

Etä- ja muutosjohtamisen kipupisteet asiantuntijaorganisaatiossa. Case: Ohjelmistoyritys

Pasi Ilmarinen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan ylempi AMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Ilmarinen, Pasi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Etä- ja muutosjohtamisen kipupisteet asiantuntijaorganisaatiossa Case: Ohjelmistoyritys		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Seppelin, Sini		
Toimeksiantaja(t) Accountor Hr Solutions Oy		
Tiivistelmä <p>Etätyö on lisääntynyt viime vuosien ajan merkittävästi ja maailmanlaajuinen koronapandemia on kiihdyttänyt tahtia entisestään. Etätyöstä on tullut yleinen tapa työskennellä ja tämän osalta eivät kaikki perinteisen johtamisen tavat toimi. Organisaation menestyäkseen etätyössä on tärkeää, että organisaatio tunnistaa tähän liittyvät kipupisteet ja pystyy oppimaan näistä. Tämän lisäksi ilman etätyön lisääntymistäkin, muun muassa digitalisaation kehittyminen ajaa ohjelmistoyritykset toistuvien muutoksien tielle. Muutostilanteet ovat tilannejohtamista, jossa organisaation johtamisen vaatimustasoa nostetaan. Organisaation kasvun kannalta on elintärkeää, että muutoksien johtaminen on laadukasta ja opit virheistä kerätään kehitystä varten.</p> <p>Ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyöni tavoitteena oli tutkia ohjelmistoyrityksen asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä kipupisteitä erityisesti etätyön, virtuaalisen työn, hajautetun työn ja muutostilanteiden osalta. Tutkimukseni toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa keskitytään asiantuntijaorganisaatioon, etä-, virtuaaliseen ja hajautettuun työhön, sekä johtamiseen etätyön, luottamuksen ja muutoksen saralla. Aineistonkeruu suoritettiin temahaastatteluiden avulla ja aineiston analysointi oli teorialähtöinen.</p> <p>Tutkimustuloksissa luokiteltiin yhdeksän tutkimuksen kohdeorganisaation etä-, virtuaaliseen ja hajautettuun työhön liittyviä kipupisteitä. Lisäksi tutkimuksessa esitellään yhteensä seitsemän muutosjohtamiseen liittyviä erityisalueita muutostilanteiden osalta, sekä tutkimuksen kohdeorganisaation muutosjohtamisen haasteet.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Etäjohtaminen, muutosjohtaminen, virtuaalinen työ, hajautettu työ, etätyö, asiantuntijaorganisaatio		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ilmarinen, Pasi	Type of publication Master's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 63	Permission for web publication: x
Title of publication Leadership challenges in remote work and change management in an expert organization. Case: Software Company		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Accountor Hr Solutions Oy		
Abstract <p>Remote work has increased significantly in recent years and the global COVID-19 pandemic has accelerated it further. Remote work has become a common way of working and not all the traditional management methods work when working remotely. For an organization to succeed in remote work, it is important that the organization recognizes challenges associated with this and can learn from these. In addition to this, digitalization among other things, is driving software companies on the path of constant change. Change management is where the standard level of organizational management is raised to a higher level. It is vital for the growth of an organization that change management is done by high quality.</p> <p>The aim of my master's thesis was to study leadership challenges related to the management of experts in a software company, especially regarding remote work, virtual work, decentralized work, and change management. My research was carried out using qualitative research methods. The theoretical framework consisted of a literature review focusing on expert organization, remote work, virtual work, decentralized work, and leadership in remote work, trust, and change. The data collection was carried out with the help of theme interviews and the analysis of the data was theory-based.</p> <p>The research results classified nine remote, virtual, and distributed work-related leadership challenges associated with the study target organization. In addition, the study presents a total of seven special areas of challenge related to change management, as well as the change management challenges associated with the study target organization</p>		
Keywords/tags (subjects) Change management, virtual work, decentralized work, remote work, expert organization		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Ohjelmistoyritys on asiantuntijaorganisaatio	6
3	Etä-, virtuaalinen ja hajautettu työ asiantuntijaorganisaatiossa.....	8
3.1	Onko kukaan tulossa toimistolle tänään?	8
3.2	Ei ketään toimistolla, kaikki ”Online”	9
3.3	Murteiden ilotulitusta ja moninaisuuden rikkautta	11
3.4	Etätyössä kaikki ovat johtajia	13
4	Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	15
4.1	Miten johdetaan etänä, virtuaalisesti ja hajautettua tiimiä?	17
4.2	Etätyön kulmakivi on luottamus.....	19
4.3	Muutosjohtaminen on vaativaa tilannejohtamista.....	20
5	Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	24
5.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	24
5.2	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	25
5.3	Teorialähtöinen sisältöanalyysi	27
5.4	Aineiston kuvaus ja analysointi	31
5.4.1	Niin metsä vastaa kuin siihen huudetaan - luottamuksen tärkeys työyhteisössä	31
5.4.2	Kun aikaa ei olekaan kuin yhdelle kerrallaan - työkuorman hallinta keskiössä	32
5.4.3	Johtamisen muoto muuttuu etänä - itsensä johtaminen ja pelisäännöt	34
5.4.4	Mitä enemmän tekniikkaa, sitä enemmän tekniikkaan liittyviä ongelmia – Työvälineet monessa mukana	36
5.4.5	Tanssitaanko yhdessä vai erikseen? Vuorovaikutuksen haasteet virtuaalisessa maailmassa	37
5.4.6	Vuorovaikuttamisen tärkeys muutostilanteissa.....	40
5.4.7	Muutostilanne nostaa johtamisen vaatimustasoa.....	41

	2
6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	43
6.1 Etätyön kipupisteet	44
6.2 Muutosjohtamisen kipupisteet	46
7 Pohdinta.....	48
7.1 Luotettavuus.....	48
7.2 Yhteenveto, kehitysaihiot ja jatkotutkimusehdotukset.....	50
Lähteet	56
Liitteet.....	60
Liite 1. POCM-malleja ja näiden määrittelevät ominaisuudet.....	60
Liite 2. Kutsu teemahaastatteluihin	61
Liite 3. Ohjeet teemahaastatteluihin	62
Liite 4. Haastattelurunko.....	63

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatioiden ryhmittely tietointensiivisyyden tason mukaan.....	6
Kuvio 2. Virtuaalisten tiimien rakenteet ja vuorovaikutus.....	10
Kuvio 3. Hajautetuiden organisaatioiden kategoriointi	12
Kuvio 4. Itsensä johtamisen kehä	14
Kuvio 5. Ihmiskäsittelytaitoihin painottunut johtajuus.....	15
Kuvio 6. Esimiehen ja johtajan ominaispiirteitä	16
Kuvio 7. Esimiehen, valmentajan ja johtajan ominaispiirteitä	17
Kuvio 8. Muutoksen vaikutus suhteessa lineaariseen kehitykseen	22
Kuvio 9. Etä-, virtuaali-, ja hajautetun työn kipupisteet.....	46
Kuvio 10. Muutosjohtamisen haasteet muutoksen käyrällä.....	47
Kuvio 11. Muutostilanteiden erityisalueet johtamisen näkökulmasta	48

Taulukot

Taulukko 1. POCM-malleja, vanhimmasta nuorimpaan	23
Taulukko 2. Etätyön, virtuaalisen työn ja hajautetun työn aineistoanalyysin yläluokkien prosentuaalinen jakauma.....	30
Taulukko 3. Muutostilanteiden aineistoanalyysin yläluokkien prosentuaalinen jakauma	30

1 Johdanto

Etätyö jatkaa valloitustaan ja maailmanlaajuinen koronapandemia on kiihdyttänyt jo entisestään kovaa tahtia kehittyntä etätyön kasvua. Maailmanlaajuisesti teknologia- ja ohjelmistoyritykset ovat ottaneet edelläkävijän roolin virtuaalisen työskentelyn ja etätyön maailmassa. Useat kansainväliset ohjelmistoyritykset ovat ilmoittaneet, että pandemian päättymisenkin jälkeen suurin osa heidän työntekijöistään jatkavat etätyötä merkittävin osin (Stankiewicz 2020).

Etätyö on yleistynyt Suomessa merkittävästi vuodesta 2013 alkaen ja vuoteen 2018 mennessä 28 prosenttia palkansaajista ilmoittivat tekevänsä etätyötä jossain määrin (Sutela ym. 2019). Tutkimuksen teon ajankohtana vuonna 2020 Eurofoundin laatiman kyselyn mukaan lähes 60 prosenttia Suomessa sijaitsevista työntekijöistä ilmoittivat tekevänsä etätyötä (Eurofound 2020). Etätyöstä on tullut pysyvää suomalaisten tietotyöläisten arkeen.

Vaikka ohjelmistoalan yritykset eivät välttämättä hyötäneet koronapandemian etätyöbuumista, niin ohjelmistoalan yrityksiä ei koronapandemia ole rokottanut siinä määrin kuin muita yrityksiä. Ohjelmistoalan yritysten tulevaisuuden näkymät ovat lupaavia ja suurella osalla yrityksistä on kasvua odotettavissa (Räisänen 2020). Koronapandemia ja yritysten kasvu ajavat ohjelmistoyrityksiä, halusivat tai ei, etätyön ja muutostilanteiden tielle.

Etätyöhön kuten muihinkin työntekeymisen muotoihin liittyy hyviä ja huonoja puolia, sekä lisäksi muutostilanteet haastavat organisaatioiden johtamista. Kun vuorovaikutus toteutetaan pääsääntöisesti virtuaalisesti ja tiimit toimivat hajautuneesti, niin johtamisen osalta eivät päde kaikki samat pelisäännöt kuin perinteisessä mallissa. Organisaatioiden ja esimiesten on opittava taidot, joilla organisaatiota johdetaan etänä ja kehittää toimintaansa uudella tasolla. Tekemistä ei helpota jatkuvat muutostilanteet, jotka ovat ohjelmistoalan yrityksissä läsnä. Tutkimuksen teon ajankohtana tutkimuksen kohteena olevalla yrityksellä oli aktiivisena kolme organisaatorakennemuutosta, kaksi merkittävää työvälaineuudistusta, uusittu strategia ja visio tuleville vuosille ja lukuisia pienempiä muutos- ja kehityshankkeita.

Eikä tilanne ole poikkeava normaalista arjesta muutoksien määrän näkökulmasta. Toimiala kasvaa, teknologiat muuttuvat ja yritysten on kyettävä reagoimaan näihin muutoksiin nopeasti.

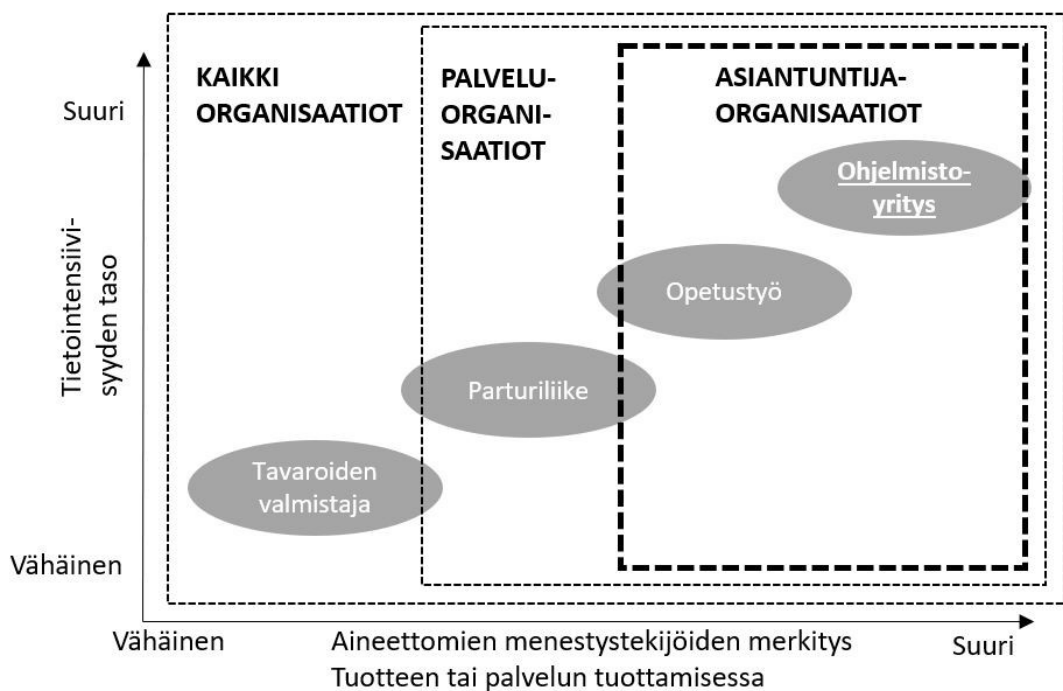
Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on Accountor Hr Solutions. Accountor Hr Solutions on työaika-, henkilöstö- ja palkkahallinnon ratkaisuihin keskittynyt asiantuntija- ja ohjelmistoyritys, joka kuuluu kansainväliseen Accountor -konserniin. Yrityksessä työskentelee noin 150 asiantuntijaa usealla eri paikkakunnalla ja kaikki työntekijät tekevät etätöitä. Accountor Hr Solutions on tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio, jonka kaikki työskentely tapahtuu virtuaalisien työvälineiden keinoin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia johtamisen haasteita ja kipupisteitä ohjelmistoalan asiantuntijaorganisaatio kohtaa erityisesti etätöissä ja muutostilanteissa. Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Teorettinen viitekehys koostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa keskitytään asiantuntijaorganisaatioon, etätööhön, virtuaaliseen työhön ja hajautettuun työhön, sekä johtamiseen etätöiden, luottamuksen ja muutoksen saralla. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluiden avulla ja aineiston analysointi oli teorialähtöinen. Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavien kysymysten muodossa.

- Mitkä ovat kohdeorganisaation johtamisen kipupisteet erityisesti,
 - Etätöiden, virtuaalisen ja hajautetun työn näkökulmasta, sekä
 - Muutostilanteiden näkökulmasta

2 Ohjelmistoyritys on asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiot koostuvat tyypillisesti henkilöistä, joilla on syvää erityisosaamista työtehtävistään ja työskentelevät haastavampien työtehtävien parissa (Pesonen 2007, 24–25). Kuvio 1 näyttää organisaatioiden tietointensiivisyyden suhteutettuna aineettomien menestystekijöiden merkitykseen, sekä ryhmittelee organisaatiot organisaatiotyyppin mukaan. Tämän kuvion avulla voidaan havainnollistaa, että asiantuntijatyön erottelva tekijä on tiedon intensiivisyys ja vastaavasti tehtävissä, jotka eivät ole tyypillisiä asiantuntijatoita tiedon intensiivisyys, sekä aineettomat tekijät merkitsevät vähemmän (Lönnqvist ym. 2006, 49–53, 72–73). Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tietointensiivisyystasoltaan suuri ja aineettomien menestystekijöiden merkitys on myös suuri ja näin ollen kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio.



Kuvio 1. Organisaatioiden ryhmittely tietointensiivisyyden tason mukaan (Pesonen 2007; Lönnqvist ym. 2006)

Asiantuntijana kehittyminen on monen tekijän summa. Yksilön oma tausta, tietotaito ja osaaminen luovat pohjan asiantuntijalle ja asiantuntijan kehittymiselle on myös merkitsevää asiantuntijaorganisaation kulttuuri, esimerkkinä osaamisen ja tiedon jakamisen kautta (Palonen & Gruber 2010, 42–43). Tynjälä (2010) määrittelee asiantuntijuudessa neljä pääelementtiä, jotka ovat teoreettinen tai käsitteellinen tieto, käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, toiminnan säätelyä koskeva tieto tai it-säätelytieto ja sosiokulttuurillinen tieto (Tynjälä 2010, 83).

Asiantuntijat voivat työskennellä yksityisellä, sekä julkisella sektorilla. Käytännössä asiantuntijat työskentelevät laaja-alaisesti kaikilla toimialoilla ja tarjoavat erityisosaamistaan asiakkailleen käytettäväksi (Pesonen 2007, 25). Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön osaaminen, sekä aineettomat tekijät ovat merkitseviä ja näkyviä elementtejä organisaatioiden suorituskyvyssä (Lönngqvist ym. 2006, 54, 72). Tietointensiivisessä työssä työn haasteellisuus motivoi asiantuntijaa, mutta samalla työn haasteena on kova paine ja stressi oman asiantuntijatason tehtävistä (Järvinen 2008, 18–24). Organisaatiossa ei ole välttämättä montaa henkilöä, jotka pystyisivät ratkaisemaan saman tason tai saman erityisalueen tehtäviä. Asiantuntijaorganisaatiolle on oleellista pitää huolta työntekijöistä, erityisesti avainhenkilöiden viihtyvyyteen on panostettava, sillä asiantuntijaorganisaation menestyksen avaimia ovat muun muassa tuotoksen laatu, ajankäytön tehokkuus, osaaminen, työilmapiiri, tiedon virtaus suhdeverkostoissa (Lönngqvist ym. 2006, 52–54, 72–73). Näistä näkyvät, että henkilöllä on korostunut merkitys menestymisessä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa.

Asiantuntijaorganisaatio ei ole aina myös luova organisaatio, mutta nykymarkkinoiden kovassa kilpailutilanteessa asiantuntijaorganisaation luovuutta voidaan nähdä etuna verrattuna kilpailijoihin ja organisaation epäluovuus voi johtaa jopa sopeutumattomuuteen markkinoiden muutoksiin. (Huuhka 2010, 73–74)

Epäonnistunut esimiestyö on yksi merkittävistä syistä, miksi asiantuntijaorganisaatioissa päätyvät vaihtamaan työpaikkaa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 15).

3 Etä-, virtuaalinen ja hajautettu työ asiantuntijaorganisaatiossa

3.1 Onko kukaan tulossa toimistolle tänään?

Kansainvälistymisen, teknologian kehittymisen ja yritysten toimintojen hajaantumisen myötä työtä tehdään tänä päivänä yhä useammin etänä eli muualta kuin toimistolta käsin. Suomessa etätyö alkoi kehittymään merkittävin määrin vuodesta 2013 alkaen ja vuonna 2018 jo lähes kolmasosa työskenteli etänä jossain määrin (Sutela ym. 2019). Tutkimuksen teon ajankohtana vuonna 2020 etätyön määrä on suorastaan räjähtänyt maailmanlaajuisen koronapandemian vuoksi. Eurofoundin laatiman kyselyn mukaan lähes 60 prosenttia Suomen palkansaajista ilmoittivat tekevänsä etätyötä (Eurofound 2020).

