammin tapaamassa henkilöstöään tai olisi heihin yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse. Haastateltavien kokemusten mukaan etäällä toimivalla esimiehellä tulee olla perusluottamus henkilöstöään kohtaan, jotta työyhteisö toimii halutulla tavalla ja asiakkaat saavat heille kuuluvat palvelut laadukkaasti ja tehokkaasti. Luottamuksen koettiin olevan molemminpuolista. Vaikka esimies ei olisi läsnä, pitää henkilöstöllä olla tunne, että esimies on tarvittaessa heitä varten.

*”Käyntien vähyydestä päättelen, että se luottaa.” (2)*

*”Sillai me ajatellaankin, että siksi me saadaan täällä niin rauhassa olla kun esimies luottaa.” (7)*

*”Kai se luottaa, kun se ei tuon enempää täällä käynyt, eikä ole sanonut, ettei hommat ole hoituneet.” (3)*

Esimiehen ja henkilöstön luottamuksen merkitys korostui, koska esimiehellä ei useinkaan ollut käsitystä siitä, miten työtehtävät konkreettisesti hoituivat. Esimiehen roolien ja vastuiden hoitaminen hajautuneessa organisaatiossa ymmärrettiin haasteelliseksi toteuttaa. Työskentely useamman kunnan alueella pitkien etäisyyksien päästä tarkoitti, että esimiehen työaika yhtä kuntaa ja työyksikköä kohti jäi etäisyydestä johtuen vähäiseksi. Esimiehen luottamusta pidettiin välttämättömänä. Vesterinen (2012, 97) ja Sarros ja Santora (201, 393) toteavat luottamuksen vaikuttavan työyhteisössä monella tavalla. Henkilöstöön luottaminen saa työntekijät kokemaan, että heitä arvostetaan. Ilman luottamusta yhteistyösuhteet eivät toimi. Luottamus helpottaa vaikeiden asioiden käsittelyä ja avointa keskustelua, sekä kannustaa luovuuteen, yrittämiseen ja aloitteellisuuteen.

Jalonen, Lindell, Puustinen ja Raisio (2013, 287) puhuvat itseorganisoitumisesta tarkoittaen toimijoiden kykyä luoda järjestystä ilman keskitettyä ja ulkoista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvassa työyhteisössä henkilöstö ottaa vastuuta paitsi organisaatiostaan ja työn tuloksellisuudestaan, niin myös omasta ammattitaidostaan ja toisistaan sosiaalisena

työyhteisönä (Nivala 2012, 109). Tutkimustulosten mukaan esimiehen etäisyys edellyttää henkilöstöltä itseohjautuvuutta sekä luottamusta ja uskoa työtehtävistä selviytymiseen. Omaa työtä kuvailtiin itsenäiseksi, eikä esimiehen läsnäoloa koettu aina tarvittavan. Itseohjautuvuutta pidettiin itsestään selvänä hajautuneen organisaation toiminnassa silloin, kun esimies sijaitsee kaukana eikä esimieheen turvautuminen nopealla aikataululla ollut mahdollista.

Haastateltavat kuvasivat omaavansa korkean työmoraalin, johon esimieskin luottaa. Huonosti hoidetut työt ja tehtävien laiminlyönnit tulisivat esimiehen tietoon yhteistyötahojen ja asiakaspalautteen kautta. Etäällä oleva esimies edellyttää henkilöstöltä hyvää työmotivaatiota, omatoimisuutta ja aloitekykyä. Töihin tullaan ajallaan ja työt tulevat tehdyksi ilman esimiehen valvontaa ja tarkkailua. Kynsilehto (2007, 32) toteaa, että esimiehen yhteydenpidon ei tule olla kontrollin keino, vaan varmistaa että työntekijöillä on kaikki mahdollinen apu ja tieto tehtävänsä suorittamiseen. Kun esimies on paikalla, hän on käytettävissä sekä kykenee reagoimaan nopeasti eri tilanteisiin. Esimieheltä edellytetään kykyä olla läsnä ja aitoa innostusta yhteiseen keskusteluun, muuten työyhteisö menettää mahdollisuuden luoda uutta ja kehittyä. (Kuusela 2013, 128.) Zigursin (2003, 342) mukaan etäällä johtaminen perustuu enemmän henkilöstön itseohjautuvuuteen kuin suoraan kontrolliin.

*”Työ tulee kyllä hoidettua ilman, että joku on käyttämässä tekeekö se työnsä vai ei.”(2)*

Haastateltavien kokemusten mukaan omaa työtä ja työyhteisöä kehitettiin henkilöstön kesken huomioiden olemassa olevat resurssit. Kehittämisen kohteena olivat asiakkaille suunnatut uudet työvälineet ja työmenetelmät. Työntekijät korostivat asiakasnäkökulmaa, jossa he pohtivat palvelujen saatavuuden nopeutta ja laatua. Motivaatio oman työn kehittämiseen osoitti henkilöstön hyvää työmoraalia hoitaa annetut työtehtävät mahdollisimman hyvin, ilman esimiehen läsnäoloa. Henkilöstö piti tärkeänä pohtia myös oman ammattialan tulevaisuuden näkymien kehittymistä ja niiden hyödyntämistä omassa työssään. Työn- ja ammattitaidon kehittäminen nähtiin tärkeäksi, vaikka esimiehen tukea ei aina ollut saatavilla. Korkea työntekijöiden ammattitaito koettiin ensiarvoisen tärkeäksi, silloin kun esimiehen päivittäinen arkijohtamisen tuki puuttui. Henkilöstöllä ei ollut kovinkaan usein mahdollisuutta kysyä esimiehen mielipidettä tai ohjeistusta työtehtävien hoitamiseen liittyvissä

kysymyksissä. Työtehtävien omatoimista, laadukasta ja ammattitaitoista hoitamista pidettiin työntekijän itsetuntoa lisäävänä tekijänä.

*”Olisi hyvä, että esimies olisi välillä kaverina pohtimassa.” (2)*

*”Ei ole varmaan helppoa hänelläkään, oli sitten kuka tahansa, joka etänä joutuu hoitamaan tämmöistä.” (6)*

Etäjohtamisen koettiin onnistuvan, mikäli esimiehellä on halua sitoutua tehtävään. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimiehellä on riittävästi aikaa hoitaa esimiestehtäviä hajautuneessa pitkien etäisyyksien organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat esimiehen välittämisen ja kiinnostuksen osoituksen olevan tärkeämpi, kuin esimiehen etäisyyden tai läheisyyden. Esimiestyö on ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Edellytys tälle on esimiehen läsnäolo ja se, että esimiestyön tehtävien hoitoon annetaan aikaa ja mahdollisuuksia. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118.)

## **5.10 ”Se on vaan lähin mikä on” -yhteenveto tuloksista**

Tässä kappaleessa esitellään keskeisimmät vastaukset tutkimuskysymyksiin, joita olivat: *Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on etäjohtamisesta hajautetussa organisaatiossa? Miten henkilöstö on kokenut esimiestyön roolit hajautetussa organisaatiossa? Mitä seikkoja henkilöstön johtamisessa tulisi huomioida, kun esimies ja johdettavat henkilöt eivät työskentele samoissa tiloissa ?*

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat ovat kokeneet esimiestyössä tapahtuneen muutoksen Oulunkaaren kuntayhtymän perustamisen myötä. Tiedottaminen esimiestyön tulevasta muutoksesta koettiin jääneen ennakkoon puutteelliseksi, jolloin esimiehen siirtyminen etäälle koettiin tuleen osalle haastateltavista yllätyksenä. Muutoksen myötä esimiehen läsnäolo työyhteisössä ja arjen toiminnoissa on selkeästi vähentynyt. (Ks. esim. Bergum 2009, 193; Sydänmaanlakka 2009, 174, 248; Napier & Ferris 1993, 323.) Havunen ja Lavikkala (2010, 90) sekä Romppanen ja Kallasvuo (2011, 50) korostavat, että esimiehen on muistettava olla aktiivinen ja pidettävä säännöllisesti yhteyttä koko tiimiinsä. Vain säännöllisten tapaamisten ja keskustelujen avulla esimies saa ajantasaisen tiedon siitä, miten työntekijöillä ja tiimillä todellisuudessa menee. Esimies kantaa viime kädessä vastuun henkilöstöstään.

### *Vuorovaikutus ja viestintä*

Tutkimustulosten mukaan yhteydenpito esimiehen ja henkilöstön kesken tapahtui etupäässä sähköpostin ja puhelimen välityksellä (Ks. esim. Vartiainen ym. 2004, 112; Sivunen 2007, 133). Kiireellisissä tapauksissa henkilöstö tavoitti esimiehen parhaiten puhelimitse. Perustelujen ja näkemysten esittäminen puhelimitse koettiin luontevammaksi, kuin saman asian selittäminen ja välittäminen sähköpostilla. Tutkimustulosten perusteella henkilöstön ja esimiesten yhteisissä tiimipalavereissa käytettiin videoneuvotteluyhteyttä siten, että osassa haastateltavien työyhteisöissä sitä käytettiin säännöllisesti ja osassa epäsäännöllisesti. Sivunen (2007, 117) ja Zigursin (2007, 341) mukaan hajautetuissa organisaatioissa, joissa vuorovaikutus on paljolti teknologiavälitteistä, ei pelkkä välineiden olemassaolo ole taie vuorovaikutuksen ongelmattomuudesta. Henkilöstö odottaa usein ohjeistusta siihen, millä tavalla ja mihin tarkoitukseen mitäkin välinettä käytetään. Tutkimustulosten mukaan videovälitteisissä tiimipalavereissa vuorovaikutus esimiehen kanssa nähtiin jäävän yksipuoliseksi. Aitoa ajatusten vaihtoa ja keskustelua ei juuri syntynyt. Keskustelua kuvattiin jäykäksi ja oman puheenvuoron pyytämistä arasteltiin. Tuloksissa ilmeni myös, että videolaitteiden käytössä esiintyi teknisiä ongelmia, joiden koettiin haittaavan esimiehen ja henkilöstön keskinäistä vuoropuhelua. (ks. Purnova & Bono 2009.)

