

Seija Ollila, Harri Raisio, Pirkko Vartiainen,
Juha Lindell, Hanna-Kaisa Pernaa & Tomi Niemi



Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin

Abstrakti

Organisaatioita, erityisesti asiantuntijaorganisaatioita, muokataan ja uudistetaan vauhdilla. Yksiköitä yhdistetään ja jonkin ajan päästä hajautetaan. Tänä päivänä organisaation hajautus voi tapahtua useammankin kerran yksilön työuran aikana. Yksilöt työskentelevät etäällä toisistaan, koska toimipisteet voivat sijaita paikallisesti, alueellisesti tai jopa valtakunnallisesti hyvin hajanaisesti. Organisaation muutoksilla on usein voimakas vaikutus sekä motivaatioon että tyytyväisyyteen työssä ja samalla niillä on merkitystä myös yksilön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tässä artikkelissa paneudutaan teoreettisesti ja empiirisesti osaamisen varmistamiseen hajautetun organisaation muuttuessa yhä hajautetummaksi. Tutkimuskysymyksemme ovat: Miten asiantuntijat kokevat hajautukset? Millaisina oma osaaminen sekä itseohjautuvuus näyttäytyvät hajautuksessa? Tutkimusaineisto koostuu yhdestätoista teemahaastattelusta hajautetun julkisen asiantuntijaorganisaation henkilöstölle. Henkilöiden fyysiset työpaikat sijaitsevat eri paikkakunnilla Länsi- ja Sisä-Suomessa. Yksityistä sektoria ei tutkimuksessa ole mukana. Tapaustutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen NVivo-ohjelmalla. Keskeisiksi havainnoiksi nousivat myönteiset kokemukset digitaalisten välineiden monipuolisesta käytöstä vuorovaikutuksen välineenä, vahva halu ja motivaatio oman osaamisen varmistamiseen hajautetussa organisaatiossa sekä yksilöiden aito kyky ja tarve toimia itseohjautuvasti tiettyjen reunaehtojen toteutuessa.

Johdanto

Organisaatioita on vuoroin hajautettu ja taas keskitetty tietyin väliajoin. Julkisten asiantuntijaorganisaatioiden hajautusten taustalla on yhteiskunnallisia tavoitteita, joista keskeisimpiä ovat kustannusten vähentäminen, työnteon mahdollisuuksien tasainen jakautuminen ja palvelujärjestelmän ylläpitäminen koko maassa. Vuotta 2010 koskevassa Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa jopa 45 prosenttia suoma-

laisista määrittyi e-nomadeiksi, eli työntekijöiksi, jotka tekevät työtään osaksi muualla kuin työpaikallaan (Eurofound 2012, 95; Ojala & Pyöriä 2013). Hajautettujen organisaatioiden ominaisuutena on työpaikan ulkopuolella tehtävä työ, jonka tekijöiden määrä on vuoden 2016 työolobarometrin mukaan kasvanut Suomessa. Erityisen paljon se on kasvanut vuoden 2016 aikana valtiolla, sillä 52 prosenttia barometrin vastaajista kertoi tekevänsä työtä muualla kuin työpaikallaan vähintään satun-

naisesti (Mähönen 2017). Onkin selvää, että organisaatioiden hajautukset ovat lisänneet tarvetta järjestää työ ja työn teon tavat uudelleen siten, että työn mielekkyys, tehokkuus ja tuottavuus pysyvät korkealla tasolla sekä organisaation että yksilön näkökulmasta.

Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella hajautettujen julkisten organisaatioiden toimintaa asiantuntijatyötä tekevien yksilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on alueellinen organisaatio, jossa työntekijät ovat kohdanneet hajautuksen ja siihen liittyvät toimet jo useasti. Tavoitteenamme on muodostaa kuva siitä, millaisia kokemuksia tutkittavan organisaation asiantuntijoilla on hajautuksista ja niiden vaikutuksista osaamiseen, itseohjautuvuuteen omassa työssään ja tulevien muutosten suunnitteluun.

Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohtana ovat julkisen sektorin rakennemuutokset, jotka ovat kohdentuneet suureen osaan valtion ja kuntien työntekijöitä. Nämä muutokset ovat omalta osaltaan lisänneet hajautettujen organisaatioiden määrää ja muuttaneet niiden toimintatapoja, johtamista, työn teon muotoja ja teknisiä ratkaisuja.

Hajautettu organisaatio ja hajautettu työ

Hajautetun organisaation käsite ei ole yksiselitteinen ja sen määrittely pitää sisällään sekä organisatorisia että yksilöä koskevia elementtejä. Käsitteiden moninaisuuden vuoksi olemme alustavasti määritelleet hajautukseen liittyvät termit taulukkoon 1. Tarkoituksenamme on selventää hajautetun organisaation, hajautetun työn ja etätyön välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

Hajautettu organisaatio on yksinkertaisuudessaan organisaatio, joka toimii usealla eri paikkakunnalla erilaisina ja erikokoisina yksiköinä. Vartiainen, Kokko & Hakonen (2004) määrittelevät käsitteen paikan, ajallisen työskentelyn, työntekijöiden moninaisuuden ja vuorovaikutuksen sekä kommunikoinnin ulottuvuuksilla. Työskentely voi tapahtua hajautetusti samassa paikassa tai monessa pai-

kassa etäällä muista. Ajallisesti työtä tehdään samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisella yhteistyöllä. Moninaisuus perustuu kulttuuriseen, organisatoriseen ja koulutukselliseen samankaltaisuuteen tai yhtä lailla erilaisuuteen. Kommunikointi tapahtuu sekä kasvokkain että teknologian avulla.

Wilson, Crisp & Mortensen (2013) näkevät hajautettujen organisaatioiden piirteet hyvin samankaltaisina. He kuitenkin korostavat konkreettisten määrittelyjen lisäksi hajautetun organisaation psykologisia tekijöitä ja toiminnan tehokkuutta. Nämä tekijät kytkeytyvät esimerkiksi ryhmien rakenteeseen, koostumukseen ja työkäytäntöihin sekä sääntöihin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Toimintaan liittyvien psykologisten tekijöiden huomioiminen on merkittävä asia kaikille organisaatioille, mutta erityisesti hajautetuille organisaatioille. Oman mielenkiintoisen lisänsä hajautetun organisaation määritelmään antaa Zigurs (2003), jonka mukaan hajautus tarkoittaa virtuaalisuuden jatkumoa. Hän näkee perinteisten organisaatioiden ja niissä tehtävän työn virtuaalisesti laajenevaksi kehäksi, jossa työ hajautuu sitä enemmän mitä ulommas kehällä edetään. Kehän keskeiset ulottuvuudet perustuvat maantieteelliseen, organisatoriseen, kulttuuriseen ja ajalliseen hajautukseen. Mitä ulommaksi kehällä mennään, sitä kompleksisempaa on osoittaa hajautetun toiminnan todellisia hyötyjä tai tehokkuutta.