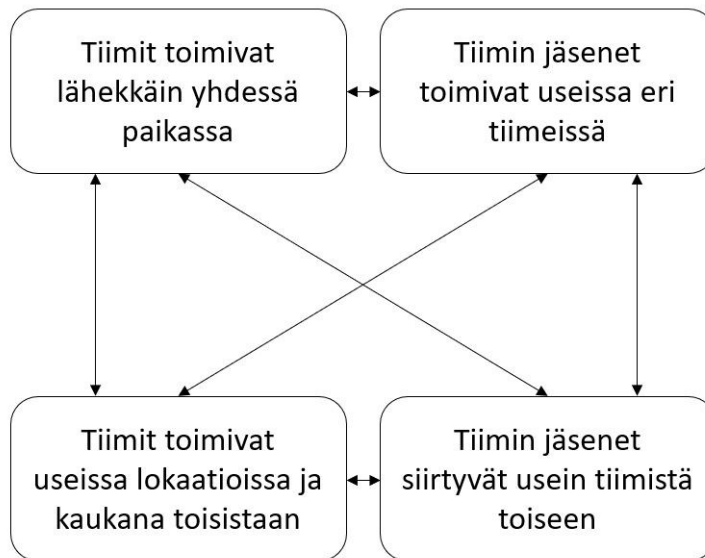
Kaikkea työtä ei ole mahdollista tehdä etänä, mutta monessa työssä teknologiset ratkaisut mahdollistavat nykyään etäisyyden työnteossa. Näin etäisyys ei ole haitta työnteolle ja työyhteisön yhteistyölle (Pekkola & Uskelin 2007, 6; Tikkanen 2020). Etätyö voidaan määritellä, että tämä on työtä, jota tehdään tarkoituksenmukaisesti muualla kuin työpaikalla ja työpaikan teknologiset ratkaisut mahdollistavat tämän. Tyypillisin esimerkki etätyöstä on kotoa käsin tehty etätyö (Vartiainen ym. 2004, 25). Etätyön etuja työntekijälle ovat muun muassa vaihtelu, työrauha, työteho, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, matkustamiseen liittyvät joustot, yleinen hyvinvointi (Hyppänen 2013, 84; Pekkola & Uskelin 2007, 13). Finanssialalle teetetyn tutkimukseen mukaan etätyössä arvostettiin erityisesti rauhaa ja tehokkuutta. Myös mitä enemmän etätyötä tehtiin, sitä positiivisemmin tähän suhtauduttiin. Etätyö vaatii molemminpuolista luottamusta työntekijän ja työntekijän välillä. (Palmgren 2016) Etätyön ja sitä kautta työpaikan arjesta hetkittäinen irrottautuminen auttavat parantamaan keskittymistä ja johtavat korkeampaan tuottavuuteen. Etätyön haittoja voivat olla muun muassa työyhteisöstä eristyneisyys, vapaa-ajan ja kodin häiriötekijät, korkeampi riski työuupumukselle ja hallitsematon tietoturva. (Pekkola & Uskelin 2007, 13–14, 20) Kortelaisen (2004) tekemässä etätyön tapaustutkimuksessa kävi ilmi, että yleisimmät etätyön liittyvät ongelmat ovat johtamisessa (Humala 2007, 14).

Pekkola ja Uskelin (2007, 12) ovat laatineet listan, mitkä pelisäännöt pitäisi ainakin olla paikallaan työyhteisössä, jossa on etätyötä. Pelisäännöissä on pitäisi olla huomioituna etätyön luonne ja määrä, soveltamisen kesto (onko määräaikaista), missä etätyötä voidaan tehdä, työntekijän tavoitettavuus, työvälineet, työaikakirjaukset, vuorovaikutustavat, matkustuskäytännöt ja korvaukset, etätyöergonomia, vakuutuskäytännöt, sekä tietoturvaan liittyvät käytännöt.

3.2 Ei ketään toimistolla, kaikki ”Online”

Suomen kielessä virtuaalisuus linkitetään simuloituun tai keinotekoiseen eli tavallaan keksittyyn maailmaan. Kuitenkin virtuaalisen työn tarkastelussa, virtuaalisuudella halutaan korostaa teknologiavälitteisyyttä työtavoissa (Sivunen 2007, 24). Virtuaalisuus näkyy kaikkien suomalaisten elämässä jo tavalla tai toisella, työelämässä sekä henkilökohtaisessa elämässä. Erityisesti asiantuntijoiden työ on tullut virtuaalisemmaksi ja globaalimmaksi (Humala 2007, 7).

Käytännössä virtuaalinen työympäristö muodostuu, jos organisaatio tekee pääsääntöisesti teknologiatyövälineiden, sovelluksien ja muiden virtuaalipalveluiden avulla. Vuorovaikutus tapahtuu ainakin osittain sähköisesti. Organisaatio voi toimia kokonaan tai osittain virtuaalisessa toimintaympäristössä. (Rauramo 2018; Vartiainen ym. 2004, 21) Virtuaalisia tiimejä voi olla monenlaisia ja näillä voi olla vuorovaikutusta keskenään usein ja eri aikoina kuten esiteltynä kuviossa 2 (Humala 2007, 10; Rauramo 2018; Staples ym 1999, 758, 773).



Kuvio 2. Virtuaalisten tiimien rakenteet ja vuorovaikutus (Humala 2007, 8–12)

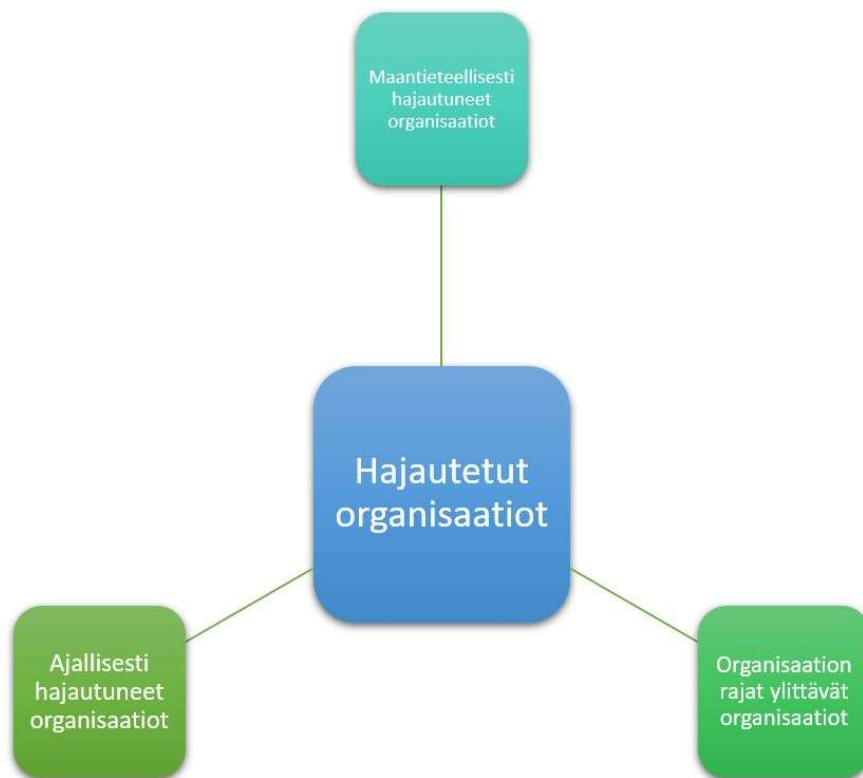
Virtuaalinen toimintaympäristö mahdollistaa, että organisaatiolla on käytettävissä parhaat ja sopivimmat henkilöt tiimille riippumatta heidän sijainnistaan, sekä mahdollisuuden sijoittaa organisaation tai asiakkaan näkökulmasta oleelliselle sijainnille työntekijöitä. Virtuaalitiimeillä on myös organisaatioille kustannushyötyjä erityisesti matkustamisen näkökulmasta. (Levasseur ym. 2012, 213) Virtuaalinen toimintaympäristö ohjaa usein työntekijöitä itseohjautuvampaan työhön ja menestykseen johtavia seikkoja ovat muun muassa yhteisöllisyys, yhteiset toimintatavat ja viestintä, tiedon jakaminen ja luottamus (Staples ym 1999, 772–773; Rauramo 2018).

Virtuaalisen toimintaympäristön haasteina ovat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähyyks, sosiaalisen kanssakäymisen puute, luottamus ja yhteistyö (Rauramo 2018; Levasseur ym. 2012, 213). Virtuaalisessa toimintaympäristössä viestinnältä puuttuu kasvot ja käytettävien työvälineiden käyttötarkoitus pitää olla huolella mietittynä, jotta sisäinen vuorovaikutus toimii halutulla tavalla (Hiila ym. 2019, 201). Virtuaalityön perustan luo toimivat tekniset ratkaisut ja näiden tukimallit. Virtuaaliympäristön kehittymiselle on hyödyllistä huolehtia työntekijöiden ja esimiesten teknisistä kyvykkyyksistä. Puuttuva tuki tai heikot tekniset ratkaisut johtavat heikommin itseohjautuvaan työhön, sekä työntekijöiden stressitason kasvuun (Staples ym 1999, 773).

3.3 Murteiden ilotulitusta ja moninaisuuden rikkautta

Hajautettu työ yleistyy maailmanlaajuisesti ja hajautettu työtä tapahtuu jo yleisesti Suomessa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (Humala 2007, 5; Levasseur ym. 2012, 213). Hajautettu terminä voidaan mieltää Suomen kielessä siten, että tiimi on alkujaan toiminut yhdessä, mutta ovat myöhemmin hajaantuneet erilleen. Hajautetun työn näkökulmasta kuitenkin hajautettu tiimi on usein jo alkujaan alkanut toimimaan hajautettuna. (Sivunen 2007, 25.) Hyvin harvoin enää nykypäivänä organisaatio työskentelee täysin samassa tilassa ja yhdessä koko ajan. On luonnollista, että organisaatio työskentelee usealle eri paikkakunnalla tai organisaation yksittäinen jäsen ei pääse toimistolle jatkuvasti. (Vartiainen ym. 2004, 24)

Hajautettu työ eroaa virtuaalisesta työstä sillä, että virtuaalisen toimintaympäristön lisäksi työntekijöitä on usealla paikkakunnalla tai maassa (Humala 2007, 9; Levasseur ym. 2012, 213). Kuviossa 3 hajautettu työ on jaoteltu kolmeen kategoriaan. Ajallisesti ja maantieteellisesti hajautettu työ on työtä, jolloin työntekijät toimivat esimerkiksi globaalisesti eri aikavyöhykkeillä tai eri maissa. Vastaavasti organisaation rajat ylittävässä hajautetussa työssä, työntekijät jakavat esimerkiksi yhteisen projektin toisen yrityksen työntekijöiden kanssa (Humala 2007, 10). Hajautetussa työssä ja tiimissä on mahdollista, että työntekijä kuuluu useampaan tiimiin tai projektiin samanaikaisesti (Hyppänen 2013, 92).



Kuvio 3. Hajautetuiden organisaatioiden kategoriointi (Humala 2007, 9)

Hajautetussa työssä tehtävän vaatimustaso ohjaa myös kommunikaation tarvetta. Mikäli tehtävän vaatimustaso on suuri, johtaa tämä kasvaneeseen tarpeeseen organisaation tiedottamisessa, tehtävien jakoon liittyvässä kommunikoinnissa, yhteistyössä ja yhteissuunnittelussa (Humala 2007, 8). Kommunikoinnin haaste onkin, että sisällön ymmärtämisen todentaminen on haastavaa hajautetussa työssä. Tästä syystä hajautetun työympäristön viestintä kannattaa olla ylikorostunutta. (Sydänmaanlakka 2012, 54). Työkuorman hallinta on tärkeää, sillä työntekijällä on hajautuneen työn takia useita ohjaavia tekijöitä ja tavoitteita työlleen (Hyppänen 2013, 92). Lisäksi hajautetun työn onnistumista ohjaavat tiimin toimintaprosessit ja myös tiimin jäsenten välinen ilmapiiri (Vartiainen ym. 2004, 38).

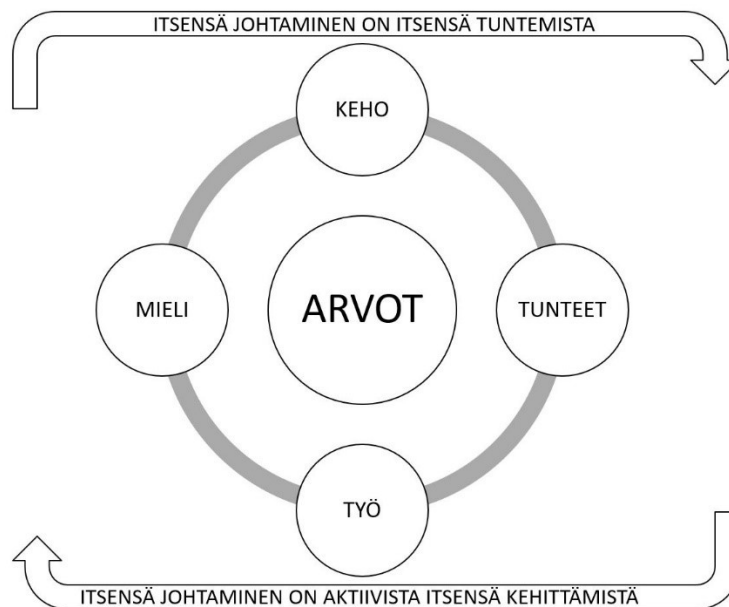
3.4 Etätyössä kaikki ovat johtajia

Itsensä johtamisen taidot ovat kasvaneet tärkeämmäksi viime vuosina. Työelämä on muuttunut monimuotoisemmaksi (esim. avokonttorit, hajautettu työ, virtuaalisuus) ja organisaatiot ovat myös kompleksisempia kuin ennen. Muuttuneet työympäristöt edellyttävät työntekijöiltä uusia taitoja ja kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin. Itseohjautuvampi työ kehittyy ja laajenee entisestään. Työelämässä on jo runsaasti organisaatioita, joissa ei ole esimerkiksi esimiestä lainkaan. (Houghton & Neck 2006, 272–274) Johtaminen on muuttunut lähemmäksi jaettua johtajuutta, jossa myös työntekijällä on vastuunsa. Työkuorman hallinta ja oman osaamisen kasvattaminen ovat tärkeitä asioita, joita ei voi tänä päivänä ulkoistaa esimiehelle kokonaisuudessaan. Osittain tämän vuoksi uupuminen on lisääntynyt työntekijöillä. Vaikka usein meillä itselämme on käsissämme jo ne tiedot, mitä tarvitsemme oman itsemme johtamiseen, mutta emme tätä tee riittävällä tasolla. Kaiken muutoksen ja vauhdin keskellä keskittyminen omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on vaikeaa ja itsensä johtamiseen liittyvien muutoksien läpiviennit eivät ole yksinkertaisia toteuttaa. Syitä arjen kiireen lisäksi ovat esimerkiksi itsekurin puute tai yleisesti vain kiinnostuksen puute omasta hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2017, 15–33)

Lönnblad ja Vartiainen (2013) tutkimuksen mukaan johtajalla ja työntekijällä on merkittävä määrä samoja osaamisvaatimuksia globaalien asiantuntijatyön kentällä, merkittävimpänä kommunikaatio ja erilaisuuksien ymmärtäminen. (Lönnblad & Vartiainen 2013, 11–14) Erityisesti kehittyvissä teknologiakeskeisissä ja hajautetuissa organisaatioissa asiantuntijoille annetaan enemmän valtaa ja mahdollisuuksia ohjata toimintaan ja näin itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi elementiksi organisaation menestymiselle (Houghton & Neck 2006, 288). Tutkimuksen teon ajankohtana maailmaa ravistelee koronapandemia, joka on kiihdyttänyt etätyöhön kasvua ja pakottanut merkittävän osan asiantuntijtyössä olevia etätyöhön. Monille asiantuntijoille ja erityisesti johdolle etätyö on ollut arkea aikaisemmin ja näin ollen työ- ja vapaa-ajan tasapaino tuntuu luonnolliselta. Mutta isolle osalle työntekijöistä etänä työyhteisöstä työskentely on vielä uutta ja aikaisemmin tarvetta ei ole ollut kokonaisvaltaiselle itsensä johtamiselle. (Sull, D. ym. 2020)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja kasvuun pyrkivää toimintaa. Teoreettisesti itsensä johtamista on tutkittu monesta eri tietealan lähtökohdasta (esimerkiksi filosofia, psykologia, lääketiede ja kvanttifysiikka), mutta lopulta asia tuntunee kiteytyvän monitieteelliseksi kokonaisuudeksi. Itsensä johtamisessa on nähtävä itsensä kokonaisena ihmisenä. Se ei ole ainoastaan työminän (minä asiantuntijana) johtamista työn tavoitteisiin, vaan minuuden kokonaisuuteen vaikuttavat myös kehon, mielen ja tunteiden johtaminen sekä hyvinvointi. Lopulta ihmistä itseään johtaa oma sisäinen arvomaailma. Ihmisen pitää tunnistaa ja työstää kaikkia näitä kokonaisuuksia saavuttaakseen kehittyvän ja kasvun tien itselleen. Itsensä johtamisen tavoitteena on onnistua kokonaisena ihmisenä. Isoa osaa elämästämme näyttelee työminä, joten itsensä johtaminen työelämässä on merkittävä osa kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka 2017, 15–33, 278–279).

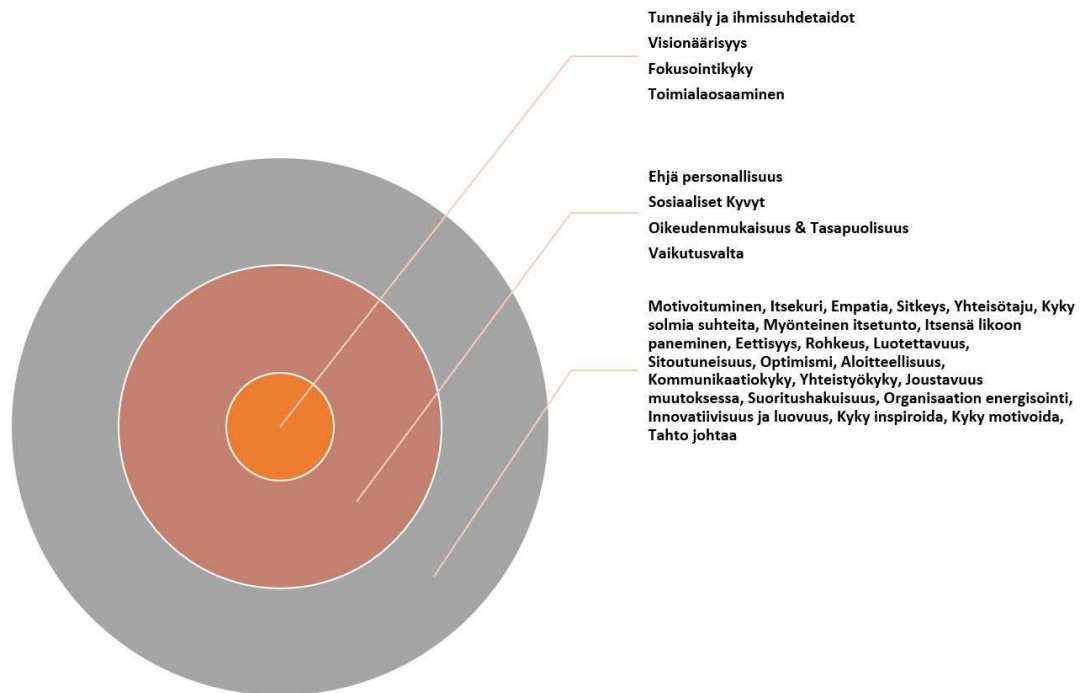
Kuviossa 4 tiivistän itsensä johtamisen Sydänmaanlakan esittelemän Oy Minä Ab -mallin kautta (Sydänmaanlakka 2017, 29–34). Poikkeuksena Sydänmaanlakan malliin, olen nostanut ihmisen oman arvomaailman ytimeen, kaikista tärkeimmäksi asiaksi henkilökohtaiselle kasvulle.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen kehä (Sydänmaanlakka 2017, 29–34, muokattu)

