



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

NIKO LAURILA

# **Organisaatiokulttuuri hajautetussa organisaatiossa**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Laurila, Niko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 48	Suomi
Julkaisun nimi Organisaatiokulttuuri hajautetussa organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hajautettua työtä ja organisaatiokulttuuria. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälaisia vaikutuksia hajautetulla työllä on organisaatiokulttuuriin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuurin tulisi jatkossa ottaa huomioon työn organisoinnissa.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusmetodiksi valikoitui teemahaastattelu. Haastatteluja varten haastateltiin kolmea eri organisaation HR-asioista vastaavaa henkilöä. Haastatteluista saatuja tuloksia käydään läpi osioissa tutkimustulokset ja johtopäätökset.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi organisaatiokulttuurin eri tasoja Scheinin organisaatiokulttuuriteorian pohjalta sekä organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvää teoriaa. Lisäksi teoriassa käydään läpi hajautetun työn perusteita, hajautetun työn haasteita ja hyötyjä sekä hajautetun työn johtamista.</p> <p>Empiirisen osuuden perusteella saatiin viitteitä siitä, että hajautettu työ vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tuloksien perusteella vaikutukset esiintyvät organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla, eikä Scheinin määrittelemillä kahdella muulla organisaatiokulttuurin tasolla havaittu hajautetun työn aiheuttamia vaikutuksia. Hajautetulla työllä huomattiin olevan negatiivinen vaikutus erityisesti organisaatiokulttuurin muodollisuuteen, viestintään ja kommunikointiin ja tätä kautta yhteisöllisyyteen ja henkilöstön kokemuksiin yksin jäämisestä. Hajautetulla työllä huomattiin olevan myös positiivisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Positiiviset vaikutukset ilmenivät organisaatiokulttuurissa ammattitaidon lisääntymisenä, lisääntyneenä rohkeutena ja vastuunkantamisena. Tuloksista saatiin myös viitteitä, että hajautettu työ lisäisi tasa-arvoa organisaatiokulttuurissa.</p>		
Avainsanat: hajautettu työ, organisaatiokulttuuri		

Author Laurila, Niko	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2020
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication Organizational culture in decentralized organization		
Degree programme in business administration		
<p>The purpose of this thesis was to study decentralized work and organizational culture. The aim of this thesis was to identify the effects of decentralized work to the organizational culture. The aim was also find out how the effects of decentralized work to the organizational culture should be taken into account while organizing decentralized work in the future.</p> <p>Research methodology of this thesis is qualitative research methodology. Semi-structured interview was used as a research method. Three people in charge of HR matters in three different organizations were interviewed for the research. The results of the interviews are reviewed in research results and conclusions sections.</p> <p>The theoretical part of the thesis was based on different levels of organizational culture through Schein's organizational culture theory and theory of management of organizational culture. In addition, basics of decentralized work, challenges and benefits of decentralized work and also management of decentralized work was discussed.</p> <p>Empirical material of this thesis provided indications that decentralized work affects organizational culture. The results of the research showed that affects of decentralized work to the organizational culture occurs in the first level of Scein's organizational culture, and no effects were recognised on two other level of organizational culture. Decentralized work was found to have a negative impact on organizational culture, in particular on organizational formality, communication, communality and experiences of being left alone by members of the organization. Decentralized work was also found to have positive effects on organizational culture. The positive effects occurred in organizational culture in the form of increased professionalism, courage, and responsibility. There were also indications from the results that decentralized work would increase equality in the organizational culture.</p>		
Key words: decentralized work, organizational culture		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	3
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	5
2.1	Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet .....	5
2.2	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut .....	5
3	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	6
3.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä .....	6
3.2	Organisaatiokulttuurin tasot .....	7
3.2.1	Ilmentymät eli artefaktit .....	9
3.2.2	Arvot .....	9
3.2.3	Perusolelut .....	10
3.3	Organisaatiokulttuurin johtaminen .....	11
4	HAJAUTETTU TYÖ.....	16
4.1	Hajautettu työ.....	16
4.2	Hajautetun työn hyödyt.....	18
4.3	Hajautetun työn haasteet .....	21
4.4	Hajautetun organisaation johtaminen.....	25
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	27
6	TULOKSET .....	29
6.1	Hajautetun työn organisointi .....	29
6.2	Organisaatiokulttuurin määrittely .....	30
6.3	Hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuurissa .....	31
6.3.1	Esimiestyö .....	33
6.3.2	Organisaation jäsenet .....	35
6.3.3	Viestintä ja tiimien merkitys .....	35
6.3.4	Tuottavuus.....	37
6.3.5	Toimintatavat ja käytännöt.....	37
6.3.6	Tavoitteet ja päämäärät .....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
7.1	Hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuuriin .....	40
7.2	Vaikutusten huomioiminen tulevaisuudessa.....	44
8	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	45
	LÄHTEET .....	46

## 1 JOHDANTO

Hajautettu työ on nykypäivän työelämässä enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Tienkään kaikkiin aloihin ja organisaatioihin hajautettu työ ei sovellu, mutta erityisesti toimistotyössä ja asiantuntijatyössä virtuaalisesti tehtävä työ on lisääntynyt Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan työpaikan ulkopuolella työskenteli vuonna 2019 säännöllisesti 23% palkansaajista. Satunnaisesti muualla kuin työpaikalla teki töitä 14% palkansaajista. Erityisesti säännöllisesti hajautettua työtä tekevien määrä on kasvanut vuoden 2018 luvuista, jolloin hieman reilu viidesosa palkansaajista teki säännöllisesti töitä muualla kuin työpaikalla. (Työolobarometritiedote 2019 – ennakkotiedot; Työolobarometritiedote 2018.)

Hajautetussa työssä on paljon positiivisia puolia, mutta eräiden tutkimusten mukaan hajautettu toimintaympäristö saattaa kuormittaa työntekijöitä enemmän kuin samassa toimipisteessä tehty vastaava työ. Samat kuormittavat tekijät, jotka esiintyvät perinteisesti organisoidussa työssä, kuormittavat työntekijöitä paljon enemmän hajautetussa toimintaympäristössä. Lisääntynyt kuormittavuuden tunne vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.) Erityisesti vuoden 2020 aikana kotona tehdyn työn määrä on noussut hurjiin lukemiin koronapandemian myötä. Ylen mukaan yli miljoona suomalaista on siirtynyt tekemään töitä kotoa käsin koronakriisin myötä. Tästä joukosta puolet on ilmoittanut haluavansa jatkaa ja myös kykenee jatkamaan töiden tekoa kotoa käsin tulevaisuudessakin. Näin isolla työn organisoinnin muutoksella on väistämättä vaikutuksia organisaatioihin ja myös yleisesti yhteiskuntaan. (Yle uutisten www-sivut 2020.)

Tutustuin organisaatiokulttuuri käsitteeseen kolmannen lukuvuoteni aikana. Hyvän organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan positiivisesti erityisesti työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä työmotivaatioon ja näillä tekijöillä taas on todettu olevan positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Perehtyessäni aiheeseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin perusteellisemmin, ryhdyin pohtimaan hajautetun työn mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Mikäli hajautettu työ pahimmassa tapauksessa toimii kuormittavana tekijänä työntekijöiden kohdalla vaikuttaen samalla heidän hy-

vinvointiinsa, saattaisi se vaikuttaa tätä kautta myös yrityksen organisaatiokulttuuriin.

Aihetta on tutkittu melko vähän ja etenkin tämän vuoden aikana aihe on muodostunut mielestäni ajankohtaisemmaksi kuin koskaan aikaisemmin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi hajautetun työn ja organisaatiokulttuurin perusteet. Tutkimusosuudessa pureudutaan aiheeseen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

### 2.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet

Opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyöongelma, johon etsitään tutkimuksen avulla ratkaisua. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia vaikutuksia hajautetulla työllä on organisaatiokulttuuriin ja miten vaikutukset tulee jatkossa ottaa huomioon hajautetun työn organisoinnissa.

Opinnäytetyökysymys:

1. Miten hajautettu työ vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja miten vaikutukset tulee jatkossa ottaa huomioon hajautetun työn organisoinnissa?

### 2.2 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyössäni käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten maailmassa sosiaalisessa ympäristössä esiintyviä erilaisia ilmiöitä (Pitkäranta, 2014, 8-9). Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön, koska organisaatiokulttuuri on jotain sellaista, mitä ei ole helppo määritellä tai näyttää toteen numeroin tai taulukoin. Lisäksi ihmisten väliset suhteet ja käyttäytyminen vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Pitkärannan mukaan laadullisella tutkimuksella on ominaista sen painottuminen tulevaisuuteen, lisäksi laadullisen tutkimusta hyödyntämällä voidaan kehittää, parantaa tai uudistaa tutkinnan kohteena olevaa aihealuetta. (Pitkäranta, 2014, 8-9.) Kuten kohdassa 2.1 mainitaan, on tutkimuksen tavoite kartoittaa hajautetun työn mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ja löytää keinoja, joilla tutkimukseen osallistuneet organisaatiot voivat kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Toiminnan kehittämiseen tähtäävä tutkimus vaikutti suuresti siihen, että kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimustavaksi.

Tiedon keräämisen keinona tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, toisin sanoen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Teemahaastattelun aiheet on kohdennettu tiettyihin teemoihin, joista haastattelija ja haastateltava keskustelevat. Haastattelua ei

ole tällöin sidottu tiettyihin yksityiskohtiin erittäin tarkkoilla kysymyksillä, vaan haastattelu etenee keskeisten ennalta määrättyjen teemojen varassa. Teemahaastattelun etuna onkin sen tutkijalle tuoma vapaus. Tutkimushaastattelu tuo myös haastateltavien henkilöiden äänen kuuluviin paremmin kuin lomakehaastattelu. Teemahaastattelun muistuttaa enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelun teemat ja aiheet ovat kaikille samat, mutta muuten haastattelu on vapaamuotoisempi kuin esimerkiksi lomakehaastattelu, eikä kysymyksillä ole välttämättä tarkkaa muotoa ja järjestystä, vaan haastattelija voi muokata niitä haastattelun edetessä. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 47-48.) Niin teemahaastattelussa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensäkin, tutkimuksessa käytettävät kysymykset eivät voi olla erittäin yksityiskohtiin paneutuvia, koska tällöin tutkimus alkaisi muistuttaa enemmän kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2017, 33.)

### 3 ORGANISAATIOKULTTUURI

#### 3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuuria on ryhdytty perusteellisemmin tutkimaan pääasiassa vasta 1980-luvulla. Yksi syy siihen, miksi organisaatiokulttuurin tutkiminen aloitettiin, oli Yhdysvaltojen halu selvittää Japanilaisten kilpailukykyyn syitä. Hyvin nopeasti tutkijoille kävi ilmi, että kilpailukyky ei ollut lähtöisin ainoastaan teknisestä osaamisesta tai rakenteellisista tekijöistä vaan myös kulttuurillisista tekijöistä. (Juuti 2013, 110.) Organisaatiokulttuurista puhuttaessa voidaan käyttää myös vaihtoehtoisesti termiä yrityskulttuuri (Luukka 2019,17).

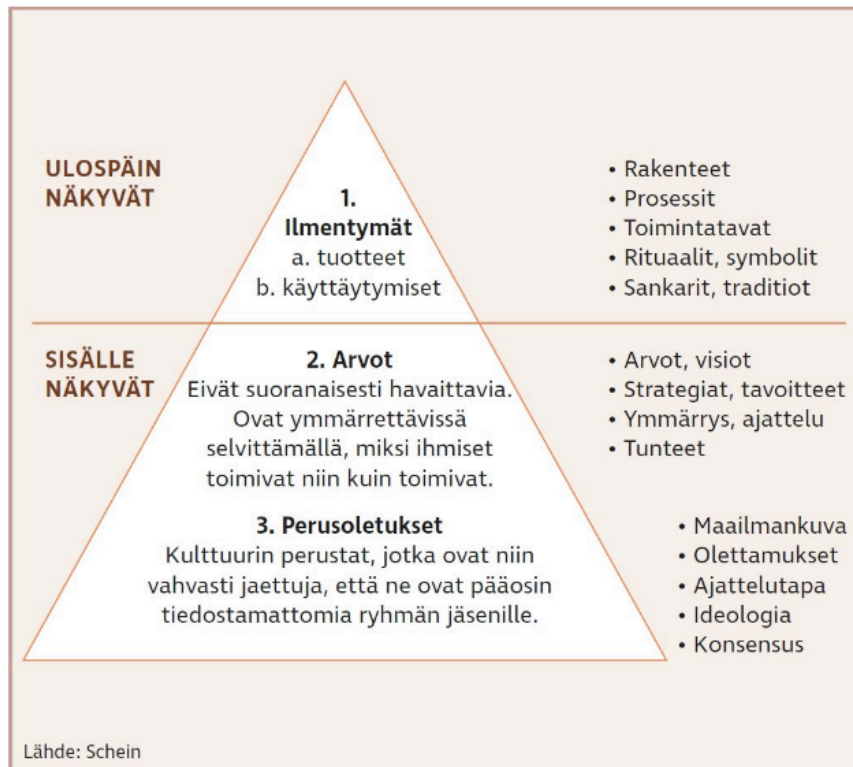
Organisaatiokulttuurin määritelmä on tärkeää käydä läpi perusteellisesti, ennen kuin tarkastellaan johtamisen vaikutusta organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatiokulttuurista on tehty tähän päivään mennessä paljon tutkimuksia, mutta silti organisaatiokulttuuri ei käsitteenä ole täysin yksiselitteinen. (Juuti 2013, 11.) Organisaatiokulttuuria on lähtökohtaisesti määritelty kahdella rinnakkaisella ajattelutavalla. Ensimmäinen on sosiologinen ja sen ydin ajatus on se, että organisaatiolla on kulttuuri. Toinen ajattelutapa on sosiaaliantropologinen ja sen perus-

ajatus on se, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Yleisesti käytetyimmäksi ajattelutavaksi on muodostunut ensin esitetty teoria, jossa organisaatiolla on kulttuuri, mutta organisaatio ei ole itsessään kulttuuri. (Luukka 2019, 18-19.)

Edgar Schein on kenties yksi tunnetuimmista tutkijoista, joka on määritellyt ja tutkinut organisaatiokulttuuria ja sen eri tasoja. Schein toteaa kirjassaan, että yleisimmän näkemyksen mukaan kulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten keskinäisiä suhteita jossakin tietyssä organisaatiossa. Hän myös määrittelee kulttuurin olevan ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. (Schein 2001, 42-43.) Puhuttaessa organisaatiokulttuurista voidaan myöskin tarkoittaa tapoja ja tottumuksia, joita organisaatioon kuuluville henkilöille on muodostunut. Tämänkaltaisissa tapauksissa kulttuuri määrittyy organisaation jäsenten toimintatapoina. Organisaatiokulttuuri voi ilmentyä myös symbolien ja arvojen kautta silloin, kun ihmiset ajattelutapojensa ja selitysmallien kautta yrittävät ymmärtää ympärillään tapahtuvia asioita ja tapahtumia. Kulttuuria voidaan lisäksi ajatella tavaksi toimia tietyllä tavalla, tällöin kulttuuri määritellään ”yleisesti omaksutuksi tavaksi havaita, uskoa, arvioida ja käyttäytyä”. Tämän kaltaisessa yhteydessä kulttuurilla tarkoitetaan tapaa, jonka avulla ihmiset ovat ajan saatossa oppineet käsittelemään kokemuksensa niin, että niitä voi paremmin tulkita ja ymmärtää. (Juuti 2013, 111.)