Hajautetussa työssä keskeistä on työskentely työpaikan ulkopuolella erilaisissa yksiköissä tai tiimeissä. Hajautetun työn keskiössä on verkostoituminen sekä erilaiset sähköiset ja viestintätekniset sovellukset. Hajautettu työ voi äärimmilleen vietyinä olla täysin virtuaalista. Ocker, Huang, Benbunan-Fich & Hiltz (2011) toteavat tutkimuksessaan, että virtuaaliset tiimit koostuvat yhdestä tai useammasta alaryhmästä, jotka toimivat rinnakkain ja erillään toisistaan. Virtuaalinen toiminta tai hajautettu työ tarjoaa monia mahdollisuuksia organisaatioille. Usein mainittuja hyötyjä ovat parempi tuottavuus, kustannusten aleneminen, asiakkaiden palvelumahdollisuuks-

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet ja niiden alustava määrittely

Toimintamalli	Periaatteet	Luonne
<i>Hajautettu organisaatio</i>	Organisaatio, jonka toiminta on eriytetty erilaisiin ja erikokoisiin yksiköihin.	Organisaation toimintaa määrittävät ajan, paikan, kulttuurin, johtamisen ja informaation eriytyminen.
<i>Hajautettu työ</i>	Verkostot, tiimit, satelliitit, ja projektit, joissa virtuaalisuus on merkittävää.	Vuorovaikutuksen, yhteistyön, kulttuurin ja toiminnan moninaisuus. Näissä keskeisiä ovat itseohjautuvuus ja tieto- ja viestintäteknikka sekä niiden mukanaan tuoma yhteisöllinen toiminta.
<i>Etätyö</i>	Kotona, toimistohotelleissa, liikkuvissa toimipisteissä tai muualla työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työtä.	Monesti yksin tehtävää työtä, jossa yhteydet työpaikalle ja verkostoihin hoidetaan sähköisten järjestelmien kautta.

sien lisääntyminen ja globaalien tietotaidon hyödyntäminen. (Connaughton & Daly 2004.) Vaikka hajautettua työtä luonnehtii työpisteiden moninaisuus, tehdään työtä kuitenkin yhdessä, erilaista asiantuntijuutta hyödyntäen ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien (Zigurs 2003).

Etätyö on käsitteenä hyvin lähellä hajautetun työn käsitettä. Etätyön keskeinen periaate on, että sitä tehdään fyysisesti kotona, mobiililyönä tai itsetyöllistettynä työnä. Etätyötä tekevät asiantuntijat pääasiassa työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti tietyn määrän viikoittain tai kuukausittain. Pitkälle hajautetussa organisaatioissa voidaan päätyä myös siihen, että työ tehdään lähes kokonaan kotona tai käyttämällä kodin ulkopuolista etäpistettä, josta on sovittu työnantajan kanssa.

Hajautetun työn ja etätyön rinnalla käytetään monia käsitteitä, joilla pyritään kuvaamaan työn erityisluonnetta. Mobiililyötä tekevät liikkuvat pääasialliselta työpaikaltaan tai kotoaan useampia tunteja viikossa työmatkoja tehden tai asiakkaiden luona käyden. Liikkuva työ on yleisintä johtamistyössä olevien keskuudessa, mutta myös kotona tehtävä täydentävä ylityö työn joustomahdollisuutena on

innostanut etenkin ylempiä toimihenkilöitä uran edetessä. (Nätti ym. 2010.) Yhteistä näiden työmuotojen välillä ovat toimivat digitaaliset menetelmät ja lisääntyvä mahdollisuus työnteon joustavuuteen. (ks. Miles & Snow 1992; Ruohomäki 2007; Virolainen 2010.)

Kuten jokaisella organisaatiolla, myös hajautetulla asiantuntijaorganisaatiolla on oma kulttuurinsa. Vaikka asiantuntijuus ja sen hallinta ovat yhdistäviä asioita, on toimintayksiköiden fyysinen hajanaisuus erillisyyttä aiheuttava tekijä. Yhteinen kulttuuri ei ole itsestäänselvyys, vaan kulttuurien moninaisuus korostuu. Työntekijöiden käsitykset ja odotukset hajautetun organisaation ja hajautetun työn yhteisöllisyydestä ovat hyvin erilaisia. Perinteisissä organisaatioissa yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat pääasiassa sidottuja tiettyyn tilaan ja tilanteeseen. Perinteisiin organisaatioihin verrattuna hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa täytyy kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja kommunikaation erityisvaatimuksiin. (Halttunen 2009, 23.) Kommunikaation merkitystä ja tiedon välittämistä sekä jakamista hajautetussa organisaatioissa korostetaan

kin useissa tutkimuksissa (ks. mm. Sole & Edmondson 2002; Hart & Mcleod 2003; Hinds & Mortensen 2005; Andres 2006; Rennaker & Novak 2011; Espinosa, Nan & Carmel 2015).

Hajautettua työtä tekevissä tiimeissä on oletettu syntyvän helpommin erilaisia pitempikestoisia ristiriitoja, joiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa tarvitaan spontaania kommunikaatiota (Hinds & Mortensen 2005) ja kasvokkain tapahtuvia tapaamisia (Vartiainen ym. 2004, 108). Ajallisen etäisyyden näkökulmasta kommunikaation tiheys helpottaa informaation välittymistä ja vahvistaa lähentymisen tunnetta jäsenten kesken (Espinosa ym. 2015). Toisaalta O’Leary, Orlikowski & Yates (2002, 27–54) esittävät, että luottamus ja valvonta ovat vahvasti toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä hajautetuissa organisaatioissa. Ne eivät ole toistensa vastakohtia tai erillisiä toiminnan elementtejä, vaan keskenään vuorovaikutuksessa olevia toimintoja. Kommunikaatio, yhteisöllisyys ja osallisuuden kokeminen ovat tärkeitä hyvän luottamuksen ja valvonnan perusteita.

Johtamisen kannalta hajautetut organisaatiot eivät voi toimia kuten perinteiset, hierarkiset organisaatiot. Ihmisten johtaminen virtuaalisesti edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista. Johtajien tulee omaksua erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitoutumisen rakentamiseksi. Haasteita etäjohtamiselle tuovat johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä sen hyödyntäminen. Ongelmatilanteisiin tarttumisen tulee olla entistäkin aktiivisempaa. Tämä tapahtuu luottamusta vahvistamalla sekä selkeästi ja avoimesti kommunikoimalla. Etäjohtaminen tarvitsee selkeät toiminnan tavoitteet ja seurannan, palautejärjestelmän sekä keinot ja prosessin osaamisen kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 58.) Johtaja tarvitseekin innovatiivisia keinoja luottamuksen ylläpitämiseen niin, että tiedon ja kyvykkyyden tunne säilyy psyykkisestä ja fyys-

sisestä etäisyydestä huolimatta. (ks. Andres 2006; Snellman 2013; Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015.)

Osaamisen varmistaminen hajautetussa organisaatiossa

Hajautetun työn kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa, koska tehtävät ja toimintaympäristö muotoutuvat usein sirpaleisiksi. Tämä asettaa haasteita yksilön osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Hajautetussa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan monenlaista osaamista, minkä tuominen esiin riittävästi voi olla haasteellista yksilölle. Vartiainen ym. (2004, 90–92) mukaan hajautetun organisaation jäsenet tarvitsevat projektinhallintataitoja, teknologista osaamista sekä itsensä johtamisen ja rajojen hallinnan taitoja. Oman työn suunnittelu tehtäväkohtaisesti ja ajallisesti edellyttää perusammattitaitoa, sosiaalisen eristäytyneisyyden sietokykyä sekä vastuuntuntoisuutta. Itsensä kehittäminen ja oman osaamisen esiin tuominen sekä hyödyntäminen liittyvät yksilön aktiivisuuteen ja kykyyn toimia itseohjautuvasti. Yhteisesti ymmärretyillä toimintamalleilla, säännöillä ja ohjeilla voidaan varmistaa hajautettu asioiden käsittely ja päätöksenteko, mikä puolestaan kehittää kollektiivista osaamista. Viestinnällä onkin tässä toiminnassa keskeinen merkitys. Ollilan (2006, 53) ja Kamenskyn (2015, 19) tutkimusten mukaan osaamisen tärkeimpinä näkökulmina voidaan pitää yksilön tietotaitoa, näkemyksiä, halua, rohkeutta ja ydinosaamista.