4 Johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa

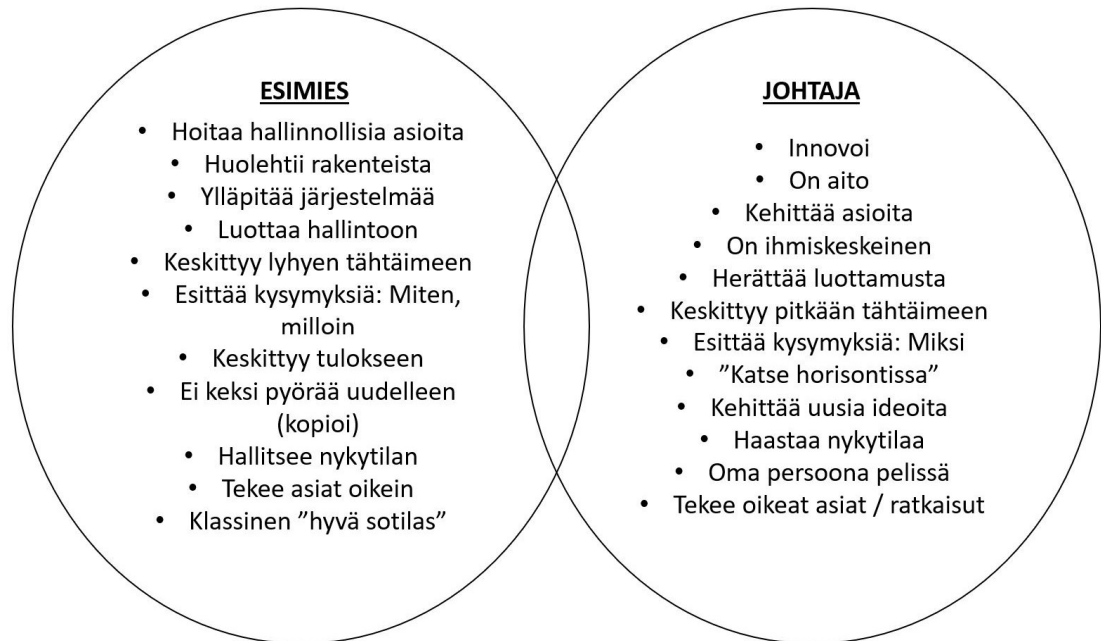
Johtamista on tutkittu laajalti jo vuosikymmeniä ja varsinaisesti ”oikeaa vastausta” ei ole tieteellisesti olemassa siitä, mikä tekee hyvän johtajan tai mitkä ominaisuudet ovat tärkeimmät hyvässä johtajassa. Mutta tuhansien tutkimusten kautta on kuitenkin todistettu monia osaamisia mitä vaaditaan erilaisissa johtamistilanteissa. Onnistuneelta johtajalta vaaditaan runsaasti eri osaamisia, erityisesti johtajan pitää hallita ihmisten käsittelytaidot, kuten esitelty kuviossa 5. Kuviossa sisäisin kehä on tärkein/oleellisin osaaminen, keskikehällä toiseksi tärkeimmät ja uloimmalla kehällä vähintään tärkeimmät, jotka kuitenkin myös tärkeitä osaamisia johtajalle. (Huuha 2010, 46–52, 69–72; Taborda 2000, 41–43)



Kuvio 5. Ihmiskäsittelytaitoihin painottunut johtajuus (Huuha 2010, 72, muokattu)

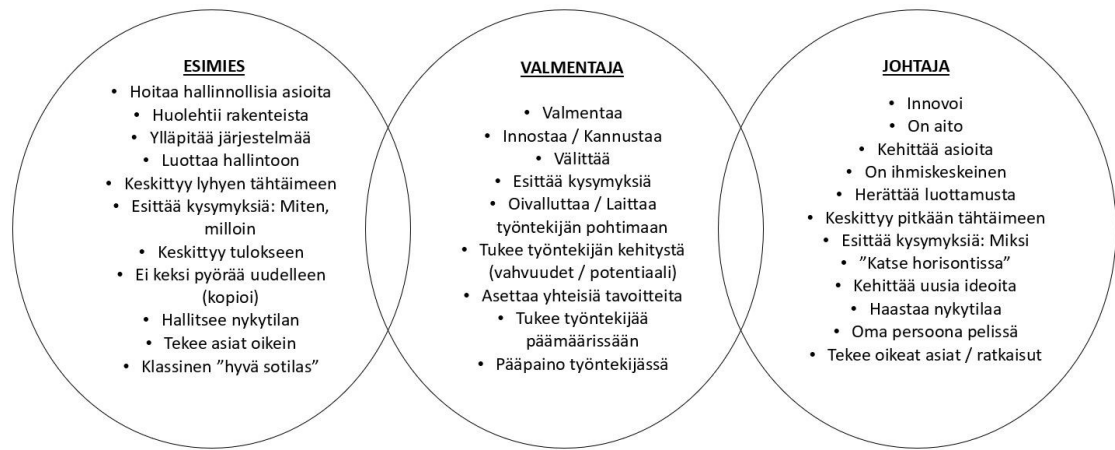
Johtajuuden määritelmää kuvataan usein kaksitasoisesti, jotka ovat englanninkielisiltä määritelmiltä ”Management” ja ”Leadership”. ”Management” kuvaa esimiestason työtä, jonka painopisteitä ovat arjen tavoitteissa, hallinnossa ja lyhyen tähtäimen tuloksissa. Vastaavasti ”Leadership” korostaa johtajan arvoja,

muutoskykyä, kokonaisratkaisuja ja kykyä katsoa tulevaisuuteen. Eli harvemmin johtaja on ”pelkästään” johtaja, vaan usein johtajan työtehtävät koostuvat johtamisesta ja esimiestyöstä (Cameron & Green 2009, 143–144). Johtajan on hyvä tunnistaa nämä osat, jotta kehittyminen työssä on mahdollisimman tehokasta. Näiden tunnistamiseen voi hyödyntää esimerkiksi kuvion 6 mallia. Mallissa esitellään esimiehen ja johtajan ominaispiirteitä.



Kuvio 6. Esimiehen ja johtajan ominaispiirteitä (Bennis 1994; Cameron & Green 2009)

Jo 1950-luvulta asti johtamiskirjallisuudessa näkynyt valmentamiseen perustuva johtamismuoto (coaching) on noussut näkyvämmäksi viime vuosina nimellä valmentava johtajuus (Ristinkangas & Ristikangas 2010, 21–22). Valmentava johtajuus esittelee tavanomaisen esimiehen (management) ja johtajan (leadership) jaottelun rinnalle valmentajan (coaching). Valmentaja-roolin tavoite on tuoda työntekijälle merkitystä työhön, löytää piilotettuja taitoja ja kehittää työntekijää tavoitteiden, oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta (Ristinkangas & Ristikangas 2010, 21–22, 37–40). Kuviossa 7 olen tuonut valmentajan kuviossa 6 esiteltyjen esimiehen ja johtajan ominaispiirteiden rinnalle.



Kuvio 7. Esimiehen, valmentajan ja johtajan ominaispiirteitä (Bennis 1994; Cameron & Green 2009; Ristikangas & Ristikangas 2010)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on erityisesti huomioitava henkilöstön osaaaminen, motivaatio ja työvälineiden hallinta (Pesonen 2007, 67).

4.1 Miten johdetaan etänä, virtuaalisesti ja hajautettua tiimiä?

Etäjohtaminen on johtamisen muoto, jossa työntekijät toimivat kokonaan tai osittain muualla kuin johtaja ja tapaavat toisinaan harvoin (Rauramo 2018; Hyppänen 2013, 84–86). Tyypilliset tilanteet ovat kotoa työskentely, eri toimipisteessä työskentely, matkatyö, asiakkaan luona tai ulkomailla työskentely (Hyppänen 2013, 84–86). Etäjohtamisessa huomiopiste on tuloksellisuudessa ja työn sisällössä, kun perinteisesti ohjaus ja sitä kautta myös valvonta näyttelevät isompaa osaa johtamisessa (Pekkola & Uskelin 2007, 4; Vartiainen ym. 2004, 883–84. Vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti verkossa ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on vähän. Henkilöt voivat olla monella tavalla hajaantuneesti (kts. kohta hajautettu työ) eli tiimin yhteisöllisuus muodostuu usein virtuaalisesti. (Humala 2007, 15–17)

Etäjohtamisessa korostuvat työprosessin sujuvuus (kuten yleiset pelisäännöt tai tavoitteet ja tavoitettavuus), luottamukseen perustuva johtaminen, vuorovaikutuksellisuus ja tiedon jakaminen (Rauramo 2018; Hyppänen 2013, 84–86; Tikkanen 2020). Fyysisen vuorovaikutuksen puute asettaa haasteita etäjohtamiselle ja etäjohtajalta

vaaditaan laaja-alaisesti johtamisen taitoja. Työyhteisön ja aktiivisena olevan työtilanteen mukaan etäjohtajan on painotettava johtamisessaan ihmisläheisempää tai tehtäväläheisempää otetta. (Rauramo 2018) Etäjohtajalta vaaditaan luottamusta, mutta samalla työntekijältä vaaditaan korkeampaa työmoraalia. Teknologisten ratkaisujen on tuettava työntekemistä ja johtamista. (Pekkola & Uskelin 2017, 14; Sull ym. 2020) Erityisesti virtuaalitiimien osalta etäjohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa tiimiprosessien toimivuus (Levasseur ym. 2012, 215).

Etäjohtajalle tärkeitä osaamisia ovat avoimuus, myönteisyys, tuloskeskeisyys, tehokkuus ja delegointikyky. Lisäksi täydentäviksi osaamisen osa-alueiksi voi luetella hyvä itsetuntemuksen, kyvyn johtaa itseään, sosiaalisen taitavuuden, luottamuksen ja tunteiden johtamisen, proaktiivisuuden, päätöksentekokyvyn, suunnittelu- ja organisointitaidot, motivoinnin, joustavuuden ja kyvyn huolehtia työyhteisönsä hyvinvoinnista. (Vartiainen ym. 2004, 85; Tikkanen 2020) Etäjohtajan kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota hyvään ja riittävään vuorovaikutukseen, pyrkiä luomaan hyvä sosiaalinen tuki työyhteisölle, huolehtia tuottavuudesta ja sitoutuneisuudesta, edistää työhyvinvointia ja työ-, vapaa-aikatasapainoa ja tietysti myös varmistaa, että teknologia pelaa ja toimii tarkoituksenmukaisesti (Sull ym. 2020). Etäjohtajalta vaaditaan erilaista näppituntumaa virtuaaliseen johtamiseen eli kykyä havainnoida sähköisesti asioida, joita kasvokkain olisi voinut arvioida kehonkielen perusteella (Vartiainen ym. 2004, 84–85).

Pekkola ja Uskelinin mukaan onnistunut etäjohtaminen ajaa työyhteisön parempaan tuottavuuteen, tulokseen, motivaatioon ja osaamiseen (Pekkola & Uskelin 2017, 14). Onnistunut virtuaalijohtaminen on voimavara organisaatiolle, jolla on kaupallista ja kehityksellistä arvoa (Humala 2007, 46).

Etä- ja virtuaalijohtamisen haasteet ovat erityisesti yhteistyön, luottamuksen ja tavoitteiden alueilla. Etäjohtajan pitää saada työyhteisö toimimaan tiivistä kohti yhteistä tavoitetta antaen kuitenkin tilaa tiimin sisäiselle johtajuudelle ja ohjautuvuudelle. Tämä vaatii luottamuksen rakentamista tiimin ja johtajan välillä. Haaste on saada yhteistyö toimimaan mahdollisimman nopeasti, vaikka tiimin sisällä voi olla useitakin eri toimintamalleja ja kulttuureja. Etä- ja virtuaaliympäristössä, jossa tiimi

toimii hajautetusti, on tiimien jäsenten omat roolit usein epäselvempiä kuin tavanomaisemmassa tiimissä, jolloin johtajan on tärkeää rakentaa selkeät prosessit (=pelisäännöt) etänä johdettavalle tiimille. Tavoitteena minimoida virtuaaliseen työhön liittyvät riskit ja haitat. Vaikkakin etäjohtajan tärkein johtamisen alue on ihmisten johtamisessa, niin rakenteista huolehtimista ei voi unohtaa. Pelisääntöjen lisäksi käytettävien työvälineiden ja vuorovaikutussovellusten vastuu on johtajalla. (Humala 2007, 20–16; Sull ym. 2020; Levasseur ym. 2012. 215–216)

4.2 Etätyön kulmakivi on luottamus

Luottamus näyttäytyy monessa eri johtamistilanteessa ja erityisesti etätyön johtamiselle luottamus on kulmakivi. Johtajan on kyettävä hallitsemaan mahdollisesti monella eri tavoin hajautettu organisaatio ja ohjattava organisaatio annettuihin tavoitteisiin. Etätyössä työskentelyn itsenäisyys haastaa tiiminäkökulmia ja johtajan rooli kokonaisuuksien hahmottajana korostuu. (Vartiainen ym. 2004, 83–84)

Luottamusjohtamiselle kuvaava synonyymi on kumppanuus. Organisaatio / Esimies sitoutuu huolehtimaan työntekijän osaamisesta ja hyvinvoinnista, vastavuoroisesti työntekijä tarjoaa riittävän ja korkeatasoisen työpanoksensa organisaatiolle käytettäväksi. Luottamusjohtaminen vaatii esimerkillisyyttä, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Luottamukseen perustuva johtajuuden tavoite on pitkän aikavälin tavoitteissa ja yhteisessä kehittämisessä. Organisaation sisäinen luottamus näkyy lopulta asiakkaille, luoden parempaa asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Luottamuksen on tutkittu korreloivan positiivisella tavalla henkilöstön sitoutuvuuteen, työhyvinvointiin. Luottamus auttaa organisaatioita kriisitilanteissa ja parantaa organisaatioiden riskinottokykyä, joka myös edesauttaa uusia innovaatioita. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11, 33–39; Caldwell 2009, 91, 95; Tabora 2000, 43).

Kun luottamus on rakennettu, joka tyypillisesti vaatii aluksi yhdessäoloa, niin etäjohtamiseen liittyvä yhteistyö on luonnollista ja toimivaa (Hyppänen 2013, 85). On kuitenkin myös näyttöä, että luottamuksen rakentaminen ei aina vaadi kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tämän voi tehdä myös virtuaalisesti (Rauramo 2018).

Alentuneeseen luottamukseen tai sen puutteeseen organisaatiossa vaikuttavat neljä tekijää. Ensimmäinen näistä on ongelmat. Keskustelua ei ohjata tavoitteisiin, vaan ihmisten väliset ongelmat hallitsevat keskustelua. Toinen tekijä on loukkaukset. Harvemmin loukkauksia tehdään tarkoituksella, mutta tahaton loukkaus voi johtaa koston, joka on tahallinen loukkauksen muoto. Loukkauksien käsittely ja anteeksi-
pyyntö ovat keskiössä näiden käsittelyssä. Vastoinkäymiset tekijänä (kolmas tekijä) ovat sellaisia mistä luottamukseen perustuva organisaatio saa oppia ja tietä kehitykselle. Samoin kritiikki (neljäs tekijä) voi olla vahvuuden lähde organisaatiolle, jos tämän käsittelee oikein eikä anna tämän murentaa luottamusta organisaatiossa. Johtaja voi harjoitella kritiikin / palautteen antoa ja saamista yksin tai organisaationsa kanssa yhteisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 146–152) Rikkoutuneen luottamuksen uudelleen rakentaminen vaatii aikaa ja erityisesti johtajalta kykyä antaa anteeksi ja sitoutua uudelleen työntekijään sekä hänen työnohjaukseensa (Caldwell 2009. 95).

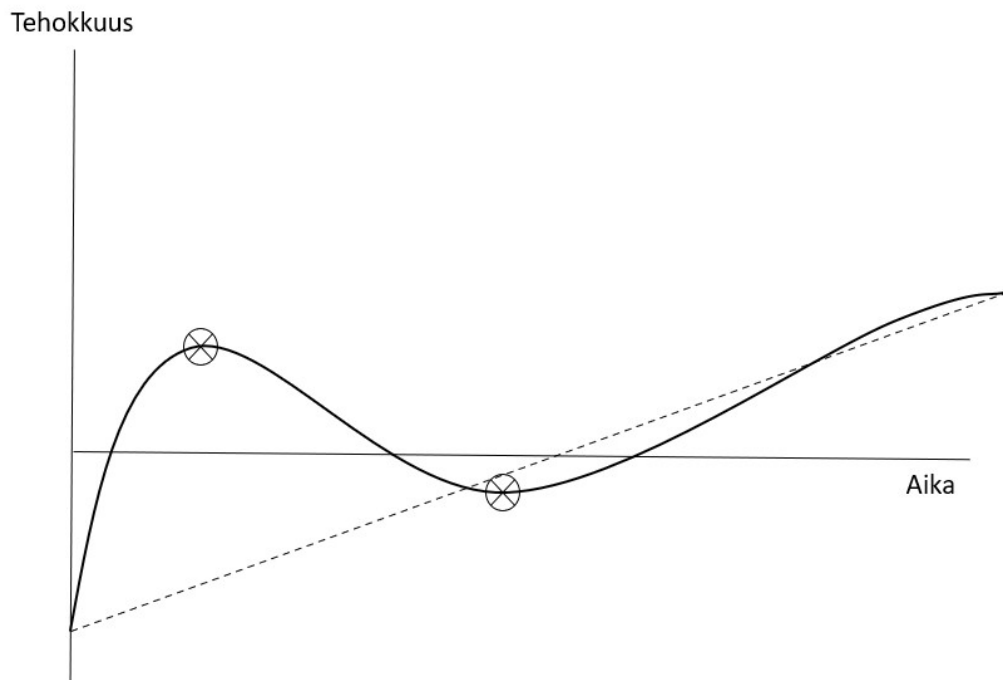
4.3 Muutosjohtaminen on vaativaa tilannejohtamista

Muutoksen muoto organisaatioissa ei ole kiinteä, vaan tämä näyttäytyy usealla eri tavalla. Muutos voi olla pieni tai iso. Muutos voi olla organisaation ulkopuolelta johtuva tai organisaation itsensä käynnistämä. Työelämän muutokset, asiantuntijuuden erityisominaisuudet tietoyhteiskunnassa ajaa organisaatiot haastellisiin muutostilanteisiin, jotka vaativat johtamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 18–21)

Muutosjohtaminen on vaativaa tilannejohtamista, jossa ratkaisukeskeisyys on ydinroolissa. Lähtökohtana johtajalla on tavoitteet ja mahdollisuudet, sekä johtajan on ymmärrettävä visio/päämäärä selkeästi ja kyettävä hallitsemaan koko muutoksen kokonaisuus. Muutoksen johtajien on vietävä läpi kaikki muutokseen liittyvät prosessit ja kytkeä nämä yhteen laajemman muutoksen kokonaisuuden kanssa. Tavoitteena saada yksittäinen organisaatio tai työntekijä muutokseen kiinnitettyä siten, että organisaatio tai työntekijä ymmärtää merkityksensä ja roolinsa. Muutoksen johtaminen on erityisen vaikeaa, jos johtaja ei ole itse innostunut muutoksesta. (Kallunki 2008, 38-41; Pirinen 2014, 78-79)

Muutosjohtamiseen tarvittavat johtajan roolit riippuvat muutoksen ilmentymisen muodosta ja muutosjohtajan on pyrittävä tunnistamaan käytettävät roolit ilmentymismuodon mukaan. Ilmentymismuotoja voivat olla esimerkiksi tekninen muutos (esim. työväline, tavoite ym.), ulkopuolelta tuleva muutos (esim. disruptio, markkimuutos) tai organisaatiossa tunnistettu muutostarve (esim. uudistettu yrityksen suunta). Muutosjohtamisen roolimallien viitekehityksiä ovat luoneet useat eri tutkijat ja nämä eivät ole keskenään yhteismitallisia. Esimerkkinä O'Neill (2000) mallissa roolit onnistuneeseen muutokseen ovat sponsori, ylläpitävä sponsori, implementoija, muutosagentti ja vaikuttaja. Vastaavasti Sengen (1999) muutosjohtamiseen tarvittavat johtajatyypit ovat paikalliset linjaorganisaation johtajat, johtoryhmätason johtajat ja verkostoituneet johtajat. Riippumatta käytettävästä viitekehiksestä tai käyttämättömyydestä, muutoksen johtaja tarvitsee rohkeutta, visiota päämäärästä ja myös itsetietoisuutta viedäkseen läpi onnistunut muutos. (Cameron & Green 2009, 138–180)

