



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hajautetun organisaation johtamisen eri osa-alueet

---

Jormalainen, Teemu

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

## Hajautetun organisaation johtamisen eri osa-alueet

Teemu Jormalainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Jormalainen, Teemu

### Hajautetun organisaation johtamisen eri osa-alueet

Vuosi 2013 Sivumäärä 49

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on hajautettu organisaatio ja mitä sen johtamiseen kuuluu. Työssä ei ole ainoastaan yhtä yritystä, jonka toimintaan keskitytään, vaan tarkoituksena on käsitellä yleisesti hajautettua organisaatiota, sen johtamista ja hajautetun organisaation johtamisen eri osa-alueita. Hajautetun organisaation johtamisen eri osa-alueita käsiteltäessä on ollut tavoitteena selvittää, mitä kaikkea siihen kuuluu. Tavoitteen tueksi työ käsittelee esimerkiksi virtuaalijohtamista, tietojohdantamista ja hajautetun organisaation eroja perinteiseen johtamiseen. Tämän työn avulla pystyn, ja uskon myös muiden pystyvän ymmärtämään hajautetun organisaation idean

Opinnäytetyön lopussa kuitenkin käsitellään sähköpostikyselyn tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä kolmen eri yrityksen näkökulmasta. Hajautetun organisaation johtaminen koostuu monesti eri osa-alueesta, joten työhön on yritetty sisällyttää kaikki johtamisen olennaisimmat asiat ja tehdä niistä selkeä, mutta samalla kattava kokonaisuus.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty laajasti erilaisia lähteitä sekä pyritty löytämään erilaisia näkökulmia hajautetun organisaation johtamiseen. Ensimmäiseksi työssä määritellään hajautettu organisaatio, jotta sen pohjalta voidaan lähteä tarkastelemaan sen johtamista. Hajautettua organisaatiota käsitellään myös muuten kuin johtajan näkökulmasta, jotta se ei ole liian yksipuolinen. Esimerkiksi työntekijän ja kulttuurillinen näkökulma auttavat paremmin ymmärtämään hajautettua organisaatiota sekä asioita, jotka kuuluvat hajautetun organisaation johtamiseen.

Sähköpostikysely toteutettiin puhtaasti kvalitatiivisella menetelmällä, koska sen avulla pystytään analysoimaan syvällisemmin hajautettuja organisaatioita ja niiden johtamista. Tutkimuksesta selvisi, että organisaatiot ovat pohjimmiltaan hyvin samanlaisia, mutta myös selkeitä eroja on havaittavissa. Sähköpostikyselyn tekeminen ja tulokset ovat mielestäni erittäin hyödyllisiä, koska niistä näkee paremmin kuin teoriasta, mitä hajautettu organisaatio ja sen johtaminen ovat käytännössä.

Asiasanat: Hajautettu organisaatio, hajautetun organisaation johtaminen, organisaatio, johtaminen

Jormalainen, Teemu

**Different areas of the decentralized organization management**

Year	2013	Pages	49
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to examine what a decentralized organization is and what its management is. The thesis is not about one company; the purpose is to deal with a general decentralized organization, its management and different areas of decentralized organization management. The end of thesis deals with the answers of an e-mail survey answers are being dealt with. On the basis of the e-mail survey conclusions are being made based on three different organizations. Decentralized organization management consists of many different sectors and all important sectors are handled. The purpose of thesis is to be clear, and at the same time comprehensive.

The thesis includes a large variety of different sources. The purpose of the different sources is to find different perspectives. At first a decentralized organization is defined and after that its management is clarified. A decentralized organization also deals with other perspectives. For example employee and cultural perspectives help to understand a decentralized organization and which factors the management of a decentralized organization consists of.

The e-mail survey was conducted by using a qualitative method, because it enables a deeper analysis of a decentralized organization and its management. The study shows that organizations are basically very similar, but clear differences can be observed. The e-mail survey and its results are very useful because the interview shows more than theory what a decentralized organization and its management is in practical terms.

The goals and purposes of this thesis satisfy me and hopefully other readers too. This thesis allows me to and I think also other people to understand the idea of a decentralized organization. The aim was to find out what are the different aspects of decentralized organization management. To support the aim, this thesis deals for example with virtual management, knowledge management, and the differences between a decentralized organization and traditional leadership.

Keywords: Decentralized organization, decentralized organization management, organization, management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Hajautettu organisaatio.....	7
2.1	Työntekijän näkökulmasta.....	8
2.2	Johtamisen näkökulmasta .....	11
2.3	Kulttuurierot .....	14
3	Hajautetun organisaation johtaminen.....	16
3.1	Virtuaalijohtaminen .....	18
3.1.1	Sosiaalinen media .....	20
3.1.2	Sähköposti ja intranet.....	22
3.1.3	Foorumit .....	23
3.2	Tietojohtaminen.....	24
3.2.1	Tiedon hyödyntäminen johtamisessa .....	26
3.2.2	Tiedon hyödyntäminen ryhmätyöskentelyssä .....	28
3.3	Hajautetun organisaation johtamisen ja perinteisen johtamisen erot .....	30
4	Kuinka tehostaa hajautetun organisaation johtamista? .....	32
4.1	Roolikartta .....	32
4.2	Virtuaaliset työpajat ja keskustelut .....	34
4.3	Tavoitteiden onnistumisen mittaaminen.....	35
5	Tutkimuksen toteutus .....	37
5.1.1	Kyselytutkimus.....	37
5.1.2	Tutkimusaineiston käsittely .....	38
6	Tutkimustulokset.....	39
6.1	Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa.....	39
6.2	Hajautettujen organisaatioiden sisäinen viestintä ja verkostot .....	40
6.3	Eri ryhmien ja kulttuurien huomioiminen organisaation toimintatavoissa.....	41
6.4	Suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa ja organisaation kehittämisen.....	42
7	Johtopäätökset ja pohdinta .....	43
	Lähteet .....	47
	Liitteet.....	49

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on hajautetun organisaation johtaminen. Valitsin tämän aiheen, koska olen opiskellut koulussa johtamista, ja mielestäni aihe on hyvin kiinnostava. Huomasin myös, että aiheesta on ollut puhetta hyvin paljon ja aiheesta on laajasti tietoa saatavilla. Aihe on tärkeä, koska organisaatioita hajautetaan yhä useammin tulevaisuudessa, ja jo nyt monet organisaatiot ovat hajautettuja.

Keskityn opinnäytetyössäni yksityiseen sektoriin ja pyrin selvittämään mahdollisimman tarkasti, kuinka johtaminen yksityisellä sektorilla hoidetaan. Selvitän myös, miten hajautetun organisaation malli yleensäkin toimii yksityisissä organisaatioissa, miten mallia toteutetaan johtamisessa ja näkykö johtaminen jokapäiväisessä toiminnassa.

Opinnäytetyöstäni on hyötyä työnantajille, työntekijöille sekä muille opiskelijoille. Työni auttaa ymmärtämään, miten hajautettua organisaatio johdetaan. Johtamisen näkökulmasta edellä mainitut ryhmät pystyvät ymmärtämään paremmin, miksi organisaatio on hajautettua ja miten organisaatiossa toimitaan. Työni auttaa myös muita organisaatioita ja yrityksiä ymmärtämään, kuinka hajautettua organisaatiota johdetaan. Tämän seurauksena mahdollisesti myös muut organisaatiot voivat kiinnostua enemmän hajautetusta organisaatiosta ja mahdollisesti jopa itse siirtyä siihen.

Työ tukee ammatillista kasvuani erittäin vahvasti. Olen kiinnostunut tulevaisuudessa johtamaan yritystä, ja olen ottanut johtamisen sekä markkinoinnin kurseja vahvasti koulussa. Työn avulla opin paremmaksi johtajaksi ja pystyn kattavasti käsittelemään sitä, miten hajautettua organisaatiota johdetaan. Käsittelem työssäni myös jonkin verran yleisesti johtamista ja vertaan hajautetun organisaation johtamista muihin johtamisen osa-alueisiin. Olen varma, että työ kasvattaa laajasti tietämystäni johtamisesta ja auttaa ymmärtämään paremmin millaista hajautetun organisaation johtaminen on.

Tavoitteenani on myös lisätä ihmisen tietoja hajautetusta organisaatiosta ja varsinkin sen johtamisesta. Pääsen itse myös samalla tutustumaan laajasti aiheeseen ja miettimään, jos hajautettu organisaatio on hyvä vaihtoehto myös omalle yritykselle tulevaisuudessa. Työni sisältö on pääpiirteittäin hajautetun organisaation johtamisen käsittelyä eri näkökulmista. Lisäksi vertaan hajautettua organisaatiota muihin erilaisiin organisaatioihin ja niiden johtamiseen. Käsittelem myös jonkin verran yleisesti johtamista sekä otan huomioon hajautetun organisaation hyödyt ja haitat. Hyödynnän työssäni laajasti jo olemassa olevia tekstejä ja niiden avulla keksin uusia näkökulmia ja analysoin asiaa vielä laajemmin.

## 2 Hajautettu organisaatio

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä kommunikointi ja muutenkin vuorovaikutus tekevät erillään toimivista ihmisistä selkeän työorganisaation. Usein hajautetusta organisaatiosta puhuttaessa puhutaan myös virtuaalisesta organisaatiosta, koska kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tieto- ja viestintäteknologian avulla. Hajautettujen organisaatioiden kasvualustan muodostavat erilaiset keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutukseen perustuvat verkostot. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Hyvä esimerkki hajautetusta organisaatiosta voi käytännössä olla mikä tahansa kansainvälinen yritys, joka toimii hajautetusti. Yritys voi valmistaa esimerkiksi voimalaitosten generaattorien osia ja sen asiakkaat ovat kolmella eri mantereella, Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa. Yritys hankkii jokaiselle eri tuotantolinjalle täysin samanlaiset varusteet. Yrityksen tuotantopäällikkö asuu Bostonissa ja koordinoi sieltä toimintaa pitämällä viikoittain kokouksen tiiminvetäjien kanssa videoyhteyden avulla. Yhteydenpito hoidetaan muuten pääosin sähköpostilla ja tarvittaessa puhelimen välityksellä. (Vartiainen ym. 2004, 14-15.)

Yrityksen kokouksissa käsitellään viikoittaisen asioiden lisäksi myös mahdollisia häiriöitä ja ongelmia. Tähän asti huoltomiehet ovat lentäneet ympäri maailmaa, ja kokouksen tuloksena saadaan hoidettua kunnossapito niin, että paikallinen työntekijä hoitaa korjaukset kaukana olevien asiantuntijoiden etäohjauksessa. Myös eri tuotantolinjojen välillä on eroa suoritusnopeudessa ja tehokkuudessa, joten asiaan päätetään puuttua pääkonttorista. Tuotantopäällikkö päättää pitää muutaman tunnin videokonferenssin kaikkien yksiköiden kesken, jossa sovitaan paremmasta yhteydenpidosta eri tuotantolinjojen välillä. Yrityksen tuotantopäällikkö on hyvin perillä nykyajan mahdollisuuksista ja sopii eri osastojen kanssa, että työntekijät voivat vaihtaa helposti kokemuksia ja työskentelytapoja keskustelupalstan, sekä muutenkin internetin välityksellä. (Vartiainen ym. 2004, 14-15.)

Videokonferenssi oli hyvin onnistunut ja tulokset olivat positiiviset. Keskustelupalstaa on käytetty aktiivisesti ja siellä käydään paikoittain jopa erittäin vilkasta keskustelua. Yrityksen tulevaisuus näyttää paljon paremmalta kuin aikaisemmin. Esimerkki soveltuu hyvin moneen eri kansainväliseen yritykseen, ja sen avulla pystyy paremmin ymmärtämään, kuinka nykyajan organisaatiot voivat toimia. Hajautetussa organisaatiossa on kyse juuri siitä, että eri organisaatiot ovat tavallaan itsenäisiä osastoja, mutta niitä kuitenkin johdetaan hallitusti pääpalkasta käsin ja pyritään saamaan ne kommunikoimaan tarpeen vaatiessa mahdollisimman tehokkaasti. (Vartiainen ym. 2004, 14-15.)

Hajautettu organisaatio tarjoaa paljon joustavuutta yritykselle. Sen avulla henkilöstö pystyy työskentelemään yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apuna tieto- ja viestintäteknologiaa. Organisaation johtaminen merkitsee samalla myös paljon haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi erilaisiin kulttuurillisiin ja kielellisiin tekijöihin. Haasteeksi johtamisen kannalta muodostuu helposti myös eri aikoina tapahtuva työskentely sekä yleensäkin työntekijöiden moninaisuus. Selvästi suurimpia haasteita hajautetussa organisaatiossa ovat etäisyyden merkitys, liikkuminen, tietoisuus ja läsnäolon tunne, fyysinen tila ja mielen tila, ajan haaste ja vuorovaikutuksen tapa. (Vartiainen ym. 2004, 19.)

Etäisyyden kasvaessa yhteydenpito kauempana oleviin yleensä vähenee. Tiedon ja osaamisen siirtäminen voi aiheuttaa helposti vaikeuksia, mutta toisaalta hajautettu työskentely mahdollistaa joustavan ja toisten työtä täydentävän ajankäytön yli aikavyöhykkeiden. Hajautetussa työssä eivät liiku pelkästään ihmiset, vaan myös organisaation tuotteet ja palvelut. Kiertävälle työntekijälle muodostuu yleensä hyvä kokonaiskuva yrityksestä, mutta usein tieto jää hyvin pinnalliseksi ja muutenkin tuntemus vajaaksi. Joskus on vaikeaa tuntea muiden ryhmässä olevien läsnäoloa, jos he ovat hyvin kaukana itsestä ja vahvaa vuorovaikutusta on vaikea saavuttaa, koska etäläsnäolo ja läheisyys eivät vastaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. (Vartiainen ym. 2004, 38-43.)

Fyysinen tila ja mielen tila voivat sekoittua hajautetussa organisaatiossa. Työpiste voi vaihtua useasti ja mieli voi helposti olla sekaisin muutoksista. Ajan haaste on varmaankin kaikkein suurin haaste, koska työpäivä voi loppua jossain samaan aikaan, kuin se alkaa jossain toisessa muussa yksikössä. Vuorovaikutus mahdollistaa kaikenlaisen viestinnän ja perinteisesti kasvokkain pidettävää viestintää pidetään kaikkein parhaana. Eri tiloissa työskenneltäessä voi olla hankalaa saada kunnan kontaktia toiseen, ja esimerkiksi internetin välityksellä ei saada niin helposti välitettyä tärkeää ja olennaista tietoa, koska esimerkin näyttäminen on hyvin vaikeaa. (Vartiainen ym. 2004, 43-49.)

## 2.1 Työntekijän näkökulmasta

Hajautetussa työssä organisaation ryhmän jäsenet käyttävät pääosin sähköisiä kommunikointovälineitä. Esimerkiksi sähköposti, puhelinkokoukset ja videokonferenssit ovat tyypillisiä välineitä hajautetussa työssä. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset vähenevät hajautetuissa organisaatioissa huomattavasti, mutta samat kuormittavat tekijät säilyvät. Lisäksi hajautettu työ voi jopa luoda uusia kuormittavuus- ja vaatimustekijöitä. Työntekijät kokevat hajautetun työn kuormittavina tekijöinä varsinkin maantieteellisen etäisyyden, matkustamisen ja aikaerot. Nämä tekijät vaikeuttavat merkittävästi vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Reinboth 2007.)



Virtuaaliset ratkaisut hajautetussa työssä voivat olla ongelmallisia työntekijöiden kannalta. Koska ne kehittyvät jatkuvasti ja ilman jatkuvaa oppimista, voi pudota kärryiltä hyvinkin nopeasti. Toisaalta virtuaaliset ratkaisut mahdollistavat työntekijän kannalta sen, että verkottuminen ja yhteydenpito ovat huomattavasti nopeampaa. Tämä taas voi aiheuttaa sen, että joko työntekijä saa lisää kontakteja ja läheisempiä tuttavuuksia verkoston välityksellä tai sitten yhdessä toimiminen ja läheisyys muihin työntekijöihin katoavat. Myös työtiimit ja työkaverit voivat sekoittua ja vaihtua nopeasti, joten syvällisempää kontaktia voi olla hankalaa saada. (Humap 2009.)

Työntekijän kannalta hyvinvointi voi olla vaakalaudalla hajautetussa organisaatiossa, mutta sitä voidaan edistää myös omilla toimilla. Nurmen mukaan aikaeroihin ei voi itse vaikuttaa, mutta ylikuormittumisen välttämiseksi myös yksilö voi hallita omaa aikaansa. Aikavyöhykkeet aiheuttavat ongelmia työpäivien pituuksille, ja ne voivat venyttää työpäivät jopa kaksinkertaiseksi. Tässä kohtaa työntekijän oma vastuu korostuu, että hän asettaa rajat omalle työlleen ja ajankäytölle. Mielestäni tässä sysätään kuitenkin liikaa vastuuta työntekijälle, koska myös organisaation johtajan tulisi ymmärtää, että kaikki yksilöt eivät ole samanlaisia eivätkä välttämättä osaa edes sanoa ei johtajalle. Työntekijä voi hakea vertaistukea myös muilta työntekijöiltä ja pyrkiä joukolla tavoittelemaan tervettä itsekkyyttä ja tasapainoista työaikaa. Edelleenkin asian ei kuulu olla ainoastaan työntekijän vastuulla, vaan myös johtajan kuuluu tehdä osuutensa. (Humap 2009.)

Vaikka esimiehen esimerkki on tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnin ja työnteon kannalta, se ei kuitenkaan aina riitä työntekijän oikeuksien turvaamiseksi. Jos työntekijä haluaa saada äänensä kuuluville ja järkevät pelisäännöt, on asia helpompaa esittää ryhmässä. Yksittäisten ihmisten vaikutusmahdollisuudet ovat usein hyvin rajalliset ja työntekijä voi jäädä yksin ongelmiensa kanssa. Myös johtajan vastuulla on auttaa työntekijöitä luomaan henkilökohtaisia sosiaalisia verkostoja, jonka avulla vastauksia työkavereilta voi saada myös epävirallista kanavaa kuten Facebookia pitkin. Haasteeksi verkostoitumisen työntekijän näkökulmasta tekee se, että pitkään töissä olleet ovat monesti jo muodostaneet omat verkostonsa ja uusilla työntekijöillä on haasteita päästä mukaan sosiaalisiin verkostoihin. Hyvän työyhteisöilmapiirin avulla saadaan kaikki työntekijät mukaan verkostoihin, eikä kukaan joudu jäämään yksin ongelmiensa kanssa. (Humap 2009.)

Hajautetusta ja siihen vahvasti linkittyvästä joustavasta työstä puhutaan usein positiiviseen sävyyn. Hajautettu organisaatio ja työ ei kuitenkaan takaa työntekijälle positiivista työilmapiiriä ja työskentelytapoja. Monet kuitenkin kokevat positiiviseksi sen, että hyvinvointia tuetaan joustavilla työajoilla ja työnteon voi onnistua ainakin osittain kotoa käsin. Asia ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, koska työ on edelleen hyvin ajasta ja paikasta riippuvaista. Todellisuudessa siis työntekijän kannalta joustavuus ei välttämättä ole sitä, mitä ehkä odote-

taan sen olevan. Kuitenkin jossain organisaatioissa joustavuus on oikeasti toimivaa ja tehokasta, mutta ei läheskään aina. (Tieke 2013.)