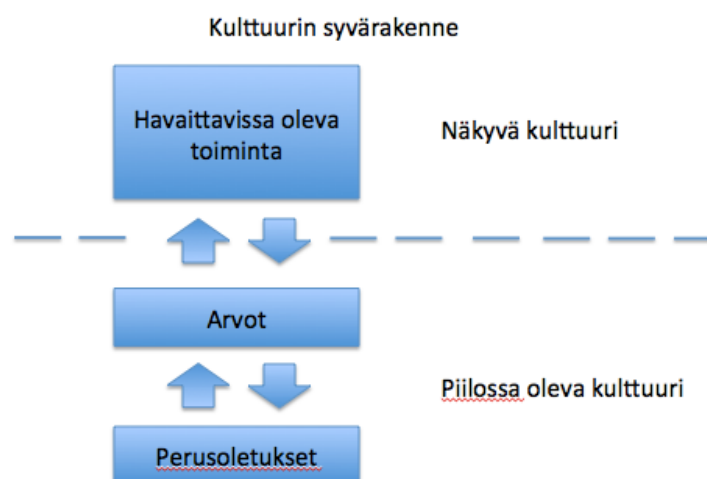
### 3.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan sitä on tarkasteltava syvällisenä ja monimutkaisena asiana. Kulttuuriviitekehyksen käyttämisessä vaikeuksia tuottaa organisaatiokulttuurin useat eri syvyystasot. (Juuti 2013, 111.) Schein on jakanut Organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu kulttuurin ulkoisen säilymisen tekijät, toisessa tasossa on kulttuurin sisäisen yhdentymisen tekijät ja kolmannessa tasossa kulttuurin syvät perusoletukset. (Schein 2011, 45.) Suomalainen organisaatiokulttuurin puolestapuhuja Luukka käsittelee myös Scheinin kulttuurin eri tasoja omassa kirjassaan. Kuviossa 1. näkyy Scheinin organisaatiokulttuurin eri tasot Luukan esittäminä. (Luukka 2019, 30.)



Kuvio 1. Scheinin Organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittämänä. (Luukka 2019)

Myös Juuti havainnollistaa kulttuurin syvärakennetta ja sen eri tasoja Jaetun johtajuuden taito kirjassaan. Juutin esittämä kulttuurin syvärakenne käy ilmi kuviossa 2.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin rakenne Juutin esittämänä (Juuti 2013)

### 3.2.1 Ilmentymät eli artefaktit

Organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla ovat ilmentymät, joita voidaan kutsua myös artefakteiksi (Luukka 2019, 31). Ilmentymiä ovat sellaiset asiat, jotka näkyvät organisaatiokulttuurista ulospäin organisaation ulkopuolisille henkilöille. Tämänkaltaisia ilmentymiä on esimerkiksi symbolit, kuten yrityksen logo tai toimitilat, toimintatavat esimerkiksi rekrytoinnissa tai työntekijöiden tapa vastata puhelimeen. Myös organisaatiossa vallalla olevat rituaalit, kuten työntekijöiden palkitseminen erinäisistä saavutuksista ja organisaation tuottamat tuotteet ovat organisaatiokulttuurin ilmentymiä. (Luukka 2019, 31.)

Organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla esiintyvät ilmentymät eivät välttämättä ole selvillä edes kulttuurin vaikutuspiirissä oleskeleville henkilöille, he eivät välttämättä tiedosta omia aikaansaannoksiaan, eivätkä näin ollen osaa nimetä niitä vaikka niistä kysyttäisiin heiltä (Schein 1987, 32). Ensimmäiseen kulttuurin tasoon kuuluu myös organisaatiossa käytetty kieli ja muu kommunikointi. Käytetty kieli ja muu kommunikointi on tärkeää kulttuurin kannalta, koska se erottaa tietyn organisaatiokulttuurin jäsenet toisista organisaatioista. Lisäksi kommunikaatio erottaa organisaation sisällä olevat ryhmät ja pienemmät osakulttuurit toisistaan. Monen organisaation kielessä käytetään tiettyä slangia, yhteisesti omaksuttuja sanontoja ja piilomerkityksiä, näiden kielellisten piirteiden tarkoitus on testata onko yksilö ryhmän jäsen. (Kinnunen 2011, 172.)

### 3.2.2 Arvot

Organisaatiokulttuurin toisella tasolla Scheinin kulttuurimallin mukaan ovat arvot (Schein 1987, 33). Toisin kuin kulttuurin ensimmäisen tason ilmentymät, arvoja ei ole mahdollista nähdä tai muuten havaita. Arvot ovat voineet syntyä ajan saatossa itsestään tai ne on voitu tarkoituksella luoda, jokaisella organisaatiolla on kuitenkin arvot, tarkoituksella luodut tai itsellään syntyneet. (Luukka 2019, 31.) Arvoilla tarkoitetaan sellaisia tavoitteita ja päämääriä, joita organisaatio on omaksunut, arvoilla myös annetaan vastaus siihen minkälaisia asioita ja toimintatapoja organisaatiossa pidetään hyvänä ja mitä pahana. Arvojen perusteella organisaation jäsenet myös ”ra-

kentävät yhteistä identiteettiään ja hakevat oikeutusta organisaatiossa”. (Kinnunen 2011, 173.) Kun organisaatioon pyritään luomaan tarkoituksellisesti tietyt arvot johdon toimesta, yritetään samalla viestittämään mitä organisaatio pyrkii edustamaan. Lisäksi näillä arvoilla kyetään ohjaamaan työntekijöitä jokapäiväisessä arjessa. Työntekijät myös työskentelevät mieluiten sellaisessa organisaatiossa, jossa nähdään vaivaa kulttuurin luomiseen ja jonka kulttuurin perustana on vahva arvopohja. (Frost 2014, 124.)

Scheinin mukaan ”kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja”. Organisaation jäsenten arvot heijastuvat muille organisaation jäsenille esimerkiksi heidän ratkaisumalleissa eteen tulevissa ongelmissa. Jos organisaatio tai tietty ryhmä kohtaa ongelman ja johtajalla on ongelmaan jokin tietty ratkaisu, ongelman edessä oleva ryhmä kokee ratkaisun olevan johtajan arvojen ilmentymä, jos ratkaisu toimii ja ongelma ratkeaa, toteaa ryhmä yhdessä onnistumisen asian suhteen. Tällöin ”arvo kokee vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskottomukseksi ja lopulta oletukseksi”. Kun arvot kokevat edellä mainitun kaltaisia muutoksia arvoista itsestäänselvyyksiksi, ne muovaantuvat ajan kanssa alitajuntaan uskottomuksiksi ja oletuksiksi pois sellaiselta tasolta, jossa organisaation jäsenet voivat ne tiedostaa. (Schein 1987, 33-34.)

### 3.2.3 Perusoletukset

Scheinin kulttuurimallin kolmas taso muodostuu perusoletuksista. Scheinin mukaan, jos johonkin tiettyyn ongelmaan toimii yksi ja sama ratkaisu, ratkaisusta muodostuu ajan saatossa itsestäänselvyys. Tällöin oletus, joka on aluksi ollut vain tunteilla tai arvoilla perusteltu, on muuttanut muotoaan oletuksesta todellisuudeksi, jolloin organisaatiossa olevat henkilöt uskovat elämän toimivan juuri tällä tavalla. (Schein 1987, 35.) Luukan mukaan perusolettamukset ilmaisevat organisaation maailmankuvaa, olettamuksia ja ajattelutapaa. Myös Luukan mielestä perusoletukset ovat voineet olla aluksi arvoja, mutta jos ne pysyvät kauan muuttumattomina, muuttuvat ne ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi. Itsestäänselvyyksiksi muuttuneista arvoista tai olettamuksista ei juurikaan enää keskustella tai niitä ei kyseenalaisteta. Organisaatiossa vaikuttavat perusolettamukset ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja ne ovat niin syvällä

organisaation jäsenten ajattelutavoissa, että niitä on erittäin hankala havaita organisaation sisältä. Ihmiset eivät usein tiedosta kulttuurillisia perusolettamuksia, koska ne ovat juurtuneet niin syväälle organisaation jäsenten ajattelussa. (Luukka 2019, 32.)

Kinnunen toteaa perusolettamuksien olevan ”selviöitä ja usein toimijoille itselleenkin tiedostamattomia”. Kun organisaation uusi jäsen on sisäistänyt vallalla olevan kulttuurin, hän sopeutuu siihen, jolloin hän ei käsittele tai ajattele sitä järkipäisesti ilman erityistä syytä. (Kinnunen 2011, 173-174.) Juutin mukaan perusoletukset ovat sellaisia asioita, joita organisaation jäsenet ovat sisäistäneet selviytyessään ympäristössään ja yrittäessään pitää yhteisönsä kiinteyden ennallaan. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri on kooste tällaisista perusoletuksista. Edellä mainitut uskomukset ja perusoletukset ovat niin syvällä heidän alitajunnoissaan, että ne määrittelevät toimintatavat, joita organisaation jäsenet pitävät itsestäänselvyyksinä ja joiden edesauttamina organisaatio pyrkii parhaansa mukaan selviytymään toimintaympäristössään. (Juuti 2013, 113.)

### 3.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Kaikilla olemassa olevilla organisaatioilla on organisaatiokulttuuri. Kulttuuri muodostuu organisaatioihin joko itsellään ilman organisaation jäsenten tietoista vaikutusta, tai tietoisesti ja määrätietoisesti rakentamalla. (Luukka 2019, 34.) Kinnunen on myös samoilla linjoilla asian suhteen, hänen mukaansa kaikilla organisaatioilla on omat kulttuurijärjestelmänsä. Organisaation jäsenet ovat näin ollen kulttuurijärjestelmän vaikutuksen alaisia työssään joka päivä. (Kinnunen 2011, 168.) Mikäli organisaatiokulttuurista halutaan tietynlainen, sitä tulee johtaa yrityksen alkutaipaleesta lähtien. Jos organisaatiokulttuuria ei johdeta määrätietoisesti, siitä tuskin tulee toivotunlainen, silloin se muovautuu itsellään organisaation jäsenten tekojen ja tekemättä jääneiden tekojen mukaan. (Luukka 2019, 34.)

Schein korostaa ryhmän perustajien, voimakkaiden hahmojen ja ryhmässä vaikuttavien johtajien roolin merkitystä kulttuurin syntyemisessä ja sen muokkaamisessa toivottuun suuntaan (Schein 1987, 233-244). Organisaation johdon ja omistajien ihmis käsitys määrittää hyvin pitkälti sen, millaiseksi organisaation kulttuuri muodostuu.

Organisaation arvot, rakenteet ja toimintamallit heijastavat aina sitä, millaiseen ihmiskäsitykseen edellä mainitut asiat pohjautuvat. (Luukka 2019, 183). Vaikka organisaation perustajat eivät tarkoituksella yrittäisi vaikuttaakaan luomansa organisaation jäsenten ajattelumalleihin, heidän maailmankatsomuksellaan ja ihmiskäsityksellään on iso rooli kulttuurin muodostumisessa. Organisaation perustajat ovat usein vahvasti yrittäjähenkisiä ja heillä on usein erittäin vahva käsitys siitä, miten asioiden tulisi heidän mielestään toimia. Lisäksi heillä on yleensä erittäin vahva käsitys ympäristöstään, maailmasta yleisesti ja organisaatioiden roolista maailmassa. Tämän lisäksi heillä on erittäin vahva ihmiskäsitys. Kaikki nämä asiat vaikuttavat vahvasti organisaation kulttuurin muodostumiseen. (Schein & Schein 2017, 131-132.) Myös Luukan mukaan yrityksen perustajilla tai omistajilla on aina vaikutus organisaatiokulttuurin muovautumiseen. Omistajat saattavat toimia enemmän tai vähemmän organisaation arjessa, mutta arjen aktiivisuuden tasosta riippumatta heidän persoonansa vaikuttaa kulttuuriin aina jollain tasolla. Isommissa yrityksissä, kuten pörssiyhtiöissä, joissa organisaation omistajat eivät ole päivittäisessä arjessa mukana omalla persoonallaan, on kulttuurin johtamisen vastuu organisaation johdolla. (Luukka 2019, 51-52.)

Luukka käyttää kirjassaan termiä ”kulttuuristrateginen viitekehys”. Tällä termillä hän tarkoittaa johtamisen osa-alueita, jotka hän kokee erityisen tärkeiksi, kun halutaan määrätietoisesti johtamalla kehittää organisaatiokulttuuria. Nämä osa-alueet ovat seuraavat:

1. valitseminen
2. innostaminen
3. viestiminen
4. kuunteleminen
5. kiittäminen
6. kehittäminen
7. välittäminen
8. juhlistaminen
9. jakaminen

Luukan mukaan on erittäin tärkeää, että kulttuuri esiintyy samoin kaikissa organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Organisaation kulttuurin tulee esiintyä samanlaisena edellä mainitun listan ensimmäisestä kohdasta viimeiseen. Organisaation kulttuurilliset rakenteet tulee siis olla johdonmukaiset aina rekrytoinnista työntekijän palkitsemiseen asti. (Luukka 2019, 252-253).

Kiinnittäessään huomiota toistuvasti tiettyihin asioihin organisaatiossa, johtajat ilmaisevat ja viestivät alaisilleen omista arvoistaan ja siitä mihin he uskovat ja mistä he välittävät (Schein 1987, 233-244). Luukka on samoilla linjoilla johtajien merkityksestä organisaatiokulttuurin muodostumisessa kuin Schein, hän toteaa johtajien toiminnan, heidän puheenaiheidensa, puhetyylinsä ja sen kenen kanssa he keskustelvat määrittelevän suuressa määrin organisaatiokulttuuria. (Luukka 2019, 55.) Lisäksi johtajien käyttäytyminen kriiseissä ja organisaatiossa tapahtuvissa kriittisissä asioissa synnyttää organisaatioon uudenlaisia normeja, arvoja ja tapoja työskennellä (Schein 1987, 233-244). Schein pohtii kirjassaan johtajien roolia kulttuurin johtamisessa ja meneekin pohdinnassaan niin pitkälle, että hänen mukaansa johtajien ainoa erittäin tärkeä tehtävä saattaa olla organisaatiokulttuurin luominen ja sen johtaminen (Schein 1987, 20). Hän myös toteaa, että kaikkein tärkein keino, jolla johtaja voi vaikuttaa organisaation kulttuuriin on hänen oma käyttäytymisensä (Schein 2001, 113).