Muutos kuormittaa organisaatiota ja tulokset organisaatiomuutoksessa eivät ole aina positiivisia ja onnistuneessakin muutoksessa kehitys ei ole lineaarinen. Kuviossa 8 muutoksen tehokkuus saavutetaan kokonaisuudessaan vasta ajan kanssa ja organisaation tehokkuudessa tapahtuu klassisen muutuskäyrän mukaan tehokkuuden lisäyksen lisäksi myös tehokkuuden vähentymistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–54)



Kuvio 8. Muutoksen vaikutus suhteessa lineaariseen kehitykseen (Stenvall & Virtanen 2007, 53, muokattu)

Onnistuneeseen organisaation muutosjohtamiseen ei vaadita suunniteltua organisaatiomuutosmallia eli POCM-mallia (Planned Organisational Change Model), mutta tämän hyödyntäminen on mahdollista. Näiden avulla on mahdollista saada nopeammin ja kokonaisvaltaisemmin käsitystä onnistuneen muutosjohtamisen elementeistä ja sitä kautta onnistunut muutos. Taulukossa 1 on yleiskatsaus neljästätoista tunnetusta POCM-mallista ja lisäksi liitteessä 1 avattu näiden mallien määrittelevät ominaisuudet. (Rosenbaum ym. 2018)

Taulukko 1. POCM-malleja, vanhimmasta nuorimpaan (Rosenbaum ym. 2018)

Nimi	Tekijä (t)	Vuosi
Three-step model	Lewin	1947
Change curve	Kubler-Ross	1969
7-S model	Peter ja Waterman	1982
Phases of planned change	Bullock ja Batten	1985
Change formula	Beckhard ja Harris	1987
Transitional phase model	Bridges	1991
Causal model	Burke ja Litwin	1992
Eight-step model	Kotter	1996
Congruence model	Nadler ja Tushman	1997
Five-step corporate transformational model	Taffinder	1998
Systemic model	Senge ym.	1999
ADKAR	Prosci Ltd	2003
Management of transition model	Carnall	2007
Sustainability change matrix	Dunphy ym.	2007
Association of Change Management Professionals (ACMP)	ACMP	-

Kirjallisuuden näkökulmasta katsottuna muutosjohtamisen yhtenä kipupisteenä näyttäytyy muutoksen ”projektimaisuus” (Stenvall & Virtanen 2007, 19–20). Muutokselle määritellään alku ja loppu, kun tosiasiallisesti tällaisia ei ole olemassa, vaan muutosta pitäisi tarkastella kokonaisuutena, sekä hyväksyä tämän keskeneräisyys ja ennakoimattomuus (Stenvall & Virtanen 2007, 19–20, 49). Epäonnistunut muutos voi johtaa moniin organisaation kannalta epäedullisiin tilanteisiin kuten kehityksen hidastumiseen, suurempaan muutosvastarintaan, henkilöstön kipuiluun ja lopulta jopa liiketoiminnan kilpailukyvyyn menetykseen (Kotter 2012, 3–17).

Kotter (2012) avaa tyypillisiä organisaatioiden muutosjohtamiseen liittyviä virheitä. Mikäli organisaatio kokee liiallista tyytyväisyyttä nykytilaan, estää tämä muutoksen suorittamista, sillä organisaatio ei koe kiirettä tai muutoksen välttämättömyyden tarvetta. Organisaatiolla voi olla myös puutetta ohjaavassa ydintiimissä, joka johtaa siihen, että muutosta suorittaa ainoastaan johto ja/tai työntekijöitä johdetaan erillään toisistaan ja näin ollen tiimit eivät sitoudu muutokseen. Jos muutoksen visio on heikko tai se puuttuu, aiheutuu tästä henkilöstölle hämmennyksen tunne, koska

muutoksen suunta on epäselvä. Myös jos muutosvision viestintä on heikko, niin tästä aiheutuu henkilöstölle heikko sitoutuvuuden aste. Muutoksen yksi virhe on myös epäaktiivinen esteiden poistaminen muutoksen tieltä eli käytännössä organisaatiolla voi olla esimerkiksi väärään suuntaan ohjaavia insentivejä henkilöstölle tai henkilöstöä ei osallisteta muutokseen. Muutoksessa on syytä pysähtyä huomioimaan myös lyhyen tähtäimen voittoa, koska muutoin henkilöstössä kasvaa muutosvastarinta tai henkilöstö väsy liian pitkältä tuntuvaan muutokseen. On pidettävä huolta, että muutos jalkautuu organisaation sisään huolella ja ei ”nuolaista ennen kuin tipahtaa”, koska tällöin organisaatiolla on mahdollista taantua muutosta edeltäviin toimintamalleihin. Jalkautumisen jälkeenkin on pidettävä huolta, että muutos on rakenteellista ja jatkuvuus ei katkea esimerkiksi esimiesvaihtoihin. (Kotter 2012, 3–17)

5 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kuten johdannossa mainitaan virtuaalisuus työssä sekä etätyö yleisesti ovat arkea ja hyvin yleinen työntekemisen muoto ohjelmistoyrityksille. Etätyöhön kuten muihinkin työntekemisen muotoihin liittyy hyviä ja huonoja puolia, sekä erityisesti muutostilanteet haastavat organisaatioiden johtamista. Tutkimuksen teon ajankohtana kohdeorganisaatiolla oli aktiivisena kolme organisaatorakennemuutosta, kaksi merkittävää työväläneuudistusta, uusittu strategia ja visio tuleville vuosille ja lukuisia pienempiä muutos- ja kehityshankkeita. Eikä tilanne ole poikkeava normaalista arjesta muutoksien määrän näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaation osalta etätyö ja muutostilanteet ovat merkittävä osa arkea, ja kohdeorganisaation johdolla on tavoite ymmärtää nämä paremmin ja kehittyä näiden saralla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia haasteita asiantuntijaorganisaatiot kohtaavat etätyössä ja muutostilanteissa johtamiseen liittyen. Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavien kysymysten muodossa.

- Mitkä ovat kohdeorganisaation johtamisen kipupisteet erityisesti,
 - Etätyön, virtuaalisen ja hajautetun työn näkökulmasta, sekä
 - Muutostilanteiden näkökulmasta

Tutkimus itsessään ei ollut maailmanlaajuiseen koronapandemiaan sidottu (tai siitä lähtöisin), mutta pandemian olemassaolo näyttäytyi tämän tutkimuksen osalta. Merkittävämmän siten, että tutkimuksen kohdeorganisaatio lisäsi merkittävien määrin etätyön määrää, sekä etätyö oli paikoin jopa ainoa työntekemisen muoto tutkimusta tehtäessä organisaatiossa. Käytännössä kuitenkin tavoitteet alkuperäiselle tutkimukselle pysyivät samoina pandemiasta huolimatta. Tutkija työskentelee johtotehtävissä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmän valinnan ei pitäisi ohjata työtä, vaan päinvastoin. Tutkijan on tärkeä pohtia tarkasti, mitä haluaa tutkimuksella löytää ja määritellä tämän perusteella käytettävän tutkimusmenetelmän (Silverman 2005, 6). Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus usein määritellään vaihtoehtona määrälliselle tutkimukselle, jota käytetään yleisesti yhteiskuntatieteiden alalla ja yritystutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Laadullinen tutkimus terminä pitää sisällään erityyppisiä tutkimuksien muotoja, jotka soveltuvat laaja-alaisesti sovellettavaksi. Tutkimusmenetelmän tavoite ei ole tilastollinen selvitys, vaan kokemusperäisten havaintojen ja kuvauksien kerääminen halutun ilmiön ymmärtämiseen. Aineistonkeruun vaihtoehtoja on monia ja yleisimmät näistä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumentaation kautta kerätty tieto. Aineistonkeruun vaihtoehtoja voidaan soveltaa usealla eri tavalla kuten rinnakkain, yhdistelmänä tai ainoastaan yhtä valittua tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13, 83–84, 98) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin

ryhmähaastatteluina. Haastattelussa käytettiin teemoitettuja kysymyksiä ja haastatteluiden ydin oli tutkimusongelma.

Tutkimuksen osallistui tutkimuksen kohdeorganisaation asiantuntijoita, esimiehiä ja hallintoa mahdollisimman laajalla organisaation osastojaolla. Tutkimuksen aineisto koostui viidestä (5) ryhmähaastattelusta, joissa ryhmien koko oli kolme (3) henkeä. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli viisitoista (15). Haastatteluiden kestot olivat 45–60 minuutin välillä ja nämä toteutettiin lokakuussa 2020. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluna Microsoft Teams viestintä- ja yhteistyöalustalla. Haastattelu-ryhmät olivat jaettu kohderyhmittäin, jotka olivat kaksi esimiesryhmää, kaksi asiantuntijaryhmää ja yksi hallinnon ryhmä. Haastateltaviin oltiin etukäteen yhteydessä sähköpostitse ja tarvittaessa aihetta tarkennettiin puhelimitse. Sähköpostissa esiteltiin tutkimuksen tavoitteet ja tausta sekä yleisesti että kohdeorganisaation näkökulmasta. Lisäksi lyhyt kuvaus siitä mikä on teemahaastattelu ja miten tähän voi valmistautua. Tutkijan omakohtainen havainto on, että mikäli saatekirjeessä pystytään esitelmään tulevat tapahtumat selkeästi, niin saa hyvän vastaanoton, sillä usein ihmiset jännittävät turhaan tulevia tapahtumia. Vastaanotto oli hyvä, sillä kaikki hyväksyi kutsun tulla haastatteluihin. Haastateltaville esiteltiin haastatteluiden teemat noin viikkoa ennen haastatteluja.

Tutkimus lähestyi johtamista esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmista, pyrkien tutkimuskysymyksiensä lisäksi havaitsemaan onko eri kohderyhmillä toisistaan poikkeavia näkökulmia kipupisteistä. Teemahaastatteluissa ei käytetty kiinteää runkoa ja teemojen järjestys vaihteli hieman riippuen haastateltavasta ryhmästä. Esimiesryhmien ja hallinnon haastatteluissa syvennyttiin nopeasti konkreettisilla ohjauksilla kipupisteisiin ja laajennettiin sitä kautta mahdollisilla ohjaavilla kysymyksillä teemojen erityisalueisiin. Vastaavasti asiantuntijaryhmillä haastateltiin ensin ylätasolla teemoista (etätyö, virtuaalisuus, hajautettu työ, muutostilanteet) ja porauduttiin ylätason keskusteluista kipupisteisiin. Ajatustausta haastattelurakenteiden erolle oli, että esimiesten sekä hallinnon osalta on voitu olettaa, että teemat ovat tutumpia ja ovat sitä kautta valmiimpia keskustelemaan itse aiheesta. Sekä tätä kautta haastatteluissa tulee paremmin näkyviin esimiesten omat näkemykset johtamisen kipupisteistä

alussa yksilöinä ja haastattelun edetessä sisältö kehittyi kollektiivisemmaksi kokonaisuudeksi, kun haastateltavat ovat kuulleet muidenkin ajatuksia teemoista. Vastavasti asiantuntijaryhmien osalta oli syytä olettaa, jotta pystymme keskustelemaan teemojen kipupisteistä, on hyvä keskustella teemoista yleisellä tasolla. Joka johtaa siihen, että teemoihin liittyvät erityisalueet ja mahdolliset kipupisteet ovat haastateltavan helpompi konkretisoida, sekä tutkijan helpompi tunnistaa analysointivaiheessa.

Haastattelut suoritettiin rauhallisissa olosuhteissa videopuheluna ja tunnelma oli rento. Varsinaisia esittelyjä ei tarvittu, sillä haastattelija (= tutkija) sekä haastateltavat olivat tuttuja toisilleen, mutta alussa käytiin yleistä keskustelua vaihtelevista aihepiireistä, sekä haastattelija kertoi tarkemmin opinnäytetyönsä tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastattelut olivat keskustelultaan rikkaita ja vuorovaikutteisia. Haastattelija jopa yllättyi siitä, miten valmiita kaikki ryhmät olivat keskustelemaan hyvin konkreettisella tasolla teemoista ja kipupisteistä. Osan vastaajista näkyi perehtyneisyys teemoihin tai alaan yleisesti ja/tai vahva kokemus esimerkiksi johtamisesta ja sitä kautta antoivat vastauksissa hyvinkin kokonaisvaltaisia pohdintoja teemoista. Osa sanoi teemoja enemmän oman viitekehyksensä ympärille ja pohtivat kipupisteitä kirjaimellisesti oman työnsä kautta. Haastattelut olivat onnistuneita ja kaikkien haastateltavien osallistuminen hyvällä tasolla. Ei ole tarkkaa määritelmää siihen, mikä on riittävä aineiston määrä laadulliselle tutkimukselle, vaan enemmän merkityksellistä on laadukkaan aineiston saanti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–100).

5.3 Teorialähtöinen sisältöanalyysi

Tämä tutkimuksen analysointimalli on teorialähtöinen sisältöanalyysi. Analyysia ohjaa aikaisempi tutkittu teoria aiheesta ja teemat ovat valittu teoriaosion mukaan. Toisin sanoen tutkimus pyrkii testaamaan aikaisempien tutkijoiden havaintoja tämän tutkimuksen kontekstissa. Ensimmäisenä valitaan aiheet, jotka ovat aineistossa oleellisia ja kiinnostavia tutkimuksen näkökulmasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 155–157) Tämän jälkeen käydään aineiston kimppuun ja pyritään löytämään ne asiat, jotka kuuluvat ensimmäisen vaiheen rajauksien sisään. Näin muodostuu aineisto, jolle suoritetaan tarkempi analyysi ja kaikki muu aineisto rajautuu pois. (Tuomi & Hirsjärvi 2018, 103–105; 110; Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144)

Litterointi suoritettiin kaikesta haastatteluaineistosta puheen tarkkuudella. Edellinen haastattelu litteroitiin aina ennen seuraavaa haastattelua kokonaisuudessaan. Litterointityötä nopeutti merkittävästi VLC-mediasoitin, jolla on niin sanotut globaalit pikanäppäimet. Käytännössä tekstinkäsittelyohjelmaa pystyy pitämään auki puhtaaksi kirjoittaessa ja pikanäppäimien avulla toistaa, pysäyttää tai kelata mediaa taustalla. Aineiston purkamisessa ei ollut tarvetta erotella äänenpainoja, huokauksia, taukoja tai muita vastaavia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140). Analyysirunko muodostettiin ja tämän sisään sijoitettiin kaikki asiat ja havainnot, jotka rungon mukaan oleellisia, sekä rungon ulkopuolelle rajattiin ne mielenkiintoiset asiat, joiden osalta voisi halutessaan edetä aineistolähtöisen analyysin kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128). Tämän jälkeen konvertoitiin aineistossa olevat ilmaukset pelkistettyyn muotoon, jotka sijoitettiin analyysirungon alaluokkaan ja tähän kuuluvaan yläluokkaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–132). Prosessina tämä auttoi minua palaamaan ja havaitsemaan asioita haastatteluista, joita en välttämättä itse haastattelussa vielä havainnut (Silverman 2005, 49). Prosessin aikana pohdin aktiivisesti myös tutkimuskysymyksiäni. Tutkimuskysymykseni tarkentuivat matkan varrella sanamuodoiltaan, mutta tutkimuskysymyksieni ydin säilyi samana.

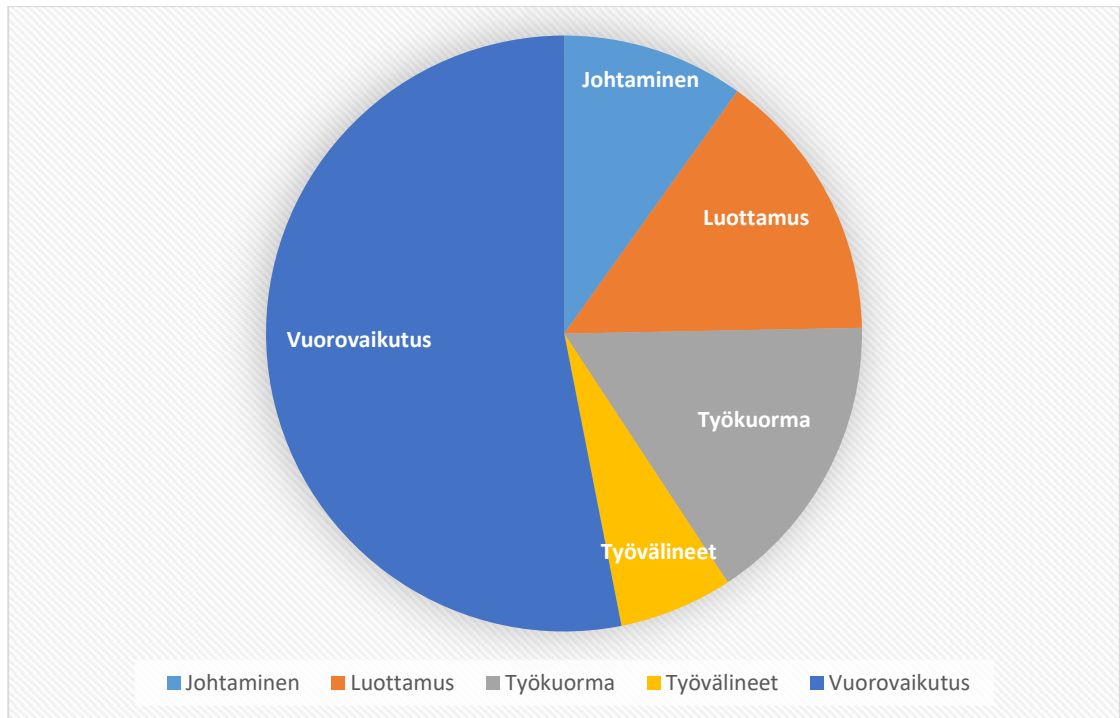
Taulukko 2 on esimerkki, kuinka alkuperäisestä ilmauksesta muodostuu lopulta pääluokka / yhdistävä luokka. Analyysin tulokseksi tuli kaksi pääluokkaa, jotka ovat 'Etä-, virtuaali-, ja hajautettu työ' ja 'Muutostilanteet'. Esimerkissä on näkyvissä Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ.

