



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SUVI TÄHKÄPÄÄ

## **Hajautetun johtamisen ääni -**

Päälliköiden näkemyksiä hajautetusta johtamisesta Turun kaupungin yhteisissä palveluissa

KOULUTUSOHJELMA

2021

|   |                                     |                             |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|
| Tekijä(t)<br>Tähkäpää, Suvi   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Toukokuu 2021 |
|   | Sivumäärä<br>76                     | Julkaisun kieli<br>Suomi    |
| Julkaisun nimi<br>Hajautetun johtamisen ääni – päälliköiden näkemyksiä hajautetusta johtamisesta Turun kaupungin yhteisissä palveluissa   |                                     |                             |
| Tutkinto-ohjelma<br>Liiketalouden koulutusohjelma   |                                     |                             |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitukseni oli tutkia hajautettua työtä ja siihen liittyvää johtamista. Pyrkimyksenä oli selvittää toimeksiantajaorganisaation eli Turun kaupungin yhteisten palveluiden hajautetun johtamisen nykytilaa ja pyrkiä löytämään sieltä jo olemassa olevia hajautetusti tehtävää asiantuntijatyötä tukevia toimintamalleja sekä löytää johtamisen kehittämiskohteita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin hajautetun työn ja johtamisen teoriaa, johon sisältyi aiheita hajautetun työn mahdollistavasta digitalisaatiosta johtamisen teoriaan ja hajautetun johtamisen kulmakiviin. Näitä kulmakiviä ovat luottamus, avoimuus, arvostus, yhteisöllisyys, pelisäännöt ja jatkuva dialogi.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu laadulliseen tutkimusmenetelmään. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun teemat johdettiin osittain ihmisten johtamiseen liittyvistä hajautetun työn kulmakivistä eli luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja pelisäännöistä. Lisäksi yksi teemoista käsitteli asioiden johtamisen kokonaisuutta. Teemahaastatteluihin pyydettiin viittä päällikötason lähijohtajaa toimeksiantajaorganisaation eri vastuualueilta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista selvisi että pitkäaikaisen ja yhdenjaksoinen hajautetun työn rinnalle kaivataan työskentelyn hybridimallia, joka mahdollistaisi virtuaalisten kohtaamisten sijaan myös fyysisen kohtaamisen. Vuorovaikutuksen osa-alueisiin liittyvässä johtamisessa nousivat kehittämiskohteeksi myös passiiviseen rooliin jäävien työntekijöiden aktivointi. Lisäksi tuloksista käy ilmi tarve yksilöidymmälle virtuaalisen työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Pelisäännöistä kehittämiskohteeksi nousi yksiköiden ja tiimien omaan työhön liittyvien pelisääntöjen korostaminen. Asioiden johtaminen kokonaisuuteen liittyviä kehittämiskohteita löytyi työkuulttuurin muutoksen aiheuttamien nopeiden aikataulumuutoksien hillitsevistä toimintatavoista sekä hajautetusti suoritettavan perehdytyksen suunnittelusta.</p> |                                     |                             |
| Asiasanat<br>hajautettu työ, etätyö, johtaminen, etäjohtaminen  |                                     |                             |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Author(s)<br/>Tähkääpää, Suvi</p>   | <p>Type of Publication<br/>Bachelor's thesis</p> | <p>Date<br/>May 2021</p>                    |
|  | <p>Number of pages<br/>76</p>                    | <p>Language of publication:<br/>Finnish</p> |
| <p>Title of publication<br/>Voice of decentralized management – Leaders views on decentralized management in the joint services of the city of Turku</p>   |  |   |
| <p>Degree programme<br/>Degree programme in Business Administration</p>  |  |   |
| <p>The purpose in this thesis was to explore distributed work and related management. The aim was to clarify the current state of decentralised management of joint services in the city of Turku, and to try to find already existing policies in support of decentralised expert work and to find development targets in management.</p> <p>The theoretical part of the thesis was based with the theory of distributed work and management, which included topics from the enabling digitalization of distributed work to the theory of management and the cornerstones of distributed management. These cornerstones include confidence, openness, appreciation, sense of community, ground rules, and constant dialogue.</p> <p>The thesis is based on a qualitative research method. A themed interview was used as a research method. Themes of the theme Interviews were derived partly from the cornerstones of decentralized work related to the leadership, interaction and ground rules. In addition, one of the themes discussed about running things as part of management. Five managers from the various responsibilities of the target organisation were requested for themed interviews.</p> <p>The results of the thesis show that a hybrid model of working is needed alongside long-term and continuous distributed work, which would allow for physical encounters rather than virtual meetings. The activation of workers who remain in a passive role rose also as a development target. In addition, the results show the need for a more identified development of virtual community communication. The emphasis on the ground rules was better placed on the ground rules relating to the own work of the units and teams. Management related development targets was found in the moderating modes of rapid scheduling changes caused by change in the workplace culture, as well as planning for decentralized orientation.</p> |  |   |
| <p>Keywords<br/>distributed work, telework, leadership, decentralized management</p>   |  |   |

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 3  |
| 2     | OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....  | 4  |
| 2.1   | Työn tavoite ja opinnäytetyöongelma.....  | 4  |
| 2.2   | Toimeksiantajan esittely .....  | 4  |
| 2.3   | Teoreettinen viitekehys ja käytetty sanasto .....                                   | 5  |
| 3     | DIGITALISAATIO.....   | 7  |
| 3.1   | Mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan?.....   | 7  |
| 3.2   | Digitalisaatio kuntasektorilla .....  | 8  |
| 4     | HAJAUTETTU TYÖ.....   | 9  |
| 4.1   | Hajautetun työn käsitteitä .....  | 10 |
| 4.1.1 | Etätyö kunnissa.....  | 12 |
| 4.2   | Hajautetun työn edut ja haasteet .....  | 14 |
| 5     | JOHTAMINEN JA HAJAUTETUN TYÖN JOHTAMINEN.....                                       | 17 |
| 5.1   | Johtaminen .....  | 17 |
| 5.1.1 | Asioiden johtaminen.....  | 19 |
| 5.1.2 | Ihmisten johtaminen .....   | 21 |
| 5.2   | Hajautetun työn johtaminen.....   | 23 |
| 6     | HAJAUTETUN TYÖN JA HAJAUTETUN JOHTAMISEN ONNISTUMISTA<br>TUKEVAT TOIMINTATAVAT..... | 27 |
| 6.1   | Työvälineet .....   | 27 |
| 6.2   | Pelisäännöt .....   | 28 |
| 6.3   | Viestintä ja vuorovaikutus .....  | 29 |
| 6.4   | Hajautetun työn suoritusten johtaminen ja seuranta .....                            | 32 |
| 7     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....  | 34 |
| 7.1   | Aineiston kerääminen .....  | 34 |
| 7.2   | Aineiston analysointi .....   | 36 |
| 8     | TUTKIMUKSEN TULOKSET .....  | 37 |
| 8.1   | Luottamus .....   | 38 |
| 8.2   | Vuorovaikutus.....  | 44 |
| 8.3   | Pelisäännöt .....   | 54 |
| 8.4   | Asioiden johtaminen .....   | 57 |
| 9     | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 65 |
| 10    | LOPUKSI.....  | 73 |
|       | LÄHTEET.....  | 74 |
|       | LIITTEET  |    |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihealue liittyy johtamiseen, jonka on yhä enenevässä määrin sopeuttava siirtymään työntekijöiden mukana uusille alueille. Työn tekemisessä on jo pidemmän aikaa ollut nähtävissä muutos, jossa työtä tehdään enemmän hajautetusti eli etänä ja monipaikkaisesti. Covid 19-virus on kuitenkin saanut työelämässä aikaan digiloikan, joka on käynnistänyt hajautetun työn aallon, jollaista emme ole aiemmin tässä mittakaavassa ja tällä nopeudella kokeneet. Tämä kaikki haastaa ennen kaikkea kehittämään johtamista, lähijohtajatyötä ja uudenlaisia toimintatapoja, joiden avulla luodaan raamit onnistuneelle hajautetulle työlle.

Hajautettu työ luo uudenlaista tavoitteellisuutta murtaa perinteistä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista sekä luo tarpeita jalkauttaa ajasta ja paikasta riippumaton asiantuntijatyö sellaisille osa-alueille, kuten palvelujen tuottamiseen ja asiakasrajapintaan, joihin sen ei aiemmin ole koettu soveltuvan. Myös julkisella sektorilla etsitään jatkuvasti joustavampia ja kustannustehokkaampia työskentelytapoja, joita voidaan pitkäjänteisesti kehittää osana digitaalistuvan yhteiskuntamme muutosta.

Opinnäytetyöni tarkoitus on tarjota tietoa työn toimeksiantajalle sellaisessa muodossa, jota pystytään jatkossa hyödyntämään hajautetun työn ja johtamistyön yhteensovittamisessa ja koordinoinnissa. Työni keskittyy julkisen sektorin näkökulmasta tehtävään hajautettuun työhön sekä siihen liittyvään johtamiseen. Hajautetun työn eri muodot kuten etätyö ja monipaikkainen työ tulevat työn toimeksiantajalla eli Turun kaupungilla tulevaisuudessa lisääntymään merkittävästi ja pysyvästi organisaatio- ja toimipaikkamuutosten myötä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

### 2.1 Työn tavoite ja opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää toimeksiantajaorganisaation hajautetun työn ja johtamisen nykytilaa ja löytää näin kehittämiskohteita, joilla parantaa hajautetusti tehtävää työtä. Tarkastelen erityisesti hajautetun työn johtamista, joka osaltaan mahdollistaa uudenlaisten työtapojen edistämisen hajautetun työn kentällä lähijohtajatyön näkökulmasta. Työn tarkoituksena on selvittää hajautetun johtamisen nykytilaa toimeksiantajaorganisaatiossa hyödyntämällä lähijohtajille suunnattua teemahaastattelua. Aineistonkeruumenetelmällä pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuvaus hajautetun työn ja etäjohtamisen nykytilasta sekä kehittämistarpeista. Opinnäytetyön teoriaosassa taas käsitellään hajautettua työtä sekä etäjohtamista.

Opinnäytetyössäni pyrin vastamaan seuraavaan opinnäytetyökysymykseen:

1. Miten johtamista tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää, jotta se tukee parhaiten hajautetusti tehtävää asiantuntijatyötä?

### 2.2 Toimeksiantajan esittely

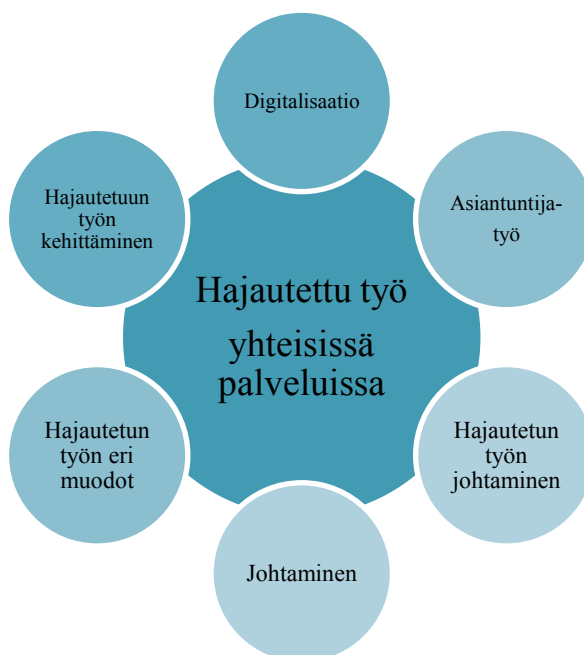
Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Turun kaupungin yhteisiin palveluihin lukeutuva Operatiiviset henkilöstöasiat-yksikkö. Yhteiset palvelut toimivat kaupunginhallituksen alaisuudessa ja niiden tehtävänä on tuottaa kaupunginhallituksen päättämiä palveluja kaupunkikonsernille ja ulkoisille asiakkaille. Yhteisiä palveluita ovat esimerkiksi henkilöstöpalvelut, it-palvelut, talouspalvelut, hankintapalvelut, tilapalvelut ja asianhallintapalvelut. Operatiiviset henkilöstöasiat-yksikkö kuuluu yhteisten henkilöstöpalveluiden kokonaisuuteen, ja sen tehtävänä on tuottaa keskitettyjä henkilöstöpalveluja konsernihallinnolle, kaupungin toimialoille ja kaupunkikonserniin kuuluville yhtiöille. Palveluita tarjotaan palvelussuhteisiin, eläkkeisiin, HR-sovelluksiin sekä rekrytointeihin liittyvissä asioissa. (Turun kaupungin www-sivut 2020)

Operatiiviset henkilöstöasiat-yksikön palvelut ovat erilaisia asiantuntijatyöhön perustuvia kokonaisuuksia. Palvelussuhdeasioissa palvelua tarjotaan muun muassa työlainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimukseen liittyvässä neuvonnassa, työ- ja virkaehtosopimuksien perusteella myönnettävien palveluaikalisien laskennassa ja päätösten valmistelussa, työntekijöiden vuosilomien käsittelyssä ja laskennassa sekä työntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa neuvonnassa ja opastuksessa eri eläkeprosesseihin liittyen. HR-sovelluspalvelut taas tarjoavat tukea henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämiseen, järjestelmätukeen, koulutukseen ja raportointeihin liittyvissä asioissa ja rekryointipalvelut auttavat työ- ja harjoittelupaikkojen työpaikkailmoituksiin, täyttölupaprosessiin ja rekryointijärjestelmä Kuntarekryyn liittyvissä asioissa. (Turun kaupungin www-sivut 2020)

Toimeksiantajalla on tarve työympäristön kehittämiseen. Tätä varten Turun kaupungilla on käynnissä Byråbo 20-projekti, joka tavoitteena on tiivistää nykyistä toimipisteverkkoa ja keskittää kaupungin hallintoa lähemmäs toisiaan parantaen näin fyysisiä työskentelytiloja sekä kehittäen samalla myös organisaation virtuaalista ja sosiaalista työympäristöä. Tavoitteena on siirtyä perinteisistä huonetoimistoista monitilatoimistomalliin, joten näin ollen myös hajautetun työn ja etäjohtamisen tarpeet kehittyvät tulevaisuudessa. Työympäristökehittämisellä tavoitellaan henkilöstön viihtymistä, parempaa työnantajan imagoa, uudenlaisten työtapojen edistämistä sekä kustannussäästöjen aikaansaamista. (Turun kaupungin www-sivut 2020)

### 2.3 Teoreettinen viitekehys ja käytetty sanasto

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys keskittyy hajautetun työn ja johtamisen teoriaan. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Tavoitteenani on kerätä aiheesta sellaista aineistoa, johon nykytilaa peilaamalla pystyn myös löytämään kehitysehdoituksia toimeksiantajalleni. Teoreettisen viitekehysteni välityksellä tulen kuvailemaan hajautettuna tehtävän asiantuntijatyön mahdollistajat. Asiasanoina työssäni ovat digitalisaatio, hajautettu työ, etätyö, johtaminen, etäjohtaminen ja asiantuntijatyö.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössäni esiintyy hajautettuun työhön ja johtamiseen liittyvää termistöä. Hajautetun työn käsitteitä on avattu tarkemmin luvussa 4.1. Johtamisen osioissa olen pyrkinyt korvaamaan esimies-nimikkeen lähijohtajalla, joka on neutraali ja laajasti toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä. Lähijohtajalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan siis henkilöä, joka on työnjohdollisessa asemassa lähimpänä suorita alaisiaan. Teknologia itsessään on suurin hajautetun työn materiaallinen mahdollistaja. Tästä syystä työssä esiintyy myös tähän viittaavaa termistöä, jota on esitelty ohessa.

Alusta = digitaalinen alusta, joka on toimintaympäristönä sovellukselle kuten Microsoft Teamsille

Teams = Microsoft 365:n tarjoama tiimityösovellus ja viestintä- ja yhteistyöalusta, joka mahdollistaa virtuaaliset ryhmäkeskustelut, videopuhelut, viestien lähettämisen, ketjutetut kirjoitetut keskustelut, tiedostojen tallentamisen ja yhteismuokkaamisen Microsoft Office-sovellusten avulla. Opinnäytetyössäni käytän tästä myöhemmin lyhennettä Teams



Pilvi = pilvipalvelu, jolla tarkoitetaan internetissä toimivaa palvelua, johon voidaan tallentaa esimerkiksi järjestelmiä ja tiedostoja. Tällöin tallennetut asiat ovat avattavissa miltä tahansa tietokoneelta tai mobiililaitteelta, josta on pääsy internetiin

Pikaviestin = sovellus, jonka kanssa voidaan lähettää nopeasti esimerkiksi organisaation sisäisen tietoverkon käyttäjätietojen tunnisteiden avulla viesti. Esimerkkejä pikaviestimistä ovat Teams ja Skype for Business

### 3 DIGITALISAATIO

Opinnäytetyöni käsittelee sekä hajautettua työtä että siihen liittyvää johtamista kehittämisen näkökulmasta. Edellä mainittujen seikkojen yleistymisen on mahdollistanut osaltaan digitalisaatio. Kuten Lindgren, Mokka, Neuvonen ja Toponen osuvasti toteavat kirjansa Digitalisaatio: Murroksen koko kuva kolmannen luvun alussa ”Yksi internetin suuria alkuperäisiä lupauksia oli paikan ja ajan kahleiden purkaminen, asioiden uudenlainen hajauttaminen.” Tämä hajauttaminen työskentelyn suhteen näkyy pääasiassa suurissa kaupungeissa ja vaikuttaa välillisesti myös niin kutsuttuun toimistomarkkinan muutokseen. Kun perinteisen toimistotyön prosessit muuttuvat digitaaliksi, toimistotyöpaikkojen määrä ja sitä myöten myös toimistotilojen tarve pienenee ja tällä on vaikutuksia työn mobiliteettiin. (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 47-49)

#### 3.1 Mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan?

Digitalisaatio on viime vuosina ollut terminä runsaasti esillä. Se on yksi toimintaympäristöömme muokkaavista megatrendeistä yhdessä ilmastonmuutoksen, väestön kasvun ja ikääntymisen, globalisaation ja kaupungistumisen rinnalla. (Palta ry 2016) Mutta mitä digitalisaatiolla oikeasti tarkoitetaan? Digitalisaatio-termin taustalla oleva prosessi on pohjimmiltaan digitalisoitumista, jossa asioita, esineitä tai prosesseja muutetaan digitaaliseen muotoon joko osittain tai kokonaan. Digitalisaation voidaan siis kuvailla olevan analogisen muuntamista digitaaliseksi. (Ilmarinen & Koskela

2015) Yksi esimerkki digitalisaation etenemisestä omassa yhteiskunnassamme on kansallinen tulorekisteri, jonne kerätään sähköisesti tulotietomme sekä laissa määriteltujen viranomaistahojen käyttöön että kansalaisten itsensä tarkasteltavaksi.

Asioiden, esineiden tai prosessien digitalisoituminen ei kuitenkaan yksin riitä digitalisaation syntyyn. Vasta kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, yritysten ydintoimintaa ja markkinoiden dynamiikkaan, voidaan puhua digitalisaatiosta. Digitalisoitumisen mahdollistaa teknologian kehitys, mutta digitalisaation synnyttää taas teknologian kehittymisen mahdollistamat uudet toimintatavat. Digitalisaatiota voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla. Makrotasolla digitalisaatio on markkinoiden dynamiikan, talouden rakenteiden ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumista. Mikrotasolla asiaa taas tarkastellaan yksittäisen toimijan kuten jonkin tietyn yrityksen tai kunnan näkökulmasta pohtien digitalisaation vaikutusta muun muassa strategioihin, osaamiseen, tuotteisiin, palveluihin ja toimintamalleihin. (Ilmarinen & Koskela 2015)

### 3.2 Digitalisaatio kuntasektorilla

Digitalisaatio on paljon esillä myös kuntasektorilla, onhan digitalisaatio esimerkiksi yksi EU:n työmarkkinaosapuolten tämän hetkisen työohjelman teemoista. (Kuntatyönantajien www-sivut 2019). Digitalisaatio nähdään kuntaorganisaatioissa mahdollisuutena parantaa palveluiden saatavuutta ja laatua, uudistaa toimintaa sekä aikaansaada kustannussäästöjä. Tavoitteena ei ole teknologian kehittäminen itsessään, vaan kuntien digitalisaation taustalla ovat pyrkimykset ihmisten, sekä kunnan että alueella toimivien yritysten ja järjestöjen toimintaedellytysten parantamiseen ja varmistamiseen tulevaisuudessa. (Vuorensalo, Savolainen, Välikangas & Ahonen 2018, 3) Esimerkkejä kuntasektorin digitalisaation etenemisestä ovat esimerkiksi sähköisten allekirjoitusmenettelyn sekä päätöksen teon yleistyminen, palveluiden varaamiseen keskittäminen sähköiseen alustaan sekä lupien hakeminen keskitetyn itsepalvelukanavan välityksellä.

Digitalisaatio on osaltaan aikaansaanut työn murroksen, joka näkyy myös kuntasektorilla. Vuosia tai vuosikymmeniä kestävää muutosta kohti monipuolisempaan ja uu-

denlaista työelämää kutsutaan työn murrokseksi. Tätä murrosta vauhdittavat uuden teknologian saavutukset kuten digitaalisten palveluiden ja tekoälyn sekä robottien hyödyntäminen, jotka lopulta saavat aikaan muutoksen työn sisällössä, organisoinnissa ja työskentelytavoissa. Hajautetun työn onnistumisen kannalta juuri työskentelytapojen muutokset, kuten toisten kanssa yhdessä työskenteleminen sekä uusien teknologioiden hyödyntäminen, ovat avainasemassa. Tämä taas synnyttää osaltaan uusia osaamistarpeita ja ammatteja, kun osa vanhoista tehtävistä mukautuu tai häviää vanhan teknologian mukana. (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 7, 14)

Kunta-ala alkoi yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa ensimmäisenä toimialana Suomessa seuraamaan työn murrosta v. 2018. Yhdeksi keskeiseksi asiakokonaisuudeksi seurannassa valittiin etätyö, joka on yksi hajautetun työn muodoista. (Kuntatyönantajien www-sivut, 2019) Työn murroksen mukanaan tuomat muutokset näkyvät etätyössä esimerkiksi tarpeena parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä tuloksellisuutta ja tuottavuutta tai pyrkimyksenä vähentää työmatkaliikenteestä syntyviä ruuhkia ja päästöjä sekä niihin kuluva aikaa ja kustannuksia. Etätyön teon mahdollisuus voi myös toimia vetovoimatekijänä ja parantaa näin työvoiman saatavuutta. (Hakonen 2019)

## 4 HAJAUTETTU TYÖ

Hajautettu työ on yksi työyhteisön tapa organisoida työn tekemistä, jolle on tunnusomaista työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Kehittyneet tieto- ja viestintäteknikat ovat hajautetun työn keskiössä, sillä työtä tehdään usein kokonaan tai osittain niiden välityksellä ja ne osaltaan juuri mahdollistavat hajautetun tiimin toiminnan. Hajautettu työ on laajempi käsite kuin etätyö, joka lienee yleisin kyseenomaisesta työskentelytavasta käytetty termi. Tässä opinnäytetyössä keskityn nyt käyttämään hajautetun työn termiä, mutta samassa asiayhteydessä puhutaan usein myös virtuaaliteydestä. (Vilkman 2016)

Hajautetussa työssä työyhteisön jäsenet saattavat kaikki olla sijoitettuina alueellisesti eri työpisteisiin tai osa heistä voi työskennellä samassa toimipisteessä ja osa hajautettuna eri toimipisteissä. Hajautettua työtä voidaan myös tehdä etätöinä varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Työskentely yhteisen tavoitteen eteen esimerkiksi eri toimipisteissä ympäri Suomea vaatii välillä myös koko hajautetun tiimin yhteisiä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, joista aiheutuu tiimin jäsenille matkustamista. Hajautettuun työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat liikkuva työ, monipaikkaisuus ja etätö. (Vilkman 2016)

#### 4.1 Hajautetun työn käsitteitä

Liikkuvaksi työksi kutsutaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden sekä langattoman teknologian tukemaa liikkuvaa ja monipaikkaista työtä. Liikkuvaa työtä tekevän työntekijän työntekopaikat vaihtelevat työn luonteen vuoksi ja hän matkustaa tai liikkuu joko kotimaassa tai ulkomailla, työskentelee useassa eri paikassa ja käyttää sähköisiä viestintävälineitä työnsä tukena. Liikkuvaksi työksi ei voida kutsua perinteistä toimistossa tapahtuvaa työtä, johon satunnaisesti liittyy matkustamista tai liikumista esimerkiksi eri työpisteiden välillä, vaan se on kokonaisvaltaisempaa, tiettyyn työntekopaikkaan ja aikaan sitoutumatonta työtä. Liikkuvaa työtä tekevät esimerkiksi erilaiset kenttä- ja projektityöntekijät, poliisit ja matkustavat myyntihenkilöt (Vilkman 2016)

Kun työntekijä kuljettaa työvälineitään mukanaan ja pystyy näin ollen perustamaan tarpeen tullen työn vaatiessa työpisteen itselleen eri paikkoihin kuten asiakasorganisaation tiloihin, hotellihuoneeseen, kahviloihin tai kotiin, puhutaan monipaikkaisuudesta. Siinä missä perinteistä etätöitä tehdään pääsääntöisesti kotona tai etätötilassa, monipaikkaisuuden myötä työnteko leviää ympäristöihin joita ei alun perin ole suunniteltu työntekoa varten. Monipaikkaisessa työssä menestyminen edellyttää yhteydenpitoa sähköisiä viestimiä ja ohjelmistoja hyödyntäen sekä työntekijän, työyhteisön ja matkustuksen kohteenakin olevan asiakasorganisaation välillä. (Vilkman 2016; Kansallisen etätöpäivän www-sivut 2020)

Monipaikkaisuus on yleistynyt suomalaisessa työelämässä tasaisesti, vaikka työtä pääsääntöisesti tehdäänkin edelleen työnantajan tiloissa kuten toimistossa tai tehtaassa. Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksessa 79 % palkansaajista kertoi työskentelevänsä useimmiten työnantajan tiloissa. Seuraavaksi yleisintä oli työskennellä asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa. Näin oli vastannut tekevänsä 8 % palkansaajista. Noin 4 % työskenteli kotona ja 4 % ulkona tai kulkuneuvoissa. Naiset tekivät työtä työnantajan tiloissa pääosin selvästi enemmän kuin miehet. Lisäksi toimihenkilöiden työ keskittyi työnantajan tiloihin työntekijöiden työtä selvemmin. Kuitenkin 56 % palkansaajista työskenteli toisinaan myös muualla kuin varsinaisella työntekopaikalla. Monipaikkaisinta työnteko on ylimmillä toimihenkilöillä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 248-250)

Etätyöksi kutsutaan työtä, jota tehdään pääsääntöisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella vaikkakin sitä luonteensa puolesta voitaisiin yleensä myös tehdä työpaikalla. Etätyön teko edellyttää harvoin poistumista etätyöpisteeltä, joten sitä ei voida verrata liikkuvaan työhön. Etätyö voi olla satunnaista, jolloin sitä tehdään vain silloin tällöin. Se voi olla myös säännöllistä, jolloin työtä tehdään etänä esimerkiksi jonakin tiettyinä viikompäivinä. Tai sitten se voi olla jatkuvaa, jolloin työntekijä tekee työtä jatkuvasti jossakin muualla kuin työpaikalla. (Vilkman 2016)

Etätyö on tapa organisoida työtä, jonka avulla voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Etätyö, kuten muutkaan hajautetun työn muodot, ei kuitenkaan sovellu kaikkiin työtehtäviin eikä työskentelytapoihin ja sen tekeminen sekä teettäminen ovat työntekijälle ja työnantajalle vapaaehtoisia eikä sen tekeminen vaikuta työntekijän asemaan. (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 7) Vaikka etätyö on enenevässä määrin esillä työskentelykulttuurissamme, se ei ole uusi työskentelytapa. Etätyön konseptin kehitti 1970-luvulla yhdysvaltalainen Jack Nilles. Etätyön kehittämisen tavoitteena oli jo tuolloin liikennemuutosten ja sitä myöten niistä syntyvien ilmastosaasteiden vähentäminen sekä joustavampi työnteko ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. (Narayanan, Menon, Plaisent & Bernard 2017, 2)

Nykyaikaisten viestintävälineiden avulla etätyö voi myös olla niin sanottua läsnätyötä, jolloin työntekijä tekee etätyötä joustavasti paikasta riippumatta ja on läsnä aivan samalla tavoin kuin hän työskenteli konkreettisesti työpisteellään yrityksen tiloissa.