Jos organisaation kulttuurista halutaan vahva, tulee johdon suunnitella kaikki asiat organisaatiossa niin, että ne tukevat vallalla olevaa organisaatiokulttuuria. Tällä tarkoitetaan jokaista organisaatiossa tapahtuvaa prosessia, palkintoa, tapahtumaa tai tunnustusta. Kun kaikki organisaation toiminta suunnitellaan kulttuurin ehdoilla, rakennetaan edellytykset vahvalle organisaatiokulttuurille, joka elää ja voi hyvin päivittäisessä arjessa. (Luukka 2019, 86-87.) Kulttuurin johtaminen on aikaa vievää, mutta ajankäytöllä on myös ratkaiseva rooli kulttuurin muodostumisen suhteen. Ajankäytöllä johtaja määrittelee sen mitä hän pitää tärkeänä, mutta myös sen millaisen esimerkin hän antaa muille organisaation jäsenille organisaation kulttuurista. (Kuusela 2015, 146.) Yrityskulttuurin tulisi olla aina yrityksen johtajan ja johtoryhmän asialistalla ja sitä tulee johtaa tietoisesti. Organisaatioon muodostuva kulttuuri riippuu erittäin pitkälti johtajan omista toimista. (Luukka 2019, 56.) Vaikka kulttuurin johtaminen vie paljon johtajien aikaa ja vaivaa, on se Kuuselan mukaan kaiken

vaivannäön arvoista. Hän toteaa, että hyvin johdetun kulttuurin lopputulos näkyy organisaation asiakkaiden ja organisaation henkilöstön tyytyväisyytenä. Edellä mainitut seikat ovat selkein merkki siitä, että positiiviset vaikutukset tulevat näkymään myös organisaation tuloksessa ja asiakaskokemuksissa koska tyytymätön henkilöstö ei ole kiinnostunut tekemään pitkäjänteistä tulosta organisaation eteen. (Kuusela 2015, 146-147.) Tutkimukset myös selkeästi todistavat, että hyvinvoivat työntekijät todella takaavat yritykselle paremman tuloksen (Martela & Jarenko 2014, 22).

Kulttuurin johtamisessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että organisaation jäsenet saadaan seuraamaan johtajaa ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tavoite tilanne olisi, että organisaation jäsenet tekisivät työtä yhteisten tavoitteiden eteen omasta tahdostaan, eikä vain sen takia, että heidän täytyy tehdä niin. Johtajien teot ovat ratkaisevassa roolissa siinä, seuraavatko organisaation muut jäsenet heitä. (Kuusela 2015, 146.) Myös Schein korostaa johdon toimien merkitystä kulttuurin luomisessa ja johtamisessa. Mikäli johto haluaa saada omat arvonsa ja oletuksensa vallalle organisaatioon ja muokata näin organisaatiokulttuuria haluaansa suuntaan, saavuttavat he tämän lopputuloksen parhaiten päivittäisin käyttäytymisen ja toiminnan kautta. (Schein 1987, 244.)

Juutin mukaan on erittäin tärkeää, että johtajien toimet ja päätökset ovat samassa linjassa vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa. Kun toimet ja päätökset ovat samassa linjassa kulttuurin kanssa, on todennäköistä, että organisaation muut jäsenet tukevat johdon tekemiä päätöksiä. (Juuti 2013, 115.) Myös palkitseminen ja organisaatiossa tehtävät ylennykset tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että ne johdonmukaisesti tuovat esiin perustajien ja johtajien arvoja (Schein 1987, 233-244). Johtamisen perusta on johtajan kyky tarjota alaisilleen tunnetasolla hyväksyttäviä ratkaisuja. Ratkaisujen tulisi tyydyttää alaisten tarpeet niin ulkoisissa ja sisäisissä ristiriidoissa. Kun johtajan alaisilleen tarjoamat ratkaisut ovat linjassa organisaation perinteiden kanssa, ovat ne tunnetasolla hyväksytyjä. Myös moraalisesti oikeiksi koetut ratkaisut koetaan tunnetasolla hyväksytyiksi ratkaisuiksi. Tunnetasolla hyväksytyjen ratkaisujen tekeminen on tärkeää, jotta organisaation jäsenet kokisivat johtamisen oikeutetuksi. Esimiehet ja johtajat ovat organisaationsa ilmentymiä ja näin ollen heidän tulee edustaa alaistensa uskomuksia. Kun johtaja toimii edellä mainitulla tavalla, ihmiset kokevat esimiehen ajavan heidän etuaan. (Juuti 2013, 119).

Kuuselan mukaan samastuminen on suuressa roolissa kun johdetaan organisaatiokulttuuria. Hänen mukaansa kulttuuria johdettaessa ollaan aina tekemisissä ihmisryhmän kanssa. Johtajat ja esimiehet eivät tee työtään yksin vaan aina jonkin ryhmän johtajana ja siinä onkin lähtökohtaisesti kyse samasta asiasta kuin johtamisessa yleensä, eli esimiehen ja ryhmän jäsenten suhteesta. Yksi tärkeimmistä asioista organisaatiokulttuurissa johtamisen ja esimiesten näkökulmasta on saada ryhmän jäsenet samastumaan johtajaan ja yhteisöön. Kun esimies saa työntekijät samastumaan itseensä, sekä organisaatioon, jossa he työskentelevät, saavutetaan tilanne, jossa organisaation jäsenet saadaan kiinnostumaan yhteisistä tavoitteista ja työskentelemään omasta halustaan niiden eteen. Samastumisen lähtökohtana on se, että esimiehen koetaan olevan ryhmän jäsen ja toimivan ryhmän asioiden ja tavoitteiden edistämiseksi. Samastumisen kannalta on tärkeää se, että ryhmän jäsenten on koettava saavansa etuja ryhmään kuulumisesta ja heidän on myös koettava, että ryhmä huolehtii sen jäsenistä. (Kuusela 2015, 134.)

Kuuselan mukaan samastumisen suurin haaste on se, että esimiehet ja johto ovat aina erilaisessa asemassa kuin muu henkilöstö, lisäksi he ovat aina tarkemman huomion kohteena. Samastumisen edellytyksenä Kuusela mainitsee riittävän samankaltaisuuden esimiehen ja henkilöstön välillä. Henkilöstön samastuminen esimieheen ei välttämättä henkilöidy esimiehen persoonaan, vaan enemmänkin siihen, millaisia asioita esimiehellä on tarjota juuri heille ryhmän ja organisaation avulla ja miten hän pystyy vastaamaan juuri heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Tämän takia luottamuksen rakentaminen alaisiin on kulttuurin johtamisen näkökulmasta erittäin tärkeässä asemassa. Kulttuurin johtaminen samastumista hyödyntäen etenee portaittain työntekijöistä lähimmäiseen esimieheen, lähimmäisestä esimiehestä hänen esimieheensä aina ylimpään johtoon saakka. (Kuusela 2015, 144-146.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on lähtökohtaisesti erittäin haastavaa ja aikaa vievää ja onkin helpompaa aloittaa uuden kulttuurin rakentamisen tyhjästä, kuin se, että muuttaa jo olemassa olevaa kulttuuria. (Luukka 2019, 102-103.) Kinnunen on toteaa kulttuurinmuutoksen olevan hankala, monimutkainen ja useita vuosia kestävä operaatio. (Kinnunen 2011, 180.) Scheinin mukaan yleisesti muutosta johdettaessa on tärkeää, että ne organisaation jäsenet joita muutos koskee, kokevat uuden opetel-

tavan asian olevan heille ja organisaatiolleen parempi kuin vanha. Jotta tämä onnistuisi, on johdon luotava muutoksesta positiivinen visio, jota organisaation jäsenet eivät voi vastustaa. Positiivisen vision luonti edellyttää sitä, että johto noudattaa ja omalla esimerkillään elää uutta visiota todeksi. Tämä positiivisen vision luonti muutostojohtamisessa pätee myös kulttuurinmuutoksen johtamiseen. (Schein 2009, 141).

Organisaatiokulttuurin muokkaaminen on erittäin pitkäjänteisen työn takana, eikä sen suhteen kannata odottaa nopeasti nähtäviä tuloksia. Kulttuuria voidaan kuitenkin muokata ja muuttaa, mutta se on vain erittäin hidasta. Jos kulttuuria halutaan muuttaa vaatii se johdolta selkeitä muutoksia organisaation jäsenten ajattelutavoissa ja toimissa, muutosten tulee olla sellaisia asioita, joita heidän alaisensa pystyvät kokemaan. Kun tämänkaltaiset kokemukset toistuvat uudestaan ja uudestaan, vahvistavat ne toisiaan ja ajan saatossa ne vähän kerrallaan muuttavat työntekijöiden uskomuksia. Vastata tämän jälkeen voidaan havaita tuloksia kulttuurin muuttumisessa. (Luukka 2019, 106-107.)

## 4 HAJAUTETTU TYÖ

Niin kuin organisaatiokulttuurinkin suhteen, tulee hajautetun työn perusteet käydä läpi huolellisesti, ennen kuin asiaan paneudutaan syvemmin. Hajautetulla työllä esimerkiksi voidaan tarkoittaa eri asiaa kuin yleisemmin puhekielessä käytössä olevalla termillä etätyö.

### 4.1 Hajautettu työ

Hajautetusta työstä puhuttaessa voidaan käyttää myös termejä virtuaalityö ja virtuaalitiimi ja sitä tehdään yleensä osittain tai joissain tapauksissa kokonaan tietotekniikan välityksellä. Tunnusomaisin elementti hajautetulle työlle on työskentely yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa, jossa tehdään hajautettua työtä, on ominaista, että osa työntekijöistä on samassa toimipisteessä ja osa työntekijöistä on hajautettuna eri toimipisteissä. Hajautettu työ saattaa olla organisoitu myös niin, että

kaikki tiimin jäsenet ovat eri toimipisteissä. (Vilkman 2016, 13). Helle toteaa hajautetun työn olevan työtä, jota tehdään poissa fyysiseltä työpaikalta ja jossa työt on organisoitu joustavalla tavalla tietotekniikkaa apuna käyttäen. Helle luonnehtii hajautettua työtä myös ryhmätyöksi, jota tehdään eri toimipisteistä tietotekniikkaa apuna käyttäen. (Helle 2004, 43-44). Aulan näkemyksen mukaan hajautettu organisaatio tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan organisaatiota, jossa tehdään e-työtä. E-työllä tarkoitetaan työtä, jossa hyödynnetään viestintä- ja yhteistyövälineitä. E-työ käsittää Aulan mukaan etätyön, jota tehdään kotoa käsin sekä mobiilistyön eli liikkuvan työn, jota ei tehdä säännöllisesti työpaikalla eikä kotona. Kaikki Aulan edellä mainitsemat työn organisointitavat tarkoittavat sitä, että organisaatio on fyysisesti hajautunut. (Aula 2008, 162).

Vartiainen, Kokko ja Hakonen määrittelevät hajautetun organisaation olevan organisaatio, jossa ryhmä ihmisiä työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka tekevätkin työtä eri paikoissa. Hajautettu organisaatio voi olla joko määräaikainen tai pysyvä organisaatio. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii eri pisteissä työtä tekevilta ihmisiltä keskinäistä vuorovaikutusta ja kommunikointia ja juuri nämä seikat tekevät hajallaan työtä tekevästä ihmisistä työorganisaation. Hajautetusta organisaatiosta saatetaan käyttää myös Vartiaisen, Kokon ja Hakosen mukaan termiä virtuaalinen organisaatio, lähinnä sen takia, että pääasiassa kaikki viestintä tapahtuu virtuaalisesti tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Heidän mukaansa hajautettu organisaatio ei välttämättä muodostu aina saman yrityksen työntekijöistä, vaan hajautettu organisaatio voi koostua esimerkiksi alihankkijoista, jotka tekevät yhteistyötä yhdessä. He toteavatkin erilaisten verkostojen, jotka ovat vuorovaikutuksessa ja viestivät keskenään, olevan hajautettujen organisaatioiden kasvualustoja. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, 14-19.)

Vartiaisen ja Hyrkkäsen mukaan useista eri paikoista työtä yhdessä tekevää ryhmää, joka käyttää viestinnässä ja kommunikoinnissa tieto- ja viestintäteknologiaa, kutsutaan virtuaaliryhmäksi. Vartiainen ja Hyrkkänen ovat myös sitä mieltä, että määritelmä hajautettu työ liittyy siihen, miten työyhteisön työskentely on organisoitu. Jos organisaation jäsenet on sijoitettu niin, että he työskentelevät alueellisesti toisistaan erillään olevissa työpisteissä, voidaan työtä kutsua hajautetuksi työksi. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 84-85.) Käytännössä hajautetun organisaation työntekijät voivat

työskennellä samassa toimipisteessä, mutta eri huoneissa, eri kerroksissa, eri rakennuksissa, eri paikkakunnalla tai täysin eri maassa (Vartiainen ym. 2004, 38).

Myös Pyöriän mukaan hajautettua työtä voidaan kutsua termeillä virtuaalityö ja virtuaalitiimi, mutta hänen mukaansa puhekielessä on yleisessä käytössä myös termit e-työ ja mobiilityö, mutta yleisin puhekielessä käytössä oleva termi on etätyö. (Pyöriä 2006, 228.) Helle tosin toteaa hajautetun työn tarkoittavan osittain samaa kuin etätyö, mutta hajautetussa työssä on olennaisena osana ryhmätyö, jota voidaan tehdä esimerkiksi organisaation eri toimipisteistä. Hajautettu työ on Helteen mukaan laajempi käsite kuin pelkkä etätyö. (Helle 2004, 43-44.) Pyöriä toteaa hajautetun työn olevan ”joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvaa työn organisointia tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” (Pyöriä 2006, 229). Hajautettu työ käsitteenä kuvaa Pyöriän mukaan hyvin nykyajan työelämän vaatimuksia erityisesti tietotyön saralla, jossa on luontevaa pitää työympäristönä erilaisia verkostoja ja organisaatioita. Näille organisaatioille tyypillisiä piirteitä ovat matala hierarkia, joustavuus ja paikkasidonnaisuuden löyhyys. (Pyöriä 2006, 230).

#### 4.2 Hajautetun työn hyödyt

Hajautetulla työllä on selkeästi positiivisia vaikutuksia, tarkastellaan asiaa sitten työntekijän, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta. Hajautetun työn mukaan tuomat hyödyt liittyvät neljään eri teemaan, ne ovat ympäristöystävällisyys, joustavuus, nykyaikaisuus ja tuottavuus. (Pyöriä 2006, 245.) Vilkmän on samoilla linjoilla hajautetun työn hyödyistä. Hänen mukaansa hajautetulla työllä on paljon positiivisia vaikutuksia ja mitä enemmän hajautettu työ kyetään organisoimaan virtuaalisia mahdollisuuksia hyödyntäen, sitä suuremmiksi positiiviset vaikutukset kasvavat. Työntekijän näkökulmasta selkein positiivinen tekijä hajautetussa työssä on muun elämän ja työn yhdistämisen helpottuminen, vertailtaessa työhön, jota tehdään samassa toimipisteessä muiden työntekijöiden kanssa. (Vilkman 2016, 16-18.) Erityisesti asiantuntijatyössä mahdollisuus vaikuttaa työpäivän aloittamisaikaan ja työpäivän päättämisen ajankohtaan vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen. (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen 2018, 37.) Virtuaalisesti tehtävässä työssä korostuu työntekijän vastuu työtehtäviin liittyvistä päätöksistä, muutenkin virtuaalisesti tehtä-

vässä työssä on olennaisena osana työntekijän mahdollisuus kontrolloida omia töitään (Vilkman 2016, 16-18).

