

**OPINNÄYTETYÖ**

HELY TUOMAALA

2010

**ETÄJOHTAMINEN POSION POSTINJAKELUSSA  
– ”onko sillä merkitystä missä se esimies on,  
ku meillä kerta sujuu nämä työhommot”**



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences

**YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN  
KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIIETEET

LIIKETALOUS JA HALLINTO

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**ETÄJOHTAMINEN POSION POSTINJAKELUSSA  
– ”onko sillä merkitystä missä se esimies on, ku  
meillä kerta sujuu nämä työhömmat”**

Hely Tuomaala

2010

Toimeksiantaja Itella Oyj

Ohjaaja Eija Turunen

---

<b>Tekijä</b>	Hely Tuomaala	Vuosi	2010
<b>Toimeksiantaja Työn nimi</b>	Itella Oyj Etäjohtaminen Posion postinjakelussa – ”onko sillä merkitystä missä se esimies on, ku meillä kerta sujuu nämä työhömmät”		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	71		

---

Kehittämistehtävän tarkoituksena on arvioida etäjohtamisen onnistumista Postin Posion jakelutoimipaikassa. Tarkastelun näkökulma on pääasiassa työntekijäryhmässä, jonka esimies on useiden vuosien ajan ollut fyysisesti muualla kuin Posiolla. Etäjohtamisen onnistumisen lisäksi työ etsii vastauksia kysymyksiin miten Tupa-malli on vaikuttanut jokapäiväiseen työhön ja onko mallilla ollut näkyvää vaikutusta johtamiseen.

Työssä on aluksi esitelty Postin historiaa ja kehitystä Itella Oyj:ksi sekä Tupa-mallia. Etäjohtamisen, johtamisen ja esimiestyön määritelmiä on avattu käytämällä hyväksi niitä käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita, julkaisuja ja tutkimuksia. Varsinainen tiedonkeruu tapahtui teemahaastatteluina. Haastatteluja edelsivät käynnit toimipaikassa, jolloin oli mahdollisuus tehdä ennakoivaa työntarkkailua. Teemakysymykset muotoiltiin luetun tietoperustan sekä enna-koivasta työntarkkailusta saadun informaation perusteella. Työtä varten haastateltiin kaikki Posion postinjakelun toimipaikan kuusi työntekijää.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että postinjakelun työntekijät Posiolla suh-  
tautuivat tämänhetkiseen johtamistilanteeseen kaksijakoisesti: he olivat tyy-  
tyväisiä paikalliseen ryhmävastaavan johtamiseen, mutta halusivat etäesi-  
miehen käyvän paikalla useammin ja säännöllisesti pitämässä tiedottavia pa-  
lavereja. Työntekijät olivat turhautuneita siihen, että etäesimies oli vaihtunut  
viime vuosien aikana useita kertoja, eivätkä he olleet päässeet luomaan tä-  
män takia heihin luottamuksellista suhdetta. Työntekijät tuntuivat olevan eri-  
tyisen tyytyväisiä sekä omaansa että koko ryhmän monipuoliseen työn  
osaamiseen ja itsenäiseen suorittamiseen. Voi sanoa, että he olivat ylpeitä  
omasta ammattitaidostaan. Tupa-malli ei tuntunut muuttaneen kenenkään  
työnkuvaa, mutta yhdessä tekeminen ja yhteisvastuu töiden suorittamisesta  
olivat ilmeisesti lisääntyneet.

Jatkossa on tärkeää, että etäesimies käy säännöllisesti toimipaikassa ja tu-  
tustuu alaisiinsa sekä pitää osaltaan huolen tiedon välittämisestä työntekijöil-  
le. Tupa-mallin vaikutusta johtamiseen voisi jatkossa seurata toimipaikoissa,  
jossa etäjohtaminen on tuoreempi asia kuin Posiolla.

---

<b>Author</b>	Hely Tuomaala	<b>Year</b>	2010
<b>Commissioned by</b>	Itella Ltd.		
<b>Subject of thesis</b>	DISTANCE MANAGEMENT - Case Posio Mail Delivery		
<b>Number of pages</b>	71		

---

The purpose of this thesis was to estimate the success of the distance management at the Posio Mail Delivery Office. The viewpoint was mainly of the employee group whose Manager, had been a distance manager, so he had been physically elsewhere than Posio during the last several years. Besides the question of the success of the distance management, the thesis was searching for answers to following: how the Tupa-model has had an effect on the daily work and did the schema have any appreciable effects on the management.

At the first there the history of Post and its development to the Itella Oyj and Tupa-model was introduced. The concepts of distance management, leadership and manager were clarified using literature, magazines, articles and reports. The collecting of data was carried out by the use of themed interviews. Before the interviews there were some visits to the Mail Delivery Office where there were also opportunities to make some proactive observations of work. The theme questions were made on a read knowledge basis and by the information gleaned from the proactive observations. All six employees at the Posio Mail Delivery Office were interviewed for the study.

On the grounds of the interviews it come out, that the employees at the Posio Mail Delivery Office had a twofold attitude towards the current situation with the management. They were satisfied with the local management at the Office, but they wanted the Distance Manager to visit the Office more often and on a more regular basis for meetings. The employees were very satisfied with their own wide-ranging know-how and self-determination. Each one of them was able to say that they were proud of their expertise. The Tupa-model seemed not to have removed anyone's job description, but it had increased team working and solidarity.

The results of the study showed that in the future, it would be important that the Distance Manager would visit the Office regularly and take better care of communication. The influence of the Tupa-model in managing could in the future be monitored in offices where the distance management is a more recent tool than in Posio.

**Key words** leadership, management, manager, e-leadership, e-management, distance management

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>KUVIOT JA TAULUKOT</b> .....	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 POSTISTA ITELLA OYJ:KSI</b> .....	<b>5</b>
2.1 POSTI.....	5
2.2 ITELLA OYJ .....	8
<b>3 TUTKIMUSVALINNAT</b> .....	<b>11</b>
3.1 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA RAJAUS .....	11
3.2 MENETELMÄVALINTA .....	13
<b>4 TUPA-MALLI</b> .....	<b>19</b>
4.1 MITEN TOIMITTIIN ENNEN TUPA-MALLIA.....	19
4.2 TUPA-MALLI JA SEN TOIMIVUUS POSION TOIMIPAIKASSA .....	21
4.3 KEHITTÄMISTOIMET .....	26
<b>5 ETÄJOHTAMINEN</b> .....	<b>28</b>
5.1 JOHTAMINEN, JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ .....	28
5.2 RYHMÄN JOHTAMINEN .....	36
5.3 IHMISTEN JOHTAMINEN .....	41
5.4 ETÄJOHTAMINEN.....	45
5.5 JOHTAMISEN HISTORIA JA TILANNE NYT POSION TOIMIPAIKASSA .....	51
5.6 KEHITTÄMISTOIMET .....	56
<b>6 YHTEENVETO</b> .....	<b>62</b>

## KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1. POSTIN LOGOT .....	7
KUVIO 2. ITELLAN LOGO .....	8
KUVIO 3. POSTILLA .....	9
KUVIO 4. VAIKUTTAVUUS TULOKSELLISUUSARVION KENTÄSSÄ .....	12
KUVIO 5. TUOTTAVUUTEEN PERUSTUVAN PALKKA- JA TYÖAIKAMALLIN TAVOITTEET .....	22
KUVIO 6. TUPA-TAKUU .....	23
KUVIO 7. JOHTAMISPROSESSIN KOLME ELEMENTTIÄ .....	53

TAULUKKO 1. TYÖSUHTEITTEN JAKAUMA SUOMESSA .....	8
TAULUKKO 2. ASIOIDEN JA IHMISTEN JOHTAMISEN VERTAILUA .....	40
TAULUKKO 3. ITELLAN TYÖHYVINVOINNIN MITTARIT SUOMESSA .....	60

## 1 JOHDANTO

Etäjohtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta: johtajan näkökulma etäällä työtä tekeviin alaisiinsa on erilainen kuin näiden työntekijöiden näkökulma suhteessa etäällä sijaitsevaan esimieheensä – asiakkaan näkökulma on luultavasti myös näistä kahdesta poikkeava. Etäjohtaminen on kuitenkin nykyaikainen ja yhä lisääntyvä tapa johtaa työntekijöitä ja työn tekemistä. Svein Bergum on tutkinut etätyöntekijöiden johtamista viestinnän näkökulmasta väitöskirjassaan ”Management of teleworkers – managerial communication at a distance”. Väitöskirjan tutkimusaineisto on kerätty Norjan tiehallinnosta, joissa erinäisten organisaatiomuutosten takia 70 prosenttia työntekijöistä työskentelee eri toimipaikassa kuin heidän esimiehensä. Tutkimuksessa tulee esille, että johto ei pidä etäjohtamista merkittävästi perinteistä johtamista vaikeampana. Tämä johtuu siitä, että muunlainen etäisyys on vähäistä: esimiehet tuntevat alaisensa ja luottavat heihin. Kun alaiset työskentelevät etäällä, on johtajan ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota muun muassa kasvavaan suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen, säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään eri kanavien kautta sekä tulosjohtamiseen. Suurimmat haasteet väitöksen perusteella etäjohtamisessa liittyvät säännölliseen yhteydenpitoon. Johtajien on punnittava tarkasti, mistä tehtävistä tulee keskustella etäyhteyksillä, mistä taas kasvotusten. (Bergum 2009.)

Tämän kehittämistehtävän tarkastelun näkökulma on pääasiassa työntekijöissä, työtä tekevistä ryhmässä, jonka esimies on jo vuosien ajan ollut josain muualla kuin tarkasteltavana olevassa työpaikalla. Lisäksi esimies on vaihtunut poikkeuksellisen usein, viimeisen kahden vuoden aikana toimipaikalla on ollut kolme eri esimiestä, joiden kaikkien fyysinen sijaintipaikkakin on ollut eri.

Kehittämistehtäväni aihe lähti Itella Oyj:n postinjakelun Posion toimipaikan ryhmävastaavan kanssa käymistäni keskusteluista. Pohdimme, miten työntekijät kokevat etäällä olevan, usein vaihtuvan esimiehen merkitystä omalle työpaikalleen sekä miten he kokevat tiedonvälityksen ja johtamisen toimivan omalla kohdallaan. Samalla päätin kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä Tupa-

mallista sekä sen vaikutuksesta työmotivaatioon ja johtamistarpeeseen. Tuotavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli ”Tupa” on Posiolla otettu käyttöön vuonna 2008 ensimmäisten postinjakelun toimipaikkojen joukossa Suomessa. Posion postinjakelun toimipaikka oli luonteva kehittämistehtäväni kohde, sillä olen itse ollut Suomen Posti Oyj:n palveluksessa Posiolla useita vuosia sekä pankin että postinjakelun tehtävissä.

Varsinainen kehittämistehtäväni tarkoitus on arvioida etäjohtamisen onnistumista Posiolla.

Haen myös vastauksia kysymyksiin

- Miten Tupa-malli on vaikuttanut jokapäiväiseen työhön?
- Onko Tupa-mallilla näkyvää vaikutusta johtamiseen? Minkälaista?

Tavoitteena on laajentaa Posion etäjohtamisessa koettuja onnistuneita tuloksia ja toimintatapoja Tupa-mallilla tuettuna muissa jakelun toimipaikoissa. Tupa-mallin tavoitteiden mukaisesti toimipaikat alkavat olla yhä enemmän itseohjautuvia ja paikallisen johtamisen tarve niissä vähenee. Kehittämistehtävän tulokset antavat parhaimmillaan hyviä toimintamalleja esimerkiksi tiedottamisesta ja informaation välittämisestä, työvuorojärjestelyistä, työprosesseista ja yleisestä työsuunnittelusta toimipaikoissa. Toisaalta, jos etäjohtamisessa on puutteita, voidaan tämän kehittämistehtävän avulla parantaa niitä osa-alueita, joilla on parannettavaa ja kehittää toimintamalleja, joilla jatkossa voidaan estää puutteiden esiintyminen.

Työn aluksi, luvussa kaksi, kerron hieman Postin historiasta ja tiestä nykyaikaiseksi osakeyhtiöksi, Itella Oyj:ksi. Luvussa kolme kerron kehittämistehtävän menetelmävalinnoista ja teen tehtävärajauksen. Tupa-mallin esittelen luvussa neljä, samalla kerron kuinka selvityksen mukaan Posion toimipaikassa työntekijät kokevat Tupa-mallin hyödyt ja haitat sekä luvun lopuksi pohdin mahdollisia kehittämistoimia. Luvussa viisi tutkailen johtamista, etäjohtamista, ryhmän ja erilaisten ihmisten johtamista, etsin termeille selityksiä ja kerron, miten Posiolla etäjohtaminen koetaan ja mitä kehittämistoimia työssäni tuli esille. Luku kuusi on yhteenveto kehittämistehtävästä.



Teemahaastatteluiden suorat lainaukset on työssä merkitty ”lainausmerkeillä ja kursivilla”. Haastatteluja selittävät tai haastatteluissa aiemmin sanotut, merkittävät sanat tai sanonnat on merkitty sulkumerkeillä ().

## 2 POSTISTA ITELLA OYJ:KSI

### 2.1 Posti

Postipalvelulaissa vuodelta 2002 määrätään seuraavaa:

”Koko maassa tulee olla tarjolla postipalvelujen yleispalvelu, joka käsittää

- 1) vastaanottajalle osoitettujen enintään kahden kilon painoisten kirjelähetysten ja enintään kymmenen kilon painoisten postipakettien välityspalvelun;
- 2) maahan saapuvien lähetysten osalta kuljetus- ja jakelupalvelun enintään kolmeenkymmeneen kiloon asti; sekä
- 3) kirjattujen ja vakuutettujen lähetysten palvelun.

Yleispalvelun tarjoajan on pidettävä jokaisessa kunnassa vähintään yksi yleispalvelua tarjoava toimipiste. Postipalvelujen saatavuutta järjestettäessä postiyrityksen on otettava huomioon kunnan asukasluku, pinta-ala, kunnassa ilmenevät asiointitarpeet ja muut paikalliset olosuhteet sekä myös erilaisten uusien postipalvelumuotojen kehittyminen. Postipalveluiden käyttäjillä tulee olla mahdollisuus jättää yleispalveluun kuuluvia kirjelähetyksiä postiyrityksen kuljetettaviksi kohtuullisen matkan päässä asunnostaan sijaitsevaan keräilypisteeseen. Yleispalveluun kuuluu vähintään yksi keräily ja jakelu jokaisena työpäivänä. Yleispalveluun kuuluvat tässä pykälässä mainitut sekä kotimaan että ulkomaan palvelut.” (He 74/2000.)

Pietiäinen kirjoittaa Postin historiasta ja on sitä mieltä, että postinkuljetuksessa tapahtunut kehitys ei ole missään tai koskaan ollut irrallaan muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä. Hänen mukaansa sekä valtiolliset taloudelliset että sivistykselliset olot ovat vaikuttaneet myös postiin. Yhteiskunnat tarvitsevat aina jonkinlaista postilaitosta, ja myös postinkuljetuksessa tapahtunut kehitys on ollut yksi yhteiskuntien kehittymisen edellytys. Postinkuljetuksen kehitys on nivoutunut uudenaikaisen valtion syntyyn, jolloin Postilaitoksesta tuli välttämätön osa hallintokoneistoa; keskushallinto halusi viestinsä nopeasti ympäri valtakuntaa. (Pietiäinen 1998, 9.) Eli se mitä suurin osa meistä tämän päivän kuluttajista ja postinsaajista pitää itsestään selvyytensä ja oikeutensa, perustuukin yhteiskunnan ja valtion kehittymiseen sekä hallintokoneistosta lähtevään viestintätarpeeseen.

Suomen Postilaitoksen historian katsotaan alkavan siitä, kun 6.9.1638 Tukholmassa hyväksyttiin Suomen postilinjalle ensimmäinen virallinen kirjetaksa. Postilaitosta johdettiin luonnollisesti Tukholmasta käsin ja sieltä tulivatkin määräykset Suomeen seuraavien 170 vuoden ajan. Postilinjat kulkivat postitalonpoikien välityksellä, mikä järjestely oli lähes ilmainen, mutta toiminnaltaan hyvin haavoittuvainen ja hidas. Samanaikaisesti postilinjojen kanssa Suomeen alettiin perustaa hyvämaineisiin kaupunkeihin postikonttoreita, joita olikin vuonna 1809 Suomessa 33 kappaletta. (Pietiäinen 1998, 10–13.)

Vuoden 1809 rauhansopimuksessa Suomi erotettiin Ruotsista ja liitettiin Venäjään. Tänä autonomian aikana Suomeen luotiin omat hallintoelimet ja Postikin sai oman keskusvirastonsa. 1800-luvun lopulla postivirkamieskunta ammattilaistui ja Posti oli myös yksi ensimmäisiä laitoksia, joka otti naisia palvelukseensa 1860-luvulta lähtien. Merkittävä toiminnan uudistus oli, kun entisen matkan pituuteen tapahtuvan taksoituksen sijaan otettiin käyttöön postimerkit vuonna 1856. Venäjän valta näkyi mm. postimanifestina, jolla Posti määrättiin Venäjän sisäministeriön alaisuuteen ja jonka määräykset rajoittivat postilaitosta vuoteen 1917 saakka. (Pietiäinen 1998, 21, 38–42.)

Autonomian ajan päättyessä postilaitos hoiti myös perinteisen postitehtävän lisäksi pankkitehtävää: postisäästöpankki syntyi ja se saattoi käyttää hyväkseen postilaitoksen nopeasti kehittyvää postitoimipaikkaverkkoa (Pietiäinen 1988a, 540). Lennätin laitos yhdistettiin postilaitokseen vuonna 1927, ja tämän jälkeen puhuttiinkin Posti- ja Telelaitoksesta. (Pietiäinen 1988b, 388). Vuonna 1990 Posti-Tele muuttui liikelaitokseksi, jolloin myös sen taloudenpito irrotettiin valtion tulo- ja menoarviosta; viimein vuonna 1998 Posti ja Tele erotettiin toisistaan omiksi konserneikseen. (Pietiäinen 1998, 59, 64.)

*”Mieleen tuli ne vanhat postiautot, jotka kuluki joka kyllään kaksi kertaa päivässä... jossa istu postiasemanhoitaja, hyvin istu tärkeänä, oli niin byrokraattinen, niin byrokraattinen. Oli kaikennäkösiä kokoluokkia niissä systeemeissä, oli liputinta ja läpytintä ja kaikennäköstä tuommosta liparettia.”*

*”Onhan tästä leipä otettu, pitkä ja kaitanen, nyt ei raaski ees voita laittaa. Työnantajana hyvä minun mielestä, olen ollu tyytyväinen.”*

Kuten edellä mainittiin, nykyistä postitoimintaa säätelevä postipalvelulaki tuli voimaan vuonna 2002. Samanaikaisesti Suomen Postista tuli julkinen osakeyhtiö Suomen Posti Oyj, jonka nimi muuttui sittemmin Itella Oyj:ksi vuonna 2007. (Dolceta 2010a.)



Kuvio 1. Postin logot (Dolceta 2010b)

Suomessa kuluttaja-asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen logistiikasta huolehditaan Posti-nimellä. Yrityksiä palvellaan nykyään kansainvälisesti Itella-nimellä. (Itella 2010a.) Kuluttaja-asiakkaita palvellaan postin lähettämisen, vastaanottamisen, muistamisen ja asioinnin tiimoilta noin 17 000 postinjakan ja -lajittelijan toimesta. Paitsi postin perusjakelusta, postilaiset huolehtivat myös sanomalehtien varhaisjakelusta. Kirjelaatikoita on noin 8500 kappaletta ympäri Suomen ja niiden lisäksi lähetyksiä voi viedä noin 1100 postitoimipaikkaan. Postit ovat kuluttajien suosituin kanava pakettien ja kuitattavien lähetysten vastaanottamiseen. Suomalaisista 83 prosenttia pitää Postin toimintaa hyvänä tai erinomaisena. Postin koetaan olevan ennen kaikkea luotettava ja arkea helpottava yritys. (Itella 2010b.)

## 2.2 Itella Oyj



Kuvio 2. Itellan logo (Dolceta 2010b)

Itella määrittelee itsensä kansainväliseksi palveluyritykseksi, joka on erikoistunut yrittäjäasiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Suomessa tärkeä tehtävä on tarjota päivittäiset postipalvelut kaikille koko maan alueella. Suomen lisäksi Itellalla on toimintaa Pohjois- ja Keski-Euroopassa sekä Venäjällä. Kokonaisliikevaihdosta tulee noin 96 prosenttia yrityksiltä ja yhteisöiltä, joista tärkeimpiä asiakastoimialoja ovat kauppa, palvelut ja media. Itella on nykyään yksi maan suurimpia työnantajia, jolla on palveluksessaan noin 30 000 työntekijää. Yhtiön kaikki osakkeet omistaa Suomen valtio. (Itella Oyj 2010.)

Taulukko 1. Työsuhteitten jakauma Suomessa (mukailtu Itella Oyj 2010, 21.)

100 %	Pysyviä	Määräaikaisia
Kokoaikaisia	62 %	4 %
Osa-aikaisia	26 %	8 %

Vuonna 2009 Suomessa olivat kaikki 5,3 miljoonaa kuluttajaa ja 250 000 yritystä ja yhteisöä viisipäiväisen jakelupalvelun piirissä – aivan kuten postipalvelulaki säätelee. Sähköisen asioinnin lisääntyä osoitteellisten kirjelähetysten määrä väheni kuitenkin saman vuoden aikana seitsemän prosenttia. Postiverkoston tuottavuutta kehitettiin ottamalla käyttöön postinlajittelun uusin teknologia Helsingissä, Oulussa ja Tampereella, toisaalta esimerkiksi Rovaniemen postinjakelun yksikköön tehostamisen vaikutukset näkyivät useiden työpaikkojen lakkauttamisilla. Kuluttaja-asioinnin sähköistymiseen kehitetty NetPosti on vakiinnuttanut asemansa; Itellan mukaan asema vahvistuu entisestään, kun vuoden 2010 alusta siihen on voitu liittää e-laskujen vastaanotomahdollisuus. (Itella Oyj 2010, 1, 5.)