Taulukko 2. Esimerkki analyysistä

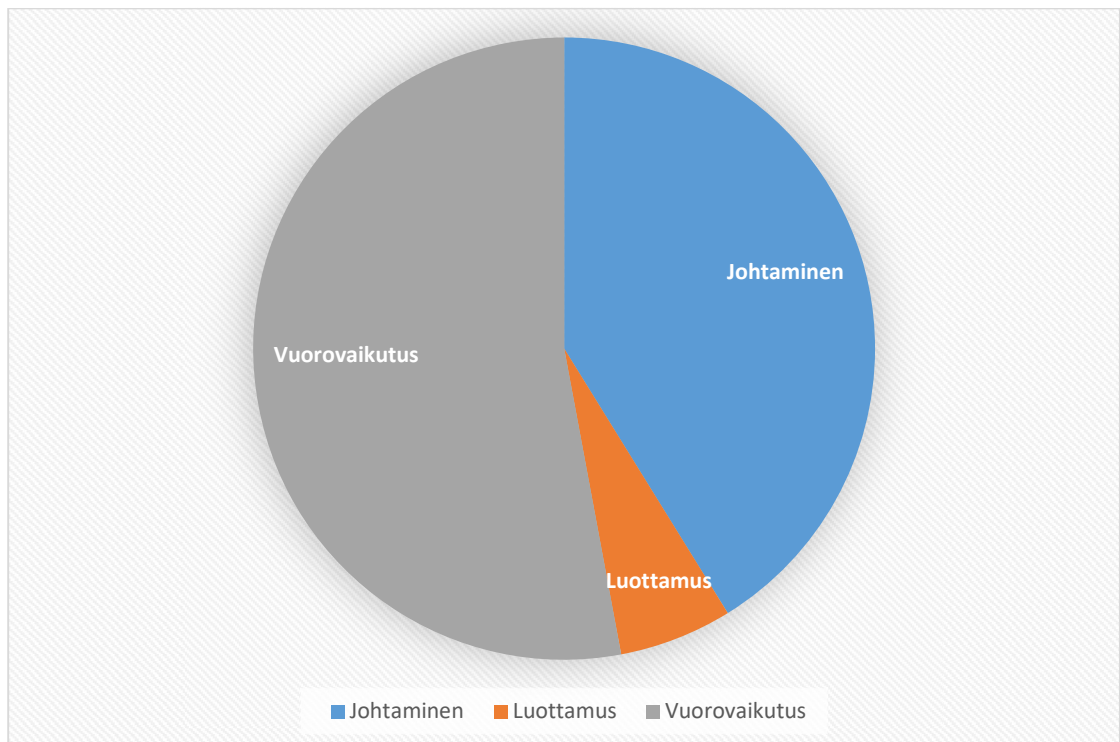
Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
En oikeastaan tiedä mahtaisiko olla, joo totta kai varmaan tulisi viereen käymään ne sama asiat.	Tuen saaminen olisi helpompaa, jos olisimme samalla konttorilla	Tuen saanti / Työnohjaus	Vuorovaikutus	Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ
Uskon, että esimies haluaisi käyttää enemmän aikaa minuun kuin mitä pystyy	Esimieheni työkuorma on suuri	Esimiehen työkuorma	Työkuorma	Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ
Esimiehellä on kaikenmaailman juttuja missä on mukana ja koko ajan tiimikin hänellä kasvaa. Vaikka häneltä on yritetty ottaa töitä pois, sit kuitenkin välillä on ruuhkaa hänellä. Välillä saa paremmin vastauksia, välillä huonommin.	Esimiehen työkuorma on suuri	Esimiehen työkuorma	Työkuorma	Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ
Nopeampaa olisi kysyä sitten face-to-face mitä tällä tarkoitetaan, kun saattaa olla että viikon päästä käy ilmi, että eivät olekaan ymmärtäneet lukemaansa.	Tuen saanti olisi nopeampaa ja vähemmän väärinymmärryksiä	Tuen saanti / Työnohjaus	Vuorovaikutus	Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ
Yksi kipupiste on it-asiat, keneen olla yhteydessä (monimutkainen ympäristö, prosessit) erityisesti etäyhteydet.	Tuen saanti it-asioihin on vaikeaa	Tuen saanti / IT	Työvälineet	Etä-, virtuaali-, tai hajautettu työ

Laadullisessa tutkimuksessa ei mitata määriä, mutta esitän kuitenkin seuraavat aineistoa havainnollistavat taulukot. Näiden avulla voi nähdä haastatteluissa esiintyneiden kipupisteluokkien laajuus ja toistuvuus. Taulukossa 3 ja 4 on esiteltyä aineistanalyysin yläluokkien jakauma.

Taulukko 3. Etätöön, virtuaalisen työn ja hajautetun työn aineistoanalyysin yläluokkien jakauma



Taulukko 4. Muutostilanteiden aineistoanalyysin yläluokkien jakauma



5.4 Aineiston kuvaus ja analysointi

Tämän kappaleen alaluvut ovat jaettuna tutkimusongelman mukaiseen jaotteluun ja havainnot peilaavat tutkimuksen teoriaosuutta. Sitaatit ovat ”Työntekijä” ja ”Esimies” -jakoa käyttäen siten, että myös hallinnon edustajat kuuluvat ”Esimies” -kategoriaan anonymiteetin säilyttämiseksi. Lisäksi tutkija arvioi, että esimies- tai työntekijätasoa yksilöivämpi taso (esim. ”Esimies1”) ja useampi kuin yksi sitaatti samalta haastateltavalta aiheuttavat yhdistelmän, jossa kohdeorganisaation henkilöstö pystyy päättämään haastateltavan identiteetin. Tästä syystä sitaatteja ei erotella tarkemmin kuin ”Esimies” ja ”Työntekijä” -jakoa käyttäen.

5.4.1 Niin metsä vastaa kuin siihen huudetaan - luottamuksen tärkeys työyhteisössä

Luottamuksen merkitys on suuri ja tämä on yksi tärkeimmistä elementeistä onnistuneeseen etäjohtamiseen. Tämän tutkimuksen havainto on, että kyseinen organisaation yksi vahvuus on luottamus työyhteisöön ja esimiehiin. Sekä työntekijät että esimiehet kokevat luottamuksen vahvana ja ainakin osa työntekijätasosta kokevat tämän niin vahvana, että tämä säilyisi vaikka sosiaalisia kohtaamisia ei olisi tulevaisuudessa ollenkaan. Esimiestaso oli varovaisempi luottamuksen suhteen ja vaikkakin uskoivat sen olevan oikein hyvällä tasolla niin kokivat, että tämän ylläpitäminen vaatii jatkuvaa huolenpitoa ja huomiota. Vaikka luottamuksen ylläpitäminen ei vaadi fyysisiä kohtaamisia, niin näiden mahdollisuutta arvostetaan työyhteisössä.

”Kyllä luulen että, ainakin meidän tiimille on tosi tärkeitä nähdä livenä”
(Esimies)

Kuitenkaan haastateltavat eivät usko, että luottamuksen rakentaminen onnistuisi ilman fyysisiä kohtaamisia. Kun uusi työntekijä ei ole päässyt tapaamaan työkavereitaan tai esimiestään, niin uusi työntekijä voi jäädä helpommin ulkopuoliseksi työyhteisössä.

”Uutena työntekijänä tämä olisi varmaan ollut ongelma, ei oikein tiedä luottaako nuo muhun ja voinko minä luottaa kenenkään, jos ei oikein koskaan olisi saanut tutustua ihmisiin ja nähnyt ihmisiä.” (Työntekijä)

”En usko, että luottamuksen rakentaminen olisi yhtä helppoa, pakosta-kin jäisi tietynlainen irrallisuuden olo.” (Työntekijä)

Myös hallinto ja esimiehet ovat sitä mieltä, että uuden työntekijän perehdyttäminen ja yhteisen luottamuksen rakentaminen vaatii ainakin aluksi fyysisiä kohtaamisia, jos mahdollista. Lisäksi esimiehet kokevat, että perehdyttäminen on raskaampaa, kun organisaatio toimii täysin etänä ja virtuaalisesti.

”Kun kasvokkain olevaa aikaa ei ole saatavilla, niin aiheuttaa jonkin verran hankaluutta ja jossain asioissa eteneminen on hitaampaa.” (Esimies)

”Ihan selkeästi kummin ja esimiehen roolia nostaa se, että kummin rooli on aina ollut tärkeä mutta nyt se korostuu koska nyt on paljon sellaista mitä normaalisti tulisi toimistolla keskusteltua, kysyttyä kollegalta vierestä, että miten tämä meneekään. Niitä kysymyksiä on paljon, perehdytykseen ensimmäisenä päivänä mennyt aika on ollut isompi versus mitä oli aiemmin. Näkee suoraan, että se kontaktiaika mitä esimieheltä vaaditaan alussa, on isompi.”

Haastatteluiden perusteella luottamus ja tämän rakentaminen ei ole kipupiste kohdeorganisaatiolle.

5.4.2 Kun aikaa ei olekaan kuin yhdelle kerrallaan - työkuorman hallinta keskiössä

Vaikka ohjelmistoalalla työtä on tehty pienissä paloissa työskentelymuodosta riippumatta ennenkin ja ketterät menetelmät ovat arkea niin erityisesti esimiehet kokevat, että etätyössä heidän työnsä on mennyt enemmän pienemmiksi paloiksi ja pirstaloituneemmaksi. Kun työntekijät työskentelevät hajautuneesti niin tämä aiheuttaa sen,

että tarve tuellekin tulee hajautuneemmin (usein virtuaalisesti). Työskennellessä saman työpisteiden äärellä voidaan tiedonjakoa tai tukea antaa usealle samanaikaisesti ja enemmän vapaamuotoisesti. Etätyössä usein esimies pystyy antamaan huomionsa vain yhdelle työntekijälle kerrallaan ja mikäli toiset työntekijät eivät ole erikseen ilmoittanut, että tarvitsevat tukea saman asian kanssa niin tuen jakaminen usealle samassa tilanteessa on haastavaa. Tämä aiheuttaa esimiehen kalenterille sen, että aikaisemman epävirallisen ”sermin yli” huutelun sijaan, työntekijät varaavat aikaa esimiehen kalenterista. Tämä johtaa siihen, että esimiehet tuntevat olevansa huonommin tavoitettavissa ja työkuormansa kasvaneen kuten eräskin esimies haastattelussa toteaa.

”Se tässä johtamisessa on ollut, että mä istun paljon enemmän kiinni kuin aikaisemmin eli mua on vaikeampi saada tavoitettua.” (Esimies)

Sama tunne välittyi haastatteluissa myös työntekijäkerroksesta. Työntekijät kokevat, että esimiehet ovat vaikeammin tavoitettavissa ainakin osan ajasta.

”Uskon, että esimies haluaisi käyttää enemmän aikaa minuun kuin mitä pystyy.” (Työntekijä)

”Sit kuitenkin välillä on ruuhkaa hänellä. Välillä saa paremmin vastauksia, välillä huonommin.” (Työntekijä)

Haastatteluiden perusteella ei jää tunne, että esimiesten kipupisteenä olisi liian suuri työkuorma. Enemmän viittaisi siltä, että etätyössä työskentelytavat ovat muuttuneet ja esimiehet kokevat raskaana oman työkuorman hallinnan täysin virtuaalisessa maailmassa. Mahdollisesti esimiehet eivät osaa hyödyntää kaikkia virtuaalisen johtamisen työvälineitä tai tarvittavia työkaluja ei ole käytettävissä. Vastaavasti erityisesti organisaatioiden avainhenkilöiden ja syväosaajien kalenterit ovat samalla tavalla pirstaloituneemmat. Organisaation tuen tarve menee haastatteluiden perusteella samalla tavalla riippumatta siitä, onko esimies vai ei.

Yleisesti työkuorman hallinta ja työkuorman tunnistaminen ovat osittain haastavampia. Asiantuntijatyössä työntekijöiden työkuorman kokonaiskapasiteetti ei ole vakio ja yksittäisen työntekijän kapasiteetin tunnistamiseen tarvitaan usein kokemuseräistä tulkintaa. Etätyöskentelyssä itsensä johtamisen taidot työntekijällä korostuvat ja esimiehet odottavatkin enemmän vastuuta työntekijältä oman työkuormansa hallinnasta.

”Paloina on työtä aikaisemminkin hahmotettu, mutta ovatko sitten pienempiä kokonaisuuksia, jotka haastaa sitä hallinnointia. Ei jää sitä kapasiteettia kun pitää pitää mielessä useampia asioita. Etäkokonaisuudessa kaiken kaikkiaan toivoisin, että se vastuu on siirtynyt enemmän myös työntekijälle, mutta se tässä on pikkaisen piilossa se, että mikä se (työntekijän) transaktiotoimituksen kapasiteetti on ja kuka pystyy minkäkin verran suoritteita tekemään, siinä on haasteita.” (Esimies)

Riskinä on, että etätyössä hiljaisemmat ihmiset jäävät helpommin taka-alalle ja heidän työkuormansa tasoa on vaikeampi hallita. Osa saattaa käyttää kohtuuttomankin ajan itsenäiseen työskentelyyn, kun tukea pyytämällä voisi asian eteneminen edistyä merkittävästi nopeammin.

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden perusteella työkuorman hallinta ei ole huonolla tasolla, mutta haastatteluissa tulee indikaatiota, että tämä on yksi kipupiste etäjohtamisen maailmassa ohjelmistoyrityksessä. Tällöin organisaation pelisäännöt etätyölle (mm. tavoitettavuus), työskentely- ja tiedonjakovälineiden (tuki, tiedonjako) merkitykset korostuvat.

5.4.3 Johtamisen muoto muuttuu etänä - itsensä johtaminen ja pelisäännöt

Etätyössä esimies ja työkaverit eivät ole viereisessä kopissa tai konttorilla saatavilla joustavasti, vaan vuorovaikuttaminen tehdään virtuaalisesti. Kukaan ei ole myöskään arvioimassa työntekijän työkuntoa ryhdistä tai silmäpusseista, koska sosiaaliset koh-

taamiset puuttuvat. Tällaisessa työntekemisen muodossa vastuuta oman itsensä johtamiselle siirtyy pakostakin työntekijälle. Ihmiset ovat erilaisia ja heidän kyvykkyytensä itsensä johtamiseen kokonaisvaltaisesti ja työn kannalta vaihtelevat.

”Voit lainehtia, ajelehtia, mennä iltalehden sivulta toiselle ja sinne ja tänne. Sitten sulla pitäisi olla kykyjä kuorman ja hallitsemattomuuden tunteen osalta, ihmiset eivät osaa hallita tätä. Se on tosi iso taito mitä pitäisi opettaa, itsensä johtamista, pysähtymistä, rauhoittumista ja tekemistä yleisesti.” (Esimies)

”Jos vaikka alkaa tulla vaikeuksia prokkiksissa, ettei niin lähdetä resursien kautta vaan osataan käyttää kysymyksiä ja kanavia ja muita apuna. Voi olla vaara, että jossain tilanteessa voi päästä vähän pitkälle ennen kuin avataan sitä suuta.” (Esimies)

”Mietin, että ihmiset ovat niin erilaisia, että miten ne osaa johtaa itseään. Osa varmaan paremmin ja jotkut huonommin ja ne ketkä huonommin niin tämä saattaa olla niille tosi haastavaa koska ehkä kaipaisivat, että esimies olisi siinä viereisessä huoneessa ja pystyisi helpommin kysymään asioita. Kyllä veikkaan, että joillekin ei kaikille, on varmasti isompi kynnyks soittaa ja kysyä. Sitten kun sulla ei ole järjestelmällisyyttä ja kaipaat sitä tukea niin voit olla vähän tuuliajolla.” (Esimies)

Tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen taidot huolestuttavat erityisesti esimiestasoa ja hallintoa. Huoli on erityisesti siinä, että tunnollisemmat työntekijät painavat töitä kovalla työkuormalla tarttumatta virtuaaliseen tukiverkkoon. Tämä saattaa johtaa kasvaneempaan työkuormaan, asioiden hitaampaan etenemiseen ja hiljaisempien työntekijöiden eristäytymiseen työyhteisöstä. Samalla haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat hieman kasvanutta painetta oman työn ohjaukseen, mutta uskovat tämän olevan kuitenkin hallussa hyvällä vuorovaikutuksella ja organisaation pelisäännöillä.

”Kyllä sitä painetta olisi vähemmän, jos vuorovaikutusta on enemmän.”
(Työntekijä)

Vaikkakaan haastatteluissa ei nouse erityisiä havaittuja ongelmatilanteita itsensä johtamisen kanssa, niin haastatteluiden perusteella voi tehdä päätelmän, että organisaation vire, tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi voisivat olla vieläkin parempia, mikäli organisaatio kiinnittäisi enemmän huomiota asiantuntijoiden kyvykkyyteen johtaa itseään. Tutkimuksen perusteella itsensä johtaminen ja organisaation etätöön johtamisen pelisäännöt ovat kipupiste organisaatiolle.

5.4.4 Mitä enemmän tekniikkaa, sitä enemmän tekniikkaan liittyviä ongelmia – Työvälineet monessa mukana

Ohjelmistoyrityksessä kaikki työ toteutetaan tietokoneella virtuaalisia työvälineitä hyödyntäen. Mikäli työkone hajoaa, työnteko keskeytyy joidenkin työtehtävien osalta kokonaan ja joiden osalta ainakin osittain. Kun organisaatio toimii täysin etänä niin tietokoneesta ja puhelimesta tulevat ainoat mahdolliset kanavat vuorovaikuttamiseen ja viestintään työyhteisön kanssa. Jolloin organisaation suurin mahdollinen riski on tietokoneen hajoaminen tai työvälineen toimimattomuus.

Haastatteluiden osalta vaikuttaa siltä, että työvälineiden käyttö ei ole ongelma, vaan tuen saanti ja ohjeistukset erityisesti teknisten ongelmien osalta. Tämä myös näyttää aiheuttavan nopeasti turhautumista, kun oma työ keskeytyy sen takia, että tekniikka ei toimi.

”Se on minusta jännää, että kun olemme ohjelmistotalo niin usein oletus on, että kaikki työntekijät ovat bittinikkareita. Mulla ei ole teknistä koulutusta ja en tiedä it:stä sen enempää kuin mitä täällä on oppinut työssäni.” (Työntekijä)

”Yksi kipupiste on it-asiat, keneen olla yhteydessä, mistä tuki ja niin edelleen” (Työntekijä)

”Meillä on myös tämä uuden koneen ongelmatiikka. Järjestyttävää, että meillä on joka puolella eri ohjeistuksia ja mikään ei samanlainen.” (Esimies)

Työvälineet ja työkalut itsessään eivät ole johtamisen kipupiste organisaatiolle. Kuitenkin organisaatiossa, jossa kaikki työ tehdään virtuaalisesti, esiintyy enemmän työvälineisiin ja työkaluihin liittyviä teknisiä haasteita ja tuen määrän pitäisi olla suhteutettuna työn tekemisen muotoon. Tutkimuksen perusteella työvälineisiin ja työkaluihin liittyvä organisointi ja tuki ovat yksi johtamisen kipupiste organisaatiolle.

5.4.5 Tanssitaanko yhdessä vai erikseen? Vuorovaikutuksen haasteet virtuaalisessa maailmassa

Vuorovaikutuksen osa-alueet voidaan jakaa tutkimuksen perusteella kolmeen osaan. Nämä ovat sosiaaliset kohtaamiset, tiedonkulku tiimin sisällä ja tiimien välillä, sekä vuorovaikuttaminen johtamisen työvälineenä.

Haastatteluiden aikaan oli valloillaan maailmanlaajuinen koronapandemia, joka rajoitti työntekijöiden kohtaamisia ja organisaatiossa olikin vahva ohjeistus työskennellä täysin kotoa käsin, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Ei ole yllättävää, että lähes kaikki kaipaavat sosiaalisia kohtaamisia kahvipöydissä ja työkavereiden lounasseuraa. Vaikka organisaatiossa on lukuisia eri ”virtuaalikaivohetkiä” niin nämä eivät tuntuisi ajavan täysin samaa asiaa. Myös esimiehen kohtaamisia arvostetaan.

