



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede: johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	14.4.2015
Tekijä(t)	Marjukka Koskela	Matrikkelinumero	505751
		Sivumäärä	116 s. + liitteet
Otsikko	Johtamisviestintä hajautetun organisaation keskijohdon silmin Case: Hätäkeskuslaitos		
Ohjaaja(t)	KTM Päivikki Kuoppakangas, TkT Kirsi Liikamaa		

Tiivistelmä

Megatrendien ennustajat ovat tuoneet esiin, että viestinnän merkitys yhteiskunnassa tulee korostumaan entisestään. Tämä ja toimintaympäristön muut jatkuvat muutokset, muun muassa kiristynyt talous, pakottavat myös julkisia organisaatioita muuttumaan. Julkisjohtamisen keskiöön nousee voimallisesti vuorovaikutus; sen merkityksen ymmärtäminen ja sen osaaminen. Onnistuneen johtamisviestinnän toteuttamisen on todettu olevan haasteellista, mutta miten siihen vaikuttaa organisaation hajautettu työskentely ja matriisiohjaus? Miten voidaan ylittää vuorovaikutuksen epäselvyys ja tulkinnanvaraisuus ilman fyysistä läsnäoloa ja saavuttaa organisaation keskinäinen luottamus sekä yhteisöllisyys? Miten tämän ilmiön kokee johtamisviestinnän kulmakivenä toimiva maantieteellisesti hajautettu keskijohto?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *mitkä ovat johtamisen viestintähaasteita hajautetussa organisaatiossa ja millaisia osaamisvaatimuksia johtamisviestintään liittyy keskijohdon näkökulmasta*. Viestintähaasteita tarkastellaan sekä johtamisviestinnän merkityksen että kokemuksen kautta. Tutkimus keskittyy yhden julkisen viraston, Hätäkeskuslaitoksen, keskijohdon subjektiivisten näkemysten syvälliseen ymmärtämiseen sekä tulkintaan ollen luonteeltaan laadullinen tapaus-tutkimus. Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on subjektiivinen, jota tukee fenomenologishermeneuttinen ajattelutapa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen sisällön analyysi on luonteeltaan teoriaohjaava abduktiivisen päättelyn logiikan tukemana.

Tutkimustulosten mukaan johtamisen viestintähaasteita hajautetun organisaation keskijohdossa ovat: selkeät tavoitteet, roolit sekä pelisäännöt, selkeä ja perusteltu päätöksenteko, työn tuki ja itseohjautuvuus, valta ja vastuu, yksilöiden tunteminen ja arvostus, ammatillinen itsetunto sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus. Tutkimus osoitti, että keskijohdolla tulisi olla kykyä käyttää teknologiavälitteistä viestintää, tuottaa kirjallista materiaalia, kykyä osallistua avoimeen dialogiin ja kuunnella, kykyä ajatella asioita loogisesti ja kiteyttää niitä, kykyä vaikuttamaan esiintymiseen, kykyä verkostoitumiseen sekä olla aktiivinen vuorovaikuttaja. Tulos tukee aiempia tutkimuksia siinä, että hajautetussa organisaatiossa johdon vuorovaikutus ja sen osaaminen nousee korostuneeseen asemaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että fyysinen eripaikkaisuus asettaa haasteita läsnäolon ja arvostuksen välittämiseksi, joilla on merkitystä organisaation luottamuksen synnyttämiseksi, mehengen sekä ilmapiirin ja kulttuurin luomiselle sekä yhteisöllisyyden saavuttamiselle.

Asiasanat	Hätäkeskuslaitos, julkisjohtaminen, johtamisviestintä, vuorovaikutustaidot, hajautettu organisaatio, asiantuntijaorganisaatio
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

JOHTAMISVIESTINTÄ HAJAUTETUN ORGANISAATION KESKIJOHDON SILMIN

Case: Hätäkeskuslaitos

Liiketaloustiede, Johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Marjukka Koskela

Ohjaajat:
KTM Päivikki Kuoppakangas
TkT Kirsi Liikamaa

14.4.2015
Pori



Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	10
1.4	Tutkimuskohteen esittely	11
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
2.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	13
2.2	Laadullinen tapaustutkimus	16
2.3	Teemahaastattelu tutkimusaineiston keruussa	18
2.4	Tutkimuksen kulku ja analysointi	20
3	HAJAUTETTU ORGANISAATIO	26
3.1	Organisaatorakenteet ja matriisiohjaus.....	26
3.2	Hajautettu organisaatio ja sen erityispiirteitä.....	29
3.3	Hätäkeskuslaitos hajautettuna ja matriisiohjattuna organisaationa	35
4	JOHTAMINEN JA JOHTAMISVIESTINTÄ.....	38
4.1	Julkinen johtaminen viestinnän näkökulmasta.....	38
4.2	Johtamisviestintä ja sen merkitys	40
4.3	Johtamisviestintä hajautetussa organisaatiossa	43
4.4	Johtajan vuorovaikutus ja sen osaaminen	45
4.5	Vuorovaikutukseen liittyviä osaamisvaatimuksia hajautetussa organisaatiossa.....	48
5	KESKIJOHDON NÄKEMYS JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	52
5.1	Hajautetun organisaation ulottuvuudet ja vuorovaikutus keskijohdon silmin.....	52
5.1.1	Maantieteellinen hajautuminen	53
5.1.2	Ajallinen hajautuminen	54
5.1.3	Kulttuurinen hajautuminen.....	55
5.1.4	Organisatorinen hajautuminen.....	56
5.1.5	Vuorovaikutuksen tapa	57
5.2	Johtamisen viestintähaasteet hajautetun organisaation keskijohdossa	58
5.2.1	Johtamisviestinnän merkitys	59

5.2.2	Johtamisviestinnän kokemukset	67
5.3	Johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksen osaamisvaatimukset keskijohdossa	80
6	LOPUKSI	89
6.1	Johtopäätökset	89
6.2	Tutkimuksen yhteenveto	102
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	104
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	107
	LÄHTEET	109
	LIITTEET	117
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE	117
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	118
	LIITE 3 ESIMERKIT LUOKKIEN MUODOSTAMISESTA	119

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja tutkijan valinnat	14
Kuvio 2	Tutkimuksen sisällönanalyysin rakentuminen	24
Kuvio 3	Hajautuneisuuden ulottuvuudet	32
Kuvio 4	Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio	36
Kuvio 5	Uudet hätäkeskukset vuonna 2014	37
Kuvio 6	Johtaminen ja viestintä organisaation toimintaympäristössä	42
Kuvio 7	Johtamisen viestintähaasteet ja vuorovaikutuksen osaamisvaatimuksia julkisen hajautetun organisaation keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna	100

TAULUKOT

Taulukko 1	Keskeiset tulokset ja kokoavan käsitteen muodostuminen	90
------------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen myötä myös julkinen sektori ja sen palvelut ovat kovan muutospaineen alla. Taloudelliset resurssit ovat kiristyneet ja kiristyvät entisestään. Tämä luo haasteita julkiseen johtamiseen ja pakottaa kiinnittämään huomiota myös virastojen rakenteisiin sekä niiden toimivuuteen. Johtamisen keskiöön nousee voimallisesti vuorovaikutus; sen merkityksen ymmärtäminen ja sen osaaminen.

Valtionhallinnossa johtamistoiminta nostettiin erityisesti 1990-luvulla yhdeksi kehittämiskohteeksi, minkä vuoksi toteutettiin lukuisia johtamisen kehittämishankkeita. Monista hankkeista huolimatta tulosjohtaminen on edelleen julkishallinnossa hallitsevana ajattelutapana. Tulosjohtaminen on kuitenkin vain yksi johtamisjärjestelmästä, joka ei ohjaa sitä tapaa, jolla johtajat johtavat eli johtamistyyliä. Nykyisessä elinkeinoelämässä vaikuttavat johtamisen suuntaukset, kuten esimerkiksi asiakassuuntautuneisuus, osaaminen ja sen johtaminen sekä muutosten johtaminen, ovat tuoneet ainakin neljä isoa haastetta julkisjohtamiseen. Nämä ovat ihmisten johtaminen ja esimiestyö, johtajien roolien selkeyttäminen, asiakkuus-käsitteen täsmentäminen sekä prosessien sujuvuuden ja tehokkuuden lisääminen. (Nivala 2006, 132–136.)

Edellä mainitut haasteet kulminoituvat johtamiseen ja vuorovaikutukseen eli viestintään, joiden keskinäisestä suhteesta löytyy erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Monilla foorumeilla ja uusimmissa organisaatiotutkimuksissa on kuitenkin tuotu esiin näiden kahden toiminnon erottamattomuus. Salminen (2001, 68) on todennut selkeästi johtamisen olevan viestintää. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen ilmenee alaiselle viestintänä ja esimies voi vaikuttaa alaiseensa vain viestimällä. Viestinnän tärkeyttä johtamistyössä ei kiistetä, mutta siitä huolimatta voidaan todeta viestinnän olevan johtamisen aliarvostetuin osa-alue. Viestinnän strategista merkitystä ei aina tiedosteta ja vastuu viestinnästä ja sen kehittämisestä on hajallaan. Viestintää ei johdeta yhtä suunnitellusti kuin muita tärkeitä toimintoja, eikä esimiehiä kouluteta viestijöiksi. Viestinnän oletetaan useimmiten vain toteutuvan itsestään, kun päätökset on tehty. Koska näin ei kuitenkaan tapahdu, tulisi johtamisen viestintäulottuvuutta suunnitella ja toteuttaa samalla tavalla kuin muitakin johtamisen keskeisiä osa-alueita. (Salminen 2001, 68–74.)

Johtamisen ja viestinnän yhdistämisestä saadaan muodostettua loogisesti johtamisviestintä-käsite, joka on vakiinnuttamassa asemaansa myös johtamisen kirjallisuudessa. Salmisen (2001, 73) mukaan käsite, joka lähestyy kokonaisvaltaisesti johtamista viestintänä, on puuttunut, ja systemaattista johtamisviestinnän tutkimusta ei ole Suomessa tehty. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21) tuo esiin, että johtamisviestinnän tutkimus on ollut yleisesti melko laaja-alaista ja sen alla on tutkittu mm. johtajien viestintäkäyttä-

tymistä, valtaa ja vaikuttamista, johtamisviestinnän keskustelukäytäntöjä, johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta sekä ryhmän ja yhteisön johtamista.

Vaikka johtamisteorioita ja käytännön oppaita on tuotettu paljon ja niitä on sovellettu käytäntöön, niin johtamisviestinnän osa-alue näyttää omana kokonaisuutena kuitenkin jäävän niin tutkijoilta kuin useimmilta organisaatioiltakin huomattavasti vähemmälle huomiolle. Tämä heijastaa sitä, että viestintää ei ole nähty merkittävänä johtamisen osa-alueena (Salminen 2001). Johtamisviestinnän on kuitenkin todettu olevan keskeinen osa esimiestyötä, jossa tärkeään rooliin nousee esimiesten viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Salminen 2001; Åberg 2006). Johtamisviestinnässä organisaation kulmakivenä voidaan pitää keskijohtoa, jolla on todettu olevan suurimmat puutteet viestintävalmiuksissa (Salminen 2001, 223). Oman lisähaasteensa johtamisviestintään tuo organisaation rakenne, muun muassa toimintojen hajauttaminen, sekä ohjaustoiminnon järjestäminen, kuten esimerkiksi matriisiohjaus. (ks. Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35–36; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisviestintää hajautetussa ja matriisiohjatussa julkisessa virastossa keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen tapauksena on Hätäkeskuslaitos; vuonna 2001 perustettu valtion virasto. Hätäkeskuslaitos on lyhyen historian aikana kokenut merkittäviä rakenteellisia muutoksia ja joutunut vastaamaan koko olemassaolonsa ajan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin. Viestintä virastossa nähdään tärkeänä sekä vahvana ja vaikuttavana tekijänä johtamisessa. Sen rooli korostuu varsinkin muutoksessa ja uusien toimintamallien sekä toimintojen kehittämisessä. Keskijohto on viraston solmukohdassa operatiiviseen ydintoimintoon nähden, ja siten myös johtamisviestinnän keskiössä. Johtamisviestintä on ajankohtainen teema virastolle myös siksi, että valtionhallinnon heikko taloudellinen tilanne vaatii johtajilta entistä enemmän osaamista, ja vuonna 2016 on virastossa käynnistymässä uusi strategiakausi, jonka onnistuneessa läpiviennissä vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä nousee entistä vahvempaan asemaan. (Hassinen, keskustelu 29.8.2014.)

Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta lisää myös toimintaympäristön yleiset muuttuvat tekijät, jotka lähivuosina tulevat vaikuttamaan kaikkien yhteisöjen toimintaan ja siten myös julkisten virastojen johtamiseen. Tällaisia megatrendejä ovat mm. yhteisöjen verkostoitumisen ja ihmisten osallistamisen lisääntyminen tekniikan kehittymisen myötä, tiedon moninkertaistuminen ja nopeampi saatavuus sekä tiedon jakaminen yhä useamman ihmisen käyttöön. Tekninen sekä mobiili viestintä muuttaa ihmisten käyttäytymistä, ja muutenkin on nähtävissä, että lähitulevaisuudessa viestinnän merkitys yhteiskunnassa korostuu. (Procom 2012.) Megatrendien ennustajat ovatkin nostaneet vuorovaikutuksen yhdeksi Suomen tulevaisuuden suurimmaksi haasteeksi, sillä edessä on muuttuminen teollisuusyhteiskunnasta palvelukeskeiseksi vuorovaikutusyhteiskunnaksi (ks. Wilenius & Kurki, 2012).

Johtamisviestinnän aihepiirin valinta kulminoituu ajankohtaisuutensa lisäksi myös tutkijan omaan ammatilliseen viestinnän profession sekä kiinnostukseen yhdistää tämä substanssi julkiseen johtamiseen ja organisatorisiin tekijöihin. Tutkija perehtyi tutkimuksen teoreettiseen aineistoon jo omassa kandidaatintutkielmassaan, joka innoitti tarkastelemaan aihepiiriä vielä laajemmin huomioiden todelliseen elämään liittyvän empirisen aineiston ja sen tuomat uudet näkökulmat valitun kohderyhmän silmin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Viestinnän roolia johtamisessa ei ole tutkittu kovin laajasti, vaikka johtamisviestintä nähdäänkin yhtenä tärkeänä esimiestyön osana. Tästä syystä johtamisviestinnän tutkiminen on perusteltua. Mielenkiintoiseksi tutkimuksen tekee julkisen johtamisen sekä hajautetun organisaation konteksti, jotka luovat omat lisähaasteensa johtamisviestintään. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 21–23) mukaan johtamisviestintää voidaan tarkastella erilaisissa vuorovaikutustilanteissa itsestään toteutuvana ilmiönä (johtajuus) tai johtajan asemassa toimivan henkilön osaamisena (johtaminen, johtamisosaaminen). Johtamisviestinnällä voidaan täten tarkoittaa joko valtasuhteita tai vallan ja johtajuuden ilmenemistä tai johtajan työssä ja asemassa tarvittavaa osaamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään molempiin edellä mainittuihin johtamisviestinnän osa-alueisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat johtamisen viestintähaasteita hajautetussa organisaatiossa keskijohdon näkökulmasta. Tätä osa-aluetta tarkastellaan johtamisviestinnän merkityksen sekä kokemuksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, millaisia vuorovaikutukseen liittyviä osaamisvaatimuksia on hajautetun organisaation keskijohdossa. Tavoitteena on keskijohdon subjektiivisten näkemysten esilletuominen. Koska johtamisviestintään vaikuttaa merkittävästi organisaation rakenne sekä ohjaustoimintojen järjestäminen, tarkastellaan tutkimuksen aihetta tapauksena olevan hajautetun viraston sekä matriisiohjauksen näkökulmasta. Tutkimuksessa vastataan kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

*Mitkä ovat johtamisen viestintähaasteet hajautetun organisaation keskijohdossa?
Millaisia vuorovaikutukseen liittyviä osaamisvaatimuksia on hajautetun organisaation keskijohdossa?*

Tutkimuksessa luodaan myös yleiskuvaa siitä, miten hajautetun organisaation ulottuvuudet näyttäytyvät kohdeorganisaation vuorovaikutuksessa keskijohdon silmin. Näiden esitettyjen ulottuvuuksien kautta on helpompi tarkastella hajautetun organisaation johtamisviestinnän haasteita ja ne antavat omalta osaltaan myös selityksiä tämän kaltaisten organisaatioiden johtamistoiminnalle.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tämä tutkimus tarkastelee johtamisviestintää keskijohdon näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tapauksena käsitetään turvallisuussektorilla toimiva valtion virasto, Häätäkeskuslaitos. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viraston keskijohdolta, joka rajattiin koskemaan operatiivista toimintaa johtaviin häätäkeskusten päälliköihin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin viraston muu keskijohto, joka käsittää tukipalveluita johtavat yksikön päälliköt.

Tutkimuksen kontekstina on täten julkisella sektorilla toimiva hajasijoitettu ja matriisiohjattu virasto, joka esitellään tarkemmin luvuissa 1.4 sekä 3.3. Vaikka tutkimuksessa johtamiseen liittyvää viestinnän kokonaisuutta tarkastellaankin julkisen johtamisen näkökulmasta, eivät teoriat ja käsitteet pysty kuitenkaan aina erottelemaan julkista ja yksityistä sektoria toisistaan. Joitain määritteitä, teorioita ja tutkimustuloksia yksityisen sektorin puolelta onkin sovellettu julkiselle sektorille. Julkisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa pääasiallisesti julkishallinnon johtamistyötä suomalaisessa yhteiskunnassa, vaikka julkiseen johtamiseen liittyvät piirteet voidaankin katsoa olevan osittain yleistettävissä myös globaalisti.

Johtamisviestinnän käsitteeseen liittyy olennaisesti myös strategiaviestintä sekä muutostiestintä. Näitä osa-alueita ei tässä tutkimuksessa tarkastella teoreettisesti tarkemmin omina kokonaisuuksinaan, vaan ne katsotaan sisältyvän johtamisviestinnän kokonaisuuteen. Johtamisviestintä keskittyy pääosin viraston sisäiseen johtajuuteen, joten se pitää sisällään myös esimiesviestinnän. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri sekä niiden vaikutus johtamisviestintään rajataan teoreettisessa tarkastelussa myös tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus ei käsittele syvällisesti organisaatioteorioita ja niiden historiallisia lähtökohtia, vaan pyrkii tarkastelemaan organisaatorakennetta enemmänkin sosiaalisen rakenteen kautta ja tuomaan näitä merkityksiä hajautetun ja matriisiohjatun organisaation käsitteeseen, joita voidaan peilata empiirisen tutkimusaineiston kautta.

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään aiheen ajankohtaisuus kohdeorganisaatiolle, mutta tuodaan esiin myös sen tutkimuksellinen oikea-aikaisuus liittyen yleisiin organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin ja megatrendeihin. Johdanto kertoo myös tutkimuksen tarkoituksen, tutkimuskysymykset ja tutkimukseen liittyvät rajaukset sekä esittelee tapauksena olevan viraston. Toisessa kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia taustaoletuksia sekä tutkijan tekemiä metodologisia valintoja ja sitoumuksia. Samassa esitellään, miten tutkimus eteni ja miten se kokonaisuudessaan toteutettiin. Luku kolme ja neljä esittelevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Luvussa kolme esitetään organisaatorakenteita yleisellä tasolla ja tarkastellaan käsitteiden valossa, mitä tarkoitetaan hajautetulla työskentelyllä ja hajautetulla organisaatiolla sekä tiimillä, ja tarkastellaan, mitkä ovat näiden erityispiirteitä. Samassa esitellään

tapauksen kohteena olevan viraston hajautettu ja matriisiohjattu rakenne. Luku neljä peilaa yleisellä tasolla johtamisen ja viestinnän yhteenkuuluvuutta, ja tarkastelee julkista johtamista sekä johtamisviestintää teoreettisten määritelmien kautta. Johtamisviestinnässä tärkeässä roolissa on vuorovaikutus ja siihen liittyvä johtajan osaaminen, johon tutustutaan vielä tarkemmin omassa kappaleessaan. Johtamisviestintää ja siihen liittyviä osaamisvaatimuksia käydään läpi myös hajautetun organisaation kontekstin näkökulmasta.

Tutkimuksen viidennessä luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset ja annetaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa tarkastellaan empiriasta nousseiden alaluokkien avulla hajautetun organisaation johtamisviestinnän aihekokonaisuutta keskijohdon näkökulmasta ja peilataan näitä teoreettiseen taustaan. Tässä luvussa syvennyttään hajautetun organisaation johtamisviestintään kahden eri teeman kautta: johtamisen viestintähaasteiden sekä vuorovaikutusosaamiseen liittyvien vaatimusten. Johtamisviestinnän haasteita tarkastellaan haastatteluista esiin tulleiden merkitysten sekä kokemusten avulla. Vuorovaikutusosaamista tarkastellaan puolestaan osaamisvaatimusten näkökulmasta.

Tutkimuksen kuudes luku vetää yhteen tutkimuksen kokonaisuudessaan. Viimeinen luku esittelee tutkimuksen johtopäätökset, jossa tutkimustuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimustuloksiin, ja samalla tuodaan esille, mitä uutta tämä tutkimus toi aiheeseen liittyvään keskusteluun. Omassa alaluvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja siihen liittyviä haasteita. Lopuksi tutkija esittää omat näkemyksensä mahdollisista jatkotutkimuskohteista.

1.4 Tutkimuskohteen esittely

Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 perustettu valtion virasto, joka toimii valtakunnallisesti verkottuneena eri puolilla Suomea. Hätäkeskuslaitoksen tehtävänä on tuottaa hätäkeskuspalvelut koko valtakunnassa Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Viraston tehtävänä on "ottaa eri puolilla maata vastaan pelastus-, poliisi-, sosiaali- ja terveystoimen toimialaan kuuluvia hätäilmoituksia sekä muita ihmisten, ympäristön ja omaisuuden turvallisuuden liittyviä ilmoituksia ja välittää ne edelleen auttaville eri viranomaisille ja yhteistyökumppaneille." Hätäkeskustoiminnasta säädetään lailla (692/2010) ja asetuksella (877/2010). Hätäkeskustoiminnasta on säädetty oman lakinsa, joka tuli voimaan 1.1.2011. (Hätäkeskuslaitos 2014a.)

Hätäkeskuslaitos on sisäministeriön alainen virasto, mutta tulosohjaus tapahtuu sekä sisäministeriön että sosiaali- ja terveysministeriön kanssa yhteistyössä. Toimintaa seurataan valtionhallinnon yleisten periaatteiden mukaisesti. Säännöllinen raportointi tuottaa tietoa päätöksentekoon sekä toiminnan seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Raport-

toinnin sisällössä huomioidaan viraston strategiset näkökulmat, ja tilastotietoja hyödynnetään niin yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden kuin toiminnallisten tulostavoitteidenkin asettamisessa. Tavoitteet pyritään saamaan kiinteään yhteyteen voimavarojen kohdentamisessa. Toiminnasta raportoidaan molempiin ohjaaviin ministeriöihin. (Hassinen, keskustelu 29.8.2014.)

Hätäkeskuslaitokselle on työstetty toimintastrategia vuosille 2010–2015, jossa virastolle on määritelty visio: "Suomessa toimii vuoteen 2015 mennessä yhtenäinen, verkottunut ja luotettava valtakunnallinen Hätäkeskuslaitos, joka ensimmäisenä lenkkinä vastaa avuntarpeeseen viipymättä ja ammattitaitoisesti". Yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan tulee olla yhdenmukaista koko Suomessa ja palvelun on oltava tasapuolista ja laadukasta. Verkottuneessa Hätäkeskuslaitoksessa on yhteinen valtakunnallinen tietojärjestelmä, jolloin hätäkeskuksen pystyvät tukemaan toisiaan. Luotettava ja valtakunnallinen korostaa sitä, että päivystäjillä on toimivalta koko Manner-Suomessa, jolloin resurssit ja työajat tasaantuvat. Näin pyritään myös turvaamaan kaksikieliset palvelut ja toiminta häiriötilanteissa. Ensimmäisenä viranomaislenkkinä Hätäkeskuslaitos asettaa olosuhteiden vaatiessa tehtävänsä tärkeysjärjestykseen auttamisen ketjun näkökulma huomioiden. Viipymättä avuntarpeeseen vastaamisella tarkoitetaan sitä, että Hätäkeskuslaitos keskittyy ydintehtäväänsä, joita ovat hätäilmoitusten käsittely ja viranomaisten tukipalvelu. Hätäilmoitukset vastaanotetaan nopeasti ja tehtävät käsitellään tehokkaasti valtakunnallisesti vahvistettujen tehtäväkäsittelyohjeiden puitteissa ja tiedonhankinta automatisoidaan. Ammattitaitoisuutta vahvistetaan uudella toimintamallilla, joka mahdollistaa paremmin henkilöstön osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen. (Hätäkeskuslaitos 2010.)

Viraston toiminta-ajatus on kiteytetty seuraavasti: "Hätäkeskuslaitos on avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa". Tällä tarkoitetaan, että Hätäkeskuslaitoksen toimintamalli on kansainvälisestikin tarkasteltuna ainutlaatuinen. Suomalaiset ja Suomessa oleskelevat ihmiset saavat yhden hätänumeron 112 kautta apua kaikissa hätätilanteissa, olipa kyse sitten poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisestä tarpeesta. (Hätäkeskuslaitos 2010.)

Hätäkeskuslaitos saavutti sille asetetut hätäpuheluiden vastausaikoihin liittyvät tavoitteet vuonna 2014. Vastaanotettujen ilmoitusten määrä hätäkeskuksissa oli yhteensä 3 900 000, joista 2 800 000 kirjattiin hätäpuheluiksi. Tämä tarkoittaa keskimäärin 7 7000 hätäpuhelua yhden vuorokauden aikana. Näistä puhelusta 95 prosenttiin vastattiin alle 10 sekunnissa ja 98 prosenttiin alle 30 sekunnissa. Vaikka rakenneuudistusta toteutettiin vielä vuoden 2014 aikana, kyettiin palvelutaso tästä huolimatta pitämään hyvällä tasolla. Tämän mahdollisti viraston toteuttamat toimintatapojen yhdenmukaistamistoimet, prosessien tehostaminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Hätäkeskuslaitos 2015.)

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

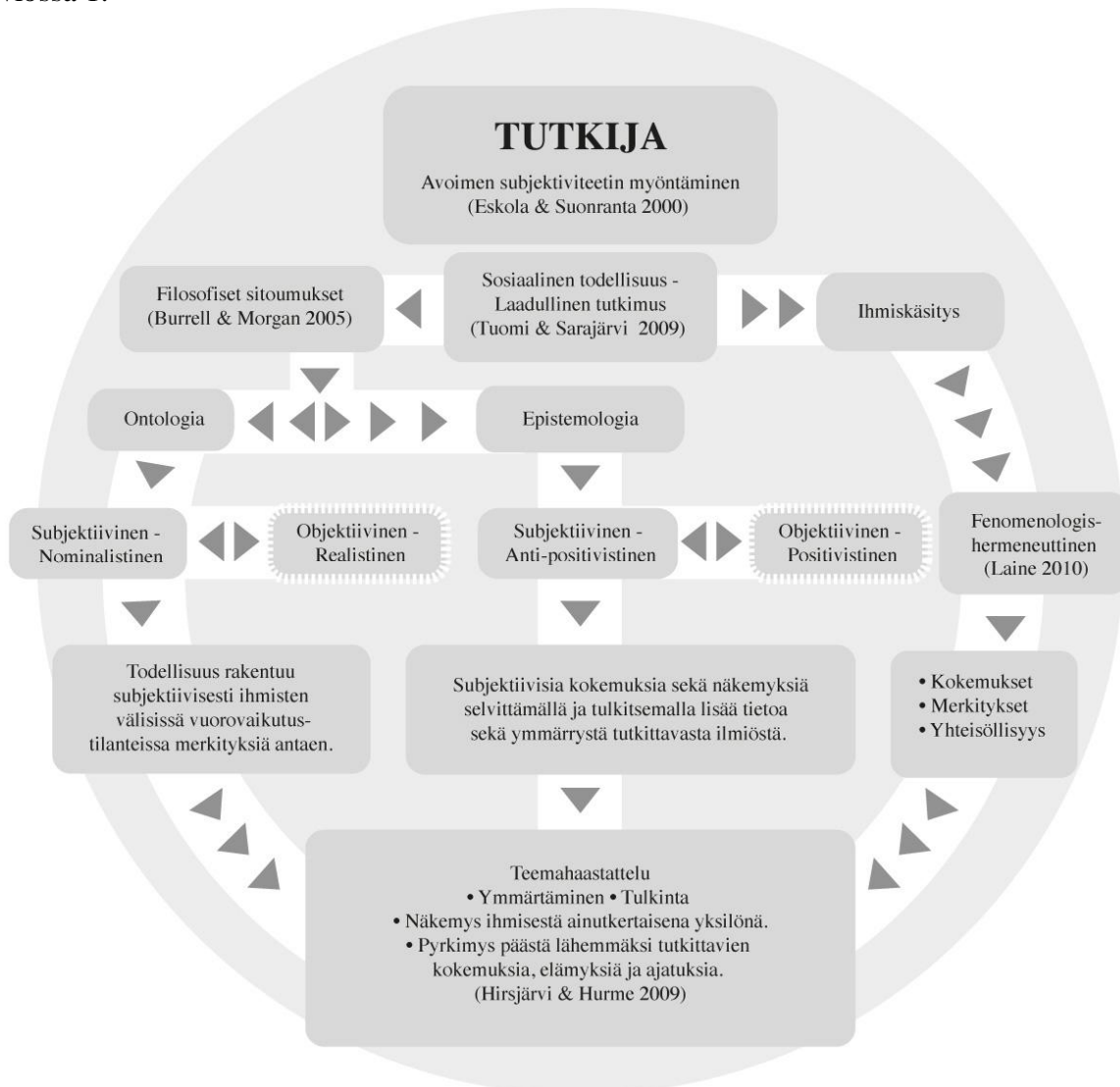
2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää tiedostaa myös tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tämä auttaa tutkijaa perustelemaan tutkimukseen liittyvät ratkaisut ja valinnat, ja ne helpottavat myös kvantitatiivisten ja kvalitatiivisen tutkimuksen keskinäisten erojen ymmärtämistä. Filosofisten kysymysten vaatimus koskee tasapuolisesti niin teoreettisen kuin empiirisenkin tutkimuksen toteuttajaa. Kun tutkimuksen aihe ei ole teoreettisilta lähtökohdiltaan kovin syvällinen, vaan käytännönläheinen ja työelämän sovelluksiin tähtäävä, perustuu tutkimus kuitenkin erilaisiin piileviin ja tiedostamattomiin oletuksiin, jotka liittyvät mm. ihmisiin, maailmaan ja tiedonhankintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2008, 125). Vaikka kaikista filosofisista perusoletuksista ei voi olla aina tietoinen, on tutkijan lähtökohtana tässä tutkimuksessa ollut kuitenkin tuoda esiin mahdollisimman hyvin tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja pyrkiä esittämään perustelut tutkimuksen valinnoille.

Empiirisen tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia voidaan tarkastella tyypistetysti kahden tieteellisen peruskäsitteen kautta: ontologian ja epistemologian. Nämä tarkastelunäkökulmat ovat tutkimuksessa keskeisiä, mutta myös ongelmallisia. Tutkijoiden kesken ei ole yksimielisyyttä siitä, hyväksytäänkö ontologia ja epistemologia metodologian sisällöksi, ja kumpi näistä on ensisijainen laadullista tutkimusta määriteltäessä. Ontologia tarkastelee kysymyksiä todellisuuden ja tutkittavan ilmiön luonteesta; laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa ihmiskäsitystä. Epistemologia eli tieto-oppi tarkastelee puolestaan tietämisen alkuperää, tiedon muodostamista ja tietämisen mahdollisuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 126; Tuomi & Sarajärvi 2009, 13.) Burrell ja Morgan (2005, 1–5) lisäävät tiedon taustaoletuksiin vielä ihmiskäsityksen sekä metodologian, ja jakavat nämä oletukset lähestymistavaltaan joko subjektiiviseen tai objektiiviseen. Laadulliseen tutkimukseen liitetään usein subjektiivinen lähestymistapa, jossa tieto perustuu yksilölliseen näkemykseen. Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on tästä syystä subjektiivinen.

Ontologinen käsitys voidaan jakaa realistiseen ja nominalistiseen. Realistisessa käsityksessä todellisuus nähdään havainnoitsijasta riippumattomana, kun taas nominalistinen käsitys tukee ajatusta siitä, että havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia. (Burrell & Morgan 2005, 1–5). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 63) huomauttavat ontologisen realistisen lähestymistavan koskevan kuitenkin luontoa, toisia ihmisiä ja maailmaa yleisesti, mutta ei sosiaalista todellisuutta. Se on ihmismielestä riippuvainen muodostuen merkityksistä, tulkinnoista sekä yleisesti ihmismielen rakennelmista. Koska sosiaalinen todellisuus voidaan katsoa olevan ihmistieteellisen tutkimuksen kohteena, voidaan yleisesti sanoa sen olevan myös laadullisen tutkimuksen kohde. Tutkijan näkemys ontologi-

sesta sitoumuksesta on nominalistinen todellisuuden rakentuessa subjektiivisesti ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa merkityksiä antaen. Ontologisen sitoumuksen kokonaisuutta tutkimuksen tieteenfilosofisena taustaoletuksena on pyritty selventämään kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja tutkijan valinnat

Tieto-opin problematiikka liittyy puolestaan tiedostamiseen sekä tiedonsaantiin. Olennaista on pohtia tutkijan sekä tutkittavan välistä suhdetta ja mikä on arvojen asema ilmiöiden ymmärtämisessä. Nämä vaikuttavat tutkimuksen metodin valintaan ja sen pätevyyteen (Hirsjärvi ym. 2008, 126). Epistemologinen käsitys voidaan jakaa myös kahteen vastakkaiseen näkemykseen. Positivistinen näkemys näkee tiedon objektiivisena ja siirrettävissä olevana, kun antipositivistinen pitää tietoa puolestaan subjektiivisena ja kokemukseen perustuvana. (Burrell & Morgan 2005, 1–5.) Tässä tutkimuksessa epistemologinen sitoumus on anti-positivistinen. Tutkimus pyrkii saamaan tietoa subjektiivisiä kokemuksia sekä näkemyksiä selvittämällä ja tulkitsemalla, ja tätä kautta lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöistä. Kuviossa 1 on esitetty kokonaisuutena tämän

tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkijan sitoumukset ja metodologiset valinnat, joita käsitellään tarkemmin vielä seuraavissa kappaleissa.

Laadullisen tutkimuksen perinteet eivät noudata tieteenfilosofisia rajoja, vaan vaikutteita on otettu eri tutkimustraditioista ja ajattelusuunnista. Perusajatukset ovat lähtöisin hermeneutiikasta, fenomenologiasta sekä analyttisestä kielifilosofiasta. (Eskola & Suonranta 2000, 25.) Fenomenologis-hermeneuttinen metodi kuuluu osana hermeneuttiseen perinteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Siinä ihmiskäsityksen keskiössä ovat kokemukset, merkitykset sekä yhteisöllisyys, kun taas tiedonkäsityksessä keskeiseen rooliin nousevat ymmärtäminen ja tulkinta. Fenomenologiassa korostuu kokemuksellisuus, joka muotoutuu merkitysten mukaan; tutkittavana on siis ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa, joka näyttäytyy merkityksinä. Merkitysten lähde on yhteisö, sillä merkitykset eivät ole synnynnäisiä. Koska ihminen kasvaa yhteisöissä "kulttuuriolennoksi", on jokaisella kulttuuripiirissä elävällä ihmisellä erilainen elämismaailmansa ja asioilla täten omanlaiset merkitykset. Jokainen, tutkittavat sekä tutkija itse, heijastaa jonkin yhteisön yhteistä merkityksen perinnettä, vaikka jokainen yksilö tunnustetaan erilliseksi. (Laine 2010, 28–30.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa tarve ymmärtää sekä tulkita asioita ja ilmiöiden merkityksiä tuo mukanaan hermeneuttisen ulottuvuuden. Ajatuksena on etsiä sääntöjä, joita noudattaen olisi mahdollista puhua vääristä ja oikeammista tulkinnoista. Hermeneuttisen tutkimuksen keskiössä on ihmisten välinen kommunikaation maailma, jossa ilmaisuja kantavat merkitykset korostuvat. Tutkimuksen tekemisessä tämä näyttäytyy siten, että haastateltava kertoo omin sanoin kokemuksiaan ja tutkijan tehtävänä on löytää haastateltavan sanoiksi puetusta ilmaisusta mahdollisimman totuudenmukainen tulkinta. Ymmärtäminen ei kuitenkaan ala tyhjästä, vaan perustana on aina esiymmärrys, siis tutkijan aiempi ymmärrys tutkimuskohteesta. Ymmärrys etenee niin sanottuna hermeneuttisena kehänä eli tutkijan dialogina tutkimusaineiston ja oman tulkinnan kanssa. Tätä kautta ymmärryksen on tarkoitus syventyä. (Laine 2010, 31–36.) Tässä tutkimuksessa on fenomenologis-hermeneuttinen ajattelutapa, jossa tutkija on pyrkinyt saavuttamaan haastateltavien kokemukset ja ilmaisujen merkitykset mahdollisimman autenttisinä tulkitsemalla ja ymmärtämällä niitä. Kuviossa 1 on esitetty, miten fenomenologis-hermeneuttinen ajattelutapa yhdistyy tämän tutkimuksen tieteenfilosofiaan ja tutkijan tekemiin valintoihin.

Tutkija toimii virkasuhteessa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, joten organisaation johtamis- ja toimintamallit ovat tutkijalle tuttuja. Tämä auttoi tutkijaa hahmottamaan organisaation rakenteisiin, johtosuhteisiin sekä ydintoimintaan liittyviä kokonaisuuksia. Ne loivat tutkijalle myös ennakkokäsityksen, joka antoi tutkimukselle suuntaa. Tutkimuksen aineiston tulkinnalla on kuitenkin pyritty ylittämään tutkijan esiymmärrys sekä kyseenalaistamaan tutkijan ennakkokäsitys.

2.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, sillä todellisen elämän kuvaaminen on tutkimuksen lähtökohtana. Tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää johtamisviestintää keskijohdon näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti pyrkien paljastamaan tosiasioita. Aineisto on koottu todellisista tilanteista käyttäen tiedonkeruun instrumentteina ihmisiä. Teemahaastattelu laadullisena metodina aineiston hankinnassa mahdollisti tutkittavien näkökulmien, heidän kokemuksensa ja äänensä vahvan esille tuomisen. Tulokset ja johtopäätökset ovat kuitenkin ehdollisia selityksiä, sillä ne rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 160.)

Yksi laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan käytettyjen havaintomenetelmien ja käyttäjän vaikutusta tutkimustuloksiin. Yksilön käsitys ilmiöstä ja ilmiölle annettavat merkitykset sekä tutkimuksessa käytettävät välineet vaikuttavat tutkimustuloksiin, jolloin voidaan todeta kaiken tiedon olevan subjektiivista; tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoimen subjektiviteetin myöntäminen, sillä kokemusperäinen aineisto vaatii tutkijan omaa henkilökohtaista pohdintaa ja tulkintaa, mikä vaikuttaa koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suonranta 2000, 210). Asia on esitetty myös kuviossa 1.

Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys antaa raamit sille, millaista aineistoa on hyvä kerätä ja mikä on sopiva menetelmä analyysin tekemiseen. Toisaalta myös aineiston luonne tuo rajoituksia teoreettiselle viitekehykselle ja metodien käytölle. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että teoreettinen viitekehys ja valittu metodi ovat keskenään sopusoinnussa. Laadullisessa tutkimuksessa valinnan tekee haasteelliseksi se, että sen ominaispiirteisiin kuuluu käännellä ja katsella ilmiötä monesta eri suunnasta ja problematisoida kaikkia itsestään selviäkin näkökulmia. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kerätä aineistoa, joka mahdollistaa erilaiset tarkastelunäkökulmat. Aineisto laadullisessa tutkimuksessa onkin luontaisesti monitasoinen, kompleksinen sekä rikas ilmiösultaan. (Alasuutari 2011, 83–84.) Tässä tutkimuksessa on pyritty teoreettisen viitekehysten ja metodin harmoniaan huomioiden taustalla olevat filosofisluonteiset oletukset. Tutkimuksen laadullinen aineisto on moniulotteista, koska se kumpuaa haastateltavien elämästä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata ilmiötä/tapahtumaa ja ymmärtää sitä, sekä antaa sille teoreettisesti toimiva tulkinta. Tärkeään rooliin nousevat henkilöt, joilta tietoa kerätään, sillä heillä tulee olla kokemusta ja mahdollisimman paljon tietämystä tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä. Tästä syystä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden valinta ei perustunut satunnaisuuteen, vaan se oli harkittua ja tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan syväl-

linen tutkimus valitusta ilmiöstä perustuen harkitun kohderyhmän ajatuksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa tavoitellaan lähinnä analyttistä yleistämistä eli teorioiden yleistämistä sekä laajentamista, mikä on tapaustutkimukselle ominaista. Tulosten osalta pyritään myös siirrettävyyteen siten, että tutkimustulosten vertailu mahdollistaisi laajemman hyödyntämisen kuin vain tulosten hyödyntäminen yksittäisessä tapauksessa. (Eskola & Suonranta 2000, 65–68.)

Tutkimuksen metodologinen kokonaisuus rakentuu laadullisen lähestymistavan lisäksi tutkimusstrategiasta, tutkimusotteesta sekä metodista. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja siitä suppeampi käsite on tutkimusmetodi. Tutkimusstrategioita voidaan perinteisesti erottaa kolme: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus (*engl. case study*). (Hirsjärvi ym. 2008, 128, 130).

Tässä tutkimuksessa on tutkimusstrategiana käytetty tapaustutkimusta, jota voidaan pitää keskeisenä kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiana (Metsämurtonen 2006, 92). Sen ominaispiirteisiin kuuluvat yksittäisen tapauksen valinta ja siitä intensiivisen tiedon hankinta tavoitteena tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteen valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Se voi perustua joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin, mutta siihen voivat vaikuttaa myös sattuma, satunnainen intressi, valittavan tapauksen saatavuus, valmiina olevat aineistot sekä tutkijan aiemmat yhteydet kyseessä olevaan tapaukseen. Tässä tapaustutkimuksessa tutkimuskohteen valikointi perustui tutkijan yhteyksiin, nykyiseen virkasuhteeseen kohdeorganisaatiossa.

Tapauksena voidaan käsittää yksi organisaatio, kuten tässä tutkimuksessa. Tietoa voidaan kerätä kuitenkin tutkittavasta tapausta pienemmästäkin yksiköstä, jolloin se nähdään osaksi varsinaista tutkimuskohdetta – tällöin tapaus ja tutkimusyksikkö eivät ole sama asia. Tapausta valikoitaessa on kerrottava valintakriteerit; jos tutkimuksen kohteena on ryhmä, on kerrottava, miten ryhmään kuuluvat ovat identifioitavissa. Tässä tutkimuksessa tutkimusyksikkönä voidaan pitää hätäkeskusten päälliköitä, jotka edustavat viraston keskijohtoa homogeenisena ryhmänä. Valikointi tehtiin teoreettisen aineiston sekä käytännöllisen intressin perusteella; tapauksena olevan organisaation ydintoiminnan ja johtamisviestinnän keskiön näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tässä tutkimuksessa se on johtamisviestintä, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. (ks. Gerring 2007, 37; Hirsjärvi ym. 2008, 130–131; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 192–193; Yin 2009, 18.)

Tapaustutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan se on käsitteenä monisyinen. Sitä voidaan pitää kuitenkin näkökulmana todellisuuden tutkimiseen, todellisen elämän ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Yin (2009, 18) määrittelee tapaustutkimuksen empiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan tämän hetkistä ilmiötä ympäristössään. Ilmiön ja kontekstin väliset raja-aidat eivät kuitenkaan ole selvärajaisia. Tapaus-

tutkimuksessa merkityksellistä on se, että valitusta aineistosta koostuu kokonaisuus eli tapaus. Kokonaisvaltaisuus nouseekin tapaustutkimuksen yhdeksi vahvuudeksi, sillä se tavoittelee kokonaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Se on joustava sekä monipuolinen ja sopii hyvin aineistolähtöisen analyysin ajattelumalliin, jossa kerätystä aineistosta rakennetaan yleisemminkin kiinnostava. Sitä voidaankin pitää käyttökelpoisimpana tutkimusstrategia, kun tutkitaan yhtä yksikköä tai pientä määrää tarkoituksena laajemman ymmärryksen luominen samanlaisista ilmiöistä (Gerring 2007, 37). Tapaustutkimus etsii vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–199; Yin 2009, 18.)