Tutkimustuloksissa korostui näkemys esimiehen ja henkilöstön välisten tiimipalaverien tärkeydestä. Tiimipalaverien pitäminen videoyhteydellä koettiin toimivaksi ratkaisuksi joka toinen kerta, jos tiimipalaveri oli sovittu pidettävän joka kuukausi. Tutkimustulosta tukee Humalan (2007, 83) näkemys, jonka mukaan tehokkaimmat hajautuneesti toimivat tiimit rytmittävät keskinäisen työskentelyn siten, että säännölliset kasvokkain tapahtuvat tapaamiset sekä etäteknologiaa hyväksi käyttävät yhteydenpidot vuorottelevat. Esimiehen käyntejä työyksikössä haastateltavat pitivät tärkeinä ja tiimejä toivottiin pidettävän työyksikössä myös paikan päällä. Tutkimustulosten mukaan esimiehen ja henkilöstön keskinäisten tapaamisten tiheydessä oli suurta vaihtelua. Pidemmät tapaamisvälit eivät olleet suunniteltuja. Esimiehen ja henkilöstön keskinäiseen yhteydenpitoon käytetty aika oli keskimäärin puolitoista tuntia. Haastateltavat pitivät tärkeänä esimiehen ajoittaista tapaa jäädä palaverin jälkeen keskustelemaan vapaamuotoisemmin henkilöstön kanssa.

Tutkimustuloksissa esiintyi henkilöstön toive esimiehen kokopäiväisestä läsnäolosta työyksikössä. Samaa toteaa Hyppänen (2013, 85) ja Havunen ja Lavikkala (2010, 90), joiden mukaan hyvä käytäntö voisi olla, että esimies viettää säännöllisesti päivän tai kaksi viikossa

toimipisteissä, jolloin henkilöstön kanssa voi käsitellä tärkeitä ja henkilökohtaista tapaamista edellyttäviä asioita. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö toivoi esimiehen tekevän etätyöpäivää heidän työyksiköstään muihin Oulunkaaren kuntiin, jonka nykyinen tietotekniikka ja tietoliikenneyhteydet mahdollistaisivat. Myös Zigurs (2003, 341) toteaa tutkimustulosten kanssa samansuuntaisesti, että esimiehen kasvotusten ja etäyhteydellä tapahtuvan yhteydenpidon vuorottelu on tärkeää, koska se auttaa keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen rakentumista kantaen myös virtuaalimaailmassa.

Tutkimustulosta tukee myös Romppasen ja Kallasvuon (2011, 47) ja Tarkkosen (2012, 162) näkemys työyhteisön palaverien tarpeellisuudesta, etenkin kun ne ovat säännöllisiä ja niihin voi varautua. Samalla henkilöstö tietää, että on foorumi, jossa voi ottaa esille arkisia työhön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. Ensisijaisia ja viikoittain pidettäviä kokouksia ovat työtä läheisesti yhdessä tekevien tapaamiset, kuten tiimipalaverit. Niissä keskitytään työn käytännön kysymysten käsittelyyn, arjen ongelmien ratkomiseen sekä työn arviointiin ja kehittämiseen. Työyhteisössä on oltava säännölliset osallistumisen rakenteet yhteisten asioiden käsittelyä varten. Yhteen kokoontuminen ja osallistuminen on kaiken innostumisen, toiminnan sujuvuuden, me-hengen ja kehittämistyön perusta. Myös Sivusen (2007, 112) tutkimus tukee tätä näkemystä, jonka mukaan tiimin jäsenten tulisi tarvittaessa voida kokoontua yhteen purkamaan tuntojaan ja keskustelemaan yhteisistä haasteista ja ongelmista. Saman on todennut myös Rowntree (2000, 182).

#### *Asioista tiedottaminen*

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiedonkulku koettiin organisaatiotasolla hajautuneen ja kaikki tärkeäksi koetut ajankohtaiset asiat ja koulutukset eivät tulleet esimiehen kautta henkilöstölle tiedoksi. (Ks. esim. Salminen 2011, 110). Tutkimustuloksissa korostui haastateltavien kokemus oman aktiivisuuden tärkeydestä. Saman toteaa myös Romppanen ja Kallasvuo (2011, 49), että tietoa pitää hankkia myös itse, eikä odottaa muiden välittävän kaiken tarvittavan. Tutkimustulosten mukaan tieto tärkeistä asioista tavoitti henkilöstön tiimipalaverissa ja esimiehen lähettämien sähköpostien välityksellä. Tiedotettavien asioiden aikataulutukseen olisi toivottu kiinnitettävän huomiota. Henkilöstö toivoi tiedottamisen toteutuvan hyvissä ajoin, jotta osallistuminen esimerkiksi koulutuksiin olisi työn suunnitelmallisuuden ja asiakastyön toimivuuden suhteen mahdollista. (Ks. esim. Rowntree 2000, 182.)

Oulunkaaren kuntayhtymän intranet ja nettisivut olivat tutkimustulosten perusteella vähän hyödynnetyt. Tutkimustulosten mukaan esimiehet olivat vaihtelevasti informoineet tai kannustaneet henkilöstöään tutustumaan kyseisiin sivuihin. Työpäivän aikana asiakastyöstä liikenevä aika käytettiin dokumentointiin, sähköpostien lukemiseen ja oman ammattialan kirjallisuuteen tutustumiseen. Työyhteisön tiedotuskanavia olivat myös henkilöstön keskinäiset viikoittain ja päivittäin pidetyt palaverit, joissa keskusteltiin ajankohtaisista ja nopeita muutoksia vaativista työyhteisön asioista. Tutkimustuloksissa ilmeni, että tiedonkulun ongelmat olivat tavallisempia isommissa työyhteisöissä kuin pienemmissä työyhteisöissä, joissa henkilöstö keskusteli luonnostaan enemmän työn lomassa ja tauoilla.

#### *Resurssien ja suorituksen organisoija*

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöresursseihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja esimiehen koettiin panostaneen omalta osaltaan riittävään henkilöstömäärään ja vieneen tietoa henkilöstövajeesta ylemmälle johdolle. Niissä työyksiköissä, joissa työntekijäresurssit koettiin niukoiksi, oli se arjen työtä kuormittava tekijä. Toisaalta vastuu hyvin hoidetusta asiakastyöstä ajateltiin olevan heillä itsellään. Työntekijöiden lyhyempien poissaolojen ajaksi sijaisten palkkaaminen ei ollut sallittua. Pidempiaikaisen sijaisuuden hoitaminen olisi ollut mahdollista, mutta esimiehen nähtiin hoitaneen asiaa liian hitaasti. (Ks. esim. Reikko ym. 2010, 43; Järvinen 2005, 28.) Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehellä ei aina ollut realistista kuvaa työpaikan arjen asiakastyön toimivuudesta.

Tutkimustulosten mukaan työyksiköissä työpäivän suunnittelu ja koordinointi oli henkilöstön tehtävä. Päivittäinen asiakastyö hoidettiin itsenäisesti. Esimiehen roolia suorituksen ohjaajan pidettiin etäisyydestä johtuen vähäisenä. Tutkimustulokseen nähden toisenlaisen kannan esittävät Reikko ym. (2010, 43) ja Järvinen (2005, 28), jotka toteavat, että esimies vastaa suurelta osalta toiminnan sujuvuudesta, työvuorojärjestelyistä ja henkilöstöresurssien kohdentamisesta. Tutkimuksen henkilöstön mukaan vastuu asiakastyön toimivuudesta ja sujumisesta koettiin olevan heillä itsellään. Tutkimustulosta tukee Sivusen (2007, 112) tutkimus, jonka mukaan hajautetun organisaation henkilöstö tekee usein hyvin itsenäistä tietoperusteista työtä, eivätkä näin ollen tarvitse välttämättä apua itse työn suorittamiseen liittyen. Hajautetuissa organisaatioissa johtaminen on enemmän valmentamista kuin itse työn tekemisen ohjeistamista. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että esimies luotti henkilöstön ammattitaitoon hoitaa annetut tehtävät hyvin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön tarvitsemaa ohjeistusta pulmallisissa työ- ja asiakastilanteissa saatiin esimieheltä tiimipalavereissa tai hänen käydessään työyksikössä paikan päällä. Esimiehen vähäiseksi koettu läsnäolo tai osittain vaikea tavoitettavuus ei hyödyttänyt henkilöstöä niissä tilanteissa, joissa kaivattiin nopeita ratkaisuja ja päätöksiä. Näissä tilanteissa tärkein apu ja tuki tuli työyhteisön henkilöstöltä itseltään. Tutkimustulosta tukee Humalan (2007, 82) ja Sarrosin ja Santoran (2001, 392) näkemys, jonka mukaan esimiehen on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjattava ryhmän jäseniä vakaasti ja johdonmukaisesti kohti sovittua tavoitetta. Henkilöstön ymmärrys tehtävistä ja tavoitteista on varmistettava useammin kuin kasvokkain tehtävässä työssä.

