

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ETÄJOHTAMINEN JA VUOROVAI- KUTUS MOBIILISSA TYÖSSÄ

Case kenttämyyntiyritys X

TEKIJÄ Outi Turunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Outi Turunen	
Työn nimi Etäjohtaminen ja vuorovaikutus mobiilissa työssä – Case kenttämyyntiyritys X	
Päiväys 14.5.2023	Sivumäärä/Liitteet 59 / 9
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kenttämyyntiyritys X	
Tiivistelmä <p>Etäjohtaminen vaatii esihenkilöiltä yhä monipuolisempaa osaamista ja asettaa johtajuudelle uudenlaisia haasteita, kun henkilöstöä johdetaan digitaalisten välineiden avulla. Mobiilisti työskentelevät, suorittavat työtään fyysisesti liikkuen eri paikoissa, tietoteknisiä laitteita hyödyntäen. Etäjohtamisen onnistuminen edellyttää luottamusta, selkeitä pelisääntöjä, toimintamalleja sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Etäjohtamisessa myös vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen avulla tiimit pysyvät kasassa.</p> <p>Tässä työssä selvitettiin yhden myyntiorganisaation etäjohtamisen nykytilannetta sekä vuorovaikutuksen toimivuutta. Tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita ja työkaluja johtamisen tueksi. Teoria osuudessa käsiteltiin mobiilin työn vaativuustekijöitä, haasteita etäjohtamisessa, etäjohtajan osaamista sekä etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi teoriassa käsiteltiin vuorovaikutuksen johtamista, vuorovaikutuksen haasteita mobiilissa työssä, viestinnän eri kanavia sekä epävirallisen vuorovaikutuksen merkitystä. Työn tutkimusote oli pääosin laadullinen. Työssä hyödynnettiin myös määrällisen aineiston hankintaa ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Alkukartoituksena toteutettiin webropol-kyselytyökalun avulla verkkokysely, mobiilisti työskenteleville henkilöille. Kyselyn tulosten pohjalta järjestettiin neljälle esihenkilölle teemahaastattelut, jotka toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Aineiston analysointi tapahtui teemoittelun avulla. Tulosten analysoinnin jälkeen järjestettiin kohdeorganisaation henkilöstölle ideointityöpaja, jossa kartoitettiin yhdessä erilaisia kehitysideoita etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseksi.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että mobiilisti työskentelevät toimivat hyvin itseohjautuvasti ja heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn suunnitteluun yhteisten pelisääntöjen rajoissa. Pelisäännöillä koettiin olevan iso merkitys, ne olivat selvät ja niitä oli helppo noudattaa. Esihenkilöiden sekä mobiilisti työskentelevien välillä luottamus oli molemminpuolista. Arvostus koettiin arjessa pieniä tekoina ja sen osoittamista toivottiin enemmän. Vuorovaikutuksessa monikanavaisuus koettiin haasteelliseksi. Vuorovaikutuksen laatu oli parantunut viime aikoina, vaikka sisäinen viestintä saisi olla vieläkin läpinäkyvämpää ja esihenkilöiltä toivottiin enemmän vahvistavaa palautetta. Organisaatiolle suunnatut kehitysideat etätyön sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen, liittyivät keinoihin, joiden mobiilisti työskentelevät henkilöt kokivat lisäävän työn mielekkyyttä, tehokkuutta sekä prosessien sujuvuutta.</p>	
Avainsanat Etäjohtaminen, mobiili työ, vuorovaikutus.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Outi Turunen	
Title of Thesis Remote leadership and interaction in mobile work – Case sales company X	
Date 14.5.2023	Pages/Appendices 59 / 9
Client Organisation /Partners Sales company X	
<p>Abstract</p> <p>Remote leadership requires an increasingly diverse set of skills from superiors and poses new challenges for leadership when managing staff using digital tools. Mobile workers perform their work by physically moving between locations, using IT devices. Successful remote leadership requires trust, clear rules, operating models and continuous development. Remote leadership also emphasises the importance of interaction, as it is through interaction and knowledge sharing that teams stay together.</p> <p>This study investigated the current situation of remote leadership in one sales organisation and the effectiveness of interaction. The aim was to generate ideas for improvement and tools to support management. In the theory part, the demand factors of mobile work, challenges in remote leadership, the competence of the remote manager and the prerequisites for successful remote leadership were discussed. In addition, the theory section covered interaction management, the challenges of interaction in mobile work, the different channels of communication and the importance of informal interaction. The research was mainly qualitative. It also used quantitative data collection and a case study approach. As an initial survey, an online survey for mobile workers was conducted using the Webropol survey tool. Based on the survey, thematic interviews were organised for four superiors of the company, which were conducted via the Microsoft Teams application. The data was analysed using thematic analysis. After analysing the results, a brainstorming workshop for the staff of the target organisation was held, where various development ideas for improving remote leadership and interaction were identified</p> <p>Based on the results, it can be stated that the mobile workers work very independently and they have numerous possibilities to influence when planning their own work within the limits of common rules. The rules were perceived as important, clear and easy to follow. There was mutual trust between superiors and mobile workers. Appreciation was felt in everyday small actions and it was hoped to show it more. Multichannel interaction was perceived as a challenge. The quality of interaction had improved recently, although internal communication could be even more transparent and more reinforcing feedback from superiors was desired. The ideas for organisational development to improve teleworking and interaction were related to methods that mobile workers felt increasing the meaning of work, efficiency and the smoothness of working processes.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Remote leadership, mobile work, interaction</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Kohdeorganisaatio	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2	ETÄJOHTAMINEN MOBIILISSA TYÖSSÄ.....	8
2.1	Keskeiset käsitteet	8
2.2	Mobiilin työn vaativuustekijät.....	8
2.2.1	Itseohjautuvuus.....	10
2.2.2	Yrityskulttuuri.....	11
2.2.3	Yhteisöllisyys mobiilissa tiimissä.....	12
2.3	Haasteet etäjohtamisessa	13
2.4	Etäjohtajan osaaminen	13
2.5	Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset.....	14
2.5.1	Luottamus mobiilissa työssä	14
2.5.2	Arvostus.....	16
2.5.3	Yhteiset pelisäännöt.....	16
2.5.4	Hyvä ilmapiiri	17
2.6	Valmentava johtaminen.....	17
3	VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ	19
3.1	Avoin vuorovaikutus.....	19
3.2	Vuorovaikutuksen johtaminen.....	20
3.3	Johtamisviestintä	22
3.4	Vuorovaikutuksen haasteet mobiilissa työssä	22
3.5	Viestinnän eri kanavat.....	23
3.6	Palaverikäytännöt	24
3.7	Palautteen antaminen	24
3.8	Epävirallisen vuorovaikutuksen merkitys työelämässä	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	26
4.2	Aineiston keruu.....	27
4.3	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	28

4.4	Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus	30
4.5	Aineiston analysointi	31
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1	Alkukartoituksen tulokset.....	33
5.1.1	Vastaajien taustatiedot	33
5.1.2	Yhteisöllisyys.....	33
5.1.3	Etäjohtaminen	35
5.1.4	Vuorovaikutus ja viestintä	40
5.2	Teemahaastattelujen tulokset	43
5.2.1	Etäjohtaminen	43
5.2.2	Yhteisöllisyys.....	44
5.2.3	Luottamus ja arvostus.....	45
5.2.4	Osaaminen ja palautteen antaminen	46
5.2.5	Vuorovaikutus ja viestintä	46
5.2.6	Organisaation johtamiskulttuuri	47
5.3	Ideointityöpaja	47
5.4	Luotettavuus	49
6	TULOSTEN YHTEENVETO	51
6.1	Johtopäätökset	51
6.2	Kehitysideat.....	52
7	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	55
	LIITE 1:.....	60
	LIITE 2:.....	61
	LIITE 3:.....	67

1 JOHDANTO

Tänä päivänä työn suorittaminen ei tapahdu välttämättä työnantajan tiloissa, vaan erilaiset työnteon muodot ovat yleistyneet kiihtyvällä tahdilla. Etätyöllä on pitkä historia, mutta teknologia on mahdollistanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumattomaksi, joten se on nykyisin yleisempää. Nämä asettavat johtajuudelle uudenlaisia haasteita, kun henkilöstöä johdetaan etänä virtuaalisesti. (Humala 2007, 7; Vilkmán 2016, 9.) Johtajien on oltava ketteriä ja joustavia, heidän on kyettävä reagoimaan muutoksiin nopeasti. Samaan aikaan heidän on rakennettava kestäviä organisaatioita, sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa, sillä motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestyksen avain ja luovat osakkeenomistajille pitkän aikavälin arvoa. (Sydänmaalakka 2012, 234–235; Wulffers 2017, 3.)

Esihenkilön tehtäväkenttä on laaja ja taitovaatimuksia on paljon. Työn pirstaloituminen sekä digitalisoituminen vaatii yhä enemmän vuorovaikutustaitoja. Työelämän murros on nostanut esille työyhteisön sosiaaliset suhteet sekä esihenkilön ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden toteutumisen. Esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on selvä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin sekä koko organisaation tuloksellisuuteen. Esihenkilön tulee olla etäälläkin läsnä, annettava aikaa ja mahdollisuuksia. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4.)

Jokaisessa työyhteisössä on omia erityispiirteitä, mutta useimmiten perusongelmat pysyvät samoina (Gassen, 2022, 30). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhden organisaation etäjohtamisen nykytilannetta ja vuorovaikutuksen toimivuutta, kun valtaosa työntekijöistä työskentelee mobiilisti. Tutkimukseen sekä teoriaan nojaavan tiedon avulla, tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle kehitysideoita johtamisen tueksi ja toiminnan tehostamiseksi.

1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajana on vähittäiskaupan kenttämyyntiin keskittyvä yritys, joka on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2013. Yrityksen toimintana on olla kumppanina usealle myynti- ja markkinointiyhtiöille, niiden brändeillensä sekä tuotteilleen. Toiminta perustuu kumppaneiden tuotemyynnin kasvattamiseen kenttämyynnin avulla. Kohdeorganisaation tuotesalkusta löytyy useita vahvoja sekä tunnettuja tuotemerkkejä, joiden asemaa myyntiedustajat vahvistavat päivittäistavara-kaupoissa.

Myyntiedustajat tekevät fyysisesti liikkuvaa työtä, jossa työn tekemiselle paikat vaihtuvat päivittäin. Vilkmánin (2016, 15) mukaan liikkuva työ ei tarkoita samaa kuin etätyö, sillä liikkuva työ vaatii poistumista toimipisteeltä. Esihenkilöltä työn luonne vaatii kuitenkin etäjohtamista, sillä etäjohtaja ei näe johdettaviaan päivittäin, eikä edes viikoittain. Tämän vuoksi johtaminen tapahtuu virtuaaliyhteyksien kautta. (Vilkmán 2016, 15.) Itsenäinen työ edellyttää aktiivisuutta sekä oman työn organisointia asioiden saattamiseksi eteenpäin. Työssä vaadittavia taitoja ovat muun muassa itseohjautuneisuus, myyntihenkisyys, hyvät vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot sekä tulostavastiisuus. Vaikka työn suorittaminen tapahtuu itsenäisesti, taustalla on vahva tiimityö.