Varsin suuri osa kokouksista tapahtuu edelleen kasvokkain, mikä voi olla positiivinen tai negatiivinen asia työntekijän kannalta. Kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa läsnäolo on vahvempaa, mutta vaikutusmahdollisuudet voivat olla vaikeampia. Näin sekä kasvokkain että verkon välityksellä tapahtuvassa keskustelussa on työntekijän näkökulmasta omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Osassa organisaatioista ei välttämättä edes ole vielä tarvittavia työskentelytapoja tai ne ovat hyvin puutteelliset työskentelyyn muuten kuin työpaikalta käsin. (Tieke 2013.)

Hajautettu työ on kuitenkin käsitteensä suhteellisen uusi ja siksi siinä on edelleen muutos käynnissä. Asenteet hajautettua organisaatiota kohtaan muuttuvat jatkuvasti ja myönteisemmin työntekijöistä teknologian käyttöön suhtautuvat 2000-luvulla työuransa aloittaneet. Koko organisaation ja työntekijän isoimmat haasteet ovat kuitenkin edelleen vanha ja tiukassa oleva johtamiskulttuuri sekä työyhteisöjen asenne. Paras tapa saada tasapaino organisaatioon on tehdä tuottavaa ja dialogimaista yhteistyötä työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä. (Tieke 2013.)

Osaksi syy hajautetun työn haasteellisuudessa on myös työntekijöissä itsessään. Työkulttuuri muuttuu organisaatioissa erittäin hitaasti ja vanhoista ”hyvistä” tavoista on vaikea oppia pois. Kellokortilla johtamisen sijaan joustavaan ja tuloksellisempaan johtamiseen tarvitaan työntekijöiden, johtajien ja koko työkulttuurin muutosta. Muutos lähtee jokaisesta yksilöstä, ja yksilöistä rakentuu yhtenäinen työkulttuuri, jonka avulla muutos voidaan saada aikaan. Muutokseen kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi teknologia, työaikalainsäädäntö, organisaation henkilöstöpolitiikka ja moni muu asia. Työntekijän on siis vaikea yrittää toimia hajautetussa organisaatiossa niin, että hän saa omat oikeutensa turvattua ja omaksuu selkeät toimintatavat. (Tieke 2013.)

Työntekijöillä ja kaikilla ryhmän jäsenillä täytyy olla sama käsitys siitä, minkälaisessa ryhmässä työskennellään ja minkälaisia haasteita he mahdollisesti joutuvat kohtaamaan. Työntekijän itsenäisyyden kannalta on tärkeää, että koordinointi ja yhteistyö ovat tasapainossa, jotta työ pysyy kasassa. Hajautetussa organisaatiossa tästä muodostuu helposti ongelma, koska esimerkiksi aikaerot ja organisaatioiden väliset rajat erottavat ryhmän jäseniä toisistaan. Tässä on vaarana se, että työntekijät alkavat työskennellä liiankin itsenäisesti, koska omat paikalliset tarpeet tuntuvat tärkeämmiltä kuin hajautetun ryhmän tehtävät. (Vartiainen ym. 2004, 90.)

Työntekijän aseman tekee haasteelliseksi myös se, että ryhmän jäsenet joutuvat koordinoimaan tehtäviä muidenkin sidosryhmien kanssa. Hajautetussa työssä perinteisten ryhmätaito-

jen lisäksi pitää olla hallussa ainakin seuraavat asiat: sosiaaliset taidot, rajojenhallintataidot, toimivat sosiaaliset verkostosuhteet, teknologian käyttötaidot, projektinhallintataidot ja ehkä tärkeimpänä itsensä johtamisen taidot. Kokemus ja ammattitaito auttavat näiden kaikkien asioiden hallinnassa, mutta jatkuva oppiminen on myös yksi avaintekijöistä. Yhteenvetona työntekijän näkökulmasta katsottuna hajautetussa organisaatiossa työskenteleminen voi olla vaativaa ja haasteellista, mutta organisaatiossa on myös hyvät mahdollisuudet kehittää itseään ja päästä etenemään urallaan. (Vartiainen ym. 2004, 90-91.)

## 2.2 Johtamisen näkökulmasta

Hajautettu organisaatio on selvästi haaste johtajalle, ja siinä on hyvät mahdollisuudet kehittyä johtajana. Tiimit voivat olla hajautettuja jopa monen eri maan välille ja siksi hajautetun tiimin esimiehen tulee auttaa alaisia myös itsensä johtamisessa. Hajautetun organisaation johtajan keskittyessä pelkkiin tuloksiin aiheutuu ainoastaan suurta epäluottamusta ja sekaannusta ryhmän sisällä. Johtajan tulee toimia yrityksessä myös niin sanotusti valmentajana ja pitää huolta siitä, että yrityksen toiminnalla on perusedellytykset. Perusedellytyksien ollessa kunnossa itse työn suorittamisesta tulee mutkatonta ja tehokasta. Työ hajautetussa organisaatiossa ei kuitenkaan ole helppoa johtajalle. Työ- ja työskentelytapoihin liittyviä haasteita tulee varmasti eteen vaikka kuinka paljon, eikä merkittävää kilpailuetua saavuteta ennen kuin ne saadaan ratkaistua. (Esimiehen käsikirja 2012.)

Hajautetun organisaation johtamisessa tulosten mittaamista ei kuitenkaan saa jättää varjoon. Johtamisen näkökulmasta voi olla hyvin hankalaa olla sekä ystävällinen, mahdollisimman ymmärtäväinen ja tuloksia vaativa johtaja. Jotta johtajalla itsellään olisi mahdollisimman luotettava ja tehokas työilmapiiri, hänen tulee mitata tulosten ohelle toimintaa eikä vain tuijottaa sokeasti lukuja. Valitettavan moni johtaja kuitenkin syyllistyy siihen, että vain luvut ovat merkitseviä, eikä työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetä tarpeeksi huomioita, joten tulokset voivat laskea nopeastikin. Välitavoitteet ja virstanpylväät toimivat erittäin hyvänä kannustimena ja motivaation lähteenä siihen, että johtaja saa hyvän työilmapiirin aikaiseksi ja ryhmän tehokkaasti saavuttamaan tavoitteet. (Esimiehen käsikirja 2012.)

Johtajan näkökulmasta katsottuna haasteet eivät kuitenkaan lopu siihen, että hän osaa johtaa sekä itseään että saa myös alaiset johtamaan itseään. Ryhmän yhteisen tavoitteen saamiseksi johtajan täytyy pyrkiä saamaan ihmiset toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti niin, että työntekijät eivät pidä johtajaa liian kontrolloivana. Hajautetun organisaation johtajan voi olla myös hankalaa motivoida ihmisiä organisaatiossa, koska alaisia voi parhailaan olla vaikka kuinka paljon, eikä välttämättä ole mahdollista nähdä heitä kaikkia edes viikoittain. Ryhmän motivaatioon vaikuttaa erittäin paljon myös johtajan oma motivaatio, joten ilman johtajan omaa motivaatiota työhön ryhmän toiminnasta tulee tuskin mitään. Johtajan kannalta haas-

teelliseksi toiminnan tekeekin juuri se, että hänen tulee olla esimerkkinä alaisilleen ja saada motivoitua sekä itsensä että työntekijät tulosten saavuttamiseksi. (Esimiehen käsikirja 2012.)

Jotta johtaja ja ryhmä pystyvät kommunikoimaan ilman, että johtaja joutuu näkemään koh-  
tuutonta vaivaa tiedon saamiseksi, tulee tiedon välittämiseksi saada järjestettyä mahdolli-  
simman tehokkaat välineet. Organisaation kannalta olennaisia viestintävälineitä käsitellään  
virtuaalijohtamisen ja tietojohdamisen osioissa tarkemmin. Motivaatioon liittyvänä johtaja voi  
joko kokea motivaation luomisen ryhmän kesken positiivisena haasteena tai sitten ärsyttävänä  
tekijänä, joka voi pahimmillaan tuhota koko ryhmän toiminnan. Hajautetun organisaation  
ryhmissä on usein mukana tiimin jäseniä muistakin yrityksistä. Kun työntekijöitä on monesta  
eri yrityksestä, voi johtajan olla hankalaa saavuttaa auktoriteettista asemaa ja saada työnte-  
kijät toimimaan yhdessä niin, että he toimivat, kuin kaikki olisivat samassa yrityksessä töissä.  
(Esimiehen käsikirja 2012.)

Hajautetun ryhmän toiminta johtajan näkökulmasta katsottuna on haasteellista, mutta se voi  
olla myös hyvin palkitsevaa ja tarjota paljon mahdollisuuksia onnistua. Myös johtajan on tär-  
keää saada näitä onnistumisen tunteita, jotta hän jaksaa eteenpäin toiminnassaan ja myös  
kannustaa alaisiaan. Työn kehittyminen, kasvaminen ja yhteistyö vaativat selkeitä toiminta-  
tapoja. Näiden saavuttamiseksi johtajan kannattaa sopia yhdessä alaisten kanssa mahdolli-  
simman yksinkertaiset viestinvälineet ja toimintatavat, joiden avulla tavoitteet saadaan saa-  
vutettua. Parhaimmillaan hajautetun ryhmän toiminta on johtajan näkökulmasta kehittävä,  
haastavaa, sopivalla tavalla jokaiselle itsenäistä ja uusia ideoita tuottava. (Esimiehen käsikir-  
ja 2012.)

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, mutta silti manageriaalinen hierarkkisiin rakenteisiin ja  
sääntöihin perustuva johtamiskulttuuri on vahvasti läsnä. Johtaminen on perustunut ja perus-  
tuu edelleen osittain siihen ajatukseen, että toiminta on ennakoitavissa ja sitä voidaan hallita  
tarkkojen prosessien ja suunnitelmien avulla. Luovaa ajattelua on pidetty lähinnä johtajan  
etuoikeutena, mutta johtajan näkökulmasta katsottuna on erittäin tuottavaa ja ilmapiiriä  
luovaa antaa myös työntekijöiden olla luovia. Kun hajautetun organisaation ryhmä on luova,  
myös johtaja pystyy hyödyntämään näitä ideoita ryhmän toiminnassa ja käyttämään energi-  
aansa tehokkaammin. Itsenäinen ja omaehtoinen ajattelu on yksi hajautetun organisaation  
johtamisen peruskivistä, mutta johtajan näkökulmasta on vaikea tasapainotella johtamisen ja  
työntekijöiden itsenäisyyden välillä. (Ruohisto 2011.)

Toimintaympäristö yrityksissä muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi, joten pelkkä manage-  
riaalinen johtamismalli ei toimi enää. Ongelmat yrityksissä eivät ole aina paikallisia, joten  
johtajan tulee monesti käyttää asiantuntijoita monelta eri alalta, jotta hän voi yhdessä hei-  
dän kanssa ratkaista ongelmat. Manageriaalinen toimintakulttuuri korostaa yksin tekemistä,

joten johtajan näkökulmasta se on hyvin huono tapa johtaa ja toimia yrityksessä. Hajautetun organisaation kannalta tällainen toimintakulttuuri on puutteellista, koska asiantuntijat joutuvat tekemään ratkaisuja ilman tarvittavaa tietoa ja osaamista. Projektit etenevät hitaasti ja asiantuntijat tekevät helposti huonoja ratkaisuja, jotka voivat tulla myöhemmin todella kalliiksi. Johtaja voi tuntea olevansa manageriaalisessa toimintakulttuurissa enemmän vallassa, mutta tosiasiallisesti jäykkä ja liian auktoriteettinen johtaminen ei toimi enää globaalissa nykymaailmassa. (Ruohisto 2011.)

Vuorovaikutteisuus on avainsana hajautetussa organisaatiossa. Kun yrityksessä vallitsee avoin ja tiedottava ilmapiiri, on johtajan rooli yrityksessä paljon helpompaa ja antavampaa. Niin sanotusta hiljaisesta tiedosta suurin osa välittyy vain ihmisten vuorovaikutuksessa. Johtajan näkökulmasta on hyvin tärkeää saada muodostettua ihmisten välille kestävä side ja kaikki vuorovaikutukseen keskenään myös niin, että johtajalle kerrotaan kaikki olennainen tieto. Ideaalitulanteessa yrityksessä on mahdollisuus saada keneltä tahansa apua juuri silloin, kun sitä tarvitaan, mutta käytännössä se ei voi olla aina mahdollista. Hyvien viestinvälineiden avulla siihen voidaan kuitenkin pyrkiä ja pyrkiä pääsemään mahdollisimman tehokkaaseen kommunikointiin. (Ruohisto 2011.)

Ryhmien sijaan hajautetussa organisaatiossa on ollut puhetta myös parvista, joilla ei ole tarkkaan määriteltyjä rajoja. Parven ideana on, että jokainen osallistuu toimintaan oman osaamisen, mahdollisuuksien ja kiinnostusten mukaan. Parvityöskentely on otollista johtajan näkökulmasta, koska näin hän pystyy paremmin tunnistamaan ryhmän jäsenten vahvuudet ja keskittämään jäsenet tekemään oikeita asioita. Samalla myös koko työskentelystä tulee selkeämpää ja yhtenäisen kokonaisuuden luominen muodostuu otolliseksi. Johtaja voi jakaa parven työntekijöitä myös eri projektien välille ja antaa myös työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa siihen, missä projekteissa he työskentelevät ja millä teholla. Lukusarjan 1-9-90 avulla voidaan kuvata tätä mallia yksinkertaisesti. 90 % projektissa olevista on kuulolla ja oppimassa, 9 % henkilöistä auttaa vain silloin kuin on tarvetta ja ainoastaan 1 % henkilöistä panostaa projektiin täydellä teholla. (Ruohisto 2011.)

Byrokraattisen manageriaalisen johtamismallin ongelmana on jäykkyys ja tehokkuus isoissa hajautetuissa organisaatioissa. Parven avulla johtaja voi jakaa osaamista ja kanavoida osaamista sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Monesti parvien avulla johtaja voi säästää valtavasti omaa työaikaansa sekä työntekijöidensä työaika turhalta työltä, joten asia on hyvin positiivinen johtajan kannalta. Parvia ei saada kuitenkaan muodostettua ilman kunnollisia välineitä ja tehokasta toimintaa. Johtajan voi olla hankalaa auttaa työntekijöitä löytämään henkilöt, jotka osaavat jotakin tiettyä asiaa, ovat kiinnostuneita siitä, ja joilta voi vielä lisäksi pyytää apua. (Ruohisto 2011.)

Johtajan voi käyttää parven toiminnan muodostamiseksi ja ylläpitämiseksi esimerkiksi pika- viestintää, verkkokokouhuoneita ja yhteisiä muistiinpanoja. Tärkeintä toiminnan kannalta on kuitenkin, että viestintävälineet ja toiminta ovat joustavia, mutta samalla tehokkaita. Ennen välineiden käyttöä johtajan tulee yhdessä parven kanssa miettiä välineet, jota käytetään toiminnassa. Johtajan ja myös työntekijän näkökulmasta katsottuna kehittäminen tulee nähdä toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämisenä pelkkien uusien työkalujen kehittämisen sijaan. (Ruohisto 2011.)

Johtajan näkökulmasta katsottuna vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys ovat avainsanoja, jotta johtajalla sekä hänen alaisillaan on paremmat mahdollisuudet onnistua ja mukavampi ilmapiiri. Jotta johtaja ei joudu jatkuvasti miettimään tavoitteita uudelleen, on ne syytä määritellä jo ryhmän muodostumisvaiheessa. Heti tavoitteiden määrittämisen jälkeen hyvä johtaja miettii välineitä, joilla toiminnasta tulee mahdollisimman tehokasta. Hajautetun organisaation johtaja ei kuitenkaan voi tietää kaikkea kaikesta, ja silloin apu voi olla tarpeen. Johtaja voi kokea avun pyytämisen auktoriteetin menettämisenä, mutta sitä se ei ole, koska ilman apua johtamisesta voi tulla hyvin hankalaa. Taitava johtaja pyytää tarvittaessa apua alaan perehtyneiltä ammattilaisilta sekä keskustelee yhdessä heidän ja työntekijöiden kanssa tarvittavista välineistä ja toimintatavoista. (Ruohisto 2011.)

### 2.3 Kulttuurierot

Yritysmailma on jo niin vahvasti globalisoitunut, että kansainvälisyys on jo arkipäivää yrityksissä. Kulttuurienvälisessä viestinnässä on selkeitä eroja sekä internetissä että kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa. Aasiassa ammattikontakteja ylläpidetään monissa sähköisissä sovelluksissa, kun taas länsimaissa suhtaudutaan kriittisemmin eri foorumeiden virallisuuteen. Länsimaat ja Aasia eroavat myös niin, että Aasiassa kasvokkain tapahtuva viestintä on hyvin maltillista, mutta internetissä asioista kerrotaan suuremmin. (Humap 2009.)

Tiimit ovat hyvin globaaleja, minkä takia epäluottamuksia ja väärintulkintoja tapahtuu helposti. Suomalaisessa kulttuurissa on tapana antaa vastauksen viipyä niin kauan, kunnes asia on selvitetty kokonaan. Pohjois-Amerikassa tämä taas ei tule kuulonkaan, koska siellä vastausta odotetaan nopeasti, sillä sen katsotaan osoittavan tehtävien tasalla olemista. Vähintään jokinlainen väliaikatieto asian etenemistä tai edes kiittäminen viestin saamisesta on suotavaa. Aasiassa ja varsinkin japanilaisessa kulttuurissa on aivan normaali käytäntö hyväksyttää kaikki sähköpostivastaukset esimiehellä, mikä aiheuttaa usein melkoisen viiveen vastauksessa. (Humap 2009.)

Kulttuuriin liittyvät haasteet eivät johdu kuitenkaan ainoastaan kansallisten kulttuurien välisistä erilaisuuksista. Hajautetun organisaation projekteissa voi toimia työntekijöitä monesta

eri yrityksestä, ja sen takia toimintakulttuuri voi olla hyvinkin erilainen. Jokaisella yrityksellä on tapansa kommunikoida ja hoitaa työt, joten yhteisen linjan pitäminen on usein haasteellista. Toimintakulttuurin yhdenmukaistamiseksi hajautetun työn ryhmän jäsenten täytyy tehdä selkeät pelisäännöt ja sopia, miten kommunikointi ryhmän välillä hoidetaan. Esimerkkinä yritys X voi käyttää pääasiallisena viestintävälineenä sähköpostia ja yritys Y taas Intraa, joten ryhmän jäsenten täytyy sopia käyttääkö koko ryhmä sähköpostia, Intraa vai kenties ihan jostain muuta kommunikointiin. (Esimiehen käsikirja 2012.)

Karkeasti jaettuna kulttuurilliset eroavuudet voidaan jakaa seitsemään eri luokkaan hajautetussa organisaatiossa:

1. Samaistumisen kohde, samaistuuko yksilö itseensä vai ryhmään.
2. Arvovallan lähde ja ilmentyminen, saavutetaanko auktoriteetti ja arvovalta syntyneenä vai kovalla työnteolla.
3. Kuinka yksilö reagoi epävarmuuteen ja muutokseen yrityksessä.
4. Tiedon saamiset keinot, onko oppiminen havainnollistamiseen vai kokeilemiseen perustuvaa.
5. Tavoitteet ja keinot työsuorituksissa.
6. Suhtautuminen ajankäyttöön.
7. Tasapainotteluun sosiaalisen ympäristön ja luonnon kanssa.