Etätyötä voidaan myös tehdä projektiluontoisesti asiakasprojektien yhteydessä asiakkaan tiloissa, hyödyntämällä syventyvään työskentelyyn julkisissa liikennevälineissä kuluva matka-aikaa tai hoitamalla osan työpäivästä etänä. (Roine & Anttila, 2017, 12-13)

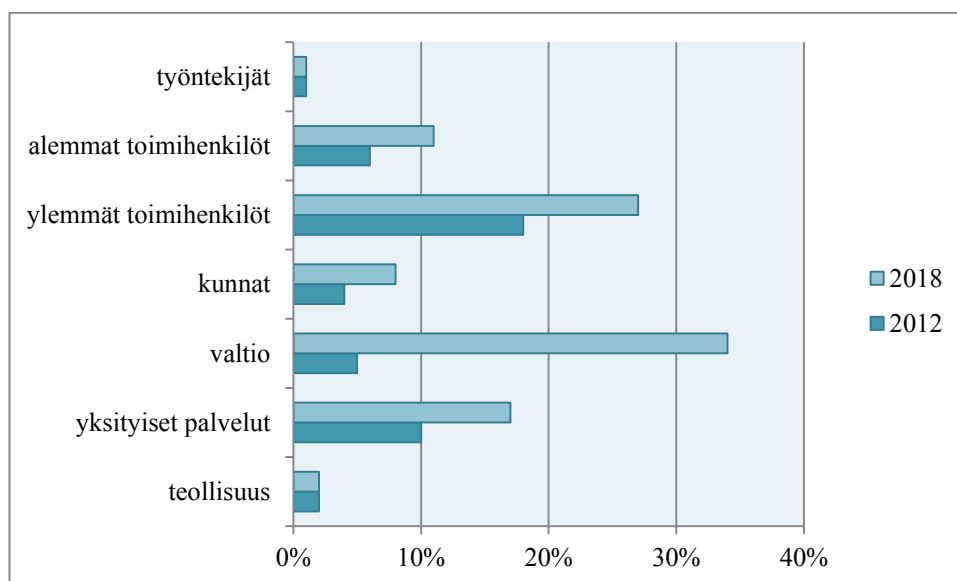
Tehtiinpä etätyötä sitten missä muodossa tahansa, aloite sen tekemiseen voi tulla joko työntekijältä tai työnantajalta. Kuitenkin päätös etätyöhön ryhtymisestä tai sen lopettamisesta tulee perustua aina työntekijän tahdonilmaisuuksiin. Etätyötä varten on hyvä laatia yleiset pelisäännöt ja lisäksi työnantajan tulee tehdä etätyösopimus jokaisen etätyöhön ryhtyvän työntekijän kanssa, jossa sovitaan muun muassa etätyön säännöistä ja määrästä, sopimuksen kestosta, kustannuksista ja aikataulusta. Etätyösopimus kannattaa laatia kirjallisesti. (Rauramo 2017)

#### 4.1.1 Etätyö kunnissa

Etätyö on kunta-alalla yleisin hajautetun työn muoto. Etätyö on ennustettu yleistyvän jo pitkään, mutta vasta muutaman viime vuoden aikana etätyö on kasvattanut suosioitaan erityisesti palvelualoilla ja toimihenkilötyössä. Noin viidennes kaikista työntekijöistä tekee etätyötä ja satunnaisesti etätyötä tekevät mukaan laskettuna luku kasvaa noin kolmannekseen työntekijöistä. Kunta-alalla etätyön yleistyminen on kuitenkin aiemmin ollut selvästi hitaampaa kuin valtiolla sekä yksityisillä toimialoilla (kuviokuva 2.). Tätä saattaa osaltaan selittää se, että kunnissa on edelleen palvelutehtäviä, joissa edellytetään perinteisempää lähestymistapaa työntekoon ja läsnäoloa työpaikalla. (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 9)

Kuntien tuottamien palveluiden parissa työtään tekeviä, jotka eivät vielä voi työskennellä etänä, on yleensä juuri suurimmilla toimialoilla. Tällaista ovat muun muassa terveydenhuollon hoitajat ja varhaiskasvatuksen työntekijät. Tämä vaikuttaa etätyötä tekevien työntekijöiden määrien vertailtavuuteen kuntien, yritysten ja valtion työpaikkojen kesken. Kuitenkin monissa esim. hallintoon ja henkilöstöön liittyvissä työtehtävissä etätyön tekeminen on mahdollista myös kunnissa. Tulevaisuudessa etänä tapahtuvat työskentelytavat tulevat varmasti leviämään myös perinteisemmille palvelualueille kuten esim. kotihoitoon, jossa etäkäyntien avulla voitaisiin tarkastaa päivit-

täin useita kertoja, että asukkaalla on kaikki hyvin. (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 9)



Kuvio 2. Etätyön tekeminen vähintään viikoittain vuosina 2012 ja 2018 (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla, 2020, 9)

Julkisen sektorin puolella digitalisaation myötä kehittyvä sähköisten palvelujen tarjonta mahdollistaa osaltaan hajautetun työn yleistymisen myös kunnissa. Vuoden 2020 kevään vaikutukset ja kokemukset varmasti nopeuttavat prosessia. Tuolloin maamme hallituksen antaman etätyösuosituksen myötä muun muassa Verohallinnon noin 5000 työntekijästä valtaosa siirtyi työskentelemään kotoaan käsin. Vaikka perinteiset asiakaspalvelupisteet pystyttiin pitämään auki, hoidettiin verkon välityksen tapahtuvia asiakaspalvelutilanteita myös työntekijöiden kotoa käsin etänä. (Turunen 2020)

Myös valtakunnanvuodin ulosotto toiminnan toimipaikkaverkoston järjestelyt sekä Joensuun kaupungin etätyön edistämisen ja kehittämishanke ovat hyviä esimerkkejä asiakasrajapinnassa tehtävästä julkisen sektorin hajautetun työn kehittämisestä. Valtakunnanvuodin ulosotto toiminnassa keskeisiä ovat neuvonta- ja asiakaspalvelutehtävät. Toimipaikkaverkoston järjestelyt liittyvät oikeusministeri Anna-Maja Henriksen mukaan ulosotto laitoksen uudistukseen, jonka tarkoituksena on kehittää ulosotto laitoksen toimintaa, turvata asiakaspalvelu nykyisissä toimipaikoissa ja samalla lisätä etätyön tekemisen mahdollisuuksia. (Valtakunnanvuodinviraston www-sivut

2020) Joensuun kaupunki taas aloittai 1.9.2020 etätyön edistämishankkeen, jonka rahoituksen on myöntänyt Suomen ympäristöministeriön Kuntien ilmastoratkaisut-ohjelma. Hankkeen myötä kokeillaan esimerkiksi virkatyöajan ulkopuolella järjestettyä työntekoa sekä kehitetään etätyön mahdollisuuksia osana asiakaspalvelua. (Joensuun kaupungin www-sivut 2020)

Turun kaupunki pyrkii myös jatkuvasti kehittämään palveluitaan entistä digitaalisempaan suuntaan. Esimerkkinä voidaan käyttää sähköistä Turun palvelukarttaa, jonka tarkoituksena on helpottaa palvelutietojen löytämistä. Palvelukartalta löytyvät kootusti asumisen ja ympäristön, päivähoiton ja koulutuksen, sosiaali- ja terveydenhuollon, vapaa-ajan ja työhön ja yrityspalveluihin liittyvät palvelut. Kartalta löytyvät myös esimerkiksi 300 toimipisteen esteettömyystiedot, jolloin lastenrattaiden tai apuvälineen kanssa liikkuva voi tarkistaa miten toimipisteeseen pääsee parhaiten. Palvelukarttaa kehitetään koko ajan ja viimeisimpänä lisäyksenä palveluun on lisätty saavutettavuutta parantava mustavalkoinen näkymä ja uusittu, ruudunlukijalla toimiva digipalvelu. (Turun kaupungin www-sivut 2021)

#### 4.2 Hajautetun työn edut ja haasteet

Kuten muihinkin työskentelyn muotoihin, liittyy myös hajautettuun työhön sekä etuja että haasteita, jotka vaikuttavat sekä työntekijään että työnantajaan. Työntekijän edut liittyvät usein ajankäyttöön ja sen tehostumiseen. Hajautettu työ on joustavampaa ja näin ollen se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhteensovittamisen usein muita työntekomuotoja paremmin. Asuinpaikkaa ei myöskään enää tarvitse valita työpaikan sijainnin perusteella ja työnteko poikkeustilanteissa, kuten vaikka huonon kelin yllättäessä, mahdollistuu helpommin. Mahdollisuus hajautettuun työhön saattaa myös parantaa vajaakuntoisten mahdollisuuksia jaksaa työssä pidempään, joka on sekä työntekijän että työnantajan etu. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020)

Etätyön mahdollistama uudenlainen vapaudentunne ja aika voidaan mieltää jopa uudeksi luksukseksi, jonka tilalta väistyvät vanhat materialismiin sidotut menestymisen merkit kuten kulmatoimisto tai työsuha-auto. (Fried & Heinemeier Hansson 2014,



29-30) Tästä syystä mahdollisuus hajautetun työn tekemiseen toimii usein myös merkittävänä positiivisena tekijänä työnantajamielikuvaa rakennettaessa. Tämä on nähtävissä työpaikkailmoituksissa, joissa nousevana trendinä on maininta mahdollisuudesta etätöön tekoon. Joustavampia työntekomahdollisuuksia tarjoamalla voidaan houkutella osaavia, palvelussuhteessa pidempään viihtyviä ammattilaisia joiden avulla työn tulokset paranevat ja näin koko organisaation maine ja asema kohenevat. (Vilkman 2016)

Hajautettu työ kuten esimerkiksi kotoa käsin etätöinä tehtävä työ, on usein myös tehokkaampaan perinteisempiin työskentelytapoihin verrattuna. Usein koetaan, että etätöypäivän aikana saadaan enemmän aikaa kuin toimistolla. Tällainen aikaansaamisen tunne taas koetaan palkitsevana ja motivaatiota lisäävänä. (Vilkman 2016) Etänä, ilman työpaikan ylimääräisiä häiriötekijöitä, työhön voi myös keskittyä paremmin vaikka nykyaikaisilla viestintävälineillä etätöläisenkin tavoittaa jo yhtä helposti kuin toimistolla työskentelevän. (Roine & Anttila 2017, 14) Etätöystä on myös yhteiskunnallisia hyötyjä, sillä vähentää myös työmatkaliikennettä ja edistää näin osaltaan ilmastopolitiikan tavoitteisiin pääsyä. Samalla se säästää työntekijän aikaa, parantaa työnantajan ympäristövastuullisuutta ja pienentää toimitilojen kustannuksia. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020)

Hajautettuun työhön liittyy myös haasteita. Työntekijän kannalta haasteet liittyvät usein työajan venymisestä johtuvaan työ- ja vapaa-ajan rajojen sekoittumiseen ja vaikeuksiin irtautua työstä. Työpäivän pituus voi kotona venyä huomaamattomasti ja liian vähäinen päivittäinen lepoaika lisää osaltaan kuormitusta. Hyvällä itsensä johtamisen taidolla onkin tästä syystä suuri merkitys hajautetun työn tekemisessä. Kotona ei myöskään välttämättä ole työskentelemiseen soveltuvia tiloja, jolloin ergonomia ja melunsieto saattavat olla koetuksella. Lisäksi kotona työskentely vaatii myös sopeutumista mahdollisilta muilta perheenjäseniltä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020)

Tehokkuuden katsotaan kuuluvan osaksi hajautetun työn etuja. Tehokkuus vaatii kuitenkin työntekijältä itsekuria, tai muuten työpäivästä voi tulla saamaton. Työnteon suorittavaan tilaan voi olla vaikeaa päästä vaikkapa hitaan aamun jälkeen kotona, jossa kohta onkin jo vuorossa lounastauko ja tämän jälkeen voi sitten olla liian myö-

häistä aloittaa enää mitään suurempaa työtehtävää. Tosin saamattoman työpäivän saa aikaan myös halutessaan toimistolla täyttämällä päivän erilaisella varsinaiseen työntekoon liittymättömällä puhdetoiminnalla, kuten tulostimeen liittyvien ongelmien selvittelyllä. Tehokkuus ja sen tavoittelu voi siis kääntyä myös haasteeksi. (Roine & Anttila 2017, 17)

Hajautetussa työyhteisössä vuorovaikutuksen väheneminen saattaa luoda omat haasteensa. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon eli olla osa yhteisöä, johon tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jos työyhteisöltä jää luontainen ryhmäytyminen hajautetun työn vuoksi keskeneräiseksi, ei ryhmästä synny kunnollista tiimiä ja ryhmän jäsenet kokevat itsensä ulkopuoliseksi. Kun yhteenkuuluvuutta ei ole, jää viestintäkin helposti hajautettuna työskenneltäessä vähemmälle ja tällöin työntekijä voi kokea jäävänsä yksin, jolloin myös sitoutuminen organisaatioon heikkenee. (Vilkman 2016)

Vuorovaikutusta voi olla haastavaa luoda pelkästään teknologian avulla, eivätkä kaikki koe sitä luonnolliseksi, joten tästä syystä vuorovaikutuksen edistäminen on tärkeää. Ilman vuorovaikutusta työyhteisö usein ilman sosiaalista tukea, joka on tärkeä voimavaratekijä esimerkiksi työuupumuksen ja tyytymättömyyden tunteen ehkäisyssä. Sosiaalista tukea ovat muun muassa arvostaminen, välittäminen, luottamus, henkinen tuki ja palautteiden sekä ohjeiden antaminen. Tämä korostuu erityisesti työyhteisön passiivisempien jäsenten kohdalla, jotka saattavat tällöin jäädä vaille huomiota. Eristyneisyyden tunne ei kuitenkaan aina johdu fyysisestä etäisyydestä, ja yhteenkuuluvuuden kannalta psyykinen läheisydentunne on tärkeämpää. (Vilkman 2016) Keväällä 2020 koronaviruspandemian yhteydessä tätä painotettiin erityisesti ja fraasi ”Pidetään fyysistä etäisyyttä mutta henkistä läheisyyttä” tuli tutuksi monille myös muussakin asiayhteydessä kuin hajautetussa työnteossa.

Yhteiskunnallisesti hajautetun työ tekemiseen sisältyy myös tasa-arvoon ja sosiaaliseen statukseen liittyviä haasteita. Väestöliiton tuoreimman perhebarometrin mukaan mahdollisuus hajautetun työn tekemiseen on suhteutetusti useammin korkeasti koulutuneilla kuin perus- ja keskiasteen koulutuksen suorittaneilla. Näin ollen alemman koulutuksen suorittaneista hajautetusti töitä pystyy tekemään keskimäärin vain viidesosa kun taas korkeasti koulutetuista puolella tähän on mahdollisuus. Ko-

ronapandemian aikana hajautetun työnteon mahdollisuuteen liittyvät erot korostuvat, koska alempi koulutustaso on myös yhteydessä suurempaan todennäköisyyteen sairastaa jotakin perussairautta ja kuulua näin ollen koronan riskiryhmiin. Eli juuri ne työntekijät, joille korona voi olla vaarallinen, ovat suuremmassa riskissä sairastua vakavasti, koska eivät voi pandemia-aikana tehdä hajautetusti töitä. (Sorsa 2020)

## 5 JOHTAMINEN JA HAJAUTETUN TYÖN JOHTAMINEN

Hajautettua työtä johdetaan hajautetusti, jolloin yleensä käytetään termiä etäjohtaminen, jolla yksinkertaistettuna tarkoitetaan tässä työssäkin jo aiemmin esiteltyjen ajasta ja paikasta riippumattomiin työn muotoihin liittyvää johtamista. Etäjohtamiseen pätevät samat periaatteet kuin perinteiseen johtamiseenkin, joskin hajautetussa työympäristössä tietyt asiakokonaisuudet ja johtamisen painotukset korostuvat. Hajautettua työtä johtavan etäjohtajan on työssään onnistuakseen omaksuttava erilaisia johtamisen rooleja. Nämä roolit painottuvat erityisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä näissä rooleissa tapahtuvaan viestintään. (Rauramo 2018) Tästä syystä keskityn opinnäytetyöni seuraavissa kappaleissa näiden johtamisen alalajien teoriaan.

### 5.1 Johtaminen

Johtamista voidaan käsitellä tieteen, toiminnan, työroolien tai taiteen näkökulmasta. Tieteellisyys näkyy johtamisessa siten, että johtamiseen liittyvät teoriat ja keskeiset käsitteet pohjautuvat tutkimuksiin ja ovat laajalti tunnustettuja. Johtaminen on toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tällöin keskeistä siis on se, miten tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellinen organisaatio saadaan muodostettu ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja päämäärätietoisesti. Johtaminen on myös ammatti, jolla luodaan edellytyksiä organisaation jäsenten tehokkaalle työskentelylle. Johtamisen ammattirooleja ovat esimerkiksi tulosyksikköjen ja osastojen päälliköt, esimiehet, tiimivetäjät, projektipäälliköt ja organisaatioiden ylimpään johtoon kuuluvat johtajat. Johtamista verrataan myös taiteeseen, sillä kumpaakaan ei voida ennalta määritellä tai ennustaa, koska ne muotoutuvat toteuttajansa

ja kokonaisuuteen vaikuttavien sidosryhmien mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 13-14)

Johtamistyö voidaan jaotella myös strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, jossa strategisella johtamisella tarkoitetaan arvojen määrittelyä, strategian kehittelyä ja täytäntöönpanoa, päämääristä ja tavoitteista päättämistä sekä muutosten johtamista. Operatiivinen johtaminen taas on strategian viemistä käytäntöön eli työnyhteisön jäsenten ohjaamista ja sitouttamista strategisesti sovittujen päämäärien saavuttamiseksi. Operatiivinen johtaminen on päivittäistä asioiden, ihmisten ja erilaisten prosessien johtamista. Yllämainitun jaottelun lisäksi johtaminen on päättämistä siitä, kenellä on sananvalta ja oikeus päätöksen tekoon missäkin asiassa. Johtajuus voidaan tämän mukaisesti jaotella joko autoritääriseksi tai demokraattiseksi. Autoritäärisyydellä tarkoitetaan johtajavaltaisuutta, jossa johtaja tekee päätöksiä mahdollisimman paljon itse ja uskoo omien päätöstensä olevan parhaita. Demokraattinen johtaja taas ottaa alaisensa mukaan päätöksentekoon ja uskoo osallistamisen parantavan päätösten laatua. (Viitala & Jylhä 2019, 24-25)

Operatiivinen johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen, jota johtamiskirjallisuudessa kutsutaan managementiksi ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen, jota kutsutaan leadershipiksi. Käytännössä näitä ei kuitenkaan voida erottaa toisistaan, sillä organisaatioissa asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, joiden johtamisessa taas keskeistä on sisältö ja toiminnalle määritellyt tavoitteet. Jotta organisaatio siis menestyisi, tarvitaan sekä hyvää asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista. Johtamisen kolmantena alalajina pidetään usein itsensä johtamista, josta käytetään myös nimitystä self-leadership. Itsensä johtamisen käsite on syntynyt 1980-luvulla alun perin tarkoittamaan johtajien tarvetta kehittyä hyväksi johtajaksi ja ihmiseksi, mutta nykyään ajatus on laajentunut koskemaan kaikkia työelämän rooleja. Itsensä johtaminen on pohjimmiltaan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. (Viitala & Jylhä 2019, 21)

### 5.1.1 Asioiden johtaminen

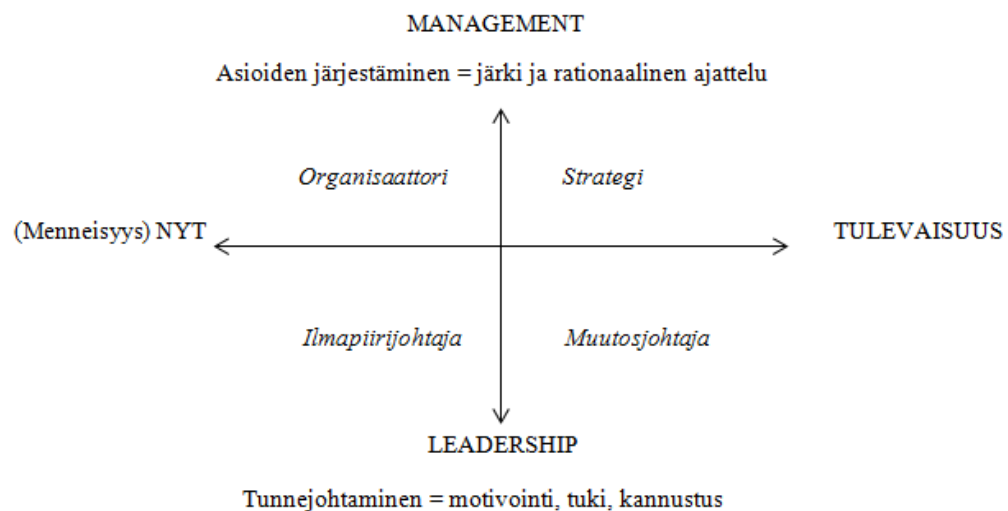
Asioiden johtamiselle tunnusomaista on ratkaisukeskeisyys, jatkuvuus ja järjestelmällisyys. Sillä tarkoitetaan toiminnan organisointia, suunnittelua ja valvontaa, joiden avulla pyritään luomaan suotuisat olosuhteet tavoitteiden saavuttamiselle erilaisien menetelmien ja tekemisen tapojen kautta. (Viitala & Jylhä 2019, 21) Asioiden johtamisen kokonaisuutta kuvaavat hyvin Koneen entisen pääjohtajan ja monta kertaa Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi valitun Matti Alahuhdan nimeämät johtamisen avainperiaatteet eli kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, avoimuus ja suoruus, fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. (Alahuhta 2015, 121)

Kun suunta ja tavoitteet on selkeästi määritelty, ne on hyvin todennäköisesti silloin myös ajateltu perusteellisesti läpi ja tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden työskennellä täydellä teholla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ei riitä että johtaja tuntee tavoitteet ja tietää suunnan jonne yritys tai organisaatio on pyrkimässä, vaan johtajan tehtävänä on varmistaa että koko henkilökunta tietää ja muistaa nämä. Tämä tukee myös päätöksen tekoa ja reagointia esim. epävarmassa markkinatilanteessa ja varmistaa tällöinkin yrityksen johdonmukaisen toiminnan. Avoimuudella ja suoruu-della on avainasema kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja niiden avulla suuressakin organisaatiossa säilytetään päätöksenteon läpinäkyvyys sekä ehkäistään tilanteita, joissa oman tai ryhmän edun tavoittelu menee yhteisten tavoitteiden edelle. Kun johto näyttää omalla toiminnallaan tässä esimerkkiä, käy myös alaisille selväksi että päätöksiin ei voida vaikuttaa kyseenalaisin keinoin oman edun tavoittelemiseksi. (Alahuhta 2015, 122)

Fokuksella Alahuhta tarkoittaa sitä, että keskitytään olennaiseen kaikilla yrityksen tai organisaation osa-alueilla ja tehdään se, mikä on ominta osaamista, hyvin. Esimerkiksi sellaiset toiminnot tai kohdat arvoketjussa, jotka eivät ole yrityksen ydinosaa-misalaa, voidaan ulkoistaa yhteistyökumppaneille ja myös työskentelytapoja voidaan kehittää fokusoivaan suuntaan. Yksinkertaisuus ja selkeys toimivat ohjenuorina kaikkeen toimintaan vision, mission ja strategian määrittämisestä aina toimintatapoihin asti, joilla varmistetaan että jokainen sisäistää oman roolinsa ja vastuunsa sekä samalla muiden roolit ja vastuut. Liian monimutkaista tai vaikeasti ymmärrettävää strategiaan, visiota tai toimintatapaa on vaikea sisäistää ja näin jalkauttaa käytäntöön.