Kohdeorganisaation myyntiedustajat liikkuvat päivittäin paikasta toiseen. Työtä tehdään asiakkaan tiloissa, autossa, omassa kodissa sekä työvarastolla. Matkustaminen sekä asiakkaiden väliset siirty-

mät lisäävät työn vaativuutta ja tuovat ajankäyttöön lisää haastetta. Ajomatkan aikana työnteko ei ole mahdollista, satunnaisia puheluita lukuun ottamatta. Kun työtä tehdään itsenäisesti eri paikkakunnilta käsin, vuorovaikutus esihenkilön ja muun tiimin kanssa jää väistämättä vähemmälle, samapaikkaiseen työhön verrattuna. Tutkimusten mukaan vähäisellä vuorovaikutuksella on useita haitallisia vaikutuksia työelämässä. Kohdeorganisaatiossa vuorovaikutuksen haasteellisuus näkyy siten, että kommunikointia tapahtuu epätasaisesti, erityisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Osa työntekijöistä ovat itse aktiivisia ottamaan esihenkilöön yhteyttä, kun toiset puurtavat työtä yksin ja odottavat esihenkilön yhteydenottoa, jolloin vuorovaikutus heidän kohdallaan on vähäisempää.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation etäjohtamista ja vuorovaikutusta mobiilissa työssä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen nykytilanne kohdeorganisaatiossa on. Tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysideoita, joilla toimintaa voi kehittää. Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhden organisaation tilannetta.

Teoreettisessa viitekehyksessä avaan etätyön- ja johtamisen keskeisiä käsitteitä ja tuon esille itseohjautuvuuden merkityksen mobiilissa työssä. Lisäksi kuvaan etäjohtamisen haasteita, onnistumisen edellytyksiä sekä vuorovaikutteisen työyhteisön merkitystä. Teoriaosuutta tarkastelen pääasiallisesti etäjohtajien työnkuvan näkökulmasta, peilaten sitä henkilöstöön, työntekijöiden sitoutumiseen ja koko organisaation menestykseen. Tutkimuksen myötä halusin lisätä ymmärrystäni, mitä haasteita esihenkilöt kohtaavat, kun johdettavat työskentelevät mobiilisti.

Kerään aineistoa kyselylomakkeella sekä teemahaastatteluilla. Kyselylomakkeet toimivat alkukartoituksena kohdeorganisaation nykytilanteesta. Teemahaastatteluiden jälkeen järjestän kohdeorganisaation etäjohtettaville ideointityöpajan, jossa ryhmä työskentelee valitun teeman ympärillä. Tavoitteena on yhdessä pohtia erilaisia kehitysideoita etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseksi, josta kohdeorganisaation johtoryhmä saa valita parhaat ideat käyttöönsä.

Tutkimuskysymyksiä on kolme.

1. Millainen on etäjohtamisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa?
2. Millainen näkemys mobiilisti työskentelevällä työyhteisöllä on tällä hetkellä vuorovaikutuksen toimivuudesta?
3. Miten etäjohtamista voisi kehittää kohdeorganisaatiossa?

Tutkimustulosten perusteella tuotan konkreettisia kehitysideoita. Saatujen tutkimustulosten perusteella esitän opinnäytetyössäni myös jatkotutkimusaiheita.

2 ETÄJOHTAMINEN MOBIILISSA TYÖSSÄ

2.1 Keskeiset käsitteet

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään joko osittain tai kokonaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella, sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 251). Etätyön lisäksi puhutaan e-työstä, virtuaalisesta työstä, mobiilista työstä, hajautetusta työstä, liikkuvasta työstä sekä monipaikkaisesta työstä. Teknologian kehityksen myötä työskentelytavat ovat muuttuneet niin, ettei työskentely ole välttämättä sidottu tiettyyn työaikaan tai paikkaan. Ojala (2009) huomauttaa, että kirjallisuudesta löytyy useita määrittelyjä etätyölle ja sen eri muodoille. Useat määritelmät sisältävät päällekkäisyyksiä, mikä saattaa monimutkaistaa tutkimusten vertailevuutta sekä luotettavuutta. Usean eri käsitteen tarpeellisuutta on kyseenalaistettu, sillä selkeämpi käsitteiden rajaaminen ja yhdenmukaistaminen voisi helpottaa tutkimusten luettavuutta sekä vertailtavuutta. (Ojala 2009, 92–93.) Vaikka määritelmiä eri työn muodoista on paljon, kaikkien edellä mainittujen työntekomuotojen johtamista kutsutaan etäjohtamiseksi (Vilkman 2016, 15).

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa työntekijät työskentelevät kiinteän työpaikan ulkopuolella. Työ voi olla ajasta ja paikasta riippumaton, tai sitä voi suorittaa vaikka asiakkaan tiloissa. Etäjohtaminen ei ole mikään uusi ilmiö, vaan useissa suomalaisissa organisaatioissa etätyötä, hajautettua työtä sekä liikkuvaa työtä on tehty jo pidempään. Osa esihenkilöistä ei miellä, että siinä olisi jotain erityistä ja etäjohtaminen on useissa yrityksissä osa arkea. (Vilkman 2016, 11–15.)

Etäjohtamiseen liitetään usein virtuaalisuus, sillä etäesihenkilö johtaa henkilöstöä pääasiallisesti tietotekniikan avulla, tiimin työskennellessä maantieteellisesti hajallaan. Kuten etätyön käsitteitä, myös liikkuvaa työtä voidaan tarkastella useiden eri käsitteiden kautta. Fyysisesti liikkuva työ on aina hajautettua, mutta hajautettu työ ei tarkoita aina liikkuvaa. Fyysisesti liikkuva työtä, jota suoritetaan työpaikan ja kodin ulkopuolella tieto- ja viestintäteknologian avulla, kutsutaan mobiiliksi työksi. Tällöin työ tapahtuu esimerkiksi kentällä, liikematkoilla tai asiakkaan tiloissa. Myyntiedustaja on työnkuvansa puolesta ilmeisen sopiva mobiiliksi työntekijäksi. Mobiili teknologia, langattomat työvälineet ovat liikkuvan työntekijän keskeisiä työvälineitä, sillä ne mahdollistavat ajasta ja paikasta joustavamman yhteistyön ja kommunikoinnin. (Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 236; Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 90–92.)

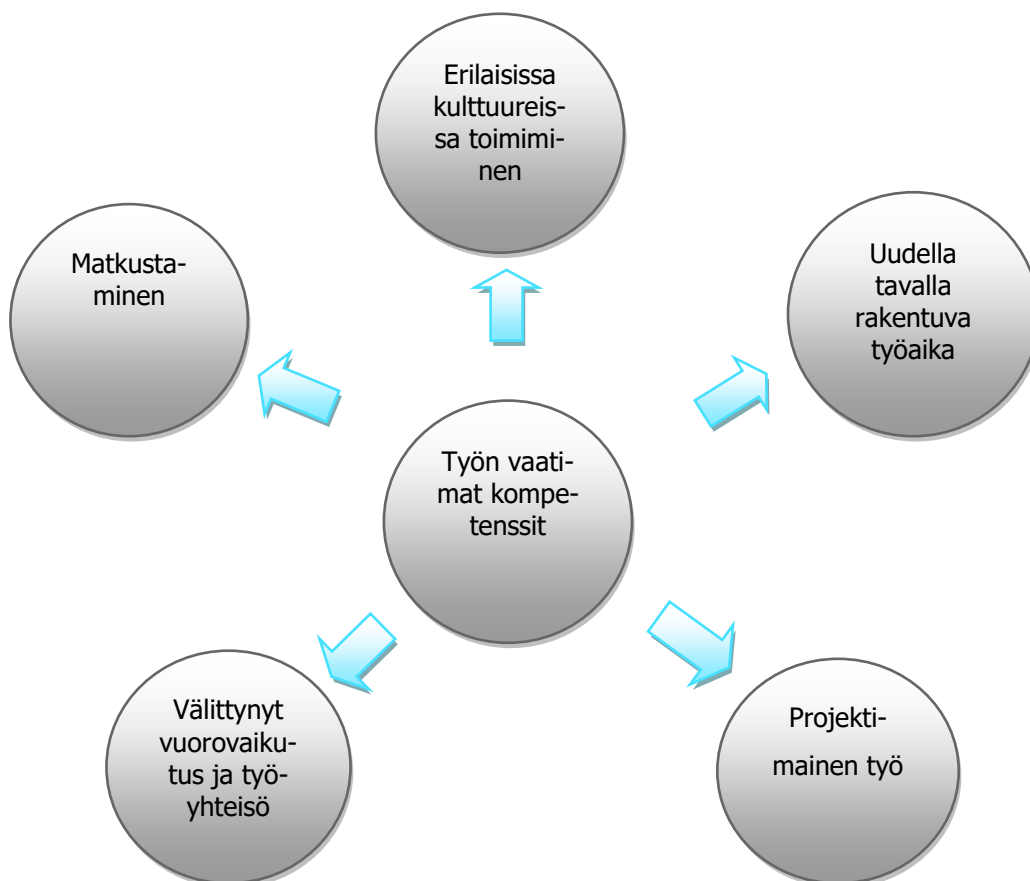
Tutkimukseni keskeisimmät käsitteet ovat etäjohtaminen, mobiili työ sekä vuorovaikutus. Tässä opinnäytetyössä käytän termiä mobiili työ, joka pitää sisällään myös liikkuvan työn.

2.2 Mobiilin työn vaativuustekijät

Itsenäinen työ vaatii hyvää oman työn suunnittelua, itsensä johtamista sekä hyviä työn organisointitaitoja. Itselle tulee osata asettaa rajat, aikataulut sekä tavoitteet. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182.) Itsensä johtamisen lisäksi tarvitaan sosiaalisen eristäytyneisyyden sietokykyä, vastuuntuntoisuutta sekä teknologian osaamista (Vartiainen ym. 2005, 90). Rauramo (2017) huomauttaa, että myös työ ja vapaa-aika tulee osata rajata toisistaan erilleen.

Hyvän substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan sosiaalista älykkyyttä erilaisten tilanteiden varalle. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa korostuvat, kun esihenkilö sekä muu organisaation tuki ovat maantieteellisesti kaukana. Hyvään yhteistyöhön vaaditaan kehittyneitä työyhteisötaitoja. Kollegoilla on suuri vaikutus omaan työsuoritukseen ja omalla suorituksella vaikuttamme useisiin ihmisiin. Mobiilissa työssä tiimiläisten kontaktit vähenevät ja virtuaalisessa maailmassa niiden muoto muuttuu. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, ja Lindholm 2021, 87.)