Näkemyksistä seitsemästä eri luokasta ei tarjota mahdollisuutta laittaa kaikkia työntekijöitä samaan nippuun, mutta se auttaa kuitenkin ymmärtämään hajautetun organisaation työntekijöiden erilaisia näkemyksiä ja toiminnan eroja. Suurena vaarana luokittelussa on kuitenkin se, että sen seurauksena syntyy hyvin voimakkaita stereotyyppisiä käsityksiä erilaisista kulttuureista. (Vartiainen ym. 2004, 94-95.)

Kulttuurien kohtaaminen on aina oma haasteensa hajautetussa organisaatiossa. Kaikkein vahvimmat kulttuurilliset tekijät ovat kansallinen kulttuuritausta, ja jokaisessa kulttuurillisessa kohtaamisessa on havaittavissa ainakin jotain haasteita. Useimmiten haasteet liittyvät erilaisiin odotuksiin projekteista ja viestien tulkitsemisiin. Jo aikaisemmin esitettyjen esimerkkien lisäksi asiaa valaisee muutama muu esimerkki. Hollantilaiset ovat tottuneet työn suoraan kritisointiin ja turhautuvat helposti tyypilliseen suomalaiseen jahkailuun, mikä voi helposti tuottaa sanaharkkaa kulttuurien välille. Länsimaalainen ajattelutapa on niin vahvasti yksilökeskeinen, että esimerkiksi aasialaisissa kulttuureissa tätä ei oikein ymmärretä. Aasialaisissa kulttuureissa on vahvasti läsnä me-henki, johon voi tukeutua ja samaistua tarpeen tullen. Johtamisessa taas voi ihan niin lähellä kuin Ruotsin ja Suomen välillä ilmetä ongelmia, koska Ruotsissa päätöksentekokulttuuri on erittäin demokraattinen, kun Suomessa taas päätöksentekokulttuuri on selvästi suurempaa ja autoritaarisempaa. (Vartiainen ym. 2004, 96.)

Stereotypiat eri kulttuureista ovat valitettavan paljon läsnä hajautetussa organisaatiossa. Yksilöitä ei pitäisi lokeroida liian vahvasti erilaisiin kulttuureihin, koska he eivät välttämättä edes edusta niitä piirteitä, mitkä voivat olla tyypillisiä monelle muulle yksilölle siinä kulttuurissa. Äärimmäisissä tapauksissa voi käydä niin, että tietyn kulttuurin edustajat on lokeroitu kritiikkiä kestävämmiksi, joten heidän mielipidettään ei uskalleta tai haluta edes kysyä. Monesti stereotypiat ja oletukset johtuvat siitä, että kulttuuria on helpompi tulkita ja jakaa eri toimintamallit kulttuurierosta johtuvasti, persoonallisuudesta johtuvaksi sijaan. Hyvin tyypillinen ajattelutapa on, että kulttuurillisia tapoja voi muokata, mutta yksilöä ei voi muokata ainakaan kovin lyhyessä ajassa. (Vartiainen ym. 2004, 96-97.)

Viestinnän ja johtamisen ongelmat hajautetun organisaation kulttuurien välillä ovat haasteena niin kauan, kuin kulttuurit eroavat vahvastikin toisistaan. Positiivisena tekijänä pieni monikulttuurinen ryhmä voi muodostua niin kiinteäksi, että sillä on jopa mahdollisuus ohittaa raja-aitoja, jotka johtuvat kulttuurieroista. Muodostuminen kuitenkin harvoin tapahtuu itsestään, joten perusresepti toistensa parempaan yhteisymmärrykseen on perehtyminen toisiin kulttuureihin, yleinen koulutus ja mukautuminen toisiin kulttuureihin. Selkeästi laadittujen pelisääntöjen avulla väärinkäsitykset laskevat ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista muodostuu paljon selkeämmäksi. (Vartiainen ym. 2004, 97.)

### 3 Hajautetun organisaation johtaminen

Hajautettua organisaatiota johdettaessa voi kohdata monia eri haasteita. Hajautetut organisaatiot ovat samanlaisia kuin paikalliset organisaatiot niin, että ne ovat myös olemassa tehtävien ja annettujen toimeksiantojen toteuttamiseksi. Johtaminen on kuitenkin globaaleissa organisaatioissa paljonkin erilaista kuin paikallisissa organisaatioissa. Johtajan tulisi pyrkiä toimimaan ”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti” -periaatteella, mutta se on erittäin vaativaa. Pelkkä etäisyys luo jo riittävästi haasteita johtamiselle, ja erilaiset järjestelyt täytyy hoitaa erittäin huolellisesti, jotta toiminta pysyy kasassa. (Vartiainen ym. 2004, 124.)

Pääsääntöisesti hajautetun organisaation johtajalla on kolme roolia. Suunnittelussa tarvitaan mallien ja käsitteiden hallintaa sekä kykyä verkostoitua, jotta kaikista osapuolista saadaan yhtenäinen verkosto. Verkoston järjestelyn roolissa tarvitaan neuvottelu- ja sovitteletaitoja, jotta osapuolet toimivat yhteistyössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Myöskään kehittämistä ei saa unohtaa, ja siksi onkin tärkeää, että verkosto oppii jatkuvasti lisää ja parantaa toimintaansa oppimansa mukaan. (Vartiainen ym. 2004, 124-125.)

Yrityksen johdolla on keskeinen rooli organisaation yhteen ”kutomiseksi”, jolla tarkoitetaan erilaisten toiminta- ja ajattelutapojen yhdistymistä sekä syntetisoimista hajautetussa organisaatiossa. Organisaatio tarvitseeikin selkeän strategian, jolla saadaan viestintä toimimaan



saumattomasti, ja luotua suhteiden verkosto, josta muodostuu koko organisaation kattava kudelman. Tässä asiassa johdolla on erittäin keskeinen rooli, koska sen tehtävänä on tunnistaa keskustelusta ja vuorovaikutukset tärkeimmät asiat. Asioiden yhteen kutominen mahdollistaa koko ryhmän tai projektin keskittymisen olennaisiin asioihin. (Vartiainen ym. 2004, 125.)

Ylimmän johdon tuki hajautetussa organisaatiossa on äärimmäisen tärkeää ihan samalla tavalla kuin paikallisessakin organisaatiossa. Yrityksen johdon tulee huomioida kaikki toimipisteet strategisessa suunnittelussa ja suunnata niille voimavaroja. Viestintä yrityksessä täytyy järjestää niin, että se toimii ilman katkoksia ja mahdollisimman helposti. Jos hajautettu projekti on suuri, on ohjausryhmän rooli projektissa erityisen tärkeä. Ohjausryhmän roolina on valvoa kuinka projekti etenee ja toimia korkeimpana päättäjänä projektissa. Erilaisissa tapaustutkimuksissa on todettu, että projektin johtaminen voi asettaa niin suuria haasteita projektipäällikölle, että hän ei välttämättä onnistu siinä ilman ohjausryhmää. (Vartiainen ym. 2004, 126-127.)

Myöskään keskitetty johtajuus ja tiukka koordinointi eivät ole hyvä tapa johtaa hajautettua ryhmää. Johtajuutta on syytä jakaa, niin kuin yleensäkin hajautetussa organisaatiossa tehdään. Projektin onnistumista ei ole syytä sysätä ainoastaan projektipäällikölle, vaan myös jokaisen ryhmän jäsenen tulee tietää, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta, ja jokaisen on voitava luottaa siihen, että jokainen panostaa projektiin. Ryhmän työnjaosta sovitaan yhdessä ja kaikesta tiedotetaan mahdollisimman avoimesti. Ryhmä määrittelee yhteisymmärryksessä toimintasäännöt, jokaisen roolin, yhteiset tavoitteet ja vaatii, että jokainen osallistuu niiden määrittelyyn. (Vartiainen ym. 2004, 127.)

Näkymätön johto hajautetussa organisaatiossa on yksi tuhoisimmista asioista organisaation kannalta. Hyvänä esimerkkinä voidaan ottaa ydinryhmän jäsenet, jotka kaipaavat tukea ja muutenkin apua johtoryhmältä, koska he kokevat olevansa voimattomia viemään uusia ideoita tehtaille omin voimin. Ryhmälle ei ole oikeastaan edes selvää, kuka projektia vetää, ovatko ne projektipäälliköt, johtoryhmä vai kenties joku muu. Vastuu tavallaan vain leijuu ilmassa, eikä ryhmällä ole mitään tietoa siitä, onko projektilla edes johtajaa vai ei. Ydinryhmän jäsenet alkavat suhtautua kyynisesti koko projektiin ja näin projektia toteutetaan vähän miten sattuu ja se etenee, jos etenee. Tämän esimerkki kuvaa hyvin muutoksenhallinnan haastetta, osaa matkustajista eli tässä tapauksessa ydinryhmää ei ole otettu kyytiin ja johto ei ole hoi-  
tanut johtamista asiaankuuluvalla tavalla. (Vartiainen ym. 2004, 172-173.)

Hajautetun organisaation menestymisen mahdollistavat yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit. Hajautettu työ vaatii johtajaltaan erityisen paljon panostamista työskentelyn koordinoimiseen ja asioiden organisoimiseen. Asianmukaiset seuranta- ja raportointikäytännöt mahdollistavat, että yrityksen johto sekä projektipäälliköt pystyvät toimimaan ja reagoimaan

tarpeellisiin muutoksiin ripeästi. Palautteen tärkeyttä ei saa myöskään unohtaa johtamisessa, koska sen avulla saadaan työntekijöiltä tärkeää tietoa siitä, miten johtaminen sujuu ja kuinka työ etenee, ja miten se voisi mahdollisesti sujua paremmin. Johto ei saa toimia organisaatiossa mielivaltaisesti ja on tärkeää selvittää johdon tehtävät, vastualueet ja toimintatavat tarkasti, kun hajautetun yksikön työntekijät tapaavat toisensa ensimmäistä kertaa. (Vartiainen ym. 2004, 127-129.)

Mitä monimutkaisempi ryhmän tehtävä on, sitä isommalla todennäköisyydellä aiheutuu konflikteja. Hajautetun ryhmän tehtävien taso määrittää sen, millaista osaamista ja johtamista ryhmässä tarvitaan. Konflikteja voidaan ratkoa kannustamalla jatkuvasti ja hieman painostamalla jäseniä osallistumaan kaikkeen yhteiseen toimintaan. Johdon on myös hyvä edellyttää, että myös mahdolliset alaryhmät vaihtavat tietoja keskenään. Konflikteja voidaan myös hyvin välttää pitämällä matala kynnyksellä kertoa johdolle mahdollisista hankaluuksista ja ennusmerkeistä niistä. Ehkä kaikkein tärkein asia on kuitenkin, että saadaan rakennettua ryhmän sisälle kommunikaatiokulttuuri, joka jo itsessään ehkäisee kontrolloimatonta ja negatiivista viestintää. Tämä olisi tärkeää saada aikaiseksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia. Lopuksi johto voi myös arvioida kommunikoinnin onnistumista niin työntekijöiden kuin johdon ja työntekijöiden avulla, jotta toimintaa voidaan kehittää tulevia projekteja varten. (Vartiainen ym. 2004, 129-130.)

### 3.1 Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtaminen on olennainen osa hajautetun organisaation johtamista. Kun tiimi on hajautettu eri paikkoihin, nousevat väistämättä erilaiset verkko- ja puhelinpalaverit suureen rooliin. Sähköisiä tietojärjestelmiä hyödyntävällä yhteydenpidolla varmistetaan, että tiimin jäsenet ovat varmasti ymmärtäneet tilanteet ja noudattavat yhdessä sovittuja menettelytapoja. Jo johtaminen paikan päällä voi osoittautua hyvin haasteelliseksi, joten virtuaalijohtaminen eli ihmisen johtaminen etäältä ei todellakaan ole helppoa. Tiimityötä tutkineen Nurmen mukaan esimiehen kannattaakin pitää erityistä huolta kaukana istuvista työntekijöistä ja vaikka soittaa puhelu yksin työskentelevälle vähintään kerran viikossa. Puhelun aiheeksi riittää pelkkä kysymys ”Miten menee?”, koska jo sen avulla saadaan kontaktia ja päivitettyä esimiehen sekä työntekijän tilanteet. (Hurme 2010.)

Työaika hämärtyy virtuaalituossa, koska töitä on mahdollista tehdä jopa kaikkina vuorokauden aikoina, joten työn kuormitus ja rytmitys on syytä ottaa huomioon. Esimies ei usein pysty näkemään kaikkien tilannetta kovinkaan tarkkaan, eikä siihen ole aikaa, joten myös alaisella on vastuu kertoa esimiehelle mahdollisista ongelmista tai muista epäkohdista. Esimies voi kuitenkin pyrkiä toimimaan hyvänä esimerkkinä. Jos esimies lähettää alaisilleen työhön liittyviä viestejä puolen työn aikaan, hän viestii, että tämä on normaalia toimintaa tai sitä jopa odote-

taan. Liiallisuusiin ei kannata kuitenkaan mennä, ja esimiehen tulee lähettää työviestit työajan puitteissa. Nurmi (2010) kertoo väitöstutkimuksessaan, että yrityksen johto tai esimiehet eivät pyytäneet työntekijöitä venyttämään ajankäyttöään. Kuitenkin saavuttaakseen tavoitteensa työntekijöiden oli kuitenkin pakko joustaa työajoistaan. (ks. Hurme 2010.)

Virtuaaliesimies voi innostaa muutenkin alaisiaan. Humalan (2010) mukaan innostus lähtee esimiehen omasta jaksamisesta sekä siitä, että hän tietää mitä alaiset osaavat. Lisäksi myös vapaamuotoista vuorovaikutusta pitää olla, koska se täydentää kuvaa työntekijöistä. Myös kuuntelemisen taito on erityisen tärkeää. Humala (2010) kertoo, että yleisesti sanotaan virtuaalijohtajan tarvitsevan tavallista isommat korvat. Kuuntelemisten taito korostuu globaaleissa tiimeissä, koska erilaisten toimintakulttuurien ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Virtuaalisuus on monelle suomalaiselle yritykselle arkipäivää. Esimerkiksi Kone, joka toimii viidessäkymmenessä maassa, sai laskettua matkakustannuksia neljänneksen virtuaalityökalujen ansiosta. Esimerkiksi kokonaan suomalaisissa organisaatioissa, kuten valtion virastoissa, matkustetaan turhan paljon ja teknologiaa hyödynnetään vielä vähän, kertoo Nurmi (2010). (ks. Hurme 2010)

Virtuaalijohtamisen voi pyrkiä myös pitämään hyvin yksinkertaisena. Virtuaalijohtamisen ohjenuoraksi sopii keep it simple -ajattelutapa eli johtamisen pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena. Työkalut voivat myös olla mahdollisimman yksinkertaisia, mutta sellaisia, että yhteistyöllä on riittävästi haasteita. Virtuaalijohtamisessa käytettävät verkkokokoukset ovat jo varsin yleisiä. Ne on hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja sellaisina, että jokaisen osallistujan on mahdollisimman helppo päästä kokoukseen mukaan. Osanottajille tulee lähettää sähköpostitse ohjeet ja pyytää heitä tarkastamaan järjestelmän toimivuus. Verkkokokous eroaa siinä perinteisestä kokouksesta, että eri osallistujien välille voi olla vaikeaa luoda yhteyttä. Myös kokouksen johtaja voi vaikuttaa tähän tekemällä kysymyksiä ja antamalla kommentteja, myös silloin, kun hän ei itse varsinaisesti osallistu keskusteluun. (Humala 2007, 75-76.)

Yksinkertaisuutta, selkeyttä ja innostusta virtuaalijohtamiseen saadaan helposti muutaman ohjeen avulla. Tärkeintä on, että innostus lähtee aina johtajasta ja tätä kautta hän innostaa myös muita tekemään. Johtaja voi hyödyntää omaa intuitiotaan virtuaalityön johtamisessa. Mahdollisimman helppokäyttöiset virtuaalityökalut herättävät luottamusta sekä samalla tarjoavat asiantuntemusta ja haastetta uudelleenlaiseen ajatteluun. Selkeät pelisäännöt verkkokokouksiin ja virtuaalityöhön ovat ehdottomat. Avainsanana on selkeys, yksinkertaisuus ja se, että päämäärä on selkeä alusta lähtien. Jotta työskentely toimii mahdollisimman sujuvasti, on johtajan pidettävä yllä järjestystä aivan samalla tavalla kuin missä tahansa muussakin johtamisessa. Lopuksi johtaja voi myös yhdistää rikkaasti sähköistä ja perinteistä johtamista sekä työkaluja, jos tilanne on suotuisa. (Humala 2007, 92.)

Virtuaalityö edellyttää jopa ylikorostettua tietoista ja säännöllistä viestintää, jotta johtaminen saadaan pidettyä mahdollisimman yksinkertaisena. Monipuolinen ja tehokkaasti suunniteltu viestintä on havaittu tyypilliseksi johtajalle, joka on aidosti kiinnostunut ihmisistä. Hajautetun organisaation johtajan on tiedettävä, että ainoastaan sähköisillä työvälineillä ei synny tulosta eikä ainoastaan niiden avulla voida johtaa virtuaaliorganisaatiota tai sen osia. Tähän mennessä verkostotiimejä on lähinnä tarkasteltu teknologian ehdoilla. On siis pohdittu, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin virtuaalityössä. Viime aikoina on kuitenkin alettu pohtimaan myös käyttäjien kannalta. Johtajan tulee myös nykyään pystyä keskittymään enemmän prosesseihin, jotta verkostotiimit sopeutuvat tilanteeseen. Verkostotiimit pystyvät näin sopeutumaan paremmin tilanteeseen, jotta he voivat käyttää erilaisia teknologioita viestimään erilaisista asioista täsmällisesti ja asianmukaisesti. Näin voidaan käyttää viestinnän rikkauden puutetta edukseen. (Humala 2007, 99.)

Viestintäkanavia mietittäessä johtaja tarvitsee käyttäjänäkökulmaa, jotta hän voi miettiä, mitä välinettä käyttäjän on kussakin tilanteessa helpoin käyttää. Erilaiset työskentelytavat rajoittuvat ainoastaan johtajan mielikuvitukseen ja käyttäjäkokemuksia onkin syytä kerätä monenlaisesta eri työskentelytavasta. Johtajan löytäessä kaikkein parhaan viestintäkanavan, sujuu kaikki sen jälkeen paljon yksinkertaisemmin. Luottamus, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri paranevat huomattavasti. Pelkkä sähköposti ja keskusteluryhmät eivät enää riitä, koska niillä ei saada aikaan onnistunutta ja tehokasta viestintää. Keskustelut kuihtuvat hyvin helposti ja sähköposti voi täyttyä nopeasti viesteistä sekä roskapostista, jolloin tärkeät viestit hukkuvat helposti. (Humala 2007, 99-101.)

