

OPINNÄYTETYÖ

Dialoginen etäjohtajuus kaupan alalla

Anni Niemi

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

210 op

Arvioitavaksi jättämisaika

4/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Anni Niemi
Opinnäytetyön nimi: Dialoginen etäjohtajuus kaupan alalla
Sivumäärä: 41 ja 8 liitesivua
Työn ohjaaja: Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Työn tilaaja: Pentik Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista on hyvä etäjohtajuus kaupan alan toimintaympäristössä. Etäjohtajuutta tarkastellaan työssä erityisesti dialogisuuden ja monipaikkaisen tiimin johtamisen näkökulmasta. Työn erityispiirteenä on hieman ennen tutkimuksen aloitusta tapahtunut muutos myymälöiden johtamismallissa. Uudessa mallissa aiemmasta myymäläpäällikkövetoisesta johtamismallista siirryttiin aluepäällikkömalliin. Uudistuksen seurauksena etäjohtamisen määrä lisääntyy ja vuorovaikutus tapahtuu osin virtuaalisissa ympäristöissä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kahta sähköistä kyselyä, jotka toteutettiin kevään 2021 aikana. Kyselyissä kysyttiin vastaajien näkemyksiä dialogiseen etäjohtamiseen, psykologiseen turvallisuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyen. Aluepäälliköiden kysely lähetettiin kolmelletoista aluepäällikölle. Kysely sisälsi 8 avointa kysymystä ja kyselyn vastausprosentti oli 46%. Myyjien kysely lähetettiin 197:lle myyjälle. Kyselyssä oli 8 avointa kysymystä ja 13 monivalintakysymystä. Myyjien kyselyn vastausprosentti oli 13%. Aineistoa analysoitiin ensin raakatekstiä koodaamalla ja sen jälkeen luokittelemalla vastukset teemoittain. Aineiston luokittelussa käytettiin sekä teoria- että aineistopohjaista luokittelua.

Tutkimusaineiston perusteella aluepäälliköt ovat noudattaneet johtamistyössään jo jonkin verran dialogisen johtamisen toimintamallia. Ilmapiiristä on pyritty rakentamaan avointa ja keskustelevaa, ja työntekijöille on jaettu vastuuta omien kiinnostuksenkohteiden mukaan. Enemmistö myyjistä koki vastausten perusteella, että he tulevat kuulluksi ja työyhteisön ilmapiiri on virheiden suhteen salliva. Sekä aluepäälliköt että myyjät kokivat sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen olevan tärkeä tekijä työyhteisön toimivuuden- ja oman jaksamisen kannalta. Vastausten perusteella molemmat ryhmät kokivat sosiaalisen tuen ja avoimen keskusteluilmapiirin tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Konkreettisenä tuotoksena opinnäytetyöstä syntyi kyselyvastausten pohjalta laadittu etäjohtamisen opas, jota aluepäälliköt voivat hyödyntää osana omaa johtamistyötään. Oppaaseen laadittiin konkreettisia esimerkkejä, joiden avulla vuorovaikutusta voi kehittää.

Asiasanat: Dialogi, dialoginen johtaminen, etäjohtaminen, itseohjautuvuus, vuorovaikutus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Workplace community developer

Author: Anni Niemi

Title: Managing dialogue-based decentralised work in the retail sector

Number of Pages: 41 and 8 attachment pages

Supervisor: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Commissioned by: Pentik Oy

The aim of this thesis was to find out what good remote leadership looks like in a retail environment. It examines remote leadership in particular from the perspective of dialogue and multi-location team leadership. A particular feature of the thesis is the change in the store management model that took place shortly before the research started. In the new model, the previous store manager-based management model was replaced by a area manager-based model. As a result of this reform, the amount of remote management is increasing and interaction is partly taking place in virtual environments.

Two electronic surveys were used to collect the data, which were carried out during the spring of 2021. The questionnaires asked respondents about their views on dialogical remote management, psychological safety and self-direction. The area managers' survey was sent to thirteen area managers. The questionnaire contained 8 open questions and the response rate was 46%. The salesperson survey was sent to 197 salespersons. The questionnaire contained 8 open questions and 13 multiple choice questions. The response rate to the vendor survey was 13%. The data was analysed by first coding the raw text and then classifying the responses by theme. Both theoretical and data-based classification was used to classify the data.

Based on the survey data, area managers have already implemented the dialogic management approach to some extent. They have tried to build an open and conversational atmosphere, and employees have been given responsibilities according to their own interests. The majority of salespeople responded that they felt they were being listened to and that the atmosphere in the workplace was tolerant of mistakes. Both area managers and salespeople felt that social support and interaction were important for the functioning of the work community and for their own well-being. Based on their responses, both groups felt that social support and an open atmosphere for discussion were important areas for improvement.

As a concrete output of the thesis, a remote management guide was created on the basis of the responses received, which can be used by regional managers as part of their own management work. Concrete examples were included in the guide, which can be used to develop interaction.

Keywords: Dialogue, dialogic management, remote management, self-direction, interaction

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	Tutkimus- ja kehittämisasetelma	7
	2.1 Tilaaja	7
	2.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	7
3	Etäjohtaminen.....	10
	3.1 Etäjohtamisen erityispiirteitä	10
	3.2 Etäjohtaminen ja dialogisuus	11
	3.3 Etäjohtajuus ja itseohjautuvuuden tukeminen	14
4	Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät	18
	4.1 Suunnitteluprosessi	18
	4.2 Kehittämisprosessin toteutus	18
	4.3 Kyselyt.....	20
	4.4 Kehittämistyön aikataulu	21
5	Tulokset.....	23
	5.1 Aluepäälliköiden vastaukset	23
	5.2 Myyjien vastaukset	27
6	Johtopäätökset	35
	6.1 Aluepäälliköiden vastaukset	35
	6.2 Myyjien vastaukset	36
	6.3 Etäjohtamisen opas	37
7	Pohdinta.....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen dialogiseen etäjohtamiseen liittyviä tekijöitä. Dialogisuuden avulla voidaan vaikuttaa niin yksilön, kuin koko yhteisönkin toimintaan. Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmiselle samanlainen perustarve kuin syöminen tai nukkuminen. Tunnetta voisi sanoittaa ”me-henkenä”, ”yhteisenä sävelenä” tai ”hyvänä fiiliksenä”. Yhteishenki kehittyy yhteisössä, jossa ihminen kokee saavansa apua ja tukea toisilta. Tämänkaltaisessa yhteisössä ihmiset välittävät toisistaan ja ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.) Ulkopuolisuuden tunne työyhteisössä voi aiheuttaa työn merkityksettömyyden tunnetta, vähentää sitoutumista ja vaikuttaa negatiivisesti työn tuottavuuteen (Junttila 2018, 20.) Virtuaalinen työskentely haastaa yhteisöllisen työskentelyn perinteisiä menetelmiä ja tuo etäjohtamisen uuden äärelle: Millaista on hyvä etäjohtaminen ja miten etänä johdetaan? Virtuaalisessa työskentelyssä suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja työskentelytapoihin. (Vilkman 2016, 19.) Itsenäinen työskentely ilman esihenkilön jatkuvaa läsnäoloa edellyttää työntekijältä vahvaa itsensä johtamisen taitoa ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtajia tarvittaisi lainkaan – johtaminen on vain hyvin erilaista, kuin perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020 101–102)

Covid19-pandemia aiheutti monissa yrityksissä ja organisaatioissa äkillisen muutostilanteen, joka vaati uudistuksia työn tekemisen tapoihin, työn organisointiin ja johtamiseen. Myös tämän opinnäytetyön taustalla on pandemian luoda muutostarve tilaajaorganisaatiossa. Työn tilaaja, keramiikka- ja sisustustavara-alan perheyritys Pentik Oy joutui uudistamaan aiemmin myymäläpäällikkövetoisesti toiminutta malliaan aluepäällikkömallin suuntaan. Uudistus tarkoitti sitä, että myymälöitä johdetaan osin etänä ja vastuuta jaetaan aiempaa enemmän myymälätyöntekijöille. Syntyi tarve uudentilaisille johtamiskäytännöille, koska lähijohtamisen käytäntöjä ei voi siirtää suoraan etäjohtamiseen. Tämä opinnäytetyö vastaa tähän kehittämistarpeeseen. Kehittämistyön tavoitteeksi muodostui siten luoda konkreettinen etäjohtamisen opas, joka palvelisi nimenomaan Pentikin tarpeita ja tukisi aluepäälliköitä omassa johtamistyössään.

Etäjohtamisen opas keskittyy dialogisen johtamisen tukemiseen. Dialogisuutta pidetään organisaatiossa tapahtuvan oppimisen edellytyksenä, mutta sen toteutuminen ei ole itsestäänselvyys. Dialogisuus on tietoisesti johdettu prosessi, jonka edellytyksiä on myönteinen ilmapiiri

ja osallistujien henkilökohtainen kyky reflektioon. (Viitala 2005, 187–189.) Vuorovaikutuksesta ja dialogista puhuttaessa korostetaan usein avoimen ilmapiirin merkitystä. Ojasen (2004) mukaan avoimen keskustelun tunnusmerkit täyttyvät silloin, kun keskustelun osapuolet voivat ilmaista rehellisesti omia ajatuksiaan ja mielipiteitään luottamuksen vallitessa. Tässä opinnäytetyössä tutkin, kuinka nopeatempoisessa työympäristössä voidaan ylläpitää etäjohtamisen avulla avointa ja luottamuksellista vuorovaikutuskulttuuria, ja kuinka työntekijän itsenäistä päätöksentekoa voidaan tukea. Tilaajaorganisaation myymäläkentässä työskentelytapa on hyvin itsenäinen, sillä päivittäinen työ on pääosin yksintyöskentelyä. Sen lisäksi, että tiimejä johdetaan pääsääntöisesti etänä niin myös myymälätyöntekijät viestivät keskenään virtuaalisesti.

Saadakseni mahdollisimman tarkan kuvan siitä, millaista etäjohtamista tilaajaorganisaation myymäläkentässä, päätin valita tutkimusmenetelmiksi ryhmähaastattelun aluepäälliköille, kyselyn myyjille sekä näiden pohjalta laaditun työpajan aluepäälliköille. Näistä toteutui lopulta yhteisen ajanpuutteen vuoksi vain myyjien kyselytutkimus, jonka lisäksi tein oman kyselyn myös aluepäälliköille. Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena laadin tilaajan tarpeisiin sopivan dialogisen etäjohtamisen oppaan. Oppaan on tarkoitus toimia johtamisen työkaluna, jonka avulla jokaiselle esihenkilölle muodostuu yhtenäinen kuva dialogisten johtamiskäytäntöjen menetelmistä ja niiden hyödyistä. Dialogisuudella on tärkeä rooli organisaation menestyksen kannalta, sillä se tukee jäsentensä itse- ja yhteisöohjautuvuutta matkalla kohti yhteistä päämäärää (Kilpinen 2022, Luku: ”Inhimillinen strategia”).

Opinnäytetyöni alkaa teoriaosuudella, jossa olen esitellyt keskeisiä käsitteitä dialogiseen johtajuuteen liittyen. Tietoperustassa olen tutkinut erityisesti etäjohtajuutta ja dialogisen johtajuuden ydintä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin opinnäytetyöni tilaajan, työn tarpeen sekä käytetyt kehittämismenetelmät. Näiden jälkeen kerron tutkimuksen tulokset ja analysoin vastaukset. Lopuksi teen yhteenvedon koko opinnäytetyöprosessistani ja kuvailen tarkemmin matkan varrella oppimiani asioita.

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISASETELMA

2.1 Tilaaja

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii Pentik Oy (jäljempänä Pentik). Pentik on vuonna 1971 perustettu sisustusmyymäläketju, joka on tunnettu erityisesti laadukkaista keramiikkatuotteista ja omien suunnittelijoiden työstämistä värikkäistä sisustustekstiileistä. Pentikin kotipaikka on ollut alusta asti Posion kunnassa, jossa sijaitsee Suomen ainoa ja maailman pohjoisin keramiikkatehdas. Keramiikkatehtaan yhteydessä on myös kynttiläpaja sekä Anu Pentikin Studio-ateljee, jossa valmistetaan piensarjaisia ja uniikkeja keramiikkatuotteita. Hallinnolliset toimipisteet sijaitsevat Posiolla sekä Helsingissä. Pentikillä on omia myymälöitä Suomessa 47 kappaletta ja ketju työllisti vuonna 2021 noin 250 henkilöä. (Pentik.com 2022.)

Pentik on ollut historiansa aikana rohkea uudistuja. Viimeisin suuri muutos tapahtui vuonna 2019, kun yritykseen valittiin ensimmäistä kertaa perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja Riikka Wulff. Uudeksi toimitusjohtajaksi valittu Wulff lähti luotsaamaan Pentikiä kohti uutta suuntaa. Vanhoja toimintatapoja haluttiin muuttaa voimakkaasti, sillä liikevaihto oli ollut laskusuunnassa jo pidemmän aikaa.

Vanha totuus on, että jos haluaa erilaisia tuloksia kuin ennen, on paras tehdä erilaisia asioita kuin ennen. Jos tekee koko ajan samoja asioita kuin ennen ja olettaa, että maagisesti tulos on erilainen kuin ennen, kannattaa pariinkin kertaan vilkaista peiliin. -Riikka Wulff (Pelastetaanstrategia.fi 2021)

Wulffin toimesta Pentikillä laadittiin historian ensimmäinen kirjallinen strategia. Uudistettu johtoryhmä laati ensimmäiseksi strategiasta raakaversiion sekä työkalun, jonka avulla koko ketjun henkilöstöä voitiin osallistaa strategian laatimisprosessiin. Tiimit kävivät keskustelua esihenkilöiden johdolla uuden strategian päälinjoista ja näiden keskusteluiden pohjalta he saivat kertoa näkemyksensä ja kehitysehdotuksensa työkalun avulla johtoryhmälle. Henkilöstö oli motivoitunut kehittämään yrityksen liiketoimintaa, ja he osallistuivatkin ideointiin aktiivisesti sillä kommentteja tuli satoja. (mt.)