Mobiiliin työn vaativuustekijöitä ovat matkustaminen, erilaisissa kulttuureissa toimiminen, monipaikainen työskentely, eri tavalla rakentuva työaika, projektin kaltainen työ sekä välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö tietoteknisten laitteiden avulla. Työn vaativuus ei synny pelkästään itse työstä, vaan sitä lisää laajentunut toimintaympäristö. Työtä tehdään asiakkaan tiloissa, kahviloissa, hotelleissa sekä matkustusvälineissä. Useat, päällekkäiset työtehtävät tekevät työstä projektimaista, eikä työaika aina rajoitu perinteiseen, säännölliseen työaikaan, joten työntekijän tulee huolehtia riittävästä työstä palautumisesta ja levosta. (Antola, Hyttinen, Kähärä, Savinko, Koroma, Hyrkkänen ja Rauramo 2019.) Hyrkkänen & Vartiainen toteaa Työpoliittisessa tutkimuksessaan (2010, 241), että mobiilityöntekijät painottivat joustamisen vastavuoroisuutta ja korostivat mahdollisuutta itsenäiseen työnsäätelyyn. Kiinnostavasta työkentästä huolimatta tuli muistaa huolehtia vapaa-ajastaan, sosiaalisista suhteista sekä muista elämänalueen riittävästä osuuksista.



KUVA 1. Vaativuustekijät mobiilissa työssä (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 89–92).

2.2.1 Itseohjautuvuus

Missä tahansa työssä tarvitaan aloitekykyä, kykyä systemaattiseen työhön sekä työn loppuun saattamiseen, mutta yksin työskennellessä niiden vaatimus korostuu. Aloitekyvyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ratkaisua kaipaavat tehtävät sekä tekemättömät työtehtävät ja tarttumista niihin viipymättä. Helpolta kuulostavat asiat eivät käytännössä aina suju näin, vaan usein aikaa kuluu työn aloittamiseen. Etäjohdettavan on kyettävä asettamaan itselleen aikatauluja, tavoitteita ja toimittava tehokkaasti. (Eklund ym. 2021, 75, 77.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia itsenäisesti, ilman jatkuvaa ulkopuolista kontrollia tai ohjausta. Jotta henkilö voi olla itseohjautunut, hänen tulee olla motivoitunut toimimaan ilman pakottamista. Lisäksi hänellä on oltava päämäärä sekä tarvittava osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Etäjohdettava on huomattaman osan ajasta itse itsensä johtaja, jonka tulee osata priorisoida työtehtäviä, hallita ajankäyttö ja tauottaa työtä. On myös tärkeää ymmärtää, milloin pyytää apua. (Eklund ym. 2019, 102.) Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että henkilö jää yksin, vaille esihenkilön ja organisaation tukea (Martela & Jarenko 2017, 301–302). Erietyisesti uuden tilanteen edessä tukea, ohjausta ja raameja tarvitaan, sillä itseohjautuvuus ei siirry ihmisen mukana tilanteesta toiseen (Sinkkonen & Lehto 2022, 91). Esihenkilön roolina on täsmentää, mihin tavoitteisiin tulee keskittyä enemmän. Ilman esihenkilöä, vain harva johdettava kykenee itse erottelamaan olennaisimmat tavoitteet vähemmän tärkeiden joukosta. Itseohjautuvan toimintakulttuurin onnistuminen edellyttää esihenkilön luomia raameja ja rakenteita. Kun toiminnalle rakennetaan hyvä perusta, esihenkilön aikaa vapautuu enemmän kehittämiseen, valmentamiseen ja fasilitointiin jatkuvien ohjeiden antamisen tai kontrollin sijaan. Työn arjessa tämä näyttäytyy pitkälle mallinnettuna työvaiheina, joita on helppo monistaa ja ottaa käyttöön. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 40, 111–112; Vartiainen ym. 2005, 90–92.)

Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020, 102) pitävät itseohjautuvuutta samana asiana, kuin itsensä johtaminen. Menneisyydestä tuttu hierarkkinen johtamistyyli ei toimi tämän päivän työelämässä. Tämä on luonut uudenlaisia edellytyksiä esihenkilöiden osaamiseen. (Haapakoski ym. 2020, 101.) Esihenkilöllä ei nykyisin välttämättä ole paras tietämys markkinoista, tarvittavasta tekniikasta, asiakkaista tai toimintatavoista. Tietämys on saattanut hajaantua laajasti koko organisaatiolle, joten parhaan asiantuntemuksen hyödyntäminen vaatii sen, ettei johto tee kaikkia, päätöksiä yksin. (Juuti 2013, 14.)

Itseohjautuvien tiimien vahvuutena on vastuun ja vapauden tuoma vahvempi motivaatio työhön, ongelmanratkaisutaito sekä toiminnan tehokkaampi koordinointi, verrattuna tavalliseen tiimiin (Sinkkonen & Lehto 2022, 89.) Tällaista tiimityötä voidaan kehittää vain vahvan ja myönteisen johtajan avulla. Johtajan oma roolimalli edesauttaa tiimien kehittämisprosesseja. (Wulffers 2017, 4.) Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, he kykenevät näyttämään onnistumisen, joka rakentaa luottamusta, vähentäen mikromanagementia (Sharma, D'Innocenzo & Kirkman 2021). Eklund ym. (2019, 178) ovat samoilla linjoilla ja muistuttavat, että oman työn suunnittelu heijastuu suoraan työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön pysyvyyteen, vähentäen organisaation henkilöstökuluja. Työelämän tutkimuksessa Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa ja Niemi (2018) tote-

sivat, että itseohjautuvuus hajautetussa organisaatiossa oli keskeinen tekijä työn suorittamisessa. Haastatellut kokivat olevansa itsenäisiä toimijoita. Jos itseohjautuva henkilö joutuu organisaatioon, jossa toimintaa säännellään merkittävästi, yksilön toimintakyky ja työn ilo heikentyvät. Oli erityisen merkittävää, ettei jatkossakaan uudistuksissa viedä työntekijöiltä vaikuttamismahdollisuutta liian rajusti pois. Yksilöiltä löytyi aito halu ja tarve toimia itseohjautuvasti, tiettyjen reunaehtojen toteutuksessa. (Ollila ym. 2018, 247.)

Itsensä kehittäminen, oman osaamisen esiin tuominen ja sen hyödyntäminen liittyvät yksilön aktiivisuuteen sekä kykyyn toimia itseohjautuvasti. Yhteisesti sovitut toimintatavat, säännöt ja asioiden käsittely kehittävät kollektiivista osaamista. (Vartiainen ym. 2005, 90–92.) Kuitenkaan työntekijän kyvykkyys itseohjautuvuuden onnistumiseen ei ole kiinni pelkästään henkilöstä itsestään, vaan se on sidoksissa organisaation johtamiskulttuuriin (Sinkkonen & Lehto 2022, 91). Itseohjautumisen onnistumiseksi organisaatorakenteiden tulisi olla matalat, ilman jäykkää hierarkiaa sekä esihenkilöä, jolta täytyy pyytää lupa jokaiseen päätökseen. Esihenkilön tulee tukea henkilöstön itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on tärkeää myös esihenkilölle itselleen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa päätöksenteon sekä vallan hajauttamista organisaatioon. Päätökset tulisi tehdä ryhmän tai henkilön, jolla on paras tieto päätöksen tekemiseksi. Johtajalle vallasta luopuminen voi olla vaikeaa, jolloin vaaditaan luottamusta, että muut osaavat tehdä hyviä päätöksiä. Itseohjautuvuuden edellytyksenä on yrityskulttuurin läpinäkyvyys sekä avoimuus. Työyhteisön on löydettävä oman ja organisaation kannalta oleelliset tiedot. (Luukka 2019, 323.)

2.2.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on opittuja arvoja, oletuksia sekä käyttäytymisen erilaisia malleja, jotka ilmenevät eri havaittavuustasoilla. Kulttuuri on ryhmän sisällä opittu ilmiö, kuten persoonallisuus tai luonne ovat yksilöille opittuja ilmiöitä. Yrityskulttuuri tuo rakenteellista vakautta, joka määrittelee yhteisön. Se tuo merkityksiä sekä ennustettavuutta. (Schein & Schein 2016, 10.)

Yrityskulttuuri luodaan aina ryhmän sisällä, erilaisten toimintojen ja toimintatapojen seurauksena (Schein & Schein 2016, 2; Ojala & Meklin 2021, 234). Ulkomaailma asettaa tiettyjä reunaehtoja kulttuurin syntymiseen, mutta pääsääntöisesti kulttuuri muovautuu aktiivisilla teoilla tai tekemättä jättämisellä. Se muodostuu tietoisesti tai tiedostamatta. Usein ajatellaan, että yrityskulttuuri on johtajansa varjo, heijastellen johtajaa, hänen arvomaailmaansa sekä tekoja. Kuitenkin jokainen organisaation jäsen on omalla panoksellaan vaikuttamassa yrityskulttuurin olemassaoloon, sillä sen pinnalliset elementit määrittyvät ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Yrityskulttuuri kantaa mukanaan koko organisaation historiaa ja tietoisesti johdettuna se voi mahdollistaa menestykseen. (Luukka 2019, 26–27, 29, 34; Schein & Schein 2016, 10.) Vaikka organisaatiokulttuuri on aineeton käsite, sillä on tärkeä rooli koko henkilöstöön sekä organisaatioprosesseihin. Se ei ole ainoastaan liiketoiminnan menestystekijä, vaan parhaimmillaan myös merkittävä kilpailuetu. (Mohelska & Sokolova 2014, 1011.)

Kulttuuri on osa johtamista ja etäjohtamisessa yrityskulttuurin vaaliminen on tärkeää, vaikka virtuaalisuus voi tehdä sen haastavaksi. Vahva kulttuuri ohjaa toimintaa silloinkin, kun ei olla fyysisesti lähekkäin. (Ojala & Meklin 2021, 218.) Organisaation ja yrityskulttuurin ymmärtäminen edellyttää ymmärtämään organisaatiossa hallitsevia arvoja, ideologioita sekä toimintakriteerejä. Usein organisaation jäsenet eivät pysty tunnistamaan oman työyhteisönsä kulttuuria, vaikka uudet jäsenet soisalistetaan siihen mukaan, erilaisin epävirallisoin käyttäytymissäännöin. (Paasivirta 2010, 94.)