### *Osaamisen edistäjä*

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön koulutuksiin osallistumien oli vaihtelevaa. Osa henkilöstöstä koki esimiehen edistäneen kouluttautumista ja tukeneen osaamisen kehittymistä. Esimiehen koettiin luottaneen työntekijän omaan arvioon koulutuksen tarpeellisuudesta ja hyödystä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että henkilöstö koki koulutuksiin pääsemisen jonkin verran epätasa-arvoiseksi, esimerkiksi isompiin valtakunnallisiin koulutuksiin toiset pääsivät ja toiset eivät. Henkilöstö toivoi tähän ratkaisuksi vuorottelua työntekijöiden kesken. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa pitkään työssä olleet työntekijät pääsivät todella harvoin koulutuksiin ja jos pääsivät, niin ilmaisiin, joiden ei koettu välttämättä hyödyttävän omaa ammattitaitoa.

Tutkimustulokset osoittivat, että ammatissa menestyminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista muuttuvien lakien, säädösten ja ohjeistusten vuoksi. Tutkimustulosta tukee Sivosen ja Uotilan (2014, 244) ja Piilin (2006, 106-109) näkemys, jonka mukaan kunta-alan palvelujen tuottaminen edellyttää tarvittavaa ammatillista osaamista. Tulosten mukaan ajantasainen koulutus ja henkilöstön ammattitaito nähtiin olevan myös organisaation etu ja sitä myöten hyödyksi asiakkaille laadukkaampana asiakastyönä ja vaikuttavimpina palveluina. Samansuuntainen tulos on esimerkiksi (Sivonen & Uotila 2014, 245; Kuusela 2001, 26; Tuomi & Sumkin 2012, 61; Nivala 2012, 109.) toteamus osaamisen käsitteen laajentumisesta perinteisestä yksilön osaamisesta tiimin ja koko organisaation osaamiseksi. Tutkimustuloksissa ilmeni, että oppimisen ja osaamisen kehittämisen kanavana pidettiin myös tiimipalavereissa käsiteltyjä asioita sekä Oulunkaaren kuntayhtymän yhteisiä seudullisesti järjestettäviä koulutuksia ja kehittämispäiviä, joihin esimies oli kehottanut henkilöstöään osallistumaan.

### *Puheeksi ottaja*

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö odotti esimiehen ottavan puheeksi toisen työyksikön kanssa yhteisiä asiakastilanteita koskevat erimielisyydet. Näiden tapausten käsittelyt ja neuvottelut ajateltiin olevan esimiehen rooliin kuuluvia. Organisaation yhteiset kehittämishankkeet, uudet toimintaohjeet sekä linjaukset, jotka edellyttivät neuvotteluja ja sopimisia, pidettiin esimiehen tehtäväalueeseen lukeutuvina toimina. Tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti ne tilanteet, jotka suuntautuivat omasta työyksiköstä ulospäin, nähtiin olevan esimiehen velvollisuuksiin kuuluvia ja siten hänen hoidettavia. (Ks. esim. Järvinen 2005, 110; Romppanen & Kallasvuo 2011, 37; Havunen & Lavikkala 2010, 18-19.)

Tutkimustulosten perusteella esimiehen taitoa käsitellä työyhteisön ristiriitatilanteita ei pidetty aina asianmukaisina. Ristiriitatilanteiden ratkaisemista vaikeutti esimiehen etäisyys. Shinin (2005, 332) mukaan etäällä toimivissa tiimeissä esiintyy ristiriitoja useammin kuin perinteisesti työskentelevissä tiimeissä. Tutkimuksen mukaan tapahtuman käsittely myöhemmässä vaiheessa ei enää edistänyt asian käsittelyä, koska esimiehen käsitys asiasta ajan kulumisen myötä ei ollut enää tilanteen mukainen. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että osa hankaliksi koetuista tilanteista jäi kokonaan vaille ratkaisua esimiehen ja henkilöstön välimatkan vuoksi. Tulosten mukaan henkilöstö pyrki ensisijaisesti itse ratkaisemaan ajankohtaiset ongelmat. Ongelmien pikaista käsittelyä korostettiin, koska asioiden jääminen ilman ratkaisua koettiin vaikeuttavan henkilöstön keskinäistä yhteistyötä ja kanssakäymistä. Myös Harmanin (2003, 25-26) näkemys tukee tutkimustulosta. Henkilöstön saamalla tuella on tärkeä merkitys etätöiden kentällä. Esimiehen ja organisaation tuella on vahva positiivinen vaikutus esimiehen ja etäällä työskentelevien henkilöiden keskinäisessä suhteessa.

Tutkimustuloksen kanssa samansuuntainen tulos on Salmen, Perttulan ja Syväjärven (2014, 25) tutkimus, jonka mukaan työyhteisössä ristiriitoja ratkottaessa esimiehen on tärkeä olla lähellä työntekijöitä, pitää heistä huolta ja etenkin kuunnella. Esimiehet ohjaavat riidan osapuolia oman osaamisensa mukaan ja riitatilanteissa tulee molempia osapuolia kuunnella, tasapuolisen kokonaiskuvan saamiseksi. Esimiehen on tärkeää välittää työntekijöistä, jotta ristiriidat voidaan ratkaista onnistuneesti. Ristiriitatilanteisiin puututaan mahdollisimman nopeasti ottaen asiat heti käsittelyyn. Onnistuminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta sekä esimiehen oikeaa asennetta.



### *Palautteen antaja*

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö sai harvoin tai ei koskaan palautetta esimieheltään. Palautteen niukkuuteen nähtiin vaikuttavan esimiehen harvat käynnit työyksikössä tai muuten vähäinen keskinäinen yhteydenpito. Tutkimustulosta tukee Vartiaisen ym. (2004, 39) näkemys, jonka mukaan etäisyydellä on vaikutusta palautteen antamisen ja saannin suhteen. Välitön reagointi, palaute ja kommunikointi hidastuvat ja samalla viestin ymmärrettävyys vaikeutuu. Väärinkäsitykset saattavat kehittyä helposti vakavammiksi työyhteisön ristiriidoiksi. Tutkimuksen mukaan oikeaan aikaan annettu palaute ei arjen työn lomassa toteutunut, kun taas Erämetsän (2009, 232) näkemyksen mukaan palautteen tulisi olla oikea-aikaista ja sen tulee kuulua arkipäivään. Työn lomassa annettu palaute kehittää ja pitää työn oikeassa kehityssuunnassa.

Tutkimuksessa ilmeni, että niillä kerroilla kun esimies oli antanut palautetta, oli se esitetty kasvotusten. Henkilöstö toivoi suoraa ja asianmukaista palautetta esimieheltään, eikä esimerkiksi sähköpostin välityksellä annettuna viestinä. Suoraan kerrottu palaute vähentää väärinymmärryksen vaaraa ja tulkinnanvaraisuutta, ja saadusta palautteesta voidaan keskustella avoimesti tarkentavia kysymyksiä esittäen. Rakentavalla tavalla annettu palaute oli kannustavaa ja esimiehen ja henkilöstön keskinäistä luottamusta tehostavaa. Palautteen antamisen hyödyntäminen johtamisessa on tärkeää, sillä se on merkittävä motivointi- ja palkitsemiskeino. Parhaiten palaute toimii silloin, kun se annetaan välittömästi tilanteen tai suorituksen jälkeen ja se on samansuuntainen kuin vastaanottaja on itse arvioinut. (Ks. esim. Hyppänen 2013, 150; Erämetsä 2009, 223; Aarnikoivu 2013, 164-165.) Bergumin (2009) mukaan kielteisen palautteen antaminen etänä on vaikeaa ja sitä tulisi välttää.

### *Työhyvinvoinnin edistäjä*

Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että työhyvinvoinnista keskustelu esimiehen ja henkilöstön välillä oli vähäistä. Keskeisenä syynä vähäiseen keskusteluun pidettiin esimiehen etäisyyttä ja harvoja työyksikössä käyntejä. Tutkimustuloksissa henkilöstön käsitystä tukee Kestin (2010, 133) tutkimuksen tulos, jonka mukaan esimiehen on oltava työpaikalla riittävästi läsnä ja tuettava henkilöstöä tarvittaessa. Tutkimus osoitti henkilöstön pitävän tärkeänä esimiehen kiinnostusta ja tapaa kysellä kuulumisia. Kyseinen käytös koettiin myönteisenä signaalina ja välittämisenä. Esimiehen ja henkilöstön keskinäisen suhteen laadulla koettiin olevan enemmän merkitystä kuin välimatkalla. Vastuu tilanteen hoitamisesta

ja yhteydenpidosta esimieheen koettiin olevan henkilöstöllä itsellään. Salmisen (2011, 134-135) ja Scarnatin (2002, 183) mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä ja esimiehen tulee ymmärtää negatiivisen käyttäytymisen merkitys työyhteisön toiminnassa.