Hajautetun työn organisoimisen puolesta puhuu hajallaan työskentelyssä havaitut positiiviset puolet, joita on esimerkiksi läheisestä yhteistyöstä johtuvat paremmat asiakassuhteet. Hajautetussa työssä monipuolista osaamista on helppoa yhdistää työn joustavuuden takia. Lisäksi eri aikavyöhykkeillä tehty työ mahdollistaa tehokkaamman ajankäytön organisaatiotasolla. (Vartiainen ym. 2004, 39.) Vartiaisen, Kokko ja Hakonen toteavat hajautetussa työssä käytetyn teknologian välittämän viestinnän ja kommunikoinnin olevan demokraattisempaa kuin kasvotusten käydyn viestinnän esimerkiksi työpaikalla. Teknologian välityksellä käydyssä viestinnässä ei näy keskustelukumppanin ennakkoluuloja tai valtaeroja, jolloin on helpompi keskittyä käsiteltyyn asiaan. (Vartiainen ym. 2004, 48-49.) Myös Vilkman on sitä mieltä, että hajautetussa työssä on se etu, että se on usein tasa-arvoisempaa, jolloin se mahdollistaa paremmin ryhmän jäsenten asiantuntemuksen käyttöön oton. Lisäksi oikein johdettuna hajautetussa työssä kyetään tehokkaampaan päätöksentekoon. (Vilkman 2016, 18.)

Työuupumus ja stressi vaikuttaa sekä työntekijään, että työnantajaankin sairaslomien ja tuottavuuden laskemisen muodossa. Useat organisaatiot kertovat huomanneensa, että virtuaalisesti tehty työ ei ainakaan lisää työuupumusta ja useissa tapauksissa työuupumus on vähentynyt joustavien työtapojen käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että virtuaalista työtä tekevät ihmiset eivät koe kuormittumista työssään läheskään niin paljon kuin samassa toimipisteessä työtään tekevät ihmiset, he voivat työskennellä enemmän ilman kuormittumisen tunnetta. (Vilkman 2016, 17.)

Virtuaalisen työnteon on todettu parantavan työntekijöiden keskittymistä työtehtäviä tehdessä, lisääntynyt keskittyminen taas vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen. Hajautetussa työssä työntekijöiden tehokkuus kasvaa ja moni työntekijä kokeekin oman tehokkuuden kautta virtuaalisen työskentelyn palkitsevana, koska päivän aikana saa enemmän tuloksia kuin toimistolla työskennellessä. Tutkimukset taas osoittavat, että aikaansaamisen tunne lisää työntekijän tyytyväisyyttä ja tämä taas heijastuu positiivisesti työntekijän työmotivaatioon. (Vilkman 2016, 17-18M.) Myös Nicholas Bloo-

min mukaan tutkimukset puoltavat sitä tosiasiaa, että kotona työskentelevät työntekijät ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja tuottavampia verrattuna työpaikalla työskenteleviin organisaation jäseniin (Bloom 2014). Hajautettu työ sopii erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa edellytetään luovaa ongelmanratkaisukykyä, jolloin paras mahdollinen tilanne olisi se, että työ kyettäisiin tekemään joustavasti inspiraation mukaan. Hajautettu työ sopii kuitenkin parhaiten työtehtäviin, jotka vaativat työrauhaa ja keskittymistä ja joita on järkevää organisoida työntekijän oman työrytmin pohjalta. (Pyöriä 2006, 247).

Hajautetun työn tuomiin etuihin voi laskea myös työmatkojen pois jäämisen, työmatkat saattavat aiheuttaa työntekijälle huomattavaa kuormitusta, vaikka itse työtä ei koettaisi kuormittavaksi. Lisäksi työmatkojen puuttuminen pienentää työntekijöiden ja yrityksen hiilijalanjälkeä. (Vilkman 2016, 17-18.) Pyöriän mukaan erityisesti kasvavissa kaupungeissa kyettäisiin helpottamaan pahimpia ruuhkahuippuja hajautetun työn avulla. Kun työntekijät on hajautettu kasvukeskuksien ulkopuolelle, vähenee yksityisautoilu kasvukeskuksissa. Yhteiskunnan tasolla olisi järkevää panostaa virtuaaliseen työntekoon kestävän kehityksen näkökulmasta, lisäksi virtuaalinen työnteko auttaa myönteisen ja positiivisen yrityskuvan rakentamisessa positiivisten ympäristövaikutuksien myötä. (Pyöriä 2006, 245-246.) Lisäksi poissaolojen väheneminen on suuri hyöty kun tarkastellaan hajautettua työntekoa työnantajan näkökulmasta. Lievää flunssaa sairastavan työntekijän ei ole pakko jäädä sairauslomalle, vaan voi mahdollisuuksien mukaan työskennellä kotona oman jaksamisen rajoissa. (Vilkman 2016, 17-18.) Myös Telework Research Network:in julkaiseman raportin mukaan virtuaalisia työkaluja ja viestintävälineitä hyödyntävät työntekijät, jotka työskentelevät kotonaan, ovat pois töistä paljon vähemmän ja jatkavat työskentelyä vaikka olisivat hieman kipeitä (Snyder 2012, 11). Lisäksi perheellisten työntekijöiden poissaolot vähenevät, kun työntekijä voi yhdistää työskentelyn kotona ja sairaan lapsen hoitamisen (Vilkman 2016, 17-18).

Työnantajan kannalta tarkasteltuna hajautetun työn työntekijöille tuoma joustavuus luo positiivista työnantajakuvaa, joka helpottaa ammattitaitoisten ja hyvien työntekijöiden rekrytointia. (Vilkman 2016, 16-18.) Myös Pyöriän mukaan virtuaalisen työskentely kotoa käsin voisi toimia kilpailuetuna, kun mietitään organisaation rekrytointeja tai jo organisaatiossa olevien henkilöiden motivoimista. (Pyöriä 2006, 246.) Tut-

kimukset myös osoittavat, että ihmisistä joilla on mahdollisuus valita kahdesta mieluisasta työnantajasta toinen, valitsee suurin osa mielummin työpaikan, jossa työnteke on organisoitu joustavalla tavalla. Samaisen tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että joustavasti organisoituja työskentelymuotoja arvostetaan työntekijöiden parissa niin paljon, että työntekijät todennäköisemmin eivät vaihda työpaikkaa organisaatiosta, jossa työskentelytavat ovat joustavia. Työntekijöiden haluttomuus vaihtaa työpaikkaa joustavien työskentelymuotojen takia heijastuu positiivisesti työnantajan kuluihin. Kun työntekijät ovat haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa, ei työnantajalle koidu kuluja työntekijän lähtemisen myötä ja lisäksi rekrytointiin käytetyt varat ja vaiva vähenevät, jos työntekijät ovat haluttomia jättämään työpaikkaansa. Hajautetun työn etuja työnantajan perspektiivistä tarkasteltuna on lisäksi kokonaiskustannusten väheneminen, kun toimitiloja ja toimitiloissa vaadittavia kalusteita täytyy hankkia vähemmän. (Vilkman 2016, 16-18.)

#### 4.3 Hajautetun työn haasteet

Hajautetussa työssä on haasteita, jotka liittyvät erityisesti ryhmän jäsenten vuorovai-  
kutukseen, yhteisöllisyyden tunteeseen, vallitseviin työskentelytapoihin sekä luotta-  
mukseen (Vilkman 2016, 19). Hajautettu työ on organisointia, kommunikoinnin  
määrää, yhteistyövaatimuksia, vastuuta, oppimistarpeita ja työvaiheiden pituutta tar-  
kasteltaessa monipuolisempaa kuin paikallisesti yhdessä toimipisteessä tehty työ,  
mutta nämä samat tekijät ovat tutkimuksen mukaan yhteyksissä myös työstressin  
tuntemuksiin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.) Ojala mainitsee erityisesti kotona  
työskennellessä riskiksi ylitöiden tekemisen ja työpäivien venymisen silloin, kun  
työpäivät ovat kiireisiä ja vaativia (Ojala 2014, 87). Kotoa käsin työtä tekevillä työn-  
tekijöillä on myös riski siihen, että työpäivät venyvät pidemmiksi sen takia, että he  
yrittävät saada mahdollisimman paljon aikaa päivän aikana. Tällä yritetään kom-  
pensoida sitä, että heidän työpanoksensa ei ole samalla tavalla silminnähtävää, mitä  
se olisi esimerkiksi toimistolla muiden työntekijöiden joukossa tehtynä. (Gajendran,  
Harrison & Delaney-Klinger 2015, 7.) Työpäivien venyminen on haaste erityisesti  
työstä palautumiselle, koska työn venyessä normaalien toimistotyöaikojen ulkopuo-  
lille työntekijöiden työstä palautuminen heikkenee merkittävästi (Miettinen 2014).

Hajautetun työn haasteet lisääntyvät sitä mukaa, mitä hajautuneempi organisaatio on kyseessä. Vartiainen, Kokko ja Hakonen toteavat, että heidän tutkimuksessaan haastatellut henkilöt totesivat hajautetun työn olevan pääasiallisesti vaikeampaa kuin perinteisemmän samassa toimipisteessä kasvokkain tehdyn työn. Heidän mukaansa hajautetussa työssä ryhmän toimivuus riippuu paljolti sisäisistä ryhmäprosesseista ja ilmapiiristä. Hajautettu organisaatio on kokonaisuus, jossa on suuri määrä muuttujia, jolloin muutos jossakin osa-alueessa saattaa luoda muutospaineita toisaalla. (Vartiainen ym. 2004, 38.)

Kun ihmisten väliset etäisyydet pitenevät vähenee myös kommunikoinnin määrä, jo pienienkin etäisyyksien tulo ihmisten välille vähentää kommunikoinnin aktiivisuutta. Hajautetussa työssä eristäytyminen muista ryhmän jäsenistä on riskitekijä, varsinkin jos lähellä olevaa paikallista ryhmää ei ole lähettyvillä. (Vartiainen ym. 2004, 38-39.) Tieto- ja viestintäteknologian välityksellä tehtävässä työssä yhteisöllisyyden tunteen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii erityistä huomiota, sillä sen syntyminen on vaikeampaa kuin kasvokkain tehdyssä työssä. Organisaation hajautuessa ja välimatkojen kasvaessa, sekä kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen vähentyessä yhteisöllisyyden tunne alkaa helpommin myös hajoamaan. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunteen uupuminen vaikuttaa negatiivisesti viestinnän ja kommunikoinnin määrään, organisaation jäsenten moraaliin sekä organisaatioon sitoutumiseen ja tiimin yhtenäisyyden tunteeseen. Yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen ja vuorovaikutuksen vähyys muodostavat niin sanotun noidankehän, jossa negatiiviset vaikutukset ruokkivat toinen toistaan. (Vilkman 2016, 41-42.) Aula pohtii viestimisestä aiheutuneita haasteita hajautetuissa organisaatioissa hieman eri näkökulmasta kuin Vilkman. Aulan mukaan hajautetun työn viestinnässä suuren haasteen aiheuttaa myös viestien ja kommunikoinnin suuri määrä, joka saattaa kasvaa helposti liian suureksi. (Aula, 2008, 162.)

Vilkman kuvailee vuorovaikutusta liimaksi, joka solmii ryhmän ihmisiä yhteistyötä tekeväksi tiimiksi. Ongelmaksi hajautetussa työssä tulee kuitenkin se, että kaikki eivät koe viestintäteknologian välillä käytyä kommunikaatiota kovinkaan luonnolliseksi. Ihmisen luonteeseen kuuluu tarve kuulua ryhmään ja kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jos ryhmän jäsenet kokevat jäävänsä ryhmän ulkopuolelle, kommunikoinnin määrä vähenee ja näin ollen ryhmästä ei muodostu tiivistä yhteisöä. Viestinnän

vähentyminen vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijöiden moraaliiin sekä organisaatioon sitoutumiseen. Ryhmään kuulumattomuuden tunne ei kuitenkaan muodostu fyysisestä etäisyydestä muihin ryhmän jäseniin, vaan psyykkinen läheisyys on tärkeämpää yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisen kannalta. (Vilkman 2016, 19.)

Fyysisesti yhdessä työskenneltäessä muiden ryhmän jäsenten läsnäolon tunne ja tietoisuus muista ihmisistä syntyy monien eri aistien yhteisvaikutuksesta, mutta tärkeintä on keskustelun ja puheen kautta syntyvä vuorovaikutus. Pelkkä suullinen vuorovaikutus on kuitenkin vain yksi vuorovaikutuksen tapa muiden joukossa, ihmiset viestivät samassa tilassa toisilleen myös teoin, toimimalla tietyllä tavalla ja yleisen, kenellekään suuntaamattoman puheen kautta. Hajautuneessa organisaatiossa haasteena on siis tuottaa ja korvata nämä kommunikoinnin ja tietoisuutta synnyttävät mekanismit jollakin muulla tavalla. (Vartiainen ym. 2004, 42-43.) Hajautetussa työssä kommunikoinnin tulisikin olla erittäin avointa. Mahdollisimman avoimella kommunikoinnilla luodaan yhteisöllisyyttä ja parannetaan ihmisten sitoutumista organisaatioon. (Vilkman 2016, 33-34.) Viestintä- ja tietoteknologian kehittyessä, on ryhdytty pohtimaan, että niiden avulla viimein kyetään luomaan hajautetun organisaation jäsenille yhteinen tietoisuus ja muista ryhmäläisistä syntyvä läsnäolon tunne. On kuitenkin pohdittu myös sitä, tuleeko teknologia ikinä tuottamaan samanlaista läheisyyden tunnetta kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Keskusteltaessa kasvokkain vain osa viestinnästä tapahtuu sanoin ja iso osa viestinnästä muodostuu puhujan kehon kielestä, puheen ajoituksesta ja puheen sävystä. (Vartiainen ym. 2004, 42-43.) Vilkman korostaa kasvokkain näkemisen tärkeyttä digitaalisuuden lisääntyessä. Hänen mukaansa kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat erityisen tärkeitä, jotta organisaation jäsenet oppivat tuntemaan ryhmänsä jäseniä paremmin. (Vilkman 2016, 43-44.) Kasvokkain tapaamisesta muodostuukin erittäin tärkeää juurikin sen takia, että ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet kehittyisivät mahdollisimman läheisiksi (Collins, Hislop & Cartwright 2016). Ryhmän jäsenten tunteminen ja läheiset sosiaaliset suhteet taas edesauttaa työnsujuvuutta, viestintää ja vuorovaikutusta. Edellä mainittujen asioiden positiiviset vaikutukset näkyvät ryhmän hyvässä yhteishengessä. Hyvän yhteishengen luominen pelkästään virtuaalisesti tapahtuvan kommunikoinnin avullakin on mahdollista, mutta se on kuitenkin paljon haastavampaa kuin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla, lisäksi se edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä hyvää työvälineiden hallintaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Vilkman 2016, 43-44.)