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tarve tälle opinnäytetyölle syntyi, kun Pentikin myymäläorganisaatiota uudistettiin osana uutta strategiaa. Osana uudistusta päivitettiin myös myymälöiden johtamismalli. Aikaisemmasta

myymäläpäällikkövetoisesta johtamismallista siirryttiin alueelliseen johtamismalliin, jossa yksi aluepäällikkö on tulosvastuussa useammasta myymälästä. Aiemmassa myymäläpäällikkömallissa jokaisella myymälällä oli oma myymäläpäällikkö, joka vastasi myymälän operatiivisesta johtamisesta. Myymäläpäällikkö työskenteli fyysisesti läsnä omassa myymälässään ja johti työtä myymäläkentältä käsin. Myymäläpäällikön tehtäviin kuului hallinnollisten tehtävien lisäksi myös myymälätyöskentely ja työtehtävien suunnittelu. Uudessa mallissa aluepäällikkö on vastuussa 2–5 myymälän johtamisesta ja myynnin kehittämisestä. Myymäläpäällikkömalliin verrattuna vastuuta jaetaan aiempaa enemmän myymälätyöntekijöiden oman mielenkiinnon ja osaamisen mukaan. Aluepäällikkömallissa johtaminen tapahtuu pääosin etänä johdettavien monipaikkaisuuden vuoksi.

Yksi suurimmista etäjohtamisen haasteista on onnistuneen ja laadukkaan vuorovaikutuksen jatkuva ylläpitäminen, sillä myyntityö on pääasiassa yksintyöskentelyä. Myyntivalmennusta ja esihenkilö-alaisuuden ylläpitoa tehdään esihenkilöiden toimesta myös fyysisesti samassa tilassa, mutta osa keskusteluista käydään virtuaalisesti etänä. Tiimin jäsenten keskinäinen kommunikointi, sekä tiimien välinen vuorovaikutus tapahtuu myös pääosin virtuaalisesti. Tilaajaorganisaatio haluaa panostaa vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen ja sen vuoksi esimerkiksi aluepäällikön ja myyjien 1 to 1 keskusteluille on varattu aluepäälliköiden kalenterista kuukausittain korvamerkittyä aikaa. Kehittämistyössäni laatimien kyselyiden ja työpajan avulla on tarkoitus saada aikaan aluepäälliköiden ja myyjien yhteinen käsitys siitä, kuinka hyvää dialogista johtamista on mahdollista toteuttaa tämänkaltaisessa ympäristössä.

Työn tavoitteena on selvittää, millaista on hyvä vuorovaikutus etäjohtamisessa, ja kuinka näitä käytäntöjä sovelletaan kaupan alan johtamistyössä. Lähestyn etäjohtamista erityisesti dialogisten menetelmien kautta ja tavoitteeni on selvittää miten työntekijälle voidaan mahdollistaa kokemus kuulluksi tulemisesta, vaikka esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä samassa toimipisteessä. Tutkin myös, kuinka dialogilla voidaan myötävaikuttaa työntekijän itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation kehittymiseen.

Vaikka tutkin etäjohtajuutta erityisesti dialogisuuden näkökannalta, käytän tässä työssä dialogin rinnalla vuorovaikutus-käsitettä. Käsitteiden merkitys ei ole sama, mutta päädyin käyttämään vuorovaikutus-käsitettä erityisesti tutkimusmenetelmien osalta viestinnässä selkeyttäakseni tutkimuskysymyksiä kyselyvastaajille.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Millaista on hyvä etäjohtajuus?
- Mistä rakentuu onnistunut dialogi etäjohtamisessa?
- Miten dialogin avulla voidaan tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta?
- Miten dialogin avulla voi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon?

Työn tarkoituksena on laatia etäjohtamisen opas aluepäälliköille, jota he voivat käyttää työkaluna omassa esihenkilötyössään. Oppaassa esitellään teoriapohjaan viitaten erityisesti niitä dialogiseen etäjohtamiseen liittyviä käytäntöjä, joita vastaajat pitävät tärkeimpinä omassa työssään kehittämistyöstä saatujen vastausten perusteella.

3 ETÄJOHTAMINEN

3.1 Etäjohtamisen erityispiirteitä

Etätyötä ja virtuaalitiimejä on ollut jo pitkään olemassa. Etäjohtamisen käytännöt ovat muodostuneet pikkuhiljaa uusien työnteon muotojen kehittyessä. Lähijohtamisen käytäntöjä ei voi siirtää suoraan etäjohtamiseen, vaikka johtamisen perusasiat eivät etäjohtamista tehdessä virtuaalisessa maailmassa muutukaan. Etäjohtamisessa korostuu nykyaikaisen johtamisen ajattelumalli, jossa johdetaan enemmän ihmisiä kuin asioita. (Vilkman 2016, 57–65) Vahvasta itseohjautuvuuden edellytyksestä huolimatta virtuaalitiimit tarvitsevat johtajuutta siinä missä lähitiimienkin työntekijät. Virtuaalityöskentelyssä tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota johtamistaan, sillä byrokraattinen ja hierarkiaan pohjautuva johtamistapa ei toimi. Itseohjautuvissa tiimeissä johtajan tehtävä on hallita kokonaisuuksia ja huolehtia suurista linjoista. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 101–102.)

Esihenkilöiden etäjohtamisessa kokemat haasteet riippuvat siitä minkä tyyppistä tiimiä johdetaan. Usein kuitenkin etäjohtamiseen liittyvät haasteet koskevat vuorovaikutusta, luottamusta, yhteisöllisyyttä ja työskentelytapoja. Tämän vuoksi etenkin virtuaalityön johtamisessa toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen on haastavaa. Virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii aivan erilaista suunnittelua kuin samapaikkaisen lähitiimin johtaminen. Virtuaalisessa työyhteisössä työskentelevät kokevat helposti yhteisöllisyyden puutetta ja tämän vuoksi sosiaalisen tuen tarjoamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan muun muassa henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, luottamusta, kuuntelua sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antamista. Sosiaalinen-, eli henkinen tuki on myös yksi työn tärkeistä voimavaratekijöistä ja se ehkäisee työuupumuksen, ja stressin kokemusta sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Luottamuksen rakentamisella onkin esihenkilötyössä erittäin tärkeä rooli, sillä sen vaikutukset ovat niin moniulotteiset. on myös hyvä muistaa, että jokainen yksilö kokee sosiaalisen tuen tai sen puuttumisen eri tavalla ja kokemus on yksilöllinen. Tämän vuoksi jokaisen tiimiin on sovittava yhteisesti omat toimintatavat ja esiin henkilöiden on huomioitava yksilölliset tarpeet. (Vilkman 2016, 19–20) Luottamus toisiin ihmisiin rakentuu karkeasti jaoteltuna kolmesta eri tekijästä: osaamisesta, hyväntahtoisuudesta ja avoimuudesta. Osaamisella tarkoitetaan, että henkilö on tehtäviensä suhteen ajan tasalla. Hyväntahtoisuutta pidetään vastakohtana oman edun tavoittelulle. Avoi-

muutta on rehellisyys ja toiminnan johdonmukaisuus. Mitä luottavaisempia olemme, sitä enemmän uskallamme olla avoimia ja turvautua toiseen. Jokainen kielteinen kokemus murentaa luottamusta. (Kupias & Peltola 2019, 152–153.) Luottamusta voi vahvistaa toimimalla läpinäkyvästi ja vastuuntuntoisesti niin, että puheet ja teot ovat linjassa keskenään. Näiden lisäksi esihenkilö voi rakentaa luottamusta vastaanottamalla apua ja näyttämällä omat epätäydellisyytensä. (Rinne 2021, luku ”Luottamuksen rakentamisen taidot”.)

3.2 Etäjohtaminen ja dialogisuus

Isaacin (2008) mukaan dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, jossa osallistujat ajattelevat yhdessä. Dialogi ei ole kuitenkaan synonyymi käsitteelle vuorovaikutus, sillä dialogissa pyritään kuuntelemaan toisen keskusteluun osallistujan sanomaa erittäin huolellisesti ja ymmärtämään tämän näkemys mahdollisimman tarkasti. Perinteisesti keskusteluissa osallistujat odottavat toisen puhujan puhueenvuoron aikana omaa vuoroaan, ja suunnittelevat tämän puheen aikana omia argumenttejaan. Lisäksi tavallisessa vuorovaikutustilanteessa saatetaan ottaa puolia tai pyritään valitsemaan kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Onnistuneessa dialogisessa keskustelussa syntyy yhteinen ajatus, joka ei ole välttämättä kenenkään osallistujan alkuperäinen ajatus, mutta ei myöskään kompromissi, sillä ajatus on yhteisen keskustelun pohjalta luotu tulos. (Isaacs 2008, luku “What is dialogue”.)



Kuvio 1: Dialogi. Mukailtu Viitala 2005, 189.

Yhteinen ajattelu ja dialogisen hetken syntyminen voi muodostua haastavaksi erikoiskaupan ympäristössä myymäläkentässä, jossa työyhteisön jäsenet tapaavat toisiaan vain lyhyen ajan päivästä ja niinä hetkinä, kun myymälässä ei ole asiakkaita. Asiakaspalvelutilanteiden ajaksi keskustelut luonnollisesti loppuvat ja niiden jälkeen voi olla hankala muistaa mistä alunperin puhuttiin.

Suomeksi dialogisesta johtamisesta on kirjoittanut mm. Syvänen ja Tikkamäki (2015). He ovat olleet osana tutkijaryhmää Dinno-tutkimusohjelmassa, jossa on tutkittu ja kehitetty dialogisen organisaation johtamistapoja ja käytäntöjä. Tutkijat esittivät dialogisen johtamisen viitekehyksen jakautuvan kerroksellisesti kolmeen eri ytimeen. (Kuvio 2) Viitekehyksen mukaan kuvion sisimmäisenä ytimenä oleva yhteistoiminta ja dialogisuus mahdollistavat seuraavan kerroksen innovatiivisuuden, jonka jälkeen nämä yhdessä muodostavat laajemman, kestävä työelämän kentän.



Kuvio 2: Mukailtu Syvänen & Tikkamäki 2015, luku “Dialogisella johtamisella tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovaatioita”.

Tutkijaryhmän mukaan dialoginen johtaminen ei ole yksittäinen menetelmä, vaan laajempi organisatorinen kokonaisuus. Tavoitteellinen dialoginen johtaminen on eräänlainen läpileikkaus edellä esitetyn kuvion ytimien läpi, kohti organisaation tavoitteita. Dialogisen johtamistavan avulla työntekijät tulevat kuulluksi, heillä on saatavilla työnsä kannalta tarvittava tieto, vuorovaikutus on läpinäkyvää ja omaa työtä on mahdollista kehittää oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Lisäksi olennaista on tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja sisäisten suhteiden aktiivinen parantaminen ja kehittäminen. Parhaimmillaan dialoginen johtaminen tukee työntekijän sisäistä motivaatiota. (Syvänen ym. 2015, 49.) Syväsen ym. mukaan dialoginen johtaminen nojaa vahvasti Burnsien (1978) transformationaalisen johtamisen teoriaan, jonka mukaan eri asemassa toimivien ihmisten avoin vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeässä roolissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän johtamisavan keskeinen ajatus on, että johtajat ja työntekijät ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja vaikuttavat vastavuoroisuuden periaatteella toinen toisiinsa. Toimivan transformaation johtajuuden nähdään perustuvan luottamukseen, dialogisuuteen ja esimerkillisyyteen, jossa jäsenet kohdataan yksilöllisesti. (Syvänen ym. 2015, 25.) Vastavuoroisuus ja riippuvuussuhde voi näyttäytyä erikoiskaupanolalla tilanteissa, jossa esihenkilö työskentelee vain osan ajasta myymälöissä fyysisesti paikallaan. Tällöin esihenkilöllä on tiedossa isompi tilannekuva ja käsitys pidemmän tähtäimen tavoitteista. Myyjät taas ovat oman yksikkönsä parhaita asiantuntijoita arjen toimintojen suhteen ja voivat näin välittää omaa tietouttaan esihenkilölle. Parhaimmillaan näiden summana muodostuu yhteinen näkemys, jonka avulla toimintaa kehitetään niin pienemmässä kuin isommassakin mittakaavassa. Säännöllisellä yhteistyöllä ja avoimilla keskusteluilla rakennetaan puitteita sille, kuinka luovasti ja itsenäisesti myyjät voivat tehdä päätöksiä myymälässä (ensimmäinen, yhteistoiminnan ydin). Myymälätyössä tulee usein eteen tilanteita, joissa tehdään luovaa ongelmanratkaisua. Tällaisia tilanteita voi muodostua esimerkiksi asiakkaalta saadun palautteen perusteella tehtävä muutos palvelupolkuun, arjen perustoiminnoissa tapahtunut yllättävä muutos, joka vaatii korjaustoimenpiteitä tai tietyn tuotteen loppuessa muutos esillepääntöön (toinen, innovoinnin ydin). Työn vaikuttavuus muodostuu siitä, kuinka hyvin omaa osaamista ja luovuutta pääsee toteuttamaan oman työn arjessa. Tutkimusten mukaan johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijän luovuuden ja innovatiivisuuden kehittymiseen ja toteutumiseen työyhteisössä. Uudistumishakuisen ja luovuutta tukevan työympäristö avulla työntekijälle voi luoda puitteet, jossa hän pääsee kehittämään omaa osaamistaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta työntekijän sisäinen

motivaatio pysyy yllä ja myös työnantaja saa lisäarvoa omalle toiminnalleen niin työn tuottavuuden, kuin sitoutuneiden työntekijöidenkin kautta. (Amabile 1997, 53–55.)

