

MALLI ETÄTYÖN JOHTAMISEEN

Case: JE Capital Oy – Etäjohtamisen mallin rakentaminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2022

Matti Silvennoinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Matti Silvennoinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 98+6	Valmistumisaika 2022
Työn nimi MALLI ETÄTYÖN JOHTAMISEEN Case: JE Capital Oy – Etäjohtamisen mallin rakentaminen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio JE Capital Oy		
Tiivistelmä <p>Koronapandemian alettua keväällä 2020 etätyö lisääntyi ja ihmiset jäivät etätöihin. Ajan kuluessa sillä on ollut työn laatuun ja ihmisten kehittymiseen liittyviä vaikutuksia. JE Capital Oy:lle tehdyssä kehittämishankkeessa rakennettiin malli etätyön johtamiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli yhdistää etätyöntekijät etätyön johtamisen malliin ja osallistaa heidät työkuultuuriin ja toimintaan erilaisin osallistavien ja innovatiivisten keinoin. Kehittämishanke etsi tapoja varmistaa yksilön taitojen ja myynnin kehittyminen etätyössä.</p> <p>Työn tietoperustassa tarkasteltiin yleisesti etäjohtamista, valmentavaa johtamista, innovatiivista johtamista ja osallistavaa johtamista. Tavoitteena oli tunnistaa keskeiset johtamisen käsitteet, toimintamallit, suositukset ja toimivat käytänteet.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin seuraavia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä empiirisen tiedon keräämiseen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, osallistavaa työpajaa, ryhmäkeskustelua, havainnointia ja palautekyselyitä.</p> <p>Kehittämishankkeessa kerätyt tiedot ja saadut tulokset osoittavat toiveet johtamiseen. Myyntiorganisaatiossa etätyöntekijä tarvitsee tekemisen seuranta- ja oivalluttavaa ja innostavaa johtamista. Tulokset osoittavat johtajan ison vastuun etätyöntekijöiden liittämisestä yhteiseen kulttuuriin. Keskeinen johtopäätelmä on, että etätoiminnan johtamisen mallin tärkeimpänä osa-alueena on jatkuva ja säännöllinen keskusteluyhteys etätyöntekijän kanssa, jotta myyntiorganisaation tuloksellisuus, tavoitteellisuus ja kehittyminen varmistetaan. Kehittämishanke osoittaa, että yhteisöllisyyttä voidaan luoda fyysisillä tapaamisilla ja yhteisillä osallistavilla menetelmillä sisältävillä työpajoilla.</p>		
Asiasanat etäjohtaminen, valmentava johtaminen, innovatiivinen johtaminen, osallistava johtaminen		

Abstract

Author(s) Matti Silvennoinen	Type of Publication Master's Thesis Number of Pages 98+6	Published 2022
Title of Publication A MODEL FOR REMOTE WORK MANAGEMENT Case: JE Capital Oy – Building a remote management model		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Regenerative leadership		
Organisation of the client JE Capital Oy		
Abstract <p>Remote work increased greatly after the corona pandemic started in 2020. People remained at home to work remotely. As time passed, this had effects related to the quality of work and people's development. In the development project carried out for JE Capital Oy, a remote leadership model related to remote work was built. The development project sought to combine management with remote operations and remote employees. The development project involved remote employees in the work culture and operations through various participatory and innovative means. The development project looked for ways to ensure the development of the individual's skills and sales in remote work.</p> <p>The theoretical framework consists of remote management, coaching, innovative management and participatory management. The goal was to identify key management concepts, operating models, recommendations and effective practices.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study. The development project utilized different research methods to collect empirical data. The research methods included a themed interview, participatory workshop, group discussion, observation and feedback surveys.</p> <p>The information that were collected in the development project plus the results obtained show the wishes for management. In a sales organization employees need monitoring, insightful and inspiring management. The results show the responsibility of the manager for connecting the remote employees to the common culture. The key conclusion is that the most important part of the remote management model is continuous and regular communication with the remote worker in order to ensure the sales organization's effectiveness, goal orientation and development. The development project shows that community spirit can be created through physical meetings and joint workshops containing participatory methods.</p>		
Keywords remote leadership, coaching, innovative leadership, participatory leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta kehittämishankkeeseen.....	1
1.2	Hankkeen tavoite, rajaus ja hanketta tukevat kysymykset.....	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	5
2	Etäjohtaminen.....	7
2.1	Etätyön tekeminen.....	7
2.2	Johtamisesta etäjohtamiseen.....	8
2.3	Etätyön plussia ja haasteita.....	10
2.4	Etäjohtamisen onnistumisen kriteerit.....	11
2.5	Palautteen merkitys etäjohtamisessa.....	19
3	Valmentava johtaminen.....	22
3.1	Valmentavan johtamisen periaatteet.....	23
3.2	Valmentavan johtamisen tavoite.....	24
3.3	Valmentava johtaja.....	25
3.4	Coaching.....	28
4	Innovatiivinen ja osallistava johtaminen.....	32
4.1	Innovatiivisuus ja sen synty.....	32
4.2	Innovaatioajattelu, Innovointikyvykkyys ja innovaatioprosessi.....	33
4.3	Innovatiivinen johtaminen.....	34
4.4	Innovatiivisen kulttuurin rakentaminen.....	35
4.5	Osallistava johtaminen.....	36
5	Kehittämishanke.....	38
5.1	Kohdeorganisaatio.....	38
5.2	Kohdeorganisaation johtaminen ja toiminta ennen kehittämishanketta.....	39
5.3	Aikataulu.....	42
5.4	Kohdeorganisaation johtaminen ja toiminta kehittämishankkeen aikana.....	43
5.5	Menetelmät ja toteutus.....	47
6	Tulokset ja pohdinta.....	56
6.1	Coaching-keskustelut.....	56
6.2	Yhdessä tekemisen ympäristö.....	58
6.3	Teemahaastattelut.....	60
6.4	Työpaja ja ryhmäkeskustelu.....	76
7	Kehittämishankkeen johtopäätös.....	79

8	Etätoiminnan johtamisen malli	86
9	Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	90
	Lähteet	93

Liite 1. Yhdessä tekemisen ympäristö

Liite 2. Teemahaastattelurunko – Etäjohtaminen ja sen kehittäminen

Liite 3. Työpaja – Learning cafe (Ryhmätyö 1, Ryhmätyö 2 ja Ryhmäkeskustelu)

Liite 4. Loppukysely

1 Johdanto

1.1 Tausta kehittämishankkeeseen

Asiakaskäyttäytymisen, lainsäädännön ja eri säädösten muuttuessa, vastuu yrityksen ohjaamisesta muuttuu haastavampaan suuntaan. Enää ei riitä, että johtaja tai esihenkilö on hyvä ihmisten kanssa. Johtajan tulee osata ajatella strategisesti sekä kehittää työntekijöitä ja itseään. Sydänmaanlakka (2015, 148–150, 155–156) osoittaa, että johtajalta vaaditaan paljon ja johtajalla on nykyään työssään monia eri rooleja: Visiönääri, verkottuja, uudistaja ja toteuttaja. Johtajan tulee osata monia asioita, kuten valmentaa ja kehittää, innovoida ja visioida, määrittää tavoitteita ja ohjata, sekä verkostoitua uusien liiketoimintamahdollisuuksien varalta. Johtajan tulee tämän päivän maailmassa osata asioita monialaisesti myös johtamisosaamisen käytäntöjen ulkopuolella. Hänen tulee omata riittävät vuorovaikutustaidot, jotta pystyy vaikuttamaan ja viestimään ymmärrettävästi. Johtajan tulee myös osata ottaa huomioon organisaation ja sen ihmisten hyvinvointi sekä huomioida ja tehostaa liiketoimintaa varmistamalla tehokkaat prosessit ja tuloksellisuuden.

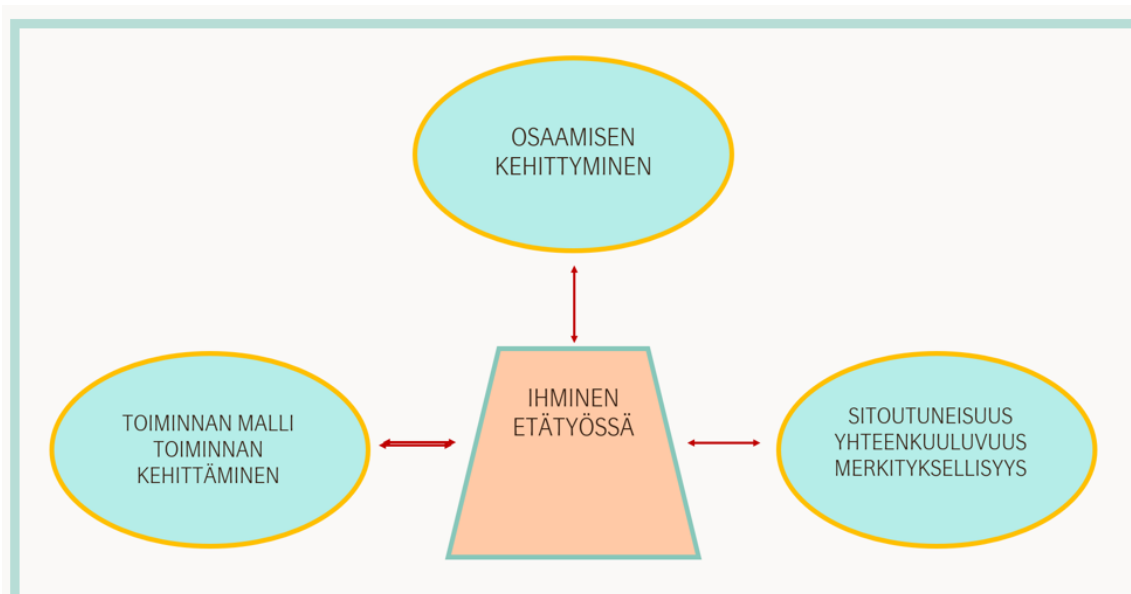
Vuonna 2020 maailman kohdatessa koronaviruksen, yritykset olivat pakotettuja muuttamaan toimintojaan. Ensimmäisestä tartunnasta vuoden 2019 lopusta Kiinasta lähtenyt virus levisi nopeasti ympäri maailmaa. 11.3.2020 World Health Organization julisti taudin pandemiaksi. (World Health Organization.) Valtioneuvoston (2020) tiedote osoittaa, että Suomi reagoi nopeasti leviävään tautiin. Hallitus linjasi yhteistyössä tasavallan presidentin kanssa 16.3.2020 poikkeusolot käyttöön Suomessa. Poikkeusolon toimenpiteet tarkoittivat ihmisten kanssakäymisen vähentämistä ja etätyösuositusta kaikille, joille se vain oli mahdollista.

Etätyö ei ole uusi asia. Suuri osa asiantuntijoista ovat kuitenkin yksimielisiä etätyön suosiosta myös jatkossa. Pandemia ripeytti etätyöhön siirtymistä ja tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys avusti asiassa. (Eklund ym. 2021, 13–14.) Pandemia sekä yritysten tarve tehostaa toimintaa ovat lisänneet tarvetta etätoimintaan (Andersen ym. 2021, 2). Korona-aika on aiheuttanut toimintaympäristöjen muuttumisen ja etätoiminnan lisääntymisen monilla työpaikoilla. Lisääntynyt yksilön etätyö ja vähentyneet yhteiset työtekemisen hetket vaativat sekä yksilöltä että myös johdolta uusia tapoja ylläpitää kehittymistä. Etäjohtaminen vaatii johtajalta kykyä olla helposti lähestyttävä, selkeää kommunikointia ja tahtoa vaalia työsuhdetta ja yhteistyötä tiimiinsä keskuudessa (Eikenberry & Turmel 2018, 28–30). Etätyöhön siirtyminen on ollut nähtävissä myös kohdeorganisaatio JE Capital Oy:ssä edeltä mainittujen ilmiöiden kanssa. Ennen korona-aikaa, toimisto täyttyi asiantuntijamyymijistä. Nyt korona-aika on muuttanut toimintaa ja myyjä on ollut päivittäin toimistolla murto-osa aiemmasta. Digitalisaatio on yleisesti lisännyt työntekijöiden vieraantumista toisistaan ja

työyhteisöstä. Tämän vieraantumisen johdosta on syytä kiinnittää huomiota yhteistyön ja yhteisyyden tunteen luomiseen (Cortellazo ym. 2019, 12). Yksilön etäännyminen yhteisestä toimintakulttuurista ja uusien johtamisen haasteiden esiintyminen ovat näyttäytyneet JE Capital Oy:ssä yhteisen toimintakulttuurin haurastumisena ja on luonut yksilöille ja johdolle haasteita yksilön kehittymisen ylläpitämiselle. Lisänä on ollut nähtävissä etätyön tuomat haasteet työporukkaan ja kulttuuriin integroitumisen kanssa. Haapakoski ym. (2020, 152–153) yhtyvätkin siihen, että etätyö lisää yksilön yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunnetta sekä lisää huolta asemastaan työyhteisössä. Eklund ym. (2021, 23, 51) jatkavat, että etätyö on vaikeuttanut perehdyttämistä ja tiimien yhteistoiminnan kehittymistä, sekä lisännyt yksinäisyyttä ja vähentänyt yhteenkuuluvuuden tunnetta.

1.2 Hankkeen tavoite, rajaus ja hanketta tukevat kysymykset

Opinnäytetyössä rakennetaan ja kehitetään toimeksiantajayrityksen JE Capital Oy:n johtamisen mallia etätyöhön liittyen. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena on yhdistää johtaminen etätoiminnan ja etätyöntekijöiden piiriin ja osallistaa etätyöntekijät työyhteisöön ja toimintaan erilaisin osallistavin ja innovatiivisin keinoin. Tavoitteena on myös varmistaa yksilön taitojen ja myynnin kehittyminen etätyössä ja rakentaa etätoiminnan johtamisen malli. Kehittämishanke tuottaa etätoiminnan johtamisen mallin, jossa huomioidaan yksilön johtaminen, kehittyminen, yhteisen kulttuurin vaaliminen ja kehittäminen (Kuvio 1). Kehittämishanke osallistaa etätyöntekijät hankkeen kehitystyöhön ja hanke tukee kohdeyrityksen operatiivista toimintaa, ihmisten kehittymistä ja johtamista.



Kuvio 1. Hankkeen johtamisen lähestymiskulmat

Kehittämishanketta tukevat kysymykset, joihin työ tuo vastauksen, ovat seuraavat:

- Mitä yksilö tarvitsee johtamiselta etänä, jotta kehittyy ja pysyy motivoituneena?
- Miten valmentavan, innovatiivisen ja osallistavan johtamisen tavoilla voidaan ylläpitää ja lisätä yksilön myynnin kasvua etätoiminnassa?
- Miten yksilöä voidaan innostaa ja motivoida osallistumaan yhteisen toiminnan kehittämiseen etätyössä?

Kehittämishanketta lähestytään johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta. Hanke kuvastaa johtamisen keinoja kehittää yksilöitä ja tiimejä etätyössä ja kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta ja keinoja, joilla yksilö sitoutetaan organisaation kulttuuriin ja sen tapoihin. Kehittämishankkeessa ei käsitellä työhyvinvointiin, työterveyteen tai etätyöntekemisen tietoturvaan liittyviä näkökulmia.

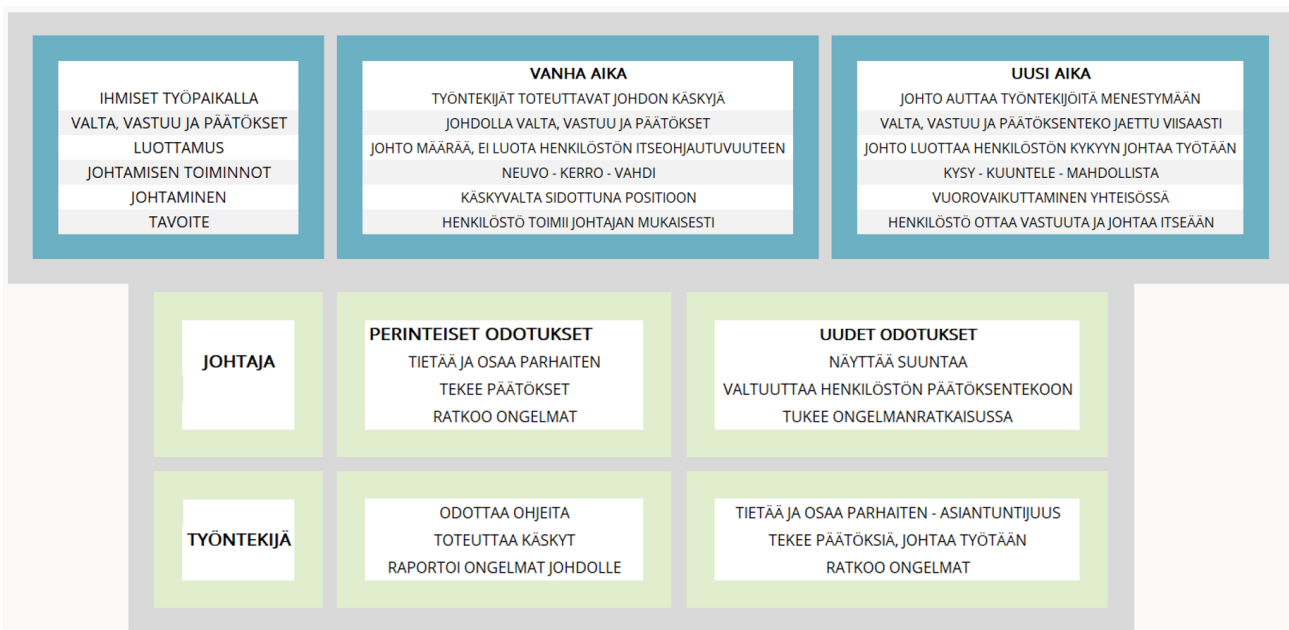
1.3 Tietoperusta

Tietoperusta koostuu etäjohtamisen, valmentavan johtamisen, innovatiivisen johtamisen ja osallistavan johtamisen kirjallisuudesta. Teorian lisäksi kehittämishankkeessa suoritetaan aineistonkeruumenetelminä teemahaastatteluja etätyöntekijöille, jatkuvia coaching keskusteluja ja osallistava ja innovoiva työpaja. Kehittämishanke hyödyntää etätyöntekijöiden näkemyksiä johtamiseen liittyen ja osallistaa heidät työympäristön kehittämiseen. Teoriatieto tuo hankkeen tavoitteen mukaisesti johtamisen tietoa kehittämistyöhön. Haastatteluissa, keskusteluissa ja työpajoissa saatua tietoa peilataan teoriapohjaan.

Johtamiseen kuuluu asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Johtamista voidaan tehdä läsnä ja etänä. Tämä työ keskittyy etänä toimivaan johtamiseen. Sydänmaanlakka (2015, 160–161) jatkaa johtamisesta, että se on viestintää ja ohjaamista. Kaikkien osapuolien organisaation sisällä tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Hyvä johtaminen pitää sisällään myös hyvät ja helppokäyttöiset työkalut, jotta jokaisella on mahdollisuus saavuttaa omat työtaavoitteensa ja varmistua kehittymisestään. Kehityskeskustelut ja koulutukset mahdollistavat osaavan, motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. Salminen (2017, 43–45) jatkaa, että johtaminen on henkilöstön johtamista ja -valmentamista. Hyvä johtaja on arastelematon, sopeutuva ja vankka. Hyvä johtaja osaa laajan substanssin, tosin hänen ei tarvitse olla kaikkietävä. Sydänmaanlakka (2015, 157) painottaa, että valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kykyä kehittää alaisia kysymysten ja innostamisen avulla.

Kuvio 2 näyttää johtamisen uuden suunnan. Nykyaikainen johtajuus ruokkii työntekijöitä menestymään ja osallistaa työntekijät päätöksen tekemiseen. Johtaja osoittaa suunnan toiminnalle ja valtuuttaa henkilöstön itseohjautuvuuteen. Menneessä johtamisen mallissa henkilöstö palveli johtoa johdon tekemien päätösten ohjeistamalla tavalla. Nykyaikainen

johtaminen ruokkii henkilöstön omatoimisuutta ja valtuuttaa päätöksentekoon. Johtamisen tavat ovat muuttuneet käskemisestä oivalluttamiseen ja kehittämiseen. Vapaus omaan työhön liittyvien valintoihin lisää innostusta ja vastuunottoa. Työyhteisön yhteistoiminta muuttaa käskyjen annosta vuorovaikuttamiseen ja mahdollistamiseen. Uusi johtamisen aika perustuu luottamukseen ja ihmisten potentiaalin hyödyntämiseen. (Soback 2021, 42–48, 52.)



Kuvio 2. Johtamisen uudet tavat (mukaillen Soback 2021)

Hyvä johtamisprosessi sisältää standardoidun ja dokumentoidun tavan johtaa, sekä osallistaa johtajat sekä johdettavat yhteiseen kulttuuriin ja arvojen mukaiseen toimintaan. Tämä luo edellytykset ylittää tavoitteet, ylläpitää kehitystä, sekä luoda motivoitunut työilmapiiri. (Sydänmaanlakka 2015, 18.) Osallistavassa johtamisessa tiimi otetaan mukaan päätöksentekoon. Johtaja pyytää ihmisten näkemystä, mielipiteitä ja palautetta. Johtaja varmistaa jokaisen kuulluksi tulemisen, osallistaa ihmiset keskusteluun ja rohkaisee erilaisien mielipiteiden antamiseen. (Eklund ym. 2021, 138–139.) Alahuhta (2015, 141) lisää, että yrityskulttuuri, joka on terve, sisältää sellaisen ilmapiirin, joka motivoi työntekijät toimintaan ja tuloksentelemiseen. Tällaisen yrityskulttuurin luominen vaatii johtajalta hyvää esihenkilötyötä ja etenkin kiinnostusta ihmisiin ja heidän kehittämiseensä. Tällainen johtaminen ruokkii yhteisön luottamusta, aikaansaamisen halua, positiivisuutta ja lisää työn merkityksellisyyttä. Hautamäki (2018, 112) jatkaa innovatiivisen johtamisen olevan jatkuvaa johtamisen kehittämistä ja innovaatiotoiminnan johtamista. Innovatiivinen ympäristö on turvallinen, avoin, luottamuksellinen ja kunnioittava. Se sallii kokeilemisen ja epäonnistumisen. Aarnikoivu

(2017, 139–140) lisää esihenkilön työn olevan isossa roolissa työn merkityksen luomisessa. Merkityksen luomisessa tärkeäksi korostuu yrityksen strategian, arvojen, vision ja mission ymmärrys. Näiden lisäksi myös esihenkilön oma panos tuen, tavoiteasetannan ja suoritus-ten arvioinnin kanssa nostavat yksilön työpanosta ja motivaatiota.

1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kirjoja, muistioita, raportteja, tilastoja, kuvia ja muita tallenteita (Kananen 2015, 76–77). Laadullinen tutkimus on tarkoin valittu kohde, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia ja usein osallistuu tutkittavaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka tavoittelee nykyisen toiminnan kehittämistä. Heikkilä ym. (2008, 21) linjaavat kehittämistyön, eli kehittämistoiminnan, olevan tavoitteellista toimintaa uusien palvelujen tai toiminnan kehittämiseen kerätyn tutkimustiedon avulla. Kehittämistoiminta pyrkii olennaisesti parantamaan tuotteita, prosesseja sekä järjestelmiä. Toikko ja Rantanen (2009, 29–30) sekä Salonen ym. (2017, 40) kertovat toimintatutkimuksen olevan työ, jossa yhdistetään teoria sekä käytäntö. Toimintatutkimuksessa prosessi etenee havaintojen pohjalta ja se tähtää laajasta yhteyskunnallisesta muutoksesta aina pienempään joko jonkin prosessin tai yksilön kehittämiseen. Metsämuuronen (2008, 29) jatkaa toimintatutkimuksesta, että se pyrkii vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan ja kehittämään olemassa olevaa prosessia. Heikkinen ym. (1999, 18) syventävät toimintatutkimuksen olevan koulutusprosessi, jossa esiintyy reflektiivisyyttä, tutkimuksen käytännönläheisyyttä sekä ihmisen aktiivista otetta projektiin.

Kehittäminen ja sen tavoite voidaan määritellä esimerkiksi organisaation johdon toimesta. Kehittäminen ja tavoite voi myös olla toimijoiden itsensä määrittelemä. Tällöin kehitys tapahtuu vaihe kerrallaan ja muotoutuu toimijoiden toimesta yhteisen prosessin edetessä. Kehittämistoiminta voi olla jatkuvaa kehittämistoimintaa sekä hankeperusteista kehittämistoimintaa. Hankkeelle tyypillistä on tietty aikajana, määritetyt tavoitteet, toimintatavat sekä arviointikriteerit. Jatkuva kehittämistoiminta voi olla organisaation jokapäiväistä toimintaa, jolla pyritään varmistamaan esimerkiksi tietty laadun taso. (Toikko & Rantanen 2009, 15.)

Kehittämishanke toteutetaan projektin tavoin normaalin työn lomassa. Toimintaa on tämän jälkeen tarkoitus kehittää jatkuvasti. Silfverberg (2007, 21–22) mainitsee, projektin olevan aikataulutettu hanke, joka on aikataulutettu sekä resursoitu kehittämiskokonaisuus. Hanke on yleensä kertaluonteinen kehittämiskokonaisuus selkeästi määritellyillä tavoitteilla sekä resursoinneilla. Salonen ym. (2017, 35) jatkavat projektilla kehittämisen olevan aikaan ja paikkaan sidottua kehittämistyötä. Toikko ja Rantanen (2009, 16) mainitsevat, että

lähtökohta kehittämishankkeelle voi olla haaste jossain prosessissa, jota halutaan tehostaa. Kehittämistoiminnalle määritellään tavoite ja sen on tarkoitus parantaa ja kehittää tiettyä prosessia tai parantaa jotakin organisaation rakennetta, kuten laadunvarmistusta. Kehittämisen toimenpide voi koskea myös yksilötasoista kehittymistä. Jatkuvasta kehittämisestä Toikko ja Rantanen (2009, 66) jatkavat, että spiraalimalli pitää sisällään suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- sekä reflektointivaiheen. Prosessi jatkuu reflektointivaiheen jälkeen alusta yhtenäisenä silmukkana ja onkin "jatkuva" prosessi.

Aineiston kerääminen

Hyvänä tutkimuskäytäntönä pidetään sitä, että tutkimukseen osallistuvilta itseltään saadaan suostumus osallistumiseen ja vapaaehtoisuuteen liittyen. Tutkijan on myös hyvä huolehtia tutkimustietojen käsittelyssä tiedon ja aineiston luottamuksellisuudesta ja anonymiteettisyydestä. Näiden lisäksi hyvä tutkimuskäytäntö on tutkijan objektiivisuus suhteessa tutkittaviin ja tutkijan tuleekin pyrkiä toimimaan niin, ettei hänen omat asenteensa vaikuttaisi tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 22–24.)

Kehittämishankkeessa toteutetaan laadullisena tutkimusmetodina teemahaastatteluja etätyöntekijöille, havainnointia sekä erillinen työpaja osallistavin menetelmin. Työpaja keskittyy yhteisenä tiiminä prosessin kehittämiseen learning cafe menetelmällä ja sisältää myös ryhmäkeskusteluosion. Edellisten lisäksi on jatkuva säännöllinen coaching keskustelu etätyöntekijöiden kanssa ja havainnointi etäpalavereissa. Määttänen (2015, 29–30) kertoo coachingin olevan menetelmä, jolla yksilöä kehitetään aikaan sidotuilla ja tavoitteisiin perustuvilla tähtäimillä. Coaching lisää henkilökohtaista kehittymistä, motivaatiota ja vaikuttaa myönteisesti muutoksen kulttuuriin. Menetelmällä ei anneta vastauksia valmennettavalle, vaan rohkaistaan valmennettavaa löytämään oikeat ratkaisut itse.

2 Etäjohtaminen

2.1 Etätöön tekeminen

Etätönteke ei ole mikään uusi asia ja onkin lisääntynyt ja aiemmin läsnä tehtävä johtaminen on muuttunut verkossa tehtävään etätiimien ja virtuaalitiimien johtamiseen. Eikenberry ja Turmel (2018, 14–15, 27, 30, 180–181) jatkavat, että riippumatta siitä missä tiimi on, johtajalla on eri rooleja ja hänen tulee osata valmentaa, vaikuttaa, kommunikoida, asettaa tavoitteita, kehittää työsuhteita, osallistaa ihmisiä ja johtaa muutosta. Viestinnän tulee olla mahdollisimman selkeää ja helposti ymmärrettävää. Yhteistyön ja kulttuurin lisäämiseksi ja vahvistamiseksi, viestinnän tulee olla toistettua ja tahdotun työkulttuurin mukaista. Etätöissä yksilöt keskittyvät helposti tehtäviinsä ja toimivat itsenäisesti. Cortellazo ym. (2019, 14) jatkavat, että etäjohtajan on tärkeä säännöllisesti tarkistaa tiimin tapaa tehdä viestintää ja sen selkeyttä, sekä ohjeistuksia. Johtaja on vastuussa tiimin yhteisen kielen rakentamisessa. Ristolainen ym. (2020, 180) vahvistavat että etäjohtajan viestimisen tulee olla ymmärrettävää ja kiinnostavaa. Johtajan tehtävä on osallistuttaa tiimiläiset yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja lisättävä luottamusta tiimin keskuudessa luomalla tiimin kanssa yhteiset toimintatavat ja viestinnän normit.

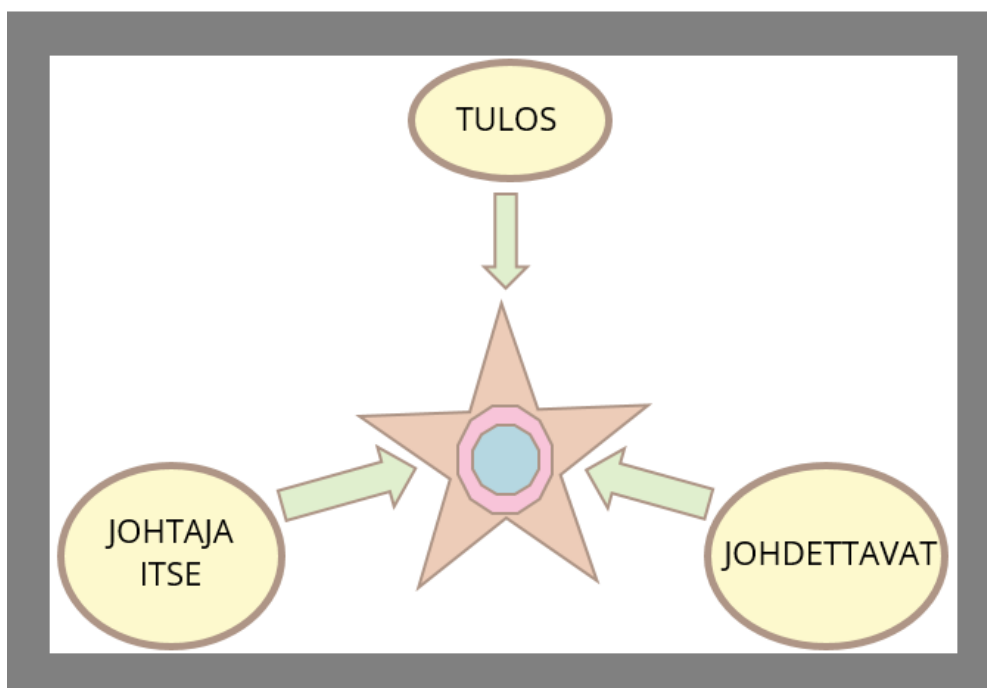
Yrityksissä on ollut eri rooleja, jotka ovat nauttineet etätöistä jo pitkään. Eikenberry ja Turmel (2018, 26) mainitsevatkin, että asiantuntijamyyjät myyntitiimeissä ovat tottuneet toimimaan etänä ja yksin, tosin yhteistyö ja osallistaminen ovat haastavampaa kuin koko ajan läsnä olevilla tiimeillä. Etänä toimiville asiantuntijamyyjille on kuitenkin tärkeää varmistaa, etteivät he eristäydy liikseen, joka voi vaikuttaa yhtiön tavoitteisiin pääsyyn.

Johtamisessa läsnä on yrityksen strategia. Sama strategia pätee niin läsnä johtamisessa kuin etäjohtamisessa. Tuomi ja Sumkin (2010, 47–52) ohjeistavat, että strategiaan liitetään yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus. Visio kertoo tarinan kautta tulevaisuuden suunnan, sekä ohjaa ja näyttää suuntaa innostaen ja kehittäen. Arvot kertovat, että miksi tiettyä työtä tehdään ja toiminta-ajatus vastaa kysymykseen yrityksen voimassaolosta. Toiminta-ajatus ohjaa vahvasti yrityksen toimintaa ja arvot ohjaavat yrityksen periaatteita. Kamensky (2008, 19–20) lisää vielä strategian pitävän sisällään yrityksen tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat huomioiden yrityksen toimintaympäristön, eli ulkoiset ja sisäiset tekijät. Strategian avulla yritys pitää huolen kannattavuudestaan, jatkuvuudestaan ja kehittämisestään. Sydänmaanlakka (2015, 156) jatkaa strategisen johtamisen olevan jatkuva prosessi eri tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Prosessin sisällä laaditaan ja suunnitellaan strategia, sekä johdetaan sen toteutusta, arvioidaan sen onnistumista ja päivittämisen tarvetta.

2.2 Johtamisesta etäjohtamiseen

Johtaminen on sitä, että ihmiset seuraavat sinua omasta tahdostaan. Johtaminen on toimintaa ja tekemistä ja tämä saa ihmiset seuraamaan johtajaa. Johtaminen tuo mukanaan vastuun itsestään sekä johdettavistaan. Johtaminen on valmentamista, ohjaamista, viestintää, mahdollisuuksien rakentamista, visioimista, tukemista, rohkaisua, tavoitteiden asettamista ja ihmisiin keskittymistä. (Eikenberry & Turmel 2018, 2–3, 5.) Vuorovaikutus on tärkeää tiimin johtamisessa ja yksilöiden välillä. Keskusteluyhteys ja johtaminen tapahtuu ylhäältä alas, horisontaalisesti sekä alhaalta ylös. Tiimin johtamisessa kaikki yksilöt osallistuvat yhteisesti ja aktiivisesti monipuoliseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2015, 157.) Johtamista tapahtuu managerimaisesti, leaderimaisesti ja valmentajamaisesti. Manageri huolehtii asioista, prosesseista ja laadusta. Leader osoittaa organisaation suunnan ihmisten yhteisen tavan. Valmentaja sparraa ja oivalluttaa yksilöitä itse kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40.)

Johtaminen on muiden ihmisten johtamista saavuttaakseen tavoiteltu tulos, muiden ihmisten johtamista yhdessä heidän kanssaan päästäkseen haluttuun tavoitteeseen sekä tulokseen ja itsensä johtamista (Kuvio 3). Tulokseen pääseminen vaatii johtamista ja manageeraamista. Haasteena etäjohtamisessa on se, että yhtiön tavoite ja haluttu tulos voi sumentua yksilön omien tavoitepyrkimysten kustannuksella, jolloin yksilön näkökulma keskittyy omaan tekemiseen yhtiön tai tiimin tavoitteiden sijaan. Tämän vuoksi jatkuva yhteys on suotavaa johtajan ja etätyöntekijän välillä varmistakseen oikean suuntaisen tekemisen. Keskittyminen johdettaviin tarkoittaa avun antoa, tukemista, ohjaamista, neuvomista, valmentamista, tavoitteiden asettamista ja toiseen ihmiseen keskittymistä. Itsensä johtaminen on itsensä kehittämistä, omien arvojen noudattamista ja asioiden toimeenpanoa. (Eikenberry & Turmel 2018, 44–54.) Cortellazo ym. (2019, 11–12) lisäävät johtajien tärkeiksi ominaisuuksiksi inspiroivan ja motivoivan tyylin johtaa alaisiaan. Eklund ym. (2021, 60) lisäävät, että etäjohtajalta vaaditaan erityisen hyviä viestintä- ja kommunikointitaitoja, sekä ymmärrystä tulkita pieniäkin signaaleja ja vivahteita tiimin keskuudessa. Haapakoski ym. (2020, 69) jatkavat, että johtajan on ruokittava yhteisön voimaa, jotta luova ja kriittinen ajattelu tehostuu. Etäyhteisön johtaminen on verkoston johtamista. Sydänmaanlakka (2015, 20–21) määrittää älykkään johtamisen neljään tasoon; itsensä johtamiseen, yksilöiden ja tiimin johtamiseen, organisaation johtamiseen ja verkostojen ja ekosysteemin johtamiseen. Näiden tasojen yhtäaikainen kehittäminen vaalii strategista ajattelua, mikä taas mahdollistaa koko organisaation jatkuvan uudistumisen.



Kuvio 3. Johtamisen kolmikanta (mukaillen Eikenberry & Turmel 2018)

Johtaminen etäältä on johtamista. Etäjohtamista on ollut ennen ja tänä päivänä se on entistä yleisempää. Etäjohtamisen taidot ovat opittavissa. On tärkeä osata kommunikoida, vaikuttaa, rakentaa vahvoja työsuhteita ja osallistettava ihmisiä. Viestinnän tulee olla mahdollisimman helposti ymmärrettävää (Eikenberry & Turmel 2018, 14–15, 30.) Cortellazo ym. (2019, 17) jatkavat, että johtajan tulee kehittää inhimillisiä ja digitaalisia keinoja. Johtajan tulee osata viestiä tehokkaasti digitalisoidussa kontekstissa, luoda ryhmään sitouttavaa ja yhdistävää toimintaa, sekä edistää tiimin aloitteellisuutta.

Johtamisen tavat ovat muuttuneet etäjohtamisen myötä. Etäjohtajan tulee osata valita oikea tapa johtaa ja valmentaa ihmistä. Läsnäolo, kuuntelu ja ihmisten tulkitseminen on muuttunut kuvaruudun vaikutuksesta ja ohjaaminen sekä tukeminen on haastavampaa etänä. Puhelimessa olemme äänen sävyn ja sanojen varassa. Ilmeet avustavat videon välityksellä tehtävässä johtamisessa, tosin silloin jää vartalon eleet pimentoon. Etäjohtaminen vaatii samojen johtamisen tapojen tekemistä kuin läsnä, tosin eri tavoin, keinoin ja työkaluin. (Eikenberry & Turmel 2018, 20–21, 30.) Cortellazo ym. (2019, 14) lisäävät etäjohtamisen haasteena ja ihmissuhteiden luonnissa olevan sen, että johtajien on haastava ymmärtää täysin etänä tiiminsä jäsenien ajatukset, tunteet ja toiminnot.

2.3 Etätöön plussia ja haasteita

Etätiimien ja virtuaalitiimien etuna on matka-aikojen ja -kustannusten väheneminen, erilaisen osaamisen kasvattaminen sekä erilaisten ihmisten ja näkemysten tuoma innovaatio ja luovuus, joka ei ole sidottu tiettyyn paikkaan (Cortellazo ym. 2019, 13). Eklund ym. (2021, 47–49) yhtyvät, että etätö parantaa työn tuottavuutta muun muassa parantuneen työrauhan ja toiminnan keskeytymättömyyden johdosta. Etätöntekijän oman työn tekemisen suunnittelun mahdollisuudet helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja säästävät ympäristöä vähentyneen matkustamisen johdosta. Eklund ym. (2019, 177) lisäävät, että etätö auttaa myös työnantajaa saavuttamaan laajan palveluverkoston asiakkaille. Etätiimit mahdollistavat läsnäoloa laajemmin ja nopeamman reagoinnin huoltotapauksissa. Haapakoski ym. (2020, 152–153) lisäävät, että töntekijä hyötyy lisääntyneestä työrauhasta, työn ja perhe-elämän joustavuudesta ja työtyytyväisyyden ja työtehon lisääntymisestä. Työnantaja hyötyy kustannussäästöistä, jotka tulevat pienemmistä toimistoista tai toimistojen vähäisemmästä käytöstä, työntuottavuuden paranemisesta ja työurien mahdollisista piteneemisistä töntekijöiden paremman jaksamisen myötä. Vilkmán (2016, 18) lisää vielä etätöön hyödyksi hiilijalanjäljen pienemisen poistuvien työmatkojen vuoksi.