Erilaiset ryhmätyön tukijärjestelmät avaavat uusia mahdollisuuksia verkostotyöhön ja verkostojen johtamiseen. Ryhmätyövälineiden avulla voidaan merkittävästi helpottaa yhteistä ryhmätietoisuuden syntymistä. Ryhmätyöratkaisujen avulla projekteihin osallistuvat ihmiset voivat työstää yhdessä ja keskitetysti dokumentteja. Verkkokokousvälineiden ansioista esimerkiksi yrityksen johto voi esittää tiedon samanaikaisesti ympäri maailmaa. Mukana voi olla mahdollisuuksien mukaan myös puhetta ja elävää kuvaa, ja jokainen mukana oleva voi kommunikoida toistensa kanssa. Johtamisen työvälineeksi ja ryhmätyön helpottamiseksi on olemassa suomenkieliseksi esimerkiksi modulaarinen työkalupalkki. Ohjelma sisältää ohjeita, tietoa, ryhmädynamiikan yhteistoiminnallisia kehittämisen välineitä sekä valaisevia tausesimerkkejä ihmisten ja asioiden johtamisesta hajautetussa organisaatiossa. (Humala 2007, 101-102.)

### 3.1.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan lyhyesti sanottuna verkkoympäristöä, jossa jokaisella on mahdollisuus lähettää ja vastaanottaa viestejä. Sosiaalisesta mediasta puhutaan nykyään erittäin paljon. Monet yritykset käyttävät sitä mainonnassaan sekä kanavana viestiä yrityksen asioidista asiakkaille. Sosiaalista mediaa voidaan kuitenkin käyttää hyödyksi myös virtuaalijohtamisessa. Uuden teknologian avulla verkostoituminen onnistuu erilaisissa internet-yhteisöissä aikaisempaa helpommin. Lyhyesti kuvailtuna yrityksen käyttämät sosiaaliset mediat ovat internet-palveluja, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön. Tämän mahdollistaa Web 2.0, joka siis tarkoittaa käyttäjien tuottamaa sisältöä. Olennaista koko uudelle sosiaalisen median kulttuurille on, että yhteisössä toimitaan yhteisön ehdoilla ilman portinvartijoita. Organisaatiossa toiminta ei kuitenkaan välttämättä pyöri kaikkien yritysten työntekijöiden ehdolla, vaan toiminta ja sen kontrolloiminen yhteisössä voi olla vahvasti yhden tai useamman ihmisen käsissä. (Juholin 2009, 76 & Mikkonen 2011.)

Sosiaalisen median alalajeja ovat esimerkiksi wikit, blogit ja erilaiset verkostoitumismediat. Tunnetuimpia yhteisösivustoja Suomessa ovat Facebook, LinkedIn ja Myspace, joista Facebookilla on selvästi eniten käyttäjiä. Sosiaaliset mediat luovat yritykselle täysin uusia mahdollisuuksia johtaa toimintaa ja verkostoitua. Ne täydentävät ja korvaavat yhä enemmän kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia sekä yhteydenpitoa. Facebookissa yhteisön luominen on helppoa ja yhteisöjen avulla saadaan helposti ainakin suurin osa organisaation työntekijöistä yhteisön piiriin. Facebookin etuna on se, että siellä tiedon jakaminen on erittäin helppoa ja nopeaa. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua tiedon pysyminen vain tahoilla, jolle se on tarkoitettu. Kovin salaisia tietoja Facebookin yhteisöissä ei kannata jakaa, koska siinä on aina riski, että ne päätyvät joltain kautta muihin käsiin. (Juholin 2009, 76.)

Blogit eli toisin sanoen verkkopäiväkirja on ollut jo pidempään viestinnän ilmaisukeinona. Olennaista työyhteisöjen kannalta on tiedostaa, että blogit ovat tärkeä tietolähde viestiä joukoille, mutta ne eivät sovellu juurikaan työyhteisön sisäiseen viestintään. Blogit kuitenkin yleistyvät nopeasti koko ihmismassan keskuudessa ja niillä on tärkeä rooli kanavana tuoda yrityksen tai yksittäisen henkilön viestiä esille. Blogin etuna on se, että se mahdollistaa kirjoittajan persoonan näkymisen, mikä ei välttämättä ole aina yrityksen käyttöön hyvä vaihtoehto. Monet yritykset haluavat olla viestinnässään mahdollisimman neutraaleja, eivätkä halua jakaa niin sanotusti tunteellisempia asioita yrityksen ulkopuolelle. (Juholin 2009, 76.)

Monet johtajat ovat edelleen kuitenkin melko vastahakoisia käyttämään sosiaalista mediaa. Vanhoihin kanaviin on helppoa turvautua, mutta niiden voi monesti parempi tulos jäädä tekemättä. Tästä huolimatta sosiaalisen median suosio jatkaa kasvuaan, ja kehityksen myötä nähdään, kuinka pitkälle se ulottuu työyhteisöissä. Iso osa yrityksistä kuitenkin käyttää sosiaalista mediaa ainakin jossain muodossa ja ymmärtää sen arvon työssä sekä yritysviestinnässä. Johtajat ovat kuitenkin edelleen varautuneita sosiaalisen mediaan ja siihen on järkevääkin

olla varautunut. Arkaluontoisiakin asioita on tullut julkiseksi sosiaalisen median kautta ja harmitsemattomuuteen on yksinkertainen syy. Kaikki ihmiset eivät ole vielä tarpeeksi tottuneet sosiaalisen mediaan ja tarvittavaa kokemusta eikä osaamista ole. Tämän takia on erittäin tärkeää, että yrityksen johto opettelee sosiaalisen median pelisäännöt ja sen jälkeen kouluttaa muun henkilökunnan niihin. (Mikkonen 2011.)

### 3.1.2 Sähköposti ja intranet

Sähköposti on virtuaalijohtamisen vanhimpia keinoja. Se on monen ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä sekä työpaikalla että vapaa-ajalla. Alkuun se on otettu vastaan foorumina, jonka avulla tosiaikainen keskustelu ja ajatustenvaihto onnistuvat nopeasti. Monikansallisissa yrityksissä sähköpostin käyttöä on tutkinut Kankaanranta, joka on jaotellut sähköpostiviestit kolmeen eri luokkaan. Luokat ovat postinkantajaviestit, ilmoitustaulutyypiset viestit ja dialogiviestit, jotka ovat vapaamuotoisempia kuin muut. Hajautetun organisaation tietojohdossa käytetään edelleen varsinkin postinkantajaviestejä, joiden tarkoituksena on välittää liitetiedostoina jo olemassa olevaa tietoa organisaation sisällä. (Juholin 2009, 77.)

Ilmoitustaulutyypisten viestien tehtävä on yksinkertaisesti tuoda organisaation tietoon yrityksessä käynnissä olevia ja tulevia asioita. Dialogiviestit taas viittaavat enemmän sosiaaliseen mediaan ja vapaamuotoisempaan keskusteluun ihmisten välillä, koska niiden tarkoituksena on keskustella asioista eikä välttämättä ilmoittaa valmiista tiedosta. Toisen tutkimuksen mukaan sähköpostia käytetään edelleen eniten johdon viestintäkanavana, ja sillä on vahva merkitys tiedottamisessa. Vasta yrityksen johdon jälkeen sähköpostia käytetään sisäiseen tiedottamiseen ja ylipäätään muuhunkin yhteydenpitoon työyhteisössä. (Juholin 2009, 77.)

Sähköpostiviestien varsinainen idea on kuitenkin hämärtynyt vuosien kuluessa. Roskapostit ovat iso ongelma sähköpostiviestinnässä, ja tärkeät viestit voivat helposti hukkuu niiden joukkoon, tai sitten viestejä voi muuten tulla yksinkertaisesti liikaa. Viestinnän teho ja sen tuottama informaatio laskee nopeasti, joten viestintäkanavana se on heikkenemään päin. Sähköpostit soveltuvat edelleen hyvin ilmoitusluonteisiin asioihin sekä postinkantajaviesteiksi, mutta dialogiseen keskusteluun on nykyään olemassa paljon parempia väyliä. Esimerkiksi aikaisemmin käsitelty sosiaalinen media sopii dialogiseen keskusteluun paremmin sen tavoitavuuden ja nopeuden ansiosta. (Juholin 2009, 77.)

Intranet on organisaation sisäinen verkosto, jonne ei ole pääsyä kuin ihmisillä, joilla on oikeudet sinne. Intranet on monessa yrityksessä yksi tärkeimmistä tai tärkein kanava sisäiseen viestintään. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa Intranetin merkitys korostuu, koska sen avulla kaikkien työntekijöiden on helppo saada jo olemassa olevaa tietoa ja hyödyntää sitä tekemisessään. Sen avulla saadaan tavoitettua isompikin määrä työntekijöitä ja jaettua kaikille tieto

samanaikaisesti. Intranettiäkään ei kuitenkaan ainakaan vielä voida luokitella varsinaiseksi dialogityyppiseksi kanavaksi, mutta tulevaisuudessa roolin muuttuminen voi olla mahdollista. (Juholin 2009, 77.)

Intranet ei ole vielä sellainen yhteisöllinen foorumi, kuin sen oletettiin olevan, ja sen merkitys voi jäädä vähäiseksi viestintäkanavien kasvaessa. Myös intranetin ongelmana on se, että osa käyttäjistä käy siellä päivittäin ja seuraa aktiivisesti sen tapahtumia ja osa pitää sitä hankalana sekä turhauttavana. Intranet on vahva keino virtuaalijohtamisessa, jos tiedon löytäminen sieltä on helppoa ja sitä päivitetään aktiivisesti. Järjestyksen ylläpitäminen voi kuitenkin olla välillä vaikeaa ja, jos sitä ei päivitetä aktiivisesti, voi se menettää helposti tehokkuuden yrityksen tiedon- ja toiminnanohjaajana. (Juholin 2009, 77-78.)

### 3.1.3 Foorumit

Puolivirallisissa foorumeissa on ennen kaikkea kyse siitä, miten niitä käytetään. Intranet voi esimerkiksi olla toiselle vuorovaikutteinen foorumi ja toiselle vain yksisuuntainen tiedottamisen väline. Virallisten ja puolivirallisten foorumien ero voi olla hyvinkin häilyvä. Virallisiin foorumeihin voi kuulua niin yt-neuvottelut kuin suunnittelupäivät ja kuukausipalaveritkin. Puoliviralliset foorumit ovat muodoltaan vapaamuotoisempia ja niissä on tyypillisempää vapaampi vuorovaikutteinen keskustelu. Virtuaalijohtamisessa on tärkeää käyttää sekä puolivirallisia että virallisia foorumeja, jotta asioista saadaan aikaan sekä keskustelua että ilmoitusluonteista tietoa. (Juholin 2009, 78.)

Yksi tavallisimmista puolivirallisten foorumeiden muodosta on kahvittelu, josta on sovittu yhteisesti. Kahvihetkellä vaihdetaan tietoa, kuulumisia ja myös tunteita. Periaatteessa ”kahvittelu” onnistuu myös internetin välityksellä ihmisten tullessa sovittuun paikkaan sovittuun aikaan. Rennomman työympäristön avulla tilaisuudesta tulee puolivirallinen, joten myös yrityksen johto voi puhua vapautuneemmin asioista. Myös hajautetussa organisaatiossa hetkiin voidaan lisätä myös virallista sisältöä, jonka avulla kiinnostus osallistumiseen voi herätä. Kielteisenä puolena puolivirallisista foorumeista voi mainita huhut sekä spekulatiot, jotka voivat lähteä liikkeelle ilman sen varmempaa tietoa. (Juholin 2009, 78.)

Monelle työntekijälle sekä johtajalle voi olla pienempi kynnys puuttua yrityksen epäkohtiin ja spekuloida erilaisia asioita, jos keskustelu pidetään verkon välityksellä. Verkon välityksellä asioista puhuttaessa ihmiset voivat rohkaistua puhumaan asioista enemmän, koska silloin ei välttämättä ole muiden ihmisten kanssa niin tiiviissä kontaktissa, ja varsinkin kirjoittamalla asian voi ilmaista neutraalisti ilman tunteita. Virtuaalijohtamisen kannalta puolivirallisissa foorumeissa on hyvä pitää kuitenkin tietty kontrolli toiminnassa, mikä voi olla hankalaa. Han-

kalan asiasta tekee se, että samalla on tarkoituksena pitää huhut aisoissa ja antaa työntekijöiden ilmaista rohkeasti mielipiteensä asioista. (Juholin 2009, 78-79.)

Virallisia foorumeja ovat esimerkiksi kvartaalipalaverit ja tuloksenjulkistamistiedot. Hajauteissa organisaatiossa tavoitteena on käyttää virallisena foorumina jotain kanavaa internetissä, koska tieto halutaan kaikille samassa muodossa ja samaan aikaan. Fyysisesti on lähes mahdollonta saada kaikkia samaan aikaan paikalle. Myös sellainen ratkaisu on mahdollinen, että asiat kerrotaan sekä fyysisesti että jaetaan samaan aikaan verkossa koko organisaatiolle. Virallisen tiedon välittäjänä voi toimia esimerkiksi intranet, sähköposti tai muu tekniikka. Perinteiset henkilöstölehdet eivät enää ole ensisijaisia tiedon välittäjiä, mutta edelleen hyviä täydentämään muita foorumeja. (Juholin 2009, 79.)

Uuden ajattelun mukaan viestintä yrityksessä lähtee yhteisöllisyydestä ja siitä, että kaikki saavat olla osallisia. Enää harvassa yrityksessä asiat tehdään niin, että johtajat päättävät asian ilman työntekijöiden osallistumista päätöksiin. Virtuaalijohtamisen viestintä uuden agendamallin mukaisesti koostuu siitä, että työyhteisöt käsittelevät laajoja ja merkittäviä asioita vuorovaikutteisesti jatkuvana prosessina. Vanha agenda on vielä voimissaan enemmän ja vähemmän, mutta hajautettu organisaatio uudistuu jatkuvasti. Sen tavoitteena on pyrkiä tietoisesti lähentävään, verkossa tapahtuvaan dialogimaiseen kommunikaatioon. (Juholin 2009, 79-80.)

Vallassa olevan agendan mukaisesti sekä puolivirallisilla että virallisilla foorumeilla on tärkeä rooli virtuaalijohtamisessa. Yhä johdolla on keskeinen rooli organisaatiossa, ja se käyttää monesti virallisia foorumeja asioiden hoitamiseen ja tiedottamiseen. Sen rinnalle on noussut kuitenkin jokaisen työntekijän vastuu osallistua, ottaa selvää ja kysyä yrityksen asioista. Henkilökohtaisesti uskon, että puoliviralliset foorumit tulevat viemään suuren osan virallisten foorumeiden osuudesta. Virallisten ja puolivirallisten foorumien sekoitus ei kuitenkaan ole aina niin hyvä asia. Päätökset sysätään enemmän yksilöiden vastuulle ja jokaiselta yksilöltä odotetaan sitä, että he kykenevät tekemään aina oikeita päätöksiä tiedon ja sen päivittämisen suhteen. Nykyinen suuntaus voi olla harmillista yksilöille, koska vastuu voi kasvaa liian isoksi ja ilman tietoista ponnistelua voivat hänen itsensä sekä kollegoiden tiedot jäädä hyvinkin puutteelliseksi. (Juholin 2009, 79-80.)

### 3.2 Tietojohtaminen

Toiminnan tehostamistarve pakottaa hajautetun organisaation johtoa uudistamaan, sekä päivittämään organisaation tietoa jatkuvasti. Tekniikka ei ole ainoa painopiste tietojohtamisessa, vaan toiminnan painopiste siirtyy entistä enemmän tekniikan hallinnasta tietoon. Nykyään erilaiset viestintävälineet ovat erittäin pitkälle kehittyneitä, joten tieto kulkee yrityksen si-



sälle ja sieltä pois päin todella nopeasti. Tietojohdamisessa on kyse juuri siitä, että on tarpeen ennakoita toiminnan muutoksen synnyttämät kehitystarpeet. Hajautetun organisaation johtamisessa on vahvasti läsnä innovaatiojohtaminen ja tiedon saaminen koko organisaation piiriin. (Uusikartano 2011.)

Tietoon on päästävä käsiksi millä laitteella tahansa, ja sen tulee olla käytettävissä melkein mistä vaan. On kuitenkin syytä ottaa huomioon tiedon turvaamisen rooli, jotta tieto ei leviä tahoille, joille se ei kuulu. Johtajan tulee olla hyvin tarkkana yrityksen tiedon kanssa, koska tiedon täytyy olla samalla sekä laajasti saatavilla että hyvin suojattu. Turvallisuuden päämääränä on, että se mahdollistaa tietojohdamisen toiminnan, mutta ei rajoita tiedon saatavuutta sitä tarvitsevilta. Tietojohdamisessa hyödyllisintä tietoa on tieto, joka on saatavissa helposti tietojärjestelmistä käyttöön ja käsiteltävissä eri näkökulmista. Tiedon täytyy olla avointa ja muokattavaa, jotta siitä saavat sekä työntekijät että johtajat mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle. (Uusikartano 2011.)

Tietojohdamista ei tapahdu ainoastaan hajautetuissa organisaatioissa. Tietojohdaminen koskettaa monia johtamisen alueita, eikä sille ole varsinaisesti mitään yhteistä ja yleispätevää määritelmää. Kuitenkin perusideana on se, että tietojohdamisen tehtävä on parantaa organisaation ja sen sidosryhmien arvonluomiskykyä. Myös hajautettua organisaatiota pyritään johtamaan niin, että tietojohdamisen avulla pyritään ylläpitämään kilpailuetu luomalla jatkuvasti uutta tietoa. Hajautetussa organisaatiossa pyritään saamaan tieto kulkemaan niin hyvin kuin vain on mahdollista, joten tietojohdamisen opit soveltuvat erittäin hyvin organisaation johtamiseen. Ilman organisaation tiivistä vuorovaikutusta tietojohdaminen ei ole mahdollista tai on erittäin hankalaa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 134.)

Tietojohdamisessa on kaksi eri pääsuuntausta strategiassa. Ensimmäinen on kodifiointistrategia, jolle keskeistä on organisaation ja sen jäsenten toiminnassa kertyneen, kokemukseen pohjautuvan ongelmanratkaisutiedon täsmällinen tallentaminen digitaalisiin tietojärjestelmiin. Tavoitteena strategiassa on, että tieto ja osaaminen ovat jokaisen jäsenen käytettävissä ongelmien ratkomisessa. Toisena pääsuuntauksena on personointistrategia, jota käytetään enemmänkin viestintävälineenä kuin eri kokemusten varastointiin. Kaikkein tärkeintä on, että henkilökohtainen osaaminen ja tieto jaetaan yhdessä vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten sekä asiakkaan kanssa. Niin sanottu hiljainen tieto on tyypillistä strategialle, ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon, jotta löydetään yksilöidyt ja asiakaskohtaiset ratkaisut asiakkaiden ongelmiin. (Huotari ym. 2005, 136-137.)