Oikea-aikaisuus taas on tärkeää suurissa murroksissa sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Esimerkiksi toimialan kasvaessa tai muuttuessa, nopealla reagoinnilla voidaan hyödyntää merkittävästi markkina- ja teknologiamurrosta. (Alahuhta 2015, 124-125)

Jari Salminen on avannut johtamisen painopisteitä nelikentässään (kuvio 3). Siinä asioiden johtaminen nähdään konkreettisena asioiden järjestämisenä, jota rationaalinen ajattelu ohjaa ja jollaista päivittäin johtamistyö usein onkin. Esimiehen täytyy siis omaksua organisaattorin ja strategin roolit ja jalkauttaa osaamisensa ja näkemyksensä yhdessä organisaation strategian kanssa esimerkiksi budjetointiin, toiminnan suunnitteluun, tuotekehitykseen tai järjestelmien hankintaan. Nelikentässä johtamistyö on päivittäistä työn johtamista, joka jakautuu asioiden järjestämisen eli asioiden johtamisen ja tunnejohtamisen eli ihmisten johtamisen välille tasapuolisesti. Johtamistyössä katseen tulee olla tulevaisuudessa juurikin aiemmin mainittuihin fokukseen ja oikea-aikaisuuteen liittyen, mutta samaan aikaan on kuitenkin pystyttävä vastaamaan myös nykyhetken päivittäiseen toimintaan liittyviin haasteisiin. (Salminen 2017, 29-30)



Kuvio 3. Johtamisen painopisteet (Salminen 2017, 30)

### 5.1.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat ryhmä, tavoitteet, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisiä johdetaan sekä ryhmä- että yksilötasolla vaikuttamalla heihin suuntaamalla heidän työskentelyään suuntaan, jossa he saavuttavat asetetut tavoitteet ja kokevat onnistuvansa työssään. Onnistunut ihmisten johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita, riittävää osaamista ja työssä tarvittavia resursseja sekä tukea, palautetta ja palkitsemista tarvittaessa. Onnistuneen johtamisen seurauksena yhteistyö työyhteisössä sujuu, työskentelyilmapiiri on hyvä ja työntekijät pystyvät yksilöinä kehittymään työelämässä täyteen potentiaaliinsa. Muutosten johtaminen ja innovatiivisuuden ylläpitäminen ovat alati muuttuvassa toimintaympäristössä ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita, joita voidaan poistaa innostavalla ja voimaannuttavalla johtamisella, jonka avulla ihmiset pystyvät käyttämään luovuuttaan ja kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 21)

Salmisen nelikentässä (kuvio 3), johtaminen kuvataan kokonaisuutena, jossa asioita ja ihmisiä johdetaan tasapainoisesti. Ihmisten johtamista kuvaillaan tunnejohtamiseksi, jolla johdetaan muutosta ja ilmapiiriä motivoinnin, kannustamisen ja tuen kautta. Johtamisen painopisteet vaativat myös erilaisia johtamistaitoja. Ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi tavoitteista sopimisen taito, motivointitaidot, vuorovaikutustaidot, palautteen antamisen taidot, kouluttajataidot ja tiimityön johtamisessa tarvittavat taidot, kun taas asioiden johtamisessa tarvitaan aivan erityyppisiä taitoja kuten informaatio- ja suunnittelutaitoja, liiketoiminnan, oman toimialan ja käytössä olevan tekniikan tuntemusta. (Salminen, 2017, 31,51)

Matti Alahuhta taas puhuu vireen johtamisesta, jossa hyvän ja terveen työskentelykulttuurin pohjalle on mahdollista rakentaa hyvä ilmapiiri. Vireeksi hän kuvailee sitä, että ihmiset ovat energisoituneita ja haluavat saada aikaan tuloksia. Vireen johtamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että työntekijät tunnistavat oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. Ennen kuin virettä voidaan kuitenkaan johtaa, tulee kiinnittää huomiota ihmisten johtamisen perusasioihin. Alahuhta on nimennyt hyvään johtamiseen kuuluviksi perusasioiksi luottamuksen rakentamisen, positiivisen asenteen, kiinnostuksen ihmisten kehittämiseen, kyvyn nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. (Alahuhta, 2015, 141)

Ihmisten johtamisessa kaikki perustuu luottamukseen. Kun työympäristöön saadaan rakennettua luottamuksen ilmapiiri, kanavoituu myös energia hyväksi tuloksiksi. Luottamuksen ilmapiirin syntymistä edesauttavat johdonmukaisuus ja lähijohtajien vahva integriteetti eli se, että he pitävät kiinni sovituista asioista, ovat suoria ja läsnä sekä kuuntelevat. Kun luottamukseen liitetään positiivinen asenne, tilanne vain paranee. Positiivisuus täytyy kuitenkin ymmärtää oikein ja positiivisuutta ei esimerkiksi ole se, ettei tosiasioita voitaisi myöntää. Positiivisuus johtamisessa näkyy sitten, ettei vaikeuksista lannistuta tai turhauduta, vaan yritetään kääntää ne mahdollisuuksiksi. Kun luottamuksen ja positiivisen asenteen lisäksi lähijohtajilla on halua kehittää ihmisiä, ollaan ihmisten johtamisessa oikeassa suunnassa. Jokainen työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöään kun lähijohtaja osoittaa kiinnostusta hänen kehittämiseensä. Ihmisten johtamisen ytimessä on myös kyky nähdä olennainen, sillä kun lähijohtaja ymmärtää kokonaisuuden, pystyy hän jäsentämään hyvinkin abstrakteja asioita selkeästi mielessään. Tällöin hän pystyy esimerkiksi luomaan motivoivia tehtäväkuvauksia, joista käy ilmi selkeästi se, miten kunkin työtehtävät kytkeytyvät yrityksen tai organisaation toimintaan. Myös halu saada aikaan on johtajalla tärkeä piirre, sillä hänen innostuksensa tarttuu myös muihin työntekijöihin. (Alahuhta, 2015, 142-145)

Kun edellä mainitut ihmisten johtamisen perusasiat ovat kunnossa, voidaan niille päälle rakentaa hyvän vireen johtamista. Vireen johtaminen koostuu pitkälti viestinnästä, kuuntelemisesta, oikeasta asenteesta ja siitä, että henkilöt kokevat olevansa mahdollisimman sopivassa työssä. Viestinnässä tärkeintä on asioiden kiteyttämisen taito. Tällä tarkoitetaan sitä, että tavoitteita ei saa olla liikaa ja niiden tulee olla riittävän selkeitä. Vaikeita asioita ei myöskään tarvitse esittää synkästi, vaan siten että luodaan luottamusta vaikeuksien selvittämiseen. Kun viestinnän avulla luodaan tekemiselle oikea suunta ja selkeät tavoitteet, koetaan työ merkitykselliseksi ja myös motivaatio kasvaa. (Alahuhta, 2015, 145-147)

Kuunteleminen on paras tapa sekä oppimiseen että osoittamaan toiselle, että hän on tärkeä. Toisia kuuntelemalla saa asiaan monta eri näkökantaa ja se myös auttaa irtautumaan mahdollisista omista yksipuolisista johtopäätelmistä. Muutaman minuutin keskustelussa tai puhelussa saa usein enemmän aikaan kuin vaikkapa sähköpostilla.



Myös johtajan asenteella on vireen johtamisessa ratkaiseva merkitys. Jos johtaja keskittyy kannustamiseen sen sijaan että valittaa toimintaympäristön vaikeuksia, luo hän positiivista ilmapiiriä. Myös sillä, että asetetaan uusi tavoite kun vanha saavutettu, pidetään yllä positiivista jännitettä ja hyvää energiaa. Eniten vireeseen vaikuttaa kuitenkin se, että kussakin tehtävässä on siihen mahdollisimman hyvin sopiva henkilö, jolla on riittävästi kokemusta ja osaamista ja joka kokee halua tehdä juuri sitä työtä. Tämä mahdollistaa paljon ihmisten kehitystä ja kasvua ja näin myös organisaatio kehittyy parhaiten. (Alahuhta, 2015, 144-147)

## 5.2 Hajautetun työn johtaminen

Ulla Vilkmán on kirjassaan Etäjohtaminen määritellyt hyvät etäjohtamisen kulmakivet, jotka linkittyvät vahvasti toisiinsa ja muodostavat vahvan johtamisen kokonaisuuden. Näitä kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys (kuviokuva 4.). Kuten edellä johtamisen osiossa on jo todettu, on luottamus johtamisessa äärimmäisen tärkeää. Tätä näkemystä tukee myös vuonna 2018 julkaistu julkisen sektorin etätöiden etuja tutkinut tutkimus, jossa todettiin hajautettua työtä tekevien työntekijöiden hyötyvän erityisesti hyvästä ihmisten johtamisesta. Hyvällä ihmisten johtamisella saavutetaan luottamusta, jonka todettiin vähentävän ammatillisen eristyneisyyden tunnetta. Hyvä ihmisten johtaminen on siis avainroolissa hajautetun työn johtamisessa. (de Vries, Tummers, Bekkers 2018)

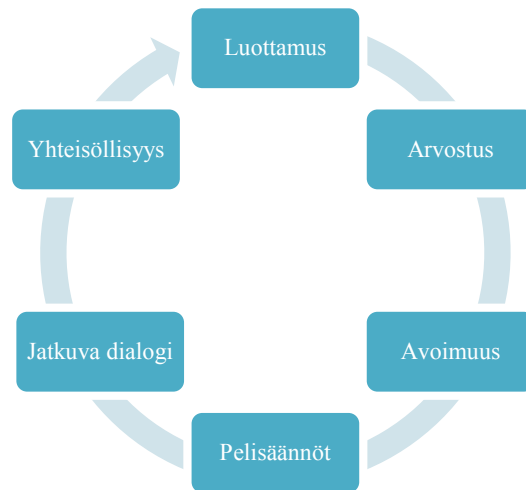
Jotta luottamusta saadaan hajautetussa organisaatiossa rakennettua, edellyttää se runsasta ja avointa kommunikointia tiimin kanssa. Luottamuksen rakentaminen täysin hajautetussa tiimissä on myös haastavampaa kuin perinteisessä johtamisympäristössä ja sen rakentamiseen meneekin neljä kertaa enemmän aikaa. (Vilkmán 2016) Tämä johtuu siitä, että hajautettu toimintaympäristö ei tarjoa luottamuksen rakentamiseen tarvittavaa luontevaa jaettua sosiaalista ympäristöä, koska mahdollisuutta kasvokkain tapahtuvaa tapaamiseen ei ole. (Rauramo 2018)

Koska hajautetussa ympäristössä kuitenkin tarvitaan luottamusta, mutta aikaa sen luomiseen ei välttämättä ole, saattaa syntyä niin sanottua pikaluottamusta, joka on luonteeltaan lyhytaikaista ja herkkää. Pikaluottamus perustuu toimintaa ja ajatukseen

siitä, että muut tiimin jäsenet ovat osaavia ja työyhteisö pystyy yhdessä suorittamaan sille annetut tehtävät. Kun tiimin jäsenet tekevät sen minkä lupaavat, jakavat työnsä tuloksia ja omia ajatuksiaan, syntyy luottamusta. Pikaluottamus mahdollistaa keskittymisen tehtävään, kun toiminta itsessään taas ylläpitää luottamusta. (Rauramo 2018, Lahtinen 2018)

Luottamus on yksi hajautetusti toimivan työyhteisön tärkeimpiä menestystekijöitä ja se vaikuttaa muun muassa yhteistyön laatuun, tehokkuuteen, kehittymiseen ja kommunikoinnin onnistumiseen. Lisäksi luottamus lisää luovuutta ja rohkeutta, edesauttaa sitoutumista ja yhteisöllisyyden rakentamista sekä synnyttää innostusta, energiaa ja hyvää oloa. Hajautetussa työyhteisössä luottamusta tulee löytyä sekä esimiehen että alaisten väliltä, että myös tiimin jäsenten kesken. Luottamuksen luomisen avainasemassa ovat esimiehen rooli, yhteisesti sovitut viestintätavat ja nopea reagointi ja vastaaminen. Luottamuksen rakentumista taas voivat estää epäonnistumiset viestinnässä, tiedon jakamisessa tai sen tärkeän tiedon säilyttämisessä. (Rauramo 2018)

Arvostus on yksi hajautetun johtamisen kivijaloista, koska se mahdollistaa osaltaan yhteistyön sujuvuuden, jota ilman hajautettu työ olisi hyvin haastavaa. Arvostukseen liittyy myös kiinteästi yhteenkuuluvuuden tunne. Kaikkien tulisi kokea olevansa työyhteisössään yhtä arvokkaita. (Lahtinen 2018) Arvostus vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon sosiaalista tukea työyhteisön jäsenet kokevat saavansa. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jäsenet pitävät toisiaan ja työpanoksiaan tärkeänä. Hajautetusti työskentelevät kokevat usein saavansa liian vähän sosiaalista tukea, joka on myös tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaroitekiä, sillä se vähentää kuormittavuuden ja tyytymättömyyden kokemuksia. Sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen tunteet ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä. Arvostus ja sen osoittaminen ovat usein pieniä, arjessa tapahtuvia asioita, kuten se miten kohtaamme ihmiset, miten kunnioitamme erilaisuutta ja olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa. (Vilkman 2016)



Kuvio 4. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016)

Avoimuus on hajautetussa johtamisessa hyvin tärkeää, sillä sen avulla rakennetaan vuorovaikutusta ja osaltaan näin myös luottamusta. Avoimuus näkyy hajautetussa johtamisessa eri toimintojen kuten kommunikoinnin, yhteistyön ja päätöksenteon läpinäkyvyytenä. Kun kommunikointi on avointa, kulkee tieto mahdollisimman muuttumattoman joka suuntaan ja jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Avoimessa kulttuurissa voi ottaa vaikeita asioita esiin ja puheeksi ilman, että joutuu tyrmätyksi. Kun työntekijät otetaan mukaan työhön liittyvään suunnitteluun ja he pääsevät näin vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin, lisää avoimuus työssä viihtymistä ja motivaatiota. Avoimuuden puute taas aiheuttaa juuri päinvastaisen kokemuksen ja se saattaa hankaloittaa työn tekemistä, jolloin työssä onnistuminen vaikeutuu ja motivaatio sekä työssä viihtyminen vähenevät. (Vilkman 2016)

Hajautetussa työssä ja johtamisessa yhteistyötä mahdollistavat osaltaan pelisäännöt, jotka luovat raamit toimintatavoille ja tekemiselle. Hyvän yhteistyön lähtökohtana on toimiva vuorovaikutus ja se on työntekoa edistävää, tehokasta ja toisia kunnioittavaa. Hyvän yhteistyön toteutumista helpottaa se, että pelisäännöt ovat kaikille selkeitä ja että niistä on päätetty yhdessä. Kun pelisääntöjen pohjatyöt ja suunnittelu on yhdessä tehty, syntyy prosessin myötä jokaiselle tunne siitä, että on voinut vaikuttaa sääntöihin. Näin niihin sitoudutaan kokonaisvaltaisemmin eikä tulkinnasta synny ristiriitoja, koska kaikilla on säännöistä yhteneväinen näkemys. (Vilkman 2016) Pelisäännöistä kannattaa sopia selkeästi, perusasiat tulee ilmaista yksinkertaisesti ja tarkentaa tarvittaessa yksityiskohtaisemmin. (Roine & Anttila 2017, 20-21)

Jatkuva vuorovaikutus on hajautetun johtamisen kulmakivistä se, joka sitoo yhteen kaikki muut kulmakivet, sillä sitä tarvitaan toteuttamaan edellä mainittuja osalualueita. Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä, eikä se ole pelkästään tiedottamista tai viestintää. Jatkuvassa vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä jakamalla keskenään tunteita, ajatuksia, mielipiteitä, kokemuksia ja tietoa. (Vilkman 2016) Tällaista vuorovaikutusta synnyttämään tarvitaan niin kutsuttua dialogista johtamista, jossa noudatetaan dialogisuuden peruspiirteitä. Näitä peruspiirteitä ovat mahdollisuus tulla kuulluksi ja kuunnella toisia, itsensä ja toisten arvostaminen, kriittisyys ja itsereflektointi ja vastuullinen kommunikointi. (Pakarinen & Mäki, 2014, 209) Dialogisella johtamisella tavoitettava geneerinen dialogi on hedelmällisin luovuudelle ja innovatiivisuudelle, jotka hajautetussa työssä ovat sidoksissa myös luottamukseen.

Viimeisin hajautetun johtamisen kulmakivistä on yhteisöllisyys. Ihmisellä on luontainen tarve tuntea olevansa osa ryhmää ja kuulua joukkoon. Yhteisöllisyydellä avulla voidaan luoda hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki myös hajautetusti työskentelevään työyhteisöön, jossa tavataan harvoin kasvokkain. Tämä tosin vaatii johtamiselta erityistä huomiota yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, sillä silloin kun työtä tehdään erillään muista, vähenee luontainen vuorovaikutus herkästi. Tästä taas seuraa eristyneisyyden tunnetta, joka voi heikentää työntekijöiden moraalialia, sitoutumista organisaatioon ja yhtenäisyyden tunnetta. (Vilkman 2016)

Yhteisöllisyyden aikaansaamiseksi on hajautetussa työyhteisössä siis panostettava virtuaaliseen kommunikointiin. Yhteisöllistä tiedonjakoa varten tulee luoda selkeät toimintatavat ja työskentelyä varten yhteinen työtila tai alusta, joka tukee tiedon jakamista ja jonka kokoamiseen ja ylläpitämiseen kaikilla on mahdollisuus ja velvollisuus. Yhteisöllisyyttä silmällä pitäen on myös huolehdittava epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamisesta. Kun työpaikalla tapahtuvat käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut jäävät pois, tulee näiden tilalle luoda uusia korvaavia tilaisuuksia. (Rauramo 2018)

## 6 HAJAUTETUN TYÖN JA HAJAUTETUN JOHTAMISEN ONNISTUMISTA TUKEVAT TOIMINTATAVAT

Jotta hajautettu työ onnistuisi, mahdollistaisi osaltaan laadukkaan työskentelyn ja toisi aiemmin mainittuja hyötyjä ja etuja sekä työntekijälle että työnantajalle, tulee työnantajan huolehtia tietyt seikat kuntoon. Perustana tehokkaalle työskentelylle ovat toimivat työvälineet. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa sovitaan hajautettuun työhön liittyen selkeät ja yksinkertaiset pelisäännöt, jotka koskevat kaikkia hajautetun työn tekijöitä tasapuolisesti. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä hajautetussa työssä on käsitelty opinnäytetyössäni jo aiemmin, mutta tässä esittelen vielä konkreettisia tapoja sosiaalisuuden aikaansaamiseksi. Lopuksi käyn läpi vielä työn suoritusten johtamiseen ja mittaamiseen liittyviä toimintatapoja.

### 6.1 Työvälineet

Hajautetussa työssä työvälineiden merkitys korostuu ja toimivilla työvälineillä myös edesautetaan onnistunutta hajautettua johtamista. Sujuvaan työskentelyyn tarvitaan yleensä nettiyhteys, tietokone ja näyttö, kuulokkeet ja mikrofoni sekä kamera. Yleensä näiden hankinnasta, asennuksesta, huollosta ja teknisestä tuesta vastaa työnantaja, mutta tarvittaessa työnantaja ja työntekijä voivat myös sopia, että työntekijä käyttää omia työvälineitään ja työnantaja maksaa tästä hänelle sovittua korvausta. (Rauramo 2017) Hajautetusti työskenneltäessä kokouksia ja palavereja käydään videoyhteyksien välityksellä ja tiedostoja työstetään jaetuilla alustoilla sekä säilytetään pilvessä, joten nettiyhteyden tulee olla toimiva ja nopea. (Valtonen, 2020) Nettiyhteyden toimimattomuus vaikeuttaa ja hidastaa työntekoa ja voi näin vaikuttaa myös työn mielekkyyteen ja motivaatioon.

Kannettava tietokone on myös perusedellytys hajautetusti tehtävälle työlle. Kannettavan tietokoneen kanssa työskenneltäessä saattaa näyttö olla usein liian alhaalla ja teksti jäädä liian pieneksi, jolloin silmiin kohdistuu räsitystä ja työskentelyasennon ergonomia kärsii. Tästä syystä erillinen näyttö kannettavan tietokoneen näytön rinnalla saattaa helpottaa työskentelyä, samoin kuin myös erillinen näppäimistö ja hiiri. Tärkeitä työskentelyvälineitä ovat myös kuulokkeet, mikrofoni ja kamera. Hajaute-

tussa työssä kommunikointi ei onnistu ilman kuulokkeita ja mikrofonia. Kannettavassa tietokoneessa on yleensä sisäänrakennettu mikrofoni sekä kaiutin, mutta näissä ongelmana on se, että niiden kautta välittyvät kuulijoille myös kaikki taustalla kuuluvat äänet. Kätevä työväline onkin mikrofonilla varustetut kuulokkeet, jotka myös vaimentavat osaltaan taustamelua ja takaavat hyvän äänenladun. (Valtonen 2020)

Myös kameran käyttö on viestinnällisestä näkökulmasta tärkeää, jotta eleet ja ilmeet välittyvät vastaanottajalle. Videokuvan avulla ihmisiä voidaan esimerkiksi osallistaa tehokkaammin mukaan kokouksiin. Jos osallistujia on paljon, voidaan videokuva pitää päälle kokouksen alussa, jotta nähdään, ketkä ovat paikalla. (Kataja 2020) Kannettavissa tietokoneissa on yleensä sisäänrakennettu kamera, jota käytettäessä kannattaa kiinnittää huomiota kameran korkeuteen. Kameran tulisi olla käyttäjän silmien korkeudella. Mikäli käytössä on erillinen näyttö, voi irrallisen kameran asettaa tämän päälle. (Valtonen 2020)

## 6.2 Pelisäännöt

Pelisäännöt ovat työyhteisössä tärkeässä asemassa, sillä ne raamittavat työskentelykulttuuria. Usein organisaatioissa on pienempiä yksiköitä tai tiimejä, joissa työtehtävät vaihtelevat paljonkin. Tämän vuoksi ei ole tarkoituksen mukaista, että esimiehet tai johto luovat yhteiset pelisäännöt kaikille, sillä lopputulos saattaa kangistaa yhteistyötä ja työntekoa. Organisaatioissa on usein niin sanotut yleisohjeet, jotka koskevat kaikkia, mutta tiimien sisällä pohditut pelisäännöt olisi hyvä saada sopia itsenäisesti, sillä tällöin ne tukevat juuri kyseenomaisen tiimin työtehtävien suorittamista. Kun pelisäännöt on luotu, tulee niitä päivittää tilanteiden muuttuessa esimerkiksi vaikkapa silloin kun tiimiin tulee uusi jäsen tai työntekotavoissa tapahtuu muutoksia. (Vilkman 2016)

Kun työpaikalla tapahtuvasta läsnätyöstä siirrytään hajautettuun työhön ja otetaan käyttöön uusia, digitaalisia työn tekemisen tapoja ja työvälineitä, on hyvä sopia toimintavoista jälleen yhdessä. Tällöin on hyvä pohtia, mitä työyhteisö odottaa hajautettu työtä tekeviltä työyhteisön jäseniltä, millaisia toimintatapoja hajautetussa työssä onnistumiseen tarvitaan sekä millaisia riskejä ja etuja hajautetussa työskentelymuo-

dossa nähdään. Konkreettisia esimerkkejä sovittavista asioista voivat olla muun muassa se, milloin lähijohtaja on parhaiten työntekijöiden tavoitettavissa ja milloin työntekijät ovat esimiehen ja muiden työntekijöiden tavoitettavissa sekä se, mitä viestintävälinettä kuten sähköpostia, pikaviestimiä ja puhelinta käytetään mihinkin tarkoitukseen ja mihin kokouksiin voi osallistua videoyhteyden välityksellä ja milloin taas toivotaan paikan päällä tapahtuvaa osallistumista. Mikäli hajautetun tiimin jäsenet työstävät samoja dokumentteja esimerkiksi projektin yhteydessä, on tärkeää sopia millä alustalla tietoa muokataan ja mihin sitä tallennetaan. (Vilkman 2016)