Kommunikoidessa kasvokkain samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten kanssa käytetään joko muodollista tai epämuodollista kommunikointia. Muodollinen kommunikointi on käytössä yleensä silloin, kun keskustellaan tuntemattoman henkilön tai eriarvoisen henkilön kanssa. Epämuodollinen kommunikointi on käytössä ystävien ja samanarvoisten organisaation jäsenten kanssa. Epämuodollisen kommunikoinnin ehdoton etu on sen spontaanisuus ja suunnittelemattomuus, tästä johtuen epämuodollinen kommunikointi on yleisesti rikkaampi kommunikoinnin muoto. Hajautetuissa organisaatioissa viestintäteknologian avulla käydyssä kommunikoinnissa on koettu ongelmaksi juuri epämuodollisen kommunikoinnin puute, jota viestintäteknologia ei tue optimaalisella tavalla. Viestimisessä käytetty tilannetaju saattaa myös olla hankalaa, koska ei kyetä varmuudella tietämään olosuhteita, joissa keskustelukumppani on. (Vartiainen ym. 2004, 47-48.) Suuri jännitteitä aiheuttava tekijä hajautetuissa organisaatioissa onkin juuri sähköisen viestinnän takia tapahtuneet väärinkäsitykset. Syntyneitä konflikteja on myöskin hankalampi selvittää virtuaalisten ohjelmien välityksellä, kuin kasvokkain keskustelemalla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.) Lisäksi organisaation sisällä olevan hiljaisen tiedon levittäminen ja jakaminen saattaa olla hankalampaa digitaalisten viestintäkanavien kautta. Tämä johtuu osittain digitaalisista viestintäkanavista, mutta usein myös ihmisten kommunikointitaidoissa on tämänkaltaisissa tapauksissa kehitettävää. (Chujfi & Meinel 2015.)

Yksittäisen työntekijän kohdalla suurin haaste hajautetussa organisaatiossa on se, miten työntekijä pystyy luomaan tietoisuuden ja läsnäolon tunteen muista ryhmän jäsenistä. Tavanomaisessa ryhmätyössä, jota tehdään yhdessä toimipisteessä, tietoisuus ja läsnäolon tunne syntyy automaattisesti jaettaessa yhteiset toimitilat. Yhdessä toimitilassa toimiessa tulee automaattisesti tietoiseksi toisten ihmisten teoista ja aikomuksista. Tietoisuus muista ryhmän jäsenistä ja heidän teoistaan auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti. Hajautetussa organisaatiossa tämä tietoisuus ja läsnäolo ei synny itsellään. (Vartiainen ym. 2004, 42.) Vilkmanin mielestä suurin haaste virtuaalisesti tapahtuvassa työn teossa on luottamuksen rakentuminen. Erityisesti asiantuntijatasen tehtävissä on muutenkin hankalaa havaita tekevätkö ihmiset töitään vai eivät, tämä muuttuu kuitenkin vielä hankalammaksi kun työskentely tapahtuu hajautetusti. Luottamuksen rakentuminen vaatii erittäin aktiivisesti ja avointa viestimistä esimiehen ja hänen tiiminsä välillä. Vilkmanin mukaan hajautetussa työssä luottamuksen raken-

tuminen kestää jopa neljä kertaa kauemmin kuin samassa toimipisteessä tehdyssä työssä. (Vilkman 2016, 26-27.)

Globaalilla tasolla hajautetun työn haasteet liittyvät aikavyöhykkeisiin ja niiden eroihin. Palaverien sopiminen saattaa olla haastavaa jos organisaation jäsenillä ei ole ollenkaan yhteistä työaikaa eri aikavyöhykkeillä työskentelystä johtuen. Työpäivien venyminen globaalisti hajautetussa työssä liittyy usein juuri toimipisteiden aikaeroihin. Jos yhteistä työaikaa ei muuten ole, voi työpäivää joutua venyttämään yhteisen työajan saavuttamiseksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.) Eri aikavyöhykkeillä toimiminen saattaa aiheuttaa myös suuria haasteita kommunikoinnin suhteen. Jos työpäivä loppuu yhdessä toimipisteessä samaan aikaan kun toisessa toimipisteessä työpäivä on alkamassa, tulee kommunikoinnissa ja viestimisessä ongelmia ja viiveitä jos vuorovaikutus organisaatioin sisällä ei ole hyvällä tasolla. Globaalilla tasolla hajautuneessa organisaatiossa on myös todennäköisesti monista eri kulttuureista lähtöisin olevia ihmisiä, jolloin monien eri kulttuurien takia työskentely saattaa monimutkaistua. (Vartiainen ym. 2004, 45-46.) Myös Vilkmanin mukaan organisaation monimuotoisuus voi olla haastavaa yhteistyön kannalta. Monimuotoisuus kattaa niin ikä- ja sukupuolitekijät kuin myös kansallisuudet ja kulttuuritaustoihin liittyvät tekijät. Organisaation monimuotoisuus voi tarkoittaa mitä vain edellä mainituista neljästä tekijästä, mutta se näkyy kuitenkin lähes aina toimintatyyliessä ja vuorovaikutustavoissa esiintyvissä eroissa. (Vilkman 2016, 53.) Suutarinen ja Vesterinen ovat myös samaa mieltä siitä, että monikulttuurisissa hajautetuissa organisaatioissa stressin tuntemuksia syntyi ajattelu- ja toimintatavoissa esiintyneissä eroissa, jotka johtuivat organisaation jäsenten kulttuurieroista. Myös erot englannin kielen ymmärryksessä on yksi stressiä aiheuttava tekijä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.)

#### 4.4 Hajautetun organisaation johtaminen

Vaikka organisaatiossa otettaisiin käyttöön uusia työn organisointitapoja hajautetun työn muodossa, se ei automaattisesti tarkoita, että yrityksen toiminta tehostuisi. Jos yrityksen organisaatiomalli on jämähtänyt 1990-luvulle ja sitä yritetään johtaa viimeisimpien johtamiskäytäntöjen mukaan, vaikuttaa tämä ristiriita väistämättä organisaation suorituskykyyn. (Kok, Koops & Helms 2014, 3.)

Hajautetun organisaation johtaminen edellyttää esimieheltä pitkälle kehittyntä taitoa johtaa ihmisiä, sekä teknistä osaamista tieto- ja viestintäteknologian suhteen. Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin johtaminen ei ole sen vaikeampaa kuin samassa toimipisteessä tapahtuva esimiestyö, mutta jonkin verran eroja kyllä löytyy, kun vertaillaan virtuaalitiimin johtamista samassa toimipisteessä tapahtuvaan esimiestyöhön. Toisen tutkimuksen mukaan taas 90 prosenttia tutkimukseen vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että virtuaalisesti tapahtuva johtaminen on haastavampaa. Tutkimustulosta voi selittää se, että esimiestyötä yritetään tehdä samalla tavalla kuin ennenkin, vaikka työn olosuhteet muuttuvat. Organisaatioiden tuleekin pitää huoli siitä, että esimiesten toiminta vastaa uusia olosuhteita. (Vilkman 2016, 21.)

Yleisellä tasolla tarkasteltuna johtaminen on asioiden järjestelyä ja kykyä saada organisaation jäsenet toimimaan (Åberg 2006, 65). Erämetsän mukaan johtajan tehtävä on johtaa omaa vastuualuettaan, varmistaa tavoitteiden saavuttaminen sekä mahdollistaa organisaation jäsenten onnistumiset (Erämetsä 2009, 25). Vartiainen, Kokon ja Hakosen tutkimuksen mukaan hajautetun organisaation johdolta edellytetään jämäkkää, määrätietoista ja tulorientoitunutta johtamista. Koska organisaatio kokonaisuudessaan on hajautettu, tulee johdon ottaa kokonaisuus kontrolliin ja ohjata organisaation jäseniä yhteisiä tavoitteita kohti. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, tulee ryhmän jäsenten käsitys tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävistä toimista varmistaa useammin kuin yhdessä toimipisteessä tehdyssä työssä. Hajautetussa organisaatiossa yhteiset tavoitteet saattavat eriytyä ja jokainen ryhmän jäsen muodostaa omat tavoitteensa, jotka eivät ole välttämättä samat kuin organisaation tavoitteet. Johdon tulisikin välttää tilannetta, jossa ryhmän jäsenille tulee unohdettu olo. Myös Vartiainen, Kokko ja Hakonen korostavat ihmisten johtamisen taidon tärkeyttä, joskin he toteavat heti perään, että työsuoritusten johtaminen korostuu hajautettua organisaatiota johdettaessa vieläkin enemmän. Erityisinä haasteina hajautetun organisaation johtamisessa he mainitsevat ryhmän jäsenten huomioimisen, motivoimisen, sitouttamisen ja osallistamisen. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Vilkmanin mukaan virtuaalisen tiimin johtamisessa on erittäin haastavaa hyvin toimivan tiimin muodostaminen ja yhteistyön synnyttäminen (Vilkman 2016, 19).

Hajautetussa organisaatiossa johdolta vaaditaan kykyä luottaa organisaation jäsenten ammattitaitoon ja työmoraaliin. Esimiehen tulisi välttää ylimääräistä kontrolloimista, koska se kuormittaa niin johtoa kuin hänen alaisiaan. Ylimääräiseltä tuntuva kontrollointi saattaa tuntua kyttäämiseltä, joka helposti luetaan johdon osoittamaksi epäluottamukseksi. Koettu epäluottamus organisaation jäsenten keskuudessa heikentää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Liiallisen kontrolloimisen sijasta johdon tulisi keskittyä tuen antamiseen, kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Pyöriän mukaan yksi ongelma hajautetun työn suhteen liittyy juurikin perinteiseen johtamiskulttuuriin ja esimiesten haluun pitää kiinni vallasta. Pyöriä peräänkuuluttaakin työnantajan luottamuksen tarvetta työntekijöitä kohtaan. (Pyöriä 2009, 40.) Vilkman toteaa luottamuksen olevan virtuaalisen työskentelyn johtamisessa yksi isoimmista kompastuskivistä. Hänen mukaansa luottamuksen puute virtuaalisen työn johtamisessa johtuu kontrollin menettämisen pelosta. (Vilkman 2016, 26-27.) Myös Pöllänen puhuu luottamuksen tärkeydestä virtuaalisesti tehdyssä työssä, hän toteaa luottamuksen olevan tärkein asia menestymisen kannalta, mutta sen saavuttaminen on haastavaa. (Pöllänen 2015, 28.)

Hajautetussa työssä johdolta vaaditaan erityistä huomiota ja kuuntelemisen taitoa, jotta saataisiin selville saada selville organisaation jäsenten hyvinvointiin liittyviä ongelmia ja tarpeita. Ihmisen kehonkieli ja sanattomat viestit antavat varmimmin ilmi sen jos ihmistä häiritsee jokin, johdon onkin siis erityisen haastavaa saada selville pelkästään sähköisesti tapahtuvasta viestinnästä vihjeitä ryhmäläistensä hyvinvointiin liittyvistä ongelmista. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Kuten opinnäytetyön alussa todettiin, tutkimuksessa käytetty empiria kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin videoyhteyden välityksellä haastateltavien kanssa erikseen sovittuina ajankohtina. Haastattelut kestivät kolmestakymmenestä minuutista kuuteenkymmeneen minuuttiin haastateltavan vastauksien pituuksista riippuen. Haastatteluissa käytettiin runkona ennalta mietittyjä kysymyksiä,

mutta haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman vapaamuotoiseen keskusteluun, jolloin haastateltavilta saataisiin kerättyä aiheeseen liittyvää tietoa mahdollisimman laajasti. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kerätty aineisto kyettiin litteroimaan, jakamaan vastaukset teemojen mukaan ja tämän jälkeen analysoimaan haastatelluista saadut vastaukset teemoittain. Haastateltavien yritysten toimialaa ei ollut rajattu tiettyyn alaan, vaan yhdistävä tekijä haastateltaviksi valittujen yritysten kohdalla oli se, että niissä hajautettu työ on ollut työn organisoinnin muoto jo vuosien ajan, mutta tämän vuoden kuluessa hajautetun työn määrä on lisääntynyt merkittävästi. Tämä on myös syy, miksi kyseiset yritykset valikoituivat haastateltaviksi tutkimusta varten.

Näihin yrityksiin on jo ajansaatossa muodostunut tai on tietoisesti rakennettu kunkin organisaation näköinen kulttuuri, johon hajautettu työ osaltaan on ollut vaikuttamassa. Tämänkaltaisten yritysten haastattelemisen mahdollistaa sen, että kerätyn aineiston avulla pystytään selvittämään minkälaisia vaikutuksia hajautetun työn määrän kasvulla on ollut yritysten organisaatiokulttuuriin. Kaikissa haastattelemissani yrityksissä koettiin olevan erittäin vahva organisaatiokulttuuri, joten heidän kokemuksistaan hajautetun työn lisääntymisestä ja heidän näkemyksistään yrityksen organisaatiokulttuurin nykytilasta voidaan päätellä helpommin hajautetun työn vaikutuksista organisaatiokulttuuriin kuin sellaisista yrityksistä, joissa henkilöstö kokee vallitsevan organisaatiokulttuurin olevan heikko.

Tutkimuksen eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää, että haastateltavien henkilöiden ja heidän edustamien organisaatioiden anonymiteetti pystytään takaamaan. Tästä johtuen tutkimustulosten analysointivaiheessa on tärkeää huolehtia anonymiteetistä, mutta samalla tutkimustulosten raportointi tulisi olla mahdollisimman tarkkaa ja läpinäkyvää. (KvaliMOTV, 2020.) Tästä syystä analysointi ja haastattelut on suoritettu siten, että haastateltujen henkilöiden ja heidän edustamien yritysten anonymiteetti pystytään varmistamaan.

Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori toteavat kirjassaan, että sopivaa haastattelujen määrää on pyritty tieteellisesti ratkaisemaan löytämällä teoreettinen kyllästymispiste, jonka jälkeen uudet haastattelut eivät tuo tutkimukselle enää lisäarvoa ja uutta tietoa, tämä on kuitenkin käytännössä erittäin vaikea toteuttaa ja yleensä haastattelujen määrä päätetään käytännöllisillä perusteilla. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017,

28.) Tässä tutkimuksessa haastatteluja suoritettiin kolme kappaletta. Haastattelujen määrällä pyrittiin takaamaan tarpeeksi kattava otanta ja kerätyn informaation määrä, mutta samalla haastattelujen määrä pyrittiin rajaamaan niin, että haastatteluista saadut vastaukset eivät alkaisi toistaa itseään. Haastateltavat henkilöt työskentelevät organisaatioissaan HR-asioista vastaavana henkilönä. Käytän tuloksia käsittelevässä osiossa ja johtopäätös osiossa haastateltavista nimityksiä haastateltava 1 (H1), haastateltava 2 (H2) ja haastateltava 3 (H3).

## 6 TULOKSET

### 6.1 Hajautetun työn organisointi

Jokaisessa haastatellussa yrityksessä hajautettu työ on ollut työn tekemisen muoto jo useiden vuosien ajan, mutta kaikissa näissä organisaatioissa hajautettu työ työn organisoinnin muotona on kasvanut radikaalisti tämän vuoden keväästä lähtien. Koronapandemian takia vuoden 2020 kevään ja kesän aikana ollaankin kaikissa yrityksissä oltu tilanteessa, jossa hajautetun työn osuus on ollut jopa 100% kaikesta tehdystä työstä. Haastateltava numero yhden organisaatiossa hajautetun työn määrä ennen tätä vuotta on keskiarvollisesti ollut 20% työn määrästä, mutta tällä hetkellä hajautetun työn määrä on noin 60% kokonaistyöpanoksesta organisaatiotasolla. Haastateltava numero kahden organisaatiossa on ollut aina mahdollisuus tehdä työnsä 100% muualla kuin toimistolla, mutta yleensä ihmiset ovat kuitenkin tulleet toimistolle työskentelemään hyvän yhteishengen ja yhdessä työskentelyn tuomien hyötyjen takia. Kyseisessä organisaatiossa hajautettua työtä tehdään tällä hetkellä noin puolet kokonaistyöajasta. Haastateltava numero kolmen organisaatiossa on ennen kuluvaan vuotta toivottu, että työntekijät viettäisivät vähintään 40% työajasta toimistolla, jotta organisaatiossa pystyttäisiin takaamaan hyvä yhteishenki. Tämä 40% työaika toimistolla ei ole kuitenkaan ollut sääntö, vaan johdolta tullut toive ja ohjeistus. Tällä hetkellä organisaatiossa ollaan tilanteessa, jossa suuri osa työntekijöistä työskentelee jopa 100% työajastaan muualla kuin toimistolla.