Ritva Rannan väitöstutkimuksen mukaan dialogisella johtamisella nähtiin olevan selkeä myönteinen yhteys työssä viihtyvyyteen ja työyhteisön keskustelevuuteen. Dialogisuus lisäsi työntekijöiden osallisuuden kokemusta ja oman osaamisen kehittymisen mahdollisuutta sekä mahdollisti työyhteisöltä saatavan tuen hankalissa tilanteissa. Ranta kuvaa väitöstutkimuksessaan tästä syntyvää myönteisen kehittämisen kierrettä. Sitoutunut, yhteishengeltään hyvä työyhteisö onnistuu organisoimaan työn mahdollisimman sujuvaksi saavuttaakseen tavoiteltavan päämäärän. Hyvin sujuva työ taas aikaansaa tunteen hyvästä yhteishengestä ja positiivisesta ilmapiiristä. Positiivisen kierteen tehoa vahvistaa mahdollisuus soveltaa omia ideoita ja suunnitella omaa työtään. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilötyöllä on vahva vaikutus kiireen esiintymiseen ja sen koettiin haittaavan osaamisen hyödyntämistä. Rannan mukaan kiire synnyttää vastaavasti kielteisen kehittämisen kehän. Kiireestä johtuen suunnitelmia ei voida toteuttaa ja työtään ei välttämättä voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Tämä taas saattaa aiheuttaa turhautumista ja kitkaa työyhteisön sisällä. (Ranta 2021, 24–27)

3.3 Etäjohtajuus ja itseohjautuvuuden tukeminen

Itseohjautuvuuden edellytys on työntekijän kokemus siitä, että hän on vapaa tekemään päätöksiä ja tarpeeksi kyvykäs tekemään niitä. Näiden lisäksi työntekijän pitäisi tuntea saavansa arvostusta ja tukea omalta yhteisöltään. Työntekijän itseohjautuvuutta tukee, jos organisaation kulttuuri on psykologisesti turvallinen, sillä psykologinen turvallisuus luo perustan luottamukselliselle yhteistyölle, jossa on mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua. (Savaspuro 2019, Luku: ”Mikä ihmeen itseohjautuvuus?”.) Johtaminen on pääasiassa vuorovaikuttamista, suunnittelua ja tiedottamista. Tärkeimpiä johtamisen välineitä on kysyminen, keskusteleminen ja kuunteleminen. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitoina”.) Nykyaikaisessa työelämässä ihmisläheisen, vuorovaikutteisen ja luottamusta herättävän johtajuuden tarve on korostunut. Välittävä ihmisläheinen johtaja rakentaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja lisää työhyvinvointia. (Perttula & Syväjärvi 2012, 219–221) Aiemmin perinteisen johtamisen määritelmään on kuulunut valvonta, auktoriteetit ja mekaaninen johtaminen, joissa työntekijät nähdään helposti vaihdettavissa olevina resursseina, joita pitää ohjailla ulkoapäin kohti tehokasta toimintaa. Nykyisin johtamisessa korostetaan sen sijaan humanistisempaa

ihmiskäsitystä, jossa ihminen nähdään itseohjautuvana ja kehittymishaluisena toimijana organisaatiossa. Johtajan ei siis tarvitse enää valvoa työntekijöitään, vaan hänen tehtävänä on tukea heidän sisäistä motivaatiotaan, tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvaa kehittymistä. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitoina”.) Nykyaikaista johtamiskäsitystä voi siis soveltaa myös etäjohtajuuteen, sillä etänä johdettaessa esihenkilöllä ei ole edes mahdollisuutta valvoa jatkuvasti alaisiaan.



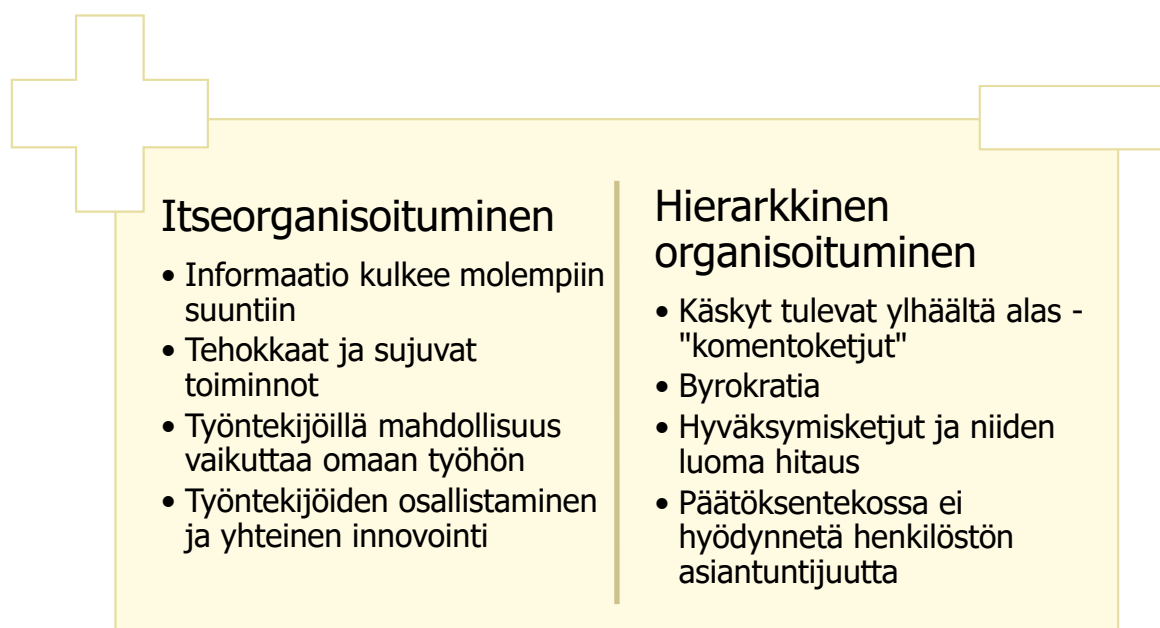
Kuvio 3: Johtamisen ihmiskäsitys. Mukailtu Järvinen 2012, luku ”Johtajuuden kriisi”.

Vaikka nykyaikainen johtajuus tukeutuu pitkälti työntekijän oman asiantuntijuuden ja hänen osaamisensa varaan, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikalla vallitsee täysi anarkia, jossa jokainen toimii oman mielensä mukaan. Työyhteisössä jokaisen työntekijän on toimittava vastuullisesti ja noudatettava työpaikan määräyksiä ja toimintatapoja. Vastuusiin sisältyy myös rakentavan vuorovaikutuskulttuurin ylläpitäminen, johon sisältyy mm. palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kyky käsitellä ristiriitoja. Esihenkilötyö onkin osaltaan tasapainoilua luottamuksen ja lakiin perustuvan valvonnan välimaastossa. (Järvinen 2012, luku ”Johtajuuden kriisi”.)

Itseohjautuvuuden tukeminen korostuu myös tilaajaorganisaationi tapauksessa, sillä myymälätyöskentely sisältää paljon itsenäistä päätöksentekoa ja oman työn priorisointia. Pentikillä on luotu valtakunnallisia toimintaohjeita, joiden mukaan kaikissa myymälöissä toimitaan. Näiden

yhteisten käytäntöjen lisäksi itseohjautuvuus on kuitenkin välttämätöntä monissa arjen toiminnoissa. Myyjillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja valintoja tiettyjen yhteisesti luotujen raamien puitteissa. Tällaiset päätökset voivat koskea esimerkiksi nopeasti muuttuvia tilanteita, joita ei voi ennakoida, esillepanojen soveltamista tai omien työtehtävien työjärjestystä. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen lisää työskentelyn tehokkuutta, koska esihenkilön aika ei mene arjessa perustehtävien ohjeistamiseen, sillä itseohjautuvassa organisaatiossa jokainen tietää omat roolinsa ja ne puitteet, joiden sisällä itsenäisiä päätöksiä on mahdollista tehdä. Vaikka johto ja esihenkilöt ovat suunnannäyttäjinä ja kulttuurin rakentajina organisaatioissa, on myös jokainen tiimin jäsen vastuussa yhteisöllisyyden rakentumisesta ja vuorovaikutuksen kehittamisestä. Nopeatempoisella kaupan alalla olisikin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen millä tavalla vuorovaikutusta ja itseohjautuvuutta tuetaan organisaation ja tiimien sisällä, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman helppoa ja luontevaa mm. nopeissa vuorovaihdossa.

Seuraavassa kuviossa on esitetty karkea jaottelu perinteisen ylhäältäpäin ohjautuvan ja itseorganisoituvan organisaatiomallin välillä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että todellisuudessa jaottelu ei ole näiden kahden välillä joko-tai, sillä enemmistö organisaatioista kuuluu johonkin näiden kahden mallin välimaastoon. Hierarkkinen- ja itseohjautuva organisoituminen eivät ole myöskään ainoita organisoitumisen muotoja, eikä yksi tietty toimintatapa sovi automaattisesti jokaiseen organisaatioon. Käsittelen organisoitumisen muotoja tässä opinnäytetyössä vain hyvin pintapuolisesti ja vain siinä laajuudessa, kuin se on tämän työn kannalta merkityksellistä.



Kuvio 4: Mukailtu Martela & Jarenko 2017, luku ”Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?”.

Itseohjautuvuuden kannalta etäjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia jatkuvasta vuoropuhelusta. Ilman avointa kommunikaatiota tieto ei kulje johdon ja työntekijöiden välillä, eikä johto tiedä mitä työntekijät ajattelevat. (Savaspuro 2019, Luku:” Mikä ihmeen itseohjautuvuus?”.) Tiimien yhteinen ymmärrys työn tekemisen tavoista ja työn kehittämisestä ei synny itsestään, vaan se vaatii sitoutumista ja panostamista jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Onnistunut dialogi myötävaikuttaa positiivisesti ryhmän toimintaan monella osa alueella, sillä sen myötä ryhmä on yhdessä tiedostavampi ja älykkäämpi kuin yksilöt yksinään. (Ranta 2021, 74.)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

4.1 Suunnitteluprosessi

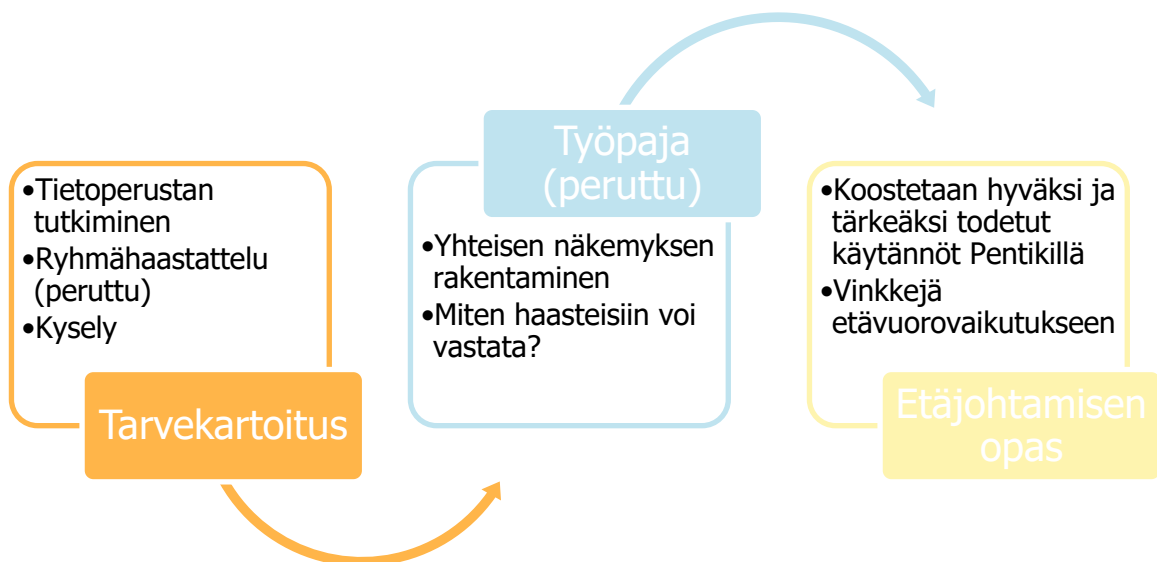
Kehittämistyön alussa aloin tutkia etäjohtamiseen liittyvää tietoperustaa ja lähdin rajaamaan tutkimuskysymyksiäni eniten esiin nousseiden teemojen pohjalta. Nykyaikaiseen johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyvästä kirjallisuudesta alkoi lopulta löytyä yksi yhteinen nimittäjä: ”vuorovaikutus”. Tunnistin avoimen vuorovaikutuksen olevan usein menestyksekkään johtamiskulttuurin takana, ja toisaalta ristiriitatilanteiden juurisyyt olivat usein nimenomaan puutteellisesta vuorovaikutuksesta johtuvia. Tutkimustyössä tavoitteeni oli saavuttaa mahdollisimman hyvin kaikki ne henkilöt, joita uudistettu johtamismalli koskettaa ja saada tutkimusmenetelmien avulla jokaisen ääni kuuluviin. Luotettavan tutkimustuloksen takaamiseksi tutkittavien tulisi olla niitä henkilöitä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä ja edustavat mahdollisimman hyvin tutkittavaa havaintoyksikköä (Kananen 2017, 128–129.) Tässä tapauksessa tutkimusjoukoksi valikoitui aluepäälliköt ja myyjät. Kehittämistyössäni hyödynsin taustatietona myös tilaajan kanssa käymiäni keskusteluita, joiden avulla sain tietoa uuden aluejohtamismallin toimintaperiaatteista ja ajan budjetoinnista. Kartoitin näitä tietoja lisätäkseen omaa ymmärrystäni uudesta toimintamallista, jotta osaisin suunnitella mahdollisimman hyvin heidän tarpeitaan palvelevan etäjohtamisoppaan.