Tutkimustulosten mukaan etäällä olevalla esimiehellä koettiin olevan vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, koska niissä tilanteissa, joissa esimiehen tukea ja apua olisi tarvittu, ei sitä siinä hetkessä ollut mahdollista saada. Hyvä työilmapiiri ja työkavereilta saatu tuki oli useimmille merkityksellisempää työhyvinvointia tukevaa kuin itse esimieheltä saatu. Tutkimustulosten mukaan haastateltavien näkemyksissä ilmeni myös ristiriitaa. Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehellä ei koettu olevan vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Tämän näkemyksen mukaan jokaisen omalla vastuulla on huolehtia hyvästä fyysisestä kunnosta ja toimia työyhteisössä tavalla, jossa kaikilla on hyvä työskennellä. Argyris (2010, 57, 78) toteaa, että henkilöstö haluaa ratkaista työyhteisön ongelmat ja haasteet, mutta menettely saattaa osoittautua toisenlaiseksi. Erimielisyyksien lisääntyessä, henkilöstö syyttää helposti toisiaan ja järjestelmää, ymmärtämättä oman toiminnan lisäävän ikävyvyyksiä.

Tutkimus toi esille, että osa esimiehistä saattoi jopa vältellä haastaviin tilanteisiin puuttumista heikkojen ongelmaratkaisutaitojen vuoksi. Esimiehen vähäisestä läsnäolosta seurasi, ettei esimies huomannut, jos työntekijä ei ollut työkykyinen. Tilanteet saattoivat esimiehen etäisyydestä johtuen kärjistyä. Tutkimustulosta tukee Hyppäsen (2013, 90) ja Tarkkosen (2012, 162) näkemys, jonka mukaan tiimityön riskejä ovat ongelmat henkilöstökemiaan liittyvissä asioissa ja tiimien välisessä yhteistyössä, yksilöiden asemaan liittyvät pelot, tiimien liian iso koko ja etäisyys. Ihmissuhteiden tulehtuminen tai jännittyneisyys koetaan yleisesti raskaaksi ja työilmapiiriä huonontavaksi asiaksi. Tärkeää on huomioida, ettei hyväksi tiimiksi kehittyminen tapahdu hetkessä, vaan ajan kanssa.

### *Etäjohtamisen toimivuus*

Tutkimuksessa ilmeni, ettei henkilöstö kokenut tarvitsevansa esimiehen tukea ja ohjausta päivittäisessä arjen asiakastyössä. Tutkimuksen haastateltavien tulosta tukee Havusen ja Lavikkalan (2010, 90) näkemys, jonka mukaan työn johtaminen ja valvominen sekä esimiehen velvollisuuksien täyttäminen edellyttää aivan vastaavia sääntöjä myös etäällä tehtävässä työssä, vaikka esimies ei tapaa työntekijöitään samalla tavalla kuin työskennellessään perinteisesti samassa toimistossa liki toisiaan. Henkilöstön työssä

pärjäämistä edistivät työkokemus, toimiva työnjako ja työntekijöiden tuki ja keskinäinen luottamus. Toimivan arjen keskeinen elementti oli luottamus omaan työyhteisöön. Vahvistusta hyvin suoritetusta työstä saatiin harvoin, koska esimies ei nähnyt miten työtä tehtiin ja miten työntekijät tilanteissa toimivat.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että etäjohtamisen eräs onnistumisen edellytys oli hyvin toimivat työyhteisön tiimit. Osalla tiimien toimintavoissa oli puutteita, joita olivat työntekijöiden heikot työyhteisötaidot ja tapa toimia toistensa kanssa ryhmässä. Henkilöstön keskinäiset suhteet saattoivat olla tulehtuneet. Esimieheltä odotettiin panostusta tiimitoiminnan kehittämiseen, koska heikosti toimiva tiimi toimi välinpitämättömästi, vastuuta vältellen. Hyvin toimivat tiimi koettiin olevan myös esimiehen etu, helpottaen hänen työtään. Tutkimuksen kanssa samansuuntaisen näkemyksen jakaa myös Huusko (2007, 57 ja 167), joka toteaa, ettei monessakaan organisaatiossa ole koskaan pysähtytty miettimään, miten tiimin jäsenten tulisi menetellä toimiakseen tiimin ja organisaation hyväksi. Mikäli tiimejä on tarkoitus käyttää arjen työnjohtajana, merkitsisi tämä muutosta työn organisoinnissa. DeRosa ym. (2004, 226) toteaa, että on tärkeää kehittää uusia keinoja parantaa tiimin jäsenten keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, kuin myös tiimien ja esimiesten välisiä suhteita. Hyppänen (2013, 91) pitää tiimityöskentelyn johtamista haasteena. Se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vapauden ja vastuun sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä.

Tutkimustulosten mukaan esimiehen ollessa etäällä, ei kenenkään tietoisesti koettu ottavan esimiehen eli ”pomon roolia”. Tasavertainen ja toisiinsa luottava henkilöstö toimi arjessa toinen toistaan tukien ja auttaen. Keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus koettiin luontevaksi. Työntekijät kokivat tekevänsä työnsä moitteettomasti, ja siten ottavan vastuuta omasta tekemisestään. Kykyä toimia itsenäisesti ja tehdä vaaditut työt oma-aloitteisesti arvostettiin korkealle. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö toivoi työyhteisöstä vastuunkantajaa ja päättäjää silloin, kun esimies ei ollut läsnä, eikä hänen tavoittamisensa onnistunut. Pidemmän työkokemuksen omaavan työntekijän koettiin ottavan luonnostaan enemmän vastuuta tilanteen vaatiessa. Toisaalta tutkimustuloksissa ilmeni, että heikosti toimivissa työyhteisöissä vastuunkantajaa ei heikon keskinäisen luottamuksen vuoksi ollut helppo saada.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö koki esimiehen luottavan heidän ammattitaitoon ja arjen työssä ja toiminnoissa pärjäämiseen. Esimiehen vähäiset käyntimäärät

tulkittiin olevan merkki luottamuksesta. Tutkimustuloksissa luottamuksen merkitys korostui, koska esimiehellä ei voinut olla tarkkaa ja ajantasaista tietoa siitä, miten työyksikössä työtehtävät hoituivat. Tutkimustuloksen kanssa samansuuntaisen tuloksen ovat saaneet Zigurs (2003, 341), Harman (2003, 23) Sarros ja Santora (2001, 392-393) Hiller ym. (2006, 387) ja Lipnack ja Stamps (2000, 70) joiden mukaan luottamus on avainkysymys ja joihin myös alan tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota. Luottamuksen syntyminen voi helpottaa ideoiden jakamista ja antaa perspektiiviä niiden kehittämiseen. Toisaalta luottamus voi olla hauras ja sen ylläpitäminen vaikeaa. Varsinkin esimies-alaisuuden alussa on tärkeää viettää aikaa yhdessä. Yhdessä tekeminen vaatii luottamusta, joka ei synny ilman yhdessäoloa. Kun perusta luottamukselle ja yhteistyölle on saavutettu, arki sujuu pitempienkin matkojen päästä. (Hyppänen 2013, 85; Harman 2003, 23; Mamia & Koivumäki 2006, 100-101.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa etäjohtamisen ja esimiestyön roolien toimivuudesta hajautetun organisaation kontekstissa. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstölähtöistä.

Tutkimustulosten johtopäätöksenä voidaan osoittaa henkilöstön pitävän etäjohtamista nykyaikaiseen yhteiskuntaan kuuluvana johtamisen muotona. Henkilöstö toivoi esimiehelle riittäviä resursseja esimiehen roolien ja velvoitteiden hoitamiseen, sekä aikaa työyksiköiden paikalliseen arkeen ja toimintakulttuuriin tutustumiseen. Heikosti yhteen toimivan tiimin nähtiin haittaavan työyhteisön tehtävien hoitamista ja asiakastyötä. Tämä on haaste erityisesti etäjohtamiselle. Tiimityön kehittäminen nähtiin olevan esimiehen vastuulla. Esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön ryhmädynamiikan toimivuuteen ja työilmapiiriin, varsinkin silloin, kun esimiehen fyysiset käynnit työyhteisössä jäävät vähäisiksi. Mikäli esimiehellä ei ole tarvittavaa osaamista tiimin tukemiseksi, tulee se antaa asiantuntijan tehtäväksi. Toimiva tiimi on etäjohtajan etu.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että etäällä toimivien työntekijöiden hyvä työkokemus ja osaaminen helpottavat etäjohtajan työtä. Henkilöstön korkea ammattitaito koettiin olevan hyvällä tasolla, jolloin työyhteisön asiakastyö onnistui ilman esimiehen läsnäoloa. Kaikkien työntekijöiden kollektiivinen tieto- ja taitotaso oli koko työyhteisön etu. Työpäivän selkeät rutiinit edistivät työtehtävien ja arjen toimintojen sujumista. Lisäksi henkilöstön toiminnalle oli ominaista korkea työmoraali ja vastuuntunto. Luottamus koettiin merkityksellisenä niin henkilöstön omassa toiminnassa, kuin henkilöstön ja esimiehen keskinäisessä suhteessa. Henkilöstön tulkinta esimiehen luottamuksesta perustui esimiehen ja henkilöstön vähäisiin keskinäisiin tapaamisiin ja muuhun yhteydenpitoon.

*Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiehen roolit vuorovaikutuksen ja viestinnän edellytysten ylläpitäjänä, suorituksen ohjaajana, puheeksi ottajana sekä palautteen antajana hajallaan oleviin työyksiköihin jäi vähäiseksi esimiehen etäisyydestä johtuen.*

Esimiehen käynnit työyksiköissä toteutuivat vaihtelevasti. Henkilöstö odotti esimiehen käyntejä ja niitä pidettiin tärkeinä. Yhteydenpito esimiehen ja henkilöstön kesken tapahtui puhelimitse, sähköpostitse tai etäyhteydellä videoneuvottelutekniikkaa hyödyntäen.

Tutkimuksessa selvisi, että yhteydenotto esimieheen koettiin usein työläänä, esimiehen tavoittaminen aikaa vievänä. Lisäksi harmillisena pidettiin monien esimiesten tapaa vastata viiveellä tai ei ollenkaan. Asiakastyön suunnittelu ja toteutus olivat henkilöstön vastuulla. Esimiehen ohjeistusta ei juuri saatu. Työntekijän poissaolosta seuranneet asiakastyöhön vaikuttaneet muutokset olivat henkilöstön itse hoidettavia. Pienemmissä työyksiköissä ei ollut suunnitelmaa kuka peruu asiakasajat työntekijän sairastuessa. Esimiehen rooliin resurssien organisoijana etäisyydellä ei ollut juuri vaikutusta.

Esimiehen etäisyyden ja harvojen käyntien vuoksi haastaviin tilanteisiin puuttuminen ja puheeksi ottaminen jäi vähäiseksi. Henkilöstön oma aktiivisuus ja vastuu kärjistyneiden tilanteiden ratkaisijoina korostui silloin, kun esimiehen tukea ei ollut käytettävissä. Vaikka henkilöstö luotti omiin taitoihin ratkoa työyhteisön ongelmia, ei se heikosti yhteen toimivalta ja keskinäisestä luottamuspulasta kärsivältä tiimiltä onnistunut. Henkilöstö piti esimiehen tehtävään kuuluvana hoitaa ja ottaa puheeksi työyhteisön ja eri työyksiköiden välisten konfliktien ratkaiseminen.

Esimies antoi palautetta harvoin tai ollenkaan vähäisten käyntien ja pitkän välimatkan vuoksi. Palautetta ei voinut antaa, koska esimies ei tuntenut työntekijöitä eikä heidän tapaa tehdä ja hoitaa annetut tehtävät. Työyksikössä käynteihin esimies oli varannut niin vähän aikaa, ettei arki realisoitunut eikä aikaa palautteen antamiseen jäänyt. Niillä harvoilla kerroilla, kun henkilöstö oli palautetta saanut, oli se annettu kasvotusten ja rakentavasti, ilman kärjistämistä ja syyllistämistä. Henkilöstö tulkitsee esimiehen vähäisen palautteen osoittavan luottamusta heidän tekemää työtä kohtaan.

*Tutkimustulosten johtopäätöksinä voidaan esittää, että esimiehen rooliin osaamisen tukijan esimiehen ja henkilöstön välimatkalla ei ollut oleellista merkitystä.*

Esimiehet edistivät henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kouluttautumista. Osaamisen kehittämisestä ja koulutuksista oli keskusteltu esimiehen kanssa kehityskeskustelussa, tosin siinä sovitut asiat eivät aina olleet täysin toteutuneet. Vaihtelua esiintyi koulutusmäärärahojen suuruudessa. Kaikilla työntekijöillä ollut tietoa, kuinka paljon yksittäisellä henkilöllä oli koulutusmäärärahaa käytettävissä. Vaihtelua oli myös henkilöstön koulutukseen pääsemisessä. Henkilöstö itse piti kouluttautumista ja työssä kehittymistä tärkeänä ja hyvän ammattitaidon edellytyksenä.

*Tutkimustulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehen rooliin asioista tiedottajana etäisyydellä saattoi olla merkitystä.*

Esimiehen rooli asioista tiedottaja ei ollut aina ajantasaista. Tietoa tärkeistä ja ajankohtaisista koulutuksista tuli viime hetkellä tai myöhässä. Työntekijöillä oli kokemus, ettei tieto saavuttanut aina kaikkia, joita asia koski. Tosin henkilöstö ymmärsi myös oman vastuun selvittää asioita ja hakea tarvittavaa tietoa. Tutkimuksen yllättävä johtopäätös oli, kuinka vähän käytettyjä tiedotuskanavia Oulunkaaren intranet ja verkkosivut olivat. Esimiehet eivät olleet aktiivisesti kehottaneet henkilöstöä tutustumaan sähköisiin tietolähteisiin.

*Tutkimustulosten johtopäätöksenä voidaan esittää, että esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä ei täysin toteutunut esimiehen etäisyydestä johtuen.*

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä ei täysin toteutunut esimiehen etäisyydestä johtuen. Henkilöstön ja esimiesten kesken työhyvinvoinnista ei ajan puutteen vuoksi keskusteltu. Etäällä olevalla esimiehellä on vaikutusta henkilöstön työssä jaksamiseen, koska tarvittavalla hetkellä esimiehen tukea ei ollut saatavilla. Toisaalta esimiehellä ei ollut aina kykyä käsitellä työyhteisön ristiriitoja tilanteen vaatimalla tavalla, eikä mahdollisuutta huomata työntekijöiden työkyvyssä tapahtuneita muutoksia. Tutkimustulosten johtopäätöksissä voidaan todeta olevan myös ristiriitaa, sillä osa haastateltavista ei kokenut esimiehen toiminnalla olevan suoraa yhteyttä työhyvinvointiin. Heidän näkemyksensä mukaan työhyvinvointi perustui ensisijaisesti yksilön omiin tekoihin sekä kykyyn toimia työyhteisön jäsenenä.

*Mitä seikkoja esimiestyössä tulisi huomioida, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan?*

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että etäällä toimivan esimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä. Yhteydenpidon aikataulu ja tapa tulee sopia ennalta hyvissä ajoin. Sovituista tapaamisista tulisi pitää kiinni. Mikäli tapaaminen jostain syystä peruuntuu, tulisi uusi ajankohta sopia välittömästi. Henkilöstön yhteydenottoihin, kuten sähköposteihin ja puheluihin tulee vastata mahdollisimman pian. Työntekijöiden useat yhteydenottoyritykset koetaan työaikaa vievinä ja turhauttavina.

Esimiehen odotetaan tutustuvan työyksikkönsä paikalliseen arkeen ja käytäntöihin. Henkilöstön kokemuksen mukaan sen nähtiin vahvistavan luottamuksen rakentumista heidän ja esimiehen välille. Henkilöstö arvosti esimiehen halua perehtyä ja osoittaa tasapuolisesti kiinnostusta kaikkiin Oulunkaaren kuntayhtymän kuntiin ja työyksiköihin. Vähäiseksi jääneen paikallistuntemuksen koettiin vaikeuttavan työtehtävien hoitamista, sillä tietyn kunnan tapa toimia ei ollut välttämättä suoraan sovellettavissa muiden kuntien vastaaviin työtehtäviin, muun muassa erilaisista resursseista johtuen.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että esimiehen tulee kehottaa henkilöstöä hyödyntämään Oulunkaaren kuntayhtymän intranetiä ja verkkosivuja ajankohtaisen tiedon haussa. Tämä on eräs keino edistää henkilöstön ja esimiehen välistä tiedonkulkua, erityisesti silloin kun hyödynnetään työyksikön omia intranetsivuja. Tutkimustulosten perusteella ilmeni, että verkkosivujen ja intranetin tiedon tulisi olla enemmän henkilökunnan tiedontarvetta vastaavaa. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla työpäivän aikana pieni hetki aikaa lukea intranetiä, verkkosivuja ja sähköposteja.

Esimiehen etätyöpäivä eri kuntien työpisteessä on kokeilemisen arvoinen, koska nykyinen tietotekniikka mahdollistaa etäpisteessä työskentelyn. Esimiehen sovittu etätyöpäivä hyödyttää johtamisen roolia monella tapaa. Henkilöstöön tutustuminen edistää luottamuksen rakentumista, tiedonkulkua, suorituksen ohjaamista, osaamisen tukemista, palautteen antamista, työhyvinvointia ja etäjohtamisen toimivuutta. Olemalla läsnä ja tutustumalla henkilöstöön, esimies näkee ja havainnoi työyhteisön tunnelmaa ja työilmapiiriä, mikä etäyhteydellä saattaa jäädä huomioimatta. Esimiehellä ja erityisesti etäällä toimivalla esimiehellä pitää olla kykyä tunnistaa ja huomioida erilaista tukea tarvitsevat työntekijät. Kaikilla ei ole tarvittavia valmiuksia toimia itsenäisesti ilman riittävää esimiehen tukea. Esimiestyö ja esimiehen roolien toimivuus edellyttää kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Vain olemalla läsnä esimies tutustuu työntekijöihin ja heidän tapansa hoitaa sovitut tehtävät.