Henkilöstön johtaminen on ensisijainen tavoite kaikille organisaation esihenkilöille, riippumatta siitä, millä organisaatioportaalla he toimivat. Johtaminen on yhteydessä koko organisaation sekä henkilöstön onnistumisiin sekä epäonnistumisiin. (Mohelska & Sokolova 2014, 1011.) Kuitenkin useissa organisaatioissa esihenkilötyössä on paljon parantamisen varaa. Yksi isoimmista haasteista on se, että esihenkilötyötä ei ole määritelty, eikä esihenkilöitä koulutettu toimimaan juuri kyseisen organisaation esihenkilönä. Esihenkilöksi on saatettu nostaa yksi tiimin jäsen, jolla ei ole aikaisempaa esihenkilön työkokemusta, ja työtehtävät sisältävät lähinnä kehityskeskustelulomakkeiden täyttämistä sekä lomien hyväksyntää. Esihenkilön rooli ja ydinosaaminen tulee määrittää selkeästi sekä suunnitella koulutukset, joilla rakennetaan esihenkilön osaaminen juuri kyseiseen organisaatioon. On tärkeää, että esihenkilö tietää oman roolinsa, esihenkilötyöskentely on tasalaatuista ja se heijastaa yrityksen kulttuuria. (Luukka 2019, 315–317.) Johtajuuden autenttisuus vaikuttaa myönteisesti yrityskulttuurin kehittymiseen (Wulffers 2017, 41). Yrityskulttuurin ja johtamisen parantamisprosessi vaatii tietoista työskentelyä. Se on pitkäaikainen ponnistus ja vaatii rakenteiden muuttamista. (Mohelska & Sokolova 2014, 1016.)

2.2.3 Yhteisöllisyys mobiilissa tiimissä

Hyvä työilmapiiri on tärkeää työssä viihtymisen sekä tulosten kannalta. Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys, vaikka kasvokkain kohtaamisia olisikin harvoin. Ihmisellä on luontaisesti tarve kuulua johonkin arvostamaansa ryhmään. Etäjohtajalla on haasteena saada tiimiinsä hyvä me-henki, sillä luontainen vuorovaikutus helposti vähenee, kun työtä tehdään toisistaan erillään. Toisaalta yhteisöllisyyden uupuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentäen työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon ja vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Tiiviin yhteisöllisyyden avulla saadaan hyvä työilmapiiri, jossa viihdytään ja saadaan tuloksia aikaiseksi. (Vilkman 2016, 41.)

Henkilökohtaiset tapaamiset rakentavat tiimin yhteenkuuluvuutta. Kasvokkain tapaamisia tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan, sillä yksikin tapaaminen auttaa henkilöitä ymmärtämään ja arvostamaan toisiaan. Yhteisöllisyys edistää tiimiä tarttumaan haastaviinkin tehtäviin yhteisen päämäärän pohjalta. Tilanteissa, joissa kasvokkain tapahtuvat tapaamiset eivät ole mahdollisia, apuna voidaan käyttää videopalavereita, puhelinpalavereita, sosiaalista mediaa tai muita virtuaalisia välineitä, joilla saadaan mahdollisimman samankaltainen vaikutus. Kuitenkin sosiaalisten suhteiden luominen teknologiavälitteisesti voi olla haastavampaa ja viedä kauemmin aikaa, sillä monet voivat tuntea olevansa eristäytyneenä varsinaisesta työstä sekä työkavereista. Sekä esihenkilöltä - että tiimin jäseniltä vaaditaan etäjohtettavan tiimin dynamiikan ymmärtämistä ja ainutlaatuisten taitojen hallintaa. (DuFrene & Lehman 2016, 25–26.) Ivanov (2020, 10) muistuttaa esihenkilön vastuusta pyrkiä rakentamaan

luottamusta tiimin välille, sillä pitkien välimatkojen vuoksi he eivät voi saavuttaa yhteisöllisyyttä kahvipöydän äärellä.

Ollilan ym. (2018). mukaan yhteisöllisyyden onnistuminen vaatii yhdessä laaditut pelisäännöt, esihenkilön tasapuolisen huomioimisen, toimivaa vuorovaikutusta sekä välittömän palautejärjestelmän. (Ollila ym. 2018, 240.) Hyvän yhteishengen syntymiseen ja ylläpitämiseen täytyy panostaa eri keinoin, sillä se luo kokemuksen yhteisestä päämäärästä (Leiviskä 2011, 98). Tiimeissä on aina erilaisia ihmisiä, joten etäjohtajalta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta. Hyvä yhteistyö ja luottamus rakentavat pohjan yhteiselle toiminnalle. Mitä paremmin esihenkilö sekä tiimin jäsenet tuntevat toisensa, sitä helpompi jokaisella on työskennellä keskenään. (Vilkman 2016, 37.)

2.3 Haasteet etäjohtamisessa

Kun työ tehdään fyysisen työpaikan ulkopuolella, muuttuu työn luonne ja erilaiset näkökulmat sekä kehitystarpeet nousevat esille (Dahlstrom 2013, 438). Etäesihenkilön voi olla haastavaa hahmottaa mobiiliin työn kokonaisuutta, sillä toimintaympäristö tehtävineen ovat usein sirpaleisia. Tämä asettaa haasteita myös koko henkilöstön osaamisille ja sen kehittämislle. (Ollila ym. 2018, 239.)

Etäjohtamiseen voi yleisesti liittyä useita haasteita, joita voivat olla luottamus, vuorovaikutus, raportoinnin haasteet tai työntekijöiden eristäytyminen (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 180). Yksi haaste on pitkät välimatkat ja toinen on teknologia (Ivanov 2020, 10). Työympäristöstä voi tulla kuormittava, mikäli mobiiliset työvälineet eivät toimi käyttötarkoituksensa mukaisesti. Työvälineiden sujavuus ja kitkattomuus ovat ensiarvoisen tärkeitä elementtejä mobiilissa työssä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 236.) Toimimattomat työvälineet aiheuttavat sen, että työntekijöiden aika kuluu muuhun, kuin itse työtehtävään (Karjalainen 2020, 25).

Osa haasteista liittyvät tavoitteisiin, päätöksentekoon tai konfliktien käsittelyyn. Mikäli yksilön ja tiimin tavoitteet eivät ole selkeät ja linjassaan, se johtaa usein ongelmiin. Kun tiimin jäsenten kanssa on yhdessä työstetty visio ja tavoitteet, se mahdollistaa parempaan tiimin menestymiseen. (Ivanov 2020, 10.) Ollila ym. (2018) näkevät etäjohtamisen haasteiksi esihenkilön läsnäolon ja näkyvyyden ylläpidon. Onnistuuko tiimin yhteishengen luominen ja kuinka työntekijät pidetään innostuneina ja motivoituneina, kun pääasialliset kommunikointivälineet ovat teknologiavälitteisiä. (Ollila ym. 2018, 238–239.) Dahlstromin mukaan (2013) etäjohdettavien huolenaiheita ovat myös eristäytyminen, pelko oikeudenmukaisuuden puuttumisesta sekä mahdollisuudesta menettää ylennys, kun he eivät ole esihenkilön silmien alla. Haittapuolena koettiin myös epävirallisen vuorovaikutuksen, yhdessä oppimisen sekä hiljaisen tiedon vähäisyys, koska niitä ei voi ajoittaa. (Dahlstrom 2013, 441.)

2.4 Etäjohtajan osaaminen

Johtajataidot vaativat laaja-alaista osaamista. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Osaaminen ei ole luonteenpiirre tai osa ihmisen persoonallisuutta, vaan se rakentuu edellä mainittujen osien oppimisprosessien tuloksena. (Sydänmaalakka 2014, luku 5.2.) Osaamistaan voi kehittää, riippumatta johtajuuden valmiuksista. Se edellyttää itsetutkiskelun

kautta tapahtuvaa tietoisuutta omasta osaamisesta ja sen puutteista. (Sydänmaalakka 2014, luku 5.2.; Wulffers 2017, 58.)

Etäjohtaminen vaatii enemmän, kuin perinteisen työn johtaminen. Etäjohtamiseen vaaditaan hyvää tietoteknistä osaamista sekä viestintätaitoa, kun tiimi tekee mobiilia työtä. Tänä päivänä jokaisella johtajalla tulisi olla osaamista etäjohtamisesta. (Rauramo 2017.) Ollilan ym. (2018, 239) mukaan etäjohtaminen vaatii aktiivisempaa ja moniulotteisempaa osaamista. Etäjohtajan tulee kehittää erilaisia toimintatapoja, joilla osallistaa, motivoida sekä sitouttaa johdettaviaan. Vilkmän (2019) huomauttaa, että pohjimmiltaan etäjohtamisessa on kyse taitavasta ihmisten johtamisesta, jonka keskiössä on ihminen. Humala (2007) on samoilla linjoilla todeten, ettei etäisyys ole johtamiseen rajoittava tekijä. Etäjohtaminen on enemmän mahdollisuus, kuin pakollinen paha. Onnistunut etäjohtaminen vaatii selkeät tavoitteet, pelisäännöt, toimintamallit sekä suunnitelmat toiminnan kehittämiseksi (Sydänmaalakka 2012, 132–133).

Organisaatioiden tulisi määritellä oman strategiansa kautta, millaista osaamista etäjohtaminen edellyttää juuri heidän liiketoiminnassaan. Määritellyt taidot auttavat organisaatiota valitsemaan etäjohtajan tehtäviin sopivimman henkilön, jolla on oikeanlaista osaamista tehtävässä menestymiseen. (Vilkman 2016, 194.) DuFrene & Lehman (2016) korostavat myös pätevän johtajan merkitystä, sillä kasvokkain onnistunut johtaminen ei tarkoita sitä, että henkilö menestyy virtuaalisessa ympäristössä. Tuloksellisen etäjohtajan on oltava taitava ohjaamaan henkilöstöä kohti neuvotteluja, yhteisymmärrystä ja lopullisia ratkaisuja. (DuFrene & Lehman 2016, 26.) Mikäli johtajan osaamistavoitteet on määritelty riittävän selkeästi, organisaatiossa on helpompi järjestää oikeanlaista ja riittävää koulutusta osaamisen täydentämiseksi sekä ylläpitämiseksi. Todennäköisesti tämä motivoi myös etäjohtajaa itseään omassa työssään. (Vilkman 2016, 194.)

2.5 Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset

Mobiilisti työskentelevä tiimi ei voi toimia kuten perinteisissä organisaatioissa on totuttu työskentelemään. Etäjohtaminen vaatii monipuolisempaa osaamista ja erilaisten toimintatapojen kokeilua. Vilkmän (2016, 25) esittelee hyvän etäjohtamisen kulmakivet, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys, yhteiset pelisäännöt sekä avoin vuorovaikutus. Nämä kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja yhdenkin puuttuessa, on hankala toteuttaa muita. Dahlstromin (2013, 448) mukaan etätyön menestystekijöiksi voidaan luetella esihenkilöltä saatu tuki, aito luottamus sekä toimiva viestintä.

Myös Rauramo (2017) korostaa luottamuksen tärkeyttä sekä yhteisten pelisääntöjen ja palaverien tarpeellisuutta. Hän huomauttaa, että näiden lisäksi esihenkilön tulee seurata työilmapiiriä sekä työntekijöiden kuormittumista ja puuttua riittävän ajoissa ongelmiin. Etäjohtajan vastuu korostuu laajalla tehtäväalueella. Vastuu voi helposti unohtua, kun asiat eivät ole konkreettisesti nähtävillä.

