

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ESIMIESTYÖN MERKITYS TYÖNTEKIJÄLLE
HAJAUTUNEESSA MATRIISIORGANISAATIOSSA**

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2017
Ohjaaja: Johanna Kujala

Eero Valve

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	VALVE, EERO
Tutkielman nimi:	Esimiestyön merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Maaliskuu 2017
Avainsanat:	Hajautettu organisaatio, etäjohtaminen, etätyö, virtuaalitiimit, matriisiorganisaatorakenne

Hajautettu työ sen kaikissa muodoissaan lisääntyy nykyajan globaaleissa organisaatioissa. Tämä asettaa esimiehille erilaisia vaatimuksia johtamisen näkökulmasta. Erilaisia virtuaalisen työn muotoja ja niiden vaikutuksia on tutkittu runsaasti. Suurille organisaatioille tyypillisessä matriisirakenteen kontekstissa hajautettua työtä ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, mitä hajautunut työ ja sen johtaminen merkitsevät työntekijöille matriisiorganisaatiossa.

Tämän tutkimuksen teoria on jaettu kolmeen päälukuun. Ensimmäinen pääluku käsittelee hajautetulle organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia, kuten etätyötä, virtuaalitiimejä, hajautetun työn johtamista ja esimies-alaissuhdetta. Toinen pääluku käsittelee matriisirakennetta, sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja johtamisen haasteita. Kolmas pääluku tiivistää aiemman tutkimuksen ja kietoo yhteen teorian hajautetusta työstä ja matriisirakenteesta. Tutkimuksen empiirinen osuus on laadullinen. Aineisto kerättiin esimerkkiyrityksessä teemahaastattelulla. Aineiston analyysi toteutettiin pääosin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin.

Tuloksista havaittiin, että organisaation hajautuneisuus on työntekijän näkökulmasta sekä positiivinen että haasteellinen asia. Hajautuneisuus lisää työn mielekkyyttä esimerkiksi etätyöstä saatavan vapauden ja vastuun myötä sekä kansainvälisen yhteistyön kautta. Toisaalta se asettaa myös haasteita ja lisää kuormittavuutta. Kansainvälisessä työssä vaaditaan matkustamista ja sosiaaliset suhteet voivat kärsiä, kun kasvokkain tapaaminen vähenee. Käsitys matriisirakenteesta oli myös melko kaksijakoinen. Yhtäältä sen kerrottiin lisäävän yhteistyötä ja joustavuutta, mutta toisaalta se aiheutti epäselvyyksiä erityisesti rooleissa ja vastuissa. Hajautuneessa työssä laadukas suhde etäjohtajaan voi olla haastava luoda. Tämä johtuu monesta asiasta. Usein vuorovaikutus on heikkoa ja työkeskeistä. Lisäksi tukea ei ole niin hyvin saatavilla kuin lähiesimieheltä. Työntekijä ei myöskään välttämättä koe saavansa riittävästi näkyvyyttä oman uransa kehittämiseksi.

Vuorovaikutus on ilmeinen haaste ja kasvokkain tapaamista onkin järjestettävä riittävästi. Erityisesti palautteen ja luottamuksen kannalta esimies-alaissuhteen on oltava hyvä. Työntekijän kokemuksella on suuri merkitys suhtautumisessa työhön ja johtamiseen. Nuoremmilla työntekijöillä tuen tarve on selvästi suurempi, ja heille on sitä kyettävä tarjoamaan. Tukea on yleensä saatavilla vain läheltä. Matriisirakenne voi toimia mahdollistajana, kun useampia esimiehiä on tavoitettavissa. Tämä tosin edellyttää esimiesten välillä tavoitteiden yhdenmukaisuutta. Mikäli tavoitteet esimiesten välillä eivät kohtaa, työntekijä ajautuu usein useamman esimiehen ristipaineeseen.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset	8
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.4 Tutkimuksen kulku	12
1.5 Tutkimuksen rakenne	14
2 HAJAUTETTU TYÖ JA MATRIISIRAKENNE.....	16
2.1 Hajautettu organisaatio	16
2.1.1 Etätyö.....	16
2.1.2 Hajautettu työ ja virtuaalitiimit.....	18
2.1.3 Hajautetun työn johtaminen.....	23
2.1.4 Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde.....	26
2.2 Matriisiorganisaatorakenne	28
2.2.1 Matriisirakenne yleisesti.....	28
2.2.2 Matriisirakenteen mahdollisuudet	31
2.2.3 Matriisirakenteen johtamisen haasteet.....	31
2.3 Yhteenveto teoreettisesta taustasta	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
3.1 Tutkimuksen kohde	37
3.2 Tutkimusmetodologia.....	37
3.3 Aineiston kerääminen	39
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	41
3.4.1 Aineiston analysoinnin kuvaus	41
3.4.2 Aineiston pelkistäminen	43
3.4.3 Aineiston ryhmittely	45
3.4.4 Aineiston käsitteellistäminen.....	46
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	48
4.1 Aineiston kuvaus	48
4.2 Hajautuneen työn merkitys työntekijälle.....	48
4.2.1 Hajautuneisuus lisää työn mielekkyyttä	49
4.2.2 Kuormittavuus ja kommunikoinnin haasteet lisääntyvät.....	51
4.3 Matriisirakenteen näyttäytyminen	54
4.3.1 Epäselvyyksien lisääntyminen.....	54
4.3.2 Rakenne mahdollistajana.....	58
4.4 Esimiestyö hajautuneessa organisaatiossa.....	60
4.4.1 Vuorovaikutus muuttuu	60

4.4.2 Tukea haettava läheltä	63
4.4.3 Oma vastuu kasvaa	67
4.5 Yhteenveto tuloksista	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen.....	72
5.2 Kontribuutio käytäntöön.....	74
5.3 Tutkimuksen arviointi	76
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	77
LÄHTEET	79
LIITE 1: Haastattelurunko.....	84

Luettelo kuvioista:

Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen

Kuvio 2 Virtuaalitiimin kohtaamat haasteet ja tiimin ominaisuudet

Kuvio 3 Virtuaalitiimin johtamiseen liittyvät prosessit suorituskyvyn taustalla

Kuvio 4 Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhte (LMX)

Kuvio 5 Esimerkki kahden ulottuvuuden matriisiorganisaatorakenteesta

Kuvio 6 Hajautetun työn muodot

Kuvio 7 Esimerkki esimiessuhteista

Kuvio 8 Työntekijän kokemuksen vaikutus vapauden ja tuen tarpeeseen

Luettelo taulukoista:

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut

Taulukko 2 Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Taulukko 3 Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Taulukko 4 Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä

Taulukko 5 Hajautuneen organisaation ominaisuudet

Taulukko 6 Matriisirakenteen ominaisuudet

Taulukko 7 Esimiestyön vaatimukset hajautuneessa organisaatiossa

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Ensimmäisen kerran etätyön käsitteen esitteli yhdysvaltalainen sosiologi Jack Nilles vuonna 1973. Nilles kuvasi etätyön tarkoittavan kaiken työmatkustamisen korvaamista informaatioteknologian käytöllä. Kyseinen käsite on muuttanut merkitystään alun työnteon paikkaa tarkoittavasta termistä enemmän informaatioteknologian hyödyntämistä korostavaksi. Etätyön käsite onkin kehittynyt merkittävästi vuosien aikana ja nykyään voidaan puhua myös yleisesti virtuaalisesta työstä, joka voidaan ymmärtää etätyötä huomattavasti laajempänä käsitteenä. (Mihhailova, 2009, 82–84; Coenen & Kok, 2014, 564–576.)

Samaan aikaan myös koko työ sen perinteisessä merkityksessään käy läpi muutosta todella kovalla vauhdilla. Organisaatioista ja niiden johtamisesta on tulossa lisääntyvässä määrin globaalia. Henkilökohtaisen elämän, arjen ja työn perinteisesti selkeät rajat ovat hämärtyneissä ja tähän virtuaalinen työ näyttäisi olevan ratkaisu, kun modernin kommunikoinnin tavat vähentävät tarvetta kasvokkain tapaamiselle. Teknologia puskee yhteiskuntaa ja organisaatioita eteenpäin, mutta johtajuustutkimus laahaa perässä. Virtuaalisen organisaation johtamiseen esitetyt ratkaisut perustuvat yleensä perinteisiin johtamisen käsitteisiin ja johtajan ominaisuuksiin, vaikka voisi olla tarpeen oppia uusia tapoja johtaa virtuaalisessa ympäristössä. (ks. esim. De Paoli, 2015, 109–110; Weinert, Maier, Laumer & Weitzel, 2014, 2; Zaccaro & Bader, 2003, 377.)

Suomen kielessä etäjohtamisella tarkoitetaan yleensä sekä etätyöntekijöiden – kuten kotona työskentelevien – että maantieteellisesti eri paikassa sijaitsevien työntekijöiden johtamista. Englannin kielessä etäjohtamisesta puhutaan usein enemmän hajautetun työn johtamisena (*managing distributed work*). Etätyöstä puhuttaessa käytetään yleensä termejä *teleworking* tai *telecommuting*. (Hertel, Geister & Konradt, 2005.) Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden näkemyksiin työstä ja sen johtamisesta globaalisti hajautetussa matriisiorganisaatiossa. Suomen kielessä etätyö on suosittu ja kohtuullisen laaja-alainen käsite, mutta tässä tutkimuksessa käytetään enemmän

hajautetun työn käsitettä. Itse etätyön tekeminen ja sen vaikutukset työntekijälle ja organisaatiolle ovat kuitenkin yksi osa virtuaalisen työn kokonaisuutta ja siitä syystä osa tätä tukimusta.

Hajautuneen yhteistyön muodot ovat jatkuvasti kasvussa. Kovinkaan moni yritys ei toimi täysin virtuaalisesti, mutta useat yritykset toimivat näin jossain määrin. (Pyöriä, 2011, 386.) Kehittynyt teknologia on mahdollistanut kansainvälisen yhteistyön ilman, että jatkuvaa matkustamista tarvitaan. Nämä uudet työtavat kuitenkin asettavat uusia haasteita mahdollisuuksien lisäksi niin työntekijöille kuin johtajillekin. Organisaatioiden toiminta muuttuu, joka toisaalta edellyttää uusien toimintatapojen ja osaamisen kehittämistä. (Mihhailova, 2009, 81.)

Nopea elektronisen tiedon ja kommunikoinnin kehittyminen selittää osaltaan sen, miksi ilmiöön kiinnitetään nykyään enemmän huomiota kirjallisuudessa, vaikka etäjohtaminen sinänsä ei kovin uusi ilmiö ole. Kommunikoinnista on tullut huomattavasti helpompaa, nopeampaa ja tehokkaampaa. Virtuaalista työtä on siis hajautettu työ, joka perustuu elektronisen informaation ja kommunikoinnin työkaluihin. Tästä juontuu myös termi virtuaalitiimit. (Hertel, ym., 2005.)

Tutkimusta etätyön yritykselle aiheuttavista haasteista ja hyödyistä on tehty todella runsaasti. Erityisesti sen vahvuuksista ja haasteista työntekijälle ja organisaatiolle on tutkittu paljon. Tutkittaessa johtamista ja esimiestyötä, käsitteinä käytetään usein enemmän etätyön sijaan esimerkiksi hajautuneen työn tai organisaation sekä virtuaalitiimien johtamista. (ks. esim. Hertel ym., 2005; MacDuffie, 2015; Saarinen, 2016.) Golden ja Fromen (2011) lähestyvät teemaa hieman eri tavoin ja mainitsevat, että tarvitaan lisää työntekijöiden ja esimiesten erilaisia työtapoja huomioivaa tutkimusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa työntekijä ei tee etätyötä, mutta esimies tekee. Johtamisen haasteet voivat kyseisessä tilanteessa olla erilaisia verrattuna yleisemmin tutkittuun työntekijän etätyöhön. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin enemmän työntekijän ja esimiehen etäisyydestä johtuviin johtamisen haasteisiin, jolloin etätyötä tekevällä osapuolella (esimies tai alainen) ei ole suurta merkitystä.

Tämän tutkimuksen kontekstina on hajautettu, moniulotteinen matriisiorganisaatorakenne. Matriisirakennetta on tutkittu melko paljon viime

vuosikymmeninä erityisesti sen haasteellisen johtamisen vuoksi. Rakenne on usein vaikea saada sisäistettyä tehokkaasti organisaatioihin siten, että siitä saatava hyöty olisi mahdollista täysin saavuttaa. Matriisirakenteessa työntekijöiden roolit onkin Sy & D'Annunzian (2005) mukaan usein matriisiin siirryttäessä hyvin määritelty ylimpien johtajien keskuudessa, mutta keskijohdossa ja sitä alempana roolien määrittely on usein puutteellista.

Matriisirakenne tuli erityisen suosituksi 1970- ja 1980-luvuilla, koska sen nähtiin vastaavan hyvin kompleksisiin ympäristön vaatimuksiin. Matriisirakenne ei kuitenkaan osoittautunut erityisen toimivaksi globaalissa kontekstissa: kaksinkertainen raportointi johti konflikteihin ja sekavuuteen. Päällekkäiset vastuut johtivat reviiritaisteluihin ja vastuullisuuden vähenemiseen. Onkin esitetty, että rakenteen suosio koki lievää laskua 1990-luvulle tultaessa. (Bartlett & Ghoshal, 1990; Karlöf, Helin & Lövingsson, 2006, 32–34.) Toisaalta, uudemman tutkimuksen mukaan rakenteen suosio on kasvamassa ja monet yritykset pyrkivät vastaamaan ympäristön monimuotoisuuteen ja epävarmuuteen siirtymällä matriisirakenteeseen (Galbraith, 2012, 5; Burton, Obel & Håkonsson, 2015, 37.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja keskeiset rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä esimiestyö globaalisti hajautuneessa matriisiorganisaatiossa merkitsee ja miten se ilmenee työntekijöille. Ensinnäkin hajautetussa työssä työntekijä kohtaa erilaisia haasteita, kun fyysinen sijainti eroaa esimiehen ja/tai muiden tiimin jäsenten sijainnista. Tarkoitus on selvittää, mitä nämä haasteet ja muut erot ovat verrattuna perinteiseen työhön, eli ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä organisaation hajautuneisuudesta. Lisäksi tarkoitus on selvittää, miten matriisirakenteelle tyypillinen useamman esimiehen tilanne vaikuttaa työntekijään. Kolmanneksi, suhde alaisen ja esimiehen välillä on yleensä erilainen, kun kommunikointia on selvästi vähemmän etäisyyden kasvaessa. Pyrkimys onkin selvittää, miten työntekijät kertovat esimies-alaisuuden rakentumisen ja yleisesti esimiestyön hajautetun organisaation kontekstissa. Lopulta tarkoitus on nivoa näitä kokemuksia yhteen ja havaita mahdollisia erityispiirteitä ja ongelmakohtia työntekijän johtamisessa, kun kyseisellä alaisella on useampia esimiehiä ja toimitaan hajautuneessa ympäristössä.

Tämä tutkimus rajoittuu selvittämään hajautetun työn johtamista matriisirakenteessa työntekijöiden näkökulmasta. Tällöin rajauksen ulkopuolelle jäävät johtajan, organisaation, tiimin sekä yhteiskunnan näkökulmat, joihin edellisessä hajautetun työn tutkimuksessa on myös keskitytty. Kyseiset näkökulmaan liittyvät rajaukset on tehty tämän tutkimuksen selkeyttämiseksi, mutta myös aineiston yhdenmukaistamiseksi. Haastattelujen määrä on rajallinen, jolloin näkökulma on perusteltua rajata yhteen – tässä tapauksessa työntekijöihin – koska tarkoituksena on löytää aineistosta toistuvia teemoja. Haastattelut rajoittuvat IT-alalla asiantuntijatyötä tekeviin, korkeakoulutettuihin henkilöihin. Heidän asemansa ja kokemuksensa tosin vaihtelevat, koska voidaan olettaa kokeneempien työntekijöiden suhtautuvat eri lailla työhön ja johtamiseen. Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty kolmea aineistokysymystä. Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa on yksi:

- Mitä työ ja sen johtaminen merkitsevät työntekijöille globaalisti hajautuneessa matriisiorganisaatiossa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Alla on esitelty muutamia keskeisiä termejä, jotka tässä tutkimuksessa ovat selkeimmin esillä. Kyseisistä käsitteistä on lukematon määrä variaatioita, jotka ovat usein täysin synonyymejä alla mainituille termeille. Toisinaan harvinaisemmissa termeissä on jokin vivahte-ero. Alla on pyritty pääkäsitteen alla mainitsemaan myös muita käytettyjä termejä, mutta luonnollisesti kaikkia ei ole syytä eikä mahdollistakaan eritellä.

Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä perinteisen työpaikan, yleensä toimiston, ulkopuolella. Tällöin kommunikointi kollegoihin tapahtuu viestintäteknologiaa hyödyntäen (Bailey & Kurland, 384–385). Suurin osa etätyöntekijöistä työskentelee kotona, eli noin 89 prosenttia. Muita paikkoja voivat olla esimerkiksi julkiset kulkuneuvot tai etätoimisto (Coenen & Kok, 2014, 566). Käsitteenä etätyölle on useita vaihtoehtoja. Englannin kielestä voidaan nostaa esiin esimerkiksi *telework*, *telecommuting* ja *virtual*

work. Edellä mainittujen lisäksi on myös useita muita käytettyjä termejä, mutta aikaisempi tutkimus on selkeästi keskittynyt käyttämään näitä termejä. Lähes aina näitä termejä käytetään synonyymeinä ja niiden käytön erot johtuvat pääasiassa maantieteellisistä eroista. Esimerkiksi *telecommuting* on suosituimpi Yhdysvalloissa, kun taas *telework* termiä suositaan Euroopassa (Mihhailova, 2009, 82).

Offstein, Morwick ja Koskinen (2010, 33) erottelevat *telework* käsitteen tarkoittamaan laajempaa kokonaisuutta, joka sisältää myös työn suunnittelua. *Telecommuting* sen sijaan viittaa nimensä mukaisesti enemmän työmatkustamiseen (commute = matkustaa työpaikan ja kodin välillä), tarkoittaen työn tuomista työntekijän luokse. Golden ja Fromen (2011, 1452) erottelevat termin *virtual work* tarkoittavan täysin etäältä tehtyä työtä, jossa läsnä työpaikalla ei olla juuri koskaan. Toisaalta Mihhailova (2009, 81–82) käsittää termin *virtual work* enemmänkin yleispätevänä etäältä tehtävää työtä tarkoittavana käsitteenä, jonka alle voi lisätä edellä mainittujen lisäksi vielä esimerkiksi termit *flexible work*, *distributed work team* ja *remote work*. De Paoli (2015, 111) lisää, että virtuaalinen käsitteenä on näistä laajin ja monet tutkijat suosivatkin sen takia hajautuneen tiimin tai organisaation käsitteitä.

Virtuaalitiimit ja hajautettu työ

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 14) määritelmän mukaan hajautetussa organisaatiossa joukko erillään työskenteleviä ihmisiä pyrkii saavuttamaan yhteisesti asetetun tavoitteen. Tavoitteeseen pääsemiseksi työntekijät hyödyntävät täysin tai suurelta osin virtuaalisia kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tapoja. Macduffien (2007, 550–551) mukaan virtuaalitiimit syntyvät organisaatioiden hajautuessa. Raja etätyön käsitteeseen onkin melko häilyvä erityisesti suomen kielessä. Kuten yllä etätyön käsitettä määriteltäessä mainittiin, hajautuneella tai virtuaalisella työllä tarkoitetaan etätyön muotoa, jossa työ tapahtuu lähes jatkuvasti etäältä (ks. esim. Golden & Fromen, 2011, 1452). Tässä tutkimuksessa virtuaalinen ja hajautettu ovat synonyymejä, kun puhutaan organisaation järjestäytymisestä.

Virtuaaliseen organisaatioon liittyy yleensä maantieteellinen hajautuneisuus, koska monet tutkijat olettavat virtuaalisten tiimien olevan globaaleja (MacDuffie, 2007, 550–551; De Paoli, 2015, 111). Maantieteellinen hajautuneisuus voi syntyä esimerkiksi

yrityksen toimintojen siirtämisestä halvempiin maihin, työntekijöiden paikallisesta asiantuntijuudesta tai etätyöskentelystä. Työn hajautuneisuus on johtanut virtuaalisten tiimien syntymiseen. Merkittävimmät syyt hajautuneisuuteen viime vuosina ovat olleet toimintojen siirtäminen matalamman kustannusten maihin, sekä runsas ulkoistaminen urakoitsijoille ja toimittajille. (MacDuffie, 2007, 550–551). Hinds ja Kiesler (2002, xiv) lisäävät, että jotkut organisaatiot hajautuvat saavuttaakseen näkyvyyttä jossain toisessa maassa.

Etäjohtaminen

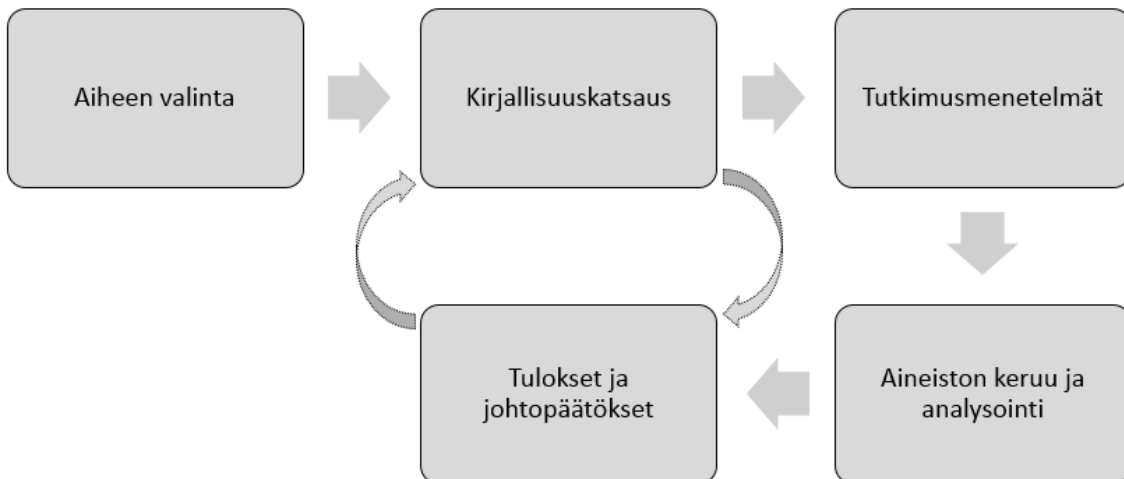
Tässä tutkimuksessa etäjohtamisen alle on koottu kaikki käytännössä samaa asiaa tarkoittavat termit. Näitä ovat esimerkiksi virtuaalinen johtaminen, hajautetun tiimin johtaminen ja e-johtajuus (De Paoli, 2015, 111). Etäjohtamisella tarkoitetaan siis edellä mainittujen hajautuneiden työntekijöiden, etätyöntekijöiden ja virtuaalisten tiimien johtamista. Tällöin esimies ja alainen eivät tapaa säännöllisesti kasvotusten. Tästä johtuen etäjohtajat ja alaiset kohtaavat erilaisia haasteita perinteiseen johtamiseen verrattuna. (De Paoli, 2015, 109–110.) Hertel, Geister ja Konradt (2005, 88–89) pitävät etäjohtamisessa erityisen tärkeänä selkeitä tavoitteita ja rooleja tiimeissä, tehokasta ja huolellista kommunikointia ja jatkuvaa tuen tarjoamista.

Matriisiorganisaatiorakenne

Matriisiorganisaatiorakenne tarkoittaa organisaatiota, joka on järjestäytynyt matriisirakenteeksi. Matriisirakennetta voi kuvata suorakulmion muotoisena, jossa vertikaalisen linjan muodostavat eri funktiot, kuten talous, tuotekehitys ja ostos. Horisontaalisen linjan tekevät esimerkiksi tuote A, tuote B tai projekti A, projekti B ja niin edelleen. Tyypillisesti hierarkia on eri funktioissa hyvin matala ja päätöksenteko on hajautettua. Lähes aina työntekijöillä on myös vähintään kaksi esimiestä, joille työntekijä on raportointivelvollinen: toinen on projekti- tai tuotetiimin johtaja ja toinen funktion johtaja. Matriisirakenne otetaan organisaatioissa yleensä käyttöön, kun kaivataan enemmän joustavuutta ja nopeampaa reagoitakykyä ympäristön muutoksiin. (Jones, 2004, 116; Krell, 2011, 69.)

1.4 Tutkimuksen kulku

Blaxter, Hughes ja Tight (1996, 9–10) kuvaavat tutkimusprosessia sykliseksi. Tällainen kuvaus on erityisesti laadulliselle tutkimukselle tyypillinen (Hirsjärvi ym., 2004, 15). Syklisessä kuvauksessa tutkimusprosessi on päättymätön. Tutkimus voidaan aloittaa lähes mistä kohdasta sykliä tahansa ja se saa aikaan uudelleenarvioimista tehdyistä valinnoista. Syklin luonne vaihtelee riippuen tutkimuksesta ja sen suunnittelusta. (Blaxter ym., 1996, 9–10.) Tämä tutkimus oli kohtuullisen lineaarinen ja sen vaiheet on koottu alla olevaan kuvioon 1. Lineaarisuudesta kuitenkin poikettiin erityisesti kirjallisuuden ja johtopäätösten kohdalla. Teoriaosuutta muokattiin tulosten kirjoittamisen jälkeen, jotta se vastaisi oleellisesti tuloksia ja johtopäätöksiä. Myös tutkimusmenetelmien kuvausta oli tulosten analysoinnin jälkeen tärkeää jonkin verran muokata, jotta analyysistä pystyttiin antamaan totuudenmukainen kuva.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Käytännössä tutkimusprosessi alkoi vuoden 2016 syyskuussa. Edeltävän vuoden syksyn ja talven aikana aihe kuitenkin määriteltiin jo yleisellä tasolla keskusteluissa työpaikallani. Idea lähti esimieheltäni, jolla oli etäältä johdettavia työntekijöitä useita ympäri pohjoismaita. Lisäksi tein myös itse melko paljon etätöitä tai muuten eri paikassa esimieheni kanssa. Totesin taustaselvittelyn jälkeen aiheen osuvan ensinnäkin opintoihini ja kiinnostuksiini sekä esimieheni kiinnostuksiin. Aihe oli myös erittäin ajankohtainen ja nykyjohtajia läheisesti koskettava ilmiö. Etäjohtaminen ja hajautettu työ on ollut jo

useampia vuosia kirjallisuudessa merkittävästi esillä, joten suurin haaste oli löytää tutkimuksellisesti jotain uutta.

Tarkempi rajausta muodostui vähitellen jatkokeskusteluissa työpaikallani sekä yliopistolla. Näkökulman rajaaminen oli olennainen osa aiheen selkeyttämiseksi ja supistamiseksi. Tässä tapauksessa näkökulmaksi valikoitui työntekijätaso muutamasta eri syystä. Ensinnäkin aineiston kerääminen oli helpompaa, koska sopivia haastateltavia oli runsaasti. Toiseksi, on esimiestehtävissä työskentelevien kannalta mielenkiintoista nähdä, miten työntekijät itse suhtautuvat hajautettuun työhön, etäjohtamiseen ja sen haasteisiin. Kolmanneksi, kun puhutaan etäjohtamisesta, eikä niinkään etätyön tekemisestä itsessään, työntekijänäkökulma oli vähemmän edustettuna aiemmassa tutkimuksessa. Tutkimusongelma ja -kysymykset määriteltiin aiheen rajaamisen yhteydessä, mutta ne hieman muokkautuivat tutkimuksen kontekstin muotoutuessa ja aineiston keruun edetessä.

Seminaarin alkuvaiheessa tehty artikkelianalyysi kahdeksasta etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyvästä artikkelista lisäsi ymmärrystä aiheeseen liittyvistä käsitteistä ja aiemmasta tutkimuksesta. Tämä analyysi toimi pohjana tutkimuksen teoriaosuudelle, jonka kirjoitus johdannon ohella aloitettiin ensimmäisenä. Tämä vaihe oli myös osana rajaamassa tutkimuksen aihetta tarkemmaksi. Samoihin aikoihin matriisirakenteen konteksti alkoi tuntumaan sopivalta, koska esimerkkiyrityksen rakenne nähtiin merkittäväksi vaikuttajaksi johtamiselle, sen ollessa vielä tavanomaista matriisirakennetta moniulotteisempi.

Aineiston kerääminen suoritettiin haastatteluin joulukuun aikana. Teemahaastattelu ja kyselylomake tuntuivat selkeimmiltä aineiston keräämisen tavoilta, mutta lopulta päädyttiin teemahaastatteluihin, jotta aineisto olisi tarpeeksi syvällistä ja määrällisesti riittävää. Aiempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys toimivat pohjana haastattelurungon tekemiselle. Aineiston litterointia tehtiin joulukuun aikana, aina mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Viimeiset litteroinnit olivat valmiita tammikuun ensimmäisen viikon lopulla.

Aineistoa oli lopulta melko runsaasti, joten analysointi otti runsaasti aikaa ja oli osittain melko haastavaa. Analysoinnin alussa lähestyminen oli teorialähtöistä, mutta tämän

jälkeen suoritettiin toinen syvällisempi analysointikierrös, joka toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analysoinnin jälkeen tulosten kirjoittaminen kävi kohtuullisen nopeasti. Tämän jälkeen palattiin vielä teoriaosuuteen ja lisättiin siihen oleellista taustatutkimusta sen mukaan, mitä havaintoja aineistosta tehtiin. Lisäksi täydennystä vaati myös tutkimusmetodologian kuvaus, eli tässä tapauksessa sisällönanalyysin vaiheiden tarkempi selvitys. Lopuksi kirjoitettiin yhteenveto teorian ja tulosten yhteyksistä ja eroavaisuuksista niin käytännön kuin kirjallisuudenkin näkökulmasta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus alkoi johdannolla, jossa kuvattiin etä- ja hajautuneen työn merkitystä nykypäivän organisaatioissa. Lisäksi kerrottiin, millaista tutkimusta on tehty aiemmin, mihin tässä tutkimuksessa keskitytään ja millaisessa kontekstissa. Tärkeimpiä käsitteitä avattiin myös lyhyesti, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset kerrottiin, sekä tutkimuksen kulku eli tutkimusprosessi kuvattiin.

Toisessa luvussa käsitellään ensin hajautunutta organisaatiota (luku 2.1) ja siihen liittyviä käsitteitä tarkemmin. Pääasiassa keskitytään kertomaan millaisia haasteita ja vahvuuksia hajautetulla työllä voi olla niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Lisäksi käsitellään esimiestyötä hajautetussa organisaatiossa ja siihen liittyviä haasteita. Luvussa 2.1.4 käsitellään vielä hieman tarkemmin esimies-alaissuhdetta LMX-teorian avulla. Luvussa 2.2 käsitellään tämän tutkimuksen konteksti, eli matriisiorganisaatorakenne. Ensin kuvataan yleisesti, minkälainen rakenne on kyseessä ja mikä sille on tyypillistä. Tämän jälkeen käsitellään matriisirakenteen tarjoamia mahdollisuuksia organisaatiolle sekä seuraavassa luvussa rakenteen haasteita lähinnä johtamisen näkökulmasta. Viimeisessä teoriaosuuden luvussa (2.3) edellä mainitut asiat tiivistetään ja pyritään yhdistämään ymmärrettävästi.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa käsitellään lyhyesti ensin tutkittava kohde. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmetodologiasta ja aineiston keräämisestä. Viimeisenä kerrotaan hieman tarkemmin, miten aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin. Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, joita

käsiteltiin aineistokysymysten avulla. Tulosluku koostuu analysoinnin havainnoista sekä haastateltavien kommentteista. Viimeisessä tuloksia käsittelevässä luvussa (4.4) tulokset nivotaan yhteen.

Viidennessä luvussa teoriaosuutta ja tuloksia yhdistelemällä esitetään johtopäätöksiä niin kirjallisuuteen kuin käytäntöönkin. Molemmissa luvuissa (5.1 ja 5.2) pohditaan tämän tutkimuksen havaintoja aiempaan tutkimukseen nähden, mutta myös käytännön hyödyntämisen kautta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksia sekä esitellään muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 HAJAUTETTU TYÖ JA MATRIISIRAKENNE

2.1 Hajautettu organisaatio

Kuten jo käsitteitä määritettäessä kävi ilmi, hajautettuun työhön liittyy useita käsitteitä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa ja ovat usein täysin synonyymejä, mutta toisinaan tarkoittavat hieman eri asioita. Lisäksi englannin ja suomen kielissä käsitteitä käytetään hieman eri tavoin, jonka lisäksi suomen sanalla etätyö tarkoitetaan hieman laajemmin etätyön eri muotoja kuin englannin kielessä. Tästä syystä seuraavissa kappaleissa käsitellään vielä hieman laajemmin eri käsitteiden tarkoituksia. Pääkäsitteenä tässä tutkimuksessa käytetään hajautunutta organisaatiota, joka myös aiemmassa tutkimuksessa usein sisältää monia eri virtuaalisen työn ja etätyön muotoja.

2.1.1 Etätyö

Etätyö on ehkä tunnetuin käsite, joka voidaan liittää hajautuneessa organisaatiossa työskentelyyn. Se on samalla myös merkittävimpiä syitä, miksi etäjohtamista ylipäänsä tarvitaan. Tästä syystä on hyvä ymmärtää, mitä kaikkea etätyö tarkoittaa. Käytännössä se voidaan määritellä perinteisen toimiston ulkopuolella tehdyksi työksi. Laaja määritelmä etätyölle on ”työskentely mistä tahansa, milloin tahansa” (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010, 578). Etätyön käyttöönottamisella organisaatioissa on usein monia syitä ja tavoitteita. Näitä voivat olla yksilön ja sitä kautta organisaation toiminnan tehostaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen niin kotona kuin työssäkin (Greer & Payne, 2014, 87–88; Snyder, 2012, 11–12).

Etätyö otetaan yrityksissä käyttöön esimerkiksi, jotta toimistotiloja saataisiin tehokkaammin käyttöön ja vuokratuloja vähennettyä. Työntekijöitä ajatellen ei tarvita niin suuria toimistotiloja ja tarvikkeita, kun suuri osa työstä tehdään muualla. Siitä myös puhutaan vihreänä työnteon muotona, kun ihmiset liikkuvat vähemmän, johtaen saasteiden ja ruuhkien vähenemiseen. Mahdollisuus etätyöhön voi myös parantaa organisaation mainetta joustavana ja modernina työnantajana ja sitä kautta lisätä työnhakijoiden kiinnostusta. Lisäksi sen on tarkoitus tasapainottaa työ- ja perhesuhteita

sekä helpottaa esimerkiksi vammautuneiden ihmisten elämää. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuus oman työn ja työaikojen suunnitteluun kasvaa, työympäristön voi tehdä omanlaisekseen ja yleisesti etätyön kerrotaan parantavan työn ja vapaa-ajan suhdetta (Bailey & Kurland, 2002, 383–384; Maruyama & Tietze, 2012, 452; Snyder, 2012, 12; Forgacs, 2010, 11.)

Myös Martinin ja MacDonnellin (2012) empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että etätyöllä on positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Nämä positiiviset vaikutukset ovat heidän mukaansa melko pieniä, mutta niitä oli jokaisella neljällä tutkitulla alueella, joita olivat tuottavuus, organisaatiossa pysyminen, sitoutuminen ja suorituskyky. Erityishuomiona organisaatioon sitoutumisessa huomattiin, että nuoremmilla tutkittavilla korrelaatio sitoutumisen ja etätyön välillä oli merkittävämpi. Toisin sanoen, etätyömahdollisuuksia tarjoamalla organisaatio voi yrittää houkutella nuorta osaavaa työvoimaa. (Martin & MacDonnell, 2012, 610–611.) Forgacs (2010) korostaa tutkimuksessaan niin ikään tuottavuuden paranemista, mutta myös työntekijöiden tyytyväisyyden kasvua, kulujen pienenemistä ja saatavilla olevien työntekijöiden määrän kasvua (Forgacs, 2010, 10). Sairauspoissaolojen väheneminen ja etätyöntekijöiden vähentynyt stressi nähtiin myös vaikuttavan positiivisesti tuottavuuteen (Snyder, 2012, 11).

Hyvistä puolistaan huolimatta, edellinen tutkimus on jonkin verran jakautunutta. Valtaosa on sitä mieltä, että etätyö on organisaatiolle ja työntekijälle hyvä asia, mutta toiset eivät näe sitä niin merkittävänä asiana. Useammassa tutkimuksessa ilmeneekin, että etätyön määrän kasvu on ollut odotettua hitaampaa erinäisistä syistä. Toisin sanoen, kasvu ei ole kohdannut ennusteitaan 1970- ja 80-luvuilta (Pyöriä, 2011, 387–390). Onkin mahdollista, että tehokkain suoritus saadaan ottamalla etätyötä vain osittain käyttöön. Edeltävä tutkimus osoittaa etätyöstä saatavan parhaimmat hyödyt, kun sitä otetaan käyttöön hillityissä määrin (Allen, Golden & Shockley, 2015, 60).

Syitä kasvun hitauteen voi olla useita. Yksi syy voi olla esimerkiksi töiden keskittyminen kasvukeskuksiin, jolloin ihmiset sitoutuvat organisaatioihin asumalla lähellä ja olemalla paikalla töissä (Pyöriä, 2011, 387–390). Toinen selitys etätyön hitaalle käyttöönotolle voi olla etätyötutkimuksen keskittyminen sen vaikutuksiin yksittäisiin työntekijöihin, kun päätös etätyömahdollisuudesta tehdään kuitenkin täysin johtoportaassa. Tällöin saattaa

olla, että organisaatiot vaativat enemmän todisteita etätyön tehokkuudesta verrattuna perinteiseen työntekoon. (Martin & MacDonnell, 2012, 603; Snyder, 2012, 12; Forgacs, 2010, 8.)

Etätyöstä aiheutuvat haasteet voivat olla myös syy haluttomuuteen lisätä etätyötä organisaatioissa. Näitä ovat esimerkiksi jännitteiden syntyminen muiden etätyöntekijöiden ja kotitalouteen kuuluvien välille tai vähäisten tapaamisten määrä kollegoiden, esimiesten ja muiden liiketoimintakumppaneiden välillä. Lisäksi se asettaa työntekijätasolla haasteita, kuten vähentynyt näkyvyys ja heikentynyt urakehitys yrityksessä sekä lisääntyneet työmäärät, jolla pyritään korvaamaan näkymättömyyttä. Myös merkittävää vaikutusta ajateltiin olevan sosiaalisten- ja ammattisuhteiden heikentymisessä. (Maruyama & Tietze, 2012, 452; Forgacs, 2010, 11.) On myös havaittu IT-alalla työskenteleviä tutkittaessa, että lisääntyvä etätyö aiheuttaa uupumusta. Uupumusta aiheuttaa erityisesti liika työn määrä, jonka väitetään lisääntyvän etätyössä (Weinert ym., 2014, 7).

Forgacs (2010) on tutkinut työnantajien asenteita etätyöhön. Negatiivisia vaikutuksia, joiden takia etätyötä ei olla otettu organisaatioissa käyttöön kerrotaan olevan muutamia. Ensinnäkin yrityskulttuuri ei tue etätyötä tarpeeksi, joka johtuu erityisesti tiedon ja ymmärryksen puutteesta. Toiseksi, etätyöntekijöitä ei pysty kontrolloimaan tarpeeksi ja kolmanneksi, etätyön pelättiin aiheuttavan tietoturvaongelmia. Muita hieman vähemmän merkittäviä haasteita kerrottiin olevan kommunikoinnin vaikeudet, etätyön aloittamisesta ja työntekijöiden kouluttamisesta aiheutuvat kulut. (Forgacs, 2010, 10.)

2.1.2 Hajautettu työ ja virtuaalitiimit

Virtuaalitiimit voidaan määritellä maantieteellisesti ja/tai organisatorisesti tai jollain muulla tavalla hajautuneiden työntekijöiden ryhmäksi, jotka sitoutuvat tekemään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi hyödyntäen informaatioteknologiaa kommunikoinnissa. Muita perinteisestä tiimistä erottavia piirteitä voivat olla esimerkiksi rakenteellinen hajautuneisuus, aikaerot, kulttuurierot ja kieli. Globaaleissa virtuaalitiimeissä hajautuneisuus on maailmanlaajuista. Erityisesti informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut monipuolisen tiedon jakamisen mihin tahansa maailmassa. (ks. esim. De Paoli, 2015, 111; Jonsen, Maznevski & Davison, 2012,

364; Mahler, 2012, 409; Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, 60; Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011, 282; Zigurs, 2003, 340.)

Osa tutkijoista korostaa enemmän etätöön luonnetta verrattuna yhteiseen toimipisteeseen, jolloin he käyttävät useimmiten termiä etätiimit (remote teams). Toiset tutkijat taas korostavat maantieteellistä hajautuneisuutta, jolloin he käyttävät termiä hajautetut tiimit. Vaikka osa tutkijoista erottelee niiden merkityksen selkeästi, suurin osa käyttää näitä termejä synonyymeinä. (Saarinen, 2016, 23.) Käsitteistä hajautunut työ saa eniten huomiota nykytutkimuksessa, mutta esimerkiksi virtuaalitiimit, virtuaalinen organisaatio ja etätö esiintyvät myös usein (Pyöriä, 2009, 368).

Hajautuneisuus ei ole varsinaisesti uusi ilmiö, mutta se on saanut enemmän huomiota viimeisten vuosien aikana. Virtuaaliset tiimit ovat levinneet jo lähes kaikkialle ja ovat läsnä päivittäisessä liiketoiminnassa (MacDuffie, 2007, 550; Jonsen ym., 2012, 364). Nykyään tiimit eivät ole enää puhtaasti joko hajautuneita tai paikallisia vaan on muodostunut hybridejä, jotka hyödyntävät teknologiaan tarpeen mukaan (De Paoli, 2015, 111). Valtaosa kansainvälisistä organisaatioista hyödyntävät virtuaalisia tiimejä, noin 66 prosenttia. Lisäksi määrän uskotaan vain kasvavan (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015, 1314). Oli kyse minkälaisesta hajautuneesta tai virtuaalisesta organisaatiosta tahansa, kaikkia yhdistää erot paikassa ja ajassa, jolloin viestintä tapahtuu usein eriaikaisesti eri viestintäteknologian muotoja hyödyntäen (Mahler, 2012, 409; Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008, 102).

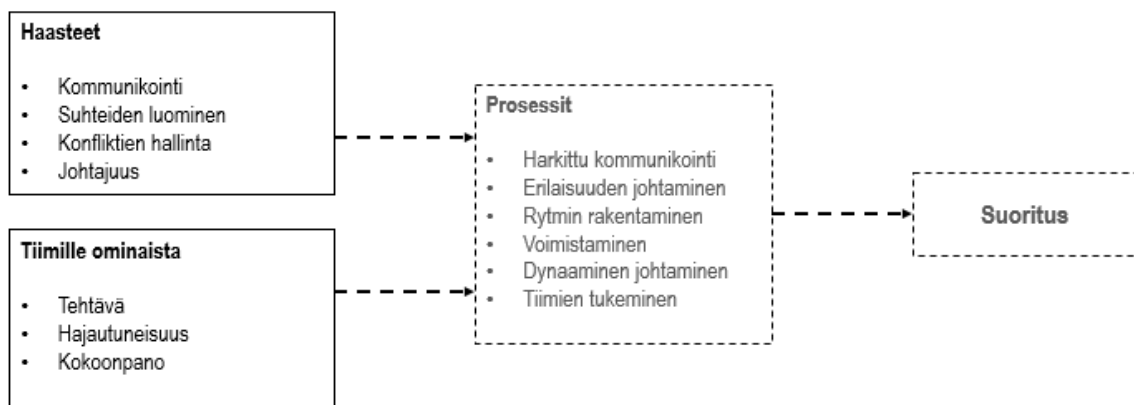
Virtuaalinen yhteistyö tarjoaa selviä mahdollisuuksia ja hyötyjä organisaatioille varmistamalla, että tehtäviin sopivimmat työntekijät ovat saatavilla ja ovat maantieteellisesti lähempänä asiakasta. Siispä virtuaalinen työ tarjoaa johtajille ja organisaation jäsenille uusia mahdollisuuksia päästä käsiksi oikeanlaiseen, työssä tarvittavaan asiantuntijuuteen ja joustavuuteen mahdollistamalla työhön sopivimpien henkilöiden osallistamisen projekteihin ajasta ja paikasta riippumatta (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998; Jonsen ym., 2012, 364).

Virtuaalitiimit mahdollistavat tehokkaiden kommunikointitekniikoiden kehittämisen ja käyttöönoton (Gibson, Huang, Kirkman & Shapiro, 2014, 226–227). Tämän seurauksena virtuaalinen työ myös vähentää matkustamiseen käytettävää aikaa ja kustannuksia, kun

kommunikointi tapahtuu pääasiassa informaatioteknologiaa hyödyntämällä. Lisäksi virtuaalinen työ voidaan nähdä tasapuolisena, koska siinä kaikilla on samat lähtökohdat työlle. Se myös vähentää ikä- ja rotusyrjintää, kun tiimin jäseniä mitataan vain suorituksen perusteella verrattuna muihin ominaisuuksiin. (Bergiel ym., 2008, 105–106.)

Kyky vastata paikallisiin markkinoihin ja asiakkaiden tarpeisiin ovatkin siis tärkeimpiä vahvuuksia, joita virtuaaliset tiimit pystyvät tehokkaasti toteuttamaan (Verburg, Bosch-Sijtsema & Vartiainen, 2013, 69; Kerber & Buono, 2004, 4). Kansainväliset yritykset hyödyntävät näitä tiimejä usein erityisesti globaalissa asiakasjohtamisessa, tuotekehityksessä, markkinoinnin suunnittelussa ja yritysostojen integroinnissa. Kyseisten tiimien verkostot ja pääsy tietoon ovat huomattavasti laajempia, kuin jos kaikki sijaitsisivat yhdessä paikassa. Lisäksi he myös pystyvät suoriutumaan moninaisemmista tehtävistä, kun sijainti ei ole rajoittava tekijä. Toisin sanoen, usein niin hyödyllinen rakenteellinen ja väestöllinen moninaisuus lisääntyy, kun siirrytään paikallisista tiimeistä virtuaalisiin (Siebrat, Hoegl, & Ernst, 2009, 63–64; Jonsen ym., 2012, 364).

Virtuaalisessa työssä on useiden hyötyjen lisäksi myös monia tiimin suoritukseen ja toimivuuteen vaikuttavia haasteita niin johtajille, kuin työntekijöillekin. Alla oleva kuvio 2 tiivistää merkittävimmät haasteet ja tiimin ominaisuudet suorituskyvyn taustalla. Seuraavassa kappaleessa (2.1.3) käsitellään johtamiseen liittyviä prosesseja, joilla voidaan parantaa virtuaalisen tiimin suoritusta.



Kuvio 2. Virtuaalitiimin kohtaamat haasteet ja tiimin ominaisuudet

Erot ajassa, kielessä ja paikassa aiheuttavat vuorovaikutuksellisia haasteita. Kommunikoinnissa on sanojen lisäksi muita sosiaalisia ja ei-sanallisia tärkeitä elementtejä, jotka jäävät virtuaalisessa kommunikoinnissa puuttumaan ja täten hankaloittavat toisten käytöksen tulkintaa. Tämän on havaittu pitkittävän projektien päätökseen saamista, vaikka teknologia onkin kehittynyt ja nopeuttanut kommunikointia virtuaalisessa ympäristössä. (Verburg ym., 2013, 70). Viestien lähettäminen on silti usein eriaikaista, jolloin kommunikoinnissa on viivettä. Virtuaalisuus saattaa myös vähentää yleistä tiedon jakamisen avoimuutta, erityisesti virtuaalisuuden määrän kasvaessa. Näistä syistä aiempi tutkimus on jossain määrin eri mieltä siitä, pystytäänkö kommunikoinnilla elektronisesti hoitamaan muitakin kuin pelkästään rutiininomaisia tehtäviä. (Gibson ym., 2014, 227; Jonsen ym., 2012, 365–366.)

Laadukkaat suhteet, joita kuvaavat erityisesti yhtenäisyys, luottamus ja yhteistyö, ovat jokaisessa tiimissä tärkeitä. Ne vähentävät haittaavia konflikteja ja rohkaisevat ihmisiä tuomaan omia näkemyksiään ilmi, jolloin ryhmä on tuottavampi. Luottamus rakentuu ryhmän yhtenäisyyden mukana, joka taas perustuu toisten tuntemiseen. Kun kasvokkain tapaaminen on vähäistä, yhtenäisyyttä voi olla vaikea kehittää. Luottamus ja yhteistyö ovat läheisesti liitoksissa. Virtuaalisten tiimien on laadittava yhteistyön mahdollistamiseksi normisto heti tiimiin luomisesta lähtien ja kehitettävä niitä tietoisesti vuorovaikutuksessa. Suhteiden luomiseen onkin kiinnitettävä enemmän huomiota virtuaalisessa ympäristössä kuin kasvokkain. (Bergiel ym., 2008, 101; Jonsen ym., 2012, 368–370; Verburg ym., 2013, 70.) Sarker ym. (2011, 298) lisäävät, että siinä missä luottamus on tärkeää tiimin menestymisessä, se on erittäin tärkeää myös yksilön toiminnan ymmärtämisessä ja ennustamisessa.

Konfliktien ratkaisu on tärkeää virtuaalisen tiimin menestymiselle. Tyypillisesti virtuaalisissa tiimeissä konfliktit jäävät hoitamatta pidemmäksi aikaa hajautuneisuuden takia. Konfliktit voidaan jakaa suhteisiin tai tehtävään liittyviksi, jolloin suhteisiin liittyvät tarkoittavat henkilökohtaisista eroista aiheutuvia konflikteja. Nämä konfliktit johtuvat usein tiimien moninaisuudesta (Verburg ym., 2013, 70). Tehtävään liittyvät konfliktit syntyvät eri näkökulmista ryhmän tavoissa toimia. Konfliktien ratkaisemiseksi on tehty melko vähän aiempaa tutkimusta. Luottamuksella vaikuttaisi tässäkin asiassa olevan tärkeä asema niin konfliktien välttämisessä kuin ratkomisessakin. (Jonsen ym., 2012, 371–372.) Luottamus kuitenkin usein kärsii konfliktien seurauksena, tällöin

ensiarvoisen tärkeäksi tuleekin sen korjaaminen ja saaminen takaisin (Zaccaro & Bader, 2003, 385).

Niin virtuaalisten kuin perinteistenkin tiimien johtamisessa vaaditaan samoja taitoja, mutta virtuaalisessa ympäristössä implementointi on usein haastavaa (Leonard, 2011, 41). Kolme asiaa nousee kuitenkin erityisen merkittäviksi tiimin toimivuuden kannalta: prosessien rakentaminen, vahvojen suhteiden luominen ja vision ylläpitäminen. Prosesseilla tarkoitetaan tässä tapauksessa roolien määrittelyä, tehtävien toteuttamisen strategiaa ja toiminnan normeja. Nämä prosessit on huomattavasti helpompi määritellä kasvokkain, kun havaitaan ihmisten puheen ulkopuolista käyttäytymistä. Suhteiden luominen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, joka vaatii johtajalta sitouttamista. Erityisesti johtajalta vaaditaan tasapainottelua sopivan auktoriteetin ja asioihin puuttumattomuuden välillä. Vision selkeä viestiminen työntekijöille sen sijaan lisää motivaatiota ja itsenäisyyttä sekä voimistaa työntekijöitä. Luottamus esimieheen ja toisiin kasvaa, kun tehtävällä on selkeä tavoite. (Leonard, 2011, 41; Jonsen ym., 2012, 372–373.) Seuraavassa luvussa on käsitelty tarkemmin johtamisen prosesseja hajautetussa organisaatiossa.

Jokainen virtuaalinen tiimi on erilainen, ja tiimien piirteet vaikuttavat edellä mainittuihin prosesseihin. Tehtävissä voi vaihdella esimerkiksi riippuvuussuhteet toisiin tiimin jäseniin, kiireellisyys ja tieto. Mitä kiireellisempi tehtävä on, sitä enemmän kommunikointia tiimin jäseniltä vaaditaan. Edelleen, mitä enemmän on keskinäistä riippuvuutta, sitä enemmän vaaditaan kommunikointia. Tehtävässä tarvittava tieto voi olla täsmällistä tai hiljaista. Täsmällisen tiedon liikkuminen virtuaalisesti onnistuu yleensä hyvin, mutta hiljainen tieto tarvitsee kulkeakseen vahvat suhteet ja paljon eri tiedon vaihdon menetelmiä. Näiden lisäksi virtuaaliselle tiimille on tyypillistä hajautuneisuus eri aikavyöhykkeille, joka vaikeuttaa kommunikointia. Tiimien hajautuneisuus voi olla myös klusterimaista, jolloin tiimiin syntyy kommunikoinnin kannalta tehokkaita alaryhmiä. Tiedon kulku ei saisi kuitenkaan rajoittua näihin vaan pitäisi kattaa koko tiimin. (Jonsen ym., 2012, 375–376.)

Vaikka eri kulttuurit työyhteisössä luovat mielenkiintoisen ympäristön, se on monen empiirisen tutkimuksen mukaan aiheuttanut myös negatiivisia kokemuksia esimerkiksi kommunikoinnin ja koordinoinnin suhteen. Yksi negatiivinen vaikutus voi myös olla

etäisyyden luoma yhteisöllisyyden ja tuttavuuden tunteen puuttuminen. Tällöin työntekijät saattavat kadota taustalle, kun he tuntevat itsensä organisaation ulkopuoliseksi (Leonard, 2011, 40). Havaintoja on myös tehty luottamuksen rakentumisen vaikeudesta, heikentyneestä suorituskyvystä, sitoutumisen ongelmista, suhteiden luomisen haasteellisuudesta, tiedon jakamisen heikentymisestä ja yleisestä hyvinvoinnin laskusta. (Saarinen, 2016, 27–28.)

Virtuaalisen tiimin jäsenillä tulisi olla useita ominaisuuksia. Ensinnäkin vaaditaan hyviä teknisiä taitoja, jotta ulkopuolista apua ongelmiin ei tarvita. Eri ikäisillä työntekijöillä voi olla suuriakin eroja teknologisessä osaamisessa (Bergiel ym., 2008, 106). Toiseksi, on huomioitava poliittiset ja kulttuuriset asiat ja oltava hienotunteinen näiden asioiden suhteen. Kolmanneksi, henkilön on oltava ongelmaratkaisu- ja tuloskeskeinen sekä hyvällä itsetunnolla varustettu, jotta tiimin toimimattomuudesta pystytään puhumaan tarkoittaen niin omia virheitä kuin muidenkin aiheuttamia häiriöitä dynamiikassa. Erityisesti kulttuuristen normien tiedostaminen tiimin muodostumisen alkuvaiheessa on erityisen tärkeää. (Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay & Wellen, 2014, 2; Meredith & Mantel, 2012, 111.)

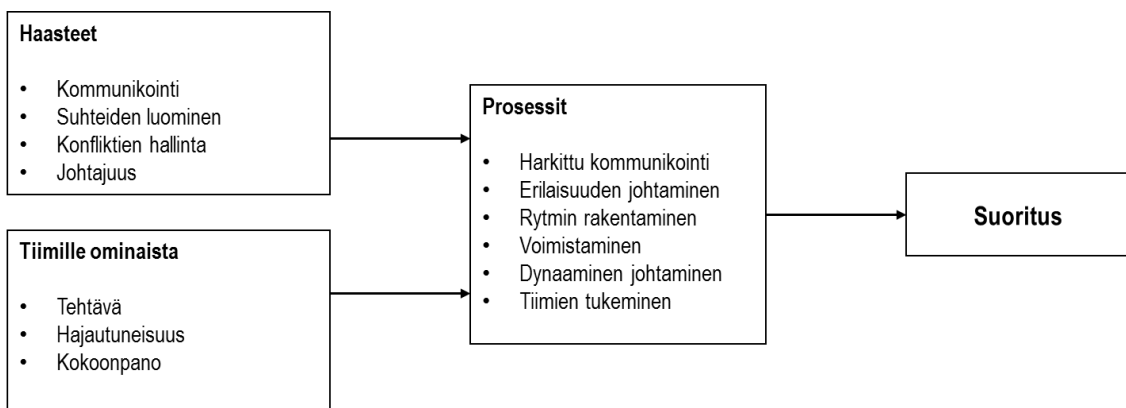
2.1.3 Hajautetun työn johtaminen

Organisaatiot ottavat käyttöön uutta teknologiaa nopealla tahdilla ja sitä kautta mahdollistavat uusia ja halvempia kommunikoinnin tapoja. Tiedon saaminen helpottuu ja lisääntyy vaikuttaen kommunikointiin samalla kun johtajuuden rajat alkavat muuttua (Avolio & Kahai, 2003, 333). Silti monet jatkavat työskentelyä kuten ennenkin, luottaen perinteisiin informaation vaihdon ja tehtävienseurannan menetelmiin. Työnteon tavat ja tyylit, perinteet, kommunikointi ja kulttuuri ovat melko vakaita ja konservatiivisia. Ihmiset eivät muuta toimintaansa tai johtamistapojaan yhtä nopeasti kuin teknologia kehittyy. Tästä syystä on tarpeen kehittää uusia ajattelutapoja ja käyttäytymistä virtuaalisessa maailmassa. (De Paoli, 2015, 112–113.)

Etäjohtaminen vaatii erilaista osaamista johtajalta perinteiseen johtamiseen verrattuna. Nykyään hajautunut- ja etätyö on niin suosittua, että kyseinen osaaminen tulisi olla perusvaatimuksia johtajalta (Dahlström, 2013, 441–443). Useat kohdatut johtajuuden haasteet ovat täysin uusia, mutta osa haasteista ovat samoja vanhoja, jotka vain ilmenevät

hieman eri muodossa virtuaalisen kommunikoinnin takia. Haasteita nousee useiden johtajien mukaan erityisesti silloin, kun tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan. Muut haasteet, kuten kulttuuri, uskonto, kieli ja ammatti ovat toissijaisia ja lähinnä lisäävät toisilleen tuntemattomien ihmisten vuorovaikutuksellisia haasteita entuudestaan. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen voi olla hankalaa tuntemattomien kanssa. Tämä saattaa taas johtaa motivaation, luovuuden ja moraalien heikentymiseen välillisesti luottamuksen puuttuessa. (De Paoli, 2015, 114–115.)

Edellisessä kappaleessa (2.1.2) käsiteltiin virtuaalisen tiimin kohtaamia haasteita ja tiimin ominaisuuksia. Alla olevassa kuviossa 3 haasteiden ja ominaisuuksien jatkoksi on esitelty johtamisen prosesseja, joiden avulla tiimin suorituskykyä voidaan parantaa. Prosessit on eritelty harkittuun kommunikointiin, erilaisuuden johtamiseen, rytmin rakentamiseen, voimistamiseen, dynaamiseen johtamiseen ja tiimien tukemiseen.



Kuvio 3. Virtuaalitiimin johtamiseen liittyvät prosessit suorituskyvyn taustalla

Kommunikoinnissa tärkeää on hyödyntää oikeanlaista teknologiaa oikealla hetkellä sekä määrällisesti viestiä tehtävän tyypin mukaan. Viestintävälineen valinnan olisi syytä rippua viestien monimutkaisuudesta. Viestinnän määrän tulisi riippua tehtävien luonteesta vaihdellen esimerkiksi itsenäisyyden ja yhteistyön määrän mukaan. Riittävä kommunikointi on tietenkin varmistettava, mutta liiallinenkin viestintä voi aiheuttaa turhautumista. (Jonsen ym., 2012, 376–377.) Erityisen tärkeää kommunikoinnissa on kuitenkin selkeys ja avoimuus (Verburg ym., 2013, 77).

Erilaisuuden johtamisessa tärkeää on hiljaisen tiedon kulkemisen mahdollistaminen, joka osaltaan vaikuttaa yhtenäisyyteen. Toinen tärkeä asia on tasapuolisuus, jolloin mitään alaryhmää tai muuta osastoa tiimissä ei jätetä huomiotta. Rytmien rakentamisella tarkoitetaan sitä suhdetta, missä määrin tiimin jäsenet tapaavat kasvokkain. Edeltävän tutkimuksen mukaan kasvokkain tapaaminen ei ole välttämätöntä, mutta tällöin on luotava muunlainen rytmi konferenssi- ja muun vastaavan yhteydenpidon kautta. (Jonsen ym., 2012, 376–378.) Tämä tarkoittaa myös jonkinlaisia pelisääntöjä ja ohjenuoria tiimin toiminnalle, alkaen esimerkiksi palaverikäytännöistä (Derven, 2016, 5).

Tiimin jäsenten voimistamista voi tapahtua esimerkiksi luomalla käsitys tarkoituksenmukaisuudesta, itsenäisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Yleisesti voimistamisella koetaan olevan positiivinen vaikutus tiimin suoritukseen, koskien yhtä lailla virtuaalisia tiimejä. Tämän toteuttaminen vaatii johtajalta erityisesti henkilökohtaista läsnäoloa tiimin jäsenten kanssa valmentaa ja tukien heitä. Johtamisen dynaamisuuksella tarkoitetaan johtamisen muuttumista tehtävien luonteen muuttuessa. Tekijät ja päätavoite eivät aina muutu, mutta eri työn eri vaiheissa voi tapahtua merkittäviä muutoksia niin ympäristössä kuin itse tehtävissäkin.

Tiimien tukemisella tarkoitetaan erityisesti henkilöstöjohtamista ja sitä kautta avustamista tiimin alkuun saattamisessa, resurssien hankinnassa ja funktioiden välisessä kommunikoinnissa prioriteettien säilyttämiseksi. (Jonsen ym., 2012, 379–380; Verburg ym., 2013, 77.) Riittävät teknologiset valmiudet on myös tarjottava. Teknologia toimii mahdollistajana mutta myös rajoitteena, jos riittävän hyviä välineitä ei ole tarjolla (Derven, 2016, 5).

Kommunikointi vaikuttaisi siis olevan merkittävin haaste virtuaalisissa työympäristöissä ja yleensä haasteet aiheutuvat nimenomaan kommunikoinnista. Esimerkiksi kulttuuriset väärinymmärrykset ja odotukset voivat kärjistyä virtuaalisessa ympäristössä ja myös aikaerot vaikeuttavat vuorovaikutusta. Virtuaalisella kommunikoinnilla on hyviä puolia, kuten nopeus, maantieteellinen riippumattomuus ja yhteiskeskustelut, mutta toisaalta se on melko usein rajoittunut kirjoittamiseen ja puheeseen, tällöin eleet ja muut epäviralliset vihjeet jäävät huomaamatta. Lisäksi epävirallisia, satunnaisia keskusteluja, jotka ovat tärkeitä tiedon jakamisen keinoja jää toteutumatta. (De Paoli, 2015, 115.)

Dahlström (2013) tosin näkee haastavimmaksi asiaksi etäjohtamisessa erityisesti työntekijän mahdollisen eristäytymiseen työympäristöstä ja jopa työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä. Tällainen eristäytyminen voi aiheuttaa vaikeuksia tuoda esiin omaa työpersoonaa ja omakuvaa. Työntekijä saattaa kokea, ettei pysty virtuaalisesti kommunikoimaan työidentiteettiään. Lisäksi he saattavat esimerkiksi kokea, että ovat rajoitetumpia ylennyksiin ja palkitsemisiin ollessaan poissa toimistolta. Hän kuitenkin lisää, että hyvällä johtamisella suuri osa etäjohtamisen haasteet ovat käännettävissä positiivisiksi voimavaroiksi. (Dahlström 2013, 441–443.)

Etätyöntekijä pystyy hyvin johdettuna parantamaan työtyytyväisyyttään ja sitoutumista organisaatioon. Tällöin tärkeää johtajan toiminnassa on erityisesti tuki, kommunikointi, luottamus, erilaisuuden ymmärtäminen, teknisten valmiuksien varmistaminen sekä tapaamisten koordinointi (Dahlström, 2013, 444–445; Malhotra ym., 2007, 62). Nämä eivät pelkästään kuitenkaan riitä, vaan johtajalta tarvitaan myös työn ja organisaation prosessien suunnittelua. Ilman yksilö- ja ryhmätason työsuunnittelua, etätyönteko tuskin voi jatkua sulavasti. Dahlström tiivistääkin johtajan tärkeimmät toimet seuraavasti: selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet ja määrittelyt, paljon kommunikointia tihein aikaväleillä sekä selkeästi rakennettu työn infrastruktuuri. (Dahlström, 2013, 444–445.)

2.1.4 Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde

Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde, eli englanniksi *Leader-member-exchange* (LMX) on teoria, jossa johtajuutta tutkitaan alaisen ja johtajan välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Se vie ajattelua pois perinteisistä johtajan toimintaa kuvaavista teorioista ja korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden rakentumisessa ja muokkautumisessa. Nämä suhteet ovat jossain määrin yksilöllisiä, koska molempien ideat, arvot ja muut ”vaihdettavat” asiat ovat ainutlaatuisia. Tärkeää suhteen onnistumiselle on luopuminen muodollisista rooleista ja mahdollistaa uudentyyppisistä vastuista ja asemista neuvottelun osana esimies-alaissuhdetta. Avoimuus rooleihin suhtautumisessa mahdollistaa joustavien ja molemminpuolisten suhteiden rakentamisen, jossa molemminpuolinen tuki on mahdollista. (Peltonen, 2007, 126–127.)

On mahdollista eritellä myös käsite *team-member-exchange* (TMX), joka tarkoittaa suhdetta kollegoihin. Tiimin keskeinen vaihtosuhde voi olla myös hyvin tärkeää

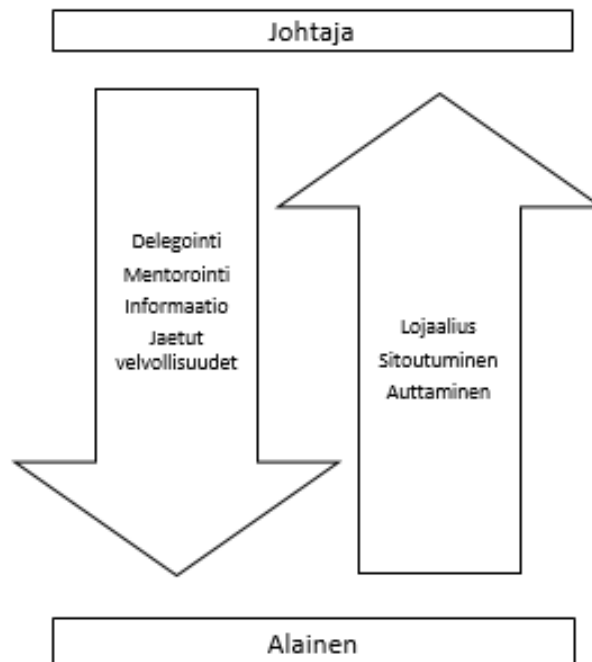
erityisesti etä- tai virtuaalisesti työskentelevillä. Tällä suhteella on myös huomattu olevan selkeä linkki työtyytyväisyyteen. Suhteen parantuessa myös yksilön tyytyväisyys kasvaa. Etätöiden määrällä vaikuttaisi olevan myös suuri merkitys, eli siinä missä satunnainen etätö ei vaikuta tiimin sisäisiin suhteisiin juurikaan, suurella etätöiden määrällä on merkittävä vaikutus. (Golden, 2006, 323.)

LMX-teoriassa ajatus on, että niin aineellinen kuin aineetonkin vaihdanta parantaa esimies-alaisuutta. Esimiehet voivat esimerkiksi tarjota aineettomia resursseja, kuten sosiaalista tukea, informaatiota tai mentorointia, kun taas alaiset voivat tarjota resursseja ponnistelemalla enemmän sekä osoittamalla sitoutumista esimiehen tavoitteisiin tai organisaatioon. Alaiset voivat myös tarjota tunnepohjaisia resursseja, kuten lojaaliutta. Hyvä LMX-suhte rakentuu henkilökohtaisesta sitoutumisesta, kiitollisuudesta ja luottamuksesta, joiden ”vaihtamisesta” molemmat hyötyvät. Ajan kuluessa, tunnepohjaista sitoutumista tapahtuu esimiehen ja alaisen kahdenvälisessä suhteessa, joka toisaalta lisää tärkeiden vaihtojen tapahtumista. (Golden & Veiga, 2008, 78–79.)

Esimies-alaisuuden vaikutusta on hajautetun työn kontekstissa tutkittu esimerkiksi virtuaalisesti johdettavien työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008; Hill, Kang & Seo, 2014). Molemmissa tutkimuksissa havaittiin, että sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys ovat molemmat merkittävästi parempia esimiehestään etäällä työskentelevillä henkilöillä, kun esimies-alaisuus on laadukas ja kommunikointia on runsaasti. Heikko suhte siis selvästi heikensi näitä osa-alueita. Työntekijän virtuaalisen työn määrällä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta. Työn suorituskyvyn kannalta Golden ja Veiga (2008) eivät nähneet suhteella olevan merkittävää vaikutusta, työskentelijä henkilö virtuaalisesti paljon tai vähän. Sen sijaan Hill ym. (2014) kokivat myös suorituskyvyn paranevan merkittävästi hyvässä vaihtosuhteessa. (Golden & Veiga, 2008, 85–86; Hill, Kang & Seo, 2014, 779–780.)

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon 4 on kerätty merkittävimmät osapuolten toisilleen tarjoamat asiat ja mahdollisuudet. Ylhäältä alaspäin kulkee johtajan alaiselleen jakamat asiat ja alhaalta ylöspäin alaisen vastineeksi tarjoamat asiat. Esimies voi tarjota alaiselleen esimerkiksi mentorointia, delegoida tehtäviä, jakaa informaatiota ja voimistaa jakamalla

velvollisuuksia. Alainen voi sen sijaan esimerkiksi olla lojaali esimiehelleen, sitoutua toimintaan ja auttaa kaikessa tarvittavassa.



Kuvio 4. Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde (LMX)

Gajendranin ja Joshin (2012) tutkimuksessa he havaitsivat, että laadukas esimies-alaissuhde saattaa parantaa tiimin jäsenten halua osallistua yhteiseen päätöksentekoon hajautuneessa ympäristössä, kun kommunikointia esimiehen kanssa on runsaasti. Vaikka suhde olisi hyvä, kommunikoinnin vähäisyys heikentävät hyvän suhteen aiheuttamat positiiviset asiat. He havaitsivat, että kahdenkeskisten suhteiden merkitys oli yksilön lisäksi merkittävä myös koko kollektiiville. Hyvien kahdenkeskisten suhteiden huomattiin lisäävän osallistumista tiimin päätöksentekoon ja sitä kautta tavoitteisiin pyrkimiseen. (Gajendran & Joshi, 2012, 1257.)

2.2 Matriisiorganisaatorakenne

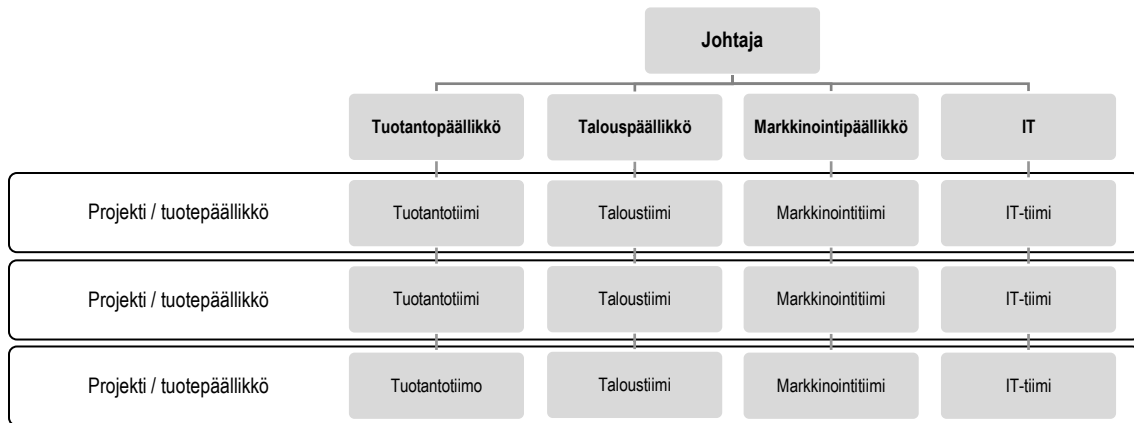
2.2.1 Matriisirakenne yleisesti

Organisaatorakenne kuvaa muodollisia valta- ja vastuusuhteita sekä jokaisen hierarkkisen tason sisäisiä työnjakoja. Valta- ja vastuusuhteet osoittavat työntekijän

raportointivelvollisuuden ja sen, kuinka monta alaista esimiehellä on. (Peltonen, 2007, 33.) Rakenteen suunnittelu osoittaa muodostuvien suhteiden lisäksi myös resurssien, systeemien, kulttuurin ja muiden rakennetta tukevien ominaisuuksien tarpeen. Selkeä rakenne helpottaa organisaation suoriutumisen kannalta perustavanlaatuisen prosessien koordinoitua. Organisaatioiden muuttuessa, myös rakenteet muuttuvat enemmän horisontaalisiksi, tiimi-keskeisiksi ja helpommin mukautuvampiin muotoihin. (Verle, Markic & Kodric, 2014, 923.)

Karlöfin ym. (2006, 21) mukaan organisaatioteoriassa on yleisesti tunnettu horisontaalinen ja vertikaalinen perusulottuvuus. Horisontaalinen kuvaa työnjakoa ja erikoistumista, kun vertikaalinen taas kuvaa hierarkiaa. He kuitenkin lisäävät, että nämä ulottuvuudet toimivat vain perustana ja muita tärkeitä ulottuvuuksia on myös huomioitava. Tärkeimmät organisaatiomuodot jaetaan usein kolmeen: funktionaaliseen organisaatioon, divisioonaorganisaatioon sekä matriisiorganisaatioon. Funktionaalissa organisaatiossa toiminnot eli funktiot ovat omia yksiköitään. Divisioonaorganisaatiossa toiminnot jaetaan divisiooniin. Tätä tapahtuu usein organisaation monipuolistuessa. Divisioonat on usein jaettu esimerkiksi tuoteryhmän, maantieteellisten markkinoiden tai asiakasryhmien mukaan. (Karlöf ym., 2006, 21–26; Peltonen, 2007, 34.)

Matriisiorganisaatorakenne pyrkii olemaan vastaus nykyajan monimutkaisempiin haasteisiin. Perinteisemmät mallit - erityisesti funktionaalinen organisaatio - eivät pysty enää vastaamaan näihin monimutkaisempiin haasteisiin. Tyypillisin piirre matriisiorganisaatiolle on, että siinä jokainen työntekijä raportoi kahdelle tai useammalle esimiehelle (Krell, 2011, 69). Tilanne, jossa työntekijällä on useampia esimiehiä – yleensä kuitenkin kaksi – johtuu riippuvuussuhteiden hoitamisesta. Organisaatiolle saattaa olla elintärkeää pystyä yhdistämään esimerkiksi jonkin funktion tietämys tuotedivisioonaan, tai tuotedivisioonan yhdistäminen alueellisiin yksiköihin. Kahden esimiehen tilanne johtaa lisääntyvään raportointiin, jota työntekijän on tehtävä molemmille esimiehille. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 5 havainnollistaa yksinkertaista matriisirakenteen perusmallia.



Kuvio 5 Esimerkki kahden ulottuvuuden matriisiorganisaatorakenteesta

Perusmallissa tiimien jäsenet raportoivat kahdelle esimiehelle, tuote- tai projektiryhmän ja funktion johtajille. Organisaatiosuunnittelussa matriisin voi kuvata suorakulmion muotoisena verkkona, jossa vertikaalisesti näkyy funktiokohtainen vastuu ja horisontaalisesti tuotevastuu (Jones, 2004, 116–117). Tuotetiimit muodostuvat funktion ja tuotteen leikkauskohdassa. Burton ym. (2015, 38) lisäävät, että matriiseissa voi olla myös selvästi useampia ulottuvuuksia kuin kaksi, kuten kuviossa 5. Esimerkiksi Procter & Gambella on neljä: globaalit funktiot, globaalit liiketoimintayksiköt, paikalliset tuotteet ja kansainväliset asiakkaat. Periaatteessa ulottuvuuksia voi olla hyvinkin paljon, mutta suuri määrä toisaalta lisää rakenteen monimutkaisuutta.

Matriisiorganisaation suosio on hiipunut joidenkin lähteiden mukaan 1990-luvulta lähtien (Karlöf ym., 2006, 32–34). Tähän saattaa olla syynä se, että vaikka matriisissa riippuvuussuhteita pystytään ottamaan paremmin huomioon, koskaan ei ole mahdollista pystyä huomioimaan kaikkia. Sen sijaan matriisi saattaa aiheuttaa muita ongelmia organisaatioon, jolloin siitä luopumisen koetaan tehostavan toimintaa. Toisaalta Burton ym. (2015, 37) sekä Galbraith (2012, 5) esittävät että yhä useampi organisaatio on siirtymässä matriisirakenteeseen tai rakenteeseen, jossa on kyseisiä elementtejä. Tämä johtuu heidän mukaansa erityisesti ympäristön monimuotoisuudesta ja epävarmuudesta. Mutta myös he huomioivat, että rakenne epäonnistuu usein, mikäli sitä ei suunnitella yksilöllisesti organisaatioon soveltuvaksi

2.2.2 Matriisirakenteen mahdollisuudet

Tukeakseen yhteistyötä organisaation rajojen yli, maantieteellisesti ja ajallisesti, organisaatio saattaa siirtyä matriisirakenteeseen useampien syiden takia. Ensinnäkin matriisi mahdollistaa työvoiman siirtämisen joustavammin projektien, asiakkaiden, tuotteiden, ongelmien ja muiden asioiden mukaan, kun liiketoiminta sitä vaatii. Resurssien joustavampi liikuttaminen mahdollistaa asiantuntijuuden jakamisen yksiköiden välillä. Kun työntekijä on lukittuna tiettyyn yksikköön, on vaikea varmistua, että työntekijän panos on kohdennettu oikein yrityksen kannalta. (Kates & Erickson, 2008, 625–626; Karlöf ym., 2006, 35–36; Johnson McPhail, 2016, 58.) Usean osapuolen edustajan ollessa mukana projektissa, näkökulmat laajenevat ja päätöksenteko on laadukkaampaa. (Johnson McPhail, 2016, 58).

Kates ja Erickson (2008) mainitsevat lisäksi myös, että integraatio paranee, kun matriisissa muodostuu linkkejä organisaation rajojen halki. Tämä taas saattaa auttaa kehittämään yhdenmukaisia ratkaisuja ja palveluita globaalisti. He lisäävät vielä kolmantena oppimisen ja tiedonjaon mahdollisen paranemisen ryhmien ja eri sijaintien välillä. Kun ihmiset liikkuvat enemmän ja osallistuvat useampiin globaaleihin projekteihin, mahdollisuuksia tiedon kulkemiseen on enemmän erityisesti projektien sisältäessä työntekijöitä, joihin muuten olisi harvemmin yhteydessä. (Kates & Erickson, 2008, 626–627.)

Karlöf ym. (2006, 35–36) lisäävät, että matriisin liitoskohdissa on käytävä keskustelua, joka taas johtaa parempaan ulkomaailman havainnointiin ja tehokkuuteen muutostilanteissa. Atkinson (2003, 9–10) viittaa niin ikään artikkelissaan joustavuuden ja reagoinnin vaikutuksiin muutostilanteessa; matriisissa tapahtumien ennustaminen on tehokkaampaa, jolloin resurssien jakoa voidaan suorittaa hyvissä ajoin ilman, että tuhlataan aikaa muutosten "kirimiseen".

2.2.3 Matriisirakenteen johtamisen haasteet

Matriisirakenne ja sen aiheuttama monimutkainen ympäristö organisaatiossa asettaa johtajille vaatimuksia uusista taidoista ja tekniikoista, joiden avulla kehittää, valmentaa ja ohjata hajautunutta ryhmää ihmisiä. Nämä ihmiset voivat olla entuudestaan täysin

vieraita ja vaihtelevilla tittleillä. Matriisissa projektin päällikkö saattaa jopa johtaa hierarkiassa korkeammassa asemassa olevia henkilöitä. (Kinor & Francis, 2016, 23).

Edeltävä tutkimus vaikuttaisi olevan yhtä mieltä siitä, että matriisirakenteen sisäistäminen koko organisaation tasolla on keskeisin asia rakenteen toimivuuden kannalta, mutta samalla myös yleisin kompastuskivi. Huonosti organisoidun matriisirakenteen on huomattu aiheuttavan päinvastaisia tuloksia organisaatiolle. Kun hyvin organisoituna sen on todettu parantavan tehokkuutta ja vähentämään kustannuksia, huonosti organisoituna kustannukset nousevat ja tehokkuus laskee. Tämä näkyy erityisesti päätöksenteon epäselvyyksissä, kun vastuunalaisen henkilön löytäminen on vaikeaa. Johtajat kokevat, että heillä ei ole suoraa kontrollia tehtävää suorittavaan alaiseen ja ryhmien saattaa olla haastavaa saavuttaa yhteisymmärrystä, kun päätöksentekoon löytyy aina lisää mukaan otettavia henkilöitä. Tästä saattaa syntyä viivästyksiä päätöksentekoon ja ongelmia, jotka olisivat olleet vältettävissä nopealla reagoinnilla. (North & Croos 2010, 120–121.)

Funktionaalisen ja divisioonarakenteen yhdistelmässä raportointivastuiden epäselvyys kasvaa ja voi johtaa tilanteeseen, jossa valta ja vastuu eivät kohtaa. Erityisen haasteellista työntekijälle on huonosti organisoidussa matriisissa löytää vastuunalainen esimies (Johnson McPhail, 2016, 58). Esimiesten onkin pyrittävä tekemään selväksi projekti, asetelma sekä vastuunalainen esimies. Tilanteella on oltava kuitenkin vain yksi päävastuullinen esimies *samaan aikaan*, vaikka raportointi olisikin suoritettava useammalle eri aikoina (North & Croos, 2010, 120–121).

Hall (2013) määrittelee kolme johtamiseen liittyvää tärkeää, erityisesti matriisirakenteissa ilmenevää haastetta, joihin johtajien tulisi kiinnittää huomiota. Ensinnäkin, matriisirakenne otetaan usein käyttöön tarkoituksena lisätä yhteistyötä ja koordinoitua toimintojen välillä. Tämä johtaa siihen, että johtajat ovat usein monessa mukana, kun raportointia on niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Tällöin olisi syytä harkita, missä tärkeimmissä toiminnoissa olisi mukana ja missä ei. Muutoin kaikki ovat mukana kaikessa ja päätöksenteon vastuut epäselventyvät. (Hall, 2013, 5.)

Toiseksi, matriisin monimutkainen rakenne on herkempi väärinymmärryksille ja konflikteille, mikä toisaalta saattaa heikentää luottamusta kollegoihin. Johtajilla on tällöin tapana lisätä kontrollia tapaamisten, raportoinnin ja hyväksyntäprosessien muodossa.

Tämä taas saattaa johtaa viivästyksiin, kustannuksiin ja tyytymättömyyteen. Erityisesti kansainvälisessä ja virtuaalisessa ympäristössä, ihmiset eivät opi tuntemaan toisiaan helposti. Johtajat eivät delegoi ihmisille, joihin he eivät luota, mutta hajautuneisuus ja työntekijöiden voimistaminen ovat matriisin menestykselle oleellisia. Johtajien onkin tällöin kyettävä löytämään tasapaino kontrollille ja mahdollistaa luottamuksen rakentaminen. (Hall, 2013, 5.) Sama pätee myös toisinpäin. Johtajien on pyrittävä rakentamaan luottamusta itseensä henkilökohtaisella suhteella jokaiseen yksilöön. (Kinor & Francis, 2016, 24.)

Kolmantena haasteena Hall (2013, 5) esittää tavoitteiden selkeyden ja linjakkuuden. Erityisesti uudet työntekijät matriisirakenteessa valittavat tavoitteiden ja roolien epäselvyydestä tai niiden linjattomuudesta organisaatiossa. Matriisissa tavoitteet ja roolit ovat yleensä monimutkaisempia, eivätkä esimiehet edes välttämättä pysty määrittämään rooleja kuin omasta näkökulmastaan. Hallin mielestä yksilön on ennen kaikkea itse pyrittävä selkeyttämään oma roolinsa organisaatiossa. Myös Kinor ja Francis (2016, 24) pitävät tavoitteiden määrittelyä koko tiimin tasolla tärkeänä. Johtajan on kyettävä auttamaan yksilöitä ymmärtämään projektin iso kuva ja miten se vaikuttaa koko organisaation strategiaan. Burton ym. (2015, 43) lisäävät, että tarkoituksenmukaisuus on saavutettava koko organisaation tasolla, ja erityisen tärkeää toiminnan suunnittelu on matriisin poikkileikkauskohdissa.

Muita matriisirakenteelle tyypillisiä johtamishaasteita on työntekijöiden sitouttaminen ja oman uskottavuuden hankkiminen, riittävä kommunikointi sekä kulttuurierojen huomioiminen (Kinor & Francis, 2016, 23–24). Kommunikointi korostuu erityisesti, kun esimiehet eivät aina matriisissa ymmärrä alaistensa työmäärää. Tämä johtuu siitä, että kommunikointi esimiesten välillä ei toimi, eivätkä he ymmärrä kuinka paljon tehtäviä on delegoitu työntekijälle. Avoimuus, suorapuheisuus ja realistiset tavoitteet voivat olla ratkaisu tähän ongelmaan (Shekhawat, 2008).

2.3 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

Hajautettu työ voidaan kokonaisuudessaan nähdä melko kaksijakoisena ilmiönä. Yhtäältä sillä vaikuttaisi olevan paljon hyviä puolia niin organisaation, yhteiskunnan kuin

työntekijänkin näkökulmasta, mutta toisaalta myös haasteita ja heikkouksia on erityisesti johtamisen ja yrityksen näkökulmasta. Toisissa tutkimuksissa hajautunut työ nähdään loistavia mahdollisuuksia tarjoavana työn muotona, kun taas toisissa tutkimuksissa nämä hyödyt on todettu minimaalisiksi. Osa organisaatioista onkin ollut vastahakoinen laajamittaiseen etätöiden mahdollistamiseen ja virtuaalisen työn käyttöönottoon. Tämä johtuu ainakin osittain tiedon vähydestä ja faktoista siitä, että etätömahdollisuus todella parantaisi tehokkuutta.

Virtuaalisen työn haasteet ovat monelta osin samoja kuin etätöissä, koska molemmissa on läsnä etäisyys kollegoihin ja sitä kautta sosiaalisuuden puuttuminen (Morganson ym., 2010, 588–589). Virtuaaliset tiimit tuovat mukaan etätöiden haasteiden ja mahdollisuuksien lisäksi hajautuneisuuden ja virtuaalisuuden merkityksen. Virtuaalisuuden vaikutukset näkyvät erityisesti kommunikoinnissa ja teknologian käytössä. Hajautuneisuus vaikuttaa niin ikään kommunikointiin, mutta ennen kaikkea kulttuurien sekä aika- ja kielierojen takia. Hajautuneisuus kuitenkin selvästi parantaa paikallista päätöksentekoa ja resurssien joustavaa hyödyntämistä.

Johtamisessa samat perinteisten tiimien johtamiseen liittyvät asiat ovat edelleen läsnä, mutta ne vaativat ponnisteluja enemmän. Tämä johtuu suurelta osin kasvokkain tapaamisen vähäisyydestä. Lisäksi monet asiat on oltava selkeämpiä alusta asti, koska yhteisten pelisääntöjen ja tiimin roolien epäselvyydet helposti jarruttavat toimintaa. Hajautetun työn johtamisessa korostuu aiemman tutkimuksen mukaan erityisesti tavoitteiden määrittely ja riittävä vuorovaikutus. Lisäksi LMX-teoriaa virtuaalisessa ympäristössä tutkineet olivat selvästi sitä mieltä, että esimies-alaisuuden laadulla oli iso merkitys työntekijän tyytyväisyyteen.

Matriisirakenne on rakenteena monimutkainen ja altis epäselvyyksille ja sekavuudelle. Tärkeintä vaikuttaisikin olevan hyvä organisointi rakenteen tehokkaan toimivuuden varmistamiseksi. Kun rakenne on hyvin implementoitu, sen ketteryys ja joustavuus tulevat esille. Huonosti organisoituna se päinvastoin hidastaa päätöksentekoa, aiheuttaa epäselvyyttä vastuissa ja lisää konfliktien syntymisen riskiä.

Hajautunut- ja matriisiorganisaatio liittyvät usein melko läheisesti toisiinsa. Matriisiorganisaatioille on yleensä tyypillistä suuri koko. Suuret yritykset taas ovat usein

globaaleja ja varsin hajautuneita. Tästä syystä hajautettua työtä johtavat kokevat usein samaan aikaan myös matriisirakenteen aiheuttamat haasteet. Hajautetussa työssä esimies tuntee tiimin jäsenet yleensä kohtuullisen hyvin, mutta matriisirakenne saattaa monimutkaistaa tilannetta tuomalla projektitiimeihin mukaan henkilöitä muista organisaation yksiköistä, joilla on täysin eri toimintatavat, kieli, kulttuuri tai muita samanaikaisia projekteja käynnissä. Tämä aiheuttaa johtajalle lisää haasteita tiimin ohjaamisessa ja yhteistyön lisäämisessä (Kinor & Francis, 2016, 23).

Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa erilaisia virtuaalisen työn muotoja. Etätyöntekijät tarkoittavat yhdessä paikassa sijaitsevia työntekijöitä, joilla on yksi esimies. Virtuaalitiimeillä on myös yksi esimies, mutta tiimi on hajautunut. Etätyöntekijät matriisissa sijaitsevat samassa paikassa, mutta heillä on useampia esimiehiä. Oikealla alhaalla ovat virtuaalitiimit matriisissa. Heidän tapauksessa tiimi on hajautunut ja esimiehiä on myös useampia.

		Esimiehiä	
		Yksi	Useita
Sijainteja	Yksi	Etätyöntekijät	Etätyöntekijät matriisissa
	Useita	Virtuaalitiimit	Virtuaalitiimit matriisissa

Kuvio 6. Hajautetun työn muodot

Tässä tutkimuksessa liikutaan kuvion 6 oikealla puolella. Tämä tarkoittaa, että esimerkkiyrityksessä haastatelluilla työntekijöillä oli aina useita esimiehiä. Lisäksi tässä tutkimuksessa painopiste on selkeästi hajautuneisuudessa. Tässä kuviossa se tarkoittaa virtuaalitiimejä. Virtuaalisuuden määrä vaihtelee, eikä vastaajilla aina ole merkittävän suurta ja aktiivista omaa tiimiä globaalisti hajautuneena, mutta vähintään yhteen ulkomailla sijaitsevaan esimieheen ollaan jatkuvasti yhteydessä. Tilanne on siis ainakin

jossain määrin virtuaalinen ja hajautettu jokaisella työntekijällä. Tämä johtaa myös siihen, että työntekijät kohtaavat niin hajautetun työn ja sen johtamisen kuin matriisirakenteenkin aiheuttamia haasteita.

Matriisirakenteessa toimivalle virtuaalitiimille ja sen johtajille on tärkeää pyrkiä tekemään roolit ja vastuut selviksi heti tiimin alkuvaiheessa. Tämä koskee niin johtajia kuin työntekijöitäkin. Johtajien on myös keskenään selvitettävä toisilleen omat prosessinsa, jotta ristiriidoilta voitaisiin välttyä. Tärkeää on myös ymmärtää tiimin ja esimiesten kesken polku eskaloitumiselle. Tällä tarkoitetaan asioiden ja ongelmien viestimistä ylöspäin hierarkiassa asioiden selvittämiseksi. (Cascio & Shurygailo, 2003, 372–373.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena olivat globaalin IT-alan yrityksen työntekijät. Yritys ei varsinaisesti ole tässä tutkimuksessa keskiössä, vaan toimii lähinnä esimerkkiyrityksenä. Yritys kuitenkin sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska kyseessä on globaalisti suuri ja hajautunut yritys. Lisäksi organisaation rakenteena on monimutkainen matriisirakenne, joka on tämän tutkimuksen kontekstina. Kyseisestä organisaatiosta oli tällöin helposti löydettävissä sopivia haastateltavia, jotka täyttivät vaaditut ehdot. Haastateltavien oli täytettävä kaksi ehtoa: ensinnäkin heillä piti olla tai olla hiljattain ollut useampi kuin yksi esimies ja toiseksi vähintään yhden haastateltavan esimiehistä oli sijaittava maantieteellisesti muualla.

Haastateltavat työskentelivät pääasiassa myyjinä, myynnin tuessa, markkinoinnissa tai liiketoiminnan kehityksessä, joka voidaan ymmärtää tässä yhteydessä myös myynnin kehityksenä. Haastateltavat olivat kaikki työntekijätasolta, eli he eivät olleet haastatteluhetkellä esimiesasemassa. Osalla kokeneemmista haastateltavista oli kuitenkin aiemmin urallaan ollut johdettavia alaisia. Kaikkia haastateltavia kosketti organisaation hajautuneisuus ja matriisirakenteelle tyypillinen useamman esimiehen tilanne. Kaikki haastateltavat olivat myös korkeasti koulutettuja ja heistä usea toimi asiantuntijatehtävissä. Nämä ja työntekijöiden tehtävät rajasivat aineistoa tietyn tyyppiseksi.

3.2 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 22) kuvaavat, että ”laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen”. Laadullinen menetelmä on perusteltu valinta tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on ymmärtää vastaajien kokemuksia ja ajatuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus selittää todellista elämää. Lisäksi tavoitellaan niin kokonaisvaltaista tutkimusta kohteesta kuin mahdollista (Hirsjärvi ym.,

2004, 152). Laadullinen tutkimus on erityisen kiinnostunut useista samanaikaisista tulokseen vaikuttavista tekijöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.)

Tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin haastattelu. Se on yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä. Haastattelun vahvuus verrattuna muihin menetelmiin on aineiston keruun säätely joustavasti vastaajien mukaan ja tilanteen vaatimalla tavalla (Hirsjärvi ym., 2004, 194). Tässä tutkimuksessa oli tärkeää päästä esittämään jatkokysymyksiä tiedon syventämiseksi ja selventämään jo annettuja vastauksia, mikäli ne tuntuivat aluksi liian ohuilta tai perustelemattomilta. Tämä oli yleistä, koska kyseessä oli pitkälti mielipideasioita ja kokemukseen perustuvia näkemyksiä. Lisäksi ennakkoon arveltiin myös, että vastaukset jakautuvat moniin suuntiin.

Menetelmää aineiston keräämiselle päätettäessä, myös kyselytutkimusta pidettiin vartenotettavana vaihtoehtona. Kyselytutkimuksessa kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja noudattavat tiettyä järjestystä, jonka tutkija on ennakkoon päättänyt. Myös vastausvaihtoehdot ovat yleensä annettuina. Riittävän suuren aineiston kerääminen olisi voinut olla kohdeyrityksessä kuitenkin kohtuullisen hankalaa, koska vastaajille asetettiin jonkin verran rajoittavia vaatimuksia. Lisäksi kyselytutkimus ei olisi antanut mahdollisuutta jatkokysymyksille ja täsmennyksille, jotka olivat äärimmäisen tärkeitä aineiston keräämisessä. Toisin sanoen, tutkimuksesta olisi voinut tulla hyvin erilainen ja aineistosta suppeampi, mikäli tiedonkeruuna olisi ollut kysely. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, toisin sanoen teemahaastatteluna, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) sitä kutsuvat. Teemahaastattelua voidaan kuvailla välimuotona täysin avoimelle haastattelulle ja lomakehaastattelulle. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaikka kysymykset ovat kaikille samat. Haastateltavat voivat tällöin kuvailla vastauksiaan omin sanoin. Osa näkökohdista haastattelussa on siis ennalta määritelty, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47; Koskinen ym., 2005, 104).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu on perusteltu menetelmä, koska se varmistaa aineiston soveltuvuuden tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelussa teemat ohjaavat

keskustelua ja varmistavat, että vastaaja ei siirry aihepiirin ulkopuolelle liiaksi, mutta vapauttaa haastateltavan tutkijan subjektiivisesta näkökulmasta. Täysin strukturoimaton eli avoin haastattelu ei olisi ollut mahdollinen tähän tutkimukseen. Siinä haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia. Tällöin haastattelu myös rakentuu niiden varaan. Kysymyksiä muotoillaan edellisten vastausten perusteella. Tässä tutkimuksessa se olisi aiheuttanut todennäköisesti liiallista irrottautumista alkuun määritellyistä teemoista ja sitä kautta koko aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 45–48.)

3.3 Aineiston kerääminen

Lopullinen haastateltavien määrä oli kymmenen ja kaikki toteutettiin yksilöhaastatteluina joulukuun 2016 aikana. Merkittävä osa organisaation työntekijätason henkilöistä täytti edellä mainitut ehdot, joten haastateltavien löytäminen ei ollut vaikeaa. Työntekijöiden kokemuksella oli merkittävä vaikutus haastateltavia valittaessa. Mukaan haluttiin niin uran alkuvaiheessa olevia, hieman urallaan edenneitä sekä hyvinkin kokeneita työntekijöitä. Syynä tähän oli se, että oletettavasti kokemattomammat työntekijät käsittävät etäjohtamisen matriisirakenteessa hyvinkin eri tavoin, kuin kokeneemmat. Tämän ajateltiin tarjoavan laajemman ja kokonaisvaltaisemman näkemyksen työntekijätason näkemyksistä etäjohtamiseen kyseisessä organisaatiossa. Aikataulujen yhteensopivuus haastattelijan ja haastateltavien kanssa nopealla aikataululla oli myös yksi valintaan vaikuttava tekijä. Lisäksi useimmat haastateltavat olivat haastattelijalle ennalta tuttuja, jolloin jo entuudestaan rakentuneen luottamuksen toivottiin lisäävän vastaushalukkuutta.

Haastateltavat sekä kohdeyritys pysyivät anonyyminä kahdesta syystä. Ensinnäkin, organisaatiossa on melko tarkat säännöt siitä, mitä asioita saa tai ei saa julkaista. Tästä syystä todettiin yksinkertaisemmaksi jättää organisaatio mainitsematta, koska itse kohdeyrittäjällä ja sen toimialalla ei tässä tutkimuksessa ole kovinkaan suurta merkitystä. Toinen ja samalla merkittävämpi syy oli, että anonyymiteetin toivottiin rohkaisevan vastaajia kertomaan enemmän haasteista ja antamaan myös kriittistä palautetta.

Aineistossa toivottiin esiintyvän mielipiteitä ja merkityksiä, jotka vaihtelivat niin työntekijän kokemuksen kuin tehtävien ja yksikönkin mukaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan, joten johtohenkilöitä ei haastatteluihin otettu mukaan. Vaikka muutamalla vastaajalla päällikön asema tosin olikin, kellekään heistä ei sillä hetkellä ollut esimiesvastuuta. Saadun aineiston oli tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin antamalla syvällisempää tietoa työntekijöiden havainnoista etäjohtamiseen liittyen erityisesti kyseisessä yrityksessä mutta myös aiemmin urallaan. Teoriaosuuden pohjalta valmisteltiin ohjaavia haastattelukysymyksiä teemahaastattelua ajatellen.

Haastattelurunko ei ole teemahaastattelussa yksityiskohtainen, vaan sisältää luettelon teema-alueista. Kyseiset teema-alueet edustavat pääkäsitteiden pohjalta luotuja tarkempia alakäsitteitä tai -luokkia, jotka taas ovat ongelmia yksityiskohtaisempia ja melko pelkistettyjä. Haastattelun aikana nämä teema-alueet tarkentuvat lisäkysymyksillä ja on tyypillistä, että myös haastateltava toimii tarkentajana tutkijan lisäksi. Jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman moninaista tietoa, teema-alueiden tulisi olla riittävän väljiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 66-67.)

Haastattelurunko löytyy tämän tutkimuksen lopussa olevista liitteistä (liite 1). Haastattelujen teemat jaettiin kolmeen, joista ensimmäinen käsitteli henkilön työtä hajautuneessa organisaatiossa. Ensimmäistä teemaa edelsi tärkeimmät taustatiedot vastaajasta, kuten kokemuksen määrä organisaatiossa, yksikkö ja tehtävä. Toinen teema liittyi matriisirakenteeseen ja ennen kaikkea useamman esimiehen tilanteen näyttäytymiseen työntekijälle. Kolmas ja laajin teema liittyi esimiestyöhön hajautuneessa organisaatiossa.

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemoissa ei aina edetä täysin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, riippuen haastateltavien vastauksista. Pääasiassa keskustelut kuitenkin noudattelivat rungon järjestystä. Joidenkin vastaajien kohdalla tarve tarkempiin kysymyksiin oli suurempi kuin toisilla, kun laajat kysymykset eivät kuljettaneet keskustelua toivottuun suuntaan. Yleensä vastaajat kuitenkin oma-aloitteisesti aloittivat kertomaan tarkentavien kysymysten sisällöstä. Tällöin oli tarpeen lähinnä esittää jatkotai tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Haastattelun lopuksi vastaajia pyydettiin

vielä kertomaan esimerkkejä, täydentämään vastauksiaan tai tiivistämään tärkeimmät mietteensä aiheesta. Taulukossa 1 on esitelty tiedot suoritetuista teemahaastatteluista.

Taulukko 1. Tutkimushaastattelut

Haastateltavat	Ajankohta	Kesto	Litteroitu teksti
Henkilö 1	2.12.2016	35 min	6 sivua
Henkilö 2	5.12.2016	46 min	8 sivua
Henkilö 3	12.12.2016	30 min	6 sivua
Henkilö 4	14.12.2016	42 min	8 sivua
Henkilö 5	15.12.2016	33 min	6 sivua
Henkilö 6	20.12.2016	40 min	7 sivua
Henkilö 7	21.12.2016	23 min	4 sivua
Henkilö 8	22.12.2016	36 min	6 sivua
Henkilö 9	28.12.2016	32 min	7 sivua
Henkilö 10	29.12.2016	37 min	7 sivua

Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli kymmenen ja haastattelujen pituudet vaihtelivat 23 minuutista 46 minuuttiin. Litteroituna tekstiä oli lopulta noin 65 sivua. Kaikki haastattelut suoritettiin joulukuun 2016 aikana yrityksen tiloissa. Tilaksi valittiin mahdollisimman rauhallinen saatavilla oleva työhuone. Haastattelut nauhoitettiin vastaajien suostumuksella, jotta vastausten kirjoittaminen ei olisi vienyt haastattelijan huomiota keskustelusta.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

3.4.1 Aineiston analysoinnin kuvaus

Aineiston kerääminen tapahtui siis haastattelemalla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Litteroinnissa tärkeintä oli pitää asiasisältö ennallaan. Joka tapauksessa litteroinnin tekemättä jättäminen ei tullut kysymykseen, koska seuraavat analyysin vaiheet olisivat muutoin hankaloituneet merkittävästi.

Litterointia ei myöskään tehty valikoiden, vaan kaikki haastatteluissa sanottu kirjoitettiin paperille.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 171–180) esittelevät kirjassaan suosituimpia kvalitatiivisen tutkimuksen analysointitapoja. Näitä ovat laskeminen, asteikointi, teemoittelu, yhteyksien tarkastelu, kehityskulun tarkastelu ja metaforien käyttö. Litterointia seurasi aineiston analysointi. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi alkoi käytännössä teemoittelulla. Teema tarkoittaa tiettyä toistuvaa piirrettä haastateltavan haastattelussa. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa aineistossa esiintyviä piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalla haastateltavalle. Tutkimuksessa on lähtöteemoja, mutta haastattelujen aikana nousee usein myös muita mielenkiintoisempia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 171–173.)

Myös laskemista hyödynnettiin jonkin verran analyysivaiheessa, kun selvitettiin määrällisesti tiettyjen tapahtumien yleisyyttä haastateltavien keskuudessa. Aineistoa analysoitaessa taustalla tapahtuu usein paljon laskemista tapahtumien yleisyyttä arvioitaessa. Säännönmukaisuuksien tunnistaminen perustuukin tällöin tapahtumien yleisyyden laskemiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 172). Asteikointia hyödynnettiin analysoinnissa, kun vertailtiin haastateltavien työkokemuksen määrän merkitystä näkemyksiin. Lähtökohtaisesti työkokemuksella ajateltiin olevan merkittävä rooli työntekijän näkemyksiin etäjohtamisesta.

Tätä tutkimusta ohjasi alussa kolme haastattelurungon lähtöteemaa. Koska aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, nämä kolme teemaa olivat jo valmiiksi annettuina aineiston jäsentelyyn ja sikäli helpottivat alkuun pääsemistä. Ensimmäinen teema liittyi työntekijän työhön hajautuneessa organisaatiossa. Toinen teema koski matriisirakennetta ja kokemuksia useamman esimiehen tilanteesta. Kolmas ja selvästi laajin teema koski esimiestyötä hajautetussa organisaatiossa. Aineisto jaoteltiin näiden teemojen alle. Tässä vaiheessa aineistoa luettiin useaan kertaan läpi ja siitä poimittiin vastaajien havaintoja ja hyviä sitaatteja jatkoa ajatellen. Samaan aikaan kuitenkin havaittiin, että syvempi analyysi oli tarpeen pelkän aineiston referoimisen välttämiseksi.

Teemoittelua seurasi perusteellisempi, induktiivinen analyysikierron ja se tapahtui sisällönanalyysin keinoin. Suurin osa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä

perustuukin jollain tapaa sisällönanalyysiin. Aineistoa tarkastellaan tällöin etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysi voi olla teorialähtöistä, teoriaohjaavaa tai aineistolähtöistä, jolloin luokittelu perustuu joko aineistoon, teoriaan tai vähän molempiin. Aineistolähtöistä voidaan kutsua myös induktiiviseksi ja teorialähtöistä deduktiiviseksi sisällönanalyysiksi. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5). Sisällönanalyysi on sopiva analysointitapa kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti strukturoimattoman aineiston analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91; Kyngäs & Vanhanen, 1999, 4–5.)

Analyysiyksiköillä tarkoitetaan aineiston sisällön mukaan määräytyviä osia, jotka voivat olla sanoja, lauseita tai esimerkiksi kuvauksia. Analyysiyksiköt määriteltiin aineiston pohjalta, mutta osittain määrittelyä ohjasi aiemmissa tutkimuksissa hyödynnetyt käsitteet. Tämän tutkimuksen analyysiä voidaankin kokonaisuutena kutsua teoriaohjaavaksi: analyysiyksiköiden määrittelyä ohjasi aiempi tietämys aiheesta, mutta itse analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä on siis jonkin verran kytkentöjä teoriaan. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole aiempaa teoriaa testaava, jolloin ei voida puhua *kokonaisuutena* teorialähtöisestä. Myöskään analyysiyksiköt eivät suoraan määräytyneet edeltävän tiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–97.)

Aineiston analysoinnin alkuvaihetta voi siis kuvata teorialähtöiseksi, kun aineisto teemoiteltiin teorian käsitteiden pohjalta. Tämän jälkeen analyysissä toteutettiin toinen ja perusteellisempi, induktiivinen analyysikerros. Kyseinen induktiivinen sisällönanalyysi on kuvattu seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

3.4.2 Aineiston pelkistäminen

Sisällönanalyysissä aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Pelkistämistä eli redusointia ohjaa tutkimustehtävä. Tällöin aineistosta tiivistetään ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaisut on pyrittävä ilmaisemaan mahdollisimman tarkkaan, käyttäen samoja termejä kuin aineistossa. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5–6) Tässä tapauksessa aineiston pelkistämistä ohjasi kolme aineistokysymystä:

- Mitä työ hajautuneessa organisaatiossa merkitsee työntekijälle?
- Miten useamman esimiehen tilanne ilmenee alaisen työssä?
- Mitä näkemyksiä työntekijöillä on esimiestyöstä hajautuneessa organisaatiossa?

Ensimmäisen kysymyksen oli tarkoitus selvittää työntekijöiden havaintoja ja mielipiteitä työskentelystä hajautetussa organisaatiossa tiimien hajautuneisuuden ja oman etätöyön kautta. Toinen kysymys viittaa matriisirakenteeseen erityisesti useamman esimiehen näkökulmasta. Tällöin tarkoitus oli selvittää, mitä vaikutuksia useamman esimiehen tilanteella oli työntekijälle. Kolmas kysymys sisälsi selvästi laajimmat lähtökohdat. Sen tarkoitus oli ymmärtämään työntekijöiden näkemyksiä johtamisesta, etäjohtamisesta, etäisyyden aiheuttamista ongelmista ja vertailla, miten asetelma eroaa perinteisestä lähiesimiesasetelmasta.

Aineiston ilmaisujen tiivistäminen tai koodaus oli kohtuullisen helppoa aluksi tehdyn teemoittelun jälkeen. Teemoittelu oli tehty käyttäen eri värejä. Lähes koko aineisto koodattiin värein, jottei tässä vaiheessa vielä aineiston ulkopuolelle jäänyt mitään tärkeää tietoa. Lisäksi prosessin joka vaiheessa pidin haastateltavan nimikirjaimet mukana ilmaisuissa, jotta palaaminen ilmauksen laajempaan merkitykseen oli mahdollista sitaattien tai muun ymmärtämisen vuoksi. Tärkeää oli pitää pelkistetyt ilmaukset riittävän pitkinä ja selkeinä, jotta asiayhteys oli helposti nähtävissä, kun ilmaisiin myöhemmin palattiin. Ilmaisut kerättiin erilliseen tyhjään tiedostoon ja ne ryhmiteltiin edelleen samoja teemoja hyödyntäen. Tämän jälkeen ilmaisuja alettiin pelkistää. Tällöin ilmaisusta tehdään pelkistetty versio. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2 on esimerkkejä aineiston pelkistämisestä

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Sellainen päivä kun on deadline parin tunnin päässä ja paljon pitäisi keskittyä Excelin pyörittämiseen ja muuhun niin silloin mä mieluummin istun kotikonttorissa."	Keskittyminen etänä parempaa
"...kun on avokonttori, niin koen, että kotona rauhallisempaa tehdä hommia"	Kotona rauhallisempaa työskennellä
"...mieluummin tulee tehtyä himasta et säästää matkoissa"	Ajallinen säästö työmatkoissa
"Tehokkuus on parasta, kun pystyy hoitamaan asiat silloin kun tarvitsee ja pystyy tekemään päivästä tehokkaan."	Tehokkuus lisääntyy etätyössä

Taulukossa vasemmalla puolella on suora sitaatti aineistosta, jota on tarvittaessa lyhennetty tai yhdistelty säilyttämällä kuitenkin asiasisältö ja -yhteys oikeana. Oikealla puolella on pelkistetty ilmaus, jossa alkuperäinen on lyhennetty muutama sanaan, säilyttäen informatiivinen sisältö ennallaan.

3.4.3 Aineiston ryhmittely

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa etsitään pelkistettyjen ilmausten joukosta yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Samaa asiaa käsittelevät pelkistetyt ilmaukset kootaan yhteen ja niistä luodaan selkeästi nimetty alakategoria, joka kuvastaa selkeästi sen sisältöä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 6.) Alla olevassa taulukossa 3 on esimerkki aineiston ryhmittelystä.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Keskittyminen etänä parempaa	Etätyö lisää työntekijän tehokkuutta
Kotona rauhallisempaa työskennellä	
Ajallinen säästö työmatkoissa	
Tehokkuus lisääntyy etätyössä	

Vasemmalla puolella on edellisessä kappaleessa esitetyt pelkistetyt ilmaukset. Oikealla puolella on ilmaisuista yhdistelemällä luotu alakategoria, joka pyrkii mahdollisimman hyvin tiivistämään ilmaisujen yhteisen sanoman. Esimerkiksi keskittymisestä olisi voinut aineiston runsauden vuoksi tehdä myös oman alakategoriansa, mutta tässä tapauksessa todettiin, että yllä olevat neljä kategoriaa pystyttiin luontevasti yhdistämään tehokkuus-sanalle.

3.4.4 Aineiston käsitteellistäminen

Aineiston analyysi jatkuu yhdistelemällä saman sisältöisiä alakategorioita yläkategorioiksi. Kyseessä on tällöin aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tarkoituksena on erotella olennainen tieto ja muodostaa valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Yläkategorialle annetaan nimi tai selitys, joka parhaiten kuvaa sen alakategorioista muodostettua sisältöä. Kategorioita yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista aineiston näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111; Kyngäs & Vanhanen, 1999, 6–7.)

Seuraavan sivun taulukosta 4 näkyy esimerkki käsitteellisämisestä, jossa alakategorioista muodostettiin yläkategorioita ja edelleen yhdistävä kategoria. Taulukon vasemmassa reunassa on aikaisemmin pelkistetyistä ilmaisuista luodut alakategoriat, keskellä näistä luodut yläkategoriat ja viimeisenä oikealla näitä yhdistävä kategoria. Yhdistävän kategorian nimeämistä ohjasi aineistokysymys: *Mitä työ hajautuneessa organisaatiossa merkitsee työntekijälle?*

Taulukko 4. Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Etätyö lisää työntekijän tehokkuutta	Työn mielekkyys lisääntyy hajautuneessa organisaatiossa	Hajautuneen työn merkitys työntekijälle
Etätyö lisää työntekijän motivaatiota		
Työ hajautuneessa organisaatiossa on palkitsevaa		
Etätyössä sosiaalisuus vähenee	Kuormittavuus ja haastavuus lisääntyvät hajautuneessa organisaatiossa	
Kommunikointi hajautuneessa työssä vaikeampaa		
Hajautuneisuus lisää työn kuormittavuutta		

Kyseinen haastatteluteema oli suppeampi kuin viimeinen, hajautetun työn johtamista käsittelevä teema. Tästä syystä alakategorioita ei koettu tarpeelliseksi muodostaa useampia. Hajautetun työn johtamista käsittelevässä kappaleessa aineistoa oli selvästi enemmän, jolloin myös alakategorioita syntyi huomattavasti enemmän. Tämä oli myös osaltaan haasteellista yläkategorioiden luomisessa. Käsitteellistäminen oli haastavin vaihe analyysiprosessissa, kun useista alakategorioista oli perustellusti kyettävä luomaan saman sisältöisiä yläkategorioita. Tässä vaiheessa päätöksiin vaikutti ennakkotieto aiheesta sekä muu aiempi tutkimus ja käsitteet. Yhdistävän kategorian luominen ei enää ollut kovinkaan haastavaa, koska teemoja ohjasivat aineistokysymykset, jotka antoivat suuntaa myös yhdistävän kategorian nimeämisille.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Aineiston kuvaus

Seuraavassa esitetään kokonaisuutena vajaan kuusituntisen haastatteluaineiston tulokset. Haastateltavat työntekijät olivat kaikki kyseisenä aikana saman organisaation työntekijöitä ja valtaosa kokemuksista painottui nimenomaan kokemuksiin kyseisessä yrityksessä. Vastaajien kokemus organisaatiossa ja ylipäänsä työelämässä vaihteli merkittävästi. Aika kyseisessä yrityksessä vaihteli vajaasta vuodesta aina 28 vuoteen asti. Muutamalla kokeneemmalla vastaajalla oli ollut esimieskokemusta aiemmin urallaan, mutta yhdellä heistä eri organisaatiossa.

Kolmella vastaajalla pääasiallinen tehtävä oli myyjä tai myyntipäällikkö. Lisäksi yksi haastateltavista toimi asiakaspäällikkönä, joka tehtäväkuvauksen mukaan lähenteli myyjien tehtävää melko paljon. Vastaajista kolme olivat harjoittelijoita, joista kaksi työskenteli myynnin tuessa ja yksi markkinoinnissa. Loput kolme vastaajaa työskentelivät liiketoiminnan kehityksessä yrityksen kumppaniverkostoissa. Kyseiset kolme vastaajaa olivat myös selvästi kokeneimmat työntekijät. Suurimmalla osalla vastaajista oli kaksi esimiestä, joista yksi oli paikallinen. Muutamalla oli kolme esimiestä, joista yksi paikallinen ja yhdellä oli neljä esimiestä, joista kolme paikallista.

4.2 Hajautuneen työn merkitys työntekijälle

Yleisesti organisaation hajautuneisuus koettiin yhtäältä mielekkääksi, mutta toisaalta myös työnteon kannalta kuormittavammaksi ja osittain haastavammaksi. Tehokkuus ja motivaatio olivat selkeitä järjestelyn parhaita puolia ja vuorovaikutukselliset asiat sekä työn kuormittavuus merkittävimpiä haasteita. Monen vastaajan kohdalla etätö johdatteli keskustelua hajautuneisuudesta, mutta useammin matkustavien osalta globaali hajautuneisuus tuli puheessa esiin enemmän. Paljon matkustavat olivat pääasiassa vastaajista kokeneimpia työntekijöitä.

Vastaajista kaikki tekivät etätöitä jonkin verran määrien kuitenkin vaihdellen vastaajien kesken merkittävästi. Vähiten etätöitä tekevä ilmoitti tekevänsä enää vain noin päivän kuukaudessa töitä muualla, kuin toimistolla. Eniten etätöitä tekevä ilmoitti olevansa ehkä päivän viikossa paikalla toimistolla. Selvästi yleisimmin etätöitä tehtiin noin kaksi päivää viikossa. Vastaajien keskuudessa etätöitä tapahtui niin kotona, asiakkaalla kuin muilla työmatkoillakin. Luonnollisesti myyjillä ja kumppanivastaavilla suurin osa etätöistä tapahtui asiakkailla ja kumppaneilla. Valtaosa haastateltavista ei nähnyt oman työnsä olevan paikkaan tai aikaan sidottua, jolloin etätöiden tekeminen oli hyvinkin mahdollista.

4.2.1 Hajautuneisuus lisää työn mielekkyyttä

Mahdollisuus etätöihin lisäsi työn mielekkyyttä merkittävästi hajautuneessa organisaatiossa. Työn tehokkuuden kerrottiin lisääntyvän erityisesti kotona työtä tehtäessä, kun avokonttorin aiheuttamat häiriötekijät poistuivat. Lisäksi ajallinen säästö matkustamisesta, riippumattomuus työn tekemisen paikasta ja mahdollisuus suunnitella omaa työskentelyä tehostivat omaa tekemistä. Motivaatio sen sijaan parani erityisesti etätöistä saatavan vapauden, itsenäisyyden ja vastuun kautta. Varsinkin asiakasrajapinnassa työskenteleville vapaus suunnitella aikatauluja oli äärimmäisen tärkeää. He olivat myös niitä henkilöitä, jotka pyrkivät yleensä olemaan mahdollisimman paljon työskentelemässä asiakkaalla toimiston tai kodin sijasta.

H2: Teen etänä niin paljon, kuin pystyn. Mun duunin sisältö vaikuttaa siihen, kun on päiviä jolloin pitää tehdä raportointia eri suuntiin. Sellaisina päivinä mä haluan, että pystyn keskittymään 100-prosenttisesti tekemiseen. Kun tuolla [ihmisten] seassa se on puolen tunnin välein, kun joku tulee vetämään hihasta et kävitkö kattoon lätkämätsin.

H3: Tehokkuus on parasta [etätöissä], kun pystyy hoitamaan asiat silloin kun tarvitsee hoitaa ja pystyy tekemään päivästä tehokkaan, jos on esim. tapaamisia jossain, niin menee tekemään töitä sinne, mikä sopii siihen matkan varrelle hyvin, on se sitten kotona tai huoltsikalla tai kahvilassa tai missä tahansa...

Puitteet etätyöntekemiselle kerrottiin olevan melko tärkeät ja valtaosa vastaajista kertoikin yrityksen tarjoavan hyvät puitteet etätyölle niin viestinnän kuin muunkin tekemisen suhteen. Lisäksi yrityskulttuuri selvästi kannustaa etätyöhön hyvien työkalujen, mutta myös vähäisen valvonnan keinoin. Näistä syistä työn ei usein koettu olevan millään tavalla paikkaan sidottua. Erityisesti myyjät tai muuten asiakaskontaktissa olevat työntekijät kertoivat työkalujen olevan erittäin hyviä. He pystyvät työkaluja hyödyntäen työskentelemään tehokkaasti myös etänä.

H8: Onhan meillä mielettömän hyvät työkalut, että koen että ne tukevat sitä. Ja yrityskulttuuri on sellainen... ..ei ole mitään mittareita, että paljon viettää aikaa missäkin, kulttuuri tukee kyllä sellaista mobiililyötä.

Myös organisaation hajautuneisuuden itsessään kerrottiin olevan hyvä erityisesti sen mahdollistaman paikallisten resurssien hyödyntämisen kautta. Maakohtaiset toimintatavat nähtiin olevan toisistaan niin poikkeavia, että paikallinen ymmärrys koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Hajautuneisuuden kerrottiin niin ikään vaikuttavan positiivisesti motivaatioon paljon asiakas- ja kumppaniasioissa matkustavien työntekijöiden osalta. He kokivat asiakas- ja kumppaniverkoston globaalin kehittämisen erityisen palkitsevana toimintana, itsensä kehittämisen ja tiedon molemminpuolisen jakamisen kautta.

H6: Tietenkin on hyvä, että jos on joku resurssi, jota voidaan käyttää monipuolisesti eri maista... mutta sitten se, että pitää tietää oikeasti paikallisesti olosuhteet... ja mehän tullaan muuttamaan tätä meidän toimintaa niin, että tuodaan paikalliset resurssit... ..että tunnetaan kulttuuria ja kieltä.

H2: Musta on eniten hyötyä asiakkaalle [matkustamalla paikalle], tietysti itselle omalla tavalla kuormittavampaa, mutta toisaalta se on palkitsevampaa, kun saat tuoda pöytänsä jotain ja se on hiton tärkeää tässä asiakkaiden kanssa asioitaessa.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että vapaus toimii taustalla merkittävimpänä motivaatiota ja tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Selvästi kuitenkin korostettiin, ettei kukaan halua täysin itsenäisesti tehdä töitään tai päätöksiä. Tällöin

tärkeää on tasapaino niin vapauden, sosiaalisuuden kuin tuenkin suhteen. Vaikka kyseisissä asiantuntija- ja myyntitehtävissä työskentelevät kertovat nauttivansa vapaudesta, kaikki myös kaipasivat niin normaalia esimiestyötä kuin muutakin sosiaalisuutta.

4.2.2 Kuormittavuus ja kommunikoinnin haasteet lisääntyvät

Haastateltavien yksiköt ja tiimit olivat pääasiassa pohjoismaisia, jotka rakentuivat edelleen Eurooppa-tason yksikön alle. Raportointiketjut ja keskusteluyhteydet olivat tällöin pääasiassa pohjoismaihin, mutta jonkin verran raportointivelvollisuuksia oli myös muualle Eurooppaan, kuten Ranskaan ja Englantiin. Lisäksi tukitoimintoja on niin itä-Euroopassa, Yhdysvalloissa kuin Intiassakin. Tällöin kommunikointia oli usealla työntekijällä globaalisti, vaikka itse vastuu olisikin ollut vain Suomessa.

Vaikka organisaation globaalilla hajautuneisuudella on paikalliseen osaamiseen perustuva selkeä vahvuus, se aiheuttaa työntekijöille myös useita haasteita. Suurin osa haastatteluissa ilmenneistä, hajautuneisuuden aiheuttamista haasteista voidaan ymmärtää vuorovaikutukseen liittyviksi. Merkittävimpiä haasteita oli sosiaalisuuden puuttuminen ja kasvottomuus. Globaali hajautuneisuus johtaa erityisesti tiimin sisällä vähäiseen kasvokkain tapaamiseen. Monella vastaajalla yksikön muiden jäsenten kanssa tehtävää yhteistyötä oli kuitenkin hyvin vähän. Tällöin ongelma ei ollut heille henkilökohtainen, joskin se tiedostettiin haasteeksi. Sosiaalisuuden puute oli selkeästi liitoksissa omaan etätöön määrään ja moni vastaajista pyrkiikin työskentelemään tästä syystä myös toimistolla säännöllisesti.

H3: ...mutta nykyään mä olen lisännyt mun toimistolla olon määrää... ...se on aina ollut se balanssi hyvä, että pitää olla myös toimistolla, koska täällä näkee ihmisiä niin silloin taas monet asiat saa hoidettua paremmin ja tavallaan sellainen, no hiljainen tieto kulkee paremmin.

H5: ...nykyisessä roolissa ehkä päivän kuukaudessa [teen etätöitä], jotenkin supistunut aika pieneksi, kun on tiimi täällä, niin on kiva tehdä sen kanssa yhdessä töitä...

Toinen hyvinkin merkittävä haaste liittyi kommunikoinnin hitauteen ja laatuun. Hitauden aiheuttaa pääasiassa aikaerot, jotka erityisesti Aasian ja Yhdysvaltojen suuntaan olivat merkittävät. Muita vaikuttavia tekijöitä olivat keskustelukulttuurin erilaisuus eri maissa, epäselvyydet vastuhenkilöissä ja vaihteleva laatu. Osa vastaajista koki, että kommunikointiin hajautuneessa organisaatiossa pitäisi panostaa enemmän. Tämä tarkoittaa ensinnäkin nopeampien viestintävälineiden, kuten pikaviestinten käyttöä. Myös viestien laadukkuuteen tulisi panostaa heti ensimmäisestä viestistä lähtien.

H9: ...sitten tällaiset [tietyn asian] ekspertit ovat jenkeissä, että aina jos haluaisi tietää jotain teknistä, niin pitäisi olla taas iltapäivään... tai sitten piti odottaa aina seuraavaan aamuun et sai vastauksen.

H10: [Kommunikointi] on vähän vaihtelevaa henkilöstä riippuen, jotkut panostavat siihen sähköpostiviestiin, että ymmärtää heti mitä halutaan, mutta toisilta pitää kysyä selvennyksiä ties kuinka monta kertaa.

Vuorovaikutuksellisten haasteiden lisäksi hajautuneessa organisaatiossa työ käsitettiin joidenkin kohdalla perinteistä kuormittavammaksi. Syitä tähän oli esimerkiksi runsas tarve matkustamiselle, oman vastuun lisääntyminen sekä paikallisista toimintatavoista johtuvat hallinnalliset ongelmat. Kellään vastaajista ei ollut esimiesasemaa nykyisessä tehtävässään, mutta muutamalla oli selkeä asijahtajan rooli pohjoismaisessa yksikössä, jolloin tehtävä edellytti runsasta matkustamista ja isoa vastuuta.

H6: ...miten [hajautuneisuutta] sitten hallitaan etäisesti, niin sehän se hankaluus. Siksi minä ja muut, kellä on tällainen rooli, niin pitää matkustaa paikan päälle et nähdään mitä oikeasti on ja rakennetaan se kuvio sinne.

Lisäksi niin vuorovaikutuksellisten puutteiden kuin työn kuormittavuudenkin kautta lisääntyvä vastuu omasta toiminnasta ja kommunikoinnista koettiin olevan huomattavasti enemmän työntekijän itsensä vastuulla. Etätyöntekijän menestymisen kannalta aloitteellisuus ja aktiivisuus olivat äärimmäisen tärkeitä, eikä pelkästään esimiehen vastuulla.

H5: Se [etänä oleminen] vaatii kyllä työntekijältä aika paljon sitä oma-aloitteisuutta. Mä pohjaan tämän enemmän esimieskokemukseen henkilöstä, joka teki pysyvästi etätyötä, niin kyllä se vaati tiimiläiseltä hyvin paljon aktiivisuutta siinä, että hän oli ”läsnä” yhtä paljon... ..piti tehdä lisäefforttia muihin verrattuna.

Tästä ja edellisestä kappaleesta on poimittu alla olevaan taulukkoon 5 merkittävimmät etätyön ja organisaation hajautuneisuuden vahvuudet ja haasteet, joista vastaajat puhuivat. Vasemmalla on etätyöstä ja oikealla organisaation hajautuneisuudesta työntekijälle aiheutuvia hyviä ja haastavia puolia.

Taulukko 5. Hajautuneen organisaation ominaisuudet

	Työntekijän etätyö	Organisaation hajautuneisuus
Vahvuudet	+ Keskittyminen	+ Paikallisuus
	+ Ajallinen säästö	+ Palkitsevuus
	+ Vapaus	+ Motivaation lisääntyminen
	+ Vastuu	
	+ Itsenäisyys	
	+ Motivaation lisääntyminen	
Haasteet	- Sosiaalisuus	- Vuorovaikutuksen kasvottomuus
	- Vaatimukset etätyöntekijältä	- Aikaerot
		- Erot toimintatavoissa
		- Kuormittavuus

Kuten aiemmin mainittiin, etätyö johdatteli monen kohdalla keskustelua organisaation hajautuneisuudesta. Etätyö myös ymmärrettiin vastaajien keskuudessa pitkälti erinomaiseksi mahdollisuudeksi. Hajautuneisuudesta puhuttaessa monet vastaajat puhuivat haasteista. Lukumäärällisesti siis haasteita oli enemmän, mutta paikallisuuden tärkeys kuitenkin hallitsi vastauksia ja se koettiin koko järjestelyn parhaimmaksi ominaisuudeksi.

4.3 Matriisirakenteen näyttäytyminen

Haastattelut suoritettiin organisaatiossa, jonka rakenteena on melko monimutkainen matriisi. Matriisirakenne toimii tässä tutkimuksessa kontekstina. Haastateltavilla oli selkeästi mielipiteitä matriisirakenteesta yleisesti sekä sen haasteista ja mahdollisuuksista. Koska rakenne toimii lähinnä kontekstina tässä tutkimuksessa, aineiston keruussa painotus oli rakenteen vaikutuksissa työntekijälle, kun esimiehiä on useampia. Yleisesti matriisirakenne ymmärrettiin käytännössä ainoaksi toimivaksi suuren organisaation järjestäytymisen muodoksi. Matriisirakenteen vaikutukset ja ilmeneminen työntekijälle pystyttiin jakamaan kahteen melko selkeään vaikutukseen. Rakenteen kerrottiin monipuolistavan yksikön ja organisaation toimintaa, mutta samalla myös tekevän toiminnasta sekavampaa.

4.3.1 Epäselvyyksien lisääntyminen

Haastateltavien kokemukset matriisirakenteesta olivat yleisellä tasolla kohtuullisen hyviä. Sitä pidettiin haastavana, mutta samalla myös toimivana ja ainoana tehokkaana suuren organisaation rakenteena. Vastauksia analysoitaessa oli selvästi kuitenkin havaittavissa, että rakenne näyttää työntekijöille haastavana. Matriisirakennetta kuvaa vastauksien perusteella parhaiten sanat epäselvyys ja sekavuus. Rakenne on hidas sisäistä, koska ei toimita selkeästi yhdessä linjassa, kuten linjaorganisaatiossa tehdään. Vastuiden ja roolien ymmärtäminen on perimmäinen syy epäselvyyksille ja sitä kautta syntyville ristiriidoille esimiesten toiminnassa. Myös tieto ja sen kulkeminen nähtiin sekavana, vaikka rakenteen ymmärrettiin myös toisaalta mahdollistavan hyvää tiedonkulkua. Lisäksi rakenteella koettiin olevan hidastava vaikutus päätöksentekoon.

Vastuiden ja roolien epäselvyydet olivat ylivoimaisesti merkittävin rakenteen aiheuttama haaste. Niitä kohtasivat lähes kaikki työntekijät, riippumatta tehtävistä. Ongelmia koettiin, kun rooleja ei oltu määritelty ja tiedotettu selkeästi. Tällöin omakaan toimenkuva ei ollut aina kovin selkeä. Tällöin raportointiketjut ja päätösvaltaan liittyvät asiat erityisesti olivat työntekijälle epäselviä.

H9: Siinä on välillä vaikea olla tietoinen, että missä ne rajat menevät, että kuka on kenenkin pomo ja kenen pitää raportoida ja kenellä on mistäkin valta, että se tulee vaan tekemisen kautta

Vastuut saattoivat olla myös päällekkäisiä esimiesten välillä, mikä johti silloin tällöin ristiriitoihin toimintatavoissa ja tehtävänannoissa. Ristiriidat johtuivat erityisesti esimiesten omista intresseistä tai toimintatapaeroista. Globaalisti toimittaessa kulttuurierot vaikuttavat näkemyksiin ja tapoihin toimia. Osa vastaajista pohtikin, että paikalliseen päätöksentekoon luottaminen voisi olla toimivampi ratkaisu. Tällöin vastuut selkiytyisivät monelta osin.

H1: Olen huomannut, että on pieniä ristiriitoja siinä, mikä on toisen intressi ei ole toisen intressi. Toinen sanoo toista ja toinen toista ja mun tehtävä on ollut saattaa esimiehet keskusteleen asiasta. Siinä mielessä toki on aiheuttanut välillä epämiellyttäviäkin tilanteita.

Vaikka valtaosa kokikin vastuut hieman epäselvinä ja erittäin haasteellisina toteuttaa selkeästi, kaikki vastaajista eivät nähneet niissä ongelmia. Joissain tapauksissa roolit ja vastuut olivat selkeät, jolloin mielipide rakenteesta kokonaisuutena oli myös hyvä. Selvästikin kyseinen roolien määrittely on hyvinkin mahdollista tehdä selkeästi hyvän esimiestyön kautta.

H8: Mä koen sen hyvänä... ..molemmat ovat hyviä johtajia ja esimiehiä... ..ihan selkeät roolit. Se on aika selkeä työnjako, että lähempi hoitaa manageeraus ja toinen on sitten enemmän apuna ison maailman asioissa.

Työkokemuksella oli vastuiden ja tiedon hankkimisen kannalta merkittävä vaikutus. Matriisirakenteen sisäistäminen on vastaajien mukaan melko hidasta. On tärkeää oppia tuntemaan henkilöt omien yksikköjen ulkopuolelta, jolloin vastuut selkiytyvät. Tällöin myös oppii tuntemaan ne henkilöt, jotka voivat auttaa työhön liittyvissä asioissa yksikön ulkopuolelta. Kokeneemmat vastaajat olivat selkeästi useammin perillä siitä, kuka on vastuussa mistäkin. Heille vastuiden selkeys ei toisaalta vaikuttanut olevan myöskään

niin tärkeää kuin kokemattomammille työntekijöille. Tähän suurin syy oli se, että kokemuksen karttuessa asiantuntija-avun tai tuen saaminen ei enää ole yhtä tärkeää.

H3: ...aluksi se vie [aikaa]. Koko ajan sen verran iso muutos käynnissä, että positiot pysyvät aika vähän aikaa ja ihmiset vaihtavat paljon duunia ja toisaalta se on alkuvaiheessa aikaa vievää ja raskasta, että rakentaa sellaisen, että tuntee [ihmiset]... ...se on aika raskasta aluksi, että rakentaa sen ymmärryksen ja verkoston ja osaamisen, että missä tehdään mitään. Sitten, kun sen on oppinut, niin muuttuu aika kevyeksi asioiden hoitaminen.

Viestinnän ja päätöksenteon haasteet voidaan myös suurelta osin johtaa vastuiden epäselvyyksistä. Erityisesti kokeneemmat työntekijät kiinnostivat huomiota enemmän viestinnällisiin ongelmiin. Matriisirakenteessa päätöksenteossa ja yleisesti asioiden hoitamisessa on mukana usein suuri määrä ihmisiä. Epäselvät vastuut aiheuttavat sen, että tietoa tulee hajanaisesti eri suunnista, sitä jää kokonaan tulematta, informaatio on heikkotasoisista tai sama viesti tulee monesta eri suunnasta. Osittain epäselvistä vastuista johtuen, esimiehet saattavat jakaa tehtäviä alaspäin ilman selvyyttä työntekijän kuormasta.

H2: Matriisissa on se ongelma, että siinä on aika monisäikeiset [raportointilinjat], että helposti käy niin, että joku luulee, että joku muu on vastuussa... toinen ongelma on se, että kaikki tekee tai sitten kukaan ei tee. Esim., joku tärkeä viesti, niin ihmiset voi luulla, että hän lähetti tai hän, tai sitten kaikki on niin innoissaan, että kaikki lähettää sulle sen saman viestin.

Tiedon jakamisen vaikeuksien kerrottiin lisäävän turhan työn määrää. Samojen asioiden raportointi eri kanavia pitkin identtisinä tarkoitti monelle ylimääräistä työtä ja aiheutti tehottomuutta. Toisaalta, osa työntekijöistä kertoi keskustelun esimiesten kanssa tehostaneen raportointia ja ongelmista on pystytty pääsemään yli ajan kuluessa.

Nuoremmat työntekijät hämmentyivät erityisesti saadessaan ohjeistukset tehtävään erilaisina monesta suunnasta. Tässä taas korostui esimiesten erilaiset vastuut sekä omat intressit ja näkemykset tehtävän suorittamisesta ja jopa lopputuloksesta. Tällöin

tehtävänanto ja ohjeistus olivat ristiriitaisia ja aiheuttivat hämmennystä työntekijälle. Tässäkin asiassa rohkeampi paikallisen päätöksenteon salliminen ja hierarkiassa tehtävien jakaminen alaspäin olisi vastaajien mielestä voinut tehdä toiminnasta nopeampaa ja selkeämpää. Kokeneemmillä työntekijöillä vastaavia ongelmia ei kerrottu olevan, mutta myös he olivat havainneet kyseisiä haasteita muilla työntekijöillä.

H4: On se sitten välillä muuten kyllä tosi naurettavaa käytännössä, jos tehdään samaa hommaa ja sitten ei oikein tiedä... [esimiehillä] on vähän eriävä mielipide ja antavat samaan tehtävään eri ohjeet niin siinä on itselle, että kumpaa mä nyt kuuntelen ja kuinka paljon viitsii sanoa vastaan, että jos jossain hommassa ei ole oikein järkeä... on vähän ristiriitaista.

Esimiesten omat intressit olivat merkittävä päätöksentekoa hidastava tekijä, joka johti edelleen sen tehottomuuteen. Tällöin työntekijän vastuulle saattoi jäädä esimiesten yhteen saattaminen keskustelun avaamiseksi ja kompromissien löytämiseksi. Mutta usein asiat myös saattoivat jäädä yksinkertaisesti tekemättä tai ainakin viivästyivät, kun asialle ei saatu selkeää ratkaisua. Näin tapahtui erityisesti vähäpätöisempien tehtävien osalta. Toisaalta, joskus pelkästään päätöksentekijöiden määrä ja heidän osaamattomuutensa oli riittävä seikka päätöksenteon hidastamiseksi. Tavallaan päätöksentekoon otettiin mukaan kaikki asianosaiset, vaikka heillä ei tarkempaa tietämystä asiaan edes ollut.

H2: Tuossa on helposti sellainen pataljoona porukkaa mukana [asioiden hoitamisessa], joilla on joskus sellainen ikävä piirre, että ne ei sitä omaa bisnestään riittävän hyvin jaksaa tutkia, jaksaa perehtyä...

H6: ...jos joku projekti venymään ja aletaan vetää takaisin raiteilleen, niin siinä on yhtäkkiä 20 ihmistä organisaatiossa reivaamassa sitä oikeaan suuntaan, vaikka tarvis oikeasti 1-2, sehän on ihan suoraan tehottomuutta.

Suurin osa matriisirakenteeseen liittyvistä työntekijöiden kokemista haasteista on selitettävissä epäselvillä vastuiden määrittelyillä. Esimiehillä kerrottiin olevan vastuu ensinnäkin mahdollistaa verkostoon tutustuminen tiedon saamiseksi ja toiseksi määrittely siitä, mitä alaisilta odotetaan ja mikä on heidän vastuunsa. Koska erityisesti uusille

työntekijöille rakenne on aluksi hankala sisäistä, esimiehen on mahdollistettava verkoston rakentaminen alusta alkaen.

4.3.2 Rakenne mahdollistajana

Rakenteen monipuolisuus ja sen tarjoamat mahdollisuudet perustuivat eniten tiedon jakamisen paranemiseen, yhdessä tekemiseen, erikoistumiseen ja joustavuuteen. Osa vastaajista kertoi tiedon jakamisen helpottuvan, jolloin monet toiminnassa mukana olevat saivat tarvittavat tiedot nopeasti. Toisaalta myös kerrottiin, että työkaluja tiedon jakamista ajatellen olisi hyvä kehittää. Usein tiedon kulun kerrottiin olevan suurelta osin esimiesten vastuulla ja sen laadukkuus oli kiinni esimiesten taidoista ja halukkuudesta jakaa tietoa. Tiedon kulun paranemisen puolesta puhuu myös matalammat hierarkiat, jotka koettiin vähentävän turhia raportointivelvoitteita.

H3: Meillä on niin matalat organisaatiot kummallakin puolella, että [tiedon jakaminen] toimii ihan ok, ei nyt niin aikaa mene raportointiin.

Tiedon jakamiseen liittyen myös erityisesti nuoremmilla työntekijöillä ohjeiden ja muun tiedon saaminen on käytännössä helpompaa, kun kaikki ei ole yhden esimiehen varassa. Lähes aina oli joku tavoitettavissa, jos työntekijä koki tarvitsevänsä ohjeistusta. Tälle kuitenkin edellytyksenä vaikutti olevan esimiesten yhteinen tavoite. Tämä tarkoitti sitä, että esimiehet olivat yhteisesti tietoisia tehtävistä ja niiden tavoitteista.

H4: Sinänsä ihan positiivinen juttu, että mä en ole riippuvainen siitä, että saanko mä yhteyttä, että onko mun oma esimies lomalla vai paikalla. Kaikki ei mene sen kautta, että pystyy aika helpostikin oikomaan, jos me tehdään samaa tehtävää mun useamman esimiehen kanssa, niin mä pystyn kysymään keltä tahansa heistä next steppiä.

Gloaalien maarajojen hämärtyessä matriisirakenteen kerrottiin olevan ainoa suuren organisaation järjestäytymisen tapa, jossa resursseja voidaan hyödyntää joustavasti maarajojen yli. Tiimien laaja-alaisuuden ja niiden resurssien hyödyntämisen kautta kerrottiin myös yhdessä tekemisestä lisääntyvän, kun ei toimita perinteisessä linjaorganisaatiossa. Lisäksi kerrottiin erikoistumista tapahtuvan, kun työntekijöiden

roolit olivat selkeitä. Useat vastaajat käyttivät termiä siilot kuvaamaan omaa yksikköä tai tiimiä, jossa työtä pääasiassa tehtiin. Työntekijän siiloutumista kerrottiin tapahtuvan, mutta toisaalta myös näiden siilojen välinen yhteistyö oli yleensä toimivaa ja mahdollisti tietyn alan asiantuntijan löytymisen ja hyödyntämisen toimintojen välisessä työssä.

H5: ...se on aika laajalla se tiimi ja sen... ehkä se mikä on positiivinen asia, kun perinteinen linjaorganisaatorakenne häviää siinä ja ihmiset arjessa tekee yhdessä töitä.

Yleisesti matriisirakenne kerrottiin olevan kohtuullisen hyvin toimiva rakenne, joka selkiytyy ajan edetessä ja kokemuksen karttuessa. Rakenteen selkeys ja toimivuus riippuvat erityisesti esimiestyön laadusta ja siitä, kuinka hyvin johtajat osaavat määritellä vastuut ja tuoda ne esille kaikkien tietoon. Toisin sanoen, rakenne ei aiheuttanut juurikaan negatiivisia mielikuvia vastaajille, joille nämä asiat olivat selkeämpiä. Vaikuttaisikin siltä, että rakenne voi olla selkeästi viestitettynä alusta asti hyvinkin toimiva, mutta selkiytyy myös vähitellen oman tekemisen kautta kokemuksen karttuessa.

Alla olevaan taulukkoon 6 on tiivistetty matriisirakenteen haasteet ja mahdollisuudet, joita vastaajat kertoivat havainneensa. Taulukossa vasemmalla on lista haasteista ja oikealla mahdollisuuksista ja vahvuuksista.

Taulukko 6. Matriisirakenteen ominaisuudet

Matriisirakenteen haasteet	Matriisirakenteen mahdollisuudet
- Epäselvyydet rooleissa	+ Tiedon jakaminen
- Epäselvyydet vastuissa	+ Yhdessä tekeminen
- Tiedon kulussa haasteita	+ Joustavuus
- Sisäistäminen hidasta	+ Resurssien liikkuvuus
- Päätöksenteon hitaus	

Matriisirakenteessa merkittävimmät haasteet liittyivät selvästi rooleihin, vastuihin ja niiden epäselvyyksiin. Myös tiedon kulku oli joskus sekavaa ja päällekkäistä. Lisäksi rakenteen sisäistäminen ottaa aikaa ja päätöksenteko on usein hidasta, kun mukana on useampia henkilöitä. Toisaalta monet matriisirakenteen haasteet ovat oikein toteutettuna mahdollista kääntää mahdollisuuksiksi. Tiedon jakaminen on tällöin monipuolista ja helpommin saatavilla. Työntekijät myös kertoivat yhdessä tekemisestä, joustavuudesta ja resurssien liikuttamisesta nopeasti projektien ja jopa maarajojen yli.

4.4 Esimiestyö hajautuneessa organisaatiossa

Hajautuneen organisaation johtaminen oli teemahaastattelujen kolmas teema ja samalla myös selkeästi laajin. Laajuudesta huolimatta, tämä aineiston osa on pyritty selkeyttämisen vuoksi yhdistelemään muutamiksi kategorioiksi, vaikka mahdollisuus olisi ollut luoda useampia kokonaisuuksia. Tärkeimmät huomiot teemaan liittyen on yhdistetty yhden yhdistävän kategorian alle, jota kutsutaan tässä esimiestyöksi hajautuneessa organisaatioissa. Tämän lisäksi on kaksi laajempaa yläkategoriaa, jotka pystyttiin erottelamaan aineistosta. Nämä ovat vuorovaikutuksen muutokset, sekä tuen saamisen vaikeus. Kolmas ja hieman suppeampi yläkategoria on työntekijän oman vastuun merkitys, joka nostettiin aineistosta esiin sen saatua kohtuullisen paljon huomiota vastaajien keskuudessa.

4.4.1 Vuorovaikutus muuttuu

Vuorovaikutus nähtiin haastavimmaksi asiaksi hajautuneessa organisaatiossa omiin kollegoihin. Kommunikoinnin merkitys etäjohtajan ja alaisen välisessä suhteessa oli yleensä vähintään yhtä tärkeä, riippuen hieman haastateltavasta. Osa vastaajista kertoi vuorovaikutuksen olevan hyvää, mutta valtaosalla oli jonkin asteisia hankaluuksia kommunikoinnissa etäjohtajalle. Usein esimerkiksi esimiestä eri maassa ei tavoiteta tarpeen tullen päätöksentekoon, eikä paikallisesti olla täysin perillä parhaista toimintatavoista. Tämä saattaa johtaa pitkittyneeseen päätöksentekoon ja toistuviin puheluihin, joka paikallisesti hoidettaisiin huomattavasti nopeammin. Tässä tutkimuksessa kaikilla vastaajilla oli myös paikallinen esimies. Tilanne olisi todennäköisesti vieläkin haastavampi, mikäli esimiehiä olisi vain etäällä.

H1: Sellaisia on tullut usein vastaan, että on joku case, joka pitäisi saada nopeasti ratkaistua. Sellainen, joka koskettaa useampaa, esim. kaikkia kolmea esimiestä... ...Suomessa me voidaan tehdä niin, että mä menen nykäisemään molempia hihasta, että mietitään tämä asia. Välttämättä ei saada tätä kolmatta esimiestä kiinni ollenkaan, jolla olisi ”järkevin” sana.

Viestintä ei myöskään usein ole tarpeeksi tehokasta tai selkeää, joka aiheuttaa tulkinnallisia ongelmia. Yleisesti koettiin, että sähköpostiviestintä oli hidasta ja melko epäselvää. Sähköpostiviestin kirjoittamiseen käytetään aivan liian vähän aikaa, jolloin viesti jää epäselväksi. Syynä saattaa olla kiire, mutta yleisemmin koettiin epäselvyyksien johtuvan kasvottomuudesta ja keskustelukulttuurien eroista. Henkilökohtaiset tavat viestiä aiheuttavat väärinymmärryksiä erityisesti, kun mukaan otetaan kieli- ja kulttuurierot. Monen mielestä sähköpostin käyttöä olisikin vähennettävä kommunikoinnissa mahdollisuuksien mukaan ja lisättävä pikaviestimien käyttöä.

H4: Viestintä nyt on ihan farssi etänä. Kirjoitetaan yhden lauseen viestejä... siinä kestää enemmän aikaa ratkaista, että mitä tässä haetaan, kuin se, että siihen yhteen meiliin käyttäisi 5 minuuttia, kerrotaisiin step-by-step, että nämä on ne lopputulokset mitä vaaditaan.

Selvästi oli huomattavissa, että kokeneemmat vastaajat eivät havainneet viestinnän epäselvyyttä tai väärinymmärryksiä yhtä merkittävänä ongelmana kahdenkeskisissä viestien vaihdoissa. Perustelu oli yksinkertaisesti ihmisten tunteminen. Suhteen rakentuessa, luottamuksen kasvaessa ja kun aletaan ymmärtää paremmin toisen ajatuksia myös viestien välityksellä, kaikenlainen kommunikointi selkiytyy. Yhtä lailla kokeneemmatkin työntekijät kuitenkin ymmärsivät nämä ongelmat ja olivat kohdanneet niitä aiemmin urallaan.

Kommunikoinnin onnistumiselle esitettiinkin useita vaatimuksia. Ensimmäkin, viestinnän on etäältä oltava selkeää, jotta keskinäinen ymmärrys voidaan saavuttaa. Lisäksi kommunikoinnissa on keskittyvä prioriteettien ja tavoitteiden määrittelyyn. Työntekijöiden on tiedettävä eri tehtävien tärkeys ja tavoite, jotta hän kykenee suorittamaan tehtävän ilman, että esimies seuraa vierestä. Etäältä kun tätä mahdollisuutta

ei kovin usein ole. Keskustelun on myös oltava mahdollisimman avointa molempiin suuntiin. Tämä pätee myös lähijohtajuudessa yhtä lailla. Keskustelun läpinäkyvyydessä kerrottiin olevan ongelmia erityisesti, kun keskusteluketjussa oli myös esimiehen ja alaisen lisäksi muita päätöksentekijöitä.

H5: Toinen tärkeä asia on prioriteettien kommunikointi... ...mä tiedän, että nämä on meidän tavoitteet ja näitä mä haluan että tehdään.

Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että merkittävää eroa paikalliseen vuorovaikutukseen ei ollut. Joko järjestely oli heidän osaltaan rakennettu poikkeuksellisen hyvin, tai etäjohtajaan tukeutuminen ei ollut niin tärkeää. Kokeneemmilla vastaajilla syynä oli selvästi etäjohtajaan tukeutumisen tarpeettomuus. Tällöin yhteinen ymmärrys ja tavoite riittivät, eikä toimintaan sinänsä vaikuttanut esimiesten sijainti. Toisaalta, myös esimiehen helppo lähestyttävyys vaikutti vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Yleensä henkilökohtaisen suhteen rakentumista ei kuitenkaan pidetty mahdollisena toteuttaa yhtä hyvin kuin lähiesimiehen kanssa, ainakaan ilman merkittäviä lisäponnisteluja. Tarve kasvokkain tapaamiselle on välttämätön niin työtehtävistä suoriutumisen kuin esimies-alaisuudenkin rakentumiselle.

Kasvokkain tapaaminen edes kerran pari vuodessa korostettiin äärimmäisen tärkeäksi monella tapaa. Tärkein sillä saavutettava asia oli esimies-alaisuuden rakentuminen ja sitä kautta luottamuksen kehittyminen. Kasvokkain tapaamisen selvästi kerrottiin helpottavan kaikkea kommunikointia ja erityisesti ohjeistusta. Kasvokkain tapaamisten tueksi yhteydenpitoa vaadittiin noin kerran viikossa. Kasvokkain tavatessa asioiden käsittely oli myös huomattavasti nopeampaa, selkeämpää ja muutenkin laadukkaampaa. Erityisen tärkeäksi kasvokkain tapaaminen oli uran alkuvaiheessa, jotta työssä pääsee hyvin alkuun ja suhteen rakentuminen pääsee alkamaan.

H1: ...koin tosi positiivisesti, kun [etäjohtaja] on alkanut käydä useammin, kerran kuussa melkein Suomessa... ... se on selkeästi hyvä tapa. Vaikka tuntuu, että voi puhelimesta hoitaa kaiken, niin aina jää niitä asioita, joita ei tule puhelimesta hoidettua.

Etäisyys esimiehen ja alaisen välillä vaikutti myös palautteen antamiseen. Se koettiin äärimmäisen tärkeäksi niin etä- kuin lähijohtamisessakin, mutta etäältä palautteen antaminen saattoi jäädä tekemättä. Etäjohtajan nähtiin kuitenkin olevan yhtä lailla velvollinen antamaan palautetta säännöllisesti. Monet kokivatkin sen olevan liian vähäistä ja suurin osa palautteesta tuli aina lähiesimieheltä. Työntekijän suoritus ei myöskään aina kerrottu saavuttavan etäjohtajaa toivotulla tavalla, vaan tieto suorituksesta kulki lähiesimiehen kautta, mikäli hän siitä eteenpäin kertoi. Tämä oli selitettävissä sillä, että lähiesimies pystyi havaitsemaan paremmin työntekijän suorituksen ja tekemään huomioita koko työprosessista tietyissä tehtävissä.

H5: Odotan samaa kuin paikalliselta [esimieheltä], eli pitää pystyä antamaan riittävästi palautetta sen suunnan oikeana pitämisessä.

Rakentavan palautteen puute oli pieni ongelma vastaajien keskuudessa, mutta aina se ei johtunut pelkästä etäisyydestä. Syynä saattoi myös olla yksinkertaisesti johtamistyyli ja tapa kommunikoida. Valtaosa kuitenkin vaati säännöllistä palautekeskustelua yleensä vähintään kerran muutaman kuukauden aikana. Tämä auttoi pitämään toiminnan suunnan oikeana ja mahdollisuuden kehittää itseään.

4.4.2 Tukea haettava läheltä

Tuki on hyvin läheisesti vuorovaikutuksen kanssa liitoksissa. Tuen osoittaminen kuitenkin tapahtuu pääasiassa vuorovaikutuksen keinoin. Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin eritelty nämä kaksi, koska vastaajat korostivat tuen saamisen olevan erityisen tärkeää ja merkittävää hajautuneen organisaation johtamisessa. Vastaajat käyttivät välillisesti tuesta puhuessaan myös esimerkiksi termejä luottamus, yhteenkuuluvuus, mentorointi ja näkyvyys. Näiden käsitteiden kautta tässä kappaleessa tarkastellaan työntekijän saamaa tukea hajautuneessa organisaatiossa.

Yleisesti ottaen tuen ja avun saaminen etäältä nähtiin haastavaksi. Tuen antaminen koettiin tehtäväksi, joka esimiehen oli kuitenkin kyettävä tarjoamaan riippumatta etäisyydestä. Haastavaa oli vastaajien mielestä erityisesti vastausten hitaus ja esimiesten kiire. Etäjohtajan ei myöskään koettu aina pystyvän täysin osoittamaan kiinnostusta alaisiinsa, kun toimittiin merkittävässä määrin kaukana toisistaan. Tämä näyttäytyi usein

keskustelun työkeskeisyytenä. Toisin sanoen, moni kaipasi enemmän henkilökohtaista keskustelua työn ohheen. Lisäksi toivottiin, että esimies pyrkisi oma-aloitteisesti tarjoamaan tukeaan. Suhde etäjohtajaan ei välttämättä aina ole niin läheinen, että alainen uskaltaa tai huomaa pyytää tukea.

H2: Välillä tulee sellainen fiilis, että olisi kiva, jos [esimies] vähän... voitaisiin istua puhumaan muutakin kuin tyäjuttuja, että siinä on puolensa ja puolensa.

H8: Kyllä mä tykkään, että hän on jollain tavalla henkilökohtaisella tasolla kiinnostunut, että kuka mä olen ja millaiset asiat mua motivoi.

Luottamuksessa sen sijaan ei nähty suurempia ongelmia. Työntekijät odottivat esimiestensä luottavan heihin ja myös tunsivat etäjohtajien tekevän niin käytännössä aina. Työntekijät selvästi nauttivat luottamuksen ilmenemisestä vapautena tehdä ja suunnitella työnsä kohtalaisen itsenäisesti sekä saada merkittävää vastuuta. Tarkalla työn seurannalla sen sijaan oli negatiivisia vaikutuksia. Syvempi luottamus kuitenkin nähtiin rakentuvan epävirallisissa keskusteluissa erityisesti kasvokkain, jolloin tapaamisia vaadittiin kohtuullisen usein.

H6: Mulla oli yksi pomo, joka johti Ruotsin norsunluutornissa toimintaa lukemalla paperista mitä pitäisi olla tehtynä. Ei siinä tule luottamusta kumminkaan puolin. Kuitenkin ihmisten kanssa tehdään asiantuntijaorganisaatioissa hommia, eikä kaiveta ojaa.

Yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja sitä kautta työntekijöiden sitouttaminen yhteiseen toimintaan ja organisaation koettiin osan vastaajista toimesta haastavaksi. Riski siiloutumiseen oli merkittävä, kun pohjoismaisella tasolla yksiköt olivat pieniä, eikä paikallisesti aina saanut tukea omasta yksiköstä. Sitoutuminen organisaation toimintaan sinänsä koettiin usein tapahtuvan tavoitteiden kautta, mutta osa kertoi erityisesti johonkin yhteisöön kuulumisen tärkeänä osana sitoutumista. Yhteenkuuluvuuden tunne on vaikea toteuttaa kauempaa. Tällöin ratkaisu voi olla sosiaalisen ryhmän etsiminen muualta organisaatioissa.

Osa kuitenkin kertoi saavansa riittävästi tukea myös etäältä ja näkivät siinä myös hyviä mahdollisuuksia. Globaali etäjohtaja oli vastaajien keskuudessa usein hierarkiassa korkealla oleva johtaja. Tämä mahdollisti erilaisen tuen tarjoamisen työntekijälle. Ensinnäkin hänen verkostonsa olivat usein laajemmat ja erilaiset verrattuna paikallisiin esimiehiin. Nämä verkostot avasivat työntekijälle uusia mahdollisuuksia sen hetkisen työn suorittamiselle. Lisäksi moni työntekijä näki globaalit uramahdollisuudet helpompina toteuttaa toisessa maassa istuvan esimiehen avustuksella.

H8: ...pitää tuntea yritys ja sen ihmisiä, sitä ei paikallinen esimies voi tehdä niin hyvin kuin joku tuolla UK:ssa, mikä on sellainen organisaation solmukohta. Niin hän tuntee enemmän ihmisiä mitä paikallinen ja sitä kautta pystyy avaamaan mulle ovia ja luomaan kontakteja.

Tukeen liittyvä merkittävin havainto liittyi työntekijöiden kokemuksiin mentoroinnista. Niin nuoret kuin kokeneemmatkin työntekijät ymmärsivät mentoroinnin avut erityisesti uran alkuvaiheessa ja monet olivat niitä myös hyödyntäneet. Organisaatiossa selvästi käytettiin hyväksi kokeneempien ammattitaitoa ja halua auttaa mentoroinnin ja muun henkilökohtaisen tukemisen muodossa. Monet siis olivat tyytyväisiä organisaation kulttuuriin, joka selvästi tuki mentorointia.

Tärkeimmät mentoroinnista saatavat hyödyt kohdistuivat ennen kaikkea henkilökohtaisissa asioissa avustamiseen sekä ura-asioihin. Mentorin vahvuus oli erityisesti puolueettomuus. Tämä tarkoitti, että hänellä ei ollut ristiriitoja yksikön toiminnan edistämisessä ja yksilön etujen ajamisessa. Haastateltavat puhuivat usein siitä, kuinka tärkeää kokeneemman henkilön määrittäminen työntekijän avuksi oli. He eivät tällöin aina käyttäneet sanaa mentori, mutta tarkoittivat selvästi samaa asiaa.

H3: Ei se tarkoita, että jos esimies ei ole saatavilla tai samassa maassa, etteikö voisi tukeutua johonkin muuhun, että on kuitenkin tällainen mentorointi ja sparrailu kulttuuri. Voihan olla, että mulla olisi joku seniorimpi kuitenkin Suomesta, joka ei liity mun bisnekseen ollenkaan, mutta jonka kanssa voi sparraila niin HR kuin bisnesasioita.

Pääasiassa kuitenkin koettiin, että esimiehen tehtävä oli hoitaa niin henkilökohtainen tukeminen kuin liiketoimintaan ja työhönkin liittyvät asiat. Monien kohdalla se ei aina täysin toteutunut ja he tukeutuivatkin usein lähiesimieheen tai vaihtoehtoisesti mentoriin tai muuhun yksikön ulkopuoliseen henkilöön.

Etäjohtajan vähäinen mahdollisuus tai osaaminen työntekijän tukemisessa saattoi johtaa myös muutoksiin työpanoksen kohdistamisessa. Joissain tilanteissa työkeskeisempi suhde etäjohtajaan saattoi ajaa työntekijän liittoon lähiesimiehen kanssa. Lisääntyvä toiminta lähiesimiehen kanssa saattaa myös johtua yksinkertaisista käytännön syistä, kuten kommunikoinnin helppous ja päätöksenteon nopeus. Lisäksi ihmisten koettiin olevan kohtuullisen hyviä aistimaan ne henkilöt, joilla oli parhaat mahdollisuudet auttaa omalla uralla eteenpäin. Tällöin työntekijä saattoi kokea oman näkyvyyden ja urakehityksen parempana, mikäli hän keskittyi lisäämään työpanostaan paikallisesti.

H1: Ihan selkeästi, jos mietin asiaa siltä kannalta, että haluan oikeasti saada hyvän kuvan jätettyä, että on mahdollisuutta edetä tai päästä muihin hommiin, niin kyllä mä enemmän haluaisin tehdä vaikutuksen paikallisiin esimiehiin.

Edellä mainitut seikat olivat vaikuttavia asioita työntekijän näkökulmasta. Kokeneempien työntekijöiden mielestä esimiehillä on tässä asiassa suurempi vastuu. Ensinnäkin lähiesimiesten on pyrittävä välttämättään resurssien hyväksikäyttöä, eli työntekijän työpanoksen käyttöä omien asioidensa hoitoon. Nuoremmalle työntekijälle kokeneemman ja hierarkiassa ylemmän henkilön sanomisilla on usein merkittävä painoarvo, vaikka kyseessä ei edes olisi oma esimies. Tästä syystä esimerkiksi ura-asioissa ja niiden edistämisessä ulkopuolinen ja puolueeton henkilö koettiin paremmin toimivaksi.

H2: ...voi olla myöskin, että se ei välttämättä ole edes pomo, mutta riittävän vaativa, joka on sua seniorimpi tai manageri... sanotaan, että struktuuriin kuulumatonta ihmisten resurssin hyväksikäyttöä, se on nimenomaan junnujen ongelma.

Useamman esimiehen ristiriitatilanne vaatii tietysti myös etäjohtajalta ponnistuksia. Edellä mainittujen riittävän tuen tarjoamisen ja hyvän kommunikoinnin avulla pystytään ratkaisemaan suurelta osin tätä ongelmaa. Ura-asioihin liittyvissä asioissa etäjohtajan sen sijaan on pyrittävä varmistamaan työntekijälle riittävä näkyvyys. Tämänkin koettiin olevan selvästi helpompaa lähiesimiehen toimesta, mutta myös etäjohtajalta näkyvyyden varmistamista vaadittiin.

H6: Pitäisi mennä käsi kädessä liiketoimintavastuu ja koko vastuu. Jos paikallismanagerilla on eri intressit kuin etämanagerilla, niin sitten ollaan taas pulassa, että kyllähän niiden pitää pystyä se sopimaan.

Yllä oleva kommentti tiivistää merkittävimmän hajautetun matriisirakenteen ongelman. Matriisirakenne aiheuttaa työntekijälle useamman esimiehen tilanteen, joka aiheuttaa heikosti sisäistettynä ristiriitoja. Hajautuneisuus sen sijaan vaikeuttaa etäjohtajan mahdollisuutta kontrolloida tehtäviä, vaikka hän olisi ensisijainen toimeksiantaja. Tämä taas voi johtaa resurssien, eli tässä tapauksessa työvoiman hyödyntämisen ja kohdistamisen väärinkäytöksiin.

4.4.3 Oma vastuu kasvaa

Etäältä johtaminen luo selvästikin haasteita työnteolle, esimies-alaisuuteelle ja yleisesti esimiestyön eri osa-alueille. Valtaosa vastaajista näki siis tilanteen lähijohtajuuteen verrattuna haasteelliseksi, mutta lähes kaikki myös kertoivat asetelman lisäävän vapautta ja vastuuta. Työntekijän kokemus ei sinällään vaikuttanut vapauden ja vastuiden saamisen tärkeyteen. Kaikki työntekijät arvostivat, kun luottamusta osoitettiin vapautta ja vastuita lisäämällä. Tulorientoituminen onkin erittäin keskeinen asia etäjohtamisen kontekstissa, koska itse työn suorittamista voi olla hankala tai jopa mahdoton kunnolla valvoa.

Esimies-alaisuuteen onnistuminen perustuu pitkälti luottamukseen ja siihen, että pystytään keskustelemaan avoimesti, suoraan ja antamaan palautetta molempiin suuntiin. Näitä asioita kehuneet haastateltavat olivat myös äärimmäisen tyytyväisiä etäällä toimiviin esimiehiinsä. Suhteesta huolehtiminen nähtiin kuitenkin hyvinkin työlääksi

etäjohtajaan, eikä se kovinkaan usein rakennu niin hyväksi tai ainakaan niin nopeasti kuin lähiesimieheen.

H5: Totta kai suhde on läheisempi, kun jos joku on muussa maassa, mutta toisaalta en näe, että se etäisyys on se primääritekijä siinä, ettei vois luoda suhdetta. Toki se vaatii erilaisen ponnistuksen.

Todella moni vastaajista koki suhteen rakentamisen ja monet muutkin työhön liittyvät asiat hajautuneen organisaation kontekstissa olevan omalla vastuulla. Hajautuneisuuden aiheuttama omien vapauksien ja vastuiden lisääminen koettiin lisäävän vastuuta erityisesti näkyvyydessä ja tuen hankkimisessa.

Eryteisesti näkyvyyden varmistamisessa vastuu koettiin olevan suurelta osin esimiehen lisäksi myös työntekijällä. Äänensä kuuluviin saaminen ja oikeiden ihmisten identifioiminen koettiin ensisijaisen tärkeäksi näkyvyyden varmistamiseksi. Tuen saamisessa erityisesti mentoroinnista saatava hyöty oli myös työntekijän itsensä vastuulla. Mentorointisuhteen ei koettu olevan itse mentorin vastuulla, vaan työntekijän oli tuotava huolettavat asiat esille ja oltava itse aktiivinen. Mutta luonnollisesti kaikessa kommunikoinnissa oli kyseessä sitten mentori, esimies tai kollega, kommunikointi nähtiin ennen kaikkea kaksisuuntaisena asiana. Kaksisuuntaisuus oli edellytys suhteiden ja verkostojen rakentamiselle.

H10: Pitkälti se vastuu on sillä työntekijällä itsellään, että pitää itse identifioida ne ihmiset jotka osaa auttaa. Itseasiassa koen, että se on aika harvoin se oma esimies.

H8: Siinä on vastuu myös mulla rakentaa se suhde. Hän oli tulossa Suomeen, niin sitten mä varasin häneltä aikaa ja varasin hänet myös yhteen asiakaskäyntiin mun kanssa, niin se pakotti meidät viettämään aikaa.

Seuraavan sivun taulukossa 7 on esitelty tärkeimmät vastaajien esittämät vaatimukset, mitä esimiehen on varmistettava. Kaikki listalla olevat asiat ovat vaatimuksia esimiehelle, mutta alimmat neljä ovat vastaajien mukaan yhtä lailla myös työntekijän vastuulla.

Taulukko 7 Esimiestyön vaatimukset hajautuneessa organisaatiossa

Vaatimukset esimiehelle	
	- Tavoitettavuus
	- Nopea ja selkeä viestintä
	- Tavoitteiden määrittely
	- Kasvokkain tapaamista riittävästi
	- Luottamusta osoitettava
Vaatimukset työntekijälle	- Avoimuus
	- Palautteen antaminen
	- Tuki / mentorointi varmistettava
	- Näkyvyys varmistettava

Vuorovaikutukseen liittyvät asiat olivat siis jälleen keskiössä. Tavoitettavuus, nopea ja selkeä viestintä, tavoitteiden määrittely, kasvokkain tapaaminen sekä avoimuus ovat kaikki hyvällä kommunikoinnilla toteutettavissa. Muita merkittäviä asioita oli luottamuksen osoittaminen, avoimuus, tuen tarjoaminen ja näkyvyyden varmistaminen. Näistä avoimuus, palaute, tuki ja näkyvyys olivat asioita, joihin työntekijän korostettiin myös itse pystyvän ja olevan syytä vaikuttaa.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Yleisesti hajautuneessa organisaatiossa työskentely koettiin mielekkääksi erityisesti vapauden ansiosta. Tällöin työntekijä oli itse vastuussa omasta tekemisestään ja pystyi vaikuttamaan työnsä suunnitteluun enemmän. Samalla työ koettiin toisaalta myös jonkin verran kuormittavammaksi ja haastavammaksi erityisesti kommunikoinnin takia. Etätyö koettiin äärimmäisen hyväksi ja motivoivaksi mahdollisuudeksi. Etätyön määrä suhteutettuna muuhun työhön oli hyvä pitää balanssissa riittävän sosiaalisuuden varmistamiseksi. Hajautuneen organisaation kuormittavuus matkustelun ja hallinnan hankaluuksista johtuen ei työntekijöitä merkittävästi haitannut, koska paikallinen vaikuttaminen ja päätöksenteko kerrottiin ensinnäkin äärimmäisen tärkeäksi, mutta myös palkitsevaksi

Matriisirakenne vaikutti tai näkyi jokaisen haastateltavan työssä vähintään useamman esimiehen asetelman vuoksi. Yleisesti käsitys rakenteesta oli, että se on suurelle organisaatiolle lähes ainoa tapa järjestäytyä, mikäli halutaan säilyttää joustavuus ja yhteistoiminta funktioiden kesken. Tiedon jakaminen oli rakenteessa runsasta, esimies oli useammin saatavilla koska heitä oli useampia ja yhdessä tekeminen globaalisti lisääntyi.

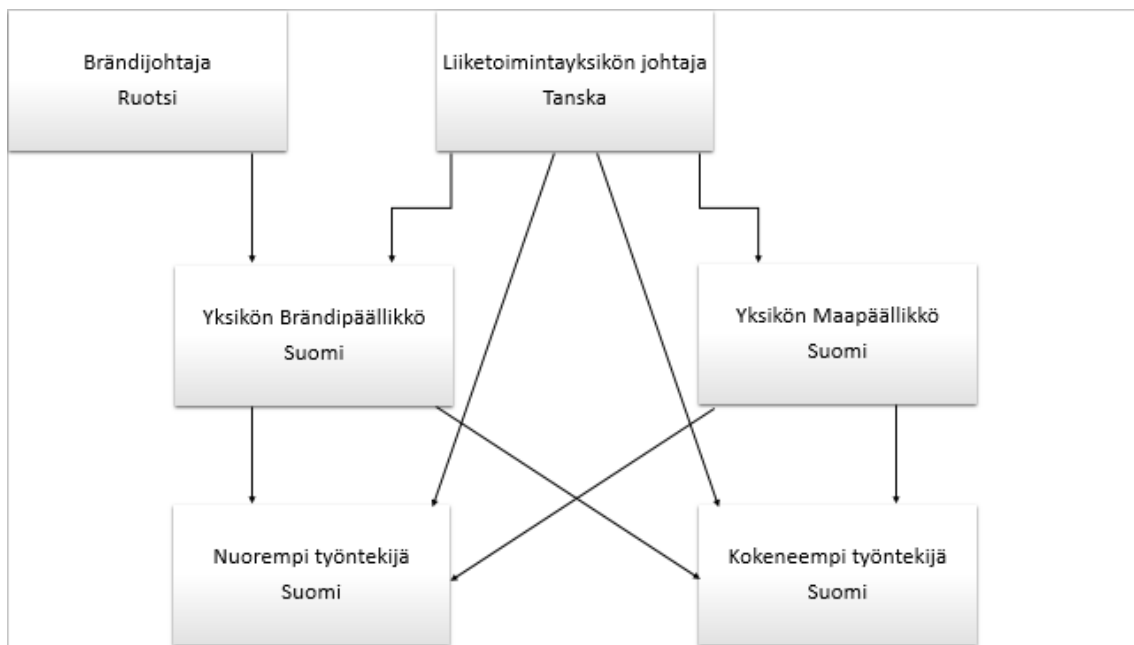
Aineiston keräämisessä keskityttiin pitkälti ymmärtämään paremmin sitä, miten useampi esimies vaikuttaa työhön. Mikäli rakenteesta yleisesti olisi keskusteltu enemmän, myös positiivisemmat asiat olisivat voineet tulla eri lailla esiin. Monenlaiset haasteet kuitenkin hallitsivat keskustelua, joten onkin ilmeistä, että rakenteen aiheuttamat ongelmat ilmenevät merkittävästi myös tämän tutkimuksen vastaajien keskuudessa. Erityisesti rakenne aiheutti sekavuutta ja epäselvyyttä rooleissa, jotka lisäsivät rakenteen ymmärtämisen vaikeutta entisestään. Lisäksi havaittiin ristiriitoja niin esimiesten keskinäisessä toiminnassa kuin päätöksenteossa yleisestikin. Rakenteen kuitenkin kerrottiin selkiytyvän ajan ja kokemuksen karttuessa. Se tapahtui sitä nopeammin, mitä selkeämmin rooleista oli viestitetty työntekijöille.

Aineiston perusteella etäjohtamistilanne ei varsinaisesti ole toivottava työntekijän näkökulmasta. Toki se lisää työntekijän vapautta ja omaa vastuuta, mutta monet tärkeät asiat helposti kärsivät. Kaikki työntekijät eivät myöskään nauti vastuusta samassa määrin kuin tähän tutkimukseen vastanneet. Eniten etäjohtamistilanne vaikuttaa vuorovaikutukseen ja tuen saamiseen. Kommunikaatio kasvokkain vähenee, eikä sähköisten kanavien käyttö ole yhtä nopeaa tai selkeää. Kasvokkain tapaamisen tärkeyttä edes silloin tällöin korostettiin erityisesti, jotta esimies-alaissuhde pystyy rakentumaan. Suhteen rakentuminen koettiin tärkeäksi erityisesti luottamuksen ja avoimen keskustelun mahdollistamiseksi.

Tuen saaminen koettiin myös ongelmalliseksi etäältä. Palaute oli vähäisempää, yhteenkuuluvuuden tunne ei kaikilla toteutunut, näkyvyyttä ei välttämättä saatu tarpeeksi ja henkilökohtaisen avun saaminen oli hankalaa. Työntekijät tukeutuivatkin usein mentoriin tai muuhun yksikön ulkopuoliseen kokeneempaan avustajaan, joka auttoi niin työ- kuin henkilökohtaisissakin asioissa. Vaikka suurin osa edellä mainituista ongelmista liittyy esimiestyöhön, monia niistä pystyi omalla aktiivisella toiminnalla parantamaan.

Hajautetussa organisaatiossa työskentely vaatii vastaajien mukaan työntekijöiltä erityisesti omaa aktiivisuutta.

Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu esimerkkinä siitä, miten hajautetussa organisaatiossa raportointiketjut voivat olla rakennettu. Kuvio ei vastaa esimerkkiyrityksen rakennetta, joten maat ja tittelit ovat keksittyjä. Asetelma kuitenkin on monella työntekijällä vastaavanlainen.



Kuvio 7. Esimerkki esimiessuhteista

Työntekijät toimivat hajautetussa matriisirakenteessa usein monen esimiehen toiveiden, pyyntöjen ja käskyjen ristipaineessa. Nuolet kuvastavat toimeksiantoja ja delegointia. Tällaisessa tilanteessa tärkeää olisikin saavuttaa yhteinen ymmärrys liiketoiminnallisista tavoitteista ja määrittää jokaisen vastuualue selkeästi. Erityisesti nuorille työntekijöille tilanne on ongelmallinen. Uskallus sanoa kokeneemmalle ja hierarkiassa korkeammalla olevalle työntekijälle vastaan on ymmärrettävästi vähäistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen

Hajautuneen organisaation ominaisuudet ja sen johtaminen ovat entuudestaan kohtuullisen runsaasti tutkittuja aiheita. Perusvaatimukset pysyvät työntekijöiden ja organisaatioiden näkökulmasta samalta. Toisaalta työ muuttuu jatkuvasti digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä melko vauhdikkaasti (De Paoli, 2015, 109–110). Tästä syystä hajautunut organisaatio ilmiönä on ollut, on tällä hetkellä ja tulee todennäköisesti olemaan ajankohtainen vielä pitkän aikaa. Samasta syystä lisätutkimus aiheeseen on tarpeellista. Erityisesti empiirinen tutkimus on tarpeen, koska työnteon tavat ja merkitykset muuttuvat. Tällöin uutta tietoa on parhaiten saatavilla havainnoimalla ja analysoimalla tutkimuskohteita.

Tämän tutkimuksen tulokset ja havainnot ovat hyvin pitkälti linjassa aiemman tutkimuksen havaintojen kanssa. Etätyön tarjoamat mahdollisuudet suunnitella oma työnsä, vapaus ja vastuu sekä säästöt työmatkoissa olivat myös tässä tutkimuksessa selvästi esille tulleita asioita. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituskaan selvittää, mitä etätyö tarkoittaa organisaatiolle. Monelle mahdollisuus etätyöhön oli lähes elinehto työssä viihtymiselle, mutta toiset yrittivät välttää sitä. Selkeästi oli havaittavissa, että sosiaalisuuden puuttuminen oli merkittävä tekijä. Tästä syystä monet vastaajista eivät halunneet viettää suurinta osaa työpäivistä kotona. Hajautunut työ ja virtuaalitiimit eivät koskettaneet kaikkia vastaajia läheisesti. Vastaajat, jotka tekivät enemmän töitä globaalisti eivät koskaan työskennelleet pelkästään virtuaalisesti. He kertoivat vaativansa kasvokkain tapaamista ja matkustivat myös itse melko paljon. He kuitenkin myös korostivat paikallisten resurssien ja päätöksenteon tärkeyttä, joka on selkeästi yksi hajautuneen organisaation vahvuuksista (ks. esim. Jonsen ym., 2012, 364).

Matriisirakenteen suurimmat haasteet ovat aiemman tutkimuksen perusteella sen implementoinnissa ja koko organisaatiotason ymmärryksessä. Roolien ja päätöksenteon epäselvyydet kuvaavat rakennetta silloin, kun se ei ole selkeästi viestitty koko organisaatiossa (Johnson McPhail, 2016, 58; North & Croos 2010, 120–121). Tässä

tutkimuksessa havaittiin samoja ongelmia suurimman osan vastaajista keskuudessa. Toisaalta osa vastaajista kertoi roolien olevan täysin selviä. Tämä todennäköisesti johtui selkeistä roolien määrittelyistä jo toiminnan alkuvaiheessa. Selvästikin siis matriisirakenne voi olla toimiva jossain osassa organisaatiota, mutta ei välttämättä kaikissa. Ehkä merkittävin poikkeus aiempaan tutkimukseen nähtiin olevan tiedon jakamisessa. Siinä missä yleisesti matriisirakenteessa tiedon kulkeminen nähdään hyväksi, vastaajat olivat harvoin samaa mieltä (Kates & Erickson, 2008, 626–627). Viestintä oli usein päällekkäistä tai puuttuvaa, joka selvästi aiheutui epäselvistä rooleista. Tästä onkin pääteltävissä, että tiedon kulkeminen matriisiorganisaatiossa ei ole itsestäänselvyys, vaan vaatii rakenteen sisäistämistä ja vastuiden selkiyttämistä.

Etäjohtamisessa on aiemman tutkimuksen mukaan tärkeää hyvin pitkälti samat asiat kuin lähijohtamisessakin (De Paoli, 2015, 114–115). Tässä tutkimuksessa havaittiin niin ikään, että haasteet ovat samoja kuin aiemmin, mutta ne ilmenevät vahvemmin ja vaativat enemmän ponnisteluja onnistuakseen. Tärkeimpänä asiana kerrottiin olevan vuorovaikutus ja sitä kautta suhteen rakentuminen sekä tuen tarjoaminen. Toisaalta merkittävä havainto oli se, että monen suhteen luomiseen ja omaan uraan liittyvät asiat olivat yhtä lailla työntekijän vastuulla. Tämä tukee LMX-teoriaa, jossa suhteen rakentuminen perustuu molemminpuoliseen vaihdantaan (Peltonen, 2007, 126–127). Tämän lisäksi omissa ura, näkyvyys ja tuen saamisessa korostettiin työntekijän omaa aktiivisuutta. Erityisesti asiantuntijatyötä tekevien keskuudessa voidaankin olettaa, että työntekijän velvollisuudeksi nähdään vapauden lisääntyessä oma aktiivisuus ja panostus.

Tämän tutkimuksen tärkeimmät havainnot aiempaan tutkimukseen peilaten liittyvät työntekijän kokemuksen sekä matriisirakenteen vaikutuksiin. Kokemuksen merkitystä ja matriisirakenteen vaikutusta ei ole ennalta merkittävästi tutkittu hajautettuun työhön liittyen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että kokemuksella on merkittävä vaikutus työntekijöiden vaatimuksiin esimieheltään ja myös muuhun suhtautumiseen hajautetussa organisaatiossa työskentelyyn. Matriisirakenteella vaikuttaisi myös olevan jonkin verran merkitystä.

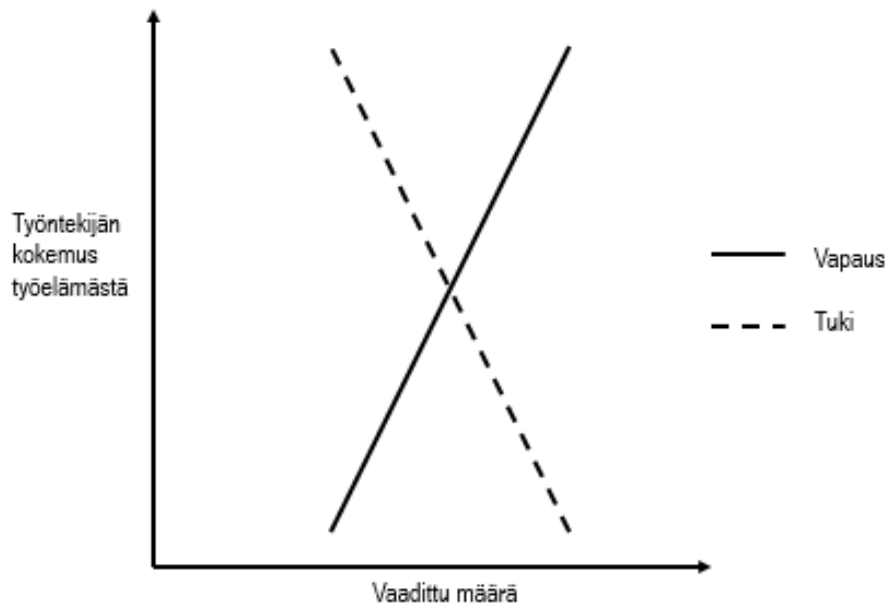
5.2 Kontribuutio käytäntöön

Hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä on monia ominaisuuksia, jotka työntekijät voivat nähdä positiivisina tai negatiivisina asioina. Mahdollisuus etä- ja virtuaaliseen työhön tarkoittaa jollekin vapauden ja vastuun lisääntymistä, itsenäisyyttä sekä motivaation ja tehokkuuden lisääntymistä. Toiselle se tarkoittaa eristäytymistä, näkyvyyden vähenemistä, sosiaalisuuden vähenemistä ja vastuun lisääntymistä negatiivisessa mielessä. Työntekijät ovat kaikki aina yksilöitä, joiden toiveet ja työtavat vaihtelevat henkilöstä riippuen. Tämä tulisi aina ottaa esimiestyössä huomioon. Tärkeää olisi myös huomioida työntekijän valmiudet. Esimerkiksi työntekijä voi arvostaa saamaansa vapautta, mutta se ei välttämättä tarkoita suoraan työnteon tehokkuuden lisääntymistä. Joillekin työntekijöille sopii paremmin selkeä ohjeistus ja annettu suunnitelma jota toteuttaa. Huomionarvoista on myös korrelaatio vapaudesta motivoitumisessa ja etätyöhön hakeutumisesta. Selvästikin vapautta arvostavat työntekijät hakeutuvat enemmän tehtäviin, joissa etätyötä on mahdollisuus tehdä. Tämä pätee myös toisinpäin. Mikäli työtehtävät vaativat paljon itsenäisyyttä ja omaa vastuunottoa, tämä tulisi rekrytoinnissa huomioida.

Matriisirakenteeseen liittyen esimiesten tärkein tehtävä on selkeyttää roolit ja vastuut niin itselleen kuin työntekijöillekin. Johtajien keskinäinen ymmärrys vastuista ja työntekijän resurssien käytöstä on syytä olla ensimmäinen askel. On selvästi havaittavissa, että rakenne mahdollistaa resurssien hyväksikäytön. Tämä voi johtaa työntekijän näkökulmasta ikäviin ristiriitatilanteisiin. Lisäksi on huomioitava, että monet rakenteellisista ongelmista juontuvat vastuiden epäselvyyksistä. Tiedon kulun ongelmat esimerkiksi johtuvat suurelta osin tästä, kun asian kertomisesta vastuullinen henkilö ei ole tiedossa. Toisaalta rakenne mahdollistaa erityisesti kokemattomalle, ohjeistusta kaipaavalle työntekijälle mahdollisuuden saada apua tarvittaessa. Tällöin esimiesten pitää olla kohtuullisen hyvin tehtäviensä tasalla ja yhtä mieltä tavoitteista. Mikäli näin on, työntekijä voi hankkia tietoa ja ohjeistusta monesta suunnasta tarvittaessa.

Alla oleva kuvio 8 havainnollistaa kokemuksen merkitystä työn vaatimuksiin. Y-akseli osoittaa työntekijän kokemuksen ja x-akseli vaaditun määrän joko vapautta tai tukea. Vapaus ja tuki valittiin tähän muuttujiksi, koska niissä muutokset olivat kokemuksen

vaihtuessa merkittävimmät vastaajien keskuudessa. Vapauden ja sen mukana tulevan vastuun odotetaan kasvavan, mitä enemmän kokemusta työntekijällä organisaatiosta on. Toisaalta monet uransa alkuvaiheessakin olevat työntekijät halusivat riittävästi vapautta, joten tässä tutkimuksessa se ei kenelläkään ollut nolla. Tuen tarvitsemisessa trendi oli vielä selkeämpi. Nuoret selvästi kaipasivat ohjeistajaa ja tukijaa niin työ- kuin henkilökohtaisissakin asioissa. Mitä enemmän työntekijä kartutti kokemusta organisaatiossa ja oppi ymmärtämään prosesseja, sitä vähemmän tukea kaivattiin. Myöskään tuen tarvitseminen ei voi mennä nolleen asti, eli jokainen työntekijä tarvitsee jossain määrin esimieheltä tukea.



Kuvio 8. Työntekijän kokemuksen vaikutus vapauden ja tuen tarpeeseen

Matriisirakenne yhdistettynä hajautettuun johtamiseen saattaa olla ongelmallinen nuorempien työntekijöiden uran ja näkyvyyden kannalta. Tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa niin sanottu ykkösesimies johtaa etäältä. Polku uralla etenemiseen nähdään mahdolliseksi pääasiassa paikallisesti ja siellä esimiesten vaikutusmahdollisuudet nähdään paremmiksi. Tällöin työntekijä saattaa kokea omalta kannaltaan tarpeellisemmaksi kohdistaa työpanoksensa paikallisesti. Välttämättä ei tarvitse edes olla paikallisesti esimies kyseessä, vaan yleisesti vanhempi ja korkeammassa asemassa olevan henkilö. Nuoremmat työntekijät näkivät asian selvästi ongelmana, ja myös kokeneemmat työntekijät olivat selvästi huomanneet kyseisenlaisia tapauksia.

Erityisesti kokemattomien työntekijöiden haasteet voivat olla selvitettävissä. Etäjohtajan tulisi ensinnäkin varmistaa riittävän tuen tarjoaminen myös kaukaa. Hyvän esimies-alaisuuden luominen on tässä ensiarvoisen tärkeää. Mikäli suhde etäjohtajaan on heikko, työntekijä usein tukeutuu lähiesimieheen. Tämä voi taas johtaa resurssien hyväksikäyttöön, mikäli esimiesten tavoitteet eivät kohtaa. Esimiesten tavoitteiden kohdatessa tukeutuminen lähiesimieheen on sen sijaan hyvä asia. Kuten Jonsen ym. (2012, 380) esittävät, henkilöstöhallinnon edustaja – joka matriisirakenteessa voisi hyvinkin olla lähiesimies – toimisi hajautuneen työn kontekstissa fasilitaattorina, joka pitää huolta prioriteeteista ja työntekijän panoksen kohdistamisesta. Mikäli esimiesten tavoitteet eivät kohtaa, ulkopuolinen ja riippumaton mentori voi olla ratkaisu. Mentori voi ulkopuolisena auttaa niin työhön liittyvissä kuin henkilökohtaisissakin asioissa.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kun samaa kohdetta tutkitaan kahdella tutkimuskerralla ja molemmilla kerroilla saadaan sama tulos. Toisin sanoen tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Kohteen ominaisuudet voivat tosin olla ajassa muuttuvia, jolloin määritelmä ei ole täysin pätevä. Toinen määritelmä luotettavuudelle, on kahden eri tutkijan päätyminen samaan tulokseen. Tässä on huomioitava, että kahden arvioijan käsitykset kolmannen sanomisista ovat yleensä jonkin verran eriäviä. Kolmas määritelmä on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tällöin on myönnettävä, että ihminen käyttäytyy ajan ja kontekstin muuttuessa eri tavoin ja eroja tuloksissa onkin pidettävä muuttuneiden tilanteiden seurauksena menetelmän heikkouden sijaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 186; Hirsjärvi ym., 2004, 216.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli perusteltu. Toinenkin keruumenetelmä olisi voinut olla mahdollinen, mutta ei teemahaastattelua parempi. Aineiston keruun ja analyysin vaiheet avattiin niin tarkasti kuin mahdollista. Lisäksi taustatieto haastatteluista ja haastateltavista oli kerrottu niin tarkasti kuin mahdollista, anonymiteetin ollessa silti varmistettu. Aineisto oli myös melko runsas tämän laajuisen tutkimuksen tekemiseen.

Koko prosessi on siis kuvattu läpinäkyvästi. Kirjallisuuteen oli myös perehdytty ennen haastattelujen aloittamista tarpeeksi, joka takasi riittävän asiantuntijuuden haastatteluissa. Aineiston keruussa saturaatiolla tarkoitetaan aineiston riittävyttä tai kylläntymistä. Kun saturaatiopiste saavutetaan, haastateltavat eivät enää tarjoa varsinaisesti uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Samojen asioiden alkaessa kertaautua, aineisto on riittävä (Hirsjärvi ym., 2004, 170–171). Tässä tutkimuksessa saturaatiopisteen määrittely on kohtuullisen hankaa. Uusia asioita ilmeni vielä viimeisen haastattelunkin kohdalla, mutta tärkeimmissä asioissa toistumista alkoi tapahtua jo noin kuudennen haastattelun kohdalla. Haastattelurunkoa muokattiin hieman kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen, jotta aineisto keskittyisi enemmän tutkimusongelmaan muiden asioiden sijaan. Kymmenen haastattelua oli myös tämän tutkimuksen aikataulun kannalta sopiva määrä, eikä aineistoa olisi tarvittu tai ehditty hankkia juurikaan enempää.

On huomioitava, että tämä tutkimus keskittyi tietyn toimialan ja organisaation työntekijöihin. Työntekijät olivat lähes kaikki asiantuntijatehtävissä ja korkeasti koulutettuja. Tämä vaikutti merkittävästi heidän vaatimuksiin työlle ja johtamiselle. Toisen toimialan ja koulutustason työntekijöiden haastattelut olisivat todennäköisesti antaneet ainakin jokseenkin erilaisia tuloksia. Toinen merkittävästi havaintoihin vaikuttava tekijä on kulttuuri. Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat olivat suomalaisia. Eri kulttuureissa suhtautuminen esimiestyöhön ja hajautuneisuuteen ovat varmasti hyvin erilaista. Se oli havaittavissa jo tähän tutkimukseen vastanneista, kun esimerkiksi kommunikoinnissa havaittiin eroja eri kansallisuuksien välillä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Hajautunutta työtä, etätyötä ja virtuaalisia tiimejä on tutkittu runsaasti siitä asti, kun ne alkoivat liike-elämässä yleistyä. Niiden vaikutuksia työntekijälle, yhteiskunnalle ja organisaatiolle sekä johtamisen näkökulmia on tutkittu erityisen paljon. Toisaalta, työnteon tavat muuttuvat jatkuvasti, joten tuore tutkimus ei koskaan ole pahitteeksi teknologian kehittyessä ja työn globaalin hajautuneisuuden lisääntyessä. Tämä tutkimus toi matriisirakenteen kontekstin uutena asiana aiempaan tutkimukseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin työntekijän kokemuksen merkityksiä suhtautumisessa hajautettuun työhön ja sen johtamiseen. Näkökulmaksi valittiin työntekijän näkökulma,

joka on ollut näkökulmista vähemmän edustettuna aiemmassa tutkimuksessa. Niin matriisirakennetta kuin työkokemustakaan ei ole juuri tutkittu hajautuneessa työympäristössä.

Matriisirakenteen merkitystä hajautuneessa organisaatiossa voisikin tutkia lisää. Esimerkiksi hajautuneen projektitiimin työntekijöiden esimiestyötä voisi tutkia matriisirakenteen kontekstissa ja selvittää, pystyttäisiinkö rakenteen tarjoamaa useamman esimiehen tilannetta hyödyntämään työntekijän johtamisessa. Ainakin tässä tutkimuksessa ilmeni, että useampi esimies voi olla hyvä asia tuen ja ohjeistuksen kannalta, kun suora ykkösesimies sijaitsee muualla. Lisäksi voisi olla tarpeen tutkia matriisirakenteen hyödyllisyyttä suhteessa virtuaalisiin tiimeihin ja niiden dynamiikkaan. Vaikuttaako useamman esimiehen tilanne esimerkiksi tiimin jäsenten sitoutumiseen projektin tavoitteisiin, vai aiheuttaako tilanne epäselvyyttä oman työpanoksen kohdistamisessa.

Työntekijän kokemuksen merkitys on myös erittäin mielenkiintoinen asia. Kokemusta on varmasti tutkittu aiemmin, mutta ei kovinkaan paljoa hajautuneen organisaation kontekstissa. Työntekijöiden kohtaamat haasteet esimerkiksi vuorovaikutuksessa, esimies-alaisuudessa ja tuen tarpeessa ovat selkeästi sidonnaisia työntekijän kokemukseen ja myös ehkä ikäänkin. Työntekijät ovat kuitenkin yksilöitä, joka on otettava johtamisessa huomioon. Tästä syystä aihetta olisi hyvä tutkia lisää ja selvittää ja erotella tarkemmin nuorempien ja kokeneempien työntekijöiden vaatimuksia esimiestyöltä.

Aineistoa analysoitaessa ilmeni monia mielenkiintoisia työntekijöiden näkökulmia ja mielipiteitä, joita olisi hyödyllistä tutkia lisää. Esimerkkeinä mainittakoon mentorointi, esimies-alaisuus, työntekijän vastuu sekä ura ja näkyvyys. Esimerkiksi ura-asioissa työntekijä voi kokea merkittäviä haasteita, kun etäjohtaja ei pysty kovinkaan hyvin aina asiaa auttamaan. Tästä syystä olisikin hyvä tutkia lisää erityisesti nuorten työntekijöiden vaatimuksia näkyvyydestä ja urakehityksestä. Kuten johtopäätöksissä todettiin, resurssien hyväksikäyttöä tapahtuu, kun etäjohtaja ei pysty tarjoamaan riittävästi apua ja ohjeistusta. Tällöin työntekijä usein saattaa tukeutua lähelle ja kohdistaa työpanoksensa virheellisesti sinne.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Atkinson, P. (2003). Managing chaos in matrix world. *Management Services*, 47(11), 8–11.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M. & Wellen, W. (2014). Leadership of international and virtual project teams. *International Journal of Global Business*, 7(2), 1–8.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2001). *How to Research*. Buckingham: Open University Press.
- Burton, R. M., Obel, B. & Håkonsson, D. D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design*, 4(3), 37–45.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Coenen, M. & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576.
- Dahlström, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451.
- De Paoli, D. (2015). Virtual organisations: a call for new leadership. Teoksessa Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (toim.) *Leadership In Spaces And Places*. (ss. 109–127). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Derven, M. (2016). Four drivers to enhance global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 1–8.

- Forgacs, T. (2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 6–13.
- Gajendran, R. S. & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252–1261.
- Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3–6.
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. K. & Shapiro, D. L. (2014). Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 217–244.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
- Golden, T. D. & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationship on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.
- Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
- Hall, K. (2013). Revisiting matrix management. *People & Strategy*, 36(1), 4–5.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667–683.
- Hill, N. S., Kang, J. H. & Seo, M-G. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772–783.
- Hinds, P. & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. Cambridge (Mass.): MIT Press.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus.
- Johnson McPhail, C. (2016). From tall to matrix: Redefining organizational structures. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 48(4), 55–62.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Jonsen, K., Maznevski, M. & Davison, S. C. (2012). Global virtual team dynamics and effectiveness. Teoksessa Stahl, I. G, Björkman, I. & Morris, S. (toim.) *Handbook of research in international human resource management*. (ss. 364–384). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2006). *Organisaation olemus*. Helsinki: Edita.
- Kates, A. & Erickson, P. J. (2008). Virtual collaboration in a matrix organization. Teoksessa Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, J. & Beyerlein, S. (toim.) *The handbook of high-performance virtual teams* (ss. 619–651). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerber, K. W. & Buono, A. F. (2004). Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field. *SAM Advanced Management Journal*, 69(4), 4–10.
- Kinor, L. & Francis, E. (2016). Navigating matrix management. *Leadership Excellence Essentials*, 33(2), 23–24.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Krell, E. (2011). Managing the matrix. *HR Magazine*, 56(4), 69–71.
- Kyngäs, H. & Vanhanen L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.
- Leonard, B. (2011). Managing virtual teams. *HR Magazine*, 56(6), 39–42.
- MacDuffie, J. P. (2007). 12: HRM and Distributed Work: Managing People Across Distances. *Academy of Management Annals*, 1(1), 549–615.
- Martin, B. H. & MacDonnell, R. (2012) Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.

- Maruyama, T. & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.
- Meredith, J. R. & Mantel Jr., S. J. (2012). *Project management: A managerial approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 80–93.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.
- North, M. & Coors, C. (2010). Avoiding death by dotted line. *Healthcare Financial Management*, 64(1), 120–121.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32–37.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality. *Team Performance Management*, 15(7/8), 366–381.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4) 386–399.
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Aalto University School of Business, Department of Management Studies. Helsinki: Unigrafia.
- 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 Information Systems*, 28(1), 273–309.
- Siebrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63–68.
- Snyder, K. (2012). Enhancing telework: A guide to virtual leadership. *The Public Manager*, 41(1), 11–14.
- Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39–48.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Weinert, C., Maier, C., Laurner, S. & Weitzel, T. (2014). *Does teleworking negatively influence IT professionals? An empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress*. Proceedings of the 52nd ACM conference on computers and people research. 5/2014.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.
- Verle, K., Markic, M. & Kodric, B. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922–935.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351.

Muut lähteet

- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review* July-August 1990, Tulostettu 14.11.2016. <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>
- Shekhawat, T. (2008). Managing multiple bosses. *Business Today* 7.9.2008, Tulostettu 19.9.2016. <http://www.businesstoday.in/magazine/in-this-issue/managing-multiple-bosses/story/2786.html>

LIITE 1: Haastattelurunko

Hajautunut organisaatio:

1. Kertoisitko töistäsi?
 - a. Tyypillinen työpäivä, rutiinit, tiimi tai yksikkö, asemasi ja kokemuksesi?
 - b. Mikä motivoi?
 - c. Minkälaisia kokemuksia sinulla on etätyöstä? Millaisia vaatimuksia se asettaa?
 - d. Millaisia kokemuksia yksikön / organisaation hajautuneisuudesta?

Organisaatorakenne:

2. Miten matriisirakenne näkyy työssäsi?
 - a. Mitä haasteita tai hyviä puolia useamman esimiehen tilanne aiheuttaa?
 - b. Mitä mieltä olet organisaation rakenteesta yleisesti?
 - c. Esimerkkejä rakenteen aiheuttamista kokemuksista

Johtaminen:

3. Miten koet johtamisen/esimiestyön?
 - a. Mitä odotat esimieheltä?
 - b. Millainen suhde etäjohtajaan vs. paikalliseen esimieheen?
 - c. Mikä on suhteelle tärkeää ja milloin se on onnistunut?
 - d. Miten vertailisit perinteistä ja etäjohtamista?
 - e. Millaisia ristiriitoja paikallisen ja etäjohtajan välillä?
 - f. Miten koet uran ja näkyvyyden tässä kontekstissa?

Lopuksi:

4. Lisäkysymykset
 - a. Huonoimmat tai parhaimmat kokemukset etäjohtamisesta
 - b. Muita kommentteja tai esimerkkejä?