Organisaation toimialasta riippuen strategioita hyödynnetään eri lailla, mutta harvoin ainoastaan toista strategiaa käytetään yrityksen tietojohdamisessa. Hajautetun organisaation johtamisessa sovelletaan molempia strategioita eri toimialojen mukaan, joten vain toista strategi-

aa käyttämällä harvoin onnistutaan. Hyvä esimerkki hajautetusta organisaatiosta, jossa strategioita käytetään tasapuolisesti voi olla esimerkiksi lääketeollisuuden yritys. Lääketieteellisen alan hajautetussa organisaatiossa tiedon ja toiminnan dokumentointi sekä tallentaminen ovat hyvin tärkeitä. Yhtä tärkeitä on myös innovointi ja uuden tiedon luominen. Näiden syiden takia strategioiden suhde on noin puolet ja puolet. (Huotari ym. 2005, 136-137.)

Tietojohdamisen strategioiden sovellus voi olla hankalaa hajautetun organisaation johtamisessa, mutta se on kuitenkin kannattavaa. Hajautetussa organisaatiossa käytetään nykyään paljon virtuaalijohtamista, joten kodifiointistrategian mukaan tiedon ja kokemuksen tallentaminen digitaalisin tietojärjestelmiin on erittäin tärkeää. Tämän avulla vältetään siltä, että asiat ovat tallessa, eikä niitä tarvitse uudelleen keksiä sekä siltä, että ne ovat laajan ihmismassan käytössä. Hiljaista tietoa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon myös hajautetun organisaation johtamisessa ja personointistrategian mukaisesti henkilökohtainen tieto jaetaan eri menetelmillä sekä verkossa että perinteisesti. Molempien strategioiden perustana on kuitenkin avoimuus, niin kuin hajautetun organisaationkin perustana kuuluu olla ja molempia strategioita käyttämällä hajautetusta organisaatiosta ja sen johtamisesta voidaan tehdä mahdollisimman tehokasta. (Huotari ym. 2005, 136-137.)

Tietojohdamisessa ja sen tutkimuksessa on nykyään vahvasti yleistynyt niin sanottu knowledge governance -ajattelu. Tämän avulla otetaan organisaatiossa mikrotasolla tapahtuvat asiat mukaan yleisempään, makrotasolla tapahtuvaan strategiseen johtamiseen. Hajautetun organisaation johtamisessa tulee ottaa vahvasti huomioon myös eri yksilöt, heidän motiivinsa ja käyttäytymisensä osana organisaation kokonaisvaltaista johtamista. Knowledge governance -ajattelun avulla kiinnitetään siis huomiota myös yksilön tekemiin asioihin, ja vaikka se kuulostaa ihan normaalilta toiminnalta, sitä se ei aina silti välttämättä ole. Hyvin usein mikro- ja makrotason asiat pidetään erillään, kuin ne eivät juuri liittyisi toisiinsa. (Ritala 2011.)

Ajattelutavan avulla voidaan myös hajautetun organisaation johtamisessa korostaa sitä näkökulmaa, että tietojohdaminen ei ole erillinen johtamisoppi, vaan kokonaisvaltainen näkemys. Näkemyksen avulla pyritään ymmärtämään kuinka tietointensiivinen organisaatio toimii ja miten sitä johdetaan. Ajattelun mukaan yrityksessä yhdistyvät edellä mainitut näkökulmat yrityksen tietojohdamiseen. Ajattelutapaa käyttäen organisaatio voi ottaa huomioon strategiset tavoitteet tietojohdamiselle niin, että ajattelu vaikuttaa sekä operatiivisella tasolla tapahtuvaan tiimi- ja yksilötason osaamisen ja tiedon hyödyntämiseen, johtamisen kokonaisvaltaiseen toimintaan ja yleisesti kehittämiseen. (Ritala 2011.)

### 3.2.1 Tiedon hyödyntäminen johtamisessa

Suomessa tiedon hyödyntäminen johtamisessa on ainakin vielä osittain alkutekijöissä. Liiketoimintatiedosta tehdään kyllä kattavasti raportteja, mutta suurin osa niistä keskittyy vain taloushallinnon tarpeisiin. Tiedolla johtamisen ei kuitenkaan kuuluisi keskittyä vain taloushallinnon tarpeisiin, vaan syytä on ottaa huomioon myös esimerkiksi strategian kehittäminen ja asiakkaiden tunnistaminen. Tässäkin asiassa hajautetun organisaation tiedon hyödyntämisen ongelmana on usein puutteellinen vuorovaikutus ihmisten välillä ja kattava tiedon jakaminen. Osittain kattava raportointi yritysten taloustiedon raportoinnista ja seurannasta johtuu siitä, että lainsäädäntö ja määräykset pakottavat yritykset laadukkaaseen raportointiin. Aina ei ole syytä se, että välttämättä haluttaisiin edes hyödyntää tietoa johtamisessa sen erikoisemmin. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

Suurin osa eli noin 70 % yrityksistä ei hyödynnä tiedon johtamiseen liiketoimintatietoa parhaalla mahdollisella tavalla. Monilla yrityksillä on sen sijaan kehityssuunnitelmia tulevaisuuden varalle, mutta nekään eivät välttämättä ole kovin ajankohtaisia. Noin kolmannes yrityksistä taas kertoo tiedon olevan käytössä, mutta tiedon käyttö vaatii jatkuvaa muistuttamista, ja sen käyttö on usein suppeaa. Tästä voimme päätellä, että lähes kaikki yritykset hyödyntävät jossain määrin tietoa johtamisessaan, mutta sen käyttö on usein puutteellista ja eikä niin tärkeässä asemassa olevaa. Tämä voi johtua sekä puutteellisista tiedon hyödyntämisen välineistä tai siitä, että vanhat johtamisen tavat ovat edelleen tiukasti osa yritystä. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

Hajautetun organisaation liiketoimintatiedon hyödyntämisen ongelmana voi olla myös etäisyys työntekijöiden ja johdon välillä. Tyypillisenä esimerkkinä voi olla se, että toinen osapuoli ei ymmärrä, kuinka tietoa hyödynnetään, ja toinen osapuoli ei taas osaa kommunikoida asian kriittisyyttä. Yrityksen johto voi pahimmassa tapauksessa johtaa yritystä pelkkien vanhojen johtamisoppien ja omien tuntemuksiensa mukaan, jolloin liiketoimintatietoa ei edes välttämättä haluta hyödyntää johtamisessa. Tämän tyypisellä johtamisella on kuitenkin nykyään erittäin kannattamattomat tulokset, koska usein siinä ne tärkeimmät eli projektit ja asiakkaat jäävät vähemmälle huomiolle. Parhaassa tapauksessa hyvin analysoidulla ja jäsennellyllä tiedolla on jopa kriittinen merkitys kilpailukyvyyn saavuttamiselle ja liiketoiminnan ohjaamiselle. Tiedon hyödyntämisessä tulee kuitenkin muistaa, että vaikka tietoa olisi kuinka paljon ja sitä olisi halua hyödyntää, se harvoin onnistuu ilman selkeää toimintamallia ja asiantuntemusta. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

Useimmissa yrityksistä strategiassa ei näy analytiikka. Tiedon ja sen onnistuneen analysoinnin merkitys kyllä ymmärretään yrityksissä, mutta sitä ei aina osata tai edes yritetä hyödyntää. Tieto kuitenkin tuo lähes aina yrityksille kilpailuetua ja etumatkaa muihin yrityksiin nähden. Tiedon merkitys johtamisessa kasvaa jatkuvasti ja sen merkitys on kasvanut vahvasti vuosien varrella. Yritykset ovat kyllä heränneet tiedon hyödyntämisen puutteisiin ja suurin osa yrityk-

sistä ymmärtää sen merkityksen sekä kasvun tulevaisuudessa. Lähes kaikki yritykset ovat ainakin jossain määrin käynnistäneet kehityshankkeesta, mutta ongelmaksi ovat muodostuneet myös ihan perusasiat. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

Ainoastaan teknologian kehittäminen ei riitä tiedon hyödyntämisessä. Laajempi ja ongelmallisempi asia on johtamisen ja joissakin tapauksissa koko toimintatapojen muuttaminen. Teknologia on toki tarpeellista, mutta globalisaation edelleen vahvistuessa kilpailukenttä muuttuu jatkuvasti ja asioiden laajempi merkitys on syytä kaivaa esille. Perusasioiden lisäksi ongelmana ovat yrityksen puutteelliset pelisäännöt tiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Oman yrityksen johtamiskulttuuri epäilyttää monia työntekijöitä, joten tämä ongelma voidaan ratkaista selkeillä pelisäännöillä. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

Tiedon hyödyntämisen selkeä ongelma johtamisessa voi olla myös sen laatu. Käytettävissä oleva tieto voi olla hajanaista, ei niin luotettavaa ja ajantasaista. Varsinkin uuden tiedon hyödyntäminen ja hitaat väylät jakaa tietoa ovat ongelmana yrityksissä. Ongelmat yrityksissä johtuvat hyvin usein resurssien puutteesta, mikä rajoittaa tiedon hyödyntämistä. Tiedon manuaalisen käsittelyyn käytettävä aika voi olla liian rajallinen, jonka takia työmäärä osoittautuu liian suureksi. Toinen yhtä iso puute tiedon huonoon hyödyntämiseen johtamisessa on riittämätön osaaminen ja se, että organisaatio ei tue tarpeeksi osaamista liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi. (Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti 2013.)

### 3.2.2 Tiedon hyödyntäminen ryhmätyöskentelyssä

Tietojohtaminen kytkeytyy oppivaan organisaatioon ja tätä kautta myös tiedon hyödyntämiseen ryhmätyöskentelyssä, koska organisaation oppiminen on sen ryhmän jäsenten oppimisen tulos. Tietoa pyritään hyödyntämään ryhmässä jäsenten tietämyksen, taidon, suorituskyvyn ja strategisen osaamisen lisäämiseksi. Tietojohtamisen avulla lisätään myös uuden tiedon tuottamista ja innovoimista yrityksen kehittämiseksi. Jotta tietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin hajautetun organisaation ryhmätyöskentelyssä, tulee ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus olla kunnossa. Tämä taas vaatii sen, että informaatio jaetaan mahdollisimman laajasti, sekä informaation vaikuttavat tekijät tunnustetaan ja kehitetään tarpeen mukaan uusia strategioita. (Huotari 2006.)

Tiedon hyödyntämiseksi yhteistyö edellyttää selkeää ja nopeaa viestintää. Tietojohtamisen tavoitteena ryhmätyöskentelyssä on se, että tieto hyödyttää koko organisaatiota ja lisää vuorovaikutusta yrityksen välillä. Kuitenkin on myös muistettava, että kaikkea ei saa asettaa pelkästään organisaation etujen mukaiseksi. Tämä sen takia, koska jokainen ihminen haluaa tun-

tea olevansa yritykselle tärkeä ja kokea yhteisen toimintaan osallistumisen olevan kannattavaa. Ryhmätyöskentelyssä pyritään siihen, että hiljainen tieto yrityksessä jää mahdollisimman pieneen, eikä yksilö piilota omaa tietämystään. Tavoitteena on myös se, että jokainen yksilö saadaan sitomaan tietämyksensä yhteiseen toimintaan, jotta tietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti organisaation sisällä. (Huotari 2006.)

Yhteistyö on erittäin vaikeaa, ellei jossain tapauksissa mahdotonta saada saumattomaksi. Mitä isommaksi ryhmäkoot kasvavat, sen vaikeampaa on saada kaikkia ryhmän jäseniä toimimaan hyvässä yhteistyössä toistensa kanssa. Yhteistyön vaikeudet johtuvat lähinnä siitä, että yksilöt eivät ole identtisiä kopioita toisistaan. Jo pienetkin asiat, kuten vähän erilaiset mielipiteet tai kulttuuri voivat jakaa ihmiset vahvasti pienempiin ryhmiin ryhmän sisällä. Sekään ei välttämättä ole kuitenkaan ihanne, että kaikki ovat täysin samaa mieltä kaikesta, koska silloin ei välttämättä tule esille yrityksen epäkohtia, sekä uusi tieto voi jäädä vähäiseksi. (Huotari 2006.)

Yksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisen edellytyksistä on luottamus. Yleisesti selkeitä pelisääntöjä ja niiden noudattamista pidetään hyvän luottamuksen merkinä ryhmän sisällä. Ryhmässä keskeisiä luottamuksen rakentamisen tekijöitä ovat vuorovaikutus, viestintä ja tiedon prosessointi. Kun luottamusta saadaan rakennettua, sitä voidaan hyödyntää tietojohdattamisessa strategisissa yhteenliittymisissä. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen parantamiseksi ajantasainen tiedon vaihtaminen ja palaute jokaisen yksilön toiminnasta on tärkeää. Näiden avulla tietoa voidaan hyödyntää paremmin ryhmässä, koska silloin väärintulkinnat vähentyvät olennaisesti. Viestinnän aktiivisuus ja avoimuus nousevat esille myös luottamuksen rakentamisessa. Organisaatio tai ryhmä koetaan luotettavaksi, kun se toteuttaa mahdollisimman aktiivista, rehellistä ja avointa vuorovaikutusta. (Huotari 2006.)

Hyvään tietojohdattamiskäytäntöön sisältyy strategiat, joilla vuorovaikutusta ja sisäistä yhteistyötä voidaan parantaa organisaatiossa. Tiedon mahdollisimman kattavaan hyödyntämiseen ryhmätyöskentelyssä sisältyy avoimet työyhteisöt. Suljetuissa organisaatioissa, joissa tieto on hankalasti saatavilla ja hyödynnettävissä, on mahdoton käyttää täysipainoisesti tietojohdattamisen prosesseja. Osa tiedon hyödyntämisen prosessia on vuorovaikutuksen lisääminen, jotta viestinnän ja tiedon kululle ei aseta raja-aitoja. Tiedon rajattomalla kululla on hajautetussa organisaatiossa positiivisia vaikutuksia, koska silloin se on mahdollisimman monen yksilön hyödynnettävissä ja kehitettävissä eteenpäin. (Huotari 2006.)

Tiedon parissa työskentelevät asiantuntijat ovat tottuneita tuottamaan lisää arvoa tiedolle yksilöinä eikä ryhmänä. Tietojohdattaminen ryhmässä tähtääkin juuri siihen, että tiedon tuottaminen ei ole niin yksilökeskeistä, vaan ryhmän yhdessä tuottama prosessi. Ryhmätyöohjelmitot ja virtuaalikokoukset lisäävät tiedon hyödyntämistä ja auttavat kehittämään organisaatio-

ta. Yksilökeskeisyys on edelleen vahvasti osa varsinkin Suomen yrityskulttuuria, mutta myös ryhmätyöskentelyyn panostetaan nykyään entistä enemmän. Toisten ryhmäläisten tuki ja kannustaminen avoimuuteen hyödyttävät jokaista yksilöä sekä koko organisaatiota. (Huotari 2006.)

Länsimainen kulttuuri pohjautuu vahvasti kilpailua ja yksilöllisyyttä korostavaan käsitykseen. Ihmiset voivat olla tottumattomia jakamaan tietoa eivätkä välttämättä edes halua kohti avoimempaa työympäristöä. Avoimemman työympäristön ongelmana ei kuitenkaan välttämättä ole yksilöiden haluamattomuus jakaa tietoa, vaan teknologia, joka ei mahdollista tiedon tehokasta jakamista. Teknologialla on siis myös osuutensa siihen, että yhteistyö ja vuorovaikutus organisaatiossa voi jäädä huonoksi. Vahvan strategian kehittämisen tuloksena voidaan saada organisaatiolle aikaan muutoshaluisempi työilmapiiri ja oikea teknologia sen toteuttamiseksi. (Huotari 2006.)

Ryhmätyöskentelyssä tiedon hyödyntämisen ongelmia voi olla useita, mutta kohti parempaa tiedon hyödyntämistä kannattaa siitä huolimatta pyrkiä, koska vahvan tiedon hyödyntämisen avulla voidaan saavuttaa merkittävää etua muihin organisaatioihin nähden. Tiedon hyödyntäminen kuitenkin pohjautuu suurimmilta osin yhteistyöhön ja avoimuuteen, joten jo näiden asioiden parantamisella voidaan ratkoa suurimmat esteet tietojohdamisessa. Kulttuurin muutos yrityksessä lähtee näiden asioiden kautta ja kytkeytyy organisaatiossa osaksi suurempaa strategiaproessia. (Huotari 2006.)

### 3.3 Hajautetun organisaation johtamisen ja perinteisen johtamisen erot

Hajautetun organisaation johtaminen sekä perinteisen yhden yksikön johtaminen on perusperiaatteellisesti samanlaista, mutta erojakin on hyvin paljon. Yrityksen johtaminen on yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn vahvista ja varmistamista osaamispuolellan avulla. Yrityksen osaamista kehitetään ja vaalitaan kaikilla tavoilla johtamisessa. Johtamisen perusideana on ottaa selkeä suunta, jonka avulla voidaan suunnitella reitti. Selkeän suunnan ottamiseksi on tarvetta arvioida nykyistä toimintaa sekä selkeyttää mihin tulevaisuudessa pyritään. Nämä asiat pätevät yleisesti kaikkeen johtamiseen. (Viitala 2006, 14-15.)

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset sijaitsevat hyvin usein eri paikkakunnilla ja jopa eri maissa. Tämän takia täysin samanlaisia keinoja ei voi johtaa sekä perinteiseen että hajautetun organisaation johtamiseen. Hajautetussa organisaatiossa viestinnän tulee olla paljon moniulotteisempaa ja tehostetumpaa, koska ihmisiä on monesti enemmän, ja läheskään kaikkea tietoa ei voida jakaa kasvokkain. Esimerkiksi yrityksessä, jossa on vain yksi toimipiste, voi viestintä olla helpoimmillaan vain kasvokkain ja sähköpostien välityksellä tapahtuvaa viestin-

tää. Hajautetussa organisaatiossa viestintäkanavina toimivat lisäksi esimerkiksi videokonferenssit ja erilaisten ryhmien keskeiset keskustelut. (Silen 2010.)

Johtamisessa on aina oma vastuunsa, mutta vastuuta on hyvä jakaa myös muille. Hajautetussa organisaatiossa johtajalla voi olla jopa monta eri yksikköä tai satoja työntekijöitä johdettavana, joten kaikkea vastuuta ei kannata itselleen keskittää. Monesti puhutaan osaamisen johtamisesta, ja vastuun jakaminen myös muille kuin yhdelle isolle johtajalle on osaamisen johtamista. Jokaisen yksittäisen johtajan sekä työntekijän tulee olla myös vastuussa vähintään itsensä ja työpanoksensa kehittämisestä. Yhden toimipisteen tai muutaman toimipisteen yrityksessä, joka ei ole hajautettu organisaatio, voidaan pärjätä vain yhdellä johtajalla, joka kantaa käytännössä kaiken vastuun yrityksen toiminnasta. Tämäkään tilanne ei ole kuitenkaan ideaali, koska harvoin yhdellä johtajalla on aikaa tai voimavaroja huolehtia kaikkein tärkeimmistä päätöksistä. (Viitala 2006, 23.)