## 6.2 Organisaatiokulttuurin määrittely

Kaikki haastatellut henkilöt määrittelivät organisaatiokulttuurin hyvin samoin tavoin. Kaikkien mielestä organisaatiokulttuuri on käytännön tasolla sitä, miten organisaation jäsenet yhdessä toimivat organisaation sisällä jokapäiväisessä arjessa. Haastatelluissa organisaatiokulttuuria määriteltäessä korostui myös toimintatapojen ja tottumuksien rooli, näillä haastateltavat tarkoittivat sellaisia tapoja, jotka tulevat niin sanotusti automaationa ja joita ei ole kirjoitettu erikseen ylös yrityksen toimintavoiksi. Haastateltava numero yksi totesi organisaatiokulttuurin olevan monimutkainen käsite, antaen esimerkin heidän organisaatiossa esiintyvistä alakulttuureista. Hänen mukaansa markkinoinnissa on erilaiset toimintatavat ja erilainen tekemisen meininki kuin vaikka asiakaspalvelussa. Näin hän korosti tiimien omien alakulttuurien merkitystä koko organisaation kulttuurissa. Haastateltava numero kaksi määritteli organisaatiokulttuurin olevan ihmisiä ohjaava käyttäytymismalli, joka muotoutuu aina ihmisten kaltaiseksi.

*”Miellän organisaatiokulttuurin organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä ohjaavana käyttäytymismallina ja se muodostuu aina niiden ihmisten kaltaiseksi ja tavallaan se aina toimii myös siihen toiseen suuntaan ja se vaikuttaa tosi pitkälti siihen minkä tyyppisiä ihmisiä rekrytoidaan ja minkälaisia ihmisiä meillä on töissä” H2*

Hänen mukaansa organisaatioon tulevat uudet ihmiset muokkaavat aina yrityksen organisaatiokulttuuria hieman omalla persoonallaan, tämän takia rekrytointeihin panostaminen on heidän yrityksessään niin tärkeässä roolissa. Myös haastateltava numero 3 pohti organisaatiokulttuurin ja rekrytointien välistä suhdetta. Hän kertoo yrityksen pyrkivän rekrytoinneissaan siihen, että ne tukisivat yrityksen organisaatiokulttuuria mahdollisimman paljon.

*”Me ollaan aina rekrytoinneissa pyritty satsaamaan siihen et valitaan ihmisiä, jotka pystyy myös omalla toiminnallaan tukemaan semmosta positiivista ilmapiiriä, se on tietysti vaikeeta. Me etsitään semmosia proaktiivisia ihmisiä, jotka omalla persoonallaan ja toiminnallaan tukee sitä organisaatiokulttuuria ja on sopivia palasia siihen.” H3*

Hänen mukaansa organisaation rekrytoidut ihmiset ajetaan tietyllä tavalla yrityksen organisaatiokulttuuriin sisään. Tällä hän tarkoittaa yrityksessä vallitsevien toimintamallien ja tapojen oppimista.

Kaikki haastateltavat kokivat edustamansa yrityksen organisaatiokulttuurin olevan vahva ja siihen pyritään panostamaan. Organisaatiokulttuuriin panostamalla pyritään myös erottautumaan kilpailijoista. Kaksi kolmesta haastateltavasta myös kertoi yrityksen pyrkivän läpinäkyvyyteen organisaatiokulttuurin suhteen ja siihen, että organisaation kulttuuri välittyisi totuudenmukaisesti myös yrityksestä ulos päin. Haastateltava numero kahden mukaan yrityksen arvojen selkeä näkyminen on olennainen osa heidän organisaatiokulttuuriaan.

*”Meillä on tosi selkeesti meidän yrityksessä esillä meidän arvot ja se, että miten meillä asioita tehdään, miten meillä toimitaan tietyissä tilanteissa ja minkälaisien arvojen mukaan me sitten ratkaistaan mahdollisia haasteita, joita meille yrityksessä tulee.” H2*

Kaikki haastateltavat ihmiset kokivat oman organisaatiokulttuurin näkyvän parhaiten organisaation jäsenten toiminnassa. Organisaatiokulttuurin todettiin näkyvän ihmisten puheesta, organisaation jäsenten välisistä ja yrityksen ulkopuolisten ihmisten kanssa käydyistä keskusteluista ja siitä miten keskustelukumppania puhutellaan. Kaikilla vastaajilla nousi myös esiin tasa-arvoisuus ja rentous, kun puhuttiin heidän yrityksensä organisaatiokulttuurista.

### 6.3 Hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuurissa

Haastateltava numero 1 kuvaili heidän yrityksensä organisaatiokulttuuria rennoksi ja välittömäksi, joskin kulttuuri on muuttunut muodollisempaan suuntaan hajautetun työn lisääntymisen myötä. Spontaanius ja räväkkyys olivat sellaisia asioita, joita hän kuvailee organisaationsa kulttuurista hävinneen hajautetun työn myötä.

*”Kyllä mä näin sanoisin, että se (organisaatiokulttuuri) on edelleenkin rento ja välitön ja epämuodollinen, mutta on joitain semmoisia asioita missä on tarvittu struktuuria ja muodollisuutta. Jossain määrin kulttuuri on muuttunut ohjailevammaksi.” H1*

Haastateltava numero kahden mukaan heidän organisaatiokulttuurinsa rentous näkyy ihmisissä samoin kuin aina ennenkin, eikä hän huomaa tämän asian suhteen muutosta. Hänen mukaansa ennen selkeästi nähtävillä oleva yhteisöllisyys on osalla organisaation jäsenillä laskenut sosiaalisten kontaktien vähenemisen myötä. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuuri on hänen mukaansa muuttunut rohkeammaksi ja ihmisten on helpompi ottaa vastuuta omista päätöksistään. Rohkeus ja vastuunkantaminen on ennenkin ollut selkeästi näkyvissä yrityksen kulttuurissa, mutta hajautetun työn myötä nämä asiat ovat kasvaneet aivan uudelle tasolle. Lisäksi ennestään vahvana yrityksessä näkynyt läpinäkyvyys on hajautetun työn lisääntymisen myötä voimistunut entisestään. Jos ennen asioiden dokumentointi aiheutti osalle henkilöstöstä negatiivisia tunteita, nyt hajautetun työn myötä ihmisille on kirkastunut syy miksi asioita dokumentoidaan niin perusteellisesti. Haastateltava numero kolme toteaa huomanneensa tietyn rentouden hävinneen yrityksen kulttuurista, joka oli ennen selkeämmin näkyvillä, kun ihmiset työskentelivät enemmän yhdessä konttorilla.

*”Kyl se on varmaan muuttunut, se on vaikeaa saada sitä rentoutta näkymään virtuaalisessa maailmassa. Se on yks semmonen asia mikä ehkä ei loista niin vahvasti, mitä se on loistanut aikaisemmin, se on hyvin paljon sidottu siihen et mimmonen se filis on toimistolla. Nyt kun siellä toimistolla ei olla, niin se ei välity niin hyvin.” H3*

Hänen mukaansa myös uusien työntekijöiden tottuminen samankaltaiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen on haasteellista, kun suurin osa ajasta tehdään hajautettua työtä. Lisäksi hän toteaa, että sitoutumisen taso organisaatioon heikkenee, kun sosiaaliset kontaktit organisaation muihin jäseniin vähenevät. Yrityksessä on hänen mukaansa käytäntö, jossa uusi työntekijä työskentelee ensimmäiset 2-3 kuukautta konttorilla, jotta yrityksen käytännöt, toimintatavat ja ihmiset tulevat tutuiksi. Näin organisaation kulttuuri tulee uudelle työntekijälle tutuksi mahdollisimman nopeasti ja hänen kanssakäymisensä työkavereiden kanssa helpottuu. Haastateltava numero kolmen mukaan työntekijöiden kohdalla, jotka ovat suoraan aloittaneet työskentelyn hajautetusti,

huomaa selkeän eron kommunikoinnin ja kanssakäymisen tasossa ja laadussa verrattuna niihin, jotka ovat työskennelleet toimistolla ensimmäiset kuukaudet yrityksessä aloitettuaan.

Organisaatiokulttuurin tasa-arvoisuudesta keskusteltaessa haastateltava numero 1 uskoi organisaationsa kulttuurin muuttuvan tasa-arvoisemmaksi hajautetun työn myötä, koska viestintäkanavat ovat kaikille samat virtuaalisessa työympäristössä. Haastateltavat 2 ja 3 uskoivat organisaatioidensa kulttuurin olevan yhtä tasa-arvoinen kuin ennenkin, koska viestinnässä ja palautteen annossa käytetyt kanavat ovat täysin samoja kuin ennenkin. Haastateltava numero 3 tosin toteaa, että ei voi puhua asiassa koko organisaationsa puolesta, koska ei voi tietää organisaation muiden jäsenien tuntemuksia asian suhteen.

*”Itse koen että se on tasa-arvoista, mutta se on eriasia miltä se tuntuu niistä ihmisistä jotka tekee sitä päivittäistä työtä. Siellä se saattaa näkyä ihan henkilöstä riippuen. Pyrkimys on se että kaikkia kuunnellaan tasapuolisesti. Kaikkien ajatuksia arvostetaan ja niitten eteen pyritään tekemään jotain ja ainakin pyritään viestimään miksi tota asiaa ei ole viety eteenpäin. Toi on hyvä kysymys, mä en välttämättä kyllä usko että se on siihen kauheasti vaikuttanut, koska ne kanavat missä ne ajatukset on aikaisemminkin esitetty et ne on olemassa edelleenkin. Saattaa siellä olla ihmisiä jotka kokee että se on mennyt huonommaksi, koska sitä esimiestä ei ole vieressä kuka kuuntelisi ni sitten jos kokee et sitä asiaa ei jaksa kirjoittaa minnekkään. Et se on taas ihan henkilöstä riippuvainen.” H3*

### 6.3.1 Esimiestyö

Kahdessa yrityksessä esimiesten toiminta ja käyttäytyminen on haastateltavien mukaan johdonmukaista ja täysin linjassa organisaatiokulttuurin kanssa. Haastateltava numero 1 mukaan yrityksen toiminnassa pyritään johdonmukaisuuteen, jotta esimiestyö olisi linjassa organisaatiokulttuurin suhteen, mutta hajautetun työn myötä siinä on koettu haasteita. Erityisesti lisääntynyt etäisyys johdon ja henkilöstön välillä on koet-

tu ongelmalliseksi ja haastavaksi. Lisäksi johdon ja esimiesten toiminta on yleisellä tasolla koettu muuttuneen hankalammaksi hajautetun työn myötä.

*”Osallistaminen ja vuorovaikutus ei yllä samalle tasolle teams-palavereissa mitä tavallisessa kokouksessa. Tämä tuo muodollisuutta lisää johdon työhön, että semmoinen vuorovaikutteisuus on haasteellisempaa.” H1*

Kahdessa yrityksessä, joissa ei ole koettu haasteita esimiestyön linjaamisessa organisaatiokulttuurin mukaisesti, on pyritty pitämään hierarkia ja organisaatorakenne mahdollisimman matalana, jolloin vältetään vallan keskittymiseltä johtoasemissa oleville henkilöille. Matalalla hierarkialla pyritään haastateltavien mukaan jakamaan vastuuta kaikille organisaation jäsenille.

*”Me ollaan pyritty menemään hyvin matalalla organisaatiolla ja hyvin matalalla hierarkialla ja se näkyy ehkä sellaisena vastuunantamisena ja vastuunottamisena. Ihmisten johtaminen on tosi haastavaa, tämmöses asiantuntijaorganisaatiossa ku me ollaan ni se on tietysti vähän eri tyyppistä ku siel on paljon asiantuntijoita jotka tietää sen oman juttunsa ja siinä on tärkeää et se esimies on siinä tukena ja auttaa niiden tavoitteiden saavuttamisessa.” H3*

Haastateltava numero 2 mukaan heidän organisaatiossaan esimiestyö on hajautetun työn lisääntymisen myötä helpottunut verrattuna aiempaan. Esimiestyön helpottuminen liittyy siihen, että hajautetun työn lisääntymisen myötä ihmiset ottavat enemmän vastuuta omista tekemisistään ja pyrkivät tekemään enemmän itsenäisiä päätöksiä päivittäisessä arjessa. Lisäksi yrityksen työntekijöiden ammattitaito on haastateltavan mukaan kehittynyt hajautetun työn myötä. Hänkin tosin näkee esimiestyössä haasteena kommunikoinnin määrän hajautetun työn lisääntyessä.

*”Onhan se kommunikaatio vähentynyt myös tossa mielessä toiseen suuntaan, et joskus niistä huonoistakin asioista saattaa kuulla myöhemmin kun normaalisti ehkä toimistolla” H2*

Haastateltava numero kolmen mukaan hajautetun työn lisääntyminen ei ole vaikuttanut suuremmin esimiesten tai johdon työhön heidän organisaatiossaan. Hänen mu-

kaansa kaikki toimintatavat ovat säilyneet ennallaan, ainoastaan työn tekemisen paikka on vaihtanut ihmisten koteihin ja tapaamiset ja kommunikointi on muuttunut entistä enemmän virtuaaliseksi.

### 6.3.2 Organisaation jäsenet

Jokainen haastateltava koki, että hajautetun työn lisääntymisen myötä työntekijöiden yksinäijämisen tunne on jossain määrin lisääntynyt yksittäisten henkilöiden kohdalla, mutta suuremmaksi ongelmaksi tämä ei ole yhdessäkään haastatellussa yrityksessä muodostunut. Yksinäisyyden tunnetta on lähinnä esiintynyt sellaisilla henkilöillä, joille ihmisten läheisyys ja vuorovaikutus ovat erittäin tärkeässä roolissa omaa hyvinvointia tarkasteltaessa. Jokainen haastateltava korosti sitä, että kommunikointi ja toisten tukeminen onnistuu myös virtuaalisesti, jonka lisäksi oman tiimin aktiivisen viestinnän merkitys kasvaa. Kaksi haastateltavaa kertoi organisaation panostaneen erityisesti siihen, että tiimin vetäjät pitäisivät aktiivisesti yhteyttä tiimin jäseniinsä ja huolehtisivat tarvittavasta vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten kesken. Haastateltava numero 1 mainitsi tällaisena vuorovaikutuksen lisäämisen keinona erikseen pidettävät tiimin jäsenten väliset videopalaverit, joissa ei ole erityisesti mitään työagendaa.