Järvenpää, Shaw & Stables (2004) esittävät, että hajauttamisen alkuvaiheessa organisaation jäsenten luottamus perustuu positiiiviseen käsitykseen yhteisöllisyydestä. Myöhemmässä vaiheessa se rakentuu asiantuntijuuden ja osaamisen varaan. Luottamus on keskeinen vahvistaja kommunikaation toimivuudessa ja pyrittäessä työyhteisön tavoitteisiin. Yksilöt helposti suosivat tuttuja käytäntöjä ja kehrittelevät sekä teknisiä että inhi-

millisiä esteitä luovuutensa esiin tuomiselle. Teknologiaapelkoakin saattaa ilmaantua siirryttäessä hajautettuun työskentelyyn (Tissari & Heinonen 2006, 259–262). Luovuus edellyttää luottamuksen syntymistä ja sen ylläpitäminen voi olla vaikeaa erityisesti silloin, kun kommunikointi tapahtuu pelkästään kirjoitettujen viestien välityksellä ilman muunlaista vuorovaikutusta. Dialogisen prosessin ymmärtäminen ja monipuolistaminen vahvistaa yhteistyötä hajautuksessa (Fayard & Metiu 2017). Vuorovaikutus mahdollistaa viestinnän ja näkyvän sekä hiljaisen tiedon jakamisen. Rylander (2011, 109) esittää, että hajautetuissa organisaatioissa erilaisten kommunikaatiomahdollisuuksien lisäämisellä ja pikaistenkin tapaamisten sekä virtuaalisten kokousten järjestämisellä on keskeinen merkitys myös oppimisessa ja osaamisen esiin tuomisessa. Bosch-Sijtseman (2007) mukaan odotukset virtuaalista toimintaa kohtaan voivat olla hyvin monimuotoisia ja epäjohdonmukaisia. Odotusten yhteensopimattomuus voi parantaa organisaation oppimista, koska se antaa tilaa luovuudelle. Yksilöllisyys korostuu oppimisessa, mikä ei useinkaan hajauteissa ympäristössä perustu jaettuun tietoon.

Yhteistyön onnistumiseksi on tärkeä löytää yksilön ja hajautetun ryhmän toiminnan tasapaino. Tähän tarvitaan jokaisen yksilön motivaatiota ja sitoutuneisuutta (Barsness, Diekmann & Seidel, 2005). Samaistuminen ryhmään tukee yhtenäisyyden tunnetta, vaikka todellinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus olisikin vähäistä. Työtä helpottavat välineet, prosessit ja tekniikat sallivat tehokkaamman työskentelyn hajautetusti, mutta ihmisten omaehtoinen aktiivinen toiminta maksimoi toiminnan tehokkuuden (Fiol & O'Connor 2005; Rahschulte 2011). Lisäksi hajautetussa asiantuntijatyössä toimivalla yksilöllä tulee olla työtila tai paikka, joka antaa mahdollisuuden sekä yksilölliseen että yhteisölliseen työntekoon. Tasapainoisen toiminnan kautta yksilöt oppivat ja jakavat osaamistaan ottamalla vastuun toiminnasta. Lisäksi yhteiset pelisäännöt, jokaisen tasapuolinen huomioiminen ja

välitön palautejärjestelmä toimivat yhteistyön onnistumisen elementteinä. Yhteishengen syntymiseen ja ylläpitämiseen tuleekin panostaa monin keinoin. Mitä toimivampi vuorovaikutus hajautetun ryhmän jäsenten välillä on, sitä parempi on yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tietotaidon ja osaamisen jakaminen. (ks. Tissari & Heinonen 2006, 264; Bond 2011, 130). De Vries ym. (2018) esittävät, että hyvät vuorovaikutussuhteet sekä johtoon että muihin ryhmän jäseniin vähentävät hajauteen työn epämieluisia vaikutuksia, kuten mahdollista sitoutumattomuutta organisaatioon ja ammatillista eristäytymistä.

Autonomia, voimaantuminen ja itseohjautuvuus hajautetussa organisaatiossa

Hajautettuihin organisaatioihin kytkeytyvässä tutkimuksessa yhtenä keskeisenä tutkimustemanäkökulmana nousee esille tiimien ja yksilöiden autonominen toiminta. Esimerkiksi virtuaalitiimien toiminnan nähdään usein kuvastavan kontrollin kohteena olemisen sijaan mahdollisuutta vahvaan autonomiaan (Zigurs 2003). Haas (2010) esittää kuitenkin, että autonomia on todellisuudessa ”kaksiteräinen miekka”, jolloin se voi vaikuttaa myönteisesti yksilöiden ja tiimien toimintaan, mutta riskinä saattaa olla toimijoiden liiallinen eristäytyminen muusta organisaatiosta. Eristäytyminen voi johtaa esimerkiksi siihen, että autonomiset toimijat tekevät päätöksiä, jotka näyttäytyvät heidän näkökulmistaan katsottuina myönteisiltä. Kuitenkaan ne eivät välttämättä ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa tai ovat jopa haitallisia kokonaisuuden kannalta. Haas (emt.) näkee yhdeksi riskiä lieventäväksi tekijäksi sen, että autonomiset ryhmät hakevat tietoa ja osaamista myös oman ryhmänsä ulkopuolelta. Ryhmä voi tehdä tällöin edelleenkin suhteellisen itsenäisiä päätöksiä niiden pohjautuessa informoinnin myötä laajempaan tietoon ja monipuolimpiin näkemyksiin.

Hajautettujen organisaatioiden tutkimuksessa huomio on kiinnittynyt myös yksilöiden

ja tiimien voimaantumiseen (esim. Kirkman ym. 2004). Taustalla on ajatus siitä, että voimaantuneet toimijat kykenisivät vastaamaan paremmin kompleksisen toimintaympäristön asettamiin vaateisiin, kuten ketterään päätöksentekoon ja paikalliseen adaptaatioon (ks. Carson & King 2005). Voimaantumista koskevassa akateemisessa kirjallisuudessa viitataan niin rakenteelliseen voimaantumiseen (structural empowerment) eli todelliseen vallankäytön ja vastuun siirtämiseen työntekijöille kuin myös psykologiseen voimaantumiseen (psychological empowerment) eli työntekijöiden käsityksiin oman työnsä hallinnasta (ks. Greasley ym. 2008; Maynard, Gilson & Mathieu 2012). Autonomian ja vastuuden lisääminen ei kuitenkaan suoraan johda voimaantumiseen. Toimijoiden kykyjen ja uusien vastuuden välillä voi esimerkiksi olla merkittävä epäsuhta. Kyse voi olla myös siitä, että uudet vastuut eivät ole linjassa palkkauksen suhteen, jolloin toimijoille voi syntyä tunne hyväksikäytöstä. (Maynard ym. 2012.) Vastaavasti kyseeseen voi tulla tilanne, jossa rakenteellisen voimaantumisen edistämistimet ovat enemmänkin vain symbolisia, jolloin vaikutukset psykologiseen voimaantumiseen jäävät heikoiksi (Greasley ym. 2008).