2.5.1 Luottamus mobiilissa työssä

Luottamuksen syntyminen on prosessi, jossa ihminen kerää tietoa, vaikutelmia ja kokemuksia työympäristöstään, tehdäkseen päätelmiä, kehen voi luottaa. Painopiste on ihmisten käyttäytymisessä, kuinka sitä havainnoidaan, tulkitaan ja päätetäänkö henkilöön luottaa. (Dumitru 2021, 17.) Vesteri-

nen (2011, 110, 114) huomauttaa, että pohjimmiltaan luottamuksessa on kyse ihmisen odotuksista toisen henkilön toimintaa kohtaan, jossa riskinä on petetyksi tuleminen. Luottamusta voisi kuvata haluna ottaa riski, ettei toinen osapuoli toimikaan odotetusti tai yhteisten sopimusten mukaisesti.

Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja johdettavien välille on erittäin tärkeää ja vaatii runsaasti avointa kommunikaatiota koko tiimin kesken. Luottamus ei synny itsestään, vaan sille on luotava edellytyksiä. (Vilkman 2016, 27.) Luottamusta osoitetaan hyväntahtoisuudella, rehellisyydellä sekä pätevyydellä. Jos tiimin jäsenet tapaavat harvemmin kasvokkain, heidän on vaikeampi kehittää kokemukseen perustuvaa luottamussuhdetta, joten luottamus on rakennettava eri tavalla ja tukeuduttava muihin pintatason vihjeisiin. (Dumitru 2021, 17.) Mobiilisti työskentelevällä tiimillä luottamuksen rakentamiseen menee jopa nelinkertainen aika, verrattuna samapaikkaisessa ympäristössä työskentelevillä (Vilkman 2016, 27).

Johtamisjärjestelmien rakentaminen on tasapainoilua siitä, milloin kannustin kääntyy rajoitteeksi ja vapaus valvonnaksi. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat luovuutta sekä luovuudesta kumpuaavaa innovointia. Keskeinen johtamisen kysymys on, kuinka ohjata tiimiläiset kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen vapauden tunne, joka on luovuuden olennainen edellytys. (Vesterinen 2011, 110–111, 115.) Ilman luottamusta on vaikea ylläpitää tuottavaa toimintaa, eikä epäluottamuksen ilmapiirissä kukaan voi hyvin. Tehottomuus ja turha byrokratia aiheuttavat motivaation puutetta, pelkoa ja pahoinvointia sekä vieraannuttaa tiimiläiset toisistaan. Työtulokset laskevat ja uupumisen aiheuttavat sairauslomien mahdollisuus. Lopulta tällainen henkilö koettaa hakeutua muualle töihin. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 166–168.) Esihenkilön oikeudenmukainen ja ennakoitavissa oleva käytös edesauttavat luottamusta. Kun organisaatiossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, siellä on helpompaa ilmaista avoimesti uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Esihenkilön tarkoitukselliset, itsekkäät pyrkimykset loukkaavat ja haavoittavat luottamusta. Kuten myös tahattomat teot tai unohdukset, ellei toista huomioda. Tilanne tulee korjata, eikä esihenkilö saa paeta vastuutaan, jota häneltä odotetaan. Tilanteessa tulisi ottaa asia puheeksi, myöntää virheensä ja hyväksyä tekojensa seuraukset sen enempää selittelemättä ja puolustelematta itseään. Johdettavat haluavat nähdä, että esihenkilö ottaa tapahtumasta opikseen. Virheiden kohtaaminen on salaamisen sijaan rakentavampaa ja tuo henkilöstä esille inhimillisen puolen. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 180.)

Työntekijöiden kokema luottamus heijastuu merkittävästi tiimin tyytyväisyyteen sekä yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Luottamus lisää työhön sitoutumista, edesauttaa tiedon jakamista tiimissä ja koko ryhmän oppimista. Lisäksi sen on todettu edistävän riskinottoa tiimissä, lisäävän ryhmän koordinaatiota ja yhteistyötä sekä myönteistä käsitystä tiimin suorituskyvystä. (Laaksonen 2022, 79.)



KUVA 2. Luottamuksen myönteisiä vaikutuksia (Laaksonen 2022, 79).

2.5.2 Arvostus

Etäjohtamisessa työntekijöiden arvostus korostuu, koska mobiilisti työskentelevät voivat kokea saavansa liian vähän sosiaalista tukea esihenkilöltään sekä työyhteisöltään. Arvostus näytetään arjessa pienillä teoilla, esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa. (Vilkman 2016, 33.) Mikäli henkilö kokee, ettei hänen työtään arvosteta, innostus ja motivaatio eivät säily tulos- ja tavoitehakuksena (Joki 2021, 165). Henkilökohtaisen arvostuksen tunne syntyy, kun johdettavan työpanos huomioidaan sekä yksityisesti, että julkisesti työyhteisössä (Järvinen ym. 2016, 27). Koettu arvostus synnyttää myös tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta (Leiviskä 2011, 98).

Usein arvostusta pidetään itsestänselvyytenä, eikä pysähdytä ajattelemaan, kuinka arvostaen itse kohtelemme toisia. Voi olla helpompi arvostella toisen mielipiteitä tai toimintatapoja, kuin kannustaa toista onnistumaan, etsiä ongelmiin ratkaisuja ja oppia yhdessä epäonnistumisista. On tärkeää, että esihenkilö osoittaa tiimiläisilleen, kuinka heidän työtään sekä saavutuksiaan arvostetaan, sillä ilman arvostusta yhteistyö ei suju. (Vilkman 2016, 33.) Tiimin keskinäinen arvostus toisiaan kohtaan luo työhön innostusta, luovuutta ja ideointia (Vesterinen 2011, 111).

2.5.3 Yhteiset pelisäännöt

Pelisääntöjä voi tehdä useista eri asioista, mutta tärkeimpiä ovat ne, jotka vaikuttavat olennaisesti tiimin toimintaan. Sopiminen pelisäännöistä on yksi johtamisen työkalu. Se ei tarkoita esihenkilön antamaa kriittistä palautetta, vaan ne ohjaavat myönteisesti työyhteisön arkea. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 82.) Etäjohtamista helpottavat selkeät, yhdessä sovitut pelisäännöt. Kun pelisäännöistä on keskusteltu, sovittu ja ne on kirjattu, niihin sitoutuminen on parempaa ja jokainen ymmärtää, mitä pelisäännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016 33–34.)

Yhteiset toimintatavat tarvitaan, jotta jokainen voi toteuttaa itseään ja oman mielenkiinnon kohteitaan sovittujen reunaehtojen puitteissa, eikä tekeminen karkaa käsistä (Ristikangas & Ristikangas 2022, 223). Toiminnan rajojen ollessa kaikille samat, työntekijät voivat keskittyä rauhassa tekemiseen. Usein organisaatioiden reunaehtoina on budjetti ja taloudellinen tuottavuus, jolloin toimintatavoihin on useita eri vaihtoehtoja (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 11, 44, 94). Sovituilla pelisäännöillä ehkäistään hankalia tilanteita, sillä ne auttavat puuttumaan asioihin jo varhaisessa vaiheessa. Niillä edistetään oikeudenmukaista kohtelua organisaatiossa sekä kehitetään hyvää ilmapiiriä ja toimintakulttuuria. (Ojala 2018, 265.)

Pelisäännöistä tarvitaan jatkossakin yhteistä keskustelua, jotta niitä voidaan muuttaa tai ottaa opiksi ja ne ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 223.) Mikäli säännöt ja odotukset muuttuvat päivittäin tai esihenkilö päättää niistä yksin, jäsenet voivat tulkita niitä omalla tavallaan, jolloin jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne kärsii, eikä sitoutumista organisaatioon tapahdu (Kurttila ym. 2010, 11; Vilkmann 2016 33–34).

2.5.4 Hyvä ilmapiiri

Hyvä ilmapiiri kannustaa jokaista toivotunlaiseen toimintaan (Ojala 2018, 273). Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen, yhteistyöhön, motivaatioon, tiedon siirtymiseen sekä työn tuloksiin (Juuti & Vuorela 2015, 52). Työyhteisön ilmapiiriä luodaan arjessa hyvillä käytöstavoilla sekä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Jokainen ansaitsee tulla arvostetusti ja reilusti kohdelluksi. Työilmapiiri koetaan aina henkilökohtaisesti ja tunteet ovat kokemuksessa vahvasti mukana. (Ojala 2018, 273; Viitala 2021, 175–175).

Työyhteisön hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliselle avoimuudelle, luottamukselle sekä avuliaisuudelle. Käytännössä nämä asiat eivät aina toteudu ja ihmissuhteet voivat olla jopa lannistavia, sillä organisaation jäsenten kesken voi olla erilaisia ristiriitoja. (Juuti & Vuorela 2015, 53.) Ilmapiiriä voidaan pitää yrityskulttuurin ilmentymänä. Työyhteisön ilmapiirimittauksilla saadaan tietoa reaaliajassa ja mahdollisiin ongelmiin voidaan reagoida heti. (Ojala 2018, 273.) Viitala (2021, 176) muistuttaa, että ilmapiiristä saadaan tietoa myös tarkastelemalla asiakaspalautteita sekä henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Jotta ilmapiiriä voidaan kehittää paremmaksi, asioista tulee puhua avoimesti. Keskustelut hyvässä tunneilmapiirissä jättävät osallistujille hyvän olon ja tilaa erilaisuudelle. Luovuus pääsee valloilleen ilmapiirissä, jossa keskustellaan huumorin sävyttämässä hengessä. (Juuti & Vuorela 2015, 49–51.)

2.6 Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtajuutta kuvataan osallistavaksi, arvostavaksi sekä tavoitteelliseksi johtamistavaksi, jonka tavoitteena on saada yksilöiden vahvuudet koko tiimin ja organisaation käyttöön. Valmennettavia pyritään ohjaamaan itsenäisiin päätöksiin, ottaen ratkaisuisissa huomioon muut ihmiset, sekä kokonaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 12, 20; Soback 2021, 58.) Valmentava johtajuus vastaa niihin tarpeisiin, joita muuttuva toimintaympäristö sekä työn luonteen muutos ovat yhdessä työntekijöiden arvomaailman kanssa tuoneet mukanaan. Valmentava johtajuus on keino ohjata hen-

kilöstöä itsenäiseen oman työn johtamiseen sekä vastuunkantoon. Siinä yhdistyvät yksilön kehittämisen näkökulma sekä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Valmentava johtajuus nähdään osana nykyaikaista organisaatiokulttuuria, jossa työyhteisö on viisas valinnoissaan sekä ketterä toiminnassaan. Se on mahdollisuus kehittää jokaisessa johtajuutta. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Soback 2021, 59–60.)