4.2 Kehittämispörosessin toteutus

Alkuperäinen suunnitelmani muuttui matkan varrella jonkin verran. Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaiheessa valitsin kehittämismenetelmäksi puolistrukturoidun ryhmähaastattelukierroksen aluepäällikölle ja sähköisen kyselyn myyjille. Tämän jälkeen olisi seurannut uusianeistonkeruu työpajamenetelmän avulla. Alkuperäisestä suunnitelmasta niin toteutui sellaiseenaan vain myyjien kysely. Haastattelu- ja työpajamenetelmän eräs heikkous on aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Tämä realisoitui myös oman kehittämistyöni tapauksessa ja nämä menetelmät lopulta peruuntuivat, sillä en saanut neuvoteltua tilaajan kanssa aikaresursseja niiden pitämiseen.

Aluepäälliköiden ryhmähaastattelun oli tarkoitus olla tunnin mittainen 3–4 hengen teemahaastattelu/ryhmä, jossa haastateltavat olisivat voineet keskustella puolistrukturoidun haastattelurungon pohjalta. Ryhmähaastattelussa tutkijan tehtävänä on olla paikalla oppimassa ja kuuntelemassa, ei opettamassa tai kehittämässä. Ryhmähaastattelu mahdollistaa yksilöiden ideoiden

lisäksi myös yhteisen ajattelun, sillä keskustelussa voi nousta esiin ajatuksia, joiden avulla keskustelun osallistujat voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita, jotka eivät muuten nousisi mieleen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–96.) Haastattelurungon suunnittelussa pyrin löytämään kysymyksiä, joiden avulla osallistujat pääsisivät keskustelemaan toimivista käytännöistä, sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Kysymykset oli kohdennettu mukailemaan tietoperustaa, joten mukana oli etäjohtamiseen ja dialogiseen johtamiseen liittyviä aihealueita. Tavoitteena oli myös tunnistaa ne tilanteet, joissa esihenkilöt kaipaisivat oman esihenkilönsä tai tiiminsä tukea omaan työhönsä. Tutkimusmenetelmien laatimisvaiheessa pyrin peilaamaan haastattelurungon kysymyksiä myyjien kyselyn kysymyksiin yhteneväisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tarkoitukseni oli verrata analyysivaiheessa vastauksia keskenään ja katsoa mitä yhtäläisyyksiä aluepäälliköiden ja myyjien vastauksista löytyy.



Kuvio 5: Tutkimusprosessin vaiheet.

Ryhmähaastattelun ja kyselyn vastausten analysoinnin jälkeen tarkoitukseni oli nostaa tuloksista esiin nousseita tärkeimpiä teemoja ja suunnitella aluepäälliköille näihin aiheisiin liittyvä työpaja. Työpaja olisi toteutettu etänä webinaariympäristössä, sillä samaan fyysiseen tilan koontuminen olisi ollut käytännössä mahdotonta, osallistujien maantieteellisen sijainnin takia.

Suunnittelin työpajan 13 henkilölle ja työpajan pituus olisi ollut minimissään 2 tuntia. Ideaalitalanteessa työpajoja olisi voinut olla useampikin (2-3kpl), jolloin yhtä aihetta olisi ollut mahdollista käsitellä perusteellisemmin ja vapaalle keskustelulle olisi jäänyt enemmän aikaa. Haastattelu- ja työpajatyöskentelyn etuna on yhteisöllisen ajattelun prosessi, jonka avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, jolloin osallistujajoukolla on mahdollisuus oppia toisiltaan (Vilkka 2021, Luku: ”Tutkimushaastattelun muodot”.) Suunnittelin kyselyvastausten perusteella kolme tärkeimmäksi koettua teemaa, jotka nousivat esiin niin aluepäälliköiden, kuin myyjienkin vastauksissa.

Työpajassa olisin hyödyntänyt flipped learning-menetelmää, jonka ideana on hyödyntää ennakkomateriaaleja osana oppimista. Flipped learning-menetelmän avulla työpajatilanteessa syntyy enemmän keskustelua ja vertaisoppimista, sillä jokainen osallistuja on saanut tutustua aiheeseen etukäteen omassa tahdissaan (Taitotalo.fi.) Lisäksi ennakkomateriaalien avulla voidaan varmistaa, että jokaisella osallistujalla on tarvittavat lähtötiedot ja riittävä ymmärrys esim. aihetta koskevista käsitteistöstä. Työpajan tehtävät ja aikataulu liitteenä.

4.3 Kyselyt

Kehittämistyö toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä hyödynsin lopulta sähköisiä kyselyjä, jotka sisälsivät avoimia- ja monivalintakysymyksiä. Toteutin aluepäälliköille ja myyjille omat kyselyt. Kyselylomakkeen vastausten on tarkoitus mitata sitä, mitä tutkimuksen teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan. Tästä syystä kyselylomakkeissa on käytettävä sellaisia käsitteitä, joiden merkitys on vastaajille selkeä. (Vilkka 2021, Luku: ”Teoriasta kyselylomakkeeksi”.) Olin rajannut teoreettinen viitekehyksen koskemaan dialogia, mutta käytin kyselylomakkeissa termiä ”vuorovaikutus” operationalisoinnin vuoksi. Vastausten avulla pystyttiin kuitenkin selvittämään dialogin toteutumisen, sillä kysymyksien avulla pyrittiin selvittämään dialogisen ilmapiirin syntymisen edellytyksiä. Alun perin tarkoitukseni oli saada kyselyt lähtemään kevään aikana ennen kesälomakautta, mutta en varannut tarpeeksi aikaa viestin edelleenvälitysprosessiin ja lopulta kysely saatteineen päättyi myyjille kesäkuun alussa, noin kuukauden myöhemmin kuin olin alun perin ajatellut. Kyselyn ajoittuminen kesälomasesonkiin oli todennäköisesti yksi selittävä tekijä alhaiseen vastausprosenttiin (tästä lisää myöhempanä kappaleessa ”tulokset”). Kyselyillä oli tarkoitus selvittää tämänhetkinen tilanne niin vuorovaikutuksen, kuin etäjohtamisenkin osalta. Halusin pitää kyselyt mah-

dollisimman anonyyminä ja luottamuksellisena, jotta vastaamisen kynnys madaltuisi ja jokainen vastaaja uskaltaisi kertoa mahdollisimman avoimesti omasta kokemuksestaan. Täyden anonymiteetin turvaamiseksi jätin kyselystä kaikki taustakysymykset pois, ja koska kerätyn taustatiedon hyötysuhde olisi ollut vähäinen. Kyselyiden saatteessa pyrin kuvaamaan prosessia mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Vastausten analysointivaiheessa luokittelin vastaukset tarpeeksi harvalla luokituksella niin, ettei yksittäinen vastaaja voi olla tunnistettavissa. Aloitin kysymysten suunnittelun tutkimalla tietoperustaa. Etsin kirjallisuudesta opinnäytetyötäni koskevia avainkäsitteitä ja pyrin löytämään käsitteille yhteisiä nimittäjiä.

Toteutin aluepäälliköille kyselyn, joka sisälsi 8 avointa kysymystä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa niitä menetelmiä, joita aluepäälliköt ovat käyttäneet tähän asti myyjien osallistamiseen ja motivoimiseen. Lisäksi kyselyllä on tarkoitus saada selville, minkälaista vuorovaikutus on nykyisellään ja kuinka sitä tulisi heidän mielestään kehittää. Lisäsin saatekirjeeseen tiedon siitä, että työstämme työpajassa yhteisesti kyselyissä esiin nousseita tärkeimpiä asioita. Tämän oli tarkoitus innostaa aluepäälliköitä pohtimaan aidosti esittämiäni kysymyksiä, jotta saisin monipuolisia vastauksia ja mahdollisimman todenmukaisen käsityksen siitä, minkälainen käsitys alue päälliköillä on tämänhetkisestä tilanteesta.

Myyjien kyselyssä on 13 monivalintakysymystä ja 8 avointa kysymystä. Kyselyllä kartoitetaan myyjien kokemuksia tähän mennessä toteutuneesta etäjohtamisesta, sekä vuorovaikutuksen nykytilasta. Kyselyssä pyritään löytämään myös kehitysideoita vuorovaikutuksen parantamiseksi ja selvittää, miten dialogisuutta voisi rakentaa Pentikin myymäläkentällä. Koska myyjien työ sisältää paljon yksintyöskentelyä ja itsenäisten päätösten tekemistä, valitsin kyselykysymyksiin myös itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota koskevia kysymyksiä. Aluepäällikön saatekirjeen tapaan pyrin innostamaan myös myyjiä aktiiviseen kyselyyn vastaamiseen saatekirjeen avulla, jossa korostan vastausten olevan merkityksellisiä yhteisen kehittämistyön lähtökohtana. Monivalintaan valittiin vaihtoehto ”en osaa sanoa”, koska osa työntekijöistä on saattanut vasta aloittaa työnsä tai he eivät ole vielä kerenneet työskennellä aluepäällikön kanssa.

4.4 Kehittämistyön aikataulu

Varasin kehittämistyölle reilusti aikaa. Suunnitelmani oli vuorotella tietoperustan tutkimisen, kehittämistyön menetelmien toteuttamisen, analysoinnin ja kirjoittamisen välillä. Matkan varrella tutkimusmenetelmien toteutuksessa tapahtuneet muutokset eivät viivästyttäneet aikatauluani, sillä tutkimusmenetelmien poisjäänti ei lisännyt työmäärääni.



Kuvio 6: Kehittämistyön aikataulusuunnitelma.

Pysyin aikataulussa suunnitellusti ja onnistuin muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaani tutkimusmenetelmien osalta niin, että ne vastasivat edelleen alkuperäisen kehittämistyön tarkoitusta.

5 TULOKSET

Kehittämistyöni tulokset perustuvat aluepäälliköiden ja myyjien verkkokyselyyn. Avointen kyselyvastausten aineisto analysoitiin teemoittain. Avointen kysymysten vastaukset on esitelty taulukossa niin, että määrällisesti eniten esiintynyt aihe on ensimmäisenä, toiseksi eniten esiintynyt toisena ja niin edelleen. Jokainen vastaus on huomioitu ja yhdistetty ilmaisen pelkistämisen jälkeen omaan luokkaansa. Monivalintakysymyksien tulokset on ilmoitettu tulkinnan helpottamiseksi kappalemäärinä prosenttiyksiköiden sijaan. Molempien aineistojen tulosten tarkastelussa tulee huomioida vastaajien vähäinen määrä (aluepäälliköt N=6, myyjät N= 25). Näin ollen vastauksista ei voi päätellä koko ketjun esihenkilöiden näkemystä vuorovaikutuksen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Sama pätee myyjien kyselyn tulosten osalta. Aineiston pienestä koosta huolimatta oli kuitenkin positiivista, että vastaamiseen oli selkeästi molemmissa tapauksissa käytetty paljon aikaa ja vastauksia oli mietitty huolellisesti, sillä vastaajien omia ajatuksia oli avattu selkein esimerkein, ja pienestä määrästäään huolimatta vastaukset olivat avoimissa kysymyksissä pituudeltaan verrattain laajoja. Aineistoa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kuitenkin siltä osin kuin se on mahdollista, vaikkakin otokset jäivät tältä osin valitettavan köyhäksi.

5.1 Aluepäälliköiden vastaukset

Taulukko 1.

1. Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta, jossa olet ollut aktiivinen ja innostunut osallistuja. Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen? (N=6)

1. Avoin ilmapiiri	Osallistujien avoin, innokas ja positiivinen asenne, iloisuus. Huomaavainen käytös muita kohtaan. Rohkeus sanoa oma ajatus ääneen, ilman pelkoa.
2. Osallisuus	Vastuun jakaminen. Uudet työntekijät perehdytetty hyvin ja on pidetty huoli sosiaalisesta tuesta. Keskustelun vetäjä mahdollistaa kaikille avoimen ideoinnin ja puheenvuorot.
3. Viestintä ja kommunikaatio-osaaminen	Tilaisuuksiin on tultu hyvin valmistautuneina. Annetaan selkeät toimintaohjeet. Aiheesta ei rönsyillä liikaa. Mielenkiintoinen aihe.

Vastauksissa esiintyi useita psykologisesti turvallisen ilmapiirin elementtejä, kuten empaattisuus, avoimuus, ja luottamuksen tunne. Onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa on koettu

myös usein positiivisuutta ja innokkuutta niin oman, kuin muidenkin osallistujien taholta. Innostusta on lisännyt osallisuuden kokemus yhteistyön ja vastuun saamisen myötä. Muutama vastaaja nosti esiin huolellisen valmistautumisen merkityksen ja tilaisuuksien strukturoidun rakenteen.

Taulukko 2.

2. Miten olet edistänyt hyvää vuorovaikutusta Sinun ja tiimiläistesi välillä? (N=6)	
1. Sosiaalinen tuki	Läpinäkyvyys, yksilöllisyyden huomioiminen, luottamus tiimin jäseniin, onnistumisten huomioiminen ja jakaminen muille.
2. Läsnäolo	Aito ja huolellinen kuunteleminen, pyrkimys olla helposti lähestyttävä, tavoitettavissa matalalla kynnyksellä, kuulumisten kysyminen.
3. Viestintä	Tiimin sisäiset yhteydenpitokanavat. Viestinnän ajantasaisuus ja saavutettavuus.

Hyvää vuorovaikutusta edistettiin luomalla avointa ilmapiiriä ja osoittamalla luottamusta tiimin jäseniä kohtaan. Enemmistö vastaajista pyrki olemaan mahdollisimman helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa matalalla kynnyksellä. Usea vastaaja kertoi kysyvänsä aktiivisesti tiimiläisten kuulumisia ja pyrki huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. Viestinnässä hyödynnettiin pikaviestimiä ja verkkoalustoja.