2.3 Teemahaastattelu tutkimusaineiston keruussa

Teemahaastattelua voidaan pitää eräänlaisena keskusteluna, jossa tavoitteena on saada tietää, mitä joku ajattelee jostain asiasta. Tutkija tekee aloitteen keskustelulle ja se etenee tutkijan ehdoilla, mutta tarkoitus on saada aikaan vuorovaikutus haastateltavan kanssa ja sitä kautta selvittää tutkijan valitsemaan aihepiiriin kuuluvat kiinnostavat asiat. Perinteisistä kysymys-vastaus -haastattelutilanteista on siirrytty yhä enemmän keskustelunomaisempiin tilanteisiin, kuten myös tässä tutkimuksessa tehtiin. (Eskola & Vastamäki 2010, 26).

Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin. Sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska siinä haastattelun aihepiiri sekä teema-alueet ovat tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Teemahaastattelun keskeisiä piirteitä ovat muun muassa melko pieni koehenkilömäärä, pääpiirteittäin määritelty kysymysalue, suuri työmäärä analyysivaiheessa, tutkijan vahva paneutuminen asiaan sekä saadun tiedon syvällisyys. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 49–52.) Nämä piirteet tulivat myös tässä tutkimuksessa hyvin esille. Tutkimuksen empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua perusteena näkemys ihmisestä ainutkertaisena yksilönä sekä pyrkimys päästä lähemmäksi tutkittavia henkilöitä, heidän kokemuksiaan, elämyksiään ja ajatuksiaan. Ihminen on tietoinen toimija, aktiivinen subjekti, joka kieltä käyttäessään on aloitteellinen ja kanta-aottava. Tutkijan tarkoitus oli saada selville, miten haastateltavilla tutkimuksen kohteena olevan asiointilan merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 16, 49.) Kuviossa 1 on tuotu esiin, miten teemahaastattelu linkittyy tutkimuksen tieteenfilosofiin taustaoletuksiin ja tutkijan valintoihin.

Aineiston keruussa vaihtoehtona olisi ollut myös observointi eli havainnointi, mutta sen edellyttämää koulutusta tutkijalla ei ollut. Havainnointi on vaativa menettelytapa, joka vaatii myös pitkää tarkkailuaikaa, jota tämä tutkimuksen tekeminen ei mahdollistanut. Havainnoinnissa tapahtumat koskevat nykyisyyttä ja ovat ainutkertaisia; epäselvää asiaa ei voida ottaa uudestaan esille, minkä puolestaan haastattelu mahdollisti. Haastat-

telussa oli mahdollista käsitellä menneisyyttä, jolla voitiin katsoa olevan merkitystä nykytilanteeseen myös tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 38).

Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että siitä puuttuu tarkat muotoillut kysymykset ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 50; Eskola & Suoranta 2000, 86.) Haastattelijalla on vain tukisanat, joiden avulla haastattelun aihepiiriä ja teemoja käydään läpi. Asioita voidaan haastateltavien kanssa käydä läpi eri järjestyksessä ja laajuudessa, mutta haastattelijan on huolehdittava siitä, että kaikki etukäteen suunnitellut teema-alueet käydään haastattelun aikana kuitenkin läpi. (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Teemat haastatteluun voi muokata joko intuition perusteella, etsiä kirjallisuudesta tai johtaa teoriasta. Hyvässä tutkimuksessa on käytetty näitä kaikkia keinoja, sillä ne eivät sulje toisiaan pois. Tärkeää teemojen valinnassa on kuitenkin määritely tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta. Tutkimusongelma antaa oikeutuksen erilaisiin kysymyksiin ja muodostaa kokonaisuuden. (Eskola & Vastamäki 2010, 35). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu rakennettiin kahden pääteeman ympärille pohjautuen tutkimuskysymyksiin. Teemojen tarkempi sisältö ja haastattelujen perusrunko muodostettiin kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia hyödyntäen huomioiden myös tapauksen kohde. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun runko on esitetty tutkimuksen liitteessä 2.

Haastattelua suunniteltaessa on huomioitava myös haastattelupaikka haastateltavan näkökulmasta, sillä tilalla voi olla olennainen merkitys haastattelun onnistumiseen. Tilan tulisi olla haastateltavalle tuttu ja turvallinen, ja mielellään liittyä hänen "omaan valtakuntaansa", jotta haastateltava ei tunne itseään epävarmaksi. Tilajärjestelyllä on merkitystä myös roolien esiin tulemisessa sekä valta-aseman heijastumisessa. (Eskola & Vastamäki 2010, 29–30). Tässä tutkimuksessa pyrittiin karsimaan kaikki mahdolliset häiriötekijät haastattelutilanteesta ja saavuttamaan turvallinen olotila kaikille haastateltaville. Haastattelut toteutettiin aikataulullisista ja käytännöllisistä syistä johtuen teknisin apuvälinein; videon sekä puhelimen välityksellä. Viisi haastateltavaa, jotka antoivat haastattelun videon välityksellä, olivat omassa työhuoneessaan, mikä voidaan katsoa turvalliseksi paikaksi edustaen haastateltavien omaa valtakuntaa. Yksi haastateltava antoi haastattelun puhelimitse kotoaan. Haastatteliija toteutti aineiston keräämisen kotoa käsin.

Haastattelussa on kyse sosiaalisesta vuorovaikutustilanteesta, jossa molemmilla osallistujilla on oma roolinsa ja kielensä. Rooleihin liittyy ennakkokäsitys, niin sanottu rooliodotus, joka ei aina ole samanlainen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkityksellistä se, millaiseksi haastateltavat käsittävät oman roolinsa. Jos haastatteliija ei vastaa hänelle kohdistettuihin rooliodotuksiin, voi haastateltava pettyä ja seurauksena voi olla epäonnistunut haastattelu. Haastattelijan on siksi tarkkaan mietittävä, miten voi itse vaikuttaa haastattelun onnistumiseen, esimerkiksi omalla puhetyylillään ja ilmaisuillaan. (Eskola & Vastamäki 2010, 32–33; Hirsjärvi & Hurme 2009, 95). Haastatelta-

van roolia voidaan pitää epämääräisempänä kuin haastattelijan, mutta haastattelijä voi opettaa haastateltavalle hänen roolinsa tässä vuorovaikutustilanteessa; haastateltavalle voi olla uutta asioiden tai ilmiön teemoittain pohtiminen sekä syvällisyyteen pyrkivät pitkät vastaukset. Haastateltava voi myös vähätellä omia mielipiteitään ja jättää antamatta arvoa omille näkemyksilleen. Haastattelijan on tällöin oikaistava käsityksiä ja opetettava oikeaa reagointia. Haastattelijan rooli on tehtäväkeskeinen ja hänen odotetaan hankkivan tutkimuksen kannalta olennainen informaatio ja osoittavan luottamuksellisuutensa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 94–98). Tämän tutkimuksen haastattelutilanteissa kumpikin osapuoli oletti vastapuolen toimivan sosiaalisesti pätevänä ja vastuullisena yksilönä. Roolit ja haastattelun toimintamalli käytiin läpi haastattelun alussa, myös tutkimuksen kohteena olevasta johtamisviestinnän käsitteestä ja sen teoreettisesta sisällöstä keskusteltiin. Tutkija ei ottanut auktoriteetin asemaa, vaan painotti haastattelutilanteen vapautunutta vuorovaikutuksellisuutta sekä keskustelunomaista ja pohdiskelevaa lähestymistä tutkimuksen aiheeseen. Tutkija toimi sekä osallistuvana että tutkivana persoonana haastattelutilanteissa minimoiden kuitenkin oman osuutensa. Vaikka tutkija tunsu etuudestaan haastateltavat ja kohdeorganisaation toimintaympäristön, hän pyrki olemaan puolueeton välttämällä hämmästelyä, väittelyyn osallistumisen sekä omien mielipiteiden esilletuomisen.

2.4 Tutkimuksen kulku ja analysointi

Tutkimus alkoi tutkijan ja toimeksiantajan edustajan välisellä keskustelulla tutkimuksen aihepiiristä, sen tavoitteista, aikataulusta sekä toteuttamisesta. Tutkija teki keskustelun jälkeen kohdeorganisaatioon tutkimuslupahakemuksen, johon liitettiin alustava suunnitelma tutkimuksen toteuttamisesta sekä teoreettisesta viitekehyksestä. Kohdeorganisaatio on tarkemmin esitelty kappaleessa 1.4. sekä 3.3. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tutkija laajensi tietämystään hajautetusta organisaatiosta sekä johtamisviestinnästä tutustuen kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Sähköiset tiedonhauk tehtiin pääosin Peer Reviewed -artikkeleista hakusanoilla: management communication /business communication and/or virtual teams/distributed teams, vuosilta 1999-2014. Muut lähteet haettiin manuaalisesti johtamisviestintää ja hajautettua organisaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkijan perehdyttyä teoreettiseen viitekehykseen otettiin yhteyttä haastateltaviin ja sovittiin haastatteluajat. Tutkimukseen osallistuneiden valinnasta on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.2. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja sähköpostilla tutkimuksesta saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta sekä tutkimukseen liittyvien henkilöiden yhteystiedot. Saatekirjeen sisältö on esitetty liitteessä 1. Samassa yhteydessä haastateltavat saivat kirjallisesti teoreettiseen viitekehykseen

liittyvät keskeiset käsitteet aukikirjoitettuna, jotta he saivat tarkemman käsityksen tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä määritelmistä ja pystyivät sitä kautta muodostamaan oman näkemyksensä kokonaisuudesta. Tutkija kävi valmiiksi määritellyt käsitteet läpi myös jokaisen haastattelun alussa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 107–108).

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi, ja ne toteutettiin lokakuussa 2014. Viisi haastattelua toteutettiin videoyhteyden välityksellä ja yksi toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelut kestivät puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Kaikki haastattelut tallennettiin, jotta tutkija pystyi luontevasti osallistumaan keskusteluun sekä myöhemmin palaamaan aineistoon (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 92). Tutkija käytti haastatteluissa haastattelurunkoa, joka on esitetty liitteessä 2. Haastattelurunkoa ei toimitettu haastateltaville etukäteen, vaan tutkija käytti sitä omana tukena haastattelun ohjaamisessa. Tällä pyrittiin siihen, ettei haastatteluista tullut perinteistä kysymys-vastaus -mallia noudattavaa tilaisuutta, vaan aito vuorovaikutteinen keskustelu. (ks. Eskola & Vastamäki 2010, 26).

Aineiston riittävyttä pohdittaessa puhutaan usein kylläntymisestä eli saturaatiosta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään. Tällä tarkoitetaan sitä pistettä, jolloin uudet haastateltavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Olennaista saturaation saavuttamisessa siis on tieto siitä, mitä aineistosta ollaan yleensä hakemassa. Laadullisen aineiston osalta asia ei ole yksiselitteinen, eikä täten löydykään yhtä oikeaa näkemystä aineiston kylläntymiseen tarvittavasta haastateltavien määrästä. (Eskola & Suoranta 2000, 62–63; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä homogeenisena ryhmänä oli päätetty etukäteen. Tutkijan oli hankala ennustaa ennen haastatteluja mahdollista saturaatiopistettä, sillä tutkimuksen aihepiiri oli moninainen ja jokaisen odotettiin tuovan esiin omia näkemyksiä ja henkilökohtaisia kokemuksia yksilöllisellä tavalla ilmaistuna. Vaikka kyse oli subjektiivisista ja tunnepitoisista asioista ja haastateltavat liittivät mainitsemiaan asioita eri tilanneyhteyksiin, voitiin haastatteluiden lukumäärän lisääntyessä kuitenkin havaita samantyylisten ajatusten alkaneen toistua tiettyjen asiakokonaisuuksien kohdalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viimeinen haastateltava ei olisi tuonut mitään uutta tietoa tutkittavaan ilmiöön. Joidenkin osa-alueiden osalta saturaatiota ei täten saavutettu valitulla tiedonantajien määrällä.

Haastateltaville painotettiin haastattelun alussa sen luottamuksellisuutta ja heiltä pyydettiin suostumus suorien sitaattien käyttöön tutkimusraportissa. Kaikki antoivat suostumuksensa tähän. Sitaattien käytöllä tutkimuksessa on haettu elävyyttä tekstiin, mutta ne osaltaan mahdollistavat myös lukijan arvioinnin siitä, miten sitaatit tukevat tutkijan tulkintaa. Sitaattien ei ole kuitenkaan tarkoitus korvata tutkijan omaa analyysiä ja tulkintaa tehden niistä tematisoinnin alle kuuluvaa sitaattikokoelmaa, vaan niitä on pyritty käyttämään tarkoituksenmukaisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 174, 178–180.) Haastateltavia pidetään tässä tutkimuksessa tiedonantajina, jotka luovuttivat omia mie-

lipiteitään ja kokemuksiin tutkijalle valitusta aihepiiristä. Haastateltavista käytetään täten termiä *"informantti"* ja lyhenteenä IN. Termien perässä käytetään vielä numeroa, joka erottelee informantit toisistaan. Numerot eivät vastaa informanttien haastattelujärjestystä, vaan ne on valittu sattumanvaraisesti anonyymiteetin varmistamiseksi. Näillä toimilla tutkija on kokonaisuudessaan pyrkinyt siihen, että haastateltavien antamaa tietoa ei voi identifioida yksittäiseen henkilöön.

Haastattelun molemmat osapuolet voidaan nähdä sekä sanoman lähettäjänä että vastaanottajina. Haastattelussa keskeisessä roolissa oli kieli, sillä haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus koostui sanoista sekä niihin liittyvistä kielellisistä merkityksistä sekä tulkinnasta. Kieli mahdollisti haastattelutilanteessa fyysisen maailman rajan ylittämisen ja auttoi täten kehittämään kutakin intellektuaalisena, rationaalisenä ja sosiaalisena olentona. Haastattelutilanteissa oli mahdollista rakentaa jotain yhdessä; luoda uusia ja yhteisiä merkityksiä. Tällöin voidaan puhua yhteisrakentamisesta (*engl. co-construction*), jolloin haastattelijan läsnäolo ja tapa kommunikoida heijastuu aina haastateltavan vastaukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 49.) Tässä tutkimuksessa informantit pitivät haastattelutilannetta antoisana, jopa eräänlaisena oppimistilaisuutena ja omien ajatusten selkiyttäjänä. Haastattelun jälkeen jokainen haastateltava antoi positiiivisen palautteen omasta haastattelukokemuksestaan, joita kuvastavat alla olevat kommentit.

Jännää, tuli mietittyä arkea vähän toisesta näkökulmasta. (IN2)

Musta tämä oli ihan hyvä. Tuota... semmonen lepposan rento juttu. Nimenomaan hyvä tällainen keskustelupohja. (IN3)

Mulle tää oli tervetullut hetki, vähän seisahtuu miettimään omia tekemisiä. Todella antoisaa. (IN5)

...tämä haastattelu nyt niin, on antanut mullekin tosi paljon, vaikka mä oon itse ollut tässä äänessä löpsemässä... (IN6)

Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi äänimateriaalin eli kirjoitti haastattelut kirjalliseen muotoon analyysiä varten. Litterointi on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan äänimateriaalista. Se voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valikoiden. Tässä tutkimuksessa litteroitiin koko laadullinen aineisto. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Litteroinnin tapaan vaikuttaa se, millaista analysointia aineistoon on tarkoitus soveltaa. Tässä tutkimuksessa litteroinnissa ei ollut tarkoituksenmukaista huomioida informanttien lausunnoissa pitämiä taukoja, eikä myöskään erilaisia äännähdyksiä, vaan tutkija purki haastattelut sananasaisesti kirjalliseen muotoon tallentaen ne tiedostoiksi. Näin litteroin-

tivaiheessa ei tehty vielä päätöstä siitä, mikä on olennaista tutkimuksen kannalta ja mikä ei. (Eskola & Vastamäki 2010, 42–43.) Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 57 sivua. Tämä tutkijan itse keräämä empiirinen tietoinen muodostaa tutkimuksen primaariaineiston. Tutkimuksessa ei käytetä muiden keräämää sekundaariaineistoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 181.)

Tutkimuksen ytimen muodostavat kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset (Hirsjärvi ym. 2008, 216). Laadullisessa tutkimuksessa analyysitapoja on paljon eikä niiden tekemisessä ole tiukkoja sääntöjä. Tutkija tekee jo alustavat valinnat aineistoon tutustumisen yhteydessä sekä teemoituksessa. Tärkeintä on valita analyysitapa, jonka avulla parhaiten saa vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullista analyysia käytetään, kun lähestymistapa tutkimuksessa on ymmärtämiseen pyrkivä, kuten tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Laadullinen analysointi pitää sisällään kaksi vaihetta: 1) havaintojen pelkistämisen sekä 2) arvoituksen ratkaisemisen. Erottelusta huolimatta nämä kytkeytyvät käytännössä kuitenkin aina toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39.)

Tutkimuksen analyysiin vaikuttaa tutkijan suhde teoriaan. Tällöin voidaan puhua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä tutkimuksesta. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria on tarkoitus konstruoida aineistosta, kun taas teoriasidonnaisesta analyysistä on löydettävissä teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät kuitenkaan pohjautu teoriaan tai nouse sieltä suoraan. Teorialähtöisessä analyysissä aloitetaan teoriasta, käydään empiriassa ja palataan takaisin teoriaan. (Eskola 2010, 182–183.) Näitä analyysimuotoja voidaan pitää laadullisen tutkimuksen kolmena pääluokkana. Teoriasidonnaisesta analyysistä käytetään myös nimitystä teoriaohjaava. Näiden analyysien erottavana tekijänä voidaan pitää tutkijan käyttämää päättelyprosessin logiikkaa. Tutkija voi tehdä päättelyä joko induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen (aineistolähtöinen), deduktiivisesti eli yleisestä yksittäiseen (teorialähtöinen), tai sitten abduktiivisesti (teoriaohjaava) eli käyttäen teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria toimii apuna analyysin tekemisessä, mutta ei kuitenkaan siihen suoraan pohjautuen. Analyysimuotojen ja päättelyn logiikan yhteys on osoitettavissa, mutta se ei ole kuitenkaan yksiselitteinen ja selkeä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.)

Tässä tutkimuksessa sisällön analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa analyysia ja tutkijan päättelyn logiikkana on abduktiivinen päättely. Tutkijan ajatteluprosessissa ovat vaihdelleet tutkimuksen empiirinen aineisto sekä teoria, joita tutkija on pyrkinyt yhdistämään joko luovasti tai pakotetusti. Uusien näkökulmien löytämiseksi tutkija on peilannut aineistosta nousseita havaintoja valittuihin käsitteisiin ja teorioihin. Analyysista on havaittavissa tutkijan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole kuitenkaan teoriaa testaava. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–97.)

Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan yleisesti teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelussa aineistoa jäsenellään ja pelkistetään tutkimusongelmaa valaisevien teemojen alle. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään erilaisiksi tyypeiksi etsimällä saman-

kaltaisuuksia. Tässä tutkimuksessa analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jolla pyrittiin teorian ja empirian väliseen vuorovaikutukseen siten, että ne kulkevat tekstissä toisiinsa kietoutuneena. (Eskola & Suoranta 2000, 174, 181.) Teemahaastattelun etuna pidetään matalaa kynnystä aineiston muuttamisesta analyysiin, sillä litteroinnin jälkeen aineiston voi ensin järjestää teemoittain. Tässä vaiheessa aineistoa ei vielä karsita, vaan järjestetään uudestaan. Tämän jälkeen tehdään varsinainen analyysi, jolloin analysointi teemoittain on helpompaa aineiston uudelleen järjestelyn ansiosta. (Eskola 2010, 189–191; Eskola & Vastamäki 2010, 43.) Kuviossa 2 on esitetty tämän tutkimuksen sisällönanalyysin rakentuminen, jossa on edetty mukailleen Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) esittämää aineistolähtöisen sisällönanalyysia huomioiden kuitenkin aineiston teemoittelu omana kokonaisuutenaan. Tutkimuksessa on huomioitu myös Laineen (2010, 44) fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen rakenteeseen liittyvä analyysin jälkeinen synteesi, jonka tarkoituksena on synnyttää kokonaiskuva merkitysten verkostosta.



Kuvio 2 Tutkimuksen sisällönanalyysin rakentuminen (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109; Laine 2010, 44)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin siten, että litteroinnin jälkeen aineisto luettiin ja perehdyttiin sisältöön. Analysointia helpottamaan aineisto luokiteltiin tut-

kimuskysymysten ohjaamina teemoihin: johtamisviestinnän haasteisiin sen merkityksen ja kokemuksen avulla sekä vuorovaikutusosaamiseen liittyviin vaatimuksiin. Tämän jälkeen aineiston alkuperäisilmauksista etsittiin alleviivaten pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistämällä eli redusoinnilla tarkoitetaan tässä informaation pilkkomista osiin ja samalla epäoleellinen osa aineistosta karsittiin pois. Pelkistämistä ohjasivat asetetut tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia sekä erilaisuuksia, jotta niistä voitiin synnyttää alaluokat. Tässä aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokaksi. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113.) Tutkimuksen alaluokat esitellään kappaleissa 5.2 sekä 5.3. Alaluokista on muodostettu yläluokat, joiden avulla on päästy pääluokkiin ja siten kokoavan käsitteen muodostamiseen. Nämä esitellään kappaleessa 5.4. Tutkimuksen liitteessä 3 on esitetty taulukon avulla vielä esimerkit, miten aineisto tässä tutkimuksessa pelkistettiin ja miten ala- ja yläluokat muodostettiin alkuperäisilmauksista.

Sisällönanalyysin tehtävänä on yhdistellä käsitteitä ja sitä kautta saada vastaus tutkimuskysymyksiin. Analyysin perustana on tulkinta ja päättely, joiden kautta edetään kohti käsitteellistä näkemystä ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on johtopäätöksissään pyrkiä ymmärtämään, mitä asiat merkitsevät tutkimuksen kohteena oleville, ja huomioimaan heidän näkökulmansa analyysin jokaisessa kohdassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.) Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan edellä esitetty sisällönanalyysin tehtävä ja hakemaan täten uutta tietoa käytäntöön sovellettavaksi, organisaation toiminnan kehittämisen tueksi.

3 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

3.1 Organisaatorakenteet ja matriisiohjaus

Organisaatorakenteiden tutkiminen kuuluu organisaatiotutkimukseen. Organisaation rakenne pelkistetään tyypillisesti piirroksiksi organisaatiokaaviosta. Tällöin kuitenkin osa organisaatorakenteen elementeistä jää piiloon, sillä rakenne voi olla kaavioesitystä monimutkaisempi. Organisaatorakenteella pyritään usein kuvaamaan myös organisaation muodollisia valta- ja vastuusuhteita. Rakenne pitää sisällään täten hierarkkisten tasojen sisäisen työnjaon, käytännössä osastojen erikoistumisen, ja se kuvaa siten myös näiden välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. (Halttunen 2009, 17; Peltonen 2007, 33.)

Jokaisella organisaatiolla on luonnollisesti oma rakenne, sillä se on organisaation olemassaolon ja toimintojen kivijalka. Organisaatiot tarvitsevat rakenteen ja siihen kuuluvan hierarkian. Rakenne kuvaa, kuinka organisaatiossa tehtävä työ on jaettu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Rakenteen tulee olla yleisesti hyväksytty. Tällöin eri tehtävistä vastaavat ihmiset hyväksyvät rakenteeseen liittyvän ohjaus-, valvonta- ja koordinaatointifunktion. Rakenne muodostuu useista eri tekijöistä ja sisältää monia dynaamisia tekijöitä. Organisaation rakennetekijöitä ovat muun muassa työnjako, osastojako, auktoriteetin hierarkia, komentoketjun yhteisyys, valvontajänne, keskitys ja hajautus sekä muodollisuus. (Harisalo 2009, 70–71.)

Organisaatioiden ja niiden välisen ympäristön keskinäisestä suhteesta on olemassa monenlaisia näkökulmia. Organisaatio ja sen ympäristö voidaan nähdä moniulotteisesti verkostoituneena ja avoimena systeeminä. Olipa kyse sitten yrityksestä, julkisesta virastosta tai kolmannen sektorin järjestöstä, organisaatiot toimivat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa sekä suhteessa itseensä. Organisaatiot ovat päämääriään tavoittelevia sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, joista kaikista löytyy niin johtamiseen, kuin strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan sekä prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja. (Juuti & Virtanen 2009, 22.)

Organisaation ja ympäristön suhde on joka tapauksessa merkityksellinen. Organisaation käsitteellisessä mallissa on erotettavissa viisi toisiaan leikkaavaa osa-aluetta: organisaation teknologia, sosiaalinen rakenne, kulttuuri sekä fyysinen rakenne. Näitä osa-alueita yhdistää suhde ympäristöön. Jokaista osa-aluetta yhdistää toiseen jokin näkökulma, eikä mikään osa-alueista toimi irrallisena. (Hatch 1997, 19.) Organisaatiotutkijat ovat kuitenkin pääsääntöisesti olleet kiinnostuneita kahdesta eri organisaatorakenteesta: fyysisestä ja sosiaalisesta. Fyysiseen rakenteeseen kuuluvat fyysiset elementit, kuten rakennukset ja niiden maantieteellinen sijoittuminen ja niiden keskinäiset suhteet. Sosiaalinen rakenne viittaa ihmisten välisiin suhteisiin ja heidän rooleihinsa sekä organisaation

tion ryhmiin ja tiimeihin, joihin ihmiset kuuluvat. Näitä kahta osa-aluetta ei voi kuitenkaan täysin pitää erillään, vaan ne limittyvät toisiinsa. (Hatch 1997, 101.)

Yleinen periaate organisaation rakenteelliselle lähestymistavalle on yksinkertaisesti varmistaa organisaation toiminnan säännönmukaisuus sekä ohjailtavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että rakenteen kehittämisen tavoitteena on tehdä organisaatiosta helposti johdettava. Tarkasteltaessa rakenteellisten keinojen kautta organisaation johtamista tulee usein esiin byrokraatia, jota voidaan pitää organisaation rakenteen yleisperiaatteena. Byrokratian käsitteen takana on sosiologi Max Weber, joka esitteli 1900-luvun alussa byrokratian johtamisen ja hallinnan kysymysten ratkaisuna. Byrokratiassa johtajan valta perustuu kirjallisiin sääntöihin ja normeihin sekä muodolliseen vastuuasemaan organisaation hierarkiassa. Byrokraattiset organisointipiirteet ovat olleet kuitenkin pitkään johtamiskustelun kritiikin kohteena, koska uusien johtamismallien mukaan organisaatioita pitäisi kehittää pois byrokraattisesta rakenteesta sen jäykkyyden vuoksi. Byrokratian roolista nykyajan organisaatioissa on löydettävissä erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja. Julkisella sektorilla työtehtävät on kuitenkin edelleen järjestetty virkahierarkian mukaiseen järjestykseen. (Peltonen 2007, 42–45.)

Heikkilän (2002, 382–383) mukaan byrokraattisesta kulttuurista ollaan luopumassa, sillä informaatioyhteiskuntaan siirtyminen muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja. Rakenteellisia muutoksia on pakko tehdä, jos organisaatiot pyrkivät lisäämään kilpailukykyä innovatiivisiin prosesseihin ja ratkaisuihin tähtäävillä päätöksillä. Yksi keino on itseohjautuvien tiimien kehittäminen. Tiimeissä saadaan tehokkaaseen käyttöön työntekijöiden joustava muuntuminen ja luovuus, jolloin myös vapautta sekä valtaa siirretään organisaatioissa niille, jotka päivittäin kohtaavat arkitodellisuuden. Harisalo (2009, 132) tuo kuitenkin esiin, että byrokratiateorialla on yhä merkityksensä; organisaatioiden pitää ammentaa elinvoimansa siitä, että ne pysyvät eri tilanteissa toimimaan mahdollisimman rationaalisesti ja tehokkaasti, koska sillä on toivottavia yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Organisaatorakenteet, joita on hyvin monenlaisia ja nimitykset vaihtelevat aina kirjoittajan mukaan, ovat ajan saatossa muuttuneet perinteisistä byrokraattisista organisaatiomalleista yhä enemmän hajautuneita sekä verkottuneita organisaatorakenteita kohti. Kehittyminen entistä matalampiin organisaatorakenteisiin ja tiimeihin on jatkunut pitkään. Kehityskaari on kulkenut ns. keskitysvaiheesta, joka edusti funktionaalista hierarkiaa, kohti delegointivaihetta 1970-luvulla ja tämän jälkeen 1990-luvulla käynnistyi ns. tiimivaihe (Skyttä 2005, 12). Perinteiset organisaatorakenteet voidaan jaotella funktionaalisiin, matriisi- tai tuote- eli projektiorganisaatioihin. Projektiorganisaatioihin liitetään usein käsite tiimiorganisaatio. Uudemmissa organisaatiomalleista ja rakenteista käytetään nimityksiä postbyrokraattinen organisaatio, verkosto-organisaatio tai virtuaaliorganisaatio. (Sivunen 2007, 19.)

Matriisiorganisaatio (*engl. matrix organization*) on puolestaan yksi koordinoitijärjestelyistä, jonka perustana voidaan pitää toimintokohtaista rakennetta ja sitä täydentämään on otettu liiketoimintasuuntainen rinnakkaisohjaus (Vanhala, Laukkala & Koskinen 2002, 198). Matriisirakenteella tarkoitetaan sellaista rakennetta, jossa organisaation eri osat, muun muassa toiminnot, yksiköt, osastot ja projektit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tällaista rakennetta käytetään erityisesti isoissa globaaleissa organisaatioissa, mutta myös julkisen alan organisaatiot, kuten sairaalat ja korkeakoulut, käyttävät matriisirakennetta. (Lämsä & Hautala 2005, 163.)

Matriisiorganisaatio on kaksiulotteinen ja sillä on pyrkimys hoitaa kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta. Siinä funktionaaliseen rakenteeseen voidaan yhdistää alakohdainen asiantuntemus operatiivista toimintaa suorittaviin tuotedivisiooniin tai sitten tuotedivisioonat yhdistetään alueellisiin organisaatioyksiköihin. Matriisi perustuu hierarkkisen rakenteen sekä valtasapainon riippuvuussuhteeseen tavoitteena saada kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut hyötykäyttöön. Valtatasapaino lisää joustavuutta, monipuolisuutta sekä parantaa dialogia vastuun jakamisen myötä. Vaarana on kuitenkin vastuun puuttuminen kokonaan. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–35.)

Matriisissa toimivilla voidaan sanoa olevan kaksi esimiestä (*engl. two-boss person*); oma lähiesimies, mutta myös toimintokohtainen vastuuhenkilö ohjaa matriisissa olevan henkilön toimintaa (Vanhala ym. 2002, 198). Tästä kahden johtajan ristikkäisohjauksesta johtuen matriisirakennetta pidetään toiminnallisesti vaativana. Henkilöstölle tulee ongelmia varsinkin silloin, kun esimiehet ovat eri mieltä toimintatavasta, eikä yhteistä suuntaa löydy. Tällöin henkilöstön on vaikea tietää, miten asia tulisi hoitaa. (Lämsä & Hautala 2005, 163.) Edellä mainittujen vastuun hämärtymisen sekä ristikkäisohjauksen lisäksi matriisissa toimivilla organisaatioilla on todettu olevan valtataistelua, omaan napaan tuijottamista sekä päätöksentekokokamoa. Tyypillisiä piirteitä ovat myös matriisin kasvattama päätöksentekoprosessiin osallistuvien ihmisten määrä, esikunnan paisuminen monimutkaisten rakenteiden ja seurannan vuoksi, kaksinkertainen raportointi sekä neuvottelujen muuttuminen selkkauksiksi vaikeina aikoina, kun vastuurajat ovat epäselvät. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35–36.)

Ristikkäisohjaus synnyttää matriisissa jännitteitä, mutta sillä voi olla kuitenkin myös omat etunsa – se voi parhaimmillaan mahdollistaa luovuuden ja innovatiivisen toiminnan (Lämsä & Hautala 2005, 163). Muita matriisiorganisaation etuja ovat: useiden riippuvuussuhteiden huomioon ottaminen, intensiivinen tiedonkäsittely sekä tehokas resurssien jako. Matriisissa dialogi sen eri ulottuvuuksien leikkauskohdassa korostuu, sillä dialogi mahdollistaa yhteisymmärryksen saavuttamisen yli organisaation sisäisten rajojen riippumatta maantieteellisistä alueista, tekniikasta, asiakkaista, tuotteista tai funktiosta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35.)

Matriisiohjauksen erityisenä haasteena voidaan pitää vastuun ja roolien jakamisen selvyyttä, sillä näihin liittyvät epäselvyydet aiheuttavat useimmiten aina valtataistelua sekä eturistiriitojen syntymistä. Valtatasapainon saaminen rakentavaksi vaatii ihmisten sekä tehtävien oikean suhteen, josta johtajien on huolehdittava. Ylimmän johdon on oltava myös valmiina puuttumaan tilanteisiin, mikäli ristiriitoja syntyy. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 37.)

3.2 Hajautettu organisaatio ja sen erityispiirteitä

Hajautetun organisaation käsitteelle ei löydy universaalia määritelmää, vaikka se onkin vähitellen vakiinnuttamassa asemaansa kirjallisuudessa. Sitä on tutkittu myös empiirisesti varsin vähän (Berry 2011; Vartiainen ym. 2004). Hajautettu organisaatio voi tarkoittaa joko määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jossa henkilöstö työskentelee eri paikoissa tavoitteellisesti yhteisesti annetun toimeksiannon mukaan käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. (Shin 2005; Vartiainen ym. 2004, 19; Zigurs 2003.)

Vaikka hajautetulla työllä onkin pitkä historia aina paimentolaisista alkaen, niin vasta nykypäivänä se on otettu laajamittaisesti ja määrätietoisesti käyttöön yhtenä organisoinnin tapana. Suomessa hajautuneen organisaation muodostuminen on monen syyn summa. Toimintaa on pitänyt hajauttaa työvoiman vähäisyyden ja kustannusten vuoksi esimerkiksi pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Valtion hallinnollista toimintaa on hajautettu eri puolille Suomea siitä syystä, että koko maa halutaan pitää elinvoimaisena. Yritysmaailmassa kilpailuasetelma vaatii pienet organisaatiot muodostamaan verkostoja ja suuremmat ostamaan esimerkiksi samalla liiketoiminta-alueella toimivia yrityksiä toimintansa tehostamiseksi. Toimintaa siirretään yhä enenevässä määrin ns. halvan työvoiman maihin. (Vartiainen ym. 2004, 19.)

Hajautettu työskentely voi tapahtua monessa eri tasossa: organisaatioiden kesken, yhdessä organisaatiossa tai sen projektissa tai tiimissä tai työparien välillä. Perustana on organisaation eri osien tai toimipaikkojen muodostama yhteistyöverkosto. Suuremman hajautetun kokonaisuuden olennaiset piirteet näkyvät tiimeissä ja projekteissa, jotka voidaan määrittellä verkoston perussoluiksi. (Vartiainen ym. 2004, 19.) Hajautettu-termi suomen kielessä voidaan käsittää siten, että tiimi on ensin toiminut samassa paikassa ja on sitten hajautettu esimerkiksi johdon toimesta myöhemmin erilleen. Tätä ei kuitenkaan pääsääntöisesti tarkoiteta, eikä usein näin olekaan, vaan hajautetut tiimit on lähtökohtaisesti heti alusta alkaen muodostettu siten, että tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti erillään toisistaan. Vaikka hajautetuista tiimeistä on monia eri määritelmiä ja käsitteenä se on ongelmallinen, voidaan yhteisenä keskiönä pitää kuitenkin sitä, että hajautetut tiimit tekevät yhteistyötä erilaisten teknologioiden välityksellä sijaiten maantieteellisesti eri paikoissa, mahdollisesti jopa maailman eri aikavyöhykkeillä. (Sivunen 2007, 25.)

Hajautettu organisaatio toimii niin, että joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, työskentelevät määritellyn tavoitteen eteen toisistaan erillään. Joukosta muodostuu vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin avulla työorganisaatio, koska nämä kaksi elementtiä vaaditaan yhteisen tehtävän toteuttamiseen. Työstä tulee virtuaalista, koska kommunikointi ja työn tekeminen tapahtuvat suurimmalta osin tai jopa pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tästä syytä hajautetun organisaation käsitteen rinnalla käytetään myös käsitettä virtuaalinen organisaatio tai tiimi. Erilaiset verkostot, jotka perustuvat vuorovaikutukseen ja keskinäiseen viestintään, muodostavat hajautettujen organisaatioiden kasvualustan. (Shin 2005; Vartiainen ym. 2004, 14; Zigurs 2003.)

Lipnack & Stamp (1999) jäsentävät virtuaalista tiimiä Vartiaisen kanssa samaan tapaan. He näkevät virtuaalisen tiimin kolmen olennaisen peruspilarin kautta: tarkoitus, ihmiset ja verkosto. Virtuaaliset tiimit tarvitsevat yhteisen tavoitteen, joka pitää tiimin kasassa, itsenäiset ihmiset ja jaetun johtajuuden sekä vuorovaikutteisen verkoston, joka ei kuitenkaan pelkästään muodostu teknologiasta. Virtuaaliset tiimit ovat mahdollistaneet uudenlaisen tavan tehdä töitä; joustavan ja taloudellisen. Tekniikan avulla yhteistyö onnistuu mistä tahansa. Tämä vaatii kuitenkin uudenlaista organisoitumista, mutta myös uudenlaista asioiden (*engl. management*) ja ihmisten (*engl. leadership*) johtamista. Parhaimmillaan tiimi saavuttaa sille annetut tavoitteet ja siitä voi tulla luova. (Lipnack & Stamp 1999.) Vaikka vuorovaikutus ja verkosto ovatkin tiimityössä keskeisessä asemassa, ne eivät kuitenkaan vielä takaa korkeita yksilösuorituksia; vaaditaan luottamusta ja näkemystä siitä, että tiimi on enemmän kuin yksilö (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011).

Virtuaaliset organisaatiot eivät käytännössä ole kuitenkaan täysin virtuaalisia, koska niiden toimintaan kuuluu myös kasvotusten tapahtuvia tapaamisia, suunnitellusti tai satunnaisesti (Kärkkäinen 2005, 89; Vartiainen ym. 2004, 21). Virtuaali-etuliite on kuitenkin problemaattinen ja virtuaaliorganisaation sijaan käytetään käsitettä hajautettu organisaatio. Suomen kielessä virtuaalisuus viittaa johonkin keinotekoiseen, simuloituun tai ei-todelliseen, vaikka useimmiten sillä halutaankin vain korostaa teknologiavälitteisyyttä. Hajautetuissa tiimeissä kyse on kuitenkin todellisista yhdessä työskentelevistä työryhmistä, jotka käyttävät teknologiaa apuna työn tekemisessä (Leonardi, Jackson & Marsh 2004; Sivunen 2007, 24; Zaccaro & Bader 2003.) Tutkimukset osoittavat, että virtuaaliset tiimit lisääntyvät expotentiaalisesti niiden tuodessa organisaatioille kilpailuetua nopeasti muuttuvassa taloudellisessa ja sosiaalisessa ympäristössä (Berry 2011).

Hajautetun organisaation asiakokonaisuutta voidaan tarkastella myös käsitteiden hajautettu tiimi tai hajautettu ryhmä, virtuaalitiimi tai virtuaalinen organisaatio kautta. Tiimin ja ryhmän välille voidaan myös tehdä eroa, mutta määrittelyt eivät ole yksiselitteisiä. Sivusen (2007, 217) mukaan tiimin johtajalla on hajautetuissa tiimeissä suuri merkitys. Johtajalla on oma, erilainen roolinsa muihin tiimin jäseniin verrattuna, eikä

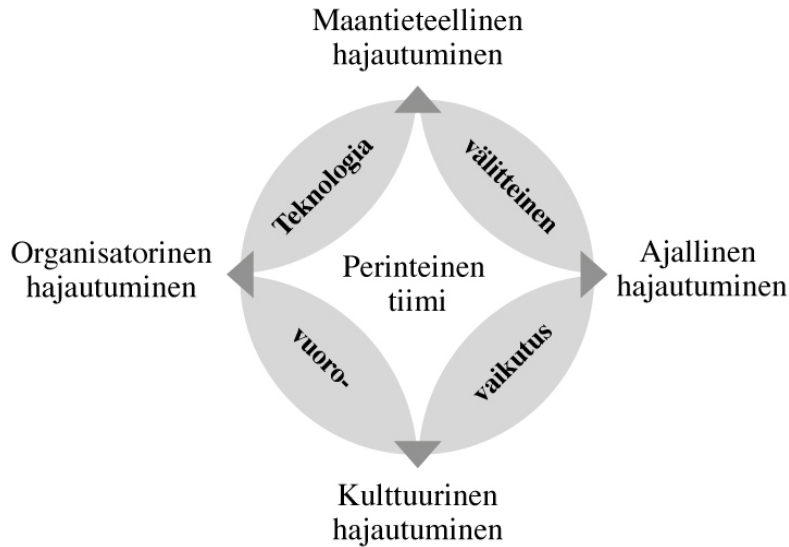
tiimin johtajuus ole näin ollen jaettava. Termiä tiimi käytetään väljästi riippumatta siitä, kuinka yhteisvastuullisesti ja toisistaan riippuvaisesti tiimin jäsenet työskentelevät. Hajautetun tiimin -käsitteen sijasta tulisi käyttää enemmän hajautettu työryhmä -käsitettä. Heikkilä (2002, 19) näkee kommunikaation määrän ja laadun puolestaan olevan olennainen erottava tekijä ryhmän ja tiimin välillä. Työryhmältä ei vaadita välttämättä vireää keskustelua ja ajatustenvaihtoa, vaikka se onkin suositeltavaa. Tiimit tarvitsevat puolestaan kehittyneitä ja monimutkaisempia kommunikaatorakenteita, koska niiden tarve informaation vaihtamiseen, ryhmäpäättöksentekoon, avoimuuden kehittämiseen sekä suhteiden luomiseen on ryhmiä suurempi (Berry 2011; Heikkilä 2002, 19).

Hajautetussa organisaatiossa fyysisesti erillään olevat tiimit voidaan katsoa olevan kuitenkin jossain määrin myös itseohjautuvia tiimejä. Heikkilän (2002) mukaan itseohjautuvissa tiimeissä johtajat voidaan vapauttaa opettamaan, valmentamaan ja toimimaan fasilitaattoreina, eikä enää antamaan määräyksiä ja kontrolloimaan. Itseohjautuvissa tiimeissä toimiminen vaatii jokaiselta vahvan ammattiosaamisen lisäksi kokonaisuuden käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja sitä kohti ponnistelua. Yksilöt ovat jomonessa suhteessa moniosaajia, jotka pysyvät laaja-alaisesti hallitsemaan tiimeissä tarvittavat taidot. Tämä vaatii kuitenkin harjoittelemista, mutta voi palkita organisaatiota onnistuessaan innovatiivisilla suorituksilla. (Heikkilä 2002, 384–385, 388; Schweitzer & Duxbury 2010.) On todettu, että mikäli tiimin tehtäväriippuvuus on korkealla tasolla, vaikuttaa se positiivisesti myös tiimin tehokkuuteen, tiedon keskinäiseen jakamiseen sekä oppimiseen. Tiimi on tällöin motivoitunut suorittamaan sille annettua tehtävää, eikä altistu niin herkästi ulkopuolisille konflikteille. (Carsten 2007; Pazos 2012.)

Vaikka tarkastelukohteena olisi tiimi tai ryhmä, hajautuneisuutta voidaan kuitenkin yleisesti määrittää eri tekijöiden kautta. Keskeisin asia, joka vaikuttaa hajautetun työskentelyn järjestämiseen on toimeksianto tai tehtävä, jonka toteuttamiseksi yhteistyötä tarvitaan. Perustehtävä toteutetaan aina jossain konkreettisessa ympäristössä, jota voidaan kuvata hajautetun organisaation neljän eri pääulottuvuuden avulla: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Ulottuvuudet esiintyvät erilaisina yhdistelminä, jolloin puheessa termit vaihtelevat. (Vartiainen ym. 2004, 21.)