Termin coaching, eli valmentavan johtamisen näkökulma ulottuu menneisyydessä aina antiikin filosofiin saakka. Vaikka johtajakirjallisuudessa sana coaching tuli varsinaisesti 1950-luvulla urheilumaailmasta, vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana se on vaikuttanut merkittävästi valmentavan johtamisen ajattelutapaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 21). Valmentamistaitojen tarpeellisuus tulee korostumaan entisestään lähitulevaisuudessa esihenkilöiden keskuudessa. Lähijohtajat tarvitsevat työkaluja itsensä valmennukseen sekä valmennusrooliinsa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 92.)

Sobacin (2021, 60) mukaan, valmentavan johtamissuhteen keskiössä ovat seuraavat tavoitteet:

- Antaa tilaa johdettaville johtaa heidän omaa työtään ja sitä koskevia valintoja
- Tukea jokaisen itsenäistä päätöksentekoa, ajattelua ja jatkuvaa kehittymistä
- Kohdata inhimillisesti ja vahvistaa yksilöiden potentiaalia
- Rakentaa johtajuutta jokaisessa työntekijässä

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, jonka eteen tulee tehdä tietoisesti työtä. Lisäksi tarvitaan tukea, läsnä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Valmentava ote edellyttää empatiaa, myötätuntoa sekä taitoa asettua toisen asemaan. Oikein suunnattu energia tuo henkilöstön osaamisen ja voimavarat esille, joka näyttäytyy tuottavuutena. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Ristikangas & Ristikangas 2022, 172). Tämän myötä tiimiläiset ymmärtävät olevansa organisaation menestyksen kannalta tärkeitä henkilöitä ja oikeat ihmiset ovat niin sanotusti oikeilla paikoilla. Mikäli työtehtävät keskittyvät henkilöiden luontaisen lahjakkuuden pariin, he voivat kokea työssään flow-tuntemuksia ja tulokset ovat erinomaisia. Yhdistelemällä erilaisia lahjakkuuksia, tiimin on mahdollista saavuttaa mitä tahansa. (Ivanov 2020, 10, 33; Salmimies & Ruutu 2013, 272.)

Esihenkilön rooli on tukea johdettaviaan ja auttaa heitä sekä yksilönä että ryhmänä. Valmentava johtajuus voidaan jaotella voimaannuttavaan ja fasilitoivaan johtajuuskäyttämiseen. Voimaannuttava johtaminen rohkaisee ottamaan vastuuta ja poistaa oppimisen esteet. Fasilitaattori luo oppimiselle sopivan ilmapiirin ja mahdollistaa sen antamalla runsaasti kannustavaa palautetta. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.)

Valmentavan johtamisen työkaluja ovat tavoitteiden asettaminen, arviointikäytännöt sekä palautteen antaminen, joita raamittavat vuoropuhelu. Valmentaja esihenkilö kysyy, innostaa, haastaa ja on kiinnostunut tiimiläisistään. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.) Lähes aina tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiimiltä uutta osaamista. Valmentavan esihenkilön roolina on innoittaa tiimiään oppimaan uutta, olla tukena ja ohjata oikeaan suuntaan. (Järvinen ym. 2016, 18–19.) Valmentava johtajuus auttaa myös yksilöä kehittämään itseään kohti haluttuja tavoitteita. Se on tehokas keino henkilökohtaiseen kasvuun sekä urakehitykseen. (O'Connell, Palmer & Williams 2012, 3.)

3 VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ

Vuorovaikutus sisältää jonkin viestin tai sanoman, joten sitä voidaan kutsua myös ihmisten väliseksi viestinnäksi, viestien vaihdoksi. Vuorovaikutuksessa viestejä luodaan, tulkitaan ja niihin reagoidaan. Kasvokkain kohdatessa viestit voivat olla sanoja, puhetta, erilaisia äänensävyjä, hiljaisuutta, ilmeitä, asentoja tai eleitä. Viestien vastaanottaminen on vuorostaan kuuntelemista tai sanattoman viestinnän tulkintaa. Puhuttaessa vuorovaikutuksesta, sen osapuolet ovat samanaikaisesti viestin lähettäjiä sekä vastaanottajia. Kyseessä on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva prosessi. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16.)

Vuorovaikutus on yksi työyhteisötaidoista, joka takaa organisaation toimintakyvyn jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Tikkamäki, Syvänen & Loppela 2022, 61–62). Kun tiimi työskentelee mobiilisti, vuorovaikutus on se, joka pitää ryhmän kasassa (Haapakoski ym. 2020, 91). Hyvä vuorovaikutus lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä vaikuttaa liiketoiminnan tuottavuuteen. Etätöön johtamisessa ei riitä pelkkä asiajohtaminen, vaan siihen tarvitaan vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja. (Vilkman, 2016, 60–61.)

3.1 Avoin vuorovaikutus

Avoin vuorovaikutus on organisaation kulttuurissa oleva toimintatapa, joka vaatii systemaattista sekä pitkäjänteistä toimintaa (Joki 2021, 169). Jokaiseen organisaatioon on muotoutunut pitkällä aikavälillä oma toimintakulttuuri, joka määrittelee muun muassa sen, mitä organisaation vuorovaikutus pitää sisällään (Humala 2007, 62–63). Avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä kommunikoinnissa, tiedotuksessa sekä päätöksenteossa. Näin tieto kulkee organisaatiossa joka suuntaan mahdollisimman muuttumattomana ja jokaisella on lupa ottaa esille vaikeita asioita. (Vilkman 2016 33–34, 40.) Ammattitaitoisen esihenkilön vuorovaikutus on suoraa, rehellistä ja rakentavaa, eikä hän piiloudu roolinsa taakse. Hän sanoo sen, mitä tarkoittaa ja tekee lupaansa asiat sekä kykenee tunnustamaan omat virheensä ja ottaa niistä opikseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 88–89.)

Osallistavan vuorovaikutuksen hyödyt ovat organisaatiolle merkityksellisiä, sillä henkilöstön sitoutuminen kasvaa, epävarmuus vähenee, syntyy verkostoja ja saadaan uutta tietoa sekä näkökulmia (Marjamäki & Vuorio 2021, 105).

Joki (2021) luettelee keskeisimmät tunnusmerkit, jotka vuorovaikutteinen työyhteisö pitää sisällään:

- Jokaisella on aito halu, voimavaroja sekä taitoa kehittää organisaation toimintaa kohti strategisia tavoitteita.
- Koko henkilöstö on halukas keskustelemaan mahdollisista ongelmanratkaisuista sekä kehittämään uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Virheistä otetaan opiksi, syyllisiä ei etsitä.
- Jokaisella on vastuu vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka rakentuu luottamukseen ja avoimuuteen.
- Luodaan me-henkeä, jossa jokainen toimii yhteisen päämäärän hyväksi.
- Hyväksytään eriäviä mielipiteitä sekä erilaisia ihmisiä.

- Etsitään ja luodaan keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä.
- Luodaan mahdollisuuksia osaamiselle ja vastuun ottamiselle.
- Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu toimivasta tiedonkulusta sekä sisäisen viestinnän toteutumisesta.

Toimiva vuorovaikutus on koko organisaation etu. Jokaisella on vastuu omasta toiminnastaan, jotta myönteinen ilmapiiri on mahdollista saavuttaa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 7.) Ilman vuorovaikutusta, työyhteisössä ei voisi yhdistää tietoa ja osaamista. Vuorovaikutuksen avulla ryhmä voi määrittellä, millainen tieto on luotettavaa ja käyttökelpoista, sekä millaista tietoa tulee hankkia. (Humala 2007, 87.)

3.2 Vuorovaikutuksen johtaminen

Etäjohtaminen asettaa erilaisia odotuksia kommunikaatiolle, sillä spontaanin vuorovaikutuksen mahdollisuus on vaikeampaa toteuttaa. Tutkimusten mukaan etäjohtaminen heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, joten siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 59.) Toimiva vuorovaikutus luo hyvää yhteistyötä, yhdessä oppimista sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Vuorovaikutus mahdollistaa myös hiljaisen tiedon viestinnän. (Ollila ym. 2018, 237.)

Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat avaintekijä arjen sujumisessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työilmapiirin kehittymisessä (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3). Johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen kautta, eikä etäjohtajuus ei ole automaattisesti este tehokkaalle kommunikaatiolle. Neufeld, Wan & Fang (2008, 229, 241) havaitsivat tutkimuksessaan, että etäjohtajan viestinnän tehokkuus oli myös positiivisessa yhteydessä koettuun johtajan toimintaan. Ilman tehokasta kommunikaatiota johtajuus oli pohjimmiltaan merkityksetöntä.

Mobiilissa työssä viestinnän ja yhteydenpidon merkitys korostuu. Viestintään liittyy työtehtävien ja tavoitteiden kirkastamista, asioiden neuvottelua sekä sopimista. (Humala 2007, 93.) Kuitenkin päivittäiset kiireet ja ajankäyttö työtehtävien parissa, määrittelevät vuorovaikutusmahdollisuuksia ja ne saattavat jäädä puutteelliseksi. Kuusela (2013) ehdottaa, että organisaatioissa olisi käytössään vuorovaikutussuunnitelma. Ajatuksena olisi varmistaa, että jokaisella olisi mahdollisuus kohdata toisiaan, kehittyä ja edistää yhteisiä tavoitteita. Esihenkilön tulisi ottaa huomioon, että hän käy tasapuolisesti kahdenkeskisiä keskusteluja jokaisen tiimiläisen kanssa. Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä motivoinnin ja sitouttamisen kannalta. Keskustelut tuovat esille työntekijän tarpeen tulla nähdyksi työntekijänä ja ihmisenä. Esihenkilön antama kahdenkeskinen aika tiiminsä jäsenelle nähdään usein kiinnostuksen ja luottamuksen osoituksena. Ongelmana on kuitenkin niiden tasainen jakautuminen henkilöstön kanssa. (Kuusela 2013, 35–36, 61–63.)

Esihenkilö ei vastaa yksin vuorovaikutussuhteesta työntekijään. Vastapuolen on otettava vastuu omasta kehitysprosessista ja pohdittava, kuinka oma asenne ja toiminta vaikuttavat vuorovaikutussuhteen kehittymiseen. Esihenkilö ei johda jokaisessa vuorovaikutustilanteessa kaikkia johdettaviaan täysin samalla tavalla, sillä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on mukana osa ihmisten persoonalli-

suutta, käyttäytymistä sekä merkitysrakenteita. Koettu samankaltaisuus lisää myönteistä käsitystä vastapuolesta. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 7.)