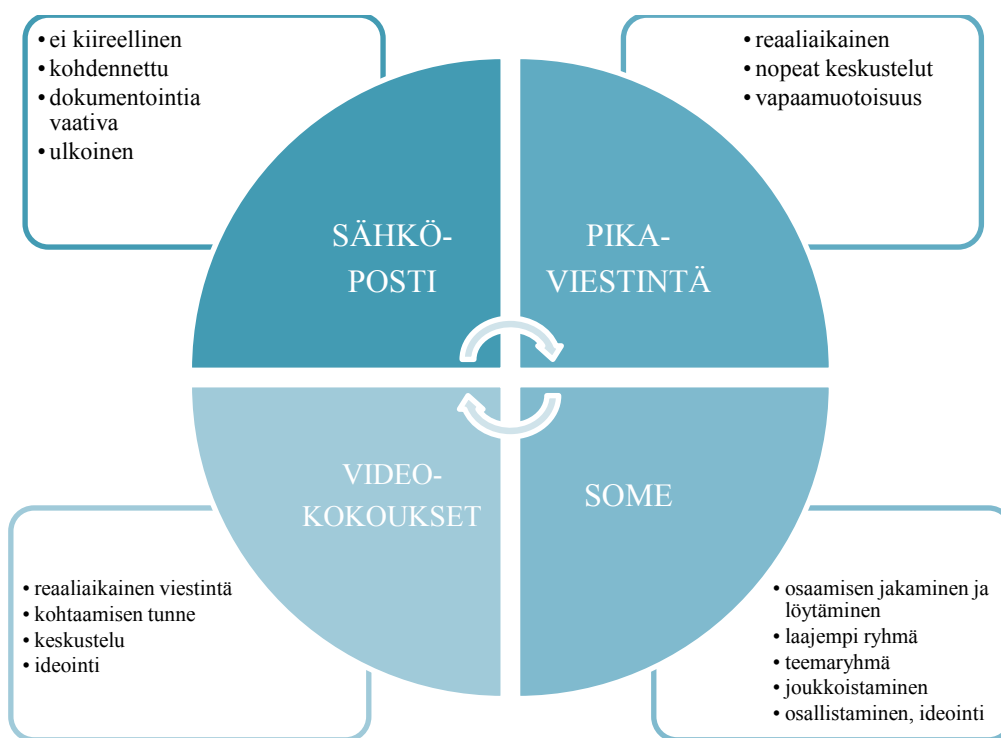
### 6.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Hajautetussa työssä onnistuneen yhteistyön edellytys on monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia. Edellä mainittujen työvälineiden ja pelisääntöjen lisäksi tulee sopia erilaiset kommunikointi- ja viestintätavat, jotka tukevat osaltaan teknologiaan pohjautuvia toimintaprosesseja. Yhteiset sovittuna nämä prosessit tukevat virtuaalisessa työyhteisössä työskentelyä ja parantavat näin tehokkuutta. Hajautetusti työskentelevää organisaatiota uhkaavat myös kommunikaatiokatkokset, kun päivittäiset kohtaamiset työpaikoilla jäävät pois. Tästä syystä tiedon jakamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tehokas tiedon jakaminen edellyttää sekä siihen sopivat sähköiset viestintäkanavat että työyhteisön jäsenten kyvykkyyden ja aktiivisen osallistumisen tiedon jakamiseen. (Rauramo 2018)

Hajautetussa työssä vuorovaikutus saattaa muuttua hyvin asia- ja tehtäväkeskeiseksi. Videopalavereissa, pikaviestimissä ja sähköposteissa käsitellään työhön liittyviä asioita ja työyhteisön jäsenten väliset epäviralliset, spontaanit keskustelut, joita aiemmin käytiin käytävillä ja taukotilassa, jäävät helposti vähemmälle. Kuitenkin juuri näissä epävirallisissa keskusteluissa hoidetaan myös usein työhön liittyviä asioita ja ne osaltaan luovat luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Epävirallisen ja spontaanin keskustelun väheneminen lisää osaltaan myös yksinäisyyden ja työn itsenäisyyden tunnetta. Tästä syystä hajautettuna toimivan työyhteisön sosiaalisuuteen on hyvä kiinnittää huomiota. Sosiaalista tukea tarjoavia kohtaamisia voidaan järjestää esimerkiksi virtuaalikalvitauoilla tai koko tiimin yhteen kokoavalla ”aamunavauksella”. Mikäli edellä mainittuja vapaamuotoisiin tapaamisiin ei ole aikaa

tai osallistujalista jää vajaaksi, voidaan esimerkiksi viikkokokous aloittaa kuulumiskierroksella. (Kataja 2020)

Hajautetussa työssä ja johtamisessa on tärkeää myös valita sähköisen työyhteisöviestinnän välineet tilanteeseen sopien. Hajautetussa työyhteisössä lähijohtaja ei voi päätellä työntekijöiden sanattomasta viestinnästä ja kehonkielestä mahdollista vetäytymistä, kuormittumista tai paha oloa. Tämän vuoksi on hyvä luoda malli säännölliseen yhteydenpitoon erityisesti kahdenkeskistä keskustelua varten. Tällaisia kahdenkeskisiä keskusteluja varten voidaan tehdä säännöllisiä kalenterivarauksia tai lähijohtaja voi myös soittaa spontaaneja puheluita kuulumisten kysymistä varten työntekijöille. Hajautetussa johtamistyössä keskustelun merkitys korostuu, eikä johtamista voida jättää pelkästään sähköpostien ja pikaviestien varaan. (Kataja 2020)



Kuvio 5. Sähköisen työyhteisöviestinnän tavat (Rauramo 2018)

Sähköisiä viestintävälineitä käytettäessä voidaan työyhteisössä sopia, millaiseen viestintään mitäkin välinettä käytetään. Kuviossa 5. on esitelty sähköisen työyhteisöviestinnän tapoja. Sähköposti sopii ulkoiseen ja sisäiseen, ei kiireelliseen, dokumen-



tointia vaativaan ja kohdennettuun viestintään. Pikaviestintä kuten Teams- tai Skype viestien välityksellä tapahtuva viestien lähettäminen sopii nopeaan, vapaamuotoisempaan ja reaaliaikaiseen viestintään. Sosiaalista mediaa taas voidaan käyttää laajemmille ryhmille suunnattuun viestintään, jonka tavoitteena on osaamisen jakaminen tai löytäminen, joukkoistaminen sekä osallistaminen ja ideointi. Yksi tämä opinäytetyön empiriaosaa varten haastatelluista lähijohtajista toi esiin termin välinetaju, jolla hän tarkoitti sitä, että eri viestintätavat sopivat erilaisille ihmiselle ja erilaisille tiimeille ja oikean tavan löytää kokeilemalla ja tulkitsemalla vastapuolen reaktiota.

Virtuaalokokoukset, jollaiseksi videopalaveritkin luetaan, ovat reaaliaikaista viestintää, joka sopii keskusteluun ja ideointiin. Virtuaalokokous voidaan järjestää esimerkiksi Teamsin välityksellä ja kameroiden ollessa auki, sen avulla voidaan myös luoda kohtaamisen tunnetta. Virtuaalokokouksiin liittyy hieman haasteita, jotka kokousta suunnitellessa kannattaa ottaa huomioon. Mikäli kokouksissa ei esimerkiksi suuren osallistujamäärän vuoksi voida käyttää kameraa, saattaa osallistuminen passiivisempaa kuin perinteisessä kokouksessa, jossa kaikki ovat samaan tilaan kokoontuneina. Osallistujat saattavat myös kokea olevansa vastuullisempia puheenvuoroistaan kasvokkain tapahtuvassa kokouksessa ja myös käytöstapoja kunnioitetaan enemmän eli toisen puheenvuoron aikana kuunnellaan aktiivisemmin. Virtuaalokokouksessa taas ajatukset saattavat harhaila enemmän, varsinkin jos samaan aikaan vastailaan vaikka työsähköposteihin. (Nummi 2018, 199-200)

Virtuaalokokoukset voidaan kuitenkin saada haasteista huolimatta toimiviksi. Virtuaalokokouksia varten kannattaa sopia omat pelisäännöt, joissa voidaan sopia fokusoidusta ja 100-prosenttisesta osallistumisesta. Fokusoidulla osallistumisella tarkoitetaan kokoukseen osallistumista rauhallisessa ympäristössä, jossa ei ole taustamelua. 100-prosenttisen osallistuminen taas tarkoittaa sitä, että osallistujat keskittyvät ja kuuntelevat kokouksessa aktiivisesti, eivätkä tee silloin muuta kuten hoida muita töitä tai selaa uutisia. (Nummi 2018, 202-203)

Virtuaalokokouksissa kannattaa lisäksi käyttää fasilitaattoria, joka on kokouksen sisällön suhteen neutraali ja johtaa kokousta keskittymällä vain kokousprosessiin. Fasilitaattori auttaa kokouksen puheenjohtajaa tallentamalla kokouksessa esiin tulleita oivalluksia ja ratkaisuja ja helpottaa näin päätöksenteon muodostumista. Osallistujien

aktivointi on myös tärkeää. Aktivointia voidaan suorittaa kokouksen aluksi tai eri aihealueiden käsittelyn välissä eri aktivointimenetelmillä, kuten äänestyksellä tai piirto- ja kirjoitustehtävillä. Myös pienryhmiin jakaminen ja niissä keskustelun synnyttäminen toimii hyvänä osallistamisen ja aktivoinnin välineenä. (Nummi 2018, 204-207)

#### 6.4 Hajautetun työn suoritusten johtaminen ja seuranta

Hajautetun työn suoritusten johtamisessa selkeät tavoitteet, yhteydenpito ja seuranta ovat keskiössä. Hajautetussa työyhteisössä lähijohtajan tulee varmistaa, että tavoitteet ja niihin pääsyä tukevat työtehtävät on määriteltä riittävän tarkasti ja selkeästi. Keskustelua tavoitteiden määrittelystä ja niiden saavuttamiseen liittyvistä työstä ja työtehtävistä tulee käydä säännöllisesti lähijohtajan ja työntekijän välillä. Tavoitteita voidaan seurata sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, mutta tärkeintä on seurannan riittävyys. Tavoitteita voidaan asettaa yksilö- ja ryhmätasolle. Yksilötason tavoitteita asetettaessa on määriteltävä riittävän tarkasti jokaisen työntekijän tehtävä- ja vastuualue. Ryhmätasolla taas on varmistettava, että koko ryhmä tietää asioiden hoitamisen ja tavoitteen saavuttamisen olevan jokaisen vastuulla. Tavoitteiden tulee hajautetussakin työssä olla seurattavia, jotta niiden etenemistä ja tarpeen tullen myös sitä jos ne eivät etene, pystytään seuraamaan. Tavoitteita asetettaessa on myös varmistettava, että työntekijän osaaminen ja kyvykkyys riittävät tehtävän hoitamiseen. (Kataja 2020; Vilkmán 2016)

Kun tavoitteiden asetanta on tehty, voidaan tavoitteet jaotella yksilöiden tai tiimien tehtäväksi. Asioiden ja tehtävien johtamisen apuna voidaan käyttää tehtävienhallintasovellusta kuten Microsoft Planneria. Auki kirjoitettuna tehtävät ja tavoitteet ovat konkreettisempia ja helpompia seurata. (Kataja 2020) Monet hajautettuja työjärjestelyjä käyttävät työnantajat kirjaavat työhön liittyvät säännöt ja ohjeet kirjallisesti. Tällaisia voivat olla tavoitteiden lisäksi esimerkiksi aikatauluja, saavutettavuutta, järjestelmiä, korvauksia, sääntöjä ja kirjanpitoa koskevat asiat. Tämä on hyvä käytäntö varsinkin siinä mielessä, että se asettaa odotuksia sekä työnantajalle että työntekijälle. (Morris 2020)

Seuranta korostuu hajautetun työn suoritusten johtamisessa. Seuranta voidaan kohdistaa työsuorituksen mittaamiseen, unohtamatta kuitenkin työnantajan työaikalaikiin perustuvaa velvollisuutta seurata myös työhön käytettävää aikaa. Työsuorituksen ja tavoitteiden seuranta mahdollistaa myös palautteen antamisen, joka on tärkeää ohjattaessa toimintaa oikeaan ja haluttuun suuntaan. Seurannan avulla myös työtehtäviä voidaan myös tarpeen tullen priorisoida, eli laittaa tärkeysjärjestykseen. Sekä tavoitteiden että työsuoritusten seuranta voidaan rytmittää aikatauluilla, deadlineilla ja välitavoitteilla, joita voidaan käydä tilanteesta riippuen läpi koko tiimin kanssa tai kahden kesken. (Vilkman 2016)



Kuvio 6. Yhteisöllisyyden, osaamisen ja työssä suoriutumisen tuen muodot (Rauramo 2018)

Teknologiset ratkaisut tarjoavat työssä suoriutumisen ja osaamisen tueksi sopivia työvälineitä, joiden avulla rakennetaan samalla yhteisöllisyyttä ja varmistetaan avoin ja selkeä tiedonkulku. Näiden työvälineiden valintaan kannattaa soveltaa aiemmin mainittua välinetajua ja suunnitella tarvittaessa yksilölliset yhteydenpitokäytännöt (kuvio 6). Yksilölliseen työsuorituksen johtaminen voidaan hajautetusti hoitaa esimerkiksi Teamsin välityksellä yksilövideopuheluna, kun taas koko tiimin tavoitteiden seurantaan sopivat virtuaaliset viikko- ja kuukausipalaverit. (Rauramo 2018)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kehittämään, parantamaan tai uudistamaan tutkimuksen kohdetta ja se painottuu usein tulevaisuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitava arvolähtökohdat, sillä arvot muovaavat ymmärrystämme ja tämä vaikuttaa myös näkemykseemme tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan että todennettaisiin jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161; Pitkäranta 2014,9) Tämä sopii opinnäytetyöhöni hyvin, sillä tarkoituksena on tarkastella nimenomaan toimeksiantajaorganisaation hajautetun työn johtamisen todellista nykytilaa ja löytää näin mahdolliset kehityskohteet ja – tarpeet tulevaisuutta ajatellen.

### 7.1 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää joko sekundääristä tai primääristä aineistonkeruumenetelmää. Sekundäärisessä menetelmässä aineisto voidaan koostaa jo olemassa olevia dokumentteja avuksi käyttäen. Primäärisessä menetelmässä taas aineisto kerätään juuri nimenomaista tutkimusongelmaa varten. Primäärisiä aineiston keruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut tai kyselyt. Aineisto tulee kerätä niiltä ihmisiltä, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Esimerkiksi haastateltavien valinta tulee tehdä siten, että haastateltavaksi valitaan sellaisia ihmisiä, jotka osaavat sanoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta jotakin omaan kokemukseensa tai tietoonsa perustuen. (Kananen, 2019, 28-30)

Laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä ovat haastattelut. Haastattelutyyppinä on erilaisia ja ne voidaan luokitella joko yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi osallistujamäärän mukaan. Kysymystyyppin mukaan voidaan haastattelut jakaa lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun tai syvähaastatteluun. Lomakehaastattelussa lomaketta käytetään kyselyn tapaan siten, että haastattelija kyselee kysymyksiä lomakkeen perusteella ja haastateltava vastaa kysymyksiin suullisesti. Lomakehaas-

tattelussa kysymysten vastausvaihtoehdot on strukturoitu eli määritelty ennakkoon. Teemahaastattelu on haastattelumuodoista käytetyin. Teemahaastattelussa tutkija on määritellyt etukäteen tietyt, tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksiin perustavat aiheet eli teemat, joista haastattelussa keskustellaan. Syvähaastattelu eli avoin haastattelu taas on teemahaastattelua vapaampi, sillä siinä aiheesta keskustellaan ilman teemoja. (Kananen 2017, 88)

Teemahaastattelun tavoitteena on auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa, ihmisen toiminnan aikaan saamaa ilmiötä. Ymmärrystään tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tutkija pyrkii kasvattamaan haastatteluissa keskusteluttamalla haastateltavaa teemojen pohjalta. Tällainen keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla, jolloin tutkittava saa vapaasti kertoa näkemystään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on ohjata keskustelua pysymään tutkittavassa aihealueessa ja kysyä tarvittaessa täsmentäviä kysymyksiä. (Kananen 2017, 89-95) Teemahaastattelun pohjana oleva tutkittava ilmiö ja sen peruskäsitteet hahmottuvat aiheeseen liittyvän tutkimustiedon ja teorian kautta. Teema-alueet muodostuvat näiden käsitteiden alakäsitteistä ja niitä tarkennetaan haastattelukysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66)

Opinnäytetyössäni valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä tutkin ihmisten toiminnan aikaansaamana ilmiönä hajautetun työn johtamisen kehittämistä, johon on tavoitteena kerätä konkreettisia näkemyksiä hajautetun johtamisen nykytilasta ja työskentelytavoista. Uskon että teemahaastattelu sopii tavoitteeseeni paremmin kuin esimerkiksi kysely, sillä haastattelussa keskustelu aiheesta on avoimempaa, monitahoisempaa ja synnyttää pohditumman ja aidomman lopputuloksen. Teemat rakentuvat hajautetun johtamisen teorian ympärille ja niitä on tarkennettu haastattelukysymyksillä. Teemoina ovat ihmisten johtamisen osa-alueista luottamus ja vuorovaikutus, hajautetun työn organisoinnin ja johtamisen teoriassa usein esiin nousevat pelisäännöt sekä asioiden johtaminen.

Haastatteluihin pyydettiin viittä lähijohtajaa Turun kaupungin yhteisten palveluiden palvelualueelta, joista kukin johtaa omaa yksikköään. Yksikköjä ei esitellä opinnäytetyössä anonyymiyden säilyttämiseksi, mutta niissä kaikissa tehdään eri palvelualueisiin liittyvää asiantuntijatyötä. Haastattelut tehtiin vuoden 2020 loka- ja marras-

kuussa, jolloin kyseisissä yksiköissä oli tehty hajautettua asiantuntijatyötä ainakin osittain lähes yhtäjaksoisesti vähintään seitsemän kuukauden ajan. Haastateltaviin otettiin ensin yhteys puhelimitse ja tiedusteltiin kiinnostusta haastatteluun. Tiedustelu sai positiivisen vastaanoton ja kaikki pyydetty suostuivat mukaan, jolloin heiltä pyydettiin lupa haastatteluun sekä sen nauhoittamiseen. Haastattelut suoritettiin verkossa Teams-puhelun välityksellä ja kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa 1,5 tuntia. Teamsin avulla myös haastatteluiden nauhoittaminen onnistui sujuvasti. Haastattelun pohjana käytettiin haastattelurunkoa (liite 1) ja haastattelukysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa teemakohtaisilla lisäkysymyksillä haastattelutilanteen niin vaatiessa.

## 7.2 Aineiston analysointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se tulee muuttaa tutkittavaa muotoon. Tässä opinnäytetyössä se tarkoittaa haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon eli litterointia. Litterointi on usein työlästä ja tämä oli myös omassa opinnäytetyöprosessissani yksi aikaa vievimmistä asioista. Litteroinnin etuna voidaan kuitenkin pitää sitä, että se on eräänlaista vuoropuhelua aineiston ja tutkijan välillä ja helpottaa aineiston ryhmittelyä sekä luokittelua analysointia varten. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttavat tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä se, mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. Litterointi voidaan tehdä myös osittain esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan. Tärkeintä haastatteluiden litteroinnissa on se, että litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisesti antamia lausumia. Haastateltavien puhetta ei saa litteroinnissa muokata tai muuttaa. (Vilka 2015, 88-89)

Opinnäytetyössäni päädyin toteuttamaan litteroinnin siten, että haastatteluista kirjoitettiin auki sanasta sanaan kaikki haastattelukysymykset ja haastateltavien vastaukset, jotta varmistettiin että vastausten kaikki merkitykset ovat luotettavasti mukana aineistossa. Viidestä haastattelusta tuli tekstiä Microsoft Wordin fonttikoolla 11 ja rivinvälillä 1,15 kirjoitettua yhteensä 41 sivua, eli keskimäärin 8,2 sivua haastattelua kohden.

Analysointimenetelmänä käytän opinnäytetyössäni sisällönanalyysia, jota lajittelen teemoitellen haastattelun teemojen ympärille. Sisällönanalyysi on analyysimenetel-

mä, jolla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja kuten kirjoja, elämäkertoja, haastatteluita, dialogeja tai raportteja. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sen avulla voidaan analysoida strukturoimatontakin aineistoa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tekstistä etsitään merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87) Sisällönanalyysi etenee vaiheittain siten, että ensimmäisessä vaiheessa päätetään mikä kyseisessä tutkimuksen kohteena olevassa aineistossa kiinnostaa. Toisessa vaiheessa aineisto käydään läpi ja sieltä erotellaan ja merkitään kiinnostukseen sisältyvät asiat. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto ja lopuksi neljännessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto. Teemoittelu on ikään kuin luokittelua, mutta tarkoituksena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79)

Litteroinnin jälkeen olen käynyt aineiston läpi ja poiminut sieltä erityisen hyvin tutkimuskysymykseen vastauksia antavia osioita. Tämän jälkeen olen teemoitellut poimimani aineiston vastausten perusteella opinnäytetyössäni tutkimuskysymystä ympäröivien hajautetun johtamisen aiheiden eli ihmisten johtamisen kokonaisuudessa luottamuksen, vuorovaikutuksen sekä pelisääntöjen teemojen sekä asioiden johtamisen teeman mukaisesti. Teemoittain eriteltyt sisällöt auttavat tuloksien vertailua sekä kokonaiskäsityksen muodostamista. Opinnäytetyön tulokset käsitellään sisällöltään teemoittain ja lisäksi olen poiminut haastateltavien vastauksista hyvin teemaa avaavia suoria lainauksia, joita olen tuonut mukaan tekstiin vetoketjumenetelmää apuna käyttäen.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössäni on laadullinen tutkimusote, jolla on tarkoitus tutkia ihmisen toiminnan aikaa saamaa ilmiötä. Tästä syystä haastateltavien taustamuuttujina kysyttiin johdettavien henkilöiden lukumäärää, koska ajattelin sillä olevan mahdollisia vaikutuksia hajautetun johtamisen tapoihin. Haastateltavalla 1 (H1) oli haastatteluhetkellä johdettavanaan 24 henkilöä, haastateltavalla 2 (H2) seitsemän henkilöä, haastatelta-

valla 3 (H3) neljä henkilöä, haastateltavalla 4 (H4) 14 henkilöä ja haastateltavalla 5 (H5) seitsemän henkilöä. Yhteensä näillä viidellä lähijohtajalle oli siis johdettavia henkilöitä 56. Haastateltavat on merkitty koodein H1, H2 ja niin edelleen. Näitä koodeja käytetään jatkossa suorien lainauksien kohdalla haastateltavien erottamiseksi toisistaan opinnäytetyön tuloksia esittelevissä kappaleissa. Teemahaastattelun tuloksista käydään ensin läpi ihmisten johtamisen kokonaisuuden teemat luottamus ja vuorovaikutus, seuraavana pelisääntöihin liittyvän tulokset ja viimeisenä asioiden johtamisen teeman kokonaisuus.

## 8.1 Luottamus

Teemahaastattelun ensimmäisenä teemana käsiteltiin luottamusta. Teorian mukaan ihmisten johtamisessa kaikki perustuu luottamukseen ja luottamus on myös yksi hajautetun johtamisen kulmakivistä. Koska opinnäytetyössäni on tarkoitus selvittää miten johtamista tulisi kehittää, jotta se tukisi hajautetusti tehtävää asiantuntijatyötä, lähdin haastattelun avulla selvittämään ensimmäiseksi luottamuksen nykytilaa. Kaikki haastateltavat kokivat lähtökohtaisesti luottamuksen nykytilan yksiköissään hyvänä. Yksi haastateltavista toi suoraan esiin luottamuksen kytkeytymisen hajautettuun johtamiseen kertomalla sen helpottavan johtamisen arkea.

*Luottamus on todella tärkeää, ollaan sitten etätöissä tai läsnätoissa, mutta luottamus ylipäättään on tosi tärkeää työyhteisössä. Ja nykytila omassa yksikössä on mielestäni erittäin hyvä. Se on ollut yksi, kun ollaan jouduttu tekemään etätöitä paljon, niin se on ollut yksi sellainen helpotus tässä johtamisen arjessa kun pystyy luottamaan että työtehtävät tulevat hoidetuiksi. Eli koen että nykytila omassa yksikössä on erittäin hyvä. (H5)*

Kolmen haastateltavan kohdalla luottamuksen nykytilasta puhuttaessa esiin nousivat jo aiemmin tapahtuneet tai tulevaisuudessa tiedossa olevat muutokset, joiden pohdittiin vaikuttavan mahdollisesti luottamukseen. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi Turun kaupungin pormestarimalliin siirtymisen myötä käynnissä oleva hallinnon keskittäminen ja uudistaminen sekä jo mahdollisesti aiemmin toteutetut muutokset esimerkiksi toimitilojen tai henkilöstön osalta.



*Tiimissä se on aina ollut mun tiimin vahvuus. Itse asiassa odotan just että mitä nää tulevat muutostilanteet siihen hetkellisesti tuo. Mut se on juuri se minkä kanssa me ollaan, ollaan luotettu toisiimme, toistemme osaamiseen, siihen että jokainen meistä ikään kuin tietää tehtävänsä, kunnioitetaan aikatauluja ja ennen kaikkea tehdään sitä yhteistyötä. Eli sen varaan on tää homma rakentunut ja pelittänyt aika loistavasti tähän asti. Ja toivottavasti eteenpäinkin.(H3)*

*Mä koen että meillä on hyvä luottamus. Ja meil on toki jonkun verran uusia työntekijöitä, että osa on sillä tavalla jo pitkään tehnyt yhdessä töitä ja tuntee toisensa. Joukkoon on nyt sanotaan vuoden puolentoista vuoden sisään tullut uusia ihmisiä ja mun kokemuksen mukaan he on hyvin istuneet siihen niin sanotusti vanhaan porukkaan ja päässyt mun mielestä aika kivasti osaksi sitä tiimiä. Että mä näkisin että meillä on varsin hyvä tilanne.(H4)*

Yksi näistä muutosten kautta luottamusta peilaavista haastateltavista toi esiin myös luottamuksen ja tiedonkulun yhteyden. Hän koki että työntekijät luottavat siihen, että saavat häneltä lähijohtajanaan tarvittavat tiedot. Lisäksi useampi haastateltavista toi esiin myös työntekijöiden luottamusta toisiinsa, toistensa osaamiseen ja näiden vaikutusta yhteistyön onnistumiseen.