DeSantctis ja Monge (1999) hahmottavat virtuaalisen organisaation puolestaan seuraavien ulottuvuuksien kautta: maantieteellinen hajautuneisuus, toiminnallinen ja/tai kulttuurinen erilaisuus, sähköisten kommunikaatiovälineiden mahdollistama linkitys sekä sivusuuntaiset, dynaamiset yhteistyösuhteet. Zigurs (2003) näkee tiimien hajautuneisuuden puolestaan neljän ulottuvuuden: maantieteellisen, ajallisen, kulttuurisen sekä organisatorisen hajautumisen kautta. Sivunen (2007, 26) liittyy Zigursin hajautuneisuuksien ulottuvuuksiin vielä viidenneksi ulottuvuudeksi vuorovaikutuksen muodon. Tämä näkökulma liittyy hajautetun työn mahdollistavaan teknologiaan, jota työntekijät käyttävät. Ulottuvuudet voivat olla eri tavalla haasteellisia eri tiimeissä – yhdessä tiimeissä aikaerot saattavat muodostaa suurimman haasteen, kun taas toisessa tiimeissä

maantieteellinen hajautumien saman maan sisällä, mutta eri kaupunkeihin, nousee keskeisimmäksi ulottuvuudeksi. Hajautuneisuuden suhteen tarkasteltuna tiimit voidaankin nähdä eriasteisina. (Sivunen 2007, 26–27.) Tiimien hajautuneisuuden ulottuvuudet on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Hajautuneisuuden ulottuvuudet (Koskela 2013, 20; mukailten Sivunen 2006, 26; Zigurs 2003, 340)

Maantieteellinen hajautuminen viittaa maantieteelliseen etäisyyteen tai työskentelypaikkaan. Ajallinen hajautuminen viittaa aikaeroon tai toiminnan reaaliaikaisuuteen tai tiimien määräaikaan. Kulttuurinen hajautuneisuus liittyy jäsenten kulttuureihin tai organisaatiokulttuurin eroihin. Organisatorinen hajautuneisuus liittyy organisaatorakenteeseen; jäsenet on voitu koota eri toimintayksiköistä tai tiimi voi koostua yritysyhteistyön kautta tulleista jäsenistä. (Sivunen 2007, 26–27.)

Hajautusprosessin voidaan sanoa olevan käynnissä kaikkialla maailmassa, niin yrityksissä, julkishallinnossa kuin yleishyödyllisissä organisaatioissakin. Prosessin tarkoituksena on organisaation kokonaisuus kasvattamien tehostamalla toimintaa hyödyntäen ihmisten osaamista. (Karlöf & Lövingsson 2009, 54.) Organisaatiot eivät ole päätöksenteossa yleisesti kokonaan keskitettyjä tai täysin hajautuneita, vaan samanaikaisesti sekä keskitettyjä että hajautuneita riippuen olosuhteiden luomista mahdollisuuksista, haasteista ja ongelmista. Teknologiset ratkaisut vaikuttavat myös päätöksenteon keskittämisen asteeseen. (Harisalo 2009, 23–24.) Sopivan viestintä- ja yhteistyötekniikan valinta onkin hajautetun toiminnan yksi keskeisimmistä alkutoimenpiteistä ja strategisista valinnoista (Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson 2006; Leonardi ym. 2004; Vartiainen ym. 2004). Siihen vaikuttavat tehtävän vaativuus ja monimutkaisuus sekä toimintaympäristön vaatimukset. Teknologian pätehtävä on tukea työntekijöiden vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä sekä varmistaa pääsy erilaisiin tietokantoihin.

Vuorovaikutukseen sisältyvät viestintään ja sosiaalisen kanssakäymiseen liittyvät prosessit, joissa teknologiaa hyödynnetään. Huomioitavaa on myös se, että yhteistyön, koordinoinnin sekä tiedon jakamisen ja oppimisen prosesseissa tarvitaan teknologiaa. (Vartiainen ym. 2004, 107–108.)

Teknologisten valintojen kautta tulevat esiin viestintävälineiden erot sen mukaan tapahtuuko vuorovaikutus eriaikaisesti vai samanaikaisesti. Johdon on mietittävä tarkkaan, mikä on soveltuvin väline mihinkin tilanteeseen välttääkseen mahdollisia väärinymmärryksiä ja ongelmatilanteita. (Webster & Wong 2008; Sivunen 2007.) Viestintävälineet voidaan jakaa asynkronisiin ja synkronisiin. Asynkronisia välineitä ovat sähköposti, keskustelufoorumi sekä matkapuhelimen tekstiviestit ja puhelimeen jätetyt vastaajaviestit. Synkronisia viestintävälineitä ovat puolestaan pikaviestin, puhelin, puhelinneuvottelu sekä videoneuvottelu. Viestintävälineiden valinta vaikuttaa myös viestinnän viiveeseen, jolla on merkitystä hajautettujen tiimien vuorovaikutukseen: viiveen vuoksi välitöntä palautetta ei ole mahdollista saada, ja synkronisiin välineisiin verrattuna viestintää on mahdollista muotoilla rauhassa, vuorovaikutus on yksisuuntaisempaa ja se tallentuu. Viiveitä tarkasteltaessa voidaan todeta niissä olevan sekä hyviä että huonoja puolia tiimin toiminnan ja johtamisen kannalta. (Sivunen 2007, 152–153.)

Viestintäteknologian kehittymisestä huolimatta kommunikaatorakenteen läpinäkyvyys on elintärkeä virtuaalisissa tiimissä. Viestintäkatkokset tiimissä eivät vaikuta vain työprosesseihin, vaan ne voivat vaikuttaa kriittisesti myös ylemmillä tasoilla; organisaatioon sekä organisaation ulkoiseen toimintaan. (Bjorn & Ngwenyama 2009.) Tutkimukset osoittavat, että kommunikaatioteknologia on tehokas keino vähentää tehtäviin liittyviä konflikteja, mutta tiiminjohtajalla on tässä myös vahva rooli. Tiiminjohtajan kyvykyys toimia konfliktitilanteissa on yksi tärkeä osa virtuaalisten tiimien menestyksessä. (Johnson 2004; Wakefield, Leidner & Garrison 2008.) Tunnepitoiset ja prosessiin liittyvät konfliktit vaikuttavat negatiivisesti työn suorittamiseen niin hajautetuissa kuin perinteisissäkin tiimeissä. Tästä syystä tiimin johtajan on pystyttävä ratkaisemaan konfliktit nopeasti, jotta negatiivinen vaikutus tiimin suoriutumiseen pystytään minimoimaan. Konfliktin ratkaisu vaatii virtuaalitiimin johtajalta enemmän osaamista kuin perinteisen tiimin (Hinds & Bailey 2003). Konflikteja ja niistä selviytymistä voidaankin pitää yhtenä hajautetun tiimin määrittävänä tekijänä (Mortensen & Hinds 2001).

Vartiainen ym. (2004, 148–149) tuo esiin maantieteellisesti hajautuneessa ryhmässä yksinäisyyden ja eristyneisyyden. Hajautetun työn tekijät työskentelevät useimmiten yksin tai pienikokoisissa ryhmissä, jolloin kommunikointi on eriaikaista muun ryhmän ja johdon kanssa. Tästä voi seurata vieraantumista, irrallisuuden, eristäytyneisyyden sekä epävarmuuden tunnetta. Nämä vaikuttavat työn kuormittuneisuuden kokemukseen, vaikkakin ne täysin yksilöllisinä riippuvat yksilön voimavaroista ja odotuksista. Hajautetun työn tekijät nauttivat kuitenkin usein työn itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta työskennellä rauhassa etäällä muista. Sivusen (2007, 176, 181) mukaan hajautettujen

tiimien viisi ulottuvuutta; maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen tapa, ovat kaikki yhteydessä tiimin identifioitumiseen. Vaikka tiimin identifioituminen on moniulotteinen ilmiö, sitä voidaan kuvailla sanoilla sitoutuminen tai tiimiin kuulumisen vahvuus, mutta siihen liittyvät myös termit: tiimin tiiviys, koheesio, yhteis-, ryhmä- ja me-henki.

Virtuaalitiimin erityisominaisuuksiksi katsotaan myös sen toimimisen matriisissa sekä tietoverkkojen välityksellä; merkittävä osa yhteisöllisyydestä toteutuu tietoverkoissa. Tiedon merkityksen hallinta on virtuaaliorganisaation erityinen haaste. Matriisityyppisissä virtuaaliorganisaatioissa heikkoutena on sen moniulotteinen ja monimutkainen rakenne, joka asettaa haasteita esimiestyölle vastuiden ollessa epäselvät. (Kärkkäinen 2005, 89–92). Myös luottamuksen saavuttaminen on virtuaaliorganisaatioissa haasteellista. Kuten muissakin organisaatioissa, sellaiset viestintätavat, jotka ovat sosiaalisia ja välittävät innostuneisuuden tunteen muille osallistujille, synnyttävät luottamusta. Yhteisöllisen johtamisen keskeinen elementti virtuaaliorganisaatioissa on vuorovaikutus. Se muuttuu teknisten kanavien myötä oleellisesti, kun siirrytään perinteisestä organisaatiosta virtuaaliseen. (Berry 2011; Kirkman ym. 2006; Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003; Kärkkäinen 2005; Morgan, Paucar-Caceres & Wright 2014; Sarker ym. 2011; Webster & Wong 2008).

Vuorovaikutuksen haasteellisuudesta huolimatta Hatch (2006, 114) tuo esiin, että niissä organisaatioissa, joissa päätöksenteko on hajautettu, ollaan tyytyväisempiä tiedonvälitykseen ja sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden aste on korkeampi kuin päätöksenteon keskittäneissä organisaatioissa. Myös Akkirmanin ja Harrisin (2005, 402) tutkimustulos on samanlainen. Odotusarvosta poiketen virtuaalisen organisaation työntekijät ovat merkittävästi tyytyväisempiä organisaatioviestintään kuin perinteisen organisaation työntekijät. Virolainen (2010, 210) puolestaan osoittaa, että fyysisesti samassa toimipaikassa työskentelevät ovat useimmin vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja he ovat myös hieman tyytyväisempiä koko esimiestoimintaan.

Virtuaalitiimille listattu viisi haastetta kuvastaa myös virtuaalisen työskentelyn erityispiirteitä ja osaamisvaateita. Ensimmäiseksi ryhmän jäsenten on osattava käyttää tarpeeksi hyvin etäyhteydenpidossa vaadittavaa teknologiaa. Toiseksi jäsenten on opeteltava kertomaan omat ajatuksensa ilman kasvokkaista vuorovaikutusta. Kolmanneksi yhteistyötaitojen osaamisvaade on virtuaaliympäristössä vaativampi; kommentoinnit ja esitysten hiomiset sähköisesti vaativat sekä teknistä osaamista että rakentavan palautteen antamista sekä vastaanottamista. Neljänneksi yhteistyön rytmittämiseen on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi aikaeron vuoksi. Viidentenä huomioon on otettava kulttuuriset erot esimerkiksi kansainvälisessä virtuaalitiimissä, mutta kulttuurieroja voi esiintyä myös vuorovaikutuksen vivahteiden tulkinnoissa, jotka voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja vaikuttaa keskinäisen yhteistyön sujuvuuteen. (Peltonen 2007, 52–53.)

Halttunen (2009, 141–143) tuo esiin jaetun johtajuuden, joka on tiiviisti kytköksissä siihen, millaisena päätöksenteko organisaatiossa nähdään. Mitä enemmän päätöksenteko hajautuu, sitä enemmän tarvitaan päätöksenteon rakenteita sinne, missä päätökset tehdään. Jotta johtajan työtä ja johtajan sekä työntekijöiden välistä työnjakoa hajautetussa organisaatiossa voidaan selkeyttää, tulee jaetun johtajuuden -käsitettä ja sen tarkoitusta kirkastaa. Hajautetussa organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin keskeisiin ilmiöihin: auktoriteettisuhteisiin, työnjakoon, keskitykseen tai hajautukseen sekä muodollisuuden asteisiin. Myös Peltonen (2007, 129) puhuu jaetusta johtajuudesta, jossa vahva johtajahahmo väistyy arkisempaan organisoitumiseen keskittyvän johtajan tieltä. Jaetussa johtajuudessa huomiota kiinnitetään vuorovaikutuksen seurauksena syntyvään yhteisötasoiseen vireyteen ja motivaatioon. Se vaatii taitoa kuunnella ja antaa muille toimintatilaa.

3.3 Hätäkeskuslaitos hajautettuna ja matriisiohjattuna organisaationa

Hätäkeskuslaitokseen virastorakenteeseen kuuluu kolme osastoa: ohjaus- ja ennakointiosasto, hätäkeskuspalvelut -osasto sekä tekniset palvelut -osasto. Näiden kolmen osaston lisäksi suoraan viraston päällikön alaisuudessa toimii erillinen laillisuusvalvontayksikkö, joka huolehtii viraston laillisuusvalvontaan liittyvistä asiakokonaisuuksista ja vastaa osaltaan mm. riskienhallinnasta ja lainvalmisteluun liittyvistä lausunnoista. Osastojen henkilöstö työskentelee kuudessa eri kaupungissa. *Ohjaus- ja ennakointiosaston (OEO)* tehtävänä on vastata viraston hallinnon ja toiminnan suunnittelusta sekä järjestämisestä. Osaston tehtävänä on myös hoitaa yleinen ohjaaminen sekä kehittää hallintopalveluita. *Hätäkeskuspalvelut -osaston (HPO)* vastuualueena on viraston ydintoiminta, hätäkeskusten operatiivinen toiminta. Se huolehtii myös toiminnan laadun varmistuksesta sekä sen kehittämisestä ja viranomaisyhteistyöstä. Kaikki hätäkeskukset kuuluvat tähän osastoon. *Tekniset palvelut -osaston (TEO)* tehtävänä on vastata puolestaan operatiivisista tietojärjestelmistä. Se huolehtii myös yleisen tietohallinnon järjestämisestä sekä käyttö- ja kunnossapitopalveluista ja teknisten palvelujen kehittämisestä. (Hätäkeskuslaitos 2014b.)

Kuviossa 4 on esitetty Hätäkeskuslaitoksen organisaatorakenne kaaviokuvana. Se osoittaa Hätäkeskuslaitoksen toiminnan organisoinnin sekä linja- että matriisiorganisaationa. Hätäkeskusten ohjaus tapahtuu hätäkeskuspalvelut -osaston kautta linjassa, mutta ohjaus- ja ennakointiosasto sekä tekniset palvelut -osasto ohjaavat toimintaa myös matriisin kautta. Viraston päällikkönä toimii Hätäkeskuslaitoksen johtaja, jonka esimiehenä toimii sisäministeriössä toimiva kansliapäällikkö. Virastoa voidaan kutsua myös niin

sanotusti päällikkövirastoksi, jolla tarkoitetaan sitä, että toiminta ja päätöksenteko tapahtuvat pääosin esittelyiden kautta. (Hätäkeskuslaitos 2014b.)



Kuvio 4 Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio (mukaillen Hätäkeskuslaitos 2014e)

Kuvio 4 osoittaa alueellisten hätäkeskusten kuuluvan osana hätäkeskuspalvelut - osastoon. Virastossa toteutettiin laajamittainen hätäkeskusuudistus vuosina 2010–2014, jolloin hätäkeskusten määrä väheni 15:sta kuuteen. Samassa yhteydessä niiden organisatorinen asema muuttui. Hätäkeskukset sijaitsevat nyt Keravalla, Turussa, Porissa, Kuopiossa, Vaasassa ja Oulussa. (Hätäkeskuslaitos 2014c.)

Uudistukseen kuuluu yhtenä osana myös uusi hätäkeskustietojärjestelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa verkottunut toimintamalli vuoden 2015 loppuun mennessä. Hätäkeskusuudistus on jo osoittanut, että hätäkeskuspalveluiden tasapuolisuus ja tuloksellisuus ovat kehittyneet merkittävästi uudistuksen aikana. Tulevien vuosien haasteena virastolla on kuitenkin verkottuneen toimintamallin käyttöönotto sekä toimintamenojen leikkauksista johtuvat sopeuttamistoimet. (Hätäkeskuslaitos 2014c.)

Hätäkeskuslaitoksen 112-palvelun tuottamisen takana on joukko hätäkeskustoiminnan ammattilaisia. Hätäkeskuslaitoksessa työskenteleviä virkamiehiä voidaan luonnehtia turvallisuusalan moniosaajiksi. Henkilöstön ammatillisen osaamisen korkea taso on yksi viraston strategisena tavoitteena, mikä edellyttää Hätäkeskuslaitosta huolehtimaan henkilöstön jatkuvasta ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Hätäkeskuslaitoksen ydintehtävää hoitavat hätäkeskuspäivystäjät vastaavat hätänumeroon 112 tuleviin

avunpyyntöihin, mutta heidän lisäksi Hätäkeskuslaitoksessa työskentelee monia eri alojen asiantuntijoita eri koulutustaustoilla. Kaikista virastossa työskentelevistä hätäkeskustoiminnan asiantuntijoista syntyy suomalaisen 112-toiminnan perusta. (Hätäkeskuslaitos 2014d.)

Kuviossa 5 on esitetty, miten hätäkeskukset sijoittuvat maantieteellisesti ja mitkä ovat niiden ensisijaiset toiminta-alueet. Hätäkeskuslaitoksen esikuntatoiminnot hoidetaan pääosin Porista, mutta osa näistä toiminnoista on hajautettu myös muualle.



Kuvio 5 Uudet hätäkeskukset vuonna 2014 (mukaiillen Hätäkeskuslaitos 2014e)

Kuvion 5 osoittamissa kuudessa hätäkeskuksessa sekä esikuntatehtäviä hoitavassa yksikössä henkilöstömäärä vuonna 2014 oli yhteensä 647. Paikallisissa hätäkeskuksissa työskenteli noin 600 henkilöä. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstömäärä on laskenut vuosittain vuodesta 2011 lähtien, jolloin henkilöstömäärä oli 831. Vuonna 2014 operatiivisissa päivystystehtävissä työskenteli 542, loput sijoituivat johto-, esimies-, asiantuntija- ja toimihenkilötehtäviin. Keravan ja Kuopion hätäkeskukset ovat suurimmat yksiköt, joissa henkilöstömäärä ylittää sadan henkilön. Muissa hätäkeskuksissa henkilöstömäärä vaihtelee 70 ja 90 välillä. Koko viraston henkilöstöstä naisia on 58,6 % ja miehiä 41,4 %. Viraston henkilöstön keski-ikä on 42,1 vuotta. Henkilöstön lähtövaihtuvuus on 10,6 % ja tulovaihtuvuus 10,8 %. (Jauhiainen, sähköpostivastaus 23.2.2015.)

4 JOHTAMINEN JA JOHTAMISVIESTINTÄ

4.1 Julkinen johtaminen viestinnän näkökulmasta

Johtaminen voidaan nähdä vaikuttamisena ja voimavarojen sekä suunnan näyttämisenä. Tähän työhön tarvitaan viestintää, sillä ilman sitä työyhteisö ei toimi, eikä sitä voi johtaa. Johtamiseen liittyy aina myös vastuuta. Tästä näkökulmasta johtamista voidaan pitää vastuullisena vallan käyttönä, joka tapahtuu aina jossain kontekstissa. Nämä kontekstin piirteet on johtamisessa ja viestinnässä huomioitava. (Åberg 2006, 12, 63.)

Tarkasteltaessa julkisen sektorin johtamista kontekstuaalisuuden kautta voidaan havaita sen moniulotteisuus, haasteellisuus ja sirpaleisuus. Moniulotteisuus tulee esiin jo valitusta tarkastelunäkökulman valinnasta, esimerkiksi toiminta, valta, juridinen tai taloudellinen, mutta sitä lisää myös julkisen sektorin hierarkkisuus. Julkishallinnossa johtaminen mielletään myös usein ohjaus-käsitteen kautta. Julkinen sektori -käsitteellä voidaan ymmärtää julkista valtaa käyttävää organisaatiota tai julkisin varoin ylläpidettävää viranomaistoimintaa. (Nivala 2006, 129–131). Virtanen ja Stenvall (2010, 9) toteavat puolestaan julkisen johtamisen olevan käsitteellisesti tarkasteltuna kaksiulotteinen ilmaus. Toisaalta kyse on julkishallinnon johtamistyöstä, mutta myös siitä, että julkishallinnon johtamistyö on aina julkista, koska se on verovaroin rahoitetun toiminnan johtamista.

Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioilla on todettu olevan enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä, mutta silti julkiseen johtamiseen on löydettävissä selkeitä painotuseroja, jotka on tärkeä tunnistaa. Julkishallinnon johtamisen erityispiirteitä voidaan tarkastella kolmen näkökulman; organisaation tehtävän, päätöksentekojärjestelmän sekä tilintekovastuullisuuden, kautta. Julkisten organisaatioiden tehtävänä ei ole taloudellisen hyödyn tavoittelu, vaan tehtävät on säädetty laissa ja ne käyttävät toiminnassaan julkista valtaa. Johtaminen tapahtuu sekä poliittisen johtamisen että virkamiesten toteuttaman johtamisen kautta, eikä näiden kahden valtasuhteista ja rajanvedosta löydy aina selvyyttä. Julkishallinnon johtajien tulee saavuttaa toiminnalliset tavoitteet, mutta sen lisäksi heillä on virkavastuu viraston toiminnan tehokkuudesta sekä tuottavuudesta. Toiminnan tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittaminen on haastavaa, koska tulostavoitteet on viritetty kunnianhimoisiksi ja toiminnan sekä vaikutusten mittaaminen ei ole niin selvää kuin yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 38–39.)

Julkisissa organisaatioissa korostuu hierarkia, byrokratia sekä muodollinen oikein tekeminen, koska organisaatioissa kannetaan säädösperustaista viranomaisvastuuta ja käytetään julkista rahaa. Hierarkkisten portaiden käyttö näkyy siinä, että kokoukset ja päätösten toimeenpano ovat muodostuneet jopa itsetarkoituksiksi. Esimiehisyyden, toiminta ihmisten kanssa ja heidän kauttaan, on jäänyt asioiden, päätösten ja toimenpanojen

varjoon. Esimiestyön kehittämistä voidaan pitää yhtenä julkisen johtamisen haasteena (Nivala 2006, 132, 134.)

Julkisen hallinnon johtamisjärjestelmistä perinteinen, hallinnolliseen byrokratiaan pohjautuva ajattelu on kohdannut paljon kritiikkiä. Perinteistä mallia on arvosteltu sen jäykkyydestä, ennustamattomuudesta sekä siitä, että se ei tunnista johtamistehtävien erityislaatuisuutta. Kuitenkin julkisessa hallinnossa perinteinen malli ja sen toimintaperiaatteet ovat yhä elinvoimaisia ja niin sanottu seuraa johtajaa -leikki on edelleenkin johtamismallien pohjana. Julkisen hallinnon toiminnan periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus, luotettavuus, lain kunnioitus sekä puolueettomuus, näkyvät lähtökohdina toiminnassa. (Virtanen & Stenvall 2010, 42–45.)

Uusi julkinen johtaminen on jonkin verran korvannut perinteistä mallia, vaikka uusia johtamiskäytäntöjä toteutetaan edelleen byrokraattiseen tapaan. Uudessa julkisessa johtamisessa keskiössä ovat tuotokset, tulokset ja vaikuttavuus, kun perinteisessä mallissa painotettiin hallinnollista, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvää ajattelumallia. Julkista johtamista pidetään Suomessa entistä enemmän ammattina, joka vaatii laaja-alaista osaamista, muun muassa strategista johtamista, viestintää, motivointia sekä henkilöstövoimavarojen johtamista. Julkista johtamista on lähestytty järjestelmätasolla liikaa kysymällä, kumpaa johtamistapaa, asioiden johtamista vai ihmisten johtamista, tulisi painottaa. Käytännön johtamisessa näitä kahta ei ole kyetty yhdistämään luontevalla tavalla toisiinsa. Julkinen johtamistehtävä vaatiikin lähestymistä järjestelmän kehittämisen periaatteiden ja käytäntöjen näkökulmasta. Tärkeää on pohtia, minkälaisia johtamiskäytäntöjä halutaan kehittää ja miten periaatteet saadaan implementoitua järjestelmään. (Virtanen & Stenvall 2010, 46–49, 247.)

Edeltävä tarkastelu johtamisesta ja sen kontekstista Åbergin (2006), Nivalan (2006) sekä Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan osoittaa johtamisen nivoutuvan kiinteästi viestinnän kanssa samoihin elementteihin: olennaiseen roolin nousevat ihmiset ja heihin vaikuttaminen vuorovaikutuksen avulla. Kamenskyn (2010, 49) mukaan yhteiskunnan verkottuminen on yksi viime vuosikymmenelle leimaa antanut piirre. Verkostotalouden yleistyminen näkyy myös johtamisen ismeissä, muun muassa prosesseissa, tiimeissä, arvoketjuissa, yhteistyössä ja toimittajasuhteissa. Näillä kaikilla ismeillä on yhteinen nimittäjä: vuorovaikutus. Vuorovaikutusjohtamisen käsite sisältää niin ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen kuin itsensä johtamisenkin. Vuorovaikutussuhteiden verkosto on moninainen ja suhteet vaativat vuorovaikutustaitoja niin teknologian, talouden kuin käyttäytymistieteidenkin alueella.

Johtaja tai esimies on sekä ihminen että vaikuttaja. Johtajan tärkeä tehtävä on vaikuttaminen, joka voi perustua valtaan. Kuitenkin huomioitaessa valtasuhteen tasapainottamisen mahdollisuudet vaikuttamisen havaitaan olevan vuorovaikuttamista. Näin ollen voidaan todeta johtamisen tapahtuvan ihmisten välisessä suhteessa eli vuorovaikutuksessa. (Pohjanheimo 2012, 57.) Laajimmillaan johtamisesta voidaan puhua kolmella eri

tasolla: järjestelmän, organisaatioiden ja yhteisöjen johtamisen kautta. Näiden lisäksi voidaan puhua yksilöiden johtamisesta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtaminen voidaan määritellä tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi – jokainen yksittäinen tilanne, kuten esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, on johtamistilanne. (Virtanen & Stenvall 2010, 66–68.)

Åberg (2006, 134) lähestyy esimiestyötä ja johtamista myös vaikuttamisen kautta. Mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kysymys, sitä voimakkaampia viestintän keinoja joudutaan käyttämään. Yksilön mielipiteitä tai tietoja on helppo pyrkiä muuttamaan, mutta yksilön asenteisiin tai motivoitumisen ja sitoutumisen asteeseen vaikuttaminen on haastavampaa. Kaiken haastavinta on yrittää muuttaa yksilön arvoja tai pysyvää käyttäytymistä, kuten myös ryhmähenkeä, ryhmän käyttäytymistä sekä ryhmässä vallitsevia arvoja.

Salminen (2001, 68) määrittelee johtamisen myös vaikuttamisprosessin kautta. Johtamisella pyritään vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin siten, että organisaation tavoitteet toteutuvat. Jotta henkilön käyttäytymistä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan, vaatii se vaikuttamista hänen ajatteluunsa. Tämä on mahdollista tapahtua vain siten, että henkilölle annetaan riittävä määrä sellaista informaatiota, jota hän pystyy havaitsemaan sekä käsittelemään. Tällöin informaatio muuttuu hänen tajunnassaan tiedoksi ja sitä kautta laaja-alaisemmaksi tietämykseksi. Näin ollen johtamiseen ei ole muita keinoja, ja yksinkertaistettuna voidaan todeta johtamisen olevan viestintää.

4.2 Johtamisviestintä ja sen merkitys

Johtamisviestinnän käsitettä ei voida pitää yksiselitteisenä, vaikka sen esiintyminen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa onkin viime vuosina yleistynyt, ja se on liitetty myös johtamisen tutkimuksen yhdeksi osa-alueeksi. Tämä liittyy osittain myös siihen, että johtajan, johtajuuden sekä johtamisen käsitteidenkin käytössä on paljon vaihtelevuutta. Yhteistä johtamisviestinnän käsitteen käytössä näyttää kuitenkin olevan perusajatus siitä, että ilman viestintää ei voi johtaa tai vielä yksinkertaistetumpana yllä esitetyn pohjalta: johtaminen on viestintää. Johtamisviestintään liitetäänkin kuuluvaksi erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, joihin organisaation johtamis- ja esimiestehtävissä olevat henkilöt johtamistyössään törmäävät, sekä näiden tilanteiden vaatimaan osaamiseen. Täten voitane myös puhua johtamisviestinnän synonyymina johtamiseen liittyvästä viestinnästä. Se on kuitenkin erotettava viestinnän johtamisesta, jota tekee yleisesti organisaatioiden viestintäjohtajat tai vastaavat. (ks. Salminen 2001, Åberg 2006, Rouhiainen-Neunhäuserer 2009.)

Johtamisviestinnälle löytyy kuitenkin jotain määritteitä. Sitä voidaan pitää sellaisena viestintänä, jolla johto ohjaa yrityksen toimintaa. Johtamisviestintää voidaan täten pitää

johtamisen välineenä, joka keskittyy tarkastelemaan organisaation viestintää organisaation johdon näkökulmasta. Se kattaa näin ollen kaiken organisaation ohjaukseen liittyvän informaation hankinnan, tuottamisen, jakamisen sekä hallinnoinnin. Vaikka johtamisviestinnässä tarkastellaan viestintää johdon näkökulmasta, on hyvä huomioida, että se ei kuitenkaan ole yksisuuntaista johtajan tiedotustoimintaa. (Salminen 2001, 68–70.)

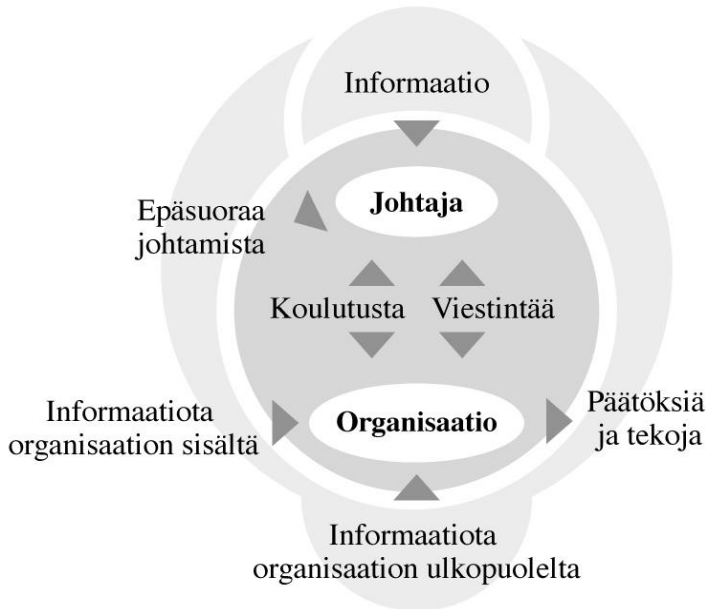
Organisatorisissa puitteissa tapahtuvassa johtamisviestinnässä korostuvat organisointi, valvonta, asioiden tulkinta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintään sisältyy myös tiedon vastaanottaminen, tuottaminen ja jakaminen. Johtamisviestintä perustellaan täten arkipäivän johtamistyöksi, koska ilman viestintää ei pysty johtamaan. Johtaja ei tee töitä yksin, vaan asioita tehdään ryhmässä. Tällöin vuorovaikutuksella on organisaation toiminnan onnistumisessa sekä tehokkuudessa ratkaiseva rooli. Sen on todettu myös luovan yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 13, 204.)

Johtamisviestintää voidaan pitää laaja-alaisena prosessina. Sen taustalla on näkemys siitä, että kaikki organisaation jäsenet tekevät kaikkialla organisaatiossa toiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä. Ihmiset eivät ole passiivisia viestinnän kohteita, vaan itenäisiä ja toimeliaita hakemaan tietoa. Jos informaatiota ei saada viralliselta organisaatiolta, sitä hankitaan huhujen ja juurujen kautta. Johtamisviestintä voidaan näin ollen jakaa kolmeen osaan:

- suoraan johtamisviestintään; organisaation suora ohjaaminen viestinnän avulla.
- epäsuoraan johtamisviestintään; vaikuttaminen organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin.
- oheisviestintään; sanaton viestintä, jolla johto vaikuttaa organisaationsa jäseniin. (Salminen 2001, 69–70.)

Johtamisviestintä on moniulotteista, eikä siinä voida organisaation ulkoista ja sisäistä viestintää erottaa selkeästi toisistaan. Ulkoinen viestintä vaikuttaa myös organisaation henkilöstöön. Johtamisviestinnän merkitys korostuu etenkin organisaatiokulttuurin kehittämisessä, motivaation luomisessa, luovuuden tukemisessa sekä ihmisten välisessä yhteistyössä. Innovatiivisella ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla sekä toiset huomioon ottavalla johtamistyyllillä onkin todettu olevan positiivinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Chang, Hung & Hsieh 2014; Lok & Crawford, 2004; Madlock 2008).

Vaikka johtamistyylin ja viestinnän välinen yhteys on ilmeinen, monet johtajat eivät kuitenkaan tunnista aktiivisen viestinnän ja johtamisen välistä yhteyttä ja merkitystä. (Salminen 2001, 71–72.) Kuviossa 6 on esitetty johtamisen ja viestinnän yhteyttä suhteessa organisaatioon ja sen toimintaympäristöön.



Kuvio 6 Johtaminen ja viestintä organisaation toimintaympäristössä (Koskela 2013, 13; mukailten Salminen 2001, 71)

Kuvion 6 kautta voidaan nähdä, että organisaation johtamistyö pitää kiinteästi sisälleen myös viestinnän. Yllä esitetyn pohjalta johtajille ja esimiehille johtamisviestinnän merkitys on tärkeä, sillä ilman sitä on vaikea johtaa (Madlock 2008; Salminen 2001; Åberg 2006). Hyvän johtamisviestinnän on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä sekä työyhteisön tuloksellisuutta (Åberg 2006). Sen on todettu olevan myös johtamistapaa ja -tyyliä tärkeämpi henkilöstön työmotivaation lisäämisessä (Madlock 2008). Organisaatioiden tulisivat kiinnittää johtamisviestinnän toteutukseen riittävästi huomiota. Se, kuinka paljon organisaation johto pystyy johtamisviestinnällä vaikuttamaan alaistensa päätöksentekoon, vaihtelee kuitenkin organisaatiosta, tilanteesta sekä johdon ohjausvoimasta riippuen. Esimiehen ohjausvoimaan vaikuttavat muodollisen aseman lisäksi hänen ammattipätevyytensä ja uskottavuutensa, tietämys, persoonallisuus, karisma, maine, ryhmän tuki sekä poliittiset taidot. Näiden ominaisuuksien lisäksi keskeisessä roolissa ovat esimiehen viestintätaidot, siis taito kommunikoida alaisten sekä muun organisaation kanssa. (Salminen 2001, 80–81.)

4.3 Johtamisviestintä hajautetussa organisaatiossa

Virtuaalinen organisaatio haastaa eri tavalla johtamisen ja siihen liittyvän viestinnän kuin perinteinen organisaatio. Miten johtaa organisaatiota, jossa luottamusta on vaikea synnyttää, vaikuttamista on vaikea tuoda ilmi ja jonka jäseniltä vaaditaan itseohjautuvuutta ja viestintä on usein epäselvää ja tulkinnanvaraista? Virtuaalisuus ei poista johtajuutta, vaan tekee siitä entistä vaativampaa ja monimutkaisempaa. (Zigurs 2003; Vartiainen ym. 2004.) Virtuaalityyppisissä organisaatioissa yhteisöllisen johtamisen haasteina ovat etäisyydestä johtuva kommunikoinnin, koordinaation ja päätöksenteon monimutkaisuus (Kärkkäinen 2005, 93).

Hajautetun työskentelyn keskeisimmäksi tekijäksi voidaan nostaa vuorovaikutuksen tapa eli sen tiheys, sisältö sekä välineet, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai välittyneesti tapahtuvasta kanssakäymisestä. Työtehtävien kompleksisuus määrittää vuorovaikutuksen määrän sekä tarvittavat tekniset välineet. Rutiinit voidaan hoitaa yksisuuntaisella viestillä, mutta monimutkaiset tehtävät edellyttävät aikaa sekä monipuolista viestintää. (Vartiainen ym. 2004, 47.) Myös Sivusen (2007, 124) tutkimus osoitti, että maantieteellisen hajautuneisuuden koettiin tuovan haasteita hajautettujen tiimien johtamiseen, erityisesti vastuun sekä vapauden näkökulmasta tarkasteltuna. Maantieteellinen etäisyys ei kuitenkaan ollut se keskeisin tekijä vuorovaikutuksessa, vaan tärkeäksi koettiin myös se, miten etäsuhteen osapuolet kokevat olevan toistensa tavoitettavissa etäisyydestä huolimatta.

Hajautetun ryhmän onnistunut johtaminen vaatii tasapainoisesti yhdistettynä tulosorientoituneen johtamistyylin sekä ihmisten johtamisen. Selkeä vastuunjako, tehokas koordinointi ja kommunikointi ovat avainasemassa hajautetun ryhmän johtamisessa. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 271; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21.) Koska johto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan viestinnällä, on se johdon tärkein väline. Jotta johtamisviestintä olisi tehokasta, on se organisoitava kuten muutkin keskeiset toiminnot. Sille tulee asettaa selkeät tavoitteet, ja se pitää organisoida siten, että viestintää pysytään koordinoimaan ja ohjaamaan. Koordinoituvastuu koko organisaatiota koskevasta johtamisviestinnästä voidaan osoittaa jollekin toiminnolle, joka mm. huolehtii viestien muotoilusta, suunnittelee viestintäkanavat sekä järjestää informaatiotilaisuuksia. Ylin johto ei voi kuitenkaan kokonaan delegoida vastuutaan johtamisviestinnästä, vaan viestinnän kokonaisvastuu säilyy johdolla. Viestintävastuun liika delegointi on oheisviesti siitä, että johto ei halua uhrata aikaansa organisaatiolleen. (Salminen 2001, 105.) Julkisen johtamistyön tulee olla myös tavoitteellista. Tärkeää on tiedostaa, mitä pitää johtaa ja mitä ei tarvitse tai kannata johtaa. Johtajan ajankäytöllä luodaan merkityksiä – se, mihin johtaja käyttää aikansa, ilmentää muulle organisaatiolle, mikä toiminnassa on tärkeää. (Virtanen & Stenvall 2010, 67.)

Hajautetussa organisaatiossa johtamisviestintä täten korostuu entisestään verrattuna yhdessä toimipisteessä tapahtuvaan toimintaan. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 98) toi tutkimuksessaan esiin, että organisaation matriisimainen rakenne ja se, että työntekijät ovat kaukana johtajista, korostavat johtamisviestinnän merkitystä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisessa sekä sen ylläpitämisessä, kuten myös alaisten työn ohjaamisessa ja tukemisessa. Halttusen (2009, 133) tutkimuksen mukaan johtajan fyysinen läsnäolo ei ole kuitenkaan ainoa tapa, jolla johtaja on läsnä työntekijöidensä arjessa. Tutkimus osoitti, että johtajan ja työntekijöiden vahva vuorovaikutuksellinen ote työhön ja toisiinsa kertoo siitä, kuinka paljon hajautetussa organisaatiossa ollaan yhteydessä toisiin sekä tietoisia toisten tekemisistä. Virolaisen (2010, 274) mukaan virtuaalisuus vaikeutti juuri niitä, mitä ihminen kaipaa eli yhteisöllisyyttä, kasvokkaista näkemistä, palautetta sekä spontaania vuorovaikutusta.

Myös julkisessa johtamisessa vuorovaikutus ja sen onnistuminen nousee olennaiseksi tekijäksi. Virtasen ja Stenvallin (2010, 95, 98) mukaan moderni ulkoisen toiminnan johtaminen sekä postmoderni organisaatiokäsitys perustuu oletukseen ympäristönsä kanssa erilaisten kanavien kautta vuorovaikutuksessa olevasta organisaatiosta. Julkisjohtamisen yhdeksi erityiskysymykseksi nousee mm. johtoryhmän vuorovaikutustaidot. Jos vuorovaikutus ei toimi johtoryhmässä hyvin, vuorovaikutuksen pulmat kumuloituvat organisaatiohierarkian kaikilla tasoilla ja osa-alueilla. Johtoryhmätyössä tulisi sallia paitsi keskustelu myös erilaisten mielipiteiden kirjo.

Koska ammatillisuus, osaaminen ja itsenäisyys korostuvat hajautetussa työskentelyssä, on tärkeää kiinnittää huomiota ryhmän tavoitteisiin, työnjakoon ja rooleihin (Reeves & Furst 2004; Vartiainen ym. 2004). Vartiainen ym. (2004, 152) mukaan työntekijöiden ammatillinen itsetunto ja hyvinvointi voivat kärsiä, jos hajautetussa ryhmässä roolit ovat epäselvät eikä palautetta anneta. Vaikka perinteisillä ryhmillä on samoja ominaisuuksia, niin hajautetut ryhmät tarvitsevat kuitenkin tällä osa-alueella erityishuomiota ja erilaisia järjestelyjä yksilöiden kehityksen ja tasapainon tukemiseksi. Ryhmän jäsenillä pitää olla selkeä kuva palauteprosessista ja sen tarkoituksesta. Palautteen tulee olla oikein ajoitettua, säännöllistä sekä kannustavaa epävarmuuden poistamiseksi. Palautteensaamisen lisäksi tulee varmistaa jäsenten mahdollisuus päästä osallistumaan kehittämistoimintaan sekä koulutuksiin esimerkiksi teknologian välityksellä. Tällä voidaan vähentää epävarmuutta mm. jäsenen urakehityksestä. Kommunikaation ja yhteistyön varmistaminen nousevat esiin kaikessa hajautetun organisaation toiminnassa. Interaktiivisten kommunikatiotapojen merkitys korostuu, sillä etäisyyden ja eripaikkaisuuden pystyy ylittämään sähköisten työvälineiden avulla. Tämä on tärkeää myös hiljaisen tiedon jakamisessa, kuten myös kulttuurin ja me-hengen luomisessa. (Vartiainen ym. 2004, 152–154.)

Hajautetussa työskentelyssä teknologiset ratkaisut ovat merkittävässä roolissa ja sähköiset viestintävälineet mahdollistavat kanssakäymisen esimiehen kanssa. Virolaisen (2010, 210–211) tutkimus osoitti kuitenkin, että fyysisesti samassa toimipaikassa työ-

kentelevät ovat useammin vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa kuin ne, jotka työskentelevät eri paikassa esimiehen kanssa. Yhteisen ajan löytyminen koettiin haasteelliseksi, varsinkin pitkäaikaiselle keskustelulle, jossa esimies käy tiimin jäsenen kanssa läpi eri asioita. Tällä on merkitystä mm. ihmisläheisen ilmapiirin luomisessa hajautetussa tiimissä.

Sivunen (2007, 220) nosti myös tiimin johtajan johtamiskäytänteet keskiöön. Tärkeää on, että tiimin johtaja pystyy aktivoimaan tiimin jäsenet osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen ja välittämään heille läsnäolon, huomioimisen sekä saavutettavuuden tunteen. Hänen tulee tarjota apua ja tukea tiimin jäsenille olemalla helposti saatavilla sekä olemalla itse aktiivinen viestinnässään ja asettamalla tiimin toiminnalle sekä viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä. Jos aktiiviseen vuorovaikutukseen etäjäsentien suuntaan ei kiinnitetä huomiota, maantieteellinen etäisyys ja aika-, kieli- sekä kulttuurierot eristävät osan jäsenistä tahattomasti syrjään.

Hajautuneen organisaation jäsenet voivat tuntea itsensä yksinäisiksi ja eristäytyneiksi, koska kommunikaatio tuntuu etäiseltä, ihmissuhteet rakoilevat ja suhteet muihin ryhmiin ja organisaatioon voivat olla hauraat (Leonardi ym. 2004; Vartiainen ym. 2004). Organisaatiolta vaaditaan strategia, jolla viestinnän langanpäät kudotaan yhteen ja luodaan suhteiden verkosto. Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin ”kutominen”, jolla tarkoitetaan tapaa yhdistää erilaisia toimintamalleja ja ajattelutapoja hajautetussa organisaatiossa. Johdon tulee tunnistaa hajanaisesta keskustelusta ja vuorovaikutuksesta kriittiset ja tärkeät asiat. Johdon ”kutominen” mahdollistaa muun tiimin ja projektin keskittymisen olennaisiin asioihin. (Vartiainen ym. 2004, 124–125.)

4.4 Johtajan vuorovaikutus ja sen osaaminen

Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, sillä johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa. Johtaminen on sidoksissa yhteisöön ja siellä olevien ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutuksen seurauksena muodostuu sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset sekä ymmärrys. (Juuti & Rovio 2010, 33.) Viestintä voidaan määritellä myös vuorovaikutukseksi – ”vuoroon vaikuttamiseksi”. Tällöin havaitaan se, että jokainen viestinnän vaihe vaikuttaa seuraaviin vaiheisiin ja sanoma jalostuu viestintätilanteen aikana osapuolten tuodessa oman näkemyksensä ja reaktionsa tapahtumaan. Vuorovaikutus koostuu täten perättäisistä transaktioista, joita ovat ensimmäisen lähettämä ärsyke ja tähän toisen antama vastaus. (Åberg 2006, 176.)