Taulukko 3.

3. Kertoisitko vähintään 2 tekijää, jotka voivat estää onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymisen työssäsi? (N=6)	
1. Puutteelliset työyhteisötaidot	Haluttomuus vuorovaikutukseen, negatiivinen asennoituminen, muutostarinta.
2. Oma toiminta	Omat puutteelliset vuorovaikutustaidot, läsnäolon puute, valmistautumattomuus vuorovaikutustilanteeseen.
3. Luottamuspula	Molemminpuolinen luottamuksen puute.
4. Ulkoiset tekijät	Kiire, keskeytykset, rauhaton ympäristö.

Vastaajien mukaan ehdottomasti tärkeimpänä vuorovaikutusta estävänä tekijänä pidettiin puutteellisia työyhteisötaitoja, jossa vuorovaikutuksen toinen osapuoli ei ole halukas osallistumaan keskusteluun tai ei ole henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteessa. Myös oma suhtautuminen tai oma negatiivinen asenne koettiin merkitykselliseksi tekijäksi vuorovaikutustilanteen epäonnistumiseen.

Taulukko 4.

4. Miten olet rakentanut luottamusta ja turvallista ilmapiiriä tiimissäsi? (N=6)	
1. Avoimuus	Esimerkkinä toimiminen: positiivinen ja innokas työote. Omien epäonnistumisten jakaminen. Rehellisyys, hankalatkin tilanteet käydään läpi.
2. Aktiivinen kuuntelu	Tiimiläisten kuuntelu ja aito läsnäolo. Aito kiinnostus työntekijän ajatuksista.
3. Myötätuntoinen ilmapiiri	Ideoita ei suoraltaan tyrmätä, lupa epäonnistua, ratkaisukeskeinen lähestymistapa.
4. Ennustettavuus	Toisto ja kertaaminen viestinnässä. Johdonmukaista ja ennustettava toiminta.

Enemmistö vastaajista pyrki olemaan avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutustilanteissa. Avoimuutta kuvattiin vastauksissa luottamuksellisena ilmapiirinä, jossa kyetään käsittelemään niin mukavat, kuin haastavammatkin asiat. Vastauksissa nousi esiin erityisesti ratkaisukeskeiset menetelmät, joissa tilanteet pyritään ratkaisemaan työntekijän kanssa yhteisesti pohtimalla. Useammassa vastauksessa mainittiin myös esimerkkinä toimiminen, jolloin aluepäällikkö on saattanut kertoa esimerkiksi omista työssä tekemistään virheistä avoimesti muille tiimiläisille. Muutama vastaaja korosti työntekijöiden antamien ideoiden huolellista kuuntelua ilman, että heidän ajatuksiaan samantien mitätöidään. Osalle oli myös erityisen tärkeää ylläpitää matalaa hierarkiaa, jolloin jokaisella tiimiläisellä on mahdollisuus tukea toisiaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä asemasta riippumatta.

Taulukko 5.

5. Miten olet motivoinut tiimisi työntekijöitä? (N=6)	
1. Palaute	Asiakastyytyväisyyskyselytulosten palautteiden välittäminen työntekijälle, tehdyn työn ja onnistumisten huomiointi, kehuminen ja kiittäminen. Onnistumiset jaetaan koko tiimille.
2. Oma esimerkki	Oma toiminta, konkreettiset esimerkit sekä positiivinen innostunut asenne
3. Vastuun jakaminen	Tiimiläisiin luotetaan ja annetaan vastuuta, jokainen pääsee tekemään laaja-alaisesti myymälän perustöitä.
4. Myyntitavoitteet	Myyntitavoitteiden laatiminen, myös osatavoitteet ja niiden havainnollistaminen sekä sanallistaminen.

Yleisimmin vastauksissa esiintyi aineettoman palkitsemisen keinot, kuten kehuminen, kiittäminen ja tehdyn työn huomioiminen. Lisäksi myyjät saavat säännöllisesti kannustavaa palautetta asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta. Onnistumisia jaetaan koko tiimin kesken, jolloin jokaisella on mahdollisuus oppia toisiltaan ja iloita yhdessä. Osa vastaajista motivoi tiimiläisiä jakamalla vastuuta sekä luomalla selkeitä myyntitavoitteita.

Taulukko 6.

6. Minkälaista tukea kaipaisit tiimiltäsi? (N=5)	
1. Sosiaalinen tuki	Palautteen ja kiitoksen saaminen, myötätuntoinen suhtautuminen, kuulumisten vaihto, avoimuus.
2. Itseohjautuvuus	Paikoin toivotaan itseohjautuvuutta.
3. Yhteisöllisyys	Yhteinen ideointi ja innostus.
4. Myötätuntoisuus	Aluepäällikkö joutuu toisinaan toimimaan "puun ja kuoren välissä", ja ei voi toteuttaa jokaista toivetta, vaikka haluaisi.

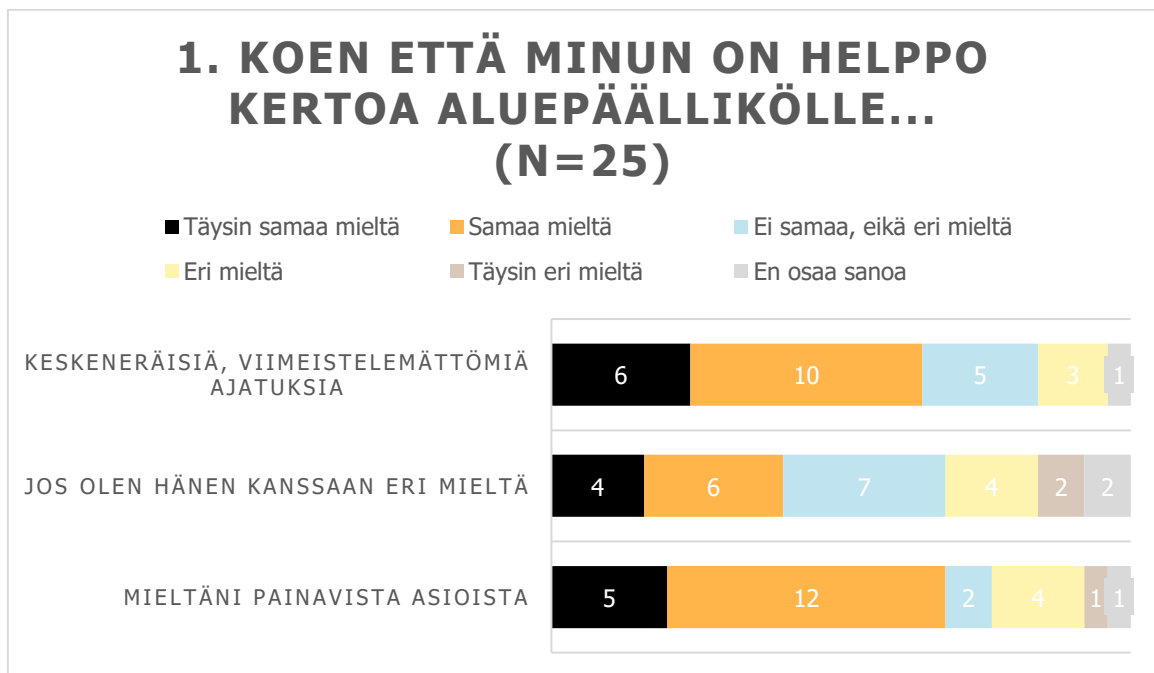
Aluepäälliköiden mukaan tärkeimmäksi koettu tuki on palaute ja kiitos omasta työstä. Palautetta toivottiin matalalalla kynnyksellä ja mahdollisimman ajantasaisesti. Vastaajien mukaan tueksi lukeutuu myös toimiva, vuorovaikutuksellinen työyhteisö, jossa omia ajatuksia voi esittää vapaasti, ja jossa ilmapiiri on innostunut. Muutamissa vastauksissa nousi esiin tuen merkitys työyhteisön myötätuntoisuuden kautta.

Taulukko 7.

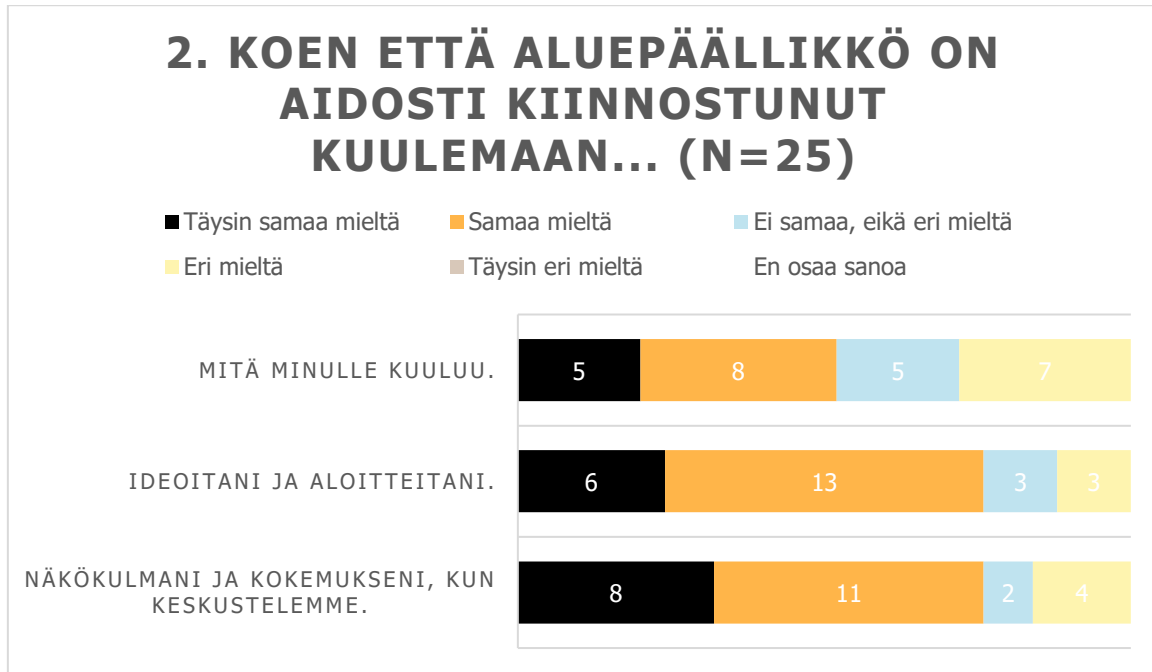
7. Miten haluaisit kehittää työtäsi? (N=6)	
1. Työn jäsentäminen	Aikataulut, ennakointi, suunnitelmallisuus, selkeä rutiini, parempi valmistautuminen, nopeampi oma reagointi.
2. Digitaidot	Etäyhteydenpidossa käytettyjen digityökalujen hallinta ja jalkauttaminen myymälöihin.
3. Fyysinen läsnäolo	Mahdollisuus olla enemmän läsnä myös fyysisesti.

Enemmistö vastaajista halusi kehittää omaa työskentelytapaansa tarkemmin strukturoiduksi aikataulujen ja töiden suunnitelmallisuuden osalta. Suunnitelmallisuuden nähtiin lisäävän työn tehokkuutta ja mahdollistavan ketterämmän toiminnan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Muutamissa vastauksissa esiintyi toive omien digitaitojen kehittämisestä. Vuorovaikutuksen nähtiin kehittyvän ja mahdollistavan mm. monia uusia valmennustekniikoita, mikäli virtuaalisten työkalujen tekniikka olisi aiempaakin paremmin hallinnassa. Osa vastaajista toivoi mahdollisuutta olla enemmän fyysisesti läsnä myymälöissä.

5.2 Myyjien vastaukset



Enemmistön mielestä aluepäällikölle on helppo kertoa omia ajatuksiaan. Vain muutama vastaaja oli eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Valtaosa vastaajista koki tulleen kuulluksi ideoiden ja aloitteiden, sekä omien kokemusten jakamisen suhteen. Eniten hajontaa oli aitoon kuulemiseen liittyvässä kysymyksessä.

Taulukko 8.

3. Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta, jossa olet ollut aktiivinen ja innostunut osallistuja. Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen? (N=19)

1. Aktiivinen kuuntelu	Keskustelijoiden aito läsnäolo ja kyky kuunnella toisiaan. Kuulluksi tuleminen tunne. Aito kiinnostus toisen ajatuksista.
2. Avoin ilmapiiri	Avoimuus. Positiivinen ja iloinen asenne. Rakentava keskustelu. Myönteinen ja arvostava suhtautuminen toisiin.
3. Myötätuntoinen ilmapiiri	Myötätunnon ja empatian osoittaminen. Ideoita ja ajatuksia ei heti tyrmätä. Turvallinen ilmapiiri, luottamus siihen, että saa olla oma itsensä.
4. Onnistumisen kokemus	Onnistuneet asiakaskohtaukset. Positiivinen palaute omasta onnistumisesta.
5. Oikeudenmukaisuus	Puolueeton, tasa-arvoinen kohtelu.

Enemmistön mukaan kyky kuunnella ja olla aidosti läsnä on merkityksellisin tekijä onnistuneen vuorovaikutustilanteen synnyssä. Vastaajat nostivat esiin myös keskustelun osanottajien aktiivisuuden, innostuneisuuden sekä aidon mielenkiinnon merkityksen esitettyjä ideoita kohtaan. Tärkeänä pidettiin myös luottamuksellista ja myötätuntoista ilmapiiriä, jossa omat ajatukset us-

kaltaa sanoa ääneen, eikä esitettyjä ideoita heti tyrmätä. Osa vastaajista oli kokenut vuorovaikutustilanteissa innostusta oman onnistumisen ja siitä saadun palautteen jälkeen. Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin myös oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu, jolloin jokaisella osallistujalla on ollut yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun omalla itsenäisesti.