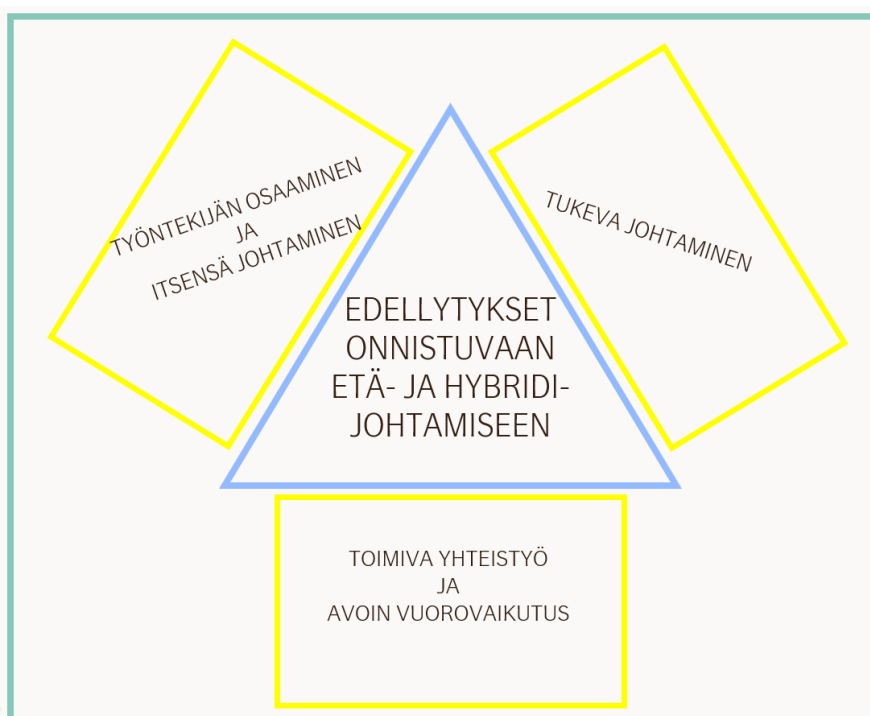
Etätöön haasteena on tiimin johtaminen, etenkin silloin, mikäli tiimi koostuu eri aikavyöhykkeiden töntekijöistä. Haasteeksi voi myös muodostua tuen antaminen ja yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen. (Vilkmán 2016, 19.) Etätö voi haitata töntekijän strategisen ohjautuvuuden kykyä ja hämärtää yrityksen tavoitteiden, vision ja strategian toteuttamista etätöntekijän toimesta (Eklund ym. 2021, 50). Etätö voi myös huonontaa suhteita työkaverihin. Etätö voi myös lisätä erinäköisiä väärinymmärryksiä ja sekaannuksia. (Kurttila & Aalto 2021, 45–46.) Digitalisaation tuomia haasteita ovat töntekijöiden vieraantuminen, heikot sosiaaliset siteet ja huono vastuullisuus. Tämän johdosta johtajan on tärkeä osata auttaa virtuaalisesti etätöntekijöitä valmentamisella, joka kehittää töntekijöiden osaamista ja tarjoaa resursseja työssä toimimiseen. Johtajan on syytä osata luoda positiivinen ympäristö, joka vahvistaa yhteistyötä ja yhteisyyden tunnetta. (Cortellazo ym. 2019, 12.) Yhteistyö vaatii luottamusta ja luottamusta saa järjestämällä tapaamisia ryhmän kanssa. Yhteistyö edellyttää yhteisiä palaverieita, joissa seurataan yhteisiä tavoitteita. (Kurttila & Aalto 2021, 230.) Etäjohtajana toimivan työsuhteen ylläpitäminen töntekijöiden kanssa on haastavaa. Etänä läsnä oleminen vaikeutuu ja kommunikoinnin merkitys kasvaa. Haasteita on ymmärtää olla helposti lähestyttävä, jotta töntekijät voivat apua tarvitessaan vaatia tukea. Etäjohtajan tulee vaalia työsuhdetta ja yhteistyötä johdettaviinsa. (Eikenberry & Turmel 2018, 28–30.) Tätä voisi jopa ajatella niin, että töntekijät ovat johtajan asiakkaita, joita hän vaalii asiakassuhteen hoitamisen tavoin. Mäntyneva (2019, 136, 142) jatkaa asiasta, että asiakkuuksien ja myynninjohtamiseen liittyen oleellista on töntekijöiden oikea roolitus ja

valtuutus, sekä jatkuva osaamisen kehittäminen ja asiakkaalle/työntekijälle arvoa tuottavan toiminnan lisäämisen oppiminen. Selin & Selin (2013, 29) syventävät vielä ajatusta työntekijän asiakkaana olemisesta, että asiakassuhteiden johtamisessa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Cortellazo ym. (2019, 14) lisäävät etäjohtamisen haasteena ja ihmissuhteiden luonnissa olevan sen, että johtajien on haastava ymmärtää täysin etänä tiiminsä jäsenien ajatukset, tunteet ja toiminnat. Haapakoski ym. (2020, 152–153) lisäävät haittapuolina yksilön haasteet työstä irrottautumisessa, yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset sekä stressi ja huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa.

2.4 Etäjohtamisen onnistumisen kriteerit

Hyvä etäjohtaminen vaatii hyvää ajankäytön suunnittelua, valmistautumista, suunnan näyttämistä ja selkeyttämistä, osallistamista, valmentamista ja yhteistyön rakentamista (Kurttila & Aalto 2021, 209). Etäjohtaminen ja hybridijohtaminen vaatii vankkaa johtamista. Työn visiota ja merkitystä on toistettava useaan otteeseen ja tavoitteita on syytä painottaa moneen kertaan. Ymmärtäessään vision ja tavoitteen, tiimi sitoutuu toimintaan tiukemmin. Tiimin jäsenten sitouttamiseen on johtajan myös syytä kiinnittää huomiota ja painoarvoa. (Eklund ym. 2021, 72–73.) Sitoutuva ihminen suhtautuu myönteisesti työhönsä, työkaverihinsa ja esihenkilöön. Sitoutunut työntekijä kehittää osaamistaan ja toimii oma-aloitteisesti. Hän ymmärtää työnsä ja yhteisön yhteiset tavoitteet ja työnsä merkityksen. Työnantaja voi lisätä henkilön ja tiimin sitoutumista luomalla avoimen ilmapiirin ja osallistamalla työntekijöitä laajasti toimintaan, sekä lisäämällä ymmärrystä tavoitteista ja toiminnan taustoista. (Silvennoinen 2016, 60.)

Etäjohtajalta vaaditaan hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Etäjohtajan tulee osata viestiä ymmärrettävästi ja mielenkiintoisesti. Johtajan tulee saada muut osallistumaan yhteisien tavoitteiden saavuttamiseen ja lisättävä luottamusta tiimin keskuudessa luomalla tiimin kanssa yhteiset toimintatavat ja viestinnän normit. Lisäksi johtajan tulee vaikuttaa olevan läsnä myös etänä ja viestiä säännönmukaisesti ja säännöllisesti. (Ristolainen ym. 2020, 180.) Eklund ym. (2021, 29, 40) lisäävät kuviossa 4, että yksi onnistuneen etätyön ja hybridityön edellytys on vahva luottamus lähijohtajan ja etätyöntekijän välillä. Johtamisen tulee määrittää selkeästi työntekijän rooli, työtehtävä, tavoitteet ja vaatimukset. Johtajan tulee myös varmistaa työntekijän itsensä johtamisen taidot, jotta työntekijällä on riittävä osaamisen taso suoriutua päivittäisestä toiminnasta ja kyky suorittaa tehtävä laadukkaasti. Etätyöntekijältä vaaditaan myös kykyä toimia oma-aloitteisesti yhteydenpidossa tärkeiden sidosryhmien kanssa. Vilkmán (2016, 27) jatkaa luottamuksen olevan etätyössä äärimmäisen tärkeää ja luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esihenkilön välillä olevan kriittistä onnistuvaan etäjohtamiseen.



Kuvio 4. Onnistuneen etä- ja hybridijohtamisen edellytykset (mukaiillen Eklund ym. 2021)

Johtajan tulee rakentaa tiimin tapa viestiä. Viestinnän toimintatavassa on hyvä huomioida, että se sopii omalle tiimille, kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja -vastuullisesti, jokainen saa kertoa näkökulmansa ja toimii helppona tapana viestiä yhdessä. Johtajan on hyvä oppia tunnistamaan etätyöntekijöiden äänien tulkitsemista, ymmärtääkseen asioiden tolan. Kaikki viestintä tulee olla selkeätä ja tahdotun työkuultuurin tulee toistua viesteissä ja yhteisissä kommunikoinneissa. Etätöissä yksilöt keskittyvät helposti tehtäviinsä ja toimivat itsenäisesti. Yhteistyön ruokkiminen ja kulttuurin luominen on haastavaa ilman toistuvaa ja tarkoitettua viestintää. (Eikenberry & Turmel 2018, 180–181.) Cortellazo ym. (2019, 12, 14) vahvistavat, että johtajan tulee osata luoda viestinnälle oikea sävy ja annettava selkeitä viestejä sekä viestittävä oikealla viestintävälineellä. Viestinnän työkalun tulee tukea ryhmän viestintää, jotta voidaan välttyä väärinymmärryksiltä ja saavuttaa elävämpi, avoin ja positiivinen ympäristö. Haasteena etäjohtamisessa on juuri riippuvuus viestinnästä. Johtajan on tärkeä viestiä kaikille tiimin jäsenille tasapuolisesti, ymmärtää tiedon kiireellisyys ja viestiä sen mukaisesti

Etäjohtajan tulee kuulla, jotta näkee. Tämä tarkoittaa sitä, että etäjohtajan tulee tulkita enemmän korvillaan, koska johtaminen ei tapahdu läsnä visuaalisine signaaleineen. Etäjohtajan tulee osata osallistaa tiimi yhteen ja luoda yhteisöllisyyttä ja elävyyttä tiimiin, tavoitteena ideoiden jakaminen. Etäjohtajan tulee osata viestiä tehokkaasti ja virtuaalinen

valmentaminen. (Kerfoot 2010, 114.) Haapakoski ym. (2020, 118) jatkavat, että etätyön johtamisessa on tärkeää tavoitteiden ja runsaan palautteen selkeä asettaminen, sekä vahvistettava yhteisön ja yksilön tunnelmia. Eklund ym. (2021, 74) lisäävät, että johtajan on tärkeää tuntea tiiminjäsenet. Tällöin johtaja voi ottaa paremmin huomioon yksilöiden motivaatiotekijät omien tavoitteidensa saavuttamisessa.

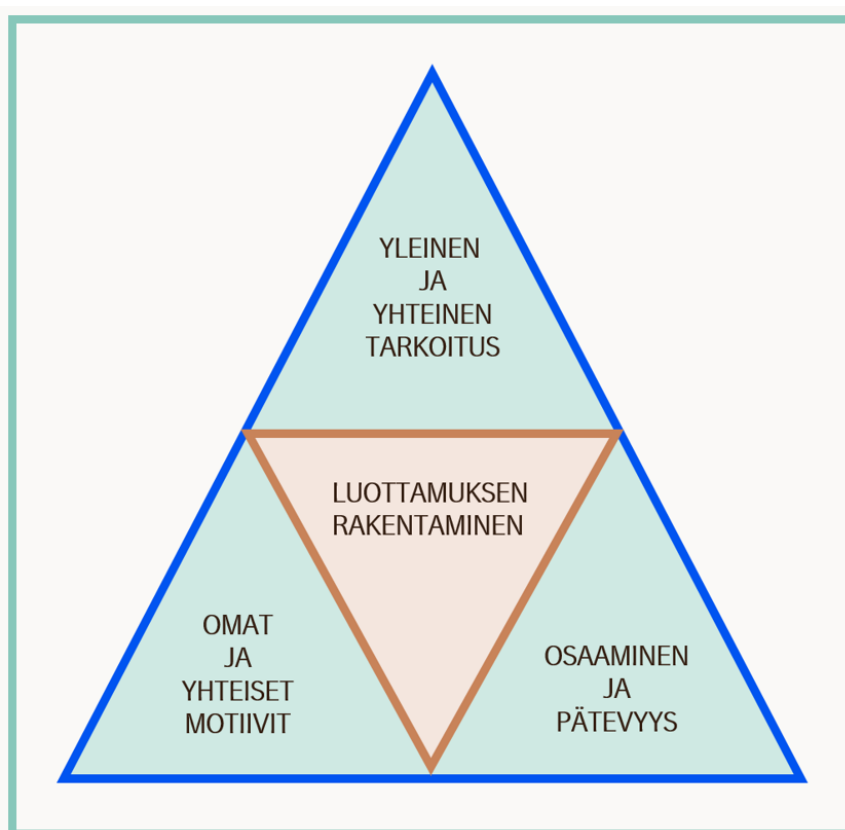
Johtajien on syytä osata teknologian tuomien työvälineiden käyttö etäjohtamisessa. Teknologia vaikuttaa työn tekemiseen, suunnitteluun ja etenkin miten ihmiset toimivat yhdessä. Digitalisaation myötä virtuaalitiimit ja eri kommunikointivälineet ovat tehostaneet viestintää. Etäjohtajan tulee kehittää inhimillisiä ja digitaalisia keinoja. Johtajan tulee osata viestiä selkeästi digitalisoidussa kontekstissa oikealla viestintävälineellä, luoda viestinnälle oikea sävy, luoda ryhmään sitouttavaa ja yhdistävää toimintaa, tukea ryhmän toimintaa, sekä edistää tiimin aloitteellisuutta. Johtajien on syytä osata teknologian tuomien työvälineiden käyttö etäjohtamisessa. (Cortellazo ym. 2019, 11–12, 14, 17.) Eklund ym. (2021, 36–37) lisäävät, että työntekijöiden on osattava erilaisten etätyövälineiden käyttö, jotta ymmärtävät koko tiimin panoksen ja toiminnan yhteisiä tavoitteita silmällä pitäen.

Etäjohtamisen psykologiaa

Tiimi voi käyttäytyä eri tavoin läsnä ja etänä. Etätiimissä kommunikointi tapahtuu pääasiassa viestien muodossa, jolloin hiljaisemmat persoonat saavat mahdollisuuden osallistua oman tyyliinsä mukaisesti viestintään. Läsnä tapahtuvissa kokouksissa hiljaisemmat persoonat jäävät ekstroverttipersoonien varjoon. Eklund ym. (2021, 64.)

Ihminen tekee parhaiten työtä ihmisten kanssa, jotka hän tuntee, joihin hän luottaa ja joista hän tykkää. Kuvion 5 luottamuksen kolmio ohjeistaa luottamuksen rakentamiseen. Viestintä on tärkeässä roolissa luottamuksen rakentamisessa ja mitä monipuolisemmat kommunikointitavat tiimin sisällä on, sitä helpompi yhteinen luottamus on rakentaa. Yhteinen tarkoitus selventää yhteisen tavoitteen ja päämäärän. Luottamuksen rakentaminen ja saaminen on helpompaa, kun tavoiteltu tulos on samanlainen. Osaaminen ja pätevyys osoittaa toimijoiden ja johtajan osaamisen ja pätevyyden tasot. Pätevään henkilöön ja henkilöstöön on helpompi luottaa. Omat ja yhteiset motiivit selventävät yksilön ja johtajan toimeenpanemia asioita, kuten työntekijöiden tukemista ja puheensa pitämistä. (Eikenberry & Turmel 2018, 123, 127, 141.) Fan ym. (2014, 433) lisäävät, että sosiaalisen kontekstin puute voi haitata tiimin jäsenten luottamusprosessin rakentumista. Tämä voi vaikuttaa viestien väärintulkittamiseen ja -ymmärrykseen. Eklund ym. (2021, 57) yhtyvät edellisiin ja painottavatkin tiimin yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tärkeyttä. Mitä etäämpänä tiimin jäsenet ovat läsnä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, sen haastavampaa tiimityön edellytyksen muodostuminen on. Eikenberry ja Turmel (2018, 20–21, 30) jatkavat että, etäjohtajan tulee osata valita

oikea tapa johtaa ja valmentaa ihmistä. Läsnäolo, kuuntelu, ihmisten tulkitseminen, ohjaaminen sekä tukeminen on haastavampaa etänä. Etäjohtaminen vaatii kuitenkin samojen johtamisen tapojen tekemistä kuin läsnä, tosin eri tavoin, keinoin ja työkaluin. Fan ym. (2014, 432–433) lisäävät, että virtuaalisen tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja vapaammaksi, kun he huomaavat johtajan ymmärtävän heitä. Empaattiset johtajat ilmaisevat huolenpitoa, huolta ja ymmärrystä tiimin työntekijöitä kohtaan. Tämä vahvistaa etätyöntekijän luovaa ajattelukykyä. Yhteistyö ryhmän keskuudessa lisääntyy selvän yhteisen päämäärän, luottamuksen rakentamisen ja erilaisuuden ymmärtämisen kautta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 213).



Kuvio 5. Luottamuksen kolmio (mukaillen Eikenberry & Turmel 2018)

Johtajan on hyvä muistaa, että johdettavilla on omat tunteet, tarpeet ja tavoitteet. Ihmisillä on toiveensa, himonsa, pelkonsa ja ahdistuksensa. Ymmärtäessään tämän, johtaja onnistuu tehtävässään läsnä ja etänä. (Eikenberry & Turmel 2018, 26–27.) Haapakoski ym. (2020, 89, 96) lisäävät, että kun johtaja tuntee tiimiläiset, niin hänen on helpompi ohjata ja motivoida heitä. Johtajalta vaaditaan empaattisuutta, jotta ymmärtää etätyöntekijän näkökulman ja eroavaisuuden, jotta voi tukea henkilöä paremmin. Empatia on ryhmän

sosiaalisuuden edellytys. Mitä enemmän tiimiläiset jakavat myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja auttavaisempia työntekijät ovat. Tämä lisää työn tuloksellisuutta. Fan ym. (2014, 433) jatkavat, että virtuaalitiimin johtamisen kannalta, johtajan tulisi tarjota asianmukaista ohjausta tai ohjeistusta empaattisella ja motivoivalla kielellä. Tämä lisää luovempia ideoita tiimin keskuudessa. Tehtävälähtöisessä työssä johtajien tulisi tarjota tarkempia ohjeita alaisilleen työn suorittamiseksi ja tukea toimintaa jatkuvalla palautteella toiminnasta. Luovassa työssä johtajien tulisi antaa enemmän positiivista rohkaisua palautteena ja jopa hieman haastaa työntekijöitä pohtimaan luovuuttaan.

Vuorovaikutus on tärkeää etätönnön onnistumisen kannalta ja vaatii aktiivista kuuntelemista. Ihminen tarvitsee kuulluksi tulemista ja ymmärretyksi tulemista. (Haapakoski ym. 2020, 92.) Fan ym. (2014, 432–433) jatkavat asiasta: Kun virtuaalisen tiimin jäsenet havaitsevat, että johtaja ymmärtää heitä, he tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja vapaammaksi ilmaisemaan ajatuksiaan ja tämä vahvistaa etätönnön tekijän luovaa ajattelukykyä. Empaattiset johtajat ilmaisevat huolenpitoa, huolta ja ymmärrystä tiimin työntekijöitä kohtaan. Haapakoski ym. (2020, 92) jatkavat vuorovaikutuksen olevan tärkeää etätönnön onnistumisen kannalta ja vaatii aktiivista kuuntelemista. Ihminen tarvitsee kuulluksi tulemista ja ymmärretyksi tulemista. Viikman (2016, 32, 41) lisää toimivan tiimin rakennusaineeksi arvostuksen. Kun hajautetusti työskentelevät tiimin jäsenet saavat työyhteisöltä ja esihenkilöltä arvostusta, tämä lisää tunteita siitä, että muut pitävät työntekijästä ja arvostavat hänen työpanostaan. Yhteisöllisyyden tuoma hyvä ilmapiiri luo hyvää yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä. Tämä lisää yhteistyötä ja tyydyttää ihmisen tunnetta kuulua johonkin joukkoon. Chang (2016, 271) jatkaa edelliseen, että johtajan on hyvä innostaa johdettaviaan kehittämään yhteisiä tavoitteita, sekä lisätä työntekemiseen tarkoituksenmukaista tunnetta. Tämä kehittää johdettavien välistä yhteisyyttä ja lisää luottamusta heidän välilleen. Tätä luottamuksen ilmapiiriä johtajan on syytä rakentaa ja rohkaista alaisiaan kehittämään toimintaa ja prosesseja. Kunniottamalla, arvostamalla ja valmentamalla yksittäisiä työntekijöitä, johtajat luovat syvempää luottamusta yhteisöön.

Etätiimin pelisäännöt

Tiimin pelisäännöt rakentavat raamit toiminnan ympärille. Pelisäännöt tulisi määrittää yhteisesti, jotta jokainen voi niihin sitoutua. Yhteisen suunnan mukaan eteneminen vaatii jatkuvia yhteisiä pelisääntökeskusteluja. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 223.) Yhteinen toiminta on järkevä määrittää etukäteen. Yhteisten tavoitteiden ja toimintojen tiedostaminen luo positiivista suhtautumista jäsenien keskuudessa. Kun toiminta ja tavoite on tiedossa, tämä parantaa tiimin kokonaissuorituskykyä ja siten organisaation suorituskykyä. (Fan ym. 2014, 433.) Yhteiset pelisäännöt ja niiden luominen yhdessä luovat hyvän pohjan tiimin

työskentelylle. Pelisäännöt ovat tärkeä luoda johtajan ja tiimin yhdessä. Tämä synnyttää tunteen osallistumisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta. Tämä sitouttaa tiimiläiset pelisääntöjen mukaiseen toimintaan. (Vilkman 2016, 37.) Pelisäännöt ja toimintamallit tulee olla kaikkien hyväksymät. Muulloin voi olla riski epätehokkaaseen tiimitoimintaan. (Eklund ym. 2019, 87.) Haapakoski ym. (2020, 57) ja Eklund ym. (2021, 58, 70) lisäävät, että tehokkaasti toimiva tiimi sopii yhdessä strategiset linjat ja valmistautuu toimimaan erilaisissa tilanteissa. Tiiminvetäjä ja tiimi käyvätkin jatkuvaa keskustelua yhteisen kielen ja tulkinnan varmistamiseksi. Tiimi luo itse johtajan kanssa pelisäännöt, tavoitteet ja toimintakulttuurin. Tuomi ja Sumkin (2010, 20, 22) jatkavat, että yhteinen strategiaprosessi on osallistavaa kehittämistä, jossa johtaja tai esihenkilö ottavat koko tiimin mukaan strategiamuutokseen. Tämän prosessin johtaminen vaatii osallistavaa ja keskustelevaa johtamista, jotta tiimi saadaan osallistettua ja siten sitoutettua prosessiin ja sen tavoitteisiin. Eklund ym. (2021, 41) yhtyvät edellisiin. Jokaisen tiimiläisen on tärkeä ymmärtää oman suoritteiden laadun ja aikatauluissa pysymisen merkitys, jotta muut tiimiläiset voivat pysyä omissa tavoitteissaan. Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 142) lisäävät edellisiin vielä, että virtuaalitiimi toimii hyvin, kun tiimi jakaa yhteiset arvot, vision, strategian ja tavoitteet. Sitoutuminen yhteiseen päämäärään sitoo tiimiä tavoittelemaan onnistumisia.

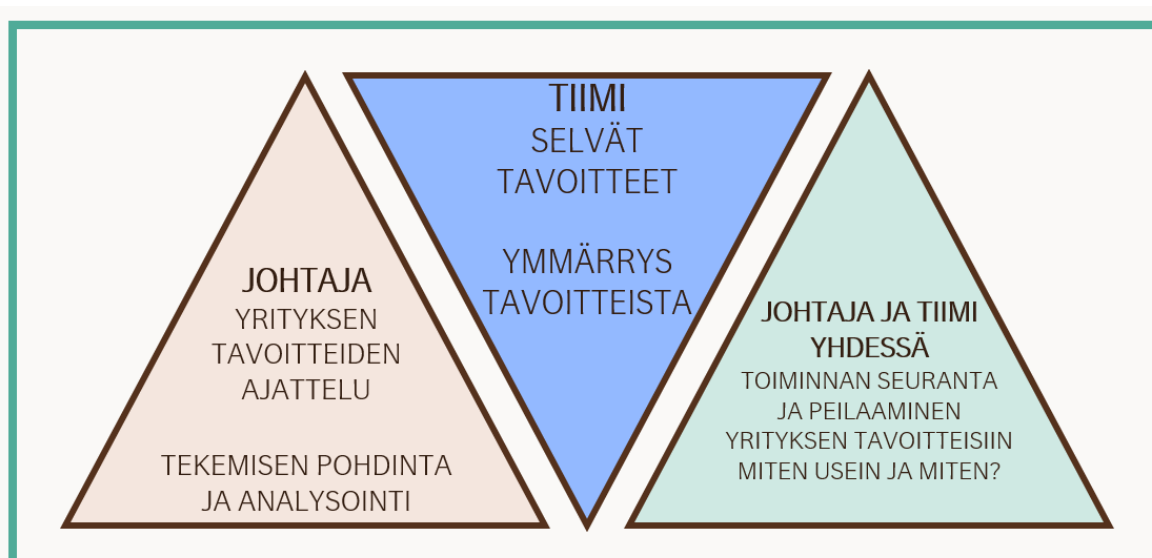
Etätiimin tehokas toiminta vaatii luottamusta ja avoimuutta tiimin keskuudessa. Läpinäkyvällä ja rehellisellä vuorovaikutuksella luodaan pohja tiiviille ja luottavalle tiimille. (Eklund ym. 2021, 41.) Avoimuus näyttäytyy läpinäkyvyytenä kaikessa tiimin ja johtajan tekemisessä. Se on yhteistyötä, avointa kommunikointia ja yhteistä päätöksentekoa. Avoimuus antaa luvan puhua ja ottaa vaikeitakin asioita puheeksi ilman torjuntaa. (Vilkman 2016, 34.) Johtajan on tärkeä vaalia etätyöryhmän luottamuksen rakentamista. Ryhmä ja yksilö toimii paremmin, kun jäsenet luottavat hommien ja yksittäisten toimien onnistumiseen. Yhteinen tekeminen etänä vahvistaa luottamuksen syntymistä. Säännöllinen palautekäytäntö vahvistaa myös tiimiä ja tiimin jäseniä. (Haapakoski ym. 2020, 50–51.) Etätiimityö vaatii säännöllistä vuorovaikutusta ja vapaamuotoista keskustelua. Tämä yhdistää tiimin jäseniä toimimaan yhteistyössä kohti tavoitteita. Etä- ja hybriditiimissä luottamus rakentuu enemmän suoritusten ja osaamisen ympärille. Luottamusta lisäävää toimintaa on sovitusta aikatauluista kiinnipitäminen, tavoitettavuus ja yhteistyötaidot (Eklund ym. 2021, 65, 70.)

Etätiimin tavoitteen ymmärtäminen

Etäjohtamisessa on tärkeää, että johdettavilla on ymmärrys toimenkuvastaan ja tavoitteistaan. Etäjohtaminen vaatii luottamuksen syntyä ja vaalimista. Johtajan on luotettava johdettavan työmoraaliin. (Eikenberry & Turmel 2018, 31.) Etätiimissä on tärkeää, että jokaisella on ymmärrys tiimin tavoitteesta. Tämän lisäksi yhteisesti jaettu missio ja visio tiimin

tavoitetilasta auttaa jäsentämään tiimin voimavarat tehokkaasti. (Eklund 2019, 183–184.) Valmennettaessa etänä on tärkeä keskittyä tekemiseen ja muutoksen saamiseen. Tämä johtaa toivottuun tulokseen ajan saatossa. Eikenberry ja Turmel (2008, 61) neuvovat johtamisesta etänä, että silloin on tärkeintä keskittyä tulokseen. Kun työn tuloksen laatu ja aikataulut säilyvät, niin tekemisen tavalla ei ole väliä. Määttänen (2015, 137) lisää, että täsmällinen tavoite motivoi parempaan työsuoritukseen. Eklund ym. (2019, 50) jatkavat, että täsmälliset tavoitteet suuntaavat yksilön sekä tiimin jäsenten huomiot toimintaan ja auttavat ymmärtävät toiminnan vaatimusta. Hyvä tiimin tavoite on yhdessä sovittu, ymmärrettävä, mitattavissa oleva, tarpeeksi haastava ja innostava sekä yksilön että tiimin osalta.

Etäjohtajan on hyvä osallistaa tiimi toiminnan kehittämiseen. Tiimin kanssa on hyvä myös luoda yhteiset selvät tavoitteet toiminnasta ja tuloksesta. Eikenberry ja Turmel (2008, 63, 69) ohjeistavat etäjohtajaa rakentamaan yhteisen toiminnan pelisäännöt, toiminnan tulostavoitteet, työohjeet, toimintaohjeet, tarkistuslistat ja onnistuneen työn kuvauksen sapluunat yhdessä tiimin kanssa. Tämä sitouttaa etätyöntekijää toimintaan, toimintojen kehittämiseen ja parantaa työntekijän tulosta ja laatua. Cortellazo ym. (2019, 14) lisäävät, että etäjohtajan tulee ymmärtää kulttuurien välisiä taitoja ja tapoja. Tiimiä rakennettaessa johtajan on tärkeä myös viestiä tiimille näistä eroista ja muiden tiimiläisten osaamisesta. Haapakoski ym. (2020, 66–68) lisäävät että jatkuva dialogi tiimin keskuudessa lisää avoimuutta. Tähän lisättynä jatkuva systemaattinen palautekäytäntö, luottamus ja arvostus, saadaan aikaan yhteisöllisyyttä tiimin keskuudessa. Kun tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, tiimin jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta. Eikenberry ja Turmel (2008, 66–67) ohjeistavat kuviossa 6 johtajaa pohtimaan yrityksen tavoitteita ja miten tiimin tavoitteet peilaavat niihin. Johtajan on hyvä selvittää ja varmistaa, että onko tiimin tavoitteet täysin selvät ja ymmärtävätkö tiimiläiset nämä tavoitteet. Näihin linkittyy myös se, että miten usein johtaja ajattelee yrityksen tavoitteita ja peilaa omaa sekä tiiminsä tekemistä ja toimintaa yrityksen tavoitteisiin. Myös miten tiimi yhdessä johtajan kanssa keskustelee, analysoi ja peilaa tiimin toimintaa ja tekemistä peilaten yrityksen tavoitteisiin.



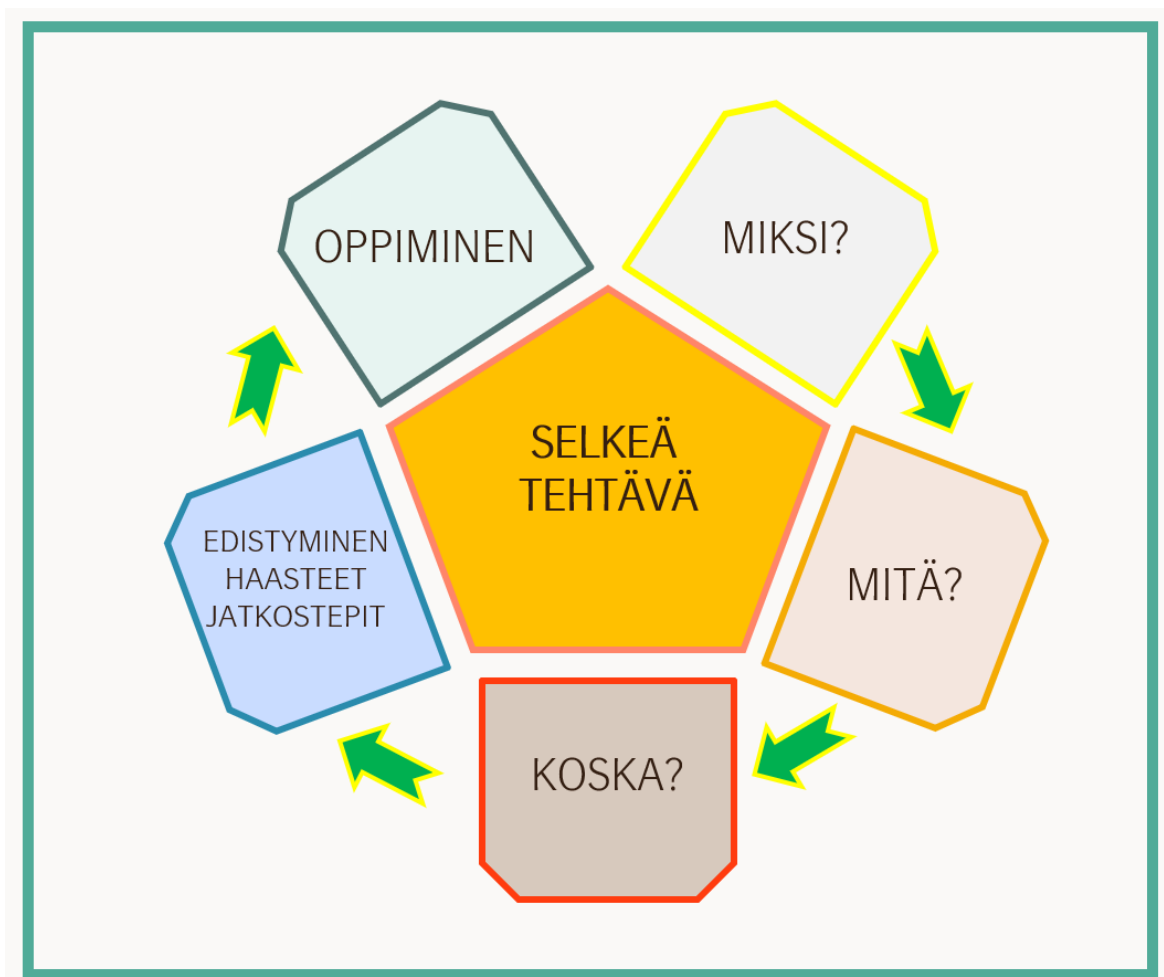
Kuvio 6. Yrityksen ja tiimin tavoitteiden tutkiminen (mukaillen Eikenberry & Turmel 2018)

Tavoitteita asetetaan toiminnan ohjaamista varten, sekä toiminnan ja yksilön kehittymistä varten. Tavoitteiden tulee olla tehtäväkohtaisia ja täten hyvin mitattavia. Tuloksia tulkitessa voidaan keskustella onnistumisesta ja epäonnistumisesta ja täten ohjata kehitystoimenpiteitä tarvittaessa. Tuloksista tulee mikä on mennyt hyvin tai huonosti ja miksi. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 124.) Eikenberry ja Turmel (2018, 74–75, 80) ohjaavat, että tavoitteen asettamista on syytä tehdä yhdessä keskustellen yksilön sekä tiimin kanssa. Tavoitteen määrittäminen realistiseksi on tärkeää. Tavoite voidaan löytää käyttämällä SMART-kaavaa. Tämä tulee sanoista Specific (tarkasti määriteltä), Measurable (mitattavissa oleva), Actionable (Saavutettavissa oleva), Realistic (merkityksellinen ja realistinen) ja Time-driven (aikaan sidottu). Mitattavan määrittämisen ja tavoitteen voi löytää seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä ovat työn määrälliset tavoitteet?
- Mitkä ovat aikamäärät onnistuneeseen työhön?
- Miten työn laatu on määriteltä?

Tiimin kanssa on hyvä varmistaa yhteinen konsensus ja ymmärrys tavoitteista. Eikenberry ja Turmel (2008, 69) ohjeistavatkin johtajaa varmistamaan, että odotukset ovat selvät tavoitetta tai valmennusta kohtaan. Yksilön on hyvä kirjata omat odotukset ja tavoitteet tulevasta valmennuksesta, koska odotukset lisäävät keskittymistä ja asettavat tuloksen tavoittelun etusijalle. Tämän lisäksi odotukset tuovat sisältöä ja luovat yhteistä tavoitetta. Johtajan on myös hyvä varmistaa, että kootut odotukset ovat kaikkien hyväksymiä. Haapakoski ym. (2020, 69) yhtyy edelliseen. Ennen valmennusta tai palaveria johtajan on hyvä kerrata agenda, tavoite ja oma odotuksensa. Tämän jälkeen johtajan on hyvä tarkistaa osallistujilta heidän tavoitteensa ja odotuksensa. Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 141) lisäävät kuviossa

7, että tehtävää antaessaan selkeys ja ymmärrettävyys on tärkeää. Tehtävän tavoite tulee olla selvä ja kirkas. Sen tulee selventää aiheen, miksi asia tehdään. Johtajan tulee kertoa odotetut lopputulokset, eli mitä luultavasti tapahtuu. Tehtävälle annetaan aikaraja, eli määritetään koska tehtävä on valmis. Hyvä johtaja sopii myös tiimin kanssa välistepit, jolloin tarkistetaan missä kohdin ollaan tehtävän kanssa menossa ja tehtävän loputtua käydään tehtävä yhdessä läpi, jotta voidaan ottaa oppi talteen tehtävän suorituksesta.



Kuvio 7. Selkeä tehtävänanto (mukaillen Lehikoinen & Sinivuori 2014)

2.5 Palautteen merkitys etäjohtamisessa

Avoimen palautekulttuurin luominen on ensiarvoisen tärkeää. Palautteen tulee olla mahdollista johtajalta työntekijälle ja tiimille, sekä työntekijältä tiimille ja johtajalle. (Vilkman 2016, 101.) Työtä ja sen edistymistä on järkevä mitata usein ja tarkoituksella. Tällöin voidaan nähdä, minne ollaan menossa työn määreessä, laadussa ja tekemisessä. (Eikenberry &

Turmel 2018, 76.) Oikea-aikainen, tarkoituksenmukainen jatkuva palaute ja kommunikointi tiimin jäsenten kanssa on havaittu olevan kriittistä virtuaalitiimin menestykselle (Fan ym. 2014, 433). Eikenberry ja Turmel (2018, 67–69) jatkavat, että työntekijöiden tulee tietää mitä tulosta heiltä vaaditaan, mitä tavoitteita he yrittävät toteuttaa ja minkälaista on onnistunut työn tulos ja laatu. Työntekijän tulee ymmärtää mitä häneltä myös odotetaan itsenäisenä työntekijänä, sekä työntekijänä tiimissä. Työntekijän tulee ymmärtää henkilökohtaiset tavoitteensa ja myös tiimin tavoitteet. Johtajan tulee pitää jatkuva kommunikointiyhteys etätyöntekijään, jotta työntekijän omat sekä tiimin ja yrityksen tavoitteet pysyvät mielessä. Fan ym. (2014, 425) jatkavat, että työntekijät motivoituvat tulevista arvioinneista, suorituskyvystään, palautteesta, tulevista palkkioista, itseohjautuvuudesta ja itse työn luonteesta. Johtajan tulee luoda luottamuksellinen ympäristö ja annettava jatkuvasti palautetta työntekijöille. Tällainen palautteenannon ympäristö ruokkii työntekijöitä jakamaan tietoa ja sitoutumaan annettuihin tehtäviin. Kun tiimi jakaa rohkeasti tietoa ja ideoita, tiimin jäsenten luovuus, suorituskky ja osallistuminen todennäköisesti lisääntyy.

Palaute vaikuttaa monin tavoin suoritukseen sekä työmotivaatioon ja täten sillä on suuri vaikutus tulokseen (Silvennoinen 2016, 95). Palautetta on suotava antaa rakentavasti ja korjaavasti, sekä positiivisesti ja kannustavasti. Rakentava ja korjaava palaute kohdistuu toimintaan ja tekemiseen. Positiivinen ja kannustava palaute pyrkii antamaan kiitosta tavoitteiden ja kulttuurin mukaisesta toiminnasta. (Eklund ym. 2021, 114.) Palautteenannon tavoite on auttaa ihmistä kehittymään. Tavoitteen tulisi auttaa, oivalluttaa ja auttaa palautteensaajaa kehittymään. (Pasanen 2021, 167.) Palautteella on erilaisia sävyjä. Palaute voi rohkaista ja innostaa, auttaa palautteen saajaa kehittymään jossakin osa-alueessa tai suoriutumaan paremmin tehtävissään. (Silvennoinen 2016, 92.) Palautteen antamisessa on hyvä huomioida onnistumiset heti. Palautteessa pitää pysyä rehellisyydessä ja totuudenmukaisuudessa. Palautteen tulee perustua faktoihin. Palaute on hyvä linkittää siihen, miten tämä vaikuttaa tiimiin, yritykseen ja asiakkaaseen. Jos palaute on kriittistä ja toiminta kehitettävää, kerro miten asian voi tehdä toisin. Haapakoski ym. (2020, 95.) Rakentava palaute on sosiollista antaa mieluummin hyvin varhaisessa vaiheessa, jolloin tarvittavia toimenpiteitä voidaan alkaa heti toteuttamaan. Rakentavan palautteen tulee selkeästi ja konkreettisesti kertoa mihin tarvitaan muutos ja miksi. (Korhonen & Bergman 2019, 170.) Palaute on hyvä toiminnan ohjaamisen tapa sekä osoittaa arvostamista ja tarjota huomatuksi tulemisen tunnetta. Johtajan on tärkeä luoda ympäristö tiimille, jossa tiimin jäsenet uskaltavat jakaa kiitosta ja tarvittaessa rakentavaa palautetta toisillensa. Johtajan tulee varmistaa avoin vuorovaikutus ja luottamus omassa sekä tiimin viestinnässä. (Eklund ym. 2021, 68–69.)