”Porukka kyllä kaipaisi jonkunlaisia tiimipalavereita enemmän, tai jotain virkistymistilaisuuksia.” (Esimies)

”Sitten toisinaan tyyliin perjantaipullan tapainen kahvihetki, että saisi jutella muuten vaan.” (Esimies)

”Mitä kaipaen esimiehen osalta oli, että hän kävi säännöllisesti mua katomassa face-to-face.” (Työntekijä)

”Kohtaamattomuus vähentää hyviä tunteita työssä ja toisaalta vaikeuttaa avunsaantia.” (Esimies)

”Vuorovaikutuksellisesti on tietysti paljon suppeampaa kuin toimistolta käsin, täältä puuttuu ne kahvi- ja lounasseurat ja muut ihmiset ympäriltä. Kaipaisin enemmän live vuorovaikutusta” (Työntekijä)

Epävirallisilla kohtaamisilla ja yhdessä toimistolla olossa ei ole ainoastaan kyse sosiaalisista kanssakäymisistä, vaan näillä on ollut merkittävä vaikutus tiimien välisessä tiedonkulussa. Asioita on noussut toisien tiimien työntekijöille tietoon ohi menneiden jutustellessa ja keskustellessa, jotka jatkavat tietoa sisäisesti oman tiiminsä sisällä. Kun tämä vuorovaikutussuhde puuttuu organisaation yhteistyöstä, on huomattu, että tiimien välinen yhteistyö on heikentynyt. Kokemus on, että aiemmin tieto ”valui” aikaisemmin toisen organisaation tietoon epävirallisia kanavia pitkin, joka auttoi toista organisaatiota reagoimaan tilanteeseen tai paransi muuten tiimien välistä yhteistyötä.

”Tiedonkulku huononee kun ei ole käytäväkeskusteluita. Yhteistyö ei ole sujuvaa, koska ei ole teams-palavereita eri toimijoiden välillä.” (Esimies)

”Toimistolla tulee keskusteltua ihmisten kanssa ja kuunneltua muiden keskusteluita, joissa tulee kaiken näköisiä asioita esiin mitä olisi hyvä tietää, ja nyt tämä kontaktitaso jää kokonaan pois. Siinä mielessä hajautettu työskentely on huonompi” (Työntekijä)

”Tiedonkulun tiimin ulkopuolelle on haasteita. Totta kai on viritetty monta teams-ryhmää ja keskustelukanavaa, osa toimii paremmin ja osa huonommin. Haetaan uutta kommunikaatioväylää vahvasti, mutta tekemistä on vielä.” (Esimies)

”Pitäisi erottaa se, että on osaston sisällä ja ulkopuolella kommunikointia. Sen oman tiimin toiminnan pystyy vielä jotenkin helpommin organisoimaan omilla palavereilla ja kalenterikäytännöillä ja muilla. Eipä tässä paljon toisen osaston kuulumisia epävirallisia kanavia kautta oikein enää kuule. Sanotaan, että tää siiloutuminen on suurin riski kuitenkin.” (Esimies)

Virtuaalinen vuorovaikuttaminen aiheuttaa myös haasteita johtamisen näkökulmasta. Kun vuorovaikuttaminen tehdään pääsääntöisesti tekstin, esitysten ja äänen avulla, niin tämä lisää väärinymmärrysten mahdollisuuksia. Lisäksi, jos on epäselvää tai ei ole pelisääntöjä tiimien välisiin yhteistyömalleihin, aiheutuu väärinymmärrysten lisäksi ongelmatilanteita.

”Kyllä jos tietoa tulkitaan pelkän tekstin tai kalenterin kautta, kun voisi napata vaikka puhelimen tai teamsin kautta niin väärinymmärryksiä tulee enemmän.” (Esimies)

”Ne (ongelmatilanteet) ovat haastavampia nyt kun nykyisin on helpompi tehdä esimerkiksi niin, että voi kutsua yhteistyöpalaveri mihin ei kutsuta esimiestä mukaan ja suoraan alaisen kanssa käydään läpi asioita ja esitetään vaatimuksia.” (Esimies)

Esimiehet kokevat, että vaatimustaso heidän esitysten ja kirjallisen viestinnän tasolle ovat nousseet. Kun tiimit tapasivat useammin ja epävirallisempaa vuorovaikutusta tapahtui enemmän, niin oli helpompi palata asioihin ja perustella päätöksiä tai esimerkiksi kehityssuuntia. Kohtaamisien puutteet vaikuttavat myös luovuuteen ja innovaatioon. Etätyö voi johtaa transaktionaalisesti korkeampaan tehokkuuteen, koska työstä poistuu ”turha vuorovaikutus” lähes kokonaan. Mutta luovat asiat ja innovaatiot usein tapahtumat epäformaaleissa tiimien välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Kun nämä poistuvat, tuottaa tämä riskiä organisaatioiden elinvoimalle.

”Rakentamismoodi tällaisessa etätyöasetupissa on hankalampaa.. Koska sä voit käsillä ja jaloilla paikata sen mitä kalvoista puuttuu. Pitää olla nyt aika puhdas, että saa asioita läpi.” (Esimies)

Johtamisen vaatimustaso erityisesti kirjallisen viestinnän suhteen on muuttunut ja väärinymmärrysten sekä ongelmien riskit ovat lisääntyneet. Epävirallisten kohtaamisien puuttuminen vaikuttaa työntekijöiden vireeseen ja tiimien väliseen yhteistyöhön. Haastatteluista käy ilmi, että organisaatio on tunnistanut vuorovaikutuksen haasteet virtuaalisessa maailmassa ja uusia yhteistyön malleja kokeillaan aktiivisesti. Kuitenkin tutkimuksen perusteella on selvää, että etätyön lisääntyminen aiheuttaa haasteita ohjelmistoyrityksissä ja vuorovaikutuksen haasteet ovat yksi organisaation johtamisen kipupisteitä.

5.4.6 Vuorovaikuttamisen tärkeys muutostilanteissa

Heti kun organisaatio ilmoittaa muutoksesta niin muutos käynnistyy. Työntekijät, riippumatta koskeeko tämä muutos suoraan heitä vai ei, tekevät tulkintoja ja muodostavat omia mielipiteitä ja odotusarvoja muutokselle.

”Sen minkä huomaa, että organisaatioista muualta (tiimin ulkopuolelta) on odotukset erilaiset kuin mitä me ollaan lähdetty ratkaisemaan.” (Esimies)

”Mielestäni meidän annettiin ymmärtää hiukan eri tavalla tai ainakin me ymmärrettiin se eri tavalla. Tulee muutostilanne, meidän infotaan, meille tulee tietynlaiset odotukset ja sitten ne odotukset eivät välttämättä toteudukaan.” (Työntekijä)

Erityisesti, jos muutoksen alkuperäisestä viestinnän ja muutoksen toteuttamiseen ryhtymisen välinen aika on pitkä tai muutoksen alkuperäinen viestintä on epäselvä tai hämyinen, aiheutuu tästä tilanne, jossa työntekijät muodostavat omia odotusarvojaan muutokselle. Lopulta kun muutos ei vastaakaan odotusarvoa, lopputuloksena voi olla negatiivinen tunne, vaikka itse muutos (asia) saattaisikin olla onnistunut.

”On kurjaa odottaa kauan tai mitä enemmän tulee omia visioita päähän ja lopulta se ei olekaan sitä niin tuottaahan se tiettyä pettymystä ja negatiivisuutta työhön.” (Työntekijä)

Haasteellisuutta tuottaa muutokselle myös viestinnän määrä ja ajankohtaisuus. Lähes kaikki tuntuvat arvostavan läpinäkyvyyttä, mutta kun tätä lisätään, avautuu viestinnän kääntöpuoli. Työntekijät odottavat muutoksen jo tapahtuvan, koska tietävät tämän olevan tulossa.

”Pikkuhiljaa viestintään on kiinnitetty huomiota ja viestinnän määrä on kasvanut aika paljon, se toisaalta tekee muutoksen tuntemuksesta paljon hitaampaa. Siitä puhutaan kauhean paljon ja pitkään ja monella erisuulla ja kulmalla. Viestinnän määrä aiheuttaa niitä odotuksia ja muutoksen tapahtuminen tuntuu, että tapahtuuko tätä edes kun tästä puhutaan paljon mutta en ole huomannut mitään.” (Työntekijä)

”Kuitenkin itse hiukan priorisoin ja mietin mitä kaikkea teen, kun tiedän tulevista tapahtumista.” (Työntekijä)

Tutkimus valottaa hyvin, että viestinnän ja vuorovaikuttamisen merkitykset muutostilanteissa ovat suuria. Työntekijät arvostavat viestinnän korkeaa määrää ja laatua, mutta samalla muodostavat tämän perusteella odotusarvoja, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia muutokselle. Vuorovaikutuksellisesti on tärkeää, että tämä ei ole yksisuuntaista, vaan henkilöstöllä olisi mahdollista tarkentaa ymmärtämäänsä ja keskustella tunteistaan muutokseen liittyen.

5.4.7 Muutostilanne nostaa johtamisen vaatimustasoa

Ohjelmistoyrityksessä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja työntekijät ovat pääsääntöisesti hyvin asennoituneet muutokselle ja suhtautuvat näihin haastatteluiden perusteella hyvin rennon oloisesti.

”Ei ne oikeastaan ole sen kummempia kuitenkaan ne muutokset, sitten vaan, kun ne on perusteltu ja niin sitten ne vaan ui siihen, että miten tämä toiminta nyt muuttuu ja aletaan muuttamaan toimia. Ei siinä oikeastaan muuta.” (Työntekijä)

Kuitenkin liian kova muutostahti väsyttää työntekijöitä ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Myös kun henkilöstö ei pääse osallistumaan muutokseen tai muutosta viedään asiakeskeisesti läpi aiheuttaa negatiivisia tunteita muutosta kohtaan.

”Kun ei olla projektiryhmässä mukana niin koetaan heti, että ei voida vaikuttaa. Siihen suhtaudutaan heti, että mä en sitten ainakaan tohon lähde” (Esimies)

”Meillä on pitkä historia, että meillä on asijahtaminen tehty todella huolella ja hyvin, mutta henkilöstö on kokenut, että heitä ei ole johdettu vaan johdettu asioita” (Esimies)

Muutostilanteet ovat kiistatta tilanteita, joissa organisaation johtamisen tasoa testataan ja mahdolliset rajoitteet nostavat päätä. Tämä asia ei poikkea tutkimuksen kohdeorganisaation osalta. Haastatteluiden perusteella organisaation haasteita muutosjohtamisen osalta tuli hyvin laaja-alaisesti muutoksen käynnistämisestä aina jalkautamisen jälkeiseen aikaan. Mielenkiintoista oli se, että hajontaa tuli paljon ja näin ollen selkeitä yksittäisiä kipupisteitä muutoksen johtamiselle oli vaikeata havaita. Haastatteluiden valossa vaikuttaisi enemmän, että muutoksen onnistumiselle merkittävin vaikuttava tekijä on osasto ja esimiehet, jotka muutosta tekevät. Yritys ei hyödynnä muutosjohtamisen ohjattuja läpiviennin malleja (POCM-malleja) tai sovelle omaa muutosmallia, joten muutosta läpivievien johtajien ”käsiä” näkyy muutostilanteissa merkittävästi. Tämä voi aiheuttaa hajontaa onnistumiseen liittyvissä palautteissa ja haastetilanteissa.

”Henkilöstö on kokenut, että heitä ei ole johdettu vaan johdettu asioita” (Esimies)

”Ainakin mulla on vähän sellainen fiilis, lähdetty vaan menemään eteenpäin tai ainakin yritetty lähteä menemään eteenpäin tietämättä kuitenkaan mihin ollaan menossa. Olen kokenut haastavaksi tässä.”
(Työntekijä)

Erityisiä kipupisteitä ei tutkimuksessa noussut muutosjohtamiselle. Tutkimuksen mukaan organisaatio voisi hyötyä kokonaisvaltaisemmasta muutosjohtamisen tason nostattamisesta ja yleisellä tasolla perehtymistä muutokseen liittyvistä osa-alueista.

6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Etätyö, virtuaalinen työ ja hajautettu työ ovat pysyviä työntekeksen muotoja asiantuntijaorganisaatioissa. Ainoastaan määrä ja muoto hieman vaihtelevat yrityksittäin. Maailmanlaajuinen koronapandemia on kiihdyttänyt lähes kaikki asiantuntijayritykset etätyöhön ja paluuta tuskin on täysin samanlaiseen malliin kuin mitä ennen pandemiaa elettiin. Muutostilanteet kuten koronapandemia usein testaavat organisaation johtamisen kyvykkyyttä eri osa-alueiden osalta. Muutostilanteet antavat organisaatioille loistavan mahdollisuuden tunnistaa ja oppia omasta toiminnastaan kehittyäkseen uudelle tasolle havaintojen perusteella.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia etä- ja muutosjohtamisen kipupisteitä kohdeorganisaatiolle. Työssäni pyrin selvittämään ryhmäteemahaastatteluiden avulla, mitkä asiat kohdeorganisaatio kokee haastavaksi, kehityskohteiksi tai konkreettisiksi kipupisteiksi erityisesti etätyöhön tai muutostilanteisiin liittyen.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli:

- Mitkä ovat kohdeorganisaation johtamisen kipupisteet erityisesti,
 - Etätyön, virtuaalisen ja hajautetun työn näkökulmasta, sekä
 - Muutostilanteiden näkökulmasta

On oleellista mainita, että tutkimuksen kohdeorganisaatio on henkilöstötutkimuksien mukaan hyvinvoiva organisaatio ja kohdeorganisaatio ei ole kyllästetty kipupisteillä tai, että kaikki kipupisteet näyttelisivät merkittävää osaa kohdeorganisaation mahdollista ongelmista. Kuitenkin erityisesti ohjelmistopalveluala on hedelmällinen paikka löytää kipupisteitä näiden erityisalueiden osalta, sillä etätyö ja muutostilanteet näyttelevät niin merkittävää osaa ohjelmistopalvelualan yritysten arkea. Liian hyvinvoiva yritys on myös riski itsessään, jos siihen tyydyttyy. Kannattavan ja edistyksekkään yrityksen on aina oltava kriittinen rakenteistaan ja toimintatavoistaan, sekä pyrkiä luomaan jatkuvan kehittämisen kulttuuri.

6.1 Etätyön kipupisteet

Tutkimustuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että tutkimuksen kohteena olevan ohjelmistoyrityksen etä- ja virtuaalijohtamisen haasteet ovat erityisesti yhteistyön ja vuorovaikutuksen alueilla. Esimiehet kokevat osittain hallitsemattomuuden tunnetta oman työpäivän sisällön hallinnassa (työkuorma), joka johtaa myös heikompaan tavoitettavuuteen tuen ja vuorovaikutuksen osalta. Koska organisaation etätyön pelisäännöt ovat löyhästi määriteltyä, aiheuttaa tämä haasteita esimiesten työkuorman hallinnan lisäksi myös tiimien välisen yhteistyön hallinnassa. Vaikka uusia yhteistyökanavia testataan aktiivisesti, niin organisaation työntekijät kokevat, että etätyön lisääntyttä tiimien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat heikentyneet.

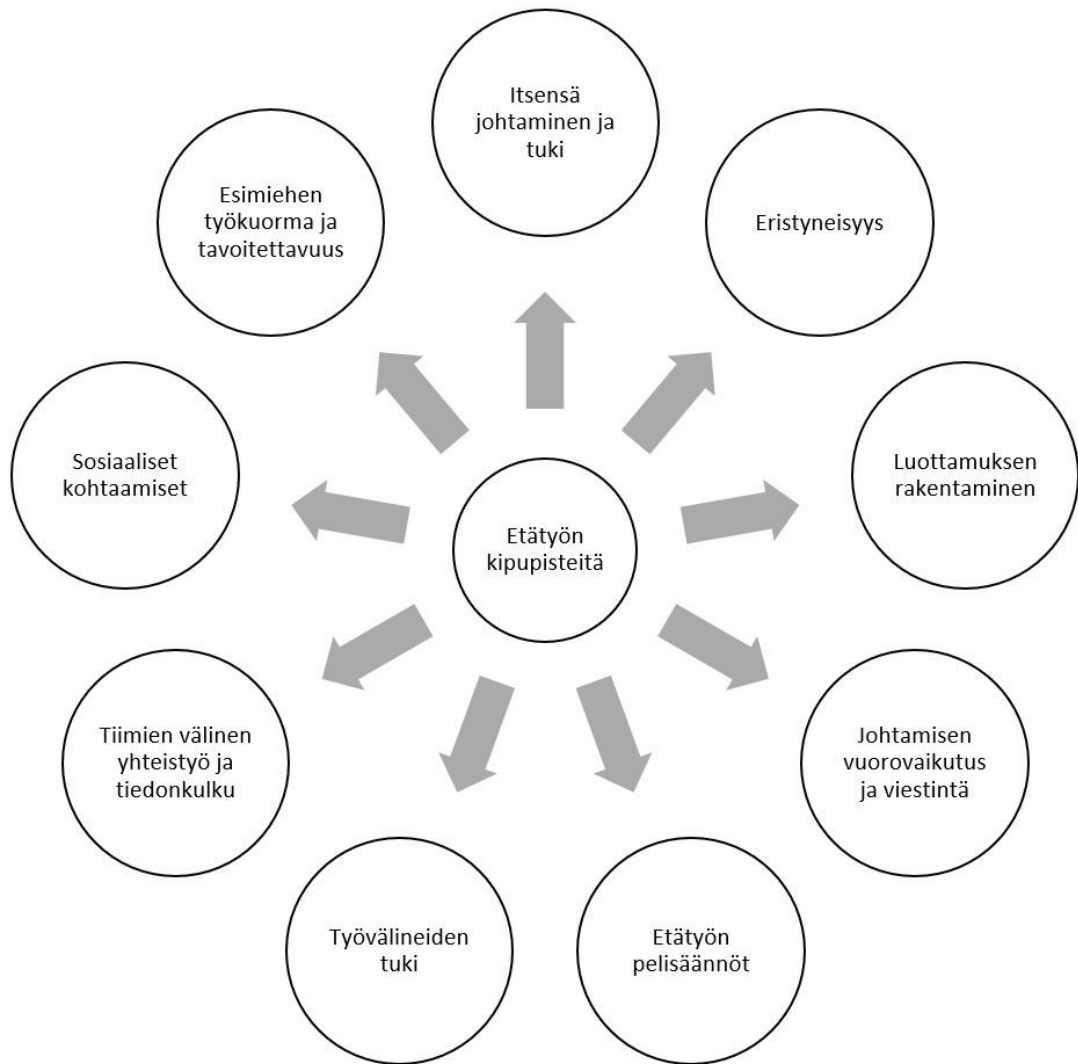
Haastatteluiden perusteella on havaittavissa myös kasvava huoli työntekijöiden oman itsensä johtamisen taitoihin ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Vaikkakin itsessään nämä eivät nousseet kipupisteiksi tämän hetken arjessa, sekä työntekijät että esimiehet tunnistavat, että itsensä johtaminen tulee olemaan merkittävässä asemassa tulevaisuuden etätyössä ja tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Yleisenä johtopäätöksenä, kun organisaation pelisäännöt etätyölle on vähäistä ja epävirallista vuorovaikuttamista ei juurikaan ole, niin tästä aiheutuu huonompi tiimien välinen vuorovaikutus, kasvanut paine esimiesten ja avainhenkilöiden työkuorman, sekä heikommat mahdollisuudet asiantuntijalle johtaa itseään työn näkökulmasta.

Osittain erillään muista havainnoista, myös työkalujen ja työvälineisiin liittyvä tuki on ainakin osittain heikkoa tai organisaation tarve on suurempi kuin tarjolla oleva tuki. Ohjelmistoyrityksessä kaikki työ tehdään virtuaalisilla työvälineillä, joten toimimattoman tietokoneen riski organisaatiolle on merkittävän suuri. Mikäli organisaation tuen (tässä esimerkkinä tekninen tuki) määrä ei ole suhteessa työntekemisen muotoon (tässä esimerkkinä virtuaalinen työ), aiheutuu tästä suuri riski organisaation tuottavuudelle, sekä organisaation työntekijöiden vireeseen.