Kirjallisuudessa kuvataan johtamistyylejä määrittelemällä ne joko ihmiskeskeiseksi tai asiakeskeiseksi johtamiseksi. Vallitsevana johtamisoppina voidaan pitää ihmisten johtamista, koska ilman ihmisiä organisaatioiden strategisia ja operatiivisia asioita ei voi viedä eteenpäin. Johdon on huolehdittava siitä, että organisaatiossa ihmisistä pidetään

huolta, koska palvelun, tuottavuuden uudistumisen sekä innovatiivisen toiminnan edellytykset ovat juuri ihmisissä ja heidän vuorovaikutuksessaan. (Vesterinen 2006, 141.) Asioiden johtaminen pitää kuitenkin pintansa, vaikka konsultit ja kehittäjät ovat puhuneet sitä vastaan jo vuosikymmeniä. Pakon edessä asioiden johtajaa totellaan työpaikan säilymisen toivossa. Ihmisten johtaja herättää puolestaan innostusta ja vapaaehtoista halua vision mukaiseen toimintaan. (Juuti & Rovio 2010, 26–27.)

Johtajuuteen liitettävät piirteet, kuten valta, visionäärisyys ja vaikuttaminen, yhdistetään ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä sekä ylimmän johdon ammattiosaamiseen. Operationaalisen keskijohdon ammattiosaamiseen liitetään puolestaan enemmän asioiden johtamista, toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Kun vuorovaikutusosaaminen liitetään johtajan ammattiosaamiseen, ei ole kuitenkaan syytä tehdä eroa managementin ja leadershipin välille. Ylimmän johdon tehtävät voivat liittyä enemmän vision ja strategian laatimiseen ja operationaalisen keskijohdon puolestaan enemmän päivittäisen työn tukemiseen. Johtamisessa ei ole täten tarvetta erottaa kovaa ja pehmeää puolta tai suhde- ja tehtävätasoa toisistaan. Johtamisviestintä voidaan todeta olevan tämän perusteella sekä asioiden että ihmisten johtamista; näkökulmat vain tuovat esiin viestinnässä hieman eri puolia (Åberg 2006, 94). Johtamisviestinnässä on kyse siitä, miten johtaja osaa yhdistää työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21.)

Perinteiset asioiden johtajat käyttäytyvät johtamistilanteissa muodollisesti ja tarrautuvat tarkastelemaan heikkouksia. He kommunikoivat yksisuuntaisesti, eikä vuorovaikutusta juuri synny. Asioiden johtaja kontrolloi informaatiota ja kommunikoii niukasti; vain sen, mitä ryhmän jäsenten tarvitsee tietää tai mitä he haluavat tietää. Ihmisten johtaja puolestaan toimii innovaattorina ja pyrkii vaikuttamaan sekä olosuhteisiin että ihmisiin niin, että nämä pystyvät proaktiivisesti ja rakentavasti kohtaamaan muuttuvan todellisuuden. Ihmisten johtamisessa keskeistä on vaikuttamalla johtaminen. Ihmisten johtaja kommunikoii kuunnellen, jotta syntyy vuorovaikutusta. Hän kommunikoii avoimesti kaikista asioista ja toivoo myös saavansa kysymyksiä vastattavaksi. Tiimin jäsenet suodattavat itse informaatiovirrasta tarvitsemansa tiedon. (Heikkilä 2002, 130–171.) Koska johtaminen ja esimiehisyydet ovat julkishallinnossa olleet aiemmin huonosti tiedostettuja osaamisalueita, ovat johtajat voineet kokea rooliristiriitaa. Julkista johtamista kehitettäessä onkin tarkasteltava johtamistyyliä ja tapaa, jolla johtajat tulosjohtamista toteuttavat. Ei ole epäselvää, että asioita johdetaan aina ihmisten kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiestyötä ei voi täten irrottaa tulosjohtamisesta. (Nivala 2006, 130, 134.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 12) käsittää viestinnän ja vuorovaikutuksen johtajan sekä johdettavan välisenä yhteytenä ja tämän perustan päälle rakentuu johtaminen. Ilman johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ei tapahdu johtamista, eikä siten johtamista ole myöskään olemassa ilmiönä. Organisaatorakenne ja esimiesjärjestelyt

mahdollistavat johtajalle alaisia, joihin hänellä on vuorovaikutussuhde. Tässä suhteessa ilmenee vuorovaikutusosaaminen, kuten myös erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa. Soisalo (2014, 75) tuo esiin myös vuorovaikutuksen olevan johtajan ja johdettavan välinen "kahden kauppa", mutta siitä huolimatta on johtajalla kuitenkin aina suurempi vastuu vuorovaikutuksesta ja sen onnistumisesta johdettavan kanssa käytävässä keskustelussa. Johtajan tulisi tiedostaa vuorovaikutuksen kaikki ulottuvuudet: sisältö, suhde ja konteksti, sekä mahdolliset vuorovaikutuksen estävät tekijät kuten mm. ihmisen puolustusmekanismien eli defenssien käyttö. Johtajan vuorovaikutusosaamisen on todettu olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden työ- ja viestintätyytyväisyyteen (Madlock 2008).

Synergisen ryhmän viestinnän menestystekijöitä ovat mm. aito vuorovaikutus, rakentava ilmapiiri, vaikuttamisen vapaus, työyhteisön tavoitteiden sisäistäminen sekä selkeät viestit. Toimiva vuorovaikutus vaatii kuuntelemista, sillä toisen mielipiteitä kuuntelemalla voidaan osoittaa kiinnostusta sekä arvostusta. Ilmapiirin tulee olla avoin, innostava ja rehellinen, jolloin jokainen uskaltaa esittää omia mielipiteitään ja näin vaikuttaa yhteisten asioiden kehittämiseen. (Åberg 2006, 198–199). Vuorovaikutus perustuu osapuolten luottamukseen, joka on välttämätöntä tiimien toiminnassa. Aktiivinen vuorovaikutus mahdollistaa myös tiedonjakamisen, jolla on positiivinen korrelaatio tiimin tuottavuuteen. Luottamuksen ja viestinnän välillä on myös positiivinen riippuvuus. Luottamus on sitä tärkeämpää, mitä heikommin toiminta on ohjeistettu. (Dupé & Roberry 2009; Staples & Webster 2008.)

Organisaation vuorovaikutusta tarkasteltaessa ei tule keskittyä pelkästään organisaation sisäisiin suhteisiin tai organisaation ja sen ulkopuolisen maailman välisiin suhteisiin, vaan vuorovaikutusta tulee tarkastella laaja-alaisemmin välittömänä ja välillisenä toimintona. Välittömällä sisäisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan johdon ja esimiesten kommunikointia henkilöstön kanssa, johon sisältyy puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi myös eleet ja ilmeet. Organisaation välittömällä ulkoisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, miten johtaja kommunikoi ulkoisten sidosryhmien kanssa. Välillisessä sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa kyse on johtamistyön tukemisesta työyhteisöviestinnän keinojen, kanavien ja muiden käytäntöjen avulla. (Virtanen & Stenvall 2010, 95–96.)

Ihmisten johtaminen vuorovaikutuksessa vaatii areenoita. Näitä areenoita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, tiimipalaverit, strategiaprosessien eteenpäin vieminen, työtyytyväisyys- ja johtamiskyselyt sekä palautteiden antaminen ja vastaanottaminen. Johtamistyötä voidaan täten pitää pitkäjänteisenä sekä jatkuvana vuoropuheluna, joka kuluu erilaisiin tilanteiden kohtaamisiin työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 141.) Varsinkin strategian käytäntöön viennissä jatkuvan vuoropuhelun ja sen osaamisen merkitys korostuvat. Johtajan tulisi strategiasta kertoessaan huomioida myös vuorovaikutuksen vaikeamman puolen, kuuntelemisen. Se on keino osoittaa arvostusta ja näyttää, että

henkilöstö on myös tullut kuulluksi. Johtamisviestintä ei strategiaprosessissakaan pidä olla yksisuuntaista johtajan kertomia linjauksia. (Aaltonen, 2007.)

Johtamistilanteet voivat vaatia myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta (Cascio & Shurygailo 2003; Leonardi ym. 2004; Sivunen 2007). Viestintäteknologian rooli nähdään kuitenkin eri organisaatioissa eri tavoin ja välineitä käytetään luovasti eri tilanteissa. Jotkut organisaatiot luottavat kasvokkaistapaamisten paremmuuteen, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, että teknologiavälitteiseltä vuorovaikutukselta haetaan myös näitä samoja ominaisuuksia. Tähän perustuu mm. videoneuvottelun käyttö, jossa äänen lisäksi on kuvayhteys. Vaikka teknologiavalintaa ohjaakin yleisesti viestinnän tarve tai se, millaista vuorovaikutusta välineen täytyisi mahdollistaa, ei valinta ole kuitenkaan todellisuudessa näin rationaalinen. Esimerkiksi, jos tiimin johtaja ei ole itse aktiivinen ja osaa-va viestintävälineiden käytössä, tyytyy tiimi usein käyttämään sellaisia välineitä, joita on yleisesti totuttu käyttämään ja mitä teknologiaa on sillä hetkellä tarjolla. (Reeves & Furst 2004; Sivunen 2007, 221; Webster & Wong 2008.)

4.5 Vuorovaikutukseen liittyviä osaamisvaatimuksia hajautetussa organisaatiossa

Johtamisviestinnän ollessa keskeinen osa esimiestyötä on tärkeää, että esimiesten viestintätaidot on varmistettu. Suurimmat puutteet viestintävalmiuksissa on todettu olevan keskijohdossa, koska heitä ei ole koulutettu viestimään. Johtamisviestinnän osa-alueelta esimiehen odotetaan erityisesti osaavan keskustella, esiintyä sekä tuottaa kirjallista materiaalia. Hänellä on oltava myös kyky arvioida sekä hallita itse lähettämiään oheisviestejä. Viestinnällisiin perustaitoihin, riippumatta siitä, millä välineellä viestitään, kuuluvat myös kyky kiteyttää omat ajatukset ymmärrettäviksi, loogisesti perusteltaviksi lauseiksi sekä kyky kuunnella ja reagoida toisen dialogiin osallistuvan ajatuksiin. Onnistunut henkilökohtainen viestintä edellyttää esimieheltä sosiaalista älykkyyttä ja siihen liittyvää empaattisuutta. (Salminen 2001, 223–225.)

Hajautetussa organisaatiossa menestyksekkäs työskentely vaatii omanlaistaan osaamista niin ryhmän vetäjältä, yksilöltä kuin kollektiivisesti. Kokko ym. (2003, 271–274) toteavat, että selkeä vastuunjako, tehokas koordinointi ja kommunikointi ovat vaatimuksia hajautetun ryhmän johtamisessa. Yksilötasolla vaaditaan itsenäistä työskentelyä ja kykyä toimia muiden hajautetun tiimin jäsenten kanssa. Myös kommunikointitaidot, tekniset taidot ja itsensä johtaminen korostuvat. Tiimin jäsenen rekrytoinnissa johdon tulisi kiinnittää huomio henkilön luotettavuuteen, ammattitaitoon ja kokemukseen, vastuunkantokykyyn, itsenäisyyteen sekä itseohjautuvuuteen. Kollektiivisen osaamisen alueella korostuvat kommunikointitaidot, ryhmän yhteinen päätöksenteko sekä konfliktien ratkaiseminen.

Virtuaalitiimin yksi toiminnan kriittinen osa-alue on luottamus. Jotta virtuaalinen tiimi pystyy toimimaan ja vakiinnuttamaan prosessejaan, edellytetään johdolta kykyä luottaa tiimin jäseniin. Lähtökohtana on, että jokaisen jäsenen oletetaan tekevän sen, minkä lupaa. Kontrollin tulee olla sopiva; ei liian tiukka, mutta ei myöskään liian löysä. Johtajan tulee panostaa kokonaisvaltaisen tuen antamiseen. (Cascio & Shurygailo 2003; Vartiainen ym. 2004.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 92–93) mukaan vuorovaikutusosaaminen on kiinteä osa johtajan ammatillista kompetenssia. Tutkimustulokset osoittivat, että johtamisviestintä liittyy kaikkiin johtajan työn tilanteisiin, jossa hän on yhteydessä ja vuorovaikutuksessa alaistensa, työtovereidensa ja organisaation asiakkaiden kanssa. Tulosten perusteella voidaan sanoa vuorovaikutusosaamisen olevan johtajan ammatillisen suoriutumisen perusta sekä kiinteä osa johtamisosaamista. Sivusen (2007, 124, 220) tutkimus osoitti, että johtajan vuorovaikutuksen laatu yhteydenotoissa ja viesteissä jäsenille korostuu, kun johtaja ei voi jakaa päivittäin yhteistä fyysistä työympäristöä jäsentensä kanssa, eivätkä jäsenet voi seurata jatkuvasti tiiminvetäjän johtamistaitoja ja ominaisuuksia. Perinteisiin tiimien johtajiin verrattuna hajautettujen tiimien johtajilta vaaditaankin erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja. Teknologia tuo omat erityispiirteensä vuorovaikutukseen, mm. tekstiin, ääneen ja videokuvaan perustuvat viestintävälineet vaativat erilaista osaamista. Cascio ja Shurygailo (2003) toivat myös esiin virtuaalisen tiimin toiminnassa viestintäteknologian tärkeyden ja siihen liittyvän osaamisvaateen – ei pelkästään teknisen osaamisen osalta, vaan myös viestin sisällöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna.

Johtajalta edellytetään rohkeutta ja halua aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitoon alaistensa kanssa, vaikka alaiset olisivatkin etäällä. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy johtajan oma motivaatio ja halu viestiä sekä hänen avoin asennoitumisensa johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyy sekä jännitteitä että haasteita. Olennaista johtajalla on osallistaa alaiset päätöksentekoon, keskustella heidän työstään ja viestiä avoimesti, vaikka alaisten työ olisikin itseohjautuvaa. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tunnustaa sekä huomioida vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli ja hänen tarpeensa ja tavoitteensa. Johtajalta edellytetään myös tukea alaisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 123.)

Virolaisen (2010, 217) tutkimus osoitti, että virtuaalisen tiimien jäsenet kokivat organisaation johtohenkilöt vieraiksi ja etäisiksi. Tämä johtui siitä, että johto ei vierailut virtuaalisten tiimien palavereissa ja etätoimipisteissä. Täten johdon viestintä koettiin yleisellä tasolla olevaksi etäiseksi viestinnäksi, jota osittain pidettiin yliampuvana ja ristiriitaisena todellisuuden kanssa. Tämä vaikutti osittain tiimin motivaatioon heikentävästi. Halttusen (2009, 126) tutkimus ei sinällään tukenut johtajan läsnäolon tarvetta arjessa, vaan johtajalta toivottiin konkreettisia tekoja mm. palautteenantoa sekä laajempaa toimintaa ilmapiiirin luomiseen liittyen. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 105)

mukaan matriisimaisessa organisaatiorakenteessa ja itseohjautuvan työn ohjaamisessa epämuodollisuus sekä kohtaaminen kasvokkain olivat tehokkaimpia keinoja. Tästä syystä johdon tulisi välttää liiallista sähköpostin kirjoittamista ja kiertää työpisteissä pyrkien estämään vierauden ja etäisyyden tunteen syntymistä.

Virtanen ja Stenvall (2010, 85) ovat pelkistäneet julkisen johtajan osaamisvaatimukset seitsemään kohtaan, joita ovat: "käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutustaidot, tavoitteellinen työskentelytapa, kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, kokonaisuuksien hallinta, johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen sekä kyky uudistua ja uudistaa." Julkishallinnon verkostoissa toimiminen edellyttää asiantuntijuuden lisäksi myös vuorovaikutustaitoja. Verkostossa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta, kommunikaatiota. Vuorovaikutuksen luonne on ymmärrettävä, sillä kommunikaatio voi olla verkostossa joko tiedonvälitystä tai tiedonvaihtoa eli yhdensuuntaista tai edestakaista. Vuorovaikutustaidoissa julkisessa johtamisessa korostetaan selkeää ilmaisua, luontevaa esiintymistä, rauhallisuutta sekä argumentoinnin ja siihen liittyvän päätöksenteon johdonmukaisuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 85, 97, 202.)

Johtamiseen liittyvät roolit asettavat myös osaamisvaatimuksia. Hajautetun organisaation johtajalla voidaan nähdä kolme eri roolia: 1. Suunnittelijan roolissa tarvitaan käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä. 2. Verkoston järjestelijän roolissa tarvitaan sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta osapuolet kyetään saamaan yhteistyöhön yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. 3. Kehittäjän roolissa verkosto pitää saada oppimaan ja parantamaan toimintaansa. (Vartiainen ym. 2004, 124–125.)

Koska hajautetun ryhmän onnistunut johtaminen vaatii sekä tulosorientoituneen johtamistyylin että ihmisten johtamisen (Kokko ym. 2003, 271), tulee johtamisviestinnässä huomioida luonnollisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21.) Heikkilä (2002, 175) nostaa esiin, että kahden johtajan, asioiden johtajan ja ihmisten johtajan, välinen suhde on tiimityössä ongelmallinen, eikä menestyminen ole kovin todennäköistä. Virolaisen (2010, 212–213) tutkimuksessa virtuaalisissa tiimeissä ei korostunut ihmisläheinen johtamistyyli, jossa esimies olisi tukenut ja kannustanut tiimin jäseniä, mutta tätä kuitenkin tiimin jäsenet kaipasivat. Myös esimiehen rooli yksilön työn kehittämisessä koettiin vähäiseksi. Virtuaalisen tiimin jäseniä tulisi osata haastaa tai stimuloida heitä kehittämään omaa työtään esimerkiksi kannustamalla ja kysymällä.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 100) tutkimuksessa tuli esiin, että johtajat liittävät johtamisviestinnän osaamistarpeen työnsä haasteellisiin tehtäviin sekä ongelmatilanteisiin, henkilökohtaisen osaamisen kehittämistarpeisiin sekä sellaisten johtamisviestintätilanteiden kehittämiseen, joissa ei ole selkeää vakiintunutta käytäntöä tai johon itse ollaan tyytymättömiä. Hyvään johtamisviestintään liitetään adjektiivit: läheinen, epämuodollinen, tasavertainen, vuorovaikutteinen, osallistava, avoin, selkeä, varma ja luotettava. Johtajan vuorovaikutusosaamisessa ei kuitenkaan ole kyse ainoastaan heidän

vuorovaikutustaidoistaan ja viestintään liittyvän tiedon hallinnasta, vaan myös alaisen vuorovaikutusosaamisella on merkityksensä siinä, millaiseksi johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde ja johtamisviestintä muotoutuu. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 100, 107.)

5 KESKIJOHDON NÄKEMYS JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

5.1 Hajautetun organisaation ulottuvuudet ja vuorovaikutus keskijohdon silmin

Hajautetut organisaatiot tai tiimit eroavat toisistaan määriteltyjen pääulottuvuuksien suhteen. Hajautuneisuutta voidaan tarkastella maantieteellisestä, ajallisesta, kulttuurisesta sekä organisatorisesta näkökulmasta (Zigurs 2003). Näihin pääulottuvuuksiin yleisesti liitetään myös hajautettujen tiimien viestintään kuuluva erityispiirre, vuorovaikutuksen tapa, joka on teknologiavälitteistä (Sivunen 2007, 26). Virtuaalisten organisaatioiden ulottuvuuksista on tehty myös erilaisia yhdistelmiä, jonka kautta hajautuneisuutta voidaan tarkastella (vrt. DeSantictis & Monge 1999; Kokko ym. 2003, Shin 2005). Virtuaalisuus tiimissä lisääntyy mitä enemmän virtuaalisuuden ulottuvuuksia tiimillä on. Samalla toimintaympäristön kompleksisuus lisääntyy. (Zigurs 2003.) Ulottuvuudet voivat tuoda eri tavalla haasteita tiimeille ja yksilöille, mm. aikaero voi olla jollekin tiimille suurempi haaste kuin maantieteellinen sijainti (Sivunen 2007, 26).

Kohdeorganisaatiosta on löydettävissä kaikki neljä hajautuneisuuden pääulottuvuutta ja vuorovaikutuksen tapa on osittain teknologiavälitteinen. Toiminta on hajautettu maantieteellisesti kuuteen eri kaupunkiin ja seitsemään eri toimipisteeseen. Ajallisessa hajautumisessa ei ole kyse aikaerosta, vaan se liittyy enemmän viestinnän ja vuorovaikutuksen reaaliaikaisuuteen ja annettuihin määräaikoihin. Viraston toimintakulttuuri on muodostunut monen eri turvallisuusviranomaisen kulttuurin yhdistymisen myötä kulu- neen kymmenen vuoden aikana. Organisatoriseen hajautumiseen liittyy viraston uudis- tettu organisaatorakenne, jossa toiminnot on jaettu kolmeen eri osastoon ohjauksen tapahtuessa sekä linjassa että matriisimaisesti. (vrt. Sivunen 2007, 26–27.)

Hajautuneisuuden pääulottuvuudet tulivat selkeästi ilmi tutkimuksen haastatteluiden yhteydessä, vaikka niitä ei erikseen kysytty. Ne liittyvät kiinteästi molempiin tutkimus- kysymyksiin, joten tämän kappaleen alaluvuissa esitellään, miten keskijohto näki hajau- tetun organisaation ulottuvuuksien ja vuorovaikutuksen keskinäisen suhteen. Haastatte- luiden perusteella voidaan yleisesti todeta, että suurin osa informanteista ei pitänyt ylei- sesti organisaation hajautuneisuutta kovin ongelmallisena asiana. Alla olevaan kom- menttiin kiteytyy informanttien näkemys virastosta hajautettuna organisaationa ja sen vuorovaikutuksesta.

Mun mielestä tää ei ole mikään niin kovin valtavan suuri ongelma, että me ol- laan hajautetussa organisaatiossa. Toki tää vuoropuhelu ja siihen erilaisten foorumien tarjoaminen on ihan tuiki tärkeätä. (IN6)

Vaikka hajautuneisuutta ei pidetty ongelmallisena, toivat informantit kuitenkin esiin vuorovaikutuksen haasteellisuuden sekä teknologisten viestintäkanavien olemassaolon tärkeyden.

5.1.1 Maantieteellinen hajautuminen

Maantieteellinen hajautuminen ei aina ole organisaatiolle tai tiimille haitta. Perinteisiin tiimeihin verrattuna hajautettujen eduksi voidaan lukea se, että ne eivät ole sidottuina yhteen paikkaan. Tämä luo siten automaattisesti erilaisia vuorovaikutussuhteita ja verkostoja tiimille, jolloin sosiaalisen pääoman luominen on helpompaa. (Zaccaro & Bader 2003.) Sivunen (2007, 74) osoitti, että maantieteellinen hajautuneisuus tiimin viestinnässä koetaan eri tavalla. Toiset olivat sitä mieltä, että maantieteellinen etäisyys vähensi ja hankaloitti tiimin vuorovaikutusta, mutta toiset olivat sitä mieltä, että etäisyys ei vaikuttanut vuorovaikutukseen, tai se jopa paransi sitä. Ne, jotka kokivat etäisyyden vaikeuttavaksi tekijäksi, sanoivat perusteluiksi vuorovaikutuksen hitauden. (Sivunen 2007, 74–75.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa todettiin haastatteluiden perusteella, että maantieteellinen hajautuminen on tunnustettu ja hyväksytty yleinen tosiasia, mutta sitä ei nähty kuitenkaan pääosin ongelmallisena. Yksi informatti sanoi, että sijainti ei hänen mielestään vaikuta mitään, eikä sillä ole väliä, onko oma esimies samassa työpisteessä vai ei. Yksi informantti toi esille kuitenkin kasvokkaisen päivittäisviestinnän puuttumisen ylimmän johdon sekä kollegoiden kanssa huonona asiana. Seuraavista kommentaareista käy ilmi informanttien melko neutraali suhtautuminen maantieteelliseen hajautumiseen ja sen vaikutuksiin.

Jos kaikki olisi saman katon alla, niin helppohan se olisi sitten mennä kerrosta ylemmäs tai viereiseen huoneeseen, jos on sellainen asia... Mutta en mä näe tässä hajautetussa mallissa, tällä tavalla kun tänään toimitaan, niin mitään problemaa, ihan oikeesti. (IN4)

On helpompi johtaa, kun kaikki on samassa pisteessä, mutta se ei myöskään poissulje sitä hajautettua mallia, että kääntäen se olisi mahdollon johdettava. Näin se ei oo. Vaan nimenomaan katsoo ne tehtävät, jotka voi olla hajautettuna ja mitkä pitää olla keskitettynä. Ja loppupeleissä se on ihmisistä kiinni. Onko johtamistapa hyvä, onko alaisilla alaitaidot, ymmärtääkö kukin tämän ison kuvan yms. (IN3)

Vaikka etäisyyttä ei nähty ongelmallisena yleisesti, sen nähtiin kuitenkin vaikuttavan vuorovaikutuksen reaaliaikaisuuteen (vrt. Sivunen 2007).

5.1.2 Ajallinen hajautuminen

Sivusen (2007, 76) mukaan ajallisen hajautumisen ulottuvuus vaikutti vuorovaikutukseen aikaerojen ja viivästyneisyyden osalta. Aikaero on merkityksellinen silloin, kun hajautuneisuus on toteutettu eri aikavyöhykkeillä. Viivästyneisyys puolestaan korostui asynkronisten viestintävälineiden käytössä, muun muassa sähköpostin käytössä. Sitä käytettiin kuitenkin myös tiimeissä, joissa suurin osa työntekijöistä työskenteli samassa paikassa. (Sivunen 2007, 76–77.) Ajallinen haaste hajautetuille tiimeille tulee myös annettujen aikarajojen vuoksi. Niillä on negatiivinen vaikutus mm. tiimin ryhmädynamiikalle, mikä vaikuttaa jäsenten luottamuksen syntymiseen. (Zaccaro & Bader 2003.)

Kohdeorganisaatiossa ei esiintynyt kansallisella tasolla aikavyöhykkeisiin liittyvää hajautuneisuutta, mutta tavoitettavuuden nopeuteen kiinnitettiin huomiota. Tavoitettavuuden osalta mielipiteet olivat jokseenkin erisuuntaisia. Osa oli sitä mieltä, että esimiehen tavoittaa teknisten välineiden avulla riittävän nopeasti ja osa oli sitä mieltä, että viive on joissain asioissa liian pitkä.

Kyllä esimiehen tavoittaa. Jos ei vastaa puhelimeen, niin tulee tekstiviestillä joko kysymys, että mikä hätänä. Tai sitten ilmoittaa, että kokouksessa, soitan kohta. Ei ole ongelma. (IN2)

Mä väitän, että ei se päivittäin näy, eikä edes viikottain se hajautus, että mä en näe sitä ongelmana, mutta jossain isommissa asioissa, kun pitäis yhtäkkiä tässä ja nyt saada sitten jonkunnäköistä kontaktia siihen omaan esimieheen, niin se ei välttämättä sitten heti onnistu. Ehkä ne viiveet sitten tietyissä asioissa vähän menee turhan pitkiksi. (IN1)

Informantit kiinnittivät tavoitettavuuden lisäksi huomiota myös annettuihin tehtävien aikarajoihin ja toivat esiin myös viestintävälineiden käyttöön liittyviä ajallisia ulottuvuuksia.

5.1.3 Kulttuurinen hajautuminen

Kulttuurinen hajautuneisuus on erityisen merkityksellinen tekijä hajautuneissa organisaatioissa, varsinkin jos jäsenet ovat eri maista. Eroja syntyy sekä suhtautumisessa työhön, mutta myös ajattelutapaeroina. Koska hajautuneissa organisaatioissa on tyypillisesti eri kulttuuritaustaisia ihmisiä, henkilö tuo mukanaan tiimiin joko omaksumansa yksilön tai ryhmän päämääriä tukevan toimintatavan (Shin 2005). Viestintätilanteissa hajautuneisuus ilmenee sekä viestintätyyleissä, viestinnän aktiivisuudessa sekä vieraan kielen käytössä. Osapuolten heikko tuntemus lisäsi myös viestimisen vaikeutta. Tulkinnat tilanteissa ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä sekä se, miten ihmiset kokevat kulttuurierojen vaikuttavan toimintaan ja vuorovaikutukseen. (Sivunen 2007, 78–81.) Kulttuurisen moninaisuuden on kuitenkin yleisesti todettu monimutkaistavan työskentelyä ja viestinnän ymmärtämistä, mutta sen etuna on huomattu olevan erilaisten näkökulmien tuoman luovuuden ja innovatiivisuuden kasvun mahdollisuus. Haasteena on puolestaan yhteisen toimintatavan muodostaminen sekä ongelmien ratkaisutapa, sillä paikallinen kulttuuri ja me-henki voivat näyttäytyä erityisen voimakkainakin. (Vartiainen ym. 2004, 46.)

Tässä tutkimuksessa oli kyse kansallisesta virastosta, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat samasta maasta. Näin ollen vieraan maan kulttuurin sekä vieraan kielen merkitys jäivät tästä näkökulmatarkastelusta kokonaan pois. Kulttuurinen hajautuneisuus liittyi kuitenkin jäsenten aiempiin organisaatiokulttuureihin ja niiden tuomiin perinteisiin. Toteutetun organisaatiouudistuksen yhteydessä yhdistettiin eri paikkakunnilla toimineita keskuksia yhteen, jolloin myös eri organisaatiokulttuurit törmäsivät toisiinsa. Tämä heijastui konkreettisesti muun muassa toimintatapojen erilaisuutena ja niiden yhteensovittamisella uudessa keskuksessa, mikä osoittautui haasteelliseksi keskijohdon tehtäväksi.

...kun XX keskusta laitetaan yhteen, niin on XX kulttuuria, jotka kokoaa yhteen... niin siinä on niin paljon erilaisia ihmisiä, jotka on tottunut tekemään töitä tietyllä tavalla, niin sitten kun tehdään se uusi yhteinen kulttuuri ja kaikki uuden ohjeistuksen, toimintatavan mukaan pannaan samalle raiteelle koko porukka. Niin se on haaste. (IN4)

Yksi informantti pohti kulttuurin vaikutusta viestinnän sisältöön sekä tapaan viestiä. Eri viranomaisilla on oma huumorinsa ja tapansa esittää asioita. Tärkeää oli huomioida henkilön kulttuuritausta.

...kun tullaan toisesta organisaatiosta, jossa on tietysti pitkät perinteet, niin on aina välillä pysäyttäviä kokemuksia, että ei ymmärrä sitä toisen ajatusmaailmaa... minkälainen sen ihmisen tausta on, miten sä sille asiat viestit ja kerrot ja

huomioit sen, että tulee toisesta organisaatiosta. Itelle noi antaa aina pienen herätyksen, että hei, pitää miettiä, kuka se ihminen on ja mistä se tulee ja miten mä siihen otan kontaktin ja miten mä sille asiat viestit. Ei pelkästään se, että ihmiset on erilaisii, se on ihan itsestään selvä juttu, vaan myös se, et oikeesti se erilaisuus voi tarkoittaa sitä, että sulla on niin erilainen tausta, että sä et ymmärräkään sitä, mitä siellä toisessa organisaatiossa puhutaan. (IN5)

Koska kohdeorganisaatiossa jäsenet ovat eri viranomaistaustaisia, voi asioiden esittäminen vaatia johdolta enemmänkin pohdintaa, jotta sanomaa ei tulkita kulttuuritaustan vuoksi väärin. Esille nousi varsinkin organisaation substanssiin liittyvän ammattislangin käyttö. Tällä todettiin olevan merkitystä etenkin silloin, kun rekrytoidaan uusi henkilö töihin. Tällöin on tärkeää, että perehdytyksessä huomioidaan, miten ja millä termeillä asioista kyseessä olevalle henkilölle puhutaan.

5.1.4 Organisatorinen hajautuminen

Organisatoriseen hajautumiseen vaikuttaa organisaation rakenne ja siihen tyypillisesti kohdistuvat muutokset. Olennaiseen rooliin rakenteessa nousee myös jaettujen resurssien tasaisuus, ja tämän myötä aika ja sen käyttö. Sivunen (2007, 81) toi tutkimuksessaan esiin, että organisatoriset tekijät ja muutokset näyttäytyvät vuorovaikutuksessa enemmän passivoivina kuin aktivoivina tekijöinä: tiimin hyväksi tehtävästä työstä aikaa syö monella tasolla tehtävät työnkuvat, ja muutoksen pelko on omiaan vähentämään vuorovaikutuksen aktiiviteettia. Aikapula korostui myös tiimin yhteisten töiden tekemättä jättämisenä, koska ne nähtiin ylimääräisinä prioriteetin ollessa paikallisissa tehtävissä. Vuorovaikutukseen vaikutti myös jäsenten osaamisalueen sisällä tehtävä itsenäinen työ. Mikäli jäsen ei koe tarvetta viestiä toisten kanssa, niin vuorovaikutus on vähäistä. (Sivunen 2007, 81–83.) Matriisiohjaus tuo myös omat haasteensa organisaation vuorovaikutukseen. Dialogin merkitys matriisissa on olennainen, sillä sen on todettu mahdollistavan yhteisymmärryksen saavuttamisen yli organisaation sisäisten rajojen riippumatta maantieteellisyydestä tai funktiosta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35.)

Tässä tutkimuksessa organisatorisen hajautumien keskiöön nousi matriisiohjaus ja sen puitteissa käytävän dialogin vähäisyys. Informantit esittivät toiveenaan, että osastojen tulisi keskustella enemmän poikittaisesti asioista, jotta kaikilla olisi näkemys siitä, missä ollaan menossa ja mihin kokonaisuuteen jokin osakokonaisuus vaikuttaa. Organisaatiomuutoksen tuoreus tuotiin myös esille ja todettiin, että kaikkia rakenteellisia uudistuksia ei ole vielä päästy koko laajuudessaan testaamaan. Matriisin todettiin tuovan myös ajallista painetta tehtävien tekemiseen, sillä ne koettiin osittain ylimääräiseksi

työksi, joka tulee normaalien arkirutiinien päälle. Matriisiohjauksen ongelmallisuutta keskijohdon näkökulmasta kuvastavat seuraavat kommentit.

Jotenkin näkyy nyt täältä vinkkelistä tämä matriisihomma, että tietyistä asioista toivos, että siellä osastot keskustelis keskenään, niin kuin keskushallinnossa poikittaista keskustelua, niin kaikessa sitä ei välttämättä tapahdu. Ja että osastojen välillä myös tämän matriisihomman mieltäminen ja ehkä tällainen tiedonvaihdon ja tämmösen keskustelukulttuurin saaminen siihen, niin sillä voitais saada petrattuja juttuja vielä. (IN3)

Matriisissa on se ongelma, et matriisiohjauksen kautta tulee paljon asioita erilaisine deadlineineen hoidettavaksi. Toisistaan tietämättä laittoivat näitä asioita, ja se täällä hätäkeskuspäässä oli välillä sietämätön se tilanne. (IN2)

Virastoon perustettujen uusien tiimien ei koettu syövän hätäkeskuksen resurssia tällä hetkellä, mutta pohdintana tuli kuitenkin esille se, että ajan myötä voi tulla tilanne, jolloin paikalliset intressit eivät kohtaa matriisista tulevaa ohjausta. Tällaisen tilanteen ratkaiseminen oli kohdeorganisaatiossa vielä kokematta.

5.1.5 Vuorovaikutuksen tapa

Hajautetussa organisaatiossa jäsenten välinen vuorovaikutuksen tapa vaihtelee kasvokkaisviestinnästä teknologiavälitteiseen viestintään. Oikeanlaisen viestintäteknologian valinta on todettu olevan yksi onnistuneen hajautetun toiminnan kulmakivistä, sillä sen tehtävänä on nimenomaan tukea työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä auttaa tiedon jakamisessa sekä mahdollistaa pääsy erilaisiin tietokantoihin. (Vartiainen ym. 2004, 21, 107–108.) Sopiva teknologia ei vielä yksin riitä, vaan niitä pitää osata myös käyttää. Johtajilta, kuten myös muilta jäseniltä, vaaditaan teknologiavälitteisen viestinnän taitoja, eikä pelkästään teknistä osaamista, vaan myös viestin sisällöllisen muotoilun näkökulma on osattava ottaa huomioon. (Casio & Shurygailo 2003, Sivunen 2007.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kasvokkaisviestinnän rinnalla käytetään myös teknologiavälitteistä viestintää maantieteellisen hajautuneisuuden sekä osaltaan myös alaisten tekemän vuorotyön vuoksi. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että teknologiaa yleisesti pidettiin organisaation toimintaan liittyvänä automaattisena työkaluna. Se koettiin kiinteäksi osaksi ydintoimintaan liittyviä prosesseja ja se nähtiin myös tukipalveluiden tuottamisen mahdollistajana. Vaikka keskijohto oli tottunut käyttämään erilaisia teknologisia viestintävälineitä jokapäiväisessä työskentelyssä, eikä esimerkiksi videoneuvotteluita pidetty mitenkään huonona asiana, tuli haastatteluissa kuitenkin esil-

le teknologiseen viestintään liittyvät negatiiviset ominaisuudet: inhimillisyyden puuttuminen, väärinymmärryksen suurempi esiintyvyys sekä mahdollisuus olla näennäisesti kokouksessa läsnä, mutta ei kuitenkaan motivoituneena ja aktiivisena osallistujana. Nämä tekijät hankaloittivat keskijohdon työskentelyä ja toivat haasteita asioiden eteenpäinviemiseen.

...on se usein teknisesti tapahtuvaa kontaktoitumista, elikkä siitä se inhimillisyydestietyssä mielessä tippuu pois.. Konkreettinen pointti: Mä väitän, että kun viestintään näin videon kautta, taikka sähköpostin kautta, niin silloin tulee paljon helpommin väärinymmärretyksi, ainakin tekstin kautta, mutta myös tässä videon kautta sä voit olla näennäisesti läsnä siinä tilaisuudessa.. Tänä päivänä tekniikka mahdollistaa sen, että kuva näkyy maailmalle, mutta sähän saatat olla ihan muissa ajatuksissa ja räpläillä ihan jotain muuta, mitä siihen tilanteeseen liittyen pitäis tehdä. Näin ollen sen viestin saattaminen perille, niin se on haasteellisempaa sitten sille kohderyhmälle, sillä et sä voi konkreettisesti havainnoida sitä, kuunteleeko ne sua oikeesti. Ei ole hajua ja makua tässä videossa. (IN1)

Koska vuorovaikutuksella hajautetussa organisaatiossa on erityisen olennainen rooli, käsitellään tätä osa-aluetta vielä laajemmin kokonaisuutena alaluvussa 5.2.2.

5.2 Johtamisen viestintähaasteet hajautetun organisaation keskijohdossa

Tässä luvussa tarkastellaan johtamiseen liittyviä viestintähaasteita hajautetussa organisaatiossa sekä niihin liittyviä tilanteita ja asiakokonaisuuksia. Tätä osa-aluetta on käsitelty kahden eri teeman avulla: johtamisviestinnän merkityksen sekä kokemuksen, jotka heijastavat viestintää keskijohdon johtamisen työkaluna sekä ilmentävät valtasuhteita ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Tarkastelussa on keskijohdon subjektiiviset näkemykset. Tämä kappale kokonaisuudessaan vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Johtamisviestinnän merkityksestä tehdyssä sisällönanalyysissä informanttien alkupe-
räisilmauksista haettiin pelkistettyjä ilmauksia, joista voitiin erottaa neljä kokonaisuutta. Näistä synnyttiin seuraavat alaluokat: *selkeät tavoitteet, selkeät roolit ja pelisäännöt, selkeä ja perusteltu päätöksenteko sekä työn tuki ja itseohjautuvuus.*

Johtamisviestinnän kokemuksesta tehdyssä sisällönanalyysissä informanttien alkupe-
räisilmauksista haettujen pelkistettyjen ilmausten listauksesta voitiin nähdä myös neljä yhdistävää kokonaisuutta. Näistä kokonaisuuksista muodostettiin seuraavat alaluokat:

valta ja vastuu, yksilöiden tunteminen ja arvostus, ammatillinen itsetunto sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus.

Johtamisviestinnän merkitykseen ja kokemukseen synnytettyjä alaluokkia tarkastellaan yksittäin seuraavissa alaluvuissa 5.2.1 ja 5.2.2. Kaikista tutkimuksen eri osaluokkien alaluokista on muodostettu yhteiset yläluokat, pääluokat sekä yhdistävä luokka, jotka kaikki esitellään tutkimuksen johtopäätöksissä.

5.2.1 Johtamisviestinnän merkitys

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin perusteella johtamisviestinnän merkityksestä löydettiin seuraavat alaluokat: *selkeät tavoitteet, selkeät roolit ja pelisäännöt, selkeä ja perusteltu päätöksenteko sekä työn tuki ja itseohjautuvuus*. Näitä alaluokkia käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

Selkeät tavoitteet: Julkisessa johtamisessa toiminnalliset tulostavoitteet on todettu olevan kunnianhimoisia ja johtajilta odotetaan tavoitteiden saavuttamista. Julkisella sektorilla toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen ilman taloudellisen hyödyn tavoittelua ei ole niin yksiselitteistä kuin yksityisellä sektorilla, joten vaikuttavuuden osoittaminen on todettu haastavaksi. Johtajan ajankäyttö luo kuitenkin asioille merkityksiä, sillä ajan käytön määrä ilmentää muille, onko toiminta tärkeää vai ei. (Virtanen & Stenvall 2010, 38–39, 67). Hajautetuissa organisaatioissa yhteisten tavoitteiden merkitys on korostuneessa asemassa, sillä ne pitävät organisaation kasassa ja niiden on todettu olevan hajautuneen organisaation menestymisen edellytys. Selkeitä tavoitteita voidaankin pitää hajautettujen organisaatioiden yhtenä erityispiirteenä. Ne luovat automaattisesti haasteen siitä, miten kaikille organisaation tai tiimin jäsenille onnistutaan saamaan tietoisuus määritellyistä tavoitteista sekä saamaan heidät omaksumaan sama suunta ja sitoutumaan siihen. Tämän onnistumisessa olennaiseen rooliin nousee tiimin keskinäinen luottamus. Selkeillä tavoitteilla ja niihin sitoutumisella on todettu olevan myös positiivinen vaikutus konfliktien ratkaisuun. (Bjorn & Ngwenyama 2009; Brahm & Kunze 2012; Lipnack & Stamp 1999; Pazos 2012; Shin 2005; Vartiainen ym. 2004, 14; Zigurs 2003.)

Tutkimuksen informantit toivat aiempien tutkimusten mukaisesti vahvasti esille yhteisten, selkeiden tavoitteiden, merkityksen, joiden tulisi ohjata koko viraston toimintaa ja kaikkea tekemistä. Suurin osa haastatelluista mainitsi oleellisten tulostavoitteiden tärkeyden omassa johtamistoiminnassaan, sillä ilman sitä heillä itsellään ei ole yhteisen työnäkyä, eivätkä he voi viestiä yhteistä, haluttua suuntaa alaisilleen. Kaikilla oli vahva ymmärrys siitä, että jos tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, eikä yhteistä suuntaa ole kerrottu, toiminta ajautuu joka toimipisteessä eri suuntaan. Vaikka tavoitteiden määritellyn eivät informantit omasta mielestään pääse kovin laajasti vaikuttamaan, vaan ne

tulevat heille niin sanotusti annettuina, pidettiin niitä kuitenkin yleisesti melko hyvinä ja kehityskeskusteluissa niistä oli myös mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa. Toiminnanohjausseminaariin toivottiin kuitenkin uudistumista enemmän keskustelempaan suuntaan. Haasteen keskijohdolle toi yhteisten virastotasoisten tavoitteiden viestiminen ymmärrettävästi kullekin kohderyhmälle, jotka toimivat keskijohdon alaisuudessa. Selkeiden tavoitteiden merkityksestä ja niistä kertomisen tärkeyttä kuvaavat seuraavat kommentit.

...ollaan hajautetussa organisaatiossa, niin silloin siinä korostuu nimenomaan se yhteinen työnäky kaikilla, että kaikki sitten menee samaan suuntaan, ja se niin kuin on, no se on oikeastaan välttämätöntä siinä. (IN6)

Meidän tulee saavuttaa se yhteinen työnäky, jolloin on kaikille suunta selvä, mihin suuntaan mennään, eikä tuu vastakkain vetoja, vaan tavoitteet on selvänä. Siis, tavalla tai toisella, sun on viestittävä tahtotila siitä, mihin päin sä haluat et laiva liikkuu, tai miten taloa rakennetaan. (IN3)

Minä vien sitä sanomaan eteenpäin ja pyrin kyllä pelkistämään. Sama lista ei mene eteenpäin, kullekin kohdennetaan tiettyjä juttuja. (IN2)

Informantit kertoivat kukin omalla tavallaan jalkauttavansa tavoitteita omille alaisilleen, muun muassa "purkamalla, paloittelemalla, pelkistämällä ja puimalla" asioita omassa toimipaikassaan.