Vuoden 2011 alusta astuu voimaan uusi postipalvelulaki entisen tilalle. Silloin postipalveludirektiivin myötä myös kirjeliikenne vapautuu EU-laajuiselle kilpailulle. Nykyisellään postin yleispalvelut voidaan tuottaa ilman valtion tukea, koska haja-asutusalueiden palvelut rahoitetaan taajama-alueilta saaduilla tuotoilla. Jatkossa tämä rahoitusmalli ei ole mahdollinen, koska uudessa kilpailutilanteessa kilpailijat voisivat keskittyä vain tiheimmin asuttuihin jakelualueisiin. (Itella Oyj 2010, 23.)



Kuvio 3. Postilla (Nisula, 2010.)

Perimmäisenä tarkoituksena on taata postipalvelulain mukaiset oikeudet postinsaajille yhdenvertaisina koko maanlaajuisesti. Tätä tukee myös Itellan Porvoossa huhtikuussa 2010 aloittama jakelukokeilu, jossa on mukana 140 kotitaloutta ja yritystä. Kokeilussa on mukana myös Valtion teknillinen tutkimuskeskus, joka on arvioinut digitointiprosessin tietoturvallisuuden. Kokeilussa yhdistetään perinteistä postinjakelua ja uusia, sähköisiä ratkaisuja: kokeilun aikana postilähetykset jaetaan kahdesti päivässä postilaatikkoon, mutta fyysisen postinjakelun lisäksi asiakkaan kaikki kirjelähetykset skannataan sähköisiksi kirjeiksi, jotka voi käydä lukemassa NetPostissa henkilökohtaisilla tunnuksilla. Myös pakettien vastaanottamisessa kokeillaan uutta tapaa: oman lähipostin yhteydessä on pakettiautomaatti, josta asiakas voi itse noutaa pakkettinsa, ilmoitus paketista tulee tekstiviestillä. Kokeiluun osallistuneet taloudet ovat perustelleet osallistumistaan muun muassa sillä, että Itella tekee jakelumuutoksia kuitenkin joskus tulevaisuudessa, nyt niihin on vain mahdollisuus itsellä vaikuttaa. Itella hakee kokeilulla uusia tapoja hoitaa haja-asutusalueen postinjakelun kustannustehokkaasti alan avautuessa kilpailulle.

Samalla haetaan keinoja vähentää postinjakelun aiheuttamaa ympäristökuormitusta. (Akkanen 2010, Torvinen 2010.)

*”Sanaa Itella vierastan, minä en oikein ymmärrä mitä se on suomeksil Se tarkoittaa jotaki logistiikkaa, sitä se tarkoittaa... Samon asiakkaat pitää, että se on Posti-Pate eikä mikään Itellan Pate.”*

*”Eipä niillä paljoa eroa, Postilla ja Itellalla, tuskinpa on.”*

*”Postin muutettua nimensä Itella Oyj:ksi en ole huomannut omassa työssäni juurikaan mitään muutosta; kirjeet, lehdet ja mainokset jaetaan kuten Postin aikakin.”*

*”Itella on kansainvälinen yritys, tämä on niinku Posti vähän tavalliselle asiakkaalle. Muutos Itellasta Postiksi – koko ajanhan sitä on jotaki muutosta menossa.”*

Jo aiemmin on jatkuvan keskustelun kohteena ollut postin laatikkokanto, mikä ryöpsähtää aina aika-ajoin lehtien yleisöosastokirjoittelun aiheeksi. Kevään eniten kirjoitettu aihe Postin kannalta on varmaan ollut yli 75-vuotiaiden oikeus postinkantoon kotiovelle, sanomalehti Karjalaisessa kirjoitetaan aiheesta seuraavaa: ”Itellan päätös supistaa yli 75-vuotiaiden postinjakelupalvelua sai aikaan vastalause-ryöpyn, ja kahden päivän kuluttua yhtiön pitikin pyörtää päätöksensä. Itella kuljettaa Viestintäviraston suosituksen mukaisesti pyynnöstä jatkossakin liikuntaesteisille ja yli 75-vuotiaille päiväkannossa olevan postin joko tontin rajalle ajo- tai kulkuliittymään sijoitettuun postilaatikkoon tai huoneiston postiluukkuun maksutta. Itella ehti jo lähettää tiedotteita iäkkäille asiakkailleen, joissa postinkanto kotiovelle maksutta peruutettiin, koska vastaanottaja ei ole liikuntaesteinen. Itellan päätöksenteko yli 75-vuotiaiden postinkannossa kielii yhtiön vaikeasta tilanteesta. Sähköinen viestintä on pitkälti korvannut kirjepostin, ja lisäksi jakelumarkkinat avautuvat kilpailulle. (Karjalainen 2010.)

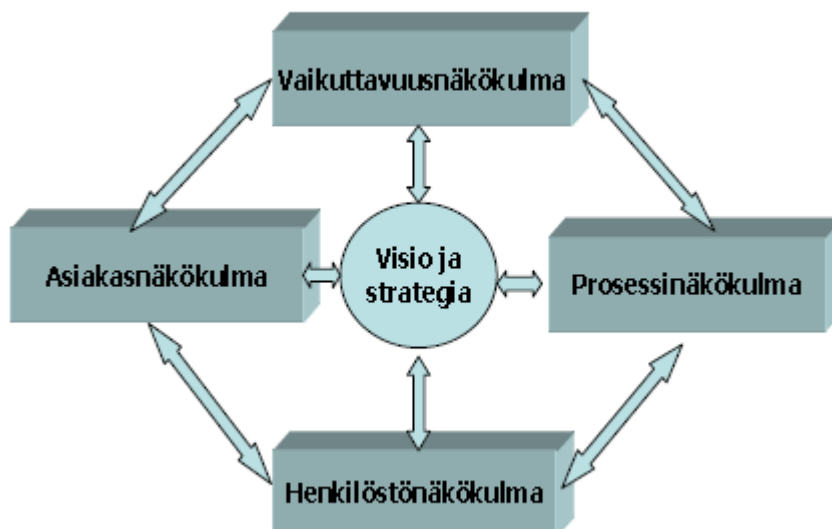
### 3 TUTKIMUSVALINNAT

#### 3.1 Kehittämistehtävä ja rajaus

Etätyötä tarkastellaan yleensä näkökulmasta, jossa työntekijät sijaitsevat etäällä työpisteestä, hajautuneena alueellisesti hyvinkin laajalle. Etäjohtamisessa asiaa voidaan tarkastella kahdenlaisesta suunnasta, joko etäällä sijaitsevan johtajan suunnasta tai sellaisten työntekijöiden suunnasta, joiden esimies työskentelee kaukana. Tässä kehittämistehtävässä tarkastelunäkökulma on työntekijöiden näkökulma eli se, miten he ovat kokeneet etäällä sijaitsevan esimiehen tarpeellisuuden ja osallisuuden omaan työpisteeseensä ja sen työhön. Mukaan olen ottanut myös jonkin verran etäjohtajien suunnasta tulevia kommentteja, kokemuksia ja mielipiteitä, sillä ne mielestäni vahvistavat myös työntekijöiden esittämiä havaintoja.

Työni on luonteeltaan etäjohtamisen vaikuttavuuden arviointia ja kehittämistä saatujen tulosten perusteella. Kehittämistyöni kohde on Posion postinjakelun toimipaikka ja työntekijöiden näkemys siitä, mitä etäjohtaminen merkitsee heidän toimipaikassaan. Miten etäjohtaminen toimii ja mitä kehittämistä siinä olisi? Työhön liittyy lisäksi Tupa-mallin vaikutus etäjohtamiseen ja miten malli on vaikuttanut jokapäiväiseen työhön. Vaikuttavuus on prosessien kykyä saada aikaan haluttuja muutoksia, vaikuttavuuden arviointi puolestaan tarkoittaa arvioitavan kohteen tavoitteiden saavuttamisen arviointia (Silvennoinen-Nuora 2005).





Kuvio 4. Vaikuttavuus tuloksellisuusarvion kentässä (Silvennoinen-Nuora, 2005)

Henkilöstön näkökulmaan kuuluu heidän kykynsä saada aikaan tuloksia, mihin taas vaikuttaa muun muassa henkilöstömäärä, sen osaaminen ja motivaatio. Prosessin näkökulma on esimerkiksi sen tuottavuus ja sujuvuus, asiakkaiden näkökulma on asiakaslaatu eli asiakkaiden tyytyväisyys ja palvelujen saatavuus. Vaikuttavuuden näkökulmaan sisältyy palvelujen kohdentumisen ja riittävyyden näkökulma. (Silvennoinen-Nuora 2005.) Korpipää lisää, että vaikuttavuuden arviointi on organisaatiolle asetettujen tavoitteiden arviointia eli sitä, tehdäänkö oikeita asioita. Voidaan puhua tarkoituksenmukaisuuden arvioinnista. Vaikuttavuus on hänen mukaansa joko muutoksen aikaansaamista tai estämistä ja kykyä saada aikaan haluttuja vaikutuksia. (Korpipää 2008.)

Kehittämistehtävän tavoite on saada selville, missä etäjohtamisessa on onnistuttu ja missä olisi vielä kehitettävää. Etäjohtamisen onnistuneita tuloksia Tupa-mallilla tukien on tavoite käyttää hyväksi muissa jakelun toimipaikoissa ja siten päästä mallin mukaiseen tavoitteeseen itseohjautuvuudesta sekä paikallisen johtamisen tarpeen vähenemisestä. Kehittämistehtävän tulokset antavat parhaimmillaan hyviä toimintamalleja esimerkiksi tiedottamisesta ja informaation välittämisestä, työvuorojärjestelyistä, työprosesseista ja työsuunnittelusta yleensäkin toimipaikoissa.

Oletan, että haastatteluissa tulee hyvin ilmi työntekijöiden mielipiteet Posion postinjakelun toimipaikan johtamisen tilanteesta. Ennako-oletukseni on, että työntekijät ovat enimmäkseen tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen. Toimipaikan esimies on jo niin pitkään ollut jossakin muualla kuin varsinaisesti fyysisesti läsnä toimipaikassa, joten ongelmatilanteet on varmaan opittu jo ratkaisemaan aikaisemman kokemuksen perusteella. Toisaalta työntekijät ovat kaikki olleet pitkään Postin palveluksessa, joten he tietävät tehtävät päivittäiset työt ja vastuut. Uskon, että parannusta halutaan siihen, että esimies ei vaihtuisi niin usein kuin viime vuosina on tapahtunut, ja että esimies kävisi säännöllisesti ja ehkäpä useammin toimipaikassa.

### **3.2 Menetelmävalinta**

Kun opinnäytetyöni kohde ja aihe varmistuivat, kävin useita kertoja Posion postinjakelun toimipaikassa keskustelemassa työntekijöiden kanssa, jotta saisin luottamuksen ja tuttuuden tunteen aikaan jo ennen varsinaista haastattelutilannetta. Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjoittavat, haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastateltaville on kerrottava haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja sen luottamuksellisuus (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 97.) Sain tietoa Postin nykyisestä tilanteesta työntekijöiden kertomana, samoin työn tekemisestä yleensä; sekä uudistuksista että muutoksista. Samalla sain viitteitä työpaikan yleisestä ilmapiiristä. Pyrin siihen, että työntekijät saisivat tarpeeksi informaatiota konkreettisesta haastattelutilanteesta ja -tekniikasta, jotta haastatteluun ei tulisi turhia jännitteitä. Lisäksi kerroin tarkasti, miten käsittelen haastattelumateriaalia, sen salassapidosta, säilytyksestä ja tuhoamisesta. Korostin myös, että kaikki haastateltavat tulevat opinnäytetyössäni esiin vain ryhmänä, ketään ei yksilöidä.

Haastattelu on relevantti menetelmä saada selville yksittäisen toimipaikan työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset selville oman työpaikkansa etäjohtamisesta. Mutta kuten Ojasalo ym. mainitsevat kirjassaan, on kehittämistyössä mahdollista ja myös suositeltavaa käyttää useita erilaisia menetelmiä ja myös sellaisia menetelmiä, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty (Ojasalo ym. 2009, 93). Engeström puolestaan kirjoittaa, että kehittävä työntutkimus on 1980-luvun alkupuolella alkanut omintakeinen suomalainen lä-

hestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittävä työntutkimus ei asetu minkään yksittäisen tieteenalan rajoihin, vaan siihen on alettu kiinnittää huomiota useilla eri tieteenaloilla. (Engeström 2002, 11.) Jo haastatteluja edeltävät, Posion postinjakelun toimipaikassa työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ovat olleet osa tekemääni kehittämistyötutkimusta. Niissä olen päässyt sisälle työyhteisössä vallitsevaan yleiseen tunnelmaan, mutta myös samalla nähnyt konkreettisen työn tekemisen. Olen oppinut vierailujeni aikana tuntemaan uusimman työtermistön ja siten minun on ollut haastatteluissakin helpompi puhua työntekijöiden kanssa asioista, jotka ovat tulleet myös minulle tutuiksi. En voi sanoa tehneeni varsinaisesti havainnointia toimipaikassa, sillä havainnoinnin pitäisi olla systemaattista, päivittäin tapahtuvaa (Ojasalo ym. 2009, 103), eikä satunnaisia vierailuja, kuten kohdallani oli.

Ojasalo ym. kirjoittavat, että haastattelu on toisaalta hyvä menetelmä, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina siten, että hänellä on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Tai jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollisuus saada esille uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Toisaalta haastattelu kannattaa yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat toinen toisiaan. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Engeström vahvistaa omalta osaltaan tutkittavan osuutta kehittävän työntutkimuksen asetelmassa toteamalla, että kehittävässä tutkimuksessa nähdään ratkaisevan tärkeänä prosessina tutkittavan oman merkityksen muodostamisen, tämä nostaakin tutkittavan tutkimuksen aktiiviseksi osapuoleksi. Kehittävä työntutkimus on siis osallistavaa tutkimusta, kun tutkijat tekevät sitä yhdessä asianomaisen työyhteisön työntekijöiden kanssa. (Engeström 2002, 124.)

Kehittämistehtävässäni tein teemahaastattelun, johon olin saanut muutamia tehtävää tukevia teemakysymyksiä juuri ennakoivalla työntarkkailulla sekä tutustumalla etäjohtamista koskevaan aiempaan tutkimusmateriaalin ja etäjohtamista koskevaan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Vilkka neuvoo teemahaastattelussa poimimaan tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa on hyvä käsitellä vastausten saamiseksi ongelmaan. Tavoite on, että vastaaja voi antaa vastauksen kaikista valituista teema-alueista. (Vilka 2005, 101–102.) Itse asiassa etäjohtamista on tutkittu

vielä suhteellisen vähän, joten ennakkotutkimusmateriaalin saaminen oli haaste opinnäytetyön kannalta.

Noin viikkoa ennen haastattelujen aloittamista kävin aamupalaverissa sopimassa työntekijöiden kanssa haastattelujen aikataulun. Aikataulu pyrittiin tekemään niin, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua haastatteluun ja se ei vaikeuta päivittäistä työtä. Jos haastattelu pidettiin ennen tai jälkeen varsinaisen työajan, työntuoja korvasi sen haastateltavalle. Annoin teemakysymykset kaikille työntekijöille, mutta korostin, että ne eivät ole mitään ”tenttikysymyksiä”, vaan jaan ne etukäteen siksi, että he voisivat alustavasti katsoa, minkälaisista asioista puhumme haastattelussa.

Aluksi esitin haastateltavalle kysymykset: Mitä tuo mieleesi sanat Posti ja Itele Oyj? ja Millaisena koet Postin työnantajana omalla kohdallasi? Näiden kysymysten ajattelin olevan haastattelun esikysymyksiä, jotta haastattelutilanne saataisiin alkuun ja että haastateltava pääsisi sisään haastattelun luonteeseen ja alkaisi itse tuottaa spontaanisti omakohtaista tarinaa. Hirsjärvi ja Hurme itse asiassa kehottavatkin avaamaan haastattelun vapaalla keskustelulla tilanteen rentouttamiseksi, mutta myös pitämään huolen siitä, ettei vapaa keskustelu jatku liian kauan (Hirsjärvi–Hurme 2001, 89–90). Seuraavaksi kysyin Tupa-mallista: Tupa-Malli. Miten se on vaikuttanut työnkuvaasi? Miten se vaikuttaa työsi tekemiseen? Miten se motivoi sinua? Miten koet siitä saadun hyödyn? Vai onko siitä haittaa? Tämän jälkeen siirryimme esimiestä koskeviin kysymyksiin: Kuka on esimiehesi ja missä hän työskentelee? Mitä reittiä tieto kulkee esimieheltä työyksikköösi? Miten tiedonkulku sujuu? sekä haastattelun lopuksi: Miten koet sen, että esimies ei ole paikalla työyksikössäsi? Miten mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan, kun esimies on kaukana? Miten yksikkösi johtaminen olisi parasta järjestää?

Ojasalo ym. kertovat syvähaastattelussa käytävän haastateltavan kanssa luottamuksellista keskustelua kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Keskustelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät asiat ymmärryksen saamiseksi. Haastattelijalla on yleensä teemalista valmisteltuna etukäteen, millä varmistetaan, että tarvittavat seikat käydään läpi haastattelun aikana. Keskustelu ei kuitenkaan rajoitu vain näihin teemoihin, vaan haastattelun aikana nousee esiin usein myös muita, tavoit-

teen asettelun kannalta täysin uusia teemoja. (Ojasalo ym. 2009, 97–98.) Toisaalta Vilkka toteaa, että haastattelijan tehtävä on huolehtia, että haastateltava pysyy asetetuissa teemoissa (Vilkka 2005, 103). Eskola ja Vastamäki sanovat, että teemahaastattelussa on kyseessä eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja ehdolla, ja jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan haastateltavalta selville tutkijaa kiinnostavat ja tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat (Eskola–Vastamäki 2007, 25). Hirsjärvi ja Hurme määrittävät haastattelun ja keskustelun eroa: ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla myös pelkkä yhdessäolofunktio” (Hirsjärvi–Hurme 2001, 42).

Haastateltavien lukumäärä vaikuttaa kerätyn aineiston käsittelyyn. Omaan, kuuden työntekijän haastatteluun, oli parasta käyttää laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 98–99.) Olen suorittanut haastattelut helmi-maaliskuun vaihteessa ja litteroin eli kirjoitin haastattelut auki heti haastattelujen jälkeen. Pyrin tekemään litteroinnin joko samana tai seuraavana päivänä, jotta kaikki haastattelun nyanssit olisivat vielä mielessäni. Purin haastattelut käyttäen juuri sitä kieltä, mitä haastateltavakin käytti. Jälkeenpäin ymmärsin, että olisin voinut käyttää yleiskieltä, koska minua kiinnosti haastatteluissa vain esiin tulleet teemat ja asiat. Toisaalta, sanatarkasti litteroiduilla haastatteluilla voidaan elävöittää raportointia (Ojasalo ym. 2009, 99).

Haastatteluiden analysointi aloitetaan lukemalla litteroitua aineistoa useaan kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen kehittäjä palaa takaisinkokonaisuuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Haastatteluaineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysistä tulee useimmiten pintapuolista. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Yksi mahdollisuus on analysoida haastatteluaineistoa etsimällä siitä esiin tulleita poikkeamia, sillä säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina riitä tai se

saattaa antaa puutteellisen kuvan ilmiöstä ja sen esiintymisestä. (Ojasalo ym. 2009, 99–100.)

Ojasalo ym. mainitsevat myös, että tarvittavien haastattelujen määrää arvioi-  
dessa kannattaa analysoida myös kylläntymistä eli saturaatiopisteen saa-  
vuttamista (Ojasalo ym. 2009, 100). Mietin aluksi, saanko kuutta työntekijää  
haastatteleamalla tarpeeksi tietoa toimipaikan etäjohtamisesta ja muista tee-  
mojen aiheista. Kun toimipaikassa ei kuitenkaan ole enempää työntekijöitä,  
tulevat kaikkien työntekijöiden mielipiteet ilmi haastatteluissa. Kun olin tehnyt  
haastattelut, saatoin todeta, että saturaatiopiste tuli saavutettua, sillä uusia  
asioita ei enää tullut ilmi ja toisaalta haastatteluissa esiin tulleet asiat alkoivat  
toistua ja tukea toisiaan. Määrän riittävyttä tukee myös Vilkan toteamus, että  
laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusai-  
neiston koko säätelee sen laatu, ei määrä (Vilka 2005, 126).

Tärkeää on tehdä tuloksista myös tulkinta ja johtopäätökset. Tulkinta ei ole  
samaa kuin analyysi. Kun tulokset on analysoitu tai ryhmitelty, on tutkijan teh-  
tävänä tulkita tulokset. Tulkinnassa tutkija tuo esiin kohdeilmiöstä jotakin uut-  
ta. Tulkintojen lähteenä voi toimia aiempi teoria ja tutkimus, mutta tulkinnassa  
tarvitaan myös mielikuvitusta eli kykyä hahmottaa mahdolliset maailmat. La-  
dullisessa tutkimuksessa tulkinta alkaa oikeastaan jo tutkimusongelman  
muodostamisesta ja on mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Kehittäjän  
on pyrittävä laatimaan eri havainnoista ja osatuloksista synteesejä, jotka ko-  
koavat yhteen keskeiset tulokset ja antavat selkeästi pelkistetyn ja perustel-  
lun vastauksenasetettuihin kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2009, 128–129.)