Sivunen tarkasteli väitöskirjassaan (2007) hajautetuissa tiimeissä työskentelevien tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja identifiointumista. Tulokset osoittivat, että tiimin johtajan aktiivisuudella oli iso merkitys yhteydenpidossa. Johtajan keskeinen rooli oli konkretisoida tiimin tavoitteet ja aktivoida tiimiläiset tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa. Kuten kaikessa johtamisessa, myös hajautetussa tiimissä tuen tarve ja työntekijöiden huomioiminen olivat yhtä tärkeää. Myös esihenkilön läsnäolo ja saavutettavuus korostuivat. (Sivunen 2007, 221.) Kuusela (2013, 129) kuvaa läsnäololla osallistujien jakamatonta huomiota, rauhallisuutta ja kiireettömyyttä. Kun kasvokkain kohtaamisia on harvoin, täytyy digitaalinen läsnäolo luoda teknologian avulla (Gassen 2022, 185). Etäläsnäoloon tulisi luoda selkeät rutiinit (Sydänmaalakka 2012, 55, 58).

Kuuntelemisen taito on esihenkilölle puhumisen ohella yhtä tärkeää. Kuuntelu ei ole ainoastaan harjaantunut tekniikka, vaan se on myös läsnäoloa ja kiinnostusta ihmisistä sekä asioista, mistä organisaatiossa keskustellaan. (Kuusela 2013, 35–36, 61–63.) Haapakoski ym. (2020) kannustavat keskustelemaan työyhteisöissä niin paljon, kuin mahdollista, sillä vähäinen vuorovaikutus voi johtaa helposti eristäytyneisyyden kokemukseen (Haapakoski ym. 2020, 91). Ilmapiirikyselyyn sisällytetty osio vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa antaa arvokasta tietoa vuorovaikutuksen kokonaistasosta ja sen vaikutuksesta työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Tulosten perusteella on helpompi suunnitella, millaista koulutusta, valmennusta tai muita toimenpiteitä organisaatiossa tarvitaan. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 8.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu etäjohtamisen vuorovaikutuskeinoja. Säännölliset palaverit, ryhmäkeskustelut, tiedotteet tai viikkokirjeet sopivat yhteiseen tiedonjakoon. Kuitenkin myös yksilöllisellä yhteydenpidolla ja palautteen antamisella on iso merkitys etäjohtamisessa. Tiimien yhteisöllisyyttä voidaan tukea myös epävirallisella virtuaalikalvalla. (Rauramo 2017.)



KUVA 3. Etäjohtamisen vuorovaikutuskeinoja (Rauramo 2017).

3.3 Johtamisviestintä

Johtaminen on paljon muutakin kuin viestintää, mutta vasta viestiminen tekee johtamisesta näkyvää. Johtamisviestintä vaatii viestintästrategian, jossa organisaation strategiset tavoitteet avataan viestinnän tavoitteiksi. Tällä ohjataan koko henkilöstöä toimimaan samalla tavalla. Johtamisviestintä on yksi näkyvimmistä tavoista rakentaa organisaation toimintakulttuuria. (Marjamäki & Vuorio 2021, 43, 55.) Organisaatioiden tulisi tarkastella viestintästrategioitaan säännöllisesti, jotta voidaan arvioida, toimivatko ne riittävän tehokkaasti (DuFrene & Lehman 2016, 26).

Viestintäosaamisen merkitys korostuu, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia (Humala 2007, 82). Omalle henkilökunnalle tieto kannattaa jakaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta he ymmärtävät organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä voivat mahdollisesti osallistua kehittämistyöhön. Sisäisen tiedotuksen heikkous huomataan aina. (Marjamäki & Vuorio 2021, 44, 106.) Tiedotusroolin tärkeys on saattanut unohtua esihenkilöltä ja johtoryhmä jää piiloon päätöstensä taakse. Väistämättä tilanne johtaa siihen, että työntekijät purnaavat keskenään, joka luo epäilyä ja kyräilyä kulttuuria. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 184–185.) Epäonnistunut viestintä laittaa liikkeelle huhut ja erilaiset spekulatiot. Jos työntekijät eivät saa johdolta kaipaamiaan vastauksia, ne keksitään itse. (Joki 2021, 164, 168.) Jotta henkilöstö voi toimia tehokkaasti, heidän tulee tietää, mitä on tapahtumassa – eikä avoimessa organisaatiossa tietoa pantata turhaan (Ristikangas & Ristikangas 2022, 184–185). Onnistunut ja oikea-aikainen tiedotus organisaation tilanteesta sekä esihenkilöiden kyky kuunnella johdettavia ja antaa palautetta, muodostavat henkilöstölle vahvan omistautumisen yritykseen (Järvinen ym. 2016, 26). Viestinnän puutteellisuus heikentää yksilöiden sitoutumista tavoitteisiin (DuFrene & Lehman 2016, 35).

3.4 Vuorovaikutuksen haasteet mobiilissa työssä

Mobiilissa työssä vuorovaikutus rajoittuu pääosin kirjoitukseen tai puheeseen (Dahlstrom 2013, 443). Joskus yksinkertaiseltakin tuntuva asia on vaikeaa saada viestittyä niin, että kaikki vastaanottajat ymmärtävät asian samalla tavalla (Marjamäki & Vuorio 2021, 135). Tiimin jäsenten erot voivat vaihdella, kuinka he suhtautuvat teknologiavälitteiseen kommunikointiin. Viestintä ilman kehonkieltä, ilmeitä ja eleitä voidaan tulkita kylmäksi tai tyylyksi. Kiireessä tulee lähetettyä hyvin lyhyitä viestejä, jolloin väärinymmärrysten riski kasvaa. Viestin ollessa epäselvä, vastaanottaja kuormittuu turhaan, kun koettaa selvittää sen merkitystä. Näiden ehkäisemiseksi tiimin tulisi sopia keinoja väärin tulkintojen vähentämiseksi sekä kehittää omia vuorovaikutustaitoja. (Eklund ym. 2021, 61–63.) Ongelmia voi lieventää viestinnän huolellisella suunnittelulla ja ymmärtämällä digitaalisen vuorovaikutuksen lainalaisuudet. Sanavalinnoilla ja ilmaisutavoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi ja tiimin yhteisen kielen käyttäminen on tehokkaan viestinnän edellytys. Lyhenteiden ja slangisanojen välttäminen lisää todennäköisyyttä, että viestit ymmärretään oikein. Vuorovaikutustilanteisiin sisältyy aina väärinkäsityksen mahdollisuus, joten jokaisen tulisi kiinnittää huomiota viestiensä selkeyteen. Ihminen ei voi tulla ymmärretyksi, ellei hän ole valmis näkemään viestimisen vaivaa. Kuuntelemisen onnistumisesta vaikeuttaa valmiiksi negatiivinen asenne puhujaa tai hänen tarkoituksensa kohtaan. (DuFrene & Lehman 2016, 15.)

Lisäksi on tärkeää varmistaa, että jokainen tiimin jäsen osaa käyttää digitaalisia työvälineitä, eikä taustalla esiinny teknologiapelkoa. Toimiva digitaalinen vuorovaikutus vaatii niiden käyttöosaamista. Virtuaalista kommunikointia voi myös harjoitella, mutta se vaatii työnantajan valmennusta ja tukea. (Eklund ym. 2021, 86.) Mielipiteet teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksista sekä luonteesta saattavat vaihdella tiimin jäsenten kesken. Osa henkilöistä suhtautuu hyvin myönteisesti, kun toisille se on vain välttämättömyys. (Sivunen 2007, 221.) Vaikka vuorovaikutukselle olisi olemassa kaikki edellytykset kunnossa, sen onnistuminen ei ole itsestään selvyyttä, sillä ihmisinä olemme erilaisia (Ojala 2018, 50). Kuitenkin virtuaalinen ympäristö voi tuoda myös ihmisestä uusia puolia esille. Henkilöt, jotka eivät ole parhaimmillaan kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa, saattavat saada sähköisillä viestintävälineillä paremmin äänensä kuuluviin. (Humala 2007, 62; Haapakoski ym. 2020, 91.) Ja hiljaisimmatkin ihmiset kykenevät näyttämään tietotekniikan avulla osaamisensa (Ojala 2018, 50).

3.5 Viestinnän eri kanavat

Organisaatioissa on oltava toimivat kanavat tiedonkulkua varten. Erilaiset viestintätilanteet vaativat eri kanavia. Tiedonkulkua tehostavat yhdessä sovitut käyttöperiaatteet eri viestintäkanaville. On asioita, joiden tiedottamiseen riittää lyhyt viesti, kun jonkin toisen asian kohdalla vaaditaan lukemisen lisäksi kertomista ja mahdollisuutta mieltä askarruttaviin kysymyksiin, jotta kaikki mahdolliset epäselvyydet voidaan poistaa. On hyvä sopia, mikä kanava toimii kiireellisissä asioissa ja missä käydään vapaata keskustelua. Jokaiselle kanavalle on hyvä tehdä selkeä käyttötarkoitus ja yhteiset pelisäännöt. (Joki 2021, 168.)

Digitaalinen teknologia on muuttanut kirjoitetun ja puhutun vuorovaikutuksen välistä suhdetta. Yhteydenpitoon on vaihtoehtoina kasvokkain keskustelu, puhelu, pikaviestimet tai sähköposti. Jokaisella niistä on paikkansa. Kasvotusten tapahtuvan keskustelun vahvuutena on, että osallistujat ovat läsnä ilmein, elein ja asennoin. Näin he voivat saada suurin piirtein samat aistihavainnot tilanteesta. Puhelinkeskustelussa tilanne on jo kapeampi, kun käytettävissä on ainoastaan auditiiviset vuorovaikutuskeinot. Pikaviestit eivät vaadi jatkuvaa läsnäoloa ja toisaalta niissä käydään keskustelua muiden tehtävien lomassa. Sähköposti toimii hyvin, kun sisältöä on runsaasti. (Rahtu, Shore & Virtanen 2018, luku 1.)

Liiallinen tietotulva voi kuormittaa työntekijöitä, joten esihenkilön vastuulla on suodattaa tietoa ja jakaa asiayhteyteen oleellinen tieto (Laaksonen 2022, 76, 81). Tarpeettomien viestien lukemiseen kuluu paljon työaikaa, siksi sähköpostissa jo pelkän otsikon tulee olla riittävän informatiivinen, jotta vastaanottaja näkee heti, millaisesta asiasta on kyse (Joki 2021, 170). Mobiilissa työssä lyhyet ja nopeat asiat ovat suositeltavaa hoitaa pikaviestimillä tai puhelimitse (Vilkman 2016, 169).

Etäjohtaminen vaatii innovatiivisia ratkaisuja eri tilanteisiin. Ajankohtaiset asiat ja tiedotteet on mahdollista viestiä myös videotervehdyksellä. Tämä voi lisätä läheisyyden tunnetta, kun videossa näkyy ilmeet ja eleet. Myös ääniviestit puhelimitse rikastuttaa viestijöiden vuorovaikutusta, kun äänellä ilmaistaan tunteita ja muutetaan äänialaa. Erilaisten teknologioiden käyttöönotto on organisaation kulttuurikysymys. (Laaksonen 2022, 83.)