### 6.3.3 Viestintä ja tiimien merkitys

Viestinnässä tapahtuviin väärinkäsityksiin kaikilla haastatelluilla oli hieman erilaisia näkökulmia. Haastateltava numero yhden mukaan heidän organisaatiossaan lisääntynyt hajautettu työ on tuonut mukanaan haasteita viestinnän suhteen. Hänen mukaansa heidän epämuodollinen organisaationsa tuo mukanaan haasteita eri toimintojen välillä tapahtuvassa viestinnässä.

*”Eri toimintojen välinen viestintä on jossain määrin ehdottomasti kärsinyt hajautetun työn lisääntymisestä. Semmoset tiedot mitä olisi voinut välittää työkaverille toisessa toiminnossa, niin on voinut jäädä kokonaan välittämättä ja se on jossain tilanteissa voinut aiheuttaa väärinymmärryksiä. On se viestinnällisesti haastavampaa.”*  
HI

Hänen mukaansa viestintä on muuttunut suppeammaksi ja keskittyikin nykyään lähinnä tiimin sisäiseen viestintään, kun ennen viestintä on ollut verkostomaisempaa. Oman tiimin sisäisen viestintä taas kasvattaa etäisyyttä yrityksen toimintojen välillä ja vahvistaa ryhmäytymistä vain oman tiimin kesken. Hän toteaa, että hajautetun työn myötä on mahdotonta kommunikoida ja viestiä niin kuin toimistolla työskennellessä. Haastateltava numero 2 mukaan heidän organisaation viestinnässä tapahtuvat virheet ovat vähentyneet hajautetun työn lisääntymisen myötä. Hänen mukaansa hajautettuna työskentelyn myötä viestintä on lisääntynyt, mutta samalla se pakottaa ihmiset kommunikoimaan selkeämmin ja enemmän omista tekemisistään sekä oman tiimin tekemisistä, joka taas vähentää viestinnässä tapahtuvia väärinkäsityksiä. Hänen mukaansa myös heidän organisaatiossaan oman tiimin merkitys on korostunut entisestään, kun tarkastellaan viestinnän määrää hajautetun työn lisääntymisen myötä.

Haastateltava numero kolmen kokemuksen mukaan hajautetun työn lisääntymisen myötä myös heidän organisaatiossaan viestinnän määrä on kasvanut hieman. Hänen mukaansa viestinnän määrän kasvu ei kuitenkaan ole suurta, koska viestiminen tapahtuu edelleen samoissa kanavissa kuin toimistollakin. Hän toteaa myös, että hänen kokemuksiansa mukaan viestien tulkinnassa tapahtuneiden virheiden määrä on lisääntynyt hieman, hän myös korostaa väärinymmärrysten liittyvän lähinnä kirjoitettujen viestien tulkintaan.

*”Kirjoitettu viestintä voidaan tulkita eri tavoin, et jokainen ihminen tulkitsee sen erilasien läpi. Et varmasti on tullut tilanteita jossa joku asia on ymmärretty väärin.” H3*

Hänen mukaansa viestinnän väärinymmärryksissä tapahtuva muutos ei ole suuri, koska iso osa heidän viestinnästään tapahtui sähköisesti jo ennen kuin hajautetun työn määrä kasvoi nykyisiin mittoihin. Hänen mukaansa organisaatiossa kommunikoidaan myös paljon teams:in välityksellä videoyhteyden avulla, jolloin riski viestinnässä tapahtuviin väärinkäsityksiin pienenee, kun kirjoitettu viestintä korvataan videoyhteydellä. Suurin muutos on hänen kertomansa mukaan tapahtunut työajan ulkopuolisessa viestinnässä, ennen hajautetun työn määrän kasvua työn ulkopuolella tapahtuva aktiivinen yhteydenpito organisaation jäsenten välillä on vähentynyt huomattavasti.

#### 6.3.4 Tuottavuus

Haastateltavat 2 ja 3 totesivat organisaation tuottavuuden parantuneen hajautetun työn lisääntymisen myötä. Haastateltavan numero yksi totesi, että yksittäisten ihmisten työsuoritus ei ole ainakaan heikentynyt. Haastateltava numero kahden mukaan heidän organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työn luonne on sellainen, että kotona tehty työ auttaa ihmisiä keskittymään paremmin, joka taas vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen. Haastateltava numero kolmen mukaan heidän organisaatiossa tehokkuus on selkeästi kasvanut hajautetun työn yleistymisen myötä. Tehostumisen hän arvelee johtuvan ainakin osittain siitä, että työmatkoihin käytetyn ajan voi käyttää työskentelyyn. Hän myös uskoo muutoksen johtuvan myös siitä, että kotoa käsin tehty työ tehokkaampaa kuin toimistolla työskentely.

*”Osittain siinä on syynä se et ihmisillä ei mene niin paljon aikaa siirtymiin ja muutenkin on todettu et etätyö hyvin organisoituna on tehokkaampaa kuin toimistotyö, kun siellä ei ole sellaisia keskeytyksiä mitä helposti tulee toimistotyössä.” H3*

#### 6.3.5 Toimintatavat ja käytännöt

Organisaatioiden toimintatavoista keskusteltaessa haastateltava numero yhden mukaan suurimmaksi muutokseksi toimintavoissa on muodostunut säännöllisten tiimipalaverien järjestäminen teams-yhteyden avulla. Ennen säännöllisiä tapaamisia ei juurikaan ole ollut, joten hänen mukaansa käytännöt ovat muuttuneet muodollisemmiksi. Esimerkiksi yllättäen ja nopealla aikataululla sovittavat palaverit eivät onnistu, vaan sellaiset täytyy sopia hyvissä ajoin ennakkoon, jotta kaikkien asianomaisten kalentereista löytyy sopiva aika palaverille. Haastateltava numero kahden mukaan myös heidän organisaatiossaan suurimmat käytännön muutokset ja toimintatapojen muutokset liittyvät erikseen sovittujen päivä- tai viikkopalaverien pitämiseen. Hän nostaa myös esiin niin sanottujen turhien palaverien pois jäämisen. Hajautetun työn myötä osa palavereista on jäänyt pois ja asiat on saatu sovittua viestintäkanavia hyödyntäen.

*”Moni asia pystytään ratkaisemaan vaikka chatti-kanavalla, et siihen ei tarvii mitään palaveria, tän ihmiset on oppinut aika nopeasti. Et semmoset turhat palaverit on tippunut pois.” H2*

Uusina käytäntöinä haastateltava numero 2 mainitsee yhteiset virtuaaliset kahvihetket, joita heidän organisaatiossaan pidetään aika ajoin. Lisäksi yhteiset taukoaktiviteetit ovat tulleet uutena asiana yrityksen arkeen hajautetun työn lisääntymisen myötä. Haastateltava numero kolmen mukaan aikaisemmin luonnollisesti tulleet sosiaaliset tilanteet on vähentyneet huomattavasti hajautetun työn myötä. Esimerkkinä hän antaa joka perjantai järjestettävät yhteiset aamupalat, joita järjestettiin toimistolla koko organisaatiolle. Hajautetun työn myötä he ovat ottaneet käytännöksi järjestää virtuaalisesti päivittäisen yhteisen kahvihetken, mutta haastateltavan mukaan tämä ei aja samaa asiaa kuin toimistolla vietetyt yhteiset aamupalat. Lisäksi organisaatiossa on ruvettu järjestämään yhteisiä virtuaalisia tapahtumia, kuten joogaa, korvaamaan vähentyneitä sosiaalisia tapahtumia. Ihmisten käyttäytyminen toisia organisaation jäseniä kohtaan ei ole hänen mukaansa muuttunut, vaikka päivittäiset kanssakäymiset ovatkin vähentyneet.

#### 6.3.6 Tavoitteet ja päämäärät

Organisaation tavoitteista ja päämääristä puhuttaessa kenenkään haastateltavan mukaan organisaation tavoitteissa tai päämäärissä ei ole tapahtunut muutoksia hajautetun työn lisääntymisen myötä. Haastateltava numero yhden mukaan heidän organisaatiossaan halutaan lähinnä terästä vanhoja päämääriä ja tavoitteita, nyt kun suurin osa henkilöstöstä työskentelee hajautetusti.

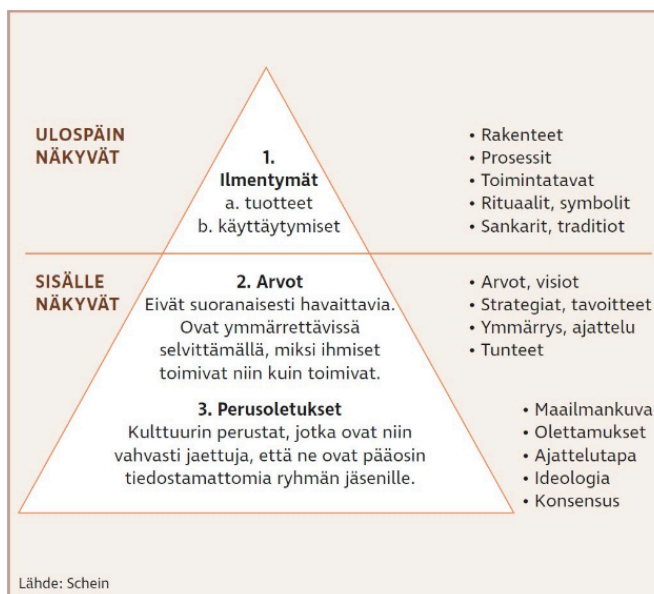
*”Kulttuuriin liittyen halutaan laittaa painoarvoa siihen et me halutaan säilyttää yhteinen tekemisen, sparraamisen ja vahvan me hengen kulttuuri. Ja siihen on pakko satsata lisää.” H1*

Haastateltava numero kahden mukaan hajautettu työ on ollut yrityksessä niin arkipäiväistä jo vuosien ajan, ettei hajautetun työn lisääntyminen ole vaikuttanut yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin millään tavalla. Yrityksessä vallalla olevat ajatteluta-

vat ja oletuksetkaan eivät ole hajautetun työn myötä muuttuneet suuntaan tai toiseen. Osa organisaation jäsenistä tosin on muuttanut mielipidettään hajautetusta työstä työn organisoinnin muotona, huomattuaan sen sittenkin olevan heille sopiva työn tekemisen muoto. Haastateltava numero kolmen mukaan hajautetun työn lisääntyminen ei vaikuta yrityksen varsinaisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Organisaatiossa on pyritty panostamaan siihen, että kehitettäisiin keinoja lisätä sitoutuneisuutta ja luotaisiin keinoja olla yhdessä ja pyritty lisäämään ihmisten huomioimista. Mutta varsinaisiin organisaation päämääriin ja tavoitteisiin hajautettu työ ei ole vaikuttanut. Myöskään ajattelutavoissa ja oletuksissa ei ole organisaatiossa huomattu muutoksia hajautetun työn lisääntymisen myötä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston tuloksia tarkastelemalla voidaan todeta, että hajautetulla työllä on selkeitä vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Haastatelluissa yrityksissä havaittiin selkeitä muutoksia organisaatiokulttuurissa, mutta muutoksien voidaan todeta olevan hieman pinnallisia ja ne tapahtuivatkin pelkästään organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla. Scheinin organisaatiokulttuuriteorian ensimmäisellä tasolla on artefaktit, eli ilmentymät. Ensimmäinen taso käsittää sellaiset asiat organisaatiokulttuurissa, jotka näkyvät kulttuurista ulospäin ja ovat näin helpoimmin havaittavissa kuin kaksi muuta kulttuurin tasoa. Tämänkaltaisia asioita on esimerkiksi prosessit, toimintatavat, rituaalit ja traditiot. Muutoksia ei havaittu juuri ollenkaan Scheinin määrittelemillä kahdella syvemmällä organisaatiokulttuurin tasolla, eli arvoissa ja perusoletuksissa.



Kuvio 3. Scheinin Organisaatiokulttuurin tasot Luukan esittämänä. (Luukka 2019)

## 7.1 Hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuuriin

Yksi suurimmista muutoksista, jota organisaatioihin on hajautetun työn myötä ilmennyt, on säännölliset palaverit joita pidetään yleensä tiimien kesken joka viikko tai jopa päivittäin. Tämänkaltaisista muutoksista saattaa ajansaatossa muodostua automaattisia toimintatapoja ja perusoletuksia, jolloin kulttuurillisesta muutoksesta tulee syvempi, mutta ainakaan tällä hetkellä, hajautetun työn vaikutukset eivät ole tuloksien mukaan ulottuneet ensimmäistä organisaatiokulttuurin tasoa syvemmälle. Voidaankin pohtia, että onko hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuuriin olleet ainoastaan ensimmäisellä tasolla, vai onko muutoksia kahdessa syvemmässä tasossa vain vaikeampaa havaita organisaatioon kuuluvan henkilön toimesta. Teoriasta käy ilmi, että sisälle näkyviä organisaatiokulttuurin tasoja on hankala havaita, koska organisaation jäsenet eivät itse tiedosta niitä. Tästä johtuen voidaankin pohtia, onko hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuuriin syvempiä kuin empiriasta käy ilmi, mutta haastateltavat henkilöt eivät vain itse kykene havaitsemaan niitä.

Kerätyn tiedon perusteella hajautettu työ vaikuttaa selkeästi organisaatiokulttuurin epämuodollisuuteen ja rentouteen. Rakenteiden ja muodollisuuden lisääntyminen ja kulttuurista katoava epämuodollisuus ja rentous voidaankin päätellä johtuvan hajautetussa työssä käytettävistä sähköisistä kommunikointi- ja viestintäkanavista, joissa

rentous ja epämuodollisuus on vaikeampaa tuoda esiin kuin kasvotusten tapahtuvassa kanssakäymisessä. Yhteisöllisyyden tunne on toinen selkeä asia, joka kokee muutoksia hajautetun työn myötä. Vaikka haastateltujen yritysten organisaatiokulttuuri koettiin vahvaksi, niin silti yhteisöllisyyden tunne laski osalla organisaation jäsenistä hajautetun työn lisääntymisen myötä. Yhteisöllisyyden tunteen heikentyminen saattaa kin olla suoraa seurausta organisaation jäsenten sosiaalisten kontaktien vähenemisestä. Teoriassa käydään läpi sitä, miten yhteisöllisyyden tunne hajoaa helpommin virtuaalisissa työyhteisöissä, joten teoreettinen viitekehys puoltaa tätä näkemystä. Hajautetun työn lisääntymisen myötä viestintä siirtyy väistämättä sähköiseen muotoon, jolloin perinteinen kasvotusten tapahtuva kommunikointi ja sosiaaliset kontaktit jäävät vähiin ja joissain äärimmäisissä tapauksissa ne jäävät kokonaan pois. Empiirisen aineiston mukaan tällä viestinnässä tapahtuvassa muutoksessa onkin selkeästi vaikutuksia organisaatiokulttuureihin. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä kaikissa koettiin vallitsevan kulttuurin olevan erityisen rento ja epämuodollinen. Kulttuurille ominainen rentous ja epämuodollisuus ei selvästikään välity samoin sähköisiä viestintä- ja kommunikointi kanavia pitkin, jolloin tämä taso kulttuurista muuttuu muodollisempaan suuntaan hajautetun työn myötä.