Engeström sanoo kehittävän työntutkimuksen tuottavan kolmen tyyppisiä tu-  
loksia:

1. Ensimmäinen tyyppi edustaa konkreettisia muutoksia työ-  
toiminnassa, se sisältää sekä työvälineiden ja organisaa-  
tion muutokset että työntekijöiden ajattelu- ja työtapojen  
muutokset.
2. Toista tyyppiä edustavat työn ominaispiirteitä ja näiden  
piirteiden välisiä riippuvuuksia koskevat spesifit laadulliset  
ja määrälliset löydökset.

3. Kolmannen tyypin tuloksia ovat välitason analyysivälineet eli käsitteet ja mallit, jotka syntyvät konkreettisen havain-  
toaineiston kytkemiseksi kyseistä työtä koskevaan yleis-  
seen historialliseen hypoteesiin. Näiden analyysivälinei-  
den merkitys perustuu siihen, että työntekijät voivat käyt-  
tää niitä oman toimintansa erittelyyn ja suunnitteluun.  
(Engeström 2002, 155.)

## 4 TUPA-MALLI

### 4.1 Miten toimittiin ennen Tupa-mallia

Ennen Tupa-mallia postin jakelutyö oli urakkaluontoista. Työn tekeminen perustui tiettyihin normiaikoihin, jotka määrittivät eri työvaiheisiin kuluvan ajan. Esimerkiksi postilaatikkoon tapahtuvaan postin jättöön oli oma normiaikansa, samoin kuin luukkuun tapahtuvaan postin jättöön. Postilaatikkojen väliselle siirtymämatkalle oli myös määritelty oma aikansa, joka oli tietysti erilainen autojakelureiteillä ja kävelyreiteillä. Nämä normiajat laskettiin yhteen aina reittikohtaisesti ja siitä muodostui kyseisen työvuoron työaika. Todellinen työaika saattoi vaihdella hyvinkin paljon, riippuen tekijästä, postimäärästä, vuodenajasta, viikonpäivästä ja muista lukemattomista seikoista – esimerkiksi kävelypiirin työaikaan vaikutti vallitseva sää todella paljon. Urakkamallissa työntekijä teki vain ”omaa” reittiään, riippumatta siitä, ehtikö työkaveri pitää taukoja tai lähteä reitille kohtuullisessa ajassa. Toisaalta urakkamallin aikana ei työntekijät juuri kahvi- tai ruokataukoja pitäneet, sillä jokaisella oli kiire lähteä jakelureitille. Palkka maksettiin laskennallisen työajan mukaan, ei tehdyn todellisen työajan mukaan. Saattoipa olla, että Posiollakin kesäisin, parhaimpaan loma-aikaan, kävelypiirin todellinen tehty työaika oli vain noin viisi tuntia. Työtahti oli kovaa, kiire piinasi kaikkia. Pientä kilpailuhenkeäkin esiintyi, sillä urakkatyössä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten nopeus ja hitaus, korostuivat. Oikaraisen mukaan tunnettu tosiasia on, että joillekin tuohon aikaan tärkein motiivi olla Postissa töissä oli se, että sieltä pääsee pian kotiin. (Oikarainen, 2010.)

*”Tupa-malli, eikö se oo sillä tavalla että tehhään yhdessä palijo töitä, tuolla lajittelussa, yhdessä tehhään. Eipä oikiastaan oo ommaan työhön vaikuttanu, sitä on niin palijo tehnyt niitä kaikkia. että ei se oo sillai. En ossaa sanoa, onko siinä mittään hyvää. Ei siitä haittaa oo, että en ennää vaihtais, niinko takasi vanhaan malliin, tämä on ihan hyvä. Saattaa sieltä jonku verran (palkanlisää), mutta ei isompia, ei isommasti ainakaan että. Onko se sitten niin vappaampaa tämä tavallaan, niin, saattaa se olla vappaampaa. Seki, että ku lähetään jonneki, niin suurin piirtein yhtä*



*aikaa lähetään. Ennen oli, että toinen tuli jo pois ennenku toinen lähtikään..”*

Tupa-mallin käyttöönotto oli suuri muutos Posion postinjakelussa. Työntekijöiden piti oppia pois vanhasta urakkamallista ja luopua aikaisin päättyvistä työpäivistä. Esimiehen rooli korostuu juuri suurissa muutostilanteissa ja erityisesti informaation välittämisellä sekä viestinnällä on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Jalavan mukaan johtajuudesta voidaan puhua itse asiassa vain muutostilanteessa. Hän kirjoittaa, että esimiehen tie on staattisessa tilanteessa pelkää hallinnoimista, eikä oikeastaan johtamista. Kun jokin vanha päättyy ja uusi alkaa, on kyse muutoksesta. Muutosta voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina:

1. Ihmisten on luovuttava vanhasta ja siihen liittyvästä identiteetistä. Uuden roolin voi omaksua vasta, kun on luopunut vanhasta roolista. Suurin muutosvastarinta tulee esiin yleensä tässä muutoksen ensimmäisessä vaiheessa.
2. Ihmisten on kuljettava neutraalin vyöhykkeen läpi, joka sijaitsee uuden ja vanhan välissä. Tässä vaiheessa koetaan menetyksen ja hämmennyksen tunteita, jossa välillä kaikki tuntuu selvältä ja syntyy uusia ideoita, välillä taas kaikki tuntuu merkityksettömältä. Toiminnan tehokkuus ja tuottavuus laskee, halukkuus vaihtaa työpaikkaa on vahva.
3. Muutos päättyy uuden alkamiseen. Tässä uudistumisen vaiheessa luodaan uusia tulevaisuuden suunnitelmia ja opitaan ajattelemaan uuden tavan vaatimalla tavalla. (Jalava 2001, 131–133.)

Esimehen pitää saada ylemmältä johdolta tarpeeksi tietoa muutoksesta, jotta hän voi toimia esimiesroolissaan muutoksen varmistajana ja toteuttajana. Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on iso merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutoksen keskellä. Riippumatta muutoksesta, henkilöstö kaipaa perusteluja sekä tuleville että jo tapahtuneille muutoksille. (Hyppänen 2007, 231.)

## 4.2 Tupa-malli ja sen toimivuus Posion toimipaikassa

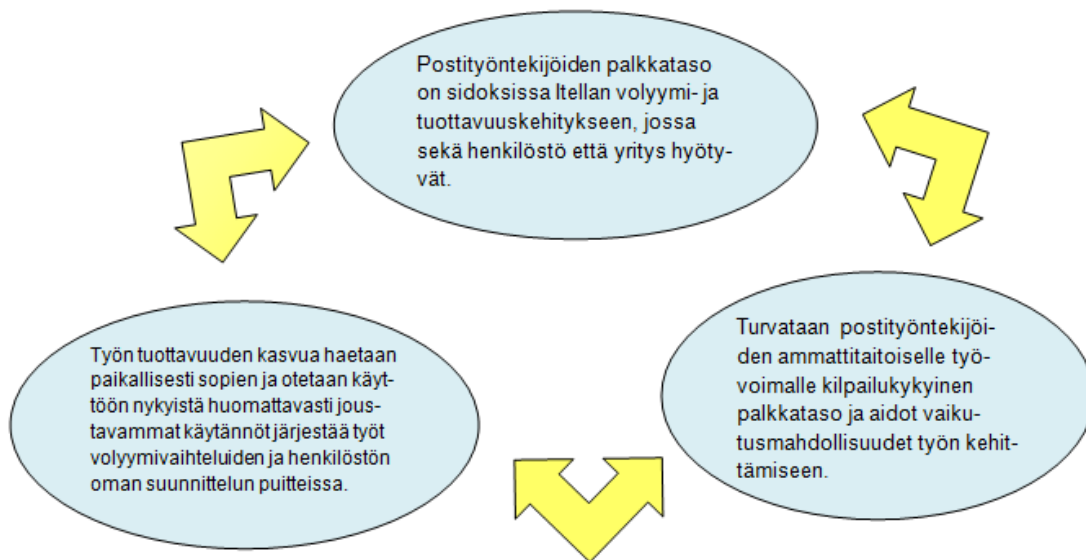
Vuonna 2008 Itella Oyj:ssä otettiin käyttöön uusi tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli ”Tupa”, joka kehitettiin yhteistyössä Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU:n kanssa. Paikalliseen sopimiseen perustuvan Tupamallin tavoitteena on palkita henkilöstöä tuottavuuden parantamisesta sekä vähentää työn kuormittavuutta ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Mallin avulla postinlajittelijat ja -jakajat voivat aiempaa joustavammin osallistua oman työpaikkansa työn organisointiin, jotta posti saadaan käsiteltyä mahdollisimman tehokkaasti. Kun tuottavuus nousee, saa henkilöstö 40 prosenttia työn tuottavuuden kasvusta kuukausikohtaisena palkan lisänä. Tupamallilla haetaan nimenomaan keinoja, joilla pyritään parantamaan tuottavuutta yhdessä henkilöstön kanssa. Konkreettisia keinoja ovat olleet muun muassa työkuorman tasaisempi jako ja työnkuvien muuttaminen. Mallin käytönoton jälkeen ylitöistä on päästy lähes kokonaan eroon, ja myös sairaslomat ovat vähentyneet. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan, se motivoi työntoissa ja lisää työiihtyvyyttä. Mallin myötä tehdyt työaikajärjestelyt ovat järkevöittäneet työpäiviä. (Itella 2010c.)

*”Tuo pikkusen joustavuutta, työkavereiden huomioon ottamista työn tekemisessä päivittäin. Otetaan huomioon myös takana tulevat kaverit ja sitte päivittäinen tavaravirtojen muutos siinä asiassa. Että toinenki kaveri voi pystyä toista hommaa tekemään eikä kannata yhtä hommaa, niinku vaihtelee se homma.”*

*”Tupa-malli. Sanotaan että Tupa-malli. Mikä se on se Tupa-malli, hyvä kysymys... Sanotaan näin, että se ei vaikuta minun osalta tässä nykysessä hommassa yhtään mittään.”*

Tupa-mallilla varaudutaan toimintaympäristön muuttumiseen tulevina vuosina. Paperiset viestit siirtyvät yhä vain enemmän sähköiseen verkkoon, mikä puolestaan vähentää jaettavien kirjelähetysten kokonaismäärää. Lähetysten määrien vaihtelu on yhä suurempaa viikon ja kuukauden eri päivinä, jolloin puolestaan hiljaisten ja ruuhkaisten päivien ero on entistä suurempi. Myös postipalveluiden vapautuva kilpailu tuo muutoksia Suomen postinjakelun markkinoille. Sisäisiä haasteita ovat siten työn kuormittavuuden vähentäminen ja työtehtävien mielenkiintoisuuden lisääminen, jotta Posti saa palkkalis-

toilleen uutta, ammattitaitoista työvoimaa riittävästi suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstökyselyissä saatujen tulosten mukaan palkka on ollut jo vuosia selvä tyytymättömyyden lähde; samoin omat vaikutusmahdollisuudet työhön koettiin huonoiksi ja työtehtävien jakoon työpaikan sisällä oltiin tyytymättömiä sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Näihin haasteisiin tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli pyrkii vastaamaan. (Itella Oyj 2008, 2-3.)

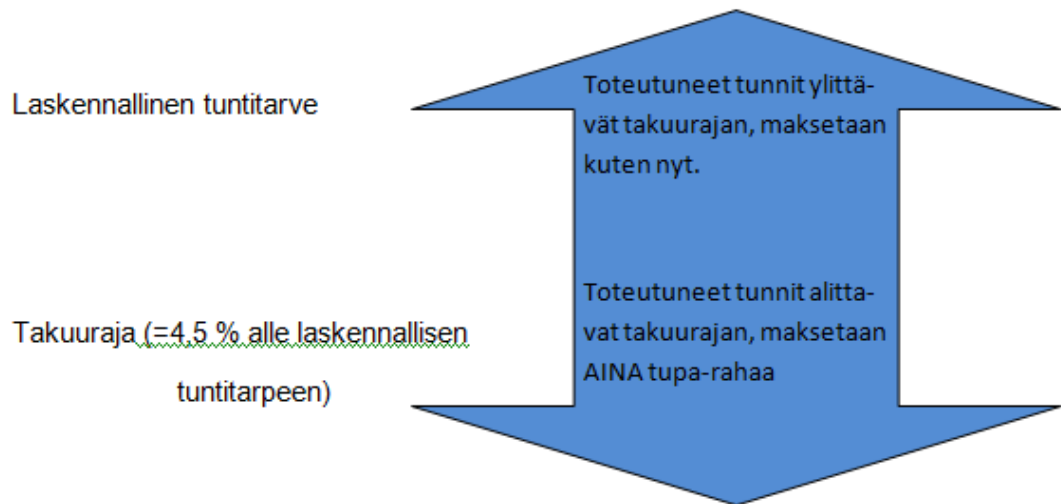


Kuvio 5. Tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin tavoitteet (Itella Oyj 2008, 3.)

*”Ja tietysti se, että on oma mielenkiinto seurata, että miten se ku niin vuojen takanen kilo verrataan että paljoko sitä kiloja sitte aina. Eihän se voi koko ajan paisua se, jos se niinku vähä pysähtyy se tuottavuus siinä pienenee. Mutta kuitenkin, jos siellä on tavaraa mukavasti, on ryhmiksiä mukavasti, niin tuota, silloin sieltä aina pikkusen tulee sitä palakkiota. Ja se käytännössä katsoen tulee ihan huomaamata se, siinä ei tartte mittään, ei tartte urakoja.”*

Tupa-mallia ei voitu jatkaa kuitenkaan alkuperäisen suunnitelman mukaan, esimerkiksi sähköisen postinkulun lisääntyminen aiheutti sen, että lähetysten kappalemäärät tipahtivat romahdusmaisesti ja niinpä tuottavuutta ei saatu enää toimipaikoissa aikaan. Ja silloin ei myöskään työn tuottavasta tekemi-

sestä saatu työntekijöille lisää palkkaa, kuten alkuperäinen suunnitelma ja tavoite olivat. Vuoden 2010 huhtikuun alusta Tupa-mallin laskentasääntöä muutettiin tes-neuvotteluissa sovittuun niin sanottuun tupa-takuurajaan. Lyhyesti kerrottuna jokaiselle toimipaikalle luotiin historiatietoon perustuva läpäisy-luku, joka tarkoittaa sitä, kuinka paljon työpaikka käsittelee postilähetyksiä kiloina ja kappaleittain tunneissa. (Pöyry-Nieminen 2010, 13.)



Kuvio 6. Tupa-takuu (Mukailtu Pöyry-Nieminen 2010.)

Juutin mielestä on tiedetty tosiasia, että kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät ohjaavat ihmistä. Locken päämääräteoriassa oletetaan, että ihminen arvio ympäristöään ja sen tapahtumia sekä muodostaa näiden tapahtumien pohjalta itselleen tietyn kuvan todellisuudesta. Hän reagoi ympäristöönsä muodostamansa todellisuuskuvan perusteella ja valitsee itselleen sopivia päämääriä; nämä valitut päämäärät ohjaavat puolestaan hänen käyttäytymistään. Päämääräteoriassa oletetaan, että motivaatioon eniten vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat päämäärän saavuttamisen vaikeusaste ja päämäärän selkeys. Locken teorian mukaan henkilön on kyettävä myös näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toimintansa välinen yhteys. (Juuti 2006, 58–59.)

Ihmisen sisäiseksi motivaatioksi voidaan nimittää toimintaa, jota hän tekee toiminnan itsensä vuoksi ilman, että hän saa toiminnastaan ulkoisia palkkioita. Juutin mukaan työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen motivaatioon; se, miten sopivaksi ihminen tuntee työn itselleen ja miten hän on sisäistänyt työ-

hön liittyvät päämäärät itselleen haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioonsa merkittävästi. Toisaalta yhtä merkittävää on, että ihminen kokee menestyvänsä, onnistuvansa ja kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. (Juuti 2006, 61, 66.) Åberg puolestaan erottaa motivoituneisuuden ja motivoinnin toisistaan: motivoituneisuus on yksilön oma piirre, jossa jokin seikka saa hänet toimimaan, mutta motivoinnissa joku tekee jotakin, saadakseen hänet toimimaan. Motivointi on siis pyrkimystä toisen käyttäytymisen muuttamiseen vetoamalla seikkoihin, joiden arvellaan olevan hänen vaikuttimiaan. (Åberg 2006, 29.)

*”En tiiä tupa-mallilla (vaikutusta johtamiseen), mutta nykysellä seurannalla, esimerkiksi tuota, resurssiseurannalla ja työaika-seurannalla ja näillä. Näillä niinku vaikutetaan tähän johtamiseen. Johtamisella vaikutetaan meihin päin.”*

*”Kyllä kait se motivoi. Tuota niin, kun siinä tulee sitä hyötyä. Muutama pienikin euro kuukauessa, niin sehän on aina sillon hyötyä. Minusta ei siitä ei oo kyllä ollu haittaa (Tupa-mallista). Minusta se on ihan soveltunu.”*

*”Mittää haittaa ei ole, hyötyä on, että muutama euronkillinki, työn laatuun huomiota ja asiakkaalle aikaa. Onhan näissä vanhossa ihmisissä niitä, että henkilökohtasta aikaa.”*

Posion toimipaikassa tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että Tupa-malli sanana näyttäisi olevan vielä selkiintymätön. Sitä ihmeteltiin ja makusteltiin, mutta Tupa-mallin vaikutukset koettiin kuitenkin positiivisina. Yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys ja yhteinen vastuu tehtävistä oli kaikkien haastateltavien mielestä hyvä asia. Tupa-mallin tiedottamisesta ja käyttöön ottamisesta ei näyttänyt olevan mitään negatiivista sanottavaa, sillä yksikään vastaajista ei kritisoinut informaation puutetta – tiedottamista yleensä ei Tupa-mallin yhteydessä mainittu. Tähän saattaa vaikuttaa positiivisesti kerran kuukaudessa toimipaikassa pidettävä Tupa-palaveri, jossa työntekijät ilmeisesti saavat haluamaansa, malliin ja sen toimimiseen liittyvää informaatiota. Työnkuvan ei kukaan vastaajista sanonut muuttuneen. Kaikki työntekijät ovat olleet Posiolla jo pitkään Postin palveluksessa ja he ovat tehneet monipuolisesti toimipaikan

töitä, joten oletettavasti tämä vaikuttaa siihen, että työnkuva oli jokaisella jo tavallista laajempi, kuin mitä se on esimerkiksi suurimmissa kaupunkijakelutoimipaikoissa. Työn osaaminen näyttää olevan laajaa ja tuntuu siltä, että työntekijät ovat oikeasti ylpeitä omasta osaamisestaan ja itsenäisestä työn tekemisestä.

Tupa-mallin vaikutus motivaatioon oli kaksijakoinen. Kolme vastaajista koki rahan motivoivan, vaikka kaikki mainitsivatkin, että taloudellinen hyöty ei ole kuitenkaan suuri. Näyttäisi siltä, että heidän kohdallaan pienikin rahallinen palkanlisä koetaan kuitenkin kannustukseksi ja hyväksi palkitsemiskeinoksi. Kolme vastaajista ei kokenut rahan motivoivan, vaan työtä tehdään työn itsensä takia. Tuntuu siltä, että suurin motivoija Tupa-mallissa on vapaus suunnitella itse työn kulkua, tehdä se järkeväksi työvuorojen suunnittelulla ja tietynlainen ylpeys siitä, että itse pystytään ohjaamaan omaa työn tekoa.

*”(Tupa-malli) sehän vaikuttaa ninku työn tekemiseen ja työnkuvaan, kaikkea se mikä on niinku tuottavaa, niinku esimerkiksi, ja kaikkeen niinku virheisiin tämä vaikuttaa. Minusta on ihan hyvä. Minusta se on tuo, no siinä on vähän, tulee niitä liksoja, vaikka ne onki pieniä, mutta kuitenni. Ja sitte tuota, tuohon työn tekemiseen, se tavallaa niinko jouvuttaa tai nopeuttaa työpaikalla... Siinä voi joku toinen käyvä tekemässä, tehhään ihan niinko ettei oo siinä sitä ommaa piriä, siinä voi tehdä usiampaa, kaikki voi tehdä niinkö kaikkia. Kyllä varmaan raha pannee tekemään töitä, vaikka se ei niin iso loppujen lopuksi oookkaan, mutta pennistä ne milijoonatkin alakaa.”*

*”Ei kait siinä minun mielestä oo eroa nyt ja ennen sen käyttöönottoa. Ei sinänsä oo ollu vaikutusta, minä teen samalla lailla ku ennenki. Ei oo mittään hyötyä, vaikka se muutaman euron tuoki, niin siinä se mennee samalla lailla ku ennenki. Joka aamu tuun töihin oli Tupa-malli eli ei. Ei siitä oo haittaakaa.”*

Åbergin mukaan sitoutumisessa henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseksi. Sitoutuminen on tärkeää itseohjautuvuuden kannalta, koska sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti, eikä

häntä tarvitse kehottaa työn tekemiseen. Sitouttaminen puolestaan on jokin, jota joku tekee saadakseen henkilön sitoutumaan. (Åberg 2006, 30.)

### 4.3 Kehittämistoimet

Koska muutos on jatkuva prosessi, on siitä viestittämisenkin oltava jatkuvaa, kirjoittaa Åberg. Jatkuvan muutosviestinnän tarvetta lisää myös se, että yleensä muutokset eivät toteudu siten kuin alun perin ajateltiin. Tärkeää onkin, että muutoksesta saadaan syntymään kokonaiskuva. Muutosviestintä on jatkuvaa tiedottamista: myös silloin pitää tiedottaa, kun ei ole varsinaista uutista kerrottavaksi, muuten uutistyhjiö täyttyy huhuilla ja arvailuilla. (Åberg 2006, 131.) Vaikka haastatteluissa ei Tupa-mallista informointia kritisoitu millään tavoin – ei edes mainittu, on jatkossa kuitenkin huolehdittava muutosten viestinnästä vähintään samalla tasolla kuin tähänkin asti. Edellä on mainittu, että Tupa-mallin laskentasääntö muuttui vuoden 2010 alkupuolella. Oikarainen sanoo, että uusi laskentamalli on esitelty palavereissa työntekijöille ja Posiolla kuukausipalavereissa päätetään aina kuukausikohtaisesti, lähde-täänkö seuraavan kuukauden aikana tavoittelemaan tuottavuutta (Oikarainen 2005).