Autonomisella ja voimaantuneella toiminnalla on selkeitä yhtymäkohtia itseohjautuvuuden käsitteeseen, jonka Sundholm (2000, 26) on määritellyt yksilötasolla seuraavasti: "Ihminen on itseohjautunut silloin, kun hän kokee valinnan tunteen suhteessa oman käyttäytymisensä alkuunpanoon ja säätelyyn". Itseohjautuvuuden vastakohtana voidaan nähdä ulkoohjautuvuus (ks. Löfman 2014). Vastaavasti Martela ja Jarenko (2017, 12) näkevät itseohjautuvuuden viittaavan henkilön kykyyn "toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta". Itseohjautuvuuden toteutumiseen liittyy tällöin halu toimia ja tehdä asioita omasta tahdosta, päämäärätietoisuus sekä riittävä osaaminen päämäärien saavuttamiseen. Toisin sanoen itseohjautuvuus edellyttää edellä käsiteltyä autonomisuutta ja voimaantumista.

Autonomisuus, voimaantuminen ja itseohjautuvuus voivat johtaa niin yksilö- kuin tiimitasolla itsejohtajuuteen (self-leadership) (ks. Zigurs 2003; Carson & King 2005). Siinä missä itsensä johtaminen (self-management) viittaa toimijoiden mahdollisuuteen vaikuttaa yksinomaan työn suorittamistapaan, itsejohtajuus sisältää lisäksi mahdollisuuden määritellä, mitä nämä kyseiset tehtävät ovat ja miksi ne tulisi tehdä (Manz 1992). Itsejohtajuuden kasvun myötä toimijat pääsevät tällöin vaikuttamaan paitsi tapaansa tehdä työtä, myös laajemmin toiminnan tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden takana oleviin arvoihin sekä strategiaan valintoihin. Stewart, Courtright & Manz (2011) kuitenkin painottavat, että itsejohtajuus ei sulje pois ulkoista johtajuutta (external leadership). Ulkoinen johtajuus voi päinvastoin olla hyvinkin keskeinen osa toimijoiden itsejohtajuuden edistämistä. Johtajuus ymmärretään tällöin jaetuksi (shared leadership) tai voimaannuttavaksi johtajuudeksi (empowering leadership). Kyseeseen voi tulla myös kompleksisuusjohtajuus (complexity leadership), jonka keskiössä on muun muassa epävarmuuden hyväksyminen, kokeilujen salliminen, kollektiivisen toiminnan tukeminen sekä laajaan vuorovaikutukseen kannustaminen (ks. Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Lichtenstein & Plowman 2009; Vartiainen, Raisio & Lundström 2016).

Tutkimusasetelma

Alkusysäys artikkelille ja tutkimuksen tekemiselle koskien asiantuntijaorganisaatioiden hajautusta ja niiden uudelleen hajauttamista lähti keväällä 2017 yhteistyöstä Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston yhden vastuualueen johtajan kanssa. Uudelleen hajauttamisen ja tulevaisuuden muutos mietittyivät johtajaa, koska vastaavia muutoksia oli tapahtunut ja monia suunnitelmia oli tehty organisaation uudistamiseksi muutaman vuoden aikana. Yhteisissä keskusteluissa päädyttiin tutkimuksen tekemiseen ja tavoitteeksi asetettiin sen

näkyväksi tuominen, millainen merkitys hajautuksilla on asiantuntijoiden osaamiseen ja sen hyödyntämiseen kuin myös osaamisen kehittämiseen optimaalisesti organisaatorakenteen muuttuessa ja hajautuessa uudelleen. Tässä artikkelissa käsittelee nostetaan keskeisesti hajautuksen kokeminen, oma osaaminen ja sen kehittäminen sekä itseohjautuvuus työssä. Lähtökohdaksi on asetettu organisaation asiantuntijan nykytilanne sekä muutoksen aiheuttamat tulevaisuuden osaamistarpeet. Tutkimuksen keskiössä on näin ollen aikaisemmin hajautettu ja edelleen hajautettava organisaatio, jonka asiantuntijoiden toiminta on osittain tai kokonaan sekä hajautettua työtä että etätyötä.

Tutkimusaineiston kuvaus

Valtion aluehallinnon uudelleenorganisoinnin suunnittelu Manner-Suomessa aloitettiin vuonna 2009. Sitä ennen viranomaistoiminnan tehtäväkenttä koostui lääninhallituksista, työ- ja elinkeinokeskuksista, alueellisista ympäristökeskuksista ja -lupavirastoista, tiepiireistä sekä työsuojelupiireistä. Näiden kuuden viranomaisen tehtävistä muokattiin kaksi uutta viranomaiskenttää eli ELY (elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus) ja AVI (aluehallintovirasto). Toiminta näissä virastoissa alkoi varsinaisesti vuonna 2010. (Karppi, Pihlajamaa, Haatainen, Haveri, Oulasvirta & Stenvall 2010; Nieminen 2012.)

Aluehallintovirastojen pelastustoimi ja varautuminen -vastuualueen tehtäviä on pyritty uudistamaan tämänkin jälkeen ja erilaisia muutosehdotuksia on kehitelty muidenkin virastojen vastuualueiden tehtäväkenttien muokkaamiseksi. Ensimmäisenä suunnitelmana oli muodostaa pelastustoimi ja varautuminen -vastuualueen toimijoista uusi pelastusalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (2013–2014), jonka jälkeen seuraavana vuonna oli yhdistämässä AVI ja ELY sekä laadittiin yhteinen strategia keskushallintojohtoisesti.

Vuoden 2016 suunnitelmaan kuului uuden valtiollisen viraston LUOVAn synnyttäminen, jolle siirrettäisiin monia sisäministeriön tehtäviä. Vuoden 2017 puolella muutossuunnittelu ehdotuksineen jatkui siten, että aluehallintovirastot lakkautettaisiin ja joitakin vastualueita siirrettäisiin pois LUOVA:sta ja keskitettäisiin sisäministeriöön, Pelastusopistoon, uuteen LUOVA:aan ja osa maakuntahallinnon alaisuuteen. Tavoitteena tällä hetkellä on toteuttaa viimeisin suunnitelma vuonna 2020. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa on viisi vastuualuetta, jotka ovat 1) peruspalvelut, oikeusturva ja luvat, 2) pelastustoimi ja varautuminen, 3) opetus- ja kulttuuritoimi, 4) ympäristöluvut ja 5) työsuojelu. Virastossa on myös ruotsinkielisen opetustoimen yksikkö, jonka hallintopalvelut tuottaa aluehallintovirastojen yhteinen hallintopalvelujen yksikkö.

Tutkimus toteutettiin sovitusti vastuualueen johtajan luvalla teemahaastatteluin viraston tiloissa. Asiasta informoitiin sisäisesti organisaatiossa ja suostumuksesta haastatteluun pyydettiin vastaamaan suoraan sähköpostilla tutkimuksen tekijälle. Vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuneet yksitoista asiantuntijaa työskentelivät kolmella eri vastuualueella, joita kaikkia uusi hajauttaminen tulisi koskettamaan. Haastatelluista naisia oli kuusi ja miehiä viisi. Ikää ja sukupuolta ei tässä tutkimuksessa pidetty olennaisina vaikuttimina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan noin yhdeksän tuntia ja viisikymmentä minuuttia. Haastateltujen anonymiteetin turvaamiseksi litteroidut haastattelut koodattiin satunnaisesti kirjainakkosilla a-k, esim. ”henkilö a”. Aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysiä käyttäen keskeisiä siteerauksia poimimalla haastatteluteksteistä hyödyntämällä NVivo-ohjelmaa. Laadullinen aineisto koodattiin näin teorialähtöisesti eri teemoihin, joita olivat hajautetun organisaation toiminta, oma osaaminen ja kehittäminen, osaamisen johtaminen sekä autonomia, voimaantuminen ja itseohjautuvuus.