Selkeät roolit ja pelisäännöt: Julkishallinnossa johtamista ja esimiehisyyttä ei ole riittävässä määrin tunnustettu selkeiksi osaamisalueiksi, mikä on vaikuttanut siihen, että johtajat ovat kokeneet erilaisissa johtamistilanteissa rooliristiriitaa esimiestyön sekä tulosjohtamisen suhteen. (Nivala 2006, 130, 134.) Selkeiden roolien ja pelisääntöjen tärkeys korostuu varsinkin matriisiohjatuihin organisaatioissa. Rooleihin liittyy aina vastuuta ja näihin liittyvät epäselvyydet synnyttävät valtataisteluita ja eturistiriitoja. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 37.) Hajautetussa työskentelyssä tiimin rooleihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska siellä ammatillisuus, osaaminen ja itsenäisyys ovat korostuneessa asemassa. Hajautetun ryhmän roolien epäselvyys ja palautteen vähyys voivat heikentää yksilön ammatillisista itsetuntoa sekä hyvinvointia. Ne vaikuttavat myös luottamuksen säilyttämiseen. (Daim, Ha, Reutiman, Huges, Pathak, Bynum & Bhatla 2012; Vartiainen ym. 2004, 152.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa todettiin haastatteluiden perusteella esiintyvän selkeitä roolien epäselvyyksiä. Osa epäselvyyksistä selittyi hätäkeskusuudistuksen yhteydessä tehdyillä toimenkuvamuutoksilla; uudistuksessa hätäkeskusten päällikön rooli

muutettiin hallinnollisesta roolista operatiivisen toiminnan päällikön rooliksi ja apulaispäälikölle siirtyi vastuu hallinnollisista tehtävistä. Yksi informantti piti uutta roolia hieman "nurkinkurisena" asetelmana, sillä koki toimivansa nyt ns. "kuraportaassa", mutta kuitenkin kuulosteli ja seurasi, miten koko keskus toimii. Päällikön ja apulaispäällikön roolien vaihto on aiheuttanut epäselvyyksiä ko. päälliköille, mutta myös herättänyt hämmennystä alaisten keskuudessa.

Ei tää helppoa ole ollut, ja kyllä tää niin kuin hakee sitä rooliutumista, muutkin tulee sitten kysymään, että kumpi meistä tekee asioita.. Kyllä pistää itsekin miettimään, että tuota, jos se on meillä keskenään epäselvää, niin se ei saisi olla epäselvää taas tuonne alaisten suuntaan, siinä tulee sitten haasteita johtamisviestinnän osalta myös, et pystytään kertomaan ne omat roolimme ulospäin, että mistä vastaan minä ja mistä vastaa apulaispäällikkö. (IN1)

Kaikki eivät kuitenkaan pitäneet uutta rooliaan huonona, vaan sen positiivisena puolesta nähtiin nimenomaan suora yhteys operatiiviseen toimintaan ja sen johtamiseen ilman välikäsiä. Tätä pidettiin suoraviivaisena ja hyvänä mallina.

Tykkään uudesta mallista, tämä on hyvä, että on suora yhteys saliin ja vuoromestareihin, jotka sitä päivittäistoimintaa siellä pitkälti pyörittää. (IN5)

Haastatteluissa tuli myös esille nykyiset organisaatorakenteet, ja että niitä tulee kunnioida; toimitaan hierarkian mukaisesti ja viedään asioita oikeiden portaiden kautta eteenpäin. Informantit olivat sitoutuneita tehtäväänsä, ja epämiellyttävienkin asioiden eteenpäin viemisen todettiin kuuluvan omaan rooliin, eikä sitä pidetty muutenkaan kynnyksymyksenä. Selkeimmät haasteet keskijohdolle aiheutuikin organisaatiomuutoksen yhteydessä käyttöön otetusta matriisiohjauksesta. Matriisissa koettiin yhteisesti sovitujen pelisääntöjen olevan erityisen suuressa roolissa, sillä ne helpottavat tekemistä. Oman roolin ymmärtämistä matriisissa myös peräänkuulutettiin. Haastatteluissa tuli esille epäselvyys siitä, tuleeko matriisin kautta tullutta käskyä noudattaa ja pitääkö siitä viestiä myös linjassa toimivalle esimiehelle. Matriisiohjauksen teoreettisella tasolla todetut heikkoudet näyttäytyivät myös tässä tutkimuksessa informanteille.

Mulla on sellanen mielikuva, että nää osastot toimii saman asian kimpussa tavalla tai toisella.. ja eivät ole ihan täysin tietoisia siitä, missä ollaan menossa. Ei tästä saa 100 % idioottivarmaa ja täydellistä mitenkään. Ei tässä voi muuta kuin peräänkuuluttaa tarkkuutta, että jos ollaan jotain tekemässä ja tiedetään, että jollakin on vastuulla joku pikkuasia jostain isosta kokonaisuudesta, niin ennekun me-

nee toteuttamaan sitä pikkuosaa, yrittää jollakin tavalla varmistaa, että mikä vaikutus sillä on siihen kokonaisuuteen. (IN2)

Jos matriisi toimii niin, että se pelaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan, joka on sovittu, niin sillä on merkittävyttä, se helpottaa tekemistä. Mutta jos se ei toimi, eli siellä pelataan vastoin pelisääntöjä, niin se sekoittaa asioiden kulkua, eikä tiedä, mikä on oikea tapa toimia. Ja sitten, ollaan kaikki oman perustehtävämme ilmentymä, ollaan vaan eri rooleissa, ja kaikkien pitäisi vaan ymmärtää se. Sillä on iso merkitys, että ymmärtää, mikä on mun rooli missäkin tehtävässä. (IN4)

Matriisiohjauksen hankaluutena informantit pitivät myös sitä, että viraston kolmen osaston välillä ei ole tarpeeksi vuorovaikutusta. Tämä aiheuttaa sen, että osastot tekevät osittain päällekkäistä työtä, eikä aina ole välttämättä näkemystä siitä, miten jokin osakokonaisuus vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen.

Selkeä ja perusteltu päätöksenteko: Virtuaalityyppisissä organisaatioissa yhteisöllisen johtamisen haasteina on todettu olevan etäisyydestä johtuvan viestinnän lisäksi myös koordinaation ja päätöksenteon monimutkaisuus. (Kärkkäinen 2005, 93). Päätöksenteko hankaloituu hajautetussa organisaatiossa, koska sitä ei aina pysty tekemään reaaliaikaisesti. (Webster & Wong 2008.) Päätöksenteon nopeus vaikuttaa myös tiimin konfliktien ratkaisuun. Hajautetuissa tiimeissä konfliktit tulisi ratkaista nopeasti, sillä niillä on todettu olevan merkityksellinen vaikuttavuus tiimin tehtävien suorittamiseen. (Hinds & Bailey, 2003.) Matriisi tuo ristikkäisohjauksen myötä vielä oman lisänsä päätöksenteon haasteeseen. Tyypillisesti matriisi kasvattaa päätöksentekoprosessiin osallistuvien määrää ja hämärtää vastuurajoja. Esikunta voi paisua rakenteiden vuoksi ja raportointi voi kaksinkertaistua. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35–36.) Koska julkisissa organisaatioissa hierarkia, byrokratia sekä muodollinen oikein tekeminen ovat edelleen melko korostuneessa asemassa, kokoukset ja päätökset sekä niiden toimeenpääntö näyttävät keskeisenä johtamisen tapana. Päätösten odotetaan myös noudattavan julkisen hallinnon toiminnan periaatteita: oikeudenmukaisuutta, laillisuutta, puolueettomuutta ja luotettavuutta. Koska julkishallinnon johtamistyötä pidetään julkisena, odotetaan päätösten olevan myös läpinäkyviä ja niiden perusteluiden noudattavan viranomaisvastuullista toimintamallia. (Virtanen & Stenvall 2010.)

Haastatteluissa tuli voimakkaasti esille se, että keskijohto pitää selkeää päätöksentekoa ja siihen liittyviä perusteluja merkityksellisenä asiana omassa työssään. Vaikka kaikki totesivatkin olevansa joko kaukana virastotason päätöksenteosta tai kokonaan sen ulkopuolella, odottivat informantit kuitenkin päätöksenteolta selkeyttä ja linjakkuutta. Poukkoilua johtamisen linjassa ei ymmärretty ja tärkeää oli, että ylin johto huomioi aina

päätöksenteossa kokonaisuuden; mitä vaikutusta päätöksellä on alemmalle tasolle. Tämän johdosta myös päätöksenteon taustalla olevia perusteluja peräänkuulutettiin vahvasti. Toiveena olikin, että ennen päätöksentekoa käytetään enemmän resursseja taustojen kertomiseen sekä päätöksenteon mahdolliseen osallistamiseen, jotta sitoutuminen asiaan olisi päätöksenteon jälkeen helpompaa. Keskijohto halusi antaa omat näkemyksensä asioihin, varsinkin jos kyse oli välittömästi operatiiviseen toimintaan liittyvästä asiasta. Mikäli heidän osallistamisensa jätettiin huomioitta, kokivat he sen passivoittavan heidän oma-aloitteisuuttaan.

Totta kai se viestintää edellyttää, että sanotaan moneen asiaan ei, mutta sitten jos ei niitä perustelujakaan voi esittää ja niitä ei kuunnella ja muuta vastaavaa, niin siitä väjäämättä tulee sellainen sotilaallinen meininki, että ei me edes kaivata näkemyksiä näissä asioissa, että homma hoituu nyt näin. Niin se tuntuu, että se on lisääntynyt. Voi olla, että siellä on syynä nimenomaan nämä taloudelliset seikat..
(IN6)

Päätökseen liittyvät taustatiedot auttoivat keskijohtoa itseään ymmärtämään paremmin tehdyt päätökset, mutta myös perustelemaan eteenpäin omille alaisilleen, mihin päätös pohjautuu. Informanteilla oli ymmärrys, että aina ei demokraattisia ratkaisuja välttämättä pysytäkään tekemään, vaan on tehtävä myös ikäviä päätöksiä, jotta organisaation toiminta saadaan menemään eteenpäin. Päätöksenteon monimutkaisuutta kukaan ei tuonut esille, mutta matriisin tuoma hitaus joidenkin asioiden päätöksenteossa mainittiin. Haastateltavat kaikki korostivat viestinnän merkitystä päätöksen tekemisessä, sekä heidän yläpuolellaan että omassa roolissaan.

...jos en sitten ymmärrä, miksi tällainen päätös on tehty, enkä oo mielestäni saanut riittäviä perusteluja, niin kyllä mä niitä perusteluja sitten yleensä peräänkuulutan ja yritän selvittää sitä, jotta sitten pysytyn perustelemaan sen asian myös omille alaisilleni, koska mun mielestäni mitään juttua ei saa myytyä, jos ei osaa perustella että miksi, mikä järki tässä on.. Kyllähän ne perustelut pitää saada ja pitää voida keskustella, että mihin tää pohjautuu. Ja silloin sen asian eteenpäin vieminenkin on helpompaa sinne omaan porukkaan, kun pystyy sen uskottavasti perustelemaan. (IN5)

Suurin osa informanteista sanoi pyrkivänsä aina itse kertomaan alaisilleen päätökseen liittyvät perustelut, mutta kokivat sen kuitenkin haasteelliseksi, jos eivät itse olleet mukana päätöksentekoprosessissa tai eivät olleet saaneet itselleen tarvittavaa taustatietoa. Uskottavuuden koettiin heikentyvän epä johdonmukaisella ja epämääräisellä viestimisellä, jotka lisäisivät puolestaan huhujen määrää.

...sillä on merkitystä siinä, viestinkö mä sillä tavalla, että myös taustoitan asiaa. Niin se, mihin mä sitä viestin ja sen päätöksen esitän ja pohjaan, niin se joko rauhoittaa tilannetta tai sitten se jää vellomaan ja herättää kysymyksiä. On iso merkitys, että huhulta katkotaan siipiä, ja työyhteisö ymmärtää samalla tavalla ne asiat. (IN1)

Päätöksenteon ratkaisuihin ei tulisi viestiä kuitenkaan liian aikaisin, jotta ei joudu myöhemmin muuttamaan viestiään. Tämän todettiin syövän viestijän uskottavuutta, kuten myös päätöksenteon perusteluiden puuttuminen.

Työn tuki ja itseohjautuvuus: Hajautettujen tiimin johtajat sekä jäsenet ovat nostaneet esiin tärkeänä tekijänä työn tekemiseen liittyvän tuen, vaikka tutkimusten mukaan asiantuntijatasoisten henkilöiden onkin todettu työskentelevän tehokkaasti ilman läsnä olevaa valvontaa tai läheistä henkilökohtaista kontaktia esimieheen (Drouin, Bourgault & Gervais 2009; Schweitzer & Duxbury 2010). Tästä johtuen asiantuntija- ja tietoperustaisissa organisaatioissa johtajan rooliin ei kuulu olla määräyksiin käskevä ja työn yksityiskohtia kontrolloiva, vaan sen on todettu olevan enemmänkin valmentava ja alaisia tukeva. Tällöin korostuu mentorointi, fasilitointi, ymmärtäminen ja empatia. Näitä on kuitenkin vaikeampi näyttää hajautetussa toiminnassa kuin perinteisessä organisaatiomallissa, koska mahdollisuuksia niiden esille tuomiseen tarjoutuu vähemmän. Niillä on kuitenkin todettu olevan olennainen merkitys luottamuksen synnyttämiseen sekä tiimin keskinäisiin suhteisiin. (Drouin ym. 2009; Heikkilä 2002; Schweitzer & Duxbury 2010; Sivunen 2007.) Vaikka kontrollin ei pidä olla liian tiukka, ei se saa olla myöskään liian löysä. Johtajan on tärkeää panostaa kokonaisvaltaiseen tuen antamiseen. Hajautetun toiminnan lähtökohtana on, että jokaisen jäsenen oletetaan tekevän luvatut asiat. Kriittinen osa-alue onkin luottamus, sillä ilman sitä jäsenet eivät pysty toimimaan ja vakiinnuttamaan prosessejaan. (Cascio & Shurygailo 2003; Olson & Olson 2012; Vartiainen ym. 2004.) Koska hajautetun työskentelyn onnistunut johtaminen vaatii sekä tulosorientoituneen johtamistyylin että ihmisten johtamisen, on johtajan tuki ja tehokas töiden koordinointi tärkeää molemmista näkökulmista tarkasteltuna. (Kokko ym. 2003, 271.) Johtajan pitää välittää siitä, mitä tiimi tekee, vaikka ei näkisikään jäseniä joka päivä. Tulosten saavuttamiseksi johtajan ei kuitenkaan pidä olla vain kiva, vaan pitää osata myös johtaa toimintaa ja miettiä tarkkaan, milloin esim. teknologiaviestinnälle on tarvetta ja milloin ei. (Webster & Wong 2008.)

Haastatteluissa tuli esille, että fyysisesti samassa toimipaikassa työskentelyssä on läsnäolon etu, joka mahdollistaa reaaliaikaisesti nopean avun ja neuvojen kysymisen. Yksi informantti kaipasi sitä, mutta totesi kuitenkin, että on itse oman roolinsa valinnut. Esille tuli myös vähäiset esimiehen kanssa käydyt kasvokkaiset keskustelut paikallisista

asioista, omista toiveista ja sen hetkisestä tilanteesta. Yksi informantti toivoi niihin hie-
man enemmän säännönmukaisuutta, sillä nyt toimintamallina oli vain satunnaiset puhe-
linkontaktit esimieheen. Pääsääntöisesti informantit olivat kuitenkin sitä mieltä, että
maantieteellinen sijainti ei vaikuttanut työssä tarvittavan tuen saamiseen, ja aina oli
apua saanut, kun sitä oli pyytänyt. Tukea ei kukaan kaivannut päivittäin, vaan yleisesti
apua ja tiedonvaihtoa tarvittiin vain erilaisissa ongelma- ja häiriötilanteissa. Informant-
tien mielestä tietoa ei virastossa pantata, ja jos jotain kysyy, niin aina oli kysymyksiin
saanut vastauksen; se vaati vain omaa aktiivisuutta. Esille tuli myös virkamiehen tun-
nustettu rooli, johon informantit olivat samaistuneet: jos tuli joku asia vastaan, jota ei
itse osannut tehdä, niin sitten asiasta kysyttiin muilta. Tärkeää oli myös se, että vaikka
apua ja tukea ei tarvittukaan päivittäin, niin pelkästään tieto avun saannin mahdollisuu-
desta helpotti kuormittavuutta. Yksi informantti pohti eripaikkaisuuden helpottavan
myös oman esimiehensä työskentelyä, kun alaisten yhteydenottoja hänen suuntaansa on
vähemmän.

*Sijainti ei vaikuta mitään. Ei sillä ole väliä, onko oma esimies samassa työpistees-
sä vai ei. Ehkä niitä päivittäisiä tai viikottaisia vuoropuheluja olisi useammin,
muuten sillä ei oo merkitystä. Voisi se olla niinkin, että minä häiritsin esimiestäni
useammin kuin nyt. Nyt täytyy selvitä omin voimin. Kalenteria kun katsoo, se on
varattu, niin en voi häiritä puhelimella, enkä millään. Ratkaise itse. (IN2)*

Informantit toivat vahvasti esiin kuitenkin vertaistuen merkityksen ja sen tämän het-
kisen puutteellisuuden. Maantieteellisesti eri paikoissa työskentelevien kollegoiden kes-
kinäistä vertaistukea kaivattiin, sillä fyysiset tapaamiset olivat viime vuosien aikana
vähentyneet kokousten siirtyessä pääosin videoneuvotteluihin. Kollegoja pidettiin hyvi-
nä avun antajina, sillä he useimmiten olivat kokeneet samoja asioita, joihin itse kaipasi
tukea ja neuvoja. Toiveena esitettiin säännöllisiä yhteisiä kokoontumisia. Näissä olisi
mahdollista käydä läpi erilaisia toimintaan liittyviä caseja, jotka mahdollistaisivat op-
pimisen toisten virheistä sekä syventäisi yhteisymmärrystä haasteista ja niiden ratkai-
suista. Esimerkkicaset auttaisivat täten sosiaalisen pääoman kasvattamista sekä laajem-
man näkemyksen saamista asioihin. Kaivatun vertaistuen tärkeyttä ja sen lisäämistä
kuvaavat seuraavat kommentit.

*Mä kaipaen tähän johtamiseen sellaista vertaistukea. Eli se on tietysti ihan totta,
että meillä ei käytännössä ole enää yhteisiä tapaamishetkiä. (IN4)*

*...erilaistan casejen kautta oppiminen ja se, että oppii vaikka sen kaverin virheis-
tä, ettei tarvitse aina tehdä itse sitä virhettä. (IN5).*

...silloin tällöin soitellaan kollegoiden kesken että, hei, että tällainen homma, mitä mieltä asiasta oot ja sitten sitä vähä mietiskellään. Mun mielestä sekin on ihan hyvä tapa. (IN6)

Matriisissa kahden johtajan niin sanottua ristikkäisohjausta pidetään toiminnallisesti haastavana. Arjen työssä tämä näyttäytyy henkilöstölle vaativana etenkin silloin, kun johtajat ovat erimielisiä toimintatavasta. Alaisen tulisi tällöin itse ratkaista, miten asia olisi parasta hoitaa. (Lämsä & Hautala 2005, 163.) Haastatteluissa tuli esille matriisin kautta tulevien ohjausten ristiriitaisuus. Ohjauksen ei kuitenkaan todettu liittyvän päällikön vastuulla olevaan operatiiviseen toimintaan, vaan suurimmaksi osaksi ne liittyivät hallintoon, joka oli apulaispäällikön vastuualueella. Tästä syystä matriisista tulevaa, ristiriitaisinkin, ohjausta ei pidetty kovin ongelmallisena.

...pääsääntöisestihän niin kuin matriisista tulevat asiat liittyvät puhtaasti hallintoon, että harvoin matriisista tulee operatiiviseen toimintaan liittyviä juttuja, tai oikeastaan koskaan, että ne on enemmän hallinnon asioita. En pidä ongelmallisena, vaikka siitä on käyty porukalla keskustelua, että yhdestä paikasta tulee yhdenlainen ohjaus ja toisesta paikasta toisenlainen, ja mikä on nyt sitten se, minkä mukaan pitäis elää. (IN5)

Vaikka hajautetussa organisaatiossa on todettu esiintyvän vieraantumista sekä irrallisuuden ja eristäytyneisyyden tunnetta johdon ja muun ryhmän kanssa käytävän kommunikoinnin eriaikaisuudesta johtuen, on kuitenkin havaittu hajautetun työn tekijöiden nauttivan työn itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta työskennellä etäällä sekä rauhassa muista. (Vartiainen ym. 2004, 148–149). Haastatteluissa työn itsenäisyys tuli erityisen selvästi esille. Kaikki kokivat, että itsenäisyys kuuluu osana heidän rooliinsa, ja työ myös osaltaan vaati sitä. Informantit pitivät velvollisuutenaan ottaa itse asioista selvää, eivätkä odottaneet, että tieto tulee "ylhäältä annettuna". Yksi informantti mainitsi, että moni asia on myös helpompi vaan "tehdä itse pois alta", kun soittaa esimerkiksi joku muu tekemään asian. Hajasijoittumisen myötä tullutta itsenäisyyttä ja työrauhan saamista pidettiin yleisesti positiivisena asiana, eikä päivittäistä tai viikoittaista raportointivelvollisuutta esimiehelle kaivattu.

...voi olla jopa siunaus, että ollaan vähän niin kuin hajasijoitettu, että esimies ei tule tuolla käytävällä vastaan ja yhtäkkiä siinä ottaa sivuun, että hoidappa tämä homma; mulla meni siinä sitten päiväohjelma uusiksi. Eli ei niin herkästi sitten puututa toisten tekemisiin, työn alla oleviin asioihin...saa tavallaan työrauhan, kun meidät on hajasijoitettu. (IN2)

Itse, kun oon peilannut oman esimiehen suuntaan, niin ei hän kaipaakaan eikä toivokkaan sitä, että hänelle päivittäin tai viikottain soitellaan, että nyt on tällaista kuulumista ja muuta vastaavaa. Enkä mä itsekään siitä tykkää, että olisi tällainen raportointivelvollisuus päivittäin tai viikoittain, vaan että silloin, jos on jotain poikkeamaa, niin sitten niistä raportoidaan eteenpäin esimiehelle. (IN6)

Itseohjautuvuuden nähtiin kuitenkin aiheuttavan hajautetussa organisaatiossa haasteita silloin, jos ei yhteistä työnäkyä sekä tavoitteita ole määritelty, eikä niistä ole kaikille kerrottu. Ymmärryksenä oli, että kaikki yksiköt ajautuisivat omiin suuntiinsa. Tätä ei yhtenäisen viraston näkökulmasta pidetty hyvänä asiana, koska tällöin keskijohdon haasteeksi tulisi selvittää omille alaisilleen, miksi toisessa yksikössä toimitaan eri tavalla kuin omassa yksikössä. Sama ilmiö koettiin siinä tapauksessa, että jossain keskuksessa tehtiin jotain asioita itsenäisesti, eri tavalla kuin toisissa keskuksissa.

Jos johtamisviestinnällä ei olisi merkitystä, eikä sitä arvostettaisi, niin meidän talossahan se tarkoittaisi kuutta omaan suuntaan menevää keskusta ja seitsemänteen suuntaan menevää keskushallintoa. Kaikki ajelehtis... (IN3)

Meillä päivystyshenkilöstöllä on hirveen paljon kontakteita muihin keskuksiin ja asioita viestitään jonkun somen kautta tai vastaavaa. Ja se, että jos jossain keskuksessa tehdään jotain eri tavalla, niin hyvin äkkiä se tulee toiseen keskuksen, silleen, että siellä on näin ja näin, miksi meillä on näin? Tätä tapahtuu aina silloin tällöin. (IN5)

Koska henkilöstö oli hyvin verkottunut keskenään ja nopeaa tiedonvaihtoa tapahtui maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevien keskusten välillä, tuli esille, että henkilöstö voi kokea erilaiset toimintamallit joissain tilanteissa epätasa-arvoisina ja epäoikeudenmukaisina.

5.2.2 Johtamisviestinnän kokemukset

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin perusteella johtamisviestinnän kokemuksesta löydettiin seuraavat alaluokat: *valta ja vastuu, yksilöiden tunteminen ja arvostus, ammatillinen itsetunto sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus*. Näitä alaluokkia käsitellään tarkemmin tässä alaluvussa.

Valta ja vastuu: Maantieteellisen hajautuneisuuden on todettu vaikuttavan johtamiseen erityisesti vastuun ja vapauden näkökulmasta. Olennaiseen rooliin nousee kokemus

ja tietämys siitä, miten hyvin johtaja on tavoitettavissa teknologiavälitteisesti etäisyydestä huolimatta; eri toimipisteessä työskentelevät, mutta kuitenkin hyvin tavoitettavissa olevat johtajat, helpottavat alaistensa vastuun kuormaa. Etäisyys tuo osaltaan myös vapauden tehdä työtä itsenäisesti. (Sivunen 2007, 124.) Organisatoriset tekijät vaikuttavat puolestaan enemmän motivointiin, osallistamiseen ja sitä kautta myös vallan kokemukseen. Matriisiohjauksen on todettu haastavan erityisesti valtasapainon; jos vastuut ja roolit ovat epäselvät, aiheuttavat ne valtataisteluita sekä eturistiriitoja. Valtatasapainon synnyttäminen vaatii ihmisten ja tehtävien johtamisen oikeaa suhdetta sekä nopeaa reagoitua ristiriitojen syntymiseen. Onnistuessaan valtasapaino tuo kuitenkin joustavuuden ja parantaa dialogia vastuun jakamisen myötä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–35, 37.)

Suurin osa informanteista oli sitä mieltä, että he eivät pääse osallistumaan lainkaan virastotasoiseen päätöksentekoon tai ovat siitä nyt ainakin etäämpänä tai "sivuraiteella" verrattuna aikaisempiin organisaatiomalleihin. Osallistuminen päätöksentekoprosessiin koettiin yleisesti hyvin muodollisena lausunnonantojen kautta ja vaikuttamisen mahdollisuutta pidettiin siten heikkona. Päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen osallistumisella koettiin olevan sitouttava merkitys. Haastateltavat kokivat nyt, että ilman heidän mukanaoloaan tehdään sellaisia ratkaisuja, jotka konkreettisesti vaikuttavat operatiiviseen toimintaan, josta he vastaavat. Vain yksi informantti oli sitä mieltä, että pääsi tarpeeksi vaikuttamaan lausuntojen kautta asioihin, eikä pitänyt asiaa suurempana ongelmana. Suurimman osan toiveena oli, että päätöksenteon valmisteluihin pääsisi mukaan ja se olisi entistä tiiviimpää. Keski johdon osittainen "ulkoistaminen" virastotasoisesta päätöksenteosta ja vaikuttamismahdollisuuden heikentyminen tulee esiin seuraavissa kommentteissa.

Hätäkeskus on Hätäkeskuslaitoksen päätöksenteon ulkopuolella. Me ollaan, minä koen, että ollaan toteuttaja. Meille tulee asiat ylhäältä. Jos ihan rankasti tiivistää. (IN3)

Me ollaan aika etäällä ja materiaali tulee käytännössä valmiina meille, ja otetaan muodollisesti kantaa, tai ainakin minä koen sen sillä tavalla, että nyt se ohjaus ja se johdon johtamistapa on etäämpänä meistä. Se vaikuttamisen mahdollisuus on muuttunut. Ja sitten siellä tehdään kuitenkin monta kertaa sellaisiakin ratkaisuja, jotka vaikuttaa tähän arjen tekemiseen ja me emme ole mun mielestä riittävästi siinä välttämättä mukana. (IN4)

Haastatteluissa tuli esille, että informantit kokivat tietyissä asioissa vallan ja vastuun ristiriitaisuutta. Selkeäksi ykkösasiaksi nousi matriisiohjaus ja hallinnollisten asioiden eriyttäminen. Pohdittiin, että oliko hallinnollisten asioiden organisointi ja järjestelyt

tällaisenaan toimivia, ja että olisiko tarkoituksenmukaista vielä miettiä, soveltuiko matriisiohjaus yleensä kaikilta osin turvallisuusviranomaisten työhön. Hallinnon eriyttäminen koettiin haasteelliseksi siksi, että sitä kautta tulevilla asioilla ja päätöksillä oli merkitystä myös ydintoimintaan, joista informantit vastaavat. Konkreettisenä esimerkkinä vastuukysymyksen hämärtymisestä pidettiin työvuorosuunnittelua. Informantit kokivat, että heidät oli niin sanotusti ulkoistettu yhdestä tärkeästä työkalusta, työvuorosuunnittelusta, jolla on suora yhteys operatiiviseen toimintaan. Tätä pidettiin selkeänä heikkoutena ja asiana, jossa valta ja vastuu eivät kohtaa.

Olisiko syytä pohtia, että meistä joku tai jotkut ovat mukana siinä kammarissa, kun puhutaan operatiivista asioista.. esimerkiksi, kun puhutaan työvuorosuunnitteluun liittyvistä asioista, sehän on ohjattu OEO:lle ja se on täysin operatiivista toimintaa. Sitä olen miettinyt, että minkä takia me ulkoistetaan yksi meidän tärkein työväline, joka vaikuttaa operatiiviseen toimintaan, jollekin toiselle.. Tässä niin kuin tavallaan valta ja vastuu ei kohtaa. Se että, ne henkilöt, jotka tätä pyörittää ja annetaan vastuuta, niin annetaan myös valtakain tehdä töitä... Sinne laatikkoon kuuluu, mitkä kuuluu työjärjestyksen mukaan hoidettavaksi, niin ollaan sitten mukana siinä päätöksenteossa. (IN4)

Suuri ongelmakohta on mielestäni tämä, että tää hallinto on eriytetty. Niillä on niin paljon vaikutusta tähän itse meidän ydinbisnekseen, että mä nään sen todella suurena sudenkuoppana, jos tää jatkuu kovin pitkään näin. Siinä tulee justiin se, että pelkästään esimerkiksi työvuorosuunnittelussa, joka on apulaispäällikköveitoista ja sitten sitä ohjataan OEO:sta, mutta sitten mennään äkkiä siihen, että kun niukkenevilla resursseilla hommia hoidetaan, että kenellä se vastuu siitä sitten on, kun hätäpuheluihin ei kyetä vastaamaan riittävän nopeassa ajassa, niin onko se hämärtynyt...niin meikäläinen on ulkoistettu tässä kohtaa kaikkein tärkeimmästä työkalusta, työvoiman kohdentamisesta. Että se on vähän hämärtynyt tämä vastuurajapinta näissä. (IN6)

Koska informantit eivät pitäneet yleisesti maantieteellistä hajautuneisuutta kovin ongelmallisena, eikä pääosin esimiehen tavoitettavuutta, ei haastatteluissa tullut esille mitenkään vastuunkannon ylikuormittuvuutta. Kuitenkin vastuunkannon tärkeys mainittiin koko julkisen viraston osalta; sitä vaadittiin yleisesti myös omilta alaisilta. Oletuksena oli, että sovitut asiat tehtiin ja niistä kannettiin vastuu, myös omista virheistä. Toimintatapa ja ajatusmalli liittyvät perinteisesti julkisella sektorilla toimivaan organisaatioon.

...edellytän ja oletan, että niillä lähiesimiehillä, jotka mun suoria alaisia on, että he kantavat vastuunsa, he tietävät mitä heille kuuluu ja he omalta osaltaan ovat

aktiivisia siinä omassa johtamisessaan. Mutta täytyy todeta, että mä luotan liikaa vähän siihen, että ihmiset tekee sitä mitä pitää tehdä...sitä tottui siihen, että kun minulle vastuutetaan jotain, niin mä hoidan sen homman, en mä turhia kysely ja että tän tyylistä mä odotan omilta alaisilta. Kun on jotain sovittu, niin se tehdään ja kannetaan myös vastuu niistä omista virheistä, mitä eteen tulee. Että sellainen vastuunpakoilu ei meikäläisen arvomaailmaan kyllä kuulu millään lailla. (IN1)

Vaikka matriisiohjaus toikin omat haasteensa vallan ja vastuun osalta, tuli esille kuitenkin myös totuttu ajattelumalli linjaorganisaation selkeydestä ja vahva luottamus siihen, että ihmiset tekevät sitä, mitä pitää tehdä.

Yksilöiden tunteminen ja arvostus: Hajautuneessa organisaatiossa yksi toimintaan ja vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä on jäsenten henkilökohtainen tunteminen. Sillä on merkitystä muun muassa siihen, millaista vuorovaikutus on sisällöltään ja kuinka tiheää se on. On todettu, että mikäli tiimin jäsenet tuntevat hyvin toisena, on avun ja tuen pyytäminen helpompaa kuin silloin, jos jäsenet ovat vieraampia toisilleen. Toisaalta hajautettujen organisaatioiden käyttämän teknologisvälitteisen viestinnän on todettu olevan tehtäväkeskeisempää kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, mikä heikentää tiimin jäsenten toisiinsa tutustumista. (Sivunen 2007, 90, 123). Hajautuneessa toiminnassa oletetaan kuitenkin olevan myös osittain myös kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita, jolloin henkilöt pääsevät tapaamaan toisensa konkreettisesti. Mikäli tällaista mahdollisuutta ei ole, ja kaikki kommunikointi tapahtuu teknologiavälitteisesti, ongelmallisten tilanteiden ja väärinymmärrysten määrä lisääntyy. Tämä lisää puolestaan painetta johtamiselle ja konfliktien nopeille ratkaisuille. Tämän päivän tehokkuuspainottunut työelämä pitää organisaation jäsenet usein liian kiireisenä, jolloin maantieteellisesti eri toimipisteissä oleviin organisaation tai tiimin jäseniin tutustuminen voi jäädä vähäiseksi. Tämä vaikeuttaa organisaation yhteisöllisyyden muodostumista sekä heikentää organisaation kehittymistä ja menestymistä. Mikäli virtuaalinen tiimi tai organisaatio toimii hyvin, siitä voi muodostua parhaimmillaan yhtenäinen perhe. (Webster & Wong 2008.)

Haastattelussa kaikki informantit toivat esiin tavalla tai toisella vuorovaikutuksen kohteena olevan kohderyhmän tuntemisen ja sitä kautta myös yksilöiden erilaisuuden. He kokivat, että oli tärkeää ymmärtää, kenelle oli viestimässä ja miten asia oli parasta tuoda esille. Mitä paremmin keskijohto tunsivat henkilöt, sitä parempi heille oli viestiä ja johtaa heitä. Informantit kokivat vuorovaikutuksen muuttuvan haasteellisemmaksi, mitä enemmän ryhmän koko kasvoi ja henkilöt olivat vieraampia. Nimien ja kasvojen yhdistämisen sanottiin olevan vaikeaa, kun yksikön koko kasvoi sataan henkilöön. Tämän he olivat huomanneet selkeästi juuri toteutetussa muutoksessa, kun hätäkeskuksia yhdistettiin toisiinsa. Myös ihmisten johtaminen maantieteellisesti eri paikasta toi haasteita toisiin tutustumisessa.

Me johdetaan yksilöitä ja yksilöt on erilaisia. Jokainen tarvitsee erilaista johtamisviestintää. Ja mitä paremmin sä osaat ja tunnet jokaisen alaisen, ja tiedät mistä punaisesta langasta nykäistään minkäkin tyyppisessä asiassa, silloin sä saat sitä juttua menemään eteenpäin.. Jos sä etäältä johdat 50 ihmistä, niin et sä silloin tunne kaikkia. Siinä mielessä ryhmän koolla on merkitystä. (IN3)

Informantit eivät tuoneet esille, etteivätkö he tuntisi maantieteellisesti eri toimipisteessä työskentelevää esimiestään tai ylintä johtoa hyvin, vaan kokivat yleisesti, että johdettavien henkilöiden taustojen tunteminen on olennainen asia johtamisessa. Pohtimista aiheutti kuitenkin se, miten pitkälle voi henkilöiden taustoja selvittää, että ei ole liian tungetteleva. Arkipäivän pienillä henkilökohtaisilla kysymyksillä koettiin olevan yhteys henkilön arvostamiseen ihmisenä ja sitä kautta myös merkitystä johtamisen kokemiseen.

...jos sellainen kokemus tulee henkilölle, että häntä ei huomioida, vaikka että, miten se kissa voi tänä päivänä, niin niillä on vaan yllättävän suuri merkitys, sitten, jos henkilö kokee, että häntä ei arvosteta ihmisenä, työntekijänä. Ja itse asiassa, siinä vois sanoa, että se on kyllä perustavaa laatua oleva seikka. Kukapa meistä nolla haluais olla, tulla syrjäytetyksi, tulla niin kuin nonselaaratuksi joka asiassa tai ettei huomioida ollenkaan, niin mä uskon, ettei kukaan sellaista olotilaa itselensä tavoittele, vaan haluaa, että elämällä on jonkinlainen merkitys. (IN6)

Tällaisten kysymysten esittämisten ja huomion osoittamisten koettiin olevan haasteellisempaa hajautuneessa organisaatioissa. Esimerkiksi viraston päälliköltä tulevista teknologiavälitteisistä viesteistä oli paikallistasolla annettu negatiivista palautetta, ja jotkut olivat kokeneet ne jopa turhina. Haastatteluissa tuli esille, että maantieteellisesti eri paikassa toimivaa ylintä johtoa tai yleisesti keskushallintoa edustavia henkilöitä nähtiin paikallisissa yksiköissä suhteellisen harvoin tai osa ei ole nähnyt koskaan, jolloin henkilöt koettiin etäisinä ja vieraina. Tämä aiheutti myös sen, että operatiivista työtä tekevät henkilöt kokivat, että ylemmät virkamiehet, puhtaasti hallinnossa olevat, eivät ymmärtäneet operatiivista toimintaa riittävästi, vaikka laativat toiminnan ohjeet ja määräykset. Informantit kokivat olevansa tässä jonkinlaisessa välikädessä, ja pyrkivätkin omassa johtamisessaan korostamaan operatiivisen toiminnan tärkeyttä ja vaativuutta, ja sitä kautta osoittamaan mahdollisimman hyvin arvostavansa viraston ydintoimintaa tekeviä alaisiaan. Ylimmän johdon fyysisesti lähempi läsnäolo päivystäjiin nähden ei kuitenkaan noussut erityiseksi lisäarvoksi ja se todettiin yleisesti mahdottomaksi myös toteuttaa. Toiveena oli kuitenkin ylimmän johdon mahdollisimman aktiivinen vierailu operatiivisissa toimipisteissä.

Ammatillinen itsetunto: Hajautetussa työskentelyssä osaamisen ja itsenäisyyden on todettu olevan korostetussa asemassa niin tiimin johtajilla kuin sen jäsenilläkin. Jotta itseohjautuvuus ilman esimiehen fyysistä läsnäoloa onnistuu, vaatii se työn tukemisen lisäksi ammatillista itsetuntoa. Sen on kuitenkin todettu kärsivän, mikäli hajautetussa organisaatiossa roolit ovat epäselviä eikä palautetta saada. Vaikka perinteisillä organisaatioilla on samoja ominaisuuksia, on hajautetuissa organisaatioissa kiinnitettävä näihin kuitenkin erityishuomiota yksilöiden kehittymisen tukemiseksi. (Vartiainen ym. 2004, 152.) Tutkimusten mukaan hajautetuissa tiimeissä työskentelyä ei pitäisi arvioida yksittäisten henkilöiden kautta, vaan yleisesti tiimin työn kautta. Yksilöt tulisi nähdä täten enemmän yhtenä tiimin jäsenenä, jolloin tiimi on aina enemmän kuin yksilö. Tiimin hyvät suoritukset tuottavat viimekädessä myös yksilösuoritusten parantumisen. (Sarker ym. 2011.)

Haastatteluissa ei noussut esiin informanttien ammatillisen itsetunnon heikkous esimies- ja johtamisnäkökulmasta tarkasteltuna. Osaltaan tämä kuvastaa sitä, että kaikki haastateltavat olivat olleet kohdeorganisaatiossa jo melko pitkään töissä, ja kaikilla oli vahva kokemus esimiestyöstä. Tätä tukee myös aiemmin mainittu työn itseohjautuvuus ja siihen liittyvä itsenäisyydestä nauttiminen. Hyvää ammatillista itsetuntoa johtamis- ja esimiestyössä kuvasti myös se, että puolet informanteista mainitsi omassa johtamisessaan tärkeää olevan aidon, luontaisen olemuksensa. Informantit kokivat, että parasta johtajuutta ja vahvuutta on se, että ei yritä esittää muuta kuin mitä itse on ja mikä tuntuu luontevimmalta. Sitä odotettiin myös omalta esimieheltä ja muulta ylimmältä johdolta. Teennäisyys ei kannata, vaikka joutuisikin vaatimaan johtamistilanteeseen.

Ainakin ite kokee sen, että ei yritä esittää muuta kuin on, mä oon mitä oon, sillälailla, miten minusta tuntuu luontevimmalta. (IN3)

Olen siinä mielessä työyhteisössä aidosti se, mikä oon. Kuitenkin pidän sitä vahvuutena, vaikka saatan sen asian takia joutua myös hankalaan tilanteeseen. (IN5)

Vahvana ammatilliseen itsetuntoon liittyvänä asiana informantit nostivat esimerkillä johtamisen. Esimerkillinen toiminta liitettiin kuuluvaksi omaan rooliin ja esimiehisyyteen. Esimerkin näyttämiseen liitettiin myös ulkoinen hyvinvointi ja jaksaminen. Johdon tulisi pystyä näyttämään, että on kykyä tehdä töitä, vaikka välillä on raskastakin. Esimerkillistä johtamistoimintaa toivottiin myös ylimmältä johdolta, sillä sen koettiin helpottavan keskijohdon työtä.

Kaikki vaikuttaa kaikkiin, joiden kanssa on tekemisissä; ne levittävät joko hyvää oloa tai pahaa oloa, halutessaan tai ihan tahtomattaan. Ei kai tässä, jos omaa kohtaloa miettii, niin ei voi olla kuin esimerkkinä. (IN2)

...viedä asioita eteenpäin, johtaa asioita sanoin, teoin, ehkä tärkein on kuitenkin se oma esimerkki... (IN3)

Ammatillinen itsetunto ja siihen liittyvä epävarmuus ei tullut haastatteluissa esille yksilötasolla, mutta informantit nostivat epäsuorasti esiin viraston yhteisen ammatillisen identiteetin haurauden ja yhteisöllisyyden heikkouden peilattuna ulkopuoliseen maailmaan. He mainitsivat viraston nuoren iän, suuret toimintaympäristön muutokset, sisäiset organisaatiomuutokset sekä median laaja-alaisen kirjoittelun, jotka olivat kaikki osaltaan luoneet haasteita ammatillisen identiteetin luomiseen ja yhteisöllisyyden syntymiseen. Informantit toivat esiin, että aiemmin ei ole oikein haluttu, eikä oikein uskallettu kertoa, keitä ollaan.

...että me halutaan ja uskalletaan kertoa, ketä me ollaan ja et semmosena itsetunnon kohentajana, sillä on merkitystä sitten koko työyhteisön kannalta, ja johtamisviestintä myös tukee sitä. Kyllä mä näkisin, että meidän pitäis osata olla ylpeitä siitä, mitä me ollaan tällä hetkellä ja tietyn alan ammattilaisia ollaan. (IN1)

Kyllä me voidaan monessa asiassa olla niin kuin rinta rottingilla ja tyytyväisiä siihen, mitä täällä on saatu aikaan. Ei meidän kannata siinä häpeillä ollenkaan. (IN6)

Johtamisviestinnällä laaja-alaisesti koettiin olevan suuri vaikutus ja tuki koko työyhteisölle siinä, että osattaisiin olla ylpeitä omasta virastosta, sen toiminnasta ja sen ammattikunnasta. Todettiin, että nyt voidaan olla tyytyväisiä tähänastisista saavutuksista, eikä häpeilyä tarvita.