*Toki on ollut kaiken maailman muutoksia mutta mä uskoisin että tällä hetkellä on se luottamus, että tällä hetkellä he kyl saa sen tiedon jos mulla on sellaista tietoa antaa, mitä he tarvii. Että kyllä mä jotenki koen että muhun se luottamus on kunnossa ja myös toisiin, että tiimi myös toimii ihan hyvin keskenään, luotetaan siihen toisen tekemiseen. Että uskon että se on kyllä tällä hetkellä ihan hyvässä mallissa. (H2)*

Seuraavaksi haastateltavien kanssa käytiin luottamuksen teemaan liittyen keskustelua siitä, miten luottamus oli muuttunut hajautetun työn myötä. Osa haastateltavista koki, ettei luottamus itsessään ollut muuttunut, mutta sen vaikutus työntekoon oli muuttunut. Osa taas oli huomannut muutoksia luottamuksessa, mutta kukaan haastatelluista ei ollut havainnut suoranaista, pysyvää luottamuksen heikentymistä. Myös luottamuksen tärkeys ja merkitys hajautetun työn kannalta nousi useammassa haastattelussa esiin.

*Ei välttämättä ole muuttunut, se on ehkä korostunut sen merkitys. Että siinä mielessä muutosta on, että sen merkitys on korostunut tässä hajautetussa mallissa. Mut että se on tuonut sitten esiin ehkä sellaisia asioita, mihin tarvitsee jatkossakin kiinnittää paremmin huomiota. Eli että miten pystytään seuraamaan, raportoimaan tai valvomaan työtehtävien tekemistä. Niin semmonen asia on muuttunut ja ne on nousset esiin eri tavalla. (H5)*

Yksi haastateltavista pohti myös luottamuksen parantuneen hajautetun työskentelyn myötä. Hajautettuun työhön siirtyminen oli vaatinut kuitenkin sekä häneltä että työntekijöiltä totuttelua, mutta lopulta hän kuitenkin totesi sen myös kasvattaneen luottamusta hänen itsensä ja työntekijöiden välillä.

*No mä en tiedä, oisko se voinut sitä jopa jotenki parantaa, et työntekijäkin kokee että häneen luotetaan. Jos mä yritän miettii sitä aikasempaa elämää, niin se oli aluksi ehkä itsel vaikee et miten siihen tottuu, kun mä en näe sitä huonetta mis ne ihmiset istuu. Et alkuun siin meni hetki et siihen tottuu, kun eihän mun tarvii heit nähdä kun mä vaan tiedän että he tekee ne työt, niin sehän on se mikä riittää ja mä luulen että henkilöillekin on sillee, et he kokee että heihin luotetaan myös kun he voi tehdä sitä työtä myös muualla. Et se on se mikä siin on sit puolin ja toisin vaatinut totuttelua ja on ehkä sitten kasvattanutkin sitä luottamusta silt osin. (H2)*

Haastateltavista lähijohtajista kahdella on johdettavanaan sellaiset yksiköt tai tiimit, joissa osan työntekijöiden työtehtävät vaativat työpaikalla oloa ainakin osan viikosta. Toinen heistä kertoi työntekijöiden keskuudessa esiintyneistä ennakkoluuloista hajautettuun työskentelyyn siirryttäessä. Nämä ennakkoluulot liittyivät muualla kuin työpaikalla työskentelevien työntekijöiden työtehoon ja niitä oli esiintynyt lähinnä covid-19 viruksen aiheuttaman poikkeustilanteen alkuvaiheessa, jolloin vakiintuneesti aiemmin kokonaan työpaikalla työskennelleestä työyhteisöstä osa oli siirtynyt työskentelemään hajautetusti. Tilanne oli kuitenkin sittemmin korjaantunut, eikä hajautettu työ ollut lähijohtajan mukaan tuonut luottamuksen tilaan pysyvää muutosta.

*En itse ole törmännyt siihen mutta olen kuullut että jotkut henkilöt, jotka eivät voi tehdä etätöitä, ovat siinä alkuvaiheessa varsinkin olleet sitä mieltä että ei siellä kotonan nyt kuitenkaan kukaan mitään tee... (H1)*

*Mut en mä tiedä, en mä jotenkaan näe et tää ois tuonut siihen mitään muutosta. Et ainut mikä nyt tuli vastaan siinä alussa, oli toi muutama kommentti työntekijöiltä, mutta se oli sitä alkuaikaa. Et en usko et he on enää ollenkaan samaa mieltä, ovat tottakai nähneet et kyllä ne töitä tekee ja asiat etenee.(H1)*

Osassa keskusteluissa nousi kuitenkin esiin huoli siitä, miten jo haastatteluhetkellä pitkään jatkunut ja yhä tulevaisuuteen jatkuva hajautettu työskentely mahdollisesti tulee luottamukseen vaikuttamaan. Myös luottamuksen tärkeyttä ja merkitystä hajautetun työn kannalta tuotiin esiin.

*Mä en ainakaan vielä nyt hahmota että se olisi luottamukseen sinänsä vaikuttanut, mutta et toki jos tää tästä nyt vielä pitkään jatkuu, niin voi olla että se lähtee nyt myös se puoli huononemaan, mutta nyt täs kohtaa mä en ole havainnut vielä sellasta muutosta.(H4)*

Covid 19-viruksen aiheuttaman digiloikan myötä siirryttiin laajasti tekemään hajautettua työtä sellaisissa työtehtävissä, joissa se oli mahdollista ja tämän odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa Turun kaupungin hallinnon henkilöstön osalta muun muassa toimistoverkko-projektin myötä. Yksi haastateltavista pohti vastauksessaan myös tätä pohjautuen hänen tämän hetkiseen kokemukseensa hajautetusta työn johtamisesta ja toi esille näkemyksensä ja toiveensa siitä, että tulevaisuudessa lähi- ja hajautetun työskentelyn välille löytyisi työskentelytapa, joka tukisi kokonaisvaltaisemmin erilaisia persoonallisuuksia ja mahdollistaisi paremmin luottamuksen kehittymistä ja yhteistyön tekemistä.

*Eli kyllä sen on muuttunut, mutta kun se perusta on niin kova niinkun meilläkin ja se osaamiseen liittyvä luottamus. Niin tää on kantanut myös tosi hyvin ne persoonalliset toimintatapa-eroavaisuudet, jotka meillä kullakin oman tiimin kesken on. Että toiset kestää paremmin tätä, jopa vaatii sitä yksintyöskentelyä ja siellä se hajautettu etänä työskentely on jopa mannaa korville ja tekemiselle kun ei tarvii olla sosiaalisesti läsnä edes sen pienen tiimin kanssa koko ajan ja keskeyttää sitä työtään. Ja sit taas toinen ääripää on se että kun ei nähdä eikä koeta siinä käytävällä ja jaeta niitä työn tekemisen asioita ja ehkä fiiliksiäkin, niin näkisin näin että tän tyyppisessä näin rajussa muutoksessa, mitä me on tehty, niin mä en itsekään näe ihan puhtaasti tiimin-*

*hajauttamista sinne sun tänne. Toivon että siin on tulevaisuudessa välimuotoja meil-  
le. Että tää ei jää ihan puhtaasti pysyväksi, ihan sen luottamuksen ja yhteistyön te-  
kemisen kannalta. Että siitä jää niit värejä ja nyanseja puuttumaan. (H3)*

Luottamukseen liittyen käytiin haastatteluissa myös läpi työyhteisössä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten lähijohtajat itse rakentavat ja ylläpitävät luottamus-  
ta itsensä ja työntekijöiden välillä. Useampi haastateltava tavallaan niputti keskuste-  
lussa nämä yhteen peilaten luottamukseen vaikuttavia tekijöitä omaan toimintaansa  
luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen liittyen, joten tästä syystä vastauksia  
käsitellään nyt tässäkin yhdessä. Suurin osa haastateltavissa nimesi asioista tiedotta-  
misen, avoimen kommunikaation ja vuorovaikutuksen sekä läsnäolon tärkeimmiksi  
luottamukseen vaikuttaviksi tekijöiksi.

*Meillä on säännöllisiä palaverreja, joissa tietenkin myös kuullaan sitä mitä kukakin  
tekee, miten asiat etenee, et sieltähän mun mielestä sitä luottamusta myös rakentuu et  
hei nyt tää asia etenee ja noi oikeesti tekee työtä vaikka emme näekään heitä täs-  
sä... (H1)*

*No ehkä tärkein asia on se, että on avointa vuorovaikutusta ja asioista pystytään pu-  
humaan niiden oikeilla nimillä. Että tavallaan luotetaan siihen, että jos tiimissä käy-  
dään joku asia läpi tiimipalaverissa vaikka, niin voidaan aidosti käydä sitä asiaa lä-  
pi, ettei tarvitse pelätä sitä kenenkään reaktiota tilanteeseen. Että tavallaan pysty-  
tään heittäytymään siihen luottamuksen varaan, että nyt käydään tää yhdessä läpi, ei  
haeta syyllisiä vaan katsotaan miten tää asia ratkaistaan. (H5)*

Luottamuksen ylläpitämisessä tiedottamisen ja kommunikoinnin keinona useassa  
haastattelussa esiin nousivat erityisesti säännölliset kokoukset ja tapaamiset. Eräs  
haastateltavista oli saanut aiemmin palautetta siitä, etteivät tiimikokoukset olleet  
säännöllisiä ja hän oli sittemmin muuttanut käytäntöä alkamalla pitää kokouksia  
säännöllisesti, vaikka työn kannalta käsiteltäviä asioita olisikin välillä vähemmän.  
Tämä oli koettu positiivisena asiana työyhteisössä ja myös teorian mukaan tällaiset  
vapaammat keskustelut ovat hajautetulle työyhteisölle tärkeitä, sillä ne osaltaan kas-  
vattavat sosiaalisen tuen kokemusta, lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parant-

vat näin osaltaan työssä jaksamista. Myös kaksi muuta haastateltua kokivat tällaisen vapaamman ja muita kuin työasioita käsittelevän kanssakäymisen tärkeäksi.

*Mä oon joskus saanut siit palautetta, et kun on ollut esimerkiksi tiimikokouksia, et ne ei oo ollut säännöllisiä. Nyt kun ne on säännölliset niin osa kokee et se on silleen hyvä asia, et sit ainakin edes silloin on se mahdollisuus nähdä ja jutella ja tämmöstä. Ja tämmöset pienet jutut on monel tosi tärkeitä, joita ei välil edes ajattele, et jos onki sit siirtänyt seuraavaan viikkoon jos ei ole ollut tarpeeksi asioit. Niin nyt mä oon sit ottanut sen tavan et vaikkei olisakaan niin kauheesti asiaa, niin sit ainakin nähdään ja rupertellaan vaikkei nyt olis sit ihan hirveesti sellast infottavaa juttua. (H2)*

*Mä näkisin ehkä kaksi sellasta keskeistä osa-aluetta. Toinen on sellanen hyvinkin avoin ja sellanen rehellinen kommunikaatio sen tiimin sisällä ja myös sellanen epävirallinen, että järjestetään sellasia tilaisuuksia ja tilanteita, missä puhutaan muuta-kin kuin niitä työasioita ja ollaan kanssakäymisessä toistemme kanssa vähän epävirallisemminkin. Että jotenkin sitä kautta tutustutaan toisiimme paremmin ja se luottamus on myös mun mielestä kasvanut. Ja sit toisaalta on se, näkisin että mun oma rooli on ihan tosi tärkeä miten mä jaan tietoa ja miten mä sitten toisaalta pidän sitä omana tietonani. Että mun tiimi voi luottaa siihen, että he voi puhua mulle ja he voi kertoa mulle mitä vaan ja mä pidän sen heidän viestin omana tietonani, mutta toki tarvittaessa vien asioita eteenpäin jos koetaan jotain epäkohtia tai ongelmia. (H4)*

Kaikki haastateltavat myös tiedostivat oman roolinsa luottamuksen luojina ja mahdollistajina, kuten edellisestäkin lainauksesta käy ilmi. Useammassa haastattelussa kävi ilmi että lähijohtajat pyrkivät olemaan saavutettavissa matalalla kynnyksellä ja valmiina tarjoamaan tukea erilaisissa sekä työhön liittyvissä että henkilökohtaisissakin asioissa. Haastateltavien vastauksista välittyi myös se, että he ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa lähijohtajina, mutta tuovat rooliinsa mukaan myös itseään. Tällä varmasti on myös luottamusta luova vaikutus.

*Rehellisyys ja avoimuus on mulle tosi tärkeet. Että mä yritän olla läpinäkyvä. Läpinäkyvä sillä tavalla että mä kerron asioita niin kuin ne on...semmonen läsnäolo, läpinäkyvyys, saavutettavissa oleminen niin että tyypit tietää että mun kanssa voi yhdessä ajatella ja mua voi ikään kuin vaivata, niin siihen se perustuu. Eli ollaan sekä*

*henkisellä puolella, pyrin olemaan läsnä, tukemaan ja olemaan rehellinen oma itseni, joskin siinä esihenkilö-roolissa millä on ne omat vaateensa. Ja sitten taas toisaalta järjestämään, olemaan niin helppo, että mut on helppo tavoittaa ja jollen mä tiedä mä sanon senkin suoraan että mä en tiedä tätä asiaa ja pohditaan yhdessä keneltä sitä kysytään.(H3)*

## 8.2 Vuorovaikutus

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa on käsitelty hajautetun johtamisen kulmakiviä, joita ovat jo edellä käsitellyn luottamuksen lisäksi avoimuus, arvostus, yhteisöllisyys ja jatkuva dialogi. Nämä yhdessä tukevat toisiaan ja muodostavat jatkuvan vuorovaikutuksen kehän, joka on hajautetussa johtamisessa tärkeässä asemassa. Tästä syystä seuraavana teemana haastatteluissa käsiteltiin vuorovaikutusta siten, että aihetta tukevat ja ohjaavat kysymykset oli rakennettu edellä mainittujen kulmakivien ympärille. Ensimmäisenä haastateltavien kanssa keskusteltiin tärkeimmistä tavoista vuorovaikutuksen luomiseen ja ylläpitämiseen.

*No kyllä mä koen, että joskus jonkunlainen ihan fyysisesti tapahtuva kohtaaminen on mun mielestä paikallaan. Että näitä ei toki ole tehty nyt usein eikä paljon, eikä voinakaan tietenkään. Mutta joskus se on perusteltua ja paikallaan. Mutta sen lisäksi tietenkin mahdollisimman monipuolinen näiden meidän virtuaalivälineiden hyödyntäminen ja se, että me pidetään säännöllisiä palavereita ja pistetään välillä vähän kameraan päälle ja pidetään tällaisia, meillä on eri porukoiden kanssa, vähän isommissa ja vähän pienemmissä porukoissa on virtuaalikalpeja ja sitten on tosiaan tiimipalavereita toki eri asioiden tiimoilta.(H4)*

Kaksi haastateltavista toi esiin fyysisesti tapahtuvan kohtaamisen tärkeyttä, kuten edellä olevasta lainauksesta käy ilmi. Heidän kanssaan asiasta keskusteltaessa välittyi mukaan tunne siitä, että jo pitkään jatkuneen, intensiivisen hajautetun työskentelyn jakson jälkeen he itsekin kaipasivat työyhteisön perinteistä, työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Keskusteleminen nousi vuorovaikutuksen keinona esiin kaikissa haastatteluissa. Yksi lähijohtaja mainitsi myös erikseen kuuntelemisesta, joka onkin ihmisten johtamisessa hyvin keskeinen taito.

*Oma kompastuskivi siinä on se kuuntelu. Eli tarkoittaa sitä, että kun on ulospäin suuntautunut persoona, että puhuu ja ajattelee puhuessaan, niin joskus on tarpeen se, että oikeesti saa sen kuuntelumoodin päälle. Ja mä luulen että se aika hyvin onnistuu, mutta se on keskeinen osa. Kun se vuorovaikutus on helposti sitä puhumista. Ja näen sen kun vuosia alkaa tulla lisää tässä tiimiveturin roolissa, niin ymmärtää että joskus se kuuntelu ja jopa hiljaisuus on tärkeämmässä roolissa.(H3)*

Kaikki haastatellut mainitsivat vuorovaikutuksen keinoiksi säännölliset keskustelut ja palaverit. Tämä oli hajautetun johtamisen nykytilaa arvioitaessa positiivinen seikka, sillä kuten teoriaosuudessaakin on todettu, säännöllisten tapaamisen kautta voidaan seurata ihmisten johtamiseen liittyen esimerkiksi kuormittumista ja asioiden johtamiseen liittyen muun muassa tavoitteiden saavuttamista.

*No mul ei oikeestaan oo mitään yhtä tapaa, koska mun mielest tää riippuu siit ihmisestä myös tosi paljon.(H2)*

Kolmessa haastattelussa myös korostui näkemys siitä, että vuorovaikutusta hajautetussa työssä voidaan ja tuleekin tarvittaessa yksilöidä joko tilanteen tai henkilön vaatimalla tavalla, kuten yllä olevassa lainauksessakin on kiteytettynä. Kaikki yhteydenpitotavat ja -välineet eivät välttämättä sovi kaikille, joku saattaa kaivata perinteistä puhelinkeskustelua kun toinen taas kokee omakseen Teamsin videopuhelun kameran välityksellä. Eräs haastateltava kertoi, että he olivat lopettaneet tiimilleen luodun Teams-kanavan chattitoiminnon käytön, sillä työntekijät eivät olleet kokeneet sitä luontevaksi tavaksi kommunikoida jolloin vuorovaikutus kyseisen kanavan kautta oli jäänyt vähäiseksi. Yksi lähijohtaja käytti tähän liittyen osuvasti termiä välinetaju.

*Tärkeimpänä tässä on se jatkuva kommunikointi. Se on erittäin tärkeää, että on sitä säännöllistä yhteydenpitoa sekä siihen koko tiimiin että sitten ihan niihin yksilöihin. Että ollaan tekemisissä. Että se sähköpostin lähettäminen ei ole sitä parasta kommunikointia silloin kun lähdetään ratkomaan asioita, vaan joskus on parempi ihan käydä joko puhelinkeskustelu nyt kun etänä ollaan, tai sitten joissain tapauksissa tarvitaan ihan sitä läsnäpalaveriakin. Että se asioiden läpikäynti yhdessä joko tiiminä tai sitten yksilötasolla on ihan yksi tärkeimmistä asioista siinä.(H5)*

Haastattelujen edetessä pohdittiin myös sitä, oliko hajautettuun työhön siirtymisen yhteydessä luotu uusia vuorovaikutuksen tapoja tai miten yhteydenpitoa oli muutettu kun päivittäisiä työpaikalla tapahtuvia kohtaamisia ei ollut mahdollista hyödyntää samoin kuin aiemmin. Esimerkiksi yksi lähijohtajista oli tiimeineen reagoanut asiaa ripeästi kehittämällä päivittäisen yhteisen läpikäynnin tai virtuaalisen kahvihetken tiimilleen ja koki että heillä on sen vuoksi jopa aiempaa enemmän päivittäistä vuorovaikutusta.

*Aika nopeasti silloin kun siirryttiin tähän etätyöhön niin meillä oli ihan päivittäinen tällainen ihan lyhyt 15-30 minuutin pituinen läpikäynti, jossa käytiin ihan niitä akuutteja asioita läpi, että jos on tullut joku selvitys mitä pitää viedä eteenpäin tai näin, niin me oltiin kaikki linjoilla ja pidettiin tavallaan tällainen vapaamuotoinen kahvihetki ja sitten puitiin samalla ne asiat. Eli se tavallaan korvasi sen kun on näitä käytäväkeskusteluja työpaikalla tai iltapäiväkahvihetkiä, niin nyt käytettiin tämmöisiä ja välillä tuli jopa sellainen olo, että meillä on enemmän sitä vuorovaikutusta etänä kuin se että me ollaan läsnä työpaikalla. (H5)*

Vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttaa avoimuus, joten teemaan liittyen haastateltavilta kysyttiin miten avoimuus heidän työyhteisöissään näkyy. Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli yhteneväisesti esiin kokemus avoimuuden näkymisestä siten, että työyhteisössä uskalletaan puhua vakavista ja vaikeistakin aiheista sekä työhön että henkilökohtaisempiinkin aiheisiin liittyen. Lisäksi avoimuudeksi tulkittiin osaaamisen jakaminen ja erilaisten näkemyksien sekä työskentelytapojen hyväksyminen. Yhdessä haastattelussa myös oman työskentelyn kriittinen tarkastelu tulkittiin avoimuuden mahdollistamaksi ilmiöksi, josta lainaus seuraavana.

*Siinä se näkyy, että me uskalletaan puhua kaikennäköisistä asioista. Myös niistä kivuliaammista, ja olemme oppineet siinä paremmaksi. Ja varmasti vielä on tekemistä siltä osin että yhteistyössä ei voi olla eri mieltä. Että sitä me yritetään, että myöskin ne erilaiset näkemykset ja tavat toimia sanotaan suoraan sillä lailla että kuitenkin lopputulos mielessä pitäen, että missä vaiheessa me tarvitaan lisää tarkkuutta. Toisaalta sitten taas se, että missä voidaan vetää vähän isommalla pensselillä että se*



*tulos on ihan yhtä hyvä. Esimerkiksi ajankäytöllisesti. Ja tän tyyppisiä asioita niin yritetään työlähtöisesti puhua niistä aremmistakin asioista. (H3)*

*No osittain varmaan sekin liittyy et esimerkiksi tiimikokouksis ihmiset keskustele ja kertoo omista töistään ja neuvoo muita ja tämmösi. Jos on jonkun jutun tehnyt joskus aikaisemmin, niin antaa sit vinkkei toisille. (H2)*

Yksi haastateltavista koki myös vähäisen vaihtuvuuden parantaneen avoimuutta, mikä näkyi uskalluksena puhua avoimesti vaikeistakin aiheista. Lisäksi hänen kanssaan keskustelussa esiin nousivat sujuvan tiedonvälityksen vaikutus, halu kertoa omasta toiminnasta ja oman toiminnan vertaaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti avoimuuden mahdollistamina.

*Et osa on ollu hyvinkin kauan siinä töissä ja ollaan tultu tutuiksi. Niin meillä kyllä mun mielestä aika tämmösiistä vakavistakin asioista, että myös tällä tavalla se avoimuus mun mielestä näkyy että jopa niistä henkilökohtaisista asioista sitten voidaan haluta kertoa... mut tota toi avoimuus kyl mä myöskin näin se siinä että kyllä meillä se tiedonvälitys on musta niin kun, se on se. Et kyllä meillä tieto kulkee ja jos joku kuulee jotain millä on vaikutusta johonkin, niin kyllä se sit jaetaan...*

*Ja et halutaan kertoa et meillä tää nyt tehään näin, että tätä tämmöstä benchmarkkaamista ihan ulospäin mut myös varmasti sisälle päin. (H1)*

Arvostuksesta keskusteltaessa kaikki haastateltavat kokivat, että heidän työyhteisöissään työntekijät tietävät että heitä arvostetaan ja näin ollen arvostuksen nykytila koettiin kaiken kaikkiaan hyväksi. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän yksikössään yhtenä arvostamisen keinona käytetään eri tiimien töiden ja näiden töiden kaupunginlaajuisten vaikutusten näkymisen esiin nostamista yhteisissä tilaisuuksissa. Hän uskoi tämän lisäävän myös kokemusta työn merkityksellisyydestä.

*Niin kyl mä uskon et meil olevat ihmiset kokevat että heit arvostetaan ja heidän työtä arvostetaan ja koko yksikön näkökulmast niin me pyritään myös sitä tuomaan tommosis yhteisis jutuissa myös esille. Yhteisis tapaamisis ja yhteisis tilaisuuksissa ja tavallaan nostaa sitä mitä me tehdään ja miten me autetaan sitte toimialoja ja täl*

*taval. Et mä uskon et ihmiset kokee sen, et kerrotaan siitä et kyl meidän työllä on merkitystä. (H2)*

Toinen haastateltava kertoi hänen arvostuksensa työyhteisön asiantuntijoita kohtaan näkyvän heillä myös siten, että hän ottaa tarvittaessa työntekijöitä mukaansa palaveriin, joissa kokee heillä olevan parempi tietämys ja osaaminen aiheesta. Tämä on paitsi arvostuksen osoittamisen, mutta myös resurssien hyötykäytön kannalta järkevää johtamista.

*No meillä on aika paljon eri alan asiantuntijoita töissä ja otan välillä heitä siis sellasiin palaverihin, mihin totean että mun asiantuntemus ei nyt todennäköisesti tuu riittämään, et täytyy ottaa se asiantuntija mukaan. Että voidaan heti palaverissa vastata kysymyksiin tai sanoo et nyt mennään pahasti metsään tai nyt ollaan oikealla tiellä. Miten se milloinkin on. Mutta ainakin minä arvostan meidän asiantuntijoita ja luotan heidän osaamiseen ja uskon että myös meidän sisällä eri ihmiset luottavat ja kysyvät toinen toisiltaan neuvoja ja apua. (H1)*

Esiin tuli myös arvostuksen ja luottamuksen kytkeytyminen toisiinsa. Arvostuksen koettiin näkyvän siinä, että työyhteisössä luotetaan toisten tekemiseen ja voidaan kysyä neuvoa sekä tukeutua osaamiseen. Haastateltavista neljä eli suurin osa toi esille arvostuksen näkyvän toisten työn ja osaamisen arvostuksena. Lisäksi arvostus liitettiin yhteisen tavoitteen ja päämäärän tavoitteluun esimerkiksi seuraavan lainauksen tavoin, jossa kyseinen haastateltava kuvaili arvostuksen näkyvän yhtenäisenä linjan säilyttämisenä ja työskentelynä pienistä sisäisistä ristiriidoista huolimatta. Tällainen ammatillinen yhteenkuuluvuuden tunne on myös jaksamisen kannalta hyvin tärkeää.