Näin kuitenkin on harvoin vähänkin isommissa yrityksissä, koska lähes aina on henkilöstöpäällikkö ynnä muita päälliköitä, joille keskitetään ainakin osa vastuusta. Hajautetun organisaation johtamisessa ei kuitenkaan ainoastaan ole kyse siitä, kuinka monta eri päällikköä on. Organisaatiossa tarvitaan johtajia, jotka pystyvät tarpeen tullen mukautumaan eri tilanteisiin ja viestimään asioita myös oman johtajuusalueensa ulkopuolelle. Johtamisen tärkein vastuu-taho on hyvä silti olla yrityksen ylin johto, koska sen päätöksenteko mahdollistaa sen miten muut johtajat pyrkivät organisaatiossa johtamaan ja mihin yrityksessä pyritään. Myöskään pienemmissä yrityksissä, jotka eivät ole hajautettuja, on hyvä muistaa ihan sama asia pienemmässä mittakaavassa. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa on hyvä olla erittäin selkeät johtamisen alueet, jotta päätöksiä ei tehdä päällekkäin ja omien valtuuksien ulkopuolella. (Viitala 2006, 24.)

Hajautettua organisaation johtamisesta puhuessa puhutaan samalla myös paljon virtuaalijohtamisesta, ja sitäkin hajautetun organisaation johtaminen paljolti on. Organisaatio on vahvasti verkostoitunut ja se rakentuu usein hyvin toimialakohtaisista osaamisalueista (Esimerkiksi asiakaspalvelu, projektinhallinta, tietoturva ja niin edelleen.) Perinteisessä johtamisessa osa-alueet ovat usein löyhemmät ja työntekijä voi toimia hyvin monellakin eri osaamisalueella. Tällä tarkoitan sitä, että hajautetun organisaation johtaja rajaa osa-alueet työntekijöiden kesken tarkemmin kuin perinteisessä organisaatiossa, jossa se on harvoin edes täysin mahdollista, ellei työntekijöitä ole paljon. Suurimmat osaamiskeskittymät hajautetussa organisaatiossa muodostuvat joillekin paikoille, ja eri keskittymiä voi olla monta eri paikoilla. Niiden johtaminen hajautetussa organisaatiossa voidaan toteuttaa joko niin, että keskittymissä ovat johtajat, jotka johtavat tiukasti vain sitä keskittymää, tai sitten johtajat voivat johtaa eri yksiköitä päällekkäin. (Silen 2010.)

Hajautettua organisaatiota johdettaessa täytyy toisinaan olla erittäin ripeä liikkeissä ja saada viestit kulkemaan mahdollisimman nopeasti perille. Monessa isossa yhden yksikön yrityksessä päätöksenteko ja viestintä on valitettavan katkonaista ja jopa hyvin hidasta. Myös näihin yrityksiin voisi soveltaa samanlaista johtamista pyrkimällä jakamaan yritystä vielä enemmän eri osa-alueisiin ja selkeyttää niiden johtamista. Välillä yrityksessä voi olla hankalaa sanoa työntekijänä, kuka on oma esimies ja kenelle voi puhua kustakin asiasta. Kaikessa eri johtamisessa johtajilla voi olla vain yksi tiukka ja tietty rooli. Kuitenkin hyvin toteutetussa hajautetussa organisaatiossa pyritään siihen, että johtajalla on enemmän kuin yksi rooli ja hän pystyy tarpeen tullen koordinoimaan useampaa ryhmää. (Silen 2010.)

Hajautettu organisaatio toimii monesti enemmän verkossa kuin organisaatio, joka ei ole hajautettu. Verkossa edellytetään selkeää päätöksentekoa sekä kommunikointia, jotta tekeminen toimii saumattomasti. Yhteistä visiota sekä luottamusta tulee noudattaa myös verkossa ja pyrkiä toimimaan sen mukaan. Hajautetun organisaation johtamisessa verkossa tulee siis noudattaa aivan samoja periaatteita kuin perinteisessäkin johtamisessa sekä yleensäkin kaikessa johtamisessa. Varsinkin virtuaaliset kokoukset edellyttävät selkeää moderointia ja ohjeistusta. Yrityksissä, jotka eivät ole hajautettuja noudetaan ihan samoja periaatteita, mutta toiminta on yleensä enemmän fyysistä kuin verkossa tapahtuvaa kommunikointia yrityksen sisällä. (Silen 2010.)

Verkkokeskustelut tulee myös ohjeistaa samalla tavalla kuin fyysisesti tapahtuvat keskustelut. Tätä periaatetta voi olla toisinaan hankala soveltaa virtuaalijohtamiseen. Ihmisten tulee myös verkossa tietää minkälaista palautetta, ideoita ja muita ajatuksia heiltä odotetaan. Lisäksi erilaisiin ohjelmistoihin tulee tarjota koulutusta, jotta kokous ylipäätään saadaan pidettyä. Tämä asia tekee toisaalta verkkotapaamisesta vaikeamman, mutta toisaalta helpomman, koska silloin ihmisten ei tarvitse matkustaa pahimmassa tapauksessa jopa eri maahan asti. Verkkopohjainen kommunikointi on edelleen sekä johtajille, että työntekijöille uusi juttu, joten se varmasti tuottaa vielä monelle yritykselle paljon haasteita. Henkilökohtaisesti suosin enemmän perinteisen johtamisen oppeja ja sitä, että kaikki ovat fyysisesti paikalla, koska silloin myös ilmeet, eleet ynnä muut ovat vahvasti keskustelussa mukana. (Silen 2010.)

#### 4 Kuinka tehostaa hajautetun organisaation johtamista?

##### 4.1 Roolikartta

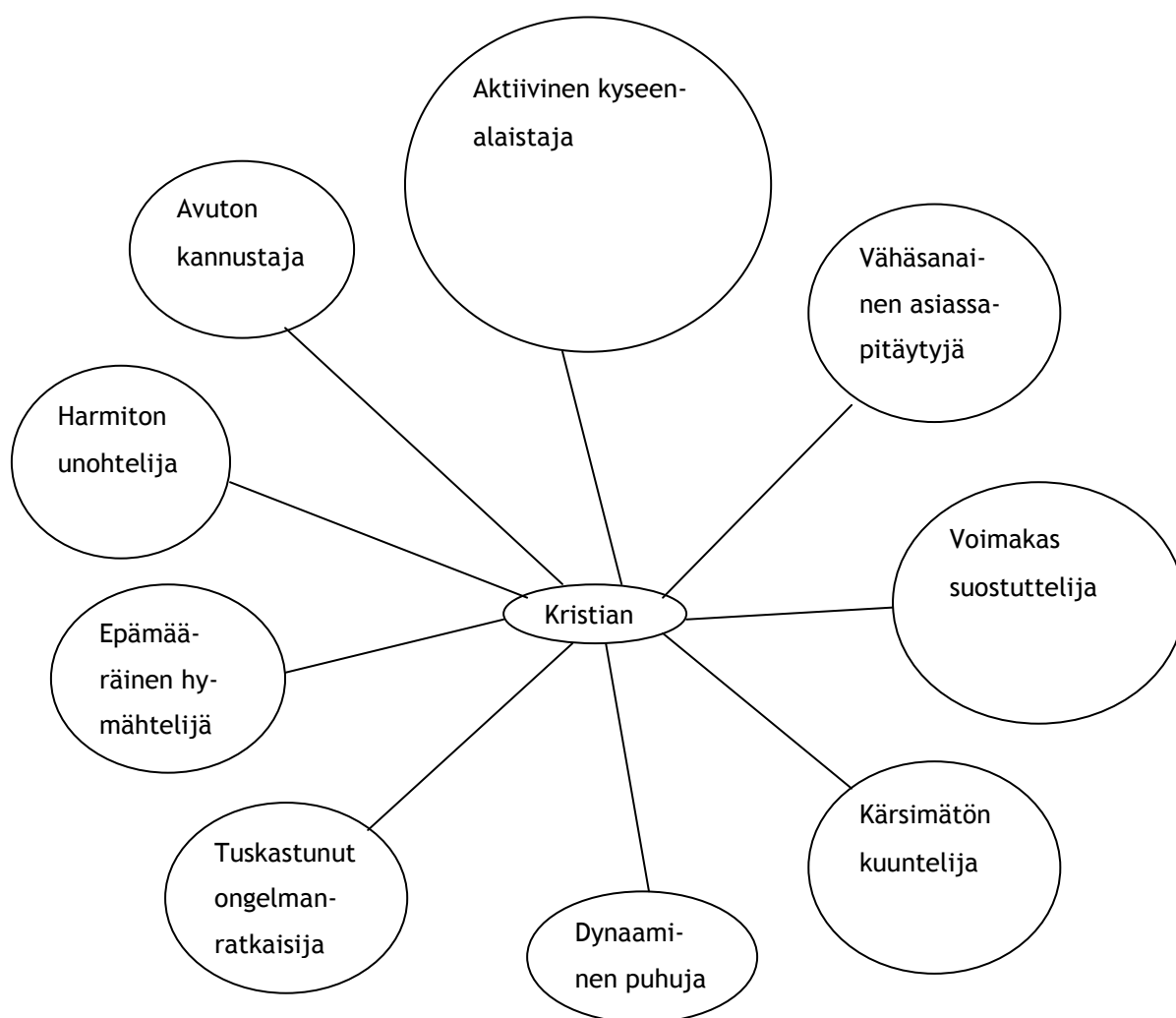
Varsinkin yksityisellä sektorilla on erittäin tärkeää, että johtajilla on vahva rooli yrityksissä. Hajautetun organisaation johtamista voidaan vahvasti tehostaa roolikartan avulla, mikä on melko yksinkertainen keino tehostaa johtamista. Roolikartan avulla energia, joka tarvitaan



muutoksen aikaansaamiseksi, saadaan tehokkaasti suunnattua oikeaan kohteeseen. Kartan avulla saadaan myös näkyville se, miten roolit eroavat toisistaan. Roolikarttatyöskentelyyn kuuluu viisi eri vaihetta: roolikartan laadinta, tunteiden noteeraaminen, muutosroolien määritys, muutoksen ennakointi ja muutoksen toteutus. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2008, 142.)

Tekeminen aloitetaan siten, että omaa käyttäytymistä mietitään erilaisten ihmisten kanssa normaalina työpäivänä. Käyttäytymiselle annetaan roolinimiä, jotka kuvaavat vuorovaikutuksen tapaa. Rooleja yrityksessä voidaan miettiä esimerkiksi ryhmätilanteiden, kahdenvälisen kohtaamisten ja erilaisten työtilanteiden avulla. Kuvio 1 kertoo, kuinka hajautetun organisaation johtajaa voidaan analysoida. Esimerkkinä kaaviossa toimii Kristian, johon on merkitty Kristianin eri ominaisuuksia. (Ristikangas ym. 2008, 143.)

Kuvio 1: Esimiesroolikartta



Kristian ajatteli roolikartan avulla toimintaansa ja häntä alkoi hirvittää. Esimiestyöstä oli kadonnut kokonaan ilo, eikä sen takia hänen johtamisensa ollut kovinkaan hyvää. Esimiehen roolikartta oli perusteellisen remontin tarpeessa, ja siksi seuraava vaihe olikin tunteiden huomiointi. Hajautetun organisaation johtamisessa tunteet voivat helposti jäädä sivuun, koska työntekijät voivat tuntua johtajan mielestä hyvin etäisiltä, mikä ei tietenkään koskaan ole hyvä asia. Tunteet vaikuttavat energiaan ja ne ovat välttämätön osa toimintaa. Tietyn tunnetilan avulla saadaan aikaan tietynlaista toimintaa ja työntekijän tuntiessa itsensä arvokkaaksi sekä hyväksi työntekijäksi, voidaan hänen energiansa saada paremmin suunnattua työntekoon. (Ristikangas ym. 2008, 144-147.)

#### 4.2 Virtuaaliset työpajat ja keskustelut

Hajautetun organisaation johtamista ja sitä kautta yhteistyötä voidaan tehostaa virtuaalisten työpajojen avulla. Johtaja voi toteuttaa virtuaalisen työpajan helpoillakin välineillä ja näin pyrkiä varmistamaan, että osallistujia tulee mahdollisimman paljon. Parhaimmillaan johtaja saa työpajassa aikaan vilkasta ryhmäkeskustelua, joka väistämättä tuo esille kehittämissideoita. Hajautetun organisaation johtajan täytyy käyttää virtuaalisessa työpajassa pelisilmää ja pyrkiä varmistamaan se, että ilmapiiri on avoin keskustelulle ja kaikki saavat sanottua omat ideansa. Keskustelu voi olla paikoittain rönsyilevää ja asioista toisiinsa pomppimista, mutta vilkas keskustelu on aina parempi vaihtoehto kuin kokoustyyppinen keskustelu, joka on valitettavan usein hyvin jäykkää. (Auvinen 2006.)

Virtuaaliset työpajat ovat siitä tehokkaita, että ne pureutuvat usein juuri siihen, mikä on yleinen ongelma eli tehottomuus yrityksessä. Hyvin yleistä on, että työpajoja ja etäkokouksia kyllä järjestetään, mutta ne eivät ole läheskään niin tehokkaita, kuin ne voisivat olla. Suurin osa ihmisistä on joskus kuunnellut jotain esitystä, jossa on yksi puhuja ja muut lähinnä kuuntelemassa. Nämä esitykset ovat usein tehottomia, koska tilaisuudessa yksi puhuu, osa kuuntelee, osa on kuuntelevinaan ja joku osa voi esimerkiksi pelata kännykällä koko tilaisuuden ajan. Jotta johtaja pystyy kehittämään yrityksen toimintaa mahdollisimman paljon, tulee tilaisuuksissa syntyä keskustelua ja antaa työntekijöiden tuoda ajatuksensa vapaasti esille. Kiinnostus pajaa ja toimintaa kohden kasvaa varmasti, kun johtaja on halukas avoimelle toiminnalle. (Auvinen 2006.)

Yrityksen johto helposti mieltii, että virtuaaliset työpajat ja ryhmätyö eivät ole niin laadukkaita, kuin kasvokkain tapahtuva keskustelu ja tekeminen. Ajalliset ja rahalliset säästöt on helppo todeta virtuaalisissa työpajoissa, mutta keskustelujen laatua ei ole niin helppo todeta. Kuitenkin tulokset virtuaalisista työpajoista ovat vähintään yhtä hyviä kuin perinteisesti pidetyt työpajat ja keskustelut. Hajautetun organisaation johtamista ei voida tehostaa, jos yrityksen johto ei ole valmis uudistumaan ja rohkeasti kokeilemaan erilaisia menetelmiä. Tehok-

kaat keskustelut ovat kuitenkin yksi helpoimmista tekijöistä tehostaa johtamista ja, jos sitä ei uskalleta kokeilla, voidaan menettää paljon yrityksen tehokkuudesta. (Auvinen 2006.)

Virtuaalisissa työpajoissa täytyy kuitenkin muistaa myös se, että niissäkään tulokset eivät synny itsestään. Jos ryhmänjohtaja haluaa kehittää omaa toimintaansa ja saada alaistensa tuen, täytyy hänen valmistella työpajat huolella ja toimia keskustelusta huolimatta johtajana. Systemaattisella työskentelyllä saadaan usein murrettua jää keskustelijoiden välillä. Johtaja voi esimerkiksi aluksi jakaa keskusteluun osallistuvat keskenään pohtiviksi pareiksi tai isompiin ryhmiin, jolloin työskentely saadaan hyvin liikkeelle. Keskustelujen ja pajojen avulla toki pyritään kehittämään koko yrityksen toimintaa, mutta suurin merkitys pajoilla voi silti olla johtajalle itselleen. Keskustelujen avulla johtaja kokee, että hän saa tehostettua omaa johtamista ja hajautetun organisaation johtamista, mikä peilautuu myös positiivisesti työntekijöihin. (Auvinen 2006.)

Ryhmätyöt ja virtuaaliset työpajat soveltuvat yhtäläillä ihan samoihin käyttötarkoituksiin kuin perinteisetkin keinot. Johtaminen virtuaalisten työpajojen avulla tehostuu esimerkiksi yhteistoiminnallisen oppimisen, kokemusten vaihdon ja luovien ongelmanratkaisujen avulla. Virtuaalisia työpajoja järjestettäessä on kuitenkin syytä muistaa, että osallistujamäärä ei kasva liian isoksi. Tämän takia useat rinnakkaiset etätyöpajat ovat hyvä ratkaisu, ja ne voivat tarpeen tullen kommunikoida toistensa kanssa ja esittää kehitysideoita. Virtuaalisten työpajojen osallistujia voidaan tarpeen tullen myös sekoittaa useiden eri työpajojen välillä, ja näin voidaan saada aikaan mahdollisimman avointa ja tuottamuksellista keskustelua. (Auvinen 2006.)

Johtamisen kannalta virtuaalisiin työpajoihin linkittyy vahvasti myös virtuaaliset ryhmämessut. Virtuaalisissa ryhmämessuissa kaikki osallistujat istuvat omien tietokoneidensa ääressä ja kokoontuvat yhteiseen kokoushuoneeseen. Osallistujat jaetaan pienempiin ryhmiin ja kukin ryhmä saa aiheen, jota työstää. Tämän jälkeen pienempien ryhmien tulokset puretaan yhdessä ja pyritään saamaan yhteinen näkemys ryhmän ja yksilöiden mielipiteiden pohjalta. Tarkoituksena ryhmämessuilla on, että jokainen pääsee vuorollaan puhumaan ja kuuntelemaan, jotta roolit sekoittuvat perinteisistä rooleista yrityksessä. Työskentelyn lopuksi koko ryhmä kokoontuu kokoustilaan yhteenvetoa varten, ja kaikki aikataulut sekä tulokset kootaan yhteen. Johtaja voi tulosten avulla kehittää johtamistaan yrityksessä ja löytää mahdollisuuksien mukaan jopa uusia puolia itsestään. (Auvinen 2006.)

#### 4.3 Tavoitteiden onnistumisen mittaaminen

Hajautetun organisaation johtamista voidaan kehittää tavoitteiden mittaamisella myös muuten kuin perinteisten mittareiden avulla. Ajankäytöllä on erittäin suuri rooli hajautetussa organisaatiossa ja siksi myös se voi toimia tavoitteiden onnistumisen mittarina. Johtamista voi-

daan kehittää miettimällä, kuinka suuri osa ajasta on oikeasti aktiivista aikaa työlle ja kuinka iso osa ajasta suuntautuu mihinkin osa-alueeseen. Yrityksen johto voi pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa miten aikaa käytetään ja tehdä tutkimusta siitä, miten ajankäyttö yleensäkin jakautuu. Ajankäyttöön kuuluu myös niin sanottu reflektiivinen aika, jolla voidaan arvioida sitä, onko työyhteisössä onnistuttu, mikä onnistui ja mitä pitäisi jatkossa tehdä toisin. Reflektiivisen ajan kontrolloimisella pyritään tehostamaan johtamista ja sitä kautta parantamaan yrityksen tulosta. Monesti reflektiivisella ajalla saadaan myös yrityksen työyhteisöä positiivisemmaksi ja miellyttävämmäksi ilmapiiriksi toimia. (Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa 2013.)