*”Tupa-malli, työvuorot saahaan ainaki suunnitella porukalla ja sitte tuota. (Työnkuva) samanlaista ku ennenki. Joskushan joutuu urakoimaan, joutuu enemmän tiukemmalle. Motivoi, ku saattaa-han sieltä saaha jonku euron rahhaa, eihän sitä ihmeitä, mutta kuitenkin. Ei se urakointi ainakaan vielä oo ollu haittaa.”*

Juuti ja Vuorela toteavat, että työtä voidaan rikastaa liittämällä siihen suunnittelua ja työtulosten valvontaa. Työn tekemisen mielekkyyttä voidaan kasvat-  
taa sillä, että työntekijä saa itse toteuttaa omia suunnitelmiaan työssään ja itse valvoa työnsä lopputulosta. Eduksi olisi tietysti myös, että työntekijä saa palautteen työstään erityisesti esimieheltään, mutta myös muulta työympäris-töltä, kuten työkavereilta, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Pystyäkseen an-tamaan palautetta esimiehen pitää tietysti tuntea henkilön työ; se mitä siihen suorittavalla tasolla kuuluu ja mitä tuloksia työltä voidaan vaatia. (Juuti–Vuorela 2002, 69.)

*”Tupa-malli motivoi sillä, että voi suunnitella työtä ja että voi kehittää omaa työtä toimipaikan tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan, samalla voi tavallaan turvata omaa työpaikkaansa Postissa. Raha ei ole päällimmäinen motivointikeino minulle – jos raha olisi motivoija, riskinä olisi, että työstä unohtuisi kaikki muu järkevyyys ja työtä yritettäisiin tehdä mahdollisimman pienellä porukalla, kunnes kaikki simahtaisivat, se olisi tuohon tie.”*

Tuntuu siltä, että Posiolla Tupa-mallin itseohjautuvuus ja johtamistarpeen väheneminen on toteutunut. Jatkossa kannattaa ehkä korostaakin työnsuunnittelun ja työn kehittämisen mahdollisuuksia, eikä antaa suurta sijaa taloudelliselle hyödyille, koska työntekijöillekään eivät eurot tuntuneet olevan kaikista tärkeimpiä.

*”En enää vaihtais niinko takasi vanhaan malliin, tämä on ihan hyvä. Joka tottuu tähän ja tekkee, niin ei sitä enää psytys vaihtamaan, että jos pitäs vanhaan malliin.”*



## 5 ETÄJOHTAMINEN

### 5.1 Johtaminen, johtajuus ja esimiestyö

”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa”. Johtajuus on siis hankala määritellä, mutta määrittely on kuitenkin tärkeää, jotta johtajuutta voidaan käsitellä, tutkia ja toteuttaa. Johtajuus saa puheessa usein korvaavia termejä, kuten valmentaminen, mento-  
rointi, tutorointi, ohjaaminen, opettaminen ja koulutus. Sydänmaanlakka on määrittänyt johtajuuden näin: johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Hänen mukaansa johtajuudessa jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 105.)

Myös esimiestyö on johtamista. Peltosen ja Ruohotien mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa on kolme osapuolta: johtaja, johdettavat ja vallitseva tilanne. Tilanteen säätelyllä johtaja vaikuttaa tiimensä ja koko organisaationsa tuotoksiin sekä tiimin jäseniin. Johtamisella tarkoitetaan niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan määriteltyjen päämäärien suuntaan. Johtaminen on siis sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä että tavoitteellista toimintaa (Peltonen–Ruohotie 1991, 150). Toisen, samankaltaisen määritelmän mukaan esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai ryhmiin (Hyp-  
pänen 2007, 7). Johtajuus on tärkeä osa yrityksen strategiaa. Toisaalta voidaan sanoa, että johtajuus on juuri niin viisasta kuin johtaja itse on. Åberg puolestaan vertailee esimiehen ja alaisen suhdetta tapauksilla, joissa on aido-  
sti kyse valtasuhteeseen liittyvistä asioista kuten työnjako, koordinointi tai kehityskeskustelut (Åberg 2006, 17).

Johtamisella tarkoitetaan niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan määritettyjen päämäärien suuntaan. Erään määritelmän mukaan johtaminen on sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä että tavoitteellista toimintaa. (Peltonen–Ruohotie 1991, 150.) Jalava määrittelee johtajuuden ensisijaisesti yhteisön toimintatapojen säätelemiseksi. Hän lisää, että johtajuudessa on kyse yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuvasta tavoitesuuntautuneesta vaikuttamisprosessista. Kuten edellä, Jalavankin mukaan johtajuus on vuorovaikutteinen käsite, johon sisäl-

tyvät vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. (Jalava 2001, 8–10.)

Myös Juuti määrittelee johtamisen vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen on täten kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakaantunut ja johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa sekä jatkuva prosessi, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja on toimintaa eikä ihmisten ominaisuuksia. (Juuti 2006, 160–161.) Kaikissa näissä johtajuuden määrittelyissä tulee esiin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on saada organisaation tavoite saavutetuksi yhteisellä toiminnalla. Kuten Järvinenkin toteaa: johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä (Järvinen 2005, 13). Käytännön tasolla johtaminen tarkoittaa asioiden hallitsemista ja järjestelemistä. Hyvällä johtajuudella ja esimiestaidolla ihmiset voidaan saada toimimaan tehokkaammin, tulosta syntyy enemmän tai parempana, resurssit voidaan jakaa tasaisesti ja tehokkaasti käyttöön, samoin työntekijöiden kuormitusta voidaan jakaa tasaisemmin. Johtaminen vie organisaatiossa kohti haluttua päämäärää.

Työtäni varten tehdyissä haastatteluissa Posion postinjakelun työntekijät olivat tyytyväisiä paikalliseen johtamiseen eli ryhmävastaavan toimintaan. He kokivat itse asiassa ryhmävastaavan heidän varsinaiseksi johtajakseen, joka välittää heille tietoa kauempana sijaitsevalta esimieheltä. Koko haastattelun ajan tuli kaikilta haastateltavilta ilmi mielipide, että he eivät tarvitse jatkuvasti läsnä olevaa johtajaa, vaan he toimivat itsenäisesti ja itseohjautuvasti omana ryhmänä. Haastatteluissa ei tullut esiin toiveita siitä, minkälaisen johtajan pitäisi olla – haastateltavat joko olivat oikeasti tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen tai toisaalta saattoi olla, että haastattelussa ei ollut sellaisia teemakeskustelun aiheita, joissa varsinainen johtamisen laatu olisi tullut käsittelemään.

*”Yksikössä on oltava yksi vastuuhenkilö, joka katsoo perään että homma pyörii ja siinä ei tarvi muita pikkupomoja sitte.”*

*”Minusta ryhmävastaava pystyy aivan hyvin johtamaan tätä. Minusta tuntuu, ettei onnistuis ilman (ryhmävastaavaa), se tietää kuitenkin nämä kaikki, tuntee, tarvitaan se, joka johtaa.”*

Näyttää siltä, että haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he tekevät työt itse oma-aloitteisesti. He näyttivät jopa olevan ylpeitä siitä, että pystyvät hoitamaan kaikki työt toimipaikassa niin hyvin, että ovat saaneet siitä jatkuvasti palautetta ylemmältä taholta. He osasivat myös arvostaa omaa osaamistaan, mikä tuli ilmi jokaisen haastateltavan kohdalla.

*”No niinhän se on, että ollaan itsenäisiä ja oma-aloitteisia. Itehan se pitää hommata, olla oma-aloitteinen siinä hommassa.”*

Johtaja on johtamisprosessissa ehdottomassa avainasemassa. Prosessin eri yhteyksissä jokaisella voi olla silti sekä johtajan että alaisen rooli, riippuen tilanteesta. Riippumatta kuitenkin roolista, jokainen on ainakin itsensä johtaja, määrittelee Sydänmaanlakka. ”Johtajan tehtävä on tarjota hyvää johtamispalvelua”. Jokainen johtaja luo oman johtamiskulttuurinsa ja johtamisen periaatteet, jotka kuitenkin ovat sidoksissa aina kyseessä olevaan organisaatioon. Nämä periaatteet ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 120–121.)

Hyvälle johtajalle voidaan asettaa kymmeniä erilaisia tunnusmerkkejä: tasa-puolisuus, kuuntelutaito, kärsivällisyys ja niin edelleen; ratkaisevinta johtajalla on kuitenkin hyvä itsetuntemus. Vasta kun tuntee itsensä ja sen mukana luottaa itseensä, voi olla hyvä johtaja. Johtajan on pystyttävä kehittymään tehtävänsä ja ajan mukana, hallittavaa omaa käyttäytymistään ja erityisesti ajan käyttöönsä, osattava johtamansa asia hyvin, osattava jakaa saamansa tieto tarvittavissa määrin alaisilleen ja kollegoilleen sekä omattava tietynlainen sosiaalinen taito lukea ihmisiä ja heidän käyttäytymistään. Kaiken kaikkiaan hänen on oltava sinut oman itsensä kanssa, mutta myös johtamansa työn kanssa. Tärkein ominaisuus johtajalle on kuitenkin aito halu olla johtaja, ilman sitä hän ei voi onnistua. Ruohotie ja Honka sanovatkin, että henkilöt, joilla on voimakas motivaatio johtaa, pääsevät myös todennäköisimmin johtajiksi (Ruohotie–Honka 2002, 188).

Esimies edustaa aina työnantajaansa, hänellä on siihen annettu virallinen asema. Ns. epävirallista esimiestä ei voi olla olemassa - ja jos on, työyhteisössä on jotakin pahasti pielessä ja siihen olisi pikimmiten puututtava. Esi miestyö on johtajuuden aluetta, jossa toteutuu johtajan ja hänen välittömien alaistensa vuorovaikutus heidän omalla vastuualueellaan. Esimiehen täytyy määrittää itse tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä sekä päättää sen mukaan, paljonko hän panostaa varsinaiseen, välittömään esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, kuten asiantuntijatehtäviin ja suoritettavaan työhön. Tärkeintä on, että johtaja ymmärtää esimiestehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaansa koko työyhteisön parhaaksi. (Sydänmaanlakka 2004, 13.)

Yleensä esimies on työntekijälle työnantajan lähin edustaja. Tässä välittömässä esimiestehtävässä joudutaan usein tekemään käytännön päätöksiä, jotka voivat aiheuttaa suuriakin ristiriitoja työyhteisössä. Esimies on aina asemassaan lojaali työnantajalleen ja hänen on ristiriitatilanteessa tavallaan myytävä muutoksia aiheuttavat päätökset työryhmälleen. Tällöin esimiehen valitsema rooli ja tapa esittää asiat ovat merkittävässä asemassa. Joskus on vain pakko olla vaativa ja esittää asiat ehdottomina, toisissa asioissa voidaan sitten neuvotella ja joustaa enemmän. On vain olemassa asioita, jotka on tehtävä.

Kuten Ruohotie ja Honkakin toteavat, esimiehen keskeinen tehtävä on saada henkilöstö työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Esimies on organisaatiossa yrittäjän asemassa: hänen mielenkiintonsa on yrityksen saavuttamissa tuloksissa ja tuottavissa investoinneissa. Hänen on yksityiskohtaisesti ratkaistava, miten resurssit organisoidaan ja jaetaan niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimieheltä edellytetään myös kykyä koordinoida työryhmien ja kokonaisten osastojen toimintaa. Voidaan jopa sanoa, että yrittäjyys on esimiehen välttämätön ominaisuus (Ruohotie–Honka 2002, 185–186, 190.)

Työssään esimies on tiiviissä yhteydessä työelämän eri osapuolten kanssa: asiakkaiden, alaisten, omien esimiesten, tavarantoimittajien, ammattiyhdistyksen, viranomaisten sekä perheen ja ystävien. Kaikki nämä eri tahot asettavat esimiehelle, hänen toiminnalleen ja käyttäytymiselleen monenlaisia

odotuksia. Usein nämä odotukset ovat vielä ristiriidassa keskenään. Esimiehen täytyy tiedostaa ja selvittää itselleen nämä erilaiset odotukset sekä ratkaista niiden välinen ristiriita. Hän joutuu pohtimaan ratkaisuja ottaen huomioon oman suhtautumisensa esimiesasemaan, oman esimiesvalmiutensa perustan ja henkilökohtaisen elämänasenteensa. (Joutsenkunnas 1982, 53–54.)

Myös Järvinen toteaa, että esimies on oman työyhteisönsä palveluksessa. Aina tarvitaan johtaja, henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että työnteon kaikki edellytykset ovat kunnossa. Esimies ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti. Yksi tärkeimmistä esimiehen ja johdon tehtävistä on huolehtia, että organisaation eri ryhmät tietävät yrityksen olemassaolon oikeutuksen eli sen perustehtävän. (Järvinen 2009, 27–28.) Koska organisaatiot muuttuvat nykyään nopeasti, myös johtaminen muuttuu samalla olennaisesti. Työelämän kiihtyvä vauhti vaatii esimieheltä yhä aktiivisempaa ja valppaampaa otetta toiminnan johtamisessa. (Järvinen 2009, 32.)

Johtajalla ja esimiehellä on monenlaisia rooleja, joissa he toimivat yrityksessä riippumatta organisatorisesta asemastaan. Käytännössä eri rooleja ei voi erottaa toisistaan, vaan esimies toteuttaa toiminnassaan useita rooleja samanaikaisesti, esimerkiksi ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleja. Ihmissuhderoolissa esimies on ensiksikin edustamansa organisaation keulakuva. Hän luo ulkopuolisille tietynlaisen, toivottavasti halutunlaisen, kuvan edustamastaan yrityksestä ja samalla antaa alaisilleen henkilökohtaisen esimerkin käytöksellään. Toiseksi hän on selkeästi roolinsa mukaisesti esimies. Hän antaa alaisilleen välitöntä ohjausta työtä koskevissa asioissa, hänen vastuullaan on myös rekrytointi. Hän luo esimiesroolissaan yhteisön toimintatavat sekä jakaa toimivaltaa ja -vastuuta eli ohjaa välillisesti. Kolmanneksi hän on yhdyshenkilö, joka luo suhteita esimies-alaisverkoston ulkopuolelle. Tässä roolissaan hän vastaa tietojen hankkimisesta, yrityskuvan luomisesta ja uusien suhteiden solmimisesta. Ihmissuhderoolit rakentavat perustan tiedonkulkurooleille. (Joutsenkunnas 1982, 41–43.)

Tiedonkulkurooleissa esimies on tietokeskus, joka saa joka puolelta tietoa enemmän kuin alaisensa. Hän havainnoi erilaisia ilmiöitä ja pääättelee, mitkä

niistä ovat merkityksellisiä juuri hänen ja yrityksen toiminnan kannalta. Esimies on myös tiedonvälittäjä, joka jakaa ja välittää tietoa sekä toiminnallisella että taustatiedon tasolla. Tiedonvälittäjän rooli käsittää yrityksen sisäisen tiedonvälityksen. Runsaasti tietoa välittävä esimies saa myös itse paljon tietoa. Hän on siis tiedottaja, joka aktiivisesti suunnatulla tiedottamisella korostaa niitä asioita, joita organisaatiosta halutaan tuoda esille. Tämä tiedottaminen tapahtuu organisaatiosta ulospäin. (Joutsenkunnas 1982, 43–45.)

Esimies toimii siis myös päätöksentekoroolissa, johon tiedon kerääminen ja välittäminen ovat toimineet välineinä. Päätöksenteko on hyvin olennainen osa esimiehen työtä, päätösten on synnyttävä ajallaan ja oikeiden ihmisten toimesta, jotta asiat menevät eteenpäin. Esimiehen on ratkaistava ennen varsinaista päätöksentekoa, kuinka päätös tehdään ja ketkä siihen osallistuvat. Hän voi tehdä päätökset itsenäisesti yksin tai ottaa mukaan myös alaiset ja siten sitouttaa heidät yhä paremmin organisaation toimintaan mukaan. Päätöksenteossa esimies voi olla aloitteentekijä, joka reagoi aktiivisesti muutoksiin ollen käynnistämässä ja kehittämässä niitä. Tässä roolissa esimies pääsee parhaiten toteuttamaan omaa yrittävyyttään. Esimies voi olla häiriöiden käsittelijä, joka kohtaa tahtomattaan yllättäviä tilanteita, joita ei voi sivuuttaa ilman nopeaa ja perusteellista käsittelyä. Hän voi olla voimavarojen eli resurssien jakaja, jonka pitää kaiken toiminnan keskellä pitää mielessään yksikkönsä liikeideat ja niiden kriittiset menestystekijät. Resurssien jakopäätösten pitää olla linjassa niiden kanssa. Jos resurssien lisääminen ei ole tarvittaessa mahdollista, on parasta määrittää realistinen toimintataso jo liikeidea pohtiessa. Esimies toimii myös neuvottelijan roolissa sekä virallisissa että epävirallisissa neuvotteluissa. Hänellä on toimivalta tietyissä, annetuissa puitteissa tehdä neuvotteluissa tarvittavia päätöksiä. Esimiehen on hyvä aika ajoin pysähtyä miettimään, miten hän toimii eri rooleissaan ja miten hoitaa niitä. Samoin voi pohtia sitä, miten eri roolit painottuvat juuri hänen työssään. Tämä pohdinta antaa perustaa esimiehen omien kehittämistarpeiden arvioinnille ja oman ajankäytön tehostamiselle. (Joutsenkunnas 1982, 45–48.)

Epävirallinen kommunikaatio eli johtajan niin sanottu juttukaverin rooli tuo usein esille asioita, joita vetäjä johtaja tarvitsee omassa työssään. Epävirallinen kommunikaatio voi koskea esimerkiksi työntekijöiden harrastuksia, mielenkiinnon kohteita, ajankohtaisia asioita, mutta vapaamassa keskustelussa

voi tulla esille myös työntekijän mieltä painavia huolia. (Koivisto–Vartiainen 2008.)

*”On tärkeää, että esimies käy itse henkilökohtaisesti toimipaikassa, jolloin on myös mahdollisuus muulla henkilöstöllä keskustella hänen kanssaan ja tuoda esille asioita, joita ryhmävastaava ei ehkä aina itse huomaa ottaa esille.”*

*”Kyllä minusta tuntuu, että esimies voisi tuntea muutenkin työ-kaverina, ois ihan hyvin, vaikka nehan niin harvoin käypi. Siinä it-tekukanenki niinko aika paljo rentoutus (pikkujouluissa), voisi ju-tella ja.”*

Tärkeä osa esimiehen työtä on alaisten työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen joko onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Työsuoritusten arviointiin vaiheita ovat käyttäytymisen havainnointi, mielikuvan muodostaminen arvioitavasta kohteesta, mielikuvan tallentaminen muistiin, tallennetun informaation palauttaminen muistiin arviointia varten, palautetun informaation uudelleen tarkastelu yhdistäminen muuhun käytettävissä olevaan informaatioon sekä lopullinen arviointi sopivalla arviointivälineellä. Mielikuvan muodostamiseen ja informaation tulkintaan vaikuttavat esimiehen ennakkokäsitykset arvioitavasta henkilöstä, tarkoitus, jota varten arviointi tehdään ja arviointiin käytettävissä oleva aika. (Peltonen–Ruohotie 1991, 71–76.)

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palautteella tiedotetaan sen vastaanottajalle mahdollisista rangaistuksista tai palkkioista, toisaalta palaute itsessään voi olla myös palaute tai rangaistus. Työssään ihmisillä on useita erilaisia palautteen lähteitä, kuten muut organisaation jäsenet, työ itse tai itsearviointi omasta suorituksesta. Korkealla suoritusasteella työskentelevät tarvitsevat palautetta, joka korostaa pätevyyttä ja henkilökohtaista vastuuta, kun taas heikot työntekijät tarvitsevat enemmän suoritukseen sidottuja ulkoisia palkkioita. (Peltonen–Ruohotie 1991, 76–80.)

Haastattelujen perusteella tuntuisi siltä, että kaempana sijaitsevan esimiehen käynnit postinjakelun toimipaikassa ja palaute liittyy työntekijöiden mielestä yhteen. Halutaan, että esimies kävisi paikalla useammin ja antaisi jonkinlaista palautetta siitä, missä mennään ja mitä hän odottaa juuri tältä ryhmältään.

Kuten aiemmin totesin, haastateltavat ovat saaneet hyvää palautetta toiminnastaan kaikilta aiemmilta esimiehiltään, mutta se ei tunnu riittävän. Halutaan, että jokainen, juuri kyseisellä hetkellä vetovastuussa oleva esimies antaisi palautteen omasta näkökulmastaan ja omasta puolestaan. Työntekijät kokeva, että annettu palaute on aina esimieskohtainen, ei kollektiivinen yleensä työnantajalta tuleva palaute.