Tutkimustulokset

Asiantuntijoiden kokemuksia hajautetusta organisaatiosta ja hajautetusta työstä

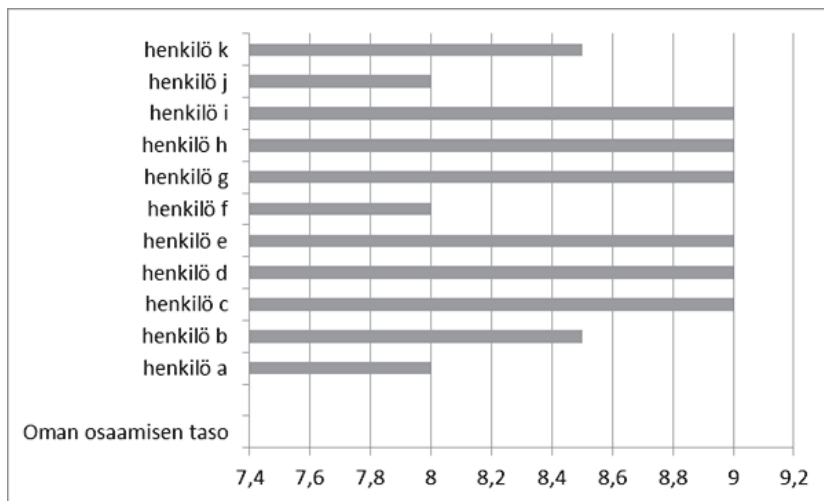
Pääsääntöisesti haastatellut asiantuntijat ovat olleet tyytyväisiä nykyisen hajautetun organisaation toimintaan. Omaan työhön on riittänyt motivaatiota, ja työtä on pidetty mielekkäänä, vaihtelevana ja monipuolisena. Mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti ja kehittää toimintaa sekä positiivisen palautteen saaminen organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä asioita seuraavien kommenttien mukaan: *”Jokainen tekee aika itsenäisesti tätä työtä”* (henkilö e) ja *”mä oon erittäin tyytyväinen tähän työn sisältöön, työnkuvaan”* (henkilö g). Toisaalta osa haastatelluista kokee, ettei palkka vastaa tehtävien vaativuutta ja monet tehtävät vievät paljon aikaa sekä työpanosta. Työ tuntuu hajautetussa organisaatiossa usein yksin puurtamiselta, eikä organisaatiossa ole juurikaan etenemismahdollisuuksia.

Toisaalta yhteistyö on hajautuksesta huolimatta koettu tiiviinä ja hyvänä, eli hyvässä hengessä on aina voinut kysyä apua kollegoilta. Kollegat ovat tärkeä linkki työelämässä. Kuten eräs haastateltava kuvaili: *”kaikki tuntee toisten tavat ja äärimmäisen hyvin toimii yhteistyö, jos tulee jotain kysyttävää, niin meidän ei tartte koskaan niinku pyörää keksiä uudelleen, et aina joku on sen saman probleemin jollain tavalla käsitelly”* (henkilö c). Yhteistyön sujumiseen ja onnistumiseen ei tarvita aina esimiehen jatkuvaa läsnäoloa, sillä kollegoiden välinen toiminta on hyvin oma-aloitteista ja itsenäistä. Kommunikaatio ja yhteistyö oman tiimin asiantuntijoiden kanssa on varmistettu erityisesti virtuaalisten välineiden monipuolisella käytöllä. Joillakin vastualueilla on muodostettu teemaryhmiä, joihin on voinut vapaasti ilmoittautua. Tämä on mahdollistanut vaativampienkin asioiden käsittelyn yhdessä. Lisäksi virtuaalisesti on toteutettu ”perjantapäiväiltoja”, virtuaalikalvuhetkiä, viikkotunteja ja sähköpostitse kierrätetty valvon-

taan tai päätöksiin liittyvien tehtävien ratkaisuehdotuksia. Kuten eräs haastateltu kuvailee, työyhteisö on hyötynyt siitä, että *”ihmiset katsoo vähä erilaisin silmälasein”* (henkilö b).

Aitoja kasvokkain tapaamisia puolestaan ovat olleet erilaiset yhteiset kokoontumiset tai tapaamispäivät eri paikoissa ja paikkakunnilla vaihtelevin ajanjaksoin. Osa haastatelluista on kokenut tapaamiset liiankin tiheästi tapahtuviksi. Heidän mielestään harvempikin fyysinen tapaaminen olisi riittävää, koska virtuaalisesti tavataan säännöllisesti. Erään haastatellun mukaan *”ehkä täällä vielä odotetaan vähä liian helposti sitä, että matkustetaan paikan päälle. Emmä tiedä, onko se joku vanha jäänne vanhoista toimintatavoista. Mutta aattelis, että mun työtehon kannalta ois parempi, jos mä pystyisin joihinki kokouksiin osallistumaan etänä”* (henkilö j). Toisaalta on tietenkin niitäkin henkilöitä, joille todelliset tapaamiset merkitsevät enemmän, joten *”puhelimet ja tämmöset ei riitä ja sähköpostit”* (henkilö f), vaan he toivovat työpaikan sosiaalisuutta ja yhteistä ”kahvikämpää”.

Etätömahdollisuudet ovat pääsääntöisesti olleet toimivia, joskin esimiesten sallivuus etätöön tekemiseen on vaihdellut. Noin puolet haastatelluista tekee säännöllisesti päivän tai pari viikossa etätöitä lähinnä kotona. Osa harkitsee etätömahdollisuuden käyttöönottoa tulevaisuudessa uuden hajautuksen tullessa. Tämä riippuu kuitenkin osaltaan siitä, muuttuuko varsinaisen työpaikan sijainti toiselle paikkakunnalle. Kuitenkin erään haastateltavan mukaan etätö vaatii liikaakin sitoutumista ja uppoutumista työhön: *”mul on semmonen asenne, että mä teen kotona kotitöitä ja työssä sitten työnantajan määräämiä töitä. Ihmiset pakotetaan jollain tavalla viemään se työ kotiin ja sinne sillä tavalla täysin kontrolloimattomiin olosuhteisiin se, et sä teet siellä jopa yötä myöten sitte niitä töitä”* (henkilö c). Toisaalta tasapaino tuleekin löytyä työn tekemisen, työssä suoriutumisen ja oman jaksamisen välille.



Vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamistaan kouluarvosanoin (4-10).

Kuvio 1. Oman osaamisen taso itsearviointina

Oma osaaminen hajautetussa työssä

Työ hajautetussa organisaatiossa edellyttää haastateltujen mukaan vahvaa ammattitaitoa ja halua ottaa itse asioista selvää tai kysyä neuvoa muilta kollegoilta. Oma osaaminen koetaankin ennen kaikkea hyvin vahvana kokonaisnäkömyksenä ja idearikkautena sekä substanssin hyvänä hallintana. Kysyttäessä haastatelluilta asiantuntijoilta heidän omaa arviotaan tämänhetkisen osaamisensa tasosta käyttäen kouluarvosanoja 4–10, arvelivat he sen sijoittuvan arvosanojen 8 ja 9 välille (Kuvio 1). Hyvistä henkilökohtaisista työn suorittamiseen liittyvistä ominaisuuksista mainittiin asiakaspalvelutaidot, luotettavuus, loogisuus sekä ihmishuone- ja yhteistyötaidot. Eräs haastateltu toikin osaamistaan esiin seuraavalla tavalla: *”Mulla on ominaista se, että mä etin tapoja hoitaa asiat loogisesti, ja selkeesti ja suunnitelmallisesti. Et se menee jotenki ennustettavasti ja tehokkaasti ja niin päin pois... jollekin tää on vahvuus, jollekin se on heikkous, mä pidän hyvänä asiana. Ja sitte vahvuudet ehkä liittyy tämmöseen kirjalliseen tai visuaaliseen ilmaisuun”* (henkilö a). Muina taitoina nousivat esiin hyvä hallintopäätösten kirjoittamistaito, suunnittelu-, orga-

nisointi- ja analyysitaidot sekä kokonaisuuk-sien hahmottaminen. Taustalla näissä taidois-sa toimii useimmiten *”monipuolinen paikallisel-ta ja aluetasolta hankittu kokemus”* (henkilö f). Myös koulutusosaaminen kuului erään haasta-teltavan tietotaitoihin ja intresseihin.