Taulukko 9.

4. Minkälaiset vuorovaikutustilanteet olet kokenut työyhteisössäsi haastaviksi? (N=20)	
1. Vuorovaikutus	Asioista ei keskustella tarpeeksi. Yksintyöskentelystä johtuva sosiaalisen tuen puute. Molempipuolinen palautteen anto haastavaa. Asioihin ei puututa.
2. Viestinnän haasteet	Tieto ei kulje tai se ei ole ajantasaista (erityisesti muutostilanteet). Liian vähän tietoa tai liikaa tietoa. Viestintäkanavista ja niiden käytöstä ei ole sovittu yhteisesti.
3. Luottamuspuola	Korjaavaan kritiikkiin tai kehitysideoihin on suhtauduttu negatiivisesti. Omat ideat on tyrmätty.
4. Kiireinen ilmapiiri	Kiireen tuntu -> ei viitsi häiritä kysymyksillä. Asioita ei keretä ohjeistaa tai käydä tarpeeksi läpi. Resurssipula-> ei viitsi esittää toiveita tai ehdotuksia ettei kuormita lisää. Keskustelu-yhteyttä vaikea avata, jos jutellaan tai tavataan harvoin.
5. Sääntöjen noudattamatta jättäminen	Yhteisesti sovitusta säännöistä ei pidetä kiinni.
6. Henkilökemiat	Näkemykset eivät kohtaa. Ei olla samalla aaltopituudella.

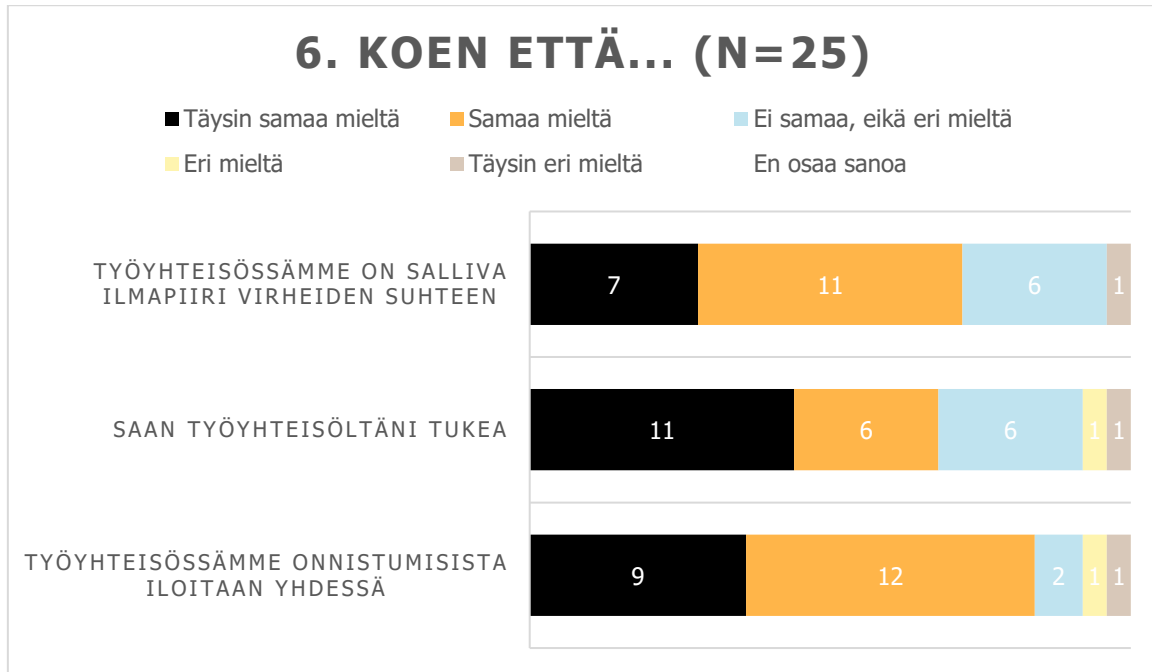
Työyhteisöjen merkittävin vuorovaikutuksesta johtuva haaste on liian vähäinen kommunikointi tai puhumattomuuden ilmapiiri. Useissa vastauksissa nostettiin esiin, ettei omia ajatuksia saa aina tarpeeksi esille, jolloin kuulluksi tuleminen tunne jää puuttumaan. Toisinaan taas vastaanottaja on tyrmännyt esitettyt ideat tai suhtautunut muuten negatiivisesti, jolloin kynnys vastaanottamiseen ideointiin nousee. Moni vastaaja nosti esiin ajanpuutteen aiheuttamat haasteet. Yhteisen ajan puuttuessa on haastavaa tietää, milloin on sopiva hetki jutella esimerkiksi syvällisemmistä- tai vaikeiksi koetuista aiheista. Luottamuksellisen yhteyden rakentamista pidettiin haastavana niiden työyhteisön jäsenten kanssa, joita tavataan harvoin. Muutamassa vastauksessa mainittiin kiireisen ilmapiirin haasteet, jolloin toista henkilöä ei viitsi häiritä, ettei kuormita tätä lisää omilla kysymyksillään.

Taulukko 10.

5. Kuinka edistäisit työyhteisösi nykyistä vuorovaikutuskulttuuria? (N=18)	
1. Viestinnän kehittäminen	Viestinnän selkeys, oikea-aikaisuus ja oikea kohdentaminen. Viestinnän ja tiedottamisen yhteisesti sovitut pelisäännöt. Viestintä vain työajalla tapahtuvaksi. Palaverien agenda etukäteen tiedoksi.
2. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen	Kannustamalla avoimuuteen ja ideointiin. Ideoita tai ajatuksia ei heti tyrmätä. Palaute otettaisiin rakentavasti vastaan. Palautetta annettaisiin rakentavasti. Myötätuntoisuus virheitä kohtaan.
3. Yhteisöllisyyden tukeminen	Enemmän tiimin yhteisiä keskusteluhetkiä ja palavereita. Yhteisiä koulutuksia tiimille. Yhteinen rento vapaa-ajan tapaaminen.
4. Oma innostuneisuus	Oman positiivisen asenteen ja innokkuuden näyttäminen.

Vastaajat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että tärkeimpinä kehityskohteina pidetään viestinnän kehittämistä ja avoimemman ilmapiirin luomista. Heidän mukaansa viestinnän tulisi olla tarkemmin kohdennettua ja ajantasaista. Omiin sisäisiin yhteydenpitokanaviin toivottiin yhteisiä pelisääntöjä niin, että viestintä olisi tehokkaampaa ja tavoitavampaa. Useampi vastaaja ehdotti koulutuksiin ja kokouksiin etukäteen tiedotettavaa agenda nähtäväksi, jolloin osallistujat voivat valmistautua etukäteen ja tilaisuudesta tulee näin tehokkaampaa.

Vastaajien mukaan avoimen ilmapiirin luomiseksi olisi hyvä kiinnittää huomiota palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen sekä yhteiseen ideointiin. Osassa vastauksia korostettiin myötätuntoisen- ja empaattisen suhtautumisen merkitystä erityisesti silloin, kun työntekijä on tehnyt virheen tai epäonnistunut työsuorituksessaan. Uusea vastaaja kaipasi yhteisöllisyyden tukemiseksi enemmän yhteisiä palavereja koko myymälän henkilökunnan kesken. Kokouksiin toivottiin mahdollisuutta käydä läpi ajantasaista tiedotusta, suunnitella yhteisesti tulevaa ja vaihtaa samalla kuulumisia hieman vapaamuotoisemmin.



Enemmistö vastaajista kokee saavansa työyhteisöltä tukea ja myötaintoa työssään sekä myötätuntoa virheiden sattuessa.

Taulukko 11.

7. Mistä asioista mielestäsi koostuu turvallisuuden tunnetta luova ilmapiiri? (N=20)	
1. Myötätuntoinen, moninaisuutta kunnioittava ilmapiiri	Toisia tuetaan ja autetaan, ollaan ystävällisiä toisille. Virheistä ei suututa. Epävarmuuden kohdatessa helppo saada apua. Saa olla oma itsensä.
2. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	Keskusteluun osallistutaan, ollaan läsnä. Uskaltaa kertoa omat ajatukset ja ideat ääneen. Lupa antaa rakentavaa palautetta ilman, että suututaan.
3. Läpinäkyvyys ja tasa-arvo	Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Oikeudenmukainen kohtelu, vaikka ei itse muistaisi kaikkia oikeuksiaan.
4. Myötäinto	Iloitaan aidosti toisten onnistumisista. Kannustetaan toisia.

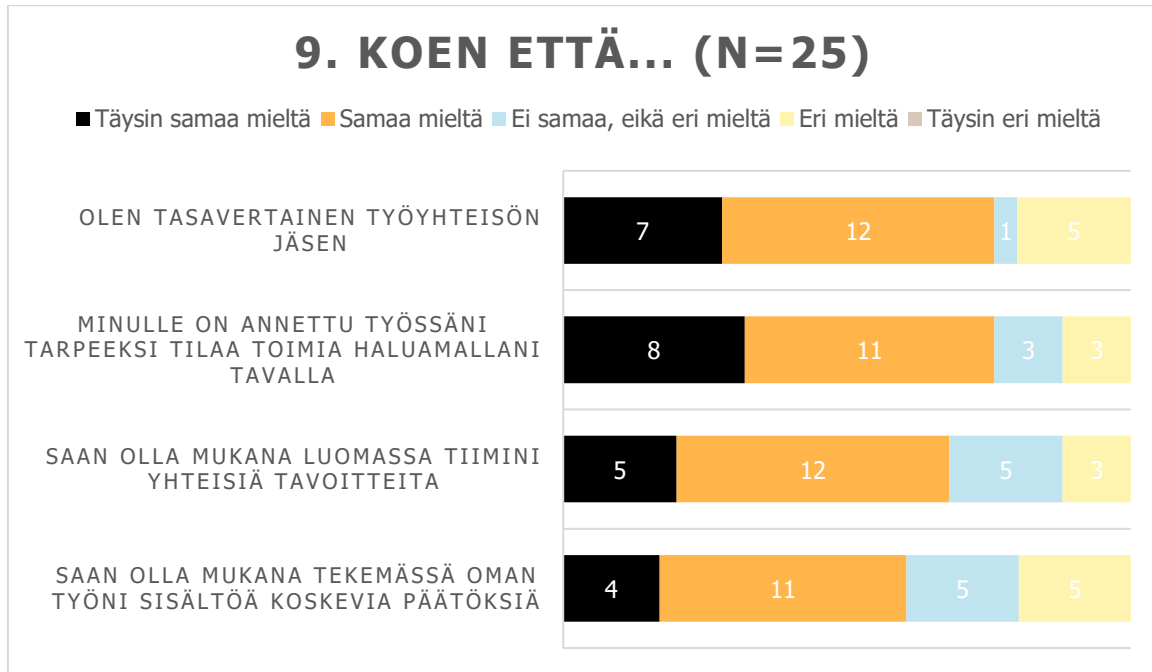
Enemmistön mukaan turvallinen ilmapiiri koostuu myötätuntoisuuden ja luottamuksen tunteesta. Vastauksissa kuvattiin turvallisen tuntuiseksi sellaisia tilanteita, joissa on saanut osakseen tukea, kannustusta ja ymmärrystä. Työyhteisöissä tukea on voitu tarjota monessa eri muodossa niin henkisenä, kuin konkreettisenakin apuna työtehtävien hoidossa. Enemmistö piti myös tärkeänä sitä, että virheiden sattuessa tekijää ei ole kommentoitu ikävään sävyyn, eikä virheestä ole suututtu. Erityisen merkittävänä pidettiin myös onnistunutta palautteenantokulttuuria, jossa palautetta voi antaa ja saada vastavuoroisesti niin, että keskustelusta jää jokaiselle

osanottajalle hyvä mieli. Osa vastaajista koki luottamuksen näyttäytyvän yhdenvertaisena ja monimuotoisuutta tukevana kohteluna. Näissä tapauksissa jokaista ihmistä arvostetaan yksilönä juuri sellaisena kuin hän on ja erilaisia oppimistyyliä kunnioitetaan.

Taulukko 12.

8. Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi? (N=21)	
1. Asiakkaat	Onnistuneet ja mukavat asiakaskohtaamiset, asiakkailta saatu positiivinen palaute. Asiakas lähtee tyytyväisenä ja palvelutilanne onnistunut.
2. Työilmapiiri	Mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri. Yhteenkuuluvuuden tunne.
3. Palaute ja huomioiminen	Kiitos ja palaute aluepäälliköltä. Hyvät asiakaspalautteet. Tehdyn työn huomioiminen ja arvostaminen.
4. Työympäristö, brändi	Laadukkaat, kauniit tuotteet ja kaunis myymälä. Perheyritys, kotimaisuus. Anu Pentik ja hänen elämäntyönsä.
5. Osallisuus, itseohjautuvuus	Mahdollisuus vaikuttaa, lupa toimia vapaasti. Salliva kokeilukulttuuri.
6. Osaamisen kehittyminen	Onnistumisen tunteet, kun huomaa kehittyneensä työssään. Innostaisi, jos olisi mahdollisuus kouluttautua ja edetä.

Tämän kysymyksen vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa aiempiin kysymyksiin verrattuna. Kuitenkin lähes jokaisessa vastauksessa oli mainittu innostavaksi tekijäksi asiakkaat tai onnistunut asiakaspalvelutilanne. Vastauksissa korostui erityisesti onnistumisten- ja tehdyn työn huomiointi. Toinen, lähes jokaisesta vastauksesta esiin noussut teema oli hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit. Vastausten perusteella yhteinen positiivinen tekemisen meininki ja työyhteisön sisäinen hyvä tunnelma on erityisen pitkälle kantava voimavara. Useissa vastauksissa ilmeni myös Pentikin ainutlaatuinen tarina ja kauniit, laadukkaat tuotteet, joista on innostavaa kertoa asiakkaille. Osa vastaajista taas koki innostavaksi erityisesti mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä ja tehdä työssään erilaisia innovaatioita, joissa on lupa yrittää ja erehtyä. Lisäksi muutamissa vastauksissa esiintyi toive oman osaamisen kehittämistä ja oman urapolun jatkamisesta haastavampiin tehtäviin.