PIN-tekniikkaa on hyvä käyttää, kun haluaa saada palautetta toiminnasta. PIN tulee sanoista Positive, Interesting ja Negative. Positive eli positiivinen puoli aiheesta kuvaa sitä,

mikä on hyvää ja arvokasta ideassa, tilanteessa tai käyttäytymisessä. Aloittamalla positiivisesti, ihmisen puolustuskyky ei aktivoitu. Interesting eli kiinnostava puoli aiheesta kuvaa sitä, mikä on tilanteessa tai ideassa monimutkaista. Kun asiasta keskustellaan neutraaliin sävyyn hieman tarkemmin, niin voimme tunnistaa siitä seikkoja, joita emme tiedä tai oletuksia, joita ihmisillä on. Negative eli negatiiviset puolet tilanteesta, käyttäytymisestä tai ideasta kuvaa seikkoja, jotka aiheuttavat huolta, vastustusta ja negatiivisia ilmiöitä. Kun on alkuun käsitellyt positiiviset puolet aiheesta, niin ihmiset kuuntelevat valmiimmin vastakkaisia mielipiteitä. (Eikenberry & Turmel 2018, 158.)

3 Valmentava johtaminen

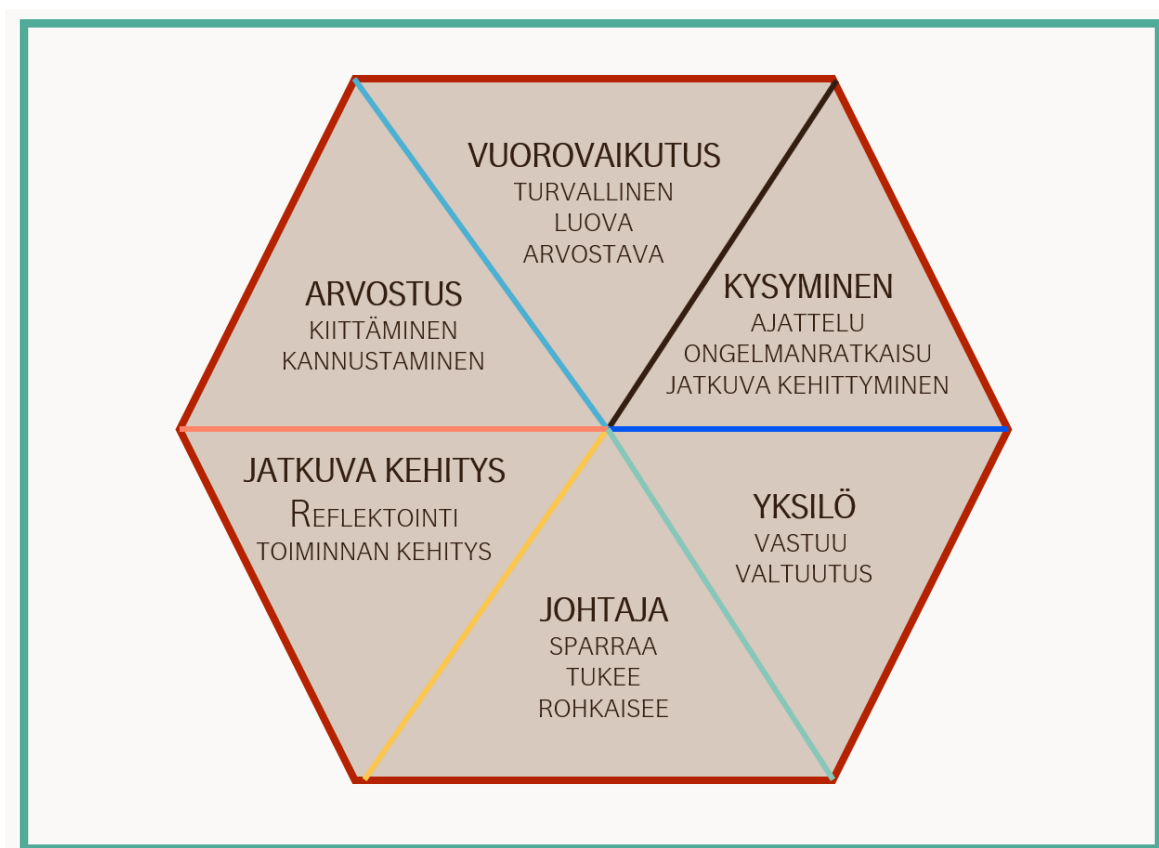
Valmentava johtaminen on rohkaisemista oppimaan uutta, vastuunantamista ja raamien asettamista. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa etsimään itse oikean vastauksen. Valmentava johtaminen on valtuuttamista. (Pasanen 2021, 21–22.) Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmennettavaa autetaan löytämään voimavarojaan niin käyttöönsä, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Kurttila & Aalto, 2021, 15). Valmentava johtamiskulttuuri sykkii luovassa ja turvallisessa ympäristössä. Ylin johto vastaa valmentavan kulttuurin rakentamisesta omalla esimerkillään. Innostunut ja kehittyvä kulttuuri lisää yksilöiden oppimista, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Valmentava kulttuuri saavutetaan yhteistyöllä, osaamisen kehittämällä, vuorovaikutussuhteiden laadun syventämällä ja systemaattisella työskentelyllä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaja auttaa johdettaviaan löytämään omat innostuksen ja merkityksen lähteensä. Valmentavassa kulttuurissa johto mahdollistaa työntekijöiden omatoimisen asiantuntijuuden ja oman toiminnan kehittämisen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266–269, 271.)

Valmentava johtajuus pyrkii antamaan työntekijöille vapauden johtaa omaa työtään. Se pyrkii valtuuttamaan ja tukemaan työntekijöitä päätöksenteossa, ajattelussa ja jatkuvassa kasvussa. Valmentava johtaja kohtaa jokaisen inhimillisesti ja kasvattaa jokaisen työntekijän omaa potentiaaliaan ja nostaa johtajuutta kaikissa ihmisissä työyhteisössä. (Soback 2021, 60.) Valmentava johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, luottamukseen ja valmennettavan haluun ottaa vastuuta ja kehittyä. Parhaimmillaan valmentava johtaminen johtaa itseohjautuviin tiimeihin, jolloin johtajalle jää vastuuksi suunnan näyttäminen, motivointi ja innostaminen. Valmentavan johtamisen tavoitteena on antaa johdettavalle työkaluja kehittyä. (Pasanen 2021, 22, 30.)

Valmentavassa johtamisessa käytetään oivalluttavia kysymyksiä. Oivalluttavat kysymykset avaavat polkua tavoitteen saavuttamiseksi. Kysymykset virittävät ajattelua, kyseenalaistavat, kartoittavat, selventävät, tuovat esiin vahvuuksia ja lisäävät henkilökohtaista merkitystä. Kysymykset etsivät vastuksia siihen mistä on kysymys, mistä jokin johtuu, muutoksen motivaation tasoa ja tulevia tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112–113.) Valmentava johtaja etsii yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa suuntaa. Mitä pitää tehdä? Miksi se pitää tehdä? Miten se tehdään? (Soback 2021, 158–159.) Valmentavassa vuorovaikutuksessa valmentaja kysyy ja kuuntelee ohjeistamisen sijaan. Täten työntekijälle annetaan mahdollisuus oivaltaa ja löytää ratkaisut itse. (Kurttila & Aalto 2021, 16.)

3.1 Valmentavan johtamisen periaatteet

Kuviossa 8 on esitetty valmentavan johtajuuden periaatteet. Valmentava johtajuus luo turvallista, arvostavaa ja kuuntelevaa vuorovaikutusta. Sille on tyypillistä se, että mielipiteitä uskalletaan ilmaista ja asioita kokeilla yksin ja yhdessä muiden kanssa. Valmentavassa johtajuudessa ohjataan suuntia ja valintoja kysymyksillä sekä oivalluttamisen avulla. Tämä vastuuttaa ja samanaikaisesti valtuuttaa yksilön itse etsimään keinoja edetä ja kehittyä sekä kehittää. Tällainen edistää yksilön omaa ongelmanratkaisukykyä ja jatkuvaa kehittymistä. Valmentava johtaja antaa tilaa. Hän on aina valmis auttamaan, tukemaan ja sparraamaan tarvittaessa. Valmentava johtaja rohkaisee ja kannustaa työntekijää reflektoimaan ja analysoimaan tekemistä ja toimintaa. Valmentava johtajuus tapahtuu arvostavassa ympäristössä, joka kannustaa ja kiittää. (Soback 2021, 110–111.)



Kuvio 8. Valmentavan johtajuuden periaatteet (mukaillen Soback 2021)

Valmentava johtaminen auttaa kyselemisen ja kuuntelemisen avulla. Se ei kuitenkaan ratko ongelmia toisen puolesta. Valmentava johtaminen auttaa pohtimaan ratkaisuja ja vaihtoehtoja, muttei tee valintoja toisen puolesta. Valmentava johtaminen auttaa näkemään

etenemisiä ja suunnan. Se ei kuitenkaan tee asioita toisen puolesta. Valmentavassa johtamisessa kiitetään, kannustetaan ja tarvittaessa korjataan suuntaa. (Soback 2021, 77.)

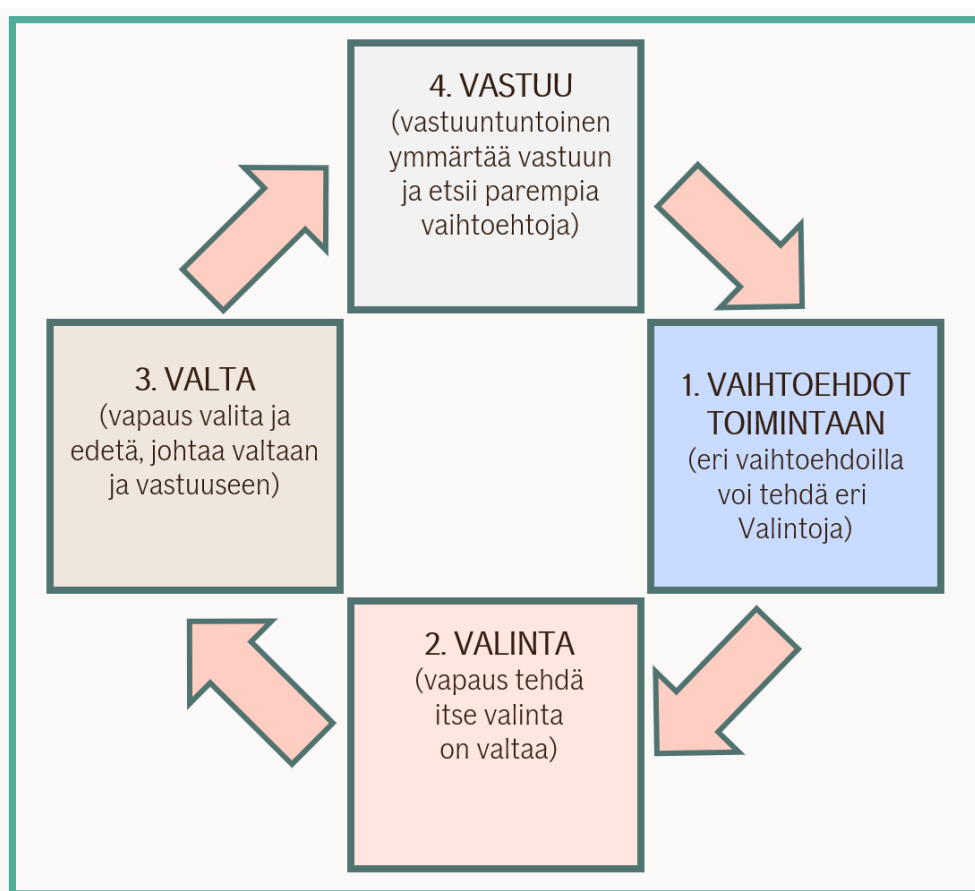
Valmentava johtajuus vaatii luottamusta. Johtajan on luotettava johdettavan ammattitaitoon, osaamiseen ja valintoihin. (Soback 2021, 167.) Valmentavassa johtamisessa korostuu luottamus, kunnioitus, välittäminen ja toisen kohtaaminen. Siinä korostuu läsnäolo, kuuleminen, näkeminen ja toisen näkökulmien avustaminen. Valmentava johtaja hyödyntää vuorovaikutusta ja kohtauksia vaikuttaessaan alaisiin. Arvostus ja tasavertaisuus luovat pohjan ymmärrykseen ja uusien näkökulmien löytämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 85–86, 165.) Valmentavassa johtajuudessa työntekijä kohdataan arvostavalla, kuuntelevalla ja yhteistä luottamusta herättävällä tavalla. Tämä luo yhteyttä johtajan ja johdettavan välille, joka taas luo turvallista ja kunnioittavaa työympäristöä. (Soback 2021, 76.)

Valmentava johtaja valmentaa yksilöä kehittämään omatoimisuuttaan ja päätöksenteon uskallustaan omaan työhönsä liittyen. Nopea ja muuttuva työtahti vaativat yksilön valtuuttamista ja yksilöltä uskallusta ottaa vastuu omasta työstään. Valmentava johtaja mahdollistaa kokeilevan ympäristön ja tämä aktivoi yksilöä jatkuvasti kehittämään itseään, että työprosessiaan. Johtaja valtuuttaa yksilön ottamaan vastuun oman työn johtamiseen. (Soback 2021, 23–24, 28.)

3.2 Valmentavan johtamisen tavoite

Valmentava johtaminen on tavoitteellista ja kehittävää toimintaa, joka valtuuttaa työntekijän itsensä kehittämiseen ja oman toiminnan johtamiseen (Soback 2021, 135). Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista toimintaa. Yrityksen tavoitteet määrittävät suunnan, jota yksilöt ja tiimit noudattavat. Valmentava johtaminen ottaa huomioon myös yksilön omat motivaation tasot ja tavoitteet. Valmentava johtaminen voimaannuttaa, innostaa ja mahdollistaa. Se perustuu luottamukseen ja vaikutuksen tunteeseen ja vahvistaa yksilöiden ja ryhmän potentiaalia. Valmentava johtaja luo ympäristön ja puitteet yhteiselle oppimiselle ja rohkealle kokeilulle. Valmentava johtaja hyödyntää tunnetietoisuutta ja kohtaa toiset kunnioittavasti. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 14, 43–44, 52, 218.) Valmentava johtaja luo vuorovaikutussuhteen, joka tavoittelee johdettavan oman työn johtamisen kehittämistä ja kasvuun rohkaisemista. Valmentava johtaja valtuuttaa johdettavan tekemään päätöksiä lyhyen ja pitkän näkövinkkelin tavoitteita kohden. Vuorovaikutus on arvostava ja valmentava johtaja pyrkii mahdollistamaan ja oivalluttamaan johdettavan omaehtoisen toiminnan. (Soback 2021, 10.) Kiinnostunut esihenkilö rohkaisee ja osoittaa arvostusta. Kannustaminen lisää työssä kehittymistä ja arvostaminen luo pohjan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. (Kurttila & Aalto 2021, 17.)

Kuvio 9 osoittaa valmentavan johtamisen tavoitetta, eli yksilön valtuuttamista oman toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Vallan ja vastuun kehä osoittaa, että valmentava johtajuus tarjoaa yksilölle vaihtoehtoja, joista hän voi itse vapaasti valita toimintansa. Tässä on tärkeä huomioida, että yksilöllä on oikeasti valtaa valita. Kun on vapaus valita, niin tämä luo valtaa yksilölle ja samalla vastuuta tekemistään päätöksistään ja toimenpiteistään. Kun yksilö on valtuutettu toimimaan ja tekemään päätöksiä, yksilö etsii parhaimpia ratkaisuja, joista valita parhaat vaihtoehdot. (Soback 2021, 164–165.)

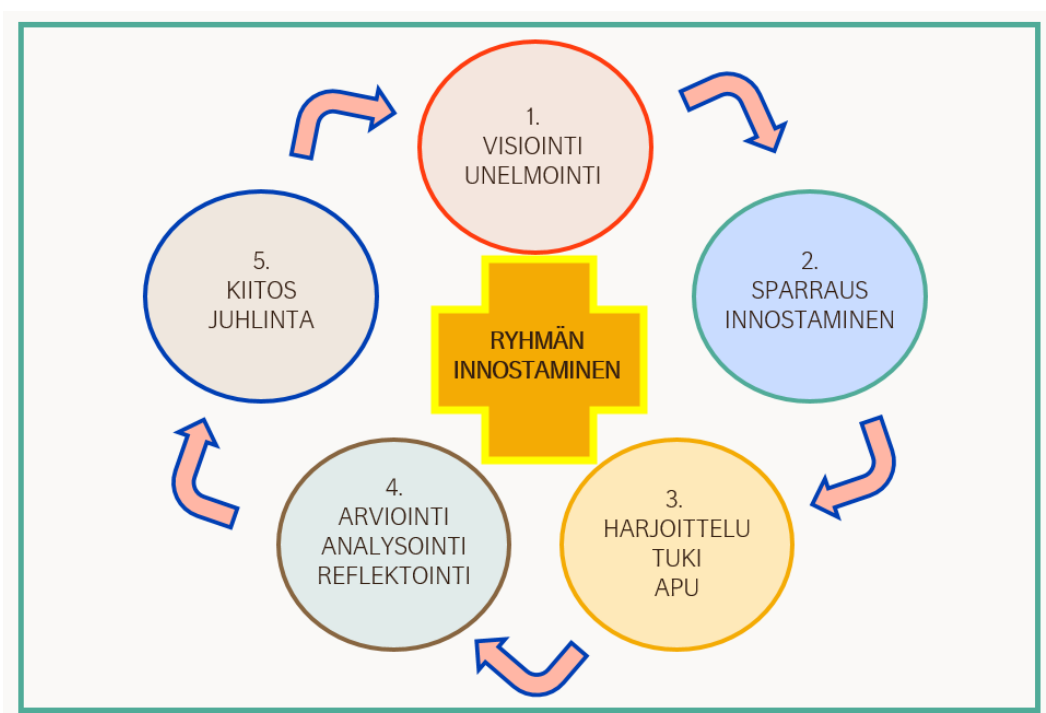


Kuvio 9. Vallan ja vastuun kehä (mukaillen Soback 2021)

3.3 Valmentava johtaja

Valmentava johtaminen on arvostamista ja se huokuu aidosta kiinnostuksesta ihmisten tarpeita kohtaan (Soback 2021, 11). Valmentava johtaja näyttää suuntaa ja kannustaa (Kurttila & Aalto 2021, 21). Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan, heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään. Valmentava johtaja haluaa saada muut onnistumaan ja näkee usein muiden potentiaalin. Valmentava johtaja innostaa, kannustaa ja motivoi.

Valmentava johtajuus luo vapautta. Vapaus toteuttaa itseään, palaute ja huomiointi lisäävät positiivista itsensä kehittämisen mentaliteettia. Osallisuus ja osallistaminen kuuluvat valmentavaan johtamiseen. Johtaja innostaa, aktivoi ja osallistaa yksilöitä ja ryhmää. Kuvio 10 näyttää innostumisen kierteen ryhmässä. Valmentava johtaja innostaa ryhmää visioimaan ja osallistaa sekä aktivoi yksilöt sparraamaan keskenään yhdessä tärkeistä asioista. Yhteiset keskustelut ja harjoittelut yhdistävät ja lisäävät työn merkitystä sekä motivaatiota. Yhdessä tehty reflektointi opettaa ja kehittää. Valmentava johtaja pyrkii aktiivisesti linkkaamaan yksilön tavoitteita, yrityksen tavoitteita ja tiimin tavoitteita yhteen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89, 103, 104, 232–235.)



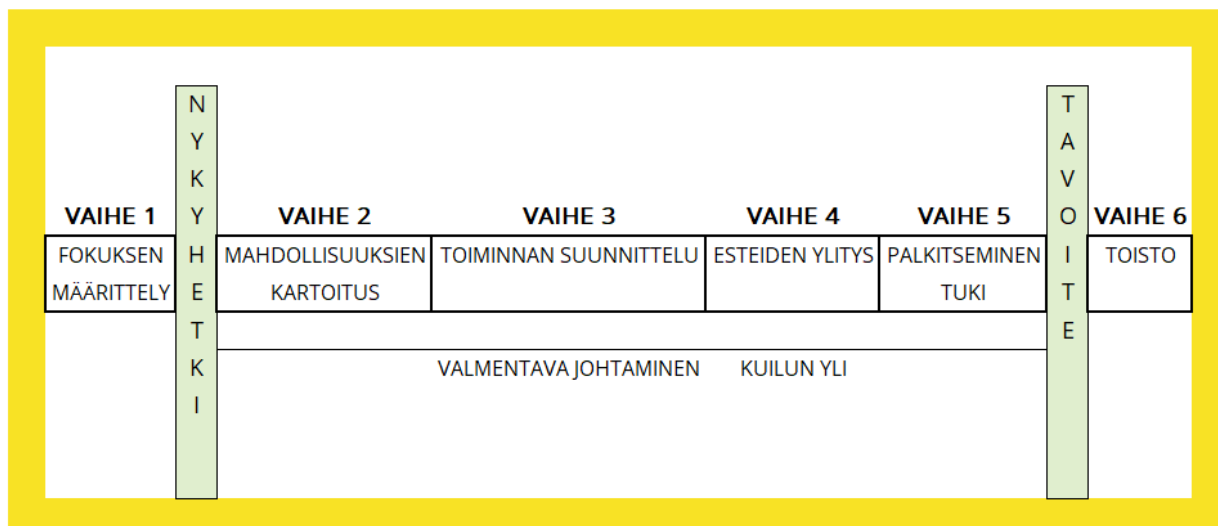
Kuvio 10. Innostumisen kierre ryhmässä (mukailen Ristikangas & Ristikangas 2017)

Valmentava johtaja kuuntelee ja oivalluttaa. Valmentava johtaminen on aktiivista kuuntelua ja toisen näkökulmien ymmärtämistä. Kuuleminen on sanojen ja puheen hyväksymistä ja samalla ymmärtämistä. Kuuntelijan kuulluksi tuleminen ja huomioonottaminen rakentaa johtajan ja alaisen yhteistyösuhdetta. Kuuntelu on arvostavaa, toiseen keskittyvää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104–105.) Soback (2021, 76) lisää, että valmentava johtajuus antaa johdettavalle aidon kokemuksen kuulluksi tulemisestä ja arvostuksesta.

Valmentava johtaja on kiinnostunut ihmisten erilaisuuksista ja siitä, miten näitä eroavaisuuksia voidaan hyödyntää koko tiimin keskuudessa. Valmentava johtaja osaa hyödyntää erilaisten persoonien toimintatyylit yhteisen tavoitteen hyväksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 139.)

Valmentava johtaja kannustaa oppimaan toisilta ja pyrkii lisäämään yhteistä aikaa oppia toisilta. Kun tietoa ja osaamista jaetaan, niin voidaan saada uusia ajatuksia ja ideoita sekä luovuutta ja uusia innovaatioita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 201.) Valmentavan johtamisen yksi piirre on se, että johtaja pyrkii luomaan työyhteisöä, joka sparraa keskenään. Tämä onnistuu, kun ympäristö on avoin ja osallistava. Tällöin ihmiset keskustelelevat keskenään ja luo yhteyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Soback 2021, 197–198.) Organisaation tehtävä on luoda ympäristö ja kulttuuri, joka valmentaa ja tukee valmentavaa johtamista jokaisella toiminnan asteella ja alueella. Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa coachingin avulla. Valmentaja voi olla valmentava esihenkilö, vertaisvalmennusta toteuttava kollega, tai ihan ulkopuolinen valmentaja. Valmentava esihenkilö innostaa, haastaa ja oivalluttaa valmennettavan kehittymään ja oppimaan uusia toiminnan malleja. Coachingia voidaan käyttää suorituksen tehostamiseen ja kehittämiseen, esimiesten valmentamiseen ja tiimin valmentamiseen. (Määttänen 2015, 32, 34–35, 41.) Coaching tähtää kehittämiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja potentiaalın hyödyntämiseen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22).

Valmentavassa johtamisessa hyödynnetään Pilari-mallia kehitykseen (Kuvio 11). Malli osoittaa lähtötilanteen ja tavoitetilan välisen polun. Keskustelemalla ja oivaltamalla etsitään keinoja saavuttaa haluttu tavoite. Ensimmäiseksi määritellään nykyhetki ja tavoitetila. Valmentava johtaja antaa yksilölle mahdollisuuden tuoda haasteensa itse omin sanoin esille ja määritellä miten suoritus on onnistunut. Toinen vaihe innostaa yksilön pohtimaan ja selvittämään keinoja, joilla tavoite onnistuu. Valmentava johtaja auttaa yksilöä itse löytämään vaihtoehdot ja syventämään eri vaihtoehtojen vaikutuksia. Kolmannessa vaiheessa valmentava johtaja ohjaa valmennettavaa itse määrittämään toimenpiteet kohti tavoitetta. Samalla voidaan päättää yhdessä sopivat arviointitavat, jotta yksilö huomaa onnistuvansa ja etenevänsä kohti tavoitetta. Neljännessä vaiheessa vahvistetaan suunnitelman toteuttamiskelpoisuus. Valmentava johtaja auttaa yksilöä pohtimaan mahdolliset esteet tavoitteen tiellä ja oivaltamaan keinot päästä niiden ohitse. Viidennessä vaiheessa selkeytetään onnistumisen tila ja miten sitä mahdollisesti juhlistetaan. Mitä iloa yksilö saavuttaa tavoitteen toteutumisesta. Vaiheessa myös keskustellaan mahdollisen tuen tarve ja mahdolliset auttajat. Kuidennessä vaiheessa valmentava johtaja pyytää yksilöltä kertauksen toiminnasta ja tavoitteestaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 113–121.).



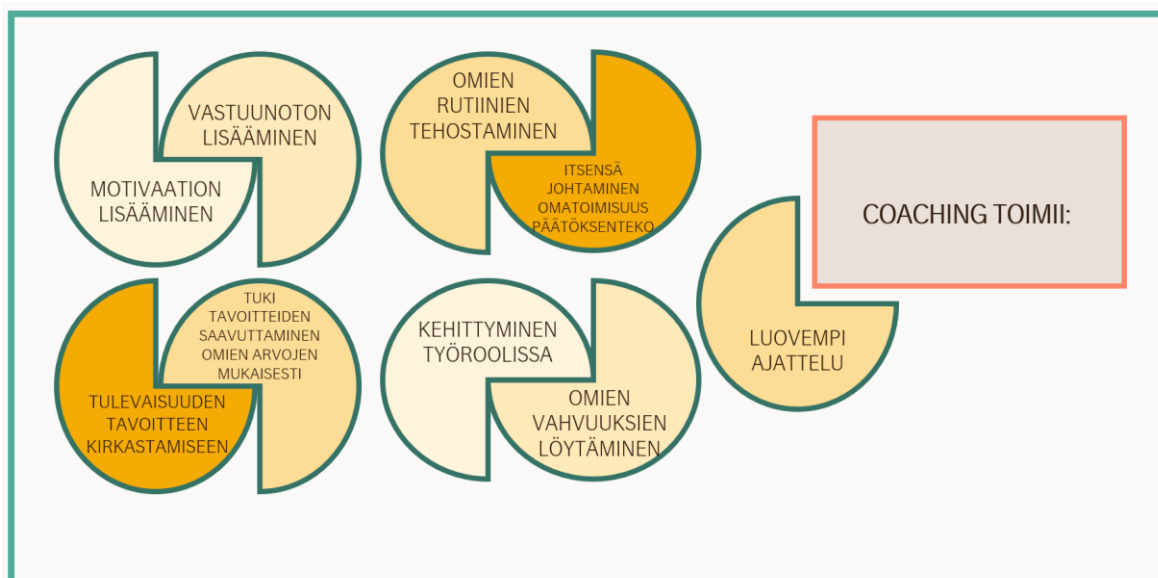
Kuvio 11. Valmentavan johtamisen Pilarimalli (Ristikangas & Ristikangas 2017)

3.4 Coaching

Coachingissa hyödynnetään monia oppeja ja tekniikoita. Coachingissa hyödynnetään yhdistelmiä kehitysmalleja aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen, psykologian ja businesskonsultoinnin alueilta. Coaching huomioi juuri coachattavan tarpeet ja pyrkii hyödyntämään liike-elämän konsultoinnissa ja valmennuksessa käytettyjä tekniikoita ja menetelmiä, sekä oivalluttavia ja voimallisia kysymyksiä. Voimalliset kysymykset eivät ole johdattelevia, vaan yllättäviä ja pakottavat coachattavan pohtimaan kysymystä ja kysymyksiä laajemmin. (Carlsson & Forssell 2017, 95–97.) Coaching on strategiavaikuttamista ja se ohjaa ihmisiä omatoimiseen toimintaan ja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ihmisen omalla tavallaan. Coachaavan organisaatiokulttuurin luomisessa on johdolla iso vaikutus omalla esimerkillään. Ylimmän johdon tulee tukea tällaisen kulttuurin muodostumista ja kehittymistä. Coaching perustuu luottamukseen, kunnioittamiseen ja tasa-arvoisuuteen. (Määttänen 2015, 37–40, 118.) Coachingissa prosessi alkaa coachattavasta itsestään ja hänen pyrkimyksistään kehittyä. Hän esittää tavoitteen ja tavat edetä kohti tavoitettaan. Coach oivalluttaa johdettavaa, joka johtaa johdettavan omaan toimintaan, vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen. Oivaltavassa coachingissa on tärkeää, että coachattava vie oivalluksensa käytäntöön. (Carlsson & Forssell 2017, 47–48, 51, 154.)

Kuviossa 12 osoitetaan mihin coaching toimii hyvin, kun halutaan lisätä yksilön omaa toimintaa ja kehittämistä. Coaching prosessina etsii keinoja johdettavan itse ymmärtää uusia keinoja lisätä omaa motivaatiotaan, omien toimintojen tehostamista, omien vahvuuksien oivaltamista ja oman toiminnan johtamista ja vastuunoton lisäämistä. Coaching prosessi

tähtää myös johdettavan oppimiseen luovempaan ajatteluun ja kehittymiseen työroolissaan. (Carlsson & Forssell 2017, 50–54.)



Kuvio 12. Coachingin käyttämisen kohteet (mukaiillen Carlsson & Forssell 2017)

Valmentava johtaja auttaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään palautteen ja tavoitteiden asetannan kautta. Kyselemällä ja keskustelemalla alaisen kanssa valmentava johtaja auttaa alaistaan löytämään itse vastaukset ja täten kehittämään itseään, motivaatiotaan ja itseluottamustaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23.) Coachingin keskeisiä toimintatapoja on oivalluttava eteneminen, herättävien kysymysten esittäminen, reflektiiopeilinä toimiminen ja eteenpäin oivalluttaminen tilanteissa, joissa ollaan jumissa oman ajattelun kanssa. Coaching on avoimien kysymysten avulla valmennettavan haastamista ja näkökulmien sekä ratkaisujen pohtimista. Valmentaja valmentaa kyselemällä, kuuntelemalla ja palautteen avulla. (Määttänen 2015, 56, 72, 78.) Myönteinen palaute, joka keskittyy vahvuuksiin, innostaa ja sitoo sekä mahdollistaa kehittymisen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 79).

Johtaja ja coaching taidot

Johtajan on hyvä arvostaa ihmisiä, kannustaa ja tsemjata sekä luoda positiivisuutta ympärilleen. Johtajan on tärkeä jatkuvasti oppia uutta ja hyvä nähdä hyvää ympäristöstään. (Korhonen & Bergman 2019, 96.) Coachingissa on tärkeä omata empatian kykyä ja kuuntelun taitoa. Empatia tarkoittaa toisen tilanteen ymmärtämistä, toisen ajatusten ja kokemusten kunnioittamista ilman arvostelua. (Määttänen 2015, 78.)

Esihenkilön ja alaisen välinen sparrailuaika on hyvä sovittaa alaisen tuen tarpeen mukaan. Tapaamisessa voidaan käydä palautteen antoa, lyhyen ajan tavoitteen seuranta ja avun tarvetta. Esihenkilö voi myös ruokkia työntekijää varaamaan tapaamisia kollegoiden kanssa, jolloin sparrailut, vinkit ja kokemuksen jakamiset voivat lisätä oppeja ja tehostaa yhteistyötä organisaatiossa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 149.)

Esimiehet ovat suuressa roolissa muutoksessa. Päivittäinen toiminta ja tulokset linkitetään tavoitteiden, seurannan ja palautteen avulla yrityksen strategiaan ja visioon. Toiminnan ohjaaminen vaatii suoraa ja rehellistä puhetta, sekä vaatimusta sovitun toiminnan ylläpitämiseksi. (Korhonen & Bergman 2019, 95.) Valmentava johtaminen on tulostavoitteellista toimintaa, jossa autetaan johdettavia löytämään itse vastaukset työn haasteisiin. Tämä kehittää johdettavien omatoimisuutta ja kykyä työnsä johtamiseen. (Soback 2021, 71.)

Coachingin eri malleja

Coachingissa voidaan käyttää erilaisia malleja, jotka ovat nähtävissä kuviossa 13. Yksi tapa tehdä valmentavaa johtamista on GROW-mallin mukainen coachaus. GROW-mallin avulla luodaan tavoitteita, havainnollistetaan nykytila ja pohditaan vaihtoehtoja kehittää toimintaa. Mallin avulla luodaan tavoite (Goal), tarkastellaan nykytilaa (Reality), pohditaan vaihtoehtoja (Options), mietitään motivaation tasoja muutokseen (Will). (Määttänen 2015, 80.)

Toinen malli tehdä coachingia on KASH-malli. KASH-malli perustuu tunneälyn hyödyntämiseen ja sen tavoitteena on muuttaa asenteita ja käyttäytymistä myönteisempään suuntaan. KASH-mallissa tarkastellaan tietoa (Knowledge), asenteita (Attitudes), taitoja (Skills) ja tapoja (Habits). Tieto avaa toisten ymmärtämistä ja miten sitä voidaan hyödyntää. Asenteet kuvaavat omien haasteellisten asenteiden haastamista. Taidot kuvaavat empatian, kuuntelun taidon ja kehon kielen lukemisen taitoa. Tavat kuvaa omien keskustelutapojen haastamista. (Määttänen 2015, 83–84.)

Kolmas malli tehdä valmentavaa johtamista on PRACTISE-malli. Siinä määritellään ongelmaa ja sen luonnetta, pohditaan realistisia tavoitteita ja eri ratkaisuja, valikoidaan parhaimpia ratkaisuja ja ratkaisujen käyttöönottamista. PRACTISE-malli koostuu pulmasta ja sen määrittelemisestä, tavoitteen valinnasta, mahdollisten vaihtoehtojen selvittelemisestä päämäärään, johtopäätösten puntaroimisesta, päätöksen teosta ja valinnasta, soveltamisesta ja tilanteen arvioinnista. (Määttänen 2015, 87–88.)

Neljäs toimiva coaching malli on CLEAR-malli. CLEAR-malli koostuu sopimuksesta (Contract), kuuntelusta (Listen), tutkimisesta (Explore), toiminnasta (Action) ja arvostelusta (Review). Ensin prosessin aikana sovitaan mitä kehitetään. Tämän jälkeen aktiivisen kuuntelun avulla kuulostellaan ja selkeytetään asiakkaan tilannetta ja muutostarpeita. Tämän vaiheen

jälkeen prosessissa valmentaja ja valmennettava yhdessä tutkivat ratkaisuja, jotka mahdollistavat muutoksen. Neljäs vaihe on valinta, jossa asiakas valitsee toimivimman ratkaisun ja suunnittelee käyttöönoton. Viimeisessä vaiheessa valmennettava ja valmentaja tarkastelevat prosessin tuomaa hyötyä, kehittymistä ja mahdollisia muutostoimintoja. (Määttänen 2015, 90–91.)

Coaching toimii myös ryhmässä, jolloin tavoitteena on ryhmänä ideoida yhdessä tapa toimia tavoitteen suhteen paremmin. Ryhmävalmennus lisää ryhmän avoimuutta ja ymmärrystä työn tarkoituksesta ja kehittää ryhmän tuottavuutta ja tehokkuutta. Ryhmävalmennus kehittää ryhmän tunneälyä ja osaamista reflektoinnin avulla. (Määttänen 2015, 59–60). Reflektoinnissa yksilö pohtii ja arvioi omaa toimintaansa sekä analysoi kokemuksiaan. Usein asioita arvioidaan syvällisesti ja tämä edellyttääkin syväosaamista sekä uusien asioiden sisäistämistä. (Sydänmaanlakka 2015, 198.) Ryhmäcoaching johdetaan usein GROUP mallilla. Se sisältää tavoitteen (Goal), nykyhetken (Reality), mahdollisuudet (Options), muiden ymmärtämisen (Understand others) ja tavoitteen viemisen käytäntöön (Perform). (Määttänen 2015, 60.)



Kuvio 13. Coachingin erilaiset mallit (mukaillen Määttänen 2015)

4 Innovatiivinen ja osallistava johtaminen

4.1 Innovatiivisuus ja sen synty

Innovatiivisuus liittyy tekniikkaan, organisaation toimintatapaan, tuotteisiin, tai palveluihin. Innovatiivisuus on uusien ajatusten ja toimintamallien käyttöönottamista. Luovuus liitetään usein innovatiivisuuteen. Luovuus hieman eroaa innovatiivisuudesta ja tarkoittaa uusien ajatusten ja toimintamallien esittämistä. Innovatiivisuus on keino tuottaa innovaatioita. (Juuti 2015, 69.) Luovuutta voidaan hallita innovaatioiden valinnan, kehittämisen ja toteuttamisen avulla. Luovuutta edistävällä johtamisella lisätään ja tuetaan henkilöstön osallistamista, sen tukemista ja sitouttamista. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2017, 40.) Innovaatio alkaa keksinnöllä, joka omaksutaan ja otetaan käyttöön. Omaksuminen tarkoittaa sitä, että uusiin toimintoihin sitoudutaan ja uudet toiminnot liitetään käytäntöön. (Partanen 2012, 39.) Innovaatio on teknologian, prosessin tai tuotteen parannus, joka parantaa yrityksen ja yksilön toimintaa. Innovaatio sisältää prosessina toiminnan käyttöönottoon sekä vaatimuksen että parannusidea tai innovaatio otetaan jatkuvaan käyttöön. (Kim & Chung 2017, 372–373.) Innovaatiot jaetaan nykyisiä toimintatapoja parantaviin innovaatioihin ja murtaviin innovaatioihin. Parantavia innovaatioita kutsutaan myös vähäisiksi innovaatioiksi, koska ne parantavat yrityksen toimintamalleja vähitellen. Näitä parannuksia ja kokeiluja hyväksytään tai hylätään niistä saadun palautteen tai kokemuksen perusteella. (Hänti 2021, 78, 82.)

Johtamisinnovaatiot ovat tärkeitä yrityksen pitkän tähtäimen menestykselle. Johtamisinnovaatiot kehittävät johtamisen tapoja, johtamisen prosesseja, johtamisen rakenteita ja johtamistekniikoita. (Chang 2016, 266.) Innovaatioiden syntyminen vaatii suotuisia olosuhteita. Innovaatiot syntyvät ilmapiirissä, joka vaalii luottamusta ja on samalla innovoivuuteen organisoitua. Tämä ilmapiiri vaatii hyvää johtamista, osallistumismahdollisuutta, uuden oppimista ja tiedon jakamista. Myös eettisyyden lähtökohdat on todettu lisäävän organisaation kykyä innovoida ja uudistua. (Lämsä & Riivari 2018, 140–146.) Hautamäki (2018, 104) jatkaa, että innovaatioille, jotka ruokkivat motivaatiota ja osallisuutta ja kyvykkyyttä, on suuri tarve. Näitä innovaatioita ruokitaan ihmisten välisissä kohtaamisissa, joissa toista kuunnellaan ja kunnioitetaan. Nämä kohtaamiset vahvistavat ihmisen itseohjautuvuutta. Lämsä ja Riivari (2018, 142) kertovatkin, että johtamisen onnistuminen ja osallistumistilaisuudet edistävät innovaatioiden syntymistä. Chang (2016, 269) syventääkin, että transformationaalinen johtaminen ruokkii innovaatiotoimintaa. Transformationaaliset johtajat ovat aktiivisia innovoijia. He käyttävät älyllistä stimulaatiota parantaakseen johdettavien kykyä kehittää uusia ideoita, kykyä ajatella itse ja antaa palautetta nykyisistä johtamiskäytännöistä. Transformationaaliset johtajat kohdentavat yksilöllistä ja älyllistä huomiota johdettaviin, tarkoituksenaan kehittää johdettavien taitoja ja yhteistä luottamusta. Bass (1990, 19, 21) avaa

transformaalisen johtamisen olevan johdettavan älyllistä stimulointia, innostamista, inspiroimista ja energisoimista. Cardona ym. (2019, 60) jatkavat transformationaalisen johtajan omaavan vision paremmasta tulevaisuudesta. Transformationaalisen johtajan visio saa inspiroitua johdettavat.