*Jotenkin mä nyt näkisin tän arvostuksen kytkeytyvän just siihen työn ja osaamisen arvostamiseen. Ja ehkä niin kun miten puhutaan toisillemme ja ehkä myös se, että jos ollaan palaveritilanteessa, missä on ulkopuolisia tahoja, niin ns. omat ihmiset pitää yhtä linjaa, vaikka ei välttämättä ihan 100 %:sti kaikesta olisi ihan samaa mieltä, mutta että arvostetaan sitä yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Mun mielestä sen näkee meidän toiminnassa kyllä. (H4)*

Arvostukseen liittyi myös usean haastateltavan mielestä kiittäminen ja hyvän palautteen antaminen. Tällaiset pienet kohtaamiset ovatkin hajautetun työn arjessa arvostuksen kannalta hyvin tärkeitä, sillä ne lisäävät työssä onnistumisen tunnetta ja vähentävät mahdollista tyytymättömyyttä, joten oli positiivista huomata että tämä oli lähijohtajille tärkeää.

*No arvostus mun mielestä näkyy kiitoksena ja me jaetaan semmosta tietoo ja semmosta fiilistä, että on kiva tehdä töitä yhdessä.(H3)*

*Ja sitten tietenkin arvostaminen sillä lailla, että esimiehenä pyrin siihen että annan sitä palautetta. Hyvää palautetta, että kun asiat hoituvat oikein hyvin ja sitä hyvää palautetta sitten ihan kaikkien kuullen, että rohkaisee sillä tavalla myös muita toimimaan. (H5)*

Arvostus ja sen kokeminen liittyvät kiinteästi myös sosiaalisen tuen kokemiseen. Tästä syystä haastattelutilanteessa keskustelua arvostuksesta jatkettiin myös kysymällä olivatko lähijohtajat huomanneet jotakin muutoksia hajautettuun työhön siirtymisen myötä. Lähes kaikki haastatellut kertoivat, etteivät olleet huomanneet ratkaisuvia muutoksia tähän liittyen, vaan työyhteisöissä luotettiin toisten tekemiseen samalla tavoin kuin aiemminkin ja työntekijät olivat nopeasti löytäneet uudet kommunikointitavat, joiden uskottiin olevan hyviä sosiaalisen tuen ylläpitoon. Eräs haastateltava kertoi myös tähän liittyen seuranneensa tarkemmin ihmisten kuormittumista ja yrittänyt jakaa enemmän kiitosta.

*Itse nyt omalta osaltani nyt oon seurannut ihmisten työtaakkaa ja sitä miten kuormittettuja monet on, ja jotenkin sitä kautta itse yrittänyt muistaa enemmän kiittää ja antaa hyvää palautetta, mitä pitäisi tehdä aina. Se on semmonen miten mä osoitan arvostusta mun ihmisiä kohtaan, mikä on varmaan tässä etäaikana niin omassa ajatusmallissa korostunut.(H4)*

Yhteisöllisyys oli kaikkien haastateltavien mukaan tällä hetkellä hyvä, tosin näkemykset siitä mitä he yhteisöllisyydeksi mielsivät, vaihtelivat hieman. Osa mielsi yhteisöllisyyden tarkoittavan sujuvaa kommunikointia kun taas osa liitti yhteisöllisyyden yhteishenkeen ja yhteiseen tekemiseen. Vastauksista oli nähtävissä taas miten

yhteisöllisyys ja sen muodostuminen ovat sidoksissa arvostukseen ja vuorovaikutukseen. Hajautetun johtamisen kulmakivien muodostama kehä toistuu siis tässäkin. Seuraavana yhden haastateltavan kokemus yhteisöllisyydestä heidän yksikössään.

*Ja se arvostus ja yhteistyö ja kun puhut tuosta yhteisöllisyydestä, niin se näkyy mun mielestä myös siinä että miten me voitais tehdä vielä tehokkaammin ja olla tarkempia. Meil ei ole mitään sellasta että sun täytyis omasta taustaelämästäsi tai perhe-elämästäsi jakaa jotakin. Mut ihmiset saavat halutessaan jakaa omaa muutakin arkeaan, niin työelämästä kuin muustakin tämmösistä arkitilanteista, Mun mielestä yksi sellainen hyvä yhteistyön merkki on että me uskalletaan nauraa ja vähän vitsailla niin itsemme kuin toinen toistemme kustannuksella. Että se huumori kulkee mukana siinä tekemisessä (H3)*

Yksi haastateltava toi yhteisöllisyydestä keskusteltaessa esiin haasteen, joka koskee uusien työntekijöiden liittymistä osaksi työyhteisöä hajautetusti työskentelevässä organisaatiossa. Tässä on kyseessä sama henkilö, joka arvostuksesta keskusteltaessa totesi vaihtuvuuden yksikössään olevan yleisesti melko vähäistä ja työntekijöiden tulleen toisilleen tutuiksi. Haastattelussa hän kertoi, että heillä oli ollut lähiaikoina muutama tilanne, jossa uusi henkilö oli liittynyt työyhteisöön. He olivat koittaneet yhteisöllisyyttä kolmesti viikossa järjestettävillä virtuaalisilla iltapäiväkahveilla.

*Mun mielestä meillä menee siis hyvin. Että meil ei oo semmosia klikkejä että noi ei puhu noitten kanssa tai toi ei puhu toisen kanssa. Mulle ei ole jäänyt sellasta mielikuvaa että meil ois jäänyt jäytämään joku asia. Et mä kokisin et me ollaan hyvin tällasia, et meil on ihan hyvä se yhteishenki. Tähän vähän tällasen uuden haasteen tuo nää ihan uudet ihmiset, jotka aloittaa kun me ei fyysisesti nähdä toinen toisiamme. Niin se on tietenki varmasti haastavaa, ymmärrän kyllä et se on aika hankalaa varmaan tulla uuteen työyhteisöön kun on vaan ääniä. (H1)*

Kaksi haastateltavaa kertoi yhteisöllisyyteen liittyen, että ennen covid 19-viruksen aikaansaamia poikkeusoloja, heidän työyhteisössään oli järjestetty yhteisiä tapaamisia kuten peli-illoja tai ulkoiluretkiä myös työajan ulkopuolella halukkaille. Haastateltavien mielestä tämä kuvasi osaltaan yhteisöllisyyden tilaa. Toinen näistä haastateltavista korosti, että heillä on yhteisöllisyyden kannalta nyt hyvä tilanne. Hän oli

kuitenkin huolissaan siitä, että yhteisöllisyys alkaa heiketä tulevaisuudessa, mikäli yhtäjaksoista hajautettua työskentelyä jatketaan vielä pitkään. Hän koki etteivät virtuaaliset Teams-palaverit korvaa läsnäoloa ja yhdessä tekemistä.

*No mä sanoisin että ehkä tää yhteisöllisyys on nyt sitten nimenomaan se, jossa pelkään että tää alkaa tai varmaan alkaakin ehkä näkymään niitä muutoksia. Toivon tietenkin että ei, mutta sitä on kyllä vaikeampi ylläpitää nyt kun ei kohdata. Meillä on ollut varsin hyvä yhteishenki ja yhteen hiileen puhaltamisen meininki. Ja mun mielestä tässä meidän yksikössä se on näkynyt vielä konkreettisemminkin. Että on sellainen hyvin välitön tapa kommunikoida. Ja uskon että se kantaa kyllä pitkälle, mutta nyt jos tämä etäily jatkuu pitkään, niin kyllä mä näen siinä riskin että se yhteisöllisyys ja yhteishenki lähtee heikentymään. Ettei samalla tavalla noissa kuitenkaan Teams-palavereissa mitä pidetään, ne ei korvaa sitä läsnäoloa ja sitä yhdessä tekemistä. (H4)*

Muutamit haastateltavat olivat kuitenkin jo lähteneet kehittämään keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi hajautetussakin työympäristössä. Ja olivat tässä vastausten perusteella onnistuneet. Toinen heistä kertoi yhteisöllisyyden näkyvän virtuaalisesti tiimipalavereissa yhteenkuuluvuuden tunteena, vaikka hänen alaisuudessaan työskentelevien pienempien tiimien työtehtävät poikkesivatkin toisistaan. Nämä pienemmät tiimit järjestivät myös yhteisen kahvihetken päivittäin virtuaalista kokoontumista varten. Toinen esimerkki on yhteinen Teams-tiimi, johon kaikki kyseisen työyhteisön jäsenet voivat jakaa sekä virallisia, työpainotteisia asioita, mutta näiden lisäksi myös epävirallisempia.

*No se näkyy tällä hetkellä nyt varmaan siinä eniten että tiimipalavereissa tulee sellainen kokemus, että me ollaan yhtä porukkaa. Että kun tässä mun yksikössä on semmonen tilanne, että siellä on tavallaan kaksi tiimiä yhdessä. ... niin he tekevät työtehtävänä hyvin eri tyyppistä työtä. Mutta silti meillä menee todella hyvin ne meidän tiimipalaverit, että mulla on silti sellainen kokemus että me ollaan yhtä tiimiä vaikka työtehtävät on hyvin erilaiset. Ja se yhteisöllisyys sitten siinä, että heillä on tällainen yhteinen kahvihetki joka päivä, niin se on kanssa varmasti osa sitä että he, kun heillä on se tarve ja muu että he kokoontuvat yhdessä. (H5)*

*Sit meil yks tollanen yhteisöllisyyteen liittyvä on tommonen Teams-tiimi, mis jaetaan tietoa ja se on nimeltään xxxxx-palveluiden kahvihuone. Niin meil on siel tärkeää tietoo ja mukavii juttui. Ja siel voidaan sit jakaa erilaisii tällaisii virallisempia infoja ja ohjeistuksia ja tämän tyyppisii ja mukaviin juttuihin voi sit jokainen pistää vähän kevyempiä aiheita. (H2)*

Vuorovaikutuksen teeman viimeisenä tarkentava kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin miten heidän johtamisessaan työyhteisöissä ylläpidetään jatkuvaa dialogia. Kaikki kertoivat järjestävänsä säännöllisiä tiimipalavereita, joiden lisäksi työyhteisöillä oli myös erilaisia virtuaalisia kahvitaukoja. Säännöllisten tiimipalaverien pitäminen vaihteli kolmen viikon välein viikoittain pidettäviin. Myös virtuaalikalvitaukojen järjestämisessä oli vaihtelua yhdestä kerrasta viikossa päivittäin pidettäviin. Yksilötasolla dialogia pidettiin yleisimmin hajautetussa työssä yllä kahdenkeskisillä Teams-puheluilla tai perinteisesti puhelimitse.

*Että ehkä se on se avainsana se säännöllisyys. Säännölliset kokoontumiset ja säännölliset palaverit, niin se on semmonen tärkeä. Ja sitten toisaalta täytyy muistaa että se ehkä perustuu juuri siihen luottamukseen ja arvostukseen, että kun tiedetään että jos soitetaan kaverille, niin saadaan sitä apua. Niin se myöskin auttaa ylläpitämään sitä dialogia eli työntekijä uskaltaa ottaa puheeksi, ettei jää sitten vellomaan sen asian kanssa yksin. (H5)*

Haastateltavista kaksi toi dialogista keskusteltaessa eteen seikan, joka varmasti korostuu hajautetussa johtamistyössä. Tämä liittyi lähijohtajan saavutettavuuteen virtuaalisesti. Hajautetussa työssä kokouksia järjestetään aiempaa enemmän, mikä saattaa osaltaan selittyä sillä, että järjestäminen on perinteisiä kokouksia vaivattomampaa eikä kohtaamisen paikkoja tiettyjen ryhmien kesken muodostu luontaisesti ilman perinteistä toimistoympäristöä, jolloin kohtauksia järjestetään virtuaalisesti. Joskus lähijohtajien päivät voivat siis täytyä tällaisista palavereista ja tämä heikentää heidän saavutettavuuttaan. Seuraavassa lainauksessa haastateltava kertoi, että heillä työntekijät katsovat Teamsin ”liikennevaloista” milloin hän on vihreällä eli tavoitettavissa ja soittavat hänelle tällöin.

*No kyllä se on nää palaverit mitä meillä säännöllisesti on eri tiimien kanssa, sit se työpaikkapalaveri ja sitten ihan ne kahvikeskustelutkin mitä on ja kyl tässä nyt itse asiassa melkein päivittäin saattaa mennä koko päivä luurit päässä kotona että sitten kun ei oo sitä palaveria niin ihmiset on oppinut Teamsistä vähän kattoon et nyt se on vihreenä, et mä voin soittaa sille.*

Turun kaupungissa yksiköiden päälliköt ovat usein omassa yksikössään työnjohdollisessa asemassa tehden johtamistyötä, mutta tämän lisäksi heillä on palvelualueeseensa liittyen muitakin työtehtäviä, kuten kehittämis- ja projektityötä, joihin usein saattaa juurikin hajautetusti työskenneltäessä liittyä paljon virtuaalikokouksia. Yksi haastateltavista kertoi kiinnostävänsä erityistä huomiota dialogin valmisteleamiseen ja hän oli järjestänyt erikseen kohtaamisen paikkoja tavoitettavuutta silmällä pitäen.

*Sellaisia kohtaamisen paikkoja tohon viikkokalenteriin on tehty. Mutta sen lisäksi mun roolissa mä valmistelen ja käytän aikaa siihen dialogin valmisteleeseen. Eli mulle tosi tärkeä mun omassa lähijohtajuudessa on se, että mä yritän koko aika pitää esillä sitä että mihin tää kytkeytyy tää meidän tekeminen(H3)*

Yksi haastateltavista kertoi myös suoraan kokevansa, että heillä oli liian vähän jatkuvaa dialogia. Hän oli tiimeineen yhdessä pohtinut keinoja tavoitettavuuteen ja he olivat sopineet tietyistä menettelytavoista tiimipalaveriinkin ja virtuaalisiin kahvihetkiin liittyen. Hän koki kuitenkin että viisitoista henkisessä tiimissä esimerkiksi kahvihetkissä helposti vain muutaman olevan äänessä, eivätkä kaikki osallistu keskusteluun vaan jäävät passiivisempaan kuuntelijan rooliin, jolloin dialogi ei jakaannu tasaisesti.

*No ihan siis koko meidän yksikön kesken, sanotaanko että ihan liian vähän jatkuvaa dialogia siis loppuviimein harjoitetaan. Meillä on säännölliset tiimipalaverit noin kolmen viikon välein. Ja se oli oikeastaan semmonen, mihin päädyttiin kun mä kysyin tältä koko porukalta että miten he haluaisivat että miten me kommunikoidaan. Ja miten he haluaisivat että mä olisin tavoitettavissa. Ja millaisia keinoja voitaisiin keksiä. Niin nämä säännölliset tiimipalaverit oli yksi mikä tuli sieltä ja ne on ihan hyviä. Tosiaan ne tiimipalaverit on yksi kanava ja sitten meillä on niitä aamukahvitalaisuuksia tai iltapäiväkahvitalaisuuksia. Mutta sanotaanko kun meitä on se viisitoista tässä tiimissä, niin se alkaa olla jo sen kokoinen porukka että sellaiset kahvihetket,*

*niin siellä väkisinkin käy niin että on ne muutamat äänessä ja loput ehkä kuuntelee mutta ei välttämättä niinkään osallistu siihen keskusteluun.(H4)*

### 8.3 Pelisäännöt

Pelisäännöt ovat myös yksi osa hajautetun johtamisen kulmakivistä, jotka mahdollistavat osaltaan johtamisen näkökulmasta sekä työn sujuvuutta että tavoitteiden seuranta. Näin ne sijoittuvatkin ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välimaastoon ja tästä syystä ne käsiteltiin myös haastatteluissa omana kokonaisuutenaan yhtenä teemoista. Turun kaupungilla on toki oma organisaatiotasoinen ohjeistuksensa etätöiden tekemistä varten, jossa on otettu kantaa muun muassa etätönteeseen sovelletta-vaan lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen, etätöiden vapaaehtoisuuteen, tietoturvaan, työskentelyolosuhteisiin, työterveyshuoltoon ja siihen milloin työn katsotaan olevan etätöitä. (Turun kaupungin henkilöstöjohtajan päätöspöytäkirja 31.8.2020, 149§)

Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään hajautetun johtamisen nykytilaa, joten pelisääntöjen kohdalla erityisenä kiinnostuksen aiheena ovat haastateltavien lähijohtajien tiimiensä kanssa laatimat heidän omien työtehtäviensä suorittamiseen liittyvät pelisäännöt. Tähän liittyen haastattelussa keskusteltiin millaisia hajautettuun työhön liittyviä pelisääntöjä haastateltavilla oli yksiköissään käytössä ja miten näiden pelisääntöjen noudattamien näkyi käytännössä. Pelisäännöt jakautuivat haastatteluissakin ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen liittyviin toimintatapoihin. Ihmisten johtamisen kokonaisuuteen liittyen pelisäännöt näkyivät esimerkiksi virtuaalikalvitaulukojen aikatauluttamisena tiimille, kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi.

*Ehkä se viimeisin konkreettinen on ollut se, että meillä oli tosiaan mitä yritettiin saada niin näitä kahvibreikkejä muutamaan kertaakin aamuihin. Ja nyt niin kuin aiemmin sanoinkin niin me otettiin se perjantai-iltapäivä kun ajateltiin että siellä pystyy hengittämään. Se on vähän myöhemmin kuin ehkä normaalisti noin perinteisesti kaupungin kaffetauko on. Mutta siellä vielä puuskutettais yhdessä näitä asioita. Ja se että mulle saa aina soittaa...(H3)*



Virtuaalisiin palavereihin liittyvistä pelisäännöistä esiin nousi kameran käyttö sekä Teamsin nosta käsi-toiminnon käyttäminen puheenvuoroa pyydettyä. Nosta käsi-toimintoa puheenvuoropyynnön merkkinä tuntuivat käyttävän kaikki haastateltavat tiimeineen. Kameran käyttö kokouksissa oli vielä toistaiseksi melko vähäistä, mutta kaksi haastateltavista mainitsi, että he työyhteisössä harjoittelevat sen käyttöä, jotta sitä tulevaisuudessa voidaan hyödyntää enemmän. Haastateltavista kolme mainitsi pelisääntönä myös avoimet ja ajantasaiset kalenterit, joista pystytään seuraamaan missä kukin työyhteisön jäsen on. Muutamassa työyhteisössä osa työntekijöistä merkitsi kalenteriin myös lounastauot. Tätä oli pidetty ihan toimivana käytäntönä, sillä näin myös muut osasivat antaa tauolla olevalle rauhan eivätkä yrittäneet tavoitella häntä esimerkiksi Teamsin välityksellä tuolloin. Tässäkin tosin oli poikkeuksia, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

*No se mitä me ollaan yritetty sopia on se, että kunnioitetaan niitä toistemme kalentereita eikä laitetaan palaveria ihan toisensa perään ilman mitään taukoa ja lounasaita pyritään välttämään. Tämä on kaunis ajatus, mikä ei käytännössä kyllä aina toteudu. Että se on toki sellainen yleinen tavoiteltava tilanne, mutta sitten poikkeuksia-kin toki tulee väistämättä. Ja yksi asia on sellainen mikä on sovittu ja linjattu, on se että kaikkien kalenterit on ajan tasalla ja että ne on avoimia, eli niistä näkyy kuka mitäkin hoitaa ja missä se tapaaminen on. Toki nyt ne on hyvin pitkälti virtuaalisesti. Mutta avoimet kalenterit on pelisääntönä sellainen selkeä. (H4)*

Asioiden johtamisen osalta pelisäännöt koskivat suurimmaksi osaksi tavoitteiden ja työajan seuraamista. Kaikki haastateltavat seurasivat työntekijöidensä työtunteja ja työmäärää vaihtelevien tapojen mukaan. Muutamalla haastateltavalla oli käytössään excel-pohjainen seuranta, johon työntekijät kirjaavat viikoittain tehdyt työt ja niihin kuluneet työtunnit. Kahdella muulla taas oli tapana käydä viikkopalaverissa läpi tavoitteet ja kuka mitäkin kyseisellä viikolla työstää. Yksi haastateltavista kertoi heillä käytettävän Microsoftin Project Serveriä päivittäiseen raportointiin.

*Ja sit meil on se et jokainen kirjaa päivittäin tunnit, meil on semmonen project server johon me kirjataan meidän työt. Eli jokaisel on riippuen tehtävästä tehty sinne erilaiset tehtäväkokonaisuudet ja sit he kirjaa kuinka paljon aikaa he on siihen sitte käyttänyt viikon aikana. Et se suht kevyt raportointi, mut kuitenkin semmonen et kukin sen*

*viikoittaisen raportoinnin aina tekee. Et se on semmonen pelisääntö, mikä sit jokaisel kuuluu toteuttaa.(H2)*

Hajautetussa työskentelyssä pelisäännöt voivat liittyä myös työskentely- ja toimintatapoihin, jotta niillä mahdollistetaan toiminnan sujuvuus. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi arkistointiin ja dokumenttienhallintaan liittyen oli pohdittu uudestaan prosesseja, joissa pystytään hyödyntämään virtuaalista ympäristöä. Microsoft Teams oli koettu hyväksi työvälineeksi, sillä se mahdollistaa dokumenttienhallinnan ja työstämisen samalla alustalla. Tällöin tarvittavat tiedot löytyvät yhdestä paikasta ja useampi henkilö pystyy reaaliaikaisesti muokkaamaan dokumentteja samaan aikaan, mikä helpottaa työskentelyä esimerkiksi virtuaalisessa suunnittelupalaverissa.

*Joo meillä on ihan siihen käytännön työn tekemiseen liittyen sovittu tiettyjä käytänteitä. Että kun meillä on näitä tietynlaisia erityistehtäviä joita hoidetaan vaan meidän yksikössä, niin näiden prosesseja on mietitty uudestaan. Että on otettu vahvemmin vaikka Teamsiä käyttöön, että korvattu osa dokumenttienhallinnan kansioista sillä tavalla että siirrytty Teamsiin, joka on näppärämpi monissa tämmöisissä työstämisissä.(H5)*

Pelisääntöjen noudattaminen sujui kaikkien haastateltavien tiimeiltä hyvin, eikä kukaan kokenut tässä olevan erityistä ongelmaa. Osalla omia pelisääntöjä oli enemmän ja osalla taas vähemmän. Kaikki olivat myös tietoisia kaupunkitasoisista etätyöohjeista ja omia pelisääntöjä olikin rakennettu osittain kaupungin ohjetta yksikön tarpeisiin tarkentaen. Pelisäännöistä oli myös suuremmalti osin sovittu yhdessä yksikön tai tiimin henkilöstön kanssa ja tällä tuntui olevan positiivista vaikutusta sääntöjen noudattamiseen.

*Joo no mä en oo meillä nähnyt mitään ongelmaa tässä, että meillä kaikki sujuu ihan hirveen hyvin.(H1)*

*Joo, kyllä se ihan, meillä ei nyt hirveästi ole kaupungin yleisohjeesta poikkeavia menetelmiä. Kyllä meillä ihan ihmiset noudattaa ja se varmaan johtuu siitä, että me ollaan yhdessä niitä sovittu.(H5)*

Pelissäntöjen luominen ja noudattaminen oli myös osaltaan parantanut ja kehittänyt jo olemassa olevia toimintatapoja edelleen. Yksi esimerkki tällaisesta oli erään haastateltavan kertoma ennakkoagendan ylläpitämisen merkityksen laajentuminen ja käyttöönoton lisääntyminen viikkopalaveriinkin liittyen. Ennakkoagendan avulla he osaltaan huolehtivat, että akuuttien asioiden läpi käymiseen jää tarvittava aika ja ylöskirjattuna asiat myös tulevat käsitellyiksi.

*No ehkä hajautettuun se, että mun mielestä me ollaan ruvettu paremmin pitämään ennakkoagendaa. Ja ennakkoagenda on semmonen, että siellä on ne tietyt asiat, joita esimerkiksi siirretään tähän meidän viikkokokoukseen. Ja ne ei ole mitkään säännömukaiset, että ne on aina nää ja nää, vaan niitä yritetään kerätä ja jengi on ruvennut sanomaankin että okei, kun tällä viikolla ei ole aikaa muuten niin kirjaatko tämän tonne, että katsotaan tätä paremmin siellä. (H3)*

#### 8.4 Asioiden johtaminen

Viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin asioiden johtamisen kokonaisuutta. Teemaan liittyen haastattelussa käytiin läpi hajautetun työskentelyn ja johtamisen vaikutuksia toiminnan ennustettavuuteen, tavoitteiden asetantaan ja niiden saavuttamisen seurantaan sekä mahdollisiin toimintaedellytysten muutoksiin. Lisäksi pohdittiin, miten järjestelmät olivat muokkautuneet osaksi hajautettua johtamista. Ensimmäisenä teemaa tarkentava aiheena keskusteltiin siitä, miten hajautetun työn oli koettu vaikuttavan yksiköiden toiminnan ennustettavuuteen. Kaksi haastateltavista koki, ettei hajautettu työ ollut vaikuttanut merkittävästi toiminnan ennustettavuuteen. He kokivat että heidän yksiköissään toiminta ei hajautetun työn myötä ollut juurikaan muuttunut eikä työn tekopaikalla ollut heidän mielestään vaikutusta ennustettavuuden arviointiin. Yksi haastateltavista koki hajautetun työskentelyn hidastavan uuden, toiminnan kannalta keskeisen työntekijän perehdyttämistä sekä töihin tarttumista ja tämän vaikuttavan välillisesti myös toiminnan ennustettavuuteen.