Teoriaosuudessa käsitellään epämuodollisen kommunikoinnin vaikutusta kommunikoinnin laatuun ja luonteeseen. Epämuodollisen kommunikoinnin eduiksi mainitaan spontaanisuus ja suunnittelemattomuus, jotka tuovat kommunikointiin rikkautta. Virtuaalinen kommunikointi karsii tämän spontaanisuuden, joka empirian perusteella vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, muokaten sitä muodollisempaan suuntaan. Koska kaikkien haastateltujen yritysten edustajien mukaan heidän organisaatiokulttuurit on koettu epämuodollisiksi ja rennoiksi, oltaisiin laajemmalla haastateltavien organisaatioiden joukolla voitu tutkia olisiko hajautetun työn vaikutukset organisaatiokulttuurin muodollisuuteen ja rentouteen olleet samat myös erittäin muodollisiksi koetuissa organisaatiokulttuureissa.

Hajautettu työ vaikuttaa selkeästi myös viestintään ja kommunikointiin organisaation jäsenten välillä. Organisaatiokulttuurille ominaiset tavat ja keinot viestiä eivät välttämättä toimi enää hajautetussa työssä ja viestintä siirtyykin väistämättä sähköisiin viestintä- ja kommunikointikanaviin. Jos sähköiset kommunikointikanavien käyttö on ollut organisaatiossa vähäistä, saattaa se tuoda omat haasteensa viestinnän mää-

rään ja viestien ymmärtämiseen. Kuten haastattelujen tulokset näyttävä toteen, kahdessa tapauksessa kolmesta yritysten kommunikoinnissa tapahtuneet virheet ja väärinymmärrykset ovat kasvaneet hajautetun työn lisääntymisen myötä, kun taas yhdessä organisaatiossa on käynyt täysin päinvastoin kuin kahdessa muussa yrityksessä. Heillä kommunikoinnissa ja viestinnässä tapahtuneiden virheiden määrä on laskenut. Väärinkäsitysten väheneminen johtuu viestinnän suuresta määrästä ja hyvästä viestinnän laadusta, jolloin organisaation jäsenet ovat paremmin selvillä muiden ihmisten ja tiimien tekemisistä. Kuten edellä käy ilmi, hajautettu työ vaikutti kaikkien yritysten kommunikoinnissa tapahtuvien virheiden ja väärinymmärrysten määrään, kahdessa kolmesta organisaatiossa vaikutus oli negatiivinen ja yhdessä vaikutus oli positiivinen. Tuloksien mukaan voidaankin siis todeta, että hajautettu työ vaikuttaa organisaatiokulttuurille ominaiseen viestintään ja siinä tapahtuviin väärinkäsityksien määrään.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan myös todeta hajautetun työn vaikuttavan yksittäisten työntekijöiden yksinjäämisen tunteeseen. Vaikka organisaatiokulttuurille olisi ominaista erittäin yhteisöllinen ja tiivis työyhteisö, hajautetussa työssä yksinjäämisen tunne korostuu sellaisilla työntekijöillä, jotka kokevat sosiaaliset kontaktit muihin ihmisiin erityisen tärkeiksi. Yksinjäämisen tunne ja eristäytyminen muista organisaation jäsenistä saattaa vaikuttaa pitkään jatkuessa negatiivisesti organisaatiokulttuuriin ja ihmisten yhtenäisyyden tunteeseen. Hajautettu työ voi toisaalta muokata organisaatiokulttuurista myös rohkeampaa ja lisätä organisaation jäsenten ammattitaitoa ja päätöksentekokykyä. Kun oma esimies ja lähimmät työkaverit ovat fyysisesti kaukana, nousee myös viestimisen kynnys. Teoriassa käy ilmi, että jo pienikin etäisyys ihmisten välillä vähentää kommunikoinnin määrää. Tällä saattaa olla positiivinen vaikutus ihmisten ammattitaitoa ajatellen, koska on usein nopeampaa ja helpompaa tehdä päätöksiä itse, kuin kysellä asioita organisaation muilta jäseniltä sähköisten viestintäkanavien kautta. Pitkässä juoksussa tämä ilmenee organisaation jäsenten lisääntyneenä ammattitaitona, vastuunottamisena ja itseluottamuksen kasvamisena, joka ajan kuluessa heijastuu väistämättä organisaatiokulttuuriin, muuttaen sitä rohkeampaan suuntaan.

Yksi hajautetun työn vaikutuksista organisaatiokulttuuriin on selkeästi oman tiimin merkityksen korostuminen organisaation jäsenille. Kerätyssä aineistossa nousi esiin

myös haastateltava numero yhden toimesta organisaatiokulttuurissa vaikuttavat alakulttuurit. Sama haastateltava nosti myös esiin tulleista hajautetun työn vaikutuksista oman tiimin roolin korostumisen ja vahvemman ryhmäytymisen oman tiimin jäsenten kesken. Hajautetun työn myötä sähköisesti tapahtuva viestintä väistämättä lisääntyy ja viestintä alkaa todennäköisesti keskittymään enemmän oman tiimin sisäiseen viestintään, tämä taas vaikuttaa oman tiimin ryhmähengen vahvistumiseen. Fyysisesti samassa toimipisteessä työskenneltäessä on helpompi kommunikoida päivän mittaan useampien ihmisten kanssa ja näin ollen pitää sosiaalisia suhteita yllä eri tiimeissä tai toiminnoissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Hajautettu työ vaikuttaa karsivan sosiaalisten kanssakäymisten määrää ja rajaavan sitä oman tiimin jäsenten kanssa käytävään kommunikaatioon ja viestimiseen. Voidaankin pohtia korostuuko hajautetun työn lisääntymisen myötä tiimien ja toimintojen omat alakulttuurit, samalla kun koko organisaation kulttuuri heikkenee eri tiimien ja toimintojen välisen kommunikoinnin vähentyessä.

Tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella tiimien ja lähimpien organisaation jäsenien merkitys korostuu hajautetussa työssä. Koska hajautettu työ luo fyysisen etäisyyden ihmisten välille, on vuorovaikutteisuus haastavampaa myös esimiehien toiminnassa. Liika viestiminen saattaa vaikuttaa vahtimiselta, kun taas liian vähälle jäävä kommunikointi saatetaan kokea yksin jättämisenä. Hajautettu työ vaikuttaa näin ollen organisaatiokulttuurissa vallalla oleviin esimieskäytäntöihin ja toimintatapoihin. Kun tiimien jäsenet hajautuvat fyysisesti kauas toisistaan, tulee tiimin vetäjän tai esimiehen olla liima, joka pitää tiimin palat yhdessä.

Hajautettu työ saattaa muokata organisaatiokulttuurista myös tasa-arvoisempaa. Jos organisaatiossa ei ennen ole ollut selkeitä viestintäkanavia tai tapoja vaikuttaa ja antaa palautetta. Hajautetun työn myötä tällaiset viestintäkanavat saattavat syntyä sähköisiksi ja tasavertaisiksi väyliksi kaikille organisaation jäsenille vaikuttaa yhteisiin asioihin. Hajautetun työn myötä organisaation jäsenet, jotka eivät ole kokeneet miellyttäväksi antaa palautetta tai keskustella kehitysideoista kasvotusten tavatessa, saattavat kokea sähköiset kanavat miellyttävämmiksi ja helpommiksi tavoiksi viestiä ja kommunikoida.

## 7.2 Vaikutuksien huomioiminen tulevaisuudessa

Yritysten johdon ja päättävissä asemissa olevien henkilöstön jäsenien tulee tulevaisuudessa miettiä hajautetun työn vaikutuksia organisaatiokulttuuriin päättäessään työnteon organisointitavoista. Yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön sitouttamiseen ja yhtenäisyyden tunteen luomiseen. Erityisesti tiimin vetäjien rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa ja tämä tulisikin huomioida organisaation ylintä johtoa myöten, jotta tiimien vetäjiksi rekrytoidaan tarpeeksi hyvät sosiaaliset taidot omaavia henkilöitä. Esimiesten ja tiimin vetäjien viestiminen alaisilleen tai tiimin jäsenille tulisikin olla tulevaisuudessa säännöllistä, jotta ihmisille ei pääsisi muodostumaan yksinäisyyden tunnetta. Viestimisen ei välttämättä tarvitse koskea työasioita, vaan viestimisen aiheita tärkeämpää on sen säännöllisyys. Myös säännöllisten ja ennestään sovittujen virtuaalisten palaverien ja tapaamisten merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan, eikä tämänkaltaisille tapaamisille ole tärkeintä työasioiden käsittely, vaan tärkeää on yhteishengen ja yhteisen tietoisuuden ja läsnäolon tunteen luominen ja vahvistaminen. Yhtenäisyyttä vahvistavia tapahtumia voi järjestää myös hajautetulle organisaatiolle, kuten empiriaosuudessa kävi ilmi. Tämänkaltaisia tapahtumia voi olla esimerkiksi yhteiset virtuaaliset kahvihetket tai yhteiset videoyhteyden avulla suoritettavat aktiviteetit. Jokaisen organisaation johdon tulee tulevaisuudessa miettiä omalle organisaatiolleen sopivia tapoja vahvistaa organisaation yhtenäisyyttä. Organisaation jäsenien huomioiminen, yhteisen tekemisen ja tapaamisten rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan jos valtaosa työskentelystä tapahtuu hajautetusti.

Lisäksi yksittäisten ihmisten yksinäisyyden tunteet tulisi huomata ajoissa ja esimiesten tulisi reagoida niihin tarpeen tullen nopeallakin aikataululla. Jokaiselle organisaation jäsenelle tulisi pystyä suunnittelemaan työn organisoinnin muoto, joka tukee hänen hyvinvointiaan. Yksittäisten organisaation jäsenten yksinäisyyden huomaaminen on kuitenkin erittäin haastavaa virtuaalisia kommunikointikanavia käytettäessä, koska keskustelukumppanin kehonkieli ja muu kommunikoinnin taso ei välity keskustelukumppanille. Organisaatiokulttuuria rakentaessa tulisi kiinnittää huomiota viestimisen säännöllisyyden lisäksi myös laatuun, jotta viestinnässä tapahtuvat väärinkäsitykset pystyttäisiin minimoimaan. Empiria toi esille, miten hajautetun työn lisääntymisen myötä viestinnässä tapahtuneet väärinkäsitykset ovat vähentyneet laadukkaan

viestimisen ansiosta. Hajautetun työn lisääntyessä esimiesten tulisi myös korostaa vastuunottamista ja rohkaista organisaation jäseniä tekemään omia päätöksiä joka-päiväisessä arjessa. Pitkässä juoksussa tämä helpottaa esimiehen toimintaa, kasvattaa alaisten ammattitaitoa ja ajan kuluessa muokkaa organisaatiokulttuuria rohkeampaan suuntaan.

## 8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Empiriaosuudessa havaitut hajautetun työn vaikutukset näkyvät selkeinä muutoksina organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla, eikä kahdella syvemmällä tasolla vaikuttaisi olevan hajautetusta työstä johtuneita muutoksia. Otanta-aika haastatteluja tehdessä oli kuitenkin vielä melko lyhyt, jotta kahdella syvemmällä tasolla ehtisi tapahtua selkeitä muutoksia. Kuten teoriassa käydään läpi, erityisesti Scheinin organisaatiokulttuurin kolmas taso kehittyy vasta ajan saatossa käytännön toimintatapojen kautta itsestään selviksi perusoletuksiksi. Empiriaosuudessa haastatelluissa organisaatioissa hajautettua työtä on tehty nykyisessä määrin haastattelu hetkellä vain noin puolen vuoden ajan. Tästä johtuen tulevaisuudessa voitaisiinkin tutkia sitä, miten hajautettu työ vaikuttaa organisaatiokulttuurin syvempiin tasoihin. Tätä aihetta voitaisiin tutkia kuitenkin vasta sen jälkeen, kun hajautettua työtä on tehty lisääntyneessä määrin vähintään vuoden ajanjakso. Tällöin otanta-ajasta saadaan tarpeeksi pitkä, jolloin mahdollisille vaikutuksille ja muutoksille organisaatiokulttuurin syvemmällä tasoilla on annettu tarpeeksi aikaa kehittyä.

## LÄHTEET

- Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Bloom, N. 2014. To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*. Viitattu 23.9.2020. <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Chujfi, S. & Meinel, C. 2015. Patterns to explore cognitive preferences and potential collective intelligence empathy for processing knowledge in virtual settings. *Journal of Interaction Science*. 3:5. Viitattu 23.9.2020. <https://journalofinteractionscience.springeropen.com/articles/10.1186/s40166-015-0006-y>
- Collins, A., Hislop, D. & Cartwright, S. 2016. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2). Viitattu 23.9.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12065>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Frost, J. 2014. Values based leadership. *Industrial and commercial training*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 46 No. 3. Viitattu 22.9.2020. <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/2014/00000046/00000003/art00002>
- Gajendran, R., Harrison, D. & Delaney-Klinger, K. 2015. Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology* 2015. Viitattu 22.9.2020.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kok, A., Koops, J., & Helms, R. 2014. Assessing The New Way Of Working: Bricks, Bytes And Behaviour. *Proceedings*. Paper 7. Viitattu 22.9.2020. [https://www.researchgate.net/publication/303389644\\_Assessing\\_the\\_New\\_Way\\_of\\_Working\\_Bricks\\_Bytes\\_and\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/303389644_Assessing_the_New_Way_of_Working_Bricks_Bytes_and_Behaviour)
- KvaliMOTV. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 4.9.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html).

- Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri On Kuningas: Mikä, Miksi, Miten? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Viitattu 22.9.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Miettinen, J. 2014. ”Työpaikat hajautuvat ja työajat läikkyvät asiantuntijatyössä.” Akavalainen -verkkolehti 26.11.2014. Viitattu 20.9.2020. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/artikkelit\\_2014/tyopaikat\\_hajautuvat\\_ja\\_tyoaajat\\_laikkyvat\\_asiantuntijatyossa](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/artikkelit_2014/tyopaikat_hajautuvat_ja_tyoaajat_laikkyvat_asiantuntijatyossa)
- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 21.9.2020. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1>
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.
- Pyöriä, P. 2006. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Viitattu 21.9.2020. [https://www.researchgate.net/publication/324941843\\_Hajautetun\\_tyon\\_visio\\_ja\\_työelämän\\_arki](https://www.researchgate.net/publication/324941843_Hajautetun_tyon_visio_ja_työelämän_arki)
- Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen Aikakauskirja. Viitattu 21.9.2020. [https://www.researchgate.net/publication/237314025\\_Riskit\\_pelot\\_ja\\_pelisaannot\\_etätyössä](https://www.researchgate.net/publication/237314025_Riskit_pelot_ja_pelisaannot_etätyössä)
- Pöllänen, L. 2015. Virtaali johtaminen – Esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestystekijänä. Pro gradu – tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 21.9.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>
- Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Tampere: JuvenesPrint.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. & Schein, P. 2017. Organization culture and leadership 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki : Laatu keskus.
- Snyder, K. 2012. Enhancing Telework - A Guide to Virtual Leadership. Association for Talent Development. The Public Manager. Viitattu 21.9.2020. <https://www.td.org/magazines/the-public-manager/enhancing-telework-a-guide-to-virtual-leadership>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Ota-va.

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometritiedote. Työolobarometri 2018. 8.10.2019. Viitattu 23.9.2020. <https://tem.fi/tyoolobarometri>

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometritiedote. Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. 26.5.2020. Viitattu 23.9.2020. <https://tem.fi/tyoolobarometri>

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Yle uutisten www-sivut. 2020. Viitattu 9.9.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.