4.2 Innovaatioajattelu, Innovointikyvykyys ja innovaatioprosessi

Innovaatioajattelu on pidemmälle viety suuntaus suunnitteluajattelusta. Suunnitteluajattelu keskittyy tuotesuunnitteluun. Innovaatioajattelu on toistuva ja vuorovaikutteinen menettelytapa, joka tarkentuu syvempään ymmärrykseen ihmisen tarpeista ja haluamista tuloksista. Innovaatioajattelu laajentaa tuotteisiin keskittyvän ajattelun kattamaan myös muita innovoinnin muotoja. Innovaatioajattelussa hyödynnetään nopeita ja avoimia oppimisprosesseja, joissa testataan toimivia malleja ja ratkaisuja yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2017, 81.)

Innovointikyvykyys tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa innovatiivisia saavutuksia. Innovointikyvykyys jaetaan viiteen osaan. Ensimmäinen osa on toimintaprosessit, jossa tuotantoa tai johtamista pyritään parantamaan uusilla toimintatavoilla, teknologialla tai johtamismenetelmillä. Toinen osa on palvelut ja tuotteet, jossa ratkotaan uusia hyödyllisiä tuotteita tai palveluita, tai kehitetään näitä. Kolmas osa on käyttäytyminen, joka tarkoittaa yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä innovatiivista toimintaa kohtaan. Neljäs osa on asiakassuhteet, jossa voidaan innovoida uusia näkökulmia tiettyjen asiakassegmenttien lähestymiseen. Viides osa on strategia, joka määrittää yrityksen kykyä johtaa tavoitteita ja resursoida voimavaroja. (Lämsä & Riivari 2018, 142.)

Innovaatioprosessi pitää sisällään neljä eri vaihetta ja nämä eri vaiheet ovat idea, keksintö, toteutus ja vaikuttavuus. Ideavaihe sisältää aihion ennennäkemättömästä ongelmanratkaisusta tai uudenlaisesta toiminnasta tai palvelusta. Keksintövaiheessa ideointivaiheen aihio on kehitetty ja testattu eräänlaiseksi prototyypiksi ja toimivaksi malliksi. Toteutusvaiheessa keksintö tuotteistetaan, pilotoidaan tietyille käyttäjille ja asiakkaille. Viimeisessä vaiheessa, eli vaikuttavuusvaiheessa innovaation vaikutukset huomioidaan. (Hautamäki 2018, 108–109.) Innovointiympäristö, joka ruokkii kokeilua ja luottamusta, lisätynä hyvällä johtamisella ja tiedon jakamisella lisää innovaatioiden syntymistä ja ruokkii yrityksen innovointikyvykyttä (Lämsä & Riivari 2018, 140–146). Innovatiivisuutta tapahtuu sallivassa ja avoimessa ympäristössä (Hautamäki 2018, 112). Bremer ym. (2018, 204) kuvaavat kokeilujen olevan asioiden testaamista. Toimintojen tarkastamista, että mikä toimii ja mikä ei, tavoitteena löytää toimivat mallit.

4.3 Innovatiivinen johtaminen

Ylin johto ja vastaavat johtajat ovat suuressa roolissa innovaatiotoiminnan luomista ja toimintojen järjestämisestä organisaatiossa. Organisaation innovaatiotoiminnan käyttöönotolla ja työntekijöiden ohjeistamisella ja harjoituksilla on suuri vaikutus työntekijöiden ymmärrykselle. (Kim & Chung 2017, 375.) Ylin johto luo strategian, jolla organisaatio haluaa innovaatioita saavuttaa. Se ilmentää tavoitteet ja suunnan, jota kohti ihmisiä ohjataan ja sitoutetaan. Tämän innovaatiostrategian tulee olla mitattava, jotta sitä voidaan johtaa. Tyypillisiä mittareita innovaatioprosessille ovat liikevoiton kasvuprosentti, kustannussäästöt, liikevaihdon ja käyttökateen kasvu. Näiden lisäksi voi olla myös ei-taloudellisia mittareita, kuten markkinaosuus, brändin tunnettuus ja maine, sekä innovaatioiden vaikutus työntekijöiden lukumäärään. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2017, 18, 32.) Innovatiivisen johtamisen erityispiirre on jatkuva johtamisen kehittäminen (Hautamäki 2018, 112). Johtamisessa tärkeää on huomioida muutos toimenpiteistä ja mittaamisen merkitys korostuu myös innovatiivisuuden mittaamisessa. Innovatiivisuuden mittaaminen on haastavaa ja väärät mittarit voivat johtaa väriin ja epätarkkoihin päätöksiin. Innovatiivisuutta voidaan mitata esimerkiksi prosessien paranemisena, jolloin tulos kasvaa. Uusien tuotteiden määrää voidaan mitata, jolloin innovaatio luo lisäänsaintamahdollisuuksia. (Innovatiivisuuden johtaminen kurssi, 2022.) Hänti (2021, 80) lisää, että liiketoiminnan muuttuessa, johtamisen on tärkeä huomioida organisaation toiminnan ja resurssien käytön muutokset.

Hautamäki (2018, 112) linjaa innovatiivisen johtamisen olevan jatkuvaa johtamisen kehittämistä ja innovaatiotoiminnan johtamista. Innovatiivinen ympäristö sallii kokeilun ja epäonnistumisen. Se on turvallinen ympäristö, joka vaalii avoimuutta, luottamusta ja kunnioittamista. Ruckenstein ym. (2011, 127) lisäävät, että vapauden ja vastuun antaminen, sekä tuen tarjoaminen on innovaatioiden johtamisessa tärkeää. Chang (2016, 266–270) painottaa johtajalla olevan suuri vaikutus johtamisinnovaatioiden käyttöönottamiseen. Johtaja vastaa voimaannuttamisen kulttuurista ja luottamuksellisen yhteistyön rakentamisesta. Transformationaalisen johtamisen avulla johtaja stimuloi muiden visiota innovaation potentiaalista. Täten johtajat voivat luoda organisaatioon ilmapiirin, joka vahvistaa johtamisinnovaatiotoimintaa ja edistää innovaatiotoiminnan kehittymistä. Johdettavat kokevat arvostusta ja saavat tunnustusta parannusideoistaan. Saunila (2017, 907–908) jatkaa innovaatioiden syntymisen olevan todennäköisempää ympäristössä, joka pursuaa pätevyyttä, luotettavuutta, uskollisuutta, avoimuutta ja tasavertaisuutta. Tällaisessa ympäristössä työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja jatkuvasti kehittävät ominaisuuksiaan ja luovaa ajatteluaan.

4.4 Innovatiivisen kulttuurin rakentaminen

Osallistava johtaminen on tärkeässä roolissa innovaatiolle (Saunila 2017, 906). Kulttuuri vaikuttaa olennaisesti yrityksen toimintaan ja sen tapoihin. Kulttuuri kertoo yrityksen toiminnasta. Se asettaa suunnan omatoimisuudelle ja rakentavalle keskustelulle sekä yhteistoinnille. Johtamisella on suuret vaikutukset yrityksen kulttuuriin. Johtajien omat arvot ja tapa toimia monistuu koko organisaatioon. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 86–87.) Organisaation jäsenet, eli työntekijät ja johtohenkilöt, rakentavat yrityksen toimintakulttuurin arvoiltaan ja toimintatavoillaan. Lisäksi myös yrityksen perinteet, säännöt ja normit ohjaavat organisaation kulttuuria. Innovatiivinen käyttäytyminen lisääntyy tilanteissa, joissa toimitaan turvallisessa ja kunnioittavassa ympäristössä, jossa vaalitaan hyvää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. (Lämsä & Riivari 2018, 142.)

Ylin johto luo innovointia edistävää kulttuuria tukemalla ideoita organisaatiossa ja vaalimalla avointa ideoiden ajattelua yksilöiden keskuudessa. Johdon on luotava ympäristö, joka kannustaa avoimuuteen, yhteisöllisyyteen ja ihmisten yhteistyöhön organisaation sisällä. Tämän olisi tarkoitus myös ruokkia erilaisia näkemyksiä ja ideoita organisaation sisällä. Yhteistyö voi mahdollistaa uusien taitojen tai resurssien hankkimisen. (Suomen Standardisointiliitto SFS 2017, 20, 26, 36.) Organisaation johdon on huomioitava mahdollisuudet innovatiivisen ja luovan kulttuurin luomiseksi ja työskentelytavan mahdollistamiseksi (Juuti 2015, 78). Innovatiiviseen kulttuuriin osallistuminen juontuu yksilön lähtökohdista, joissa hän kokee saavuttavansa innovaatiolla tehokkuutta tai tuottavuutta. Tämän lisäksi helpompi innovaation käyttöönotto ja edukkaampi lopputuote osallistaa yksilön innovaatiotoimintaan. (Kim & Chung 2017, 378–381.) Voimistumisen ilmapiiri on tärkeä innovaation lähde. Voimaantumisilmapiiri luo ympäristön, jossa yksilö on rohkea ja kyvykäs toimimaan ja lisää vapauden tunnetta ja uskallusta toimia. Tällainen ympäristö lisää tiedon jakamista, aloitteiden tekoa ja palautteenantoa nykytoiminnasta. Tämä taas ruokkii innovaatiotoimintaa. (Chang 2016, 272–274.)

Organisaatiokulttuurin uudistaminen on henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Henkilöstöjohtaminen pyrkii rakentamaan ja kehittämään organisaation päämäärien mukaisesti henkilöstövoimavaroja. Organisaatiokulttuurin esiin nostavilla organisaatioilla työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä ja sitoutuvat työhönsä. Organisaatiokulttuureissa, joissa sallitaan uusien asioiden kokeileminen ja oman toiminnan muokkaaminen, harjoitetaan palvelevaa ja osallistavaa johtajuutta, koetaan suurta työn merkityksellisyyden tunnetta. Palveleva johtaminen on käytännössä ihmisten ja organisaation tukemista. (Vartiainen & Raisio 2020, 215, 218–219.)

Innovaatiotoiminnan yhteistoiminta ja kehittäminen tuo verkoston älyn ja luovuuden yhteiseksi. Isoimmat tulokset syntyvät pitkäkestoisessa yhteistyössä toimijoiden välillä, hyödyntäen erilaisia innovaatiotyöpajoja ja tapaamisia. Tämänkaltainen toiminta lisää sidosryhmien näkökulmien ymmärtämistä, yhteisien haasteiden identifiointia ja uusien toimintojen tai ratkaisujen kehittämistä. Bremer ym. (2018, 202–203.) Rehn (2018, 153) lisää, että innovaatio on toimintaa, jossa uusia palveluja, toimintoja ja tuotteita luodaan ihmisen luovuuden avulla. Hautamäki (2018, 108) jatkaa, että innovaatio voi olla uusi tekninen oivallus, uudenlainen tuote markkinoilla, uudenlainen palvelu tai toimintamalli. Ruckenstein ym. (2011, 16) jatkavat, että innovaatiotoiminta syntyy osaavien ihmisten kautta.

Suomen Standardisoimisliitto (2017, 214) mainitsee, että ylimmän johdon on tuettava innovaatiokulttuurin syntymistä tavoilla, jotka lisäävät tapoja motivoitua osallistumaan yrityksen innovaatiotoimintaan ja omien ajatusten sekä ideoiden jakoon. Motivoivia tekijöitä voivat olla toiminta osaston tai yrityksen puolesta, taloudellinen palkinto tai maineen parantuminen. Kim ja Chung (2017, 383) lisäävät, että johtajan kokemus sekä muutosmyönteisyys ovat vaikuttavia tekijöitä innovaatiotoiminnan käyttöönottoon ja omaksumiseen. Chang (2016, 279–280) lisää, että transformationaalinen johtaminen yritys- ja yksikkötasolla vaikuttavat suuresti johtamisen innovaatioiden syntyyn. Voimaannuttamisen kulttuuri on myös tärkeä ja se muokkautuu johtajan kautta. Luottamus kautta koko yrityksen lisää johtamisen innovaatioita. Baskarada ym. (2017, 506–507) jatkavat transformationaalisen johtajan suosivan joustavia prosesseja, mukautuvia systeemejä ja avointa kulttuuria. Johtaja rohkaisee johdettaviaan uuden kokeilemiseen, muutokseen ja luovuuteen. Transformationaalinen johtaminen pyrkii nostamaan johdettavien inspiraatiota, henkistä stimulaatiota ja motivaatiota. Tämän johdosta transformationaalinen johtajuus liitetään usein uusien innovaatioiden syntyyn.

4.5 Osallistava johtaminen

Osallistavassa johtamisessa tiimi otetaan mukaan päätöksentekoon. Johtaja pyytää ihmisten näkemystä, mielipiteitä ja palautetta. Johtaja varmistaa jokaisen kuulluksi tulemisen, osallistaa ihmiset keskusteluun ja rohkaisee erilaisien mielipiteiden antamiseen. Eklund ym. (2021, 138–139.) Osallistavassa työyhteisökulttuurissa kiteytyy yrityksen tavoitteet ja tiedon tila. Osallistavalla tavalla käsitellä työyhteisön asioita varmistutaan oikeanlaatuisesta tiedosta työyhteisössä. Tieto rakentaa luottamusta ja turvallisuutta työyhteisökulttuurissa. (Otollinen 2016, 113–114.) Osallistavalla kehittämisellä tähdätään muutokseen. Osallistava toiminta pyrkii vapauttamaan vanhoista ja itsestään selvistä ajattelumalleista kohti uutta. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.)

Osallistavassa johtamisessa on suuri rooli fasilitoimisella. Tällöin puhutaan fasilitoivasta johtamisesta. Tämä on osallistavaa toimintaa, ihmisten yhteen saattamista, jolla luodaan yhteisymmärrystä tavoitteisiin ja yhteisen toimintatavan luomista. Tavoitteena on mahdollistaa yhteistyöhön perustuva kulttuuri yksintoimimisen sijaan. Fasilitoivan johtamisen ytimessä on yhteinen päätöksenteko. (Nummi 2018, 18, 41.) Fasilitoiva johtaja hyödyntää tiimin osaamista ja auttaa tiimiä tekemään yhteisiä päätöksiä sekä sovittaa yhteen toimintoja. Tiimin osallistuessa toimintaan, tiimi pyrkii löytämään oikeat ja parhaat tavat toimia. (Nummi 2018, 37.) Työpajan fasilitointi kuuluu johtajan työkalupakkiin. Tuloksien ja tunteiden läpikäynnillä sisäistetään tavoitteet ja strategia, sekä osallistetaan osallistujat muutokseen. Verkko-työpajat sopivat tiimin näkemysten selvittämiseen ja tiimin yhteisen keskustelun ohjaamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 117–119.) Hyvä työpajan fasilitointi sisältää selkeän maalin ja osallistavan osallistuttamisen keinoja aktivoimaan osallistujat. Virtuaalinen fasilitointi tarvitsee fasilitaattorin ottamaan vastuun yhdistääkseen osallistujat keskusteluun. (Andersen ym. 2021, 14–15.)

Osallistavalla toiminnalla voidaan saada voimakas sitoutuminen työhön. Ideoiden syntymisellä ja niiden toteuttamisen vapaudella luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria. (Otollinen 2016, 80.) Osallistava johtaminen luo innostusta ja kehittymistä, kun yksilö saa osallistua, olla mukana ja vaikuttaa. Osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä ja merkityksen tuntua. Osallistava johtaminen antaa luvan innostua, olla samaa tai eri mieltä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269.)

5 Kehittämishanke

5.1 Kohdeorganisaatio

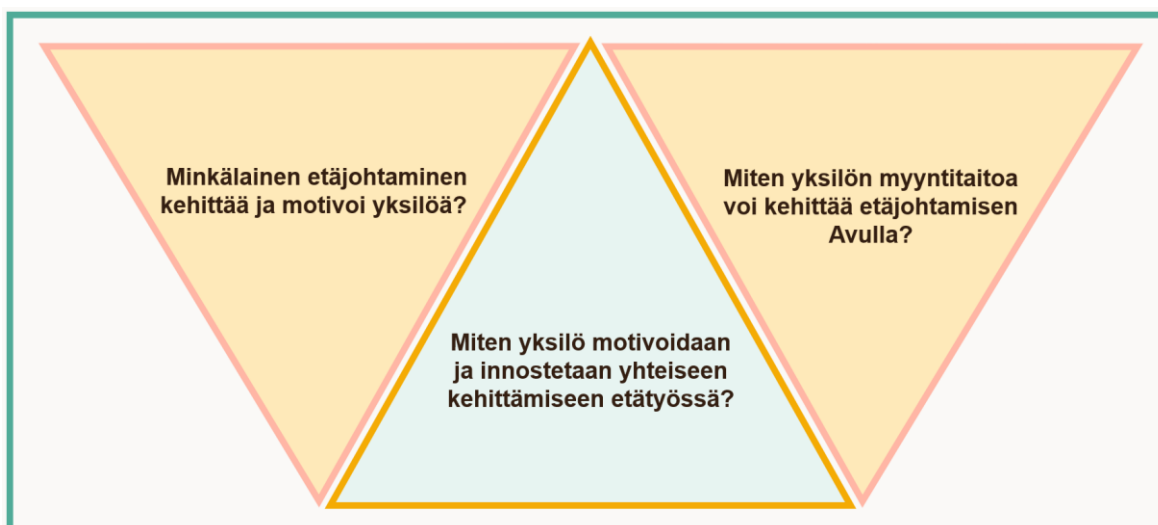
Kohdeorganisaatio JE Capital Oy toimii vakuutuslalla kuluttajasegmentissä. Kohdeorganisaation tehtävänä on uusasiakashankinta kolmelle eri toimeksiantajalle. Nämä toimeksiantajat jäävät tämän kehityshankkeen ulkopuolelle, joten niitä ei tässä työssä avata sen tarkemmin. Kohdeorganisaatio on erillinen myyntiorganisaatio, jossa toimii itsenäisiä myyntiyrittäjiä. Myyntiyrittäjiä, jatkossa mainittuna yrittäjämyyjät, on kohdeorganisaatiossa yhteensä 32. Kaksi yrittäjämyyjää toimii lisäksi myynnin valmentajina. Toinen vastaa ryhmäkoulutuksista ja toinen yksilökohtaisesta myyntivalmentamisesta, etävalmentamisen kehittämisestä ja etätoiminnan johtamisen mallin rakentamisesta ja kehittämisestä. Shannahan ym. (2012, 42) kertovat myyntivalmennuksen olevan oivalluttava ja kehittävä prosessi, jossa tavoitteena on kehittää toimintaa ja suoritusta. Myyntivalmennuksen avulla valmennettavaa kehitetään keskustelun ja ohjaamisen avulla, ja sen onkin todistettu olevan yksi isoimmista mahdollisuuksista myyntihenkilöstön suorituskyvyn nostoon.

Kohdeorganisaation toimintaa organisoi franchising-yrittäjä, joka johtaa itsenäisien yrittäjämyyjien toimintaa ja vastaa toiminnasta ja sen laadusta toimeksiantajille. Myyntiorganisaatio toimii Uudenmaan alueella ja kohdealueena on koko Suomi.

Kohdeorganisaatiossa on ollut vallalla etätyömahdollisuus jo pitkään, joskin korona pandemia pakotti organisaation toimimaan täysin etänä. Ennen koronapandemiaa toimistolla työskenteli päivittäin 20–25 yrittäjämyyjää. Pandemian alkamisen jälkeen toimistolla on työskennellyt keskiarvolla noin viisi yrittäjämyyjää päivittäin. Muutos on ollut radikaali ja tämän johdosta etätoiminnan johtamisen mallille on tarve. Eklund ym. (2021, 13–14) ja Andersen ym. (2021, 2) kirjoittavat, ettei etätyö ole mikään uusi asia. Pandemia sekä yritysten tarve tehostaa toimintaa ovat lisänneet tarvetta etätoimintaan. Myös tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys on avustanut asiassa.

Kuvio 14 osoittaa opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteet. Tavoite on rakentaa ja kehittää toimeksiantajayrityksen, JE Capital Oy:n, johtamisen malli etätyötoimintaan liittyen. Tämän lisäksi tavoitteena on yhdistää etätyöntekijät johtamisen piiriin ja osallistaa heidät työkuultuuriin ja toimintaan erilaisin osallistavin ja innovatiivisin keinoin. Tämän lisäksi tavoitteena on varmistaa yksilön taitojen ja myyntitaitojen kehittyminen etätyössä. Kehittämishanke tuottaa etätoiminnan johtamisen mallin, jossa huomioidaan yksilön johtaminen, kehittyminen, yhteisen kulttuurin vaaliminen ja kehittäminen. Kehittämishanketta lähestytään johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta. Hanke kuvastaa johtamisen keinoja kehittää

yksilöitä ja tiimejä etätyössä ja löytää keinoja yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseen ja sitouttaa yksilö organisaation kulttuuriin ja sen tapoihin.



Kuvio 14. Kehittämishanketta tukevat kysymykset

5.2 Kohdeorganisaation johtaminen ja toiminta ennen kehittämishanketta

Kohdeorganisaation johtaminen ennen kehittämishanketta on kuvattu kuviossa 15. Kohdeorganisaatiossa on 32 yritysmyyjää, joita johtaa yksi franchising-yrittäjä. Franchising-yrittäjä auttaa toiminnassa ja valmentamisessa kaksi myyntivalmentajaa, jotka toimivat myös yritysmyyjinä.

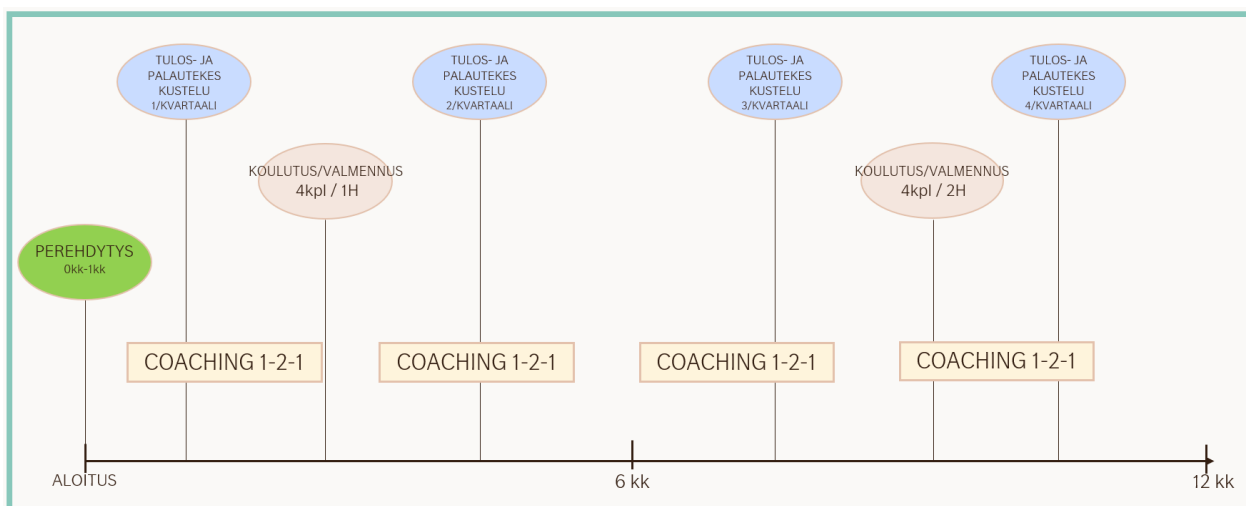
Tämä osio kertoo toiminnasta ennen kehittämishanketta. Kappale 5.5. kertoo toiminnasta kehittämishankkeen aikana. Kappale 5.6. kertoo yksityiskohtaisemmin kehittämishankkeen menetelmistä, toimista ja tietojen keräämisestä. Franchising yrittäjä pitää kerran kvartaalissa kahdenkeskisen palaverin yrittäjämyyjän kanssa. Tuossa palaverissa käydään läpi myynninjohtollisia asioita ja myös vapaampaa keskustelua. Myynninjohtollisista asioista käydään läpi tavoitteita, kehittymisenpaikkoja, numeraalisia toimintoja ja toiveita. Palaveri tarjoaa myös mahdollisuuden vapaampaan keskusteluun asioista, joista yrittäjämyyjä on kiinnostunut. Franchising yrittäjä ja myyntivalmentajat pitävät myös kolmen viikon välein oman johtoryhmän kokouksen, jossa käydään läpi valmennuksien tilannetta, ajankohtaisia asioita ja strategisia tavoitteita tai kehittymiskohteita. Tämän lisäksi myyntivalmentajille tarjotaan kahdenkeskistä palaveria franchising yrittäjän kanssa, jossa on mahdollisuus sparata tulevista valmennuksista tai tavoitteista nimenomaan valmentamiseen liittyen.

Organisaation myyjäyrittäjäverkostossa ja alueellisen myyntikanavan johtamisessa on standardoidut sekä dokumentoidut tavat johtaa myynnin mallia ja valmentaa myyntiä.

Franchising yrittäjä ja myyntivalmentajat ovat rakentaneet ja dokumentoineet valmentamisen mallin. Tämä malli varmistaa laadun valmentamisen toimenpiteisiin.

Kun toimintaa mietitään lineaarisesti, niin prosessi starttaa perehdytyksellä, joka käytännössä kestää intensiivisesti koko ensimmäisen kuukauden. Tästä perehdytyksestä vastaa toinen myyntivalmentajista ja toinen on tuuraajana. Organisaatiossa on käytössä perehdytysuunnitelma, joka standardisoi perehdyttämisen ja tekemisen laadun. Perehdytysuunnitelmaa tarkastellaan kriittisesti, kehittämistarkoituksin, tasaisin aikavälein. Tämän lisäksi jokaisen perehdytysprosessin jälkeen kerätään palautteet ja kehitysideoita uusilta työntekijöiltä. Tämä kootaan ja johdetaan kootusti johtoryhmän kesken ja pohditaan tarvittavat muutokset ja kehittämisen toimenpiteet.

Johtamiseen liittyvää ihmisten osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä harjoitetaan erillisillä koulutuksilla ja valmennuksilla (kuvio 15). Nämä koulutukset ja valmennukset pitävät sisällään myynnillisiä osaamisen kehittämisen alueita. Näihin tapahtumiin osallistutaan neljä kertaa puolivuositain, eli yhteensä kahdeksan kertaa vuodessa. Näiden tapahtumien tarkoitus ja tavoite on nostaa työntekijöiden osaamisen tasoa. Koulutuksia ja valmennuksia järjestetään yhteensä noin viisi tapahtumaa puolivuositain, joista jokainen voi valita neljä itselleen mielisintä tapahtumaa. Tällä vahvistetaan yksilön vapautta valita itselleen sopivimmat ja itseään kehittävimmit tapahtumat. Tapahtumien organisoimisesta ja sisällöstä vastaa franchising yrittäjä, myyntivalmentajat ja yksi toimeksiantaja.



Kuvio 15. Kohdeorganisaation johtaminen ennen kehittämishanketta

Toinen myyntivalmentajista piti organisaation yrittäjämyyjille kehittäviä coaching-tapaamisia. Coaching-tapaamiset olivat projektiluonteisia, joissa kehityttiin yhteen tai muutamaan kehityskohtaan. Kehityskohdat tulivat pääosin johdon ja datan kautta, tosin yritysmyyjää osallistettiin myös niiden pohtimiseen. Coaching projektit olivat kestoaltaan yhdestä kolmeen kuukauteen. Määttänen (2015, 29–32) avaa coachingin auttavan ihmistä kehittymään ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Coaching peilaa aina suoritukseen ja kehittymiseen. Coaching lisää motivaatiota. Tavoitteet coachingiin voivat tulla tekijältä itseltään tai tilaaja-organisaatiolta. Tavoitteiden tulee olla selkeät ja mitattavat. Prosessi toimii hyvin, kun tavoitteet yhdistetään coachattavan arvojen kanssa yhteensopiviksi.

Kohdeorganisaation valmentamisen malli

Ennen kehittämishanketta, franchising-yrittäjä ja myyntivalmentajat olivat rakentaneet ja dokumentoineet valmentamisen mallin. Tämä valmentamisen malli varmistaa tasalaatuisen valmentamisen laadun ja kuvaa erilaisia eri tilanteisiin mahdollisia valmentamisen toimenpiteitä. Organisaatio on kehitysvaiheessa ja etenkin erilaisia osallistavia menetelmiä on ajatuksena lisätä valmentamisen malliin ja kehittää osallistavaa johtamista. Kohdeorganisaation johtamisen ja kehittämisen tapa on myyntivalmennus. Shannahan ym. (2012, 42) avaa myyntivalmennuksen olevan oivalluttava ja kehittävä prosessi. Myyntivalmennus tähtää keskustelun ja kysymysten kautta ohjaamaan ihmistä kehittymään. Eklund ym. (2021, 138–139) mainitsevat osallistavan johtamisen olevan ihmisten rohkaisemista näkemyksenantoon, palautteenantoon ja mielipiteiden kertomiseen. Johtaja ottaa organisaation ihmiset mukaan päätöksentekoon ja varmistaa arvostuksen tunteen kuulluksi tulemisen kautta.

Organisaation johtoryhmä ja yrittäjämyyjien verkosto kehittää johtajuutta myynnin valmentamisen näkökulmasta. Tämä tähtää työn merkityksen lisäämiseen ja toiminnan kehittämiseen jokaiselle yrittäjämyyjälle entistä kannattavammaksi. Tämä vaatii osaamista kehittää ihmisiä ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Toiminta ja valmentaminen on tavoitteellista. Myyntivalmentajan coaching palaverit juontuvat valmentavasta johtajuudesta, sisältäen tavoitenäkemyksen ja keskustelevan sävyn, kuten transformationaalisessa johtamisessa. Shannahan ym. (2012, 42–43) avaavat transformationaalisen johtamisen olevan verrastettuna urheiluvallmentajien tyyliin johtaa valmennettaviaan. Heidän tutkimuksensa mukaan, transformationaalinen johtaminen on todettu johtavan parempiin myyntisuorituksiin, kun tarkastellaan valmentajien eri johtamistyyliä ja valmennettavien myyntisuorituksia. Pasanen (2021, 21–22) kuvaa valmentavan johtamisen olevan valtuuttamista, rohkaisemista oppimaan uutta, vastuunantamista ja raamien asettamista. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa etsimään itse oikean vastauksen.

Johtaja ja esihenkilö ovat tärkeässä osassa osaamisen kehittämisessä. Johtajan tulee luoda olosuhteet ja psykologisesti turvallinen ympäristö. Näiden lisäksi mahdollistaa työkalut henkilöstölle kehittyä. Myyntiorganisaatiossa vaalitaan jatkuvaa kehittymistä ja toivotaan jokaisen yksilön omaa motivaatiota kehittyä. Osaamisen kehittämisessä ja kehittämisessä sekä tiimin johtamisessa, vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeässä asemassa. Shannahan ym. (2012, 41–42) jatkavat esihenkilön kykyjen tärkeydestä. Myyntivalmentajan kyvyn ja johtamistyylin, sekä tavan valmentaa on todettu vaikuttavan myyntihenkilön valmennettavuuteen. Tämän lisäksi valmentajan arvot ja viestimisen tavat vaikuttavat henkilön valmennettavuuden selvittämiseen. Myyntihenkilön valmennettavuuteen vaikuttavat lisäksi erilaiset tekijät sekä mahdollistajat. Johtajan omat arvot, vuorovaikutustaidot, motivointikyky ja tarvittavat resurssit sekä kunnioitus johtajaa kohtaan vaikuttavat myyntihenkilön valmennettavuuteen ja tahtoon oppia uutta. Luottaminen ja kunnioitus mahdollistavat palautteenannon sekä valmiuden valmennettavan toiminnan muutokseen

5.3 Aikataulu

Kehittämishanke käynnistyi maaliskuussa 2022. Kuvio 16 näyttää hankkeen aikataulun. Hanke startattiin yksilöllisillä coaching palaverilla ja yhdessä tekemisen ympäristöllä. Näiden tarkoituksena oli avata kehittyminen ja kehittäminen etätoiminnan ympäristössä ottamalla läheisempi kontakti etätyöntekijöihin ja osallistaa sekä rohkaista heitä kehittämään sekä kehittymään. Johtamisen mallina käytettiin valmentavaa johtamista. Coaching palaverien tarkoitus oli myös osallistaa yksilö kehittymään ja osoittaa yksilölle arvostusta.

Teemahaastattelut pidettiin kesäkuussa ennen lomaa ja lomien jälkeen järjestettiin osallistava työpaja ja osallistava ryhmäkeskustelu. Teemahaastattelussa teemat perustuvat tutkimuksen tietoperustaan se etsii vastauksia tutkimusongelman ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa haastattelija kysyy etukäteen määritetyn teeman puitteissa kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa omin sanoin kysymysten järjestyksessä tai poikkeaa alkuperäisestä järjestyksestä (Koskinen ym. 2005, 104).



Kuvio 16. Kehittämishankkeen aikataulu

Työpajan ja ryhmäkeskustelun tavoitteena oli osallistaa yrittäjämyyjät yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen, sekä toimimaan yhdessä ryhmänä. Ryhmätyöskentelyn keskeisin merkitys on työntekijöiden osallistaminen kehittämisprosessiin (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 28–29). Osallistavalla toiminnalla voidaan saada sitoutumisen tunnetta työhön, jossa ideoiden syntymisellä ja niiden toteuttamisen vapaudella luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria. (Otollinen 2016, 80). Osallistava toiminta luo innostusta ja kehittymistä osallistumisen ja vaikuttamisen kautta. Osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä ja merkityksen tuntua, antaa luvan innostua, olla samaa ja eri mieltä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269.)

Kehittämishankkeen lopussa käytiin vielä loppuhaastattelut. Haastattelut keskittyivät saamaan tuloksen coachingin ja valmentavan johtamisen, osallistavien menetelmien ja tapoimisten tuomasta hyödystä etätyössä itsensä kehittämiseen ja työyhteisön merkityksellisyyden kasvun nostamiseen.

5.4 Kohdeorganisaation johtaminen ja toiminta kehittämishankkeen aikana

Etätoimintaan siirtynyt organisaatio koki haasteeksi myynnin kehittämisen ja yhteisöllisyyden hiipumisen. Tämän johdosta valmentamiseen ja johtamiseen kiinnitettiin enemmän

huomiota. Ihmisen huomioimiseen ja osallistamiseen omaan kehittämiseensä kohdistettiin resursseja ja muuttuneen johtamisen tavoin pyrittiin lisäämään arvostuksen tunnetta ihmisissä. (kuvio 17.) Tämä osio kertoo lisätoiminnoista, joita kehittämishankkeen aikana lisättiin kohdeorganisaation johtamiseen. Tarkemmin kehittämishankkeen menetelmiä käydään läpi kappaleessa 5.6.

Strategia muuntui kehittämishankkeen aikana hieman kohdistetummaksi. Primäärikohderyhmäksi muuntui yrittäjämyyjien mediaanitaso, sekä sen läheinen yläpuoli ja alapuoli. Ylin taso ja alin taso jäivät primäärikohderyhmän ulkopuolelle. Terävin kärki tuo ison tuloksen ja keskittyy automaattisesti enemmän itsensä kehittämiseen ja osaamisensa kehittämiseen. Mediaanitason yrittäjämyyjien joukossa on isoin potentiaali nostaa yrityksen tulosta ja tämä kohderyhmä on hyvin kehitettävien määreissä pohdittaessa valmentamista ja coachingia. Yksilövalmennuksiin osallistuvia valmennettavia aloitettiin tarkastelemaan tarkemmin. Aiemmin mainittu strateginen päätös valmennuksien primäärikohderyhmästä jatkui myös yksilövalmennuksien puolelle. Yksilövalmennus on erittäin kehittävää, tosin myös aikaa vievää toimintaa. Tämän johdosta resursointi ja toiminnan malli muuntui toiselta myyntivalmentajalta enemmän johtamisen ja valmentamisen malliin, jossa hyödynnetään transformationaalista johtamista. Shannahan ym. (2012, 42–43) jatkavat transformationaalisen johtamisen olevan todettu johtavan parempiin myyntisuorituksiin, kun tarkastellaan valmentajien eri johtamistyyliä ja valmennettavien myyntisuorituksia. Transformationaalinen johtaminen verrastetaan urheiluvallmentajien tyyliin johtaa valmennettaviaan. Transformationaalinen johtaja rohkaisee valmennettaviaan kokeilemaan uutta ja ajattelemaan luovasti oman toiminnan kehikossaan, pyrkien nostamaan valmennettavien motivaation tasoa ja inspiraatiota (Baskarada ym. 2017, 506–507). Yksi strateginen päätös oli myös lisätä myyntivalmentajien osaamisen tasoa, jotta uusi kehitys ja kehittämisen ympäristö kehittyi. Shannahan ym. (2012, 51) ovat tutkimuksessaan todenneet, että heikosti johdettu myyntivalmennus heikentää valmennettavuudeltaan erinomaisien myyntihenkilöiden suorituksia. Lisäksi on osoitettu, että jos myyntihenkilö on heikosti valmennettava, sillä ei ole mitään väliä mikälainen johtamisen tyyli tai valmentajan toiminta on.

Strategisessa mielessä pohdintaan tuli myös tärkeys yksilön omasta motivaatiosta ja tahdosta kehittyä sekä kehittää omaa toimintaa. Ihmisten tuntemisen tärkeys nousee esiin motivointikysymysten äärellä. Shannahan ym. (2012, 40) jatkavat, että yksilöt, jotka omaavat kilpailulliset taustat, ovat suosittuja myyntiä tarjoavien toimijoiden keskuudessa. Kilpailullisuus on tunnistettu olevan avainpiirre menestyneiden myynti-ihmisten keskuudessa, ja se vaikuttaakin yksilön haluun onnistua. Tämä onkin empiirisesti todistettu olevan yhteydessä positiiviseen myynnin suorituskykyyn.

Ryhmäkoulutus ja ryhmävalmennus

Ryhmäkoulutukset ja ryhmävalmennukset kokivat myös hieman muutoksia rakenteessaan. Ne pysyivät johtamisen ja kehittämisen konseptissa mukana, tosin niitä ruvettiin toteuttamaan aiempaa enemmän keskustelevampina ja aktivoivampina. Ryhmäkoulutusten ja -valmennusten määrä pysyi samana, tosin tarjontaa lisättiin yhdellä. Tällöin yritysmyyjä saa päättää neljä tapahtumaa kuudesta mahdollisesta. Tällä lisättiin valinnan vapauden tunnetta ja myös tarjottiin laajempaa kattausta kehittymiseen.

Coaching

Coaching tapaamisiin resursoitiin enemmän panoksia ja niitä tehtiin enemmän. Yrittäjämyyjien määrä lisääntyi, jotka ovat coachingin piirissä. Myyntivalmentajista toisen, joka teki jo ennestään coaching palavereita, työmäärä tämän osalta lisääntyi merkittävästi. Coaching tapaamisten tapa ja toiminta myös hieman muuttui. Vanhassa mallissa coaching toimi projektien tavoin, joissa kehitettiin yrittäjämyyjän yhtä tai kahta kriittistä osa-aluetta tai tekijää. Projektiluonteen vuoksi coaching toimeksiantojen pituudet olivat yhden ja kolmen kuukauden välillä. Kehityshankkeen aikana coaching toimeksiannot muuntuivat jatkuvan yhteydenpidon malliin. Toimeksiantojen pituudet kasvoivat ja coaching muuttui projektiluontoisesta kehittymisestä jatkuvaan kehittymiseen. Tämä tarkoitti sitä, että kehittämisen kohteiden tullessa täyteen, uusia suuntia ja kehittämisen kohteita nostettiin osaamistason mukaisesti uusiksi kehittämisen kohteiksi. Myös valmennettavaa osallistettiin entistä enemmän suunnittelemaan tulevia kehittämisen kohteita. (kuvio 17.) Jatkuvasta kehittämisestä Toikko ja Rantanen (2009, 15, 66) kertovat, että spiraalimalli pitää sisällään suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- sekä reflektointivaiheen. Prosessi jatkuu reflektointivaiheen jälkeen alusta yhtenäisenä silmukkana ja onkin jatkuvaa prosessia. Tässä prosessissa kehitys tapahtuu vaihe kerrallaan ja muotoutuu toimijoiden toimesta yhteisen prosessin edetessä. Jatkuva kehittämistoiminta voi olla organisaation jokapäiväistä toimintaa, jolla varmistetaan esimerkiksi tietty laadun taso (Toikko & Rantanen 2009, 15).