Sosiaalisella ajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jolloin yrityksen työntekijät tapaavat ilman varsinaista aikataulua. Tähän kuuluu esimerkiksi lounaat, urheilu ja illanvietto yhdessä. Johtajan on helpompi saada kontaktia alaisiinsa ja pyrkiä kehittämään yhteishenkeä yrityksen välille, jos koko henkilökunta saadaan viettämään aikaa vapautuneemmassa ilmapiirissä ja viralliset roolit voidaan hetkeksi unohtaa. Sosiaalisen ajan viettäminen henkilökunnan kanssa on johtajan kannalta erittäin hyvä asia, koska sillä tavalla johtaja voi tehostaa johtamista ja saada syvällisempää kontaktia alaisiinsa. Kuitenkin liian tunkeileva asenne ja liiallinen panostaminen sosiaaliseen aikaan voi olla haitaksi. Tämä siksi, koska monet työntekijät voivat kokea johtajan tässä tapauksessa liian tungettelevana ja voivat luulla johtajan olevan kiinnostunut ainoastaan siksi, että hän voi tarpeen tullen käyttää työntekijöitä omien etujensa ajamiseksi. (Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa 2013.)

Yrityksen johdon tehostamiseksi johdon on syytä arvioida, kuinka paljon yritys käyttää aikaa aktiiviseen, reflektiiviseen ja sosiaaliseen aikaan. Ajankäyttöä ja tuloksia voidaan mitata sekä johdon kesken että osasta organisaatiosta tai koko organisaatiosta. Hyvänä tavoitteena voidaan pitää, että aktiiviseen aikaan käytetään 80 % ajasta, sosiaalisen aikaan noin 10 % ja reflektiivisen aikaan noin 10 %. Näin sen takia, koska aktiivinen aika on kuitenkin sitä varsinaista työntekeä, ja muun ajankäytön tarkoituksena on tehostaa sitä, mutta ei kuitenkaan lisätä sen osuutta. Jotta yrityksen johtamista voidaan tehostaa, ei päätöksiä ja ajankäytön mittaamista voida tehdä huolimattomasti. Huolellisella henkilöstön määrän, työmäärän ja rahallisia resurssien suhteuttamisella voidaan arvioida ajan käyttöä. Edellä mainitut prosenttimäärät ovat optimaalisia, mutta niitä ei ole syytä lähteä toteuttamaan, ellei siihen ole tarpeellisia edellytyksiä. (Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa 2013.)

Ajankäytön optimoiminen ei saa myöskään olla mielivaltaista, vaan siinä tulee ottaa huomioon mahdollisimman monien mielipiteet. Jos johto päättää ajankäytöstä ilman minkäänlaista työntekijöiden kuulemistä, on ajankäytön muokkaamisella usein negatiivinen vaikutus yrityksen ilmapiiriin. Jotta johtamista voidaan oikeasti tehostaa ajankäytön osalta ja tuloksia mitata, voidaan esimerkiksi pitää yhteinen palaveri tai verkon välityksellä tapahtuva kokous, jossa

pohditaan ja otetaan huomioon erilaisia näkökulmia asiaan. Ajankäytön tehostaminen ja jakaminen on kuitenkin usein pidemmän prosessin tulos, ja siksi tiimien tapaamisien tulee olla säännöllisiä ja niissä voidaan tarpeen tullen aina muokata toimintaa uudelleen. (Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa 2013.)

Yrityksen ajankäytössä voi olla myös muitakin malleja, kuin tämä aikaisemmin esitetty. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa sosiaalisen ajan järjestäminen kasvokkain voi olla haasteellista, ja siksi voi olla tarpeen järjestää sosiaalista aikaa myös verkossa. Kuitenkin hyvien tietojärjestelmien ja jatkuvan prosessin työnä voidaan myös hajautetussa organisaatiossa saada aikaan hyvää tulosta ja mittareita. Työolojen ja ajankäytössä on syytä pohtia, kuinka kaikki saadaan rakentamaan yrityksen työoloja ja kaikkien ääni kuuluville. Ajankäytön osalta johdon tehostaminen on monesti pitkä prosessi, eikä sitä välttämättä näy heti tulosten osalta. On kuitenkin syytä muistaa, että se luo pitkänä prosessina positiivista ilmapiiriä yritykseen ja lisää työntekijöiden motivaatiota, joka taas näkyy väistämättä yrityksen tuloksessa ja työn toteuttamisessa. (Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa 2013.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1.1 Kyselytutkimus

Sähköpostikyselyssä esitin kuusi kysymystä, jotka koskevat hajautettua organisaatiota ja sen johtamista (liite 1). Yhteensä sähköpostiviestejä lähetettiin 30 kappaletta ja vastauksia sekä kyselyjä, jotka koskevat sähköpostikyselyä tuli muutama. Keskustelujen päätteeksi sain kolme kattavaa vastausta kysymyksiini, jotka koskevat hajautetun organisaation johtamista. Sähköpostihaastatteluuni kattavasti vastasi kolme isoa organisaatiota. Mielestäni kolme vastausta on riittävän kattava aineisto laadulliseen tutkimukseen, koska vastausten pohjalta voin analysoida niitä ja myös verrata vastauksia toisiinsa. Totta kai olisin halunnut vielä enemmän vastauksia kattavampaan tutkimukseen, mutta kolme on mielestäni hyvin suhteutettuna siihen, että kaikki kolme vastausta ovat johtavilta henkilöiltä yrityksessä. Yritysjohtajat ovat monesti hyvin kiireisiä ja kunnioitan suuresti sitä, että kolmella heistä oli aikaa ja motivaatiota vastata kattavasti kysymyksiini, joita oli kuusi kappaletta.

Ihan aluksi tarkoituksenani oli käsitellä enemmän julkista sektoria tutkimuksessa, mutta päädyin lopulta kuitenkin yksityiseen sektoriin. Julkinen sektori on hyvin haasteellinen kohde hajautetun organisaation kannalta. Koen vahvasti niin, että yksityisen sektorin tutkimisesta on enemmän hyötyä sekä itselleni että muille, koska yksityisellä sektorilla eletään selvästi murrosvaihetta. Tulosten pohjalta ei voida tehdä täysin kattavaa analyysiä siitä, miten hajautetun organisaation johto toimii ja miten hajautetun organisaation malli toimii yrityksessä. Tulokset kuitenkin antavat mielestäni hyvän yleiskuvan siitä, miten hajautettu organisaatio nä-

kyä yrityksissä ja hajautetun organisaation mallia voidaan toteuttaa. Tulokset tarjoavat myös mielenkiintoisen näkemyksen siihen, kuinka eri yritysten johtajien vastaukset eroavat toisistaan.

### 5.1.2 Tutkimusaineiston käsittely

Sähköpostikysely toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja se vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Tutkimuksen johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, jo pelkästään vastausten rajallisuuden vuoksi. Pelkästään yksi haastattelu tai kysely voi tuottaa monta tekstisivua ja sen takia on harvoin järkevää tehdä tilastollisesti merkittäviä havaintoja yksilöiden välisistä eroista. Tässä kyseisessä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää eri hajautetun organisaation johtamisen piirteitä ja tuoda erilaisia näkökulmia sen johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole käyttää lainkaan kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, vaan kyseessä on puhtaasti kvalitatiivinen tutkimus. (Alasuutari 2011, 38-39.)

Laadullista tutkimusta ei tehdä ainoastaan sen vuoksi, että voimavarat eivät salli kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuren joukon vastaukset tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen. Laadullinen tutkimus rakentuu kahdesta vaiheesta eli havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011, 39.)

Havaintojen pelkistämiseen kuuluu kaksi eri osaa. Tutkimuksen aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisista näkökulmista ja keskitytään siihen, mikä on kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Erillisten raakahavaintojen perusteella tekstimassaa tai kuva-aineistoa voidaan pelkistää hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Havaintojen yhdistäminen kuuluu pelkistämisen toiseen vaiheeseen, minkä avulla havaintoja voidaan edelleen harventaa. Tavoitteeseen päästään etsimällä yhteinen piirre, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisessa analyysissä on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi, mutta myös kääntäen eroja ei saa unohtaa. (Alasuutari 2011, 39-43.)

Laadullisen tutkimukseen kuuluu myös niin sanottu arvoituksen ratkaiseminen. Vastaavaa vaihetta nimitetään usein myös tulosten tulkinnaksi. Arvoitusten ratkaiseminen perustana on se, että käytettävissä olevien vihjeiden ja tuotettujen johtolankojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvoitusten ratkaisemisen yhteydessä esiin tulevat uudet kysymyksenasettelut voivat usein johtaa uusiin aineiston pelkistämisen vaiheisiin ja operaationalisointeihin. Tyypillistä on myös, että johtolankoina käytetään yksittäisiä tapoja joilla eri henkilöt ilmaisevat jonkin asian. (Alasuutari 2011, 44-47.)

Kyselytutkimus on hyvä tapa tarkastella ja kerätä tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, arvoista ja asenteista. Tässä tapauksessa sähköpostikyselyssä, tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Tutkimus on kuitenkin enemmän haastattelututkimus, jossa tutkija esittää kysymyksiä suoraan vastaajalle. Ihmisten asenteiden, arvojen ja mielipiteiden tutkiminen ei ole helppoa. Osa kyselytutkimuksen haasteista liittyy tiedonkeruuseen, osa mittaamiseen ja osa voi liittyä tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin. Aineiston analysointi ei ole mekaanista käsittelyä, vaikka eri työvaiheita voidaan mahdollisuuksien mukaan automatisoida. Tässä tutkimuksessa kaikki tulkinta on kuitenkin tehty itse ja erilaisia työskentelytapoja on mietitty. (Vehkalahti 2008, 11-13.)

Sähköpostikyselyn kaikki kysymykset ovat valmiiksi kirjoitettuja, mutta kaikkiin kysymyksiin oli tarkoitus vastata avoimesti. Vastaamiseen annetut ohjeet rajoittuvat ainoastaan siihen, että jokaiseen kysymykseen olisi toivottavaa saada muutaman lauseen pituinen vastaus. Lisäksi kyselyn lopussa oli vielä avoin kohta muille mieleen tuleville asioille. Kyselytutkimuksen toteutusta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat yleisen tason toteutus-suunnitelma ja otanta-aineiston keräystoimintojen elinkaari. Näiden eri näkökulmien avulla saadaan tuotettua aineisto analyysien pohjaksi ja varmistettua laadun säilyminen tutkimuksessa. (Pahkinen 2012, 11-13.)

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa

Kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa koettiin, että hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa tapahtuu niin, että pelisäännöt ovat mahdollisimman selkeät ja yhteiset. Samat säännöt pätevät kaikkialla eri puolella organisaatiota ja toimivaan henkilöstöön voidaan luottaa. Yhteisiin pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi yrityksen arvot, sovitut avainkäyttäytymiset, esimieskompetenssit ja niin edelleen. Myös vastuu nousee esille hajautetun organisaation esimiestyössä. Organisaation vastuu voidaan jakaa mahdollisimman lähelle asiakasta eli konttoreihin ja sieltä vielä asiakasvastuullisille. Tämän tyyppinen johtaminen vaatii kuitenkin johtamiselta paljon enemmän kuin keskitetyn organisaation ohjeiden toteuttaminen.

"On tärkeitä, että tavoitteiden lisäksi on sovittu selkeät pelisäännöt esim. milloin käydään yhdessä läpi töiden etenemistä ja miten molemmat pysyvät ajan tasalla"

Hajautetun organisaation johtamisen tulee olla myös osallistavaa ja valmentavaa. Henkilökunta otetaan mukaan pohtimaan esimerkiksi tavoitteita, toimintasuunnitelmaa ja keinoja. Vastausten mukaan esimiehen tulee olla ammattitaitoinen ja valmis näyttämään itse henkilökunnalle esimerkkiä. Vastuu on organisaatioissa hajautettua, joten esimiehen tulee sallia se, että

hyvään tavoitteeseen voi päästä monella eri tyylillä. Esimiehen pitää myös sopeutua erilaisiin tyylihin ja osata pitää "näppinsä erossa" ja antaa myös työntekijöiden tehdä päätöksiä.

Haastattelussa tulee myös ilmi, että hajautetun organisaation esimiestyössä korostuu entistä enemmän luottamus henkilökuntaan, koska esimiehen on muuten vaikea seurata alaistensa toimintaa. Myös tässä asiassa korostuvat selkeät pelisäännöt ja selkeä ajanhallinta yrityksessä. Yleisesti säännöllisyys ja varsinkin säännöllisyys yhteydenpidossa koetaan tärkeänä asiana, ja on tärkeitä sopia milloin tavataan kasvokkain.

## 6.2 Hajautettujen organisaatioiden sisäinen viestintä ja verkostot

Organisaation sisäinen viestintä koetaan haasteelliseksi. Organisaation kasvaessa viestintä muuttuu vaikeammaksi, koska siinä alkaa olla niin monta peluria. Jokaisella esimiehellä on tärkeä viestintärooli ja, jotta esimies voi toimia viestintäroolissaan, tulee olla tietoa asioista. Yksi tapa jakaa tietoa esimiesten kesken on "Manager's Newsletter", johon kootaan seuraavan kuukauden keskeisimmät tiedot esimerkiksi henkilöstöprosesseista. Intranet on saanut tilaa organisaatiossa, mutta myös perinteinen henkilöstölehti koetaan edelleen tärkeänä sisäisen viestinnän kanavana. Viestintäorganisaation sisällä voi toimia myös oma sisäisen viestinnän tiimi, joka pyrkii nostamaan esille henkilöstölle tärkeitä aiheita.

Tavoitteena on tietenkin, että viestintä organisaatiossa toimii mahdollisimman hyvin. Sisäinen viestintä jakautuu joko yhdelle tai useammalle esimiehelle, ja sen tehtävänä voi olla esimerkiksi säännöllisissä viikkopalavereissa kertoa laajasti, mitä yrityksessä tapahtuu. Tiedon aktiivinen seuraaminen kuuluu kuitenkin jokaiselle työntekijälle, ja on paljon jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Hajautettu toimintamalli tuo vastausten mukaan haasteita sisäiseen viestintään, mutta yleisesti ottaen tiedon kulkuun ollaan melko tyytyväisiä. Sisäinen viestintä koetaan kuitenkin yleisesti sellaisena asiana, jota voi aina parantaa. Varsinkin uudet sähköiset viestintävälineet helpottavat viestintää organisaatioissa, koska ne tarjoavat erilaisia tapoja tavoittaa kohderyhmiä.

"Viestintä on vaikea asia, siinä on niin monta peluria. Mitä isompi organisaatio - sitä vaikeammaksi se muuttuu"

Isossa organisaatiossa verkostoja on lukematon määrä, ja siksi erilaisia sisäisiä verkostoja voi olla hankalaa luokitella. Vastausten mukaan sisäiset verkostot organisaatiossa voivat olla virallisia, epävirallisia, paikallisia ja globaaleja. Ensimmäinen voi esimerkiksi liittyä kompetensseihin, toinen teknologiakehitykseen ja kolmas myynnin edistämiseen. Yksi hyvä esimerkki spontaanisti syntyneistä verkostoista on "Young Professionals" -verkosto, johon kuuluu nuoria innokkaita henkilöitä. He haluavat verkostoitua, oppia ja kehittää itseänsä sekä samalla yri-



tystä. Erilaisien sisäisten verkostojen luomista pidetään tärkeänä. Jokainen voi pohtia itse sitä, ketkä henkilöt organisaatiossa, naapurikonttoreissa ja eri yksiköissä ovat itselle tärkeitä. Oman työn näkökulmasta näihin on hyödyllistä luoda kiinteät ja muutenkin hyvät yhteydet.

Hajautetussa organisaatiossa sisäisiä verkostoja luodaan keskitetysti myös konttorijohtajien, sijoitusasiantuntijoiden, yritysasiakasvastaavien kesken. Tapaamiset rakentuvat esimerkiksi ajankohtaisten teemojen tai asioiden ympärille. Sisäiset verkostot muodostuvat haastateltavien mukaan monin eri tavoin. Kuten aiemmin mainittiin, voi osa olla virallisia ja osa epävirallisia ja osa rakentunut tekemisen ympärille. Perinteisesti organisaatioissa sisäiset verkostot jakautuvat myös samaa työtä tekevien kollegoiden sisäisiin verkostoihin ja toimipisteiden väliin verkostoihin.

"Organisaatiossa verkostoja on lukematon määrä, sekä virallisia että epävirallisia, paikallisia ja globaaleja. Jotkut liittyvät kompetensseihin, toiset teknologiakehitykseen, kolmannet vaikka myynnin edistämiseen"

### 6.3 Eri ryhmien ja kulttuurien huomioiminen organisaation toimintatavoissa

Isoissa organisaatioissa on varmasti erilaisia kulttuureja ja ryhmiä, jotka täytyy ottaa huomioon. Vastauksista käy ilmi, että tasa-arvoisuus on tärkeä tekijä organisaatioissa. Kaikki kansallisuuksia ja ryhmiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja pyritään tarjoamaan samanlaiset mahdollisuudet kaikille. Eri organisaation osia pyritään kuulemaan mahdollisimman laajasti ja saamaan mukaan toimintaan. Yksi organisaation toimintaperiaatteista voi olla niin kutsuttu co-creation eli yhdessä luominen ja toimiminen.

Myös yrityskulttuuri liittyy vahvasti tasa-arvoisuuteen hajautetussa organisaatiossa. Yrityskulttuuri pidetään jokaiselle henkilölle yrityksessä samana. Sen tunteminen ja ylläpitäminen koetaan tärkeäksi tehtäväksi, mikä tulee vahvasti vastauksissa esille. Ennalta huomioon ottamista pidetään organisaatiossa tärkeänä seikkana ja siksi toimintatavat voidaan suunnitella jo etukäteen. Kaikki toimintatavat eivät välttämättä kuitenkaan ole yhtenäistä, vaan toimintatavoille voidaan määritellä minimi, jonka täytyy olla yhtenäistä. Minimien yli voidaan antaa liikkumavaraa ja toimintamalleja, joita voidaan soveltaa esimerkiksi eri toimipisteisiin. Toimintatavat kuitenkin kehittyvät organisaatioissa jatkuvasti, ja jo tässä vaiheessa pyritään ottamaan huomioon yrityksen erilaiset ryhmät ja ryhmien tarpeet.

"Meille on tärkeitä että kaikki ryhmiä ja kansallisuuksia kohdellaan tasa-arvoisesti. Työryhmissä, projekteissa, hankkeissa pyrimme aina osallistamaan ja kuulemaan eri organisaation osia laajasti"

#### 6.4 Suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa ja organisaation kehittäminen

Hajautetun organisaation johtamisen haasteet eivät koostu ainoastaan yhdestä asiasta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että hajautetun organisaation johtaminen voi olla haasteellista monelta eri osa-alueelta. Johtamisessa esimiehen tulee olla kaiken aikaa valpas ja pyrkiä siihen, että kaikki tiimin jäsenet kokevat saavansa yhtäläillä tukea ja huomiota esimieheltä. Vastauksista nouseekin esille se, että etäämmällä työskentelevät tiimin jäsenet jäävät helposti säännöllisen kommunikoinnin ulkopuolelle, jollei esimies hoida asiaa kunnolla. Samat asiat pätevät myös isommassa kokonaisuudessa, koska johtajan tulee näkyä myös muualla kuin omalla toimipisteellään. Hajautetun organisaation mallissa on vieläkin tärkeämpää järjestää erilaisia keskustelutilaisuuksia ynnä muita, jotta kaikki saavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja kuulla mihin yritys haluaa toimintaansa keskittää.