*Ehkä eniten nyt kun tää meidän xxxx- suunnittelija vaihtui, joka on siis hyvin keskeisessä roolissa meidän toiminnassa. Niin se että hän hyppää ketjuun keskellä tätä etätöitä, esim. se miten hän pääsee nyt tähän työhön käsiksi ja niihin tehtäviin. Et ehkä*

*eniten se kun hänen tehtäväkenttensä on meidän toiminnan kannalta hyvin tärkeä ja mitä hän tulee tekemään sitten kun hän pääsee enemmän tohon vauhtiin.(H1)*

Kolme haastateltavaa kertoi, että heillä eivät hajautetun työn myötä niinkään olleet muuttuneet työtehtävien hoitamiseen tai vuosittaiseen työn organisointiin liittyvät suunnitelmat, joten myöskin toiminta oli pysynyt melko hyvin ennustettavissa. Yksi heistä toi kuitenkin esiin, että hän oli tiimeineen kokenut hajautetun työn muuttaneen työkuormittavuutta kuormittavammaksi ja tämän vaikeuttaneen myös ennustettavuutta. Eri-tyisesti hänen mielestään tähän vaikuttivat lisääntyneet, ennakoimattomat kalenterimerkinnät.

*No toiminnan ennustettavuuteen sinällään, että ne perus-suunnitelmat, vuosisuunnitelmat, asiat jotka meillä on keskiössä, niin ne ei ole muuttunut juurikaan mihinkään. Että enemmän mä näen, mikä tähän päivittäiseenkin asioiden ennakointiin vaikuttaa. Mä koen että työkuormittavuus on muuttunut sen kaltaiseksi, että näitä kalenterimerkintöjä tulee ennakoimattomasti. Eli sun kalenteri ja tiiminkin kalenteri niin se on vähän kuin sotatannerta, tuntuu välillä. Että tää sama koskee meitä kaikkia tiimiläisiä, että välillä se työn tekemisen tapa ja tahti on muuttunut niin, että se kyllä kuormittaa ja sen näkee, että se kuormittaa myös omaa porukkaa. Eli tähän etätyöhön ja tähän tämmöseen hajautettuun työhön liittyen on vielä tärkeämpää, kuin aikaisemmin, niin osata sanoa ei. Että mä jotenkin näkisin että sitä omaa tavoitteellisuutta ja sitä omaa työtä pitäisi osata myös suojella.(H3)*

Seuraavassakin vastauksessa tuotiin esiin, että kyseinen tiimi selviytyy hajautetusti kyllä tällä hetkellä perusprosesseista ja -tehtävistä, mutta tässä myös pohdittiin ennustettavuutta jo tulevaisuuden kannalta. Haastateltava pohti olevansa tiimeineen hajautettuun työhön liittyen niin sanotusti välivaiheessa ja hänen mielestään kehitystyö tulisi tehdä nyt, jotta työn tekoon vaikuttavat prosessit olisivat tulevaisuudessa kestäväällä pohjalla. Koska tätä kehitystyötä ei vielä ollut aloitettu, hän pohti tämän vaikuttavan myös ennustettavuuden haasteellisuuteen.

*Meillä on tässä kyllä haasteita siinä mielessä, että vaikka tämä perusprosessi ja nämä perustehtävät, ne sujuu. Niihin on luotu ne toimintamallit mutta nyt me on jouduttu tavallaan niin nopeasti jouduttu siirtymään siihen digitalisaatioon, että nyt meillä*

*ei prosessit ole viilattu nyt ihan siihen lopulliseen muotoon. Eli se tavallaan, puhutaan jättämästä. Me pärjätään tämmösessä, ikään kuin välivaiheessa hetken aikaa, mutta meidän tarvitsisi jossain vaiheessa ehtiä miettimään sitten se koko prosessi alusta loppuun niin että se on kestäväällä pohjalla. Että nyt näyttää siltä, tää nyt liittyy tähän ennustettavuuteen, että mitä tää työ tulee olemaan jatkossa. Että meidän tarvitsisi nyt pysähtyä ja tehdä se loppuun asti se kehitystyö, että me oltaisiin kestäväällä pohjalla. Eli nyt se ennustettavuus, meillä on hiukan haastetta siinä. Että me pärjätään sen perusprosessin kanssa, mutta nyt että miten me pystytään varmistamaan se tulevaisuus kestäväälle pohjalle.(H5)*

Asioiden johtamisen teemassa edettiin haastatteluissa seuraavaksi tavoitteiden asetantaan. Tarkentavana kysymyksenä käsiteltiin sitä, miten haastateltavat olivat kokeneet hajautetun johtamisen vaikuttavan tavoitteiden asetantaan. Tavoitteet ovat hajautetussa johtamisessa hyvin tärkeässä asemassa, sillä ne osaltaan tukevat työyhteisön itseohjautuvaa työntekoa. Haastateltavista kaksi kertoi, ettei tavoitteiden asetanta ollut juurikaan muuttunut hajautetun työn myötä. Sama haastateltava toi tässä, kuten ennustettavuuden kohdalla aiemminkin, esiin henkilöstömuutosten kuten vanhan työntekijän lähteminen ja uuden henkilön perehdyttämisen ja töissä tehtävien tasalle pääsyn vaikuttavan myös tavoitteiden asetantaan. Yksi haastateltavista koki, että hajautettu johtaminen oli vaikeuttanut tavoitteiden asetantaa. Ainakin haastatteluhetkellä hänen mielestään tulisi keskittyä enemmän toiminnan kehittämiseen ja asettaa siihen liittyen tavoitteita. Toki tähän saattaa vaikuttaa silloisen työtilanteen hektisyyden kokemus.

*Mä luulen että tietyllä tavalla nyt kaikkien näiden aika hektisten tilanteiden, hankkeiden ja asioiden ratkaisemisen keskellä toki ideaalitalanteessa pitäisi pystyä enemmän ennakoimaan ja tekemään suunnitelmallisempaa työtä ja sillä tavalla sitä varmaankin myös moni henkilöstä kaipaisi, että ei vain reagoitaisi niihin tulipaloihin. Ehkä mieltisin tätä toiminnan kehittämisen näkökulmasta, että meidän tavoitteiden asetanta liittyisi enemmänkin siihen toiminnan kehittämiseen ja prosessien kehittämiseen, mitä meidän pitäisi tehdä tän kaiken akuutin hässäkän keskellä. Ja siihen tää on ehkä sillä tavalla vaikuttanut tai tuonut haasteen että meillä kun ei oikein muutenkaan ole aikaa ihan hirveesti panostaa, niin nyt sitten vielä kun ollaan hajautetus-*

*ti niin sellainen luovempi työskentely ja sellainen kehittämistyö, niin se jää kaiken muun jalkoihin. Että on vaikeuttanut kyllä, että voi sanoa että on vaikeampi.(H4)*

Yksi haastateltavista käsitteli tavoitteiden asetantaa ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin kautta. Hänen mielestään tavoitteiden määrä tulisi suhteuttaa niiden hoitamiseen hajautetusti kuluvaan aikaan. Esimerkkinä hän käytti Teams-palavereja, joissa hän koki, ettei yhdellä palaverilla saada aikaan vastaavaa lopputulosta kuin perinteisellä läsnäpalaverilla vaan prosessien käynnistäminen ja asioiden hoitaminen vaatii hajautettuna enemmän virtuaalisia kohtaamisia ja näin myös enemmän aikaa. Tavoitteiden asetannan tulisikin hänen mielestään olla hajautetusti työskenneltäessä yksilöidympää.

*Ehkä tossa sanoinkin että isossa kuvassa ei kauheen paljon mitenkään. Meillä on kuitenkin aika vakaa tiimi sillä lailla, että siellä on ne tietyt asiat, joiden ympärillä me pyöritään. Mutta jotenki itse ajattelen ja kuuntelen työelämää sillä tavalla että tää oikeesti, tutkimuksetkin osoittaa että tämä lisää hyvinvointia mutta jotta se lisää tätä hyvinvointia mä näen että sen oman ajan hallinnan kannalta tavoitteiden määrä pitäisi olla rajallinen, koska tämmöisenä hajautettuna aikana, vaikka nää Teams-palaverit on ihan hyviä, niin se voi olla että yhdessä Teams-palaverissa sä et pysty saamaan semmosta lopputulosta, mitä esimerkiksi ennen kun on ihmisiä kohdattu ja pohdittu ja nähty ilmeet ja eleet. Niin nyt voi olla että se vaatii vielä sen, että joku asia laitetaan näin virtuaalisesti alkuun mutta se vaatii just kahdenkeskeisiä tai pienempien porukoiden pohdintoja, jotta se ikään kuin vastaisi sitä tilannetta ja tarvetta, joka milläkin asialla ja tavoitteella on.(H3)*

Seuraavan tarkentavan kysymyksen tiimoilta jatkettiin vielä tavoitteiden parissa, mutta nyt haastateltavilta kysyttiin, miten he seuraavat tavoitteiden saavuttamista tiimiensä työskennellessä hajautetusti. Yksi haastateltavista kertoi seurannan tulevan arjen työn kautta, eli hän koki mittarin olevan siinä, että hänen tiiminsä saa niin sanotun perustyön hoidettua ajallaan. Kolme haastateltavista kertoi seuraavansa tavoitteiden saavuttamista tiimipalavereissa. Tiimipalaverien järjestämisen tiheys vaihteli viikoittaisesta kolmen viikoin välein tai kerran kuukaudessa pidettäviin palavereihin. Tällä tavoin tavoitteita seuraavien vastauksissa korostuivat myös vuorovaikutteisuus ja yhdessä tekeminen, kuten seuraavassa lainauksessakin käy ilmi.

*No siinä onkin oma juttunsa. Lähijohtamisen teemalla katsotaan siellä viikkokokouksissa aina että missä mennään ja mikä jätättää ja sovitaankin välillä, että ei oteta tota nyt, että siirretään noita tapaamisia ja noita asioita nyt. Että kun sä kysyit että miten, niin vuorovaikuttaen.(H3)*

Haastateltavalla 1 on 24 henkilöä johdettavanaan ja haastateltavalla 4 on 14 henkilöä johdettavanaan. Haastatteluun valituista lähijohtajista heillä oli lukumäärältään eniten johdettavia. Tämä näkyi heidän vastauksissaan muun muassa tavoitteiden seurannan tavoissa. Kummallakin henkilöstöä oli jaettu pienempiin tiimeihin työtehtävien ja asiakokonaisuuksien perusteella. Lisäksi haastateltavat itse vastasivat johtamisen kokonaisuudesta ja yhden tiimin vetovastuusta. Haastateltava 1 oli yksi niistä kolmesta, jotka seurasivat tavoitteiden saavuttamista pääosin tiimipalaverien välityksellä. Haastateltavalla 4 taas oli hieman vaihtelua seurannan välineissä riippuen tiimin työtehtävistä kuten seuraavasta käy ilmi.

*Tässä on hieman tätä yksikköä pilkottu pienempiin tiimeihin. Eli tavallaan asiakoh-  
taisesti voisi sanoa. Että meillä on vähän eri tiimien kanssa vähän erilaisia keinoja.  
Meillä on näissä hankevalmisteluissa ihan selkeä tällainen projektinseuranta, koska  
ne etenee tietyn kaavan mukaan ja niitä varten meil on joka toinen viikko seuranta-  
palaveri, jossa käydään hankkeiden vaiheet läpi ihan keskustellen ja siinä rinnalla  
tää tiimi täyttää sellaista projektinseurantataulukkoa, joka on ihan excelpohjainen ja  
se toimii siinä porukassa hyvin. Ja sitten meillä on vielä kaksi ns. tiimiä ja niissä on  
nyt sitten molemmissa erilliset tiiminvetäjät. Sen tiiminvetäjän kanssa tarvittaessa  
käydään asioita läpi ja mä luotan siihen, että hän pitää sitä pakettia käytännössä  
kasassa ja käytännön tasolla hallussaan ja käydään säännöllisen väliajoin niitä ca-  
seja läpi. Että on niin kuin siellä se joka sen tiimin toiminnasta vastaa ja mulle ra-  
portoi. Mutta vähän erilaisia malleja eri toimintojen osalta, koska kaikki tekemiset ei  
ole mitenkään samankaltaisia vaan että tämänkin yksikön sisällä vaikka on 14 ihmis-  
tä vaan. niin mahtuu tosi paljon erityyppistä työtä.(H4)*

Erilaisten järjestelmien käyttö korostuu hajautetussa työssä, sillä ne suurilta osin mahdollistavat työskentelyä ja yhteistyötä. Haastatteluissa tätä käytiin läpi kysymällä haastateltavilta miten järjestelmät olivat muokkautuneet osaksi hajautettua johtamis-

ta. Kolme viidestä haastateltavasta koki Microsoft Teamsin hyvänä työkaluna ja osa oli jopa sitä mieltä, että ilman kyseistä järjestelmää hajautettuun työhön nopealla tahdilla siirtymisessä ei olisi onnistuttu. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen yksikkönsä oli pystynyt myös järjestämään muulle henkilöstölle koulutuksia Teamsin välityksellä.

*No tää Teams täältä nyt varmasti on, tai mun mielestä on, nyt varmaankin mahdollistanutkin tämän että et me pystytään näin toimimaan. Että varsinkin täs tämmösessä kokous-, ihan tässä tömmösessä mitä me nytkin tässä tehdään että meil on Teams-kokous menossa, että pystytään jakamaan tiedostoja ja kutsumaan ihmisiä yhteiseen palaveriin. Et siinä on mun mielest aivan oiva työkalu, et en tiedä miten me oltais muuten pystytty toimimaan ja meillähän on näitä kolmekin eri järjestelmää, mitä meidän yksikössä koulutetaan, niin sanovat että ovat pystyneet ihan hyvin kouluttaan ainakin pientä porukkaa Teamsin välityksellä. (H1)*

Teamsin hyväksi ominaisuuksiksi koettiin myös mahdollisuudet luoda erilaisia tiimejä, joissa tietty ryhmä pystyy jakamaan tietoa ja työstämään materiaalia yhtä aikaa, jolloin vältytään sekavalta ja aikaa vievältä työstettävän materiaalin eri versioiden lähettämiseltä sähköpostitse. Myös dokumenttien hallinnan välineenä Teams oli osoittautunut toimivaksi.

*No täytyy sanoa että toi Teamsin tuleminen on ollut pelastus tässä hajautetussa työssä kyllä. Se on ihan selkeä sellainen, että jos me oltaisiin vaikka jonkun muun varassa, niin kyllä me aika pulassa oltaisiin. Että Teams on ratkaissut kyllä monta ongelmaa, niin kuin mä puhun nyt tällaisesta dokumentin hallinnasta tai dokumenttien työstämisestä. Ja toisaalta se on, vaikei olisi tätä hajautettuakaan työtä, niin se tuo kyllä sen että kun luodaan tiimejä ja sen sisällä voidaan sitten työstää sitä materiaalia, niin onhan se paljon helpompi kun lähetellään eri versioita sähköpostissa edestakaisin. Niin se on ollut kyllä ihan valtavan hyvä parannus. Ja sitten Teamsissä on se, että siellä voi yhtä aikaa työstää moni sitä samaa, niin se on sellainen etu. (H5)*

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan varauksetta puhuneet täysin Teamsin puolesta, vaan rakentaviakin mielipiteitä löytyi. Yksi haastateltavista koki että hajautettua johtamista tukisi yleisesti ottaen se, että siinä käytettäviä järjestelmätyökaluja olisi vä-



hemmän ja että käytössä olevat olisivat laadukkaita. Teamsin käyttöönotto olisi voinut hänen mielestään toimia sujuvammin, jolloin sovellus olisi voinut tukea hajautettua johtamista paremmin jo aiemmin ja sitä olisi opittu hyödyntämään monipuolisemmin.

*No siis toi teams on tosi hyvä uusi työkalu ja se voisi tukea vielä paremminkin, mutta mä näkisin että se on vähän, se käyttöönotto ei toiminut ihan niin hyvin kuin se ehkä olisi voinut. Että sanoisin että tukisi tätä hajautettua johtamista että olisi vähän vähemmän työkaluja, mutta ne vähäiset työkalut olisi sitten oikeasti hyviä ja toimivia. Ja mä näen että Teams on kyllä hyvä työkalu, mutta se varmasti vieläkin hakee sitä muotoa että sitä opitaan käyttämään mahdollisimman monipuolisesti ja hyödyntämään sen eri ominaisuuksia. (H4)*

Organisaatioissa on usein hajautettuun työhön liittyen ohjeistuksia ja pelisääntöjä myös kommunikoinnin ja yhteydenpidon sekä niihin käytettävien työvälineiden osalta. Haastattelussa nousi esiin näkemys eräänlaisesta tilanne- ja välinetajusta, jossa erityisesti kommunikoinnin työvälineet valittaisiin siten, että ne tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla hajautettua työtä ja johtamista. Haastateltavan mukaan työvälineen käyttöä ei voida rajata etikettien tasolle, sillä välinettä tulee vaihdella tilanteen ja siinä olevien henkilöiden mukaan, jotta löydetään kulloinkin vuorovaikutusta parhaiten tukeva tapa. Haastateltavan mielestä tätä tulisi kehittää yhteisesti.

*Se on mun mielestä myöskin ihanteellista ettei jäädä minkään sähköpostien kirjoittelun tasolle, joita vaihdellaan. Että siihen menee aikaa ja vaivaa, ja se on turhaa. Että nää niin kuin tilannetaju ja välinetaju...että vaikka meilläkin on etikettejä, joissa on ohjeistettu että näissä tilanteissa ja kokoustyypeissä käytetään tätä ja tätä välinettä. Mutta ei se mene niin, että nehän on tietenkin iso kuva, mutta se mikä toimii, niin se selviää vain kokeilemalla. Eli vain kokeilemalla me löydetään se. Ja sitten taas sen henkilön tai tiimin vastareaktiosta, että mikä toimii ja mikä ei...Ja että meidän yksiköjenkin kulttuurit vaihtuu tän välinetajun kanssa. Samaa välinettä käytetään vähän eri tavalla toiset ja toiset. Eli siinä oikeastaan se on mun mielestä semmonen jatkuvan kehittämisen kohde ja jatkuvan oppimisen paikka. Ja tätä me voidaan tehdä mun mielestä vaan yhdessä... (H3)*

Asioiden johtamisen teeman ja koko haastattelun viimeisenä tarkentavana kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin miten toimintaedellytykset olivat muuttuneet hajautetun työn myötä. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, etteivät toimintaedellytykset olleet juurikaan muuttuneet, vaan yksikkö pystyi toimimaan vastaavasti ja vastaavilla toiminnoilla kuin työpaikalla tapahtuvassakin työssä. Yksi haastateltava kertoi, että hajautettuun työhön siirryttäessä oli tilanne alkuun vaatinut pohdintaa ja kokeilua, jotta oli löydetty hajautetussa työssä toimivat tekemisen tavat. Nämä olivat saaneet aikaan hetkellisiä muutoksia, jotka lopulta olivat asettuneet osaksi toimintaa.

*En mä jotenkin näe et ne ois mitenkään muuttuneet, että meillä pyörii se toiminta hyvin samalla lailla kun se on pyörinyt tähänkin saakka että.(H1)*

*Se vaan alkuun vaati miettimistä. Et sitten kun on miettynyt ja kokeillut niitä juttuja, ja varmaan tulee vieläki kokeiltua jotain juttuja ja kun löytyy se oikee tapa, niin sit se lähtee siit taas eteenpäin. Et onhan se aina, kun tulee iso muutos, niin vaatii vähän sit miettimist et miten sen homman nyt saa parhaiten toimimaan. Alkuun muuttui ehkä paljon, mut nyt se on palautunut takaisin siihen uuteen normaaliin.(H2)*

Yksi haastateltava kertoi, että heillä oman työyhteisön ja läheisten sidosryhmien toimintaedellytykset eivät juuri olleet muuttuneet hajautetun työn myötä. Hän taas koki, että toiminnan kytkeminen ylemmän tason tavoitteisiin oli hankaloitunut, koska suuntaviivat toiminnalle olivat hajautetun työn myötä hämärtyneet ja tähän liittyen hän toivoi lisää tiedottamista ylemmältä toimijatasolta. Tällä oli hänen mukaansa vaikutusta myös tavoitteiden kirkastamiseen omassa toiminnassa ja hän toivoi että tähän saataisiin apua.

*Oman tiimin ja sen läheisen arkityön porukan kanssa se ykseys ei ole niin paljon kärsinyt, kun ehkä sen suhteen että me saatais sieltä omista komentoketjuista, esimerkiksi kuulumisia mihin nyt organisaatio panostaa ja miksi. Ja mitä semmosia suuntaviivoja esimerkiksi johto tekee johon meistä tarvittais esimerkiksi apua tai meidän pitäisi tietää. Eli sieltä niin sanotusti ylemmän toimijatasoon ymmärtäminen ja siihen kytkeytyminen. Mut lähijohtamisen suuntaan mä näen, että arki toimii, mutta myös sinne sitten taas sen ison kuvan kirkastamista ja sillä lailla uskon ja vision rakentamiseen. Niin näen että siellä nyt tarvittaisiin apua.(H3)*

Tätä aihetta lähestyttiin myös siitä näkökulmasta, miten hajautettuun työhön siirtymisessä ja sen mukanaan tuomissa muutoksissa oli toiminnan kannalta onnistuttu. Pakolla haastateltava viittaa tässä covid-19 viruksen aiheuttamaan digi- ja etätyöloikkaan. Nopea siirtyminen hajautettuun työhön oli osaltaan onnistunut juuri pakotettavan tilanteen vuoksi ja haastateltava epäilikin, ettei niin sanotusti normaalitilanteessa näin mittavaa muutosta oltaisi saatu aikaan. Hän pohti kuitenkin sitä, että muutoksen jäljiltä työhön liittyvät prosessit olivat jääneet hieman keskeneräisiksi ja tämä saattaisi vaikuttaa toimintaedellytyksiin. Hän kuitenkin myös koki, että hajautettu työ oli tullut jäädäkseen.

*Kyllä tähän hajautettuun työhön, se missä tilanteessa me siihen mennään, toisaalta se on ollut tavallaan hyvä että me ollaan oltu pakotettuja siihen kun on vahvat suositukset etätyöstä, niin meidät on pakotettu miettimään asioita uudella tavalla. Mehän ei näin radikaalia muutosta olisi ikänä saatu aikaiseksi, jos ei olisi tullut tällöinen puolipakko tähän muutokseen. Mutta sitten siinä on just se käänköpuoli sitten että saadaan se hallitusti sitten ne kaikki hommat hoidettua. Mutta sen tiedän että paluuta varmasti sellaiseen ihan perinteiseen läsnätyöhön, 100 % läsnätyöhön, niin siihen varmaan ole. Että kyllä tää etätyö nyt on tullut jäädäkseen. Se että millä prosentilla sitä jatkossa tehdään, niin se on sitten kysymysmerkki, mutta aika näyttää sitten sen näiden eri hankkeiden myötä. (H5)*

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni tutkin hajautettua työtä ja johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteenani oli selvittää toimintamallien eli Turun kaupungin hajautettujen johtamisen nykytilaa ja pyrkiä löytämään sieltä jo olemassa olevia hajautetusti tehtävää asiantuntijatyötä tukevia toimintamalleja sekä selvittää myös miten johtamista tulisi tässä kontekstissa edelleen kehittää. Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaas-

tattelua, jolla pyrin selvittämään opinnäytetyökysymykseeni liittyviä asioita ja näin kasvattamaan kokonaisymmärrystäni aiheenani olevasta.

Opinnäytetyön tutkimustulosten tulee olla luotettavia. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset ovat totuudenmukaisia. Tulosten tulee olla riittävän tarkasti ja johdonmukaisesti esitettynä sekä dokumentoituna, jotta ulkopuolinen arvioija voi tarkastaa tulkinnan ja päätyä samaan lopputulokseen. (Kananen 2015, 352) Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluista litteroidun aineiston perusteella teemoitellut tulokset on esitetty aineistossa yksityiskohtaisesti. Tuloksia ilmentävät suoriin on lainauksiin on poimittu opinnäytetyön aiheen kannalta merkitykselliset asiat. Tuloksista käy selkeästi ilmi, miten johtopäätöksiin on päädytty, joten luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää totuudenmukaisina.

Toisena luotettavuuden mittarina voidaan pitää saturaatiota eli kylläntymistä. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, voidaan todeta kylläntymispiste saavutetuksi. (Kananen 2015, 355) Saturaatiota voidaan havaita tässä opinnäytetyössä tapahtuvan useamman teemahaastattelun teeman kohdalla. Haastateltavien näkemykset vastasivat usein toisiaan ja haastatteluissa toistuivat samat asiat. Tämä on havaittavissa opinnäytetyön tuloksia käsittelevistä kappaleista. Opinnäytetyöni tulosten voidaan siis todeta olevan saturaatiollakin mitattuna totuudenmukaisia ja luotettavia.

Opinnäytetyöni johtopäätöksien esittelyn aloitan hajautetun johtamisen näkökulmasta kaikkein tärkeimmästä, eli luottamuksesta. Tulosten valossa luottamuksen nykytila näyttää olevan pääsääntöisesti hyvä ja luottamusta löytyi sekä työntekijöiden kesken että lähijohtajien ja työntekijöiden väliltä. Luottamus koettiin hyvin tärkeäksi osaksi johtamisen kokonaisuutta, sen merkityksen koettiin korostuneen hajautetun johtamisen parissa ja se yhdistettiin muun muassa työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumiseen, osaamiseen ja oikea-aikaiseen tiedottamiseen, joten tässä on selkeästi nähtävistä yhtymäkohtia aiheen teoriaa. Hajautettuun työhön siirtymisen ei ollut koettu vaikuttavan pitkäaikaisesti luottamuksen nykytilaan ainakaan heikentävästi, vaan osittain se oli myös parantanut luottamusta.