Yksikään vastaajista ei ollut vaikuttamismahdollisuuksia koskevista väittämistä täysin eri mieltä. Selvä enemmistö koki työyhteisössään tasa-arvoisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tästä neljän kysymyksen monivalintaruudukosta unohtui sarake ”en osaa sanoa”, joka osaltaan saattoi ohjata joitain vastauksia sarakkeeseen ”ei samaa, eikä eri mieltä”.

Taulukko 13.

10. Miten haluaisit, että osaamisesi kehittämistä tuetaan? (N=18)	
1. Tiimipalaverit	Enemmän yhteistä suunnittelua ja kehittämistä. Enemmän tiimipalavereja.
2. Palaute	Asiakaspalautteen läpikäynti ajantasaisesti ja oikea-aikaisesti. 1 to 1 keskustelut useammin. Aluepäälliköltä saatu avoin, rakentava palaute.
3. Konkreettiset neuvot	Apua, tukea ja konkreettisiä vinkkejä asiakaspalveluun, myyntiin, esillepanoihin tuotteistoon.
4. Koulutusta	Oppisopimuskoulutus. Ketjun oma visukoulutus. Yhteisiä koulutuspäiviä myynnin kehittämiseen. Lisäkoulutus kassan käsittelyyn.
5. Aluepäällikön läsnäolo	Enemmän aikaa aluepäällikön kanssa
6. Perehdytys	Enemmän perehdytystä.

Tämä avoin vastaus keräsi monia erilaisia vastauksia, mutta selkeä enemmistö osaamisen kehittämistä koskevista vastauksista painottui yhteisiin koulutuspäiviin ja tiimipalaverihin. Parhaaksi tueksi tunnistettiin yhteiset keskustelut ja ideointihetket aluepäällikön ja kollegojen kanssa. Aluepäällikön kanssa käytäviä palautekeskusteluja kaivattiin selkeästi enemmän, mitä

tällä hetkellä oli ollut mahdollista pitää. Tukea oman osaamisen kehittämiseksi kaivattiin erityisesti myynnin ja asiakaspalvelun saralla sekä haastavien tilanteiden kohtaamiseen. Moni vastaaja koki tarpeelliseksi myös laadukkaan muutosjohtamisen, jonka avulla muutoksiin valmistautuminen ja sen vastaanottaminen olisi helpompaa. Uusiin toimintatapoihin kaivattiin huolellista perehdytystä ja tukea uuden oppimiseen. Muutama vastaaja korosti etenemismahdollisuuksien tärkeyttä, sillä uran pysähtyminen tiettyyn pisteeseen vie motivaatiota myös oman osaamisen kehittämiseltä pois.

Taulukko 14.

11. Minkälaista tukea kaipaisit aluepäälliköltä? (N=18)	
1. Sosiaalinen tuki	Aito läsnäolo ja kuuntelu. Tavoitettavissa matalalla kynnyksellä. Kiittäminen tehdystä työstä. Kannustaminen. Myötätunto, ymmärrys ja tuki epäonnistumisten kohdatessa. Myymälässä ollessa aito keskittyminen työntekijöihin.
2. Osallistaminen	Työntekijöiden ääni kuuluviin ja avoin suhtautuminen ideoihin/ajatuksiin. Ideoimisen mahdollistaminen. Työntekijän osaamisen hyödyntäminen laajemmin. Vastuun antaminen.
3. Yhteydenpito, viestintä	Yhteisesti sovitut toimintaohjeet esim. yhteydenpitoon, jotta kaikki tietää miten toimitaan. Säännöllisyys 1to1 keskusteluun.
4. Perehdytys	Huolellisempi perehdytys. Työpaikalla tapahtuva mentorointi.
5. Viestinvienti	Työntekijöiden ajatusten ja ideoiden vienti eteenpäin johdolle.
6. Työsuhdeasiat	Työntekijöiden oikeuksista huolehtiminen ja auttaminen, TES:n mukaan toimiminen.

Selkeä enemmistö koki sosiaalisen tuen piiriin kuuluvat keinot tärkeimmiksi menetelmiksi, joilla aluepäällikkö voi työntekijöitään tukea. Vastaajat toivoivat tulevaisuudessa aidosti kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Keskustelujen merkitystä korostettiin erityisesti niin oman kehittymisen, kuin myymälätoimintojenkin yhteisen kehittämisen suhteen. Osaamista voisi vastaajien mukaan tukea parhaiten antamalla vastuuta ja osallistamalla tehtäviin myös oman vastuualueen ulkopuolelta. Enemmistö toivoi vuorovaikutustilanteiden olevan tarpeen vaatiessa virheitä sallivia, ymmärteviä ja sellaisia, että aiheesta kuin aiheesta voidaan puhua. Osa toivoi aluepäällikön olevan viestinviejänä johdolle, ja toimivan tukena työsuhdeasioiden sekä työlainsäädännön suhteen. Muutamissa vastauksissa nousi esiin aluepäällikön rooli vastuunkantajana, jonka tehtävä on puuttua epäkohtiin ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä näiden asioiden ratkaisemiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työni tavoitteena oli selvittää, millaista on dialoginen etäjohtajuus kaupan alan toimintaympäristössä. Tutkimuskohteena oli monipaikkaisen tiimin johtaminen, joten kehittämistyössä oli tärkeä huomioida myös virtuaalisen toimintaympäristön asettamat rajat johtamiselle ja yhteisöllisyydelle. Etäjohtamiseen liittyvästä tietoperustasta nousi usein esiin myös itseohjautuvuuden tukeminen, joten sivusin tutkimuksessani myös tätä aihetta, sillä myymälätyö on pääosin yksintyöskentelyä.

Kyselytutkimuksen perusteella aluepäälliköt ovat noudattaneet johtamistyössään dialogisen johtamisen toimintamallia. Ilmapiiristä on pyritty rakentamaan avointa ja keskustelevaa, ja työntekijöille on jaettu vastuuta omien kiinnostuksenkohteiden mukaan. Enemmistö myyjistä koki vastausten perusteella, että he tulevat kuulluksi ja työyhteisön ilmapiiri on virheiden suhteen salliva. Sekä aluepäälliköt, että myyjät kokivat sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen olevan tärkeä tekijä työyhteisön toimivuuden- ja oman jaksamisen kannalta. Tästä huolimatta molemmat kohdejoukot vastasivat yhteistoiminnan ja onnistuneen vuorovaikutuksen olevan tärkein kehittämiskohde.

6.1 Aluepäälliköiden vastaukset

Tutkimuksen analysoinnissa on huomioitava johtamismallissa tapahtunut muutos, joka oli kyselytutkimuksen aikaan vielä verrattain tuore ja aiempaan johtamismalliin verrattuna muutos oli suuri – niin aluepäälliköille, kuin myyjillekin. Tästä syystä esimerkiksi myyjien monivalintakysymysten vastauksissa saattoi olla valittu vaihtoehto “ei samaa eikä eri mieltä” tai “en osaa sanoa”. Lisäksi aluepäälliköillä ei ole ollut vielä näin lyhyellä ajanjaksolla mahdollisuutta kehittää tiimiensä toimintaa ja kokeilla erilaisia osallistavan vuorovaikutuksen menetelmiä kovinkaan laajalti. Vastausten perusteella aluepäälliköt olivat kuitenkin tehneet jo aktiivista työtä vuorovaikutuksen edistämiseksi. Vuorovaikutuksen edistämiseksi vastaajat olivat käyttäneet dialogisen johtamisen elementtejä luomalla avointa, yhteistoiminnallista ilmapiiriä ja osallistamisen kautta tapahtuvaa työntekijän osaamisen kehittämistä. Osassa vastauksia esiintyi itseohjautuvutta ja sisäistä motivaatiota tukevaa vastuunjakoja. Aluepäälliköt olivat kiinnittäneet erityistä huomiota läsnäolon merkitykseen ja aitoon, huolelliseen kuunteluun. Sen sijaan läsnäolon puute, puutteelliset työyhteisötaidot sekä kiire tunnistettiin vuorovaikutusta mahdollisesti

heikentävinä tekijöinä. Teoriataustaan peilaten aluepäälliköt ovat jo hyödyntäneet useita dialogisen johtamisen ytimiä (Kuvio 2) omassa esihenkilötyössään.

6.2 Myyjien vastaukset

Myyjät pitivät työssään kaikista innostavimpana asiana asiakaskohtauksia. Hakasen (2011) mukaan palveluammattissa asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus voi olla työntekijälle voimavara ja työn mielekkyyden lähde. Ihmissuhdetyössä epäitsekäs toisten auttaminen ja kiitoksen saaminen on useimmille työssä voimavara ja syy tehdä työtä. (Hakanen 2011, 52 – 54.) Mielenkiintoinen erityispiirre myyjien vastauksissa oli vahva sitoutuminen nimenomaan Pentikin brändiin ja Anu Pentikin elämäntyöhön. Kolmanneksi eniten vastauksissa esiintyi toimivaan työyhteisöön liittyvät tekijät. Myyjät kokivat vaikutusmahdollisuutensa melko hyviksi, sillä kukaan ei ollut täysin eri mieltä, ja vain harva oli eri mieltä, väittämistä, jotka koskivat tiimin sisäisiä toimintatapoja tai työskentelyä haluamallaan tavalla.

Vastauksissa nousi esiin toimintaympäristön luoma haaste nopeatempoisesta ja paljon keskeytyksiä sisältävästä myymäläympäristöstä. Aluepäälliköiden tulisi lyhyessä ajassa onnistua luomaan kiirettömän tuntuinen, turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijällä on mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan ja erityisesti silloin, jos työntekijällä on työssään haasteita. Tämän lisäksi luottamusta pitäisi rakentaa niin, että yhteydenottokynnys olisi mahdollisimman matala ja vuorovaikutus luontevaa myös etänä.

Dialogisella keskustelu- ja johtamistyylillä voisi lähestyä vastaajien kuvaamaa haastetta vuorovaikutustilanteissa toisinaan esiintyvää läsnäolon puutetta sekä kehittää yhteistoiminnallisesti psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja palautteenantokulttuuria. Työyhteisöissä voisi tehdä ryhmänä erilaisia dialogiharjoituksia ja pohtia yhteisen ajattelun merkitystä työyhteisön kehittämisenäkökulman kannalta. Tämän jälkeen tiimit voisivat laatia yhteisesti pelisäännöt, joihin kaikki jäsenet ovat valmiita sitoutumaan. Kiire ja keskeytykset haastavat dialogin myymäläympäristössä. Kiireen tunnistaminen, ja sen katkaiseminen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää negatiivisen kehittämiskierteen estämiseksi (Ranta 2021.)

6.3 Etäjohtamisen opas

Opinnäytetyöni kehittämistyön konkreettisenä tuotoksena valmistui etäjohtamisen opas Pentikin aluepäälliköille. Oppaan sisällön laatimisessa hyödynsin tietoperustaa sekä kyselyjen perusteella saamiani vastauksia. Valitsin oppaan alustaksi Power Point-esitysohjelman, joka mahdollistaa teoksen käyttämisen myös perehdytys- ja koulutusmateriaalina.

Pyrin nostamaan oppaan teoriaosuuteen tärkeimmät kohokohdat kustakin teemasta ja lisäsin lähteiden lisäksi diaan mukaan mahdollisia muita linkkivinkkejä aiheesta kiinnostuneille jatkuettavaksi. Kyselyvastausten perusteella lisäsin oppaan aiheiksi vielä mm. osallistavat menetelmät verkkotyöskentelyssä, luottamuksen rakentaminen työyhteisössä ja myötätuntoisen kohtaamisen merkitys osana vuorovaikutusta.

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan olisimme pohtineet aluepäälliköiden kanssa työpajamenetelmän avulla kyselyissä eniten esiin nousseita teemoja ja pohtineet näihin mahdollisimman konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Näin olisimme saaneet luotua juuri Pentikille parhaiten soveltuvat etäjohtamisen toimintatavat. Kyselyvastauksia hyödynnyntämällä sain kuitenkin laadittua alustavan rungon oppaalle, jota tilaaja voi täydentää jatkossa omien tutkimustensa ja havaintojensa mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Valmista etäjohtamisen opasta ei julkaista tämän opinnäytetyön liitteenä, sillä se on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön.

7 POHDINTA

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus jää usein tutkijan oman arvion varaan, sillä tuloksia ei voi arvioida samalla tarkkuudella kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voi kuitenkin tarkastella peilaamalla tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja riittävän dokumentaation avulla. (Kananen 2017, 177–179.) Onnistuin laatimaan kyselykysymykset niin, että ne tukivat teoriapohjaa ja vastauksissa oli samankaltaisuutta aiempiin tutkimuksiin nähden. Vaikka etenkin myyjien kyselyssä vastausprosentti jäi pieneksi, sain erittäin monipuolisia ja laajoja vastauksia kysymyksiini. Työn reliabiliteetti toteutui kohtalaisesti, sillä aluepäälliköiden vastausprosentin ollessa suhteellisen hyvä (46%), oli myyjien kyselyn vastausprosentti heikko (13%). Reliabiliteettia lisäsi kuitenkin myyjien pitkät ja monipuoliset vastaukset, joiden avulla sain myös myyjien kyselyn analysointivaiheessa koodattua vastauksia niin, että niille löytyi yhdistäviä luokkia. Reliabiliteettia olisi vahvistanut ryhmähaastattelun ja työpajan onnistuminen, sillä olisin saanut niiden avulla kerättyä laajemman aineiston ja täydennettyä ensimmäistä analyysivaihetta uudella tiedonkeräyskierroksella (mt, 133)

Olisin voinut laatia aluepäälliköiden kyselyyn enemmän johtamiseen liittyviä kysymyksiä, sekä selvittää aluepäälliköiden näkemystä lähi- ja etäjohtamisen eroista. Selvittämällä aluepäälliköiden kokemuksia hyvistä- ja kehitettävistä johtamiskäytännöistä, olisin saanut tutkimukseen vielä enemmän tilaajan tarpeita vastaavaa tutkimusaineistoa.