*”Pitäs käyä ilimottautumassa, ...että mikä systeemi, mikä se johtamisen, että onko sillä vanha malli, että perustuu että ylhäältä alaspäin vai käskyttävä vai alhaalta ylöspäin kuunteleva. Sitä niinku kaipais.”*

*”Itselleni on tärkeää, että esimies käy toimipaikassamme kohtalaisen säännöllisesti, koska hän tällä tavalla osoittaa, että on kiinnostunut ja halukas olemaan mukana toimipaikan työn tekemisessä.”*

Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilöstö pyrkii organisaatiossa asetettuihin tavoitteisiin. Kannuste yllyttää ihmistä toimintaan, palkkio tyydyttää tarpeen. Kannuste siis virittää toimintaan, palkkio vahvistaa sitä. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia ja tarve niiden toistamiseen voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot taas ovat kestoiltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi raha, valta ja arvostus, sisäisiä taas työn ilo, kyky nauttia työstä. (Ruohotie–Honka 2002, 45–46.) Kannustavien työyhteisöjen esimiehillä on yleisesti korkea johtamismotivaatio, he ovat kiinnostuneita ongelmanratkaisusta ja heidän esimiesvalmiutensa ovat hyvät (Ruohotie–Honka 2002, 189).

Haastatteluissa kysyttiin tiedon kulusta esimieheltä työyksikköön. Niissäkin vastauksissa tuli yleensä esiin luja luottamus ryhmävastaavan toimintaan ja siihen, että hän välittää kaiken työssä tarvittavan tiedon työntekijöilleen. Yksi skeptinen vastaus löytyi:

*”Ryhmävastaavan kautta pitäs tieto kulukia. Saako sitä tietoa, no jos sitä ei saa, niin mistä sitä tietää ettei saa? Mistä sitä tietää, onko sitä mittää tietämistäkkää?”*



Yleisesti luotettiin tiedon kulkuun, sen oikeellisuuteen ja tarpeellisuuteen.

*”Paikallisesti kyllä tieto kulukee, ku se saahaan tänne. Ylemmiltä esimiehiltä pikkusen aktiivisuutta.”*

*”Kylläkait sitä tietoa tullee tarpeeksi. Ryhmävastaavahanse neuvoo, eipä sitä muuta.”*

*”Tieto tullee kaikille, en minä tiä kuunteleeko ne muut.”*

*”Ryhmävastaavalta kai minä tievot saan mitä tartten. Me kait pärjätään tuon ryhmävastaavan kans, ainaki minä.”*

## 5.2 Ryhmän johtaminen

Juutin mukaan työryhmällä ja ihmisten välisillä suhteilla on suuri vaikutus siihen, miten työpaikalla käyttäydytään ja miten itse työ koetaan. Työryhmässä käytävät keskustelut ja työpaikan ihmissuhteet voivat tukea ihmisen tuloksellista työskentelyä voimakkaasti, mutta toisaalta ne voivat myös kuormittaa hänen voimavarojaan. Avoin, avulias, keskinäiselle kunnioitukselle, tuelle ja luottamukselle perustuva työntekijöiden välinen vuorovaikutus työpaikalla tukee heidän työskentelyään. Kiinteä työryhmä antaa jäsenilleen sosiaalista tukea ja henkilö, joka kokee tulevansa muiden ryhmän jäsenten arvostamaksi ja kunnioittamaksi ryhmän tasavertaisena jäsenenä, voi vapaasti kertoa työhönsä liittyvistä ongelmista muille ryhmän jäsenille ja saada heiltä puolestaan tukea ongelmien ratkaisuun. Lisäksi Juuti kirjoittaa työrooleista ja niihin liittyvistä odotuksista ja toteaa, että jatkuva epäselvyys omasta roolista ja työhön liittyvistä tavoitteista on vakava stressitekijä työelämässä. Työnkuvan pitäisi olla selkeä ja ymmärrettävissä oleva, työntekijän pitäisi saada tarpeeksi vapautta toteuttaa ja rytmittää työnsä mielensä mukaisesti. On myös tärkeää, että työntekijä tietää, missä rajoissa hän voi päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. (Juuti 2006, 109–111.)

*”Minusta on hyvä työporukka. Välillä on huonoja aamuja tulla töihin, itestä kait ne johtuu, eihän ihminen aina voi olla hyvällä päällä. Kyllä se joskus tympäsee tulla töihin, ku tietää mitä pittää tehdä, ku se on aina samanlaista. Se mennee ohi, ku siinä päivän on ja lähet kannolle, niin siinä se on.”*

*”No niinhän se on, että ollaan itsenäisiä ja oma-alotteisia.”*

*”Jos ei jotaki asiaa tiiä, niin sitte kyssyy kaverilta ja kyssyy sitte seuraavalta. Se on semmonen kokonaisuus, että kaikki on vähän niinku, kaikki tietää suurin piirtein kaikki, joo. Pystyy tekemään kaikki...Minusta se on semmonen kokonaisuus, positiivisessa hengessä tehhään hommia.”*

Ryhmän kiinteyyteen vaikuttavat kaikki sekä positiiviset että negatiiviset voimat, joiden seurauksena yksilö säilyy ryhmän jäsenensä. Kiinteässä ryhmässä sen jäsenet pitävät toisistaan sekä arvostavat että kunnioittavat toisiaan. Kiinteä ryhmä tarjoaa myös sosiaalista tyydytystä jäsenilleen. Kiinteä ryhmä, jota johdetaan kannustavasti, on tuottava. Ryhmän kiinteys vaikuttaa myös työsuoritukseen joko sitä lisäten tai madaltaen. Voidaan todeta, että:

- kiinteät työryhmät saavuttavat todennäköisemmin tavoitteensa kuin hajanainen ryhmä
- kiinteä työryhmä voi valita tavoitteekseen korkean tai matalan suoritustason
- kiinteä työryhmä pyrkii suoriutumaan itselleen asettamiinsa tavoitteisiin.

Yleensäkin kiinteiden ryhmien jäsenet ovat muita todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä. Tämä johtuu siitä, että kiinteässä ryhmässä työskentelevät saavat muita enemmän tyydytystä ryhmän jäsenten välisistä keskusteluista ja siitä, että kiinteiden työryhmien jäsenet samaistuvat muita useammin ryhmän yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä kokevat ryhmän yhteiset pyrkimykset itselleen merkityksellisiksi. (Juuti 2006, 125, 129.)

Osaamisesta Hyppänen toteaa, että esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää sekä monia velvollisuuksia, vastuita että osaamisen alueita. Siihen sisältyy hyvää henkilöstöjohtamista, mikä tarkoittaa sujuvaa toimintaa niin yksilöiden kuin ryhmienkin kanssa ja osaamista, jonka avulla esimies selviytyy lakipykäliden kanssa, liiketoiminnan paineissa ja erityisesti erilaisissa muutostilanteissa. (Hyppänen 2007, 7.)

Lämsä ja Hautala määrittelevät ryhmän kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi, jossa henkilöt tavoittelevat yhteistä

päämäärää. Ihmisillä on erilaisia rooleja ryhmän toiminnassa ja heille muodostuu jäsenten käyttäytymistä ohjaavia normeja ja sääntöjä. Ryhmän jäsenet tiedostavat myös myönteisen keskinäisen riippuvuussuhteen merkityksen yhteisen päämäärän saavuttamisessa. (Lämsä–Hautala 2005, 103–105.) Åberg puolestaan määrittelee ryhmän koostuvan ihmisistä, jotka tietävät tai kokevat muodostavansa ryhmän, jotka vuorovaikuttavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan ja jotka yhdessä toimimisen kautta tuottavat jotakin, esimerkiksi työsuorituksia (Åberg 2006, 32).

Johtajan tehtävä on ylläpitää ja kehittää työyhteisössä tavoitteellisuutta; hänen tehtävänä on muistaa ja muistuttaa muita siitä, mikä tekee ryhmän olemassaolon oikeutetuksi eli mikä on ryhmän perustehtävä ja mitkä ovat sen työtavoitteet. Ryhmästä vastuussa olevan johtajan pitää olla jatkuvasti kiinnostunut siitä, työskenteleekö ryhmä perustehtävänsä mukaisesti. (Lönngqvist 2005, 75–76.)

Lämsä ja Hautala kirjoittavat tiimityön olevan yksi ryhmätoiminnan muoto (Lämsä–Hautala 2005, 127). Tiimit ovat toiminnan välineitä, eivätkä päämäärä itsessään. Tiimi on joukko ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja mitattavissa oleviin päämääriin sekä yhteisiin toimintatapoihin. He kantavat työstä myös vastuun yhdessä. Tiimit ovat järjestäytyneitä ryhmiä, jonka jäsenet toimivat vastavuoroisesti yhteiseen päämäärään tähdäten ja jotka koordinoivat toimintaansa saavuttaakseen tavoitteensa. (Sydänmaanlakka 2004, 47–48.) Myös Lämsä ja Hautala määrittelevät tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisina omista suorituksistaan. (Lämsä–Hautala 2005, 129.) Johtajan tehtävänä on kasvattaa jokaisen yksilön osaamista ja valmiustasoa, jonka myötä myös tiimin osaaminen kasvaa. Hyvä tiimitoiminta on älykäs tapa tehostaa organisaation toimintaa, minkä seurauksena vähemmällä työllä saadaan aikaan enemmän tuloksia (Sydänmaanlakka 2004, 200). Salmi, Rovio ja Nikkola kirjoittavat, että ensisijainen ryhmää yhdistävä ja sen toimintaa motivoiva tekijä on sen perustehtävä. Ryhmä syntyy aina tehtävän ympärille ja sen olemassaolo riippuu tehtävän suorittamisesta. (Salmi–Rovio–Nikkola 2010, 99.)

Tiimitekeminen on ryhmän toiminnan kannalta laadullinen ominaisuus, jota ei saada aikaan säännöillä ja määräyksillä. Tiimiys ei myöskään ole stabiili tila, vaan se kehittyy ja muuntuu ajan ja paikan perusteella. On olemassa ryhmiä, jotka eivät käytä itsestään tiimin nimeä, vaikka toimivatkin tiimimäisesti. Tiimityön takana on tarve hakea suorituksiin laatua ja tehokkuutta, myös parempi me-henki ja madaltunut organisaatorakenne ovat tiimityöstä syntyviä hyötyjä. (Lämsä–Hautala 2005, 131–132.) Rooli määrittellään ryhmän jäsenten käyttäytymisen ja toisten jäsenten odotusten perusteella – rooli on siis sellaista ryhmän jäsenten käyttäytymistä, jota muut häneltä odottavat (Koivisto–Vartiainen 2008, Helkama–Myllyniemi–Liebkind 2001, 268 mukaan).

Tiimin vetäjän rooli on keskeinen, kun tarkastellaan tiimin työskentelyn onnistumista. Vetäjä pitää jäsenten huomion keskittyneenä tavoitteeseen, mutta toisaalta myös antaa tiimin toimia mahdollisimman itsenäisesti. (Lämsä–Hautala 2005, 139.) Toisaalta johtajuuden tehokkuutta voidaan arvioida myös ryhmäprosessin laadun perusteella eli pystykö johtaja lisäämään vetämänsä ryhmän yhtenäisyyttä, ihmisten yhteistyötä ja motivaatiota? Johtajan pitäisi olla lisäksi taitava konfliktien selvittäjä, ihmisten ongelmien ratkaisija ja päätöksenteon tukija. Hänen pitää auttaa ryhmää kohtamaan muutokset ja epävarmuudet rakentavalla tavalla. (Lämsä–Hautala 2005, 209.) Lämsä ja Hautalan mukaan ryhmäjohtajuudessa keskitytään kolmeen pääseikkaan:

1. Miten ryhmää on johdettava, jotta se saavuttaa tavoitteensa?
2. Miten ryhmän toimintaa ylläpidetään?
3. Miten ryhmä onnistuu toiminnassaan suhteessa sen ulkoiseen ympäristöön? (Lämsä–Hautala 2005, 214.)

Johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johdettavien ja johtajan välillä; asioiden johtaminen puolestaan tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessienhallintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Suurin erottava tekijä asioiden ja ihmisten johtamisen välillä on suhtautuminen muutokseen: johtajuus on uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämistä, asioiden johtaminen tähtää pikemminkin pysyvään tilaan ja vakauteen.

Taulukko 2. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua (Lämsä-Hautala 2005, 207.)

Asioiden johtamisessa on tärkeää	Ihmisten johtamisessa on tärkeää
strategiat	osaaminen ja sen kehittäminen
rakenteet	innostaminen
järjestelmät	yhteiset tavoitteet
vakaus ja ennustettavuus	muutos ja innovaatiot

Ryhmähenki on ryhmän jäsenten kokema tunne ryhmän ykseydestä, kirjoittaa Åberg. Ryhmän jäsenet vaikuttavat tietysti myös ryhmähenkeen, mutta myös erilaiset tilanteet vaikuttavat siihen. Tärkein tekijä ryhmähenkeen ja yksilön vireeseen vaikuttamisessa on työnilo – jos työniloa ei ole, ryhmähenki hiipuu ja työ alkaa maistua pakolta. (Åberg 2006, 38.) Jalava ja Matilainen lisäävät, että yhteisön ominaisuuksiin luetaan jonkinlaisten yhteisten arvojen ja asenteiden jakaminen (Jalava–Matilainen 2010, 68).

Salmi ym. kuvaa ryhmän reflektion merkitystä ryhmän yhteistoiminnalle ja sisäisten viestien välittymistä ja heijastumista ryhmän jäseneltä toiselle. Reflektiivisyys on hänen mukaansa eräänlaista taaksepäin katsomista, asioiden merkitysten pohtimista ja uudelleen muokkaamista. Ryhmän vuorovaikutuksessa reflektiota käytetään varmentamaan sekä asiasisällön että toisen ryhmän jäsenen ymmärtämistä. Reflektio on myös eräänlaista tietoiseksi tulemistä omasta ja muiden ryhmän jäsenten oppimisesta. Siksi reflektiolla on myös keskeinen asema, kun tavoitellaan ryhmän itseohjautuvuutta. (Salmi ym 2010, 77.)

Tehtyjen haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Posion postinjakelun työntekijöiden ryhmähenki on erittäin vahvaa. Edellä olleessa sitaatissakin mainitaan, että jos on huono päivä, syy löytyy itsestä – ei siis syytellä muita tai työtä huonosta tuulesta. Luonnollisesti työ joskus kyllästyttää, kun se on samanlaista, mutta kun pääsee jakelureitille, työn tuoma vapaus korostuu ja huonot päivät unohtuvat. Työn vapaudesta puhuivat kaikki haastateltavat; vapaus näyttäisi liittyvän siihen, että Tupa-mallin myötä toimipaikassa tehdään itse työvuorosunnittelua, johon kaikki työntekijät osallistuvat. Vaikka

kaikki päivittäiset rutiinit on hoidettava, työ tuntuu vapaalta, kun sen rytmitykseen on itse voinut vaikuttaa.

*”Oikiastaan kaikki tässä on niin mukavata, ku se on vaihtelevvaa työ, ensin on sitä sisätyötä, sitte sitä ulukotyötä, saapi niinku monipuolista tehdä. Niin, no on vappaata, seki on ihan, oma vapaus tehdä.”*

### 5.3 Ihmisten johtaminen

Johtaminen ei ole vain asioiden johtamista ja työtehtävien organisointia. Tärkeä osa esimiestoimintaa on erilaisten ihmisten johtaminen. Jokainen ihminen on omien ominaisuuksiensa ja persoonallisuutensa muodostama kokonaisuus, johon oman osansa tuovat ihmisen asenteet, kokemukset ja odotukset. Esimiehen on kyettävä vielä jokaisen ihmisen johtamisen lisäksi muodostamaan näistä erilaisista persoonallisuuksista toimiva ryhmä sekä johtamaan koottua ryhmää organisaation tavoitteiden mukaisesti. Järvinen toteaa, että johtamisen kannalta ihmisten sisäinen ohjautuvuus on mutkallista, sillä esimies ei voi aina tietää, mitkä erilaiset ulkoiset asiat ovat työntekijälle merkittäviä ja mikä häntä innostaa. Esimiehen tehtävä on kaksijakoinen; toisaalta hänen pitää huolehtia, että henkilöstö toimii yrityksen päämäärien ja määräysten mukaan, toisaalta taas henkilöstön itsenäisyyttä pitää kunnioittaa eikä heitä saa liikaa käskää, vahtia tai neuvoa. (Järvinen 2009, 99,106.) Myös Lönnqvist kirjoittaa, että ihmisten käyttäytymisen ja sitä ohjaavien ajatusten ja tunteiden ymmärtäminen on johtamisessa tärkeää – sitä tärkeämpää se on, mitä enemmän organisaation toiminnan lähteenä ovat henkilöstön omat voimavarat ja asiantuntijuus (Lönnqvist 2005,34.)

Pirneksen mukaan kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan, hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän on avoin saamalleen palautteelle, suhtautuu siihen myönteisesti ja haluaa oppia siitä. Hän on avoin myös kaikelle uudelle. Kehittyvä johtaja ymmärtää myös roolinsa alaistensa kehittäjänä, hän toimii heidän valmentajanaan, tuntee heidät ja auttaa heitä kehittymään. Kehittyvä johtaja saa aikaan kehitystä ja kasvua niin itsessään, koko organisaatiossa että johtamissaan ihmisissä. (Pirnes 1988, 79–80.) Toisaalta tehokkaat johtajat ovat avoimia kehitykselle ja omaksuvat uutta tietoa, he katsovat tulevaisuuteen (Ruohotie–Honka 2002, 193).

Johtaminen henkilöityy helposti: on helpompaa samaistua johtajaan kuin johtamiseen. Henkilö eli johtaja (tai esimies) on johtamisen palveluksessa. Lönnqvistin mukaan hyvä johtaminen on joustavien ja monimuotoisten keinojen käyttämistä varmistamaan organisaation kyvyn suoriutua tehokkaasti perustehtävästään. (Lönnqvist 2005, 29). Kuten Lämsä ja Hautala sanovat, johtajuudessa ei ole kyse asioiden tekemisestä ihmisten puolesta, vaan siitä, että opettaa ihmisiä toimimaan itse niin, että he ymmärtävät toimintansa tarkoituksen. Heidän mukaansa johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita sekä ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. (Lämsä–Hautala 2005, 206.) Hyvät ja huonot esimiehet eroavat siinä, miten hyvin he kykenevät analysoimaan käyttäytymisongelmien taustalla olevia syitä. (Ruohotie–Honka 2002, 188.)

Lämsä ja Hautala määrittelevät kirjassaan johtajuuden arvo- ja valtalatautuneeksi ihmisten väliseksi vastuullisen vaikuttamisen prosessiksi, missä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi olisi mahdollista. Yksinkertaisesti määriteltynä johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista ja johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita sekä ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. Johtajuus koskee aina itseä ja muita, se on suhde johtajan ja johdettavien välillä, vuorovaikutteinen suhde, ei niinkään henkilökohtainen ominaisuus. Johtajuus tarjoaa ihmiselle näkökulmaa ja opastusta yhteisen toiminnan suuntaamiseksi. (Lämsä–Hautala 2005, 206.)

Voidaan sanoa, että esimieheksi kasvaminen on pitkä polku, joka polveilee kehittyvän työuran myötä. Tärkeimmiksi taidoiksi nousevat itsetuntemus, kyky ottaa uutta vastaan ja erityisesti kyky välittää uutta tietoa alaisille eli viestintätaidot. Kehittyäkseen esimiehen kannattaa pitää mielensä avoinna sidosryhmiä kohtaan, samoin muutakin ympäristöä, sillä elettävä arkinen elämä on tärkein oppimisen lähde. Esimiehen pitää kyetä ottamaan vastaan palautetta ja kyetä myös oppimaan saadusta palautteesta. Toisaalta hänen on kyettävä antamaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, niin että palautteen antamisesta on hyötyä sekä saajalleen että koko organisaatiolle.

Järvinen kirjoittaaakin roolimutoksesta, kun työntekijän roolista siirrytään esimiehen rooliin. Hän varoittaa jättämään työntekijän roolissa tulleet läheiset työtoveruussuhteet työpaikan ulkopuolelle ja ottamaan esimiehen roolin hallintaansa. Esimiehenä ei voi toimia enää samalla tavalla kuin alaisena. Uuden esimiehen tehtävän on huolehtia koko työyhteisön toiminnasta ja tukea kaikkia sen jäseniä tasapuolisesti. Jos hän haluaa saada ryhmänsä toimimaan ja saavuttaa alaiensa luottamuksen sekä arvostuksen, hän ei voi enää ajatella vain parhaiden työtovereidensa etua. Työntekijästä esimieheksi siirtyvä joutuu monenlaisten odotusten kohteeksi ja siksi organisaation tulee huolehtia, että hän saa johtamiskoulutusta omaksuakseen uuden roolinsa. (Järvinen 2000b, 69–70.)

Haastatteluissa tuli kaikkien Posion postinjakelun työntekijöiden osalta esille luottamus nykyiseen ryhmävastaavaan. Hän on toiminut ryhmävastaavana noin seitsemäntoista vuotta ja tullut siihen tehtävään muiden postinjakajien joukosta silloisen etäesimiehen valitsemana (Oikarainen 2010).

*”Meillähän on jo yksi esimies (ryhmävastaava), mulle se riittää.”*

*”Minä oon kyllä mitä nuita asioita on ollu niin ryhmävastaavan kans pystytty ratkomaan.”*

*”Kyllä minä oon aina että ryhmävastaava on esimies, mutta eikö se oo Kuusamossa kuitenkin.”*

*”No ryhmävastaavahan se tuossa niinko lähin esimies.”*

*”Ryhmävastaava on minun esimies.”*

Julkunen ja Pärnänen ovat tutkineet työelämän ikäasenteita ja ikäkäytäntöjä. He sanovat, että työnantajat ja heidän edustansa työpaikoilla ovat tärkeimmät muodolliset päättäjät ikäasioissa, mutta työyhteisöt lähiesimiehineen ovat ratkaisevan tärkeitä työssä viihtymiselle. (Julkunen–Pärnänen 2008, 129.)