"Johtamisessa esimiehen pitää olla valpas, jotta kaikki tiiminjäsenet kokevat saavansa yhtäläillä tukea ja huomiota esimieheltä"

Rekrytoiminen on myös haaste hajautetun organisaation johtamisessa. Vastausten mukaan rekrytoinnin tekee haasteelliseksi se, että hajautetussa organisaatiossa vaaditaan yleensä enemmän kaikilta osa-alueilta, kuin keskitetyssä toimintamallissa. Yhteisesti sovittujen reunaehtoihin ja lujan luottamuksen kautta johtaminen organisaatiossa muuttuu huomattavasti helpommaksi. Vastausten perusteella rekrytoinnissa voi olla myös haasteellista löytää työntekijöitä, jotka haluavat ja pystyvät tekemään yrityksen kannalta oikeita ratkaisuja.

"Voisi sanoa haasteeksi, että rekrytointi hajautettuun malliin on vielä piirun verran vaikeampaa kuin keskitettyyn toimintamalliin, jossa yksilöiltä ei ehkä vaadita kaikilla osa-alueilla yhtä paljon kuin meidän valitsemassa mallissa."

Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan haastavana asiana, koska siihen kuuluu, että esimies ja alainen säilyttävät kiinteän yhteyden toistensa välillä. Suurimmat haasteet liittyvät vastausten mukaan selvästi siihen, että kiinteä yhteys voi olla hankalaa säilyttää ja ilman luottamusta toisiinsa toiminnasta tulee hyvin vaikeaa. Jotta työ yrityksessä voi mennä eteenpäin ja oikeaan suuntaan, täytyy esimiehen tietää, miten työntekijät voivat ja mitä he tekevät työaikanaan.

Kyselyssä tuli esille, että organisaatioita kehitetään jatkuvasti ja tehokkaampi toimintatapoja pyritään löytämään. Kehitystä tapahtuu kaikilla organisaatiotasoilla. Kehityshankkeita on koko organisaation tasolla, mutta myös paljon tiimikohtaisia ja pienempiä hankkeita. Mikään organisaatio ei ole toimiva ilman jatkuvaa kehitystä ja toimintatapojen muuttamista. On tärkeää,

että organisaatio haastaa jatkuvasti yksilöitä sekä koko organisaatiota tekemään ja kysymään, onko tekeminen ajan tasalla. Kuten vastauksista käy ilmi, toimintaympäristön muutokset varsinkin nykyään ovat huimia, ja siksi muutokset luovat tarvetta jatkuvasti tarkastella ja uudistaa toimintatapoja.

"Organisaatiota pyritään kehittämään jatkuvasti. Toimintaympäristön muutokset luovat tarvetta tarkastella ja uudistaa toimintatapoja.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa tarkoituksena on tehdä johtopäätöksiä kolmesta eri organisaatiosta, jotka vastasivat kyselyyni, joka koski hajautettua organisaatiota ja sen johtamista. Yrityksistä tehdään johtopäätöksiä, mutta niitä myös vertaillaan keskenään ja pyritään niistä löytämään eroavaisuuksia toisiinsa nähden. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä ei mainita yrityksen nimiä, mutta vertailun helpottamiseksi kutsun yrityksiä nimillä yritys 1, yritys 2 ja yritys 3. Yritysten numeroinnit pysyvät läpi tekstin samoina, joten esimerkiksi yritys 1 on koko tekstin ajan sama yritys.

Yritys 1:n organisaation esimiestyössä panostetaan siihen, että pelisäännöt ovat mahdollisimman selkeät ja yhteiset. Tärkeänä pidetään, että samat säännöt pätevät kaikkialla, toimipisteestä riippumatta. Yritys 2:n esimiestyössä nostetaan esille ammattitaitoisuus, esimerkin näyttäminen, eri tyylit tekemisessä ja työntekijöiden päätökset. Yritys 2:n vastauksesta voidaan päätellä, että organisaatio ei vaikuta niin jäykkärakenteiselta kuin yritys 1:n organisaatio. Toki molemmissa on pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan, mutta yritys 2:n tekemisessä on enemmän joustovaraa.

Yritys 3:n esimiestyössä korostuu varsinkin luottamus ja tavoitteilla johtaminen. Varsinkin yritys 1:n tapaan yritys 3:ssa korostuu myös pelisääntöjen merkitys ja niiden noudattaminen. Säännöllisyys, selkeä tekeminen ja luottamus vaikuttavat olevan organisaation esimiestyössä asioita, johon halutaan panostaa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaikissa kolmessa organisaatiossa on selkeät linjat ja melko maltillinen tekeminen. Kuitenkin yritys 2 erottuu mielestäni yritys 3:sta ja yritys 1:sta niin, että organisaatiossa ollaan valmiimpia tekemään muutoksia ja kokeilemaan erilaisia työskentelymenetelmiä. Yritys 1 ja yritys 2 ovat siis selkeästi jäykkärakenteisempia, mutta se on hyvin tyypillistä isoille yrityksille, eikä välttämättä ole aina huono asia.

Yritys 1 luottaa edelleen perinteiseen viestintään, mutta myös Intranet kasvattaa osuuttaan. Yhteistä kaikille kolmelle yritykselle on, että sähköiset viestintävälineet nostavat merkitystään organisaation sisäisessä viestinnässä. Yhteistä kaikille yrityksille on myös se, että säh-

köistä viestintää voi aina parantaa ja se on yksi vaikeimmista asioista hoitaa hyvin. Yritys 2 pitää esimiesten kesken vähintään joka viikko palaverieita, kun taas Yritys 1 tiedottaa asioista noin kerran kuukaudessa "Manager's Newsletterin" ja henkilöstölehden kautta. Vastausten perusteella yritys 3:sta saa sellaisen kuvan, että se luottaa vahvasti sähköisiin viestinvälineisiin ja -kanavoihin sekä haluaa kasvattaa niiden osuutta sisäisessä viestinnässä.

Kaikki kolme yritystä ovat isoja organisaatioita ja varsinkin yritys 1 painottaa viestinnän vaikeutta. Yritys 2 taas ei suoraan painota viestinnän vaikeutta, vaan korostaa, että sisäinen viestintä ja sen seuraaminen on myös jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Yritys 3 kokee, että sisäinen viestintä toimii organisaatiossa hyvin, mutta sitä voi aina parantaa. Vastauksista jää kuitenkin kuva, että yritys 3:n sisäinen viestintä näistä kolmesta yrityksestä toimii parhaiten. Yritys 2:ssa tiedon kulkuun ollaan myös melko tyytyväisiä, mutta korostetaan oman aktiivisuuden merkitystä. Yritys 1 ei suoraan mainitse muuta, kuin että viestintä on vaikea asia pelureiden määrän vuoksi. Yritys kuitenkin mainitsee "Manager's Newsletterin", henkilöstölehden, Intranetin ja oman sisäisen viestinnän tiimin, joten sisäiseen viestintään ainakin panostetaan ja yritetään saada siitä mahdollisimman tehokasta.

Jokainen kolmesta yrityksestä on iso organisaatio, joten kaikkia yrityksen sisäisiä on luonnollisesti mahdotonta luetella. Yritys 2 erottuu selvästi verkostoissa kahdesta muusta yrityksestä. Yritys 2 painottaa sitä, että jokainen pohtii itse, ketkä henkilöt organisaatiossa, naapurikonttoreissa ja niin edelleen ovat tärkeitä oman työn näkökulmasta. Ei yritys kuitenkaan aivan kaikkea laita yksilön vastuulle, vaan esimerkiksi tapaamisia järjestetään keskitetysti eri ryhmien ja teemojen ympärille. Yritys 3:n ja yritys 1:n linja on melko samanlainen. Molemmissa yrityksissä on sekä virallisia, että epävirallisia verkostoja, joiden ympärille tekeminen rakentuu.

Vastausten mukaan yritys 3 on kuitenkin tässä asiassa jäykempi ja mielestäni virallisempi sisäisissä verkostoissa. Yritys 3:ssa on melko perinteisesti jaoteltu sisäiset verkostot esimerkiksi toimipisteiden ja samaa työtä tekevien kollegoiden kesken. Yritys 1:ssa on myös samaa jaottelua, mutta hieman enemmän "vapaampia" verkostoja. Yksi esimerkki kyseisestä verkostosta on sisäinen verkosto, joka koostuu nuorista innokkaista henkilöistä. Haastattelun kolme yritystä voidaan sisäisten verkostojen osalta luokitella löyhästi niin, että yritys 3:ssa on tiukimmat ja perinteisimmät verkostot. Yritys 1:n verkostot ovat hyvin samankaltaisia yritys 3:n kanssa, mutta myös uusia ja erilaisia verkostoja halutaan ainakin kokeilla. Yritys 2 on selvästi yrityksistä eniten oman verkostoitumisen ja yksilön vapauden kannalla muodostaa omia verkostoja.

Kaikki kolme yritystä painottavat, että erilaisia kulttuureja ja ryhmiä kohdellaan tasavertaisesti. Yritys 1 pyrkii saamaan organisaation eri osia yhtä paljon osalliseksi toiminnassaan. Myös yritys 3 ja yritys 2 painottavat sitä, että kaikki eri ryhmät ja kulttuurit huomioidaan

toimintatavoissa. Yritys 1 puhuu yhdessä luomisesta ja painottaa, että se on selvästi yksi yrityksen avainkäyttötymisistä. Yritys 3:ssa tässä asiassa on hieman eroa. Yritys 3:ssa on yhteinen tekemisen meininki ja toimintatavat, joita noudatetaan yrityksessä, mutta toimintatapojen "minimin" jälkeen voidaan antaa liikkumavaraa ja toimintamalleja, joita voidaan esimerkiksi paikallisesti soveltaa.

Yritys 1 kertoo vastauksessaan ainoastaan siitä, että on tärkeää ottaa huomioon tasa-arvoisuus ja tehdä yhdessä asioita. Mielestäni yritys 3:n vastaus erottuu tästä positiivisesti niin, että yrityksessä otetaan jo toimintatapoja kehittäessä huomioon erilaiset ryhmät ja niiden tarpeet. Yritys 2 eroaa yrityskulttuurin tuntemisella ja ylläpitämisellä yritys 3:sta ja yritys 1:sta. Yritys 2:lla on vahva omaileimainen yrityskulttuuri, jonka tuntemista ja vaalimista se pitää erittäin tärkeänä. Tasa-arvoisuus on kyllä samanlainen kuin kahdella muulla yrityksellä. Yritys painottaa jälleen vastauksessa jokaisen omaa vastuuta tuntea ja pitää yllä yrityskulttuuria. Kaikki kolme yritystä pyrkivät siis toimimaan mahdollisimman tasa-arvoisesti, ja erot ovat hyvin pieniä tässä asiassa.

Yritys 2 vastaa, että hajautetun organisaation suurin haaste koetaan jo ennen varsinaista johtamista. Hajautettu toimintamalli perustuu yhteisesti sovittuihin reunaehtoihin ja luottamukseen, joten vastauksessa painotetaan, että jo rekrytoinnissa tulee löytää yksilöt, jotka pystyvät täyttämään nämä ehdot ja työskentelemään hajautetussa organisaatiossa. Yritys 3 ja yritys 1 kertovat vastauksessaan, että kiinteän yhteyden säilyttäminen esimiehen ja alaisen välillä on suurin haaste hajautetun organisaation johtajalle. Yhteistä yritys 2:een on luottamus, jota myös yritys 3 ja yritys 1 painottavat johtamisessaan. Luottamuksen avulla voidaan kaikkien kolmen yritysten mukaan ainakin helpottaa hajautetun organisaation johtamisen haasteita.

Yritys 1 pitää kuitenkin vieläkin tärkeämpänä sitä, että jokainen saa yrityksessä mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja kuulla mihin toiminta yrityksessä painottuu. Yritys 3 ei painota tätä sama asiaa, vaan kertoo, että työhyvinvointi on selkeä haaste esimiehelle. Jos henkilöä tapaa harvoin, voi olla hyvin hankalaa havaita alaisten todellista kuntoa ja jaksamista. Osittain tämä kuitenkin liittyy myös luottamukseen ja siihen, että myös alaiset ovat läsnä yrityksen asioissa.

Yritys 2 painottaa suoraan, että yksikön johtajan täytyy olla valppaana ja näkyä myös muualla kuin omalla toimipisteellään. Yritys 2 kokee suurimmiksi haasteiksi hajautetun organisaation johtamisessa rekrytoinnin onnistumisen, luottamuksen ylläpitämisen ja esimiehen läsnäolon. Yritys 1 taas kokee vähän eri asiat haasteelliseksi eli säännölliset kokoontumiset, jokaisen alaisen vaikutusmahdollisuudet ja esimiehen läsnäolon. Yritys 3 ei myöskään koe täysin samoja asioita haasteeksi, vaikka se kuitenkin myös kokee esimiehen läsnäolon haasteeksi. Yritys

kokee selkeänä hajautetun organisaation johtamisen haasteeksi hyvinvoinnin ja työntekijöiden jaksamisen.

Kyselyn vastausten perusteella organisaation kehittämässä ei ollut juurikaan eroa yritysten välillä. Kuitenkin yritys 2 painottaa myös sitä, että myös organisaation lisäksi on haastettava itsensä kysymään, onko tekeminen ajan tasalla. Yritys 1 taas kertoo, että yrityksen sisällä on paljon eri tasoisia kehityshankkeita, ja niiden avulla pyritään kehittämään eri osa-alueita organisaatiossa. Yritys 3 painottaa taas, että muutokset luovat tarvetta tarkastella ja uudistaa toimintatapoja. Kuitenkin kaikkien kolmen yrityksen vastaukset puhuvat aivan samasta asiasta eli siitä, että kehitys on jatkuvaa, eikä missään organisaatiossa kehitys voi olla jämähtänyt paikoilleen.

Organisaatioiden väliset erot vastausten perusteella eivät ole isot, mutta eroja kuitenkin selkeästi löytyy. Erot koostuvat lähinnä eri asioista, joihin yritykset keskittävät toimintaansa ja näkevät mainitsemisen arvoisina asioina. Mielestäni eniten joukosta kuitenkin erottui vastauksillaan yritys 2, jossa on paljon selkeämmin eroja yritys 1:een ja yritys 3:een verrattuna. Yritys 3 ja yritys 2 ovat hyvin samankaltaisia organisaatioita toimintaperiaatteiltaan, mutta eroja kuitenkin löytyy ihan riittävästi niiden vertailemiseen. Koen, että haastattelun vastaukset olivat hyviä ja niiden avulla sain hyvän kuvan hajautetusta organisaatiosta käytännössä. Mielestäni vastausten avulla pystyy myös ymmärtämään hajautettua organisaatiota ja sen johtamista paremmin.

## Lähteet

## Kirjat

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2 painos. Helsinki: WSOY.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimuksen otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JUL-PU.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOY.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista!. 2 painos. Helsinki: Otava.

## Sähköiset lähteet

Auvinen, K. 2006. Tehoa yhteistyöhön virtuaalisten työpajojen avulla. Viitattu 15.03.2013.  
[http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/parhaatkaytannot/sahkoinen\\_liiketoiminta/fi\\_FI/1150458421330/index.html](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/parhaatkaytannot/sahkoinen_liiketoiminta/fi_FI/1150458421330/index.html)

Esimiehen käsikirja. 2012. Kuinka johtaa hajautettua organisaatiota? Viitattu 18.03.2013.  
[http://www.esimiehenkäsikirja.fi/esimies/docview.do?f\\_id=1406778](http://www.esimiehenkäsikirja.fi/esimies/docview.do?f_id=1406778)

Humap. 2009. Humapin asiakaslehti 2/2009. Viitattu 15.02.2013.  
[http://www.humap.com/wp-content/uploads/2012/05/Asiakaslehti\\_2009\\_02.pdf](http://www.humap.com/wp-content/uploads/2012/05/Asiakaslehti_2009_02.pdf)

Huotari, M. 2006. Tietojohtamisen tahot. Viitattu 23.02.2013.  
[http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/7.tietojohtaminen/01\\_tahot](http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/7.tietojohtaminen/01_tahot)

Hurme, T. 2010. Virtuaalijohtajat tarvitsee tavallista isommat korvat. Viitattu 17.01.2013.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Virtuaalijohtaja\\_tarvitsee\\_tavallista\\_isommat\\_korvat.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Virtuaalijohtaja_tarvitsee_tavallista_isommat_korvat.aspx)

Mikkonen, M. 2011. Sosiaalinen media avittaa työtä. Viitattu 28.02.2013.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Sosiaalinen\\_media\\_avittaa\\_tyota.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Sosiaalinen_media_avittaa_tyota.aspx)

Reinboth, C. 2007. Hajautettu työ laajentaa kuormittavien tekijöiden kirjoa. Viitattu 12.05.2013.  
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=103081>

Ritala, P. 2011. Tietojohtamisen tulevaisuuden trendit. Viitattu 28.03.2013.  
<http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=1280>

Ruohisto, J. 2011. Ehdotus verkottuneen ja hajautetun asiantuntijatyön malliksi yrityksille. Viitattu 01.03.2013.  
<http://intunex.fi/2011/08/03/ehdotus-verkottuneen-ja-hajautetun-asiantuntijatyon-malliksi-yrityksille/>

Silen, M. 2010. Hajautetun osaamisverkoston johtaminen. Viitattu 10.02.2013.  
<http://markkusilen.blogspot.fi/2010/08/hajautetun-osaamisverkoston-johtaminen.html>

Solita. 2013. Vain pieni osa yrityksistä hyödyntää liiketoimintatietoa tehokkaasti. Viitattu 15.02.2013.  
<http://www.solita.fi/ajankohtaista/uutiset/vain-pieni-osa-yrityksista-hyodyntaa-liiketoimintatietoa-tehokkaasti/>

Tieke. 2013. Mitä meidän olisi vielä opittava joustavasta ja hajautetusta työstä? Viitattu 03.04.2013.  
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=25034864>

Uusikartano, A. 2011. Tietojohtamisen pyhä kolminaisuus - prosessit, tieto ja turvallisuus. Viitattu 05.03.2013.  
[http://www.tietoviikko.fi/cio/blogit/CIO\\_100\\_blogi/tietojohtamisen+pyha+kolminaisuus+nda+sh+prosessit+tieto+ja+turvallisuus/a701882](http://www.tietoviikko.fi/cio/blogit/CIO_100_blogi/tietojohtamisen+pyha+kolminaisuus+nda+sh+prosessit+tieto+ja+turvallisuus/a701882)

Valtiokonttori. 2013. Johtaminen hajautetuissa organisaatioissa. Viitattu 26.02.2013.  
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Hajautettu\\_tyo/Johtaminen](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Hajautettu_tyo/Johtaminen)



## Liitteet

### Liite 1. Sähköpostikyselyn kysymykset

1. Millaista on mielestäsi hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa?
2. Kuinka hyvin organisaation sisäinen viestintä toimii organisaatiossanne? (Esim. toimiiko se ilman katkoksia jne.)
3. Miten organisaatiossa on järjestetty erilaiset sisäiset verkostot? (Onko jaettu toimipisteiden, eri työtehtävien vai kenties jotenkin muuten)
4. Miten erilaiset kulttuurit ja ryhmät huomioidaan organisaation johtamisessa ja sitä kautta myös toimintatavoissa?
5. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa?
6. Pyritäänkö organisaatiota jatkuvasti kehittämään ja keksimään tehokkaampia toimintatapoja johtamiseen, vai onko kehitys melkein paikallaan?