Erilaisia tietoteknisiä ja järjestelmäosaami-seen liittyviä taitoja on jokaisella asiantunti-jalla, mutta jotkut kokivat osaavansa niitä pa-remmin ja monipuolisemmin, kun taas osa toivoi uusien järjestelmien käytöstä lisää tie-toa ja opastusta. Yksi haastateltu näki hyödyli-sinä kehittämiskohteina omalla kohdallaan projektien hallinnan ja työryhmyöskentelyn vetämisen sekä puheenjohtajuuden ja viestintä- nän taidot. Hän myös haluaisi kehittää johta- mistaitojaan tulevaisuutta ajatellen. Tällaisiin viestintätaitoihin kuuluvat myös kirjallisen ja suullisen ruotsinkielen kehittäminen, jonka neljä haastateltavaa nosti esiin. Muuta tule- vaisuuden kehittämishalukkuutta nähtiin ole- van luennointiin liittyvän esiintymisjännityk- sen karsimisessa, harmaan talouden parissa työskentelyssä ja talousosaamisessa.

Oman osaamisen varmistamiseen haasta- telluilla asiantuntijoilla riittää halua ja moti- vaatiota. Erilaiset haasteet ja kohdatut ongel-

mat sekä onnistuminen niiden ratkaisemisessa ja mahdollinen myönteinen palaute lisäävät motivoitumista. Toisaalta yksi haastateltava kaipasi myös kehittävästä palautetta. Joka tapauksessa upeaa on ollut se, että *”on saanu toteuttaa sil tavalla nit omia intohimoja, tavallaan nitä asioita, mistä on itsellä ollu semmonen vahva näkemys”* (henkilö b), vaikka toisaalta *”siihen osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen jää kyllä arkena, työpäivien aikana liian vähän aikaa”* (henkilö f).

Tässä asiantuntijaorganisaatiossa erään haastatellun mukaan oman osaamisen esiin tuominen ei ole riittävää eikä täydellistä. Tähän tarvitaan jokaisen omaa aktiivisuutta, eli *”mun mielestä meillä kaikilla on vastuu siitä”* (henkilö a). Toisaalta tarvitaan myös osaamisen johtamista, jossa kollegoiden sekä esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen tulisi olla vahvaa. Tässä johtajan tulisi toimia mahdollistajana. Laajemmin ajateltuna osaamisen johtaminen koskettaa myös ylintä johtoa, eli ministeriötä, jonka tulisi osata käyttää aluehallintoa ja siellä olevaa osaamista monipuolisemmin. Erään kommentin mukaan *”jotenki pitäis voida luottaa siihen, että asiat ihan oikeesti tehdään parhaimmalla mahdollisella tavalla ja kuunnellaan kenttää niin sanotusti, että ei niin, että päätöksiä tehdään jossain korkeammalla taholla ilman, oikeasti”* (henkilö h).

Autonomian, voimaantumisen ja itseohjautuvuuden kokemukset

Haastatellut kuvasivat työtään erittäin itsenäisenä ja itseohjautuvana. Tämän nähtiin olevan luontaista toimintaa aluehallintoviraston kaltaisessa korkean tason asiantuntijaorganisaatiossa. Osa ei nähnyt muunlaista toimintatapaa olevan edes olemassa. Kuten yksi haastateltu totesi, *”on täysin mahdotonta ajatella, että me ei oltais itseohjautuvia, ja tulevaisuudessa kansa. Et se on vaan täysin mahdotonta”* (henkilö f). Itseohjautuvuuteen nähtiin liittyvän se, että työntekijät eri toimipaikoilla toimivat itsenäisesti, tekevät aktiivisesti kehittämisehdotuksia

liittyen omaan työhönsä ja jopa toteuttavat kekeiluja ilman, että kukaan ylhäältäpäin antaa käskyjä. Liian tarkan työn kontrollin ja aikataulutuksen koettiin olevan ongelmallista erityisesti toimintaympäristön kompleksisuudesta johtuen. Esimerkiksi lukuisten eri sidosryhmiensä kanssa toimimisen nähtiin edellyttävän ketteryyttä, tilanteenmukaista paikallista toimintaa, jota liiallinen ylhäältäpäin asetettu kontrolli puolestaan ei tulisi sallineeksi. Toisaalta myös työn määrän ja tiukan aikataulun nähtiin edellyttävän autonomiaa: *”Me ei millään pysytä siinä aikataulussa, jos pitäs oottaa, että esimies koko ajan sanois mitä pitäs tehdä”* (henkilö g).

Erityisesti pitkään työssään toimineet asiantuntijat kokivat vahvaa itsenäisyyden tunnetta. Toisaalta taas juuri työnsä aloittaneille työn itsenäisyys voi tuottaa omat haasteensa: *”Aluksi se oli vaikeaa, ku kaikki oli uutta ja en tuntenu ihmisiä”* (henkilö j). Työn autonomian toteutumiseen nähtiin liittyvän myös tietynlaisia reunaehtoja. Se ei saisi esimerkiksi johtaa siihen, että toimintavapaudesta johtuen perustyöt tai tylsiksi koetut työtehtävät jäisivät tekemättä. Pahimmillaan tämän koettiin johtavan siihen, että nämä kyseiset työtehtävät siirtyisivät kuormittamaan muita työntekijöitä. Aluehallintoviraston virkamiehillä on laaja-alaista itsenäistä päätöksentekovaltaa, jolloin yhtenä itsenäisen toiminnan reunaehtona korostui päätöksiin liittyvän mahdollisen kriitikin kestäminen. Yksi haastateltu kuvasikin, että *”kun tääl ollaan aika yksin ja sitten tehdään joku ratkasu, joka saattaa olla niinku terveen järjen vastainen jonkun mielestä, ja sitten media on haukkumassa, se on aika hankala, se on aika raskasta”* (henkilö e).