Lönnqvist kehottaa hyödyntämään työryhmän erilaisuutta. Hän kuvaa tätä hyödyntämistä prosessina, jonka etenemistä johtajan pitäisi seurata ja ohjata ratkaisun suuntaan. Ensimmäinen vaihe on erilaisuuden etsiminen ja ongel-



man tarkentamisen ja ratkaisun kannalta tärkeiden osapuolien yhteen saattaminen. Toinen vaihe on avoimuuden tukeminen, mikä tapahtuu parhaiten johtajan omalla esimerkillä. Kun johtaja on myönteinen ja avoin sekä suhtautuu kiinnostuneesti erilaisiin mielipiteisiin, se rohkaisee myös muita omien mielipiteiden esittämiseen. Työyhteisössä mielipiteitä esitetään kuitenkin vain työasioista, jokaisen ryhmän jäsenen tulee saada olla yksityishenkilönä koskematon ja turvassa. Kolmas vaihe on ristiriitojen selventäminen, jossa rohkeasti ja avoimesti pyritään ongelman tarkentamiseen ja ratkaisemiseen ammatillisesta näkökulmasta. Myös kytkentä organisaation tavoitteisiin pitää olla selkeästi esillä, jolloin ongelman subjektiivinen merkitys vähenee. Neljäs vaihe on keskinäisen ymmärtämyksen lisääminen, joka lähtee siitä, että eri tavalla ajattelevat ja toimivat ihmiset saatetaan yhteen. Myönteinen kehitys vähentää ryhmän sisäistä vastakkainasettelua ja auttaa erilaisuuden vakiintumaan tietyiksi työrooleiksi. Viides vaihe on lopulta ongelman ratkaisu, jossa pohjana ovat ryhmän jäsenten tuottamat ideat ja johtajan panos näkyy tuostosten integroijana. (Lönqvist 2005, 98–100.)

Hyppänen kokoaa esimiesosaamisen seuraavasti: esimiestyö vaatii nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta, mutta myös samalla herkkyyttä ja tilannetajua. On oltava samanaikaisesti kova ja pehmeä sekä pystyttävä vastaamaan sekä alaisten että johdon vaatimuksiin. Ennen kaikkea esimiehen pitää osata johtaa itseään. (Hyppänen 2007, 250.)

Työ sisältää monia eri rooleja, se voi antaa monia erilaisia merkityksiä meille kaikille, kertoo Sydänmaanlakka. Työ ei ole pelkästään palkkatyötä, vaan myös sitä kaikkea mielekästä ja hyödyllistä tekemistä, johon me käytämme aikaamme. Työ voi olla elämäntehtävä, kutsumus, ura, ammatti, keikka tai häiriö. Tärkeintä on kuitenkin meidän oma arvostava asenteemme omaan työhömme, mikä pitää sisällään myös oivaltamisen oman työn merkityksestä. Työ muuttuu raskaaksi ja vastenmieliseksi, jos työn ilo ja sisäinen palo katoavat siitä. Sydänmaanlakan mukaan ei ole järkevää tehdä työtä, jos siihen on täysin leipääntynyt; silloin kannattaa joko vaihtaa työtä tai kiinnittää huomiota omaan asenteeseen ja suhtautumiseensa työhön. Tärkeintä on löytää tasapaino työn ja muun elämän suhteen. (Sydänmaanlakka 2006, 234–235, 237.)

Juuti ja Vuorela puolestaan kertovat, että parhaimmillaan työ on kuin leikki; kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon voi suhtautua huumorilla ja josta voi saada voimavaroja muuhun elämään. Kun ihminen tekee työtä, jonka kokee omakseen ja jossa viihtyy, työstä tulee harrastuksentapainen ja työhön liittyvät motiivit ilmaantuvat itsearvoisesti työstä. Työ, joka sopii työntekijälle ja vastaa hänen kiinnostustaan, antaa perustan hyvälle työmotivaatiolle. (Juuti–Vuorela 2002, 67.)

#### 5.4 Etäjohtaminen

Nordengren ja Olsen määrittelevät etäjohtamiseksi tilanteet, joissa:

- johtaja on eri paikassa kuin varsinainen organisaatio (yksi pääkonttori, henkilökunta hajautettuna maantieteellisesti eri konttoreihin)
- on kyse hajautetusta organisaatiosta
- työntekijät ovat työtehtäviensä mukaisesti kentällä (konsultit, myyjät)
- useat organisaatiot työskentelevät yhdessä yhteistyöprojektissa
- työskennellään vuorotyössä (esimerkiksi teollisuus)
- organisaatio antaa työntekijöilleen vapauden valita työskentelyajan ja -paikan
- työskennellään virtuaaliorganisaatiossa. (Nordengren–Olsen 2006, 68.)

Etätyötä puolestaan määritellään esimerkiksi Ekonomi-lehdessä Heikkisen kirjoittamassa artikkelissa seuraavasti: etätyö on työtä, jota tehdään fyysisesti etäällä varsinaisesta työnantajasta, ajasta ja paikasta riippumatta (Heikkinen 2004). Etäjohtaminen voitaneen tästä johtaen määritellä näin: etäjohtaminen on johtamista, joka tapahtuu etäällä varsinaisista työntekijöistä, maantieteellisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Heikkinen jatkaa, että työntekijöille etätyö tuo työn joustoja ja lisää henkilökohtaista riippumattomuutta, mutta samalla lisää heidän vastuutaan omasta työpanoksesta (Heikkinen 2004). Nordengren ja Olsen laajentavat käsitteen ”etä-” suuremmaksi kuin pelkkä etäisyys. Paitsi maantieteellistä etäisyyttä, se voi heidän mielestään tarkoittaa myös yhtä hyvin aikaa, kulttuuria tai mitä tahansa sellaista, mikä muodostaa etäisyyttä tai välimatkaa ihmisten välille. (Nordengren–Olsen 2006, 14.)

Posion postinjakelun toimipaikassa tehdyissä haastatteluissa etäjohtamista ei koettu ongelmaksi päivittäisessä työnteossa. Kaikki haastateltavat korostivat ryhmän itsenäisyyttä ja vahvaa, pitkäaikaista työkokemusta töiden hoitamisessa.

*”Päivittäiseen toimintaan se ei vaikuta mitenkään, se on parempi että se ei oo päivittäin kyttäämässä, että mitä kaverit täällä tekee. Kunhan ne työt tullee hoijettua, se on kaikista paras. Ei haittaa työntekoon, ettei (esimies) oo paikalla, koska porukat hoitaa homman pitkällä työkokemuksella.”*

*”Yleensä en koe ongelmaksi sitä, että johtaja ei ole paikalla, ei niillä ole asiaa. Me ollaan ite totuttu tekemään se homma, mitäpä niitä, niinku päivittäisessä rutiineissa ei tarte.”*

*”Eipä sitä oikeastaan sitä esimiestä, ku on tottunu, ku on aina ollu, että ainahan se on kaukana ollu. Ja onko sillä niin merkitystä, kuka se on? Ei tarvi olla enempi paikalla.”*

*”Aika on muuttunu, ite on totuttu tekemään. Vaikka se on tuolla kaukana, ei se minua haittaa. Ku meillä kerta sujuu nämä työhömmat.”*

Toisaalta kaikissa haastatteluissa tuli esiin, että etäesimiehen odotettaisiin käyvän paikalla säännöllisesti, tietyin väliajoin.

*”Esimies sais käydä usiammin, no vaikka pari kertaa kuukaueessa. niin ku on nuita palavereita niin niissä, suunnittelupalavereissa, nuita työvuoroja suunnitellaan”*

*”Kyllähän se olis ihan mukava niinko nuo palaverit pittää, minä kyllä tykkään että. Jos vaikka, kyllä se sen kerran kuussa sais pittää, ainaki.”*

Vastauksista näyttäsi ilmenevän, että vaikka omaan ryhmävastaavaan luotetaan vahvasti, haluttaisiin esimiehen käyvän jakamassa tietoa ja pitämässä palavereita. Onko sitten kuitenkin niin, että kun ryhmävastaava on hyvin tuttu, omaan työryhmään kuuluva työkaveri, tieto on helpompaa omaksua niin sa-

notusti oikeana ja totena vähän etäämmällä olevalta esimieheltä. Ryhmävas-  
taavaan näytettäisiin kyllä luotettavan päivittäisessä johtamisessa, mutta uu-  
den tiedon lähteenä etäesimies koetaan parempana tai uskottavampana.

Bergumin tutkimuksessa sanotaan etätyöstä, että sitä tavallisimmin säädel-  
lään jonkinlaisella virallisella sopimuksella ja että joko johtaja tai työntekijä  
työskentelee maantieteellisesti etäällä varsinaisesta toimipisteestä. Lisäksi  
työntekoa johdetaan käyttäen hyväksi sähköisiä välineitä, esimerkiksi Inter-  
netiä ja sähköpostia. (Bergum 2009, 22.) Myös Engestang sanoo, että etä-  
työtä johdetaan Internetin kautta ja että etätyö ei ole riippuvainen varsinaises-  
ta työpaikasta. Engestang kuitenkin korostaa, että on tietty ero sähköisesti  
johdetun etätyön ja muunlaisen etätyön välillä – kaikesta etätyöstä ei voida  
käyttää termiä ”e-work” (sähköisesti johdettu etätyö). (Engestang 2004, 9.)

Verkkoviestintä kasvaa tulevaisuudessa yhä enemmän ja että yhä useam-  
man esimiehen aika kuluu lisääntyvästi verkossa, sillä siellä liikkuu aina vain  
enemmän johtamisen viestejä, Åberg ennustaa Hän kirjoittaa, että tietoko-  
neesta on tullut työpöydän sähköinen jatke. Virtuaalijohtamisen juuret ovat  
verkkokaupassa eli eBusineksessa, minkä yhteydessä huomattiin, että verk-  
kokauppa ei ole tehokasta, jos kauppaa tukevat prosessit eivät myös ole ver-  
kossa. Nykyään puhutaankin eManagementista (eli asioiden johtamisesta),  
johon sisältyvät helposti siirrettävien päätösrutiinien ja kaupankäyntiä tukevat  
prosessit. Laajempi käsite on kuitenkin eLeadership (eli ihmisten johtami-  
nen), joka sisältää kaikki johtamiseen liittyvät elementit virtuaaliympäristössä.  
(Åberg 2006, 76–81.)

Jalavan ja Matilaisen mukaan työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu sosiaalisel-  
le vuorovaikutukselle ja työntekijöiden keskinäiselle tuntemiselle. Parhaana  
vuorovaikutuksen välineenä pidetään heidän mukaansa kasvokkaskontaktia,  
jonka mahdollistaa alueellinen läheisyys. Nykyinen sähköisten välineiden  
käyttäminen, kuten sähköposti sekä reaaliaikaiset kuva- ja ääniyhteydet ovat  
kuitenkin antaneet hyvät mahdollisuudet vuorovaikutukseen myös kauempa-  
na sijaitsevien henkilöiden kanssa. Uudenlaiset yhteisöt eivät enää rakennu-  
kaan siis paikallisuuden varaan, vaan ne pohjautuvat toiminnan merkityksen  
ja yksilön oman identiteetin tuottamiseen. (Jalava–Matilainen 2010, 67–68.)

Tänä päivänä myös lähiesimiehen viestintä on yhä enemmän välitettyä, sähköpostijohtaminen lisääntyy ja kännykät tekstiviesteineen ovat työn tekemisen arkea. Esimiehet ovat esimiehiä yhä useammalle työyhteisölle laajoillakin alueilla, niinpä verkkoviestintä auttaa heitä irtaantumaan ajan ja paikan rajoituksista. Toisaalta vastaanottavassa päässä verkkoviestinnän seuraaminen pilkkoo ja katkoo työrytmiä, koska viestejä on seurattava useita kertoja päivässä. (Åberg 2006, 115–118.)

Posiolla postinjakelun työntekijät näyttävät tietävän varsin hyvin, mitä kautta heille tieto kulkee. Toisaalta, vaikuttaisi siltä, että he antavat tiedonvälittämisen vastuun kokolailla ryhmävastaavan tehtäväksi, vaikka he voisivat myös itse jakaa tietoa toisilleen ja pitää huolen siitä, että ottavat selville tietyn, säännöllisesti tulevan, tiedotteissa jaettavan informaation.

*”Päivittäinen tiedonkuluku, jos jotaki häiriötä, yleensä ryhmävastaava ottaa sen vastaan, jos jotaki on. Kyllä se tiedottaa kaikesta näistä. Sitä kautta se kulukee. Ihan sähköstä johtamista.”*

*”En minä tiä sitte laittaako (etäesimies) se sitä kovin pajoa, sen mitä sähköpostissa tulee. Ja sitte tietenki mitä soittelee.”*

*”Niinhän se tietenki pääasiallisesti on että sähkösesti tulee.”*

*”Tulleeko se tieto jollaki paperilapulla, soittavatko ne vai tietokonneella ja se ryhmävastaava sanoo meille miten se on.”*

*”Välttämätä eivät hoksaa aina sanoa ku muuttuu hommat, eivät hoksi, jolleki sanovat ja jolleki eivät. Ei se välttämätä tuu tietoon aina, tai sitten tulee myöhemmin joskus...Voisi olla semmonenki systeemi, että jokinainen kyssyy, että onko muutoksia, ku tulee (loman jälkeen töihin).”*

Juholin toteaa, että virtuaaliset eli verkkokokoukset ovat nykyisin korvanneet perinteisiä kokouksia. Ne mahdollistavat useampien ihmisten osallistumisen riippumatta heidän kulloisestakin olinpaikastaan, mutta virtuaalokokoukset eivät voi kuitenkaan korvata kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Monimutkaisten ja vaikeiden asioiden käsittely voi virtuaalisesti olla hankalaa, sillä virtuaa-

litapaamisessa ei ehkä muodostu niin luottamuksellista suhdetta toista kohtaan, kuin verbaalisessa tapaamisessa. (Juholin 2008, 74.)

Posiollakin voitaisiin kokeilla verkon kautta pidettäviä palavereja ja koulutuksia. Verkkotapaamisilla etäesimiehen osallistumista toimipaikan työhön voitaisiin lisätä ja se taas puolestaan lisäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä etäesimiehen toimintaan. Ei kuitenkaan niin, että verkkopalaverit korvaisivat varsinaiset toimipaikassa käynnit, vaan että verkon kautta saataisiin yksi tapaaminen lisää esimiehen ja työntekijöiden välille.

Verkkojohtamisella on haasteita, jotka koskevat keskinäistä ymmärrystä, asioiden tulkintaa ja tiimihenkeä. Jos ei koskaan tavata, on vaikea luoda mehenkeä. (Juholin 2008, 216.) Myös Oracles Pre-Sales ohjelmistoalan yrityksen Pohjoismaiden ja Saksan alueiden johtaja Claes Löhr kertoo haastattelussa etäjohtamisesta johtajan näkökulmasta. Hänen mielestään parasta johtajan työssä on sen dynamiikka sekä sellaisten ihmisten kohtaaminen, joilla on erilaiset taustat ja ajattelutavat. Hän jatkaa, että tärkeintä hyvän johtamisen kannalta on asettaa selkeitä tavoitteita, jakaa tietoa ja kommunikoida työntekijöiden kanssa. Hän käyttääkin noin 20 prosenttia työajastaan kontaktien ylläpitoon. Vaikka mitään ei tapahdukaan, on tärkeää tarkastaa tilanne ja sanoa vaikka vain ”hei”, hän jatkaa. Löhrin vetämä esimiesryhmä tapaa kasvokkain neljä kertaa vuodessa parin päivän ajan kerrallaan. Kompastuskeksi etäjohtamisessa voi hänen mielestään muodostua epäonnistuminen me-hengen luomisessa ryhmälle. Löhr antaakin viisi ohjetta etäjohtamisen onnistumiseksi: aseta selviä tavoitteita ja osatavoitteita, kommunikoi hyvin selkeästi, järjestä säännöllisiä tapaamisia ja anna kuulua itsestäsi, vaikka mitään uutta ei olisikaan tapahtunut, älä anna periksi, sillä ryhmähengen rakentamiseen voi kulua aikaa sekä ole tarkka kehityskeskustelujen pitämisessä ja seurannassa. (Ardida 2010.)

Elisan palvelujohtaja Liisa Hakoinen esittää argumentteja etäjohtamisesta johtajan näkökulmasta. Hänen mielestään suurin riski etäjohtamisessa on lähijohtajan puuttuminen; on välttämätöntä, että työyksikössä on paikallinen esimies, joka oikeasti näkee mitä siellä tapahtuu, mitä osataan ja missä pitäisi kehittyä. Valta ei kuitenkaan saa lipsua pois varsinaiselta johtajalta, minkä Hakoinen varmistaa olemalla tarpeeksi paljon näkyvillä. Jotta yrityksen stra-

tegiat ja visiot olisi helpompaa jalkauttaa etäältä johdettuun yksikköön, hän valmentaa paikalliset esimiehet itse näihin tehtäviin. Tärkeänä hän pitää fyysisten kontaktien järjestämistä erityisesti konflikti- tai muissa hämmennystä ja epävarmuutta tuottavissa tilanteissa. (Jensen 2010.)

Heikkisen artikkelissa puhutaan etätyöstä, mutta samat asiat ovat tärkeitä myös etäjohtamisen kannalta: kaikkein tärkeintä etätyösuhteen onnistumiselle on esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Esimiehen rooli on tärkeä työn uudelleen organisoinnissa ja tulosten seurannassa, lisäksi hyvä esimies tunnistaa työyhteisönsä potentiaalin ja pystyy saamaan kaikkien työntekijöiden voimavarat mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Heikkinen 2004.) Jotta etäjohtamisella saavutettaisiin haluttuja tuloksia, tulee johtajuuden olla valmentavaa, päämääräsuuntautunutta ja tietoa välittävää. Hyvä etäjohtaja antaa työntekijöilleen vapautta kasvaa tehtävissään ja ratkaista ongelmia itsenäisesti. (Engestang 2004, 17–18).

Koivisto ja Vartiainen tekivät vuonna 2006 laadullisen tutkimuksen siitä, mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa. Tämäkin tutkimus perustui etätyön olettamaan, jossa työntekijät ovat hajautuneet alueellisesti laajalle alueelle ja tutkimuksen kohteena ovat tiimien johtajat. Kyseessä on tarkasti otettuna virtuaalitiimien johtajat, mutta oma olettamani on, että samat asiat kohtaavat paljolti myös perinteisten työryhmien etäjohtajia. Tutkimustulosten mukaan hajautettu työ näyttäisi vaativan esimiehiltä sekä asioiden, ihmisten että viestinnän johtamiseen liittyviä erityisiä rooleja. Lisäksi johtajan on työssään kohdistettava huomionsa sekä jokaiseen yksilöön että ryhmään kokonaisuutena. Virtuaalitiimeiksi nimitetään tiimejä ja ryhmiä, joiden yhteistyö tapahtuu sähköisten viestintävälineiden avulla ja joiden vuorovaikutus kasvokkain on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. (Koivisto-Vartiainen 2008.)

Joitakin samanlaisia havaintoja näyttäisi tulevan esiin myös Posiolla tehtyjen haastattelujen perusteella. Kaikki työntekijät haluavat, että etäesimies kävisi paikalla useammin. Muutamissa haastatteluissa tuli myös esille, että työntekijät haluaisivat esimiehen tuntevan heidät muutenkin kuin pelkkinä työntekijöinä. Haastateltavat kaipasivat vapaampaa yhdessäoloa ja tutustumista, minkä myötä myös yhteydenotot esimieheen tulisivat luontevammiksi ja helpommiksi. Kaikki haastateltavat odottavat, että uusi esimies kävisi esittäytymässä ja

kertomassa, miten työn tekoa jatketaan eteenpäin esimiehen vaihduttua. Samoin he odottavat, että etäesimies vetäisi kuukausipalaverit ja jakaisi siellä uusin asioihin liittyvän informaation. Kuten Koiviston ja Vartiaisenkin tutkimuksessa, työntekijät odottavat esimiehen ottavan heidät huomioon sekä yksilöinä tutustumalla heihin että ryhmänä pitämällä yhteisiä palavereja. Samoin johtajan roolit tulevat esiin myös Posiolla tehdyissä haastatteluissa: etäesimiehen odotetaan olevan ihmisten ja ryhmän johtaja, mutta myös erityisesti tiedonjakaja ja asioiden johtaja.

*”Minusta olisi kyllä mukava, jos kävisivät esittäytymässä, että hän on hän, vaikka minä sen tiän, mutta tietääkö kaikki muut, ei varmaan. Ne ei varmaan ees tunne. Ja vaikka tuntiski, niin ois-han se mukava käyä raataamassa.”*

### **5.5 Johtamisen historia ja tilanne nyt Posion toimipaikassa**

Hyppäsen mukaan esimies valikoituu työtehtäväänsä osaamisensa ja kokemuksensa perusteella, tehtävän hoitamista varten hänelle annetaan sekä tavoitteet että henkilökunta (Hyppänen 2007, 7–8). Yksilön osaamisen johtamisessa ei riitä pelkästään tiedon johtaminen, vaan ihmisten tahto on saatava mukaan oppimisprosessiin. Menestyvä yritys pystyy esittämään työntekijöilleen päämääriä ja tarjoamaan tehtäviä, jotka ovat sopusoinnussa niiden puolesta työtä tekevien arvomaailman kanssa. Mitä paremmin yrityksessä tehtävä työ ja organisaation päämäärät tyydyttävät työntekijöiden tarpeita, sitä sitoutuneemmaksi, osaavammiksi ja energisemmiksi he kehittyvät. Muutokset ovat aina läsnä tämän päivän työyhteisössä; mitä nopeampaa on muutosten tahti, sitä tärkeämpää työntekijöille on pysyvien ja arvoihin liittyvien tekijöiden säilyminen henkilöstön tietoisuudessa. (Kirjavainen – Laakso-Manninen 2001, 200). Juuti kirjoittaa, että asioiden johtaminen (management) ei ole paras tapa johtaa nykyisiä organisaatioita, sillä asioiden johtaminen ei sovellu muuttuvaan yhteiskuntaan, jossa johtajalla on oltava muutosjohtamisen taitoja (Juuti 2010a, 25–26).