Avoim ja aktiivinen vuorovaikutus: Onnistuneen ja tehokkaan hajautetun työskentelyn keskeisimmäksi tekijäksi voidaan nostaa organisaation/tiimin keskinäinen vuorovaikutus. Mitä kompleksisemmista hajautetun organisaation tai tiimin työtehtävistä on kyse, ja mitä useampi hajautuvuuden ulottuvuus toimintaan liittyy, sitä haastavammat ovat vuorovaikutuksen vaatimukset sekä sen määrän että teknisten välineiden suhteen. (Berry 2011; Kirkman ym. 2006; Sarker ym. 2011; Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Wakefield ym. 2008.) On todettu, että hajautetun tiimin jäsenten kokemukset vuorovaikutuksesta vaihtelevat sen mukaan, tapahtuuko viestiminen kasvokkain vai teknologiavälitteisesti. Tällä on merkitystä myös luottamuksen kokemiseen (Olson & Olson 2012.) Tek-

nologia on koettu sekä positiivisena, neutraalina että negatiivisena asiana. Teknologian etuna on pidetty sen luotettavuutta tallennettavuuden vuoksi, mutta sen on nähty myös helpottavan ja lisäävän vuorovaikusta, tehostavan tiimin työntekoa sekä joissain tilanteissa myös helpottavan hankalien asioiden käsittelyä. Negatiiviset kokemukset teknologiaan ovat liittyneet luotettavan tiedon siirtämiseen, väärinymmärrykseen ja siihen, että kynnyks ottaa toisiin yhteyttä sekä yleisesti läsnäolon ilmaiseminen on vaikeampaa kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä (Daim ym. 2012). Teknologisilla viestintävälineillä ei tulisi kuitenkaan pyrkiä korvaamaan kasvokkainviestintää. (Sivunen 2007, 87–90, 120.)

Informantit toivat haastatteluissa yleisesti esille vuorovaikutuksen tärkeyden hajauteissa organisaatioissa sekä sen jatkuvan ylläpitämisen haasteen kaikessa johtamistoiminnassa. Esille nousivat vuorovaikutukseen liittyvät seuraavat asiakokonaisuudet: *kasvokkainviestintä vastaan teknologiavälitteinen, vuorovaikutuksen sisältö ja tiheys, spontaani ja sanaton viestintä, palautteenanto ja kuuntelu sekä hiljaisen tiedon jakaminen ja tiimin vuorovaikutuksen aktivointi*. Näitä kokonaisuuksia tarkastellaan tarkemmin seuraavaksi.

Perinteistä kasvokkainviestintää pidettiin edelleen merkittävänä toimintona arjen työtilanteissa, vaikka teknologia olikin tuonut rinnalle muita viestintäkanavia. Näitä kahta toimintamallia verrattiin keskenään, mutta informantit eivät nähneet niitä kuitenkaan toisiaan korvaavina, vaan ne nähtiin enemmänkin täydentävän toisiaan; molempia tarvitaan hajautuneessa työskentelyssä.

...kun face-to-face kokousta pidettiin, niin kyllä se aivan erilaista oli se kokoukseen osallistuminen, kun ollaan samassa tilassa. Ja vaikka nää videoneuvottelut on aivan loistava juttu jo ajansäästönkin kannalta, mutta kyllä aina silloin tällön on hyvä, että kohdataan ihan face-to-face ja rupatellaan niitä näitäkin sitten aina väliajoilla. Se luo sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta entisestään. (IN6)

Mieluummin viestin ihmisten kanssa kasvokkain tai puhelimesta, kun jonkun somen kautta. Kun en oo siellä itsekään. Kyllä osaisin, mutta en halua. Jossain tilanteessa tekniikka on hyvä, varsinkin videopalavereita kannatan lämpimästi. (IN5)

Tärkeimpänä nähtiin vuorovaikutuksen säännönmukaisuus kanavista riippumatta. Vuorovaikutuksen tuli olla myös suunniteltua ja johdettua. Nämä korostuivat varsinkin muutostilanteissa. Mikäli näin ei ollut, todettiin, että huhupuheet virastossa lisääntyivät, mikä siten osaltaan kuormitti keskijohtoa paikallisissa yksiköissä väriin tietojen korjaajana. Myös viestien yhdenmukaisuus ja asioiden toistaminen nostettiin aktiivisessa vuorovaikutuksessa esille.

...näähän tämmöset huhupuheet ja "muka-tieto" leviää. Jos sitä viestintää ei kukaan handlaa millään lailla, sellaista tyhjiöä ei kuitenkaan synny... kun tietää millainen tämä meidän organisaatio on, ja miten jutut leviää. Asioista tulee äkkiä väärää faktoja, jos virallista infoa ei tule. (IN5)

...siinä äkkiä sokeutuu sellaisille itsestään selvyyksille, jotka kokee, että täähän on nyt aivan selvää kaikille, niin ei se välttämättä sitä oo... Että kertausta, sitä tarvitaan. Ei se yhdellä sähköpostiviestillä se asia tavoita kaikkia. (IN6)

Haastatteluissa kävi ilmi, että kasvokkain tapahtuvan viestinnän mahdollisuus käytettiin aina mahdollisimman tarkkaan hyväksi tilaisuuden tullessa; kaikkien koulutus- ja muiden kasvokkain tapahtuvien tilaisuuksien tuomat keskustelumahdollisuudet tauoilla hyödynnettiin oman vertaistuen saamiseksi sekä asioiden kehittämisen ja uusien ideoiden näkökulma huomioiden. Informantit kokivat kasvokkain tapahtuvan viestinnän inhimilliseksi ja luontaiseksi toimintatavaksi, jonka avulla oli teknologisiin välineisiin verrattuna helpompi näyttää oma tahtotila, toisten arvostus, olla läsnä ja kuunnella, antaa palautetta sekä viestiä myös sanattomasti. Tätä kaivattiin sekä kollegoiden keskinäisessä viestinnässä että myös vuorovaikutuksessa ylimmän johdon ja keskushallinnon henkilöiden kanssa.

...tosi vähiin jäänyt näähän face-to-face tilaisuudet. Yleensä johtotiimi, kun on videoyhteydellä, että siinä ei tuu sellasta vuorovaikutusta, kun kokouksessa on tietty agenda. Yleensä ne on sitten tällaiset operatiiviset päivät tai muuta, että ollaan koolla siellä kaikki ja sitten kun sitä vapaa-aikaa on siinä, niin voi keskustella myös, että hei, mites teillä on tämä asia ja tää nyt puhuttaa meillä. Ja sitten se keskustelu niistä asioista menee ja voi omia ajatuksia peilata. Ne on niinkui harventunut huomattavasti, mutta itse oon huomannu, että niistä on paljon apua. (IN6)

On nimenomaan oivallettu, että tätä Porin suunnan ja hätäkeskusten välistä viestintää varmaan on hyvä miettiä ja lisätä, ja se olis niin kuin harmi, jos sitä eriytyis hätäkeskukset niin, että ne olis vaan toteuttajaorganisaatio, että ne kaikki oivallukset ja ideat tulis sieltä Porin suunnalta. Se vie motivaatiota henkilöstöltä. (IN6)

Informanteilla oli selkeä ymmärrys teknologiavälitteisten viestintäkanavien merkittävydestä hajautetussa organisaatiossa. Niitä arvostettiin, koska ilman tällaisia kanavia informanttien osallistuminen viraston toiminnan eteenpäin viemiseen sekä kehittämi-

seen oli erityisen haastavaa, ellei mahdotonta. Valtion heikentyneen taloustilanteen nähtiin vähentävän matkustamista entisestään, ja sen myötä myös kasvokkaisia kokouksia. Videoneuvotteluiden määrän todettiin tämän johdosta viime vuosina merkittävästi lisääntyneen. Lähes joka päivä informanttien rutiineihin kuuluikin videoneuvotteluihin osallistuminen. Vaikka videoneuvotteluihin suhtauduttiin neutraalisti, tuli niiden käytössä esiin kuitenkin sisällön tarkempi määrittäminen. Informantit näkivät, että ennen kaikkea operatiiviseen toimintaan liittyvien toiminnallisten asioiden käsittelyä tulisi lisätä, koska niitä asioita koskevat yhteiset kasvokkain tapahtuvat tapaamiset olivat poistuneet.

...uskon, että tähän taloustilanteeseen, niin matkapalaverien määrä ei varmaan tuu lisääntymään, että kyllä varmaan se videoneuvottelujuttuna menis, mutta ennen kaikkea asiat, mitkä siellä käsitellään. Ne olisi sitten semmosia astetta enempi toiminnalliselle puolelle meneviä. (IN3)

Informantit toivat esiin myös vuorovaikutuksen viivästyneisyyden merkityksen mm. asynkronisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin, käytössä (ks. Sivunen 2007, 76). Vaikka keskijohdon omat alaiset olivat maantieteellisesti samassa toimipaikassa heidän kanssaan, joutuivat he turvautumaan alaisten vuorotyön vuoksi myös teknologiavälitteisiin viestintävälineisiin heidän kanssaan, muun muassa sähköpostin käyttöön. Sitä pidettiin yleisesti erityisen huonona johtamiskeinona, josta pitäisi päästä eroon. Sähköposti toi oman ajallisen viiveensä välittömän vastauksen saamiseen. Sen koettiin lisäävän myös väärinymmärryksen määrä ja vievän liikaa työaikaa. Yksi informantti toi esiin, että materiaaleja oli hyvä lähettää etukäteen tutustuttavaksi sähköpostilla, vaikka samassa toimipisteessä työskentelevän alaisen kanssa onkin helppo varmistaa vielä asian perillemeno ja minimoida väärinymmärrys menemällä henkilökohtaisesti keskustelemaan asiasta, miten sitä olisi hyvä viedä eteenpäin. Päällikön tehdessä virka-aikaa ja suorien alaisten työskennellessä kaikkina vuorokauden eri aikoina todettiin olevan selkeä viestinnällinen haaste kaikille informanteille, johon kaivattiin uusia teknologisia viestintäratkaisuja. Alla olevat kommentit kuvastavat alaisten vuorotyön tuomaa haastetta keskijohdolle.

Saattaa mennä joskus viikkojakin, kun näen jonkun vuoromestareista. Silloin joutuu turvautumaan tähän sähköpostijohtamiseen... Tämä aika on se ongelma tässä, että tietysti, jos pystys toimimaan niin kurinalaisesti, että joka päivä pistäs sinne pari tuntia kulloinkin vuorossa olevan vuoromestarin kanssa keskusteluun.. mutta kaikki sälä, mikä tulee eri suunnista, varastaa sen ajan. (IN2)

...että heidän päivävuoronsa ja mun päivävuoro ei kohtaa ollenkaan. Johtamisviestinnän kannalta nimenomaan haasteita tuo se, että miten mä sille ryhmälle vien niitä asioita. Silloin mä joudun käyttämään sitä sähköpostia tai sitten jotain ihan ilmoitustaulua, ja sitten sen varmistaminen, että viesti menee perille ja se ihminen saa sen viestin, niin en mä sitä voi todentaa millään lailla. (IN1)

Vaikka maantieteellinen hajautuneisuus vaikuttaa siihen, että mahdollisuus spontaanin ja sanattoman viestinnän esilletuomiseen vaikeutuvat, on kuitenkin todettu, että myös hajautuneilla tiimeillä on keskinäistä epämuodollista viestintää. Tämä voi toteutua esim. puhelinneuvottelun alussa, jolloin voidaan kertoa toisille, mitä lomalla on tehty tai miten edellisen illan on viettänyt. (Sivunen 2007, 93; Vartiainen ym. 2003, 47.) Informantit kokivat spontaanin, epämuodollisen viestinnän kuitenkin melko vähäiseksi ja haasteelliseksi muiden kuin samassa toimipisteessä työskentelevien kanssa. Osittain siksi, että teknologiavälitteisissä kokouksissa oli selkeä agenda, jota noudatettiin, ja muutenkin palaverit olivat melko lailla valtion virastomaiseen tapaan muodollisia. Yksi informantti toi esille, että niin sanotuissa kahvipöytäkeskustelut olisivat tärkeä osa toiminnan kehittämistä ja oli harmillista, että niitä ei voitu toteuttaa virastotasoisesti.

*...kun ollaan hajallaan, eikä olla samassa toimipisteessä koko ajan, niin sellainen päivittäisviestintä, mitä omassa keskuksessa tapahtuu, niin sehän jää käytännöllisesti katsoen kokonaan pois. Kyllä mä sitä pidän vähän huonona asiana kuitenkin. Ns. kahvipöytäkeskusteluissa tulee monta kertaa hyvinkin tärkeitä asioita esille omassa keskuksessa ja huomaa, että hei joo, tää on asia, jolle pitäisi jotain tehdä tai en oo tätäkään hoksannut... tällanen puuttuu sitten hajaute-
tussa organisaatiossa käytännöllisesti katsoen kokonaan. (IN5)*

Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että omassa paikallisessa yksikössään informantit pyrkivät olemaan paljon läsnä alaisilleen ja keskustelivat mahdollisimman paljon heidän kanssaan, varsinkin operatiivisen salin henkilöstö oli erityisroolissa vuorotyönsä vuoksi. He mainitsivat myös, että tärkeää olisi itse työskennellä mahdollisimman lähellä operatiivista salia ja pitää huoneen ovi auki. Myös omalla käyttäytymisellä, sanattomalla viestinnällä, koettiin olevan oma tärkeä roolinsa alaisille viestittäessä.

Vaikka ei suoraan viesti ristiriitaisesti, vaan se oma käyttäytyminen on jotenkin ristiriitaista; tällä viikolla tätä ja ensi viikolla tota. Silloinhan viestintä menee pieleen. (IN5)

Oon saanut palautetta, että on helppo tulla juttelee mulle asioita, minä näyttäydyn salissa säännöllisesti. Joka päivä aamulla kun tuun duuniin, niin käyn vuo-

romestarin luona. Se on ihan hyvä semmonen tapa... tulee sellainen luontainen, että ollaan samaa taloa. (IN3)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että keskijohto oli tottunut omien alaisensa kanssa kasvokkaiseen viestintään sekä heidän ilmeiden ja eleiden näkemiseen lähes päivittäin, jolloin teknologisen viestinnän määrän voidaan katsoa olevan vähäisempää. Tästä voi johtua se, että teknologiaa ei välttämättä vielä osattu hyödyntää siten, että kanssakäyminen maantieteellisesti eri paikassa olevien kanssa olisi ollut enemmän spontaania ja yhtä luontevaa kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. (vrt. Virolainen 2010, 273).

Vaikka palautteen saamisen merkitys on tunnustettu tehokkaan toiminnan yhdeksi keskeisemmäksi osa-alueeksi, korostuu hajautetussa työskentelyssä sen merkitys entisestään työn itsenäisyyden tukemisen sekä epävarmuuden poistamisen näkökulmasta. Palauteprosessin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja annetun palautteen tulisi olla säännöllistä, kannustavaa sekä oikein ajoitettua. (Vartiainen ym. 2004, 152–154.) Virolaisen (2010, 162) tutkimus osoitti, että kaikki tiimit kaipasivat sekä positiivista että rakentavaa palautetta enemmän kuin saivat sitä, ja tästä syystä palautteenanto koettiin yhdeksi viestinnälliseksi kehityskohteeksi.

Tämän tutkimuksen haastattelussa tuli ilmi, että palautteen tarve yksilötasolla vaihteli. Yksi mainitsi, ettei ei kaipaa esimiehiltään kiitosta, vaan koki itse tietävänsä, milloin oli tehnyt hyvää työtä ja jos oli "mokannut", niin siitä yleensä sai myös kuulla. Esille nousi kuitenkin palautteen saamisen tärkeys erityisesti onnistumisissa. Jos tulostavoitteet toteutuivat, niin siitä toivottiin selkeästi kerrottavan kaikille ja onnistumisen ilo haluttiin jakaa koko henkilöstön kesken. Palautetta toivottiin myös hierarkiaportaiden ylitse; ylimmän johdon henkilökohtaista palautetta toivottiin saatavan myös suoraan operatiiviselle henkilöstölle, jotka olivat organisatorisesti kaikkein kauimpana ylimmästä johdosta.

Päivystäjätkin kaipais tietyllä tapaa sitä sellaista vähän konkreettisempaa palautetta, kun vaan joku nettikirjoitus, kuinka hyviä te ootte... (IN5)

...jos tavoitteet asetetaan ja tavoitteet toteutuu, sitten pitää myös siitä kertoa, että ollaan tavoitteiden mukaisesti toimittu, ja osoittaa se onnistumisen ilo koko porukalle. Sillä on merkitystä. (IN4)

Koska hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityishaasteina on todettu olevan työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen, nousevat täten johdon empaattisuus sekä kuunteleminen korostettuun asemaan. (ks. Vartiainen ym. 2004, 84.) Haastatteluissa tämä nousi myös esille, sillä informantit kokivat kuuntelemi-

sen olevan olennainen asia johtamisessa. He kokivat, että mitä vähemmän oltiin fyysisesti tekemisissä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa, sitä vähemmälle myös kuuntelu jäi. Kuuntelu liitettiin nimenomaan kahdenkeskeisiin, kasvokkaisviestintätilanteisiin. Oman esimiehen kanssa ne olivat melko harvinaisia maantieteellisen eripaikkaisuuden vuoksi ja siksi osaltaan vertaistuen merkitys nousikin korostuneeseen asemaan keski-johdossa. Kuuntelulla koettiin olevan merkitystä oman läsnäolon näyttämiseksi ja siten me-hengen luomisessa. "Rupatteleamalla henkilöstön kanssa välillä niitä näitä" sekä kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja huoliaan koettiin olevan selkeä yhteys myös luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokemiseen. Siten esille nousikin oma tärkeä rooli alaisten huolien kuuntelijana, joka mahdollistui samassa toimipisteessä työskennellessä.

Joskus on tullut mm. työpäivän jälkeen istuttua alaisen kanssa kaksikin tuntia ja käytiin siinä sitten pitkä keskustelu, tai itse asiassa minä vain istuin ja kuuntelin, ottamatta edes hirveästi kantaa puolesta tai vastaan, vaan otin vastaan sen kaiken, minkä alainen halusi mulle purkaa, asiat mitkä hänen päässään pyöri. Se oli kyllä rankkaa, mutta opettavaista. (IN5)

Hiljaisen tiedon siirtäminen on koettu hajautettujen tiimien toiminnassa myös haasteelliseksi tehtäväksi. Tämä johtuu siitä, että sen katsotaan parhaiten siirtyvän kasvokkaisviestinnällisissä tilanteissa, joita hajautetussa organisaatiossa on sangen vähän. (Kirkman ym. 2006; Virolainen 2010, 148.) Hajautettu työskentely vaatii myös omalta osaltaan kouluttautumista, varsinkin johtajien ja tiimin vetäjien osalta. Tärkeää olisi saada hyödynnettyä pidempiaikaisten vetäjien kokemuksia uusien kouluttamisessa sekä hyvien käytäntöjen jakamisessa. Tietoja tulisi voida myös dokumentoida mahdollisimman hyvin. (Kirkman ym. 2006.) Haastatteluissa informantit toivat esille, että hiljaisen tiedon siirtoa ei virastossa tehdä kovin säännönmukaisena ja dokumentoituna. Toimintatapana nyt oli, että kun joku ilmiö nousee esiin, niin siitä puhutaan ja kysellään, mutta se ei tapahdu mitenkään säännönmukaisesti ja välttämättä dokumentoidusti. Keskijohto kaipasi erilaisiin caseihin ja ilmiöihin liittyvää keskinäistä tiedon jakamista ja yhteistä foorumia. Yksi informantti esitti, että eräänlaiset mentorit virastossa tai jopa viraston ulkopuolella voisi hyvä olla olemassa. Heidän puoleensa voisi kääntyä ja keskustella esim. valitun teeman ympärillä ja hakea uusia ajatuksia ja toimintamalleja omaan työhön. Myös itse oltiin valmiita toimimaan mentorin roolissa.

...ehkä meikäläinenkin vois jotain kokemuksen kautta antaa joillekin... että jos tulee joku uus henkilö, niin kyllä mä ainakin itse oon valmis siihen... Mä uskoin, että jos löytys sellainen mentori, jonka puoleen vois kääntyä ja keskustella jonkun teeman ympärillä, niin se olis hyvä. (IN6)

Hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa on todettu olevan keskeistä myös se, miten tiimin johtaja saa aktivoitua tiimin jäsenet yhteiseen vuorovaikutukseen ja synnytettyä viestinnälle selkeät tavoitteet ja käytänteet, sekä näyttämällä itse esimerkkiä aktiivisesta viestijästä käyttämällä monipuolisesti eri kanavia. Tärkeää on myös se, että tiimin johtaja on aloitteellinen osapuoli vuorovaikutuksessa. (Cascio & Shurygailo 2003; Sivunen 2007, 123, 220.)

Haastatteluissa informantit toivat esille, että virastosta puuttuu vielä selkeän keskustelukulttuurin pelisäännöt ja toimintatavat, jokaiselta hierarkian tasolta. Omaan uuteen rooliin liitettiin kuuluvaksi tiivistää päällikön, vuoromestareiden sekä asiantuntijoiden vuoropuhelua paikallistasolla, mutta yleisesti koettiin, että informaation saaminen alaisilta oli osin haasteellista. Itse ei aina huomattu kysyä, että mitä uutta jonkun tiimin palaverissa oli tullut esille. Matriisiohjauksen todettiin tuovan täten oman lisähaasteensa, sillä tiimeissä tuotetun uuden informaation määrän koettiin olevan melko suuri. Informantit peräänkuuluttivat sellaisen kulttuurin luomista, jossa myös alaiset ymmärtäisivät, että heillä saattaisi olla sellaista informaatiota, jota olisi syytä omalle esimiehelle kertoa.

...että itse saa informaatiota omilta alaisiltaan, niin sekin on osin haasteellista. Aina ei ymmärrä välttämättä kysyä, jos joku on esim. ollut jossakin tiimin palaverissa, että tuliko sieltä jotain uutta. Että sellaisen kulttuurin luominen, että myös nämä alaiset ymmärtää sen, että saattaa olla sellaista informaatiota, jota on syytä omalle esimiehelleen syytä kertoa, niin se vaatii vielä niin kuin terävöittämistä. (IN6)

Käytänteet tulisi luoda sellaisiksi, että alaiset oivaltaisivat itse tehdä työryhmyöskentelyyn osallistuessaan arviointia siitä, mikä informaatio olisi sellaista, jota on syytä kertoa oma-aloitteisesti eteenpäin ja myös omalle esimiehelle. Informantit kokivat, että heidän aikansa ei riitä siihen, että he kiertävät eri virkamiesten luona kysymässä, mitä uutta informaatiota heillä on.

5.3 Johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksen osaamisvaatimukset keskijohdossa

Tässä luvussa tarkastellaan johtajan/esimiehen työssä ja asemassa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista. Osa-alueita käsitellään siten, että tuodaan esille keskijohdon subjektiiviset näkemykset siitä, millaisia osaamisvaatimuksia liitettiin kuuluvaksi hajautetun organisaation johtamisviestintään. Tämä kappale kokonaisuudessaan vastaa tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen.

Vuorovaikutusosaamisesta tehdyssä sisällönanalyysissä informanttien alkuperäisilmauksista haettiin pelkistettyjä ilmauksia, joista voitiin erottaa kahdeksan kokonaisuutta. Näistä muodostettiin seuraavat alaluokat: *kyky teknologiavälitteiseen viestintään, kirjallisen viestinnän taito, kyky avoimeen dialogiin, kyky kuunnella, looginen ajattelu ja asioiden kiteyttäminen, esiintymistaidot, verkostoitumiskyky sekä kyky aktiiviseen vuorovaikutukseen*. Näitä alaluokkia käsitellään tarkemmin tässä luvussa. Kaikista tutkimuksen eri osa-alueiden alaluokista on muodostettu yhteiset yläluokat, pääluokat sekä yhdistävä luokka, jotka kaikki esitellään tutkimuksen johtopäätöksissä.

Kyky teknologiavälitteiseen viestintään: Hajautettujen organisaatioiden ja tiimien toiminnan elinehtona on todettu olevan oikeanlaiset viestintäteknologiset ratkaisut ja niiden käytön osaaminen. Teknologiavälitteinen kommunikointi auttaa hajautuneisuuden ulottuvuuksien ylittämässä ja sitä kautta mahdollistaa organisaation/tiimin tehokkaan toiminnan. (Berry 2011; Casio & Shurygailo 2003; Kirkman ym. 2006; Mortensen & Hinds 2001; Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Virolainen 2010; Wakefield 2008.) Sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttö ei kuitenkaan aina ole itsestään selvää, varsinkin jos kyse on vanhemmista työntekijöistä. Oikeiden kommunikaatiovälineiden valinta sekä niiden käyttömahdollisuudet tuovat jo omat vaatimuksensa osaamiseen. Sähköpostia käytetään laajasti hajautettujen ryhmien työskentelyssä, mutta sen on todettu olevan hidas ja tärkeillä viesteillä on vaara hukkaa viestitulvaan. Video- ja puhelin-konferenssit vaativat yhteisten pelisääntöjen osaamista, mm. puheenvuorojen ja muun materiaalin jakamiseen liittyen. (Kokko ym. 2003.)

Haastatteluissa kaikki informantit toivat esille teknologiavälitteisen viestinnän ja sen osaamisen osana jokapäiväistä arkista toimintaa. Eniten haastateltavat mainitsivat teknologisista työkaluista perinteisen sähköpostin, jonka suurimmaksi haasteeksi todettiin sen suuri määrä sekä olennaisten asioiden löytämisen vaikeus viestimassasta. Sähköpostin käyttöön liittyi myös ajallinen haaste, sillä sen koettiin vievän liiaksi aikaa muilta töiltä ja mm. alaisten kanssa käytävältä kasvokkaiseelta viestinnältä. Joissain tapauksissa sen todettiin olevan myös liian hidas, mm. akuutteja häiriötilanteita hoidettaessa. Toisena merkittävänä teknologiaviestintäkanavana mainittiin videoneuvottelut. Kukaan ei tuonut esille, että sen käytössä olisi teknisen osaamisen vajetta, mutta kokousten sisältöön kiinnitettiin huomiota. Keskijohto toivoi, että niissä käsitellään enemmän heidän työtään koskevia, toiminnallisempia asioita. Videoneuvottelun todettiin olevan myös erityisen huono kanava uusien asioiden ideointiin ja kehittämistyöhön. Haasteena videoyhteyden käytössä tuli esiin myös se, miten hankalaa oli saada kaikki osalliset motivoitua kuuntelemaan ja olemaan aktiivisia kokouksen aiheesta. Koska teknologia kuului kohdeorganisaation toimialaan vahvana elementtinä, koettiin sen käyttö kuitenkin itsensänselvyytenä. Haasteita keskijohdolle asetti oman tietotaidon ylläpitäminen erilaisista järjestelmistä ja muutosten perässä pysyminen.

...tietotaidon päivittäminen, sen operatiivisen toiminnan ja logistiikan ja ihan teknisten asioidenkin osalta, vaatii itseltäkin tiedon päivittämistä. Itse näkisin, että haasteena meillä on joka päivä, että sä pidät itses ajan tasalla ja päivität tiedot sitä myöden kun muutoksia tulee. (IN1)

Kirjallisen viestinnän taito: Kommunikaatiotaidot voidaan erotella sekä suulliseen että kirjalliseen kommunikaatiotaitoon. Sähköisen viestinnän yleistymisen myötä kirjallinen kommunikaatiotaito on organisaatioissa korostunut, varsinkin sähköposti on lisännyt merkittävästi kirjallista viestintää. (Kokko ym. 2003.) Haastatteluissa kirjallisen viestinnän taitoa ei korostettu erityisesti, sillä sen koettiin kuuluvan automaattisesti julkisen organisaation byrokraattiseen ja dokumentoivaan toimintatapaan sekä jokaisen asiantuntijatyötä tekevän viranomaisen toimenkuvaan.

...kyllä siinä korostuu myös se kirjallisen aineiston tuottaminen, mutta myös oivallus siitä, että kukaan itse ei ole niin täydellinen, että hallitsee asiat laidasta laitaan. (IN6)

Kirjallisen aineiston tuottamisen osaaminen listattiin yhdeksi osaamisvaatimukseksi, mutta samassa tuotiin esiin, että kaikkia osa-alueita ei voi kuitenkaan hallita täydellisesti.

Kyky avoimeen dialogiin: Hajautettujen organisaatioiden ja tiimien onnistuneen toiminnan keskiössä on kommunikaatio, sen kaikissa eri muodoissa. Kommunikaation avainasema on perusteltavissa sen tuottamalla luottamuksella, johon puolestaan kuluu hajautetun työskentelyn toimivuus ja tehokkuus. Vuorovaikutuksen tapa voi vaihdella, mutta hajautettujen organisaatioiden johtajilla tulee olla avoin ja myönteinen asenne viestintään ja tiedonjakoon. (Vartiainen ym. 2004, 85; Sarker ym. 2011). Hajautettujen tiimien johtaminen vaatii myös kykyä osata antaa tukea alaisilleen. Tukea voi antaa eri tavoilla: tiedollisesti, välineellisesti tai emotionaalisesti. Tuki voi olla joko suoraa tai epäsuoraa, jolloin se ilmenee mm. kommentteina ja lausahduksina keskustelun yhteydessä. (Sivunen 2007, 113–115.)

Haastatteluissa informantit nostivat voimallisesti esille kaikessa johtamistoiminnassa avoimen vuorovaikutuksen tärkeyden. Sen osaamista kaivattiin niin johdossa kuin myös alaisten suunnalta. Tämän vuoksi monessa eri kohdassa informantit peräänkuuluttivatkin virastoon uudenlaisen keskustelukulttuurin synnyttämistä. Yksi informantti totesi, että maailman tärkeimpiä asioita on se, että esimies on helposti lähestyttävä; johtavassa asemassa olevan ovi ei saa työpaikalla olla kiinni, vaan ihmisten kanssa pitää pystyä olemaan avoimesti tekemisissä. Myös oikeanlaiseen keskustelutapaan kiinnitettiin huo-

mioita. Todettiin, että asioita ei saa tiuskimalla ja simputtamalla vietyä eteenpäin, vaan ihmisiä on osattava arvostaa ja tukea. Informantit toivat esiin laajasti myös julkisella sektorilla yleistyneen tiimityöskentelyn ja siihen entistä enemmän liittyvän vuorovaikutuksen.

Tiimityöskentely ja vuorovaikutus on tätä päivää. Sä et voi vaan olla ovi kiinni. Sun on pakko osata olla ihmisten kanssa tekemisissä, keskustelukykyinen. Sä et voi vaan käskyttää. Sellaista jaetun johtajuuden toimintamallia, sitä mä niin kuin näkisin, että jaettu johtajuus olisi se tapa, jonka ominaisuudet tulisi ymmärtää. (IN4)

...on jotenkin aika tärkeä seikka, että niitä sosiaalisia taitoja olis sitten päälliköillä ja itse kullakin. (IN6)

Informantit kokivat, että johtotehtävissä olevien pitää osata ja uskaltaa keskustella alaistensa ja muiden sidosryhmien kanssa, ja toimia viestinnällisenä esimerkkinä. Jos ohjaa väärin, on ymmärrettävä ja uskallettava ottaa "takapakkia". Jaettu johtajuus nähtiin myös asiana, jonka ominaisuudet pitäisi johdossa ymmärtää.

Kyky kuunnella: Hajautetuissa organisaatioissa on todettu huomaavaisuudella sekä muiden huomioon ottamisella olevan erityisen tärkeä rooli, sillä ne auttavat vähentämään työntekijöiden epäilyä siitä, että heidät on unohdettu tai he ovat ns. informaatiopimennossa. Empaattisuus ja kuuntelemisen taito nousevat täten olennaisiksi johtajan ominaisuuksiksi. Näiden taitojen avulla johtaja kykenee myös havaitsemaan työntekijöidensä tarpeet näkemättä heidän ei-kielellisiä viestejään. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.) Informantit liittivät esimiestyöhön kuuluvaksi vahvasti myös kuuntelun taidon. Sitä kautta oli mahdollista analysoida ja arvioida enemmän alaisten ja työyhteisön toimintaa sekä vetää toiminnasta johtopäätöksiä, ja tehdä niistä sitten toimintaa kehittäviä päätöksiä. Kuunteluun liitettiin yleisesti "herkät korvat", jolla tarkoitettiin sitä, että pitää osata kuunnella ja kuulla asioita, myös sanojen takana, ja vaikka ei olisi järjestetty mitään virallista henkilöstön keskustelu- tai kuulemistilaisuutta. Kuuntelua piti informanttien mielestä "harrastaa" jatkuvasti.

...tähän esimiehisyteen liittyy aika vahvasti, että pitää osata kuunnella, ei järeäpäisesti vaan viedä jotakin eteenpäin, vaan yrittää myös hakea sieltä niitä kompromissiratkaisuja sinne, minne ne kuuluu. Ei ne tietysti kaikkeen sovellu, mutta se kuuntelemisen taito viestinnässä, sille mä laittaisin kuitenkin aika paljon sit painoarvoa, mitä on nyt kokemusta itse hankkinut. (IN6)

Kuuntelun koettiin osoittavan arvostusta toisia kohtaan ja sillä nähtiin olevan yhteys myös työhyvinvointiin. Esille nousi myös tasapuolisuuden osoittaminen; kuuntelemisella oli mahdollisuus osoittaa, että toiminnan kehittämiseen voi osallistua tasapuolisesti kaikki ja kaikkien ideoita otetaan vastaan ja niitä kuunnellaan.

Looginen ajattelu ja asioiden kiteyttäminen: Tavoitteiden asettamisen on todettu olevan hajautettujen tiimien johtamiseen liittyvä keskeinen haaste. Tiimin johtajilta odotetaan kykyä selkiyttää asioita ja konkretisoida tavoitteet tiimille; viedä ne työn tekemisen tasolle. Tavoitteiden selkiyttäminen vaatii keskustelua tiimin kanssa tavoitteista, mutta myös sitä, että johtaja osaa antaa konkreettisia ohjeita ja sanallistaa tavoitteet kaikille mahdollisimman kirkkkaiksi. (Sivunen 2007, 107.) Hajautettu työ vaatii myös erityisiä koordinointi- ja organisointitaitoja, mikä liittyy useisiin prosessien ja projektikokonaisuuksien hallintaan. (Vartiainen ym. 2004, 87.)

Kukin informantti toi esiin omalla tavallaan johtamiseen liittyvän loogisen ajattelun osaamisen. Se ilmeni useimmiten tavalla, joka liitettiin asioiden kokonaisuuksien hallintaan, organisointiin, tavoitteisiin sekä ihmisten kanssa toimimiseen, mutta myös omaan tekemiseen ja sen pohtimiseen. Ajoittainen pysähtyminen ja itsensä "peiliin katsominen" mainittiin tärkeinä johtamiseen liittyvinä asioina. Oli olennaista miettiä, tekikö itse oikeita asioita ja miten itse työyhteisössä toimi. Pohdintana tuli esille tulostavoitteet ja se, ovatko ne kohdallaan, ja miten itse osaa kohdentaa tavoitteet oikeille henkilöille ja tuoda niitä esiin johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi. Muutosten yhteydessä asia koettiin vaikeutuvan entisestään. Alla oleva kommentti kuvastaa asioiden ja ihmisten johdonmukaiseen johtamiseen liittyvää osaamisvaatimusta.

...ihmisen käsittelyyn liittyvää, ja siihen tekemiseen sillä tavalla, että osaat olla johdonmukainen ja tiedät, mitä sinulta odotetaan. Ne asiat ja henkilöt, mitä sä johdat, että sulla on jonkinlainen käsitys... (IN1)

Loogiseen ja johdonmukaiseen ajatteluun sekä toimintatapaan liitettiin saumattomasti myös asioiden yksinkertaistaminen ja kiteyttäminen. Informantit kertoivat arvostavansa sellaisia henkilöitä, jotka osasivat yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi kertoa vaikean asian. Tiedon määrän koettiin olevan koko virastotasolla suuri, jolloin keskijohdon haasteeksi tuli omille alaisilleen olennaisten asioiden poimiminen massasta sekä vaikeiden asioiden tiivis esittäminen. Myös aika oli yksi olennainen tekijä, joka tuotiin esiin asioiden tiivistämisen yhteydessä; pitkät raportit veivät paljon aikaa ja varsinkin operatiivisen henkilöstön kanssa infoihin sekä koulutuksiin irrotettavan ajan määrä oli erityksen rajallinen.

...että pystyis yksinkertaistamaan asiat, jos semmonen taito olisi, niin se olisi kultaakin kalliimpi, koska meillä tahtoo olla se synti, niin power pointeista kuin muistakin teksteistä tahtoo tulla liian pitkiä, niin ihmiset ei jaksa niitä lukea. Ja kun on tiedon ähky jo, niin mahdollisimman lyhyesti, ytimekkäästi, mieluummin kuvana esittää se asia. (IN3)

Haastatteluissa ilmeni, että osa informanteista pyrki itse konkretisoimaan ja pelkistämään asioita muun muassa kuvien avulla, jotta kokonaisuuksien hahmottaminen olisi helpompaa. Jotkut käyttivät tätä tapaa hyväksi kehityskeskusteluissa ja kertoivat sen olevan hyvä työkalu myös yleisesti strategiaan liittyvien asiakokonaisuuksien esittämisessä.

Esiintymistaidot: Esiintymistaidot liittyvät yhtenä osana viestintätaitoihin. Sen voidaan katsoa heijastavan osaltaan myös johtajan johtamistyyliä. Koska hajautetussa organisaatiossa johtaja ei voi luottaa karsimaansa ja persoonallisiin vahvuuksiin siinä määrin kuin perinteisen organisaation johdossa oleva, tulee hänen näkyvyytensä vahvistamiseksi kiinnittää erityistä huomiota johtamistyyliin muun muassa päätöksenteossa, kontrolloinnissa, osallistamisessa sekä luottamuksen synnyttämisessä. (Vartiainen ym. 2004, 86.) Koska tämän tutkimuksen informantit työskentelevät hajautuneessa organisaatiossa, mutta toimivat myös esimiesasemassa paikallistasolla, niin sanotussa perinteisessä organisaatiomallissa, liitettiin esiintymistaito yhdeksi keskijohdon vuorovaikutukseen liittyväksi osaamisvaateeksi omana osa-alueenaan. Se ei kuitenkaan tullut esiin korostuneessa asemassa, vain muutamat kommentit sivusivat esiintymistä ja puheviestinnän osaamista paikallistason johtamiseen liittyen. Ne, jotka asian mainitsivat, liittivät esiintymiseen yleisesti erilaisten ohjeiden ja määräysten antamisen, kuten myös opastamisen ja ohjaamisen sekä myös oman esimerkillisen käyttäytymisen. Sillä, miten hyvin näistä suoriutui ja kuinka vakuuttava sekä vaikuttava osasi olla, koettiin olevan merkitystä myös ko. henkilön luotettavuuden syntymiseen.

Toivottavasti se esimerkki mitä näyttää, olisi hyvää ja eteenpäin vievää. Oon huomannut, että sillä pystyy vaikuttamaan niihin ihmisiin, koska ne seuraa, varsinkin alaiset seuraa kaiken liikkeen, mitä minä teen... pitää osata olla ihmisten edessä, pitää saada suu auki, pitää pystyä käskemään, määräämään, neuvoamaan, opastamaan, ohjaamaan. (IN3)

Olisi hyvä olla hyvinkin esiintymistaitoinen. Että tää puheviestintä on kohdallaan, se on aivan ykkösjuttuja, että osais sen homman hoitaa. (IN6)

Vaikka esiintymistaito ei tullutkaan informanttien kommenteissa erityisen selkeästi esille, voidaan kuitenkin olettaa heidän odottavan omalta esimieheltään sekä muulta ylimmältä johdolta vastaavia johtamistyyliin liitettäviä ominaisuuksia kuin he odottivat itseltäänkin. Päätöksentekoa, kontrollointia sekä osallistamista on käsitelty jo aiemmissa luvuissa.

Verkostoitumiskyky: Tiimin rakenteella on todettu olevan selkeä vaikutus jäsenten väliseen vuorovaikutukseen; muun muassa niillä tiimeillä, joissa enemmistö on samassa toimipisteessä, on haasteellisempaa kommunikoida niin sanotusti etäjäsensilleen kuin sellaisissa tiimeissä, jossa kaikki ovat tasaisesti hajautuneena. Vuorovaikutukseen vaikuttaa maantieteellisen ulottuvuuden lisäksi vuorovaikutuksen muoto sekä henkilökohtaiset syyt. Teknologian välityksellä kynnys yhteydenottoon on suurempi kuin kasvokkain, ja mikäli henkilö ei itse ole tarpeeksi aktiivinen tiedon hankinnassa ja sen jakamisessa, jää hän usein vuorovaikutuksen ulkopuolelle. (Sivunen 2007, 93–95.) Julkishallinnossa verkostoissa toimimiseen liitetään useimmiten asiantuntijuus, mutta myös vuorovaikutustaidot. Tärkeää on ymmärtää vuorovaikutuksen luonne; onko kyse tiedonvälityksestä vai -vaihdoista. (Virtanen & Stenvall 2010, 85, 97, 202.) Hajautunutta organisaatiota tai tiimiä voidaan täten tarkastella myös verkosto-käsitteen alla; toiminta voi olla verkostoitunutta maantieteellisesti eri toimipisteiden välillä. Mikäli verkosto toimii, vaaditaan tiimin johtajilta, mutta myös muilta asiantuntijoilta, osaamista teknologiseen viestintään sekä kykyä oma-aloitteiseen ja aktiiviseen yhteydenpitoon verkoston eri jäsenten kesken.

Informantit näkivät verkostoitumisen ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen osaamisen tärkeänä viraston sisällä, kaikkien eri toimipisteiden välillä, mutta vahvemmin sillä koettiin olevan merkitystä kuitenkin viraston ulkopuolella. Oman sisäisen verkoston koettiin olevan eräänlainen "tuki", josta oli helppo pyytää apua tarvittaessa. Keskijohdon yhdeksi tärkeimmäksi verkostoksi nousi omat kollegat, joiden koettiin olevan erityisen merkityksellisiä muun muassa vertaistuen saamisessa. Henkilöt tunsivat maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta hyvin toisensa ja kommunikointi verkostossa koettiin epämuodolliseksi, vaikka se tapahtuikin teknologiavälitteisesti. Ylimmän johdon ja keskushallinnon suuntaan vuorovaikutus oli enemmän muodollista ja sillä oli useimmiten aina oma funktionsa. Verkoston koettiin kuitenkin toimivan ja painoarvoa laitettiin omalle vuorovaikutusaktiivisuudelle. Viraston ulkopuolella verkostoitumiskyvyllä nähtiin olevan kuitenkin vielä suurempi painoarvo, koska yhteistyökumppaneita oli sekä alueellisesti että valtakunnallisesti paljon.

...verkostoitumiskyky on sellainen, mikä olisi hyvä olla. Yhteistyökumppaneita on alueella niin paljon. Kun tulee uutta asiaa eri toimialoilta, että ymmärtää, osaa sen hahmotta ja oivaltaa nopeasti uusia asioita. (IN4)

Yks tärkeä seikka on myös sidosryhmäyhteistyö ja näkyminen ja oleminen tuolla muittenkin viranomaisten foorumeilla. (IN6)

Olellaisena asiana nähtiin omien virkamiesten esiintyminen muiden viranomaisten foorumeilla, mikä vaati onnistuakseen koko viraston johdolta, sekä myös muilta asiantuntijoilta, hyvää verkostoitumiskykyä ja sidosryhmäyhteistyötä.

Kyky aktiiviseen vuorovaikutukseen: Kasvokkain tai välittyneesti tapahtuvaa vuorovaikutuksen tiheyttä eli aktiivisuutta, sekä sen sisältöä ja välineitä, pidetään kaikkein olellaisimpana tekijänä hajautetussa työskentelyssä. Olellaista on, että johtavassa asemassa olevat henkilöt ymmärtävät muodollisen/virallisen ja epämuodollisen/epävirallisen kommunikoinnin ominaisuudet ja osaavat käyttää molempia aktiivisesti, myös hajautetussa organisaatiossa. Muodollista kommunikointia on helppo käyttää rutiininomaisten asioiden hoitoon, kuten esimerkiksi aikatauluihin, osallistujiin, työjärjestykseen, sillä käytetty kieli tämän kaltaisissa asioissa on melko köyhää. Epämuodollisen kommunikoinnin avulla on todettu uusien ja suunnittelemattomien asioiden eteenpäin viemisen ja kehittämisen onnistuvan, sillä kieli on tällöin sisällöltään rikasta ja vapaamuotoista, ja sillä on positiivinen vaikutus jäsenten työtyytyväisyyteen. Fyysisen läheisyyden on todettu mahdollistavan rikkaan virallisen ja epävirallisen viestinnän, mutta koska hajautetussa organisaatiossa kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on vähän, tulisi johdon pystyä synnyttämään läsnäolon ja tilannetietoisuuden tunne uusilla toimintamalleilla ja -tavoilla korvaten maantieteellisyydestä johtuvat puutteelliset kanavat. (Vartiainen ym. 2004, 47–48.) Hajautetussa työskentelyssä vuorovaikutuksen aktiivisuuden vaikuttaa olellaisesti johtajan viestinnän määrä ja aktiivisuus yhteydenpidossa tiimin jäseniin sekä hänen kykynsä kannustaa tiimin jäseniä keskenään tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa (Sivunen 2007, 110).