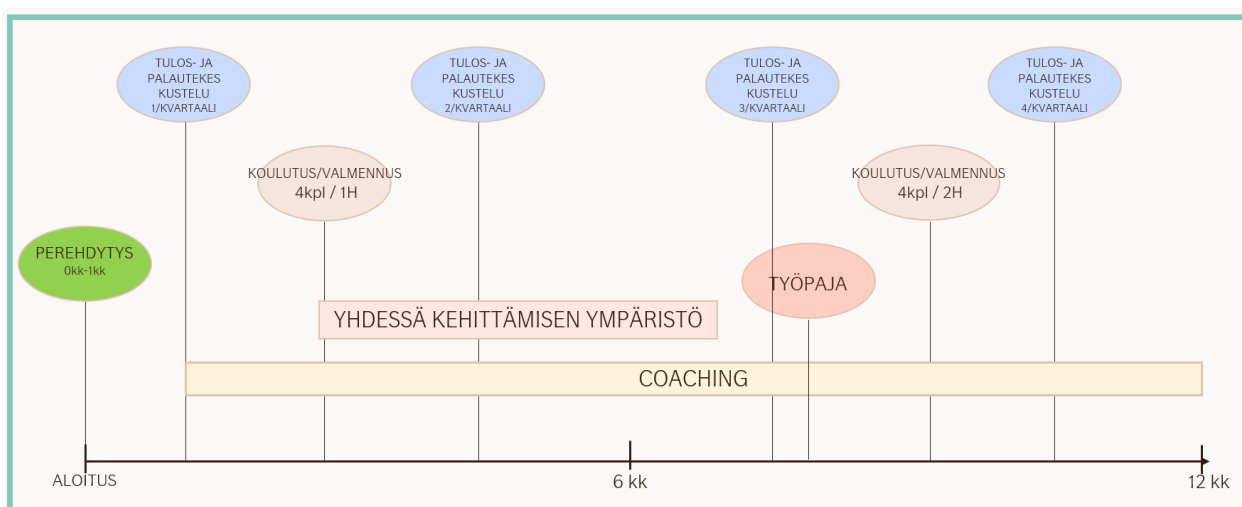
Yhdessä kehittämisen ympäristö

Yhdessä kehittämisen ympäristö on virtuaalinen Microsoft Teams kansio, johon osallistettiin kuusi erillistä yrittäjämyyjää, jotka toimivat pääosin etätyöperiaatteella (kuvio 17). Tämän ympäristön oli tarkoitus osallistaa ihmisiä oman töiden lisäksi jakamaan omia ajatuksia, vinkkejä ja parhaimpia toimintamallejaan muiden käyttöön. Yhdessä kehittämisen ympäristö osallisti yrittäjämyyjiä kehittämään JE Capital Oy:n myynnin tapaa. Myynnin malli oli jaettu eri osuuksiin, johon yrittäjämyyjät pääsivät antamaan arvokkaan panoksensa. Toimissaan etänä, yksilöt keskittyvät itsenäiseen omaan toimintaan ja tämän osalta yhteistyön sekä yhdessä tekemisen kulttuurin luominen on haastavaa (Eikenberry & Turmel 2018,

180–181). Yrittäjämyyjiä ohjeistettiin ja rohkaistiin osallistumaan yhteiseen kehittämiseen jatkuvasti kehittämishankkeen aikana ja viikoittaisissa coaching tapaamisissa. Eikenberry ja Turmel (2008, 63, 69) lisäävät, että johtajan on syytä kiinnittää huomiota ryhmään ja rakentaa ryhmän kanssa edellytykset ja tavoitteet yhteisen toiminnan kehittämiseksi. Tämä sitouttaa etätyöntekijää toimintaan, toimintojen kehittämiseen ja parantaa työntekijöiden tuloista ja laatua.

Työpaja ja ryhmäkeskustelu

Työpaja sisälsi Yhdessä kehittämisen ympäristön tuottamaa dataa ja osallisti ihmiset työpajan avulla syvempään toiminnan kehittämiseen. Työpaja työllisti kuutta yrittäjämyyjiä ja työpajan tarkoitus oli osallistaa etätyöläiset yhdessä tekemiseen ja yhteiseen kehittämiseen. (kuvio 17.) Työpajassa töitä tehdään yhdessä ja tavoitellaan jonkin tavoitteen mukaista ratkaisua yhdessä (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 151). Työpaja sisältää selkeän mallin ja tarvitsee osallistuttamisen keinoja aktivoimaan osallistujat. Virtuaalinen fasilitointi vaatii järjestäjältä isoa vastuuta, jotta osallistujat saadaan yhdistetyksi keskusteluun. (Andersen ym. 2021, 14–15.) Työpaja sisälsi myös ryhmäkeskusteluosuuden, jossa etätyöpajan järjestäjä johti keskustelua ja osallisti osallistujat keskusteluun. Korhonen ja Bergman (2019, 117–119) jatkavat, että verkkotyöpajat sopivat tiimin näkemysten selvittämiseen ja tiimin yhteisen keskustelun ohjaamiseen. Puusa ja Juuti (2020, 118, 130) jatkavat ryhmäkeskustelusta, että siinä ryhmän johtaja osallistaa ryhmän keskustelemaan keskenään erilaisin vuorovaikutukseen liittyvien tekniikoiden avulla, joiden avulla johtaja pyrkii lisäämään keskustelun sujuvuutta ryhmässä.



Kuvio 17. Kohdeorganisaation johtaminen kehittämishankkeen aikana

5.5 Menetelmät ja toteutus

Kehittämishanketta tukevat kysymykset avustavat arvostavan, innostavan, motivoivan ja kehittävän ympäristön rakentamisessa. Hankkeessa oli tärkeää luoda ympäristö, jossa yksilö kohdataan itsenään ja tarjotaan yksilölle stimuloivaa kehittymistä yksilön lähtökohdista. Tämän lisäksi tärkeää oli rakentaa ympäristöä, jossa yksilö yhtyy joukkoon, eli etätyötä tekevä yrittäjämyyjä osallistuu alueellisen myyntikanavan toimintaan ja kehittämiseen. JE Capital Oy:n strategiset tavoitteet olivat läsnä kaikissa toimissa, metodit vain hieman muuttuivat eri toiminnallisuuden vaihtuessa. Yksilön osaamisen lisääminen ja kehittymisen varmistaminen oli yksi selkeä strateginen päämäärä. Sydänmaanlakka (2015, 148–150) jatkaa, että ihminen voi opetella ja kehittää osaamista. Osaaminen syntyy oppimisprosessien kautta, joissa opetellaan kehittymään uudessa asiassa tai tavassa toimia. Samalla jostain vanhasta tiedosta tai taidosta pyritään oppimaan pois. Kun ihminen on tietoinen omasta osaamisestaan ja puutteistaan, oppimisprosessissa on mahdollista saavuttaa kehitystä.

Coaching-keskustelut

Coaching keskustelujen tarkoitus oli tuoda yrittäjämyyjälle hetkiä, jolloin voi pohtia omaa tekemistään. Pohtia onnistumisia ja mahdollisia uusia kehittymisen paikkoja. Keskusteluissa oli myös tärkeää, että yrittäjämyyjä saa keskustella mistä tahansa yhteisen agendan ohessa ja kokea itsensä ymmärretyksi, kohdatuksi ja arvostetuksi. Hankkeen aikana, coaching keskustelujen tarkoitus oli lisäksi antaa etätyöntekijälle osoitettua aikaa ja täten mahdollistaa kuulluksi tuleminen ja henkilökohtainen kehittyminen yksilön lähtökohdista. Coaching keskusteluja hankkeen aikana käytiin alusta loppuun saakka, joko viikoittain tai kahden viikon välein seitsemän etätyöntekijän kanssa ja joukkoon mahtui myös muutamia lyhyempiä myyntivalmennuksia. Keskusteluja käytiin maaliskuun alusta aina lokakuulle saakka. Coaching keskustelun osallistujia olivat kolme naista ja neljä miestä. Lyhyitä myyntivalmennuksia valmentavalla otteella tehtiin kahdelle miehelle coaching keskustelujen lisäksi. Määttänen (2015, 29, 56, 72, 78) kertoo coachingin kehittävän yksilöä aikaan sidotuilla ja tavoitteisiin perustuvilla tähtäimillä. Coachingin keskeisiä toimintatapoja ovat oivalluttava eteneminen, herättävien kysymysten esittäminen, reflektiopeilinä toimiminen ja eteenpäin oivalluttaminen tilanteissa, joissa ollaan jumissa oman ajattelun kanssa. Se on avoimien kysymysten avulla valmennettavan haastamista ja näkökulmien sekä ratkaisujen pohtimista. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 104–105) jatkavat, että kuuntelijan kuulluksi tuleminen ja huomioonottaminen rakentaa johtajan ja alaisen yhteistyösuhdetta. Kuuntelu on arvostavaa, toiseen keskittyvää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä.

Coaching keskusteluja käytiin hankkeen aikana reilu sata kappaletta, joiden pituus vaihteli 20 minuutista reiluun tuntiin keskustelujen tarpeen ja haasteellisuuden vaihdella.

Coaching keskustelut alkoivat maaliskuun alussa ja jatkuivat kokoaikaisesti loppuhaastatteluihin asti ja niiden jälkeenkin. Coaching keskustelujen tavoite oli auttaa yrittäjämyyjiä osallistumaan itsensä kehittämiseen hänen itsensä lähtökohdistaan ja kannustaa yksilöä rohkeasti kokeilemaan uusia toimintoja kehittyäkseen. Carlsson ja Forssell (2017, 47–48, 51, 154) kirjoittavatkin, että coachingissa prosessi alkaa coachattavasta itsestään ja hänen pyrkimyksistään kehittyä. Hän esittää tavoitteen ja tavat edetä kohti tavoitettaan. Coach oivalluttaa johdettavaa, joka johtaa johdettavan omaan toimintaan, vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen.

Toinen myyntivalmentajista käytti coaching keskusteluissa coachingin ja valmentavan johtamisen malleja ja pyrki lisäämään yrittäjämyyjien rohkeutta itsensä kehittämiseen oivalluttamisen ja kannustamisen avulla. Määttänen (2015, 29–30) jatkaa coachingin lisäävän henkilökohtaista kehittymistä ja motivaatiota. Menetelmä ei anna vastauksia valmennettavalle, vaan rohkaistaan valmennettavaa löytämään oikeat ratkaisut itse. Eklund ym. (2019 73–74) jatkavat, että kannustaminen jatkuvaan kehittymiseen helpottaa muutoksien kohtaamista ja uusien haasteiden selättämistä. Jatkuva kehittyminen on pitkäntähtäimen strateginen toimenpide, jolla lisätään ihmisten sitoutumista, kannustetaan ottamaan vastuu omasta kehitymisestään ja lisätään tietotaitoa ja osaamista tiimin ja yhteisön keskuudessa.

Valmentavan johtamisen avulla, coaching palaverit koskivat yksilöä, hänen kehittymistään, uuden oppimista ja tapoja kehittää omaa toimintaansa. Valmentava johtajuus antaa johdettavalle aidon kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta (Soback 2021, 76). JE Capital Oy:n strategiset visiot antoivat suuntaa valmentavalle johtamiselle ja coaching rohkaisi yrittäjämyyjiä tavoittelemaan matkaansa kohti yrityksen tavoitteita. Määttänen (2015, 37–40, 118) jatkaa coachingin olevan strategiavaikuttamista, joka ohjaa ihmistä omatoimiseen toimintaan ja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ihmisen omilla tavoillaan. Coachaavan organisaatiokulttuurin luomisessa johdolla on iso vastuu omalla esimerkillään. Ylimmän johdon tulee tukea coachaavan kulttuurin muodostumista ja kehittymistä. Coaching perustuu luottamukseen, kunnioittamiseen ja tasa-arvoisuuteen. Pasanen (2021, 21–22, 30) jatkaa valmentavan johtamisen olevan rohkaisemista uuden oppimiseen, vastuunantamista, valtuuttamista ja tavoitteiden asettamista. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa valmennettavaa etsimään itse oikean vastauksen. Valmentava johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, luottamukseen ja valmennettavan haluun ottaa vastuuta ja kehittyä. Sydänmaanlakka (2015, 198) kirjoittaa niin, että oppimisessa yksilö pyrkii muutokseen toiminnassaan. Yksilö kehittää tietojaan ja taitojaan, kuulostelee asenteitaan sekä kokemuksiaan pyrkimyksensä uuden asian osaamisen ja soveltamisen käytännössä. Soback (2021, 60) lisää edellisiin, että valmentaa johtaja antaa työntekijöille vapauden johtaa omaa työtään. Se valtuuttaa ja tukee työntekijöitä päätöksenteossa, ajattelussa ja

jatkuvassa kasvussa. Valmentava johtaja kohtaa jokaisen inhimillisesti ja kasvattaa jokaisen työntekijän omaa potentiaaliaan ja nostaa johtajuutta kaikissa ihmisissä työyhteisön sisällä.

Yhdessä tekemisen ympäristö

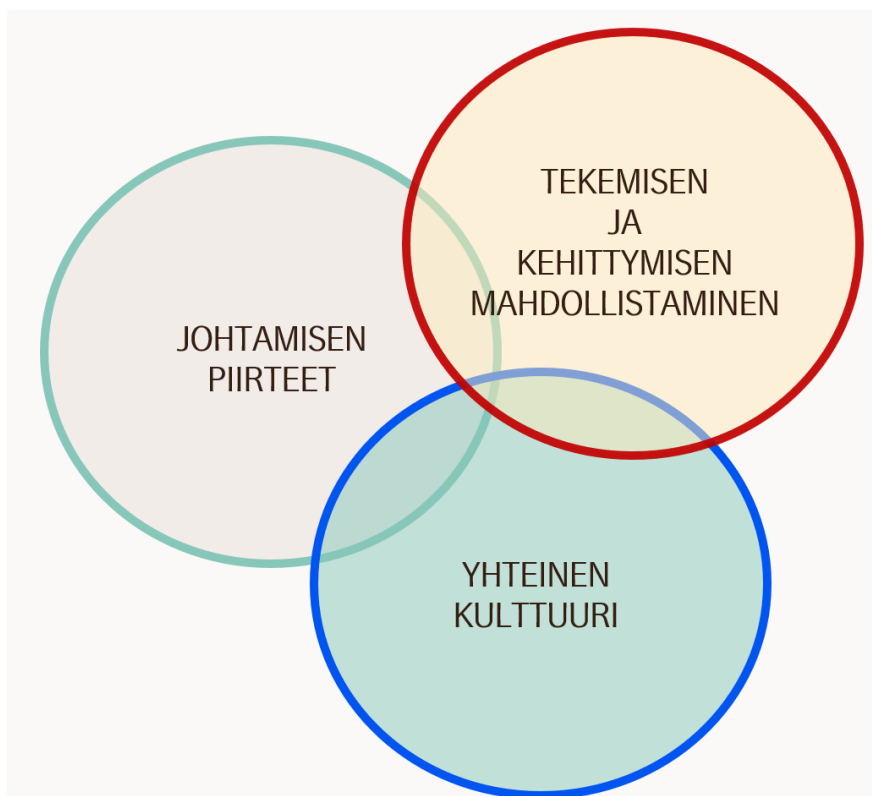
Yhdessä tekemisen ympäristön tarkoitus oli luoda etäilijöiden kesken eräänlainen kiintopiste, jossa voi vaihtaa ajatuksia, vinkkejä ja näkemyksiä. Samalla ympäristön tarkoitus oli pyrkiä luomaan ympäristö, jossa on yhteinen kehitystehtävä (myynnin prosessin kehittäminen ja myynnin palastamisen malli) ilman erityistä aikataulua, vaan jossa voi toimia itsenäisesti oman aikataulun mukaisesti. Yhdessä tekemisen ympäristö (Liite 1.) sisälsi ympäristön Microsoft Teams sovelluksessa, jossa etätyöntekijät pystyivät osallistumaan yhteisen myyntiprosessin kehittämiseen. Yhdessä tekemisen ympäristön tarkoitus oli luoda yhtenäisen paikka, jossa etänä toimivat yrittäjämyyjät saisivat kiintopisteen työyhteisöön ja siihen perustettuun yrittäjämyyjien ryhmään. Tämän ympäristön tavoitteena oli tuoda etätyöntekijät yhteen etäsovelluksen avulla. Yhdessä tekemisen tunnelma on monelle tärkeä motivaatiotekijä (Kurttila & Aalto 2021, 160). Yhdessä tekemisen ympäristö rakennettiin kuudelle yritysmyyjälle ja yhdelle myyntivalmentajalle, joka hoiti osallistamisen yhteiseen tekemiseen, fasilitoi yhdessä tekemisen ympäristön aktiviteetit ja kehotti ihmisiä osallistumaan toimintaan. Yritysmyyjistä kaksi oli naista ja neljä olivat miehiä. Yhdessä tekemisen ympäristö avattiin maaliskuussa ja oli aktiivisena aina työpajaan asti elokuun puoliväliin saakka. Tämän jälkeen aktiivinen ote yhdessä tekemisen ympäristöön jäi vähäiseksi coaching keskustelujen yhä jatkuessa. Nummi (2018, 18, 41) ohjeistaa fasilitoimisen kuuluvan osallistavaan johtamiseen. Se on osallistavaa toimintaa ja ihmisten yhteen saattamista, jonka tarkoituksena on luoda yhteisymmärrystä yhteisiin tavoitteisiin ja luoda sekä kehittää yhteistä toimintaa. Fasilitoiva johtamisen tavoitteena on mahdollistaa yhteistyöhön perustuva kulttuuri yksintoimimisen sijaan.

Yhdessä tekemisen ympäristö piti sisällään kuusi erillistä moduulia, joissa yrittäjämyyjät pääsivät itsenäisesti ja yhtenäisesti kehittämään myyntiprosessia ja luomaan uusia toimintoja myyntiprosessiin (Liite 1.). Samalla yrittäjämyyjät pääsivät kertomaan omia parhaita käytäntöjään ja vinkkejään toiminnastaan muille yrittäjämyyjille. Nämä moduulit pitivät sisällään koko myynnin elinkaaren alusta loppuun saakka. Moduuleja yrittäjämyyjät pääsivät tekemään omatoimisesti ja oma-aikaisesti. Yrittäjämyyjät olivat erilaisia persoonia ja erilaisin osaamistasoin, joten jokaisen yksilöllisen osaamisen ja uskalluksen ymmärtäminen oli tärkeässä roolissa fasilitoinnissa. Moduulit pitivät sisällään myynnin prosessia asiakkaan ensikohtaamisesta kauppaneuvotteluihin asti. Moduulien joukossa olivat myös osiot uuteen strategiseen myyntitapaan vinkkiosioineen, jota kehitettiin yhteistyössä etäympäristön

sisällä. Nummi (2018, 37) jatkaa fasilitoivan johtajan hyödyntävän tiimin erilaista osaamista ja auttavan tiimiä tekemään yhteisiä päätöksiä sekä sovittamaan yhteen toimintoja. Tiimin osallistuessa toimintaan, tiimi pyrkii löytämään oikeat ja parhaat tavat toimia. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 89, 103–104, 232–235) jatkavat, että osallisuus ja osallistaminen kuuluvat valmentavaan johtamiseen. Johtajan tavoite on innostaa, aktivoida ja osallistaa yksilöitä ja ryhmää visioimaan ja sparraamaan keskenään yhdessä tärkeistä asioista. Yhteiset keskustelut ja harjoittelut yhdistävät ja lisäävät työn merkitystä sekä motivaatiota. Yhdessä tehty reflektointi opettaa ja kehittää. Kurttila ja Aalto (2021, 160) jatkavat, että motivaation ylläpitäminen vaatii aktiivista ja jatkuvaa yhteydenpitoa. Etänä työskennellessä tämä on vieläkin kriittisempää.

Teemahaastattelu

Teemahaastatteluiden tarkoitus ja tavoite oli selvittää yrittäjämyyjien asenteita liittyen etäjohtamiseen, etäjohtajaan ja toiminnan mahdollistamiseen. Teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2022 ennen kesälomia Microsoft Teamsin välityksellä. Teemahaastattelun teemoja oli kolme ja nämä olivat johtamisen piirteet, yhteinen kulttuuri ja tekemisen ja kehittämisen mahdollistaminen (Kuvio 18). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitettu ja litteroitu aineisto tallennettiin haastattelijan tietokoneelle sekä pilvipalveluna toimivaan tallennuspalveluun. Haastattelut dokumentoitiin siis asiaankuuluvalla tavalla, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 105) jatkavat litteroinnista, että teemahaastattelut usein teemoitellaan, kun teemahaastatteluaineistoa analysoidaan ja litteroidaan. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että teemahaastatteluaineistoista etsitään toisiaan yhdistäviä ja erottavia seikkoja. Teemahaastattelussa tutkija valitsee etukäteen teemat haastatteluun ja mahdollisesti esittää lisää tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumetodi, jossa yhdistyvät strukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelun teemat ovat etukäteen määriteltäviä ja teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa asioista oman näkemyksensä ja kokemuksensa teemoista. Tutkija auttaa tarkentavilla kysymyksillä ja pitää keskustelun valittujen teemojen kontekstissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–205; Valli & Aarnos 2018, 9; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Haastattelija kysyy teemahaastattelussa kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin kysymysten järjestyksessä tai poikkeaa alkuperäisestä järjestyksestä (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelussa teemat perustuvat tutkimuksen tietoperustaan. Teemahaastattelu etsii vastauksia tutkimusongelman ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)



Kuvio 18. Teemahaastattelun teemat

Teemahaastatteluihin valittiin kuusi yrittäjämyyjää, jotka toimivat etänä melkein 100 prosenttisesti. Yrittäjämyyjistä kaksi olivat naisia ja neljä olivat miehiä. Yrittäjämyyjät olivat iältään 25 ja 55 vuoden välillä, keskiarvon ryhmän sisällä ollen noin 40-vuotta. Aikaa yrittäjämyyjinä ryhmäläisillä oli yhteensä 26 vuotta, josta keskiarvoksi muodostuu reilu 4 vuotta per yrittäjämyyjä. Haastattelijoiden yrittäjämyyjänä toimimisen aikaväli oli puolesta vuodesta reiluun yhdeksään vuoteen. (Kuvio 19.)

Haastattelujen kestot vaihtelivat kymmenestä minuutista puoleen tuntiin, keskiarvon ollessa 23 minuuttia haastattelua kohden. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin meni aikaa kaksi tuntia 19 minuuttia ja 14 sekuntia. Teemahaastattelut litteroin ja näihin meni yhteensä aikaa 505 minuuttia, eli 8 tuntia ja 25 minuuttia. Keskiarvoaika per litterointi oli siis noin yksi tunti ja 24 minuuttia. Kaiken kaikkiaan litterointi tuotti yhteensä 14554 sanaa ja 30 sivua tekstiä. Keskiarvoksi muuntui siis 2426 sanaa per teemahaastattelu ja 5 sivua litteroitua tekstiä. Kananen (2015, 90) kertoo litteroinnin tarkoittavan aineiston kirjoittamista tekstimuotoon. Litterointia tehdään eritavoin. Se voi olla sanatarkkaa tai yleisluontoista litterointia. Yleisluontoisessa litteroinnissa haastattelun ydin kirjoitetaan. Aineisto voidaan litteroida koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2004, 210). Koskinen ym. (2005, 106) kertovat litteroinnin vievän paljon aikaa ja olevan hidasta.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35) lisäävät, että teemahaastattelut saattavat sisältää virheellistä tietoa, kuten haastateltavan antavat sosiaalisesti toivottavat vastaukset. Ojasalo ym. (2014, 107–108) jatkavat, että haastattelut voidaan litteroida käyttämällä yleiskieltä, jos vastausten sisällöllä on merkitystä. Mikäli taas tunteilla ja muilla non-verbaalin keinoilla on tutkimuksen kannalta merkitystä, niin haastattelijan tulee merkitä lisäkommentein haastateltavien mielialat, käyttäytyminen ja tunnetilojen muutokset.

Teemahaastatteluun valitut yrittäjämyyjät olivat erilaisia ja kaikilla oli oma tapa ottaa osaa ja osallistua teemahaastatteluihin. Samalla tavoin jokaisella oli oma tapansa keskustella ja viedä keskustelua eteenpäin. Teemahaastattelut toteutettiin alustavan rungon mukaan (Liite 2). Teemahaastattelut pitivät sisällään kolme teemaa, joiden alle olin hahmotellut omia apukysymyksiä. Teemat liittyivät etäjohtamisen piirteisiin, etätoiminnan tekemisen ja kehittämisen mahdollistajiin, sekä yhteiseen kulttuuriin ja sen kehittämiseen. Hahmottelemani apukysymykset liittyivät syventämään ajatuksia etäjohtamisesta ja etäjohtajasta, oman motivaation ja itsensä kehittämiseen etänä, sekä yhteisen kulttuuriin osallistumisen lähtökohdista yksilö- ja johtajatasolla.

Sukupuoli	Ikä	Aika Yrittäjämyyjänä (vuotta)	PVM	Haastattelun kesto (min)	Litteroinnin kesto (min)	Litteroinnin sanamäärä	Litteroinnin sivumäärä
Nainen	55+	9	27.6.2022	32:54:00	93:00:00	2 541	6
Mies	25+	1	28.6.2022	22:47:00	85:00:00	2 838	5
Mies	40+	5	29.6.2022	23:17:00	94:00:00	2 691	5
Mies	40+	9	30.6.2022	28:11:00	104:00:00	3 376	6
Nainen	50+	1,5	30.6.2022	20:11:00	80:00:00	1 904	5
Mies	25+	0,5	30.6.2022	11:54:00	49:00:00	1 204	3
6 kpl		yht. 26		yht 139:14:00	yht. 505:00:00	yht. 14554	yht. 30
ka 40		ka 4+		ka 23:12:20	ka 84:17:00	ka 2426	ka 5

Kuvio 19. Teemahaastatteluiden toteutus, kesto ja aineistomäärä

Työpaja

Työpajan ja ryhmäkeskustelun tavoite oli syventää yhteistä tekemistä ja luoda proaktiivisesti syvempää yhteistä toimintaa ja kehittämistä kuin Yhdessä tekemisen ympäristössä. Samalla työpaja ja ryhmäkeskustelu pyrki luomaan yhteistä kulttuuria ja toiminnan kehittämistä. Työpaja järjestettiin kesälomien jälkeen elokuussa. Työpajaan osallistui kuusi pääasiallisesti etätyötä tekevää yrittäjämyyjää. Työpaja järjestettiin liitteen 3 mukaisesti ja se toteutettiin etänä Microsoft Teams ympäristössä. Työpajaan kuului kolme erillistä osiota, Työpajailu 1, työpajailu 2 ja ryhmäkeskustelu. Työpaja kesti kokonaisuutena 1,5 tuntia. Tiimin kesken järjestetyt työpajat voivat luoda innostavan, sparraavan ja kannustavan

ilmapiirin (Kurttila & Aalto 2021, 174). Työpaja otti lähtötiedot Yhdessä tekemisen ympäristön tuotoksista. Yhdessä tekemisen ympäristö aktivoi etänä toimivia yrittäjämyyjiä ottamaan osaa kehittämään yhteistä prosessia ja jakamaan omaa tietotaitoa muiden hyödyksi. Työpaja tähtäsi tuottamaan yrittäjämyyjille yhteistä ymmärrystä asiakaslähtöisyyteen. Työpaja osallisti etätyöntekijöitä yhteiseen kehittämiseen ja yhtenäiseen toimintaan. Työpajan tavoitteena oli tuoda etätyöntekijät yhteisen toiminnan ja kehittämisen ympärille, jotta jokainen yrittäjämyyjä pääsisi osallistumaan, kehittämään ja kehittymään yhteisesti. Kantojärvi (2012, 80) ohjeistaa työpajan tarkoituksena olevan synnyttää uusia ja erilaisia näkökulmia, ideoita ja kehitysehdotuksia. Monipuolisia tuotoksia ei ole tarkoitus arvioida, koska kaikenlainen arviointi voisi vähentää innokkuutta ideointiin ja innovointiin.

Työpaja toteutettiin käyttämällä Learning cafe-menetelmää. Työpaja startattiin aktivoivalla ja mukaansa ottavalla tavalla. Alkuun teroitettiin työpajan tavoite ja tämän jälkeen aktivoitiin jokainen ottamaan pieni puheenvuoro omista fiiliksistä ja odotuksista. (Liite 3.) Learning cafe menetelmänä on työpaja, jossa ihmiset jaetaan pieniin ryhmiin. Näissä ryhmissä keskustellaan eri teemojen ja asioiden ympärillä. Menetelmänä Learning cafe tähtää yhtenäiseen mielipiteeseen käsiteltävän asian ympärille. (Innokylä 2022.) Työpajatoiminnassa tehdään töitä yhteisen, kehitettävän asian ympärillä. Toiminta tavoittelee jonkin lopputavoitteen suunnitelmaa tai ratkaisuehdotusta työn arkeen. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 151.) Learning cafe tähtää yhteisten ratkaisujen tekemiseen ja osallistaa ryhmän jäsenet osallistumaan yhteisen asian keskusteluun (Innokylä 2022).

Työpajassa ryhmät jaettiin kahteen pienryhmään, joissa kummassakin oli kolme yrittäjämyyjää. Myyntivalmentaja, joka fasilitoi työpajan, jakoi tiimit etukäteen valittuihin ryhmiin ja määrittäi ryhmille omat päävastuulliset. Päävastuullisten rooli oli varmistaa tehtävänannon mukainen toiminta ja tuotos. Ryhmien tehtävänannot olivat selkeät ja pyrkivät aktivoimaan koko ryhmän ottamaan osaa alku minuutista lähtien. Työpajailun tarkoitus oli myös katsoa ja havainnoida, miten yrittäjäryhmät muodostivat yhteisen toiminnan sävelen tiukan aikataulun puitteissa.

Ensimmäinen työpaja sisälsi tehtävän valita paras ohje tai vinkki, joka oli tuotettu Yhteisen tekemisen ympäristössä. Tähän työpajailuun oli aikaa käytettävissä noin 10 minuuttia ja molemmat ryhmät suorittivat tehtävän. Ensimmäinen ryhmä sai tehtäväkseen valita parhaan neuvon tai vinkin Yhdessä tekemisen ympäristön prosessin alkupäästä ja jälkimmäinen ryhmä prosessin loppupäästä. Jokainen ryhmäläinen oli valinnut omasta mielestään parhaan valinnan etukäteistehtävän mukaisesti ennen työpajaa. Jokaisen tuli esitellä oma valintansa ja ryhmän tuli tämän jälkeen yhteisesti päättää näistä valinnoista ryhmän

yhteinen valinta. Aikamääreen jälkeen ryhmäläiset palautuivat tilapäishuoneistaan takaisin koko ryhmän keskuuteen.

Toisen työpajan kesto oli noin 12 minuuttia ja sisälsi tehtävän tavoitella asiakaslähtöisyyttä Työpajailu 1 valintaan. Tarkemmin sanottuna ryhmän tehtävänä oli pohtia ja keskustella siitä, miten asiakas saataisiin kyseisessä neuvossa tai vinkissä enemmän keskiöön. Ryhmät siirrettiin jälleen omiin pienryhmiinsä erillisiin huoneisiin. Fasilitaattori teki tähän työpajaan pienen yllätysmuokkauksen ja ryhmien tuotokset vaihdettiin päittäin. Tämä siis tarkoitti sitä, että ensimmäinen ryhmä, joka oli ensimmäisessä työpajassa käsitellyt Yhdessä tekemisen ympäristön prosessin alkupäätä, saikin tehtäväkseen pohtia jälkimmäisen ryhmän vinkkiä, eli prosessin loppupään vinkkiä. Jälkimmäinen ryhmä sai taas tehtäväkseen siis pohtia ensimmäisen ryhmän vinkkiä, joka sijoittui prosessin alkupäähän. Tämän käänneksen tarkoitus oli havainnoida, miten ryhmät muodostaisivat toiminnan yllättävässä käännteessä ja miten organisoidusti he pystyisivät aloittamaan tuotteliaan toiminnan. Tämän käänneen tarkoitus oli myös osallistaa kaikkia ryhmän jäseniä osallistumaan ja kehittämään toimintaa yllättävässä tilanteessa ja aikapaineen edessä. Molemmat ryhmät suorittivat tehtävän. Kahden työpajailun jälkeen, ryhmät kokoontuivat yhteiseen Teamsiin ja edessä oli työpajan viimeinen osuus, eli Ryhmäkeskustelu.

Ryhmäkeskustelu

Työpajan ja ryhmäkeskustelun tavoite oli syventää yhteistä tekemistä ja luoda proaktiivisesti syvempää yhteistä toimintaa ja kehittämistä kuin Yhdessä tekemisen ympäristössä. Samalla työpaja ja ryhmäkeskustelu pyrki luomaan yhteistä kulttuuria ja toiminnan kehittämistä. Ryhmäkeskustelu järjestettiin työpajassa kahden työpajailun päätteeksi. Ryhmäkeskustelulle oli varattu aikaa noin 15 minuuttia. Ryhmäkeskustelu tähtäsi jatkamaan molempien työpajojen tuotoksia yksilöiden, eli yrittäjämyyjien itsensä johtamiseen liittyen asiakaslähtöisyyteen. Tavoitteena oli siis ryhmässä keskustella parhaita keinoja, joilla yrittäjämyyjät voivat johtaa itseään tavoittelemaan suurempaa asiakaslähtöisyyttä ja ymmärrystä. (Liite 3.) Itsensä johtaminen on oman ajattelun johtamista (Kurttila & Aalto 2021, 36). Ryhmäkeskustelussa ryhmä osallistuu keskustelemaan yhdessä yhteisen aiheen ympärillä. Fasilitaattori pyrkii aktivoimaan ja osallistamaan ryhmän yhteiseen vuorovaikutukseen erilaisin vuorovaikutuksen hallintatekniikoiden avulla. Fasilitaattorin päävastuu ryhmäkeskustelussa on edistää ryhmän yhteistä keskustelua ja vuorovaikutusta. Ryhmäkeskustelu soveltuu käytettäväksi erilaisiin toimintoihin ja sen voi yhdistää hyvin myös muihin metodeihin. Ryhmäkeskustelu antaa ryhmälle oman äänen ja ajatuksen. Ryhmäkeskustelussa on mahdollista luoda uusia luovia ja asiakaslähtöisiä ideoita ja toimintoja. (Puusa & Juuti 2020, 118, 130.) Ryhmäkeskustelu pyrki lisäämään yrittäjämyyjien asiakaslähtöisyyttä ja ryhmäkeskustelun

tavoite oli parantaa yrittäjämyyjiä ottamaan asiakas enemmän keskiöön. Soback (2021, 30) jatkaa, että johtaminen muuttaa muotoaan ympäristössä, jossa keskiössä on asiakas. Tällöin johtaja pyrkii auttamaan johdettavia toimimaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja onnistuneesti asiakkaiden kanssa. Johtaja auttaa ja valmentaa johdettaviaan palvelemaan asiakkaita.

Havainnointi

Havainnointia suoritettiin kehittämishankkeessa coaching keskusteluissa, teemahaastattelussa, työpajoissa ja ryhmäkeskustelun aikana. Havainnointi tuki muita tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Havainnointi auttoi vahvistamaan yrittäjämyyjien kehittymisen polkuja ja mahdollisti nopean puuttumisen tarvittaessa, mikäli toiminnassa poikettiin pois yksilön kehityspolulta. Tutkija eli myyntivalmentaja havainnoi yrittäjämyyjien toimintaa ja tekemistä keräten aineistoa erillisiin myyjää koskeviin kehitysaineistoihin. Myyntivalmentaja purki näitä tietoja yksilökohtaisesti läpi one to one coaching keskusteluissa. Myyntivalmentaja avasi omia havainnointejaan yrittäjämyyjän kanssa verraten toimintaa sovittuihin kehityskeliin. Tämä vahvisti jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen toimintaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 81) kirjoittavat havainnoinnin tuovan hyvän lopputuloksen, kun se yhdistetään johonkin toiseen aineistonkeruuseen, esimerkiksi haastatteluun. Havainnointi on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Paalumäki ja Vähämäki (2020, 131–132) lisäävät havainnoinnin mahdollistavan tietojen saamisen vuorovaikutuksen alaisena. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 81) jatkavat vielä, että havainnointia voidaan suorittaa piilohavainnointina, havainnointina ilman osallistumista ja osallistuen. Toikko ja Rantanen (2009, 143) kertovat osallistavan havainnoinnin olevan havainnointia, jossa tutkija osallistuu toimintaan koko kehittämisprosessin ajan vuorovaikutteisesti tutkittavien kanssa.

Loppukysely

Loppukyselyt kehittämishankkeen läpiviennistä tehtiin lokakuun alussa (Liite 4). Loppukysely tehtiin jokaiselle kehittämishankkeessa alusta asti mukana olleelle yrittäjämyyjälle. Niitä tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Loppukyselyt lähetettiin vastaajille sähköisesti sähköpostin välityksellä. Muutama yrittäjämyyjä halusi vielä kertoa oman mielipiteensä suullisesti sähköpostin lisäksi. Loppukyselyt koskivat kehittämishankkeen aikana tehtyjä coaching tapamisia, Yhdessä tekemisen ympäristöä (Liite 1.), sekä Työpajaa ja Ryhmäkeskustelua (Liite 3.).

6 Tulokset ja pohdinta

6.1 Coaching-keskustelut

Coachingilla kehitetään yksilöä tavoitteisiin ja aikaan pohjautuvilla tavoitteilla. Coaching laajentaa yksilön omaa aktiivisuuttaan kehittymiseen ja motivaatioon. Coaching lisää myös suopeutta muutoksen ymmärtämiseen. Valmentaja rohkaisee yksilöä löytämään itse oikeat menetelmät oman toimintansa kehittämiseen. (Määttänen 2015, 29–30.) Valmentavalla johtamisella autetaan johdettavaa saavuttamaan omat tavoitteensa (Kurttila & Aalto, 2021, 15). Coaching auttaa yksilöä kehittymään, parantamaan toimintaansa, oppimaan, hyödyntämään koko potentiaalia ja lopulta saavuttamaan tavoitteitansa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22).

Keskustelujen tavoite onnistui oikein hyvin ja selkeästi tälle oli tarvetta. Haluan nostaa esiin valmentajan poikkeuksellisen rauhallisen ja kuuntelevan sekä oivalluttavan tavan opettaa asioita. Joka kerta meillä loppui aika kesken ja päästiin kyllä niin hyvään flow tilaan, että mielenkiintoista keskustelua olisi voinut jatkaa vaikka kuinka pitkään. Mikä parasta tästä sai oppeja, jotka on auttanut tekemään parempaa tulosta. (Nainen +50v.)

Coaching keskustelujen tarkoitus oli tuoda yrittäjämyyjälle hetkiä, jolloin voi pohtia omaa tekemistään. Pohtia onnistumisia ja mahdollisia uusia kehittymisen paikkoja. Keskusteluissa oli myös tärkeää, että yrittäjämyyjä saa keskustella mistä tahansa yhteisen agendan ohessa ja kokea itsensä kuulluksi, ymmärretyksi, kohdatuksi ja arvostetuksi. Coaching keskustelut keräsivät suurta kiitosta ja ne arvostettiin kehittäviksi ja tärkeiksi. Sydänmaanlakka (2015, 157) mainitsee valmentavan johtamisen olevan johdettavan kehittämistä kysymysten ja innostamisen avulla.

Keskustelut oli todella hyviä, jossa avattiin tiettyjä nyansseja eri caseista ja sain oivalluksia omaan toimintaan. Ja tärkeää että keskustelut rajoittui todellisiin asioihin mitkä minun kohdalla huomion arvoisia. (Nainen +55v.)

Coaching hyödyntää erilaisia liike-elämän konsultoinnissa ja valmennuksissa käytettyjä tekniikoita ja menetelmiä. Coaching huomioi yksilöllisesti valmennettavan tarpeet. (Carlsson &

Forssell 2017, 95–97.) Coaching toimii suorituksen tehostamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valmentava esihenkilö haastaa, oivalluttaa, innostaa ja rohkaisee valmennettavaa kehittämään toimintaansa. (Määttänen 2015, 32, 34–35, 41.) Transformationaalinen johtaja tavoittelee johdettavien inspiraation ja motivaation nostoa henkisen stimulaation avulla ja rohkaisee johdettaviaan uuden kokeilemiseen, muutokseen ja luovuuteen. Transformationaalinen johtaja suosii kulttuuria, joka on joustava, mukautuva ja avoin. (Baskarada ym. (2017, 506–507.)

Ylipäättään se että koin saavani hyötyä jokaisesta aiheesta on minusta tärkeää. Jokapäiväiseen työhön jäänyt parannus muutoksia. (Mies +40v.)