Esimiehen toiminta on yksi keskeisimmistä tekijöistä henkilöstön motivaation ja innostuksen vaikuttamisessa. Tässä roolissaan esimies toimii henkilöstön jaksamisen tukena ja innostuksen ylläpitäjänä. Henkilöstön odotukset esimiehen toimintaa kohtaan lähtevät heidän omasta tilanteestaan, siitä, millai-

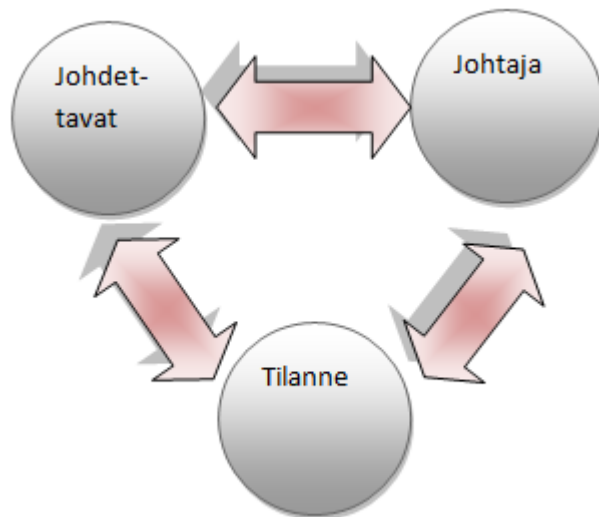


sena he kokevat työn, stressin ja elämänhallinnan yhteisvaikutuksen elämässään ja minkälaiset taidot heillä itsellään on käsitellä näitä asioita. Jotta esimies voisi vastata henkilöstön odotuksiin, on hänen aivan ensimmäiseksi tunnistettava ja tiedostettava nämä odotukset. Esimiehen tulisikin ihannetilanteessa toimia peilinä oman tiiminsä jäsenille, jotta hän näin edistäisi heidän itsetuntemuksensa lisääntymistä ja sitä kautta yksilöllistä henkistä kasvua. Tämä vaatii tietysti esimieheltä itseltään suurta henkilökohtaista kypsyyttä ja itsensä tuntemista sekä tasapainoa omassa elämässään. Esimiehen pitäisi myös pystyä empatiaan, haluun luottaa toisiin ihmisiin sekä lisäämään ihmisten uskoa omaan luottamuksensa arvoon. (Kirjavainen–Laakso-Manninen 2001, 222–224).

*”Sitä on sitä johtamista niin monenlaista. Sitä ennen vanhaan oli sitä vain käskytettiin. Se oli semmonen ylhäältä alaspäin, niinku aina ennen vanhaan. Minusta sen pitäis olla paremmin, johtamisen pitäis perustua siihen, että kuunneltas myös alasia sillon.”*

Viitalan mukaan on esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Johtajuus ei ole enää käskemistä ja valvomista, tilalle on tullut uusi johtamisen haaste: jatkuva muutos. Toiminnan sujuvuuden nyt ja tässä hetkessä ei ole keskeisin johtajuuden huoli, vaan toiminnan sujuvuuden varmistaminen muutoksessa, jolle ominaista on hankala ennakoitavuus. Viitala jatkaa, että muutoksissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan apua selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä. Johdettavat odottavat johtajalta järjestystä muutoksen tuomaan kaaokseen, päämäärän ja suunnan osoittamista sekä asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen. (Viitala 2005, 295)

Viitala kuvaa johtamisprosessia kolmiulotteisena tapahtumana, jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettava ja tilanne. Ratkaisevinta prosessissa on se, mitä näiden tekijöiden välillä tapahtuu.



Kuvio 7. Johtamisprosessin kolme elementtiä (mukailtu Viitala 2005, 296.)

Näiden lisäksi johtajuuden yksi elementti on uusi johtamisen kohde eli muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. Tämän mukaan johtajuuden ulottuvuuksia ovat asiat, ihmiset ja muutos, joiden painotukset johtamistilanteissa tulevat kunkin johtajan omasta persoonallisesta johtamistyylistä. (Viitala 2005, 299.)

Posiolla etäjohtaminen on itse asiassa ollut todellisuutta pitkästi lähes parin vuosikymmenen ajan. Kun Posion postinjakelun viimeinen varsinainen konttoripäällikkö siirtyi pelkästään pankkitoiminnan johtajaksi, kuului jakelu aluksi Kuusamon Postin alaisuuteen. Sieltä siirryttiin useiksi vuosiksi Rovaniemen vastuualueelle 31.12.2008 saakka, esimies ehti vaihtua sielläkin pariin otteeseen. Vuoden 2009 Posio kuului Itä-Lapin vastuualueeseen (pääpaikkana Kemijärvi) ja nyt vuoden 2010 alusta on palattu tavallaan juurille, sillä vastuupaikkana on jälleen Kuusamo. Jakelupaikan esimiehen fyysinen työpiste on aina ollut päävastuupaikalla ja hän on sieltä käynyt Posiolla vaihtelevaan tahtiin, vähän esimiehestä ja hänen johtamistavastaan riippuen parista kerasta kuukaudessa muutamaan kertaan vuodessa. (Oikarainen 2010.)

Haastatteluissa tuli ilmi kahdenlaista suhtautumista, kun puhuttiin johtamisen nykytilanteesta. Näyttää siltä, että varsinaiseen ryhmässä tapahtuvaan johtamiseen (ryhmävastaavan johtaminen) oltiin tyytyväisiä, mutta etäesimiehen toimintaan haluttiin saada muutosta; erityisesti haluttiin hänen käyvän säännöllisesti näyttäytymässä toimipaikassa. Jotkut haastateltavista kokivat johtamisen jopa huonontuneen, mutta se tuntuisi liittyvän siihen, että esimiehet ovat vaihtuneet Posiolla niin usein viime vuosien aikana. Työntekijät eivät ole

päässeet kunnolla tutustumaan vaihtuviin esimiehiin ja sen takia kokevat heidät vieraiksi ja etäisiksi. Kaksi haastateltavaa koki, että on vaikeaa olla yhteydessä esimieheen, koska ei tunne häntä.

*”Vähän jännittää, jos se tulee (esimies)...Kun tulis tutummaksi, kun usiammin kävis, uskaltais enempi puhua ja kysyäki.”*

*”Eipähän tarvii olla esimiehen paikalla, ryhmävastaava voi hoitaa ja nii, minusta tuo yksikön johtaminen, minusta riittäis ryhmävastaava, että tuo on vähän niinku ylimääräinen koko esimies. Ylemmältä se vois (tieto tulla) ryhmävastaavalle ja väliporras pois.”*

*”Minusta tuntuu, että nyt on menny (johtaminen) vähän huonompaan suuntaan, ennen ne kävi niinko usiammin, piti jotaki palaverieita. Sais käyä usiamminki.”*

*”Minusta tuntuu, että yksikön johtaminen on ihan hyvä nyt.”*

*”Meillä on täällä semmonen työn tekemisen ilimapiiri. Me pärjätään iliman herroja täällä.”*

*”Ylemmän johdon osallistuminen meidän toimipaikan johtamiseen on tällä hetkellä ihan riittävä, varsinkin, kun olemme omalla toiminnallamme näyttäneet sen, miten homma voi toimia, vaikka ylempi johto ei olisikaan aina paikalla ja ohjaamassa. Tästä toiminnan onnistumisesta kertoo se, että vaikka meillä on jo neljäs eri esimies, niin kaikkien heidän viesti on ollut se, että jatkaa vain samalla mallilla, koska tulokset kerta on noin hyvät.”*

Haastattelussa tuli myös ilmi, että ongelmatilanteissa apua saa etäälläkin sijaitsevalta esimieheltä:

*”Yleensä olemme pystyneet ratkomaan lähes kaikki ne ongelmakohdat, joita on vastaan tullut. Niinä muutamina kertoina, kun esimiestä on näihin (ongelma)tilanteisiin tarvittu, on esimies tullut paikalle hyvin lyhyellä varoitusaajalla.”*

Tehdyssä haastattelussa ryhmävastaava oli suhteellisen tyytyväinen nykyiseen johtamismalliin, mutta kaipasi silti työntekijöiltään enemmän osallisuutta ja rohkeutta:

*”Tämänhetkinen työnjohtomalli toimii mielestäni aika hyvin, vaikka itsestäni tuntuu aika ajoin, että joudun ottamaan liian monesta asiasta vastuun ja huolehtimaan asioita, jotka muu henkilöstö voisi aivan hyvin hoitaa. Yleensä nämä ovat aika pieniä juttuja, esimerkiksi jaetaanko jokin mainos tänään ja mihin se jaetaan. Tämä tilanne johtunee paljon siitä, että henkilöstö on tottunut saamaan viimeisen mielipiteen minulta, vaikka olen yrittänyt sitä vastuuta jakaa muillekin ja kehottanut heitä itseä rohkeasti tekemään päätöksiä. Onneksi Tupa-malli on tähänkin tuonut parannusta ja luulen, että tilanne paranee jatkossa edelleen.”*

Juuti toteaa, että johtaminen on esimiesten ja alaisten yhteinen tuotos. Tämän tuotoksen saavuttamiseen osallistuvat myös muut työyhteisön jäsenet kuin varsinaisen työryhmän jäsenet: ylin johto, esimiehen esimies ja esimiehen kollegat sekä muiden vastaavanlaisten, verrokkiryhmien jäsenet. Kaikkein keskeisin johtaminen muodostuu kuitenkin siinä tilanteessa, missä ryhmän esimies ja ryhmään kuuluvat muut henkilöt suorittavat työprosessiaan. Prosessin toimet tähtäävät ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden palvelemiseen sekä tuotteiden tekemiseen heille. Tässä toiminnassa ryhmän jäsenet ja esimies keskustelevat keskenään, kysyvät ja antavat neuvoja toisilleen sekä kertovat tosiasioita, jotka liittyvät työn tekemiseen. Johtaminen tuotetaan tässä työn kuluessa käydyissä jokapäiväisissä puuhissa. Parhaimmillaan tilanne on silloin, kun kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat vuoropuheluun ja kaikki voivat vaihtaa rooleja kysyjästä neuvojaksi tai mielipiteiden kertojaksi. (Juuti 2010c, 43–44.)

*”Omassa yksikössä kyllä on kait ihan hyvää porukkaa, ainaki mitä nyt on.”*

## 5.6 Kehittämistoimet

*”Mikä se on se esimies – sama se sille, mutta se on jossain tuolla kaukaisuudessa. Hyvä kysymys, mikä on esimies nykyisyytemissä? Tuntematon esimies.”*

Alaisen kannattaa antaa esimiehen tehdä johtamistehtäväänsä ja luoda edellytyksiä sille, että työntekijöillä on mahdollisuus pitää ammattitaitonsa ajan tasalla ja myös kehittää sitä vastaamaan alati muuttuvan työn ja työprosessien vaatimuksia. Alaisen ei pitäisi odottaa, että esimies ratkaisee hänen puolestaan sellaisia asioita, joista hän on itse vastuussa ja joiden paras asiantuntija hän itse on. Toisin sanoen alaisen ei pidä delegoida kokemiaan pulmatilanteita esimiehelle. Mielipiteen kysyminen ja pulmista keskusteleminen sekä tuen hakeminen ovat tietysti hyviä keinoja, jos alainen on epävarma valintojensa oikeellisuudesta tai jos hän tarvitsee erilaisia resursseja pulmatilanteensa ratkaisemiseksi. Silloinkin alaisella kannattaa esittää vaihtoehtoja ja ratkaisuja, ei ainoastaan ongelmia. (Silvennoinen–Kauppinen 2006, 88.)

*”Eihän sitä niinku sillai (tunne), että se on vähän niinku outo, jos käy niinku kerran kuussa tai muutaman kuukauven välein. Ja sitte tuo on, ku se vaihtuu, meillähän on nyt monta kertaa jo vaihtunu esimies. Ei ku alakaa taas uuestaan tutustummaan, justiinsa siihen edelliseen pääsi tutustummaan, niin sitten se taas loppu ja taas on uusi ukko sitte taas.”*

*”Eihän niitä tiiäkkää aina kuka se on, ku ne vaihtuvat aina, eikä niitä aina välttämätä tietoon tullooko se olleenkaan. Tihään vaihtuu, ei oo vuottakaan aina välttämät välillä.”*

Tärkeintä näyttäisi Posiolla nyt olevan, että uusi etäesimies rakentaisi säännöllisen käyntiaikataulun paikan päällä jakelutoimipaikassa. Työntekijät ja ryhmävastaava odottavat esimieheltä tiedottavaa ja välittävää otetta johtamiseen. Itse työryhmä tuntuu toimivan hyvin ja he ovat erittäin tyytyväisiä omaan tekemiseensä, itsenäiseen työskentelyyn ja osaamiseensa, mutta kaipaavat ylemmältä johdolta myös osallistumista työpaikan kehittämiseen ja erityisesti tiedonvälitykseen. Toisaalta, kun työntekijät saisivat lisää rohkeutta ottaa vastuuta toimipaikan päivittäisestä operatiivisesta päätöksenteosta, he

saivat samalla myös lisää valmiuksia tehdä parannusehdotuksia työtappoihin, työvuorosunnitteluun ja muihin omaa työn tekemistä koskeviin asioihin. Etäesimiehen kiinnostus toimipaikkaa kohtaan ja työntekijöiden aktiivisuus vaikuttaa omaan työhönsä näyttäisivät haastattelujen perusteella liittyvän toisiinsa.

Kilpisen mielestä lähes kaikki johtamisen ongelmat johtuvat kommunikaation määrän tai laadun puutteesta. Organisaatiossa ei hänen mukaansa voi viestiä liikaa, mutta se että joku asia on sanottu ääneen, ei vielä tarkoita että asia olisi kuultu saatiikka että se olisi mennyt perille. (Kilpinen 2008, 195.)

*”Kun tulis tutummaksi, kun usiammin kävis, uskaltais enempi puhua ja kysyäki... Jos tulis ongelmia, olis vaikea ottaa esimieheen yhteyttä, no ku ei sillalaila oikein tunne ja sitte tuota, ehkä se sitte jos se olis täällä paikan päällä, niin sitte olis helepompimpi ottaa yhteyttä.”*

*”Heleppohan se oli oli kysyä ku se (esimies) täällä oli... Ei keh-taa nyt heti alakaa soittelemmaan, sitte ajattellee, että ei tämä niin iso assie oookaan, että enpähan kysy, olokoon.”*

Esimiehen menestyminen on opittu taito: mitä enemmän sitä opettelee, sitä enemmän huomaa asioita, joita tulisi opetella, kirjoittaa Juuti. Hän lisää, että johtaminen on palvelutehtävä ja esimiesten työnä onkin saada aikaan puitteet ja tilanteet, joissa jokainen organisaatiossa työskentelevä onnistuu työssään. Johtaminen toimii hyvin, kun jokainen organisaatiossa oleva henkilö sisäistää organisaation toiminnan ja he sen myötä sitoutuvat omaan osuuteensa organisaation toiminnasta niin, että he vaistonvaraisesti toimivat oikein tilanteissa, jotka heidän eteensä tulee. Niinpä kaikenlainen johtaminen, joka edistää ihmisten pyrkimyksiä kehittyä ja menestyä työssään, luo edellytyksiä työhön ja organisaatioon sitoutumiselle. Sitoutunut ihminen puolestaan pystyy näkemään kokonaisuuden ja ottamaan huomioon, mitä kulloinkin toiminnassa tarvitaan sekä hän pystyy myös toimimaan yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa. Toisaalta esimies, joka auttaa työntekijöitään löytämään keinoja ja reittejä työhön ja organisaatioon sitoutumiselle, luo myös edellytyksiä koko organisaation menestymiselle. (Juuti 2010b, 23–24.)

Åbergin tutkimuksen mukaan työntekijän omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on lähin esimies; omaa työyksikköä tai omaa tulosityksikköä koskevat tiedot saadaan omalta esimieheltä ja osastokokouksista. Toisia yksiköitä koskevia tietoja etsitään puolestaan tiedotuslehdistä tai sanomalehdistä. Koko työyhteisöä koskevat tiedot saadaan tiedotustilaisuuksista, henkilöstölehdessä, omalta esimieheltä tai toimitusjohtajan katsauksesta. Nykyään kuitenkin verkkoviestintä korvanee erilaiset pikatiedotteet, ilmoitustaulut ja puhelin- tai videouutiset. Muiden tiedotuskanavien asema on kuitenkin säilynyt, verkkotiedottaminen on vain tullut niiden rinnalle tai niitä täydentämään. (Åberg 2006, 109.)

*”Minusta ryhmävastaava pystyy aivan hyvin johtamaan tätä. Minusta tuntuu, ettei onnistuisi ilman sitä.”*

Posion postinjakelun työntekijöiden haastatteluissa ilmeni vahva työntekijöiden esimiehilleen asettama roolijako. Ryhmävastaava on päivittäisen, suoritettavan työn tekemisen johtaja, joka pitää huolta siitä, että asiat sujuvat sekä työntekijöiden keskuudessa, oman toimipaikan sisällä että ulospäin, asiakkaihin, alihankkijoihin ja muihin sidosryhmiin päin. Etäesimies puolestaan saa selkeän tiedonvälittäjän roolin, jonka pääasiallinen tehtävä tuntuisi olevan tuoda tietoa muutoksista ja uusista asioista työntekijöille.

Juholinin mukaan esimiehellä on muita enemmän vastuuta tiedon vaihdannassa ja käsittelyssä erityisesti silloin, kun muut työntekijät eivät tiedä, mitä hän tietää. Vastuullisuus tiedon jakamisessa on ymmärtää itsellään olevan hiljaisen ja näkyvän tiedon merkitys muille sekä valmius jakaa tätä tietoa oikeille ryhmille ja yksiköille. (Juholin 2008, 92.)

Sydänmaanlakka kirjoittaa niin sanotusta psykologisesta työsopimuksesta, joka aiemmin perustui lähinnä työnantajan ja työntekijän väliseen lojaalisuuteen ja keskinäiseen luottamukseen. Nykyisin psykologinen työsopimus perustuu Sydänmaanlakan mukaan pitkälti työntekijän osaamiselle, joka puolestaan pohjautuu työnantajan panostukseen osaamisen kehittämiseen ja mahdollisuuksien antamiseen työntekijälle näihin kehittämistoimiin. Vastavaroisesti työnantaja olettaa työntekijän olevan sitoutunut ja lojaali työnantaja kohden sekä pitävän huolen omasta osaamisestaan itsenäisellä tavalla.

(Sydänmaanlakka 2007, 169–170.) Myös Helsilä on sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on monen henkilön vastuulla. Jokaisen työntekijän pitää itse kantaa vastuu siitä, että hänen osaamisensa on ajantasaista ja että hän myös säilyttää kyvyn oppia tehokkaasti. Työnantajan vastuulla on puolestaan tarjota mahdollisuus osaamisen kehittämiseen työssä ja myös työpaikan ulkopuolella. (Helsilä 2009, 78.)

Viitala jatkaa osaamisen aiheesta kirjoittamalla, että mitä sujuvammin ja luottettavammin työntekijä selviytyy työtehtävistään, sitä paremmin hän luonnollisesti osaa työnsä. Organisaation kaikkien työntekijöiden osaamisesta muodostuu yritykselle osaamisvaranto, jonka varassa kaikki yritykseen liittyvä näkyvä tietämys kehittyy. Osaamisella on myös yksittäiselle työntekijälle syviä merkityksiä; osaamisen kautta hän saa muun muassa muilta työntekijöiltä arvostusta ja sen myötä asemansa työpaikan sosiaalisessa yhteisössä. Viitala sanoo, että työhyvinvointitutkimusten mukaan ihminen odottaa työltään sitä, että voi kokea oppivansa sekä tuntea olevansa pätevä ja tarpeellinen työssään. (Viitala 2007, 178.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja keskinäiseen avuliaisuuteen, kirjoittavat Juuti ja Vuorela. Hyvä ilmapiiri perustuu sille, että työpaikalla pystytään puhumaan työhön liittyvistä, vaikeistakin asioista avoimesti ja ilman jännitteitä ja tulkintaa. Jotta tähän tilaan päästään, on esimiehen järjestettävä säännöllisin väliajoin yhteisiä keskustelutilaisuuksia. (Juuti–Vuorela 2002, 71–72.) Kun jokainen työntekijä voi kertoa vapaasti oman mielikuvansa työstä ja työpaikan tapahtumista, saa esimies kokonaiskuvan helpommin, kuin perustamalla mielikuvansa vain yhden työntekijän tai ryhmävastaavan kertomuksiin.

*”Kyllähän se olis ihan mukava niinko nuo palaverit pittää (esimiehen), minä kyllä tykkään että. Jos vaikka, kyllä se sen kerran kuussa sais pittää, ainakin.”*

Sisäisessä viestinnässä on Åbergin mukaan neljä erilaista haastetta. Ensimmäinen haaste on tiedon liikkuminen, joka monessa yrityksessä on liian vähäistä. Toinen haaste on tietovarastot ja verkot, joissa tiedot ovat paikallaan, mutta joihin työntekijän olisi päästävä käsiksi tarvittaessa. Kolmas haaste on



esimies, joka on linkki oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Esimiehen tiedotusvastuulla on yleisten tietojen sovittaminen oman yksikön tarpeisiin ja toisaalta oman yksikön mielipiteiden ja näkökantojen vieminen ylöspäin. Neljäs haaste ovat erilaiset tietotorit, joissa työntekijät voivat satunnaisviestinnällä lepuuttaa ajattelevia aivojaan ja esittää villedäkin ideoita. (Åberg 2006, 111–112.)