Luottamukseen liittyen tuloksissa voidaan myös huomata yhteys muutoksiin. Organisaatiossa on ollut ja tulee tulevaisuudessakin olemaan paljon muutoksia, joten näiden

vaikutusten pohdinta näkyi myös luottamusta käsittelevissä tuloksissa. Niistä päätellen luottamuksen säilyttämiseen ja ylläpitämiseen liittyy tietynlaista epärointiä tai pohdintaa siitä, ettei tilanne välttämättä jatku yhtä hyvänä tulevaisuudessa. Osittain tämän koettiin liittyvän pitkään jatkuneeseen, niin sanotusti pakotettuun hajautetun työn tekemiseen. Tilanne koettiin kuormittavana, koska mahdollisuutta työn tekemiseen muuten kuin hajautetusti ei käytännössä tällä hetkellä covid 19-suositusten puolesta ole.

Luottamuksen ylläpidossa korostuivat vuorovaikutuksen keinot. Tulosten valossa luottamusta ylläpidettiin suurimmaksi osin yllä läsnäolon, avoimen kommunikaation ja asioista tiedottamisen välityksellä. Johtamisessa luottamusta herättävänä koettiin myös lähijohtajan inhimillisyys, persoonan esiintuominen niin sanotun työminän takaa. Myös työyhteisön välisen vapaamuotoisemman kommunikoinnin ja halutessaan muistakin kuin työhön liittyvistä asioista jutteleminen koettiin olevan tärkeää. Näin varmasti onkin, sillä teorian mukaan tällainen vähentää eristyneisyyttä ja lisää osaltaan sosiaalisen tuen kokemusta, jotka taas synnyttävät luottamusta.

Kun pohditaan hajautetun johtamisen kehittämistä luottamuksen näkökulmasta, esiin nousee tulosten pohjalta väistämättä kokemus siitä, että kokonaan hajautetusti toimiva työyhteisö ei ole Turun kaupungin yhteisten toimintojen kannalta kaikkein ideaalein. Haastattelujen pohjalta muodostettujen tuloksien objektiivisuuteen saattavat toki vaikuttaa niin sanotusti turnausväsymys pitkään jatkuneeseen epävarmuuteen, jota toisaalta lisäävät myös odotukset siitä milloin päästään palaamaan normaalimmaksi totuttuun työskentelyn malliin takaisin. Tilanne voisi olla toinen jos tämä tarkastelu tehtäisiin hajautetun työn ollessa jo muutaman vuoden vakiintuneesti osana toimintaa.

Nyt näkemykseen kuitenkin vaikuttaa vielä tietynlainen uutuusarvo ja suhteellisen lyhyt kokemus hajautetusta työstä. Tästä huolimatta ja tämä tarkastelun pohjalta hajautettua työtä kehittäessä tulee huomioida mahdollisuus työskentelyn hybridimallista, jossa yhdistyisivät sekä läsnätyön että hajautetun työn parhaat puolet. Tulosten valossa uskon, että hajautetusti työskentelevät asiantuntijatiimit hyötyisivät säännöllisistä fyysisistä, työpaikalla tai muussa sovitussa paikassa tapahtuvista kohtaamis-

ta. Tämä edistäisi myös vuorovaikutuksen kehittymistä ja auttaisi kannattelemaan yhteisöllisyyttä paremmin myös hajautetusti työskenneltäessä.

Vuorovaikutuksen merkitys hajautetussa johtamisessa korostui myös tuloksissa ja sitä käytiin haastatteluissa läpi avoimuuden, arvostuksen ja yhteisöllisyyden ja jatkuvan dialogin nykytilaa selvittämällä. Tuloksissa keskiöön nousevat keskustelun tärkeys vuorovaikutuksen luojana sekä siihen liittyvä säännöllisyys. Hajautettuun työhön jouduttiin siirtymään nopealla aikataululla ja lähijohtajat olivat joutuneet nopeasti luomaan tavat virtuaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Yleisimmiksi ja myös toimivimmiksi vuorovaikutuksen kanaviksi hajautetusti työskenneltäessä nousivat työhön liittyvissä asioissa säännölliset viikkopalaverit sekä vapaampaa vuorovaikutusta varten virtuaaliset kahvitauot, jotka nekin oli usein aikataulutettu viikkokalenteriin valmiiksi.

Vuorovaikutukseen liittyen nousi esiin termi välinetaju. Tällä tarkoitetaan sitä, että virtuaalisessa vuorovaikutuksessa persoonallisuuserot olisi hyvä huomioida avoimuuden ja kommunikaation hedelmällisyyden vuoksi. On totta, että kaikki työntekijät eivät koe esimerkiksi videopuhelua omanlaisekseen viestintävälineeksi, jolloin vuorovaikutus saattaa olla väkinäistä eikä johda haluttuun lopputulokseen. Vuorovaikutusta ihmisten johtamisen välineenä käytettäessä on myös tärkeää huomioida, ettei johtaminen ja asioista keskustelu jää sähköpostien vaihtamisen tasolla, sillä se on usein aikaa vievää ja siitä jäävät kuuntelun ja suullisen viestinnän havainnointikeinot kuten äänen sävy ja paino pois.

Avoimuuden koettiin yhteisesti näkyvän vuorovaikutuksessa siten, että työyhteisössä uskalletaan puhua kaikesta, myös niistä vaikeammistakin aiheista, sekä vapautena ja mahdollisuutena olla eri mieltä asioista. Teoria vahvistaa tämän toimivan hajautetun työyhteisön piirteeksi. Myös osaamisen jakaminen ja vastaavasti avun pyytäminen liitettiin sekä avoimuuteen että arvostukseen. Kiittäminen, osaamisen esiin nostaminen ja toisten huomioiminen nousivat tuloksissa myös arvostuksen ilmentymiksi. Myös tietynlainen yhden köyden vetäminen virtuaalisissakin vuorovaikutustilanteissa näkyi tuloksista ja tämä erityisesti kuvastaa mielestäni teoriassa esiteltyä sosiaalisen tuen jakamista.

Yhteisöllisyyden todettiin ilmenevän hyvänä yhteishenkenä ja sujuvana yhteistyönä ja se oli vuorovaikutuksen osa-alueista se, johon tulosten perusteella hajautetun työskentelyn pelättiin eniten vaikuttavan negatiivisesti. Yhteisöllisyyttä koettiin haasteelliseksi ylläpitää virtuaalisesti ilman työpaikalla tai vapaa-ajalla tapahtuvaa kohtaamista. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen on myös mahdollista hajautetusti. Vuorovaikutuksen yhteydessä käsiteltiin myös jatkuvan dialogin ylläpitämistä. Tässä ylläpitämisen keinoiksi nimettiin myös säännölliset palaverit sekä virtuaaliset kahvitauot. Dialogin ylläpitämisen haasteena lähijohtajat kokivat myös oman saavutettavuutensa rajallisuuden, johon vaikuttivat muun muassa runsaat palaverit muiden kuin oman tiimin kesken. Aikaa dialogille ja kohtaamisille pitää aikatauluttaa erikseen, jolloin spontaanuis dialogissa jää taka-alalle.

Hajautetun johtamisen kehittämisen näkökulmasta vuorovaikutuksen nykytila organisaatiossa vaikuttaa melko hyvältä. Vuorovaikutusta ylläpidetään säännöllisesti sekä virallisemmissa viikkopalavereissa että vapaamuotoisemmissa virtuaalikalavitauoissa. Näillä virtuaalikalavitauoilla on varmasti positiivista vaikutusta myös avoimuuden ja yhteisöllisyyden luomisessa hajautettuun työyhteisöön. Tuloksista kävi kuitenkin myös ilmi, että virtuaalokokouksissa vuorovaikutukseen osallistuminen ei kattanut kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti vaan esiin oli tullut tilanteita, joissa osa henkilöstöstä jäi passiivisempaan rooliin. Tämä kytkeytyy teoriaan kiteyttäen myös sosiaalisen tuen vähyden kokemiseen liittyvän riskin. Passiivisemmat työyhteisön jäsenet saattavat jäädä hajautetussa ympäristössä entistä näkymättömämpään rooliin. Tällöin he voivat helpommin pudota myös yhteisöllisyyden ulkopuolelle ja lähijohtajan voi olla haasteellista havaita esimerkiksi työuupumuksen merkkejä.

Vuorovaikutuksen osa-alueisiin liittyvään johtamisen kehittämisessä tulisikin tulokset huomioiden ottaa tarkasteluun passiiviseen rooliin jäävien työntekijöiden aktiivointi ja kehittää keinoja siihen. Tähän liittyy myös esiin tullut termi välinetaju. Tästäkin nähdään kiinnekohtia teoriaan, jossa on esitelty sähköisen työyhteisöviestinnän eri tapoja. Passiivisuutta voitaisiin ehkä osaltaan vähentää sillä, että pohdittaisiin yksilöllisemmin erilaisia yhteydenpitotapoja ja mahdollistettaisiin työntekijöille matalammalla kynnyksellä myös lähijohtajan saavutettavuus. Toinen selkeä seikka jota voitaisiin edelleen kehittää, oli kameroiden käyttö osana virtuaalista vuorovaikutusta. Teorian mukaisesti kameroita voidaan käyttää apuna osallistamiseen ja tämäkin saat-

taisi vähentää passiivisuutta. Tuloksista myös huomaa, että vuorovaikutuksen käytännöissä oli eroa ja tässä varmasti kehitystä voisi tapahtua myös siten, että hyviä hajautetun johtamisen keinoja jaettaisiin organisaatiossa avoimesti, jolloin myös aikaansaataisiin yhteisöllistä oppimista uusiin työskentelytapoihin liittyen.

Pelissäntöjen osalta tuloksissa havaittiin yhteneväisyyksiä, jotka osaltaan selittyvät sillä, että pelissäntöjen taustalla ovat organisaatiotasoiset etätyöohjeet. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä virtuaalipalaverissa Teamsin nosta käsi-toimintoa puheenvuoroa pyydettyä. Toinen selkeästi yhteneväinen pelissäntö oli sähköpostin avoimet ja ajantasaiset kalenterit, joista tarvittaessa pystytään seuraamaan missä kokouksissa ja tapaamisissa kukin työyhteisön jäsen milloinkin on. Tavoitteiden ja työajan seuraamista varten tehdyissä pelissäntöissä oli määritelty seurannan työvälineet sekä sovittu niiden käytöstä. Pelissäntöjen noudattamisen todettiin sujuvan ongelmitta osittain siksi, että pelissäntöistä oli sovittu yhdessä tiimin kesken.

Pelissäntöjä johtamisen kehittämisen tukena pohdittaessa voidaan tuloksista huomata, että pelissäntöissä oli vaihtelua. Osalla lähijohtajista pelissäntöt liittyivät ihmisten johtamiseen ja osalla taas melko puhtaasti asioiden johtamiseen. Lähes kaikkia pelissäntöjä kuitenkin leimasi tietyllä tapaa se, että ne oli johdettu organisaatiotason ohjeistuksesta. Julkisen hallinnon alaisessa organisaatiossa prosessien noudattaminen on säädeltyä ja yhteisiä sääntöjä toki tulee noudattaa. Johtamisen kehittämisen teemalla pelissäntöjä voitaisiin kuitenkin mielestäni vielä yksilöidä yksiköiden ja tiimien omiin tarpeisiin enemmän sopiviksi. Tämäkin vahvistaisi osaltaan yhteisöllisyyttä.

Asioiden johtaminen oli viimeinen teema, jonka kautta johtamisen nykytilaa opinäytetyössä selvitettiin. Ennustettavuuteen liittyvät tulokset osoittavat, ettei hajautetun työn koettu juurikaan vaikuttavan toiminnan ennustettavuuteen niin sanottujen perusprosessien ja mahdollisesti vuosikelloon tai muuhun vastaavaan kiinteään toiminnan aikatauluun liittyvissä asioissa. Enemminkin ennustettavuuteen koettiin vaikuttavan muiden organisaation osien kuin varsinaisen oman työyhteisön aiheuttamat yllättävät muutokset esimerkiksi aikatauluihin lyhyellä aikavälillä. Työkulttuurin koettiin muuttuneen ennakoimattomaksi, joka osaltaan aiheuttaa myös kuormittumista. Tulokset osoittavatkin että johtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen saattavat



olla sidoksissa toisiinsa, jolloin niitä ei voida tarkasti jaotella kokonaisuuden johtamisen säilyttämiseksi.

Tavoitteiden asetannassa ja seurannassa tulosten hajonta oli suurempaa. Osittain tavoitteiden asetannan ei ollut koettu muuttuneen siirryttäessä hajautettuun työhön ja osittain sen oli koettu vaikeutuneen. Tavoitteiden asettamisen vaikeudet liittyivät osaltaan arjen hektisyyteen, jonka koettiin hajautetussa työtilanteessa lisääntyneen. Näin aikaa ei jäänyt kehittämistyölle, jonka kautta luovaan työhön kytkeytyviä tavoitteita ei voitu asettaa. Virtuaalisen kommunikaation koettiin myös vievän tavallista enemmän aikaa ja tämän koettiin kytkeytyvän tavoitteiden asetantaan siten, että tavoitteet tulisi suhteuttaa yksilöllisesti niiden hoitamiseen kuluvaan aikaan.

Tavoitteiden seuraamista tehtiin suurelta osin vuorovaikutuksellisesti esimerkiksi tiimipalavereissa. Osa oli myös ottanut käyttöön seurantaan tukevia teknisiä työvälineitä, jotka olivat suurimmaksi osin Microsoftin valikoimasta. Tavoitteiden seurannassa huomattiin myös selkeästi eroavaisuuksia, jotka kytkeytyvät johdettavien henkilöiden lukumäärään. Henkilömäärältään suuremmissa yksiköissä, henkilöstöä oli jaettu pienempiin tiimeihin, joissa tavoitteiden saavuttamista seurasi projektipäällikkö tai tiimivetäjä.

Tulokset osoittivat yhtenäisyyksiä teorian kanssa sähköisten työvälineiden osalta. Järjestelmien koettiin muokkautuneen pääsääntöisesti hyvin hajautetun johtamisen tueksi ja erityisesti Microsoft Teamsin käyttö nousi esille vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistajana. Kritiikkiäkin järjestelmiä kohtaan nousi tuloksissa esille muun muassa eri järjestelmien lukumäärään ja laadukkuuteen liittyen. Järjestelmien koettiin tukevan johtamista entistä paremmin, mikäli niiden käyttö leanatumpaan ja tietyllä tavoin harkitumpaa ajatuksella vähemmän on enemmän. Myös tässäkin kohdin tuloksista nousi esiin näkemys virtuaalisen kommunikaation yksilöllistämisestä tilanne- ja välinetajun yhdistämisen keinoin.

Toimintaedellytyksien osalta tulokset osoittivat, ettei hajautettuun työhön siirtyminen ollut pitkäkestoisesti vaikuttanut toiminnan jatkumisen edellytyksiin. Hajautettuun työhön siirtyminen oli saattanut alkuun vaatia suunnittelua ja pohdintaa, mutta tilanteen normalisoituessa oli todettu, ettei työn tekopaikalla ollut vaikutusta toiminnan

ylläpitämiseen. Kriittisyyttä tuloksiin toi näkemys niin sanotusti ison kuvan hämärtymisestä. Toimintaedellytykset ovat tietyllä tavoin kytköksissä toimintaa määritteleviin ylemmän tason tavoitteisiin ja visioon. Jos näitä ei hajautetusta työstä johtuen pystytä jalkauttamaan osaksi toimintaa, on tällä väistämättä vaikutuksia toiminnan irralliseksi jäämiseen. Irrallisuuden riskinä taas on osallisuuden kokemisen väheneminen, jolla on vaikutuksia moniin sekä ihmisten että asioiden johtamisen kokonaisuuksiin.

Asioiden johtamisen kokonaisuudessa tuloksia leikkaa läpi tiimin tai yksikön ulkopuolelta tulevien ennakoimattomien seikkojen kuten yllättäen muuttuvien aikataulujen ja uusien rekrytointien vaikutus asioiden ennustettavuuteen, tavoitteisiin ja toimintaedellytyksiin. Tuloksissa todettiin työkuulttuurin muuttuneen siten, että kokouskäytäntö oli muuttunut äkkipikaisemmaksi. Lisäksi virtuaalipalaverit koettiin perinteisiä fyysisiä tapaamisia tehottomammiksi. Nopealla aikataululla tulevien kalenterimuutosten tieltä joudutaan siirtämään tiimien sisäisiä tavoitteita ja toimintaedellytykset heikkenevät ajankäytön ja resurssien näkökulmasta suunnitelmallisuuden kärsiessä. Tätä työkuulttuurin muutosta hillitsevällä ja tukevalla toimintatapojen muutoksella parannettaisiin myös hajautettu asiantuntijatyön johtamista.

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työn tasalla pääseminen voi olla aikaa vievää sekä haasteellista hajautetusti ja tarkasti resursoidussa ympäristössä sen vaikutukset näkyvät nopeasti tavoitteiden saavuttamisen viivästymänä. Johtamisen kehittämisen näkökulmasta tähän tulisi kehittää toimiva lähijohtajaa tukeva malli. Tässäkin toki myös työyhteisön tuki ja avoimuus vaikuttavat uuden työntekijän yhteisöllisyyden kokemiseen ja sujuvalla tiedonjaolla on myös vaikutusta perehdyttämiseen. Hajautetussa johtamisessa ei ihmisten ja asioiden johtamisen raja ole aina selkeä vaan ne kytkeytyvät toisiinsa.

## 10 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hajautetun johtamisen nykytilaan Turun kaupungin yhteisten palveluiden palvelualueella ja sitä hajautetun työn ja johtamisen teoriaan vertaamalla löytää kehityskohteita, joilla on vaikutusta hajautetusti tehtävän asiantuntijatyön sujuvoittamiseen. Työn aihe oli mielenkiintoinen ja ajan-kohtainen, mutta osoittautui myös hyvin laajaksi. Opinnäytetyössäni tekemään tutkimusta ja tarkastelua voitaisiin edelleen jatkaa kokonaisvaltaisemman näkemyksen aikaansaamiseksi. Tästä huolimatta koin saavani opinnäytetyökysymykseeni vastauksen ja uskon että opinnäytetyöni tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaatiossa hajautetun työn ja johtamisen kehittämiseen.

Jatkokehittämissuhteita peilaan rakentavasti opinnäytetyölleni esittämään kritiikkiin. Turun kaupunki on aktiivisesti kehittänyt hajautetun työn toimintamalleja. Lähi-johtajille on järjestetty hajautettuun johtamiseen liittyen koulutuksia ja henkilöstöltä on lähinnä määrällisen tutkimuksen keinoin selvitetty muun muassa hajautetussa työssä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Turun kaupungilla työskentelee noin 11 000 työntekijää tai viranhaltijaa. Opinnäytetyöni käsittelee tästä otannallaan hyvin pientä osuutta. Tosin työtä oli tarkoituskin rajata hallinnollisiin töihin, joissa asiantuntijatyötä tehdään paljon, mutta mikäli johtamista hajautetussa asiantuntijatyössä haluttaisiin lähteä kehittämään laajemmin, edellyttäisi se minusta vielä tutkimuksen laajentamista myös muille palvelualueille ja toimialoille.

Opinnäytetyössäni on tarkoituksena tunnistaa ne johtamisen kehityskohteet, joilla erityisesti merkitystä hajautetun asiantuntijatyön johtamisen kannalta. Työni tarkoituksena ei kuitenkaan ole ottaa kantaa kehittämistyön käynnistämisen keinoihin ja tapoihin. Tämä onkin siis toinen jatkokehitysehdotukseni tämän opinnäytetyön sisältämälle tutkimukselle.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo
- de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. 2018. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? Research Article. Viitattu 11.4.2021.  
<https://journals-sagepub-com.lillukka.samk.fi/doi/full/10.1177/0734371x18760124>
- Fried, J. & Heinimeier Hansson, D. 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari
- Hakonen, N. 2019. Työn murroksen seurannasta saatu ensi tulokset. Kuntatyönantajat-lehti 3/2019. Viitattu 9.2.2020. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 15.4.2021.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.99979116605968>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.1.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991232626605968>
- Joensuun kaupungin www-sivut. Viitattu 30.8.2020. <https://www.joensuu.fi/>
- Kananen, J. 2015 Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.5.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991231486605968>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.4.2021.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991263786605968>
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön tai pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kansallisen etätyöpäivän www-sivut. Viitattu 26.9.2020.  
<http://www.etatyopaiva.fi/fi/etusivu>
- Kataja, M. 2020. Etätyö muuttaa johtamisen käytäntöjä. Bonnier Pro. Viitattu 5.4.2021.  
[http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/node/34052/pdf?style=fin&form\\_build\\_id](http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/node/34052/pdf?style=fin&form_build_id)
- Kuntatyönantajien www-sivut. Viitattu 30.1.2020. <https://www.kt.fi/>

- Lahtinen, R. 2018. Johda etänä toimiva virtuaalitiimi menestykseen. Bonnier Pro. Viitattu 28.9.2020. <http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/iplanding>
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio: murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi
- Morris, D. 2020. Teleworking as the "New Normal" Present Challenges for Employers. Colum. Insurance Advocate Magazine. Viitattu 8.4.2021. <https://www.insurance-advocate.com/2020/04/26/teleworking-as-the-new-normal-presents-challenges-for-employers/>
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M. & Bernard, P. 2017. Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21<sup>st</sup> Century. Journal of Marketing and Management, 8 (2), 47-54. Viitattu 26.9.2020. <https://gsmi-ijgb.com/wp-content/uploads/JMM-V8-N2-P04-Lakshmi-Narayanan-Telecommuting.pdf>
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.4.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991275336605968>
- Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistamisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.
- Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla – Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? Viitattu 25.1.2020. [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyko%CC%88-Suomi-mukana-digikehityksessa%CC%88\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyko%CC%88-Suomi-mukana-digikehityksessa%CC%88_FINAL.pdf)
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 15.4.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991224856605968>
- Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. 2020. KT Kuntatyönantajat. Viitattu 30.7.2020. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.9.2020. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.9.2020. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)
- Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy
- Sorsa, T. "Etätöistä ja koronasta". Väestöliiton blogi. 17.3.2020. Viitattu 17.9.2020. <https://vaestoliitonblogi.com/2020/03/17/etatoista-ja-koronasta/>

- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 8.3.2020.  
[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 17.4.2021.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991270626605968>
- Turunen, J. 2020. Etätyöt jatkuvat monilla työpaikoilla, ja toimistoille palaajia odottavat tiukat käytännöt: Konsultointiyhtiö ei salli edes omia kahvikuppeja. Helsingin sanomat. 31.7.2020. Viitattu 30.8.2020. <https://www.hs.fi/>
- Turun kaupungin henkilöstöjohtajan päätöspöytäkirja 31.8.2020, 149§. Viitattu 2.5.2021. <https://ah.turku.fi/kh/2020/0831021x/4150695.htm>
- Turun kaupungin www-sivut. Viitattu 12.9.2020. <https://www.turku.fi>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 30.8.2020. <https://www.ttl.fi/>
- Valtakunnanvuodinviraston www-sivut. Viitattu 30.8.2020.  
<https://valtakunnanvoudinvirasto.fi/fi/>
- Valtonen, S-R. 2020. Onko etätyö välineurheilua? Timanttia consulting Oy:n blogi. 9.9.2020. Viitattu 5.4.2021. <https://etajohtaminen.fi/onko-etatyo-valineurheilua/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit, trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 17.9.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991288916605968>
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 17.4.2021.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991232246605968>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 17.9.2020. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.125058>
- Vuorensalo, M., Savolainen, S., Välikangas, A. & Ahonen, V. 2018. Dialogilla kohti digitaalisen ajan kuntaa – Keskustelunavaus digitaalisen aikakauden kunnasta sekä kumppanuudesta. Valtiovarainministeriö. Viitattu 26.1.2020.  
<https://vm.fi/documents/10623/6305483/Dialogilla+kohti+digitaalisen+ajan+kuntaa+-julkaisu/197750a2-9a57-1c3c-0b1f-fb4dbe12f8a2/Dialogilla+kohti+digitaalisen+ajan+kuntaa+-julkaisu.pdf/Dialogilla+kohti+digitaalisen+ajan+kuntaa+-julkaisu.pdf>

## Haastattelurunko

Taustatietona kysytään johdettavien henkilöiden lukumäärä.

### Teema 1 Luottamus

1. Millaisena näet luottamuksen nykytilan omassa yksikössäsi?
2. Miten luottamus on muuttunut hajautetun työn myötä?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät luottamukseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä?
4. Miten rakennat ja ylläpidät luottamusta työntekijöiden ja itsesi välillä?

### Teema 2 Vuorovaikutus

5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tavat vuorovaikutuksen luomiseen ja ylläpitämiseen?
6. Miten avoimuus näkyy työyhteisössä?
7. Miten arvostus näkyy työyhteisössä?
8. Miten yhteisöllisyys näkyy työyhteisössä?
9. Miten ylläpidätte jatkuvaa dialogia työyhteisössä?

### Teema 3 Pelisäännöt

10. Millaisia hajautettuun työhön liittyviä pelisääntöjä teillä on käytössä yksikössä?
11. Miten näiden pelisääntöjen noudattaminen näkyy käytännössä?

### Teema 4 Asioiden johtaminen

12. Miten hajautettu työ on vaikuttanut yksikkösi toiminnan ennustettavuuteen?
13. Miten hajautettu johtaminen on vaikuttanut tavoitteiden asetantaan?
14. Millä tavoin seuraat tavoitteiden saavuttamista tiimin työskennellessä hajautetusti?
15. Miten järjestelmät ovat muokkautuneet osaksi hajautettua johtamista?
16. Miten toimintaedellytykset ovat muuttuneet hajautetun johtamisen myötä?