Hajautetussa organisaatiossa toiminnan keskeinen lähtökohta on henkilöstön osaamisen, oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden korostaminen. Osaamisen kehittäminen edistää henkilöstön ammattitaitoa, jonka merkitys erityisesti hajautuneen organisaation työntekijöiden työssä korostuu. Henkilöstö hoitaa annetut työtehtävät hyvin itsenäisesti ilman esimiehen suoranaista ohjausta, joten ammattitaidon edistäminen on perusteltua. Näin



työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet suoriutua haastavaksi koetusta asiakastyöstä, silloin kun heidän kokemansa ammattitaito on asiaankuuluvalla tasolla.

Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat esimiestyön muuttumisen myötä oman vastuun lisääntyneen. Niin yksittäinen työntekijä kuin koko henkilöstökin, hoitaa työyhteisön tilanteet ja asiakastyön hyvin pitkälle itsenäisesti ilman päivittäistä tai viikoittaista kontaktia omaan esimieheen. Tämän perusteella on syytä pohtia, onko osa aiemmin esimiehen rooleihin sisältyvistä tehtävistä siirtynyt henkilöstön itsensä hoidettavaksi. Tutkimustulosten perusteella esimiehen etäisyys ja vähäinen läsnäolo tekee henkilöstöstä itsestään arjen johtajia. Haastateltavat itse eivät tätä nimitystä käyttäneet, vaan puhuivat tavastaan ottaa vastuuta annetuista työtehtävistä ja työyhteisöstä. Hajautuneen organisaation henkilöstön vastuu ja itseohjautuvuus ovat ainakin osittain lisääntyneet kaikissa tähän tutkimukseen valikoituneissa rooleista, jotka olisivat perinteisiä esimiehen tehtäviä.

Tutkimustulosten perusteella esimiesten etäjohtamisen taitoja pitäisi parantaa ja kuntayhtymän kyseessä ollessa, myös yhtenäistää. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tekijöihin, jotka poikkeavat nykyisestä tavasta toteuttaa esimiestyötä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa vuorovaikutus ja viestintä, yhteydenpidon tiheys ja tavat, viestintäteknologian hyödyntäminen. Myös luottamuksen rakentuminen ja työn ohjaaminen silloin, kun esimiehen ja henkilöstön tapaamiset toteutuvat harvoin, on tärkeää. Keskeistä etäjohtamisessa on kiinnittää huomio esimiehen ja henkilöstön suhteen alkuvaiheessa luottamuksen rakentumiseen, sekä henkilöstön tukemiseen. Organisaatiolta toimiva etäjohtajuus edellyttää esimiehen toimintatavoista sopimista, siten että henkilöstö tietää mitä esimies heiltä odottaa ja vastaavasti mitä he esimieheltä.

Tämän tutkimuksen uutena tietona voinee pitää kuvausta esimiehen roolien toimivuudesta hajautetussa organisaatiossa. Tutkimustuloksissa ilmeni, mitkä esimiehen roolit henkilöstön näkökulmasta etäjohtajalla toimivat ja mitkä eivät. Tuloksista sai viitteitä myös siihen, mihin rooleihin esimiehen etäisyydellä ja vähäisellä yhteydenpidolla on vaikutusta. Käytännön etäjohtamistyötä tekevän olisi tärkeä pohtia mihin seikkoihin esimiestyössä tulisi kiinnittää huomiota, jotta työ hajautetussa organisaatiossa olisi mielekästä niin henkilöstölle kuin esimiehelle itselleen. Erityisesti tulisi panostaa niihin rooleihin, joihin esimiehen etäisyydellä näyttäisi olevan epäsuotuisa vaikutus. Hajautetussa organisaatiossa perinteinen esimiehen

rooli on muuttunut. Esimies ei voi olla suorituksen ohjaaja, sillä se on etäisyydenkin puolesta mahdotonta. Työyhteisön lähiesimies on enemmän poissa kuin läsnä.

*”Lähiesimies sanana on jotenkin ihan hassu, kun eihän se ole tässä sillalaillla lähellä. Se on vaan lähin mikä on.” (5)*

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jatkotutkimusaiheita etäjohtamisesta olisi useita tutkimusaiheen vähäisyydestä johtuen. Hajautetun organisaation henkilöstön kokemuksia voisi esimerkiksi kartoittaa kysymällä esimiehen rooleista yksityiskohtaisemmin, tai mitä he konkreettisesti omalta lähiesimieheltään toivovat silloin, kun läsnäolo työpaikalla on vähäistä. Millaiset ohjeet, toimintatavat ja jopa säännöt olisi hyvä etukäteen sopia, jotta esimiehen ja henkilöstön yhteistyö olisi mahdollisimman jouhevaa ja henkilöstöä tukevaa. Kvantitatiivinen tutkimus voisi tutkimusmenetelmänä olla mielenkiintoinen, jos tutkimusaineisto kerättäisiin kyselynä. Kysely mahdollistaa laajemman aineiston ja tutkimustulokset olisivat mahdollisesti enemmän yleistettävissä. Tosin kyselyllä tulokset saattaisivat jäädä jonkin verran pintapuolisiksi.

Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös kartoittaa hajautetun organisaation työntekijöiden kokemuksia arjen johtajuudesta. Oletukseni on, että käsitteenä arjen johtajuus on vieras tai ainakin vähän käytetty. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että arjen johtajuus on yksittäisen työntekijän vastuuta, kuin myös työyhteisön kollektiivista vastuuta hoitaa heille kuuluvat työtehtävät ilman esimiehen päivittäistä tai edes viikoittaista tukea.

Eräs jatkotutkimusaihe olisi vastaavasti selvittää miten esimiehet ovat kokeneet esimiehen roolien toimivuuden sekä etäjohtamisen hajautetussa organisaatiossa. Mielenkiintoisa olisi tutkia, mitkä tekijät etäjohtamisessa koetaan henkilöstön kanssa samansuuntaisesti ja mitkä eivät. Vielä kiinnostavampi olisi tehdä aiheesta yksi vertaileva tutkimus, sama tutkimus sekä henkilöstölle että esimiehille. Tässä tutkimuksessa henkilöstö koki esimiehen läsnäolon vähäiseksi, mutta hyvä olisi tietää myös, miten esimiehet saman asian kokisivat. Esimiehen työaika on rajallinen useamman kunnan alueelle jaettavaksi, vaikka tahtoa olisikin. Vastaan tulevat sekä aika- että taloudelliset resurssit.

Tämä tutkimus ei ole suoraan yleistettävissä muihin hajautettuihin organisaatioihin monestakaan syystä. Ensinnäkin itse organisaatiot voivat olla rakenteiltaan ja

toimintatavoiltaan erilaisia. Todennäköisesti kahta täysin samalla tavalla toimivaa hajautettua organisaatiota ei ole. Työn- ja työyksiköiden tehtävät voivat poiketa toisistaan, niin henkilöstöresurssien kuin työprosessienkin osalta. Toisaalta hajautetun organisaation esimiehen roolit, tehtäväkuvat ja resurssit voivat erottua toisistaan ja siten keskinäinen vertailu ei ole mahdollista. Myös esimiehen ja henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja kanssakäyminen voivat toimia tähän tutkimukseen verrattuna poikkeavalla tavalla. Tässä tutkimuksessa muuttuvia osatekijöitä on useita, joten yleistettävyyttä ei ole mahdollista. Yleisellä tasolla tämän tutkimuksen tulokset voivat antaa viitteitä haasteista, joita esimiehen roolien toimivuudessa hajautetussa organisaatiossa esiintyy.

Teoreettista keskustelua esimiestyöstä ja johtamisesta käydään edelleenkin hyvin pitkälle perinteisen organisaation näkökulmasta, tilanteissa joissa henkilöstö ja esimies työskentelevät samoissa tiloissa lähellä toisiaan. Alan tutkimukset näyttävät kohdistuvan usein tiettyihin yksittäisiin etäjohtamisen teemoihin. Toisaalta esimiehen tyypillisistä tehtävistä kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon. Tehtäväkuvauksissa esimiestyötä pidetään sekä erityisenä työroolina että ammattitaitoalueena. Työssä menestyäkseen esimiehen pitäisi kyetä toimimaan erilaisissa rooleissa sekä ottamaan vastuuta henkilöstöstä, toiminnan sujuvuudesta, työhyvinvoinnista, antamaan palautetta ja niin edelleen. Keskustelua kyseisten roolien sopivuudesta hajautettuihin organisaatioihin ei juuri käydä.

Nyt ja tulevaisuudessa johtamisen onnistuminen enenevässä määrin edellyttää etäjohtamisen osaamisen vahvistamista. Tästä ajankohtainen esimerkki on tuleva Sote – uudistus. Sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutos edellyttää yhä laajempia alueita. Sote - mallissa 19 kuntayhtymää järjestää ja tuottaa asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut koko maahan. Kyseisen muutoksen myötä etätö ja etäjohtaminen tulevat lisääntymään. Tietotekniikan kehittyminen antaa uusia mahdollisuuksia toteuttaa esimiestyötä yhä paremmin ja tehokkaammin tilanteissa, joissa fyysinen etäisyys on pitkä, eikä esimiestyötä ole järkevää eikä kannattavaa sijoittaa pieniin yksiköihin.

## LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, Henrietta (2013): *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum. Balto print. Liettua.

Aarnikoivu, Henrietta (2008): *Esimiehenä arjessa*. WS Bookwell Oy. Juva.

Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari (2002): *Esimiehenä Kelassa. Lähtökohtia esimiestyön ja johtamiskoulutuksen kehittämiseen*. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Lapin Yliopistopaino. Rovaniemi.

Alasuutari, Pertti (2001): *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Alimo-Metcalfe, Beverly & Alban-Metcalfe, Juliette (2003): *Leadership on public and third sector organizations*. Teoksessa Storey, John (edited) *Leadership in organizations. Current issues and key trends*. Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.

Argyris, Chris (2010): *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford university press. MPG Books Group. Bodmin and King`'s Lynn.

Bergum, Svein (2009): *Management of teleworkers – managerial communications at a distance*. Sarja/Series A-10:2009. Uniprint. Turku

Berkum, Scott (2008): *Making Things Happen. Mastering Project Management*. Printed in the United States of America.

Burke, W. Warner (2008): *Organisation Change. Theory and Practice*. Second edition. Printed in the United States of America.

Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan (2003): *E-Leadership and Virtual Teams*. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 362-376.

DeRosa, Darleen M. & Hantula, Donald A. & Kock, Ned & D'Arcy, John (2004): Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective. Human Resource Management. Summer/Fall 2004, Vol. 43, Nos. 2&3, Pp.219-232.

Drucker, Peter F. (2000): Johtamisen haasteet. WS Bookwell Oy. Juva.

Erkkilä, Mikko (2011): Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä. Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Työn tilaaja: Tieto Finland Oy. Tampere.

Erämetsä, Timo (2009): Teoriasta todeksi, Esimiestyö käytännössä. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki.

Eskola, Jari (2001): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, Jari (2007): Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Painettu Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2010): Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. VWS Bookwell Oy. Juva.

Gustafsson, Sari & Marniemi, Janne (2012): Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanoma. AS Pakett. Tallinna.

Hakala, Juha T. (2010): Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus.WS Bookwell Oy. Juva.

Hanhike, Tiina & Immonen, Jouni & Kanerva, Leena & Luukinen, Ari (1998): Etätyö muutoksen välineenä. Kokemuksia yritysten ja työntekijöiden sopeutumisesta ympäristön muutokseen etätyön ja hajautetun työn avulla, 29/98 . Euroopan sosiaalirahasto. Tavoite 4 – ohjelma. Oy Edita Ab. Helsinki.

Harman, Kerry & Bordow, Allan (1998): An exploration of teleworker – manager relationships. Teoksessa Suomi, Reima & Jackson, Paul & Hollmen, Laura & Aspnäs, Mats Teleworking environments. Proceeding of the Third International Workshop on Telework. Turku, Finland. Turku Centre for Computer Science. TUCS General Publication. No 8, September 1998.

Harman, Kerry (2003): An exploration of teleworker – manager work relationships in telework settings. Master thesis, University of New South Wales. Viitattu 20.10.2014. Saatavilla pdf-muodossa: [http://eprints.mdx.ac.uk/5575/1/kerry\\_thesis\\_high\\_resolution.pdf](http://eprints.mdx.ac.uk/5575/1/kerry_thesis_high_resolution.pdf).

Hatch, Mary Jo (2006): Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspective. Published in the United States by Oxford University Press Inc. New York. Printed in Great Britain.

Havunen, Risto (2004): Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna (2010): Ongelmia ratkaiseva esimies. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Heinonen, Sirkka (1998): Suomalaisen etätyönpotentiaalin analyysi. Toteutumisen edellytyksiä ja vaikutuksia. ERS-julkaistu. Euroopan sosiaalirahasto. Suomen tavoite 4 ohjelma. Oy Edita Ab. Helsinki

Heinonen, Sirkka & Niskanen, Saija (2003): Etätyö työssä jaksamisen tukena. Kokemuksia Toimihenkilöunioni TU ry:n etätyökokeilusta. Työelämän kehittämissuunnitelma. Työministeriö. Työpapereita 16. Helsinki.

Heinonen, Sirkka (2004): Tulevaisuuden työnteosta. Vanhat paradoksit ja uusi paradigma. Toimihenkilöunioni. Dark Oy. Vantaa.

Heinonen, Sirkka (2007): Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta. Teoksessa Pekkola, Juhani & Uskelin, Leena (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Yliopistopaino. Helsinki.

Heinonen, Sirkka & Saarimaa, Riikka (2009): Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys. 25/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy.

Hellström, Eeva: Työskentelen sieltä, missä parhaalta tuntuu. Sitra. Viitattu 25.10.2014. Saatavilla: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/23>

Hiller, Nathan J. & Day, David V. & Vance, Robert J. (2006): Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 387-397.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002): Tutki ja kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Humala, Iris (2007): Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS Bookwell Oy. Juva.

Hunt, John W. (1986): *Managing people at work. A manager's guide to behaviour in organizations.* Second edition. Published by McGraw-Hill Book Company (UK) Limited. Maidenhead. Berkshire. England.

Huusko, Liisa (2007): Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima. Helsinki.

Hyppänen, Riitta (2010): Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.

Hyppänen, Riitta (2012): Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Työn tuuli 1/2012.

Hyppänen, Riitta (2013): Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Jalonen, Harri & Lindell, Juha & Puustinen, Alisa & Raisio, Harri (2013): Yhteistyön kääntöpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. Hallinnon Tutkimus 32 (4), 284-300, 2013. Hakapaino Oy. Helsinki.

Janhonen, Minna (2010): Tiimin vetäjät hallitsevat arvokkainta tietoa tiimeissä. Viitattu 25.9.2014. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/väitös\\_janhonen.aspx](http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/väitös_janhonen.aspx).

Johnsson, Stefanie K. & Bettenhausen, Kenneth & Gibbons, Ellie 2009: Realities of Working in Virtual Teams: Affective and Attitudinal Outcomes of Using Computer-Mediated Communication. Journal of Management. 2009, 40:623-649. Viitattu 18.10.2014. Saatavilla: <http://sgr.sagepub.com/content/40/6/623.abstract>.

Juholin, Elisa (1999): Sisäinen viestintä. WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, Pauli (2010): Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Järvensivu, Anu (2010): Tapaus työelämä ja voikos sitä muuttaa? Tampereen Yliopistopaino OY – Juvenes Print. Tampere.



Järvinen, Pekka (1998): Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Wsoy - kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Järvinen, Pekka (2001): Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2004): Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes-Print. Tampere.

Järvinen, Pekka (2005): Ammattina esimies. WS Bookwell Oy. Juva.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004): Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kesti, Marko (2010): Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kiviniemi, Kari (2001): Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Klinger, Donald E. (1981): Public Personnel Management. Readings in Contexts and Strategies. Mayfield Publishing Company, 285. Hamilton Avenue. Palo Alto. California.

Koivisto, Risto (2006): Maakuntataso huomioon. Teoksessa Hirvikorpi, Helinä (toim.) Paras tuoreeltaan tulkittuna. Kunnallisanalan kehittämissäatiö (KAKS). Vammalan Kirjapaino Oy.

Kokko, Niina & Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko (2003): Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus 4. Kehittyvä organisaatio. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 23. Vuosikerta, numero 4/2003. S. 269-282. Satakunnan painotuote. Kokemäki.

Koski, Pasi & Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto (2014): Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteyksiä? Teoksessa Hallinnon

Tutkimus. 2/2014. 33.vuosikerta. Julkaisija Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y. Tammerprint Oy. Helsinki.

Kovalainen, Anne (2005): Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteelle. Teoksessa Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Bookwell Oy. Juva.

Kuusela, Pekka (2001): Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi. Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 30.

Kuusela, Sari. ( 2013 ): Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro. Helsinki.

Kynsilehto, Minna (2007): Työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet. Teoksessa Helala, Tarja (toim.) Etätyön edellytykset. Puheenvuoroja etätyön mahdollisuuksista. Tiedotteita Reports nro 18. Kustantaja Meri-Lappi Instituutti. Etätyön edellytykset hanke (ESR). Kemi. Kalevaprint Oy.

Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija (2012): Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane (2000): Management Information Systems. Organization and technology in the networked enterprise. Sixth edition. Printed in the United States of America.

Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey (2000): Virtual teams. People Working Across Boundaries with Technology. 2nd edition. Published by John Wiley & Sons. Printed in the United States of America.

Lumijärvi, Ismo (2008): Johtamisen merkitys tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/08.

Mamia, Tero & Koivumäki, Jaakko ( 2006 ): Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja

henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Martin, John (2009): Human Resource Management. Sage Course Companions. Printed in India by Replica Press Pvt. Ltd. Chennai, India.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Teemoittelu. Viitattu 19.9.2014. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html).

Mintzberg, Henry (1980): The Nature of Managerial Work. 1980 edition published by Prentice Hall, Inc. Printed in the United States of America.

Muna, Farid A. (2006): Seven leadership roles. International Journal of Commerce and Management. Vol. 16 Iss 1 pp. 51-56.