Haastatteluiden perusteella voidaan tulkitä, että autonomia ei johda kuitenkaan suoraan voimaantumiseen, vaan se on seurausta muun muassa siitä, että oma osaaminen vastaa työn vaatavuutta. Käytännössä voimaantumisen puolesta puhui se, että kaikki haastatellut kokivat työn vaatavuustason ja määrän vastaavan heidän omaa osaamistaan ja käytettävissä olevaa aikaa, joskin muutama henkilö koki vahvempia työpaineita. Kahden henkilön osalta

haasteita aiheutti kokemus siitä, että palkkaus ei ole tasapainossa työn vaativuuden suhteen. Monestihan palkkaus koetaan alalla kuin alalla tässä suhteessa huonona ja siten subjektiivisesti katsoen epärealistisena toimintana työntekijää kohtaan. Haastateltujen mukaan tällä asialla on aina seurauksia koettuun motivaatioon. Myös esimiehen suhtautumisella nähtiin olevan merkitystä. Itseohjautuvan työntekijän tulisi luottaa siihen, että ”myöskin sitä itseohjautuvuutta ohjaava ja johtava taho on kypsä” (henkilö f). Tällä tarkoitettiin sitä, että itseohjautuvaa henkilöä ei syyllistettäisi silloin, jos on tapahtunut jotain ei-toivottavaa, vaan käytäisiin tilanne läpi yhdessä ja mentäisiin sen jälkeen eteenpäin. Toisin sanoen hyväksyttäisiin se, että työntekijöiden suhteellisen autonomian toiminta voi joskus johtaa epätoivottuihin lopputuloksiin. Kokonaisuuden kannalta kyseessä on kuitenkin myönteinen ja jopa välttämätön toimintamalli. Esimiehen tulisi pystyä tunnistamaan työntekijöiden kyky itsenäiseen toimintaan ja itseohjautuvuuteen. Tämän myötä esimies voi kyseisten henkilöiden osalta luottaa siihen, että työt etenevät ja tiedonkulku toimii riippumatta työntekijän sijaintipaikasta.

Haastateltujen kokemukset esimiesten toiminnasta olivat pääosin positiivisia. Haastateltavat kokivat muun muassa, että esimies on kannustava, häneen on hyvä keskusteluyhteys ja hän on helposti lähestyttävä: ”Tää on niinku ensimmäinen esimies, joka oikeesti niinku kuuntelee ja... Kuuntelee mitä mieltä mä oon asioista ja ottaa ne huomioon ja... Ja, tota niin... Keskustellaan paljon keskenämme ja näin” (henkilö d). Toisaalta näkemykset jakaantuivat sen suhteen, tuleeko esimiehen vierailta enemmän eri toimipisteissä vai riittääkö yhteydenpito verkon välityksellä. Viikoittainen osaston ”virtuaalinen yhteiskahvihetki” (henkilö h) ja muut vastaavanlaiset yhteen kokoontumisen muodot koettiin kuitenkin tarpeellisina ja tärkeinä. Haastattelussa tuli esille toive siitä, että työntekijöiden itsenäistä päätöksentekovaltaa voisi lisätä eli esimies antaisi työntekijöille enemmän vapauksia suunnitel-

la ja toteuttaa heidän työhönsä liittyviä asioita. Muutaman henkilön osalta nousi lisäksi esille toive tehdä töitä nykyistä enemmän paikkakunnasta riippumatta. Jossakin määrin huolta aiheuttivat myös tulevaisuuden muutokset. Esimerkiksi yksi osallistuja pohti sitä, että voisiko jatkossa enää toimia niin itsenäisesti kuin nykyisin: ”et siellä ei voi toimia niin, kun on toiminu täällä, että voi joutua ainaki miettimään, et mitä asioita on, onks semmosia, että täytyy kysyä joltain, et voinko tehdä näin, et tääl on kylä siinä mielessä saanu kyllä tehdä isojaki asioita vähä niinku itse” (henkilö b).

Itsejohtajuuteen liittyen haastatellut kaipaavat laajempia vaikuttamismahdollisuuksia kuin vain mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä suorittamistapaan. Tämä liittyi erityisesti meneillään oleviin uudistusprosesseihin. Esimerkiksi yksi haastateltu koki erityisen turhauttavana sen, ettei hänen näkemyksiään oteta huomioon: ”Joo, pitäis olla valtaa. Mut valta on monesti niillä, joilla, tai siis, valta siirtyy aina pois käytännöstä. Että niinku asiat päätetään siellä, missä ei ymmärretä mitään. Koska hyvin harvoin annetaan valtaa sinne niinku alhaalle” (henkilö e). Haastatellut kokivatkin, että suorittavan tason virkamiesten näkemyksiä tulisi ottaa paremmin huomioon. Erityisesti tulisi välttää sellaisia tilanteita, että ollaan kuulevinaan, mutta ei aidosti kuitenkaan kuunnella: ”tosiaan toi on niin huutava epäkohta se, että ollaan vaan kuulevinaan. Ei oikeesti kuulla, mitä täällä virkamiehet haluaa sanoa” (henkilö c). Lisäksi muutosprosessiin liittyvien osallistavien työpajojen suunnittelussa tulisi huomioida se, että niiden sisältöä ei määriteltäisi etukäteen liian tarkkaan. Tällöin vältettäisiin se riski, että niiden koetaisiin olevan ”aivopesupajoja” (henkilö h).

Johtopäätökset

Hajauttavia organisaatiomuutoksia on tapahtunut viime vuosina useita ja uusia on suunnitella, erityisesti julkisten asiantuntijatyöyhteisöjen kohdalla. Hajautukset ovat valtakunnallisesti

katsoen tarpeellisia, koska niillä saadaan tarvittavaa asiantuntijoiden tietotaitoa laajemmin käyttöön. Tänä päivänä organisaation hajauttaminen voi tapahtua useammankin kerran yksilön työuran aikana ja työssäkävien on kyettävä pysymään vauhdissa mukana. Haastetta tuo se, että yksilöt työskentelevät etäällä toisistaan ja toimipisteet voivat sijaita paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti hyvin hajanaisesti (vrt. Wilson ym. 2013; Vartiainen ym. 2004). Tällaisissa monipaikkaisissa, hajautetuissa organisaatioissa oman osaamisen varmistaminen ja itseohjautuvuus työn suorittamisessa ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tulee huomioida hajautusta suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Asiantuntijoiden haastattelujen perusteella kokemukset hajauttamisesta eivät olleet sinänsä negatiivisia, koska työtehtävissä on vaihtelevuutta ja yhteistyö toimii digitaalisten välineiden monipuolisella käytöllä. Etäälläkin toimivien kollegoiden välinen kommunikointi ja vuorovaikutus toteutuvat riittävän hyvin, joten aitoja kontakteja yhteisiin kokoontumisiin ei erityisesti kaivata. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja ideoiden hyödyntäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön varmistamisessa onkin ensiarvoisen tärkeää. Tämä liittyy myös jokaisen yksilön osaamisen varmistamiseen ja siten tiedon jakamiseen (mm. Espinosa ym. 2015). Kollegiaalisen yhteistyön toimiminen perustuu vahvasti siihen, että asiantuntijat tutustuvat toisiinsa sekä oppivat tuntemaan toisensa toimintatavat ja vastualueet uudessa, mahdollisessa hajautetussa organisaatioissa.

Oman osaamisen varmistaminen edellyttää vahvaa motivaatiota, omaa halua kehittyä ja tehdä yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. Työssä tarvitaan monipuolista ja erilaista jaettavaa osaamista, jota tällaisessa hajautetussa organisaatioissa on runsaasti. Sen tiedostaminen, esiin tuominen ja hyödyntäminen edellyttävät yksilön omaa aktiivisuutta ja oikeanlaista osaamisen johtamista (mm. Ollila 2006; De Vries ym. 2018). Hierarkkisuus ei näin ollen ole toimiva tyyli johtamisessa, vaan rakenteisiin tarvitaan vahvempaa luottamusta

ja sen perustalle rakentuvaa valvontaa oikeanlaisessa, innovatiivisessa mittakaavassa.