Haastatteluissa informantit nostivat esille yleisesti kaikessa johtamistyössä vuorovaikutustaitojen osaamisen. He pitivät isompana asiana sitä, että itse kykeni kertomaan ja viestimään ajatuksia muille, mutta myös sitä, että he saivat tarvittavan tiedon sen eteenpäin viemiseksi. Olellaisena asiana pidettiin myös muilta kysymistä sekä asioiden delegointia.

...pidät sun tärkeät pelihenkilöt tietoisena siitä, missä mennään. Se on entistä tärkeämpää, että sun esimies ja muiden yksiköiden päälliköt tietävät. On tärkeää viestiä ja kertoa. Jos ajatellaan, että ollaan samassa tilassa, niin näkee päivittäin henkilön ja voi kertoa, mutta jos ollaan hajautettuna, niin sun täytyy ymmärtää ja miettiä, miten sä pidät sen oman esimiehen ja kollegat tietoisena, missä mennään. (IN4)

...että itse pystyis, oppis paremmin hahmottamaan, mistä kaikesta pitää viestiä ja miten tavoittas ne kaikki henkilöt, joille kuuluu viestiä. Siinä on vielä se hassu tilanne, että ihmiset on niin erilaisia; joku on sitä mieltä, että hänen pitää tietää ihan kaikki, vaikka se ei omaan työhön liittyisikään. (IN5)

Viraston hierarkisuus tuotiin esiin ja kunkin virkamiehen oma tehtäväkenttä, johon aktiivinen tiedon tuottaminen ja jakaminen kuuluivat. Samassa tilassa olevien kanssa vuorovaikutuksen koettiin olevan osaltaan helppoakin, mutta pohdintaa aiheutti hajautettu työskentely ja tilannetietoisuuden ylläpitäminen.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset

Johtamisviestinnän on todettu olevan johtamisen väline, jolla johto pyrkii ohjaamaan organisaationsa toimintaa. Sen kautta voidaan tarkastella organisaatiossa tapahtuvaa viestintää johdon näkökulmasta. (Salminen 2001, 68.) Onnistuneen johtamisviestinnän toteuttaminen on haasteellista perinteisessä organisaatiossakin, mutta hajautettu, virtuaalinen organisaatio, haastaa johtamisen ja siihen liittyvän viestinnän entistä voimallisemmin; tehtävänä on ylittää vuorovaikutuksen epäselvyys sekä tulkinnanvaraisuus ilman fyysistä läsnäoloa ja kasvokkaisviestinnällä vaikuttamista, ja saavuttaa täten itseohjautuvien tiimien/alaisten luottamus tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. (Kirkman ym. 2006, Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Zigurs 2003.) Oman lisähaasteensa johtamisviestintää tuo matriisissa toimiva organisaatio, jossa vastuurajat ovat epäselvät sekä ristikkäisohjaus aiheuttaa valtataistelua (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 35–36).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yllä esitetyistä lähtökohdista julkisella sektorilla toimivan viraston johtamisviestintää. Näkökulmana oli keskijohdon subjektiiviset näkemykset ja kokemukset johtamisviestintään liittyvistä haasteista sekä vuorovaikutuksen osaamisvaatimuksista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia kokonaisuutena ja niistä vedettyjä johtopäätöksiä esittäen lopuksi käytännön toimenpide-ehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Edeltävien tarkastelujen pohjalta voidaan todeta, että johtamisviestintään hajautetussa organisaatiossa vaikuttavat hajautuneisuuden ulottuvuudet sekä niiden esiintyvyyden määrä. Johtamisviestinnän haasteellisuus lisääntyy toimintaympäristön kompleksisuuden lisääntymisen myötä. Mikäli hajautuneisuus on maantieteellistä, ajallista, kulttuurista sekä organisatorista, tuovat ne kaikki omalta osaltaan erityispiirteitä ja vaikutteita johdon viestintään sekä vuorovaikutuksen tapaan. (vrt. Sivunen 2007; Zigurs 2003.)

Johtamisviestinnän haasteita on tarkasteltu tässä tutkimuksessa *merkitysten ja kokemusten* kautta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että hajautetun ja matriisiohjatun julkisen viraston johtamisviestintään haasteita luovat *selkeiden tavoitteiden, roolien, pelisääntöjen sekä perustellun päätöksenteon puuttuminen sekä työn tuen vähäisyys ja itseohjautuvuus*. Haasteita lisäävät myös *vallan ja vastuun jakautuminen, yksilöiden tunteminen ja arvostus, ammatillinen itsetunto sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus*.

Johtamisviestintään liittyä kiinteästi johdon vuorovaikutus ja siihen kuuluvat osaamisvaatimukset. Tässä tutkimuksessa esitettyjen tarkastelujen pohjalta voidaan todeta, että keskijohdolla tulisi olla *kykyä käyttää teknologiavälitteistä viestintää, tuottaa kirjallista materiaalia, kykyä osallistua avoimeen dialogiin ja kuunnella, kykyä ajatella*

asioita loogisesti ja kiteyttää niitä, kyetä hyvään ja vaikuttavaan esiintymiseen, kykyä verkostoitua sekä olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri osapuolten kanssa.

Yllä esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että hajautettujen organisaatioiden johtamisviestintään liittyvät haasteet ja osaamisvaatimukset keskijohdossa ovat osittain samoja kuin mitä on voitu nähdä perinteistenkin organisaatioiden johtamisessa, mutta osa niistä nousee korostuneeseen asemaan (vrt. Kokko ym. 2003; Vartiainen ym. 2004.) Hajautetun ja matriisiohjatun julkisen organisaation keskijohdon näkemät keskeisimmät haasteet ja osaamisvaateet johtamisviestinnän osalta on listattu alaluokiksi taulukossa 1. Alaluokista tutkija on synnyttänyt yläluokat. Yläluokista on muodostettu pääluokat, jotka kulminoituvat tutkimuskysymyksiin. Lopuksi on muodostettu yhdistävä luokka, joka toimii tämän tutkimuksen kokoavana käsitteenä.

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<u>HAASTEET:</u> * Työn tuki ja itseohjautuvuus * Valta ja vastuu <u>OSAAMISVAATEET:</u> * Looginen ajattelu ja asioiden kiteyttäminen * Esiintymistaidot	Luottamuksen synnyttäminen	Johtamisen viestintähaasteet	Keskijohdon näkemys hajautetun organisaation johtamisviestinnästä
<u>HAASTEET:</u> * Selkeä ja perusteltu päätöksenteko * Yksilöiden tunteminen ja arvostus <u>OSAAMISVAATEET:</u> * Kyky kuunnella * Kyky avoimeen dialogiin	Me-hengen luominen	hajautetussa organisaatiossa keskijohdon näkökulmasta	
<u>HAASTEET:</u> * Selkeät tavoitteet * Selkeät roolit ja pelisäännöt <u>OSAAMISVAATEET:</u> * Kirjallisen viestinnän taito * Kyky teknologiavälitteiseen viestintään	Ilmapiirin ja kulttuurin luominen	Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset hajautetussa organisaatiossa	
<u>HAASTEET:</u> * Ammatillinen itsetunto * Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus <u>OSAAMISVAATEET:</u> * Kyky aktiiviseen vuorovaikutukseen * Verkostoitumiskyky	Yhteisöllisyyden saavuttaminen	keskijohdon näkökulmasta	

Taulukko 1 Keskeiset tulokset ja kokoavan käsitteen muodostuminen

Taulukko 1 esittää kiteytettynä tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden muodostumisen. Yllä esitetyn taulukon pohjalta tuloksia tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin yläluokittain: *luottamuksen synnyttäminen, me-hengen luominen, ilmapiirin ja kulttuurin luominen sekä yhteisöllisyyden saavuttaminen.*

Luottamuksen synnyttäminen: Hajautetussa työskentelyssä avainasemaan on monissa tutkimuksissa nostettu tiimin/organisaation jäsenten keskinäinen luottamus ja sen keskeinen merkitys toiminnan onnistumiseen ja tehokkuuteen (Dubé & Robey 2008; Kirkman ym. 2006; Morgan ym. 2014; Sarker ym. 2011; Sivunen 2007; Staples & Webster 2008; Vartiainen ym. 2004; Virolainen 2010; Webster & Wong 2008). Myös tässä tutkimuksessa keskijohto näki luottamuksen olennaisena tekijänä tapausorganisaation toiminnan sujuvuudessa ja tehokkuudessa. Luottamuksellisuus nostettiin esiin monien eri asioiden yhteydessä viitaten sekä omaan esimiehisytyteen, mutta myös alaisena olemiseen ja oman esimiehen sekä ylimmän johdon kanssa toimimiseen. Viraston nopea muutostahti sekä lyhyen historian aikana koetut ongelmat koettiin vielä vaikuttavan osittain negatiivisesti luottamuksen synnyttämiseen. Tässä tutkimuksessa luottamuksen synnyttämiseen liittyviksi kokonaisuuksiksi muodostui työn tuki ja itseohjautuvuus sekä valta ja vastuu. Myös kyky asioiden loogiseen ajatteluun ja kiteyttämiseen sekä esiintymistaidot koettiin vaikuttavan luottamuksen saavuttamiseen.

Yllä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että konkreettisesti luottamuksen tärkeys nähtiin heijastuvan erityisesti työn tukeen ja itseohjautuvuuteen liittyvissä asiakokonaisuuksissa. Vaikka keskijohto työskenteli maantieteellisesti eri toimipisteessä kuin ylin johto ja muut esikuntatoimintoja hoitavat virkamiehet, ei sen katsottu kuitenkaan vaikuttavan tarvittavan tuen saamiseen. Viraston toimintakulttuurin voidaan katsoa olevan muotoutunut tiedon pyytämisen osalta reaktiiviseksi, jolloin tukea sai aina kun sitä pyysi; oma aktiivisuus oli kuitenkin olennaista (vrt. Virolainen 2010, 151). Tukea ei kuitenkaan koettu tarvittavan päivittäin, vaan yleisesti ainoastaan erilaisissa ongelma- ja häiriötilanteissa. Muuten keskijohto toivoi saavansa työskennellä ilman tiukkaa kontrollia, valvontaa ja raportointia esimiehen johtamistyylin ollessa enemmänkin mentoroiva tai fasilitoiva (vrt. Schweitzer & Duxbury 2010, Sivunen 2007.) Työn itsenäisyydestä ja etäällä työskentelystä nautittiin (ks. Vartiainen ym. 2004). Tämä heijastaa sitä, että keskijohdon lähtökohta työn tekemiselle oli ylimmän johdon luottamus, jotta he pystyivät itsenäisesti toimimaan ja vakiinnuttamaan prosesseja paikallisella tasolla (ks. Cascio & Shurygailo 2003) sekä tekemään sovitut asiat. Vaikka matriisin ristikkäisohjaus tuo useimmiten johtamiseen ristiriitaisuutta (ks. Lämsä & Hautala 2005), tätä ei keskijohto tässä tutkimuksessa kuitenkaan nähnyt erityisen ongelmallisena, sillä matriisiohjaus liittyi enemmän hallinnollisiin kuin operatiivisiin tehtäviin. Vaikka esimiehen ja ylimmän johdon tukea ei kaivattu, tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin erittäin vahvana esiin

vertaistuki ja sen puuttuminen. Keskijohto kaipasi säännönmukaisia kokoontumisia kollegoiden kanssa, jolloin olisi mahdollista jakaa arkipäivään liittyviä ongelmia ja käydä asioita läpi erilaisen koettujen casejen avulla. Tämä helpottaisi yhdenmukaisten toimintamallien kehittämistä sekä johtamisviestinnän yhdenmukaisuutta, sillä viraston henkilöstö on hyvin verkottunut keskenään ja nopeaa tiedonvaihtoa tapahtuu maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevien keskusten välillä. Itseohjautuvuutta pidettiin yleisesti hyvänä asiana, mutta sen nähtiin kuitenkin aiheuttavan haasteita silloin, jos ei yhteistä työnäkyä sekä tavoitteita oltu määritelty, eikä niistä oltu kaikille kerrottu.

Tässä tutkimuksessa luottamusky symys tuli esille myös keskusteltaessa vallasta ja vastuusta. Keskijohto näki, että tällä hetkellä he olivat viraston päätöksenteosta melko etäällä tai jopa täysin "ulkona". Päätöksentekoon osallistumisella koettiin olevan sitouttava merkitys ja sitä kautta myös luottamus ammatilliseen osaamiseen. Matriisiohjauksen koettiin joidenkin asioiden vastuukysymysten osalta tuovan ristiriitaisuutta. Keskijohto koki, että ei päässyt sellaisten asioiden päätöksentekoon mukaan, joilla oli vaikutusta operatiiviseen toimintaan, josta he vastasivat, muun muassa työvuorosuunnittelu nousi konkreettisena esimerkkinä esille. (ks. Karlöf & Helin Lövingsson 2006). Vastuunkannon osalta tämä tutkimus osoitti, että keskijohdon ajattelumallia omassa johtamistyössään siivitti vielä perinteinen linjaorganisaation selkeys ja hierarkia; heillä oli itsellään vahva luottamus siihen, että omat alaiset tekevät, mitä pitääkin tehdä.

Luottamuksen synnyttäminen ja osoitus voidaan nähdä myös vuorovaikutukseen liittyvinä osaamisvaatimuksina, varsinkin loogisessa ajattelussa ja asioiden kiteyttämisessä sekä esiintymistaidoissa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hajautetun työskentelyn johtaminen vaatii ihmisten johtamisen lisäksi selkeää asioiden johtamista; selkeää organisointia ja koordinoitua (Vartiainen ym. 2004, 87) sekä tavoitteiden selkiyttämistä (Sivunen 2007, 107). Yksilötasolla vaaditaan myös itsensä johtamista (Kokko ym. 2003, 271–274).

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa kokonaisuutena tukevan myös yllä esitettyjä teemoja. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että keskijohdon tulisi osata hyvin selkiyttää ja konkretisoida tavoitteet omille alaisilleen, jotta ne pystytään viemään tekemiseen liittyvälle tasolle. Osaamisvaatimusta korostaa se, keskijohto ei kokenut pääsevänsä itse juurikaan vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, vaan ne tulivat heille niin sanotusti ylhäältä annettuina. Täten sitoutuminen tavoitteisiin koettiin haastavampana. Sekä tavoitteiden että muun informaation osalta keskijohdon tuli pystyä yksinkertaistamaan ja kiteyttämään asioita viestiessään niistä eteenpäin. Tällä oli merkitystä heidän uskottavuuteensa johtotehtävissä, ja sitä kautta myös henkilöstön luottamuksen synnyttämiseen. Tähän liittyi myös kyky esiintyä vakuuttavasti, sillä heidän tehtävänä oli välittää erilaisia ohjeita ja määräyksiä eteenpäin, sekä opastaa ja ohjata omia alaisiaan, ja näyttää omaa esimerkkiä muille. Samoja piirteitä odotettiin ylimmältä johdolta heidän suuntaansa. Oman itsensä johtamista myös peräänkuulutettiin, mikä heijastui

useissa kommentteissa "peiliin katsomisen" tärkeydellä. Vaikka ylimmän johdon ja keskijohdon keskinäisestä luottamuksesta tuli tässä tutkimuksessa esiin moniakkin vahvistavia piirteitä, niin organisaation monet muutokset sekä historiaan liittyvät näkökulmien ristiriitaisuudet heijastuivat kuitenkin osittain luottamusta heikentävänä asiana. Luottamuksen osittainen puute tulee esille alla olevasta kommentista.

...tunne siitä, että kyllä se historia siellä silloin tällöin kummittelee... Koen joskus, että kaikkiin päälliköihin ei kaikissa tilanteissa edelleenkään luoteta. Sel-lainen fiilis joskus tulee. (IN5)

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää samansuuntaisena Virolaisen (2010) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin organisaation negatiiviseksi koetuilla menneisyyden tapahtumilla olevan pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation ilmapiiriin.

Me-hengen luominen: Hajautetun työskentelyn on osoitettu olevan monilla osa-alueilla vaikeampaa kuin perinteisessä, samassa pisteessä tapahtuvassa työskentelyssä. Yksi merkittävä haaste hajautetuissa organisaatioissa on me-hengen luominen, sillä yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta on eripaikkaisuuden vuoksi vaikeampi saavuttaa. (Vartiainen ym. 2004; Virolainen 2010). Samankaltaisia tuloksia oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Me-hengen luomisen haasteeseen liittyivät selkeän ja perustellun päätöksenteon vaatimus sekä yksilöiden tunteminen ja arvostus. Hyvää mehenkeä todettiin vahvistavan myös johdon kyky kuunnella alaisiaan sekä osallistua avoimesti käytäviin dialogeihin.

Virolainen (2010) osoitti, että me-henki koetaan muodostuvan pääosin yhdessä tekemisellä, yhteisten työtehtävien kautta, ja sitä vahvasti entisestään niissä onnistuminen. Koska edellä mainitussa vallan ja vastuun -osa-alueessa tuli jo esille keskijohdon päätöksenteon heikko osallistumismahdollisuus, oli tällä vaikutusta siihen, että keskijohto koki päätöksenteossa jääneen yhdessä tekemisen ulkopuolelle ja jotkut jopa mainitsivat tämän passivoivan heidän osallistumishalukkuuttaan. Tästä johtuen päätöksenteolta odotettiin erityistä selkeyttä, linjakkuutta ja johdonmukaisuutta ymmärtäen päätöksen vaikutukset aina kokonaisuutena. Päätöksenteko hajautuneissa organisaatioissa onkin koettu haasteellisena sekä viestinnän että koordinaation monimutkaisuuden vuoksi (Kärkkäinen 2005, 93). Tässä tutkimuksessa keskijohdon haasteeksi nousi ensin oma ymmärrys päätösten taustalla olevista asioista ja perusteluista, ja tämän jälkeen päätösten eteenpäin vieni paikallistasolle sekä henkilöstön sitouttaminen tehtyihin päätöksiin.

Koska hajautuneessa organisaatioissa viestintä on pääosin teknologiavälitteistä ja tehtäväkeskeistä, on sen todettu heikentävän osaltaan jäsenten toisiinsa tutustumista (Sivunen 2007). Myös tehokkuusvaatimukset organisaatioissa ovat tänä päivänä kovat, jolloin maantieteellisesti eri toimipisteissä vierailu jää vähäiseksi. (Webster & Wong

2008). Julkisella sektorilla matkustamisen vähyyttä on lisännyt vielä entisestään kiristynyt taloudellinen tilanne. Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esiin kaikkien yhteisten kasvokkaisten tapaamisten selkeä vähentyminen viime vuosien aikana. Tällä koettiin olevan sekä me-henkeä että yleisesti yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus. Vaikka kaikki haastatellut informantit olivat työskennelleet virastossa jo melko pitkään, ja täten tunsivat paljon viraston henkilöstöä, todettiin henkilöstön vaihtuvuutta kuitenkin olevan jonkin verran ja osa avainhenkilöistä oli keskijohdolle vielä vieraita. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että mitä paremmin johto henkilökuntaansa tuntee, sitä parempi heidän kanssaan on viestiä ja ottaa heihin yhteyttä. Paikallistason johtamisessa esille tuli henkilöiden taustojen tunteminen ja sitä kautta myös parempi kykenevyys epämuodolliseen viestintään sekä arvostuksen osoittamiseen. Keskijohto oli sitä mieltä, että mitä kauempana henkilö on maantieteellisesti, sitä vaikeampaa on arvostuksen osoittaminen spontaanilla vuorovaikutuksella. Myös ylimmän johdon fyysisen läsnäolon puuttuminen, tai sen harva esiintyminen operatiivista työtä tekeville, nähtiin jonkin verran ongelmallisena. Sähköisen teknologiavälitteisen kirjallisen viestinnän ei katsottu aina riittävän päivystyssalissa työskenteleville, vaan keskijohdon tuli pyrkiä mahdollisuuksien mukaan "paikkaamaan" tätä vuorovaikutussuhdetta omalla läsnäolollaan ja kasvokkai-viestinnällä.

Me-henkeä voidaan katsoa vahvistettavan myös johdon kyvyllä osata kuunnella ja keskustella avoimesti henkilöstön kanssa. Empaattisuuden ja kuuntelemisen taidon on havaittu olevan hajautetussa organisaatiossa olennainen johtajan ominaisuus, sillä ne auttavat havaitsemaan työntekijöiden tarpeet ilman ei-kielellisiä viestejä. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.) Edellä todettu tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Johtamiseen liitettiin kuuluvaksi "herkät korvat", joiden avulla tuli osata kuulla asioita, joilla oli vaikutusta työyhteisön toimintaan. Kuuntelun jatkuva "harrastaminen" oli osoitus arvostuksesta sekä tasapuolisesta huomioonottamisesta. Tätä keskijohto vaati itseltään, mutta myös omalta esimieheltään ja ylimmältä johdolta. Johtamiseen ja siihen liittyvään "jutteluun" tulisi myös pyrkiä löytämään enemmän aikaa.

Organisaatiossa asiat ei mene eteenpäin, jos niistä ei kerro, ei tapahdu kehitystä tai muutosta... täällä nyrkki savessa tekee kaikki johtajatkin töitä, johtamisen sijasta, ja siinä jää vähemmän ja vähemmän aikaa tällaiselle vuorovaikutukselle... töitten määrä on sama tai enemmän, niin ei kerkiä senkään vertaamaan, mitä ennen. Juttelulla tarkoitan päivittäistä lähiesimiestyötä. (IN2)

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat myös aiempia tutkimuksia siinä, että hajautetun toiminnan keskiössä on kommunikaatio, johon johtajilla tulee olla avoin ja myönteinen asenne (ks. Vartiainen ym. 2004; Sarker ym. 2011). Vuorovaikutusta ja sen osaamista arvostettiin niin johdon kuin alaistenkin osalta. Edellä todettuun liittyi vahva näkemys

siitä, että virastoon kaivattiin uudenlaista, keskustelevampaa toimintakulttuuria: johdon tulisi olla helposti lähestyttävä, uskallettava avoimesti ottaa osaa keskusteluun ja toimia muutenkin viestinnällisenä esimerkkinä.

Ilmapiirin ja kulttuurin luominen: Hajautuneen organisaation yhtenä isompana haasteena on todettu olevan selkeät tavoitteet sekä niiden viestiminen ymmärrettävästi henkilöstölle (Bjorn & Ngwenyama 2009; Lipnack & Stamp 1999; Shin 2005; Vartiainen ym. 2004, 14; Zigurs 2003). Myös roolit ja toiminnan pelisäännöt tulisi kaikille olla selvät, sillä niillä on vaikutusta sekä henkilöiden ammatilliseen itsetuntoon että hyvinvointiin (Vartiainen ym. 2004, 152). Selkeiden roolien ja toimintamallien tärkeys korostuu entisestään matriisiohjatussa organisaatiossa (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 37).

Yllä esitetyn pohjalta tässä tutkimuksessa organisaation tavoitteiden, roolien ja pelisääntöjen voitiin katsoa omalta osaltaan muokkaavan organisaation ilmapiiriä ja synnyttävän toimintakulttuuria omanlaisekseen; kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden epäselvyys aiheutti ongelmia ja haasteita, etenkin kun virastorakenne oli moniulotteinen.

Aiemman tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että keskijohto koki toiminnan ajautuvan kaikissa toimipisteissä omiin suuntiinsa, mikäli tavoitteita ei ollut selkeästi määritetty, eikä yhteistä suuntaa ollut. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toiminnan solmukohdassa toimii keskijohto, jonka tehtävänä on "jalkauttaa" viraston tavoitteet eteenpäin omille alaisilleen. Vaikka keskijohto ei omasta mielestään päässyt kovin paljon vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, pidettiin "ylhäältä annettuja" tavoitteita kuitenkin melko hyvinä ja niiden merkitystä korostettiin toiminnan yhdenmukaisuuden ja tasapuolisuuden näkökulmasta. Tämä tutkimus osoitti myös, että keskijohto koki osaltaan rooliristiriitaa uusien toimenkuvamuutosten sekä käyttöönotetun matriisiohjauksen vuoksi. Osa piti uudistusta hyvänä ja selkeänä, mutta osalle se aiheutti hämmennystä. Roolien selkeyteen liitettiin voimallisesti myös tietoisuus yhteisistä pelisäännöistä. Matriisiohjauksessa molempien selkeyttä pidettiin olennaisena, sillä niiden koettiin helpottavan keskijohdon työtä.

Organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin vaikuttaa olennaisesti myös se, millainen on organisaation tapa viestiä ja millaiseksi kommunikointikulttuuri on muodostunut. Hajautetun organisaation elinehtona on osoitettu olevan teknologiavälitteisen viestinnän osaaminen (Berry 2011; Casio & Shurygailo 2003; Chang, Hung & Hsieh 2014; Kirkman ym. 2006; Mortensen & Hinds 2001; Reeves & Frust 2004; Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Virolainen 2010; Wakefield 2008), joka pitää sisällään myös kirjallisen viestinnän taidon. Näitä ominaisuuksia vaaditaan myös johdolta, jotta he pystyvät kannustamaan muita niiden käyttöön.

Yllä esitetyn pohjalta tässä tutkimuksessa tuli esille, että teknologiavälitteisten viestintävälineiden käyttö ja niiden osaaminen oli keskijohdossa jo melko rutiininomaista. Perinteinen sähköposti sekä videoneuvottelut olivat arkipäivää, mutta niitä ei pidetty

kuitenkaan ongelmattomina, eikä mitenkään kasvokkaisviestintää korvaavina. Haasteita osaamisen näkökulmasta keskijohdolle loivat kunkin kanavan sopivuus viestinnän sisältöön nähden sekä osallistuvuus ja motivoitavuus. Koettiin, että muun muassa videoneuvotteluiden tulisi pitää enemmän sisällään operatiiviseen toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia, jotka olivat heidän vastuullaan. Kirjallisen viestinnän taitoa myös peräänkuulutettiin, sillä se liittyi olennaisesti julkisen organisaation dokumentoituun toimintaan. Teknologiavälitteiset kanavat olivat myös lisänneet kirjallisen viestinnän tuottamista. Isoimpana ilmapiirin ja kulttuurin luomisen haasteena pidettiin kuitenkin yleisesti sitä, että viraston kommunikaatiokulttuuria ei koettu nykyisellään riittävän avoimeksi ja aktiiviseksi.

Jos puhutaan tehokkuudesta, niin varmaan saatas tehokkuutta sillä keskustelukulttuurin parantamisella. Mikä toisi sitten säästöjä. (IN3)

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että keskijohto toivoi kommunikaatiokulttuuria kehitettävän entisestään, koska sen nähtiin tuovan virastolle myös säästöjä, joita julkisessa toiminnassa koko ajan peräänkuulutettiin.

Yhteisöllisyyden saavuttaminen: Hajautettujen tiimien/organisaatioiden yhtenä koavana haasteena voidaan pitää yhteisöllisyyden luomista (ks. Sivunen 2007; Virolainen 2010). Yhteisöllisyyden saavuttamiseen vaikuttavat monet eri seikat, muun muassa avoimen viestintäkulttuurin on todettu vahvistavan jossain määrin yhteisöllisyyttä (Virolainen 2010), kuten myös toisten ihmisten tunteminen ja arvostus (Webster & Wong 2008). Viestintäkulttuuriin voidaan lukea kuuluvaksi myös palautteenanto, tuen saaminen ja viestintätapa, joita tässäkin tutkimuksessa on käsitelty. Myös hyvällä menegellä voidaan osoittaa yhteisöllisyyden tunnetta (ks. Virolainen 2010). Vaikka yhteisöllisyys on moniulotteinen käsite ja siihen voidaan sisällyttää edellä esiteltyt osakokonaisuudet, käsitellään tässä kappaleessa yhteisöllisyyden ilmentymistä ammatillisen itsetunnon ja avoimen sekä aktiivisen vuorovaikutuksen kautta, jotka nousivat tämän tutkimuksen tuloksissa esille. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä vaateista yhteisöllisyyden koettiin näyttäytyvän kyvyssä olla muiden ihmisten kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa sekä verkostoitumiskyvyssä.

Ammatillisen itsetunnon on todettu kärsivän, mikäli roolit organisaatiossa ovat epäselviä eikä palautetta saada (Vartiainen ym. 2004). Vaikka tässä tutkimuksessa keskijohto kokikin osittain rooliristiriitoja, ei edellä todettu tarkoittanut sitä, että keskijohdon ammatillinen itsetunto yksilötasolla olisi huono. Osaltaan tämä voi selittyä sillä, että kaikilla oli melko pitkä kokemus virastossa työskentelystä ja esimiesasemassa olemisesta. Hyvää ammatillista itsetuntoa vahvisti vielä se, että keskijohto halusi johtaa omana itsenään sekä esiintyä alaisilleen esimerkkiä antaen. Ammatillisen itsetunnon heikkous

tässä tutkimuksessa tuli puolestaan esiin koko työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna. Viraston ammatillinen identiteetti koettiin vielä melko hauraana ja sen arvostusta peräänkuulutettiin; varsinkin johtamisviestinnän nähtiin tässä olevan hyvä työkalu. Yhteisön heikko ammatillinen identiteetti selittyy osittain viraston johtamiseen liittyvillä aiemmilla negatiivisilla tapahtumilla ja niihin liittyvillä runsailla mediakirjoituksilla.

Edellä todetun pohjalta yhteisöllisyyden kokemiseen liittyy vahvasti viestintä ja siihen kuuluvat eri osa-alueet. Avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen osalta voidaan todeta tämän tutkimuksen tukevan aiempia tutkimuksia siinä, että kommunikaatio on keskeisin tekijä onnistuneessa ja tehokkaassa hajautetussa työskentelyssä. (mm. Berry 2011; Kirkman ym. 2006; Sarker ym. 2011; Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Wakefield ym. 2008). Tässä tutkimuksessa tuli esille, että keskijohto arvosti kasvokkaisviestintää, eikä sitä pystynyt heidän mielestään teknologiavälitteisesti korvaamaan. Tämä asetti heidän työnsä suurimmat viestinnälliset haasteet. Teknologiavälitteisen viestinnän todettiin olevan hyvä täydennys ja apu ylittää eripaikkaisuus, mutta sen sisältöön tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Vuorovaikutuksen tulisi keskijohdon mielestä olla säännönmukaista, suunniteltua ja johdettua kanavista riippumatta. Yhdenmukaisuus oli tärkeää, sillä heidän tehtävänä oli paikallisella tasolla "leikata huhuilta siivet" ja korjata väärä informaatio oikealla. Spontaani, epämuodollinen viestintä, koettiin vähäiseksi muiden kuin samassa toimipisteissä työskentelevien kanssa (vrt. Sivunen 2007, 93; Vartiainen ym. 2003, 47). Spontaaniiin viestintään ongelmia keskijohdolle tuotti myös paikallistasolla operatiivisen henkilöstön vuorotyö, joka ei mahdollistanut päivittäistä yhteistä läsnäoloa heidän kanssaan.

Palautteen saamisen vähyys yksilötasolla ei noussut tässä tutkimuksessa erityisen selkeänä haasteena esille (vrt. Vartiainen ym. 2004; Virolainen 2010). Keskijohto toivoi yleisesti kuitenkin saavansa enemmän palautetta ylimmän johdon suunnasta omiin yksiköihinsä, varsinkin onnistumisten yhteydessä. Keskijohto toivoi myös heidän ääntään kuunneltavan enemmän virastoon liittyvissä asioissa, sillä sen koettiin vaikuttavan mehenkeen, luottamuksen synnyttämiseen ja viime kädessä yhteisöllisyyden kokemiseen. Toki maantieteellinen eripaikkaisuus ja siihen liittyvä kasvokkaisviestintätilanteiden vähyys myönnettiin, mikä osaltaan selitti kuuntelemiseen liittyvää puutteellisuutta. Omien alaisten kanssa kuuntelu koettiin myös erityisen tärkeänä. Hiljaisen tiedon siirtämisen osalta tutkimustulokset ovat aiempien tutkimusten kanssa yhdensuuntaisia, sillä sitä ei nähty säännönmukaisena ja dokumentoituna, osittain johtuen maantieteellisestä hajautuvuudesta (ks. Kirkman ym. 2006; Virolainen 2010). Yleisesti keskijohto toi esiin selkeän keskustelukulttuurin puuttumisen jokaiselta hierarkian tasolta. Matriisissa korostui myös asiantuntijoiden rooli, joiden tulisi myös ymmärtää oleellisen tiedon jakamisen merkitys paikallisella tasolla. Keskijohto koki omaan rooliinsa kuuluvan myös muiden vuorovaikutuksen tukemisen sekä tehtävänä toimia osittain myös aloitteellisena vuorovaikutuksen osapuolena (vrt. Cascio & Shurygailo 2003; Sivunen 2007).

Koska avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen puuttumisen on todettu jo aiemmin olevan keskijohdolle merkittävä haaste, nousi edellä todettu osa-alue myös tässä tutkimuksessa esille osaamisvaatimusten listauksessa. Tämän tutkimuksen tulos on yhdenmukainen Sivusen (2007) tutkimuksen kanssa, jossa osoitettiin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen hajautetussa työskentelyssä vaikuttavan olennaisesti johdon viestinnän määrä ja aktiivisuus teknologiavälineiden käyttöön sekä oma kannustus tiedon jakamiseen. Kykyä osata kysyä itse aktiivisesti asioista pidettiin tärkeänä, kuten myös sitä, että virkamiehen rooliin yleisesti mainittiin kuuluvan tiedon tuottaminen ja jakaminen. Tätä kykyä keskijohto peräänkuuluttikin kaikilta työntekijöiltä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella keskijohto näki myös verkostoitumiskyvyn sekä viraston sisällä että sen ulkopuolella helpottavan työskentelyä. Viraston sisällä omien kollegoiden kanssa synnytetty verkosto oli tärkein vertaistuen saamisen näkökulmasta. Viraston ulkopuolisten henkilöiden kanssa verkostoitumiskykyä pidettiin sidosryhmätoiminnan kannalta olennaisena osaamisvaateena. Tämä tutkimus osoitti, että keskijohto koki yhdenmukaisella ja linjakkaalla johtamisviestinnällä olevan erityinen merkitys yhteisöllisyyden luomiseen, niin viraston sisällä kuin myös ulkoisen kuvan välittymisessäkin.

...15 muuttunut kuuteen, jos miettii kokonaisuutena, niin ehkä tällä on se hyöty, että on vähemmän, ja tähän viestintään on positiivinen vaikutus, koska tietty samantyylinen linjakkuus siinä johtamisviestinnässä... Ollaan kiinteämpi yhteisö, kiinteämpi virasto, enemmän samansuuntaista ja samantyylistä, ja siihen pitäisi panostaakin, että johtamisviestintä sitten on Hangosta Ivaloon samantyylistä, kun miettii koko virastoa. (IN1)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioissa, joiden toiminta on hajautettua, korostuu johtamisviestinnän merkitys entisestään; niissä työntekijät ovat kaukana johtajista, jolloin vuorovaikutuksen ja sen suhteen luominen, ylläpitäminen sekä työn tukeminen vaikeutuvat (mm. Berry 2011; Kirkman ym. 2006; Sarker ym. 2011; Sivunen 2007; Vartiainen ym. 2004; Wakefield ym. 2008). Vaikka tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation keskijohdon työhön kuului osittain toimiminen hajautetussa työympäristössä ja osittain paikallistason johtaminen, tukivat tutkimustulokset yleisesti johtamisviestinnän avoimuuden ja aktiivisuuden osalta aiempia tutkimustuloksia. Tulokset heijastivat myös sitä, että organisaatiossa tulisi myös ymmärtää, että viestintä ei yksin auta yksilöiden korkeatasoiseen suoritukseen, vaan on huomioitava myös muita merkityksellisiä asioita organisaation johtamistoimintaan liittyen. Viestinnän avulla johto voi esimerkiksi varmistaa, että tiimillä on tietoisuus yhteisistä tavoitteista ja samasta suunnasta, mutta tavoitteet on ensin selkeästi asetettava (vrt. Sarker ym. 2011).

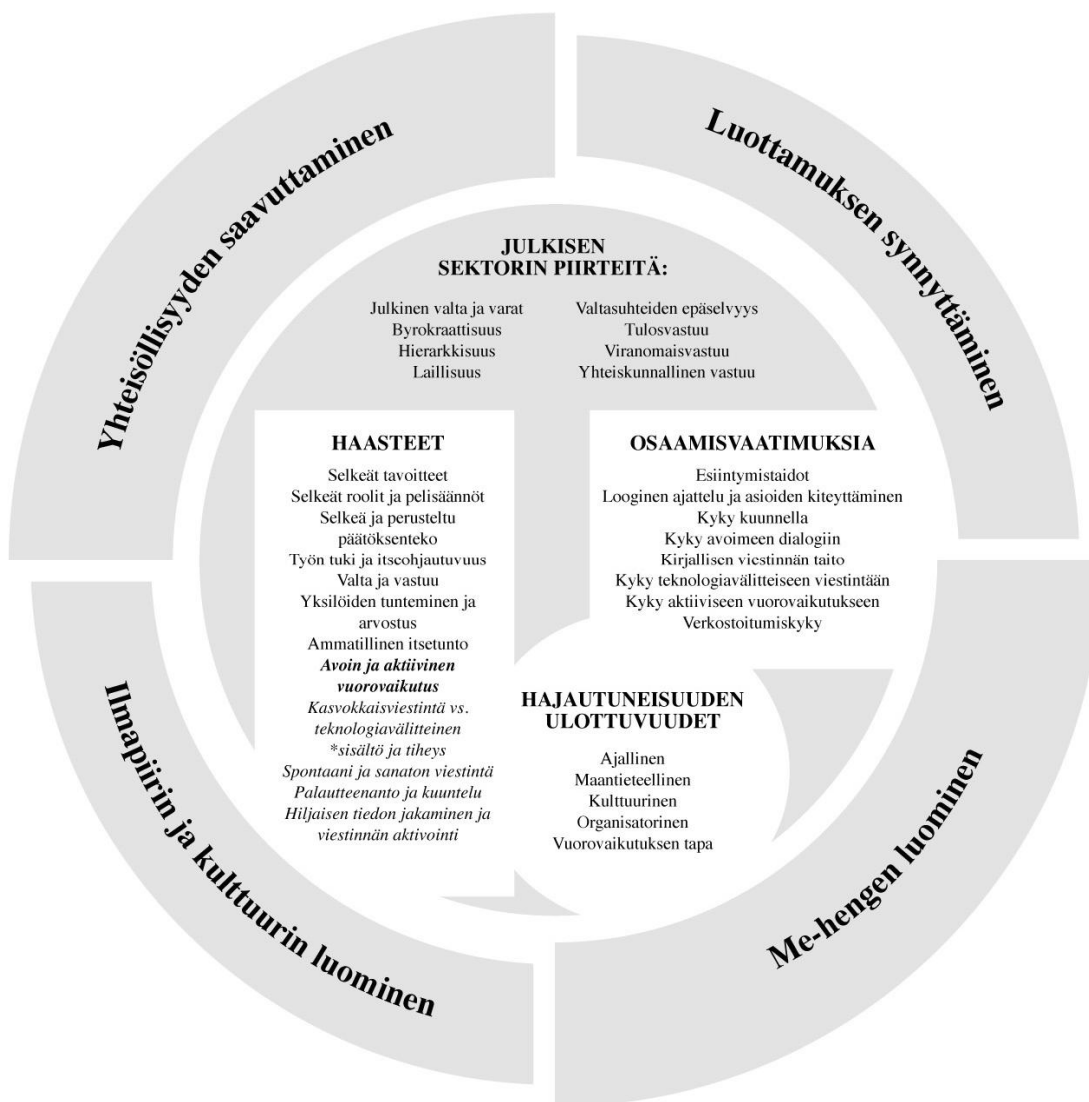
Edeltävän tarkastelun pohjalta voidaan tämän tutkimuksen yleisenä johtopäätöksenä todeta, että johtamisviestinnän haasteet sekä vuorovaikutukseen liittyvät osaamisvaatteet

kietoutuvat saumattomasti toisiinsa vaikuttaen toinen toisiinsa. Täten johtamisviestinnästä löydettyjen keskijohdon haasteiden välille on vaikeaa tehdä mitään selviä raja-aitoja. Tutkimustulosten voidaan katsoa tukevan sitä ajatusta, että johtaminen syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, johon myös vaikuttaminen perustuu. Mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä voimakkaampia viestinnän keinoja tarvitaan. Pysyvän käyttäytymisen ja arvojen muutos asettaa johdolle todelliset haasteet organisaation johtamisessa. (ks. Juuti & Rovio 2010; Pohjanheimo 2012; Salminen 2001; Åberg 2006.) Hajautettu työskentely lisää vaikeuskerrointa hajautuneisuuden ulottuvuuksien myötä, ja korostaa siten johtamisviestinnän sisältöä, tiheyttä, välineitä ja osaamista. Johtamisviestintä ja siihen liittyvien positiivisten tai negatiivisten kokemusten voidaan katsoa täten määrittävän johtamisen onnistumista, olipa kyse sitten perinteisestä tai hajautetusta organisaatiosta (ks. Halttunen 2009; Vartiainen ym. 2004).

Aiemman esitetyn tarkastelun pohjalta voidaan johtopäätöksenä myös todeta, että tutkimuksen tulokset tukevat pääosaltaan aiempia hajautunutta työskentelyä ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen tutkimuksia. Tämä tutkimus osoittaa kuitenkin, että kohdeorganisaation keskijohto ei pitänyt hajautuneisuutta sinällään erityisen ongelmallisena ja vaikeana asiana, vaan sen katsottiin kuuluvan enemmänkin viraston kokonaisuuteen, joka tuli johtamisessa ja vuorovaikutuksessa huomioida. Teknologiavälitteinen viestintä koettiin kuuluvan osittain automaattisena työkaluna arkeen, mutta sen sisältöä tulisi miettiä tarkemmin. Keskijohto toivoi muun muassa johtotiimin videoneuvottelupalaverien siirtyvän enemmän toiminnallisempia asioita koskevaksi. Tuloksissa korostui myös kohdeorganisaation keskijohdon näkemys vertaistuen puutteellisuudesta. Kollegoiden tukiverkoston merkitys nostettiin korkealle, sillä keskijohdolla ei ollut paikallistasolla mahdollisuutta keskustella "vertaistensa" kanssa arjen haasteista. Tähän kaivattiin järjestettyä ja säännönmukaisuutta kasvokkaisviestintää. Myös keskijohdon kokemus viraston päätöksenteon "ulkopuolisuudesta" nousi voimallisesti esiin. He halusivat antaa ammatillisen osaamisensa tehokkaammin viraston käyttöön, ja olla näin vaikuttamassa operatiivisen toiminnan kehittämiseen, josta he paikallistasolla vastasivat. Suurin merkittävä johtamisviestintään liittyvä haasteita tuova kokonaisuus tässä tutkimuksessa oli viraston avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen tai sen vajavaisuus. Nykyisessä johtamisessa nähtiin olevan vaikutteita eri henkilöiden tuomista organisaatiokulttuureista, muun muassa puolustusvoimien "suora käskytyks -malli" tuli keskijohdon mielestä hieman liikaa esille. Keskustelukulttuurin kehittämällä haettiin erityisesti kokonaisvaltaista kulttuurin muutosta siten, että siihen liittyisivät myös muutkin kuin johtotehtävissä olevat virkamiehet. Asiantuntijoiden rooli nähtiin merkittävänä ja heidän toimintatapaansa tulisi enemmän pystyä tukemaan ja muuttamaan itsenäiseen tiedon jakamisen suuntaan.

Johtamisviestinnän haasteet ja vuorovaikutukseen liittyvät osaamisvaatimukset voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella katsoa kuuluvan neljään isompaan organi-

saation toiminnan onnistumiseen sekä tehokkuuteen vaikuttavaan kokonaisuuteen: *luottamuksen synnyttämiseen, me-hengen sekä ilmapiirin ja kulttuurin luomiseen sekä yhteisöllisyyden saavuttamiseen*. Kuviossa 7 on esitetty nämä neljä kokonaisuutta ja niihin sisältyvät keskijohdon näkemykset johtamisviestinnän haasteista sekä vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä vaatimuksista. Kuviossa on huomioitu myös julkisen organisaation piirteet sekä hajautuneisuuden ulottuvuudet.