Kirjoittamisprosessin loppupuolella huomasin, että minun olisi pitänyt tehdä aluksi hieman tarkempi runko sisältösuunnitelmasta. Olin laatinut aivan aluksi otsikkotasoisesti koko opinnäytetyön sisällön sekä kirjoittanut auki tavoitteen, tarpeen, ja toimenpiteet ja tuotokset. Tästä huolimatta etenkin teoriaosuuden edetessä nälkä alkoi kasvaa syödessä, enkä meinannut pysyä rajaamissani aihepiireissä. Johtaminen ja dialogi on jokseenkin laajoja kattokäsitteitä, joiden alle mahtuu paljon erilaisia alakäsitteitä, ja näitä aiheita käsitellessä tuntui, etten voi kirjoittaa kattavasti aiheesta x ilman, että kerron aiheesta y. Kirjoittamistani olisi varmasti helpottanut, jos olisin tehnyt aluksi runkosuunnitelman lisäksi hieman tarkemman kuvauksen kappaleiden sisällöistä ennen kirjoittamista. Näin olisin saanut itselleni hahmotettua paremmin teoriaosuuden kokonaiskuvan.

Osassa avoimista vastauksista kävi ilmi, että tiimien vuorovaikutussuhteet toimivat ja työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen malliin. Olisin voinut ilmaista saatteessani, että olen kiinnostunut kuulemaan myös jo olemassa olevista toimivista käytännöistä ja toimintamalleista,

sillä olisin voinut hyödyntää näitä jo hyväksi todettuja menetelmiä etäjohtamisen oppaassani. Onneksi kuitenkin useissa vastauksissa oli avattu toimiviakin käytäntöjä, joten sain jokaisesta vastauksesta lisäarvoa työhöni. Jäin pohtimaan, onko kehittämisenäkökulmassa negatiivinen lataus, jolloin minun ajateltiin keräävän pelkästään huonoja kokemuksia ja korjattavia kehityskohteita.

Kyselyn aikaan aluepäälliköt olivat toimineet tehtävässään hieman yli puoli vuotta, joten ryhmämuodostus ja vuorovaikutuksen kehittäminen saattoi olla useassa tiimissä vasta hyvin varhaisessa vaiheessa. Kyselykysymyksiä laatiessani pyrin kartoittamaan vastauksien avulla mm. dialogin ja vuorovaikutuksen nykytilaa. Jälkikäteen ajateltuna, nykytilan kartoittaminen oli näin varhaisessa vaiheessa hieman tarpeetonta, sillä työyhteisöjen ryhmämuodostus oli niin varhaisessa vaiheessa, että niin hyvistä kuin huonommistakaan käytännöistä ei ollut runsaasti kokemuksia tämän johtamismallin osalta. Todennäköisesti vastaukset olisivat joidenkin kysymyksiä osalta jo hyvin toisenlaisia tämän opinnäytetyön julkaisun aikaan. Pääosin kysymykset oli kuitenkin laadittu niin, että vastaajat pystyivät hyödyntämään aiempaa kokemustaan tai vastaamaan yleisellä tasolla. Esimerkkinä tällaisesta kysymyksestä: ”Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta, jossa olet ollut aktiivinen ja innostunut osallistuja” tai ”Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen?”.

Opinnäytetyöhön varatun ajan suhteen olisi ollut resurssiviisainta tutkia tietoperustaa aluksi pintapuolisemmin ja selailla teoksista vain joitain kappaleita koko kirjan lukemisen sijaan. Huomasin jälkeenpäin, että olin aluksi lukenut huolellisesti kirjallisuutta, joka oli hieman oman aiheeni vierestä, eikä niin merkityksellistä työni kannalta. Koin päässeeni oikeiden lähteiden äärelle vasta siinä vaiheessa, kun koko työni tavoitteet ja sisältörunko alkoi olla hahmottunut mielessäni. Lukeminen ei tietenkään mene koskaan hukkaan, mutta jos tekisin työni nyt uudelleen, keskittyisin syvälliseen lukemiseen vasta hieman myöhäisemmässä vaiheessa, kun tiedän mihin aiheeseen tarkalleen kohdistan keskittymiseni.

Kehittämistyön tuloksena syntyi etäjohtamisen opas, joka sisälsi dialogisen johtamisen käytäntöjä kaupan alan esihenkilöille. Oppaaseen on laadittu yhteisöllisiä jatkokehittämistehtäviä, joiden avulla tiimit voivat lähteä harjoittamaan dialogisia taitoja ja kehittämään edelleen yhteisöllistä työkuultuuria virtuaalitiimeissä. Koska tutkimuksesta jäi pois toinen aineistonkeruukierros (työpaja), voisi seuraavana tutkimusaiheena olla enemmän konkretiaan painottuva tutkimus. Tutkimuksessa voisi selvittää millaisin konkreettisin menetelmin luottamusta voisi rakentaa ja tasavertaisuuden kokemusta lisätä.

LÄHTEET

- Amabile, Teresa M. 1997. *Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do*. Viitattu 12.6.2021. [1986344532.pdf \(scinapse.io\)](#)
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. *Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, Jari 2011. *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere.
- Isaacs, William 2008. *Dialogue: The Art of Thinking Together*. (E-kirja.)
- Junttila, Niina 2018. *Kaiken keskellä yksin, Aikuisten yksinäisyydestä*. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, Pekka 2012. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. 2. painos. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, Jorma 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kilpinen, Paula 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa?* (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy
- Ojanen Markku 1994. *Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen*. Tampere: Kirjatoimi.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.
- Pelastetaan strategia! 2021. Artikkelit ”Pentik: Ei mystifioida strategiaa”. Viitattu 14.1.2022. <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/pentik-ei-mystifioida-strategiaa/>
- Pentik 2022. *Vastuu ihmisistä*. Viitattu 2.3.2022. <https://www.pentik.com/pages/vastuullisuus-vastuu-ihmisista>.
- Ranta, Ritva 2021. *Kehittämisen käytännöt: Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen*.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent Oy.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. (E-kirja). Helsinki Alma Talent Oy.

Syvänen, Sirpa & Kati, Tikkamäki & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen, avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere Yliopistopaino Oy. Viitattu 12.6.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Taitotalo.fi. Artikkelit ” Flipped Learning haastaa perinteiset opetusmenetelmät”. Viitattu 24.4.2022. <https://www.taitotalo.fi/artikkelit/flipped-learning-haastaa-perinteiset-opetusmenetelmät>

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (E-kirja.) Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurungon suunnitelma.

1. Miltä uusi aluejohtamismalli on tuntunut? Kuinka etäjohtaminen on lähtenyt käyntiin?
2. Minkälaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen?
3. Mitkä asiat etäjohtamisessa tuntuvat haastavilta?
4. Minkälaista tukea kaipaisit esihenkilöltäsi ja tiimiltäsi tehtäviesi hoitamiseen?
5. Mikä innostaa sinua työssäsi?
6. Kuinka innostat tiimiläisiäsi?
7. Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta työelämässä, jossa olet ollut innostunut ja aktiivinen osallistuja. Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen?
8. Mistä asioista koostuu turvallisen tuntuinen ilmapiiri?
9. Kuinka tuet tiimiläistesi itseohjautuvuutta?
10. Millä tavoin osallistat tiimiläisiäsi?
11. Miten kehittäisitte aluejohtamismallia?

Liite 2: Kysely aluepäälliköille.

Mitä on hyvä etäjohtaminen?

1. Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta työelämässä, jossa olet ollut innostunut ja aktiivinen osallistuja. Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen?

2. Miten olet edistänyt hyvää vuorovaikutusta Sinun ja tiimisi välillä?

3. Kertoisitko vähintään 2 eri tekijää, jotka voivat estää onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymisen työssäsi?

4. Miten olet rakentanut luottamusta ja turvallista ilmapiiriä tiimissäsi?

5. Miten olet motivoinut tiimisi työntekijöitä?

6. Minkälaista tukea kaipaisit tiimiltäsi?

7. Miten haluaisit kehittää työtäsi?

8. Vapaa sana ja/tai palaute kyselystä.

Lähetä

Liite 3: Kysely myyjille.

Opinnäytetyö: Mitä on hyvä etäjohtaminen?

1. Koen että minun on helppo kertoa aluepäällikölle...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
mieltäni painavista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jos olen hänen kanssaan eri mieltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskeneräisiä, viimeistelemättömiä ajatuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Koen että aluepäällikkö on aidosti kiinnostunut kuulemaan...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
mitä minulle kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ideoitani ja aloitteitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
näkökulmani ja kokemukseni, kun keskustelemme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Pohdi mitä tahansa vuorovaikutustilannetta työelämässä, jossa olet ollut innostunut ja aktiivinen osallistuja. Mitkä asiat myötävaikuttivat onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntymiseen?

4. Minkälaiset vuorovaikutustilanteet olet kokenut työyhteisössäsi haastaviksi?

5. Kuinka edistäisit työyhteisösi nykyistä vuorovaikutuskulttuuria?

6. Koen että...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
työyhteisössämme onnistumisista iloitaan yhdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan työyhteisöltäni tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisössämme on salliva ilmapiiri virheiden suhteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mistä asioista mielestäsi koostuu turvallisuuden tunnetta luova ilmapiiri?

8. Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi?

Seuraava

9. Koen että...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
olen tasavertainen työyhteisön jäsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulle on annettu työssäni tarpeeksi tilaa toimia haluamalla tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan olla mukana luomassa tiimini yhteisiä tavoitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan olla mukana tekemässä oman työni sisältöä koskevia päätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten haluaisit, että osaamisesi kehittämistä tuetaan?

11. Minkälaista tukea kaipaisit aluepäälliköltä?

12. Vapaa sana ja/tai palaute kyselystä.

Liite 4: Työpajan aikataulu ja ennakkotehtävä.

Alustava aikataulu aluepäälliköiden työpajalle

Webinaarialustana Collaborete ultra, yhteistyöskentelyalue Padlet.

Ennakkotehtävä 15min (voi tehdä omaan tahtiin hyvissä ajoin ennen työpajaa)

Ennakkotehtävä:

Lue oheisista materiaaleista ilmoitetut sivut. Tekstejä ei tarvitse opiskella ulkoa yms. Lukutehtävän tarkoituksena on selkeyttää työpajassa käsiteltäviä aiheita ja käsitteitä.

[Dialoginen johtaminen](#) Diat nro: 15-17 (1. luku), 257-258 (“Kun dialogille on tilaa”)

[Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen](#) Diat nro: 11-17 (1. luku)

Aloitus, kyselytulosten esittely yht. 20min

Aiheen pohjustus 10 min

Pienryhmätyöskentely + wrap up 1,5h

Yht. 2h15min

Linkki Padlettiin:

[Padlet](#)

Liite 5: Työpajan yhteistyöalusta ja sisältö.

Ohjeet

Katsokaa pienryhmään jakautuessa huoneen/ryhmän numero.
Pohdittava teema määräytyy huoneen/ryhmän numeron mukaan.
Jokainen ryhmä pohtii ainoastaan yhtä teemaa.

Valitkaa aluksi ryhmästäne kirjuri. Näyttöä voi halutessaan jakaa muille ryhmäläisille. Valitkaa joukostanne myös henkilö, joka esittelee pohdintanne lopuksi muille ryhmille.
Pääsette kirjaamaan ajatuksianne tuplaklikkaamalla oman aiheenne otsikkoa.

Pallotelkaa ideoita vapaasti ja kertokaa hassultakin tuntuvat ideat ääneen. Vääriä vastauksia ja ajatuksia ei ole! :)
Pyrkikää mahdollisimman paljon konkretiaan. Esim. ratkaisuehdotukset:

- Keskustelu - Mistä keskustellaan?
- Sovitaan yhdessä - Mitä sovitaan? jne.

Pienryhmätyön aikataulu

- Keskustelua pienryhmissä 20 min. Palataan pääryhmään klo. xx.
- Jokainen ryhmä esittelee vuorollaan tiivistyksen pohdinnoistaan max. 5min.
- Jokaisen esityksen jälkeen yhteistä keskustelua aiheesta max. 5min
- Lopuksi yhteistä vapaata keskustelua 30 min.

Pienryhmätyön aikataulu

- Keskustelua pienryhmissä 20 min. Palataan pääryhmään klo. xx.
- Jokainen ryhmä esittelee vuorollaan tiivistyksen pohdinnoistaan max. 5min.
- Jokaisen esityksen jälkeen yhteistä keskustelua aiheesta max. 5min
- Lopuksi yhteistä vapaata keskustelua 30 min.

Ryhmä 1. Minkälaisilla keinoilla tasavertaisuuden kokemusta voisi lisätä? (Oikeudenmukaisuus, tunne yhdenvertaisesta kohtelusta.)

Ryhmä 2: Millä tavoin työntekijää voi osallistaa ja ottaa mukaan yhteiseen kehittämistyöhön? (Kokemus että voi vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon.)

Ryhmä 3: Miten myötätuntoista ilmapiiriä voi kehittää työyhteisössä. (Lupa erehtyä, uskallus kertoa mokailuista, rohkeus kysyä apua ja kertoa omista ideoista.)

Ryhmä 4: Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan tukea?