Vaikuttaisi siltä, että teoriasta (Rauramo 2018; Hyppänen 2013; Tikkanen 2020) poiketen kyseisen tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ei ole haasteita luottamuksen suhteen etätyössä. Luottamus on selkeästi tutkimuksen kohteena olevan organisaation vahvuus ja etätyöhön siirtyminen tai tämän lisääntyminen ei ole aiheuttanut juurikaan rakoja luottamukselle. Myös usko luottamuksesta tulevaisuudessa on hyvällä tasolla. Ainoastaan luottamuksen rakentamista työsuhteen alussa pidettiin haastavana ainoastaan virtuaalisin keinoin. Sekä työntekijät, että esimiehet näkivät tarpeellisenä fyysiset kohtaamisen työsuhteen alussa.

Kuvio 9 havainnollistaa tutkimuksen löydöksiä liittyen etätyön, virtuaalisen työn ja hajautetun työn kipupisteistä. Kuvion voi nähdä myös eräänlaisena muistilistana etäjohtajalle asioista, joihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota etätyöarjessa.



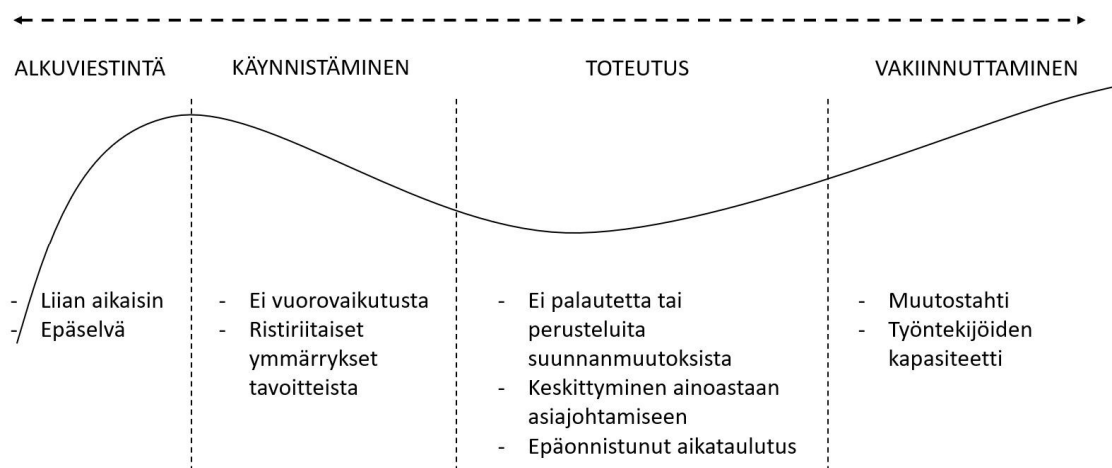
Kuvio 9. Etä-, virtuaali-, ja hajautetun työn kipupisteet

6.2 Muutosjohtamisen kipupisteet

Vastaavasti muutosjohtamisen osalta samat teemat nostavat päätä haasteiden osalta kuin etätyössä. Onnistunut viestintä ja vuorovaikutus on avainasemassa muutoksen läpivientiin ja vahvemmat pelisäännöt tai toimintamallit kokonaisvaltaiselle muutosjohtamiselle olisivat tarpeen. Kokonaisvaltainen muutosjohtaminen vaatii laadukasta keskittymistä asian läpivientiin ja muutoksen läpivienti on erityisesti ihmisten johtamista. Tutkimuksen perusteella muutokset viedään organisaatiossa hyvin vapaamuotoisesti läpi ja vuorovaikutus on vähäistä, joka aiheuttaa epätasalaatua onnistumisien

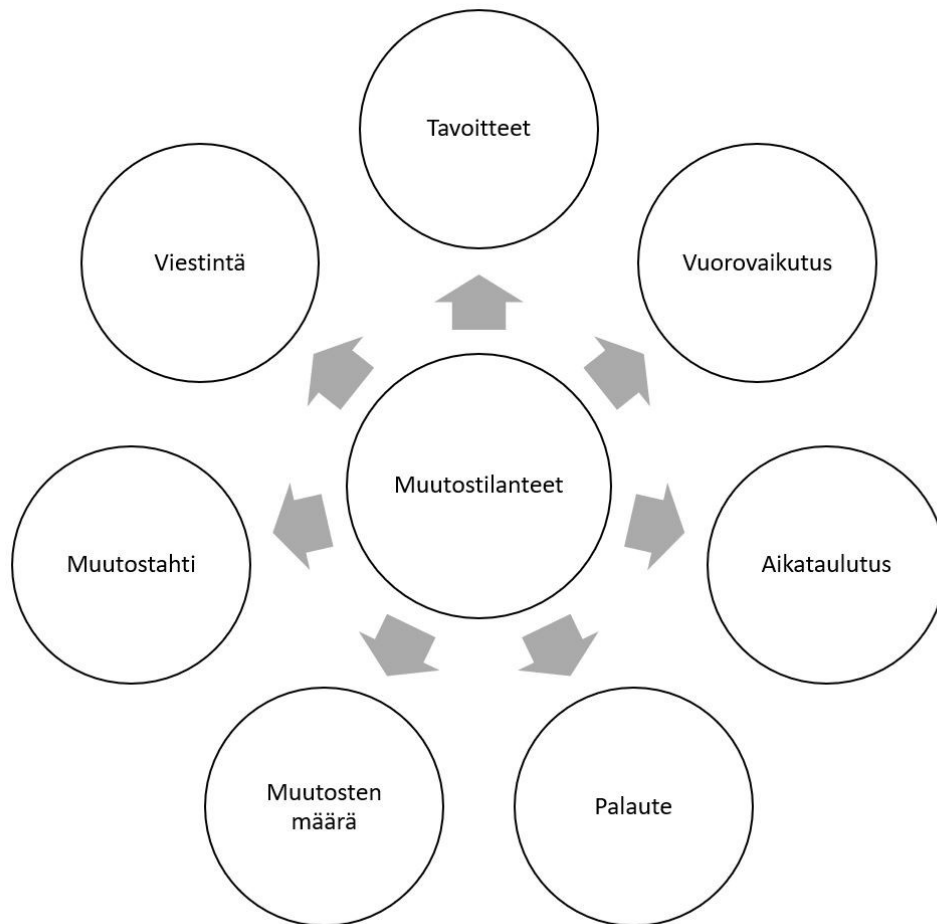
ja haasteiden näkökulmasta. Teoriasta (Stenvall & Virtanen 2007) poiketen, muutoksessa yleisenä haasteena ilmenevä ”projektimaisuus” ei näyttäytynyt haastetekijänä tämän tutkimuksen sisällössä.

Kuvio 10 esittelee muutoksen näkökulmasta läpileikkaavasti havaintoja, joita tutkimuksesta nousi ilmi. Tästä kuvioista pystyy havaitsemaan erityiset kehitystarpeet tutkimuksen kohteena olevan organisaation näkökulmasta.



Kuvio 10. Muutosjohtamisen haasteet muutoksen käyrällä

Vastaavasti kun katsotaan asiaa ohjelmistoyrityksen tai asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, kuvio 11 havainnollistaa muutostilanteissa oleellisesti ja merkittävästi näkyvät asiat. Esimerkkinä, mikäli tavoitteet ovat epäselviä organisaatiolle, on hyvin todennäköistä, että muutos tulee törmäämään ongelmiin muutoksen matkan varrella. Kuvio auttaa myös muutosjohtajaa arvioimaan omaa muutostilannetta suhteessa organisaation kokonaistilanteeseen. Mikäli muutostahti on liian kova tai muutoksien määrä on liian suuri organisaatiossa, aiheutuu tästä ongelmia omaan muutostilanteeseen. Muutostilanteet ovat todellakin paikkoja, jossa johtamisen vaatimustasoa korotetaan entisestään ja kokonaisvaltainen muutoksenhallinta on onnistuneen muutoksen kulmakivi.



Kuvio 11. Muutostilanteiden erityisalueet johtamisen näkökulmasta

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta tärkeintä olisi arvioida tutkimusta kokonaisuutena, joka on johdonmukainen koko valmistelu, -toteutus ja raportointivaiheen ajalta. Laadullinen tutkimuksen muoto sopi kyseiseen opinnäytetyöhön hyvin. Tavoitteena oli ymmärtää johtamiseen liittyviä kipupisteitä kokemusperäisten havaintojen avulla syvemmin. Määrällisen tutkimuksen kautta aineisto olisi jäänyt pinnalliseksi ja porautuminen todellisiin ilmiöihin olisi ollut hankalaa tai jopa mahdotonta. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 98, 163)

Aineistonkeruu suoritettiin ryhmähaastatteluin. Puoltavia perusteluita aineistonkeruumuotoon oli muutamia. Ensimmäisenä arvioin omaa rooliani yrityksen johtotehtävissä ja tämän suhdetta tutkimukseen. On selvää, että on syytä arvioida tutkimuksen uskottavuutta, jossa yrityksen johto tutkii omia johtamisen kipupisteitä. Mikäli aineistonkeruu olisi suoritettu yksilöhaastatteluin, niin tällaisessa tilanteessa haastateltavalla voisi tulla taipumus antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia (Hirsijärvi & Hurme 2008. 34). Tämä oli yksi syy toteuttaa aineistonkeruu ryhmähaastatteluin keinoin. Tällöin yksilöllä on ryhmän tuki ympärillä haastatteluiden aikaan ja uskottavuus myös yrityksen työntekijöiden näkökulmasta on parempi, kun useampi henkilö on ollut samanaikaisesti mukana haastattelutilanteissa. Myös tämän lisäksi kävin keskusteluita muutamien yksilöiden kanssa siitä, että kokevatko he asiantuntijoina riittävän luottamuksen ilmapiiriin, että tällaisia haastatteluja voidaan toteuttaa. Palaute oli kannustavaa ja itsekin koen, että haastatteluissa pääsimme porautumaan juuri siihen syvyyteen mitä opinnäytetyössäni tavoittelin.

Ryhmähaastatteluja puolsi myös opinnäytetyöni teema, eli johtaminen erityisesti etätyössä ja muutostilanteissa. Aihe on aika laaja-alainen ja monille tämä voi tuntua hankalasti kosketeltavaksi. Usein muodostamme mielipiteemme omien uskomuksien kautta ja muut haastateltavat tuovat rikkautta toisten ihmisten näkökulmiin. Kuten alaluvussa 5.2 haastattelumenetelmänä teemahaastattelu avaan, halusin saada haastateltavien omat näkemykset aluksi yksilöinä, ja haastattelun edetessä muodostaa kollektiivisempaa kokonaisuutta haastattelusta. Myös toiset haastateltavat nostavat esille asioita, joita ei välttämättä osannut ajatella ensimmäisellä vastauskerralla ja haastateltavalla on mahdollisuus täydentää omaa näkemystään valitun teeman sisällä.

Tässä tutkimuksessa haastattelut raportoitiin anonymoineina. Tutkimuksen aihealue oli kohdeorganisaation johtamisen kipupisteet, joten haastatteluiden raportointi anonymoineina oli perusteltua. Näin jokaisella haastateltavalla oli turvallinen tunnetila keskustella avoimesti johtamiseen liittyvistä havainnoista ilman, että on painetta antaa johdolle suotuisia vastauksia. Tämä ratkaisu auttoi osaltaan luotettavampaan tutkimustulokseen. Haastatteluiden perään haastateltaville toimitettiin myös sähköinen palautekysely, jossa oli mahdollisuus arvioida kokemustaan 1–10 asteikolla ja antaa

vapaata palautetta haastatteluista. Vastausprosessi palautekyselyyn oli 53 % ja asteikolla 1–10 haastateltavat arvioivat kokemuksensa keskiarvolle 9. Tutkijana oli mukava nähdä, että palautteenantajien arvosanat jakautuivat tasaisesti välille 8–10 eli kovin isoa hajontaa ei ollut. Vapaassa palautteessa haastateltavat kehuivat ilmapiiriä ja toivat esille rakentavana palautteena, että haastattelut olisivat voineet olla pituudeltaan pidempiä.

”Oli mukava vastailla ja kuunnella. Jos aikaa olisi rajattomasti, olisi aiheista voinut keskustella vielä enemmän.”

”Haastattelussa oli hyvä pohjustus asiaan. Keskustelu oli rikasta. Aikaa tosin olisi voinut olla vähän enemmän, sillä nyt tuntui, että keskustelu loppu.”

”Tutkija onnistui luomaan vapautuneen ilmapiirin ja haastattelu eteni mutkattomasti.”

”Hyvin tutkija osasi kysyä kaikkien mielipidettä ja veti ammattimaisesti haastattelua.”

Aineiston analyysivaihe on kuvattuna alaluvussa 5.3. Aineiston analyysi. Kyseinen alaluku avaa seikkaperäisesti prosessin, jolla sisällönanalyysi on toteutettu (teorialähtöinen sisällönanalyysi). Tavoitteena on kuvata tutkijan prosessi lopputuloksiin eli tutkimustuloksiin. Jälkikäteen arvioituna oli oikea päätös tehdä hyvin juurta jaksaa analyysi valmiiksi ennen kuin siirtyi seuraavan vaiheeseen. Analyysivaihe auttoi tutkijaa merkittävästi löytämään tutkimuksen ytimen ja rajaamaan epäoleelliset asiat pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105)

7.2 Yhteenveto, kehitysaihiot ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessani pohdin erityisesti johtamisen kipupisteitä ja kohdeorganisaatiolle hankalia paikkoja erityisesti etätyön ja muutostilanteiden osalta. Vaikuttaisi siltä, että haastepaikat yleisellä tasolla ovat pääsääntöisesti samoja etätyössä ja muutostilanteissa, mutta muutostilanteet tuovat vaan kipupisteet merkittävästi

näkyvämmäksi. Voisin väittää siis, että muutokset ovat pitkälti johtamisen liittyvää happotestausta organisaatioille. Toki muutoksiin liittyy omia erityisominaisuuksiaan, mutta perusteet ovat samoja.

Tutkimuksen havainnot tukevat etäjohtamisen teoriaa (Rauramo 2018; Hyppänen 2013; Tikkanen 2020) siinä, että etäjohtamisessa näyttäytyvät erityisesti työprosessien sujuvuus, luottamukseen perustuva johtaminen, vuorovaikutuksellisuus ja tiedon jakaminen. Vaikkakaan luottamus ei näyttäytyntynyt ongelmana organisaatiossa, näkyi tämä haastatteluissa myös merkittävänä ja kantavana voimana etätyössä.

Asiantuntijaorganisaatiot koostuvat oman erityisalueiden huippuosajista ja työskentely on tietointensiivisyydeltään suurta (Pesonen 2007, Lönnqvist ym. 2006). Tästä voisi helposti tehdä päätelmän, että asiantuntijat omaisivat paremman kyvykkyyden toimia intuitiivisesti ”oikein” ilman kunnollisia organisaation rakenteita. Asia toki voi olla näinkin, mutta tämän tutkimuksen osalta, sekä teorian näkökulmasta (Pekola & Uskelin 2007, Humala 2007) rakenteiden ja pelisääntöjen laatua ei pidä ylenkatsoa. Organisaatio toimii kannattavammin, vuorovaikutus on parempaa ja henkilöstön vire on korkeampi, mikäli organisaatio onnistuu tuottamaan laadukkaat pelisäännöt, sekä ihmisten arjen työhön, että tiimien väliseen vuorovaikutukseen.

Työkalujen merkitys virtuaalisessa työskentelyssä on merkittävä (Staples ym 1999) ja etäjohtaja kantaa vastuun näiden toiminnasta ja hyödyntämisestä omissa organisaatioissaan (Humala 2007). On mielenkiintoista pohtia, että kokevatko esimiehet oikeasti olevansa vastuussa oman tiiminsä työvälineistä ja jos kokevat niillä tasolla? Tutkimuksessa tätä ei pohdittu, mutta työelämässä (riippumatta työnantajassa) kuulee toisinaan valitusta työvälineistä ja mielikuva tulee usein, että nämä työvälineet tulevat ”annettuina jostain” ilman, että valintaan olisi voitu vaikuttaa. Yksi näkökulma johtajille, jotka haluavat kehittää itseään etäjohtajana on, että kiinnittää huomiota tähän seikkaan ja ottaa todella vastuun käytettävistä työvälineistä, sekä näiden kehityksestä.

Hajautettu työ on järkevää, kannattavaa ja tuottaa organisaatiolle mahdollisuuden tuoda huippuosajia taloon sijainnista riippumatta (Humala 2007; Levasseur ym. 2012; Hyppänen 2013), mutta on tällä kääntöpuolensakin. Työkuorman hallinta vaikeutuu, johtaen tutkimuksen perusteella ”kuka huutaa kovimpaan” -kulttuuriin ainakin osittain. Tällä tarkoitan sitä, että esimiesten tuesta nauttii eniten ne, jotka sitä pyytävät ja ne ketkä ovat vähän varautuneempi tai muutoin työstävät asioita hyvin itsenäisesti, jäävät taka-alalle. Hajautetussa etätyössä työntekijöiden sosiaalisia kohtaamisia ei juurikaan ole, joten eristäytyminen on todellinen uhka työyhteisölle. Organisaation laadukkaat pelisäännöt etätyölle auttavat osaltaan tämän asian taklaamisessa, mutta merkittävin vaikuttava asia on onnistunut vuorovaikutus. Teorian näkökulmasta riippumatta (etätyö, virtuaalityö tai hajautettu työ) vuorovaikutuksen tärkeyttä korostetaan (Pekkola ja Uskelin 2007; Rauramo 2018; Levasseur ym. 2012; Sydänmaanlakka 2012). Tämän tutkimuksen perusteella vuorovaikutus ja organisaation pelisäännöt ovat tärkeimmät huomioitavat asiat etätyössä. Loppupeleissä etäjohtaja pääsee aika pitkälle kun huolehtii, että organisaatiolle on selkeätä miten toimitaan sekä kommunikaatio tiimin välillä, esimiehen kanssa ja tiimin ulkopuolelle on riittävää ja laadukasta. Kun pelisäännöt ja vuorovaikutus ovat huolehdittuna, alkaa tiimi todella hengittämään kunnolla.

Pitää kuitenkin muistaa, että asiantuntijaorganisaation etätyössä vastuu asiantuntijan johtamisesta ei ole enää ainoastaan esimiehelle (Lönblad & Vartiainen 2013; Houghton & Neck 2006; Sydänmaanlakka 2017). Esimies ei pysty huolehtimaan kaikkia arjen osa-alueita asiantuntijan puolesta, vaan itsensä johtamisen taidot ovat nykypäivän asiantuntijan taidettava. Tämä teema herättikin erityisesti esimiehissä pohdintaan haastatteluissani. Monet esimiehet kokivat, että kun tällaisia taitoja ei juurikaan kouluvuosina ole opetettu niin on hyvin yksilöllistä, miten kukin asiantuntija taitaa oman itsensä johtamisen taidot. Teoriaosuudessa (alaluku 3.4) kuvataan itsensä johtaminen hyvin laaja-alaisena kokonaisuutena, joka porautuu aina henkilön omaan arvomaailmaan. Henkilökohtaisella tasolla allekirjoitan alaluvun sisällön ja ymmärrän, että mikäli minulle itselleni ei ole selkeätä mitkä asiat ovat minulle henkilökohtaisesti tärkeitä, on suunta elämälle hyvin vaikea antaa. Mutta missä tässä menee sitten raja työelämän suhteen? Voisin kuvitella, että moni asiantuntija kokee hyökkääväksi tilanteen, jossa työntäjä alkaa keskustelemaan

henkilökohtaisista arvoista ja jopa dokumentoi nämä. Ristiriita tulee myös lakien kanssa muun muassa henkilötietosuojan liittyen. Ehkä työelämän näkökulmasta oleellista olisi opettaa työn ja vapaa-ajan balanssia, keskittymistä (flow-tilaa), motivaation tunnistamista ja tämän kaltaisia asioita. Tietoisten valintojen tekemistä arjen sekamelskassa.