Tutkimuksen mukaan haastatellut kokivat olevansa korkean tason asiantuntijaorganisaatioissa toimivia suhteellisen autonomisia toimijoita. Varsinainen itseohjautuvuus ja voimaantuminen kuitenkin edellyttäisivät jatkossa huomion kiinnittämistä vahvemmin tiettyihin toiminnan reunaehtoihin, kuten henkilön osaamisen ja työn vaativuuden vastaavuuteen sekä palkan ja työssä koetun vaativuuden tasapainon suhteen. Muutoin riskinä on, että henkilö kokee olonsa voimattomaksi (disempowered) tai hyväksikäytetyksi (esim. Maynard ym. 2012). Tulevissa muutoksissa tulisi huolehtia siitä, että nykyiset toimintamallit voisivat jatkua myös uudessa hajautetussa organisaatioissa. Jos itseohjautuva yksilö joutuu organisaatioon, jossa toimintaa säännellään merkittävästi, voi tämä pahimmillaan aiheuttaa yksilön toimintakyvyn ja työinnon heikentymistä (ks. Uhl-Bien ym. 2007).

Itseohjautuvuuden ohella tulisi myös huolehtia itsejohtajuuden toteutumisesta, ts. laajemmista vaikuttamismahdollisuuksista kuin vain vaikuttamisesta oman työn suorittamistapaan. Olisi erityisen tärkeää, että uudistamisprosesseissa ei määriteltäisi ylhäältäpäin liian rajatusti sitä, mihin asioihin työntekijät voivat vaikuttaa (vrt. edellä haastatellun kokemus aivopesupajasta), vaan työntekijät otettaisiin aidosti mukaan uudistusten suunnitteluun. Silloin he eivät olisi vain pelinappuloita, jotka odottavat ylhäältäpäin annettavaa tietoa ja käskyjä (ks. Vartiainen ym. 2004; 2016).

Jatkotutkimusaiheena voisi toimia muun muassa perinteisesti ymmärretyn johtamisen ja itsensä johtamisen sekä itsejohtajuuden suhteiden yksityiskohtaisempi tarkastelu. Se, miten johtaja voi toimia vielä vahvemmin mahdollistavana johtajana, sekä mahdollistaa työntekijöiden voimaantumisen ja siten oman osaamisen kehittymisen, voisi tuoda uutta näkemystä johtamiskirjallisuudellekin. Lisäksi voitaisiin tarkastella ketterämmän kokeilukulttuurin edistämistä ja siten antaa jokaisen yksilön luovuudelle enemmän tilaa.

Kirjallisuus

- Andres, H. P. (2006) The impact of communication medium on virtual team group process. *Innovation Resources Management Journal* 19 (2), 1–17.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A. & Seidel, M-D. L. (2005) Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal* 48 (3), 401–419.
- Bond, P. L. (2011) A complex systems theory and model of distributed team development. Teoksessa K. L. Milhauser (toim.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 126–150. USA: Business Science Reference.
- Bosch-Sijtsema, P. (2007) The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. *Group & Organization Management* 32 (3), 358–388.
- Carson, C. M. & King Jr, J. E. (2005) Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment. *Management Decision* 43 (7/8), 1049–1053.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004) Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (2), 89–103.
- De Vries, H. A., Tummers, L. G. & Bekkers, V. (2018) The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Personnel Administration* 3, 1–38.
- Espinosa, A. J., Nan, N. & Carmel, E. (2015) Temporal distance, communication patterns, and task performance in teams. *Journal of Management Information Systems* 32 (1), 151–191.
- Eurofound (2012) *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fayard, A-L. & Metiu, A. (2017) The role of writing in distributed collaboration. *Organization Science* 25 (5), 1391–1413.
- Fiol, M. C. & O'Connor, E. J. (2005) Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science* 16 (1), 19–32.
- Gilson, L. L., Maynard, T. M., Young, N. J. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015) Virtual teams research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. & Soetanto, R. (2008) Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management: An International Journal* 14 (1/2), 39–55.
- Haas, M. R. (2010) The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal* 53 (5), 989–1008.
- Halttunen, L. (2009) *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hart, R. K. & Mcleod, P. L. (2003) Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics* 31 (4), 352–361.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005) Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science* 16 (3), 290–307.
- Järvenpää, S. L., Shaw, T. R. & Stables, D. S. (2004) The role of trust in global teams. *Information Systems Research* 15 (3), 250–267.
- Kamensky, M. (2015) *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karppi, I., Pihlajamaa, E., Haatainen, J., Haveri, A., Oulasvirta, L. & Stenvall, J. (2010) *Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) arviointi. Väli-raportti: valmisteluvaiheen arviointi 2009*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 16/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal* 47 (2), 175–192.
- Laine, P. & Ollila, S. (2016) *Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2016. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys.
- Lichtenstein, B. B. & Plowman, D. A. (2009) The

- leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly* 20 (4), 617–630.
- Löfman, P. (2014) Tapaustutkimus itseohjautuvuudesta sairaanhoitajakoulutuksen eri vaiheissa. Akateeminen väitöskirja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Manz, C. C. (1992) Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations* 45 (11), 1119–1140.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Johdanto: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment — Fad or fab? A Multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management* 38 (4), 1231–1281.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1992) Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34/4, 53–72.
- Mähönen, E. (2017) Työolobarometri, syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Nieminen, E. (2012) Valtion aluehallinto, alku-hanke ja henkilöstö muutoksessa. Teoksessa M. Koskela & N. Mäntylä (toim.) Viestinnän ja kaksikielisyyden hyvät käytänteet aluehallinnon uudistuksessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 181, 23–38. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010) Suomalaisten palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Katsauksia. Alue ja ympäristö* 39 (2), 53–60.
- Ocker, R. J., Huang, H., Benbunan-Fich, R. & Hiltz, S. R. (2011) Leadership dynamics in partially distributed teams: An exploratory study of the effects of configuration and distance. *Group Decision Negot* 20, 273–292.
- Ojala, S. & Pöyriä, P. (2013) Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1, 53–64.
- O’Leary, M., Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2002) Distributed work over the centuries: Trust and control in the Hudson’s Bay Company, 1670–1826. Teoksessa P. Hinds & S. Kiesler (toim.) *Distributed Work*, 27–54. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen olottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156, Sosiaali- ja terveyshallinto I, Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Rahschulte, T. (2011) The evaluation of collaborative work. Teoksessa K. L. Milhauser (toim.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 15–31. USA: Business Science Reference.
- Rennaker, M. A. & Novak, D. (2011) Leadership principles for building healthy and productive distributed teams. Teoksessa K. L. Milhauser (toim.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 32–49. USA: Business Science Reference.
- Ruohomäki, V. (2007) Hajautettu ja mobiili työ – havaintoja uusista työmuodoista. Teoksessa A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki (toim.) *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja*. Helsinki: Edita, 84–101.
- Rylander, S. (2011) Trust in distributed teams. Teoksessa K. L. Milhauser (toim.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 98–112. USA: Business Science Reference.
- Snellman, C. L. (2013) Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Social and Behavioral Sciences* 110, 1251–1261.
- Sole, D. & Edmondson, A. (2002) Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British Journal of Management* 13, S17–S34.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011) Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management* 37 (1), 185–222.
- Sundholm, L. (2000) Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2012) Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tissari, V. & Heinonen, U. (2006) Oppimisen haasteita virtuaaliyliopistoverkon ja hajautetun organisaation yhteisöissä. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 237–266.

- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007) Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (4), 298–318.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004) *Halitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). *Kompleksisuuden johtaminen – Kohti uutta ymmärrystä*. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, 227–267.
- Virolainen, H. (2010) "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-8:2010. Turku: Turun yliopisto.
- Wilson, J., Crisp, B. C. & Mortensen, M. (2013) Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality. *Organization Science* 24 (2), 629–644.
- Zigurs, I. (2003) Leadership in virtual teams: Oxy-moron or opportunity? *Organizational Dynamics* 31 (4), 339–351.