Kuvio 7 Johtamisen viestintähaasteet ja vuorovaikutuksen osaamisvaatimuksia julkisen hajautetun organisaation keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna (mukaillen Koskela 2013, 32)

Hajautetun organisaation voidaan katsoa sekä teoreettisten lähteiden että empiiristen tulosten perusteella mahdollistavan joustavan sekä taloudellisen tavan tehdä töitä myös julkisella sektorilla. Johtajilta, hierarkiatasoon katsomatta, vaaditaan kuitenkin uuden-

laista johtamista, jossa avoimella ja aktiivisella johtamisviestinnällä ja sen osaamisella on keskeinen rooli. Teknologisten ratkaisujen avulla maantieteellisen etäisyyden ja eripaikkaisuuden pystyy ylittämään, jos johdolla on siihen kiinnostusta, halua ja osaamista, sisältönäkökulmat myös huomioiden. Huomattavaa on, että johtamisviestintään vaikuttavat monet eri asiat aina organisaation historiasta lähtien, kuten tämänkin tutkimus osoitti. Merkittävää on koko organisaation kommunikaatiokulttuurin muotoutuminen, jossa myös alaisten vuorovaikutusosaamisella on oma merkityksensä. Toimivat vuorovaikutussuhteet organisaation eri hierarkiatasojen, osastojen, linjojen, yksiköiden, tiimien ja matriisin sisällä luo pohjan organisaation keskinäiselle luottamukselle ja sitä kautta hyvälle me-hengelle, avoimelle ilmapiirille, kannustavalle organisaatiokulttuurille sekä yhteisöllisyyden saavuttamiselle. Näitä kuviossa 7 esitettyjä osa-alueita voidaan täten pitää onnistuneen hajautetun työskentelyn kulmakivinä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle voidaan esittää suosituksena seuraavia johtamisviestinnän kehittämistoimenpiteitä, joissa on keskijohdon näkemys otettu huomioon: Operatiiviselle keskijohdolle tulisi tarjota mahdollisuus säännönmukaiseen ja suunniteltuun vertaistuen saamiseen kasvokkaisviestinnän mahdollistavilla tapaamisilla. Tapaamisissa tulisi olla läsnä sekä ylin johto että koko keskijohto. Tilaisuuksissa voisi käsitellä haastavia ja monimutkaisia arkipäivän caseja, ja niiden lopputuloksia sekä mahdollisia toimintaa korjaavia toimenpiteitä. Myös viraston yhteisiä näkökantoja, kehittämisajatuksia sekä yhdenmukaisia viestejä erilaisiin tilanteisiin voisi tilaisuuksissa yhdessä tekemisen kautta toteuttaa. Tilaisuudet mahdollistaisivat myös päätöksiin liittyvien perustelujen sekä taustatietojen laaja-alaisemman läpikäynnin. Tilaisuuksissa tulisi pystyä mahdollisimman tehokkaasti jakamaan myös hiljaista tietoa sekä ammatillista osaamista, ja täten myös pyrkiä vahvistamaan keskijohdon keskinäistä luottamusta sekä luottamusta myös ylimpään johtoon ja muihin esikunnan keskijohdossa työskenteleviin. Tilaisuudet voisivat auttaa myös viraston uudenlaisen keskustelukulttuurin synnyttämisessä tuottaen ideointia siinä, miten muun muassa asiantuntijataso osallistetaan ja sitoutetaan aktiiviseen, itsenäiseen tiedon/osaamisen jakamiseen. Tähän työhön tulisi tarjota hajautetusti työskentelevälle keskijohdolle mahdollisimman hyvä tuki, jotta avoimen keskustelukulttuurin toimintatapa saadaan yhdenmukaisesti laajennettua myös tärkeälle asiantuntijatasolle. Tilaisuudet voisivat tukea myös keskijohdon kaipaamaa kuuntelua, heidän omien näkemystensä vahvempaa huomioimista mm. päätöksenteossa sekä yhteisten tavoitteiden asettamisessa.

Ylimmän johdon ja esikuntatoimintoja hoitavan keskijohdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota teknologiavälitteisillä viestintäkanavilla käytävien asioiden sisältöön sekä osallistujien aktivointiin ja motivointiin kyseessä olevan asian osalta. Hätäkeskuspalvelut -osaston johtotiimin kokoukset tulisi koskettaa entistä enemmän operatiivista toimintaa ja tuottaa keskijohdolle mahdollisimman hyvä tuki ja kattava informaatio paikallistasolla eteenpäin vietäväksi.

6.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää julkisella sektorilla toimivan hajautetun organisaation keskijohdon näkemyksiä johtamisviestinnästä. Tutkimuksen aihetta lähestyttiin kahden osa-alueen kautta; johtamiseen liittyvien viestintähaasteiden sekä vuorovaikutukseen liittyvien osaamisvaatimusten. Johtamiseen liittyviä viestintähaasteita tarkasteltiin sekä johtamisviestinnän merkityksen että kokemuksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Häätäkeskuslaitos, valtion julkinen virasto, jonka toiminnot on hajautettu eri puolille Suomea, ja jossa viraston sisäinen ohjaus tapahtuu sekä linjassa että matriisissa. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli antaa myös yleiskuva siitä, mitkä ovat hajautetun organisaation ulottuvuudet ja miten ne näyttäytyvät kohdeorganisaation vuorovaikutuksessa keskijohdon silmin. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä oli kaksi: *Mitkä ovat johtamisen viestintähaasteet hajautetun organisaation keskijohdossa sekä millaisia vuorovaikutukseen liittyviä osaamisvaatimuksia on hajautetun organisaation keskijohdossa.*

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua, koska sitä kautta tutkija pystyi parhaiten pääsemään lähemmäksi tutkittavia henkilöitä. Tämän taustalla oli näkemys siitä, että ihminen on ainutkertainen yksilö, jonka subjektiivisia näkemyksiä, kokemuksia sekä yhteisön kautta syntyneitä merkityksiä tulkitsemalla pyritään saamaan lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruun instrumentteina toimivat täten keskijohtoa edustavat kuusi häätäkeskuksen päällikköä, joilla oli paras tietämys tutkimukseen liittyvästä ilmiöstä. Tutkija on tässä tutkimuksessa pyrkinyt saamaan kokonaiskuvan haastateltavien näkemysten kautta ilmiöön liittyvistä merkityksistä. Tutkija on subjektiivisesti tulkinnut empiiristä materiaalia ja päätenyt edellä esitettyihin tutkimustuloksiin. Vaikka kohdeorganisaatio oli tutkijalle tuttu, on tutkijan ennakkokäsitys kuitenkin pyritty ylittämään. Edellä mainittu on huomioitu tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa.

Tutkimustulokset esitellään edeltävän tarkastelun pohjalta tuoden esiin keskijohdon johtamisen viestintähaasteet sekä sen merkityksen että kokemuksen kautta. Johtamisviestinnän sisältöön on sisällytetty kuuluvaksi myös vuorovaikutukseen liittyvät osaamisvaatimukset keskijohdon silmin. Jotta hajautetun organisaation kontekstia ja johtamistoimintaa olisi helpompi tarkastella, esittelee tämä tutkimus myös hajautuneisuuden ulottuvuudet sekä niiden näyttäytymisen kohdeorganisaation vuorovaikutuksessa. Johtopäätöksissä tutkija on pyrkinyt kokoamaan tutkimustulokset laajemmaksi kokonaisuudeksi ja syventämään täten ilmiön ymmärrystä hyödyntäen teoreettista viitekehystä tulkinnoissaan. Tutkimuksen sisällönanalyysi on rakentunut informanttien alkuperäisilmaisuuksista, joista on johdettu eri luokkatasojen kautta tutkimuksen kokoava käsite.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että keskijohto ei aliarvostanut viestinnän roolia johtamistyössä, toisin kuin teoreettisten lähteiden kautta on tuotu esiin. Kes-

kijohto näki johtamisen ja viestinnän nivoutuvan kiinteästi toisiinsa, eikä niiden välille osattu, eikä haluttu tehdä selkeää eroa. Julkisen johtamisen piirteet, kuten muun muassa hierarkkisuus, laillisuus, viranomaisvastuu sekä tulosvastuullisuus heijastuivat informanttien alkuperäisilmauksissa. Vaikka julkisessa johtamisessa on jo jonkin verran lähestytty yksityistä sektoria, toteutetaan toimintoja kuitenkin vielä monilta osin julkiseen valtaan ja varoihin liittyvin odotuksin sekä byrokraattisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa tuli esille. Kohdeorganisaatioon liittyvät tulokset heijastavat sitä, että käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei ole saatu vielä yhdistettyä luontevalla tavalla toisiinsa. Vaikka hajautetun työskentelyn onnistumisen on todettu vaativan sekä tulosorientoituneen johtamistyylin että ihmisten johtamisen, voidaan tämän tutkimuksen osalta kuitenkin katsoa, että ihmisten johtaminen on vähäisempää ja siihen toivotaan kiinnittävän entistä enemmän huomiota. Tämän voi osaltaan selittää sillä, että julkisessa johtamisessa esimiehisyyttä, toiminta ihmisten kanssa ja heidän kauttaan, on vieläkin asioiden, päätösten ja toimeenpanojen varjossa.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen johtamisen viestintähaasteista hajautetun organisaation keskijohdossa voidaan osoittaa liittyvän seuraavat haasteet johtamisviestinnän merkityksen kautta tarkasteluina: *selkeät tavoitteet, roolit sekä pelisäännöt, selkeä ja perusteltu päätöksenteko, työn tuki ja itseohjautuvuus*. Johtamisviestinnän kokemuksen kautta tarkasteltuina haasteiksi muodostuivat: *valta ja vastuu, yksilöiden tunteminen ja arvostus, ammatillinen itsetunto sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus*.

Johtamisviestintään osoitettiin kuuluvan kiinteästi myös johdon vuorovaikutusosaaminen. Keskijohdon näkemys vuorovaikutusosaamisesta painottui osaltaan persoonaan liittyviin tekijöihin, ja suurin osa toikin esiin sen, että ei ole yhtä ja oikeaa tapaa osata johtaa, vaan jokainen tekee sen omaan persoonaansa sopivalla tavalla. Myös toimintaan liittyvä substanssiosaaminen tuli vahvasti kommentteissa esiin. Toiseen tutkimuskysymykseen viitaten tässä tutkimuksessa oli kuitenkin kiinnostuttu erityisesti vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä keskijohdon osaamisvaateista, joten viimeksi mainittuun osa-alueeseen ei tässä tutkimuksessa laaja-alaisemmin paneuduttu. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että keskijohdolla tulisi olla seuraavat kyvykkyydet vuorovaikutusosaamisen osa-alueelta: *kykyä käyttää teknologiavälitteistä viestintää, tuottaa kirjallista materiaalia, kykyä osallistua avoimeen dialogiin ja kuunnella, kykyä ajatella loogisesti ja kiteyttää, kykyä hyvään ja vaikuttavaan esiintymiseen, kykyä verkostoitumiseen sekä olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri osapuolten kanssa*.

Aiemmin esitetyn tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation keskustelukulttuurin kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota; sen haluttiin muokata avoimemmaksi ja aktiivisemmaksi kaikilla tasoilla. Keskijohto kaipasi hajautetussa organisaatiossa eniten vertaistukea omilta kollegoiltaan, joita ei tällä hetkellä tavattu säännönmukaisesti kasvokkain. Keskijohto katsoi myös oman osallistumismah-

dollisuutensa muun muassa päätöksentekoon sekä tavoitteiden asettamiseen liian heikoksi ja kaipasi tähän lisää vaikuttamismahdollisuuksia. Pelkällä "asioiden toteuttajan" roolilla koettiin olevan heikentävä merkitys sitoutumiseen ja luottamukseen.

Yllä esitettyjen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta tämän tutkimuksen tukevan aiempia tutkimuksia siinä, että hajautetussa organisaatiossa johdon vuorovaikutus ja sen osaaminen nousee perinteisiä organisaatioita korostuneempaan asemaan. Fyysinen eripaikkaisuus asettaa haasteita läsnäolon ja arvostuksen välittämiseksi, kun spontaanin ja epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä vähenee. Tällä on siten vaikutusta organisaation *luottamuksen synnyttämiseksi, me-hengen sekä ilmapiiriin ja kulttuurin luomiselle sekä yhteisöllisyyden saavuttamiselle*, joita voidaan pitää hajautetun organisaation onnistuneen toiminnan kulmakivinä. Tämän tutkimuksen kanssa samansuuntaiseen neljän osa-alueen kokonaisuuteen on päätenyt myös Valtiokonttori (2013), joka kotisivuillaan esittää hajautetun työn haasteiden näyttäytyvän arjessa seuraavasti: "Läsnäolon puuttumisena – ei kuulla, luottamuksen puuttumisena – ei ymmärretä, sitoutumisen puuttumisena – ei tehdä, läpinäkyvyyden puuttumisena – ei tiedetä".

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan yhteenvetona vielä todeta, että kohdeorganisaation keskijohdolta löytyi ymmärrys johtamisen ja viestinnän yhteen nivoutumisesta, eikä viestintää täten nähty vain yksisuuntaisena toimituksena. Oma rooli ja aktiivisuus johtamisviestinnässä myös tiedostettiin. Näistä osoituksena ovat seuraavat alkuperäisilmaukset.

Johtamisviestintä on yhtä kuin johtaminen. Jos johtaminen ei onnistu, niin silloin ollaan johtamattomassa tilassa. (IN3)

Organisaatiossa asiat ei mene eteenpäin, jos niistä ei kerro. (IN2)

Tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää hajautettujen organisaatioiden johtamisviestinnän kehittämisessä sekä kartoitettaessa vuorovaikutusosaamiseen liittyviä tarpeita. Koska johtamisviestintätaitoa voidaan yleisesti pitää johtamistyössä tarvittavana viestintäkompetenssina, tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan käyttää hyväksi myös uusien johtajien/päälliköiden/esimiesten rekrytoinnissa. Vaikka tutkimuksen tapauksena on valtion julkinen virasto, voidaan tutkimustuloksia soveltaa kuitenkin myös yksityisellä sektorilla toimiviin hajautettuihin organisaatioihin ja tiimeihin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen liittyy yleisesti aina arviointia siitä, onko tutkimus pätevä eli validi ja luotettava eli reliaabeli. Vaikka tutkijan yhtenä tavoitteena onkin välttää virheiden synty-

mistä tutkimusta tehdessään, siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä, sillä käytössä on erilaisia mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tutkijoiden erilaiset käsitykset ja erilaiset painotukset laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta tuottavat siis erilaisia luotettavuustarkasteluja. Useimmiten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelua leimaa kuitenkin kysymykset totuuden luonteesta sekä objektiivisesta tiedosta, sillä ne vaikuttavat luotettavuuskysymysten suhtautumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Vaikka tutkimuksen arviointiin liittyvät mittausmenetelmät ja käsitykset eivät ole yhteneväisiä, niin useimmiten tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä tutkia ja mitata sitä, mitä on suunniteltukin mitata. Reliabiliteetti pitää sisällään puolestaan tutkimustulosten toistattavuuden eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, ja on esitetty jopa niiden hylkäämistä, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. Tutkimuksen luotettavuutta tulee joka tapauksessa jotenkin arvioida, vaikka mainittuja termejä ei käytettäisikään. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on subjektiivinen, sillä tieto pohjautuu yksilölliseen näkemykseen. Lähtökohtana on ollut, että todellisuus rakentuu subjektiivisesti ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksella on pyritty lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä merkityksistä informanttien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia tulkitsemalla, ja täten vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validius on pyritty huomioimaan jo tutkimusmenetelmän valinnassa; tiedonkeruu tehtiin haastatteluin käyttäen instrumenttina ihmisiä, joilla oli tutkimusaiheeseen liittyvä paras tietämys ko. ilmiöstä. Validius huomioitiin myös haastattelujen suunnittelussa. Tutkija ei toimitanut haastateltaville etukäteen haastattelukysymyksiä, jotka olisivat johdatelleet haastateltavia, vaan haastatteluista pyrittiin saamaan keskustelunomaisia, pohdiskeluvia tilanteita. Tutkija teki tarkentavia kysymyksiä tai pyysi konkretisoimaan epäselviä ilmauksia esimerkein pyrkien täten minimoimaan virhetulkintojaan.

Reliaabelius on pyritty huomioimaan siten, että tutkimuksen toistettavuus tutkimusraportin mahdollisimman kattavalla dokumentoidulla tiedolla olisi mahdollista. Tämä on huomioitu muun muassa tutkimuksen alussa tehdyllä tutkimuslupahakemuksella, informanttien lähestymiseen liittyvällä saatekirjeellä sekä teemahaastattelurungon julkaisemisella. Suurin huomio on kuitenkin kiinnitetty aineiston analyysin huolelliseen kuvaukseen ja raportointiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös saturaatio eli se piste, jolloin aineisto ei tuota enää uutta tietoa tutkimusongelmaan. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 62–63; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90). Tä-

män tutkimuksen osalta voidaan todeta, että saturaatio toteutui vain osittain; joissain johtamisviestinnän osa-alueissa oli havaittavissa yhteneviä ajatuksia sekä samankaltaisuutta, mutta joidenkin osa-alueiden osalta saturaatiota ei saavutettu valitulla informantimäärällä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on luontevaa tehdä kuitenkin kokonaisuutena, sillä kyse on pelkistetyistä tutkimusprosessista ja sen kaikkien vaiheiden keskinäisestä suhteesta ja niiden mahdollisimman tarkasta selostuksesta. Tällä on todettu olevan tutkimuksen luotettavuutta kohentava vaikutus. (Eskola & Suoranta 2000, 210; Hirsjärvi ym. 2008, 227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt huomioimaan luotettavuuden tutkimuksen kaikilla osa-alueilla. Tästä osoituksena on muun muassa tutkijan mahdollisimman yksityiskohtaiset kuvaukset tieteenfilosofisista taustaoletuksista sekä tutkijan valinnoista, jotka on vielä kiteytetty yhdeksi kokonaisuudeksi kuviossa 1. Tutkija on pyrkinyt osoittamaan myös selkeät perustelut kaikille tekemilleen valinnoilleen sekä selittämään niitä laaja-alaisesti teoreettisia viitekehyksiä hyödyntäen. Tutkimusprosessin edetessä tutkija on huolellisesti käynyt empiiristä materiaalia läpi arvioiden, pelkistäen, tulkiten sekä dokumentoiden sitä systemaattisesti tähän tutkimusraporttiin. Tutkimuksen sisällönanalyysin rakentuminen on myös yksityiskohtaisesti kuvattu sekä tekstissä että myös pelkistetysti havainnollistaen kuviossa 2. Sisällönanalyysiin liittyvät luokittelut on tutkija pyrkinyt esittämään lukijalle mahdollisimman konkreettisesti kahden taulukon avulla; taulukossa 1 on esitetty kokoavan käsitteen muodostuminen alaluokista ja liitteessä 3 on esitetty taulukon avulla esimerkit ala- ja yläluokkien muodostumisesta aina alkuperäisilmaisuista lähtien.

Koska luotettavuuden arviointi on todettu koskevan koko tutkimusprosessia, näin olleen tutkija itse on tässä tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri lähtökohtanaan avoimen subjektiviteetin myöntäminen (Eskola & Suoranta 2000, 210). Tutkijalla on ymmärrys siitä, että tutkijan oma tausta sekä ihmiskäsitys ovat tutkimuksen tekemisen pohjalla ja ne ovat vaikuttaneet tämänkin tutkimuksen tekemiseen. Tutkija on pyrkinyt täten tarkastelemaan tulkintojaan ja pohdintojaan kriittisesti. Tutkijan ennakkokäsitykset tapauksena olevasta kohdeorganisaatiosta sekä tutkimuksen informanteista on pyritty aineiston mahdollisimman kattavalla tulkinnalla ja suorilla alkuperäisilmauksilla ylittämään. (Laine 2010, 34 – 36.)

Tutkija on nähnyt tutkimuksen luottamuksellisuuden ja eettisyyden myös tärkeänä osana tutkimusprosessia. Siihen liittyy muun muassa informanttien anonyymiteetti: mitä arkaluontoisemmasta asiasta on kyse, sitä merkittävämmäksi anonyymiteetti nousee. Tutkimuksen tekemisellä ei saa loukata ihmisarvoa, eikä arvokkuutta. Tutkittavalle on tehtävä selväksi, mihin tarkoitukseen tietoja käytetään ja pidetään kiinni luottamuksellisuudesta. (Eskola ja Suoranta 2000, 56–57.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen informantit valittiin harkitusti homogeenisena ryhmänä teoreettisin ja käytännöllisin perustein. Koska tutkimuksessa käsiteltävä ilmiö piti sisällään myös tunnepitoisia subjektiivivi-

sia kokemuksia, luottamuksellisuuteen ja toisten arvostamiseen kiinnitettiin huomiota. Kaikki haastateltavat saivat etukäteen tiedon, mihin heidän antamiaan tietoja käytetään, ja että tietoaineisto ei ole lopullisessa tutkimusraportissa identifioitavissa yksittäiseen henkilöön. Haastattelutilanteista, jotka kestivät ajallisesti 1,5-2 tuntia, pyrittiin luomaan mahdollisimman vapautunut keskustelunomainen sekä molempia osapuolia arvostava tilaisuus. Tutkija pyrki olemaan puolueeton ja minimoimaan oman osuutensa haastattelutilanteissa ymmärtäen kuitenkin, että tutkijan läsnäolo ja vuorovaikutuksen tapa heijastuvat informanttien vastauksiin; haastattelutilanteet toimivat täten uusien ja yhteisten merkitysten rakentajina (Hirsjärvi & Hurme 2009, 49.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista tarkastella myös uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden sekä vahvistuvuuden käsitteiden kautta (ks. Eskola & Suoranta 2000, 211–212). Tässä tutkimuksessa tutkija on mahdollisimman huolellisesti käsitellyt empiiristä aineistoa pyrkien saavuttamaan omien käsitteellistystensä ja tulkin-tojensa vastaavuuden tutkittavien käsityksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä muihin vastaaviin konteksteihin on pyritty vahvistamaan kuvailemalla riittävän tarkasti tutkimuksen kohde sekä tutkimusympäristö. Tutkimuksen varmuutta on lisätty huomioimalla tutkijan ennako-oletukset, jotka on pyritty ylittämään aineiston kattavalla tulkinnalla. Tutkimuksen vahvistuvuutta lisää se, että tutkijan tekemät tulkinnat ovat saaneet tukea toisista vastaavien ilmiöiden tutkimuksista.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin julkisella sektorilla toimivan hajautetun organisaation keskijohdon näkemyksiä johtamisviestinnän haasteista sekä vuorovaikutukseen liittyvistä osaamisvaatimuksista. Koska tutkimuksen näkökulmaa voidaan pitää ns. yksisuuntaisena, voisi entistä paremman ja laajemman kuvan aiheesta saada tarkasteltaessa näkemyksiä myös alaisten suunnasta ja verrata näitä johdon näkemyksiin. Toinen mielenkiintoinen vertailuryhmä voisi olla ylin johto. Kiinnostavaa olisi tutkia, koetaanko johtamisviestintä ylimmän johdon suunnasta eri tavalla kuin paikallistasolla oleva keskijohdo sen näkee, vai ovatko haasteet yhdenmukaiset. Tapausorganisaation osalta osan tutkimustuloksista voi selittää myös viraston niin sanottu tuplahajautus, millä tarkoitetaan sitä, että myös viraston ylin johto on maantieteellisesti hajautettuna ohjaavaan tahtoon nähden. Kolmantena näkökulmana olisikin kiinnostavaa tutkia, miten ohjaavat ministeriöt huomioivat johtamisviestinnässään alaistensa virastojen hajautuneisuuden ja millaisia vaikutuksia tällaisella "tuplahajautuksella" on organisaation ydintoimintaan. Yksi uusi tulokulma jatkotutkimukseen voisi olla tarkastella asiaa laajemmin matriisin näkökulmasta ja selvittää, miten esimerkiksi esikunnassa/keskushallinnossa työskentelevät keskijohdon edustajat näkevät johtamisviestinnän matriisiohjauksen toteuttamises-

sa ja millaisia haasteita he kokevat tällaisen organisaatorakenteen tuovan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Koska tässä tutkimuksessa paneuduttiin yksinomaan julkisen organisaation näkökulmaan, voisi jatkotutkimustyötä tehdä myös julkisjohtamisen ja yksityisen sektorin johtamisen vertailun näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tutkia empiirisesti, miten ja miksi johtamisviestintä eroaa julkisen ja yksityisen sektorin välillä, ja mitä asioita julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden tulisi toisiltaan oppia ja hyödyntää johtamisviestinnän viitekehyksessä. Tässä tutkimuksessa tapauksena oli vain yksi turvallisuussektorilla toimiva virasto, joka antoi yhdenlaisen näkökulman johtamisviestintään. Kiinnostavaa voisi olla tarkastella myös sitä, onko organisaation toimialalla merkitystä johtamisviestinnän toteuttamiseen, esimerkiksi miten luovat toimialat eroavat ns. ei-luovista toimialoista johtamisviestinnän suhteen.

Tässä tutkimuksessa sivuttiin suppeasti johtavassa asemassa olevien vuorovaikutusosaamista siihen liittyvien vaatimusten näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millaiset johtamisviestintäkoulutuksen keinot ovat tarkoituksenmukaisimmat, kun kehitetään hajautettujen organisaatioiden johtamisviestintää. Yksi tutkimuskohde voisi olla myös se, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan tukea nimenomaan hajautetun organisaation näkökulma huomioiden.

Koska hajautettujen organisaatioiden ja tiimien kommunikaatioon liittyvä tutkimus on ollut vielä suhteellisen vähäistä, ja se on painottunut pääasiassa vuorovaikutuksen epäonnistumiseen ja konflikteihin sekä tiedon jakamiseen ja viestintävälineiden käyttöön, olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, millaisia vuorovaikutuskäytänteitä liittyy onnistuneeseen hajautettuun työskentelyyn ja sen eri osapuolten väliseen viestintään, ja yleisesti hyvän kommunikaatiokulttuurin kehittymiseen tällaisissa organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että hajautettujen organisaatioiden ja tiimien johtaminen vaatii korostetusti erilaisia taitoja kuin perinteisten tiimien johtaminen, muun muassa teknologiavälitteisen viestinnän osaamista sekä sen aktiivista käyttämistä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan paneuduttu syvällisesti uusimpaan viestintäteknologiaan ja sen tuomiin erilaisiin mahdollisuuksiin ja käyttötapoihin. Jatkotutkimuksena mielenkiintoisen yksittäisen näkökulman voisi tuoda nykYTEknologiaan liittyvän viestinnän syvälinen tutkiminen ja selvittää mm. mitkä ovat vaikuttavimpia keinoja ja kanavia teknologiavälitteisessä johtamisviestinnässä huomioiden siihen liittyvä tekstin, äänen ja videokuvan selkeys sekä muut uuden teknologian tuomat ulottuvuudet.

LÄHTEET

- Aaltonen, P. (2007) Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. Väitöskirja, Helsinki University of Technology.
<<http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512288427/isbn9789512288427.pdf>>, haettu 3.1.2015.
- Akkirman, A.D. – Harris, D.L. (2005) Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, Vol. 24 (5), 397–409.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Berry, G.R. (2011) Enhancing effectiveness on virtual teams. Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, Vol. 48 (2), 186–206.
- Bjorn, P. – Ngwenyama, O. (2009) Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal*, Vol. 19 (3), 227–253.
- Burrell, M. – Morgan, G. (2005) *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of sociology of corporate life*. Ashgate, Aldershot.
- Brahm, T. – Kunze, F. (2012) The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 (6), 595–614.
- Carsten, K.W. (2007) Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (3), 628–638.
- Cascio, W.F. – Shurygailo, S. (2003) E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (4), 362–376.
- Chang, H.H. – Hung, C-J. – Hsieh, H-W. (2014) Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management*, Vol. 25 (12), 1318–1335.

- Daim, T.U. – Ha, A. – Reutiman, S. – Huges, B. – Pathak, U. – Bynum, W. – Bhatla, A. (2012) Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 30 (2), 199–212.
- DeSantctis, G. – Monge, P. (1999) Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization science*, 10 (6), 693–703.
- Dupé, L. – Robey, D. (2009) Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, Vol. 19 (1), 3–30.
- Drouin, N. – Bourgault, M. – Gervais, C. (2009) Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 (4), 625–641.
- Eskola, J. (2010) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 179–203. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2010) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 26–60. WS Bookwell Oy, Juva.
- Gerring, J. (2007) *Case Study Research*. Principles and practices. Cambridge University Press, New York.
- Halttunen, L. (2009) *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>>, haettu 3.1.2015.
- Harisalo, R. (2009) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

- Hassinen, Teemu, johtaja, ohjaus ja ennakointi, Häätäkeskuslaitos. Keskustelu 29.8.2014
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press Inc., New York.
- Heikkilä, K. (2002) *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hinds, P.J. – Bailey, D.E. (2003) Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, Vol. 14 (6) 615–632.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1980) *Teemahaastattelu*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hätäkeskuslaitos (2010) Häätäkeskuslaitos. Strategia 2010 – 2015. <http://www.112.fi/download/16923_hatakeskuslaitos_strategiaesite_web.pdf?542ac330a831d188>, haettu 29.11.2014
- Hätäkeskuslaitos (2014a) Häätäkeskuslaitos. Avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki. <<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/hatakeskuslaitos>>, haettu 29.11.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2014b) Organisaatio. Virasto on jaettu kolmeen osastoon. <<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/organisaatio>>, haettu 29.11.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2014c) Häätäkeskusuudistus. Rakennuudistus onnistuneesti ohi. http://www.112.fi/ajankohtaista/hatakeskusuudistus/2/0/rakennuudistus_omnistuneesti_ohi_suomessa_toimii_nyt_kuusi_isoa_hatakeskusta_56887>, haettu 29.11.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2014d) Virasto työnantajana. Häätäkeskuslaitos työnantajana. <http://www.112.fi/meille_toihin/virasto_tyonantajana>, haettu 29.11.2014.

Hätäkeskuslaitos (2014e) *Hätäkeskuslaitoksen esittelydiasarja 2014*.

Hätäkeskuslaitos (2015) Hätäkeskuslaitoksen tiedotteet 22.1.2015.
<http://www.112.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2/0/vuonna_2014_soitettiin_joka_paiva_keskimaarin_7_700_hatapuhelua_57894>, haettu 25.1.2015

Jauhiainen, Timo, henkilöstöpäällikkö, Hätäkeskuslaitos. Sähköpostivastaus 23.2.2015.

Johnson, W.H.A. (2004) How hard Can It Be to Communicate? Communication Mode and Performance in Collaborative R&D Projects. In: *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice*, eds. Susan H. Godar – Sharmila Pixy Ferris, 174–192. Idea Group Publishing, Hersey.

Juuti, P. – Rovio, E. (toim.) (2010) *Keskusteleva johtaminen*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Juuti, P. – Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kamensky, M. (2010) *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.

Karlöf, B. – Helin Lövingsson, F. (2009) *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Karlöf, B. – Helin Lövingsson F. (2006) *Organisaation olemus*. Edita Prima Oy, Helsinki

Kirkman, B.L. – Rosen, B. – Tesluk, P.E – Gibson, C.B. (2006) Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (3), 706–716.

Kokko, N. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2003) Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, Vol. 23 (4), 269–282.

Koskela, M. (2013) Johtamisviestintä hajautetussa organisaatiossa. Näkökulmana julkinen sektori. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma. Turun yliopisto.

- Kärkkäinen, M. (2005) *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Laine, T. (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 28–45. WS Bookwell Oy, Juva.
- Leonardi, P.M. – Jackson, M. – Marsh, N. (2004) The Strategic Use of "Distance" Among Virtual Team Members: A Multi-Dimensional Communication Model. In: *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice*, eds. Susan H. Godar – Sharmila Pixy Ferris, 156–173. Idea Group Publishing, Hersey.
- Lipnack, J. – Stamps, J. (1999) Virtual Teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 (1), 14–19.
- Lok, P. – Crawford, J. (2003) The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, Vol. 23 (4), 321–338.
- Lämsä, A-M. – Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Madlock, P.E (2008) The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, Vol. 45 (1), 61–78.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Morgan, L. – Paucar-Caceres, A. – Wright, G. (2014) Leading effective global virtual teams: The consequences of methods of communication. *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 27 (6) 607–624.
- Mortensen, M. – Hinds, P.J. (2001) Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 (3) 212–238.

- Nivala, V. (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, toim. Pauli Juuti, 129–140. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Olson, J. – Olson, L. (2012) Virtual team trust: task, communication and sequence. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18 (5/6) 256–276.
- Pazos, P. (2012) Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18 (7/8) 401–417.
- Peltonen, T. (2007) *Johtaminen ja organisointi*. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Pohjanheimo, E. (2012) *Johda ihmistä*. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Procom, (2012) Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. <<http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>>, haettu 24.11.2014.
- Reeves, M. – Furst, S. (2004) Virtual Teams in an Executive Education Training Program. In: *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice*, eds. Susan H. Godar – Sharmila Pixy Ferris, 232–252. Idea Group Publishing, Hersey.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009) *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen - johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>>, haettu 3.1.2015
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2010) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 189–199. WS Bookwell Oy, Juva.
- Salminen, J. (2001) *Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Kauppakaari, Helsinki.

- Sarker, S. – Ahuja, M. – Sarker, S. – Kirkeby, S. (2011) The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social network Perspective. *Journal of Management*, Vol. 28 (1), 273–309.
- Schweitzer, L. – Duxbury, L. (2010) Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, Vol. 20 (3), 267–295.
- Shin, Y. (2005) Conflict resolution in virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 34 (4), 331–345.
- Sivunen, A. (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Studies in Humanities 79. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>>, haettu 8.1.2015.
- Skyttä, A. (2005) *Tiimiytys ja sen läpivienti*. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava Oy.
- Soisalo, R. (2014) *Psykoa johtamista*. Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry, AS Printon Trükikoda.
- Staples, D.S. – Webster, J. (2008) Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, Vol. 18 (6), 617–640.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Valtiokonttori (2013) Hajautettu työ. <http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/ Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/ Johtamisen_ ja_ esimiestyon_ tuki/ Hajautettu_ tyo>, haettu 1.2.2015.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Vartiainen, M. – Kokko, N. – Hakonen, M. (2004) *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Talentum, Helsinki.

- Vesterinen, P. (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, toim. Pauli Juuti, 141–156. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Virolainen, H. (2010) ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2010.pdf, haettu 3.1.2015.
- Virtanen, P. – Stenvall, J. (2010) *Julkinen johtaminen*. Raamatuturukikoda, Tallinna.
- Wakefield, R.L. – Leidner, D.E. – Garrison, G. (2008) A Model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, Vol. 19 (4) 434– 455.
- Webster, J. – Wong, W.K.P (2008) Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (1), 41–62.
- Wilenius, M. – Kurki, S. (2012) Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change. Finland Futures Research Centre. eBook 10/2012. https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf, haettu 3.1.2015.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research*. Design and Methods. 4rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zaccaro, S.J.– Bader, P. (2003) E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (4), 377–387.
- Zigurs, I. (2003) Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (4), 339–351.
- Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää!* Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä, Jyväskylä.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE

SAATEKIRJE 9.10.2014

PRO GRADU -TUTKIELMAN TEEMAHAASTATTELUUN OSALLISTUMINEN

Hyvä hätäkeskuksen päällikkö,

Teen Hätäkeskuslaitokselle tutkimusta johtamisviestinnästä hajautetussa organisaatiossa keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna.

Ylin johto on valinnut Teidät viraston keskijohdon edustajiksi ja täten haastateltaviksi toimeksiantona annettuun Pro gradu -tutkielmaani, jonka teen Turun yliopistoon. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa Hätäkeskuslaitokselle tietoa johtamisviestinnästä ja sen mahdollisista ongelmakohtista keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna huomioiden erityisesti hajautetun ja matriisiohjatun viraston erityispiirteet.

Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää Hätäkeskuslaitoksessa sekä muiden hajautettujen organisaatioiden johtamisviestintäprosessien kehittämisessä sekä keskijohdon oman johtamisviestintäosaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Sovin henkilökohtaisesti haastattelun ajankohdan kanssanne. Haastattelu toteutetaan ns. teema haastatteluna, jossa keskitytään tutkimuksen aihepiiriin Teidän omien ajatusten, tuntemusten sekä kokemusten kautta. Haastattelu kestää noin 1-1,5 tuntia. Haastattelu nauhoitetaan myöhempää analysointia varten. Nauhoitettu aineisto hävitetään tuhoamalla tiedostot ja litteroitu aineisto hävitetään silppurissa tutkimuksen valmistuttua. Kaikkia antamianne tietoja sekä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastatelluaineistoa käytetä muuhun kuin ko. tutkimukseen. Yksittäisen osallistujan henkilöllisyys ei käy ilmi lopullisessa aineistossa. Lopulliseen tutkimukseen tulee vain julkiseksi luokiteltavaa tietoa, sillä tutkimus valmistuttuaan on kokonaisuudessaan julkinen.

Tutkimuksen ohjaajana toimii Turun yliopistolta KTM *Päivikki Kuoppakangas*.

Hätäkeskuslaitoksen yhteyshenkilönä tutkimukseen liittyen toimii ohjauksen ja ennakkoinnin johtaja *Teemu Hassinen*.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Pro gradu -tutkielman laatija

Marjukka Koskela

Turun yliopisto

Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Avataan käsitteet:

- JOHTAMISVIESTINTÄ
 - HAJAUTETTU ORGANISAATIO
- Käsitellään haastattelun aihetta keskijohdon kahden roolin; alaisen ja esimiehen näkökulmasta
 - Huomioidaan haastateltavan uusi toimenkuva hätäkeskuksen operatiivisen toiminnan johtajana

Johtamisviestinnän haasteet: merkitys ja kokeminen

Henkilökohtainen näkemys merkityksestä ja kokemuksista, myös esimerkkejä

- Huomioiden hajautettu organisaatio
 - Huomioiden matriisiohjaus
- Yleisesti
 - myönteinen näkökulma
 - kielteinen näkökulma
 - syyt?
 - muutosta?
 - haasteita?
- Lähiesimiestyössä; työtehtävien jakamisessa
 - Päätöksenteossa
 - Tavoitteiden saavuttamisessa
 - Hätäkeskuksen sisällä / Koko virastossa
 - Johtamisessa laajemmin käsitettynä, virastotaso

Johtamisviestinnän osaamisvaatimukset

Osaamisvaatimuksia vuorovaikutukseen liittyvien asioiden osalta keskijohdon näkökulmasta

- osaamisen kehittämiseen liittyviä mahdollisia näkökulmia? itse / virasto?

LIITE 3 ESIMERKIT LUOKKIEN MUODOSTAMISESTA

Alla olevassa taulukossa on esitetty esimerkein, miten tutkimuksen aineisto on pelkistetty ja miten ala- ja yläluokat on muodostettu (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113).

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"..että sä saat sen oman tahtotilan vietyä läpi.. useimmiten sä toteutat siinä joko työpaikan tai viraston tahtotilaa.."</i>	Oma/ viraston tahtotila	Selkeät tavoitteet	
<i>"..tulee saavuttaa se yhteinen työnäky, jolloin on kaikille suunta selvä.."</i>	Yhteinen työnäky		
<i>"..pitää löytää ne oleelliset tulostavoitteet aina vuosittain ja laittaa paukkuja niihin.."</i>	Oleelliset tulostavoitteet		
<i>.. "jos se on meillä keskenään epäselvää, niin se ei saisi olla epäselvää taas tuonne alaisen suuntaan.. et pystytään kertomaan ne omat roolimme ulospäin.."</i>	Roolien epäselvyys	Selkeät roolit ja pelisäännöt	<u>Ilmapiiirin</u> ja <u>kulttuurin</u> <u>luominen</u>
<i>"..on iso merkitys, että ymmärtää, mikä on mun rooli missäkin tehtävässä."</i>	Oman roolin ymmärtäminen		
<i>"..et kaikkien siinä matruisissa olevien pitää tietää oma roolinsa ja tämän organisaation toimivuus, pelisäännöt."</i>	Oma rooli ja yhteiset pelisäännöt		
<i>"En ole vielä kokenut sitä, että eikö riittävää tukea olisi saanut. Virkamiehenä on oppinut sen, että jos joku tulee, että ei osaa tehdä, niin sitten aletaan kyselemään."</i>	Tuen saaminen ja oma aktiivisuus	Työn tuki ja itseohjautuvuus	
<i>"Mä kaipaen tähän johtamiseen sellaista vertaistukea. Eli se on tietysti ihan totta, että meillä ei käytännössä ole enää yhteisiä tapaamishetkiä."</i>	Vertaistuen saaminen		
<i>"Jos johtamisviestinnällä ei olisi merkitystä, eikä sitä arvostettaisi, niin meidän talossahan se tarkoittaisi kuutta omaan suuntaan menevää keskusta ja seitsemänteen suuntaan menevää keskushallintoa. Kaikki ajellehtis.."</i>	Eri suuntaan ohjautuvuuden mahdollisuus		
			<u>Luottamuksen synnyttäminen</u>

<p>"Hätäkeskus on Hätäkeskuslaitoksen päätöksenteon ulkopuolella. Me ollaan, minä koen, että ollaan toteuttaja. Meille tulee asiat ylhäältä. Jos ihan rankasti tiivistää."</p>	<p>Ei osallisuutta viraston päätöksentekoon</p>	<p>Valta ja vastuu</p>	
<p>"..todella haasteellinen tää, että hallinnollinen puoli on apulaispäälliköllä.. ja sitten tää operatiivinen puoli päälliköllä enenevässä määrin, niin jos se tieto ei kulje hätäkeskuksen sisällä, niin siinä tulee kyllä kiu-sallisia ja jopa ongelmallisiakin tilanteita.. erityisesti sitä oon miettinyt vastuukysymysten kannalta.. niin kyllä tää vastuukysymys on hämärtynt.."</p>	<p>Vastuurajapinnan epäselvyys</p>		
<p>"..olisiko syytä pohtia, että meistä joku tai jotkut ovat mukana siinä kammarissa, kun puhutaan operatiivista asioista.. esimerkiksi, kun puhutaan työvuorosuunnitteluun liittyvistä asioista.. että minkä takia me ulkoistetaan yksi meidän tärkein työväline, joka vaikuttaa operatiiviseen toimintaan, jollekin toiselle.. Tässä niin kuin tavallaan valta ja vastuu ei kohtaa."</p>	<p>Vallan ja vastuun ristiriita</p>		
<p>"Pitää osata kuunnella ja arvioida sitä omaa henkilöstöä.."</p>	<p>Kuuntelun osaaminen</p>	<p>Kyky kuunnella</p>	<p><u>Me-hengen luominen</u></p>
<p>"..kykenee kuuntelemaan herkällä korvalla henkilöstöä ja kykenee tekemään niistä johtopäätöksiä."</p>	<p>Kyky kuunnella ja tehdä johtopäätöksiä</p>		
<p>"Se kuuntelemisen taito viestinnässä, sille mä laittaisin kuitenkin aika paljon sit painoarvoa, mitä on nyt kokemusta itse hankkinut."</p>	<p>Kuuntelemisen taito</p>		
<p>"Tiimityöskentely ja vuorovaikutus on tätä päivää. Sä et voi vaan olla ovi kiinni. Sun on pakko olla ihmisten kanssa tekemisissä, keskustelukykyinen. Sä et voi vaan käskytää."</p>	<p>Keskustelukyky</p>	<p>Kyky avoimeen</p>	
<p>"Maailman yksi tärkeimpiä, jos ei tärkein on se, et esimies on helposti lähestyttävä. Esimies ei saa olla missään nimessä sellainen,</p>	<p>Helposti lähestyttävyys</p>		

<i>että alainen pelkää sitä, mutta ei sitten saa olla liian lepuskaan."</i>		dialogiin	
<i>"..on jotenkin aika tärkeä seikka, että niitäkin sosiaalisia taitoja olis sitten päälliköillä ja itse kullakin."</i>	Sosiaaliset taidot		
<i>"..pidät sun tärkeät pelihenkilöt tietoisena siitä, missä mennään. Se on entistä tärkeämpää, että sun esimies ja muiden yksiköiden päälliköt tietävät. On tärkeää viestiä ja kertoa."</i>	Tiedon jakaminen	Kyky aktiiviseen vuorovaikutukseen	<u>Yhteisö-</u> <u>lisyyden</u> <u>saavuttaminen</u>
<i>"..pitää voida myös kysyä muilta, ja osata delegoida niitä asioita."</i>	Muilta kysyminen		
<i>"..vuorovaikutustaidot on yksi isoin asia, että kykenee kertomaan, viestimään niitä ajatuksia eteenpäin.."</i>	Vuorovaikutustaidot		
<i>".. pitää ymmärtää hallinnostakin jotain, sekä osata verkostoitua."</i>	Verkostoitumisen osaaminen	Verkostoitumiskyky	
<i>"Verkostoitumiskyky on sellainen, mikä olisi hyvä olla. Yhteistyökumppaneita on alueella niin paljon. Käsitteiden ymmärtämisestä, kun tulee uutta asiaa eri toimialoilta, että ymmärtää, osaa sen hahmottaa, että oivaltaa nopeasti uusia asioita."</i>	Verkostoitumiskyky		
<i>"Yks tärkeä seikka on myös sidosryhmäyhteistyö ja näkyminen ja oleminen tuolla muittenkin viranomaisten foorumeilla."</i>	Sidosryhmäyhteistyö		