Onnistunut vuorovaikutus ja aktiivinen kuuntelu ovat isossa roolissa etätöiden onnistumisen kannalta. Ihminen haluaa tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. (Haapakoski ym. 2020, 92.) Johtajan on hyvä arvostaa ihmisiä, kannustaa ja tsemjata sekä luoda positiivisuutta ympärilleen (Korhonen & Bergman 2019, 96). Etätöntekijöiden luova ajattelukyky vahvistuu ja tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja vapaammaksi, kun havaitsevat johtajan ymmärtävän heitä (Fan ym. 2014, 432–433). Valmentaja tarvitsee empaattisuutta ja kuuntelemisen taitoa. Coachingissa on tärkeä ymmärtää toisen tilannetta, ajatuksia ja kokemuksia (Määttänen 2015, 78). Coaching keskustelut olivat tärkeässä roolissa luottamuksellisen ja kehittymiseen pyrkivän kulttuurin rakentamisessa etänä toimivien yrittäjämyyjien keskuudessa.

Tykkäsin 1-2-1 keskusteluista enemmän kuin ryhmäkeskusteluista. 1-2-1 keskustelut ovat auttaneet minua pysymään keskittyneenä töihin joka on tietenkin yrittäjänä tärkeää. Etänä työskennellessä olen huomannut että on erityisen tärkeää sparrailla, koska muuten haurauttaa. Ollut nättiä jutella ja olen saanut näistä hyviä pointteja ja etenkin fiilis/kärsivällisyys on parantunut aina näiden jälkeen. (Mies +25v.)

Coaching keskustelut nousivat esille monessa otteessa kehittämishankkeen yhteydessä ja keräsivät paljon kiitosta. Coaching keskustelut olivat selkeä runko ja raami koko etätöiden mallin pohjalla. Viikoittainen one to one lisäsi luottamusta kohisten. Tämä toimintamalli pohjusti valtavasti jatkuvan kehittymisen mentaliteettia ihmisiin ja lisäsi monien motivaatiota ja kehittymishalukkuutta. Eikenberry ja Turmel (2018, 44–54) huomauttavat jatkuvan

yhteydenpidon etätyöntekijän ja johtajan välillä olevan tärkeää varmistaakseen oikeanlainen tekeminen. Jatkuvan yhteyden avulla keskitytään johdettavaan ja hänen tarpeisiinsa. Johdettavaa voidaan auttaa ja tukea, neuvoa ja ohjata, sekä asettaa uusia tavoitteita ja valmentaa.

Onnistumisia. Niissä asioissa joita oon pyrkinyt kehittämään. Elikä elikä. Jos mä oon niinku pyrkinyt nyt sun kanssa kehittämään sitä väriprofiilin tunnistamista. Ja jos mä koen että mä nyt onnistuin siinä asiassa niin kylhän se nyt jumankauta motivoi aika paljon. Et siitä mä saan semmosen buustin. Elikkä onnistumiset niissä asioissa mitä oon uutena ottanu omaan työhön. (Mies +40v.)

Valmentava johtaja kohtaa jokaisen inhimillisesti (Soback 2021, 60). Valmentavassa johtamisessa korostuu vuorovaikutus, luottamus ja valmennettavan oma halu ottaa vastuuta ja kehittyä. Valmentavan johtamisen tavoitteena on antaa johdettavalle työkaluja kehittyä. Valmentava johtaminen tähtää itseohjautuvuuteen, jolloin johtajalle jää vastuuksi suunnan näyttäminen, motivointi ja innostaminen. (Pasanen 2021, 22, 30.) Valmentava johtaminen tähtää johdettavan valtuuttamiseen, vapauden antamiseen johtaa omaa työtään, johdettavan potentiaalin kasvuun ja johtajuuden nostamiseen koko työyhteisössä. (Soback 2021, 60). Alun viikoittainen one to one pohjusti nopeasti luottamusta, ja kehittymishalukkuuteen tai motivaatioon ei ollut vaikutusta siinä, mikäli one to one muuttui viikkovälistä joka toinen viikko tai joka kolmas viikko toteutuvaksi. Kriittistä tässä oli alun nopea tapaamistahti, jota pystyi sitten muokkaamaan yhteyden ja luottamuksen syventyessä ja coachattavan toiveiden mukaisesti. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 266–269, 271) kirjoittavat, että valmentava johtajuus mahdollistaa yksilöä löytämään omat innostuksen ja merkityksen lähteensä. Valmentavassa kulttuurissa johto mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen asiantuntijuuden toiminnan kehittämisen.

Keskustelut olivat koko ajan hyvin vuorovaikutteisia ja rakentavia (Mies +40v).

6.2 Yhdessä tekemisen ympäristö

Yhdessä tekemisen ympäristön tavoite oli tuoda etäilevät yrittäjämyyjät yhteen paikkaan, jossa jaetaan vinkkejä ja neuvoja, sekä kehitetään myynnin mallia ja osia yhteisesti omilla

tahoillaan. Samalla ympäristön tarkoitus oli luoda kiintopiste, jossa on yhteinen kehitystehävä (myynnin prosessin kehittäminen ja myynnin palastamisen malli) ilman erityistä aikataulua, vaan jossa voi toimia itsenäisesti oman aikataulun mukaisesti.

Tästä oli monia konkreettisia hyötyjä mm. myyjien omien kokemusten jakaminen. Ympäristössä on kirjattu ylös selkeästi vinkkejä ja asioita, joita voi käydä kertaamassa ja tarkistamassa. (Mies +40v.)

Valmentava johtaminen pyrkii luomaan keskustelevaa ja sparraavaa työyhteisöä. Tämä onnistuu, kun ympäristö on avoin ja osallistava. Tällöin ihmiset keskustelvat keskenään, joka luo yhteyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Soback 2021, 197–198.) Valmentava johtaja kannustaa oppimaan toisilta ja pyrkii lisäämään yhteistä aikaa tiedon ja osaamisen jakamiselle. Tämä mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden esiintymisen sekä uudenlaista luovuutta ja innovaatioita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 201.) Transformationaalinen johtajuus liitetään usein uusien innovaatioiden syntyyn. Transformationaalinen johtaja vaalii avointa kulttuuria, joustavia prosesseja ja mukautuvia systeemejä. Johtaja rohkaisee johdettaviaan kokeilemaan uusia toimintoja, muutokseen ja luovuuteen. Transformationaalinen johtaminen pyrkii nostamaan johdettavien inspiraatiota, henkistä stimulaatiota ja motivaatiota. (Baskarada ym. 2017, 506–507.) Tuloksen muodossa Yhdessä tekemisen ympäristö sai hieman väljät tulokset. Myyntiorganisaatiossa arvostettiin yhteistä toimintaa ja ihmisten yhteen tuomista, tosin tämä formaatti ei ihan mennyt nappiin.

Hyvät aihealueet. Ehdottomasti olisi pitänyt olla esimerkiksi ryhmä chattia ja siihen aktiivista osallistumista kaikilta. Viikkotehtäviä tms. ja vaadittu kaikilta sitoutuvaa osallistumista. Paljon enemmän kommunikaatiota etäilijöiden kesken olisi ollut suotavaa luoda. (Nainen +50v.)

Etäjohtajan tulee osallistaa tiimi yhteen ja luoda yhteisöllisyyttä ja elävyyttä tiimiin. Toiminnan tarkoituksena on saada ihmisiä jakamaan ideoita ja vinkkejä. Etäjohtajan tulee osata viestiä tehokkaasti ja virtuaalinen valmentaminen. (Kerfoot 2010, 114.) Cortellazo ym. (2019, 17) lisäävät, että johtajan tulee kehittää inhimillisiä keinoja. Johtajan pitää viestiä tehokkaasti digitalisoidussa kontekstissa, luoda ryhmään sitouttavaa ja yhdistävää toimintaa, sekä edistää tiimin aloitteellisuutta. Silvennoinen (2016, 60) kertoo sitoutuneen

työntekijän kehittävän osaamistaan oma-aloitteisesti. Hän ymmärtää työnsä ja yhteisön yhteiset tavoitteet ja työnsä merkityksen. Työnantaja lisää ihmisten sitoutumista luomalla avoimen ilmapiirin ja osallistamalla työntekijöitä laajasti toimintaan.

6.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun teemoja oli kolme ja nämä olivat johtamisen piirteet, yhteinen kulttuuri ja tekemisen ja kehittämisen mahdollistaminen. Teemahaastatteluiden tarkoitus ja tavoite oli selvittää yrittäjämyyjien asenteita liittyen etäjohtamiseen, etäjohtajaan ja toiminnan mahdollistamiseen.

Johtamisen piirteet

Johtamisen piirteet olivat ensimmäinen teema teemahaastattelussa. Tämä osa teemahaastattelua pyrki avaamaan ajatuksia ja kokemuksia hyvästä etäjohtajasta ja hänen toivottavista piirteistään ja toivottavista toiminnoistaan. Avustavat kysymykset itsellä oli teemahaastatteluja varten seuraavat:

- Minkälainen on mielestäsi hyvä etäjohtaja (luonteenpiirteet)?
- Mikä tekee ihmisestä hyvän etäjohtajan (osaaminen, tietotaito)?
- Mitä tarvitset johtajalta työskennellessäsi etänä (toiminta, tuki, tavoite, jne...)?

Teemahaastattelussa ensimmäinen teema, eli johtamisen piirteet, kuvaili haastateltavan näkemyksiä, kokemuksia ja toiveita etäjohtajasta ja hänen toiminnastaan etätoiminnan johtajana. Teemahaastattelun tulokset osoittivat hyvän etäjohtajan olevan helposti lähestyttävä aito oma itsensä. (kuvio 20.)

No itse asiassa mä niinku pidän tärkeänä, että pystyy ihmisen kanssa helposti olla. Pystyy lähestymään ja pystyy keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Sosiaalisuus on mun mielestä yksi tekijä, mutta me ihmiset ollaan niin yksilöllisiä, että ottaa sit huomioon. että esimies osaa ottaa huomioon myös sen minkälainen ihmisen itsessään on. Osaa niinku tavallaan asiakkaat on erilaisia. Osaa siis mennä ihmiseen kiinni kanssa helposti. Aukee tavallaan se keskustelu mistä asioista tahansa. Sitten myös sen oma persoona ja persoonallisen tavan toteuttaa asioita. Antaa myös tilaa. Ei muuteta ihmistä. Olen itse käynyt kursseja ja siellä yritetään muuttaa sua. Annetaan oma persoona näkyä ja kuullaan etäilijää. (Nainen +55v.)

Tärkeitä ominaisuuksia olivat hyvä kuuntelemisen kyky ja toimeentulokyky erilaisten ihmisten kanssa ja mukautumiskyky eri tilanteisiin (kuvio 20). Eikenberry ja Turmel (2018, 28–30) ohjeistavatkin etäjohtajaa olemaan helposti lähestyttävä ja vaalimaan yhteistyötä tiiminsä ja johdettaviensa keskuudessa. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 104–105) jakavatkin Eikenberryn ja Turmelin näkemyksen. Kuuntelijan kuulluksi tuleminen ja huomioonottaminen rakentaa johtajan ja alaisen yhteistyösuhdetta, silloin kun kuuntelu on arvostavaa, toiseen keskittyvää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä. Valmentava johtaja antaa johdettavalle aidon kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta (Soback 2021, 76). Ristikangas ja Ristikangas (2017, 104–105) jatkavat valmentavan johtamisen olevan aktiivista kuuntelemista, toisen asemaan asettumista ja puheen hyväksymistä ja ymmärtämistä. Eklund ym. (2021, 60) lisäävät, että etäjohtajalta vaaditaan ymmärrystä tulkita pieniäkin signaaleja ja vivahteita tiimin keskuudessa.

Johtajapiirteitä, ne nyt on kaikissa tilanteissa tärkeitä. Nyt puhutaan spesifisti etäjohtamisesta. Toi oli niinku semmoinen joka ainakin mua sun kanssa työskentelyssä on auttanut tosi paljon. Mulla on ollut heti semmoinen fiilis että mä voin olla täysin omaitteni tietsä. Just silleen et asiat hoidetaan niinku silleen niinku että tavallaan et mä huomaan et sä haet sitä et mä ite oivallan. Ja mä itse tavallaan löydän ne ratkaisut. Eikä niin että joku herjaa mulle et tää homma meni nyt vihkoon. Tee asia toisin jatkossa. Oikeesti niinku. Mul on ollut tässä suunnaton apu. Ja mitä mä oon huomannu, niin sä oot aika hyvin saanut mut ite tavallaan oivalluttaa asioita. (Mies +25v.)

Tuloksissa huokui myös kiinnostus ihmisistä ja ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja huomioiminen koettiin merkityksellisenä. Ihmisten asemaan hyppääminen ja toisen toiminnan kunnioittaminen olivat vahvoja toiveita hyvälle etäjohtajalle. (kuvio 20.) Ristikangas ja Ristikangas (2017, 104–105) ja Määttänen (2015, 78) nostavatkin valmentavan johtamisen ja coachingin vaativan kuuntelun taitoa ja toisen tilanteen ymmärtämistä, sekä siihen asettumista ja tilanteen kunnioittamista. Soback (2021, 11) lisää valmentavan johtamisen lisäävän arvostamisen tunnetta, joka huokuu johtajan aidosta kiinnostuksesta ihmisiä kohtaan. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 103–104) jatkavat, että valmentavaa johtamista käyttävä johtaja aidosti kiinnostunut johdettavistaan, heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään. Valmentavan johtajan tavoite on auttaa muut onnistumaan ja näkee muiden potentiaalin. Valmentava johtaja innostaa, kannustaa ja motivoi. Valmentava johtajuus luo vapautta. Vapaus toteuttaa itseään, palaute ja huomiointi lisäävät positiivista itsensä kehittämisen mentaliteettia. Johtaja innostaa, aktivoi ja osallistaa yksilöitä ja ryhmää.

Voin tähän sitten niinku ihmiset on kaikki erilaisia yksilöitä niin. Niin ottaa toiset huomioon ja sitten tota. Kyllähän se semmoinen niinku emmä tiedä se luonteenpiirteet että voisko sanoa et on ihmisläheinen luonne joka on on niinku tavallaan etäjohtamisessa vaaditaan sitä että. Ehkei niinkään niinku niinku tavallaan semmosii että on ihmisistä kiinnostunut toisista ihmisistä. Se tavallaan näkyy siinä toiminnassa. Että olis hyvä etäjohtaja. (Mies +40v.)

Valmentava johtaminen on kykyä kehittää alaisia kysymysten ja innostamisen avulla (Sydänmaanlakka 2015, 157). Valmentava johtaja rohkaisee uuden oppimiseen. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa johdettavaa itse etsimään oikean vastauksen. Valmentava johtaminen on valtuuttamista. (Pasanen 2021, 21–22.) Johtajan on hyvä arvostaa ihmisiä, kannustaa ja tsemrata sekä luoda positiivisuutta ympärilleen (Korhonen & Bergman 2019, 96). Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat inspiroiva ja motivoiva tyyli johtaa alaisiaan (Cortellazo ym. 2019, 11–12). Tämä näkyi myös tuloksissa. Etäjohtajan hyväksi luonteenpiirteiksi koettiin empaattisuus ja luottamuksellisuus. Ihmiset toivoivat myös etäjohtajan olevan kannustava, innostava ja rehellinen. Samalla myös taitoja ison kuvan ymmärtämisestä ja tilannetajusta arvostettiin suuresti. (kuvio 20.) Korhonen ja Bergman (2019, 96) jatkavatkin, että johtajan on tärkeä jatkuvasti oppia uutta ja nähdä hyvää ympäristöstään. Määttänen (2015, 78) lisää, että valmentavan johtamisen ja coachingin käytössä on tärkeä omata empatian kykyä ja kuuntelun taitoa. Empatia tarkoittaa toisen tilanteen ymmärtämistä, toisen ajatusten ja kokemusten kunnioittamista ilman arvostelua.

Tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Sen mä nyt laitoin tohon ensimmäiseks, niin tää nyt on. Joo nousi minulla ykköseksi. Sosiaalinen, empaattinen niin kyky olla. Kyky olla empaattinen. Et sitä piirrettä tarvitaan. Ja sitten hyvä tilannetaju. (Mies +40v.)

Teemahaastattelun tuloksissa ei kuitenkaan näkynyt tietoperustasta sitä, että etäjohtajan olisi toivottu olevan hyvä digitaalisissa toiminnoissa tai niiden kehittämisessä (kuvio 20). Cortellazo ym. (2019, 17) nostivat tämän näkökannan esiin määrittäessään etäjohtajan piirteitä.

No No.. Mä en tiedä onko tää niinku suoraan luonteenpiirteitä. Ehdottomasti siis ihmisten ymmärtäminen on tärkeätä, kun etänä. Mun mielest korostuu enemmän se ku toimistolla. Et ihmisiä on erilaisia ja ehkä etänä voi olla enemmän jopa introvertejä jotka haluus olla etänä ja tavallaan erilaisten ihmisten ymmärtäminen. Tavallaan se et sä pystyt mukautuu. Eli kun ollaan vaikka myyntityössä niin yksittäisen myyjän fiilikseen ja tos kaikist ihmisist mä koen kuitenkin omasta kokemuksesta voi saada aika paljon enemmän irti jos haluaa. Jos hän saa vaan tarvitsemansa avun. Ja se voi olla kuitenkin vähän erilaista mitä niinku yksittäiset ihmiset tarvii. Mä koen sen et se tulee ekana mieleen ja. Öö No joo Toi on itseasiassa mikä tulee päällimmäisenä. (Mies +25v.)

Hyvä etäjohtaja



Kuvio 20. Teemahaastatteluiden analysointikuva hyvästä etäjohtajasta

Hyvän etäjohtajan osaamisesta ja tietotaidosta selkeästi eniten arvostettiin substanssiosaamista, eli osaamista johdettavasta. Tätä arvostettiin siksi, että johtaja ymmärtää myös isomman kuvan kuin työprosessin ja pystyy neuvomaan ja auttamaan monipuolisesti. (Kuvio 21.). Johtajan on tärkeä jatkuvasti oppia uutta ja kehittää itseään (Korhonen & Bergman 2019, 96). Johtaminen käsittää henkilöstön johtamisen sekä valmentamisen. Hyvälle johtajalle on ominaista olla arastelematon, sopeutuva ja vankka. Hyvä johtaja osaa laajan substanssiosaamisen johtamaltaan alalta. (Salminen 2017, 43–45.). Kurttila ja Aalto (2021, 21) mainitsevatkin valmentavan johtajan näyttävän suuntaa toiminnalle.

Joo joo se että sä olet itse myynyt niinku myynyt tässä meidän bisneksessä. Ja myyt edelleen. Niin se se on tärk, erittäin tärkeätä. Se on siis tosi tärkeä ominaisuus tässä. Mutta mun mielestä täs meidän hommassa se että itse tiedät mistä puhutaan, niin on tärkeä ominaisuus. Ja ja sä tiedät öö mitkä on niinku realistiset tavoitteet. Ja miten niihin päästään. Tai tai mitä mitä pitää tehdä ajankäytöllisesti ja niinku määrällisesti. Että niihin tavoitteisiin päästäis. Se on niinku tär tärkeätä. Ja se se pitää se pitää niinku sinun ymmärtää. Ja Ja sitten tietenkin se että itselläkin on näyttöä siitä että näin on itsekin voinut toimia. (Mies +40v.)

Valmentava johtajuus pyrkii valtuuttamaan ja tukemaan työntekijöitä päätöksenteossa, ajattelussa ja jatkuvassa kasvussa. Valmentava johtaja kohtaa jokaisen inhimillisesti ja kasvat-
taa jokaisen työntekijän omaa potentiaaliaan ja nostaa johtajuutta kaikissa ihmisissä työyhteisössä. (Soback 2021, 60.) Teemahaastattelun tuloksissa hyvän etäjohtajan taidoista arvostettiin avuliaisuutta ja myös johtajan omaa kehittymisen pyrkimystään. Osaamista myös johtamiseen ja valmentamiseen arvostettiin, jotta johtaja osaa antaa yksilön toimia omalla tavallaan yhteisien tavoitteiden eteen, eikä yksilöä pyritä muokkaamaan pois hänen omasta tavastaan. (Kuvio 21.) Valmentava johtaja antaa tilaa ja on aina valmis auttamaan, tukemaan ja sparraamaan tarvittaessa (Soback 2021, 110–111). Carlsson ja Forssell (2017, 95–97) jatkavat valmentavan johtajan huomioivan coachattavan tarpeet ja pyrkivän hyödyntämään liike-elämän konsultoinnissa ja valmennuksessa käytettyjä tekniikoita ja menetelmiä, sekä oivalluttavia ja voimallisia kysymyksiä, jotka pakottavat johdettavan pohtimaan kysymyksiä laajemmin. Määttänen (2015, 78) jatkaa coachingissa olevan tärkeää omata empatian kykyä ja kuuntelun taitoa. Empatia tarkoittaa toisen tilanteen ymmärtämistä, toisen ajatusten ja kokemusten kunnioittamista ilman arvostelua.

Valmentava johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, luottamukseen ja valmennettavan haluun ottaa vastuuta ja kehittyä. Valmentavan johtamisen tavoitteena on antaa johdettavalle työkaluja kehittyä. (Pasanen 2021, 22, 30.) Teemahaastattelu tuloksissa näkyi arvostus johtajan vuorovaikutustaitoihin ja -osaamiseen (Kuvio 21). Soback (2021, 110–111) kertoo valmentavan johtajuuden luovan turvallista, arvostavaa ja kuuntelevaa vuorovaikutusta. Valmentavassa johtajuudessa ohjataan suuntia ja valintoja kysymyksillä sekä oivalluttamisen avulla. Tämä vastuuttaa ja samanaikaisesti valtuuttaa yksilön itse etsimään keinoja edetä ja kehittyä sekä kehittää. Tällainen edistää yksilön omaa ongelmanratkaisukykyä ja jatkuvaa kehittymistä. Ristolainen ym. (2020, 180) jatkavat, että etäjohtajalta vaaditaan hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Etäjohtajan tulee osata viestiä ymmärrettävästi ja

mielenkiintoisesti. Johtajan on hyvä olla läsnä myös etänä ja viestiä säännönmukaisesti ja säännöllisesti.

Coaching on oivalluttava prosessi, herättävine kysymyksineen, reflektiopeilinä toimimisena ja eteenpäin oivalluttamisena tilanteissa, joissa ollaan jumissa oman ajattelun kanssa. Coaching on valmennettavan haastamista ja näkökulmien sekä ratkaisujen pohtimista avoimien kysymysten avulla (Määttänen 2015, 56, 72, 78.) Valmentava johtaja auttaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään palautteen ja tavoitteiden asetannan kautta. Kyselemällä ja keskustelemalla johdettavan kanssa valmentava johtaja auttaa alaistaan löytämään itse vastaukset ja täten kehittämään itseään, motivaatiotaan ja itseluottamustaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23.) Tuloksissa etäjohtajan osaamisessa selkeästi isoimpana arvostuksena johtajana toimimisessa oli osallistaminen, rohkaiseminen ja oivalluttaminen yksilön itse löytämään kehittymisen askeleita ja ratkaisuja (Kuvio 21). Valmentava johtaminen on tekemistä, jossa valmennettavaa autetaan löytämään voimavarojaan käyttöönsä, jotta hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Kurttila & Aalto, 2021, 15). Valmentavassa vuorovaikutuksessa valmentaja kysyy ja kuuntelee ohjeistamisen sijaan, jolloin työntekijälle annetaan mahdollisuus oivaltaa ja löytää ratkaisut itse (Kurttila & Aalto 2021, 16). Valmentava johtaminen on rohkaisemista oppimaan uutta ja vastuunantamista. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa johdettavaa itse etsimään oikeat ratkaisut. (Pasanen 2021, 21–22.) Valmentava esihenkilö innostaa, haastaa ja oivalluttaa valmennettavan kehittymään ja oppimaan uusia toiminnan malleja (Määttänen 2015, 32, 34–35, 41). Coaching tähtää kehittymiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja potentiaalain hyödyntämiseen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22).

Hyvän etäjohtajan taidot



Kuvio 21. Teemahaastatteluiden analysointikuva hyvän etäjohtajan osaamisesta

Hyvä etäjohtaminen vaatii suunnan näyttämistä ja selkeyttämistä, osallistamista, valmentamista ja yhteistyön rakentamista (Kurttila & Aalto 2021, 209). Työn visiota ja merkitystä on toistettava usein ja tavoitteita tulee painottaa monesti. Ymmärtäessään vision ja tavoitteen, yksilö sitoutuu toimintaan. (Eklund ym. 2021, 72–73.) Nykyaikainen johtajuus ruokkii työntekijöitä menestymään ja osallistaa työntekijät päätöksen tekemiseen. Johtaja osoittaa suunnan toiminnalle ja valtuuttaa henkilöstön itseohjautuvuuteen. Tämä toiminta lisää oma-toimisuutta ja valtuuttaa päätöksentekoon. Johtaminen on muuttunut käskemisestä oivalluttamiseen ja kehittämiseen. Vapaus omaan työhön liittyviin valintoihin lisää innostusta ja vastuunottoa. (Soback 2021, 42–48, 52.) Kuvio 22 osoittaa tuloksia teemahaastattelusta liittyen mitä ihmiset tarvitsevat etäjohtajalta työskennellessään etänä. Etätyössä haastattelutavat yrittäjämyyjät tarvitsivat johtamiselta ohjausta toimintaan ja tekemiseen, jopa raamittamaan toimintaa. Valmentava johtaminen on rohkaisemista oppimaan uutta, vastuunantamista, valtuuttamista ja raamien asettamista (Pasanen 2021, 21–22).

Haastattelun perusteella, useampi toivoi johtajalta tulosten seuranta ja ohjausta tekemisen määreisiin ja tekemisen laatuun (Kuvio 22). Haapakoski ym. (2020, 118) jatkavat, että etätyön johtamisessa on tärkeää tavoitteiden selkeä asettaminen ja runsaan palautteen antaminen. Eklund ym. (2021, 74) lisäävät, että johtajan on tärkeää tuntea tiiminjäsenet, jotta voi paremmin ottaa huomioon yksilöiden motivaatiotekijät omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 124) lisäävät, että tavoitteita asetetaan toiminnan ohjaamista varten, sekä toiminnan ja yksilön kehittymistä varten. Tavoitteiden tulee olla mitattavia. Tuloksia tulkitessa voidaan keskustella onnistumisesta ja epäonnistumisesta ja täten ohjata kehitystoimenpiteitä. Soback (2021, 158–159) jatkaa, että valmentava johtaja etsii yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa suuntaa. Mitä pitää tehdä? Miksi se pitää tehdä? Miten se tehdään? Työtä ja sen edistymistä on järkevä mitata usein, jotta voidaan nähdä, minne ollaan menossa työn määreessä, laadussa ja tekemisessä (Eikenberry & Turmel 2018, 76). Jatkuva palaute ja kommunikointi tiimin jäsenten kanssa on havaittu olevan kriittistä virtuaalitiimin menestykselle (Fan ym. 2014, 433). Palaute on hyvä toiminnan ohjaamisen sekä arvostamisen osoittamisen tapa ja tarjoaa huomatuksi tulemisen tunnetta (Eklund ym. 2021, 68–69). Palautteenannon tavoite on auttaa ihmistä kehittymään. Palautteen tarkoitus on auttaa, oivalluttaa ja auttaa palautteensaajaa kehittymään. (Pasanen 2021, 167.) Palaute vaikuttaa monin tavoin suoritukseen sekä työmotivaatioon ja täten sillä on suuri vaikutus tulokseen (Silvennoinen 2016, 95).

Etäjohtajan toivottiin kouluttavan, erityisesti sparrauksia arvostettiin suuresti. Avunantoa ja arvostavaa käytöstä arvostettiin myös haastateltavien keskuudessa. Myös johtajan tavoitettavuus nousi isoksi vaatimukseksi. (Kuvio 22.) Etäjohtajan tulee osata viestiä tehokkaasti ja valmentaa virtuaalisesti (Kerfoot 2010, 114). Etäjohtamisen tietoperusta nosti esiin

digitaalisten keinojen kehittämisen Cortelazzo ym. (2019, 17) toimesta. Johtaminen tuo mukanaan vastuun itsestään sekä johdettavistaan. Johtaminen on valmentamista, ohjaamista, viestintää, mahdollisuuksien rakentamista, visioimista, tukemista, rohkaisua, tavoitteiden asetantaa ja ihmisiin keskittymistä. (Eikenberry & Turmel 2018, 2–3, 5.) Valmentaja sparraa ja oivalluttaa yksilöitä itse kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40). Johtaminen on viestintää ja ohjaamista. Kaikkien osapuolien organisaation sisällä tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Kehityskeskustelut ja koulutukset mahdollistavat osaavan, motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. (Sydänmaanlakka 2015, 160–161.) Tietoperustasta nousi esiin johtajan valmentaminen. Se oli kuitenkin vähemmän esillä siihen nähden, mitä teemahaastattelun tulokset osoittavat sen kaipuun olevan. Kohdeorganisaatio on asiantuntijamyynä tekevä organisaatio.

Minkälaista johtamista tarvitset työskennellessäsi etänä, niin. No nythän tähän nyt on ollut meillä näitä etäkoulutuksia, teematunteja. Öö, tulosten seuranta. Tää nyt tuli mun mielestä pariin kolmeenkin kertaa tää tää et mitä toiveita mulla on. Niin se että se että seurataan sitä tekemistä ja annetaan palautetta. Ei mulla tähän oo niinku nää on aika. Aika tota itsestään selvyiksiä tietenkkin. No ei nää kaikille oo itsestään selvyiksiä. Tietenkkin kun ei tässä ihan ensimmäistä vuotta tehdä. Niin nää on tietyllä on itsestään selvyiksiä. Ehkei niitä kaikkia itsestään selvyiksiä tähän hoksannut edes laittaa. Mut tää oli nyt mikä tuli mieleen. Eli se että järjestetään niitä yhteisiä asioita. Sitten no sit mul on tässä ne meidän kolmenkymmenen minuutin sparrailut. Eli se on se on niinku tosi tärkeä, että että niinku niinku että niitä pidetään. Ja se on niinku mahdollista järjestää niitä mutta sitten tässä tärkeä juttu. (Mies +40v.)

Normaaleja johtajan tapoja, eli palautteenantoa, kannustamista, rohkaisua ja inspiroivaa käytöstä pidettiin toivottavana johtajalta. Ihmisen yksilöllistä huomioimista, kunnioitusta toimintaan ja empaattista johtamista miellettiin myös tärkeäksi osaksi johtajan toimintaa yrittäjämyyjän ohjaamisessa etänä. (Kuvio 22.) Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan, heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään. Valmentava johtaja innostaa, kannustaa ja motivoi. Valmentavassa johtamisessa vapaus toteuttaa itseään, palaute ja huomiointi lisäävät positiivista itsensä kehittämisen mentaliteettia. Johtaja innostaa, aktivoi ja osallistaa yksilöitä ja ryhmää. Valmentava johtaja innostaa visioimaa, osallistaa sekä aktivoi yksilöt sparraamaan keskenään yhdessä tärkeistä asioista. Yhteiset keskustelut ja harjoittelut yhdistävät ja lisäävät työn merkitystä sekä motivaatiota. Yhdessä tehty reflektointi opettaa ja kehittää. Valmentava johtaja pyrkii aktiivisesti linkkaamaan yksilön tavoitteita, yrityksen

tavoitteita ja tiimin tavoitteita yhteen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89, 103–104, 232–235.) Valmentava johtaja on aina valmis auttamaan, tukemaan ja sparraamaan tarvittaessa. Valmentava johtaja rohkaisee ja kannustaa työntekijää reflektoimaan ja analysoimaan tekemistä ja toimintaa. Valmentava johtajuus tapahtuu arvostavassa ympäristössä, joka kannustaa ja kiittää. (Soback 2021, 110–111.) Coachingissa on tärkeä omata empatian kykyä ja kuuntelun taitoa. Empatia tarkoittaa toisen tilanteen ymmärtämistä, toisen ajatusten ja kokemusten kunnioittamista ilman arvostelua. (Määttänen 2015, 78.)

Mitä tarvitset etätyössäsi



Kuvio 22. Teemahaastatteluiden analysointikuva – Mitä tarvitset etäjohtajalta etätyössäsi

Tekemisen ja kehittämisen mahdollistaminen

Toinen teema teemahaastatteluissa oli tekemisen ja kehittämisen mahdollistaminen. Tämä osa teemahaastattelua pyrki kuvainnollistamaan yksilön omaa toimintaa etänä. Nimenomaan teemahaastattelu yritti syventyä yksilön toimintoihin etänä kehittymiseen ja motivaation ylläpitoon. Teemahaastattelun osio tarkasteli myös etätyöntekijän asennetta ja ajatusta etäjohtajan mahdollisuuksiin auttaa yksilöä kehittymään ja nostamaan motivaatitasoaan. (Kuvio 23.) Avustavat kysymykset teemahaastattelua varten olivat:

- Mitä vaaditaan, että voit työskennellä hyvin etänä?
- Mitä etäjohtaja voi tehdä, auttaakseen sinua kehittymään?
- Mitä itse voit tehdä kehittyäksesi etänä?
- Millä tavoin voit kehittää myyntiäsi etänä?
- Mitä sinä voit tehdä ylläpitääksesi sinun motivaatiosi tasoa?

- Mitä etäjohtaja voi tehdä ylläpitääkseen sinun motivaatiosi tasoa?

Kuvio 23 osoittaa yrittäjämyyjien ajatukset etäjohtajan mahdollisuuksiin auttamaan yksilöä kehittymään ja motivoitumaan. Monet näkivät järkevänä yhteisen tekemisen ja kehittymisen suunnitelman, sekä myös tavoitteiden ja tulosten läpikäynnin yksilön kanssa yhteisesti. Sydänmaanlakka (2015, 160–161) määrittelee johtamisen olevan viestintää ja ohjaamista. Kaikkien osapuolien organisaation sisällä tulee tietää mitä heiltä odotetaan, jotta jokaisella on mahdollisuus saavuttaa omat työtavoitteensa ja varmistua kehittämisestään. Haapakoski ym. (2020, 118) jatkavat, että etätyön johtamisessa on tärkeää tavoitteiden ja runsaan palautteen selkeä asettaminen, sekä vahvistettava yhteisön ja yksilön tunnelmia. Eklund ym. (2021, 74) lisäävät, että johtajan on tärkeää tuntea tiiminjäsenet. Tällöin johtaja voi ottaa paremmin huomioon yksilöiden motivaatiotekijät omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Eikenberry ja Turmel (2018, 44–54) mainitsevat jatkuvan yhteyden olevan kriittistä johtajan ja etätyöntekijän välillä varmistuakseen oikean suuntaisen tekemisen laadusta. Keskittyminen johdettaviin tarkoittaa avun antoa, tukemista, ohjaamista, neuvomista, valmentamista, tavoitteiden asetantaa ja toiseen ihmiseen keskittymistä.

No mun mielestä niinku. Etäjohtaja voi tuoda siihen myyjien työhön semmoisia vähän niinku erilaisia niinku näkökulmia. Ei välttämättä itse tulis ajattelleeksi siinä työssä. Toki on vähän sitä että mitä toki voi saada muiltakin myyjiltä. Mutta siis etäjohtajalla on tavallaan just että että varsinkin jos semmoista suuntaa näkemystä ja isompia kokonaisuuksia. Välillä käy silleen että kun on kädet savessa niin sitä ei nää ku oman hommansa. Ja sitten tavallaan käy se luovuus katoamaan. Etäjohtaja voi tuoda semmosia uusia ajatuksia. Esimerkiksi niin kuin sulla et on pystynyt ottamaan omaan työhön mukaansa. Aina niinku soveltuvilta osin. Parantaa sitä oman työn laatua. Auttaa sellaisissa keinoissa. Esimerkiksi tiedon etsimisessä tarvitaan. Että miten se tieto löytyy ja näin päin pois. Ja sitten tota etäjohtaja mahdollistaa yksilöitten taitojen niin kuin hyödyntämisen työssä, että esimerkiksi niinku tämmöinen yksilö niinku taita tai ominaisuus voi olla esimerkiksi oman persoonan niinku esiintuonti. Eli millä tavalla sitä voi niinku hyödyntää. Että että tavallaan se että ei ei ei niinkun et pääsee niinku omilla vahvuuksilla loistamaan siinä työssä. Se on mun mielestä niinku myöski. Hyvä etäjohtaja voi auttaa alaista kehittymään. (Mies +40v.)

Valmentaja sparraa ja oivalluttaa yksilöitä itse kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40). Johtajan tulee ruokkia yhteisön voimaa, jotta luova ja kriittinen ajattelu tehostuu (Haapakoski ym. 2020, 69). Teemahaastattelun tuloksissa tuli

ilmi, että tärkeää oli myös oivalluttamisen taito, että yksilö itse oivalsi ja osallistui itsensä kehittämiseen. Moni arvosti myös uusien ajatusten ruokkimista ja avunantoa sekä tavoitettavissa oloa. Uusien näkökulmien ja erilaisten luovien ratkaisujen ehdottaminen nousi kanssa keinona esiin tuoda yksilölle lisää keinoja kehittymiseen. Sparrailu ja valmentaminen olivat isossa roolissa sekä kehittymisessä, että myöskin motivaation nostamisessa, kannustamisen ja rohkaisemisen lisäksi. (Kuvio 23.) Eikenberry ja Turmel (2018, 2–3, 5) muistuttavat johtamisen tuovan mukanaan vastuun itsestään ja johdettavistaan. Johtaminen on valmentamista, ohjaamista, viestintää, mahdollisuuksien rakentamista, visioimista, tukemista, rohkaisua, tavoitteiden asetantaa ja ihmisiin keskittymistä. Soback (2021, 77) jatkaa valmentavan johtamisen auttavan kyselemisen ja kuuntelemisen avulla. Se ei kuitenkaan ratko ongelmia toisen puolesta. Valmentava johtaminen auttaa pohtimaan ratkaisuja ja vaihtoehtoja, muttei tee valintoja toisen puolesta. Valmentava johtaminen auttaa näkemään etenemisiä ja suunnan. Se ei kuitenkaan tee asioita toisen puolesta. Valmentavassa johtamisessa kiitetään, kannustetaan ja tarvittaessa korjataan suuntaa.

Empaattiset johtajat ilmaisevat huolenpitoa, huolta ja ymmärrystä tiimin työntekijöitä kohtaan. Ihmiset tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja vapaammaksi, kun he huomaavat johtajan ymmärtävän heitä. (Fan ym. 2014, 432–433.) Valmentavassa johtajuudessa työntekijä kohdataan arvostavalla, kuuntelevalla ja yhteistä luottamusta herättävällä tavalla. Tämä luo yhteyttä johtajan ja johdettavan välille, joka taas luo turvallista ja kunnioittavaa työympäristöä. (Soback 2021, 76.) Luottamus, kunnioitus, välittäminen ja toisen kohtaaminen korostuvat valmentavassa johtamisessa. Siinä korostuu läsnäolo, kuuleminen, näkeminen ja toisen näkökulmien avustaminen. Arvostus ja tasavertaisuus luovat pohjan ymmärrykseen ja uusien näkökulmien löytämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 85–86, 165.) Teemahaastattelussa ilmi tulleita motivaatiota lisääviä keinoja oli ihan normaali huomioiminen ja kiinnostus yksilön tekemiseen, määreisiin ja laatuun. Motivaatiota lisääviä tekijöitä olivat myös yksilön ymmärtäminen omana itsenään ja auttaminen sekä tukeminen yksilön kehityspyrkimyksissään. Motivaatiota lisääviä tekijöitä olivat myös kehuminen, kannustaminen ja rohkaiseminen. (Kuvio 23.) Eikenberry ja Turmel (2018, 20–21, 26–27, 30) muistuttavat johtajaa, että jokaisella valmennettavalla on omat tunteet, tarpeet ja tavoitteet. Heillä on toiveensa, himonsa, pelkonsa ja ahdistuksensa. Ymmärtäessään tämän, johtaja onnistuu tehtävässään läsnä ja etänä. Etäjohtajan tulee osata valita oikea tapa johtaa ja valmentaa ihmistä. Läsnäolo, kuuntelu, ihmisten tulkitseminen, ohjaaminen sekä tukeminen on haastavampaa etänä. Etäjohtaminen käyttää eri keinoja ja työkaluja kuin läsnä tapahtuva johtaminen.