Mustikkamäki, Nina (2003): Työn hajauttaminen verkostoyhteiskunnassa. Jäsennys etätyöhön ja yritysten sisäisiin verkostoihin 9 case –yrityksen kautta. Sisäministeriön julkaisu 29/2003. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen yksikkö. Kustantaja: Sisäasiainministeriö.

Mäkelä, Klaus (1992): Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Priima-Offset Ky. Helsinki.

Mäntylä, Ritva (2008): Kertovan muutosselonteon menetelmä. Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. Teoksessa Syrjäläinen, Erja & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. 3.painos 2008. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Napier, Barbara J. & Ferris, Gerald R. (1993): Distance in Organizations. Human Resource Management Review. Volume 3, Number 4, pages 321-357.

Nissinen, Vesa (2006): Deep Leadership. Talentum. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Nissinen, Vesa (2009): Kohti syväjohtamisen vaikuttavuusohjelmaa. Teoksessa Nissinen, Vesa & Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto (toim.) Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Nivala, Veijo (2012): Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Menestyksen salat. Hansaprint. Vantaa.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. Printed in the United States of America.

Northouse, Peter G. (2010): Leadership. Theory and Practise. Fifth edition. Sage Publications, Inc. Printed in the United States of America.

Oulunkaaren kuntayhtymä (2010): Strategia 2011- 2016. Viitattu 1.10.2014. Saatavilla: [www.oulunkaari.com](http://www.oulunkaari.com).

Parviainen, Arvi & Tuominen, Kari (2008): Development Models Series Well-being at Work Excellence Criteria. SAI Gloabla Limited/Benchmarking Ltd. Australia.

Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative evaluation and research methods. Thousand Oaks. CA. US: Sage Publications.

Pekola-Sjöblom, Marianne (2000): Kuntainliitoista kuntayhtymiin. Acta nro 119. Suomen kuntaliitto. 1.painos. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki.

Pekkola, Juhani (1993): Etätöön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla. Työministeriö. 47 Työpoliittinen tutkimus. Hakapaino Oy. Helsinki.

Pekkola, Juhani (2002): Etätö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. Hanken. Svenska handelshögskolan. Yliopistopaino. Helsinki.

Pennanen, Eveliina & Mikkola, Leena (2013): Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon Tutkimus 32 (#), 229-242, 2013. Hakapaino Oy. Helsinki.

Peuhkuri, Timo (2005): Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Bookwell Oy. Juva.

Piili, Marjut (2006): Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pini Kemppainen, Raija (2010): Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. JTO, Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Purvanova, Radostina K. & Bono, Joyce E. (2009): Transformational leadership in context: Face-toface and virtual teams. *The Leadership Quarterly* 20 (2009) 343-357.

Pöyhönen, Aulis & Koski, Heikki (2006): Vahvat kunnat ovat hallinnon perusta. Teoksessa Hirvikorpi, Helinä (toim.) Paras tuoreeltaan tulkittuna. Kunnallisalan kehittämissätiö (KAKS). Vammalan Kirjapaino Oy.

Pyöriä, Pasi (2012): Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino. Helsinki.

Reikko, Kai & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka (2010): Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Oppimateriaaleja, puheenvuoroja, raportteja, tutkimuksia. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku.

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva (2008): Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WS Bookwell Oy. Juva.

Romppanen, Birgitta & Kallasvuo, Anita (2011): Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Rowntree, Derek (2000): Managers book of checklist. Instant management solutions when you need them. Printed and bound in Great Britain by Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.

Räsänen, Pekka (2005): Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. WS Bookwell Oy. Juva.

Räsänen, Tapio (2009): Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen. Opas kunta-alan esimiehille ja työyhteisöille. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2010): Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.

Salmi, Ilkka & Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (2014): Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Hallinnon Tutkimus 33 (1), 21-38, 2014. Hakapaino Oy. Helsinki.

Salminen, Ari (2005): Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Salminen, Jari (2011): Uuden esimiehen kirja. Talentum. Hansaprint Oy. Vantaa.

Sandberg, Siv (2006): Kipupisteet ja pohjoismaiset mallit. Teoksessa Helinä Hirvikorpi (toim.) Paras tuoreeltaan tulkittuna. Kunnallisan kehittämissäätö (KAKS). Vammalan Kirjapaino Oy.

Sarros, James C. & Santora, Joseph C. (2001): The transformational-transactional leadership model in practise. Leadership & Organizational Development Journal. Vol. 22 Iss 8 pp. 383-394.

Scarnati, James T. (2002): Leaders as role models. *Career Development International*. Vol. 7 Iss 3 pp. 181-189

Sheard, A.G. & Kakabadse, A.P. (2006): Mapping the transitional experience of switching leadership roles. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27 Iss 7 pp. 597-619.

Sheard, A.G. & Kakabadse, A.P. (2007): A role-based perspective on leadership decision taking. *Journal of Management Development*. Vol.26 Iss 6 pp. 520-622.

Shin, Yuhung (2005): Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 4, pp. 331-345.

Sivonen, Sirpa & Uotila, Sari (2014): Osaamisen ennakointi HR-toimintona. Teoksessa Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Bookwell Oy. Porvoo.

Sivunen, Anu (2007): Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä studies in humanities* 79. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Soininen, Marjaana (1995): Tieteellisen tutkimuksen perusteet. *Kasvatusalan julkaisuja*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43. Painosalama Oy. Turku.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2009): Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle. *Julkaisuja* 2009:17. Yliopistopaino. Helsinki.

Suominen, Risto & Tuominen, Kari (2011): *The Human Resource Management Excellence Criteria*. Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Suutarinen, Marjaana (2009): Dynaamisen toimintaympäristön haasteet johtamiselle ja työhyvinvoinnille. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) *Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet?* JTO-palvelut O. Esa Print Oy. Tampere.

Suutarinen, Marjaana (2010): Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008): ”Kun romppeet ovat paikallaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Acta Nro 204. Lapin yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Työsuojelurahasto. 1. painos. Kuntatalon paino. Helsinki.

Stenvall, Jari, Vakkala, Hanna & Syväjärvi, Antti & Leinonen, Jaana & Juntunen, Pekka & Oulasvirta, Lasse & Tiilikainen, Aaro (2009): Parasta nyt – Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 11/2009. Edita Prima Oy. Helsinki.

Storey, John (1995): Human resource management. A critical text.

Sydänmaanlakka, Pentti (2001): Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2009): Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovaatiisuuden johtaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari Seppo. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point. Rauma.

Taipale, Maria (2004): Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa .Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Tarkkonen, Juhani (2012): Työhyvinvointi johtamisen välineenä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress. Painettu EU:ssa.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.



Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula (2012): Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Työministeriö (2006): E-työ toimeksi. E-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi. Työhallinnon julkaisu 362. Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu. Viitattu 25.9.2014. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu).

Uusitalo, Hannu (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Uusi-Rauva, Erkki (2010): Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä – onko niitä? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. JTO Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Vakkala, Hanna (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Acta 238. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko (2004): Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula (2010): Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2012): Johtaako ihmisarvoinen johtaminen menestykseen? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Menestyksen salat. Hansaprint. Vantaa.

Viitala, Riitta (2005): Johtajuus. Suomen ekonomiliitto. Finlands Ekonomförbund – SEFE ry. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2013): Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Bokwell Oy. Porvoo.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014): Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna.

Wyse, Alison & Vilkinas, Tricia (2004): Executive leadership roles in the Australian Public Service. *Women in Management Review*. Volume 19. Number 4. 2004. pp. 205-211.

Zaccaro, Stephen J. & Bader, Paige (2003): E-leadership and the Challenges of Leading E-Teams. Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 377-387.

Zigurs, Ilse (2003): Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 339-351, 2003.

## LIITE 1

### Teemahaastattelurunko

#### Taustaa

- miten pitkä työkokemus Oulunkaaren kuntayhtymässä?
- mikä esimiestyössä on muuttunut aikaisempaan?
- onko aikaisempaa kokemusta etäällä olevasta esimiehestä?

#### 1. Vuorovaikutus ja viestintä

- miten esimies on tavoitettavissa?
- miten yhteydenpito tapahtuu ?

#### 2. Tiedottaminen

#### 3. Suorituksen ohjaaja ja organisoija

- asioiden ja resurssien koordinointi sekä järjestäminen

#### 4. Oppimisen tukija ja edistäjä

- miten esimies edistää ammatissa kehittymistä? (koulutus)

#### 5. Puheeksi ottaja

- tuki ongelmanratkaisuisissa
- haastavien tilanteiden käsittelijä

#### 6. Palautteen antaja

- hyvien suoritusten huomaaja, kannustaja
- rakentavan palautteen antaja

#### 7. Työhyvinvoinnin edistäjä

- miten esimies tukee työssäjaksamista?
- onko etäisellä esimiehellä vaikutusta työssäjaksamiseen?

#### 8. Mitä haluat tuoda esille etäjohtamisesta?

- mitä ajattelet etäjohtamisesta? Milloin ja missä tilanteissa esimiehen tulisi olla läsnä?
- onko esimiehellä realistinen kuva arjen työstä?
- ottaako työyhteisössä joku ”pomon roolin”?
- mitä edellyttää henkilöstöltä, kun esimies on harvoin fyysisesti paikalla? Mikä on ”se juttu” että työyhteistö pärjää ja toimii etäisestä esimiehestä huolimatta?
- luottamuksen merkitys?
- korostuuko työntekijän omavastuu?