Jotta etäjohtaja on kykeneväinen antamaan enemmän tilaa asiantuntijalleen ja asiantuntija kokee myös oman vastuunsa, niin molemmin puoleinen luottamus on tärkeää (Kalliomaa & Kettunen 2010; Caldwell 2009; Tabora 2000). On onni nähdä tutkimuksen kohteena olevan organisaation luottamuksen vahvana. Oikeastaan kaikki olivat sitä mieltä, että luottamus on hyvällä tasolla ja ei järky, vaikka vähän aikaan ihmiset eivät koe sosiaalisia kanssakäymisiä keskenään. Luottamuksen rakentaminen tuntuisi olevan haastavampaa ja kuten osa teoriastakin (Hyppänen 2013) viittaa, tarvitsee tämä tyypillisesti yhdessäoloa ja sosiaalisia kohtaamisia. Minulle tosin jäi tutkimuksesta enemmän tunne, että ehkä luottamuksen rakentamista ei haluta koetella niin paljoa, että kokeiltaisiin tätä ilman alun yhdessäoloa. Voisi tämä varmasti onnistua virtuaalisestikin (Rauramo 2018), mutta vaikeampaa tämä varmasti on.

Väitän, että lähes kaikki, jotka ovat työskennelleet tai työskentelevät ohjelmistopalvelualalla voivat yhtyä lauseeseen ”Ainoa pysyvä tila ohjelmistopalvelualalla on muutostila”. Varmasti on monilla muillakin aloilla sama tilanne mutta ohjelmistopalveluala, joka itsessään on niin vauhdilla kehittyvä ala, joutuu olemaan muutoksen pyörteissä halusi tai ei. Tutkimuksen teon ajankohtana kohdeorganisaatiolla oli aktiivisena kolme organisaatorakennemuutosta, kaksi merkittävää työväläneudistusta, uusittu strategia ja visio tuleville vuosille ja lukuisia pienempiä muutos- ja kehityshankkeita. Eikä tilanne ole mitenkään poikkeava normaalista arjesta. Toimiala kasvaa, teknologiat muuttuvat ja yritysten on kyettävä reagoimaan näihin muutoksiin nopeasti.

Mikäli yritys ei itse halua muuttua, niin markkinat pitävät kyllä huolen muutoksesta (Stenvall & Virtanen 2007). Muutosjohtaminen on varsin tutkittu johtamisen aihealue, mutta silti epäonnistuneisiin muutoksiin törmäämme omassa työssä ja

mediassa päivittäin. Miksi näin, mikä tekee muutostilanteet niin paljon hankalammaksi kuin muut tilanteet? Teorian (Rosenbaum ym. 2018; Kotter 2012) ja tutkimuksen valossa voisi väittää, että muutos on sen hetkinen maailma tiivistettynä pienempään muotoon ja kaikki ne arjen asiat mitä hoidamme makrotasolla normaalisti, pitääkin olla erikseen huomioituna muutoksessa. Väitän, että useat johtajat eivät tarkoituksella jätä muutokselle merkittäviä osa-alueita huomioimatta, ne vaan jää huomaamatta. Muutostilanteet ravistelevat organisaatioita mukavalla tavalla ja ajaa ne pois liiallisesta mukavuudentilasta. Kuten ihmistenkin, myös organisaatioiden on välillä poistuttava omalta mukavuusalueeltaan kehittyäkseen seuraavalla tasolle.

Koska keskityin kipupisteisiin niin tutkimuksesta on rajattu ulos, se mikä on onnistunutta etätyössä. Haastatteluissa nousi asioita, joita yksittäiset esimiehet tai tiimit ovat hoksanneet tehdä eri tavalla ja aiheuttaneet tällä tavalla harppauksia esimerkiksi tuottavuuden tai tuen osalta. Mielenkiintoista olisikin nyt pohtia käänteisesti aihetta, mitkä asiat ovat kohdeorganisaation tähtihetkiä ja onnistumisia erityisesti etätyön ja miksipä ei muutostilanteidenkin osalta. Aineistoa kertyi jo näiden haastatteluiden osalta hyvin tähän aiheeseen. Minusta vaikuttaa siltä, että kyseisen organisaation osalta parannukset liittyvät nimenomaan keskittyminen perustekemiseen, kun on selkeää miten toimitaan ja vuorovaikutuskanavat ovat kunnossa, niin hyvinvoiva ja osaava henkilöstö kyllä kantaa lopun matkaa. Luottamus kun oli todella vahvalla pohjalla koko organisaatiossa.

Se mikä erityisesti yllätti minut tutkijana oli, että vaikkakin asiantuntijat ovat oman alansa syväosaajia ja heidän luovuutta sekä osaamisen käyttöä ei kannata kahlita linjatyöntekijän tavoin, niin myös asiantuntijat kaipaavat merkittävän paljon selkokieliisiä ja konkreettisia toimenpiteitä. Olen itse halunnut mieltää, että asiantuntijat ymmärtävät keskimääräistä paremmin keskeneräisyyden ja asioiden johtamisen komplektisuutta päätöksenteossa (ns. wicked questions), mutta näin ei ainakaan tämän tutkimuksen osalta voi todeta. Herää kysymys, että hyötyisikö organisaatio siitä, että itsensä johtamisen taitojen lisäksi asiantuntijoille koulutettaisiin kompleksisuuden käsitettä. Sitä, että henkilöt oppivat sietämään asioita ”keskeneräisyyden keskellä” ja ymmärtävät, että ohjelmistoyrityksessä on

toisinaan mahdoton antaa tulevaisuudelle yhtä oikeaa vastausta. Auttaisiko tämä mahdollisesti väärin odotusarvojen muodostuksessa ja johtaisi parempaan vuorovaikutukseen johdon ja työntekijöiden välillä? Tämä saattaisi ainakin olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

Lähteet

- Tietoa meistä. 2020. Accountor Groupin verkkosivut. Viitattu 4.12.2020.
<https://www.accountor.com/fi/finland/tietoa-meista>
- Bennis, W. 1994. *On Becoming a Leader*. Reading, MA. Addison-Wesley
- Caldwell, C. & Dixon, R. D. 2009. Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader. *Journal of business ethics*, 93, 1. s. 91-101. Viitattu 17.11.2020.
<https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Cameron, E. & Green, M. 2009. *Making sense of change management*. Second edition. London. Kogan Page Ltd.
- Eurofound. 2020. Living, working and COVID-19 dataset. Dublin. Viitattu 4.12.2020
<http://eurofound.link/covid19data>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London. SAGE Publications.
- Ethical Principles for JAMK University of Applied Sciences. JAMK. Jyväskylä. Viitattu 13.11.2020. <https://studyguide.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018-en.pdf>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Keuruu. Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Houghton, J. & Neck, C. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, s. 270-295.
- Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva. WS Bookwell.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna. Talentum Media.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä*. Porvoo. Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2014. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki. Alma Talent.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki. WSOYpro.
- Kallunki, H. 2008. *Muutos ja johtaminen organisaatiossa*. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 5.12.2020.
<https://core.ac.uk/download/pdf/30083124.pdf>

Kotter, J. 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review Press.

Levasseur, R. E. 2012. People Skills: Leading Virtual Teams—A Change Management Perspective. *Interfaces (Providence)*, 42, 2, s. 213-216. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Liukko, S. & Perttula, S. 2020. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.10.2020. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointi/>.

Lönnblad, J. & Vartiainen, M. 2013. Tulevaisuuden kompetenssit globaalissa työssä. Julkaisussa: Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.) *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea, 10-15. Viitattu 17.11.2020. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lönnqvist, A., Antikainen, R. & Kujansivu, P. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita.

Palmgren, J. 2016. Työn tekoa eivät rajoita enää konttorin seinät. *Finanssiala ry*. Viitattu 15.10.2020. <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Tyontekoa-eivat-rajoita-ena-konttorin-seinat.aspx>

Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaa-minen. Julkaisussa *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Toim. K. Collin, S. Paloniemi & H. Rasku-Puttonen. Helsinki. WSOYpro

Pekkola, J. & Uskelin, L. 2007. *Etätyöopas työnantajille*. Työministeriö. Viitattu 20.10.2020. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki. Infor Oy.

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.10.2020. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland. Guidelines of the Finnish Advisory Board on Research Integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 13.11.2020. <https://tenk.fi/en/advice-and-materials>

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Juva. WSOYpro.

Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. 2018. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 2, 286-303. Viitattu 21.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Räisänen, P. 2020. Ohjelmistoyrittäjien näkymät piristyivät roimasti keväästä, ja nyt asiakkaat hakevat tehoa digitalisaatiosta – ”Ei varmaan koskaan ole ollut näin suurta muutosta puolen vuoden aikana”. Kauppalehti 19.10.2020. Viitattu 4.12.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ohjelmistoyrittajien-nakymat-piristyivat-roimasti-kevaasta-ja-nyt-asiakkaat-hakevat-tehoa-digitalisaatiosta-ei-varmaan-koskaan-ole-ollut-nain-suurta-muutosta-puolen-vuoden-aikana/74f1d528-0b59-4ab6-9a17-157e1bac9698>

Silverman, D. 2005. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. London. SAGE Publications.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.12.2020. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>

Stankiewicz, K. 2020. VMware could have 60% of staff working from home after coronavirus pandemic, CEO says. CNBC 29.5.2020. Viitattu 5.12.2020. <https://www.cnbc.com/2020/05/29/vmware-could-have-60percent-of-staff-working-from-home-after-coronavirus-ceo-says.html>

Staples, D. S., Hlland, J. S. & Higgins, C. A. 1999. A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10, 6, s. 758-776. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki. EDITA.

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan management review*, 61, 4, s. 1-10. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki. Tilastokeskus. Viitattu 4.12.2020. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0*. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki. Talentum.

Taborda, C. G. 2000. Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends: A publication of the american association of cost engineers. *Cost Engineering*, 42(10), 41-44. Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

The ethical principles of research with human participants and ethical review in the human sciences in Finland. Finnish National Board on Research Integrity TENK guidelines 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 13.11.2020. <https://tenk.fi/en/advice-and-materials>

Tikkanen, E. 2020. Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä. Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Viitattu 20.10.2020 <https://halsa.fi/blogi-nosto/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisytytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Julkaisussa Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Toim. K. Collin, S. Paloniemi & H. Rasku-Puttonen. Helsinki. WSOYpro

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

VLC Support Guide. Viitattu 4.12.2020.
https://wiki.videolan.org/VLC_HowTo/Global_hotkeys/

Liitteet

Liite 1. POCM-malleja ja näiden määrittelevät ominaisuudet

Nimi	Tekijä (t)	Vuosi	Määrittelevät ominaisuudet
Three-step model	Lewin	1947	Muutos liikejatkumona alusta loppuun. Malliin liittyy tukevat elementit kuten "force field analysis", "action research" ja ryhmädynamiikka.
Phases of planned change	Bullock ja Batten	1985	Projektinhallintamalli, jossa tekniset osa-alueet ovat tutkimus, suunnittelu, toiminta ja integraatio.
Change formula	Beckhard ja Harris	1987	Lähestymistapa, jossa yksilöidään muutoksen elementit ja miten nämä liittyvät toisiinsa muutoksessa.
Eight-step model	Kotter	1996	kehitetty sadan organisaatiomuutoksen tutkimuksesta, määritelty näistä opitut asiat ja luotu prosessuaalinen malli muutoksen läpivientiin.
Five-step corporate transformational model	Taffinder	1998	Kuten Kotter, tutkittu organisaatiomuutoksen käyneitä yrityksiä (30 monikansallista yritystä) ja luotu malli muutoksen läpivientiin.
Change curve	Kubler-Ross	1969	Pohjautuu tutkijan surun viisivaihetta-analysiin. Mallin mukaan ihmiset reagoivat emotionaalisesti samalla tavalla muutokseen kuin suruun. Tarjoaa oivalluksia organisaatiomuutokseen.
Causal model	Burke ja Litwin	1992	Tunnistaa ja luokittelee eri muutokseen vaikuttavat tekijät, joista tärkein on ulkoiset ympäristötekijät. Tämän lisäksi on kahdeksan muuta tekijää, jotka on otettava huomioon muutoksessa.
Congruence model	Nadler ja Tushman	1997	"Avoin" järjestelmämalli, jossa organisaation alijärjestelmät linkitetään ulkoiseen ympäristömuutoksiin.
Transitional phase model	Bridges	1991	Prosessissa eroteltuna "suunniteltu muutos" ja "siirtymävaihe". Malli keskittyy erityisesti muutoksen loppuvaiheeseen ja siirtymään tästä eteenpäin.
Management of transition model	Carnall	2007	keskittyy johtamiseen organisaatiokulttuurin, politiikan ja osaamisen johtamisen näkökulmista
Systemic model	Senge ym.	1999	Ei-kaavamainen lähestystapa, jonka fokusessa on pitkän tähtäimen tavoitteet ja itse uudistamisprosessi (muotoilu ja suunnittelu)
Sustainability change matrix	Dunphy ym.	2007	Kuusivaiheinen prosessi kestävän kehityksen muutokseen. "Waves of sustainability"
7-S model	Peter ja Waterman	1982	Malli arvioi organisaation sijoittumista "pehmeät"/"kovat" -arvot skaalalla. Arviointi organisaation nyky- ja tulevista tilasta, tarjoten perustan ymmärtämään paremmin huomioitavia seikkoja onnistuneeseen muutokseen.
ADKAR	Prosci Ltd	2003	Muutoksenhallintatyökalu, joka kartoittaa muutoksen mahdollistavat tekijät listaksi, jotka jäsenennettynä ja toteutettuna toimivat muutoksen mahdollistajana.
Association of Change Management Professionals (ACMP)	ACMP	-	Strukturoitu lähestymistapa nykytilatransitiolle. Hyödyntää useita työkaluja, jotka tunnistettu muutoksenhallintaprosessien ryhmittelyyn avulla.

Liite 2. Kutsu teemahaastatteluihin

Pasi Ilmarinen

From: Pasi Ilmarinen
Sent: torstai 24. syyskuuta 2020 8.14
To: Pasi Ilmarinen
Subject: Kutsu teemahaastatteluun!

Hei,

Kuten moni teistä jo tietääkin, olen jäämässä pariksi kuukaudeksi opintovapaalle työstämään lopputyötäni YAMK-tutkintooni johtamisesta. Lopputyöni aihe on 'Johtamisen kipupisteet kompleksisessa asiantuntijaympäristössä', joka käytännössä tarkoittaa, että yritän etsiä case yrityksessä AHR (työntilaaaja) niitä paikkoja, jotka tuntuvat johtamisen näkökulmasta hankalalta (kipupisteitä). Näiden ei tarvitse olla huonosti toteutettu yrityksessämme, vaan havaintoja ja huomioita johtajiemme ja työntekijöidemme arjesta. Aineiston keruun toteutan ryhmäteemahaastattelun muodossa. Tulen painottamaan etäjohtamista ja organisaatiokulttuuria teemoissani.

Haluaisin kutsua Sinut mukaan yhdeksi haastateltavaksi, jonka toteutus olisi noin 4 viikon kuluttua (erillinen kutsu, kesto 45min). Sinun ei tarvitse vastata tähän viestiin mitään, jos homma ok – mutta jos jostain syystä koet, että et halua osallistua niin laita viestiä ja homma täysin ok! 😊
Saa kuitenkin kuitata, jos haluaa, että mukana.

Tarkemmat ohjeet saat kalenterikutsun mukana, mutta laitan jo tässä vaiheessa oikeastaan tärkeimmän. Tule haastatteluihin omana itsenä, esitä ajatukset niin omasta kulmasta ja rehellisesti kuin haluat ja toivottavasti myös nautit keskusteluista työkaverien kanssa siitä samalla. Ja stressata ei tarvitse patkääkään!

Ystävällisin terveisin,
Pasi Ilmarinen, opiskelija JAMK 😊

Liite 3. Ohjeet teemahaastatteluihin

Pasi Ilmarinen

From: Pasi Ilmarinen
Sent: keskiviikko 21. lokakuuta 2020 9.28
To: Pasi Ilmarinen
Subject: RE: Kutsu teemahaastatteluun!

Hei!

Ensi viikolla sitten päästään teemahaastattelun mielenkiintoiseen maailmaan. Kiitos kun olet mukana!

Teemahaastattelut käydään 3 hengen ryhmähaastatteluissa, joiden kesto on 45 minuuttia. Sinun ei tarvitse valmistautua mitenkään, tärkeintä on, että saamme hyvää ja rehellistä keskustelua aikaan asiantuntijaympäristömme kipupisteistä. Tutkimuksessani pyrin selvittämään nykyaikaisen asiantuntijayrityksen yleisempien (ja yleistyvien) työmuotojen kautta, että mitkä koetaan sekä johtajan, että johdettavan näkökulmasta hankalaksi eli kipupisteiksi.

Teemat haastattelullesi ovat:

- Etätyö, virtuaalinen työympäristö ja hajautetut tiimit (mm. vuorovaikutus, työvälineet, tiedonjako, työkuorma)
 - Työskenteleminen ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa (mm. luottamus, tavoitteet, muutostilanteet, vastoinkäymiset)
 - Organisaation ja johtamisen kipupisteet
- (Kaikkiin kohtiin haetaan erityisesti kipupisteitä. Eli asioita, joita koetaan hankalaksi, ei toteuteta ollenkaan tai kehitettäviä asioita konkreettisten kokemusten kautta)**

Teemat ovat yllätasolla tarkoituksella, haastattelijä fasilitoi keskusteluja ja alustaa teemoja enemmän sitten kun tilanne on päällä. 😊

Mukavaa viikkoa ja ensi viikkoon!

Terveisin,
Pasi

Liite 4. Haastattelurunko

(Kaikkiin kohtiin haetaan erityisesti kipupisteitä. Eli asioita, joita koetaan hankalaksi, ei toteuteta ollenkaan tai kehitettäviä asioita)

- Etätyö, virtuaalinen työympäristö ja hajautetut tiimit - (pääteema)
 - Vuorovaikutus etätyössä tai virtuaalisesti? (sosiaalinen viestintä, sähköinen vuorovaikutus) - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Työvälineiden merkitys etä-, virtuaalisessa työssä ja hajautetuissa tiimeissä? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Tiedon jakamisella merkitys etä-, virtuaalisessa työssä ja hajautetuissa tiimeissä? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Millaisena koette työkuorman ja näiden hallinnan hajautetuissa tiimeissä? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Mitä haittoja etätyössä, virtuaalisessa työssä ja hajautetuissa tiimeissä? - (mahdollinen ohjaava teema)
- Työskenteleminen ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - (pääteema)
 - Miten luottamus näyttäytyy omassa työssä / organisaatiossa? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Onnistuvatko yksilöt / organisaatiot tavoitteissaan? Kehittyvätkö asiantuntijat omassa työssään, tukeeko organisaatiokulttuuri kehittymistä? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Miten käsittelette ongelmat, loukkaukset, vastoinkäymiset ja kritiikin? - (mahdollinen ohjaava teema)
 - Millaisena koette muutostilanteet? Onko koettuja vastoinkäymisiä muutostilanteissa, mitä nämä ovat? - (mahdollinen ohjaava teema)
- Organisaation / johtamisen kipupisteet
 - Sana vapaa