Mitä etäjohtaja voi tehdä kehittäaksesi ja motivoidaksesi sinua



Kuvio 23. Teemahaastatteluiden analysointikuva etäjohtajan keinoista kehittää ja motivoida etätyöntekijää

Teemahaastattelussa omina keinoinaan kehittyäkseen ja kehittääkseen myyntisuoritustaan yrittäjämyyjät nostivat esiin sosiaalisen kanssakäymisen kollegoiden kanssa ja heiltä oppimisen uusien ajatusten ja vinkkien muodossa. Muutenkin avoin yhteydenpito kollegoiden sekä valmentajan kanssa oli kehittymisen pyrkimykseen lisäävää toimintaa. Cortellazo ym. (2019, 12) mainitsevat etätyön ja digitalisaation yleisesti lisänneen työntekijöiden vieraantumista ja tämän johdosta on syytä kiinnittää huomiota yhteistyön ja yhteisyyden tunteen luomiseen. Johtajan on syytä osata luoda positiivinen ympäristö, joka vahvistaa yhteistyötä ja yhteisyyden tunnetta. Yhteistyö ryhmän keskuudessa lisääntyy selvän yhteisen päämäärän, luottamuksen rakentamisen ja erilaisuuden ymmärtämisen kautta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 213). Yhteistyö vaatii luottamusta ja luottamusta saa järjestämällä tapaamisia ryhmän kanssa. Yhteistyö edellyttää yhteisiä palaveriteita, joissa seurataan yhteisiä tavoitteita. (Kurttila & Aalto 2021, 230.) Valmentava johtaja kannustaa oppimaan toisilta ja pyrkii lisäämään yhteistä aikaa oppia toisilta. Tiedon ja osaamisen jakaminen voi tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita sekä luovuutta ja uusia innovaatioita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 201.) Valmentavan johtamisen piirteenä esiintyy se, että johtaja luo avointa ja osallistuvaa työyhteisöä, joka sparraa keskenään. Tällöin ihmiset keskustelevat keskenään ja rakentavat yhdessä yhteyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Soback 2021, 197–198.)

No mä aattelen tänki siihen et ihan siihen johtamiseen, valmentamiseen. Sieltä kautta. Et niinku mua tuetaan ja kannustetaan ja mul on tietyt tavoitteet asetettuna. Niin sitten tietenkin öö. Se ei niinku haittaa että mä teen työtä etänä. Niin mun mielestä siin ei ole minkäänlaista eroa et teenks mä etänä vai jossakin toimistolla tai täällä. Samanlailla. Mä kehitän myyntiä niinkun niitten mulle annettujen tavallaan ohjeitten mukaisesti. (Nainen +50v.)

Koulutukset ja etäjohtajan järjestämät sparrailut sekä valmentamiset olivat isossa osassa teemahaastattelussa yksilöiden omina keinoina kehittymisessä, sekä myynnin ja myynnin tekemisen kasvattamisessa. Itseopiskelu koettiin myös hyvänä, sekä omatoiminen reflektointi ja itseanalyysi. Itsensä johtamisen taidot olivat tässäkin tärkeässä roolissa omien tavoitteiden saavuttamisessa. Itsensä johtaminen on itsensä kehittämistä, omien arvojen noudattamista ja asioiden toimeenpanoa (Eikenberry & Turmel 2018, 44–54). Itsensä johtaminen on oman ajattelun johtamista (Kurttila & Aalto 2021, 36).

Pysyy omissa tavoitteissaan mitä on luonut itselleen. Tämä on itselle se ykköskulmakivi. ja kuten aikaisemmin maintitsin että tietyt tavoitteet luodaan ja se määrällinen tavoite ja sitten toi laatu siihen mukaan. Määrällinen tavoite voi jopa kaventua jos laatu muokkaa toimintaa. Todennäköisesti kun itsellä on se oma työaika. Tulos tulee paranee selkeästi jos edellämaitut asiat paranee kun laatu paranee entisestään. Se on sitä omaa kehitystä ja sitten näihin kursseihin ja täsmäjuttuja. Sitten nämä keskustelut missä käydään näitä asioita ja itseanalyysi omasta tekemisestä. Se on mun mielestä tosi tärkeitä, koska se auttaa kehittymään eteenpäin vielä. (Nainen +55v.)

Motivaation lisäämiskeinoja yrittäjämyyjillä oli tarkka balanssi työn ja vapaa-ajan välillä. Myyntityö on raskasta ja kuormittavaa, jolloin vapaa-ajan merkitys nousi monissa vastauksissa tärkeäksi. Omaa motivaatiota lisääviä tekijöitä olivat tietysti rahapalkka, sekä yksilön omat motivaattorit myös sisäisen motivaation puolella. Moni sai lisää motivaatiota onnistumisista. Yrittäjämyyjien omat tavoitteet ja unelmat loivat tavoitteellista tekemistä päivittäisiin ja viikoittaisiin tavoitteisiin. Eklund ym. (2021, 47–49) kertovat etätyön parantavan työn tuottavuutta parantuneen työrauhan ja toiminnan keskeytymättömyyden johdosta. Etätyöntekijän oman työn tekemisen suunnittelun mahdollisuudet helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Itsenäiseen ja onnistuneeseen etätyöhön yrittäjämyyjät kokivat tarvitsevansa selkeät raamit ja tavoitteet toimintaan, sekä itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taidot nousivat selkeimmäksi kriteeriksi yksilöiden keskuudessa. Moni arvosti myös hyviä työvälineitä ja rauhallista etätyöympäristöä. Johtajan käytettävissä olo ja tavoitettavuus oli monelle tärkeää ja jokaisen yksilöllisten toiveiden, tarpeiden ja toiminnan huomiointi johtajan toimesta. Työntekijä hyötty lisääntyneestä työrauhasta, työn ja perhe-elämän joustavuudesta ja työtyytyväisyyden ja työtehon lisääntymisestä (Haapakoski ym. 2020, 152–153).

Minä irtaudun duunista. Teen duunin jälkeen kaikkea muuta. Olen myös kotoa poissa koska töitä teen kotona. Mieluummin lähden vaikka johonkin kalastamaan. Vaeltamaan metsään. Järven tai meren rannalle. Veneilyä. Samoiten sitten kesällä sitten koko loman totaalisesti pois kotoa. Se on minun tapa lisätä motivaatiota. Yksityiselämässä tehdä mukavia asioita. Meillä on oma piha ja pääsee haravoimaan tai kastelee kukkia tai jotain muuta. Kun työpäivä päättyy, lähden pihalle tai juttelen kavereiden kanssa puhelimesta ja saa jotain muuta sosiaalista kuin työasiat. Kun kone sulkeutuu, niin sinne työasiat jää. Joskus kun oli hirveä tahti päällä ja överiä. Niin tuntui ettei työ lopu kokopäivänä tai illalla tai yöllä. Meni stressin puolelle vaikkei se stressiä varsinaisesti ollut. Laatu kärsii ja motivaatio häviää jos toimintaa on liikaa. (Nainen +55v.)

Yhteinen kulttuuri

Viimeinen teema teemahaastattelussa koski yhteistä kulttuuria ja toimintaa. Haastattelussa pyrittiin saamaan selville, miten yksilö ja etäjohtaja voivat molemmat tahoillaan vaikuttaa yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseen. Teemahaastattelun yhteisen kulttuurin osion apukysymykset olivat:

- Miten voit itse osallistua yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseen etänä?
- Miten etäjohtaja voi mielestäsi liittää etätyöntekijät yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseen?

Kuvio 24 kuvaa yrittäjämyyjien ajatuksia yhteisen toiminnan ja kulttuurin kehittämisestä etäympäristössä. Omia mahdollisuuksia yhteisen toiminnan ja kulttuurin kehittämiseen olivat ideoiden jakaminen ja yhteydenpito kollegoihin. Yhteisiin tilaisuuksiin osallistumalla ja läsnä oleminen yhteisissä palavereissa lisäisi yhteisöllisyyttä. Fyysiset tilaisuudet saivat myös kannatusta, sekä aktiivisuus vuorovaikutus tilanteissa ja toisen tasa-arvoinen kohteleminen. Soback (2021, 197–198) mainitsee valmentavan johtajan luovan työyhteisöä, joka sparraa keskenään. Tämä onnistuu, kun ympäristö on avoin ja osallistava. Tällöin ihmiset

keskustelevat keskenään ja tämä luo yhteyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 201) jatkavat valmentavan johtajan kannustavan jakamaan tietoa ja osaamista muiden kesken, sekä järjestämään yhteisiä tilaisuuksia. Tämänkaltainen toiminta mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden syntyminen. Osallistava johtaminen on tärkeässä roolissa innovaatiolle (Saunila 2017, 906).

Toiveita taas etäjohtajalle etänä toimivaan yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseksi tässä osioissa olivat avoimuuden ilmapiirin lisääminen ja innostava sekä tsemppaava olemus. Perään katsominen ja ihmisten pärjäämisestä nosti yhteistä meininkiä. (Kuvio 24.) Lämsä ja Riivari (2018, 142) kertovat organisaation jäsenien rakentavan toimintakulttuurin arvoillaan ja toimintatavoillaan. Yrityksen perinteet, säännöt ja normit ohjaavat organisaation kulttuuria. Innovatiivinen käyttäytyminen lisääntyy tilanteissa, joissa toimitaan turvallisessa ja kunnioittavassa ympäristössä, jossa vaalitaan hyvää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta.

Eli mä koen tässäkin niinku että et niinkun etäjohtajan tulee myös olla avoin ja avoin juurikin siellä Teamsissä. Öö. Tiimin suhteen silleen että niinku hän on se niinku innostaja ja tsemppaaja siellä. Plus sitten näitä yhteisiä tapaamisia niin. Niit mun mielestä etätyössä tulisi olla enemmän. Et vois olla vaikka niinku viikoittain. Ei sen tarvii olla pitkä. Mut tavallaan semmoinen yhteinen tapaaminen. Ja ei siellä tarvii olla joku aihe aina. Siellä on niinkun pitä olla sitten eri tekijöitä että mi mikä on niinku. Minkälainen hetki on meneillään. Mä en nyt oikee osaa sanoo tätä. Esimerkiks että, jos meillä on vaikka joku kilpailu meneillään. Niin sit se vois liitty siihen taikka. Mmm.. Jos meillä on vaikka niinkun joku onnistunut tosi hyvin niin sit se vois liitty siihen että niinku joku ihminen siellä, tavallaan saisi kehu onnistumisesta. Ja ilottais kaikki onnistumisen puolesta. Mutta ennen kaikkea se että se ei olis semmoista satunnaista. Mutta se olis luontevaa ja etäjohtajalle niinku tällanen oikeesti hänellekin innostava tekijä. Häinkin saisi siitä itselle kokemusta että. Että tämä hänen tekemä tapaaminen meidän kanssa saa aikaan niinku meissä sen et mekin innostutaan ja tehdään parempaa tulosta. (Nainen +50v.)

Pelisääntöjen tärkeyttä myös nostettiin muutaman kerran esiin. Yrittäjämyyjät toivoivat etäjohtajan luovan ympäristöä, jossa vinkkejä, oivalluksia ja kikkoja jaettaisiin etäilevien yrittäjämyyjien kesken. Pienryhmien fasilitointi ja kohtaamisten järjestäminen, sekä keskusteluyhteyksien nostaminen olivat keinoja tuoda ihmisiä yhteen. (Kuvio 24.) Pelisäännöt tulisi määrittää yhteisesti ja näitä tulisi tarkastella jatkuvasti, jotta jokainen voi niihin sitoutua ja

huomataan oikeanlainen toiminta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 223). Yhteinen toiminta on järkevä määrittää etukäteen. Yhteisien tavoitteiden ja toimintojen tiedostaminen luo positiivista suhtautumista jäsenien keskuudessa. Kun toiminta ja tavoite on tiedossa, tämä parantaa tiimin kokonaissuorituskykyä ja siten organisaation suorituskykyä. (Fan ym. 2014, 433.) Vilkmän (2016, 32, 41) lisää toimivan yhteisön rakennusaineeksi arvostuksen. Organisaation jäsenien jakama arvostus lisää tunnetta siitä, että muut pitävät työntekijästä ja arvostavat hänen työpanostaan. Yhteisöllisyyden tuoma hyvä ilmapiiri luo hyvää yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä ja tämä lisää yhteistyötä sekä tyydytystä ihmisen kuumisesta joukkoon. Chang (2016, 271) jatkaa edelliseen, että johtajan on hyvä innostaa johdettaviaan kehittämään yhteisiä tavoitteita, sekä lisätä työntekemiseen tarkoituksenmukaista tunnetta. Tämä kehittää johdettavien välistä yhteisyyttä ja lisää luottamusta heidän välilleen. Tätä luottamuksen ilmapiiriä johtajan on syytä rakentaa ja rohkaista alaisiaan kehittämään toimintaa ja prosesseja. Kunnioittamalla, arvostamalla ja valmentamalla yksittäisiä työntekijöitä, johtajat luovat syvempää luottamusta yhteisöön.

Yhteisen kulttuurin kehittäminen



Kuvio 24. Teemahaastatteluiden analysointikuva yhteisen kulttuurin ja tekemisen kehittämisestä

6.4 Työpaja ja ryhmäkeskustelu

Työpajan tavoite oli syventää yhteistä tekemistä ja luoda proaktiivisesti syvempää yhteistä toimintaa ja kehittämistä kuin Yhdessä tekemisen ympäristössä. Työpaja pyrki osallistamaan yrittäjämyyjät kehittämisen piiriin ja tarjota mahdollisuuksia uusiin ajatuksiin ja näkemyksiin. Samalla työpaja ja ryhmäkeskustelu pyrkivät luomaan yhteistä kulttuuria ja toiminnan kehittämistä. Työpaja työsti tavoitteellisesti yhteistä toimintaa kohti asiakaslähtöisempää tekemistä. Iso rooli oli myös vain saada ihmiset yhdessä työskentelemään. Nummi (2018, 18, 41) kirjoittaa, että fasilitoimisella on suuri rooli osallistavassa johtamisessa. Fasilitoiva johtaminen osallistaa ja saattaa ihmiset yhteen. Tavoitteena toiminnalla on mahdollistaa yhteistyöhön perustuva kulttuuri yksintoimimisen sijaan. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 269) kertovat osallistavan johtamisen luovan innostusta ja kehittymistä yksilön saadessa osallistua, olla mukana ja vaikuttaa. Osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä ja merkityksen tuntua. Otollinen (2016, 80) jatkaa, että osallistavalla toiminnalla voidaan saada voimakas sitoutuminen työhön. Ideoiden syntymisellä ja niiden toteuttamisen vapaudella luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria.

Mielestäni työpajan ryhmäkeskustelu oli antoisinta koko tästä yhteisen tekemisen projektista. Oli mielenkiintoista kuulla muiden ajatuksia meille yhteisistä asioista. Erilaisuuden huomaaminen ja voi kuinka ihanaa oli keskustella kollegojen kanssa asioista, joista yleensä vain itsensä kanssa käy keskustelua ja oma mieli siten välillä koetuksella. Tämä auttoi ja mielestäni tällaista tarvitaan lisää. (Nainen +50v.)

Ryhmäkeskustelun tavoite oli syventää yhteistä tekemistä ja luoda proaktiivisesti syvempää yhteistä toimintaa ja kehittämistä kuin Yhdessä tekemisen ympäristössä. Samalla työpaja ja ryhmäkeskustelu pyrkivät luomaan yhteistä kulttuuria ja toiminnan kehittämistä. Ryhmäkeskustelu pyrki jakamaan ajatuksia, näkemyksiä ja vinkkejä ryhmän kesken. Keskustelua varten fasilitaattori pyrki luomaan mahdollisimman rehellisen ja turvallisen foorumin. Tätä oli alustettu jo coaching keskusteluilla ja jatkettiin nyt ryhmätoimintaan. Innovatiivinen johtaminen on jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä (Hautamäki (2018, 112). Yrityksen innovointikyvykyys lisääntyy ympäristössä, jota johdetaan hyvällä johtamisella, jossa ympäristö rohkeuttaa kokeilua ja tiedon jakamista, sekä huokuu luottamusta (Lämsä & Riivari 2018, 140–146). Innovatiivisuutta tapahtuu sallivassa ja avoimessa ympäristössä. Innovatiivinen ympäristö sallii kokeilun ja epäonnistumisen. Se on turvallinen ympäristö, joka vaalii avoimuutta, luottamusta ja kunnioittamista. (Hautamäki 2018, 112.)

Ryhmäkeskustelut olisi hyvä, jos keskittyisi keskusteluun jokaisen meidän tavasta toimia ja näin saadaan vinkkejä omaan työskentelyyn ja oivalluksia puolin ja toisin. Meitä on niin vähän niin me kaikki voitaisiin yhdessä keskustella esim. jostain tietystä aiheesta. Ja nämä yhteiset keskustelu sessiot voisi kuitenkin olla lyhyitä ja harvoin. (Nainen +55v.)

Kuvio 25 osoittaa mielipiteet työpajasta. Vilkmán (2016, 32, 41) mainitsee toimivan tiimin sidosaineeksi arvostuksen. Yhteisöllisyyden tuoma hyvä ilmapiiri luo hyvää yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä. Tämä lisää yhteistyötä ja saa ihmisen tuntemaan kuuluvansa joukkoon. Chang (2016, 271) jatkaa johtajalle olevan suosiollista innostaa yksilöitä kehittämään yhteisiä tavoitteita. Tällä tavoin on mahdollista saavuttaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta ihmisten välille. Tätä luottamuksen ilmapiiriä johtajan on syytä rakentaa ja rohkaista alaisiaan kehittämään toimintaa ja prosesseja. Kunnioittamalla, arvostamalla ja valmentamalla yksittäisiä työntekijöitä, johtajat luovat syvempää luottamusta yhteisöön.

Yrittäjämyyjistä neljä sai uusia ajatuksia toimintoihinsa, sekä oman toimintansa kehittämiseen. Kaksi yrittäjämyyjää ei kokenut saaneensa edellä mainittuja hyötyjä. Jokainen osallistunut yrittäjämyyjä koki kuitenkin osallistumisen tunnetta. Tietoperustaan nähden työpajan ja ryhmäkeskustelun tulos jäi palautteen kautta hieman tyngäksi. Yhdessä tekeminen koettiin hyväksi, tosin hieman kiireisen oloiseksi. Myynnin organisaatiossa, jossa myyjät ovat itsenäisiä yrittäjiä, jokaisen tapahtuman tulee tuoda hyötyä jokaiselle yksilölle. Keskustelua, nimenomaan yhteistä keskustelua kaivattiin. (Kuvio 25.)

On mukava ja hyödyllistä kuulla muiden toimintatapoja ja esimerkkejä, miten muut ovat onnistuneet (Mies +40v).

Terve yrityskulttuuri sisältää ilmapiirin, joka motivoi työntekijöitä toimintaan ja tuloksentelemiseen. Tällainen yrityskulttuuri vaatii johtajalta hyvää esihenkilötyötä ja kiinnostusta ihmisiin ja heidän kehittämiseensä. Tällainen johtaminen ruokkii yhteisön luottamusta, aikaansaamisen halua, positiivisuutta ja lisää työn merkityksellisyyttä. (Alahuhta 2015, 141.) Innovaatioiden syntyminen vaatii suotuisia olosuhteita. Innovaatiot syntyvät ilmapiirissä, joka vaalii luottamusta ja on samalla innovoivuuteen organisoitua. Tämä ilmapiiri vaatii hyvää johtamista, osallistumismahdollisuutta, uuden oppimista ja tiedon jakamista. (Lämsä & Riivari 2018, 140–146.) Osallistavassa johtamisessa johtaja pyytää ihmisten näkemystä, mielipiteitä ja palautetta. Johtaja varmistaa jokaisen kuulluksi tulemisen, osallistaa ihmiset

keskusteluun ja rohkaisee erilaisien mielipiteiden antamiseen. (Eklund ym. 2021, 138–139.) Johtamisen onnistuminen ja ihmisten osallistuminen edistävät innovaatioiden syntymistä (Lämsä & Riivari 2018, 142). Innovatiivisen johtamisen olevan jatkuvaa johtamisen kehittämistä ja innovaatiotoiminnan johtamista. Innovatiivinen ympäristö on turvallinen, avoin, luottamuksellinen ja kunnioittava. Se sallii kokeilemisen ja epäonnistumisen. (Hautamäki 2018, 112.) Transformationaalinen johtaminen ruokkii innovaatiotoimintaa. Transformationaaliset johtajat kohdentavat yksilöllistä ja älyllistä huomiota johdettaviin, tarkoituksenaan kehittää johdettavien taitoja ja yhteistä luottamusta. (Chang 2016, 269.) Transformaation johtaminen on johdettavan älyllistä stimulointia, innostamista, inspiroimista ja energisoimista (Bass 1990, 19, 21).

Sanoja, jotka kuvastavat työpajaa



Kuvio 25. Työpajaa kuvaava sanapilvi

7 Kehittämishankkeen johtopäätös

Kehittämishanke kehittää etäjohtamista ja rakentaa etätoiminnan mallin tämän ympärille. Kehittämishanketta tukevat kysymykset avustavat arvostavan, innostavan, motivoivan ja kehittävän ympäristön rakentamisessa.

Mitä yksilö tarvitsee johtamiselta etänä, jotta kehittyy ja pysyy motivoituneena?

Etänä toimiessaan, yrittäjämyyjä on omassa ympäristössään. Tämä ympäristö tarjoaa rauhan keskittyä työhön, tosin myös yksinäisyyden ja tilanteen, jossa vuorovaikutusta muuhun työyhteisöön on tarjolla vähemmän kuin toimistolla. Tämä voi vaikuttaa yksilön toimintaan pitkällä aikavälillä. Etätyö voi huonontaa suhteita työkavereihin ja myös lisätä erinäköisiä väärinymmärryksiä ja sekaannuksia (Kurttila & Aalto 2021, 45–46). Työntekijöiden vieraantumisen, huono vastuullisuus ja heikot sosiaaliset siteet ovat digitalisaation tuomia haasteita etätyöympäristössä (Cortellazo ym. 2019, 12). Jatkuva yhteydenpito auttaa ymmärtämään yksilön tilanteen ja asettamaan raameja, tavoitteita ja kehityssuuntauksia yksilölle. Tämä myöskin lisää etätyöntekijän motivaatiota. (Kuvio 26.)

Johtajalta yksilö tarvitsee hyvää vuorovaikutusosaamista. Johtajan on hyvä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, jotta yhteistyö olisi tavoitteellista. Johtajan olisi hyvä olla mukautumiskyvykäs eri tilanteisiin, joita johdettavan kanssa voi esiintyä. Myös tilannetajua tarvitaan johtamisessa, jotta osataan toimia oikein. Etäjohtajan tulee johtaa empaattisesti ja vaalia luottamuksen ilmapiiriä. Kuuntelukykyä ja kuuntelemisen taitoa vaaditaan luottamuksellisen yhteistyön saavuttamiseksi. (Kuvio 26.) Ristikangas ja Ristikangas (2017, 104–105) mainitsevatkin valmentavan johtamisen olevan aktiivista kuuntelemista ja toisen asemaan asettumista. Kuuntelijan kuulluksi tuleminen ja huomioonottaminen rakentaa johtajan ja alaisen yhteistyösuhdetta, silloin kun kuuntelu on arvostavaa, toiseen keskittyvää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä. Valmentava johtaja antaa johdettavalle aidon kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta (Soback 2021, 76). Johtaja tarvitsee ihmissuhdetaitoja ja johtamistaitoja, jotta yksilöä voidaan saada motivoitua ja kehitettyä juuri hänen tavallaan. Voi siis sanoa, ettei johtaja pyrkisi muokkaamaan johdettavaa pois hänestä itsestään, vaan muokkaamaan nimenomaan niitä kehitettäviä osaamisen kohteita. Yksilö tarvitsee luottamusta johtajalta, jotta saa toimia omalla tavallaan yhteisien tavoitteiden eteen. (Kuvio 26.) Valmentava johtajuus vaatii luottamusta ja johtajan on luotettava johdettavan ammattitaitoon, osaamiseen ja valintoihin (Soback 2021, 167). Ristikangas ja Ristikangas (2017, 23) kertoo valmentavan johtajan auttavan alaisiaan kasvamaan ja kehittymään palautteen ja tavoitteiden asetannan kautta. Kyselemällä ja keskustelemällä johdettavan kanssa valmentava johtaja auttaa alaistaan löytämään itse vastaukset ja täten kehittämään itseään, motivaatiotaan ja itseluottamustaan.

Yksilöt toivoivat myös johtajan osaamista johdettavasta alasta ja ymmärtävän isoa kuvaa, jotta voi antaa apua ja tukea yleisestikin. Yleisestikin osaamista johtamiseen ja valmentamiseen pidettiin erittäin merkityksellisenä yksilön kehittymisen ja motivaation kannalta. Johtamiselta odotetaan sitä, että avun tarpeessa saadaan johtajalta apua ja täten johtajan tulee olla saavutettavissa. Yksilöt toivoivat toimenkuvan raamittamista ja tekemisen ja tulosten seuranta, jopa ihan yksilöllistä tekemisen suunnitelmaa. Monet näkivät järkevänä yhteisen tekemisen ja kehittymisen suunnitelman, sekä myös tavoitteiden ja tulosten läpikäynnin yksilön kanssa yhteisesti. Itsensä johtaminen oli etätyöntekijöillä vaatimuksena itselleen. (Kuvio 26.)

Mun mielestä etäjohtaja johon viittasinkin. Voi niinku osoittaa että on on aina käytävissä. Jos niinku tarvetta on. Oli ne sit hyviä tai huonoja asioita. Et just just mun mielestä niinku sekin on tärkeätä tavallaan että etäjohtajan kanssa voi niistä semmoista asioista jotka ei mennyt maaliin tai ei onnistunut. Niin niistä asioista voi keskustella. Nimenomaan semmoisen oppimis oppimismielessä. Ja sitten ja just toi että et jos tulee ongelmakohtia niinku. Töis, työssä niin. Niitten ratkaisussa voi niinku auttaa. Mun mielestä niinku motivaatiota saattaa syödä osaltaan miten itekin oon kokenut urallani. Voi tulla sellaisia tilanteita että tavallaan niinku ei saa riittävästi tukea tai apua. Niin sit se tavallaan niinku vie motivaatiota siitä työstä. Että jos pystyy niihin vastaamaan niin sehän pitää yllä hyvää motivaationtasoa. Kun jokainenhan myyjä toivottavasti on semmoinen että haluaa oman työnsä tehdä mahdollisimman hyvin. Ja sitä kautta saada aikaiseksi niinku hyviä tuloksia. (Mies +40v.)

Johtamiselta yksilöt vaativat kannustamista, innostavuutta ja rehellisyyttä. Johtamisen pitää olla osallistavaa, rohkaisevaa ja oivalluttavaa. Yksilön tulee itse löytää ratkaisut ja kehittymisen askeleet. (Kuvio 26.) Valmentava johtaminen on kykyä kehittää alaisia kysymysten ja innostamisen avulla (Sydänmaanlakka 2015, 157). Valmentava johtaja rohkaisee uuden oppimiseen. Valmentava johtaja innostaa, motivoi ja auttaa johdettavaa itse etsimään oikean vastauksen. Valmentava johtaminen on valtuuttamista. (Pasanen 2021, 21–22.) Yksilön kehittymistä ja motivaatiota lisäsi huomattavasti johtajan tekemä valmennus (Kuvio 26).



Kuvio 26. Kehittämiseen mahdollistavan ja motivoivan etäjohtamisen edellytykset

Miten valmentavan, innovatiivisen ja osallistavan johtamisen tavoilla voidaan ylläpitää ja lisätä yksilön myynnin kasvua etätoiminnassa?

Yksilön myynnin tasoa voidaan ylläpitää tai kasvattaa etänä, kun yksilö tietää mitä tekee, miten tekee ja miksi tekee (Kuvio 27). Hyvänä etäjohtamisena pidetään yhteistyön rakentamista, valmentamista, osallistamista ja suunnan näyttämistä sekä sen selkeyttämistä (Kurttila & Aalto 2021, 209). Toiminnan tavoitteellistaminen ja toimenkuvan raamittaminen yksilöllisen toiminnan ja kehittymisen suunnitelman muodossa lisää yrittäjämyyjien myyntiä organisaatiossa (Kuvio 27). Johtaminen pitää sisällään valmentamista, ohjaamista, viestintää, mahdollisuuksien rakentamista, visioimista, tukemista, rohkaisua, tavoitteiden asetantaa ja ihmisiin keskittymistä (Eikenberry & Turmel 2018, 2–3, 5). Tärkeää on lisäksi seuranta yksilön tekemiseen, määreisiin ja laatuun. Nämä vahvistivat yksilön myynnin tason ylläpitoa ja kehittymistä. (Kuvio 27.) Eklund ym. (2021, 72–73. kertovat, että yksilö sitoutuu toimintaan, kun hän ymmärtää toiminnan tavoitteen ja vision. Työn visiota ja merkitystä on toistettava usein ja tavoitteita tulee myös painottaa monesti.

Valmentavassa johtamisessa korostuu luottamus, kunnioitus, välittäminen ja toisen kohtaaminen. Siinä nousee esiin läsnäolo, kuuleminen, näkeminen ja toisen näkökulmien avustaminen. Arvostus ja tasavertaisuus luovat pohjan ymmärrykseen ja uusien näkökulmien löytämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 85–86, 165.) Yksilön ymmärtäminen omana itsenään ja auttaminen juuri hänen tavallaan lisäävät yksilön myyntiä (Kuvio 27). Coaching huomioi yksilöllisesti valmennettavan tarpeet (Carlsson & Forssell 2017, 95–97). Ihmisen auttaminen, tukeminen ja valmentaminen hänen tavallaan hänen

kehittymispyrkimyksissään nostavat yksilön motivaatiota ja myyntiä (Kuvio 27). Valmentava johtaja antaa tilaa ja on aina valmis auttamaan, tukemaan ja sparraamaan tarvittaessa (Soback 2021, 110–111). Coaching toimii suorituksen tehostamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valmentava esihenkilö haastaa, oivalluttaa, innostaa ja rohkaisee valmennettavaa kehittämään toimintaansa. (Määttänen 2015, 32, 34–35, 41.) Transformationaalinen johtaja rohkaisee johdettaviaan uuden kokeilemiseen ja tavoittelee johdettavien inspiraation ja motivaation nostoa henkisen stimulaation avulla (Baskarada ym. (2017, 506–507).

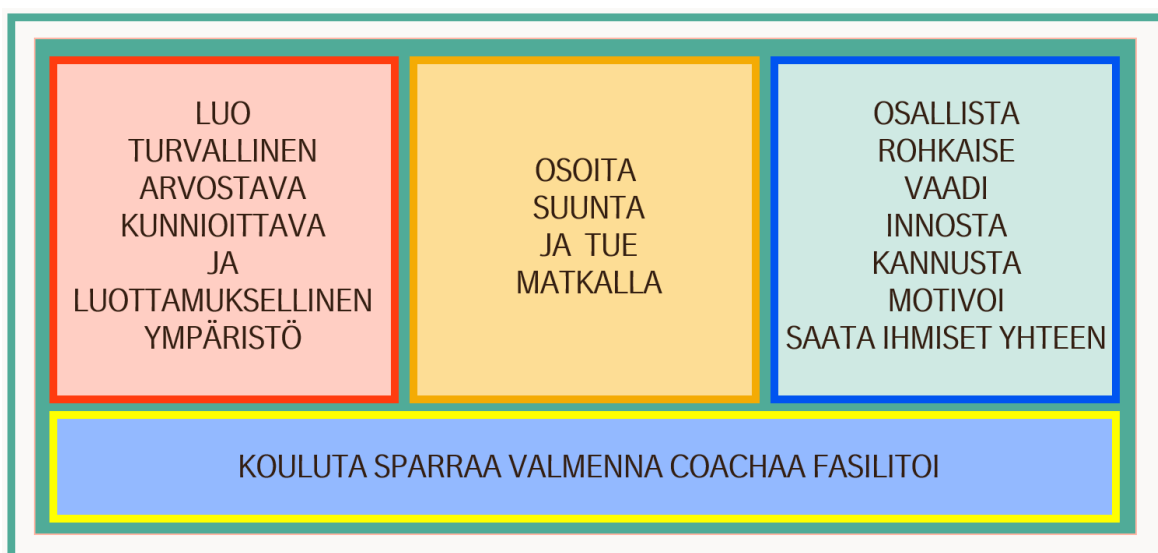
Nykyaikainen johtajuus ruokkii työntekijöitä menestymään ja osallistaa työntekijät päätöksen tekemiseen. Johtaja osoittaa suunnan toiminnalle ja valtuuttaa henkilöstön itseohjautuvuuteen. Tällainen toiminta lisää omatoimisuutta ja valtuuttaa päätöksentekoon. Johtaminen on muuttunut käskemisestä oivalluttamiseen ja kehittämiseen. Vapaus omaan työhön liittyviin valintoihin lisää innostusta ja vastuunottoa. (Soback 2021, 42–48, 52.) Empaattinen johtaminen ja kunnioitus toista kohtaan auttavat luottamuksen kasvattamisessa. Fan ym. (2014, 432–433) mainitsevat empaattisten johtajien ilmaisevan huolenpitoa, huolta ja ymmärrystä tiimin työntekijöitä kohtaan. Ihmiset tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja vapaammaksi, kun he huomaavat johtajan ymmärtävän heitä.

Valmentavassa johtajuudessa työntekijä kohdataan arvostavalla, kuuntelevalla ja yhteistä luottamusta herättävällä tavalla. Tämä luo yhteyttä johtajan ja johdettavan välille, joka taas luo turvallista ja kunnioittavaa työympäristöä. (Soback 2021, 76.) Ihmisen yksilöllinen huomioiminen ja muita normealeja johtajan tapoja, kuten palautteenantoa ja inspiroivaa käytöstä on suosiollista hyödyntää. Ihmisen huomioiminen, kehuminen, kannustaminen ja rohkaiseminen lisäävät intoa, motivaatiota ja täten vaikuttavat myynnin ylläpitämiseen ja kasvuun. (Kuvio 27.) Ristikangas ja Ristikangas (2017, 89, 103–104, 232–235) kirjoittavat että, valmentavassa johtamisessa vapaus toteuttaa itseään, palaute ja huomiointi lisäävät positiivista itsensä kehittämisen mentaliteettia. Valmentava johtaja osallistaa, innostaa, kannustaa ja motivoi.

Etätyöntekijöiden koulutus, sparraaminen ja valmentaminen on isossa osassa myynnin kehittämisessä (Kuvio 27). Johtaminen on valmentamista, ohjaamista, viestintää, mahdollisuuksien rakentamista, visioimista, tukemista, rohkaisua, tavoitteiden asetantaa ja ihmisiin keskittymistä. (Eikenberry & Turmel 2018, 2–3, 5). Lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä oivalluttaminen ja uusien näkökulmien sekä erilaisten luovien ratkaisujen ehdottaminen ja pohdinta auttavat antamaan yksilölle eväitä rakentamaan omaa kehittymistään ja täten lisäämään myyntiä (Kuvio 27). Valmentava johtaja sparraa ja oivalluttaa yksilöitä itse kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38–40). Valmentava johtaja rohkaisee ja kannustaa työntekijää refleктоimaan ja analysoimaan tekemistä ja toimintaa.

Valmentava johtajuus tapahtuu arvostavassa ympäristössä, joka kannustaa ja kiittää. (Soback 2021, 110–111.)

Osallistavalla toiminnalla saadaan sitoutumista työntekoon. Ideoiden syntyemisellä ja niiden toteuttamisen vapaudella luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria. (Otollinen 2016, 80.) Vinkkien jakaminen ja avoin yhteydenpito kollegoiden kanssa mahdollistaa uusien virkistävien ajatusten oivaltamisen. Ihmiset on hyvä tuoda yhteen ja vahvistaa ryhmäytymisen tunnetta ja osaamisen jakamista. (Kuvio 27.) Ristikangas ja Ristikangas (2017, 269) kirjoittavat osallistavan johtamisen luovan innostusta ja kehittymistä, kun yksilö saa osallistua, olla mukana ja vaikuttaa. Osallistuminen lisää yhteisöllisyyttä ja merkityksen tuntua. Osallistava johtaminen antaa luvan innostua ja olla samaa tai eri mieltä.



Kuvio 27. Myynnin kasvun mahdollistaminen etätoiminnassa

Valmentava johtaja osallistaa, innostaa, kannustaa ja motivoi. Valmentava johtaja innostaa visioimaan, osallistaa sekä aktivoi yksilöt sparraamaan keskenään yhdessä tärkeistä asioista. Yhteiset keskustelut ja harjoittelut yhdistävät ja lisäävät työn merkitystä sekä motivaatiota. Yhdessä tehty reflektointi opettaa ja kehittää. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89, 103–104, 232–235.) Osallistavassa johtamisessa on suuri rooli fasilitoimisella. Tällöin puhutaan fasilitoivasta johtamisesta. Fasilitoiva johtaminen on osallistavaa toimintaa, ihmisten yhteen saattamista, jolla luodaan yhteisymmärrystä tavoitteisiin ja yhteisen toimintatavan luomista. Tavoitteena on mahdollistaa yhteistyöhön perustuva kulttuuri yksintoimimisen sijaan. Fasilitoivan johtamisen ytimessä on yhteinen päätöksenteko. (Nummi 2018, 18, 41.)

Miten yksilöä voidaan innostaa ja motivoida osallistumaan yhteisen toiminnan kehittämiseen etätyössä?

Kuvio 28 osoittaa mahdollisuuksien avaimet motivoida yksilöä yhteisen toiminnan kehittämiseen. Etäjohtaja voi auttaa yksilöä innostumaan ja motivoitumaan osallistumaan yhteisen toiminnan kehittämiseen. Iso painoarvo on sillä, miten etäjohtaja pystyy vaikuttamaan avoimuuden ilmapiirin rakentamiseen. Etäjohtaja pystyy rakentamaan avointa ilmapiiriä tsemppaamalla ja innostavalla kanssakäymisellä. Tämän lisäksi ihmisistä huolehtiminen, peräänkatsominen ja yhteisen meiningin ylläpito aktivoi yksilöitä yhteisen toiminnan kehittämiseen. Soback (2021, 197–198) kirjoittaa valmentavan johtajan rakentavan avointa ja osallistavaa työympäristöä ja luo työyhteisöä, joka sparraa keskenään, jossa ihmiset keskustelevalta ja oppivat yhdessä. Tämä luo yhteisöllisyyttä ja yhteyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa.

Keskittymällä Ihmisten yhteen kokoamiseen ja erilaisten kohtaamispaikkojen luomiseen, etäjohtaja pystyy tuomaan etäilevät yrittäjämyyjät yhteen. Keskittymällä lisäämään keskusteluyhteyksiä voidaan saada uusia keinoja kohdata etätyöympäristässä. (Kuvio 28.) Valmentava johtaja kannustaa jakamaan tietoa ja osaamista muiden kesken, sekä järjestämään yhteisiä tilaisuuksia, jossa on mahdollista synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita (Ristikangas & Ristikangas 2017, 201). Osallistavalla johtamisella sekä tapahtumien fasilitoinnin avulla luodaan yhteisöllisyyttä ja yhteisymmärrystä yhteisestä kulttuurista ja toiminnasta (Nummi 2018, 18, 41). Osallistava johtaminen on tärkeässä roolissa innovaatiolle (Saunila 2017, 906). Erilaisin fasilitoivin menetelmin etäjohtaja voisi järjestää erilaisia kohtaamisia pienryhmätyöskentelystä fyysisiin tapaamisiin. Näissä tapaamisissa toivottiin etäjohtajan tarjoavan luovaa ympäristöä, jossa vinkkejä, oivalluksia ja kikkoja jaettaisiin etäilevien yrittäjämyyjien kesken. Yrittäjämyyjät arvostivatkin yhteydenpitoa kollegoiden kanssa ja vinkkien ja ideoiden jakamista pidettiin yhteisöllisyyttä lisäävänä asiana. Fyysisiä tapaamisia kaivattiin yrittäjämyyjien keskuudessa ja arvostavaa tasa-arvoista kohtelua. (Kuvio 28.) Vilkin (2016, 32, 41) lisää toimivan yhteisön rakennusaineeksi arvostuksen. Organisaation jäsenien jakama arvostus lisää tunnetta yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden tuoma hyvä ilmapiiri luo hyvää yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä ja tämä lisää yhteistyötä sekä tyydytystä ihmisen kuulumisesta joukkoon.



Kuvio 28. Yksilön motivointi ja innostaminen yhteisen toiminnan kehittämiseen

8 Etätoiminnan johtamisen malli

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoite oli rakentaa ja kehittää toimeksiantajayrityksen, JE Capital Oy:n, johtamisen malli etätyötoimintaan liittyen. Tämän lisäksi kehittämishankkeen tavoitteena oli yhdistää johtaminen etätyöntekijöiden piiriin ja osallistaa etätyöntekijät yhteiseen työkuultuuriin ja toimintaan erilaisin osallistavin ja innovatiivisin keinoin. Näiden lisäksi tavoitteena oli varmistaa yksilön taitojen ja myyntitaitojen kehittyminen etätyössä. Kehittämishanke tuotti etätoiminnan johtamisen mallin, jossa huomioidaan yksilön johtaminen, kehittyminen, yhteisen kulttuurin vaaliminen ja kehittäminen. Kehittämishanketta lähestytään johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta. Kehittämishanke kuvastaa johtamisen keinoja kehittää yksilöitä ja tiimejä etätyössä. Kehittämishanke avaa keinoja yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseen ja yksilön sitouttamiseen organisaation kulttuuriin ja sen tapoihin.