Työhyvinvoinnista on Kuusamon postinjaketun vastuualueella pidetty huolta. Paikallislehti Koillissanomien artikkelissa kuusamolaiset postinkantajat kertovat jaksavansa hyvin työssä, suuri kiitos siitä annetaan vuonna 2008 aloitetulle työhyvinvointiohjelmalle. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet, asiakkaat ovat olleet entistä tyytyväisempiä ja aamulla on entistä mukavampi tulla töihin. Samalla työporukan yhteishenki on noussut ja sekä työyhteisön asenteisiin että tekemisen tapoihin on tullut muutoksia. Työ oli ennen urakkatyötä, nyt Kuusamossa tehdään kahdeksan tunnin työpäivä, kuten muissakin työpaikoissa. Lisäksi työntekijöillä on tupa-mallin mukainen tulospalkkio ja he toteavat artikkelissa rahan motivoivan. Tulospalkkauksen lisäksi työhyvinvointiohjelma on tuonut muitakin muutoksia: työpaikalla pidetään palaveria, tiedottaminen on lisääntynyt ja työntekijät ovat perustaneet yhteisen urheilukerhon. Ensi syksynä kaikki Pohjois-Suomen itellalaiset kokoontuvat Kuusamoon työhyvinvointitapahtumaan – mukana tulee olemaan myös Posion postinjaketun työryhmä. (Härönoja 2010.)

Taulukko 3. Itellan työhyvinvoinnin mittarit Suomessa (Itella Oyj 2010, 20.)

#### Itellan työhyvinvoinnin mittarit Suomessa

	2006	2007	2008	2009
Sairauspoissaolot (%)	6,1	6,0	6,0	5,8
Työtapaturmia (kpl)	1424	1408	1405	1189
Työkyvyttömyyseläkkeet (kpl)	170	122	112	104

Posiolla voitaisiin myös entistä tehokkaammin panostaa työhyvinvointiin, vaikka se ei varsinaisesti tullut haastatteluissa esille puutteena. Yksi haastateltavista mainitsi pikkujoulut, joissa voisi vapaasti jutella ja tutustua etäesimieheen, mutta muuten vapaa-ajantoiminnasta ei tullut mainintoja. Koska Posion ryhmä tuntuu olevan suhteellisen tiivis, yhtenäinen ja itsenäinen, voisi yhdessä tekemiselle vapaa-aikanakin antaa mahdollisuuksia. Työntekijöillä on kyllä tälläkin hetkellä mahdollisuus käyttää esimerkiksi kunnan kuntosalia

ja ottaa fysikaalisia hoitoja (Oikarainen 2010), mutta lisäksi voitaisiin järjestää vaikkapa yhteisiä ulkoiluretkiä ja uima- tai keilahallikäyntejä. Työnantajan työhyvinvointiohjelma antaa mahdollisuuden uimiseen ja keilailuun, mutta Posiolla lähimmät harrastuspaikat ovat Kuusamossa, Kemijärvellä ja Rovaniemellä – yhteiset retket mahdollistaisivat näiden palveluiden käyttöä paremmin. Kuntoilun ja ulkoilun lisäksi tiivistettäisiin samalla ryhmähenkeä entisestään. Toisaalta yhteinen tekeminen voisi liittyä myös kulttuuriin, esimerkiksi teatteri- tai konserttikäynteinä. Yhteistä vapaa-ajan tekemistä olisi helppo suunnitella kuukausipalaverieissa ja vastuun niiden järjestämisestä voisi olla vuorotellen työntekijöillä vaikka pareittain. Säännölliset, esimerkiksi keväiset ja syksyiset virkistyspäivät ulkoilun tai kulttuurin parissa voisivat olla hyvä lisä Posion postinjakelun työntekijöiden työviihtyvyyteen.

## 6 YHTEENVETO

Yleisesti Posion postinjakelun työntekijöille tekemissäni haastatteluissa tuli esille suuri tyytyväisyys sekä haastateltavien omaan henkilökohtaiseen että koko ryhmän yhteiseen tekemiseen. Työntekijöiden voi sanoa jopa olevan ammattiyhteisöistä omasta pitkästä työkokemuksesta Postin palveluksessa, työn monipuolisesta osaamisesta ja kyvystä työn itsenäiseen suorittamiseen. Paikalliseen johtamiseen oltiin tyytyväisiä ja siihen luotettiin, samoin oman työryhmän toimintaan.

*”Se minusta on lähinnä, että tosissaan, että kaverit sitte, että jos on näin, että tulee joku hässäkkä, niin sitte auttaa kaverit siinä mikä on tehtävänä.”*

*”Me ollaan ite totuttu tekemään se homma, mitäpä niitä, niinku päivittäisessä rutiineissa ei niitä tartte.”*

Mielipiteet etäjohtamisen onnistumisesta Posiolla työntekijöiden näkökulmasta näyttäisivät olevan kahtiajakoisia. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he eivät tarvitse paikalla toimipaikassa muuta esimiestä kuin ryhmävastavaan, mutta samalla he hyvin vahvasti kritisoivat sitä, että etäesimies ei käy tarpeeksi usein paikan päällä. Kuten edellä olen jo todennut, ryhmävastavaan päivittäiseen johtamiseen uskotaan ja luotetaan, mutta laajemman tiedon välittäjäksi kaivataan etäesimiestä ja säännöllisesti pidettäviä palavereja. Useista haastatteluista tuli ilmi, että esimiehen jokapäiväistä läsnäoloa pidetään turhana, jopa liiallisena vahtimisena.

*”En haluais, että olis perseen takana vahtimassa, en.”*

Myös viimeaikainen jatkuva esimiesten vaihtuminen tuntui rasittaneen työntekijöitä. Työntekijöille ja esimiehille ei ole ehtinyt muodostua luottamuksellista suhdetta, esimiestä pidetään vieraana, kaukaisena ja joidenkin mielestä turhanakin johtamistasona. Esimiesten vaihtumiseen on kyllästytty ja tuntui siltä, että työntekijät eivät enää edes uskoneet, että tilanne vakiintuisi esimiesasiassa.

*”Kyllä kaikkien esimiesten kans on toimeen tullu, vaikka on vaihtunutki. Mutta eihän tämän uuen kans oo vielä palijo ollu tekemi-*

*sissä, eihän me sen edellisen kans keretty kauaa olla, muutama palaveri kerettiin pittää, kaks tai kolme kertaa... Niinkait se näyttää, että yksi lysti kuka se on esimiehenä, ku ne vaihtuu ja vaihtuu.”*

*”Että siihen ku tottuu, niin seuraavalla kerralla on jo uusi esimies.”*

Haastateltavat työntekijät kertoivat, että Tupa-malli ei ole juurikaan muuttanut heidän päivittäistä työnkuvaansa, mutta toisaalta malli oli kuitenkin mahdollistanut joustavan työn yhdessä tekemisen. Useat vastaajat korostivat sitä, että nyt tehdään työt yhdessä, yhteisvastuullisesti, eikä kilpaillen, kuten aikaisemmin saattoi olla tapana. Kuitenkin tuntui siltä, että Tupa-mallin rooli itseohjautuvuudessa ja paikallisen johtamistarpeen vähenemisessä ei ollut vielä selkiintynyt. Jatkossa kannattaa tukea jokaisen työntekijän itsenäisen tekemisen roolin vahvistamista ja myös lisätä yhä enemmän työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Ryhmävastaava halusi jakaa päätöksentekovastuuta päivittäisissä asioissa toisten työntekijöiden kanssa; siihen tarvitaan ilmeisesti esimiehen kannustusta, jotta työntekijät uskaltavat ottaa päättävän roolin tekemisiinsä. Osaamisen lisääminen auttaa päätösvastuun laajentamisessa – kun työntekijät osaavat aina vain laajemmin toimipaikan päivittäisruutiineista, heidän on myös helpompi ottaa vastuuta niiden organisoinnista ja siinä liittyvistä päätösten tekemisistä. Työnkiertoa kannattaa tehostaa entisestään, jotta työntekijät pääsevät näkemään postinjakelun kaikki reitit ja myös tehtävät, jotka ovat paikanpäällä toimipaikassa. Toisen työntekijän työn sisällön tunteminen auttaa hahmottamaan työn kokonaisuuden ja auttaa myös asettumaan entistä paremmin työkaverin asemaan hänen tehtävisään.

Kehittämistehtävän prosessin aikana uusi, vuoden 2010 alusta aloittanut etäesimies on pikkuhiljaa alkanut luoda omia käytäntöjään Posion postinjakelun toimipaikan suhteen. Tupa-palavereita pidetään nyt kerran kuukaudessa ja niissä voidaan käsitellä myös muita esille tulevia asioita (Oikarainen 2010). On ilmeistä, että esimiesten tiuha vaihtuvuus vaikuttaa luottamussuhteen rakentamiseen työntekijöiden ja etäesimiehen välillä. Säännönmukaisuudella ja sovituista asioista kiinnipitämisellä luottamuksen saavuttamista voidaan pa-

rantaa. Tuntuu siltä, että työntekijät suhtautuvat vaihtuviin esimiehin varauksella ja hieman skeptisesti; uusi esimies saa työskennellä vakuuttavasti näiden ennakkoluulojen poistamiseksi. Myös organisaation johtoportaan kannattaa kiinnittää huomiota muidenkin postinjakelun toimipaikkojen johtamisen tilanteeseen; etäjohtamisesta ja esimiesten jatkuvasta vaihtumisesta johtuva epävarmuus ja epätietoisuus ovat työntekijöistä ahdistavaa ja se taas vaikuttaa yleiseen työssä viihtymiseen ja jopa työhön sitoutumiseen. Samalla tavalla organisaatiossa pitää kiinnittää huomiota tiedonvälityksen tehostamiseen ja sen takaamiseen, että tieto kulkee läpi koko organisaation kaikille työntekijätasoisille ja myös yksittäisille työntekijöille. Tarvittaessa on vaikka luotava uusia keinoja tiedonvälityksen parantamiseen, yhtenä esimerkkinä aiemmin mainitut verkkopalaverit tai -tiedotusiskut.

Bergumin tutkimukseen löytyi siis yhtäläisyyksiä Posion postinjakelun toimipaikastakin. Samalla tavalla kuin Norjan tiehallinnossa Posiollakin korostui säännöllisen ja tehokkaan viestinnän tarve etäjohtamisessa. Myös Bergumin tutkimuksen tuloksissa mainitaan eri kanavien käyttäminen viestinnässä – Posti voisi tulevaisuudessa alkaa käyttää monimuotoista viestintää, lähtien kuitenkin työntekijäryhmien todellisesta viestinnän tarpeesta. Etäjohtaminen vaatii myös jatkuvaa suunnittelua ja se voidaan Posiolla aloittaa vaikkapa uuden etäesimiehen säännöllisillä käynneillä toimipaikassa sekä yhä lisääntyvän vastuun ja päätösvallan jakamisella työryhmässä muillekin kuin ryhmävastaavalle. Bergum mainitsi myös tulosjohtamisen; se tulee esille Postin kohdalla Tupa-mallin kautta. Kun työtä tehostetaan ja työntekijät saavat itse päättää kuukausittain siitä, lähdetäänkö toimipaikassa tavoittelemaan tuottavuutta Tupa-mallin avulla, saadaan luontevasti mukaan toimipaikan tulosjohtaminen. Lisäksi Bergum mainitsee säännöllisen yhteydenpidon tärkeyden, mikä tuli esille myös Oracles Pre-Salesin aluejohtaja Claes Löhrin haastattelussa: on ehdottoman tärkeää olla yhteydessä työntekijöihinsä, vaikka ei olisi mitään kerrottavaakaan – hiljaisuus esimiehen taholta saa aikaan vain turhia huhuja työpaikalla. Myös Posiolla haastatteluissa mainittiin, että esimiehen pitäisi tuntea työntekijät muutenkin kuin vain työntekijöinä; he kaipasivat vapaata keskustelua ja tutustumista toisiinsa. Säännöllisellä yhteydenpidolla edesautetaan tutustumista ja luottamuksen synnyttämistä työntekijöiden ja

esimiehen välille, samalla esimies saa ehkä tietoonsa työryhmästä ja työpai-  
kasta asioita, jotka eivät tulisi muuten tietoon.

Riski tämän kehittämistehtävän läpiviemiseksi oli oma roolini tehtävän tekijä-  
nä. Olenko liian tuttu entisenä työkaverina, suhtaudutaanko minuun vakavasti  
haastattelijan roolissani? Miten vaikuttaa mieheni asema toimipaikan ryhmä-  
vastaavana, saanko rehellisiä vastauksia? Pystynkö itse suhtautumaan ob-  
jektiivisesti kaikkiin haastateltaviin ja saatuihin vastauksiin? Vilkka sanoo kui-  
tenkin, että kohderyhmän tuntemus saattaa auttaa teemahaastattelun kysy-  
mysten muotoilussa. Ongelmana on toisaalta, että ne voivat kysymyksen ta-  
solla peilata haastattelijan omia käsityksiä tutkittavasta asiasta ja niissä voi  
silloin olla jo sisäänkirjoitettuna haastattelijan ennakkokäsitys asiasta. (Vilka  
2005, 105.) Haastattelutilanteet menivät mielestäni hyvin, koetin mennä tilan-  
teisiin ilman ennakkoasenteita ja valmistauduin jokaiseen haastatteluun sa-  
malla tavalla. Kaikki haastattelut pidettiin samassa tilassa toimipaikassa, ker-  
roin työntekijöille haastatteluja edeltävässä, yhteisessä tiedotuspalaverissa  
haastattelun teknisen kulun ja sen, mitä materiaalille tapahtuu jälkeempään.  
Omalla vastuullani oli objektiivisuuden säilyttäminen tulosten analyysissä ja  
tulkinnassa. Toivoakseni olen pystynyt siihen, koska olen tiedostanut riskin ja  
ottanut nämä eettiset seikat huomioon jo aivan kehittämistehtävän alusta as-  
ti.

Kehittämistehtävää aloittaessani Posion postinjakelun vastuualueena oli Itä-  
Lappi ja vastuualue vaihtui kesken työtäni, samalla vaihtui tietysti yhteyshen-  
kilökin. Kehittämistehtävän tekijänä koin välillä epätoivon hetkiä, kun työstä  
oli jo sovittu Kemijärvellä olevan esimiehen kanssa, aloituspalaveri pidettynä  
ja tehtävän suunnittelupaperi tehtynä. Koin tehtävän uudelleenvirittelyn tur-  
hauttavana ja turhana prosessina, mutta loppujen lopuksi yhteistyö on kui-  
tenkin sujunut hyvin. Voin varmaan verrata omia kokemuksiani pienessä mit-  
takaavassa postinjakelun työntekijöiden turhautumiseen, kun esimies toisen-  
sa jälkeen vaihtuu ja aina aloitetaan tutustuminen alusta.

Yhteenvedona voi vielä todeta, että ennako-olettamukset tutkimuksen suh-  
teen pitivät hyvin paikkansa: työntekijät olivat kohtuullisen tyytyväisiä johta-  
misen nykytilanteeseen, mutta haluaisivat, että etäesimies kävisi paikalla  
useammin ja säännöllisesti. Etäjohtamisen onnistumista olisi hyvä seurata

jatkossakin – etäesimiehen oma persoona ja henkilökohtainen tapa tehdä johtamistyötä vaikuttaa ilmeisen paljon koko johtamisprosessin onnistumiseen. Se vaikuttaa myös siihen, miten fyysisesti läsnä oleva ryhmävastaava saa resursseja toimia paikallisena esimiehenä. Seuranta voisi tehdä myös tiedottamisesta ja tiedon välityksestä, miten säännönmukaisuus vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, osaamisen lisääntymiseen, vastuunottoon ja asenteisiin työtä kohtaan.

Kehittämistehtävän yksi tavoite oli, että Posiolla saatuja etäjohtamisen onnistuneita tuloksia ja toimintatapoja voitaisiin laajentaa koskemaan muita Postin jakelun toimipaikkoja. Posion toimipaikka on kuitenkin suhteellisen pieni, vain kuusi työntekijää, joten mallin jalkauttaminen yksiselitteisesti muihin toimipaikkoihin ei ehkä onnistu. Voisi ajatella, että pieniin toimipaikkoihin Posion malli, jossa ryhmävastaava ottaa ison vastuun päivittäisistä toiminnoista, on hyvin käytettävissä. Suuremmissa toimipaikoissa mallia voisi soveltaa jakamalla työntekijät tiimeihin ja asettamalla tiimeille omat ryhmävastaavansa. Koska ryhmävastaava osallistuu aina myös toimipaikan operatiiviseen työhön, ei hänen vastuulleen voi laittaa kovin suuren ryhmän vetämistä ja vastuuta sen tuloksellisuudesta. Varsinaisen etäjohtamisen kohdalla Posiolla saadut tulokset näyttäisivät antavan yksiselitteisen ohjeen, joka saa vahvistusta myös edeltävistä tutkimuksista ja asiantuntijalausunnoista: tiedottamisesta, säännöllisiä tapaamisia, luottamuksen kasvattamista ja osaamisen lisäämistä.

Haastatteluiden yksi tarkoitus oli myös saada selville, onko Tupa-mallilla näkyvää vaikutusta johtamiseen. Posio ei ehkä ollut tätä varten paras mahdollinen jakelutoimipaikka, koska siellä on niin pitkä historia etäjohtamisesta ja työntekijät ovat sen vuoksi tottuneet tekemään töitään itsenäisesti ja itseohjautuvasti. Jatkossa olisi mielenkiintoista seurata Tupa-mallin kehittymistä kokonaisuudessaan ja sitä, kuinka mallin käyttö laajenee muihin postinjakelun toimipaikkoihin ja minkälaista hyötyä mallista on niiden työn tekemiselle. Toivon, että tämän kehittämistehtävän avulla esille saadut mahdolliset hyvät kokemukset välittyisivät eteenpäin toisille toimipaikoille, samoin kuin tehdyt virheetkin, jotta toiset välttyisivät niiltä ja johtamisen käytännön suunnittelu olisi jatkossa helpompaa.

## LÄHTEET

- Akkanen, I. 2010. Tulevaisuuden postinjakelua Porvoon Anttilassa. Pointer, itellalaisten oma lehti. 2/2010, 6.
- Ardida 2010. Claes Löhrin haastattelu etäjohtamisesta: ”Större utamanning, men roligare”. Osoitteessa [http://www.ardida.se/nyhetsbrev/nyhetsbrev1\\_07.htm](http://www.ardida.se/nyhetsbrev/nyhetsbrev1_07.htm). 14.5.2010.
- Bergum, S 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-10:2009.
- Dolceta 2010a. Dolceta. Suomi. Palvelut. Posti. Miten posti toimii? Osoitteessa <http://www.dolceta.eu/suomi/Mod6/spip.php?article135>. 1.5.2010.
- Dolceta 2010b. Dolceta. Suomi. Palvelut. Posti. Ennen palvelun ostoa. Osoitteessa <http://www.dolceta.eu/suomi/Mod6/spip.php?rubrique60>. 11.5.2010.
- Engestang, M. 2004. Fri eller övergiven. Värnamo: Fälth & Hässler.
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I (toim. Juhani Altola ja Raine Valli), 25–43. Juva: WS Bookwell Oy.
- He 74/2000. Hallituksen esitys postipalvelulaiksi. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/2010313>. 8.5.2010.
- Heikkinen, L. 2004. Etäesimies – lähellä mutta kaukana. Ekonomi 4/2004, 16–19.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Härönoja, J. 2010. Kuusamon postinjakajat jaksavat työssään hyvin. Koillis-sanomat 242/2009, 11.
- Itella 2010a. Itella. Tietoa Itellasta. Osoitteessa <http://www.itella.fi/group/>. 11.5.2010.
- 2010b. Itella. Tietoa Itellasta. Yritystietoa. Hallinnointi. Osoitteessa <http://www.itella.fi/group/konserni/postipalvelut.html>. 11.5.2010.



- 2010c. Itella. Tietoa yrityksille. Henkilöstökertomus 2008. Osoitteessa <http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/ItellaHenkilostokertomus2008.pdf>. 1.5.2010.
- Itella Oyj 2008. Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008. Itella Oyj Viestinvälitys.
- Itella Oyj 2010. Itella Oyj Vuosikertomus 2009. Erweko Painotuote Oy, Helsinki.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. – Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jensen, H. 2010. Liisa Hakoisen haastattelu ”Valta lipsahtaa etäjohtajalta”. Osoitteessa <http://www.talouselama.fi/uutiset/article169395>. ece. 11.3.2010.
- Joutsenkunnas, T. 1982. Esimiestyö palveluyrityksessä. Espoo: Weilin & Göös.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Julkunen, Raija – Pärnänen, Anne 2005. Uusi ikäsopimus. Minerva Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2010a. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella. – Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti ja E. Rovio), 25–36. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- 2010b. Johdanto. – Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti ja E. Rovio), 11–24. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- 2010c. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. - Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti ja E. Rovio), 37–53. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. – Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteessa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.



- Pirnes, U. 1988. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja n:o 10. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pöyry, J. – Nieminen, H. 2010. Tupa-mallin laskentasääntö muuttuu. Reitti. Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU:n jäsenlehti 2/2010, 13.
- Ruohotie, P. – Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salmi, O. – Rovio, E. – Nikkola, T. 2010. Ryhmä ja yhteisöllisyys tämän päivän organisaatiossa. – Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti ja E. Rovio), 66–85. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M. – Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen-Nuora, L. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Tampereen yliopisto. Laitokset. Tervystieteen laitos. Perusterveydenhuollon tutkimuskonsortio. Osoitteessa <https://www.uta.fi/laitokset/tsph/perttu/pdf/silvennoinen.pdf>. 20.5.2010.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Torvinen, O. 2010. Tulevaisuuden kirnejakeluun anttilalaisten kädenjälki. Lapin Kansa 105/2010, 3.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy