



Hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto,
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
7.12.2010

Heidi Koivukangas
Susanne Pursiainen

| | | | |
|--|--------------------|---|--|
| Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen | | Suuntautumisvaihtoehto Röntgenhoitaja (ylempi AMK) | |
| Tekijä/Tekijät Heidi Koivukangas ja Susanne Pursiainen | | | |
| Työn nimi Hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa. | | | |
| Työn laji Opinnäytetyö | Aika Syksy 2010 | Sivumäärä 81 + 10 liitettä | |
| <p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin pääkaupunkiseudulla toimivalle yksityiselle terveystalvaluan yritykselle. Yrityksellä on 12 lääkäriasemaa sekä sairaala. Lääkäriasemien hajanaisuus ympäri pääkaupunkiseutua asettaa haasteita mm. johtamiselle. Yrityksessä on organisaatiomuutoksen jälkeen kehitetty johtamisjärjestelmää ja opinnäytetyön tarkoituksena on tukea tätä prosessia. Muutoksen seurauksena kahdelle erikoisalalle (kuvantaminen ja laboratorio) on nimetty substanssiosaajat lähiesimiehkiksi kaikille osastoille. Osaamisprofiilin tavoitteena oli selkiyttää, yhtenäistää ja helpottaa hajautettua esimiestyötä kohdeyrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallista tutkimusta mukaillen sisältäen kartoitus-, prosessointi-, sitouttamis- ja suunnitteluvaiheet. Kartoitusvaiheessa aineisto kerättiin kahdella eri tavalla: haastattelemalla hajautetussa organisaatiossa toimivia esimiehiä ryhmähaastattelussa sekä web-kyselyn avulla henkilöstöltä. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Prosessointivaiheessa esimiehille pidettiin purkutilaisuus, jossa käytiin läpi teoriaa sekä tuloksia. Näiden pohjalta ideoitiin yhdessä osaamisprofiiliin tulevia asioita. Suunnitteluvaiheessa tehtiin itse osaamisprofiili edellisistä vaiheista saatujen aineistojen perusteella.</p> <p>Kartoituksen tuloksina ilmeni, että sekä esimiehet että työntekijät arvostivat lähiesimiehen substanssiosaamista. Molemmat ammattiryhmät toivoivat selkeiden pelisääntöjen luomista hajautetussa organisaatiossa työskenteleville. Esimieheltä odotettiin luotettavuutta, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, organisointikykyä ja esimerkillisyyttä, myös läsnäoloa lääkäriasemilla toivottiin. Viestinnässä hyvinä keinoina pidettiin kasvokkaista keskustelua, puhelinkeskusteluja ja sähköpostitiedottamista. Esimiestyö vaatii aikaa ja hyvää ajanhallintaa, delegointitaitoja ja omasta jaksamisesta huolehtimista.</p> <p>Hajautetun esimiestyön osaamisprofiili yhtenäistää toimintaprosessia ja se on tarkoitus liittää yrityksessä jo käytössä olevan esimiesten osaamisprofiiliin. Osaamisprofiilia ja koko opinnäytetyötä voidaan soveltaen hyödyntää yleisesti esimiestyön kehittämisessä. Työ julkaistaan vain osittain, sillä se sisältää yritystä koskevaa salassa pidettävää materiaalia.</p> | | | |
| Avainsanat Hajautettu organisaatio, esimiestyö, johtaminen | | | |

| | | | |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--|
| Degree Programme in Social Services and Health Care Development and Management | | Degree Master of Healthcare | |
| Author/Authors Heidi Koivukangas and Susanne Pursiainen | | | |
| Title Good Leadership in Distributed Organization | | | |
| Type of Work Master`s Thesis | Date Fall 2010 | Pages 81 + 10 appendices | |
| <p>ABSTRACT</p> <p>The thesis was produced for a private company in the healthcare service sector operating in the metropolitan area. Within the company, there are 12 medical centers and one hospital. Due to the medical centers being spread across the metropolitan area, challenges are posed for many areas, for example, for management. Following recent organizational changes, the company has developed a management system which, as a process, this thesis is intended to support. As a result of the changes, two specialty areas (imaging and laboratory) individuals with expertise have been appointed to line managers in all departments. The aim of the thesis was, based on gathered information, to create a guideline which managers can use to aid them in their work within a decentralized organization.</p> <p>The thesis was carried out along the lines of functional research including a survey, processing, commitment and a planning stage. During the survey phase, the data was collected using two different methods: by interviewing managers working in the decentralized organization as a group and also with the help of personnel targeted, web-based questionnaire. The data was analyzed using content analysis. In the processing phase, the theory and results were analyzed during an info-session with the managers. In the planning phase, the guideline was developed based on the data collected during the previous stages.</p> <p>The results of the survey indicated that both supervisors and employees valued the expertise of the line managers. Both professional groups were hoping for the creation of clear ground rules for those working in a decentralized organization. The line managers were, for example, expected to show reliability, impartiality, integrity, organizational skills and the ability to lead. It was also hoped that they would be present at the medical centers. Face-to-face discussions, telephone conversations and information via email were all regarded as good lines of communication. The work of a supervisor is time consuming and thus requires good time management, ability to delegate and the ability to take care of one`s own well-being.</p> <p>The guideline standardizes the operational processes and is meant to be linked with the existing management skills profiles within the company. The guideline, as well as the whole thesis, can be widely used in the development of the work of a supervisor. Only some of the thesis will be published, as it includes confidential information relating to the company.</p> | | | |
| Keywords Dezentralized organization, Leadership, Management | | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ | 8 |
| 2.1 | Mitä on johtaminen? | 8 |
| 2.2 | Esimiehen rooli johtamisessa | 9 |
| 2.3 | Viestintä ja vuorovaikutus esimiehen työkaluina | 12 |
| 3 | JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA | 15 |
| 3.1 | Hajautetun toiminnan johtaminen | 15 |
| 3.2 | Hajautetun organisaation johtamishaasteet | 21 |
| 3.3 | Mitä henkilöstöltä edellytetään hajautetussa työskentelyssä? | 23 |
| 4 | YKSITYINEN LÄÄKÄRIASEMAKETJU | 24 |
| 4.1 | Yrityksen toiminta sekä lähtötilanne lähiesimiestyön muutokselle | 25 |
| 4.2 | Esimiehen substanssiosaaminen, toimialojen erityispiirteisiin liittyvät asiat ja kehityskeskustelut | 27 |
| 5 | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET | 29 |
| 6 | OPINNÄYTETYÖPROSESSIN VAIHEET | 30 |
| 6.1 | Toiminnallinen tutkimus opinnäytetyön välineenä | 30 |
| 6.2 | Aineistonkeruu opinnäytetyössä | 33 |
| 6.2.1 | Esimiesten haastatteluaineiston keruu | 33 |
| 6.2.2 | Henkilöstön kyselyaineiston keruu | 35 |
| 6.3 | Aineiston analyysi | 37 |
| 6.3.1 | Esimiesten haastatteluaineiston analysointi | 37 |
| 6.3.2 | Henkilöstökyselystä saadun aineiston analysointi | 38 |
| 7 | HYVÄ ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA | 38 |
| 7.1 | Esimiesten näkökulma | 39 |
| 7.1.1 | Viestintä hajautetussa organisaatiossa | 39 |
| 7.1.2 | Haasteet hajautetussa organisaatiossa | 43 |
| 7.1.3 | Johtamisosaamisen ja johtajuuden tukeminen | 49 |
| 7.2 | Työntekijöiden näkökulma | 51 |
| 7.2.1 | Esimiehen substanssiosaaminen ja sen merkitys | 52 |
| 7.2.2 | Hyvän esimiehen toiminta ja ominaisuudet hajautetussa organisaatiossa | 52 |
| 7.3 | Tulosten yhteenveto | 58 |
| 8. | HYVÄ ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA -OSAAMISPROFIILI LÄHIESIMIEHILLE | 60 |
| 8.1 | Prosessointivaihe: osaamisprofiilin ideointi | 61 |
| 8.2 | Hajautetun esimiestyön osaamisprofiili | 63 |
| 9 | POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 66 |
| 9.1 | Opinnäytetyössä käytetyn prosessin arviointi | 66 |
| 9.2 | Kartoitusvaiheen tulosten arviointi | 69 |
| 9.3 | Osaamisprofiilin arviointi | 73 |
| 9.4 | Eettisyyden arviointi | 75 |

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1. Lupa
- Liite 2. Kirjallisuuskatsaus
- Liite 3. Saatekirje esimiehille
- Liite 4. Haastattelurunko esimiehille
- Liite 5. Saatekirje henkilöstölle
- Liite 6. Henkilöstökyselyn kysymykset
- Liite 7. Esimiesten haastattelun pelkistettyjen ilmausten luokittelu
- Liite 8. Haastatteluaineiston luokittelukaavio
- Liite 9. Henkilöstön kyselyn pelkistettyjen ilmausten luokittelu
- Liite 10. Kyselyaineiston luokittelukaavio

1 JOHDANTO

Yrityksissä on ennen teknologian mittavaa kehittymistä pysytty hyvin perinteisessä esimies-alaisuudessa, jossa esimies on fyysisesti läsnä ja toteuttaa työtään samassa paikassa alaistensa kanssa. Esimies on ollut aina saavutettavissa ja saattanut jopa vahtia alaistensa työn tekemistä. Tämän kaltaisessa esimies-alaisuudessa on ollut hyvät puolensa, mutta kiristyvät markkinat ovat ajaneet yritykset ajattelemaan toimintojensa kannattavuutta ja järjeistämään niitä. Tämä on johtanut useissa, etenkin globaaleissa, yrityksissä toimintojen hajauttamiseen. Laajimmillaan tämä on johtanut siihen, että esimies on aivan eri mantereella kuin alaisensa. Toimintojen hajauttaminen tuo kuitenkin omat haasteensa esimiestyön toteuttamiselle. Kuinka voi toteuttaa hyvää lähiesimiestyötä, jos ei ole läsnä ja pahimmillaan ei koskaan ole nähnyt alaisiaan?

Hajautettua esimiestyötä, jossa esimiehellä on työntekijöitä maantieteellisesti kaukana toisistaan, toteutetaan nykypäivänä paljon myös pienemmissä mittakaavoissa. Yrityksillä voi olla useita yksiköitä samassa kaupungissa tai toimintoja on hajautettu jopa saman rakennuksen sisällä, jolloin lähiesimies on melko lähellä ja mahdollisuus toteuttaa hyvää esimiestyötä helpottuu. Hajautetun esimiestyön toteuttaminen vaatii asiaan perehtymistä yrityksen sisällä sekä sopimista pelisäännöistä ja toimintatavoista.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hyvää esimiestyötä hajautetussa ympäristössä; esimies vastaa kahdesta tai useammasta maantieteellisesti erillään olevasta osastosta lähiesimiehenä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä pääkaupunkiseudulla toimivan yksityisen terveystalvakuu tuottavan yrityksen kanssa, joka omistaa useita toimipisteitä (liite 1).

Opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä tapahtui organisaatioon liittyviä muutoksia 2009–2010 välisenä aikana. Aikaisemmin pienillä osastoilla on lähiesimiehenä toiminut lääkäriaseman päällikkö, jolla ei ollut välttämättä substanssiosaamista alaistensa työstä. Vaikka hyvä lähiesimies ei tarvitse erityisalan koulutusta, on yrityksessä haluttu muutamille erikoisaloille, kuten kuvantaminen ja laboratorio, oman alan lähiesimies alojen spesifisyyden takia. Muutoksen myötä osa esimiehistä toimii kahden tai useamman maantieteellisesti erillään olevan lääkäriaseman kuvantamisen tai laboratorion esimiehenä. Muutos tuo mukanaan lisähaasteita esimiestyölle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea prosessia hajautetun lähiesimiestyön kehittämiseksi kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallista tutkimusmenetelmää käyttäen yhdessä haasteellisessa tilanteessa toimivien esimiesten ja heidän työntekijöidensä kanssa. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla esimiehille (n=5) järjestetyssä ryhmähaastattelussa sekä web-kyselyllä henkilöstöltä (n=46). Aineistot analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.

Teorian, aineistojen ja esimiehille järjestetyn purkutilaisuuden perusteella laadittiin hajautetun esimiestyön osaamisprofiili. Osaamisprofiili sisältää hajautetussa esimiestyössä tarvittavia osaamisia sekä hyviä käytäntöjä. Se toimii konkreettisia asioita sisältävänä ohjenuorana, jota hajautetusti toimiva esimies voi hyödyntää päivittäisessä työssään ja työn kehittämisessä. Osaamisprofiilia voidaan hyödyntää esimiesten omissa kehityskeskusteluissa. Osaamisprofiili liitetään osaksi yrityksen yleistä esimiesten osaamisprofiilia.

Osaamisprofiilin tavoitteena on selkiyttää, yhtenäistää ja helpottaa hajautettua esimiestyötä yrityksessä. Hyvällä esimiestyöllä pyritään saavuttamaan luotettavuutta ja tasavertaisuutta sekä tukemaan vahvaa ammatillista kehittymistä kaikissa työyksiköissä. Osaamisprofiilissa otetaan huomioon asiat, jotka hajautetusti toimivan esimiehen olisi hyvä huomioida työssään. Näitä ovat muun muassa tasapuolisuus, hyvä viestintä, esimiehen riittävä läsnäolo osastoilla sekä tavoitettavuus työntekijöille.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtaminen on merkittävä osa työelämää. Se on yleiskäsite ja sitä on organisaatioiden jokaisessa portaassa. Tässä kappaleessa käydään läpi johtamista yleisesti, johtamista esimiestyössä sekä esimiehen työhön liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta. Lähteenä on käytetty johtamiskirjallisuutta sekä aiheeseen liittyviä tutkimuksia (n=10). Käytettyjen tutkimusten tarkoitus, aineisto ja sen analyysi sekä keskeisimmät tulokset ovat eriteltyinä liitteessä (liite 2).

2.1 Mitä on johtaminen?

Johtajuudessa on kyse yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuvasta tavoitesuuntautuneesta vaikuttamisprosessista. Tämä tarkoittaa, että johtajuutta esiintyy kaikissa niissä tilanteissa, joissa joku yrittää vaikuttaa jonkun toisen yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme eri elementtiä. Ne ovat vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Johtajuus edellyttää aina aseman hyödyntämistä vaikuttamismielessä. (Jalava 2001: 8, 10.)

Johtajuus on useimmiten jakautunut laajasti työyhteisössä, kun se on yhteisön toimintatapojen säätelemistä. Useimmiten useilla työyhteisön jäsenillä on ainakin jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden määrittelyjen ja toimintatapojen suunnittelun suhteen. Erikseen nimetty johtaja on kuitenkin vastuussa viime kädessä omistajille johtajuuden hyvästä toteutumisesta organisaatiossa. (Jalava 2001: 8–10.)

Johtamisessa on kyse suunnan näyttämisestä ja voimavarojen suuntaamisesta. Johtamisesta voidaan erottaa kaksi eri näkökulmaa: asioiden järjestely ja kyky saada ihmiset toimimaan. Hyvään johtajuuteen liittyy realiteetin taju: esimies ymmärtää sekä omansa että muiden puutteet ja epätäydellisyydet. Johtajan on kyettävä luottamaan alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihin, näkemään haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ongelmissa sekä uskomaan omiin ja muiden kykyihin. (Åberg 2006: 63; Järvinen 2005: 40, 91–92; Ristikangas – Aaltonen – Pitkänen 2008: 111.) Lémanin (2007: 137; ks. liite 2) saamien tutkimustulosten mukaan johtaminen vaatii hyviä organisointitaitoja, ajanhallintaa ja järkevää töiden suunnittelua. Ihmisten johtamisen yhteydessä puhutaan aina myös ihmissuhdetaidoista, sillä ihmisten väliset suhteet perustuvat ikään, tilanteeseen ja toisten ihmisten ominaisuuksiin. Johtaminen on myös yhteistyön rakentamista: ryhmä tulee

saada toimimaan niin, ettei siihen vaikuta esimiehen työpaikalta poissaolot. Tähän auttaa työyhteisön yhteiset pelisäännöt, yhteistyön muodot, mahdollisuudet yhdessä tekemiseen sekä työrauha. Myös Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 46, ks. liite 2) tutkimuksen tuloksissa lähijohtajat mielsivät olevansa työyhteisön koossapitäjiä näyttäen toiminnallaan esimerkkiä työntekijöilleen.

Terveydenhuollon alan yritykset mielletään usein asiantuntijaorganisaatioiksi, sillä ne perustuvat osaamiseen sekä eri toimijoiden ja toimijaryhmien erityisosaamisten yhdistämiseen. Substanssijohtaminen on yksi tapa johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Substanssijohtamisella tarkoitetaan huomion kiinnittämistä toimialan erityispiirteiden vaikutuksiin tuotannon organisoimisen kannalta. (Parvinen – Lillrank – Ilvonen 2005: 30, 48.)

Perusongelmana asiantuntijaorganisaation johtamisessa on asiantuntemuksen eli substanssin yhdistäminen ammattimaiseen johtamiseen. Lisäksi asiantuntijaorganisaation johtamisen tekee haasteelliseksi, että myös alaisina on joukko asiantuntijoita, joilla on koulutusta ja kokemusta. Asiantuntijan sanotaan olevan alaisena riippumaton, tottelematon, palautetta ja perusteluja vaativa sekä helposti puolustautuva. (Parvinen – Lillrank – Ilvonen 2005: 50, 54–55.)

2.2 Esimiehen rooli johtamisessa

Esimies toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana ja hän on yleensä sen alan ammattilainen, jonka esimiehenä hän toimii. Substanssiosaaminen on tärkeää, sillä muuten saattaa aiheutua ongelmia alaisten suunnalta esimieheksi hyväksymiseksi ja esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen suhteen, vaikka hän olisi kuinka hyvä johtaja tahansa. Johtajuus ammatillisessa organisaatiossa aiheuttaa helposti sisäisen roolikonfliktin; johtajan pitäisi olla ammattilainen, jotta hänen näkemyksensä vastaisivat organisaation perustehtävää ja päämääriä, mutta toisaalta organisaatiolla on tarpeita, jotka eivät liity suoraan perustehtävään. (Jalava 2001: 13.) Esimiehen substanssiosaamisen merkitys tuli esille myös Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 48) tutkimuksessa, jossa lähijohtajien tiedolliseen osaamiseen liittyen mainittiin toiminnan ja tavoitteiden tuntemus sekä työhön liittyvä substanssiosaaminen ja asiantuntijuus. Tiedollisen osaamisen ja asiantuntijuuden nähtiin liittyvän oman yksikön toiminnan ja tavoitteiden tuntemiseen sekä muuttuvaan alakohtaiseen substanssitietoon.

Esimiehen toiminta voidaan jakaa seitsemään keskeiseen alueeseen, jotka ovat tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen, työntekijöiden tukeminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen sekä arvoperustainen käyttäytyminen. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on konkretisoida, mikä on hänen osastonsa rooli organisaation kokonaisuudesta. Esimiehen on oltava tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta hän pystyy suuntaamaan henkilöstön toimintaa olennaiseen, määrittelemään vastuunjakoja ja organisoimaan alaisten henkilökohtaisia työtehtäviä sekä tavoitteita. Hyvällä esimiehellä on kyky tarkastella organisaation perustehtävää, yrityksen tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuusnäkökulmasta käsin sekä haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään asiakaspalvelulähtöisesti. Olennainen osa esimiestyötä on myös toiminnan tarkasteleminen taloudellisesta näkökulmasta, palveluja on tuotettava kannattavasti, jotta yrityksellä on tulevaisuutta pitkällä aikavälillä. (Järvinen 2005: 22–24; Jalava 2001: 20–22.)

Viime kädessä esimies vastaa yksin osastonsa toiminnasta. Vastuun voi nähdä henkilöityvän ja useissa tapauksissa se on jakamatonta. Rooli on hyvin poikkeava verrattaessa muihin työyhteisön jäseniin. Esimies on ainoa työyhteisössä, joka edustaa organisaatiota ja työnantajaa. Hän saattaa joutua tekemään työntekijän kannalta ikäviäkin päätöksiä, mikä edelleen korostaa erilaista ja yksinäistä asemaa suhteessa alaisiin. (Järvinen 2005: 60.) Esimiehen haastava ja yksinäinen asema työyhteisössä nousi myös esille Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 54) tutkimuksessa, jossa lähiesimiehet vertasivat työtään ”puun ja kuoren välissä” olemiseen.

Keskeistä johtamisessa on Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 55) mukaan se, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Jotta alaisten ei tarvitse itse päätellä sitä, on johdon ja esimiehen harjoitettava selkeää viestintää, jonka lisäksi toiminnan koordinointi korostuu johdon toiminnassa. Yrityksen arvojen ja toimintasuunnitelmien lisäksi esimiehen on kerrottava omat henkilökohtaiset toiveensa johdettavien käyttäytymisen suhteen. Lisäksi alaisten on vastavuoroisesti tuotava julki omat toiveensa esimiehen johtamiskäyttäytymisestä. (Järvinen 2005: 127.)

Esimiehenä onnistumisen edellytyksiä on johtamistehtäviin panostaminen. Jos esimies katsoo tarpeelliseksi käyttää enemmän aikaa suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin, voi siitä olla kielteisiä seuraamuksia työyhteisölle. Esimiehen on huolehdittava työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittämisestä. Lähtökohtana on, että

esimies ymmärtää oman tarkoituksensa ja käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisön hyväksi. (Järvinen 2001: 13, 15.)

Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Tämän suorittaminen edellyttää esimieheltä läsnäoloa sekä aikaa ja mahdollisuuksia esimiestyön hoitamiseen. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla kokoajan läsnä. Tärkeää on, että työntekijä tietää pystyvänsä luottamaan häneen sekä tietää, missä esimies on ja kuinka hänet tavoittaa. Esimiestyöhön kuuluva aika voidaan jakaa kahteen osaan: aikaan, jonka hän käyttää ihmisten johtamiseen sekä aikaan, jonka hän käyttää esimiestyön tuomien tehtävien hoitamiseen. (Ristikangas ym. 2008: 118–119; Koivukoski – Palomäki 2009: 76–77.)

Esimiehen on myös huolehdittava omasta jaksamisestaan, se edesauttaa koko työyhteisön toimintaa. Väsyneen esimiehen työpaikalla saattaa esiintyä puutteita ja epäselvyyksiä, mitkä johtuvat työyhteisöön paneutumisen puuttumisesta ja kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä. Esimiestyöhön ja jaksamiseen syntyy motivaatio työn merkityksen ymmärtämisestä. Esimiehen keskeinen keino motivaation lisäämiseen on kertoa alaisille, kuinka tärkeää heidän työnsä on. Esimiehen tehtävä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työn onnistuneeseen suorittamiseen, jotta työntekijät saavat hyvänolon ja tyydytyksen tunteen vaativista ja hankalista tehtävistä. (Järvinen 2001: 30–31, 145.)

Johtamisosaamiseen kuuluu nykyään yhä tärkeämpänä osa-alueena oman itsensä sekä oman toiminnan ymmärrys ja säätely. Esimiehen tulisi tuntea itsensä sekä luottaa itseensä, koska työtä toteutetaan paljon esimiehen omalla persoonalla. Oman toiminnan säätely ja itsensä johtaminen vaikuttavat myös positiivisesti esimiehen muutosjohtamisvalmiuksiin. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 55.)

Palautteen saaminen on tärkeä kanava oman esimiestyön arvioimiseen. Sen avulla esimies voi saada selville miten työyhteisö kokee ja tulkitsee johtamiskäyttäytymistä. Palautteen perusteella esimies voi korjata omaa toimintaansa tai alaisten mahdollisia väärinymmärryksiä. Palautteen voi katsoa olevan esimiehen keskeinen työkalu itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen arvioimiseen. (Järvinen 2005: 97–98.)

2.3 Viestintä ja vuorovaikutus esimiehen työkaluina

Esimiesviestinnän vahvuus on omaan työyhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen, mikä mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen esimiehen ja työntekijän välillä. Ihanteellisinta viestinnässä lähiesimiehen osalta on, että hän voi olla läsnä ja kuunnella alaisiaan vähintään yhtä paljon kuin tiedottaa heille yritystä tai työsuhdetta koskevista asioista. Esimieheltä myös odotetaan henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta, koska hän toimii pääsääntöisesti lähellä alaisiaan. Esimiehen viestintä voidaan jakaa seuraaviin asioihin:

- koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön
- oman osaston suunnitelmat, tulos sekä muutokset
- päivittäisviestintä, joka on päivittäin tapahtuvaa viestintää omassa osastossa
- työntekijöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat sekä näkymät
- vaikeiden asioiden läpikäyminen osasto- ja yksilötasolla. (Juholin 2009: 161–163.)

Avointa vuorovaikutusta työyhteisössä lisäävät viestinnän lisäksi kommunikaatio sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toimintamallit. Vuorovaikutuskäytäntöjen toimivuutta on hyvä arvioida tasaisin väliajoin, jotta voidaan olla varmoja siitä, että informaatiokanavat toimivat työyhteisön tarvitsemalla tavalla. Esimiestyössä käytettyjä informaatiokanavia ovat esimerkiksi puhelin, kirjalliset muistiot ja raportit, sähköposti, viralliset tiedonannot ja ilmoitukset sekä suulliset tilanneselosteet ja delegointitilaisuudet. (Järvinen 2005: 130–131; Telaranta 1999: 112.)

Esimiestyö nojaa vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen. Tavoitteena on tukea ihmisiä ja saada heidät työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Esimieheltä toivotaan ammatillista suhtautumista alaisiinsa, avointa sekä rehellistä ja tasapuolista toimintaa. Hänen on käytettävä tehtävässään ammattiroolin lisäksi myös persoonaansa, jotta voisi olla elävässä ja läheisessä kontaktissa johtamiinsa ihmisiin. (Järvinen 2001: 139, 141.) Esimiesten toiminnan ja persoonan merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin nousi myös Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 54) tuloksista.

Hyvä esimiesviestintä perustuu kasvokkaiselle viestinnälle. Esimieheltä odotetaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja joissakin tapauksissa kirjallinen viestintä saattaa jopa pahentaa tilannetta työyhteisössä. Esimiehen rooli viestinnässä ja tapa kommunikoida onkin osoittautunut tärkeäksi tekijäksi työyhteisön hengen kannalta. Esimiesviestintään kuuluu myös tärkeänä osa-alueena palautteen antaminen ja vastaanottaminen liittyen omaan työhön sekä yksiköiden että koko yhteisön tapaan orientoitua ja tehdä työtä. (Juholin 2009: 163–164.)

Viestintä on työyhteisön voimavara ja edellytys tavoitteelliselle työlle. Se tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tulosten tekoa. Onnistuneen viestinnän lähtökohtana ja perusedellytyksenä on, että viestin lähettäjä on muotoillut viestin sanoman niin, että viestin vastaanottaja ymmärtää sen. Viestin ymmärtämiseen vaikuttaa lisäksi sanoman mielenkiintoisuus ja esillepano. Vuorovaikutuksella on iso merkitys viestinnässä. On tärkeää, että viestin vastaanottaja voi tarvittaessa esittää kysymyksiä ja kommentteja asiasta. Palaute tarkoittaa viestinnässä vastaanottajan reagoimista asiaan ja se varmistaa viestin perille menon. (Åberg 2006: 85–86, 92, 96.)

Hyvinvoivan ja tuloksellisen viestinnän kulmakivi on ilmapiiri, minkä rakentaminen on keskeistä esimiestyössä. Se perustuu työntekijöiden arvostamiseen ja toimivaan vuorovaikutukseen. Työilmapiiriin tulisi olla niin hyvä, että jokainen kokee olevansa työyhteisön täysivaltainen jäsen. Työilmapiiriin luomiseen vaikuttavat avoimuus työyhteisössä ja keskustelu sekä yksilöitä huomioivan toimintatavan vahvistaminen esimiehen oman esimerkin kautta. Hyvä luottamuksellinen ilmapiiri tukee organisaation menestystä ja jäsenten hyvinvointia. Esimies voi vaikuttaa ilmapiiriin jämäkällä johtamisella, oikeudenmukaisuudella, johdonmukaisuudella sekä luomalla selkeät tavoitteet työyhteisölle. Luottamus esimieheen mahdollistaa riskien ottamisen, sitoutumisen sekä tuloksekkaan ja tehokkaan kommunikaation. Luottamuksen puute johtaa viestinnän väärinymmärtämiseen ja tulkintaan, kielteiseen ilmapiiriin, työyhteisön heikentymiseen sekä keskittymisen pelkästään pakollisiin tehtäviin. Avoin kommunikointi esimiehen ja alaisen välillä ei ole mahdollista ilman keskinäistä luottamusta. (Aarnikoivu 2008: 57–58; Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 45.)

Jokainen viestintätilanne on moniärsykeinen. Tulkitsemme ja haemme viesteille merkityksiä aikaisempien tietojemme ja kokemuksiemme kautta, itse viestistä irtisaatavan informaation sekä muiden ulkopuolisten tulkinnanlähteiden, kuten muiden ihmisten ja

taustojen, avulla. Muodolliset viestintätilanteet ovat tärkeitä. Näitä ovat muun muassa palaverit, kasvokkain tapahtuvat tilanteet sekä esimies-alainen keskustelut. Uusina nopeina viestintätilanteina näiden rinnalle ovat nousseet ahaa-aukiot ja johtaminen verkossa. (Åberg 2006: 20, 94.)

Ahaa-aukiolla Åberg (1994: 101, 139) tarkoittaa tietoturia, paikkaa työyhteisössä, johon työntekijä voi mennä lepuuttamaan aivojaan ja ideoimaan yhdessä muiden kanssa. Ne ovat satunnaisia kohtaamispaikkoja ja toimivat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Usein esimerkiksi kahvittelun lomassa keskustelut kääntyvät työasioihin ja niistä voi syntyä uusia innovaatioita. Sisäisen viestinnän kannalta ahaa-aukiot ovat hyviä paikkoja sosiaaliseen kanssakäymiseen, työtovereihin tutustumiseen sekä tietojen tarkistamiseen ja välittämiseen. (Juholin 2009: 100–101, 169.)

Yhteisöjen sisällä on myös monenlaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät viestejä esimerkiksi ”puskaradion” kautta virallisista viestinnänkeinoista huolimatta. Välitetty viesti on usein aivan oikein, mutta nopeammin perillä kuin virallisia teitä pitkin. Taitava tiedottaja voikin käyttää ”puskaradiota” jopa apuna tiedottamisessa. Tärkeää olisi kuitenkin pyrkiä yrityksen sisäisen viestinnän avoimuuteen sekä nopeuteen, jotta ”puskaradion” tehtäväksi jäisi lähinnä myönteisten huhujen levittäminen. (Siukosaari 2002: 100.)

Yhteisten palaverien on huomattu luovan sekä ylläpitävän toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Näin myös hajautetussa organisaatiossa työskentelevät voivat tankata yhteenkuuluvuuden tunnetta ja saada vahvistusta yhteisestä perustehtävästä. Inhimillisen ja elävän kontaktin tarvetta ei voida korvata sähköpostilla tai muilla viestimillä. Esimiehen tehtävänä on luoda aloitekykyinen ja vireä keskustelukulttuuri yhteisiin tapaamisiin. (Järvinen 2001: 40–41.) Hertelin, Geisterin ja Konradin (2005: 77, 82; ks. liite 2) tuloksista käy ilmi, että elektronisen median käyttö heikentää informaation rikkautta. Kasvokkain tapahtuva kommunikointi antaa mahdollisuuden reflektoinnille. Kasvokkain olisi myös hyvä käydä tärkeimmät neuvottelut sekä selvittää konfliktitilanteet.

3 JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Halosen (2008: 5, ks. liite 2) mukaan hajautettu organisaatio on käsitteenä haasteellinen ja sen universaali määritelmä on vaikeasti löydettävissä eri kirjallisuuksista. Hajautettu organisaatio sisältää käsitteenä usein paikan, ajan, viestinnän ja teknologian läsnäolon. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004: 14) määrittävät hajautetun organisaation määräaikaisella tai pysyvällä organisaatiolla, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. Halosen (2008: 5–10) mukaan vastaavaa määrittelyä hajautetusta organisaatiosta käyttävät useat muutkin tutkijat. Hajautetusta organisaatioista käytetään myös jonkin verran nimitystä virtuaaliorganisaatio, kun halutaan korostaa sähköisten viestintävälineiden käytön määrää (Kokko – Vartiainen 2006: 12).

Hajautetussa organisaatiossa työskentelee useita ihmisiä toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tavoitteen suorittamisen vaatima vuorovaikutus ja kommunikointi tekevät erillään toimivista ihmisistä oman työorganisaationsa. Erilaiset vuorovaikutukseen ja keskinäiseen viestintään perustuvat verkostot muodostavat hajautettujen organisaatioiden kasvualustan. (Vartiainen ym. 2004: 14.)

Hajautetun organisaation piirteistä Halonen (2008: 15–16) nostaa tutkielmassaan esille paikan eli maantieteellisen hajautuneisuuden ja työntekijöiden yhteisen työskentelyajan. Paikan ja ajan hajautuneisuuden kasvaessa korostuu kommunikaatio ja vuorovaikutus sekä teknologia, jolla ne mahdollistuvat. Hajautettujen organisaatioiden ainutlaatuisuuden vuoksi niiden toiminnassa on otettava tarkkaan huomioon yrityksen sisäinen toiminta ennen liiketoiminnallisten ja kilpailullisten asioiden suunnittelua. Sivunen (2007: 101, ks. liite 2) määrittää omassa tutkimuksessaan hajautetulle organisaatiolla neljä ulottuvuutta: maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen. Viidenneksi ulottuvuudeksi hän erottaa vuorovaikutuksen eri muodot.

3.1 Hajautetun toiminnan johtaminen

Hajautetun organisaation johtamisessa korostuvat monet samat haasteet kuin paikallisen ryhmän johtamisessakin. Haasteet tosin ovat entistäkin haastavampia, ja siksi hajautetun organisaation hallitseminen on vaativaa. Yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit mahdollistavat hajautetun organisaation menestymisen. Hajautettu yhteistyö, asioiden käsit-

tely ja päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt sekä noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit. Tavoitteiden määrittely ja niistä keskustelu korostuvat, koska työntekijöiden paikalliset yksiköt voivat toimia hyvin eri tavalla. Johtajalla onkin merkittävä rooli tavoitteiden ja visioiden asettamisessa sekä niiden konkretisoinnissa. Näin hajautettu työ saadaan mahdollisimman tasalaatuiseksi ja se voidaan suorittaa samalla tavalla tekopaikasta riippumatta. (Kokko – Vartiainen 2006: 83; Vartiainen ym. 2004: 127–128; Sivunen 2007: 122.) Hertelin ym. (2005: 82) mukaan virtuaaliset tiimit tarvitsevat ohjausta, rakennetta ja johtamista. Tämä vaatii paljon tiimien johtajilta. Halonen (2008: 17) toteaaakin kirjallisuuskatsauksessaan, että hajautuneisuus organisaatiossa haastaa totut käytännöt ja johtamistavat.

Hajautetun organisaation johtajalla korostuvat seuraavat ominaisuudet: avoin ja myönteinen asenne, tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, tehokkaat viestintätaidot sekä kyky delegoida. Lisäksi johtajan hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat hänen yhteydenotoissaan sekä viesteissään työntekijöilleen, jotka eivät päivittäin voi muuten arvioida esimiehensä johtamistaitoja ja ominaisuuksia. Hyvän johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat myös huomaavaisuus, etäällä muista työskentelevien huomioon ottaminen, empaattisuus, kuuntelemisen taito ja ihmisten johtamisen taito. Hänen on otettava hajautettu kokonaisuus hallintaansa ja ohjattava ryhmän jäseniä kohti yhteistä tavoitetta. (Vartiainen ym. 2004: 84–85; Sivunen 2007: 124.)

Sivunen (2007: 123–125, 220) tutkimuksen mukaan hajautetuissa tiimeissä johtajan on pystyttävä välittämään alaisilleen läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunne. Hänen on aktivoitava ja otettava tiimin jäsenet mukaan toimintaan jakamalla tehtäviä. Hyvä johtaja tarjoaa apua ja tukea olemalla saatavilla, toimii aktiivisena viestinnässä ja asettaa tiimin toiminnalle sekä viestinnälle selkeät tavoitteet. Hyvän viestinnän lisäksi etenkin etäyksiköissä työskentelevät odottavat tiiminjohtajan huomaavan ajoittaisten kasvokkaistapaamisten tarpeen.

Työntekijöiden jatkuvan valvonnan sijaan tulisi kiinnittää huomiota kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään sekä tiedonjakoon. Ryhmän ymmärrys ja oikea mielikuva tavoitteista on varmistettava useammin kuin ei hajautetussa ryhmässä. Hajautetussa ryhmässä johtajan tulisi myös kyetä havaitsemaan eri viestimien ja harvojen tapoamisten avulla työntekijöidensä ei-kielellisiä viestejä riittävän hyvin, hajautetun ryhmän

vetäjältä vaaditaankin erityistä empatiaa ja kuuntelemisen taitoa. (Vartiainen ym. 2004: 84–85.)

Hyvällä johtajalla tulisi olla myös kyky luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työ-moraaliin, sillä epäluottamus saattaa laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Vartiainen ym. 2004: 84–85.) Tähän tulokseen päätyi myös Gould (1997: 2; ks. liite 2), joka tutki virtuaalitiimien johtamista eri aloilla. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tiimien johtajat pystyivät luottamaan työtehtävien hoitumiseen, vaikka eivät itse olleet fyysisesti paikalla. Teknologia mahdollistaa virtuaalitiimien toiminnan, mutta tarvitsee luottamuksen toimiakseen tehokkaasti.

Työntekijöiden luottamus esimieheen on tärkeää. Luotettavuutta herättäviä ominaisuuksia Aspelundin (2007: 55, 58, 63–64; ks. liite 2) mukaan hajautetussa organisaatiossa toimivalla esimiehellä on rehellisyys, tuttuus, asiantuntemus, helposti lähestyttävyyys, jämäkkyys, uskottujen arkaluontoisten asioiden salassapito ja sovitusta kiinnittäminen. Hajautetussa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden kokemukseen esimiehensä rehellisyydestä vaikuttaa esimiehen avoimuus, luonne ja kasvokkain tapahtuvat vuoro-vaikutustilanteet. Yleisesti ottaen luottamukseen vaikuttaa vaikutelma esimiehen toiminnasta ja tekemisistä. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa puolestaan aika, läsnäolo sekä yhdessä tekeminen. Luottamukseen heikentävästi vaikuttaa työntekijöiden kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, mikä näkyy työntekijöiden turhautumisena ja kyynisyytenä koettujen vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa.

Luottamuksen rakentaminen korostuu hajautetussa organisaatiossa. Kokon ja Vartiaisen (2006: 91–92) mukaan luottamusta voidaan rakentaa kommunikoimalla työntekijöiden kanssa usein ja avoimesti, olemalla ystävällinen, rehellinen ja arvostava sekä olemalla johdonmukainen ja ennustettavasti toimiva. Hajautetussa organisaatiossa tulisi välttää ironiaa ja monimerkityksellisyyttä väärinymmärryksen ehkäisemiseksi. Lisäksi tulee toimia lupaustensa mukaisesti ja läpinäkyvästi sekä vastata aina viesteihin, vaikka vain, että en tiedä. Myös palavereilla on iso merkitys. Ne lisäävät me-henkeä ja tietoisuutta työn suhteen. Luottamuksen menettäminen on yksi suurimmista stressin aiheuttajista hajautetussa organisaatiossa, minkä vuoksi sen rakentamiseen ja ylläpitoon on tärkeää kiinnittää huomiota.

Työyhteisön välisen luottamuksen esiintymisestä hajautetussa organisaatiossa seuraa monia positiivisia vaikutuksia; kommunikointi tehostuu, oppiminen parantuu ja ongelmien ratkaisutaito kehittyy, työryhmät muodostuvat nopeammin sekä yhteistyöhalukkuus kasvaa. Luottamuksen merkitys hajautetussa organisaatiossa korostuu etenkin konflikti- ja kilpailutilanteissa. Lisäksi luottamuksen osoittaminen parantaa yhteistyötä ja motivaatiota sekä rohkaisee työntekijöitä kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. Luottamuksen puute vaikuttaa puolestaan työntekijöiden haluun kommunikoida keskenään. (Visamo 2006: 30, 36, liite 2.)

Kokon ja Vartiaisen (2006: 6) mukaan hajautetussa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta keskeisiä positiivisia asioita olivat johtamisen laatu, tavoitteiden selkeys, päätöksenteon oikeudenmukaisuus, roolien ja päämäärien selvyys, tiedon kulku, ammattitaito ja luotettavuus. Tutkimuksessa ihmissuhdeongelmat ja tunnustuksen puute vaikuttivat puolestaan työntekijöihin negatiivisesti.

Hakosen (2010: 22, 24, ks. liite 2) mukaan tiimin sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti virtuaalisuuden aste, tiimin koko ja kulttuurinen monimuotoisuus, positiivisena vaikuttimena toimii tiimin hallintaoikeuden määrä. Identifikaatioon vaikuttamattomina asioina Hakonen määrittelee kasvokkaisten tapaamisten määrän ja käsitykset tasapuolisuudesta. Sivusen (2007: 202, 205) mukaan hajautettujen tiimien jäsenet kokevat tiimin identifioitumisen rakentuvan ja ilmenevän tiimin sekä tiimijäsenyyden tiedostamisessa, jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa sekä tavoitteiden tunnistamisessa ja niihin pyrkimisessä. Tiimin identifioitumisen vahvistamisessa tiimin johtajalla on merkittävä rooli. Siihen vaikuttavat tiimin johtajan puolelta yksilön huomioiminen, positiivinen palaute, tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttäminen sekä tiimiaktiviteetit ja kasvokkaistapaamiset.

Aspelundin (2007: 50–51) mukaan esimiehen rooli koettiin hallinnollisena johtajana ja suunnan näyttäjänä. Henkilöstöjohtamisen rooli nähtiin osaamisen kehittämisenä ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisena. Esimiehen tukea tarvittiin nimenomaan hallinnollisissa asioissa edellyttäen, että toimintaohjeet ovat selkeät työtehtävien suhteen. Esimiehen apua ei koettu oleelliseksi päivittäisessä työssä, riitti kun hän oli tavoitettavissa ja piti huolen isommista linjauksista. Makkosen (2009: 34–36; ks. liite 2) esittämien tulosten mukaan henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen liittyy vahvasti vuorovaikutusosaamiseen, joka ilmenee tapana välittää kommunikaatiota ja toimia vuorovaikutuksessa. Läsnäoloa, jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta pidettiin tärkeinä kuten myös kuu-

lolla ja käytettävissä olemista. Johtajalla nähtiin myös olevan tärkeä tehtävä työyhteisön ilmapiirin luojana. Osaamisen ja tiiminjohtamisen onnistumiseen liittyy johtajan kyky löytää työyhteisön sisältä osaaminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet. Johtajalla on oltava myös työalueensa tuntemusta.

Organisaation ylimmän johdon tuki on ensisijaisen tärkeää hajautetussa organisaatiossa. Ylimmän johdon tulisi huomioida kaikki toimipisteet strategisessa suunnittelussa ja voimavarojen suuntauksessa. (Vartiainen ym. 2004: 126.) Lémanin (2007: 142, 144) mukaan esimiehen tuen tärkeys nousi monella haastateltavalla esiin. Omalta esimieheltä odotettiin tukea omalle työlle, mutta samalla tuotiin esiin ongelma siitä, että ei tiedetä mitä tukea alaiset tarvitsevat. Léman nostaa esille yliopistomaailmasta tutun mentoroinnin; ideana olisi kokeneen työntekijän avulla päästä paremmin perehtymään sekä siirtämään hiljaista tietoa.

Hajautetussa organisaatiossa on pystyttävä hallitsemaan omaa ajankäyttöä ja asioiden delegoimista. (Vartiainen ym. 2004: 126.) Makkonen (2009: 35, 41) pitää organisoimista ja delegoimisen taitoa tärkeänä osana hajautetun kokonaisuuden hallintaa. Delegoimalla voi vähentää omaa työtaakkaa; omasta jaksamisesta huolehtiminen on esimiehelle tärkeää. Myös työntekijöiden työmotivaatiota voi edesauttaa vastuutehtävien delegoimisella. Organisoiminen on kykyä priorisoida ja rajata työtehtäviä sekä hallita odottamattomia tehtäviä. Organisoiminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työyhteisön hyvinvointia voidaan lisätä osallistamalla; työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä kun heidät osallistetaan työyhteisön tehtäviin.

Makkosen (2009: 38) haastateltavat yhdistivät esimiehen stressinhallintaan ja työhyvinvointiin liittyviä asioita johtajan omaan persoonaan ja osaamiseen sekä oman työn kehittämiseen. Johtajalta edellytetään stressin- ja epävarmuuden sietokykyä, rauhallisuutta, itseluottamusta ja -tuntemusta, mutta myös armollisuutta ja kykyä olla kuulolla. Johtajan toiminnan tulisi poistaa paniikkia ja edistää rauhallisuutta.

Johtamisen menetelmistä Lémanin (2007: 139) tutkimuksessa haastateltavat olivat maininneet viikoittaiset palaverit, tiedottamisen tärkeyden ja henkilökunnan kohtaamisen. Säännölliset palaverit olivat nousseet voimakkaasti esille, niitä pidettiin tärkeinä riippumatta kokoonpanosta. Näiden yhteydessä pidettiin tärkeänä, että palaverit olivat etukäteen sovittuja ja ajoista pidettiin kiinni. Yrityksen tulisi tarjota hajautetulle työskente-

lylle riittävät sekä toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet työskentelyyn. (Vartiainen ym. 2004: 126.) Makkosen (2009: 34) mielestä johtajalla on oltava myös edellytykset työn tekemiseen hajautetussa organisaatiossa eli käytössä on oltava sekä tietokone että tarvittavat tietojärjestelmät. Aspelundin (2007: 50) mukaan nimenomaan sähköiset viestintävälineet mahdollistavat työskentelyn maantieteellisesti hajallaan. Visamon (2006: 30) mukaan virtuaaliorganisaation johtajan työtä ja päätöksentekoa ohjaavat usein tiukka aikataulu ja käytettävissä olevat kommunikointivälineet. Virtuaaliorganisaatioissa sähköisten välineiden merkitys korostuu. Tärkeää on huomioida tehtävä- ja tilannekohtaisesti kommunikointivälinettä valittaessa tehtävän kiireellisyys.

Verkkojohtaminen, jossa esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia hoidetaan sähköpostin, Internetin tai muun vastaavan välityksellä, sopii hyvin tilanteisiin, joissa välitetään eksaktia tietoa. Sen etuna on mahdollisuus tehokkaaseen viestintään yhdeltä monelle. Sen hyvällä käytöllä saavutetaan ajan säästöä ja sillä on hyvä kustannus/hyötysuhde. Sähköpostijohtaminen sopii oivallisesti tarkan ja melko yksiselitteisen viestin välittämiseen. Verkkoviestintä ei ole puolestaan parhaimmillaan moniselitteisten asioiden pohdinnassa, motivoinnissa, sitoutumisen aikaansaamisessa tai ikävien asioiden viestinnässä. Verkkoviestintä voi toimia näissäkin tilanteissa hyvin muun viestinnän tukena, esimerkiksi lisäaineiston tai muistion lähettämisessä tai määrääjoista muistuttamisessa. (Åberg 2006: 116–119.) Sivunen (2007: 127–128) havaitsi omissa tuloksissaan, että sähköpostin käytön volyymi on kasvanut jo liiankin suureksi. Sähköposti on hyvä keino välittää informaatiota suurelle joukolle samanaikaisesti ja viestit ovat tallennettavissa.

Sähköisten kommunikaatiovälineiden välitön vaikutus näkyy pääasiassa virtuaalityöskentelyn nopeutumisena ja tasapuolistumisena. Kommunikaatiovälineet edistävät myös ryhmätyöskentelyä sekä parantavat osallistujien motivaatiota ja aktiivisuutta vuorovaikutusta kohtaan. Sähköinen kommunikaatio on kuitenkin haasteellista ja se haastaa ihmisten vuorovaikutustaidot. Viestinnän onnistuminen virtuaali-tiimeissä onkin usein kiinni ihmisistä itsestään ja heidän kyvyistä käyttää sähköisiä kommunikaatiovälineitä. (Visamo 2006: 36.)

Makkonen (2009: 39–40) korostaa asiakas- ja verkostotyöosaamista. Johtajan tulee tuntea verkostojen tarjoamat mahdollisuudet ja toimia moniammatillisesti eri tahojen kanssa. Koska mainittiin, että verkostojen kanssa käytävät palaverit veivät ison osan johtajan

päivästä, on priorisoinnilla ja kohdentamisella suuri merkitys. Johtajan tulee osata käyttää erilaisia tiedottamisen muotoja työssään ja valita oikea tiedotuskanava (puhelin, keskustelu, s-posti, tekstiviesti) niin, että se on tilanteen kannalta hyödyllisintä. Johtajan on myös seurattava aikaansa ja olla tietoinen yhteiskunnallisesta tilanteesta. Koulutus on merkityksellistä johtajan oman kehittymisen kannalta.

3.2 Hajautetun organisaation johtamishaasteet

Hajautetussa organisaatiossa työskentelyn ja sen johtamisen haasteita voidaan tarkastella seuraavien organisaatioiden perusulottuvuuksien kautta: eripaikkaisuus, liikkuvuus, eriaikaisuus, määräaikaisuus, jäsenten moninaisuus ja sähköisten vuorovaikutusten määrä. Paikan suhteen hajautetulle organisaatiolle on ominaista se, että osa työntekijöistä on hajallaan ja osa keskittynyt työskentelemään tietyssä paikassa. Työskentelypaikkaan liittyy kaksi erityispiirrettä, jotka ovat työntekijöiden ja tiimien etäisyys toisistaan sekä heidän liikkumisensa määrä. (Vartiainen ym. 2004: 37–38.) Opinnäytetyön kohdeyrityksessä korostuvat hajautetun organisaation suhteen maantieteellinen hajautuneisuus sekä sähköisten vuorovaikutusten määrä.

Maantieteellinen etäisyys vaikuttaa työyhteisössä vuorovaikutusta ja yhteistyötä heikentävästi. Jo pienikin etäisyys synnyttää työyhteisössä hajautetun organisaation ongelmia. Etäisyyteen liittyviä haasteita työn suhteen ovat kommunikointi ja sen riittävyys, eristäytyminen muista, unohtuminen, väärinkäsitykset sekä välittömän palautteen anto. Liikkumiseen liittyviä haasteita puolestaan ovat sitoutumattomuus ja paikallisen tiedon puute. (Kokko – Vartiainen 2006: 90; Vartiainen ym. 2004: 39.) Hertel ym. (2005: 82) mainitsevat suureksi haasteeksi kasvokkaisen kontaktin puuttumisen ja eristäytymisen tunteen häivyttämisen. Aspelundin (2007: 51, 53) tutkimuksessa esimiehen jatkuvaa läsnäoloa ei pidetty tarpeellisena, tosin hajautetussa ympäristössä esimiehen todettiin myös jäävän helposti etäiseksi. Todettiin, että oli myös helppoa ongelmatilanteissa kääntyä ensisijaisesti oman tiimensä puoleen esimiehen sijaan. Hakosen (2010: 28–29) mukaan kasvokkaisten tapaamisten puute synnytti epävarmuutta tiimissä joka vaikutti tiimiin sitoutumiseen ja luottamukseen syntymiseen.

Henkilöstön työhyvinvointi on merkityksellisessä asemassa työyhteisössä, jossa korostetaan osaamista, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin iso haaste esimiehille hajautetussa organisaatiossa. Työhyvinvointia on perinteisesti luotu

työyhteisössä työntekijöiden yhteistoiminnalla. Työyhteisöt ovat kuitenkin myöhemmin muuttuneet virtuaalisiksi, jolloin työhyvinvoinnin kehittäminen ja vaaliminen eivät enää onnistu samalla tavalla kuin ennen. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii arviota työn ja olosuhteiden terveellisyydestä, turvallisuudesta sekä kehittävyyydestä, minkä vuoksi se muodostaakin haasteen maantieteellisesti etäiselle esimiehelle. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee työn kuormitustekijöiden, työkykyisyyden sekä työhyvinvoinnin eri osatekijöiden määrittämisestä ja mittaamisesta. Hajautetussa organisaatiossa työn tekemisen tavat ja työympäristö ovat kuitenkin erilaiset kuin perinteisessä organisaatiossa. Tämän vuoksi työntekijöiden fyysistä, sosiaalista sekä henkistä työkuormaa onkin vaikea arvioida ja se jää usein käytännössä työntekijöiden omalle vastuulle. (Kokko – Vartiainen 2006: 16–17.)

Kokon ja Vartiaisen (2006: 78–82) tutkimuksen mukaan hajautetussa organisaatiossa on paikallisen organisaation työn kuormitustekijöiden lisäksi erillisiä hajautetulle organisaatiolle ominaisia vaatimus- ja kuormitustekijöitä. Näitä ovat muun muassa eristyneisyys, ryhmän jäsenten eriarvoisuus, sisäpiirien muodostuminen tiimien sisälle, autonomia, kontrolloivan johtamisen määrä, spontaanien ja kasvokkain tapaamisten määrä sekä viestinnän köyhyys. Autonomian merkitys kuormitustekijänä näkyy erityisesti vähän kokemusta omaavilla sekä heillä, jotka ovat epävarmoja ammatillisesta osaamisestaan. Spontaanien ja kasvokkain tapaamisten määrä saattaa vaikeuttaa yhteistyötä ja koordinoitua; kaikki työntekijät voi olla hankala saada samanaikaisesti paikalle. Hajautetuissa ryhmissä viestintä on usein haasteellista; se jää usein asiapitoiseksi ja köyhäksi. Tämä vaikeuttaa työntekijöiden toistensa tuntemista ja luottamuksen rakentumista, myös hiljaisen tiedon välittyminen on hankalaa.

Johtamisen erityispiirteiksi Lémanin (2007: 139–140) tuloksissa oli nostettu työn katkonaisuus, samanaikaisesti monen asian käsittely ja keskeneräisyyden sietäminen. Päivittäisten rutiinien lisäksi oli huomioitava henkilöstöhallinto, henkilöstön odotukset, ylemmältä taholta tulevat vaatimukset ja rahallisten resurssien vaatimukset. Moninaisista vaatimuksista huolimatta esimiehet halusivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haastatteluissa oli huomattavissa vahva vastuuntunto laadukkaasta hoidosta. Kollegiaalinen tuki vaikutti vahvasti työssä jaksamiseen ja vertaisryhmät pystyivät selvittämään hajautetun organisaation johtamiseen liittyvää problematiikkaa. Hertel ym. (2005: 82) tulivat tulokseen, että tiimien johtajat eivät useinkaan saa riittävää perehdytystä tehtä-

viinsä, koska hajautetun organisaation johtamiseen liittyvät erityiset tarpeet ovat organisaatiossa vielä epäselviä.

Vuorovaikutusta pidetään usein hajautetun työskentelyn keskeisimpänä asiana. Tunnettujen rutiinien hoitamiseksi riittää usein yksisuuntainen viestintä, kun taas monimutkaisen tehtävän tekeminen edellyttää sekä aikaa että monipuolista viestintää. Tämä luo yhden isoista haasteista hajautetulle työskentelylle, sillä jo pelkästään etäisyys vähentää vuorovaikutusten määrää. (Vartiainen ym. 2004: 46–47.) Aspelundin (2007: 58–60) mukaan vuorovaikutus oli yksi selkeästi nouseva hajautetun toiminnan haaste. Työntekijät saattoivat kokea esimerkiksi, etteivät he viitsineet vaivata esimiestä jokaisessa mieltä askarruttavassa asiassa. Nähtiinkin, että molemminpuolinen tasainen ja hyvä tiedottaminen on tärkeää. Haasteena nähtiin myös se, kuinka esimies on läsnä henkilöstölleen etäisyydestä huolimatta ja huomioi työntekijöidensä yksilölliset lähtökohdat ja tarpeet. Myös Gouldin (1997: 4) tutkimuksessa haasteeksi nousivat vuorovaikutusasiat. Ihmisiä oli erityisen vaikea saada kiinni ja tämä koettiin työntekoa hidastavana asiana. Teknologia tuo omat rajoituksensa; järjestelmät eivät välttämättä toimi ja sanallinen viesti ymmärretään eri tavoin. Corso, Martini, Pellegrini, Massa ja Testa (2005: 584; ks. liite 2) näkevät haasteita myös tiedon tasaisessa jakamisessa ja työntekijöiden erilaisissa mahdollisuuksissa saada tietoa yhtäaikaaisesti sekä taidoissa arvioida informaation merkitystä.

3.3 Mitä henkilöstöltä edellytetään hajautetussa työskentelyssä?

Henkilöstöltä vaaditaan ammattiosaamisen lisäksi kykyä toimia itsenäisesti ja tulorientoituneesti. Lisäksi tehokkuuden ja onnistumisen kannalta henkilöstöllä tulee olla avoin kommunikaatio, luottamus toisiinsa sekä yhteiset toimintamallit. (Vartiainen ym. 2004: 89.) Corso ym. (2005: 583–584) pitävät tarpeellisina ominaisuuksina autonomiaa ja ennakoivaa työskentelytaitoa. Työskentely hajautetussa organisaatiossa on nykyään enemmän tarve kuin valinta, tämä vaatii sekä työntekijöiltä että esimiehiltä avointa suhtautumista sekä hyvää yhteistyötä. Esimiestyötä helpottaviksi tekijöiksi Léman (2007: 137, 142) nostaa työntekijöiden osuuden: suhtautuminen työhön, vastuu työtovereista, tavoitteiden saavuttaminen, työhön sitoutuminen ja alustaidot ovat tärkeitä, jos esimies ei ole omassa työyksikössä. Henkilöstöllä ja esimiehellä tulee olla yhteinen käsitys siitä, minkälaisessa hajautetussa ryhmässä he työskentelevät ja minkälaisia haasteita heidän eteensä voi tulla. Koordinoinnin ja yhteistyön tasapainottaminen

työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää, jotta henkilöstö ei vetäydy toisistaan irti ja ryhdy työssään liian itsenäiseksi. (Vartiainen ym. 2004: 90.)

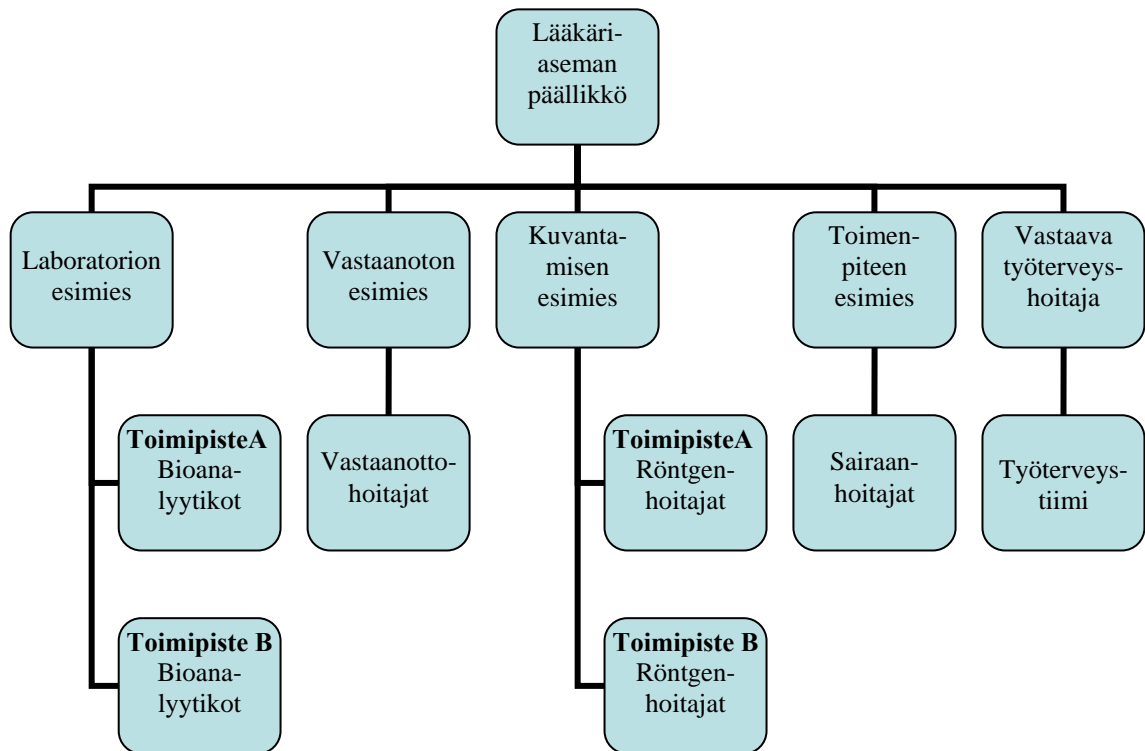
Hyvät alaistaidot omaava työntekijä tuntee vastuuta työtovereistaan, sitoutuu vahvasti työhönsä, on omatoiminen, ammatillinen ja omaa hyvät yhteistyötaidot sekä kyvyn antaa ja vastaanottaa palautetta. Alaistaitoihin vaikuttavat persoonallisuus, kyvyt, motivaatio sekä työilmapiiri ja esimiestyö. Alaistaidot opitaan työpaikalla ja ne karttavat työkokemuksen myötä. Hyvät alaistaidot auttavat organisaation kehityksessä, tehostavat ajankäyttöä ja auttavat muutostilanteissa. Alaistaidot myös luovat hyvinvoinnin kokemuksia työstä sekä auttavat jaksamaan työelämässä. Esimies voi vaikuttaa alaistaitoihin selkiyttämällä perustehtävän ja tavoitteet, antamalla työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssä, kertomalla selkeästi odotuksista sekä kannustamalla työntekijöitä vaikuttamaan. (Vartiainen ym. 2004: 90; Rätty 2009: 8, 19, 25.)

Hajautettu henkilöstö tarvitsee menestyäkseen työssä perinteisten ryhmätyötaitojen lisäksi teknologian käyttötaitoja, itsensä johtamisen taitoja, rajojenhallintataitoja, sosiaalisia taitoja sekä toimivat sosiaaliset verkostosuhteet. Kokemus ja ammattitaito auttavat lisäksi oman työn suunnittelussa ja työtehtäviin kuluvan ajan arvioinnissa. (Vartiainen ym. 2004: 90–91.) Palautetta odotettiin Lémanin (2007: 142) mukaan sekä omalta esimieheltä että alaisilta. Haastateltavat esimiehet tiedostivat myös oman palautteen antamisen merkityksen.

4 YKSITYINEN LÄÄKÄRIASEMAKETJU

Opinnäytetyön kohdeyritys on terveystalveja tuottava yritys pääkaupunkiseudulla, jolla on useita tulosityksiköitä. Yrityksen piirissä varsinaista henkilöstöä on noin 600 ja ammatinharjoittajia 700. Yritys toimii matriisiorganisaationa, jossa on alueelliset tulosityksiköt.

Yrityksen kaikkien lääkäriasemien rakenteet ovat samankaltaiset. Kuvantamisen ja laboratorion osalta yritys on siirtynyt hajautetun organisaation malliin, jossa osa lähiesimiehistä toimii kahden tai useamman eri lääkäriaseman osaston esimiehenä. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Lääkäriaseman organisaatiokaavio.

4.1 Yrityksen toiminta sekä lähtötilanne lähiesimiestyön muutokselle

Klassisen organisaatioteorian mukaan jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, joka on johdettu perustarkoituksesta ja tavoitteista käsin. Sen mukaan rakenne määrittää organisaation tehtävät ja antaa sille ominaisuuden. Se kuvaa vallan ja vastuun jakaantumista, tapaa yhdistää asiat toisiinsa sekä saada asiat toimimaan mahdollisimman tehokkaasti organisaatiossa. Rakenteen ja prosessien tarkoituksena on tehdä organisaatioista mahdollisimman tehokkaita sekä kehittää kilpailukykyä. Rakenteen on oltava legitiimi, millä tarkoitetaan, että organisaatiolla on järkeviksi koottuja työkokonaisuuksia. (Harisalo 2008: 68–69, 70–71.)

Yrityksessä toteutetun organisaatiomuutoksen myötä organisaatorakennetta on muokattu enemmän työtä tukevaksi. Rakennetta muokatessa on haluttu panostaa lääkäriasemien johtamiseen. Sen myötä perustettiin aluejohtajien toimet, joiden toimenkuvaan kuuluu vastata oman alueen lääkäriasemien toiminnasta, edustaa aluettaan johtoryhmässä sekä tuoda päätöksentekoa lähemmäksi työn tekemistä. Yrityksessä on haluttu vahvistaa alueellisuutta, resurssien joustavaa käyttöä, selkeyttää esimiesten toimenkuvia sekä luoda työntekijöille mahdollisuus työn monipuolistamiseen. Lisäksi muutoksella on voitu vä-

hentää päällekkäistä työtä ja saavuttaa kustannussäästöjä sekä ohjata työtä enemmän perustyön mukaisesti. Aikaisemmin yrityksessä on pienemmillä lääkäriasemilla ollut oman lähiesimiehen sijaan tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä on organisoinut osaston toimintaa ja esimiehenä on toiminut lääkäriaseman päällikkö, jolla ei välttämättä ole ollut substanssiosaamista kyseiseltä alalta.

Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation rakennetta voidaan määrittää eri toimintojen mukaan. *Erikoistuminen* kuvaa välttämättömän työkokonaisuuden suunnittelua tai jakamista erilaisiksi osatehtäviksi. *Auktoriteetin hierarkia* tarkoittaa organisaation eri tasojen ja toimijoiden yhdistämistä saumattomasti toisiinsa määrittämällä eri osastojen sekä osastoista vastaavien oikeudet ja velvollisuudet tehdä päätöksiä omalla alueellaan. *Komentoketjun yhteisyys* täydentää ja vahvistaa auktoriteetin hierarkiaa. Se tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä on oltava vain yksi esimies välttyäkseen ristiriitaisilta ohjeilta. *Keskityksellä ja hajautuksella* tarkoitetaan, kuinka päätöksenteot on jaettu organisaatiossa. Ajatuksena on, että päätöksenteko on sitä keskitetympää, mitä yleisemmällä tasolla asian suhteen ollaan. Yleiset pienet ja jokapäiväistä toimintaa koskevat asiat tulee päättää hajautetummin esimerkiksi esimiehen toimesta. Näin ajatellaan ylemmälle johdolle jäävän enemmän aikaa vaativimmille asioille. (Harisalo 2008: 72–80.)

Uuden hajautetun johtamisen mallin avulla yrityksessä on kehitetty työkokonaisuuksia ja pyritty selkeyttämään niitä. Oman erikoisalan esimiehen saaminen kaikille aloille on tuonut käytännönläheisempää näkökulmaa yksiköiden toimintaan ja selkeyttänyt työtehtävien jakoa. Muutos on mahdollistanut myös ristiriitaisuuksien ja päällekkäisyyksien vähenemisen työtehtävissä. Organisaation rakenneuudistusta valmisteltaessa onkin valinnut eri osapuolten kesken yhteisymmärrys siitä, että tiiminvetäjän tehtävästä yrityksessä luovutaan. Yrityksessä pyritään muutoksella saamaan selkeyttä johtamiseen, sillä aikaisemmin tiiminvetäjän ja lääkäriaseman päällikön tehtävässä esimiehenä on ollut päällekkäisyyksiä ja tämä on aiheuttanut henkilöstölle sekaannuksia vastuukysymyksissä.

Työntekijän näkökulmasta pienissä yksiköissä työskentelevät hoitajat ovat saattaneet saada vähemmän kollegiaalista tukea ja tietoa erilaisten koulutusten sisällöistä. Tämä on hankaloittanut sekä hoitajan oman työn että osaston työn kehittämistä. Hoitajilta on vaadittu myös suurta oma-aloitteisuutta, jotta he ovat saaneet saman tiedon ja osaamisen

kuin suuremmissa yksiköissä työskentelevät. Pienet osastot ovat olleet myös hyvin haavoittuvaisia resursseiltaan. Hoitajien koulutukseen pääsy ja sairastapaukset ovat olleet haasteellisia tilanteita. Sairastapaukset ovat pahimmillaan johtaneet tilanteeseen, jossa kyseinen osasto on jouduttu sulkemaan.

4.2 Esimiehen substanssiosaaminen, toimialojen erityispiirteisiin liittyvät asiat ja kehityskeskustelut

Vahvaa erityisosaamista vaativilla aloilla, kuten kuvantaminen ja laboratorio, työhön liittyy lukuisia erityispiirteitä, jotka ovat osaltaan vahvasti vaikuttaneet siihen, että yrityksessä on haluttu lähiesimieheksi substanssiosaaja. Molemmilla ammattiryhmillä on omat osaamisprofiilinsa. Yrityksessä on röntgenhoitajien ja bioanalyytikkojen osaamisprofiilit tarkennettu vielä työnkuvaan sopivaksi. Osaamisprofiileissa on kuvattu yrityksessä vaadittu osaaminen: yleiset asiat ja yrityksessä tarvittava ammatillinen osaaminen. Ammatillinen osaaminen on kuvattu tarkkaan yrityksessä toteutettavien tutkimusten osalta. Osaamisia arvioidaan asteikolla huippuosaaminen–vähän osaamista -asteikolla. Osaamisprofiilit ovat laadittu osaamisluehdon pohjalle, jossa osaamiset ovat listattuina osaamisenimikkeittäin ja ne ovat ryhmitelty tehtävän vaatimiin ydinosaamisiin ja niitä tukeviin osaamisiin. Lisäksi osaamiset ovat kuvattu sanallisesti. Röntgenhoitajan ja bioanalyytikon osaamisprofiileita laadittaessa on käytetty opetusministeriön tekemää röntgenhoitajan ja bioanalyytikon osaamisprofiilia ammatillisen osaamisen osalta. Röntgenhoitajan ja bioanalyytikon osaamisprofiilien lisäksi yrityksessä on esimiesten osaamisprofiili.

Yritys edellyttää esimieheltä toimialueensa työntekijän osaamisprofiilin määrittelemien osaamisten mukaista tavoitetasoa ja esimiesvalmiuksia sekä -osaamista. Esimiehen osaamiset ovat määritelty yrityksen omassa esimiesten osaamisprofiilissa. Osaamisprofiilin tavoitteina on osaamisen oikeanlainen suuntaaminen ja sen kehittäminen yrityksen tarpeen mukaisesti (Viitala 2008: 120).

Kuvantamisyksiköiden esimiesten työssä on alaan liittyviä erityispiirteitä. Röntgenhoitajat ovat säteilynkäytön asiantuntijoita ja on ensiarvoisen tärkeää, että osastosta vastuussa oleva on nimenomaan substanssiosaaja. Esimiehet ovat tiiviissä yhteistyössä laite-toimittajiin laitekannan ylläpidollisista syistä. Esimies on myös vastuussa osastossa tehtävistä laadunvarmistusmittauksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Esimies seu-

raa täydennyskoulutusvelvoitteen täyttymistä kuvantamisen kehittämispäällikön kanssa. Viiden vuoden sykleissä kuvantamisyksiköissä suoritetaan auditointi, jossa kuvantamistoimintaa tarkastellaan ulkopuolisten arvioitsijoiden toimesta. Esimies vastaa siitä, että yksiköissä toimitaan lakien ja asetusten mukaisesti.

Myös laboratorioden esimiesten työssä on monia alaan liittyviä erityispiirteitä. Esimiehet vastaavat osastonsa laboratorion resurssien suunnittelusta ja työaikajärjestelyistä. Esimiehet ovat säännöllisesti yhteistyössä näytteitä tutkivaan laboratorioon, mikrobiologiaan ja kemistiin. Esimies osallistuu laboratoriotoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä kehittämispäällikön kanssa. Laadunvarmistuksen asianmukaisuus ja referointi kuukausittain tukilaboratorioon kuuluu esimiehille. Esimies on myös vastuussa laboratorion laadunvarmistuksesta ja laitteiden toimintakelpoisuudesta ja huoltoon liittyvistä toimenpiteistä. Esimies on vastuussa työntekijöiden asianmukaisesta perehdytyksestä yhdessä kehittämispäällikön kanssa. Esimies seuraa täydennyskoulutusvelvoitteen täyttymistä. Esimies vastaa siitä, että yksiköissä toimitaan lakien ja asetusten mukaisesti.

Suurin osa organisaatioista on ottanut keskustelut käyttöön kiinteänä osana johtamisen välineistöä. Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää. Se on säännöllistä, työ- ja tavoitekeskeistä, suunnitelmallista, dokumentoitua, omaa selkeän tarkoituksen sekä on yleensä koettu mielekkääksi. (Järvinen 2005: 44; Juholin 2009: 166.) Aspelundin (2007: 62) mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä osa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta mitä pidettiin hyvänä keinona viestiä etenkin kasvokkaisen vuorovaikutteisuuden sekä luottamuksellisuuden vuoksi. Kehityskeskustelujen koetaan olevan oleellisia niin työhön kuin henkilökohtaisiin asioihin liittyvissä aiheissa. Kehityskeskusteluissa korostuu esimiehen substanssiosaamisen tärkeys: keskusteluja voidaan käydä täysin eritasoisina ja keskittyen nimenomaan omaan kehittymiseen. Tärkeää onkin, että esimies tuntee työntekijän työkentän ja seuraa riittävästi työntekijöidensä arkityötä.

Uusien tavoitteiden asettamisen ohella kehityskeskusteluissa käydään läpi myös edellisen vuoden tavoitteiden toteutuminen. On myös tärkeää keskustella siitä, onko työntekijä saanut riittävästi tukea organisaatiolta ja esimieheltä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä molemminpuolisen palautteen kannalta; alaisella on oikeus kuulla ja esimiehellä velvollisuus kertoa, jos henkilö on suoriutunut hyvin tai ei hallitse työtehtävään. Kehityskeskusteluissa on kuitenkin ennen kaikkea tarkoitus etsiä yksilön kehittymismahdol-

lisuuksia ja – haluja yhteisestä näkökulmasta ja hyvässä hengessä. (Järvinen 2005: 44, 46, 50; Aarnikoivu 2008: 115; Juholin 2009: 166.)

Esimiehellä on hyvä olla kyselevä ja tutkiva ote sekä haastaa alaiset osallistumaan keskusteluun. Esimies näyttää tässä mallia osoittamalla kiinnostusta alaisten mielipiteisiin ja kokemuksiin. Valitettavan usein kehityskeskusteluissa esimies on enemmän äänessä kuin alainen. Hyvän vuorovaikutuksen luominen ja kuunteleminen on kehityskeskustelun ydintä. Tämä synnyttää osallistuvissa osapuolissa luottamuksen tunteen eli kokemuksen hyväksynnästä ja arvostuksesta. (Järvinen 2005: 127–128.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Hajautettu johtaminen on yleistä. Näin toimitaan useissa yrityksissä lähes huomaamatta. Se aiheuttaa kuitenkin omat haasteensa esimiestyön toteuttamiselle, mikä olisi hyvä huomioida. Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen hallinnossa on esimiestyön muuttumisen myötä herännyt kysymyksiä kahden tai useamman osaston esimiehenä toimimiseen liittyvistä kokemuksista sekä siinä tarvittavista uusista työtavoista. Työn tarkoituksena oli tukea tätä kehittämisprosessia tuottamalla osaamisprofiili esimiehille, jotka toimivat kahdessa tai useammassa maantieteellisesti erillään olevassa yksikössä. Osaamisprofiili sisältää konkreettisia asioita, jotka esimiehen olisi hyvä huomioida hajautetussa esimiestyössä työskennellessä työn sujuvuuden kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli hajautetun esimiestyön osaamisprofiilin perusteella yhtenäistää hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteita yrityksessä. Hajautetun esimiestyön osaamisprofiili on liite yrityksen esimiehen yleiseen osaamisprofiiliin hajautetusti toimiville esimiehille.

Opinnäytetyö eteni prosessinomaisesti ja sen tutkimustehtävät olivat:

1. Kerätä tietoa hajautetusta esimiestyöstä kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista.
2. Tuottaa tietoa hajautetusta esimiestyöstä kartoittamalla esimiesten ajatuksia työstään sekä työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia hajautetusta esimiestyöstä.

3. Tukea sitoutumista tulevaa osaamisprofiilia varten viemällä kartutettu tieto esimiehille arvioitavaksi. Tarkoituksena oli saada heidät osallistumaan osaamisprofiilin ideointiin.
4. Laatia osaamisprofiili esimiehille, jotka toimivat kahden tai useamman yksikön lähiesimiehenä kartoituksen ja tiedon prosessoinnin pohjalta.

6 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN VAIHEET

Opinnäytetyö sisältää useita eri vaiheita tiedon kartuttamisesta lähiesimiesten osaamisprofiilin tekoon. Tässä osiossa käydään opinnäytetyön prosessi läpi vaihe vaiheelta. Osiossa esitellään myös työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja kuvataan niiden toteutuminen työssä.

6.1 Toiminnallinen tutkimus opinnäytetyön välineenä

Opinnäytetyössä on sovellettu toimintatutkimuksen menetelmää. Toimintatutkimus so-
pii hyvin tutkimukselliseen kehittämiseen, koska sen lähtökohtana on toimintojen tai
käytänteiden muuttaminen sekä työn ymmärtäminen ja kehittäminen työtä tekevien
kanssa. Toimintatutkimus mahdollistaa osallistavuuden vuoksi tutkimustulosten hyö-
dyntämisen käytännön työelämässä. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 59–60.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa oleva käytännön ongel-
ma tai ympäristön jatkuvasta muutoksesta johtuva tilanne. Opinnäytetyössä ongelmana
on uudenlaisen esimiestyön tuoma haasteellisuus ja puuttuvat tiedot asiasta. Työ tuot-
taa ongelmanratkaisun lisäksi uutta tietoa ja ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Toimin-
tatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi
olla, ei pelkästään siitä, miten asiat ovat. Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa
työntekijät aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tähän on pyritty
myös tässä opinnäytetyössä tekemällä laaja-alaista yhteistyötä kahden tai useamman
osaston esimiesten kanssa sekä kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia tilanteesta. (Ojasa-
lo ym. 2009: 58; Linturi 2000; Kiviniemi 1999: 63–65.)

Lähestymistapa edellyttää työyhteisöltä valmiutta itsensä kehittämiseen ja oman toiminnan kriittiseen itsereflektointiin. Yhteisöllisyyden myötä on tehtävä linjanvetoja siitä, missä määrin tutkija on osallistuja ja missä määrin toimija. Tämän opinnäytetyön molemmat tekijät toimivat sekä tutkijoina että toimijoina, mutta myös osana työyhteisössä, jossa prosessi toteutettiin. Kaksoisrooli oli vaativa ja asetti haasteita työn tekemiselle. Työyhteisössä, joka kehittää työtään, pyritään hyödyntämään kaikkia kehittämiskokemuksia ja saatuja palautteita toiminnan muuttamiseksi ja uusien toimintakäytäntöjen luomiseksi. (Ojasalo ym. 2009: 58; Linturi 2000; Mäkisalo 1999: 79–80; Kiviniemi 1999: 63–65.)

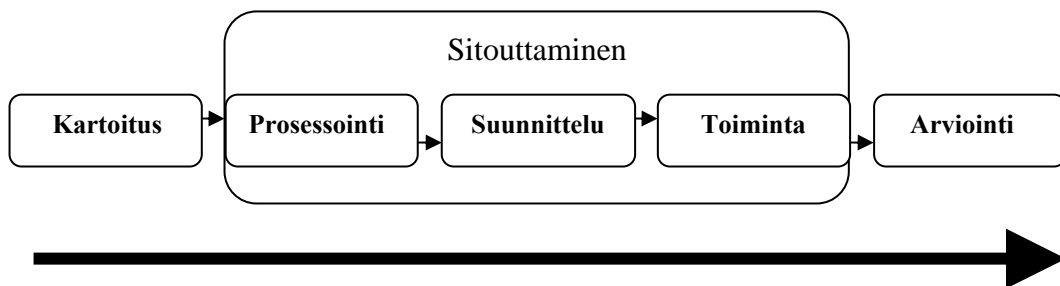
Toimintatutkimuksessa on keskeistä viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä, minkä vuoksi se on usein pitkäkestoinen prosessi. Toimintatutkimus kehittyy prosessinomaisesti vähitellen ja useiden vaiheiden kautta. Vaiheita kuvataan usein jatkuvana spiraalina: tilanteen ja esiintyvien ongelmien *kartoitus*, ongelmien käsittely ja tiedostaminen yhteisössä eli *prosessointivaihe*, toiminnan uudelleensuuntaaminen eli *sitoutumisvaihe*, toiminnan *suunnittelu*, itse *toiminta*, muutosprosessin ja tulosten seuranta eli *arviointivaihe* sekä muutoksen vakiintuminen toimintamalliksi eli *hyväksymisvaihe* (Ojasalo ym. 2009: 38, 60–61; Syrjälä 1994: 49–50.)

Tämä opinnäytetyössä kattaa toiminnallisen toimintatutkimuksen neljä ensimmäistä vaihetta:

1. Kartoitusvaihe alkoi yrityksen tarpeiden selvittämisestä. Yrityksen tarpeet ohjasivat kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymistä. Yrityksen tarpeiden ja kirjallisuuden pohjalta tehtiin esimiehille ryhmähaastattelurunko ja henkilöstölle kyselylomake. Näiden avulla kerätty aineisto analysoitiin, jonka jälkeen aineistojen tulokset yhdistettiin.
2. Prosessointivaiheessa käytiin läpi kartoituksesta saadut aineistot ja tulokset esimiesten kanssa erillisessä tilaisuudessa, jossa heillä oli mahdollisuus vaikuttaa tulevaan osaamisprofiiliin; tilaisuudessa käytettiin erillistä ideointimenetelmää tiedon tuottamiseksi.
3. Sitouttamisvaihe kulki läpi prosessointi- ja suunnitteluvaiheen.
4. Suunnitteluvaiheessa toteutettiin esimiehille suunnattu osaamisprofiili hyvästä esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. (Kuvio 2.)

Opinnäytetyö rajattiin yllä oleviin vaiheisiin rajallisen ajan vuoksi ja myöhempään ajankohtaan toteutettavaksi jäivät:

5. Toimintavaihe, jossa ohje jalkautetaan työyhteisöön. Osaamisprofiilin valmistuttua se annetaan hajautetussa esimiestyössä toimiville esimiehille käyttöön otettavaksi. Lisäksi toimintavaiheessa osaamisprofiili tullaan esittämään yrityksen esimiehille yrityksen järjestämällä esimiespäivillä.
6. Arviointivaihe toteutuu toimintavaiheen kanssa limittäin. Osaamisprofiilia tullaan päivittämään sekä muokkaamaan kokemusten perusteella ja sen kehitystyö jatkuu toiminnanmuutosten niin vaatiessa.
7. Hyväksymisvaihe eli osaamisprofiilin vakiintuminen käytäntöön tapahtuu ajan kanssa. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessin eteneminen.

Toimintatutkimuksen tuloksina nähdään jatkuva, uudella tavalla organisoitua kehityksen prosessi, jossa toimintaa ja tavoitteita pohditaan sekä analysoidaan jatkuvasti. Näin ollen ratkaisuna saatua uutta toimintamallia ei voida pitää ikuisesti säilyvänä käytäntönä vaan siitä lähdetään liikkeelle prosessin jatkuvassa päivittämisessä ja parantamisessa. Tutkimustulosten raportoinnissa on kunnioitettava toimijoiden kokemuksia ja persoonallisuutta sekä välittää lukijalle toimijoiden ajatukset ja oivallukset uusina mahdollisuuksina. Ratkaisut jäävät avoimiksi ja kenttä vapaaksi lisätutkimuksille haasteenaan edelleen toiminnan arviointi ja itse toiminta. (Heikkinen – Jyrkämä 1999: 45; Syrjäjä 1994: 49–50.)

6.2 Aineistonkeruu opinnäytetyössä

Toimintatutkimus katsotaan yleensä kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Menetelmien tulee olla osallistavia, jotta mahdollistetaan pääsy kohdeorganisaation toimijoiden sekä työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä joko kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, haastatteluilla tai havainnoimalla. Menetelmien valintaan vaikuttaa aina kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo – Moilanen – Rita-lahti 2009: 61–62.)

Tässä opinnäytetyössä kerättiin ajatuksia ja kokemuksia esimiehiltä, jotka toimivat kahden tai useamman osaston esimiehinä, sekä heidän työntekijöiltään. Lupa aineistonkeruuseen saatiin suullisena sekä varmistus sähköpostiviestinä yrityksen johtoryhmältä opinnäytetyöprosessin alussa (liite 1). Erillistä lupaa aineistonkeruuta varten ei tarvinnut hakea, sillä tutkittavana joukkona oli yrityksen oma henkilökunta.

6.2.1 Esimiesten haastatteluaineiston keruu

Esimiehille valittiin aineistonkeruumenetelmäksi ryhmähaastattelu, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa kokemuksista ja työhön liittyvistä haasteista. Haastattelu on yksi laadullisen aineiston hankinnan metodi. Haastatteluja voidaan tehdä yksilö-, ryhmä-, lomake- tai puhelinhaastatteluina ja se on aina vuorovaikutustilanne. Haastattelut voivat olla avoimia, strukturoituja tai puolistrukturoituja. Tässä työssä käytettiin puolistrukturoitua ryhmäteemahaastattelua, jonka avulla voitiin selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluita. (Metsämuuronen 2008: 40.) Haastattelussa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, sillä haastattelutilanteeseen kutsuttiin kuudesta mahdollisesta esimiehestä viisi, sillä yksi esimiehistä oli tutkijana tässä opinnäytetyössä. Esimiehet kutsuttiin tilaisuuteen erillisellä sähköpostitse lähetetyllä saatekirjeellä (liite 3).

Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua sekä saada selville haastattelun keskimääräinen pituus. Esihaastatteluja voidaan tehdä useassa eri vaiheessa. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 72.) Tässä työssä esihaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna yhdelle yrityksen aluejohtajista. Esihaastattelun tuloksena muutettiin muutamaa kysymystä ymmärrettävämpään muotoon ja

tarkennettiin haastattelussa käytettäviä apusanoja. Esihaastattelu antoi myös kokemusta ja varmuutta varsinaiseen haastattelutilanteeseen.

Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on ryhmässä vallitsevan dynamiikan ansiosta tapahtuva keskeisten asioiden uudelle tasolle vieminen. Haastattelijoita voi olla useampi. Esimerkiksi kaksi haastattelijaa voi luoda rennomman ilmapiirin ja monipuolisemman keskustelun haastattelutilaisuuteen. Lisäksi toinen haastattelija voi keskittyä osallistujien reaktioiden ylös kirjaamiseen. Tässä opinnäytetyössä haastatteluun osallistuivat molemmat tekijät; toinen toimi haastattelijana ja toinen tarkkailijana. Ryhmän vetäjän vastuulla on, että tilaisuudessa käsitellään kiinnostuksen kohteena olevat teemat. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, jossa aihepiiristä ei ole paljoa tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 100–101.)

Haastattelujen käytännön järjestelyistä on huolehdittava etukäteen. Täytyy päättää ajankohta, paikka, haastattelun kesto ja mitä välineitä siinä tarvitaan. Haastattelupaikan valintaan vaikuttaa moni seikka: tutkimuksen ongelmat, tutkittava ilmiö, käytössä olevat resurssit ja haastateltavat. Haastattelupaikan pitäisi olla rauhallinen ja haastateltaville turvallinen, jotta saadaan hyvä kontakti. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 73–74.) Ryhmähaastattelu toteutettiin yhdellä yrityksen lääkäriasemalla, jossa kukaan haastattelutilanteeseen osallistuva ei työskentele pääsääntöisesti, mutta asema oli kuitenkin kaikille tuttu. Haastattelutilaisuutta varten oli varattu rauhallinen kokoustila.

Haastattelutilaisuus aloitettiin mukailien Ojasalon kumppaneineen esittelemää Helsingin yliopistossa kehitettyä yhteisöllistä ideointimenetelmää, 8x8-menetelmää. Se on ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Tarkoituksena on kirjoittaa ongelma ylös ja sen ympärille kirjataan mieleen tulevia asioita tai näkökulmia aiheesta. Kehittämishankkeissa erilaiset luovuusmenetelmät ja -työkalut voivat tuoda uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja esiin kehitettävän asian suhteen. Luovan ongelmanratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri ilman kiireen tuntua. Ideointimenetelmän käyttämisen tavoitteena on poistaa normaalit ajattelun rajoitukset, motivoida jatkamaan huonoiltakin tuntuvia ideoita toisten kanssa sekä kehittää muiden ideoita. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 143–145; Helsingin yliopisto 2009.) Ideointimenetelmällä haettiin ryhmähaastattelussa rentouttavaa aloitusta, jotta haastattelutilanteessa vallitsisi avoin ilmapiiri yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Siinä heräteltiin haasta-

teltävien ajatuksia aiheen suhteen. Menetelmä toimi hyvin; se herätti paljon keskustelua ja siihen viitattiin haastattelun aikanakin useaan otteeseen.

Ryhmähaastatteluun osallistuivat kaikki kutsutut esimiehet (n=5). Ryhmähaastattelutilaisuuden ilmapiiri oli keskustelevalta ja se toimi osittain purkutilaisuutena esimiehille, jotka eivät olleet aikaisemmin päässeet keskustelemaan samassa tilanteessa olevien kollegoiden kanssa työnsä tuomista haasteista. Haastattelun alussa havaittu jännitys laukesi osanottajilta puoleen väliin mennessä, jonka jälkeen haastattelun ilmapiiri muuttui intensiivisemmäksi. Kaikki haastateltavat osallistuivat keskusteluun, vaikka muutama tuntui haastattelun alussa hiukan hallitsevan keskustelua. Ryhmähaastattelutilaisuus nauhoitettiin aineiston analysointia varten; nauhoituksen ei uskota vaikuttaneen keskustelun avoimuuteen.

Haastattelussa käytiin läpi seuraavia teemoja: etäisyys osasta henkilöstöä, odotukset esimiestä kohtaan, viestintä, haasteet hajautetussa organisaatiossa, fyysinen läsnäolo, yrityksen odotukset perustyöhön osallistumisesta, työvuorosunnittelu, esimiehen jakaminen, henkilöstön kierto sekä ylemmän johdon tarjoamat työskentelyvälineet ja tuki. Teemat nousivat keskeisiksi aikaisemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta sekä yrityksen odotuksista esimiestä kohtaan. (Liite 4.)

6.2.2 Henkilöstön kyselyaineiston keruu

Yksi eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on kysely. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta samanaikaisesti isolta joukolta. Keskeisiä heikkouksia kyselyllä on saatavan tiedon pinnallisuus, hankaluus arvioida, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen sekä vastaajien etukäteen olemassa oleva tieto tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 108.) Henkilöstön mielipiteitä haluttiin kartoittaa kyselyn avulla, sillä tietoa haluttiin sekä bioanalytikoilta että röntgenhoitajilta; joukko on melko suuri (n=46). Kysely toteutettiin kokonaisotantana ja lähetettiin kaikille työntekijöille, joiden lähiesimies toimii kahden tai useamman osaston esimiehenä.

Henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla selvitettiin heidän mielipiteensä ja kehittämisehdotuksensa hajautettua esimiestyötä kohtaan. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yrityksen tarjoamaa Webropol-palvelua, mikä on tuttu työntekijöille. Tämän toivottiin vai-

kuttavan vastausprosenttiin positiivisesti. Hyvään vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan myös hyvällä saatekirjeellä, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta (liite 5). Esimiehiä motivoitiin kannustamaan työntekijöitään kyselyyn vastaamiseen. Porkkanana vastaamiseen arvottiin vastaajien kesken yrityksen lahjoittamia elokuvalippusarjoja.

Ennen kyselylomakkeen tekoa perehdyttiin aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja yrityksen odotuksiin esimiestyötä kohtaan. Teemoiksi muodostuivat samat kuin esimiehille toteutetussa haastattelussa. Kyselyä laatiessa kiinnitettiin huomiota seuraaviin asioihin: kysymysten oli oltava tarkkaan harkittuja, jotta kyselystä saatiin halutunlainen tulos, kysymysten tuli olla helposti ymmärrettäviä, ettei kysymyksistä saatu väärienlaisia vastauksia ja lomakkeeseen kuluvan vastausajan tuli olla korkeintaan 15–20 minuuttia. Tarkkaan harkittiin myös kysymysten muoto, annetaanko valmiit vastausvaihtoehdot vai laitetaanko kyselyyn avoimet kysymykset. Avoimia kysymyksiä käytettäessä tulee syiden olla painavat, sillä niihin vastaaminen on hankalampaa ja saattaa näin pienentää vastaajien määrää. Niihin liittyy myös suurempi riski väärienlaisista vastauksista; tosin jos vastaajien joukko tunnetaan etukäteen aktiivisiksi ja kantaa ottaviksi, voi avoimista kysymyksistä saada paljonkin irti. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 117–118.) Henkilöstökysely sisälsi 10 puolistrukturoitua kysymystä, joista ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää taustatietona työntekijän lääkäriasemaa koskeva tieto; onko esimies fyysisesti läsnä työntekijän lääkäriasemalla vai ei, loput yhdeksän kysymystä olivat avoimia kysymyksiä (liite 6).

Kyselylomake kannattaa oikolukea ja testata itse ennen varsinaista esitestausta. Varsinaisella esitestauksella vähennetään virhemarginaalia vastauksissa sekä tarkistetaan kysymyksistä saatujen vastausten laadun oikeanlaisuus tutkittavaan aiheeseen nähden. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 118.) Tässä opinnäytetyössä käytetty lomake testattiin vastaamalla aluksi itse kyselyyn. Tämän testauksen tuloksena kysymysten järjestystä muutettiin vastaajaystävällisemmäksi. Varsinainen esitestaus suoritettiin kolmella lääkäriaseman päälliköllä. Esitestauksen tuloksena selvisi, että kysymykset mittasivat tutkittavaa asiaa.

Kyselylomake lähetettiin työntekijöille saatekirjeen kera sähköpostilinkkinä. Saatekirjeellä oli tarkoitus motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 118). Kyselyyn vastaamiseen oli varattu 2,5 viikkoa, jonka puolessa välissä lähetettiin työntekijöille muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Lisäksi esimiehiä

pyydettiin motivoimaan työntekijöitään, jotta saataisiin riittävästi vastauksia kyselystä (liite 5). Kyselyn vastausprosentti oli 72 %. Kyselystä saatu aineisto oli valmiiksi tekstimuodossa kysymyksittäin.

6.3 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sitä voidaan käyttää yksittäisenä metodina sekä väljänä teoreettisena kehyksenä. Analyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta ja luoda aineistoon selkeyttä. On pyrittävä tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineistosta valitaan tarkka, rajattu ilmiö, josta kerrotaan kaikki mahdollinen. Ilmiön on oltava linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien kanssa. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä vastauksien saamiseksi tutkimustehtävään. Analyysissä, joka perustuu tulkintaan ja päättelyyn, edetään empiirisestä aineistosta kohti yleisempää näkemystä ilmiöstä. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 93, 115; Eskola – Suoranta 2001: 137.)

6.3.1 Esimiesten haastatteluaineiston analysointi

Ryhmähaastattelulla saatu aineisto valmisteltiin induktiivista sisällönanalyysiä varten. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli purettiin kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroitua aineistoa oli 1,5 rivivälillä 39 sivua. Koska toinen työn tekijöistä toimi tarkkailijana, oli hänellä mahdollisuus kirjata ylös asioita esimerkiksi haastattelun ilmapiiristä ja keskustelussa painotettavista asioista. Aineistoa lukemalla ja tulkitsemalla tutkija hahmottaa aineiston keskeisiä elementtejä. Aineisto koodataan eli määritellään käsitteellisiä luokkia. (Saari 1994: 163–164.)

Litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaukset joista saatiin pelkistetyt ilmaukset. Se on aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Siinä on tarkoitus kysyä aineistolta tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin erillisiin alaluokkiin, jotka muodostuivat aineistosta. Aineiston ryhmittelyssä on tarkoitus etsiä pelkistetyistä ilmauksista erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistettiin omiksi alaluokiksi ja luokille annettiin sitä kuvaava nimi. Ne yhdistettiin aineistosta esille nouseviin yläluokkiin eli aineisto abstrahoitui (liite 7). (Janhonen – Mikkonen 2001: 28–29.) Aineistosta ylä-

luokiksi muodostui: haasteet hajautetussa organisaatiossa, johtamisosaamisen ja johtajuuden tukeminen sekä viestintä hajautetussa organisaatiossa. Yläluokista muodostui pääluokaksi hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa. (Liite 8.)

6.3.2 Henkilöstökyselystä saadun aineiston analysointi

Henkilöstölle toteutetusta kyselystä saatu aineisto analysoitiin osittain induktiivisella sisällönanalyysillä kysymyksittäin ja osa kysymyksistä kvantifioitiin eli laskettiin kuinka monta kertaa tietty asia tai termi oli mainittu vastauksissa. Kyselyn aineisto saatiin kirjoitetussa muodossa. Sitä oli yhteensä 30 sivua rivivälillä 1,5. Aineisto analysoitiin pääsääntöisesti kysymyksittäin sisällönanalyysiä käyttäen. Ennen aineiston analyysiä aineisto pelkistettiin tarvittavin osin. Analyysiyksikköinä käytettiin aineistossa olevia yksittäisiä lausahduksia sekä pidempiä kommentteja. Aineisto luokiteltiin alaluokkiin kysymyksittäin. Poikkeuksen muodostivat ilmaukset, jotka sopivat paremmin toiseen luokkaan kuin valtaosa muista kysymyksen ilmauksista.

Kysymykset 2 ja 10 muodostivat omat yläluokkansa: esimiehen substanssiosaaminen ja sen merkitys sekä työntekijöiden kiertäminen yhteistyöyksiköiden välillä. Yläluokka hyvän esimiehen toiminta ja ominaisuudet hajautetussa organisaatiossa sisältää alaluokat, jotka ovat muodostuneet kysymyksistä 3–9. Pääluokaksi muodostui, kuten haastatteluaineistostakin, hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa. (Liite 9.) Työntekijöiden kiertäminen yhteistyöyksiköiden välillä -alaluokka raportoidaan esimiesten haastatteluaineiston yhteydessä.

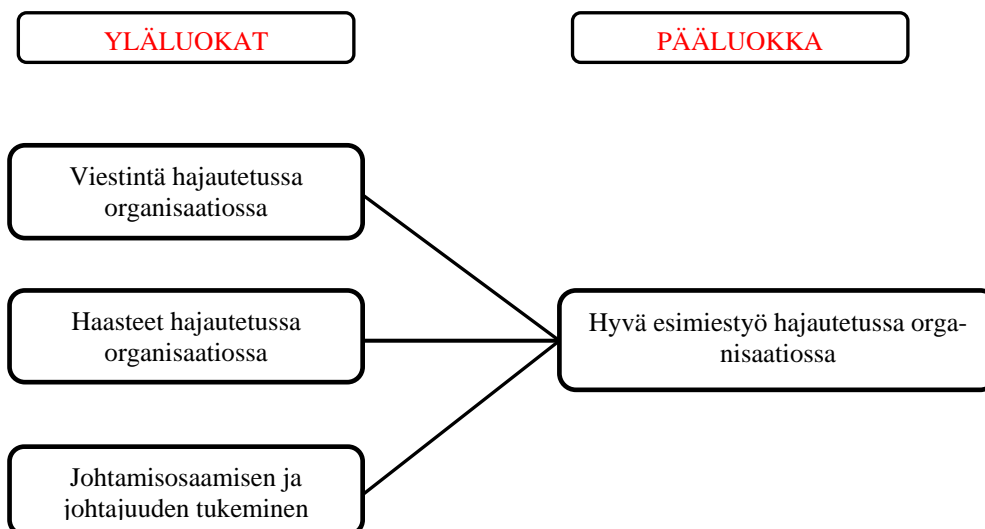
7 HYVÄ ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Tässä käsitellään haastattelun ja kyselyn tulokset. Esimiesten haastattelun ja henkilöstölle toteutetun kyselyn pääluokaksi muodostui: hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa. Aineistot käsiteltiin erillisinä ja tuloksista koottiin yhteenveto, jota käytettiin osaamisprofiilin teossa. Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmat asemien välisestä kiertämisestä on raportoitu esimiesten näkökulman yhteydessä kappaleessa 7.1.

7.1 Esimiesten näkökulma

Haastattelun alussa esimiehet toivat esille sovelletun 8x8-ideointimenetelmän avulla, mitä heidän mielestään hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa pitää sisällään. Esille nousi yhdeksän aihekokonaisuutta: hyvä priorisointi, arvostus ja kunnioittaminen, ajan hallinta, kuunteleminen, saatavuus, työn jako ja vastuualueet, hyvä viestintä ja informaation kulku, oikeudenmukaisuus sekä tasapuolisuus.

Hyvä esimiestyö jakaantui ryhmähaastatteluaineistossa seuraaviin yläluokkiin: viestintä, haasteet hajautetussa organisaatiossa sekä johtamisen ja johtamisosaamisen tukeminen (kuvio 3). Liitteessä kahdeksan on esitetty yläluokkien alle muodostuneet alaluokat (liite 8).



KUVIO 3. Hyvä esimiestyö esimiesten näkökulmasta.

7.1.1 Viestintä hajautetussa organisaatiossa

Viestintä hajautetussa organisaatiossa on laaja käsite. Se jakaantuu tässä opinnäytetyössä neljään alaluokkaan: hyvää viestintää tukevat resurssit, hyvät viestintäkäytännöt, hyvää viestintää tukevat kokouskäytännöt ja oikean viestintäkanavan käyttö (liite 8). Kahden tai useamman maantieteellisesti erillään olevan osaston esimiesten mielestä viestinnässä korostuu yhteisesti henkilöstön kanssa määritellyt hyvät viestintäkäytännöt. Tiedottaminen on merkittävässä asemassa. Esimiehen tulee jakaa uudet asiat kaikille työntekijöilleen mahdollisimman hyvin. Tiedottamisessa korostuu vuorovaikutteisuus: asioista tai tapahtumista tiedottaminen tulee olla molemminpuolista, sillä esimiehelle on

tärkeää saada tieto osastolla tapahtuvista asioista silloin, kun esimies ei ole paikalla fyysisesti. Viestinnässä yhtenä oleellisena asiana on palaute viestinnästä ja näin ollen nopean vastauksen antaminen henkilöstölle on merkittävää.

Viestinnässä korostuu oikean viestintävälineen käyttö. Sähköposti on hyvä viestintäväline. Sen käytössä tulee kuitenkin olla varovainen, koska liiallinen sähköpostien määrä voi olla joidenkin mielestä häiritsevää. Kirjoitettuun tekstiin tulee suhtautua varovaisesti väärinymmärrysten vuoksi. Sähköposti sopii hyvin yleisen informaation jakamiseen ja työvuorotoiveiden välittämiseen työntekijältä esimiehelle. Sähköpostin etuna on työntekijöiden saavuttaminen samanaikaisesti paikasta riippumatta.

”...sähköpostin kanssa kannattaa olla varovainen, että just niin kuin puhelimella tai jopa mä ajattelisin, että pääsisi niin kuin suoraan käymään vähän fiilistelmään, että mikä tämä asia on, niin olisi aika tärkeää. Mä varon sähköpostia taas tietyissä asioissa tosi paljon, se on kuitenkin vähän semmoinen, vähän etäinen.”

”Mä sain ainakin hyvää palautetta siitä, että sähköpostiviestintä toimii, jopa niin kuin saman yksikön sisällä hirveen hyvin ja siinä justiin on se hyvä puoli, että sillä saavuttaa samanaikaisesti kaikki.”

”...yleinen informaatio mielestäni eli tiedottaminen.”

“... otan työvuorotoiveet aina sähköpostilla.”

Huolimatta siitä, että esimies ei työskentele samassa yksikössä, ovat esimies–työntekijä-keskustelut tärkeitä. Keskustelulle tulee järjestää aikaa ja työntekijöitä tulee kannustaa siihen. On pyrittävä luomaan keskusteleva ilmapiiri esimiehen ja työntekijöiden välille. Esimiehen on kyettävä avaamaan keskustelua ja keskustelut päivittäisen työn lomassa ovat hyvä keino kuunnella työntekijöitä, heidän mielipiteitään sekä aistia heidän tunteuksiaan.

”Mun mielestä niin mulla on semmoinen, et mun pitäisi saada pelaamaan se, että mä kävisin säännöllisesti, et mulla olisi määrätyt päivät milloin mä kävisin säännöllisesti. Ne vois luottaa siihen, että nyt mä tulen ja ne vois vaikka kerätä niitä asioita, mitä niillä nyt sitten on...”

”Mun mielestä on tosi tärkeätä, että joskus juttelee ihan kahdestaan, että ei ole ketään muuta, ..., niin sitten höpöttelee kaiken maailman, niin siitä tulee esille kaikenlaista, että antaa sitä omaa aikaa tavallaan jokaiselle ja tavallaan huomioi jokaisen.”

Myös puhelin on hyvä viestintäväline. Sen etuna on reaaliaikaisuus ja vuorovaikutteisuus, sillä puhelun yhteydessä on mahdollisuus kuulla molemmin puolin palautetta käytävästä keskustelusta. Kehityskeskusteluilla ajateltiin olevan iso merkitys työntekijöiden

ajatuksien kuulemisessa. Ne toimivat kuitenkin lähinnä yhteisten tavoitteiden laadinnassa ja toteutuksessa sekä mahdollisuutena rauhalliseen keskusteluhetkeen vuosittain.

”Mä ainakin aika paljon soittelen myös, etten mä laita sähköpostia pelkästään.”

”...ja monet on sellaisia, että ne saattaa olla hiljaisempia, että ne eivät niin kuin siinä ryhmässä sano yhtään mitään, mutta sitten, kun me kahdestaan jutellaan. Niin, että tavallaan tulee se kontakti, vaikka ei juttelisi mitään ihmeempää...Kehityskeskustelut on just tätä varten luotukin, koska siinä se alainen saa puhua.”

Hyviksi viestintäkäytännöiksi luettiin myös esimiesten mielestä asioista selvää ottaminen sekä niihin nopeasti tarttuminen. Esimiehen tehtävänä on viedä viestiä osastolta eteenpäin niin lääkäriasemien sisällä kuin koordinoitkokouksiinkin. Tämän vuoksi olisikin hyvä, jos työntekijät esimerkiksi keräisivät pienempiä ja ei niin akuutteja asioita esimiehen käyntiä varten. Tällöin esimies voisi käyntinsä yhteydessä paneutua enemmän nimenomaiseen osastoon, eikä pienten asioiden hoitaminen veisi esimiehen läsnäoloaikaa muilla asemilla. Näin esimies kykenisi huomioimaan jokaisen niin yksilönä kuin tiiminä osastolla paremmin. Yhteistyön merkitys on myös merkittävää niin työntekijöiden kuin kehittämispäälliköidenkin kanssa. Yhteistyö mahdollistaa asioiden hoitamisen parhaalla mahdollisella tavalla parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemiseksi. Yhteistyö mahdollistaa myös erilaisten muutosten tekemisen yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kesken, jolloin saadaan aikaan yhdessä tekemisen tunne.

”...ne vois vaikka kerätä niitä asioita, mitä niillä nyt sitten on...”

Palautteenanto on osa viestintää. Palautteenannon tulisi olla molemminpuolista. Työntekijöiden antaman palautteen myötä mahdollistuu esimiehen kehittyminen ja esimiehen antama palaute kehittää puolestaan työntekijöitä. Työntekijöitä tulisi kannustaa suulliseen ja kasvokkain tapahtuvaan palautteenantoon, jolloin mahdollistuu vuorovaikutteinen tilanne. Palautteenannossa voidaan myös käyttää tarvittaessa puhelinta. Viestinnän yhtenä osana on myös palautteenanto viestin perillemenosta etenkin sähköpostin käytön yhteydessä, jolloin viestin välittäjä varmistuu viestin perillemenosta.

”...mä olen sanonutkin, että antakaa mulle palautetta, enhän mä kehity itsekään, jollen saa sitä palautetta.”

Kokoukset ovat yksi viestinnänväline niin osaston sisäisissä asioissa, lääkäriaseman sisäisissä asioissa kuin koko kuvantamiseen tai laboratorioon liittyvissä asioissa. Osaston sisäiset kokoukset ovat tärkeitä niin esimiehelle osaston asioiden hoitamisessa kuin

työntekijöiden viestin välittymisessä esimiehellekin. Kokouksia tulisi olla riittävästi, aika ja resurssit estävät kuitenkin usein esimerkiksi viikoittaisten kokousten järjestämisen. Välillä voisikin olla pienempiä kokouksia henkilöstön kuuntelemiseksi ja koordinoitkokouksissa käsiteltyjen asioiden käsittelemiseksi. Niin lääkäriasemien osastokokouksissa kuin koko erikoisalan koordinoitkokouksissa käsitellyt asiat voi kuitenkin tarpeen vaatiessa välittää työntekijöille sähköpostitse tai intranetin kautta, jonne koordinoitkokousten kokousmuistiot tallennetaan.

”Mun mielestä minimi on kerran kuukaudessa ja mieluummin mun mielestä joka viikko... Mutta ei sen aina tarvitse olla iso kokous vaan ihan semmoinen pieni, kun tulee hirveästi tiedotusta.”

”... ja sitähan voisi sitten käyttää tämmöisenä vuoropuheluna henkilöstön kanssa, tämmöistä kokousta...”

”...mä olen pitänyt kanssa aika tiiviisti näitä kokouksia... joka viikko, koska meillä on ollut aika paljon asioita, niin sekin on ollut hyvä asia, että ne ovat mahdollistuneet.”

Kokoukset toimivat niin osastolle tulevien asioiden välittäjänä kuin osastolta välitettävän viestin viemisessä eteenpäin. Onkin tärkeää, että esimies saa osastoa koskevan tiedon työntekijöiltään joko puhelimitse tai sähköpostitse ennen kokousta. Näin esimies voi viedä kentältä tulevaa viestiä eteenpäin kokouksissa ja asioihin voidaan vaikuttaa. Kokoukset asemien päälliköiden kanssa on merkittävä väylä osaston asioiden eteenpäin viemisessä paikallisesti hoidettavissa asioissa.

”Tai sitten voi laittaa sähköpostia, että mulla on huomenna tai ylihuomenna kokous, että onko mitään asioita vietävänä.”

Jotta hyvä viestintä työntekijöiden ja esimiesten välillä on mahdollista, tulee resurssien olla kohdallaan sitä varten. Esimiehellä tulee olla osastosta riippumatta työpiste, ainakin tietokone, asioiden hoitamista varten. Työpisteen ja tietokoneen puuttuminen vaikeuttaa, jopa estää, viestintää eikä esimies ole tavoitettavissa kaikille työntekijöilleen.

”...mulla ei ole omaa työpistettä, minkä mä koen, että se on tosi huono asia, eli-kä mä en pääse aina tietokoneelle, et mä en saa informaatiota kulkee enkä mä saa sitä takaisinpäin...”

7.1.2 Haasteet hajautetussa organisaatiossa

Kahden tai useamman maantieteellisesti erillään olevan osaston johtaminen tuo haasteita (ks. kuvio 3). Ne nousivat selkeästi esimiesten puheista ja koettiin, että niistä selviäminen edesauttaa toimimista hyvänä lähiesimiehenä samanaikaisesti useammassa kuin yhdessä yksikössä. Esimiehet kokivat seuraavien asioiden olevan haasteellisia työlleen: esimiehiin kohdistuvat odotukset, esimiehen läsnäolo ja sen vähyys, ajanhallinta, toiminnan organisoiminen, esimiestyön ja perustyön yhteensovittaminen, asemien etäisyys toisistaan sekä yhteisten pelisääntöjen kehittäminen (liite 8).

Työntekijät ja heidät odotuksensa esimiestä kohtaan tuovat ison haasteen esimiehille hajautetussa organisaatiossa toimimiseen. Esimiehet ajattelevat työntekijöidensä odottavan heiltä läsnäoloa, esimiehisyttä, suunnitelmallisuutta, esimerkillisyyttä, joustavuutta ja tukea sekä esimiehen helposti lähestyttävyyttä. Esimiehet ajattelevat työntekijöiden odottavan heiltä myös työhön liittyen perustyöhön osallistumista, selkeyttä työnkuvisa, sujuvaa asioiden hoitamista, henkilöstökierron selkeyttä, tietoa esimiehen menoista ja selkeitä pelisääntöjä. Esimiehet puolestaan toivovat työntekijöidensä olevan kohtuullisia vaatimuksissaan esimiehen joustavuuden suhteen ja toivovat molemminpuolisesta joustavuudesta kiitosta. Tärkeää on muistaa, että esimies on yksi tiimin jäsenistä.

”Puolin ja toisin joustavia. Tilanteen mukaan, ettei voi vaatia liikaa myöskään joustavuutta, mutta tarpeen vaatiessa. Mutta sitten alaisella pitää olla myös sitä arvostusta, että annetaan myös kiitosta siitä joustavuudesta, ettei se sitten ole niin, et aina vaan vaaditaan.”

”Mä ainakin koen, että mä olen se tiiminjäsen myös, vaikka mä olen esimies...”

Esimiehen läsnäolo on yksi iso yksittäinen asia, mikä tuo haasteen hajautetussa organisaatiossa toimiville esimiehille. Läsnäolo on myös asia, jota esimiehet ajattelevat työntekijöidensä odottavan heiltä ja jota esimiehet itse haluavat työnsä hoitamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Läsnäolo on myös apuna esimiehelle arjen näkemiseen osastolla sekä luottamuksen syntymiseen esimiehen ja työntekijöiden välille. Säännöllinen läsnäolo osastoilla olisi hyvä. Sen tulisi olla suunnitelmallista ja järjestettävissä oleva asia, jotta työntekijät voivat luottaa esimiehensä läsnäoloon osastolla. Esimiehen liikkua esimies on paremmin saatavilla myös niille työntekijöille, joiden lääkäriasema ei ole esimiehen kotiasema.

”... yrittää olla asemilla tasaisesti, kun ei niistä muuten saa ... mitään kuvaa, jos sinne ei pääse töihin.”

”... mun mielestä tärkeää on se, että olet siellä paikalla. Että ne ihmiset oppivat sut tuntemaan ja että sä, et vaan ole joku joka käy silloin tällöin...”

Läsnäolo on iso asia esimiehille. Sen vähyys tai jopa kokonaan puuttuminen vaikeuttaa esimiehenä toimimista ja arjen näkemistä osastolla sekä aiheuttaa esimiehelle riittämättömyyden tunnetta. Läsnäolon järjestäminen eri asemilla on kuitenkin haasteellista. Haasteita läsnäolon järjestämiseen ovat tuoneet resurssivajaus, mikä on pahimmillaan estänyt toisella/toisilla asemilla käymisen. Olisikin tärkeää, että useammasta osastosta vastatessaan esimiehellä on resurssit kunnossa, jotta läsnäolo kaikilla asemilla mahdollistuu. Koska esimiehet toimivat resurssina kotiasemallaan, saattaa asemien välillä kiertäminen olla toisinaan hankalaa.

”...mulla on ollut puute se, että mä en ole nähnyt sitä arkipäivää siellä että miten siellä ne käytännöt toimii ja sitten onko siinä sitten se kanssa, että mulla on ollut sellainen riittämättömyyden tunne, että mä en ole tarpeeksi siellä läsnä...”

”ja haluaa hoitaa hyvin, mutta kun ei ole aikaa niin sitten tulee se riittämättömyyden tunne.”

Ajanhallinta on tärkeää esimiehille ja sitä tulisi kehittää. Esimiestöiden hoitaminen vie aikaa ja vaatii rauhaa sekä ajan järjestämistä. Tietyissä ammattiryhmissä vallitsee niukkuutta ja laillistettuja ammattihenkilöitä on vaikea saada, mikä näkyy huonona resurssitilanteena hankaloittaen esimiestyötä. Huono resurssitilanne näkyy, kun esimiehen on irrottauduttava perustyöstä esimiestöihin. Tämä aiheuttaa ajan puutetta ja puolestaan riittämättömyyden tunnetta esimiehelle. Huono resurssitilanne vie myös esimieheltä ylimääräistä aikaa resurssien järjestämisessä kuntoon.

”...jos nyt olet rutiinissa töissä, niin eikö yleensä puolen päivän jälkeen ala olemaan sellaista, että voisi siirtyä pois sieltä. Sen aamun auttaa ja sitten menisi, jos on omia töitä, niin sitten vaan siirtyä pois.”

”...pitää olla resurssit kunnossa, jos ei ole resurssit kunnossa, niin ei tästä tule yhtään mitään...”

Esimiestyö sisältää paljon erilaisia hoidettavia asioita, joista henkilöstöasiat ovat yksi tärkeimmistä. Siihen liittyvät muun muassa työvuorosuunnittelu ja työvuorototeumien hoitaminen. Ne ovat haasteellisia ja vievät aikaa esimieheltä. Yhtenä ongelmana on toteutumien saaminen eri osastoilta riittävän ajoissa ja niiden vieminen eteenpäin. Esimiehen kuuluu myös osallistua lukuisiin kokouksiin ja ajan järjestäminen niille on välil-

lä hankalaa. Ongelmia tuottavat myös päällekkäiset ajat kokouksilla, jolloin joutuu priorisoimaan ja jotain oleellista asiaa voi jäädä saamatta. Tämä vaikuttaa myös osastojen sisäisiin kokouksiin, joihin ajan järjestäminen on haasteellista.

”... siinä menee siihen työvuorojen järjestämiseen aivan tuhattomasti aikaa. Siihen, et järjestää niitä vajauksia niin, että siihen menee varmaan puolet munkin ajasta...”

”...hirveä duuni saada toteumat asemilta itselleen.”

”...mä olen taas kokenut et toi on mulle tärkeä esimiehenä, että mä tiedän, mikä on resurssit milloinkin ja miten siellä on toteutunut kaikki työt ja..., et vaihteleeko ne niitä vai, ja yleensäkin tämä henkilöstö, et miten ne siellä. Että se on musta niin kuin mun mielestä mun homma ja mä en haluaisi sitä delegoida.”

”Ja tämä palavereiden määrä. Pitää eri päälliköiden kanssa käydä eri kokouksissa ja kaikissa et tietää vähän, että mitä tapahtuu.”

”Siinäkin priorisointia aika lailla tarvii, että mihin kokouksiin pitää osallistua ja mihin ei, ja missä on tärkeää olla paikalla.”

Esimiestyölle tulisi järjestää aikaa. Hiljaisemmilla asemilla olo ja osaksi päiväksi esimiestöihin siirtyminen suunnitellusti voisivat olla hyviä keinoja ajan järjestämiselle. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla myös säännöllinen mahdollisuus etätöiden tekemisen, jolloin voisi tehdä kirjallisia töitä rauhassa. Kirjallisia töitä voisi suunnitellusti kasata etätyöpäivää varten. Etätyöpäivän onnistuminen toki vaatisi mahdollisuuden päästä kaikkiin tarvittaviin ohjelmiin kotoa käsin.

”...pitäisikö esimiestyö järjestää sillä lailla et aamut olisi rutiinissa ja sitten ilta-päivän olisi esimiestyössä...”

”...nyt, kun tuli tuo etätyöjuttu, miksei periaatteessa, jos vois itselläänkin olla, et olisi vaikka se yksi päivä, jolloin voisi tehdä etätyötä. Niin sä voisit oikeasti tehdä niitä rauhassa...”

Toiminnan organisointi tuo omat haasteensa. On tärkeää, että esimies tietää ja seuraa osastojen resurssitilannetta. Tähän auttaa, kun esimies itse tekee työvuorosuunnitelmat kaikille asemille. Oikeanlainen resursointi on tärkeää ja aikaa vievää. Sitä vaikeuttavat viikkovapaat ja huono henkilöstötilanne. Asemien välinen yhteistyö tosin auttaa, kun asemat tukevat toinen toisiaan. Tärkeää onkin saada henkilöstö perehdytettyä asemien välillä kiertämiseen, mikä puolestaan lisää hetkellisesti resurssivajetta. Resursoinnissa on myös pyrittävä huomioimaan, että työntekijöille jää riittävästi aikaa vastuutehtäviensä hoitamiseen.

Esimiehen osallistuminen perustyöhön on tärkeää ja se vaikuttaa myös positiivisesti esimiestyön hoitamisen. Esimiehen tulisi päästä osallistumaan perustyöhön kaikilla vastuullaan olevilla asemilla. Haasteita perustyön osallistumiseen tuo kuitenkin esimiestyön vaatima aika ja niiden yhteensovittaminen; priorisoinnin merkitys korostuu. Onkin tärkeää osata riittävän hyvin organisoida työnsä näiden kahden välillä, sillä perustyön lomassa esimiestyön tekeminen lisää virheiden mahdollisuutta esimiestyössä.

”...ja se, että eihän sitä opi tuntee edes niitä kaikkia asemia, että minkälainen paikka mikäkin on, jos sä et pääse muihin resurssiin ollenkaan.”

Asemien hajanaisuus tuo esimiestyöhön myös oman haasteensa ja kulkeminen niiden välillä voi olla ongelmallista, josta puolestaan seuraa riittämättömyyden tunnetta. Asemilla olo on kuitenkin tärkeää, sillä se mahdollistaa luottamuksen ja arvostuksen kehittymisen työntekijöiden ja esimiehen välille. On myös tärkeää, että esimies tuntee alaisensa ja päinvastoin. Asemilla olo mahdollistaa myös aseman ja sen erimuotoisuuden tuntemisen sekä esimiehen kontaktin työntekijöihin.

”...sen takia siihen rutiiniin pääseminen on tosi tärkeää että sä olet siellä rutiinissa, että sä opit tuntemaan ne ihmiset ja saat sen luottamuksen ja siinä tulee juteltua niitä muitakin asioita kuin niitä työasioita.”

Esimiehen tehtävänä on auttaa ja luoda toiminnalle edellytyksiä. Asemien etäisyyksien vuoksi esimiehen toiminnassa korostuvatkin tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, joustavuus ja vastavuoroisuus sekä hyvä yhteistyö. Työntekijöiden on hyvä omata hyvät alais- taidot ja tietää, missä esimies milloinkin on.

”...hyvät alaisaidot, sitä vois lähteä purkaa niitä, mitä ne hyvät alaisaidot on.”

Lääkäriasemien välillä kiertämisessä esimies toimii hyvänä esimerkkinä työntekijöille. On tärkeää, että kaikki tutustuvat yhteistyöaseman toimintaan, jotta voi tarvittaessa työskennellä siellä. Esimiehen kiertäessä asemia on tärkeää, että hänelle on mahdollisuus työpisteeseen ja esimiestehtävien tekemiseen kyseisellä asemalla. Asemien etäisyys toisistaan ja esimiehen kiertäminen saattaa aiheuttaa, että tarvittavat tavarat ja paperit eivät aina ole saatavilla.

”...ja toisaalta siinä näyttää sitä esimerkkiä, esimerkillisyyttä, muille, että te muutkin voitte tehdä, kun esimies tekee näin...”

”...ne ovat kyllä tykänneet siitä ja kaikki ovat ihan suostuvaisia siihen, että jos tulee hätätilanne, niin voidaan vaihtaa pistettä...”

Työntekijöiden mielipidettä heidän kiertämisestään kysyttiin heille suunnatussa kyselyssä. He kokivat pääosin kiertämisen yhteistyöyksiköiden välillä myönteisenä mahdollisuutena nähdä muidenkin yksiköiden toimintaa kehitysideoiden saamiseksi. Koettiin, että kiertäminen on myös hyvä mahdollisuus tutustua kollegoihin ja yrityksenn eri asemiin sekä niiden työskentelytapoihin.

”Hieno mahdollisuus päästä tutustumaan eri asemiin, tutustua muihin yritysläisiin, oppia uusia työtapoja ja syventää omaa osaamistaan esim. erikoistöiden osalta.”

”Eri yksiköiden käytännöt on hyvä tietää sillä sen tiedon avulla voi parantaa yleistä ja yhteistä toimintaa. Mutta jokaisella tulisi silti olla oma asema kiertävät työntekijät ovat sitä varten.”

Osa työntekijöistä koki kiertämisen stressaavana ja henkisesti raskaana. Heidän mielestään työkierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja jokaisella tulisi olla nimetty koti- asemansa, jossa työskennellä. Haittana nähtiin asemien etäisyys ja mahdollinen henkilöstön vajuus.

”Koen kiertämisen säännöllisenä kuviona erittäin huonona ja henkisesti raskaana, ei olisi enää ”omaa työpaikkaa”, mihin sitoutua..”

Esimiesten haastattelun mukaan yrityksessä on tällä hetkellä eri lääkäriasemien kesken erilaisia toimintatapoja ja selkeät yhteiset pelisäännöt puuttuvat. Lisähaastetta tilanteeseen on tuonut muutos esimiestyössä, mikä ei vielä ole ollut kovinkaan kauan käytössä ja se on ilmennyt jonkin asteisena muutosvastarintana työntekijöiden suunnalta uusia esimiehiä kohtaan. Yrityksessä onkin tärkeää kehittää yhtenäiset toimintamallit hajaute- tun organisaation esimiestyön suhteen ja vahvistaa näin ketjumaista toimintatapaa. Näin saataisiin myös aluejohtajien ja lääkäriasemien päälliköiden linjaukset yhteneväisiksi, mikä helpottaisi esimiehen työtä. Yrityksen linjan mukaisen toiminnan myötä myös työn laatu saataisiin samanlaiseksi asemasta riippumatta ja samanlaisuutta toimintata- poihin, mikä puolestaan helpottaa henkilöstön kokemusvaihtoa muilla asemilla.

”...suurin piirtein kaikki noudattaa sitä, mitä ohjeistusta on annettu, mutta sitten on semmoisia paikkoja, missä on kovin luovaa tämä työvuorojen teko esimerkiksi...”

”...niin ja millä mä sitten perustelen, että jollakin asemalla saa tehdä näin ja mä kiellän sitten taas toiselle, et näin ei saa tehdä. ...sen takia mä haluan, et olisi yrityksellä jotkut yhteiset säännöt, et miten kaikki tekee.”

”...tässä korostuu myös oikeudenmukaisuus, et jos joku voi sooloilla jossain eri asemalla eri lailla, niin sehän on erikoisoikeuksia...”

”...et nyt, jos meillä on sellaisena strategisena tavoitteena näitten, tänä vuonna näitten ketjumaisuuden vahvistaminen niin mulla on aina ollut se, että kun mä olen ajatellut tämän ketjumaisuuden vahvistamisen, niin et laatu olisi yhtä samanlaista...”

Yrityksen yhteisissä pelisäännöissä olisi hyvä olla selkeästi esimiehille kuuluvat asiat ja ne asiat, jotka esimies voisi halutessaan delegoida eteenpäin. Myös esimiehen kierto- ja asemien välillä on tultava yhtenäinen linjaus yritykseltä. Yhteisissä hajautettua organisaatiota koskevissa pelisäännöissä tulisi selkeästi olla myös esimiehen, lääkäriaseman päällikön ja kehittämisspäällikön tehtävänjaot. Näin työntekijöillä olisi käsitys siitä, kuka vastaa mistäkin ja missä asiassa käännetään kenenkin puoleen. Mikäli työntekijä kääntyy väärän ihmisen puoleen, voisi tämä ohjata työntekijän hoitamaan asiaansa oikean henkilön kanssa. Yksi tällainen lääkäriaseman päällikön ja esimiehen välinen oleva epäselvyys työntekijöillä on asemien sisäiset asiat.

”...ettei ole työntekijälle helppoa tietää, mitä kysyä esimieheltä ja mitä, koska toisaalta on asioita, joita sä voit mennä suoraan päällikölle sanomaan, ettei kaikkea tarvitse välttämättä esimiehenkään kautta viedä...”

”Mutta tähän just mä ainakin kaipaisin just selkeitä sääntöjä, et mitkä on niitä asioita, mitkä esimies voi itse päättää, mitkä pitää kysyä päälliköltä tai koor dinaattorilta...”

On tärkeää, että esimiehen sijainnista huolimatta asiat hoidetaan oman esimiehen kautta. Esimies voi asiasta riippuen ohjata työntekijää itseään hoitamaan asian, mutta esimiehen on hyvä kuitenkin tietää asiasta mahdollisten epäselvyyksien vuoksi. Osastolla tehtävät mahdolliset isommat muutokset on kysyttävä ensin esimieheltä ja pienemmissä asioissa häntä tulee informoida asian suhteen. Edellytyksenä on kuitenkin, että kaikki noudattavat pelisääntöjä ja hyväksyvät ne. Kenenkään sooloilua ja pelisääntöjen omavaltaista käytöstä asioiden suhteen ei pitäisi hyväksyä ja niihin tulisi puuttua riittävän ajoissa. Haasteena onkin saada kaikille asemille samat pelisäännöt käyttöön työnteon tasalaatuisuuden ja työntekijöiden tasapuolisuuden nimissä.

”Mä näen, että jos on kauhean oma-aloitteinen ja tekee semmoista, mikä ei ole yrityksen linjan mukaista, niin ei sekään ole ihan hyvä se liiallinen oma-aloitteellisuus. Että mun mielestä kyllä semmoinen, kyllä kysyminen ja informoiminen siihen esimiehellekin, että tämmöistä on ilmassa, että voiko tätä toteuttaa tai tällä lailla.”

Eri lääkäriasemien osastoilla on tärkeää olla tarvittaessa tieto esimiehen sijaisesta ja se tulee sopia asemien kesken riittävän ajoissa. Esimerkiksi esimiehen lomalla ollessa on työntekijöillä hyvä olla esimiehen sijaisen lisäksi riittävät tiedot tehtävien hoitamiseen.

Työntekijöille tulisi myös selkeyttää, että perustyön ohella heille kuuluu myös mahdollisia vastuutehtäviä, jotka esimies voi delegoida työntekijälle hänen suostumuksellaan.

”...mutta sitten pitää selvästi sanoa, että kuka on vastuussa, kun sä olet itse pois.”

7.1.3 Johtamisosaamisen ja johtajuuden tukeminen

Esimiehet kokivat haastattelussa, että johtamisosaaminen ja johtajuuden tukeminen ovat merkittäviä asioita esimiehen jaksamisen sekä esimiestyön toteuttamisen kannalta. Tämä yläluokka jakaantui neljään eri alaluokkaan: esimiehen substanssiosaamisen merkitys, esimiehen jaksaminen, työntekijän motivointi ja esimiehen perehdytys (liite 8).

Esimiestyön muutoksen myötä kuvantamisen ja laboratorion osastot ovat saaneet esimiehen, jolla on substanssiosaamista. Esimiehet pitävät sitä hyvänä asiana ja substanssiosaamisen uskotaan lisäävän työn ymmärrystä. Tulosten mukaan muutos on kuitenkin ollut nopea eikä uusien esimiesten perehdytykseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Se on jopa paikoittain puuttunut tai ollut vähäistä. Uudet esimiehet ovat joutuneet ottamaan asioista itse selvää ja oppimaan kantapään kautta. Tämä on aiheuttanut alkuhankaluuksia esimiestyölle.

”Kyllä minä näen hyvänä sen, että on saman ammattialanedustaja se esimies, eikä se ole niin kuin jostain muualta. Se, et se ymmärtää.”

”...mä en itse tavallaan ole saanut minkäänlaista perehdytystä kun mä lähdin tähän eli tämä esimiehen perehdytys, perehdytysprosessi on vielä varmasti kehitteillä.”

”...ihan kantapään kautta.”

”...että oppii itse siihen omaan työhönsä ja omaan asemaansa.”

Esimiehet toivovat jatkossa parempaa perehdytystä. Perehdytyksessä tulisi käydä ajan kanssa läpi asioita käytännön ongelmien kautta. Olisi hyvä, jos esimiehelle olisi myös erikseen nimetty perehdyttäjä, jonka puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Esimiehen hyvän perehdytyksen edellytyksenä on kunnossa olevat resurssit perehdytysaikana ja aikaa oppia esimiestyöhön sekä esimiesasemaan. Perehdytysjakson jälkeen on hyvä kiinnittää huomiota esimiesten riittävään koulutukseen, niin ulkoisiin kuin sisäisiin, esimiehen osaamisen ja jaksamisen edistämiseksi.

”Parempi perehdytys pitäisi olla kyllä.”

*”Et joku vaikka sellainen, että sitten kun sut on valittu, niin sulla on se tietty kuu-
kausi tai kaksi, mikä on sun perehdytysaika.”*

”Ja sinulla olisi siinä... Joku jonka kanssa sitten kuljet.”

Esimiestyö on rankkaa ja onkin tärkeää kiinnittää huomiota esimiehen jaksamiseen. Esimiesten tehtävien delegointi on yksi selkeä tapa vähentää esimiesten taakkaa ja auttaa näin esimiehen omaa jaksamista. Delegointi edellyttää kuitenkin esimiehen luottamusta työntekijöidensä kykyyn hoitaa annettuja vastuutehtäviä, esimerkiksi työvuorojen toteutumien hoitaminen, sillä loppujen lopuksi vastuu on kuitenkin esimiehellä itsellään. Tässä korostuu puolestaan työntekijöiden motivointi. Motivointiin voi auttaa itsessään jo vastuun antaminen ja lisätehtävät. Nopeassa muutoksessa, jossa tämäkin esimiestyön muutos on toteutettu, on kuitenkin vaarana työntekijöiden motivaation lasku tehtävien siirryttyä esimiehelle, jolloin delegointi esimiehen jaksamisen välineenä on hankalaa toteuttaa. Esimiehen on huolehdittava työntekijöidensä riittävästä motivoinnista.

”...mutta sitten on nykyään tätä uutta, että esimies voi delegoida tiettyjä työtehtäviä.”

Vertaistuki ja verkostoituminen ovat tärkeitä välineitä esimiesten jaksamisessa. Vertaistukea olisi hyvä saada niin kahden tai useamman maantieteellisesti erillään toimivan osaston esimiehiltä kuin lääkäriaseman päälliköltä ja aseman muiltakin esimiehiltä. Vertaistuki voisi toimia asioista ja ongelmista puhumisen välineenä esimiesten kesken sekä esimiehen oman jaksamisen tukena. Säännöllinen tapaaminen esimiesten kesken ilman virallista kokousta olisi tätä varten hyvä asia.

”...sitten se kollegoitten kanssa just, että pääsee purkamaan näitä asioita. Se olisi aika tärkeä kanssa. Tämmöinen, että pystyy vaihtamaan ja saamaan ideoita, voi huomata, että samoja ongelmia voi olla muuallakin.”

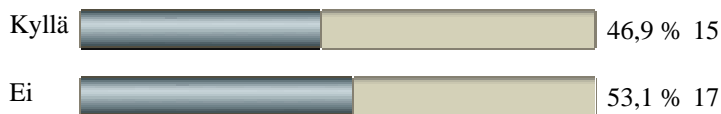
Tulosten mukaan esimiehen jaksamiseen vaikuttavat työn tuomat paineet ja ongelmat. On tärkeää muistaa, että työasiat eivät ole henkilökohtaisia eikä niistä stressin ottaminen ole kenenkään eduksi. On tärkeää pyytää tarvittaessa apua ja myöntää itselleen avun tarve. Esimies voi vaikuttaa omaan jaksamiseen palauttavien harrastusten ja toimien osalta sekä huolehtia omasta fyysisestä ja henkisestä kunnosta. Optimistinen luonne on hyödyksi. Esimiehen jaksamista voisi auttaa työnohjaus työnantajan taholta.

”...ei meidän tarvitse olla täydellisiä, me yritetään parhaamme ja usein se riittää, ettei tarvitse olla täydellinen, mekin ollaan ihmisiä.”

”Pitää varmaan olla tämmöinen optimistinen luonne, että luottaa siihen, että kaikki järjestyy ja kaikki hoituu.”

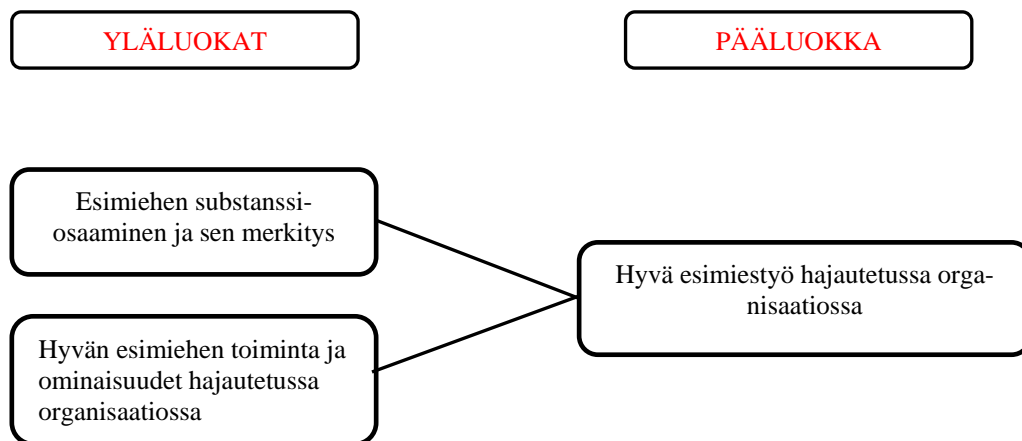
7.2 Työntekijöiden näkökulma

Työntekijöille tehtyyn kyselyyn vastasi 33 työntekijää. Kyselyyn vastanneista 15 henkilöä työskentelee työyksikössä, jossa esimies kuuluu henkilöstöresurssiin, 17 henkilöä työskentelee niin sanotussa ”etäyksikössä”. Yksi vastaajista ei ollut vastannut työpaikkaansa koskevaan kysymykseen. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Kuinka monen työntekijän esimies työskentelee samassa työyksikössä.

Työntekijöille tehdystä kyselystä muodostuivat seuraavat yläluokat liittyen hyvään esimiestyöhön hajautetussa organisaatiossa: esimiehen substanssiosaamisen ja sen merkitys sekä hyvän esimiehen toiminta ja ominaisuudet hajautetussa organisaatiossa (kuvio 5). Yläluokkien alle muodostuneet alaluokat ovat liitteessä 10. (Liite 10.)



KUVIO 5. Hyvä esimiestyö työntekijöiden näkökulmasta.

7.2.1 Esimiehen substanssiosaaminen ja sen merkitys

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipiteitään esimiehen substanssiosaamiseen liittyen (liite 6). Vastauksista nousseet asiat jakaantuivat seuraaviin alaluokkiin: substanssiosaaminen, substanssiosaamisen merkitys kommunikaation näkökulmasta sekä substanssiosaamisen merkitys esimiehen työnkuvan näkökulmasta (liite 10).

Työntekijät näkevät vain positiivisia puolia siinä, että esimiehenä on substanssiosaaja ja tämä nähdään selkeänä parannuksena. Esimies tietää ja tuntee alan sekä ymmärtää työnkuvan tuomat haasteet sekä vaatimukset. Myös työntekijöiden näkökulman tunteminen nähdään tärkeänä asiana sekä se, että esimies pystyy neuvomaan ammattiin liittyvissä asioissa ja työhön liittyvien kokemusten vaihto on sujuvaa. Esimies pystyy myös edustamaan osastoaan ja kehittämään sitä paremmin kuin muun alan esimies. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen substanssiosaaminen ei ole tärkein ominaisuus esimiehessä.

”Pelkästään hyviä asioita. Esimiehellä täytyy olla näkemys ja tuntemus yksikkönsä asioista ja olla sen alan asiantuntemus.”

Esimiehen substanssiosaamisen merkitys näkyy kommunikaation laadussa voimakkaasti. Työntekijät kokevat, että heillä on oman alan esimiehen kanssa yhteinen kieli, minkä johdosta esimiestä on helpompi lähestyä ja tulla ymmärretyksi. Myös kommunikaatio osastoon, työnkuvaan ja vastuualueisiin liittyvissä asioissa on sujuvampaa ja ongelmatapaukset ovat helpompi hoitaa. Esimiehen substanssiosaaminen mahdollistaa vertaistuen antamisen työntekijöille; tämä vaatii kuitenkin läsnäoloa lääkäriasemilla.

”Ei mitään huonoa, koen hyvänä että esimies on saman ammatin ihminen. Helpottaa kanssakäymistä ja asiat ikään kuin sujuvat paremmin, koska puhumme samaa kieltä ammattiasioissa. Hän tuntee alan.”

7.2.2 Hyvän esimiehen toiminta ja ominaisuudet hajautetussa organisaatiossa

Hyvän esimiehen toiminta ja ominaisuudet nousivat esiin aineistosta voimakkaasti (ks. kuvio 5). Tämä yläluokka jaettiin seuraaviin alaluokkiin: johtamisosaaminen, odotukset esimiehen esimiehisyyttä kohtaan, hyvän esimiehen ominaisuuksia hajautetussa organisaatiossa, esimiehen osallistuminen perustyöhön, esimieheltä odotettu läsnäolo, läsnäoloa korvaavat tekijät, viestintäkeinot esimiehen tukena ja yhteisten toimintaohjeiden tarve esimiesten tukena (liite 10).

Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla läsnä päivittäin ja osallistua arkirutiineihin. Esimiehen myös toivotaan tekevän aamu- ja iltavuoroja. Mikäli esimies lasketaan osaston resurssiin kuuluvaksi, hänen toivotaan osallistuvan perustyöhön ainakin puolipäiväisesti. Edellä mainitut kommentit ovat todennäköisesti työntekijöiltä, jotka työskentelevät työyksiköissä, joissa esimies on laskettu perustyötä tekevään hoitaja-resurssiin.

”Jos hänet lasketaan henkilökuntaan kuuluvaksi myös käytännön tasolla, niin toivoisin hänen olevan työntekijänä muiden joukossa ainakin puolipäiväisesti.”

Suurin osa vastaajista toivoo esimiehen säännöllistä läsnäoloa mahdollisimman paljon, ainakin viikoittain. Muutama vastaaja näkisi hyvänä, että esimies olisi paikalla kaksi tai kolme päivää viikossa. Ilman esimiehen läsnäoloa esimies ei voi ymmärtää työn laatua ja sujuvuutta osaston sisäisissä asioissa, vaikkakin työ osastolla sujuisi muuten ongelmitta. Viikoittainen läsnäolo mahdollistaisi kertyneistä asioista keskustelun esimiehen kanssa edellyttäen, että kiireiset asiat saadaan hoidetuksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Osa on kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen fyysistä läsnäoloa ei tarvita kovinkaan paljoa. Esimiehen kuitenkin toivottaisiin käyvän lääkäriasemalla muutaman kerran kuukaudessa. Lisäksi koetaan hyvänä asiana, että esimies osallistuu perustyöhön myös ”etäyksiköissä”.

”Toivoisin, että esimies kävisi viikoittain työpaikallani.”

”Paljon, koska työn laadun ja sujuvuuden ymmärtäminen ei ole mahdollista ilman läsnäoloa.”

Esimies osallistuu työntekijöiden mielestä tällä hetkellä perustyöhön erittäin vaihtelevasti. Osan työntekijöiden kokemusten mukaan esimies ei osallistu perustyöhön työyksikössä ollenkaan ja osan kokemusten mukaan hyvinkin paljon. Variaatioita tältä väliltä oli useita.

Esimiehen fyysinen läsnäolo ei ole aina välttämätön, kunhan hän on tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostitse ja tarvittaessa pystyy saapumaan paikalle. Tämä edellyttää, että tiimi toimii ja vastuut on delegoitu onnistuneesti. Myös sähköisen kalenterin ylläpitäminen on koettu tarpeelliseksi, jotta tiedetään esimiehen sovituista tapaamisista. Viikoittaiset palaverit ja kokoukset auttaisivat myös esimiestä saamaan tietoa yksikön toiminnasta, näissä palavereissa toivotaan aktiivista palautteen antoa. Esimiehen tulisi pi-

tää yllä jatkuvaa kontaktia ja tiedotusta, etenkin kokouksiin liittyvissä asioissa, jotta työntekijät voivat luottaa asioiden olevan hoidossa. Tiedon kulun tulee olla sujuvaa ja oikea-aikaista. Toivotaan myös, että työyksiköissä olisi tieto, kuinka esimiehen tarvittaessa tavoittaa. Esimiehen loma-aikoina olisi hyvä olla selkeästi määritelty, kuka toimii esimiehenä.

”Nykyisin tarvittaessa. Kun tiimi toimii ja vastuut on delegoitu onnistuneesti, niin enää tarvitsee tietää vain, mistä hänet saa kiinni, jos tarvitaan.”

”On hankala kun lähiesimies on näin etäinen - suhde jää eittämättä etäiseksi välillämme...jää sähköposti parhaaksi keinoksi viestittää asioista.”

”... aikaa ja mahdollisuus palaverata kaikki kertyneet asiat; kiireisimmät hoidetaan saman tien puhelimitse/sähköpostilla.”

Parhaimpina viestintäkeinoina esimiehen kanssa työntekijät pitivät avointa, kasvotusten tapahtuvaa sekä puhelimitse käytävää keskustelua, jolloin mahdollistuu reaaliaikainen kommunikointi ja mahdollisuus vastauksen saamiseen nopeasti. Myös esimiehet arvosivat tätä ”reaaliaikaisuutta”. Sähköpostit ja palaverit olivat myös monien mielestä hyviä keinoja viestinnän toteuttamiseksi. Muina keinoina mainittiin minikoulutukset, case-meetingit ja yleisesti huomioonottaminen. (Taulukko1.)

| Parhaimmat viestintäkeinot | n |
|----------------------------|-----------|
| Keskustelu, kasvotusten | 25 |
| Keskustelu, puhelimitse | 10 |
| Sähköposti | 12 |
| Palaverit | 3 |
| Minikoulutukset | 1 |
| case-meetingit | 1 |
| huomioonottaminen | 1 |
| Yhteensä mainintoja | 53 |

TAULUKKO 1. Parhaimmat viestintäkeinot työntekijöiden mielestä.

Työntekijät kaipaavat pelisääntöjen ja vastuukysymysten selkeyttämistä esimerkiksi esimiehen ja lääkäriaseman päällikön välisestä työnjaosta. Myös esimiehen työnkuvaan kaivataan selkiyttämään työn sujuvuutta. Pidetään tärkeänä, että esimies tarvittaessa delegoi selkeästi työtehtäviä työntekijöille. On tärkeää huomioda, että resurssit työyk-

sikössä ovat kunnossa eikä henkilöstövajetta ei pääsisi syntymään. Osastolla olisi hyvä tietää pääpiirteittäin esimiehelle kuuluvat työtehtävät.

”Haittana voisi ajatella olevan vielä se, ettei esimiehen työnkuva ole selkiintynyt ts. mitä häneltä voidaan oikeasti odottaa eli mitä valtuuksia hänelle on annettu.”

Työntekijöiden luottamukseen esimiestä kohtaan vaikuttavat perustyöhön liittyvä ammatillinen osaaminen sekä kokemus ja halu kehittyä ammatillisesti. Näiden toivotaan näkyvän myös kehityskeskusteluissa. Esimiehellä tulisi olla johtamisen ammattitaitoa, hyvät yhteistyötaidot ja työntekijöillä tunne siitä, että asiat ja tehtävät ovat hallinnassa sekä heidän oikeuksistaan huolehditaan ja heidät huomioidaan. Hänellä tulisi olla henkilöstöjohtamisen osaamista ja taitoa hoitaa asiat sovitusti sekä puuttua epäkohtiin rakentavasti; näitä esimiehen tulisi saada koulutuksen kautta. Esimiehen tulisi huolehtia myös työasioiden sujumisesta kaikilta osin.

”Ammatillinen osaaminen, kyky kuunnella työntekijöitä, olla vertaamatta asemia keskenään, kyky vastaanottaa ja antaa niin kiitosta kuin kritiikkiäkin. Olla avoin työntekijöiden ehdotuksille koskien esim. työtapojen muuttamista, jotta työskentely sujuisi joustavammin.”

”Että hän on alani asiantuntija, vastuuntuntoinen ja tuntee alaisensa hyvät ja huonot puolet. Hän antaa vastuuta alaisilleen ja tietää, että yksikkö toimii ammattitaitoisesti ja osaavasti.”

Esimiehen tulee ottaa vastuuta työyksiköidensä asioiden hoidosta ja jakaa vastuuta työntekijöilleen heidän kanssaan asiasta sopien, näin kaikki ovat motivoituneita joustamaan tilanteen niin vaatiessa. Työntekijöiden tulisi voida luottaa, että asiat hoidetaan sekä esimies tukee osaston pyrkimyksiä mahdollisimman hyvän palvelun toteuttamiseksi ja työyksikön kehittämiseksi. Esimiehen tulisi olla avoin työntekijöiden ehdotuksille työtapojen mahdollisesta muuttamisesta: antaa tilaa ammattilaiselle.

”Asioiden hyvä hoito (= asiat ovat hänellä hanskassa) ja eteenpäin vieminen.”

Esimiehen tulee olla hyvän työilmapiirin luoja. Työilmapiiriin tulee olla turvallinen ja sitä on hyvä kehittää tarpeen vaatiessa. Esimiehen tulisi kehittää myös yhteistyötä ja yhteishenkeä yhteistyöyksiköiden kesken, mutta muistaa ketjumaisuuden ohella myös osastojen omaleimaisuus. Osaston asioista tiedottaminen on tärkeää hoitaa säännöllisesti ja kattavasti sekä mahdollisista muutoksista on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa heti tarpeen vaatiessa. Luottamusta esimieheen lisää myös esimiehen läsnäolo, jolloin työntekijällä on tunne esimiehensä tuntemisesta.

”Kuten luottamukseen yleensäkin ihmisiä kohtaa; rehellisyys, sovitusta kiinni pitäminen, ei turhia lupauksia jne.”

”Asioiden hoito ja niistä ilmoittelu. Vastuunotto niin että voidaan luottaa työyksikössä, että asiat ovat hoidossa. Nyt luottamus on kyllä aika hataralla pohjalla.”

Esimiehen luotettavuuteen vaikuttavia asioita oli paljon. Yleisimmin esimiehen luotettavuuteen vaikuttaa työntekijöiden mielestä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu eri yksiköiden ja henkilöiden välillä. Muita tärkeitä ominaisuuksia esimiehellä on luotettavuuden kannalta kyky organisoida, kuunnella ja hahmottaa kokonaisuuksia sekä olla avoin ja rehellinen. Esimiehen on oltava myös luottamuksen arvoinen, joustava, johdonmukainen, helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa oleva sekä esimerkillinen. Hänen tulee olla tehokas, vastuuntuntoinen, kannustava ja rauhallinen. Hänen tulee omata hyvät keskustelutaidot ja olla aidosti kiinnostunut perustyöstä. Hänellä tulee olla lisäksi kykyä antaa ja vastaanottaa niin kiitosta kuin kritiikkiäkin. Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita on mainittu useammin kuin kerran on luetteloitu taulukkoon kaksi. (Taulukko 2.) Lisäksi kerran mainittiin dialogisuus, helposti lähestyttävyyys, rehellisyys, hankaliin asioihin tarttuminen, aktiivisuus, johdonmukaisuus, itsenäisyys, myönteisyys, kiinnostuneisuus, tehokkuus, rauhallisuus, vastuullisuus, sosiaalisuus sekä täsmällisyys.

| Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät | n |
|-------------------------------------|-----------|
| Oikeudenmukainen kohtelu | 15 |
| Tasapuolinen kohtelu | 15 |
| Tavoitettavuus | 9 |
| Hyvät tiedotuskäytännöt | 6 |
| Hyvä organisointikyky | 5 |
| Joustavuus | 4 |
| Jämäkkyys | 3 |
| Kyky nähdä kokonaisuuksia | 3 |
| Avoimuus | 2 |
| Ammattitaito | 2 |
| Delegointikyky | 2 |
| Alaisiin luottaminen | 2 |
| Yhteensä mainintoja | 68 |

TAULUKKO 2. Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät.

Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät olivat vastaavia kuin työntekijöiden odotukset esimiehiä kohtaan. Kyselyn mukaan työntekijät odottavat esimieheltään luotettavuutta, esimerkillisyyttä, tasapuolisuutta, kykyä organisoida ja oikeudenmukaisuutta, hyvää ammattitaitoa sekä tukea ja kannustamista. Työntekijöiden odotuksia, joita oli mainittu useammin kuin kerran on luetteloitu taulukkoon kolme. (Taulukko 3.) Esimieheltä odotetaan lisäksi jämäkkyyttä, avoimuutta, aktiivista otetta, asioiden hallintaa, rehellisyyttä, avointa tiedottamista, hyvän yhteishengen säilyttämistä, innovatiivisuutta, työaika-autonomian säilyttämistä, sovitusta asioista kiinni pitämistä, joustavuutta, hyvää yhteistyötä, puolueettomuutta, taitoa opastaa, rehtyyttä sekä yhdessä tekemistä. Nämä odotukset olivat kyselyssä mainittu kerran.

”Tasapuolinen ja oikeudenmukainen työntekijöiden kohtelu. Luotettavuus. Sopimuksista kiinni pitäminen ja sopimusten toteuttaminen.”

| Odotukset esimiestä kohtaan | n |
|-----------------------------|-----------|
| Tasapuolisuus | 10 |
| Luotettavuus | 7 |
| Kyky organisoida | 4 |
| Hyvä ammattitaito | 3 |
| Tuki | 3 |
| Oikeudenmukaisuus | 3 |
| Esimerkillisyys | 2 |
| Kannustavuus | 2 |
| Yhteensä mainintoja | 34 |

TAULUKKO 3. Odotukset esimiestä kohtaan.

Hyvän esimiehen tulee olla läsnä, helposti lähestyttävä, keskustelutaitoinen, huumorintajuinen, empaattinen, kannustava ja hyvän työilmapiirin luoja. Hänen tulee ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet ja kehitysehdotukset sekä omata kykyä liittää asemat yhteneväisiksi.

”Lähiesimiehen pitää tehdä itsensä tutuksi alaisilleen ja omata hyvät yhteistyötaidot, sillä kahden tai useamman yksikön ujuttaminen samaan muottiin toteuttamaan tätä ketjumaisuutta vaatii laajaa tietoa ja yrityksen toimintatapojen tuntemusta.”

7.3 Tulosten yhteenveto

Esimiehet ja työntekijät pitivät selkeänä parannuksena entiseen, että esimiehillä on substanssiosaamista: esimies tuntee alan sekä ymmärtää työntekijöiden näkökulman. Esimiehet ja työntekijät kokivat, että substanssiosaaminen parantaa kommunikaation laatua sekä mahdollistaa vertaistuen esimiehen ja työntekijän välillä. Työyksikön kehittäminen on myös helpompaa, kun esimies tuntee alan vaatimukset. Esimiehen substanssiosaamisen merkitys tuli esille myös Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010: 48) tutkimuksessa.

Esimiehen tehtävänä on auttaa ja luoda työyksiköiden toiminnalle edellytyksiä. Kyselyn ja haastattelun tulokset työntekijöiden odotuksista olivat hyvin samankaltaisia. Työntekijät odottivat esimiehiltä luotettavuutta, tasapuolisuutta, organisointikykyä, oikeudenmukaisuutta sekä esimerkillisyyttä. Esimiehen tulee olla myös helposti lähestyttävä, keskustelutaitoinen ja luoda hyvä työilmapiiri. Vastaaviin tuloksiin päätyi myös Aspelund (2007: 55, 58, 63–64). Työntekijät odottivat esimieheltä säännöllistä läsnäoloa ja osallistumista perustyöhön kaikissa vastuuyksiköissään.

Esimiehen läsnäolon merkitys tuli selkeästi esiin niin työntekijöiltä kuin esimiehiltäkin. Samaan kiinnitti huomiota Makkonen tutkimuksessaan (2009: 34–36). Aspelund taas huomasi tuloksissaan, ettei jatkuvaa läsnäoloa pidetä tarpeellisena, mutta esimiessuhteen todettiin jäävän etäiseksi toimittaessa hajautetussa organisaatiossa (2007: 51–53). Hertel ym. (2005: 85) toteavat kasvokkaisen kontaktin puutteen suureksi haasteeksi. Opinnäytetyössä esimiesten läsnäoloon kohdistuvat odotukset olivat hyvin vaihtelevat, mutta läsnäoloa kuitenkin odotettiin. Esimiehet haluavat myös itse olla läsnä työyksiköissään, sillä sen ajatellaan auttavan arjen näkemistä osastoilla sekä työn hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Läsnäolo on haaste ja sitä vaikeuttaa esimiehen toimiminen resurssina omalla kotiasemallaan. Myös asemien hajanaisuus on haaste esimiestyölle ja se tuli ilmi sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Toimintaa tulisi kehittää ketju-
maisemmaksi eri asemien omaleimaisuus muistaen. Yhteisesti myös toivottiin selkeämpiä pelisääntöjä toiminnan toteuttamiseksi jatkossa.

Luottamuksen ja arvostuksen syntymiseen vaikuttaa se, että esimies ja työntekijä tuntevat toisensa. Luotettavuutta lisääviä ominaisuuksia ja toimia tuli työntekijöiltä paljon. Työntekijöiden luottamukseen esimiestään kohtaan vaikuttaa muun muassa oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, ammatillinen osaaminen, kokemus, hyvät yhteistyötaidot,

esimerkillisyys, avoimuus sekä rehellisyys. Samankaltaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan sai Aspelund (2007: 55, 58, 63–64).

Viestinnän merkitys korostuu hajautetussa ympäristössä toimittaessa. Tärkeä osa viestintää on oikean viestintävälineen käyttö. Etäisyydestä huolimatta keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä ovat tärkeitä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin mielestä ja niille tulisi järjestää aikaa. Esimies–alaisyhteistyön tärkeyden huomasi myös Sivunen (2007: 123–125, 220) tutkimuksessaan. Muita hyviä viestintävälineitä ovat puhelin ja sähköposti, jotka edellyttävät, että esimiehellä on käytössään työpiste jokaisessa yksikössä. Osa esimiehistä kokikin, ettei työpistettä tällä hetkellä välttämättä löydy. Kokoukset ovat oleellinen osa hyvää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Kokousten merkitys ilmeni molemmista tutkittavista ryhmistä, mutta suuremman painoarvon asialle antoivat esimiehet. He kokevat kokousten olevan hyvä keino vuorovaikutteiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa ja tilaisuutena jakaa informaatiota heille. Kokoukset nähtiin myös hyvänä kanavana viedä viestiä eteenpäin niin asema- kuin erityisalatason tasolle. Myös Hertel ym. (2005: 77, 82), Léman (2007: 139), Makkonen (2009: 34, 39–40) ja Aspelund (2007: 50) päätyivät samankaltaisiin tuloksiin. Hyvänä osana viestintää on molemminpuolinen suullinen palautteenanto niin esimiehen kuin työntekijöiden toimista sekä kirjallinen palautteenanto sähköpostiviestin perille menosta.

Selkeiden pelisääntöjen puuttuminen nousi esiin niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Linjauksia toivottiin esimiesten, aluejohtajien, asemanpäälliköiden ja kehittämisspäälliköiden työnjakoon, ketjumaisuuden vahvistamiseen, selkeästi esimiehen töihin ja niihin, jotka voi delegoida työntekijöille sekä henkilöstön kiertoon. Näin tiedettäisiin vastuiden ja valtuuksien jakaantuminen sekä helpotettaisiin arjessa toimimista. Etenkin esimiehet ajattelevat, että pelisäännöt auttavat tasalaatuisuuteen asemien kesken. Tavoitteiden määrittely ja niistä keskustelu korostuvat hajautetusti työskennellessä myös Sivusen (2007: 122) mukaan, jotta eri yksiköt toimisivat samojen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Hertel ym. (2005: 82) mainitsevat tiimien tarvitsevan ohjausta ja rakennetta.

Esimiehet kokivat, että heidän perehdytyksensä oli jäänyt puutteelliseksi. Hertel ym. (2005: 82) havaitsivat myös, että perehdytys hajautetun organisaation johtamiseen jää usein riittämättömäksi. Asioista oli jouduttu ottamaan itse selvää ja oppimaan kantapään kautta. Jatkossa toivottiin nimettyä perehdyttäjää, aikaa sekä resursseja oppia esimies-

työhön ja esimiesasemaan. Esimiehet uskovat jatkokoulutusten edesauttavan osaamista ja jaksamista esimiestyössä.

Esimiestyö vaatii aikaa ja hyvää ajanhallintaa sekä rauhaa tehtävien tekemiselle. Aikaa vieviä asioita ovat muun muassa henkilöstöasiat, työvuorosuunnittelu sekä lukuisiin kokouksiin osallistuminen ja ajan järjestäminen niille. Samaan päätyi myös Makkonen tutkimuksessaan (2009: 35, 41). Vaihtoehtoina ajanhallintaan esimiehet näkivät etätyömahdollisuuden ja tehtävien delegoinnin työntekijöille. Ajateltiin myös, että delegoitujen tehtävien hoitamiseen on järjestettävä erikseen aikaa työntekijöille. Esimiehet kokevat, että toiminnan organisoinnin kannalta heidän tulee tietää ja seurata osastojen haasteellista resurssitilannetta. He uskovat, että resurssien järjestämistä helpottavat työntekijöiden valmius kiertää yhteistyöyksiköiden välillä. Pääasiassa työntekijät ovat valmiita kiertämiseen ja kokevat sen hyvänä mahdollisuutena kehittää ammattitaitoa ja nähdä eri asemien toimintaa sekä kollegoita. Osa työntekijöistä piti kuitenkin kiertämistä asemien välillä stressaavana. Hyvänä asiana pidettiin työntekijöiden mukaan esimiehen antamaa esimerkkiä kiertämisessä.

Esimiehet kokevat, että heidän jaksamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Esimiehen jaksamista tukee heidän kokemustensa ja uskomustensa mukaan tehtävien delegointi, vertaistuki, verkostoituminen sekä omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Makkonen (2009: 35, 41) ottaa omassa tutkimuksessaan myös kantaa esimiehen jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehet pitivät tärkeänä taitona, että osaa pyytää tarvittaessa apua ja myöntää itselleen avun tarpeen.

8 HYVÄ ESIMIESTYÖ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA - OSAAMISPROFIILI LÄHIESIMIEHILLE

Osaamisprofiilin teko koostui kartoitusvaiheessa kerätystä teoretiedosta, haastattelun ja kyselyn tuloksista sekä työn prosessointivaiheesta eli esimiesten purkutilaisuudesta. Osaamisprofiilin tekoprosessiin osallistuivat opinnäytetyön ohjaaja yrityksen puolelta sekä henkilöstön kehittämispäällikkö. Lisäksi osaamisprofiilia ovat voineet kommentoida yrityksen kahden tai useamman osaston esimiehet.

8.1 Prosessointivaihe: osaamisprofiilin ideointi

Haastatteluun osallistuneille esimiehille järjestettiin erillinen purkutilaisuus, jossa ideointiin osaamisprofiiliin tulevia asioita. Mukana oli myös yrityksen edustajana lännen alueen aluejohtaja, joka toimi myös opinnäytetyön ohjaajana. Tilaisuudessa käytiin läpi opinnäytetyötä varten kerätty teorian tieto sekä esimiesten ryhmähaastattelun ja henkilöstön web-kyselyn tulokset. Tilaisuudessa käytettiin mukailen esimiehille jo haastattelusta tuttua 8x8-ideointimenetelmää. Haastattelun ja kyselyn tulosten perusteella nostettiin valmiiksi kahdeksan teemaa, joiden ympärille esimiehet ideoivat osaamisprofiiliin tulevia asioita. Teemoiksi muodostuivat ajanhallinta esimiestyössä, esimiehen perehdyttäminen ja koulutus, esimiehen jaksaminen, yhteiset pelisäännöt ja niiden kehittäminen, esimiehen läsnäolo, viestinnän toteuttaminen, esimiestyön ja perustyön yhteensovittaminen sekä työntekijöiden merkitys. Esimiehiltä tulleet ideat kirjattiin näiden teemojen ympärille.

1. Teemaan *ajanhallinta esimiestyössä* esimiehet nostivat tärkeinä asioina priorisointitaidot, suunnitelmallisesti ajan järjestäminen esimiestyölle, ajan tasapuolinen jakaminen asemien välillä sekä oman esimiestyön arvostaminen. Esille nousi myös kokonaisuuksien hallinnan merkitys, delegointitaidot ja sähköisen kalenterin hyödyntäminen, jolloin avautuu työntekijöille mahdollisuus nähdä esimiehen menot. Ajatuksia herättivät resurssitilanteet ja työvuorojärjestelyt asemien kesken. Matkapuhelimen käyttö ja intranetin hyödyntäminen koettiin tärkeinä. Lisäksi keskusteltiin etätöiden mahdollisuudesta esimiestyön hoidossa.
2. *Esimiehen perehdyttäminen ja koulutus* teemaan nousi isona asiana uuden esimiehen perehdyttäminen; mahdollisen perehdytysohjelman ja -lomakkeen kehittäminen, erillinen informaatiotilaisuus uusille esimiehille, nimetty perehdyttäjä, aikaa perehtymiseen sekä perehdytyksen seuranta. Lisäksi erityisesti toivottiin hajautetusti työskentelevien esimiesten tehtäväkuvan läpikäymistä. Esimiehet uskoivat mentoroinnin tuovan tuntemusta ja lisäarvoa hajautetussa organisaatiossa toimimiseen. Esimiestyön kannalta pidettiin tärkeänä mahdollisuutta koulutautua joko yrityksen sisäisissä tai ulkopuolisen tahon järjestämissä koulutuksissa.

3. *Esimiehen jaksamisen* kannalta tärkeänä nähtiin aito kiinnostus esimiestyön tekemiseen sekä levosta ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen. Vertaistuki ja verkostoituminen koettiin merkityksellisinä esimiestyössä kehittymisen ja jaksamisen kannalta. Muita esimiehen jaksamiseen vaikuttavina asioina nousi työajasta kiinni pitäminen, asemien päälliköiden tuki sekä priorisointitaidot.
4. Teemaan *yhteiset pelisäännöt ja niiden kehittäminen* esimiehet nostivat ketju- maisista toimintatavoista kiinnipitämisen ja ajantasaisten ohjeiden päivittämisen intranetiin. Esimiehen, asemanpäällikön ja kehittämisspäällikön tehtäviin toivottiin selkeyttämistä.
5. *Esimiehen läsnäolossa* tulisi kiinnittää huomiota tasapuolisuuteen ja suunnitelmallisuuteen sekä esimiehen saavutettavuuteen kaikille työntekijöilleen. Esimiehet kokevat, että läsnäolo asemilla on tärkeää ja tarpeellista. Työntekijöillä tulisi myös olla tieto esimiehen sijaisesta sekä tapaamisten ajankohdista.
6. *Viestinnän toteuttamisessa* nähtiin tärkeinä yhtäaikaisuus, oikea-aikaisuus, nopeus, avoimuus sekä oikeanlainen suullisen ja kirjallisen viestinnän suhde. Viestinnässä voisi käyttää hyödyksi ns. viikkotiedotteita ja mahdollisesti tulevaisuudessa intranetin ryhmätyötiloja. Teknologian tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen viestinnässä koettiin tärkeänä hajautetussa ympäristössä työskennellessä.
7. *Esimies- ja perustyön yhteensovittaminen* nähtiin haastavana sekä suunnitelmallisuutta ja aikaa vaativana. Kuitenkin esimiehet kokivat esimiestyön olevan päätyö. Hyvänä toimintatapana nähtiin esimiestyön ja perustyön selkeä erottaminen; mahdollistaa keskeytyksettömän esimiestyön sekä laadukkaan perustyön.
8. *Työntekijöiden merkitys* on suuri hajautetussa ympäristössä työskennellessä. Hyviä tiimityö- ja alaistaitoja pidettiin tärkeinä ja niitä tulisi edelleen kehittää. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijöiden ammattitaitoa, arvostaa ja luottaa työntekijöihin sekä huolehtia työhyvinvoinnista. Esimiehen työnkuvaan koettiin kuuluvan työntekijöiden motivointi, sitouttaminen ja vastuuttaminen sekä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja erilaisuuden hyväksyminen. Lisäksi niin esi-

miehillä kuin työntekijöilläkin tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta.

8.2 Hajautetun esimiestyön osaamisprofiili

Esimiehille suunnatun ideointitilaisuuden jälkeen aloitettiin varsinaisen osaamisprofiilin prosessointi, johon osallistuivat yrityksen puolelta kuvantamisen kehittämispäällikkö ja opinnäytetyön ohjaajana toimiva lännen alueen aluejohtaja. Osaamisprofiili toteutettiin samalle pohjalle kuin yrityksessä jo olevat osaamisprofiilit. Se tulee olemaan liite yleiseen esimiesten osaamisprofiiliin ja siinä otetaan huomioon vain ne asiat, jotka koskevat työskentelyä hajautetussa organisaatiossa. Pois on puolestaan jätetty ne asiat, jotka ovat jo mainittuina esimiesten osaamisprofiilissa.

Osaamisprofiilin tekeminen aloitettiin määrittelemällä tärkeimmät yhteiset osaamisalueet ja hyvät käytännöt hajautetussa organisaatiossa toimiville esimiehille. Osaamisalueet ja hyvät käytännöt muodostuivat prosessointivaiheessa ja kartoitusvaiheessa kerätyn tiedon pohjalta. Osa osaamisalueista ja hyvistä käytännöistä nousivat haastattelu- ja kyselyaineistoista. Osaamisalueet ja hyvät käytännöt avattiin konkreettiseen muotoon, jotta osaamisprofiilista olisi mahdollisimman paljon hyötyä ja se toimisi selkeänä työvälineenä esimiehille sekä heidän osaamisten arvioinnin välineenä. Osaamisten kuvaukset pitävät sisällään selkeitä toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä.

Aineistosta esiinnousseet osaamisalueet ovat osaamisprofiilissa kategorisoitu kuuteen ryhmään: yrityksen yhteiset osaamiset, johtamistaidot, henkilöstön johtaminen, esimiehen itsensä johtaminen, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Hyvät käytännöt ovat osaamisprofiilissa omina kategorioinaan: läsnäolo, osaston yhteiset tavoitteet, tiedottaminen ja kommunikaatio, kollegiaalisuuden hyödyntäminen ja kokoukset. Osaamisprofiilissa osaamisten ryhmät ovat samoja kuin esimiesten osaamisprofiilissa.

1. *Yrityksen yhteiset osaamiset* -ryhmään kuuluvat esimiesten osaamisprofiili ja johtamisjärjestelmän- sekä hankintaprosessin kuvaukset. Esimiesten osaamisprofiili on otettu mukaan yhdeksi osaamisalueeksi, koska opinnäytetyön tuotosena tehty osaamisprofiili täydentää sitä hajautetussa organisaatiossa työskente-

levien esimiesten osalta. Sekä haastattelusta että kyselystä nousi esiin tarve kehittämispäällikön, aseman päällikön ja esimiehen toimenkuvien selkiyttämiseksi. Tämän vuoksi yhdeksi osaamisalueeksi laitettiin yrityksen uusi johtamisjärjestelmän kuvaus, mikä sisältää tiivistetyn kuvauksen yrityksen johtamisjärjestelmästä, organisaatiosta sekä asioiden valmistelu- ja päätösvaltuuksista. Osaamisprofiiliin laitettiin lisäksi hankintaprosessin kuvaus täydentämään johtamisjärjestelmää. Siihen on laitettu osaamisen kuvauksen lisäksi kaikkien edellä mainittujen osaamisten kohdalle linkki, josta saa intranetin kautta auki kyseisen dokumentin.

2. *Johtamistaidot* -ryhmään on laitettu osaamisiksi esimiestyön ja perustyön yhteensovittaminen ja näihin ajan järjestäminen, perustyöhön osallistuminen, työtehtävien delegoiminen sekä esimiehen oma koulutus ja johtamistaitojen kehittäminen. Esimiehen on resurssitilanteen mukaisesti järjestettävä säännöllisesti aikaa esimiestyölle perustyön lomassa ja informoitava työntekijöitä esimiestyöhön siirtymisestä. Hänen olisi tärkeä osallistua perustyöhön kaikissa työyksiköissä lisätäkseen työntekijöiden ja yksiköiden tuntemista tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus huomioon ottaen.
3. *Henkilöstöjohtamisen* ryhmään osaamisiksi muodostui esimiehen saavutettavuus, osaamisen kehittäminen ja alaistaitojen vahvistaminen sekä työyhteisön ilmapiirin ylläpitäminen. Säännöllisen läsnäolon ohella esimiehen on oltava työntekijöiden saavutettavissa ainakin puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Lisäksi työntekijöillä on oltava tieto esimiehen sijainnista. Esimiehen olisi hyvä kannustaa työntekijöitä hyviin alaistaitoihin selkiyttämällä perustehtävä ja tavoitteet, antamalla työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään, kertomalla selkeästi odotuksista sekä kannustamalla työntekijöitä vaikuttamaan.
4. *Esimiehen itsensä johtaminen* sisältää työtehtävien priorisoinnin, työajasta kiinni pitämisen ja itsensä tuntemisen merkityksen. Esimiehen on osattava priorisoida tärkeät työtehtävät yksiköiden tarpeet huomioiden sekä siedettävä keskeneräisyyttä muissa asioissa. Delegointi ja priorisoiminen edesauttavat esimiestä työajasta kiinni pitämisessä sekä jaksamisessa.

5. *Vuorovaikutus- ja viestintätaidot* -ryhmä koostuu viestintävälineistä, niiden käytöstä ja tiedottamisesta. Oikean viestintävälineen käyttö vaatii esimieheltä teknisiä taitoja sekä näkemystä tarjolla olevista viestintävälineistä ja niiden käytöstä. Viestinnässä korostuu yhtäaikainen, nopea ja avoin molemminpuolinen tiedottaminen. Jokaisessa yksikössä tulisi olla yhteneväiset kokouskäytännöt ja työntekijöitä tulisi kannustaa esittämään toiveita kokouksissa käsiteltävistä asioista.
6. *Työhyvinvoinnin johtaminen* -ryhmä sisältää osaamisina työskentelyilmapiirin, osallistamisen sekä työntekijöistä ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Hyvää työskentelyilmapiiriä luodakseen yksiköihin esimiehen tulee toimia jämäkästi, oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti; työtehtävät ja vastualueet on hyvä jakaa tasaisesti yksiköiden ja työntekijöiden kesken. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista tasapuolisesti, työhyvinvoinnista ja työskentelyolosuhteista.
7. Esimiehen tulee huolehtia riittävästä läsnäolosta vastuuasemillaan ja käydä niissä riittävän usein sekä sopia käynneistään etukäteen työntekijöiden kanssa. Lisäksi ajan järjestäminen keskusteluille tasapuolisesti asemien kesken on tärkeää.
8. Esimiehen tulee luoda ja kehittää pelisäännöt ja toimintamallit yhdessä työntekijöiden kanssa; sovitut kokouskäytännöt, työ- ja käyttäytymistavat sekä erilaiset viestintäkeinot. Esimiehen olisi hyvä aika ajoin varmistaa myös yhteisesti sovitujen tavoitteiden toteutuminen.
9. Esimiehen tulee tietää, mitkä asiat tiedotetaan sähköpostilla ja mitkä asiat tulisi käydä läpi kasvoitusten. Lisäksi esimiehen tulee toimia esimerkkinä ja kannustaa työntekijöitä hyvään kommunikaatioon huomioiden etäisyyden tuomat haasteet.
10. Esimiehen olisi hyvä tuntee yrityksen muut esimiehet ja ylläpitää verkostoja heihin vertaistuen mahdollistamiseksi.
11. Esimiesten tulisi osallistua koordinointi- ja osastokokouksiin. Lisäksi esimiehen tulee järjestää osastoilla säännölliset tiimipalaverit työntekijöiden kuulemiseksi ja osaston toiminnan kehittämiseksi sekä mahdolliset viikoittaiset nipsaukset; pienempi kokous ajankohtaisista asioista.

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö tehtiin pääkaupunkiseudulla toimivalle yksityiselle terveystalveta tuotavalle yritykselle tukemaan hajautettua lähiesimiestyötä. Organisaatiomuutoksen jälkeen yrityksessä toimii lähiesimiehinä substanssiosaajat lähes kaikilla ammattiryhmillä. Laboratorion ja kuvantamisen lähiesimiehistä osalla on alaisuudessaan useampia osastoja, jotka sijaitsevat maantieteellisesti erillään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea yrityksen kehittämisprosessia tuottamalla osaamisprofiili lähiesimiehille, jotka vastaavat useammasta osastosta. Työn tavoitteena oli yhtenäistää hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteita yrityksessä.

Opinnäytetyöprojekti sujui suunnitellusti. Haasteelliseksi opinnäytetyön teki siihen käytettävän ajan vähyys sekä opinnäytetyön tekijöiden sekä siihen osallistuvien esimiesten yhteisen ajan löytäminen. Toisena haasteena oli hyvän ja osuvan lähdemateriaalin löytäminen. Löydetty kirjallisuus aiheesta sekä aikaisemmat tutkimukset liittyivät kuitenkin aiheeseen ja ne toimivat hyvin opinnäytetyössä käytettyjen mittareiden luomisessa sekä osaamisprofiilin teossa.

Opinnäytetyön lopputuloksena saatu osaamisprofiili pitää sisällään konkreettisia asioita; osaamisja hyviä käytäntöjä. Sen pyrkimyksenä on antaa kattava ohjeistus esimiehille, joilla on useampi osasto alaisuudessaan, yhdessä yrityksessä jo käytössä olevan esimiesten osaamisprofiilin kanssa. Osaamisprofiilia tehdessä oli tärkeää, että siinä sekä yrityksen esimiesten osaamisprofiilissa olevat asiat eivät mene päällekkäin ja jokaisessa osaamisessa ja hyvässä käytännössä on otettu huomioon nimenomaan tehtävä toimia useamman osaston esimiehenä. Tulevaisuudessa jääkin nähtäväksi, onko osaamisprofiili esimiesten käytössä ja miten se yrityksessä otetaan huomioon.

9.1 Opinnäytetyössä käytetyn prosessin arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin prosessinomaisesti toiminnallista tutkimusmenetelmää käyttäen. Toiminnallinen menetelmä oli sopiva opinnäytetyössä käytettäväksi, koska tarkoituksena oli työn kehittäminen yhdessä työtä tekevien kanssa. Työ toteutettiin tiiviissä yhteistyössä esimiesten kanssa. Lisäksi opinnäytetyössä otettiin huomioon työntekijöiden näkökulma asiaan.

Toimintatutkimuksen puolestapuhujat ovat todenneet, että kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yleistämistä tärkeämpää. Myös lukijalle jätetään vastuuta lukemastaan: mitä tutkimus antaa omaan tilanteeseen ja miten voin sitä hyödyntää. (Syrjälä 1995: 53.) Toimintatutkimukseen menetelmänä kohdistuu myös kritiikkiä: tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu ja spesifi, tutkimusjoukko on rajoitettu eikä sitä voida kutsua edustavaksi, muuttujia ei pystytä kontrolloimaan eivätkä tulokset ole yleistettävissä. (Metsämuuronen 2008: 32.) Opinnäytetyö on tehty vastamaan kohdeyrityksen tarpeita. Materiaali on yleistettävissä olevaa tietoa, joten sitä voidaan esimiesten ja työntekijöiden kokemusten osalta käyttää vastaavissa tutkimuksissa. Itse osaamisprofiili on tarkoitettu vain kohdeyrityksen käyttöön ja sitä ei julkaista.

Opinnäytetyö sisälsi sovellettuina toimintatutkimuksessa käytetyt kartoitus-, prosessointi- ja sitoutumisvaiheet sekä toiminnan suunnittelun. Työn ulkopuolelle rajattiin toiminnallisen tutkimuksen viimeiset vaiheet eli itse toiminta, arviointi ja hyväksymisvaihe. (Syrjälä 1994: 49–50.)

Kartoitusvaihe aloitettiin yrityksen tarpeiden ja toiveiden selvittämisellä. Se ohjasi kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymistä. Yrityksen puolelta haluttiin saada lisää informaatiota hajautetussa organisaatiossa työskentelystä sekä kuulla esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia asiasta. Kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen aineistohaku rajattiin koskemaan vain hajautettuja organisaatioita. Opinnäytetyössä kartoitettu kirjallisuus toimii myös teoriatietopohjana hajautetussa esimiestyössä toimiville esimiehille yrityksen sisällä. Kartoitusvaiheeseen kuului esimiesten ryhmähaastattelun ja henkilöstön kyselyn toteuttaminen.

Haastattelurungon luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan esihaastattelulla, joka toteutettiin yhdelle yrityksen aluejohtajista. Esihaastateltavana oli aluejohtaja, joka toimii alueensa lääkäriasemien päälliköiden esimiehenä. Esihaastattelu koettiin tärkeäksi haastattelurungon toimivuuden ja johdonmukaisuuden testaamisen lisäksi myös kokemuksen ja varmuuden antajana varsinaiseen haastattelutilanteeseen. Vaikka esihaastattelu toteutettiin yhdelle haastateltavalle ryhmän sijaan, uskotaan esihaastattelun onnistuneen antamaan haluttu lopputulos.

Varsinaiseen haastatteluun vaikutti ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne. Ryhmähaastattelun uskotaan antaneen monipuolisemman aineiston vuorovaikutteisuuden ansiosta kuin yksilöhaastattelun. Koska järjestelmä oli yrityksessä vielä uusi, antoi haastattelu samalla tilaisuuden koota ensimmäistä kertaa samoja haasteita kohtaavat esimiehet keskustelemaan heidän työhönsä vaikuttavista erityistekijöistä. Haastatteluun osallistuvat esimiehet olivat uusia hajautetun esimiestyön parissa, joten se on vaikuttanut heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa haastattelun suhteen.

Ryhmähaastattelun antama aineisto oli laaja ja keskustelu tilaisuudessa soljui hyvin teemasta toiseen ilman, että haastattelijajoutui kovin paljon viemään haastattelua eteenpäin. Haastattelussa toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi haastattelijana ja toinen tarkkailijana, joka kirjasi kaiken oleellisen ylös haastattelun aikana. Koska toinen toimi esimiehenä kahdelle eri osastolle ja toinen oli henkilöstöön kuuluva, päätettiin, että haastattelun lopputuloksen luotettavuuden kannalta henkilöstöön kuuluva toimii haastattelijana ja esimiehenä toimiva tarkkailijana. Tällä esitettiin, etteivät haastattelijan oma-kohtaiset kokemukset vaikuttaneet haastattelun lopputulokseen.

Esimiesten haastattelurunko ja henkilöstön kysely olivat vastaavat ja niissä selvitettiin samoja asioita, mutta eri näkökulmasta. Ennen varsinaista esitestausta henkilöstön kysely testattiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta. Tämän testauksen myötä kysymysten järjestystä ja muutamien kysymysten sanamuotoja muokattiin. Varsinainen esitestaus suoritettiin kolmelle lääkäriaseman päällikölle; heidän esimiehenään toimii aluejohtaja. Esitestaukseen saatiin mahdollisimman vastaava tilanne kuin varsinaisessa kyselyssä. Esitestaus sujui hyvin eikä suurempia ongelmia havaittu kyselyrungossa; kysymykset mittasivat haluttua asiaa. Varsinainen kysely toteutettiin sähköpostitse lähetetyn linkin avulla. Ennen vastausajan loppumista työntekijöille lähetettiin muistutusviesti vastausprosentin nostamiseksi ja luotettavamman tuloksen takaamiseksi.

Molemmat aineistot analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysin luotettavuuteen vaikutti, että sitä oli tekemässä kaksi henkilöä. Koko analyysivaiheen ajan aineisto herätti paljon keskustelua. Mielenkiintoista oli, että molemmista aineistoista nousi toisiaan vastaavat luokat. Asiaan on voinut vaikuttaa, että ensin toteutettiin haastatteluaineiston analyysi ja sen jälkeen kyselyaineiston analyysi. Analyysejä tehdessä pyrittiin kokoajan erottamaan aineistot eikä kyselyaineiston analyysiä tehdessä palattu kertaakaan haastattelusta aikaiseksi saatuun luokitteluun. Aineistojen analyysin

aikana oli monesti hankalaa pitäytyä puhtaasti tutkijan roolissa, sillä työyhteisö oli tuttu ja aineistoa vertasi helposti omaan tilanteeseen. Tähän auttoi kuitenkin se, että tekijöitä oli kaksi; toinen pystyi tarvittaessa huomauttamaan oikeassa roolissa pitäytymisestä. Tekijöiden kuuluminen työyhteisöön ei uskota vaikuttaneen tutkimukseen.

Prosessointivaihe toteutettiin järjestämällä esimiehille erillinen tilaisuus, jossa heidän kanssaan käytiin läpi kerätty teoretieto sekä haastattelun ja kyselyn tulokset; nämä herättivät paljon ajatuksia ja keskustelua. Tilaisuudessa oli mukana myös opinnäytetyössä ohjaajana toiminut yrityksen edustaja. Tilaisuus onnistui odotetulla tavalla ja esillä olleet teemat käsiteltiin soveltaen 8x8-ideointimenetelmää, mikä toimi hyvin osaamisprofiilin ideoinnin apuna. Ideointivaiheessa nousi jonkin verran esille haastattelutilaisuudessa käsiteltyjä asioita.

Sitouttamisvaihe kulki läpi koko opinnäytetyöprosessin. Esimiesten kohdalla sitouttaminen näkyi erityisesti prosessointivaiheessa sekä suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiden osallistaminen opinnäytetyöprosessiin nähtiin tärkeänä asiana sekä esimiesten että yrityksen puolelta. Esimiestyön kehittämisessä mukana olemisen uskottiin entisestään sitouttavan työntekijöitä toimimaan hajautetussa organisaatiossa. Työntekijöiden näkökulman saaminen esimiestyöstä lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta ja uskottavuutta esimiesten sekä työntekijöiden silmissä.

Suunnitteluvaiheessa tehtiin hajautetussa organisaatiossa toimiville esimiehille osaamisprofiili. Se koottiin aikaisemman tiedon, haastattelu- ja kyselyaineistojen sekä prosessointivaiheessa toteutetun ideointitilaisuuden pohjalta. Osaamisprofiilin ensimmäisen version tarkasti yrityksen edustaja. Tämän jälkeen pyydettiin kaikilta opinnäytetyöprosessiin osallistuneilta sekä henkilöstön kehittämispäälliköltä ajatuksia ja kehittämisehdotuksia osaamisen ja hyvien käytäntöjen suhteen. Tarkoituksena oli syventää esimiesten sitoutumista osaamisprofiiliin ja sen käyttöönottoon.

9.2 Kartoitusvaiheen tulosten arviointi

Opinnäytetyön kartoitusvaihe sisälsi yrityksen tarpeiden selvittelyn hajautetun esimiestyön suhteen, perehtymisen aikaisempiin tutkimuksiin sekä esimiesten haastattelun ja henkilöstön kyselyn. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea yrityksessä esimiestyön kehittämisprosessia tuottamalla kartoitusvaihetta hyödyntäen osaamisprofiili esimiehil-

le, jotka toimivat kahdessa tai useammassa maantieteellisesti erillään olevassa yksikössä, ja kartoittaa hajautettuun esimiestyöhän liittyviä kokemuksia yrityksen esimiehiltä sekä siinä tarvittavia uusia työtapoja yrityksessä. Tavoitteena oli hajautetun esimiestyön osaamisprofiilin perusteella yhtenäistää hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteita.

Esimiesten kokemukset ja ajatukset hajautetusta esimiestyöstä saatiin hyvin esille haastattelussa. Esimiehet olivat haastatteluajankohtana uusia esimiehiä hajautetussa organisaatiossa, mikä on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Heidän uskotaan olleen rehellisiä osaamisensa suhteen eikä minkäänlaista oman osaamisen korostamista ollut havaittavissa. Hajautettu työ oli myös uutta yrityksessä ja käytännöt vasta muovautumassa. Se näkyi esimiesten ja henkilöstön vastauksissa vastuiden epäselvyytenä ja lisäperehdytyksen tarpeena, mutta myös myönteisenä suhtautumisena. Opinnäytetyötä ja sen luotettavuutta olisi saattanut parantaa, jos olisi haastateltu myös hajautetussa esimiestyössä pidempään työskennelleitä esimiehiä. Heiltä olisi voinut saada toisenlaista näkökulmaa ja hyviä huomioita otettavia ajatuksia hajautetusta esimiestyöstä. Työ tehtiin kuitenkin nimenomaan vastaamaan kohdeyrityksen tarpeita ja se haluttiin suorittaa yrityksen sisällä. Haastattelun ja kyselyaineiston uskotaan antaneen todellinen kuva sen hetkisestä tilanteesta yrityksessä. Tätä tukevat aikaisemmat tutkimukset, joista on saatu vastaavanlaisia tuloksia kuin tästä opinnäytetyöstä. Esimiesten kokemattomuutta hajautetussa työssä ja asian uutuutta yrityksessä pyrittiin täydentämään aikaisemmin tutkitulla tiedolla, mikä huomioitiin hajautetun esimiestyön osaamisprofiilia tehdessä.

Kyselyaineistoa analysoitaessa huomattiin, että kyselyn kysymyksissä 6, 8 ja 9 (liite 6) vastauksissa oli havaittavissa päällekkäisyyttä, mikä ei näkynyt esikyselyä tehdessä. Tähän asiaan on saattanut vaikuttaa, että esikyselyn suorittaneet olivat olleet jo pidempään hajautetun esimiestyön piirissä ja he kaikki olivat kokeneita esimiehiä toisin kuin varsinaisen kyselyn piiriin kuuluvat esimiehet. Päällekkäisyyksistä huolimatta vastauksia saatiin hyvin ja monipuolisesti. Vastausten päällekkäisyydestä ja monipuolisuudesta voidaan myös todeta, että ne asiat, joita työntekijät odottavat lähiesimieheltään näkyvät esimiehen luotettavuutena ja siihen vaikuttavina tekijöinä sekä työntekijöiden mielikuvina hyvästä lähiesimiehestä.

Haastattelu- ja kyselyaineistoista havaittiin asioita, jotka vastasivat toisiaan ja aikaisempia tutkimuksia. Läsnäolo oli yksi merkittävä asia, jota odotetaan esimieheltä ja se on noussut tämän työn lisäksi myös muun muassa Makkosen (2009), Aspelundin (2007)

sekä Hertel ym. (2005) tutkimuksista. Läsnäolo auttaa esimiestä ja työntekijää tuntemaan toisensa paremmin lisäten heidän keskinäistä luottamustaan. Se antaa työntekijöille tasapuolisuuden tunnetta myös muihin työntekijöihin nähden. Läsnäolon toivottiin olevan säännöllistä ja sen toteutumiseen haluttiin luottaa. Läsnäolon uskottiin lisäksi lisäävän esimiehen tietoisuutta osastolla tapahtuvien asioiden suhteen. Läsnäolo on tärkeää niin esimiehille kuin työntekijöille, vaikka se ei olisikaan jokapäiväistä; tärkeintä on, että esimies on tavoitettavissa tarpeen tullen ja häneen voi luottaa asiassa kuin asiassa.

Hyvä viestintä on tärkeää hajautetusti toimiessa tämän aineiston mukaan; samaan tulokseen päätyivät Aspelund (2007), Makkonen (2009) sekä Hertel ym. (2005). Sen on tulosten mukaan oltava tasapuolista, selkeää ja nopeaa. Viestinnän merkitys korostuu etenkin ”etäyksiköiden” näkökulmasta; viestinnän halutaan olevan yhtä hyvää kuin, jos esimies olisi jatkuvasti läsnä. Hajautetussa esimiestyössä korostuu oikean viestintävälineen käyttö. Hyviä viestintävälineitä ovat puhelin ja sähköposti. Niin esimiehet kuin työntekijät pitivät kuitenkin erittäin tärkeinä kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja siihen tulisi pystyä järjestämään aikaa. Kasvokkain tapahtuvan keskustelun etuina ovat vuorovaikutteisuus ja parempi huomioonottamisen tunne. Lisäksi työntekijä ja esimies tutustuvat paremmin toisiinsa ja heidän välilleen pääsee kehittymään entistä parempi luottamus. Kokoukset ovat myös yksi hyvä viestinnän keino. Niiden avulla esimies voi välittää viestinsä kaikille työntekijöille samanaikaisesti ja työntekijöiden ja esimiesten välille mahdollistuu vuorovaikutteinen tilanne, jossa yhdessä voidaan keskustella ajankohtaisista asioista. Ilman hyvää viestintää hajautetun organisaation johtaminen on hankalaa, jopa puutteellista, vaikkakin läsnäoloa olisi paljon.

Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat tärkeitä hajautetusti työskennellessä. Ne auttavat arjessa työskentelyä ja lisäävät tasapuolisuutta niin työntekijöiden kuin osastojen kesken. Työntekijöiden on tärkeää tietää kenen puoleen kääntyä missäkin tilanteessa, jos esimies ei ole omassa yksikössään. Esimiehen tavoitettavuus myös korostuu.

Esimiehen oma jaksaminen työssään on ensisijaisen tärkeää. Väsynyt ja stressaantunut esimies ei jaksaa hoitaa useita asemia tasapuolisesti ja se näkyy nopeasti työntekijöille. Esimiehen onkin osattava käyttää käytettävissä oleva aika hyvin ja organisoidusti. Hänen on hyvä tehdä selväksi työntekijöilleen, milloin hän tekee esimiehen tehtäviä ja milloin on käytettävissä perustyöhön. Esimies- ja perustyön välillä tasapainoilu onkin

haasteellista; asiakastyön on sujuttava, työntekijöille oltava läsnä ja esimiestyöt hoidettava.

Yhtenä mielenkiinnon kohteena opinnäytetyössä oli substanssiosaaminen ja sen merkitys esimiestyölle. Substanssiosaamisen saaminen erikoisaloille (kuvantaminen ja laboratorio) oli koko esimiestyön muutoksen yksi lähtökohta yrityksessä. Haastattelun ja kyselyn perusteella niin esimiehet kuin työntekijätkin pitivät esimiehen substanssiosaamista hyvänä asiana. Esimiehen substanssiosaaminen parantaa esimiestyön laatua, lisää esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta sekä edesauttaa toiminnan kehittämistä. Pidetään myös tärkeänä, että esimies ja työntekijät puhuvat niin sanotusti samaa kieltä ja näin ollen arjen työ helpottuu.

Opinnäytetyö, kuten aikaisemmat tutkimuksetkin (mm. Kokko ja Vartiainen (2006), Vartiainen ym. (2004), Sivunen (2007), Hertel ym. (2005) sekä Halonen (2008)), osoitti, että hajautettu esimiestyö on haasteellista. Haasteellisuudesta huolimatta sen uskotaan toimivan opinnäytetyön kohdeyrityksessä. Hajautetun esimiestyön tulisi järjestelmänä olla hyvin organisoitu ja kaikkien tulisi noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Se vaatii paljon työntekijöiltä ja vieläkin enemmän esimiehiltä. Onkin tärkeää jatkossa puhua hajautetun esimiestyön haasteista ja kehittää sitä edelleen entistä toimivammaksi.

Opinnäytetyössä kartoitetun tiedon sekä haastattelu- ja kyselyaineistojen perusteella laadittiin hajautetun esimiestyön osaamisprofiili. Se sisältää konkreettisia asioita tarvittavista osaamisista ja hyvistä käytännöistä hajautetussa esimiestyössä. Voidaankin sanoa, että kartoitusvaihe antoi riittävän informaation osaamisprofiilin laadintaa varten. Opinnäytetyön tarkoitus tukea yrityksen esimiestyön kehittämisprosessia hajautetun työn suhteen saatiin käynnistettyä. Esimiehille suunnatun haastattelun ja purkutilaisuuden perusteella onnistuttiin saavuttamaan yhtenäisyyttä hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteiden suhteen. Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, kuinka hyvin tavoite lopullisesti saavutetaan. Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat hajautetussa ympäristössä työskentelevät esimiehet ja heidän sitoutumisensa osaamisprofiiliin. Sitouttamiseen on kiinnitetty huomiota läpi opinnäytetyöprojektin.

9.3 Osaamisprofiilin arviointi

Opinnäytetyön lopputuloksena saatu hajautetun esimiestyön osaamisprofiili on osa yrityksen yleistä esimiesten osaamisprofiilia. Se on suunnattu esimiehille, jotka toimivat useamman maantieteellisesti erillään olevan osaston lähiesimiehinä. Osaamisprofiili päätettiin tehdä samalle pohjalle kuin yleinen esimiesten osaamisprofiili. Näin jatketaan yrityksen yhtenäistä linjaa ja saadaan hajautetusti työskenteleville esimiehille tuttu ja konkreettinen työkalu haasteellisen työn hoitamiseen. Osaamisprofiilissa on otettu huomioon yrityksen tarpeet ja tavoitteet, haastattelun ja kyselyn tulokset sekä aikaisemmista tutkimuksista saatu tieto.

Opinnäytetyön kartoitusvaiheen tulosten, aikaisemman tutkitun tiedon ja esimiesten yhteistyön avulla saatiin laadittua hajautetun esimiestyön osaamisprofiili. Alustavasti se on ollut hajautetussa työssä toimivien esimiesten mielestä riittävän konkreettinen ja monipuolinen. Osaamisprofiilin käytännöllisyys tulee selviämään myöhemmässä vaiheessa, kun se on ollut jonkin aikaa esimiesten käytössä. Tärkeää onkin tulevaisuudessa kehittää sitä tarpeiden mukaan.

Haastattelu- ja kyselyaineistoista nousi esimiesten perehdytys, joka on koettu puutteelliseksi huomioiden esimiesten haasteellinen tehtäväkuva. Tätä ei otettu mukaan yhtenä osaamisena tai hyvänä käytäntönä osaamisprofiiliin; kehitysehdotukset on viety suoraan yrityksen tietoisuuteen ja uusi perehdytysohjelma on jo laadittu esimiehille. Esimiehiltä tulleet huomiot perehdytyksestä ovat raportoitu tulosten yhteydessä. Esimiesten haastattelun yhteydessä kiinnitettiin huomiota myös työpisteen löytymisen vaikeuteen lääkäriasemilla. Tämä asia on myös viety eteenpäin ja se on huomioitu vuoden 2011 toimitasuunnitelmissa niillä lääkäriasemilla, joilla on ollut haasteita työpisteen löytymisen suhteen.

Laaditusta osaamisprofiilista on hyötyä yrityksen uusille esimiehille työn jäsentämisessä ja organisoimisessa. Suurimpina vaaroina hajautetussa organisaatiossa esimiehenä toimimisessa on yksiköiden epätasa-arvostaminen, toisen yksikön vähemmälle huomiolle jättäminen ja viestinnän epäonnistuminen. Huomion arvoisia asioita ovat myös henkilöstön sitouttaminen ja alaistaidot. Nämä asiat otettiin mukaan ohjeistukseen, jotta esimiehet kiinnittäisivät niihin riittävästi huomiota.

Hajautetun esimiestyön osaamisprofiili on pyritty tekemään noudattaen tarkasti yrityksen linjauksia ja hajautetussa työssä olevien esimiesten toiveita. Tämän vuoksi osaamisprofiili on myös ollut niin yrityksen edustajien kuin esimiesten kommentoitavana. Osaamisprofiili esittääkin ideaalitulanteen, jota voi verrata suhteessa omaan työskentelyyn. Siitä saa apuja ja ideoita oman työn toteuttamiseen. Hajautetun esimiestyön osaamisprofiilia voidaan käyttää myös esimiehen oman osaamisen osalta kehityskeskusteluissa esimiestyön kehittämiseksi. Käyttöönoton jälkeen tulisi arvioida, onko se tarpeeksi kattava ja konkreettinen apuväline ja vastaako se esimiesten toiveita. Kuinka hyvin on lopulta onnistuttu toiveiden toteuttamisessa ja teorian yhdistämisessä, jää nähtäväksi käytännön myötä.

Hajautetun esimiestyön osaamisprofiilin laadinta oli haasteellista. Siinä oli tärkeää ottaa huomioon riittävän laajasti hajautettuun esimiestyöhön vaikuttavia ydinasioita ja ne tuli esittää mahdollisimman ymmärrettävästi, ytimekkäästi ja konkreettisesti. Haasteita lisäsi myös asioiden muotoileminen sopiviksi osaamisprofiiliin; asioiden tuli kuvasta osaamista ja niitä tuli pystyä arvioimaan huippuosaaminen–vähän osaamista -asteikolla. Osa asioista nähtiin kuitenkin selkeästi hyvinä käytäntöinä eikä arvioitavina osaamisina, joten ne erotettiin omiksi kategorioiksi osaamisen lisäksi. Oliko tämän kaltainen ohjeistus hyvä tehdä yrityksen osaamisprofiilien kaltaiseksi ja arvioitaviksi osaamisiksi, on vielä tässä vaiheessa vaikea sanoa. Ohjeistuksen muotoa pohdittiin pitkään sen laadinnan yhteydessä; sen tekeminen ketjumaisesti toimivassa yrityksessä jo olemassa olevien osaamisprofiilien muotoon vaikutti sopivimmalta ajatukselta.

Hyvä viestintä ja oikean viestintävälineen käyttö ovat tärkeimpiä asioita hajautetusti työskenneltäessä. Hajautetun esimiestyön osaamisprofiilissa ne on otettu huomioon yhtenä isona ryhmänä sisältäen kokouskäytännöt, vuorovaikutustaidot ja tiedottamiseen sekä verkostoitumiseen liittyvät asiat. Kokouskäytännöt on huomioitu osaamisprofiilissa yrityksen kokouskäytäntöjen mukaisesti ja osastojen sisäisiä kokouksia on tarkennettu hajautetun työn vaatimusten mukaisesti. Oikeiden viestintävälineiden käytössä on huomioitu esimiehen taito valita oikea viestintäväline oikealle asialle sekä yrityksen tarjoamat viestintäkeinot. Osaamisprofiilissa viestinnän osa-alue on kirjattu kokonaisuudessaan hyvin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia hajautetusti työskentelevällä esimiehellä. Niihin voidaan vaikuttaa esimiehen läsnäololla ja olemalla saavutettavissa työntekijöille. Nämä asiat ovat kuitenkin vaikeita arvioida huippuosaaminen-vähän osaamista -asteikolla, mutta ne on haluttu ottaa osaamisprofiiliin mukaan hyvinä käytäntöinä niiden merkityksellisyyden vuoksi.

Hajautetun esimiestyön osaamisprofiilissa yhtenä aineistoista nousseena asiana ovat työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja niiden kehittäminen. Niiden avulla on mahdollista saada yhtenäiset toimintatavat yksiköille ja varmistaa sovittujen tavoitteiden toteutuminen lisäten yrityksen ketjumaista toimintatapaa. Näissä on korostettu esimiehen kykyä ottaa työyhteisö mukaan pelisääntöjen ja tavoitteiden laatimiseen ja niiden kehittämiseen. Osaamisprofiilin tarkoituksena onkin korostaa esimiehen ja työyhteisön välistä yhteistyötä.

9.4 Eettisyyden arviointi

Tutkimustyössä eettisyyden voi katsoa sisältyvän kaikkiin valintoihin ja etiikkaan tulee kiinnittää entistä voimakkaammin huomiota. Arvovapaus, objektiivisuus, luotettavuus, kriittisyys ja arvioitavuus ovat yleisesti hyväksytyjä tutkimuksen kriteereitä, mutta myös muut kriteerit on saatettava pohtivan arvioinnin ja analyysin kohteeksi. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa on punnittava tutkimusprosessin eri ratkaisujen kestävyys ja pohdittava mitä merkityksiä tutkimuksella on todellisuuskuvalle, jota se on luomassa. (Pohjola 2007: 11–14.)

Opinnäytetyötä tehdessä on eettisiä asioita pohdittu paljon tutkimusaiheen valinnasta aina raportoinnin päättämiseen ja tulosten julkaisemiseen asti. Opinnäytetyöhön soveltuvia aiheita pohdittiin yrityksen sisällä yhdessä opinnäytetyön tekijöiden kanssa. Tarkoituksena oli saada uutta tietoa yrityksen käyttöön. Lupa opinnäytetyön tekemiseen saatiin yritykseltä suullisesti ja sähköpostitse (liite 1). Lupa myönnettiin yrityksen johtoryhmän kokouksessa tutkimussuunnitelman perusteella. Erillistä lupaa haastattelun ja kyselyn tekemiseen ei tarvittu, sillä kohteena olivat yrityksen omat työntekijät.

Tutkimuksen eettiseen hyväksyttävyyteen sekä sen luotettavuuteen ja tulosten uskottavuuteen vaikuttaa, onko tutkimus toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla; tutkija on työssään rehellinen, huolellinen ja tarkka koko tutkimusprosessin suhteen. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eetti-

sesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä olla avoin tutkimuksen tulosten julkaisussa. Tutkimus tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu huolellisesti. Lisäksi tutkimuksen tekijöiden asema, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet tulee olla määritelty. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002: 3.)

Opinnäytetyössä käytettyä menetelmää pohdittiin pitkään kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella. Opinnäytetyöprosessissa oli mukana ja sitä ovat arvioineet sekä koulun että yrityksen edustajat. Tutkimuksesta saadut tulokset julkaistaan, mutta itse osaamisprofiilia ei julkaista yrityksen toiveiden mukaisesti. Yrityksen sisällä tulokset ja osaamisprofiili ovat kuitenkin julkiset sekä kaikkien hyödynnettävissä.

Henkilöiden loukkaamattomuudesta ja kunnioittamisesta sekä ihmisten itsemääräämisoikeudesta on huolehdittava. Tutkittaville on annettava tutkimuksesta riittävästi tietoa, jonka pohjalta he voivat itse päättää haluavatko he osallistua tutkimukseen vai eivät. Tutkittaville tulee kertoa perustiedot tutkimuksesta, tutkijoista sekä kerätyn tiedon käyttötarkoituksesta. (Pohjola 2007: 29; Kuula 2006: 61–62.) Haastatteluun osallistumiskutsu lähetettiin kaikille esimiehille, jotka ovat kahden tai useamman osaston esimiehenä, sähköpostitse (liite 3). Kutsussa kerrottiin keskeiset asiat opinnäytetyöstä. Ryhmähaastattelun alussa heillä oli mahdollisuus kysyä tarkennuksia tutkimuksen suhteen. Henkilöstölle tehdyn kyselyn osallistumiskutsu lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksen työntekijöille (liite 5), joiden esimies toimii kahden tai useamman osaston esimiehenä. Kutsu sisälsi tiedot kyselystä ja linkin kyselyyn.

Tutkimuksessa Internetin käyttäminen aineistonlähteenä ei muuta lainsäädännön soveltamista tai tutkimusetiikan peruseriaatteita. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä vahingon välttäminen ja tutkittavien yksityisyyden suojaaminen. (Kuula 2006: 192.) Opinnäytetyössä käytettiin jonkin verran Internetiä tiedon hankinnassa. Internetiä käytettiin varoen ja sieltä saatua aineistoa tarkasteltiin kriittisesti. Opinnäytetyössä käytetty henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin sähköpostitse, jolloin Internet toimi teknisenä aineistonkeruuvälineenä. Sähköpostiosoitteet saatiin yrityksen luvalla yrityksen omista jo valmiista sähköpostilistoista. Yrityksen antama lupa käyttää listoja sisältyi tutkimuslupaun, joka haettiin tutkimussuunnitelman perusteella. Lupa oli tärkeä, sillä lupa sähköpostilistojen käyttöön tulee olla, vaikka tutkija itse olisi listan jäsen. (Kuula 2009: 173–174, 178–179.)

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös luottamuksellisuuden vaade; tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden tiedot on säilytettävä tutkimusprosessin ajan siten, että ulkopuoliset eivät voi niitä tunnistaa (Pohjola 2007: 20). Opinnäytetyössä henkilöstölle toteutetussa kyselyssä vastaajien anonymisuutta suojeltiin ja esimiehille järjestetty haastattelu oli luottamuksellinen. Yrityksen sisällä tiedetään, ketkä esimiehet haastatteluun ovat osallistuneet. Tämä on ollut myös haastatteluun osallistuvien tiedossa. Opinnäytetyön haastattelu- ja kyselyaineistot olivat ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden saatavilla ja ne hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyössä on käytetty jonkin verran suoria lainauksia molemmista aineistoista. Tällä on pyritty varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja antamaan lukijalle mahdollisuus pohtia aineiston keruun polkua ja selkeyttämään sitä. Opinnäytetyössä käytetyt haastattelun ja kyselyn lainaukset ovat valittu niin, ettei niistä voida yrityksen sisällä arvata vastaajaa ja tarpeen mukaan kieltä on muutettu yleiskielelle. Tällä pyrittiin varmistamaan, etteivät tutkimukseen osallistujat ole tunnistettavissa esimerkiksi murreilmauksista. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2009: 160.)

Opinnäytetyöstä tehtiin kaksi erillistä raporttia: toinen yritykselle ja toinen julkaistavaksi. Tällä pyrittiin säilyttämään yrityksen ja sen työntekijöiden anonymiteetit yrityksen toiveesta. Julkaistavasta raportista on poistettu kaikki mahdollisesti yrityksen paljastava tieto ja aineisto.

9.5 Jatkokehittämisehdotuksia

Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetuissa haastattelussa ja kyselyssä korostuivat yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinnipitäminen niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Olisikin mielenkiintoista saada lisää tietoa työyhteisön yhteisten pelisääntöjen merkityksestä ja vaikutuksesta työyhteisölle. Tämä auttaisi työyhteisöjä pelisääntöjen laatimisessa; mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja mitkä asiat eivät ole niin merkityksellisiä. Oikeanlaiset asiat pelisäännöissä helpottaisivat varmasti työyhteisön sitoutumista ja työn sujuvuutta. Näin saataisiin edistettyä työyhteisön työhyvinvointia sekä helpotettua esimiestyötä.

Opinnäytetyössä näkyi voimakkaasti myös viestinnän merkitys hajautetun esimiestyön toiminnassa. Sitä on myös tutkittu jonkin verran. Muun muassa Anu Sivunen (2007, ks. liite 2) on tutkinut väitöskirjassaan viestintää, mutta hän keskittyi tutkimuksessaan koko hajautetun tiimin väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään. Samoin Assi Visamo (2006, ks. liite 2) tutki viestintää kandidaattitutkielmassaan tarkoituksenaan selvittää miten sähköiset kommunikaatiovälineet ja ihmisten välinen luottamus vaikuttavat virtuaalityöskentelyyn. Viestintä on noussut esille myös monien muiden tutkimusten yhteydessä. Olisi kuitenkin kiinnostavaa saada lisää tietoa yleisemmällä tasolla hajautetusti toimivien organisaatioiden erilaisista viestintävälineistä ja niiden käyttötavoista esimiehen ja alaisten välisen viestinnän näkökulmasta sekä tarkempaa tietoa esimiesalaiseskusteluiden vaikutuksesta hajautetun työn sujuvuuteen.

Mielenkiintoista olisi myös saada lisää tietoa hajautetun esimiestyön eduista ja haitoista ei-hajautettuun esimiestyöhön nähden etenkin paikallisempien yritysten näkökulmasta. Lisätiedon avulla olisi yrityksissä helpompi tehdä strategisia päätöksiä hajautuneisuuden suhteen; onko yrityksessä hajautuneisuus kannattavaa ja mitä asioita hajautetun esimiestyön alkuvaiheessa tulisi huomioida.

Opinnäytetyötä työtä tehdessä heräsi ajatus, että hajautetussa organisaatiossa toimiville esimiehille olisi hyvä järjestää koulutustilaisuus osaamisprofiilin jalkauttamiseksi. Näin heillä olisi mahdollisuus samalla keskustella sen sisällöstä ja sisäistää se paremmin. Tämä tukisi heidän työtään haasteellisessa tehtävässä. Kun osaamisprofiili on ollut jonkin aikaa käytössä, olisi hyvä selvittää sen toimivuutta ja tarvittaessa kehittää sitä edelleen. Näin saataisiin tietoa yrityksessä uudenlaisten ja haasteellisten esimiesjärjestelyjen toimivuudesta.

Opinnäytetyön tulosten perusteella niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin kehittämis-kohteeksi nousi esimiesten perehdytys. Esimiesten perehdytykseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Esille tuotiin mahdollisuus omaan mentoriin, joka voisi olla toinen kokeneempi hajautetussa organisaatiossa työskentelevä esimies.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008: Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aspelund, Anne-Maria 2007: Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa. Tapaustutkimus etäjohtetusta organisaatiosta. Pro gradu –tutkielma. Joensuu: Joensuun Yliopisto. Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta.
- Corso, Mariano – Martini, Antonella – Pellegrini, Luisa – Massa, Silvia – Testa, Stefania 2005: Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge management. *Technovation*. 26 (5-6). 583–594.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Gould, David 1997: Fift Generation Work -Virtual Organisation: Leading the Virtual Team, Overcoming Time and Space Through E-Mail ans Emotions. Verk-kodokumentti. <<http://www.seanet.com/~daveg/lvt.pdf>> . Päivitetty 13.1.2008. Luettu 29.3.2010.
- Hakonen, Marko 2010: Identification with virtual teams. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki: yliopistopaino
- Halonen, Tuomo 2008: Hajautettu organisaatio ja sen haasteet. Kandidaattitutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos.
- Harisalo, Risto 2008: Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T – Jyrkämä, Jyrki 1999: Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.)1999: Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva:Atena Kustannus.
- Hertel, Guido – Geister, Susanne – Konradt, Udo 2005: Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15 (1). 69–95.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalava, Urpo 2001: Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Janhonen, Sirpa – Mikkonen, Merja 2001: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotietees sä. Juva: WS Bookwell.
- Juholin, Elisa 2009: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

- Järvinen, Pekka 2005: Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009: Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiviniemi, Kari 1999: Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.)1999: Siinä tutkija missä tekijä -Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus.
- Koivukoski, Sirpa – Palomäki, Ulla 2009: Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.
- Kokko, Niina – Vartiainen, Matti 2006: Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo: Monikko Oy
- Kuula, Arja 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Léman, Ulla 2007: Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa -alustavia tuloksia väitöstutkimuksesta. Teoksessa Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 19 Sanna Parrila (toim.): Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö Verve. 137–145.
- Linturi, Hannu 2000: Toimintatutkimus. Nexus Delfix 2004. Verkkodokumentti. Päivitetty 26.7.2003. <http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566>. Luettu 2.11.2009.
- Makkonen, Anne 2009: ”Kyllä kapteeni laivamme perille vie” Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaaminen. Opinnäytetyö. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaalialan koulutusohjelma.
- Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Mäkisalo, Merja 1999: ”Me teemme sen” -hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2009: Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Parvinen, Petri – Lillrank, Paul – Ilvonen, Karita 2005: Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Pohjola, Anneli 2007: Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, Leena – Saari, Erkki (toim.) 2007: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.
- Reikko, Kai – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka 2010: Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

- Ristikangas, Vesa – Aaltonen, Tapio – Pitkänen, Eeva 2008: Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Räty, Tarja 2009: Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Saari, Seppo 1994: Tietokoneavusteisten ohjelmien käyttö tutkimusaineiston kvalitatiivisessa analyysissä. Teoksessa Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1994: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Siukosaari Anssi 2002: Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Sivunen, Anu 2007: Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajauteissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylä university Printing House.
- Syrjälä, Leena 1994: Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1994: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Telaranta, Seija 1999: Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2006: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittelyminen. Verkkodokumentti.
<<http://www.tenk.fi/julkaisutjaOhjeet/htkfi.pdf>>. Luettu 1.7.2010.
- Vartiainen, Matti – Kokko, Niina – Hakonen, Marko 2004: Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum.
- Viitala, Riitta 2008: Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Visamo, Assi 2006: Sähköiset kommunikaatiovälineet ja luottamus virtuaali-työskentelyssä. Kandidaattitutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. kauppatieteiden osasto. Tietojohdaminen.
- Åberg, Leif 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, Leif 1994: Riemua johtamiseen! Esimiehen Viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hei,

Yrityksen johtoryhmä on 23.12.2009 kokouksessaan hyväksynyt tutkimusaiheen ja -suunnitelman.

Tässä ote muistiosta:

- Tutkimussuunnitelman hyväksyminen / opinnäytetyön ohjaaja yrityksestä
- Pursiainen & Koivukangas: Esimiestyön kehittäminen etäjohtamisessa
- laadullinen työ web-kyselynä esimiehille ja henkilöstölle
- johtoryhmä kiittää ja toivottaa onnea

Levollista joulun aikaa!

Terveisin, xxx

Taulukko 4: Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten esittely.

| Tutkimuksen tekijä(t), tutkimuspaikka ja – vuosi Näytön vahvuuden arviointi | Tarkoitus | Aineisto, sen keruu ja analyysi | Keskeiset tulokset |
|--|---|---|---|
| Aspelund, Anne-Maria 2007, Joensuu Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa. ”Tapaustutkimus etäjohdetusta organisaatiosta” | Kuvailla henkilöstön käsityksiä luottamuksesta esimieheen hajaute- tussa organisaati- ossa. | Laadullinen tapaus- tutkimus. Teemahaas- tattelu (10 toimihenki- löä), Aineiston ana- lyysi teema-analyysiä käyttäen. | Riittävän kasvok- kaisen vuorovaiku- tuksen keskeisyys luottamuksen raken- tumisessa esimie- heen. Vuorovaiku- tuksen haasteelli- suuteen liittyy ha- jautetussa organi- saatiossa vuorovai- kutuksen tapa ja sen osapuolten välinen maantieteellinen etäisyys. |
| Corso, Mariano – Martini, Antonella – Pellegrini, Luisa – Massa, Silvia – Testa, Stefania 2005, Genova Managing dis- persed workers: the new challenge in Knowledge management. | Tutkia hajallaan olevien työnteki- jöiden, tiedolla johtamisen ja työ- tyytyväisyyden välisiä suhteita. | Kolme tapausutki- musta. | Tiedolla johtamisel- la ja työtehtävillä on suora yhteys työtyy- tyväisyyteen. |
| Hakonen, Marko 2010, Helsinki Identification with virtual teams. | Selvittää sosiaali- sen identifikaation dynamiikkaa virtu- aalitiimeissä. | Neljän virtuaalitiimejä tutkivan artikkelin aineistojen poikki- leikkaus. | Identifikaatio on vahva motiivite- kijä virtuaalitiimeis- sä. Kasvokkaiset tapaamiset ja hajau- tuneisuus synnyttä- vät epävarmuutta tiimeissä. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>Halonen, Tuomo 2008, Jyväskylä</p> <p>Hajautettu organisaatio ja sen haasteet.</p> | <p>Määrittää hajautetun organisaation käsite ja sen haasteet.</p> | <p>Kirjallisuuskatsaus (n = 21) käsitteistä hajautettu organisaatio ja hajautetun organisaation haasteet.</p> | <p>Hajautetun organisaation käsite on moniselitteinen, mikä puolestaan kuvastaa sen haasteellisuutta etenkin johtamisen suhteen.</p> |
| <p>Hertel, Guido – Geister, Susanne – Konradt, Udo 2005, Kiel</p> <p>Managing virtual teams: A review of current empirical research.</p> | <p>Tutkia virtuaalitiimien johtamista ja tuottaa suosituksia toimijoille.</p> | <p>Saatavilla oleva kvantitatiivinen kenttätutkimusaineisto liittyen virtuaalitiimien johtamiseen.</p> | <p>Tiimien tavoitteet pitää olla selkeästi määriteltyinä, kommunikation oltava tehokasta ja on kehitettävä menetelmiä ”juurettömuuden” tunteen häivyttämiseksi.</p> |
| <p>Kokko, Niina – Vartiainen, Matti 2006, Espoo</p> <p>Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät.</p> | <p>Selvittää maantieteellisesti hajautetun, virtuaalisen yhteistyön tekijöilleen asettamia vaatimuksia, niiden vaikutuksia hyvinvointiin ja toiminnassa tarvittavan säätelyn mekanismeja.</p> | <p>Kyselytutkimus (n=230), jota syvennetty tapaustutkimuksella (kolme virtuaaliryhmää; teemahaastattelut n=23). Haastattelut analysoitiin Atlas/ti ohjelmalla tapauskohtaisesti, mikä jälkeen tehtiin tapausten välinen analyysi. Tapaustutkimus sisälsi vielä kyselynosuuden (n=53).</p> | <p>Tunnistettiin aiemmin tunnistamattomia työn psyykkisiä kuormitustekijöitä. Hajautuneisuus on yhteydessä työn kompleksisuuteen ja aiheuttavan stressiä. Työtyytyväisyyden vaikutti johtamisen laatu, tavoitteiden ja roolien selkeys, oikeudenmukaisuus, tiedon kulku, luotettavuus ja sosiaalinen tuki.</p> |
| <p>Makkonen, Anne 2009, Vantaa</p> <p>”Kyllä kapteeni laivamme perille vie”.</p> | <p>Selvittää hallinnollisen johtajan työnkuvaa ja millaisia lisähaasteita hajautetun organisaation johtaminen tuo.</p> | <p>Lomakekysely (14 johtajalle) ja haastattelu (3 johtajalle), aineiston analyysi sisällön analyysiä käyttäen.</p> | <p>Löydettiin hajautetun organisaation johtamisen yhdeksän eri osaamisen aluetta, jotka vahvistavat jo aiemmin organisaatiossa määriteltyjä johtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja.</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Reikko, Kai – Salonen, Kari – uusitalo Ilkka 2010, Turku</p> <p>Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla.</p> | <p>Tuoda uutta tietoa sosiaali- ja terveystalalla lähijohtajakeskusteluun, paikantaa lähijohtajien asemaa ja rooleja osana muuttuvia organisaatioita, tarkentaa lähijohtajien työnkuvaa sekä vahvistaa lähijohtajien ammatillista itsetuntemusta.</p> | <p>Vuonna 2007 kerätyt 23 kirjoitelma-aineistoa lähijohtajille sekä vuonna 2009 toteutetut kahdeksan teemahaastattelua keski- ja ylemmälle johdolle. Aineiston analyysi tehty sisällön analyysiä käyttäen.</p> | <p>Lähijohtajien asema koetaan vaativana ja he vaikuttavat olevan keskeisiä ihmisjohtajia ja muutosagentteja. He tarvitsevat työssään monipuolista osaamista; vahvaa substanssi-osaamista sekä muutosten ja ihmisten johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia valmiuksia ja meta-kompetensseja.</p> |
| <p>Sivunen, Anu 2007, Jyväskylä</p> <p>Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointiminen hajautetuissa tiimeissä.</p> | <p>Tarkastella millaista vuorovaikutusta on tiimin johtajan ja jäsenten näkökulmasta sekä viestintävälineitä hajautetun työskentelyn mahdollistajana. Tarkastella identifiointimista hajautetuissa tiimeissä</p> | <p>Laadullinen tutkimus. Aineisto on kerätty neljältä eri organisaatiolta teemahaastattelulla (n=35) sekä tallentamalla vuorovaikutusta (n=228) Aineisto on analysoitu teoriasidonnaista analyysiä käyttäen.</p> | <p>Johtajilta odotetaan tavoitteiden asettamista, tukea, palautetta ja aktiivisuutta. Viestintävälineen valinta ei ole aina rationaalista.</p> |
| <p>Visamo, Assi 2006, Lappenranta</p> <p>Sähköiset kommunikointivälineet ja luottamus virtuaalityöskentelyssä.</p> | <p>Selvittää miten sähköiset kommunikointivälineet ja ihmisten välinen luottamus vaikuttavat virtuaalityöskentelyyn.</p> | <p>Kirjallisuuskatsaus (n = 42) virtuaalityöskentelystä ja virtuaaliorganisaatioiden kommunikoinnista sekä luottamuksesta virtuaaliorganisaatioiden näkökulmasta ja sen vaikutuksesta kommunikointiin.</p> | <p>Sähköisen ja kasvokkaisen kommunikoinnin yhdistäminen johtaa ratkaisun tiedon jakamiseen, innovointiin, sosiaalisointiin ja uuden oppimiseen. Ne mahdollistavat luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin syntymisen.</p> |

Hei kaikille!

Teemme opinnäytetyötä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten. Aiheenamme on **hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa**. Ajatus työn tekemisestä on lähtenyt yritykseltä. Koska lähiesimiehillä on useampi osasto vastuullaan, on herännyt ajatus siitä, että esimiehet tarvitsevat työkaluja vaativan tehtävän hoitamiseen. Työmme tarkoituksena on tukea yrityksen esimiestyön kehitysprosessia tuottamalla ohjeistus lähiesimiehille. Tavoitteenamme on saada tietoa esimiesten käyttöön ja yhtenäistää hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteita yrityksessä. Tutkimustehtävinä on tuottaa ja kerätä tietoa hajautetusta esimiestyöstä, tukea sitoutumista ohjeistuksia varten ja laatia ohjeistus esimiehille kartoituksen ja tiedon prosessoinnin pohjalta.

Toteutamme ryhmähaastattelun lähiesimiehille, joilla on useampi osasto huolehdittavana. Haluamme myös henkilökunnan näkökulman asiaan, joten heille teemme kyselyn webropolia apuna käyttäen. Henkilöstön kysely toteutetaan maaliskuun alussa ja se toimitetaan heille sähköpostilinkkinä. Toivomme esimiehiltä henkilöstön motivointia kyselyn täyttämiseen. Työntekijät saavat täyttää kyselyn työaikana ja tarvittaessa irrottautua hetkeksi perustyöstä sen täyttämistä varten.

Lähiesimiesten haastattelu toteutetaan vapaamuotoisena ryhmähaastatteluna torstaina **4.3 klo. 08.30-10.30**. Haastattelussa käymme läpi useamman toimipisteen esimiestyöhön liittyviä asioita/haasteita. Haastattelu kuuluu työaikaan. Koska joukko on pieni, toivoisimme että kaikki pääsisivät osallistumaan haastatteluun. Haastattelu suoritetaan luottamuksellisesti ja sen sisällöstä ei pysty päättelemään henkilöllisyyksiä. Pyydämme teitä ilmoittamaan osallistumisestanne tammikuun loppuun mennessä.

Huhtikuussa on tarkoitus järjestää toinen tilaisuus lähiesimiehille, jossa käydään läpi sekä henkilökunnalta heränneet ajatukset että ryhmähaastattelun tulokset. Näiden pohjalta keskustelemme yhdessä tulevan ohjeistuksen sisällöstä. Tämän tilaisuuden ajankohdasta voimme sopia haastattelutilaisuudessa.

Toivomme aiheen olevan teille ajankohtainen sekä innostavan teitä antoisaan ja kehittävään keskusteluun.

Yst. Terveisin
Heidi Koivukangas ja Susanne Pursiainen

Haastattelurunko esimiesten ryhmähaastatteluun 4.3.2010

1. 8-kenttä systeemillä sanasta *hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa*
2. Miten esimiestyötä voidaan parhaiten toteuttaa, kun esimies toimii useamman yksikön esimiehenä?

Parhaat työtavat/ -menetelmät, työvälineet, henkilöstön vaikutus/merkitys, molemminpuolinen luottamus, yhteiset pelisäännöt
3. Mitä odotatte työntekijöiltänne esimiestyön onnistumisen kannalta?

Palautteen antoa, keskustelutaitoja, itsenäisyyttä, oma-aloitteellisuutta
4. Miten koette parhaaksi viestiä työntekijöidenne kanssa?

palaverit, kasvokkain tapahtuvat keskustelutuokiot, puhelin, sähköposti (palaute viestin perille menosta)

Miten usein? Oikeanlainen/oikeanaikainen käyttö?
5. Mitkä asiat koetaan haastaviksi?

Työvuorosunnittelu, etäisyys, esimies-alaissuhde, ajanhallintaa, kommunikointi, väärinkäsitykset ja välittömän palautteen anto

Kuinka niihin voidaan vaikuttaa?
6. Kuinka otat huomioon kaikki työntekijäsi paikasta/etäisyydestä riippumatta?
7. Miten toteutate esimiestyön ja perustyöhön osallistumisen työssänne? Kuinka jako esimiestyön hoitamisen ja perustyöhön osallistumisen välillä onnistuu ajansuhteen? Mikäli tuottaa ongelmia, niin miten asian voisi ratkaista?

Miten priorisoi tehtäväsi? Resurssit?
8. Millaisia odotuksia esimiestyöhön kohdistuu, kun esimies toimii useamman yksikön esimiehenä?

Yrityksen puolelta, henkilöstön puolelta, muilta esimieskollegoilta
9. Miten tukea saa yritykseltä esimiestyön onnistumiseksi?

Koulutus/perehdytys, resurssit, viestintävälineet, tekninen tuki
10. Mitkä asiat tukevat esimiestyössä jaksamista?

Kollegiaalinen tuki, delegointi,

Hei kaikille,

Teemme opinnäytetyötä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten. Aiheenamme on **hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa**. Ajatus työn tekemisestä on lähtenyt yritykseltä. Koska lähiesimiehillä on useampi osasto vastuullaan, he tarvitsevat lisää työkaluja vaativan tehtävän hoitamiseen. Tavoitteenamme on saada tietoa esimiesten käyttöön ja yhtenäistää hajautetun esimiestyön toimintaperiaatteita yrityksessä.

Toteutimme ryhmähaastattelun useammasta yksiköstä vastaaville lähiesimiehille. Haluamme myös henkilökunnan näkökulman asiaan, joten pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan alla olevan linkin kautta löytyvään kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista, eikä missään tule näkymään kenen vastauksesta on kyse, joten toivomme rehellistä mielipidettä. Aikaa vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia ja toivomme, että vastaatte kyselyyn rauhallisissa olosuhteissa työajan puitteissa. **Vastausaika on 24.3 saakka.**

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=416300&cid=3277761>

Vastaajien kesken arvomme kaksi Finnkinon elokuvalippusetiä, jotka molemmat sisältävät kaksi lippua. Voittajille ilmoitamme henkilökohtaisesti sähköpostilla maaliskuun loppuun mennessä ja liput lähetämme sisäpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Koivukangas ja Susanne Pursiainen

Kyselyn kysymykset henkilökunnalle

1. Työskenteleekö lähiesimiehesi vakituisesti työyksikössäsi?

Kyllä

Ei

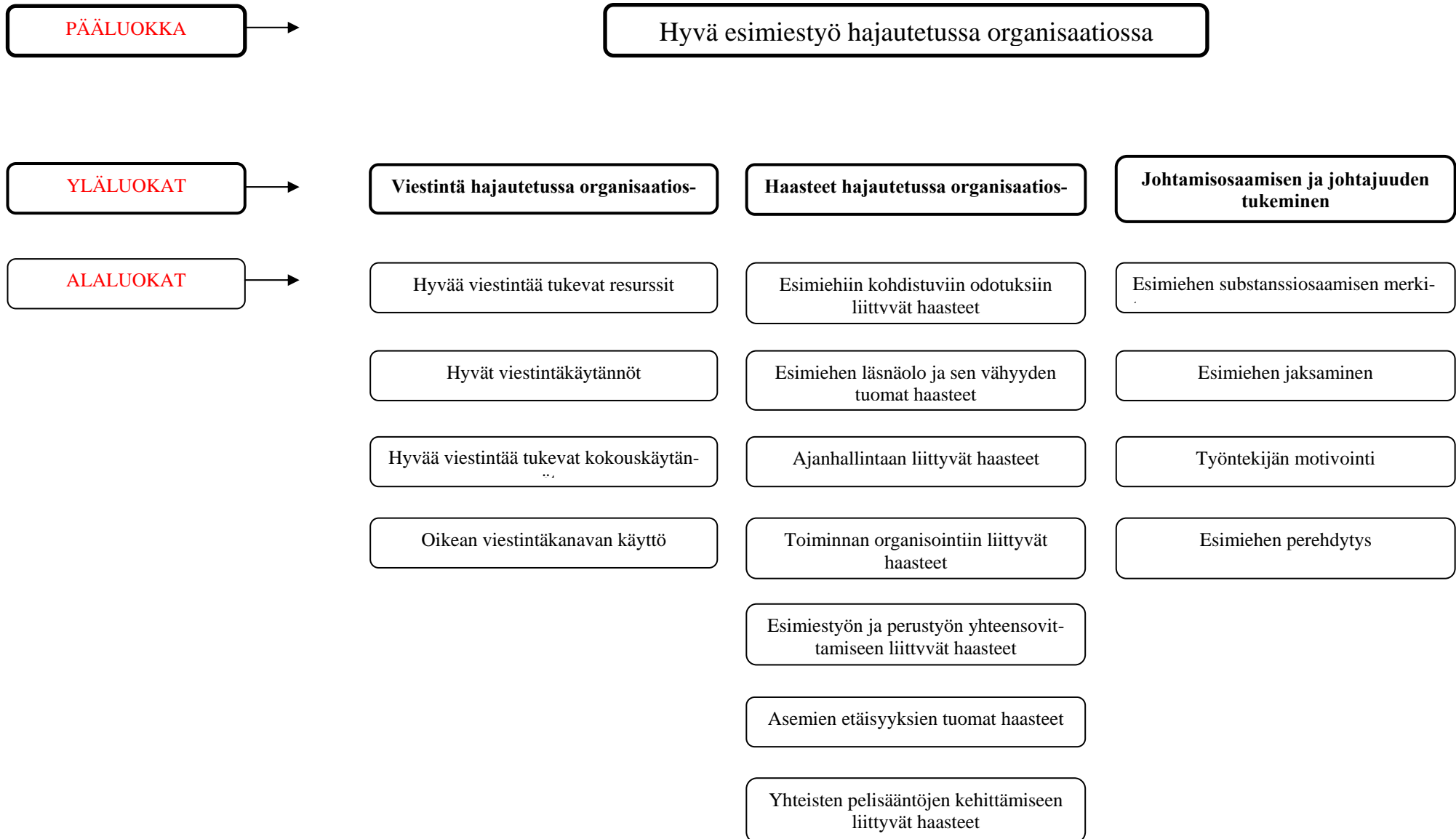
2. Mitä hyviä tai huonoja asioita näet siinä, että lähiesimiehenäsi toimii nyt oman alasi ammattilainen?
3. Kuinka paljon toivot lähiesimiehesi olevan paikalla työyksikössäsi?
4. Mitä tukevia toimintatapoja tarvitaan, kun lähiesimies ei ole fyysisesti paikalla?
5. Miten paljon lähiesimiehesi osallistuu perustyöhön yksikössäsi?
6. Mitkä asiat vaikuttavat luottamukseesi lähiesimiestäsi kohtaan?
7. Mikä olisi mielestäsi paras tapa viestiä lähiesimiehesi kanssa?
8. Mainitse kolme hyvän lähiesimiehen ominaisuutta kun toimitaan hajautetussa ympäristössä
9. Mainitse kolme asiaa, joita odotat lähiesimieheltäsi
10. Miten koet mahdollisuuden kiertyä yhteistyöyksikköjen kesken?

| PELKISTETTY ILMAISU | ALALUOKKA | YLÄLUOKKA |
|---|---|--|
| | | HAASTEET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA ↓ |
| | Esimiehiin kohdistuviin odotuksiin liittyvät haasteet ↓ | |
| Esimies yksi tiimin jäsenistä | | |
| Tuki esimieheltä | | |
| Ajatellaan alaisten odottavan työn selkiytymistä | | |
| Ajatellaan alaisten odottavan esimiehisyyttä | | |
| Ajatellaan alaisten odottavan läsnäoloa | | |
| Ajatellaan alaisten odottavan esimerkillisyyttä | | |
| Perustyöhön osallistumista odotetaan esimieheltä | | |
| | Esimiehen läsnäolo ja sen vähyyden tuomat haasteet ↓ | |
| Säännöllinen läsnäolo asemilla | | |
| Luottamus esimiehen läsnäoloon | | |
| Läsnäolo arjen näkemisen apuna | | |
| | Ajanhallintaan liittyvät haasteet ↓ | |
| Etätyömahdollisuus säännöllisesti | | |
| Ajan järjestäminen esimiestyölle | | |
| Ajanhallinnan kehittäminen | | |
| Esimiestehtäviin irrottautuminen perustyöstä | | |
| Ajan järjestäminen kokouksille | | |
| Henkilöstöasiat tärkeää hoitaa ajoissa | | |
| | Toiminnan organisointiin liittyvät haasteet ↓ | |
| Oikeanlainen resursointi | | |
| Työvuorosunnittelujen tekeminen kaikille asemille | | |
| Iso ja pieni asema tukevat toisiaan | | |
| Työntekijöille aikaa vastuualueiden hoitamiseen | | |

| | | |
|---|---|---|
| | Esimestyön ja perustyön yhteensovittamiseen liittyvät haasteet ↓ | |
| Perustyön tekeminen esimestyön apuna | | |
| Esimestyön hallinta | | |
| Esimestöiden priorisointi | | |
| Esimes perustyössä muillakin asemilla | | |
| | Asemien etäisyyksien tuomat haasteet ↓ | |
| Asemien hajanaisuus haasteellista | | |
| Esimiehen tunteminen | | |
| Tasapuolisuus | | |
| Hyvät alaidot | | |
| Luottamus esimieheen | | |
| Asemien tunteminen tärkeää | | |
| Oikeudenmukaisuus | | |
| Työpisteen oleminen jokaisella asemalla | | |
| Esimes auttaa ja luo edellytyksiä toimintaan | | |
| | Yhteisten pelisääntöjen kehittämiseen liittyvät haasteet ↓ | |
| Määräysten noudattaminen | | |
| Yrityksen yhteisten pelisääntöjen kehittäminen | | |
| Sooloiluun puuttuminen | | |
| Selkeät pelisäännöt esimiehille kuuluvista asioista | | |
| Ketjumaisen toimintatavan lisääminen | | |
| Aluejohtajien ja päälliköiden yhteneväiset linjaukset | | |
| | | VIESTINTÄ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA ↓ |
| | Hyvää viestintää tukevat resurssit ↓ | |
| Työpisteen puuttuminen | | |
| Työpisteen puute vaikeuttaa esimestyötä | | |

| | | |
|--|---|---|
| | Hyvät viestintäkäytännöt ↓ | |
| Tiedottaminen | | |
| Tiedottaminen esimiehelle | | |
| Asioiden kerääminen esimiehen käyntiä varten | | |
| Aikaa keskustelulle | | |
| | Oikean viestintäkanavan käyttö ↓ | |
| Sähköposti hyvä viestintäväline | | |
| Sähköpostin etuna työntekijöiden saavuttaminen samanaikaisesti | | |
| | | |
| Yhteydenpitoa puhelimitse | | |
| Keskustelu on tärkeää | | |
| Kehityskeskusteluiden merkitys | | |
| | | JOHTAMISOSAAMISEN JA JOHTAJUUDEN TUKEMINEN ↓ |
| | Esimiehen substanssiosaamisen merkitys ↓ | |
| Esimiehen substanssiosaaminen on hyvä asia | | |
| Esimiehen substanssiosaaminen lisää työn ymmärrystä | | |
| | Esimiehen jaksaminen ↓ | |
| Luottamus delegoitujen tehtävien hoitoon | | |
| Vertaistuki hajautetussa organisaatiossa toimivien esimiesten kesken | | |
| | | |
| Avun pyytäminen | | |
| Verkostoituminen esimiesten kesken | | |
| Palauttavat harrastukset esimiehen jaksamisen keinona | | |
| | Työntekijän motivointi ↓ | |
| Motivointi | | |
| Lisätehtävät motivoivat työntekijöitä | | |

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| | Esimiehen perehdytys ↓ | |
| Parempi perehdytys | | |
| Nimetty perehdyttäjä esimiehelle | | |
| Esimiestyöhön ja esimiesasemaan oppiminen | | |
| | Hylätyt alkuperäisilmaukset ↓ | |
| Ei saa vaipua liikaa | | |
| Lisätehtävien jaossa huomioitava työntekijöiden kyky ottaa vastaa tehtävät | | |



| PELKISTETTY ILMAISU | ALALUOKKA | YLÄLUOKKA |
|--|--|--|
| | | ESIMIEHEN SUBSTANSSIOSAAMINEN JA SEN MERKITYS ↓ |
| | Substanssiosaaminen ↓ | |
| Ammatillinen osaaminen | | |
| Että hän on alani asiantuntija | | |
| Tietää työntekijöiden työnkuvaan kuuluvat asiat | | |
| | Substanssiosaamisen merkitys kommunikaation näkökulmasta ↓ | |
| Puhutaan samaa kieltä, asiat luistavat ja vastuu jakautuu paremmin | | |
| Helppo lähestyä, kommunikoida ja tulla ymmärretyksi | | |
| Hyvää: yhteisymmärrys työstä | | |
| | Substanssiosaamisen merkitys esimiehen työnkuvan näkökulmasta ↓ | |
| Pelkää hyviä asioita | | |
| Oman alan ammattilainen ymmärtää oman alansa kiireet | | |
| Esimiehellä käytännön tieto työkuvastani | | |
| | | HYVÄN ESIMIEHEN TOIMINTA JA OMINAISUUDET HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA ↓ |
| | Johtamisosaaminen ↓ | |
| Kehityskeskustelussa enemmän ammatillista ohjausta | | |
| Työasioiden sujuvuus (resurssit, työlistojen toimivuus) | | |
| Asiat asioina | | |
| Jokaisen työpisteen omaleimaisuuden säilyttäminen | | |
| Tiedottaa säännöllisesti ja tarpeeksi | | |
| Pysyy sanojensa takana | | |
| Esimies tekee oman osansa, jotta kokonaisuus toimii | | |
| Työilmapiirin ylläpitäminen ja parantaminen | | |

| | | |
|--|---|--|
| Vastuunotto, voidaan luottaa että asiat ovat hoidossa | | |
| Esimiehen ammattitaito | | |
| | Odotukset esimiesten esimiehisyyttä kohtaan ↓ | |
| Aktiivisuus ajaa kentän asioita | | |
| Kuunteleminen | | |
| Aito kiinnostus yksikön toimintaan | | |
| Luotettavuus | | |
| Oikeudenmukaisuus | | |
| Tasapuolisuus | | |
| Esimerkillisyys | | |
| Sovittujen asioiden toteuttaminen | | |
| | Hyvän lähiesimiehen ominaisuuksia hajautetussa organisaatiossa ↓ | |
| Kyky vastaanottaa ja antaa niin kiitosta kuin kritiikkiä | | |
| Hyvä ilmapiiri, pärjää ajoittain ilman esimiestäkin | | |
| Rehellisyys, sovitusta kiinni pitäminen, ei turhia lupauksia | | |
| Luotettavuus | | |
| Oikeudenmukaisuus esimiehen vastuuyksiköiden kesken | | |
| Keskustella voi myös luottamuksellisesti | | |
| Esimerkillisyys | | |
| Avoimuus | | |
| | Esimiehen osallistuminen perustyöhön ↓ | |
| Ei tällä hetkellä yhtään, jatkossa ehkä jonkin verran | | |
| Satunnaisesti ehkä n. 25% | | |
| Tilanne vaihtelee huomattavasti viikoittain | | |
| Vaihtelevasti ja tilanteen mukaan | | |
| Tällä hetkellä noin kolmena päivänä 4-5 tuntia | | |
| Todella paljon ehkä 70 % | | |
| | Esimieheltä odotettu läsnäolo ↓ | |
| Voisi käydä esim. kerran kahdessa viikossa | | |

| | | |
|--|--|---|
| Toivoisin n. Kerran kuussa | | |
| 1-2 kertaa 2 kuukaudessa | | |
| Ainakin 2 x viikossa olisi mukava nähdä | | |
| Toivoisin, että esimies kävisi viikoittain | | |
| Paljon | | |
| | Läsnäoloa korvaavat keinot ↓ | |
| Jos ei ole tavoitettavissa: varahenkilö | | |
| Viikkopalaveri | | |
| Tavoitettavissa puhelimitse | | |
| Sähköpostiliikenne pelaa | | |
| | Viestintäkeinot esimiestyön tukena ↓ | |
| Pitää pitää yllä jatkuvaa kontaktia ja tiedottelua | | |
| Säännölliset palautteet ja infot | | |
| Tavoitettavissa puhelimitse | | |
| Yhteys toimii puhelimitse tai sähköpostitse | | |
| Aktiivinen sähköpostin käyttö | | |
| | Yhteisten toimintaohjeiden tarve esimiehen poissa ollessa ↓ | |
| Korvaavaa työvoimaa tarvitaan paikkaamaan esimies | | |
| Esimies delegoi, ei ole korvaamaton ja aina on asemanpäällikkö | | |
| Selkeä delegointi | | |
| Hyvä kommunikaatio ja selkeät toimintaohjeet | | |
| Tieto siitä keneltä saa apua | | |
| Hyvät ohjeistukset eri tilanteisiin | | |
| Selkeät toimintatavat | | |
| | | TYÖNTEKIJÖIDEN KIERTÄMINEN YHTEISTYÖYKSIKÖIDEN VÄLILLÄ ↓ |
| | Kiertämistä tukevat positiiviset tekijät ↓ | |
| Opettavaista, mukavaa vaihtelua, tapaa oman alan ammatillaisia | | |
| Positiivista, mukava nähdä muiden yksiköiden toimintaa | | |

| | | |
|---|---|---------------------------|
| Tutustuminen lähikollegoihin hyvä, tärkeää käydä katso- massa muitakin työtapoja | | |
| Hieno mahdollisuus tutustua eri asemiin, oppia eri työta- poja ja syventää osaamista | | |
| Sopii sosiaaliselle ja vaihtelua tarvitsevalle, pitää perustua vapaaehtoisuuteen | | |
| | Kiertämiseen liittyvät haasteelliset tekijät ↓ | |
| Täytyy perustua vapaaehtoisuuteen | | |
| Pakottaminen tuhoaa hyvän idean | | |
| Työvoiman liikkuvuus | | |
| Jokaisella tulisi olla oma asema, kiertävät työntekijät ovat sitä varten | | |
| Koen kiertämisen stressaavana | | |
| Koen kiertämisen erittäin huonona ja henkisesti raskaana, ei olisi työpaikkaa mihin sitoutua | | |
| | | HYLÄTYT ILMAISUT ↓ |
| Ei ole mitään valittamista | | |
| Tieto kuka on vastuussa, täytyy löytyä sijaisen sijainen | | |
| Ei tule mieleen mitään | | |
| Ei ole vielä näyttöä eduista | | |
| En osaa verrata muuhun, sillä oma esimies on aina ollut oman alan edustaja | | |
| Ei ole ollut muutosta | | |
| Lomien suunnittelu | | |
| Mitä voidaan esimieheltä odottaa | | |
| Riippuu asiasta | | |

Hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa

PÄÄLUOKKA

YLÄLUOKAT

ALALUOKAT

**Esimiehen substanssiosaaminen
ja sen merkitys**

Substanssiosaaminen

Substanssiosaamisen merkitys
kommunikaation näkökulmasta

Substanssiosaaminen esimiehen
työnkuvan näkökulmasta

**Hyvän esimiehen toiminta ja ominai-
suudet hajautetussa organisaatiossa**

Johtamisaaminen

Odotukset esimiesten esimiehisyyttä
kohtaan

Hyvän esimiehen ominaisuuksia hajau-
tetussa organisaatiossa

Esimiehen osallistuminen perustyöhön

Esimieheltä odotettu läsnäolo

Läsnäoloa korvaavat tekijät

Viestintäkeinot esimiehen tukena

Yhteisten toimintaohjeiden tarve esi-
miehen poissa ollessa