Myynnissä ihmiset usein toimivat omalla tavallaan ja tämä näkyy etenkin silloin kun ihminen toimii etänä. Uudet ajatukset tai vinkit eivät kohtaa etätyöntekijää riittävän usein. Myynti myös mielletään usein tulospainotteiseksi työskentelyksi, joten johtaminen on myös keskittynyt tuloksiin. Ottaen huomioon, että JE Capital Oy on myyntiorganisaatio, niin toiminta vaatii myös tuloksellista työntekeä. Tästä syystä jatkuva kehittyminen on erittäin tärkeä aspekti. Kuvio 29 osoittaa kehittämishankkeen aikana rakennetun etätoiminnan johtamisen mallin. Etätoiminnan johtamisen malli koostuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka nivoutuvat yhteen. Yksittäisinä palasina nämä kuusi osa-aluetta ovat irrallisia, eivätkä toimi erikseen yksittäin. Osa-alueita voi yhdistellä pienempiin osiin, mikäli kokonaisuuden kannalta ei ole mahdollista näitä kuutta osa-aluetta suorittaa. Etätoiminnan johtamisen malliin kuuluu kuusi osa-aluetta, jotka ovat työympäristö, jatkuva säännöllinen yhteys, tulos- ja palautekeskustelu, pelisäännöt tekemiseen, yhteiset kehittämiset ja yhteiset tapaamiset. Tätä etätoiminnan mallia voi tällaisenaan soveltaa moneen eri alaan, kunhan vain muokkaa osa-alueet kohtaamaan alan ja toiminnan tarpeet.

Kriittisin näistä osa-alueista on jatkuva säännöllinen yhteys. Tämä osa-alue vaikuttaa sekä tulokseen, että kehittämiseen ja motivaatioon. Jatkuva säännöllinen yhteys sisältää tapaamisen tietyin aikavälein. Jatkuvan säännöllisen tapaamisen tarkoitus on tuottaa jatkuvaa kehittämistä etätyöntekijälle valmentavan johtamisen ja coachingin avulla. Jatkuva säännöllinen yhteys valmistelee etätyöntekijää jatkuvan kehittämisen piiriin ja samalla toimii foorumina, jossa voidaan tarkastella tekemistä, laatua ja suuntaa. Tämä osa-alue on suositeltava sisällyttää johtamisen malliin, mikäli kaikkia osa-alueita ei pystytä toteuttamaan. Ilman tätä osa-aluetta, työympäristön kehittäminen turvalliseksi ja jatkuvan kehittämisen mentaliteettiin jää vajavaiseksi. JE Capital Oy:n tapauksessa, tämä osa-alue varmistaa yksilön

oikeanlaisen tekemisen, kehittymisen, sekä kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen. Ohjaamista ja tukemista voidaan tehdä valmentauten, coachaten tai mentoroiden, kuitenkin oivalluttaen ja vaatien.

Toinen kriittinen osa-alue on pelisäännöt. Tämän osa-alueen on hyvä pitää sisällään tavoitteelliset seikat, laadulliset seikat ja määrälliset seikat toimenkuvasta. Tähän osa-alueeseen voidaan sisällyttää yksilölliset pelisäännöt, sekä ryhmän pelisäännöt. Tämä osa-alue pitää sisällään tiedon tekemisen suunnasta ja tavoista tehdä töitä. Kriittistä tässä osa-alueessa on se, että etätyöntekijä ymmärtää kirkkaasti määreet, laadun ja tavoitteen. Itsensä johtaminen on myös sisällytetty tähän osioon, joka tarkoittaa yksilön riittävän kyvykkyyden varmistamista etätoimintaa varten. Osion on hyvä sisältää myös toimintaohjeet yksilön haasteen auttamiseen haasteellisen ajankohdan sattuessa eteen. Ilman tätä osa-aluetta, yksilö voi jäädä pahasti yksin ilman suuntaa ja tekemisen ymmärrystä omien pyrkimyksiensä ja tavoitteidensa kanssa. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti ihmisen kykyyn tehdä tulosta ja motivaatioon. JE Capital Oy:n tapauksessa, tämä osa-alue vahvistaa yksilön ymmärrystä siitä mitä häneltä odotetaan, miten hänelle tarjotaan tukea ja varmistetaan yksilön oma motivaatio ja itsensä johtamisen taitotaso. Pitkässä juoksussa yksilön vajavaiset mentaaliset tavoitteet alkavat näkymään tuloksessa.

Kolmas kriittinen osa-alue on työympäristö. Arvostavan, luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin ja kulttuurin ympäristö. Tämä osa-alue pitää sisällään yhteisen toiminnan kulttuurin, yhteisöllisyyden sekä työympäristön tavoitteelliset ja laadulliset seikat. Tämä osa-alue vaalii kannustavan, rohkean ja turvallisen ympäristön rakentamista. Osa-alueen tarkoitus on lisätä avoimuutta, tietojen ja osaamisen jakamista, yhteisöllisyyttä, työn merkityksen kasvua ja jatkuvaa kehittämisen mentaliteettia yhteiseen työympäristöön. Ilman tätä osa-aluetta, riskinä on yksilökeskeiseen ja turvahakuiseen kulttuuriin ajautuminen. Tällaisessa ympäristössä yhteistyö on kadoksissa. JE Capital Oy:n tapauksessa tämä näkyy niin, että ihmisistä pidetään huolta, viestintä on mahdollisimman avointa ja selkeää, johtamisen kehittämiseen panostetaan ja organisaatio pyritään pitämään mahdollisimman läheisenä.

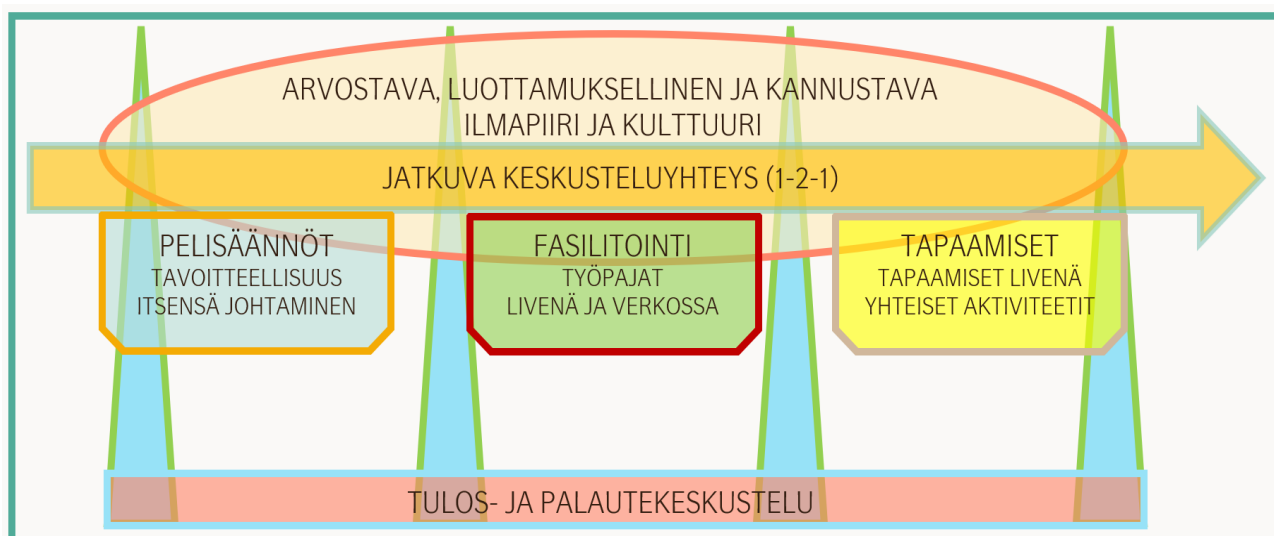
Neljäs osa-alue on Tulos- ja palautekeskustelut. Nämä ovat tietyn väliajoin tapahtuvia tapaamisia, joissa käydään läpi keskusteluja tavoitteiden täyttymisestä, ihmisen tunnelmista ja palautteenantoa. Toivottavaa tässä osiossa on molemmin puolinen keskusteluyhteys. Tämän osion tarkoituksena on osallistaa yksilö ymmärtämään iso kuva omasta tekemisestään, esimerkiksi vuositavoitteeseen pääseminen, ja saada keskustelun avulla tietoa mahdollisista kipukohtista, joita voidaan lähteä kehittämään valmennuksen avulla. Ilman tätä osa-aluetta, isot johtamisen seikat voivat jäädä vajavaisiksi ja täten johtamiselta voi kadota iso tavoite. JE Capital Oy:n osalta, tämä osoittaa etätyöntekijän pidemmän ajan tavoitteen,

kuten vuositavoitteen. Tämä on purettu paloiksi, miten se saavutetaan ja samalla osallistetaan yksilö kehittämisen suunnitteluun mukaan.

Viides osa-alue on tapaamisten fasilitointi. Tämä osa-alue liittyy nimenomaan kehittämiseen pyrkivän toiminnan järjestämiseen ja fasilitointiin. Fasilitoinnit voivat olla kehittämiseen pyrkiviä livetapaamisia tai verkossa etänä järjestettäviä tapaamisia. Tällä ei ole merkitystä, vaan tärkeintä on saada osallistettua ihmiset yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen. Tämän osa-alueen fasilitointi voi pitää sisällään ryhmätyöpajoja osallistavien menetelmin, ryhmäkeskusteluita tietyn kehittämisen aihion parissa, tai yhteisen toiminnan ympäristön jatkuvana tapahtumana. Kehittämishanke osoitti kuitenkin sen, että lyhyemmät yhteiset osallistavat tekemiset olivat suositumpia, kuin pidemmän ajan itsenäiset kehittämiseen pyrkivät työpajat. Fasilitointia voisi pohtia myös koulutuksiin, tosin näissä tulisi olla reilusti aktivoivia elementtejä ja osallistumiseen varmistavia metodeja käytössä. Ilman tätä osa-aluetta, yhteinen tavoitteellisuuteen ja yhteiseen kehittämiseen pyrkivä toiminta voi jäädä täysin puuttumaan. Tällä on vaikutusta sitten yhteiseen työkuultuuriin ja työympäristön kehittymiseen. JE Capital Oy:n osalta tämä näkyy erilaisien työpajojen ja valmennusten järjestämisenä. JE Capital Oy:ssä tarjotaan ryhmäkoulutuksia ja hankkeen myötä myös osallistavia pienryhmätyöpajoja ja ryhmäkeskusteluita. Nämä liittävät ihmiset JE Capital Oy:ssä yhdessä tekemisen piiriin ja mahdollistava tietotaidon sekä osaamisen jakamisen ja kehittymisen.

Kuudes osa-alue on yhteiset tapaamiset. Tämä osa-alue liittyy nimenomaan fyysisiin tapahtumiin ja aktiviteetteihin. Tämän osa-alueen tarkoitus on yhdistää ihmiset toisiinsa, luoda yhteyttä ja virittää keskustelua. Tämä osa-alue lisää yhdessä tekemisen tuntua, me henkeä, arvostamisen ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Ilman tätä osa-aluetta, ihmiset jäävät etäiseksi toisilleen ja yhteisen arvostavan työympäristön mahdollistaminen jää haastavammaksi muodostua. Korona aika rokotti yhteisiä tapaamisia. JE Capital Oy:ssä tähän on herätty ja tämä osa-alue on nostanut tärkeyttä. Yhdessä tekeminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja varmistaa kunnioittavan, arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä.

Etätoiminnan mallia voi tällaisenaan hyödyntää mihin tahansa alaan, soveltaen alaan tyyppillisiä piirteitä. Tämän opinnäytetyön kehittämishanke sijoittui myyntialaan ja yrittäjinä toimiviin myyjiin, yrittäjämyyjiin, joten tuloksissa voi näkyä tuloshakuisuus tutkimusmenetelmien avulla kerätyssä aineistossa. Etätoiminnan johtamisen malli sopii sinällään mihin vain, koska se sisältää ne valinnat ja toimenpiteet, joita tietoperustan ja empirian avulla varmistetun tiedon pohjalta on tuloksellista vaalia.



Kuvio 29. Etätoiminnan johtamisen malli

9 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyössä haetaan jotain muutosta ja tämä on tutkimuksen tärkein tekijä. Kehittämistyö on eri menetelmien yhdistelmä, jossa kehitetään kohdetta. Tästä johtuen kehittämistyön luotettavuus arvioidaan tutkimuksessa käytettyjen menetelmien luotettavuuskriteereillä. Kehittämistyö etenee oman prosessinsa mukaisesti. (Kananen 2012, 166.) Kehittämishankkeen aineistoa on saatu monin eri tutkimusmenetelmin. Kehittämishanke sisälsi kuusi erilaista tutkimusmenetelmää. Nämä olivat one to one coaching keskustelu, teema-haastattelu, työpaja osallistavin menetelmin, ryhmähaastattelu, havainnointi ja palautekysely. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on kehittää vallalla olevia käytäntöjä tai jotakin toimintoa parempaan suuntaan (Valli & Aaltola 2015, 209–211). Kehittämishankkeessa on käytetty laaja-alaisesti tietoperustaa kotimaisine ja ulkomaisine lähteineen, sisältäen tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Tieteen normien noudattaminen, kuten tieteellinen käytäntö ja tieteellisten menetelmien oikea käyttäminen ja tiedon luotettavuus, liittyvät tutkimukselliseen kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 128). Kehittämishankkeessa on noudatettu hyvää tutkimustapaa. Haastattavilta on saatu luvat haastatteluihin ja nauhoituksiin. Haastateltavien yhteystiedot ovat myös saatavilla opinnäytetyöntekijältä tarvittaessa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 22–24) lisäävätkin, että hyvänä tutkimuskäytäntönä pidetään sitä, että tutkimukseen osallistuvilta itseltään saadaan suostumus osallistumiseen ja vapaaehtoisuuteen liittyen. Tutkijan on hyvä huolehtia tutkimustietojen käsittelyssä tiedon ja aineiston luottamuksellisuudesta ja anonymiteettisyydestä. Näiden lisänä hyvä tutkimuskäytäntö on tutkijan objektiivisuus suhteessa tutkittaviin ja tutkijan tuleekin pyrkiä toimimaan niin, ettei hänen omat asenteensa vaikuttaisi tutkimukseen.

Tutkimuseettinen näkökulma on se, että tutkija pyrkii säilyttämään objektiivisen otteen tutkimiseen koko kehittämishankkeen hankkeen aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkimustietojen kohdalla on pidetty huoli luottamuksellisuudesta ja haastateltavien anonymiteetista. Luotettavuutta lisää myös se, että jokaiselle haastateltavalle painotettiin heidän oman näkemyksensä tuottamista ja hyvän tutkimustavan mukaista tapaa toimia. Haastattelija painotti jokaisessa teemahaastattelussa, että vastausten tulee olla haastateltavan omia näkemyksiä, eikä sellaisia, joita haastattelija haluaisi kuulla. Haastattelut nauhoitettiin ja dokumentoitiin asiaan kuuluvalla tavalla, joka lisää tutkimusmenetelmien luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee päätökset pohjautuen omaan ymmärrykseensä ja osaamiseensa. Tämä tarkoittaa sitä, että kun tutkija on itse osa kehittämishankkeen työorganisaatiota, täysin objektiivista tutkimusasetelmaa on mahdotonta saavuttaa. (Valli & Aaltola 2015, 209–211.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohta on avoin vuorovaikutus. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212.) Tiedon luotettavuus on tutkimuksessa tärkeintä. Tutkimusten, johtopäätösten ja tulosten tulee olla luotettavia, uskottavia ja oikeita. Luotettavuus koostuu tutkimustulosten pysyvyydestä ja oikeiden asioiden tutkimisesta. (Kananen 2012, 166.)

Jatkuva arviointi ja totuudellisuus korostuvat opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa ja luotettavuutta tuleekin arvioida koko ajan prosessin aikana. Luotettavuuden kriteereitä ovat vakavuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus. (Toikko ym. 2009, 82–83, 123.) Kehittämishankkeen edetessä, tutkimusmenetelmien tuottamaa aineistoa analysoitiin ja arvioitiin. Kehittämishankkeessa käytettiin monia erilaisia tutkimusmenetelmiä aineiston keräämiseen, joten tämä lisää aineiston luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että kaikilta kehittämishankkeeseen osallistujilta yrittäjämyyjiltä saatiin palaute jokaisen kehittämiskohteen tutkimusmenetelmien jälkeisiin palautekyselyihin. Täten vastausprosentti oli näissä 100 %. Palautteet hyödynnettiin suorina lainauksina opinnäytetyöhön.

Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska se toteutettiin hyvän tutkimustavan ja laaditun suunnitelman mukaisesti, ja sen avulla saatiin vastaukset teoriaperustan pohjalta asetettuihin kehittämishanketta tukeviin kysymyksiin.

Kehittämishankkeesta muodostui etätoiminnan johtamisen malli, jota voidaan hyödyntää mille alalle tahansa. Myyntiorganisaatiossa, kuten JE Capital Oy, etätoiminnan johtamisen malli muotoutui alan tuloksellisuuteen suuntautuvan toiminnan myötä vahvistamaan itsensä johtamisen taitoa, yksilön tavoitteellisuutta, jatkuvaa kehittymisen mentaliteettia, toiminnan seuraamista ja avoimen ja osallistavan työympäristön mahdollistamista. Ensimmäinen jatkokehittämisidea voisi olla kehittämishankkeen etätoiminnan johtamisen mallin soveltamista täysin etäryhmien johtamiseen ja kehittämiseen. Tämä ajatus jatkotutkimuksesta juontui siitä, että kehittämishankkeen etätoiminnan johtamisen mallin tärkein osa-alue oli one to one coaching keskustelut. Nämä veivät kuitenkin ison osan käytettävästä ajasta, joten olisi mielenkiintoista tutkia tämän mallin käyttöä täysin tiimitoiminnan johtamisessa ja täten vähemmän aikaresurssia vaativana sekä toisiko se samanlaatuista hyötyä kuin kehittämishankkeessa muodostunut yksilöön pohjautuva yhteydenpito. Toinen jatkokehittämisidea voisi olla tämän etäjohtamistoiminnan mallin johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvät mittarit ja niiden rakentaminen. Etätoiminnan johtamisen malli sisälsi kuusi erillistä osiota, jotka kaikki luovat kokonaisuuden. Jatkokehittämisidea liittyisi jokaisen osion mittaamiseen ja niihin liittyviin mittareihin. Kolmas jatkokehittämisidea voisi tutkia etätoiminnan johtamisen mallin jokaista kuutta osa-aluetta ja järjestää sieltä mahdollisia erillisiä kokonaisuuksia tehostaakseen organisaation tiettyä toimintaa. Jatkotutkimus voisi siis selventää

sitä, mitkä erilliset osa-alueet toimivat hyvin yhdessä tehostamaan tiettyjä organisaation toimintoja.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Andersen, H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. Virtual Facilitation. Create more engagement and impact. Chichester: Wiley.
- Baskarada, S., Watson, J. & Cromarty, J. 2017. Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 25 No. 3. 506–515. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa [DOI 10.1108/IJOA-02-2016-0978](https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978)
- Bass, B. 2019. From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*. Vol. 18 (3). 19–31. Viitattu 17.8.2022. Saatavissa [DOI: 10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bremer, O., Frilander, O. & Rowley, C. 2018. Arvovallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Menetelmiä eettiseen ja innovatiiviseen toimintaan: Tulevaisuusajattelu, yhteiskehittäminen ja kokeilut. Helsinki: Edita.
- Cardona, P., Rey, C. & Craig, N. 2019. Purpose-driven Leadership. Purpose-driven Organizations. Viitattu 25.8. Saatavissa [Doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_5)
- Carlsson, M. & Forssell C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Chang, Y. 2016. Multilevel transformational leadership and management innovation. Intermediate linkage evidence. *Leadership & organization Development Journal*. Vol. 37. No. 2. pp. 265–288. Viitattu 17.8.2022. Saatavissa [DOI 10.1108/LODJ-06-2014-0111](https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0111)
- Cortellazzo, L. Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*: 10:1938. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa [Doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938)
- Fan, K-T., Chen, Y-H., Wang, C-W. & Chen, M. 2014. E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Emerald. Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114. No. 3. 421–437. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa [DOI 10.1108/IMDS-07-2013-0294](https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294)
- Eikenberry, K. & Turmel, W. 2018. The Long-Distance Leader. Rules for Remarkable Remote Leadership. E-kirja. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Grano.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä Etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hautamäki, A. 2018. Arvovallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Kestävät innovaatiot syntyvät eettisyydestä. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, L., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaa. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.
- Innokylä. 2022. Learning cafe eli oppimiskahvila. Innokylä. Viitattu 20.6.2022. Saatavissa [Learning cafe eli oppimiskahvila | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://www.innokyla.fi/)
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantjarvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

- Kerfoot, K. 2010. Listening to See: The Key to Virtual Leadership. *Nursing Economic\$*. March-April. Vol. 28. No. 2. 114–118. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_miscellaneous_733124009
- Kim, J. & Chung, G. 2017. Implementing innovations within organizations: a systematic review and research agenda. *Innovation: Organization & Management*. Vol. 19. No. 3. 372–399. Viitattu 14.8.2022. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14479338.2017.1335943>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.
- LA00B048-3006: Innovatiivisuuden johtaminen kurssimateriaali LAB. Viitattu 26.2.2022
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – Johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Lämsä, A. & Riivari, E. 2018. Arvovallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management. Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Kauppakamari.
- Määttänen, E. Coachaava kulttuuri – käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books on demand.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Tampere: Mediapinta.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Partanen, J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus.

Pasanen, K. 2021. Mielen pelikirja. Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Helsinki: Value Books.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Rehn, A. 2018. Arvovallankumous: Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Innovaation arvot ja johtamisen etiikka. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 12. 179–186. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/346231467_Viestinta_osana_etajohtamista_terveydenhuollossa

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009–2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Tampere: Juvenes Print.

Saunila, M. 2017. Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees. Technology Analysis and Strategic Management. Vol. 2. Issue 8. 903–916. Viitattu 23.8.2022. Saatavissa [DOI: 10.1080/09537325.2016.1259469](https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1259469)

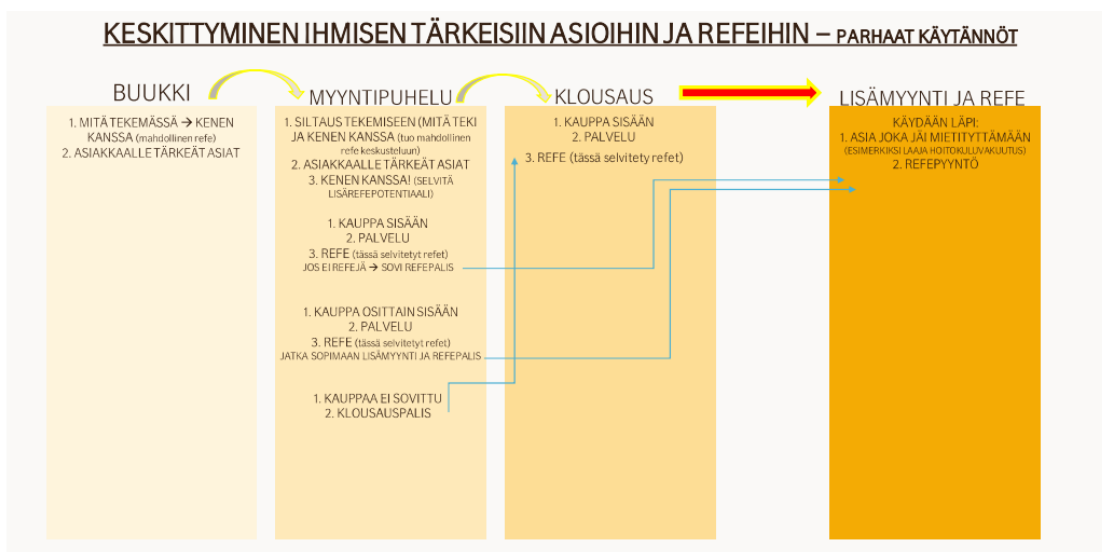
Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Turku: SelinSelin.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Shannahan, K., Bush, A. & Shannahan, R. 2012. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketin Science*. 40–54. Viitattu 29.8.2022. Saatavissa DOI [10.1007/s11747-012-0302-9](https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9)
- Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Silvennoinen, M. 2016. *Ammattijärjestö ajassa osa 2. Kirkas strategia, osallistuva johtaminen ja osaava henkilöstö*. Espoo: Markku Silvennoinen.
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Helsinki: Basam Books.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2017. *Innovaatiojohtaminen*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T., & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen vuoksi. Tiedote 140. 2020. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa [Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen vuoksi \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi)
- Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

World Health Organization. 2020. WHO Timeline – Covid-19. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Liite 1. Yhdessä tekemisen ympäristö



KESKITTYMINEN IHMISEN TÄRKEISIIN ASIOIHIN JA REFEIHIIN – PARHAAT KÄYTÄNNÖT

KLOUSAUS — PARHAAT KÄYTÄNNÖT MUILLE JAKOON

<p>Voit kirjoittaa esimerkiksi sitä, miten saat kerrattua nopeasti ratkaisun hyötyn juuri asiakkaalle ja ponnekkaasti klousaattia ratkaisun.</p> <p>1. Ratkaisu pitää sisälleen teille tärkeitä asiat: Pidet tärkeinä Ihin laajempaa kotivakuutusta Kunnon koti palveluineen ja lisäksi me sinulle talouden turvaa vakavan sairauden turvalla.</p> <p>2. Ratkaisun saatte Suomen nopeimmalla korvauspalvelulla ja 12 erään jaettuna. Se sisältyy teille tärkeitä asiat laajemmin kuin nykyinen ratkaisunne. Saadaan parannusta teille --> Siirretään tämä ratkaisu tänne Ihiin. Siinä se sininen raapii Jätkä hyväksymään...</p>	<p>Tämä paikka paras paikka saada todella paras "hyötyn" asiakkaalle. Kun asiakas on tyytyväinen, saa muita kontakteja helpoiten. Omaa työtä voi helpottaa myös se, että voi sanoa, että "Ih:itä henkilö A soittaa sinulle. --> asiakas informoi kaveriansa asiasta. Usein asiakkaat tekevät näin myös omatoimisesti.</p>	teksti	teksti
<p>Jykevästi ja ponnekkaasti esität ratkaisun itseesi luottaen.</p>	<p>Me ollaan läpikäyty sulle tärkeitä asioita läpi ja luotu paras ratkaisu nykyhetkeen. Sulle on tästä selkeästi hyötynä vaihtaa vakuutus. Ihille. Voit hyväksyä saman tien, niin ei jää rokkamaan ja väisaamaanmieltä ja saadaan hoidettua lämmä heti kuntoon.</p>	teksti	
teksti	teksti	teksti	teksti

KESKITTYMINEN IHMISEN TÄRKEISIIN ASIOIHIN JA REFEIHIIN – PARHAAT KÄYTÄNNÖT

LISÄMYNTI JA REFEPALIS — PARHAAT KÄYTÄNNÖT MUILLE JAKOON

<p>Voit kirjoittaa esimerkiksi, mitä tässä nyt käydään läpi. Esimerkiksi laajennus osa henkilövakuutukseen tai LaajaPlus kotiin. Tietysti myös refejä on tarkoitus tässä ottaa esiin.</p> <p>1. Saatiin sinulle parempi ratkaisu viimeksi ja sovittiin nyt vielä keskustelu X liittyy. Pidet sitä tärkeänä, koska...</p>	teksti	teksti	<p>Luottamuksen saa kun käy asiakkaalle tärkeitä asiat keskustellen. Väikkeitä asiakas hetti olisi joutain ottamassa, niin yhteyden luomalla saat mahdollisesti osaratkaisun nyt sisään ja voit sopia lisämyyntistä uuden palaverin.</p>
teksti	<p>Yritän sopia lisämyyntipalkin viimeistään seuraavalle viikolle, mieluummin esimerkiksi alkuvuokosta esitän loppuvuokkoa.</p>	teksti	teksti
teksti	teksti	teksti	teksti

KESKITTYMINEN IHMISEN TÄRKEISIIN ASIOIHIN JA REFEIHIIN – PARHAAT KÄYTÄNNÖT

MUUT ASIAT — PARHAAT KÄYTÄNNÖT MUILLE JAKOON

<p>Voit kirjoittaa esimerkiksi, miten itse koet järjestyneen aikaväliksi myyntipalaverin ja refepalaverin välille.</p>	teksti	teksti	teksti
<p>Jotenkin kalenteri täyttyy tosi paljon, jos kaikille soittelee kahden viikon päästä uudestaan tai kuukaudenkin. Minusta olisi parempi palata asiaan esimerkiksi puolen vuoden päästä. Aika kuluu kuitenkin tosi nopeaan.</p>	<p>Tee työtä spurteissa. Esimerkiksi huakkaat 30min, jonka jälkeen 5min breikki. Sitten taas uudestaan 30min/5min.</p>	teksti	teksti
<p>Muista huomioida jokaisen puhelun jälkeen muistitko kaiken mitä on opetettu. Jos et muistanut, niin se on selkeästi yksi syy miksi ei tule kauppa. Viimeistään klousauksessa huomaat mitä et muistanut läpikäytyä ja miksi kauppa ei onestu. Nämä on niin hyviä paikkoja tutkia omaa tekemistään ja oppia, mutta vaatii aina hetken aikaa. Eli keskity jokaiseen asiakkaaseen ja käy läpi miten meni, ennen kuin siirtää uuteen.</p>	teksti	teksti	<p>Yritä saada buikki samalle päivälle tai huomiseksi. Klousauksessa sama tavoite. Mitä paremmin olet käynyt myyntipalaverin läpi, eli asiakkaalla ei ole mitään kysymyksiä ja kaikki selvää, niin heti vaan kauppa maaliin tai huomenna jatko.</p>

Liite 2. Teemahaastattelurunko – Etäjohtaminen ja sen kehittäminen

Teema 1 – Johtamisen piirteet:

- Minkälainen on mielestäsi hyvä etäjohtaja (luonteenpiirteet)?
- Mikä tekee ihmisestä hyvän etäjohtajan (osaaminen, tietotaito)?
- Mitä tarvitset johtajalta työskennellessäsi etänä (toiminta, tuki, tavoite, jne...)?

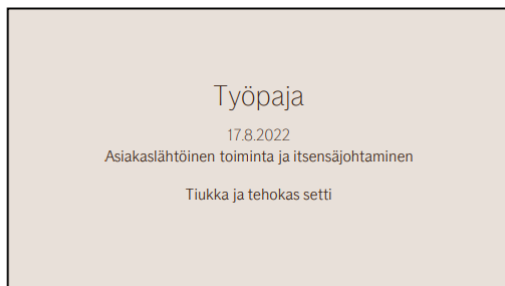
Teema 2 – Tekemisen ja kehittymisen mahdollistaminen:

- Mitä vaaditaan, että voit työskennellä hyvin etänä?
- Mitä etäjohtaja voi tehdä, auttaakseen sinua kehittymään?
- Mitä itse voit tehdä kehittyäksesi etänä?
- Millä tavoin voit kehittää myyntiäsi etänä?
- Mitä sinä voit tehdä ylläpitääksesi sinun motivaatiosi tasoa?
- Mitä etäjohtaja voi tehdä ylläpitääkseen sinun motivaatiosi tasoa?

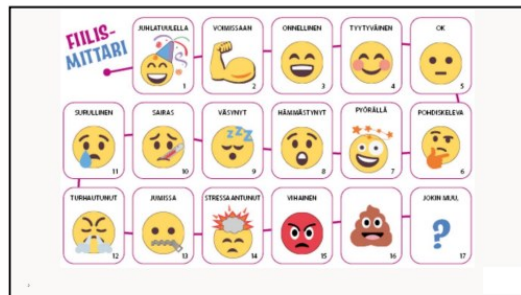
Teema 3 – Yhteinen kulttuuri:

- Miten voit itse osallistua yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseen etänä?
- Miten etäjohtaja voi mielestäsi liittää etätyöntekijät yhteisen kulttuurin ja toiminnan kehittämiseen?

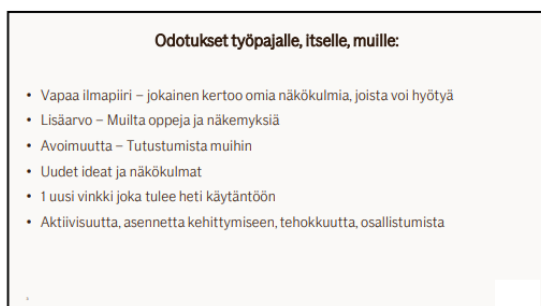
Liite 3. Työpaja – Learning cafe (Ryhmätyö 1, Ryhmätyö 2 ja Ryhmäkeskustelu)



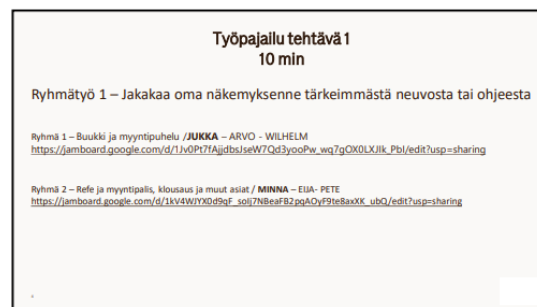
1



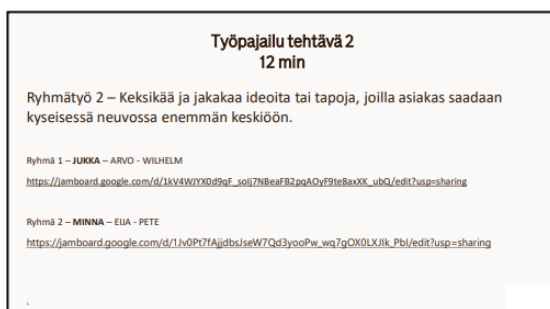
2



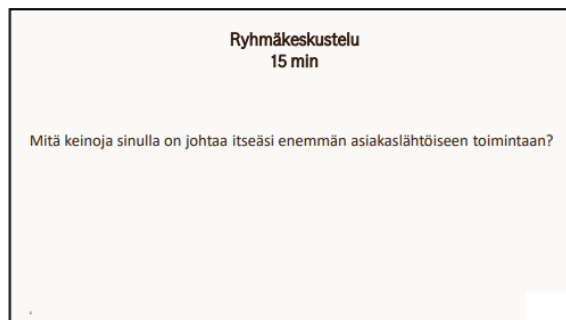
3



4



5



6

Ryhmän tuotos 1

Tehtävä: Kertokaa jokainen omasta mielestänne tärkein kommentti. Kirjatkaa ne tähän ja valitkaa omasta mielestänne kommenteista paras. Jättäkää se ainoastaan esiin.

Keskustelun agenda/ Kertaus buukissa esille tulleet asiat/ eteneminen asiakkaalle tärkeiden asioiden järjestyksessä/ osahyväksynnät...ym märsinkö oikein/ sovitaan uusi aika hautumista

"En välttämättä tee vastaavaa ehdotelmaa kuin nykyinen vakuutusratkaisu, koska en tiedä miten siihen on aikoinaa päädytty ja oletko oikein vakuutettu" Maailma ja elämäntilanne...Mitä muutoksia

Haetaan parasta ratkaisua, joka vastaa tämän päivän tarpeita ja löydetään "huolen aihe" esim. toimeentulon suhteen

NYT VIEDÄN PITKÄN KAUVAN MUKAAN. Puhelin AGENDA, ASIAKKAAN HUKAAN, MELLAINEN TYYPPI JA JOHTOPÄÄTÖS OMASTA ETENEMISESTÄ - OMA SUUNNITELMA.

EN OLE ROBOTTI, VARMISTAN IHMISELLE TÄRKEÄT ASIAT, MINÄ VARMISTAN ASIAN KYSYMÄLLÄ - JOHDAN ITSEÄNI

Hyöty tuodaan heti aikaisessa vaiheessa esiin. Hyöty on tärkeä löytää keskustelemalla ja osallistamalla.

KUUNTELEN ASIAKASTA TÄRKKÄÄN - ASIAKKAAN REAGIOINNIIT, TÄRKEÄT ASIAT, TARPEENSA, REAGIOI PAINOKKAAMMIN JA VOIMAKKAAMMIN, MIELENTILA, MIKÄ TILANNE, OSAAN

Jos saadaan parempi ratkaisu sulle, niin oletko valmis vaihtamaan vakuutukset meille

ASIAKASLAHTOISUUS, MOMET ERI SANAMUODOT, ASIAKAS OSTAA SEN RATKAISUN MINÄ, HÄN HALLUAA, EI SITA MINKA SINÄ NAET JÄRKEVÄNÄ - KUUNTELE SIS ASIAKASTA! IHMISELLE TÄRKEÄT

7

Ryhmän tuotos 2

Tehtävä: Kertokaa jokainen omasta mielestänne tärkein kommentti. Kirjatkaa ne tähän ja valitkaa omasta mielestänne kommenteista paras. Jättäkää se ainoastaan esiin.

Me ollaan läpikäyty sulle tärkeitä asioita läpi ja luotu paras ratkaisu nykyhetkeen. Sulle on tästä selkeästi hyötyä vaihtaa vakuutukset ifille. Voit hyväksyä saman tien, niin ei jää roikkumaan ja vaivaamaan mieltä ja

VÄLIHYVÄKSYNNÄT, SIIRRETÄÄNKÖ NÄMÄ MEILLE? - OSALLISTAT JA JOHDATTELET ASIAKKAAN TOIMIMAAN. - USKOT JO KAUPPAAN PROSESSIN AIKANA. MYYNTIPROSESSISSA ON AIKANSÄ KYSYMYKSILLE JA

Tähän pisteeseen pääsy on vaatinut yhteistyötä asiakkaan kanssa. Viedään asia yhdessä loppuun. (vihreä asiakas)/ ponnekas kysymys vakuutusten siirrosta jos (punainen) asiakas..

8

Ajatukset, oivallukset, mietteet 5 min

- Tekniikkaa käytössä, jatkossa vähemmän tekniikkaa, ryhmäkeskustelut. Minnan kanssa keskustelu parasta.
- Enemmän aikaa ja enemmän keskustelua
- Arvo enemmän ääneen
- Asiakasta johdatellaan – vaikea perääntyä välihyväksyntien jälkeen
- Jatkoa?
- Myyjien välinen keskustelu?

9

Liite 4. Loppukysely kehittämishankkeeseen osallistuvilla etätyöntekijöille

1-2-1 KESKUSTELUT

Keskustelujen tarkoitus oli tuoda sinulle hetkiä, jolloin voit pohtia omaa tekemistäsi – Pohtia onnistumisia ja mahdollisia uusia kehittymisen paikkoja. Keskusteluissa oli myös tärkeää, että saat keskustella mistä tahansa yhteisen agendan ohessa.

- Onnistuiko mielestäsi 1-2-1 keskustelujen tavoite?
- Haluatko nostaa jotain erityisen positiivista 1-2-1 keskusteluista?
- Miten 1-2-1 keskustelut olisivat olleet vieläkin parempia?

YHDESSÄ TEKEMISEN YMPÄRISTÖ

Yhdessä tekemisen ympäristön tarkoitus oli luoda etäilijöiden kesken eräänlainen kiintopiste, jossa voi vaihtaa ajatuksia, vinkkejä ja näkemyksiä. Samalla ympäristön tarkoitus oli pyrkiä luomaan ympäristö, jossa on yhteinen kehitystehtävä (myynnin prosessin kehittäminen ja myynnin palastamisen malli) ilman erityistä aikataulua, vaan jossa voi toimia itsenäisesti oman aikataulun mukaisesti.

- Onnistuiko mielestäsi Yhdessä tekemisen ympäristön tavoite?
- Haluatko nostaa jotain erityisen positiivista Yhdessä tekemisen ympäristön?
- Miten Yhdessä tekemisen ympäristön toiminta olisi ollut vieläkin parempi?

TYÖPAJA JA RYHMÄKESKUSTELU

Työpajan ja ryhmäkeskustelun tavoite oli syventää yhteistä tekemistä ja luoda proaktiivisesti syvempää yhteistä toimintaa ja kehittämistä kuin Yhdessä tekemisen ympäristössä. Samalla työpaja ja ryhmäkeskustelu pyrki luomaan yhteistä kulttuuria ja toiminnan kehittämistä.

- Onnistuiko mielestäsi Työpajan ja ryhmäkeskustelun tavoite?
- Haluatko nostaa jotain erityisen positiivista Työpajasta ja ryhmäkeskustelusta?
- Miten Työpajan ja ryhmäkeskustelun toiminta olisi ollut vieläkin parempi?