3.6 Palaverikäytännöt

Kokousten ajankäyttöä voidaan tehostaa valmistautumalla niihin riittävän hyvin. Käsiteltävät asiat on hyvä tuoda etukäteen jokaisen tietoon, jotta osallistujat ehtivät miettiä mahdollisia kysymyksiä tai puheenvuoroja etukäteen. Kokouksessa asiat tulee esittää selkeästi ja viestiä voi tukea havainnollistamaan grafiikan avulla. (Joki 2021, 168.) Palaverit on hyvä pitää lyhyinä ja valita vain ne osallistujat, jotka hyötyvät asioiden käsittelystä (Haapakoski ym. 2020, 91). Vilkmán (2016, 171) huomauttaa, että palaverit, joita ei ole suunniteltu huolella, voivat olla ajan hukkaa.

Joskus pienissä organisaatioissa voi olla ajatus, ettei palavereita tarvita, kun tieto kulkee muutenkin. Tämä vie työstä ylimääräistä aikaa, kun etsitään vastauksia, jonka toiset ovat saaneet hetkeä aiemmin. Säännölliset palaverit sujuvoittavat tiedonkulkua ja luo mahdollisuuden yhteisille keskusteluille, jossa voi tuoda esille onnistumisia, epäonnistumisia tai haasteellisia tilanteita. Jaettujen kokemusten kautta jokaisella on mahdollisuus oppia uusia asioita. (Joki 2021, 168.) Tutkimukset osoittavat, että tiimit, joilla on säännöllinen rytmi pitää kokouksia, ovat tyytyväisempiä, kuin ne, jotka pitävät vain tarpeen mukaan. Tällä on koettu olevan merkitystä, vaikka niissä olisi vähemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (DuFrene & Lehman 2016, 35, 37.)

On hyvä määritellä kokousten tiheys, ajankohdat sekä tekniset laitteet ja niiden tuki. Lisäksi organisaatiossa tulee rajata, mitä virtuaalisia kanavia käytetään ja saako jokainen äänensä kuuluviin. (DuFrene & Lehman 2016, 26.) Toisinaan etäpalavereissa osallistujiin voi olla vaikeampi saada kontaktia tai keskustelua aikaiseksi teknisten haasteiden vuoksi. Mahdollisuuksien mukaan videopuheluissa kamera olisi hyvä pitää päällä, sillä se lisää luottamusta ja empatiaa. (Haapakoski ym. 2020, 91.) Gassen (2022, 185) korostaa, että omia ajatuksia ja reaktioita voi näyttää aktiivisesti viestintävälineiden avulla. Videopalavereissa katsekontaktin puuttumista voi korvata nyökyttelyllä, kommentoimalla tai tykkäämisellä.

3.7 Palautteen antaminen

Vuorovaikutteisessa työyhteisössä palautekulttuurin merkitys on olennaista ja sen tulisi olla jatkuvaa. Hyvä palaute ei ole ihmisten arvostelua vaan kehittymistä ja oppimista inspiroivaa. (Leiviskä 2011, 101.) Palautteen tarkoitus on auttaa ja rohkaista eteenpäin, ei syyllistää tai rangaista henkilöä. (Kuusela 2013, 87). Palaute voi olla palkitsevaa, motivoida, tai herätellä uutta näkökulmaa tai vaikka haastaa palautteen saajaa. Palaute on yksi keino osoittaa arvostusta. (Isotalus 2017, 102.)

Palautteen antaminen vaatii esihenkilöltä tunneälykästä osaamista sekä suoritusten arviointia. Arjessa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat usein hankalaa ja se nousee jatkuvasti esihenkilöiden yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Kuitenkin ihminen tarvitsee kehittyäkseen palautetta, sillä ilman vahvistavaa tai korjaavaa palautetta työntekijällä ei ole varmuutta, kuinka hän suoriutuu ja miten tulee edetä. (Järvinen ym. 2016, 21, 76–77.) Ihmisellä on taipumus sokeutua omalle tekemiselle, joten ulkopuolisen näkemys on tärkeää (Leiviskä 2011, 103).

Palautteen oikein ymmärtäminen on ratkaisevaa, joten palautetta vastaanottaessa on syytä kuunnella tarkasti, mitä toinen kertoo. Liian nopeat tulkinnat saattavat turhaan pahoittaa mielen. Toisinaan

näkemykset palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta esihenkilön ja työntekijän välillä eroavat toisistaan, joten tarkentavien kysymysten avulla on hyvä varmistaa, että asia on ymmärretty oikein. (Isotalus & Rajalahti 2017, 102; Kuusela 2013, 88.)

3.8 Epävirallisen vuorovaikutuksen merkitys työelämässä

Epävirallisen kommunikaation tilanteista työelämässä on vain vähän tutkimuksia, vaikka se muodostaa suuren osan vuorovaikutuksen kokonaisuudesta. Toisaalta kaikkea vuorovaikutusta ei voida rajata selkeästi viralliseksi tai epäviralliseksi, sillä keskusteluissa ne voivat vuorotella ja sekoittua. Kun työntekijät eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa, työskentely saattaa tarjota vähemmän mahdollisuuksia epämuodolliseen kommunikaatioon. Kuitenkin epävirallisella viestinnällä on ensiarvoisen tärkeitä tehtäviä työelämässä. Rento ja arkinen kommunikaatio lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimiin, organisaatioon sekä sen kulttuuriin. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus pitää pieni tauko työstään, joka auttaa jaksamaan, vähentää stressiä ja parantaa hyvinvointia. Tutkimusten mukaan lyhyet tauot työpäivän aikana auttavat työntekijän keskittymistä, vähentäen virheiden mahdollisuuksia. (Viererbl, Denner & Koch 2022, 334, 343.)

Epävirallinen viestintä vaatii asianmukaisia kanavia, esimerkiksi puhelinta tai pikaviestimiä. Se auttaa työntekijöitä tutustumaan toisiinsa ja antaa mahdollisuuden oppia toisen asiantuntemuksesta. Epämuodollisessa vuorovaikutuksessa on mahdollisuus purkaa turhautuneisuuttaan, ilman että asiaa tarvitsee viedä eteenpäin esihenkilön tietoisuuteen. (Viererbl ym. 2022, 334–335.) Esihenkilö voi kannustaa henkilöstöä myös virtuaalitapaamisiin, jossa ei käsitellä työasioita. Nämä ei-työhön liittyvät kohtaamiset voivat edistää ryhmän henkeä ja vähentää kokemusta yksinäisyydestä ja eristäytymisestä. (Laaksonen 2022, 78.)

Epäviralliset keskustelut voivat auttaa henkilöstöä pitämään työtoveristaan, luoda hyvää ja ystävällistä ilmapiiriä sekä lisätä yhteisöllisyyttä. (Viererbl ym. 2022, 334.) Kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, sillä on tärkeä merkitys empatian syntymisen kannalta. Empatian myötä on helpompi ymmärtää toisia ihmisiä ja myötäelämään heidän kokemuksiaan. Kun esihenkilö kykenee hahmottamaan työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia, hänen on helpompi pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan ja ymmärtää yksilöllisiä eroja. (Haapakoski ym. 2020, 88.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, jossa hyödynnän kvantitatiivista aineiston hankintaa ja lähestymistapana on tapaustutkimus. Tavoitteena on saada syvällisempää tietoa tutkimuskysymyksiin, millainen etäjohtamisen tilanne on tällä hetkellä sekä kuinka toimivaa vuorovaikutus on, kun työntekijät työskentelevät mobiilisti. Tutkimuksen lähtötilanne kartoitetaan myyntiedustajille lähetettävillä kyselylomakkeilla. Tulosten pohjalta toteutan esihenkilöille teemahaastattelun. Kyselytutkimuksen kohdistan kohdeorganisaation etäjohtettaville, eli myyntiedustajille. Tutkimusjoukko valikoitui työnkuvan mukaan. Halusin ottaa mukaan vain ne, jotka ovat jatkuvasti etäjohtettavan asemassa. Lopuksi järjestän kohdeorganisaation henkilöstölle ideointityöpajan, jonka tarkoituksena on tuottaa kehitysideoita etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Alla oleva kaavio (kuva 4) kuvaa tutkimuksen kulkua vaiheittain.



KUVA 4. Tutkimuksen eri vaiheet.

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimusmenetelmän, koska pyrin tutkittavan kohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkittavaksi tapaukseksi on rajattu kohdeorganisaatio. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät ihmisten toimintana ja ajatuksina. Tavoitteena on saada ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. (Vilka 2021b, 118.) Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimusjoukko on tarkasti valittu, ei satunnaisotoksena. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 161–163.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei säätele määrä, vaan laatu. Tutkimusaineiston kautta ymmärretään ilmiötä, eikä yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Pienikin määrä tutkimusaineistoa riittää, mikäli analyysi tehdään huolella. (Vilka 2021b, 118, 150).

Tutkimuksen tekijältä edellytetään täsmennystä, tutkitaanko ihmisten kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä, sillä näiden suhteella on ero. Kokemus on aina henkilön omakohtainen, kun taas käsitys kertoo enemmän koko yhteisön kulttuurista ja käytänteistä ajatella asioita. (Vilkka 2021b, 118.)

Tapaustutkimuksen kohde on tyypillisesti tapahtumankulku tai ilmiö, jossa tarkastellaan useimmiten vain yhtä tapausta. Tutkittava kohde on esimerkiksi organisaatio, yhteisö, kaupunki tai tapahtumankulku. Lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto ja selittää tapausta mahdollisimman tarkasti, pyrkimättä yleistykseen. Tapaustutkimus tarkastelee usein pitkään jatkuvia ja monimutkaisia ilmiöitä, joten se soveltuu antamaan vastauksen kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10, 31.)

4.2 Aineiston keruu

Saadakseni riittävän monipuolisen ja syvällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, tutkimusaineistoa kerään määrällisestä kyselytutkimuksesta sekä laadullisista teemahaastatteluista. Kyselylomake sekä haastattelu ovat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia aineistonkeruumenetelmiä. Laajentamalla erilaisten menetelmien käyttöä on mahdollista saada laajempia näkökulmia ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35, 38). Tutkimusotteen valinnassa lähtökohtana tulisi aina olla tutkimusongelma, johon valitaan sopivin lähestymistapa. (Kananen 2017, 171).

Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, että siihen vastaaminen olisi koettu liian työlääksi, joka voisi vähentää osallistumisen halukkuutta (Vilkka 2021b, 108). Kyselylomakkeen tarkoituksena ei ole mielivaltaisesti kerätä tietoa ja kysyä kysymyksiä, joita olisi vain kiva tietää, vaan kysymysten on oltava tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisia (Vilkka 2021a, 101–102, 109). Avoinilla kysymyksillä vastaajilta toivotaan spontaaneja mielipiteitä ja ne sopivat hyvin esitutkimuksiin. Avointen kysymysten etuna on se, että vastaukset voivat sisältää hienoja ideoita ja vastaaja voi kertoa mielipiteensä tai kokemuksensa perusteellisella. Avointen kysymysten varjopuolena on vastausten puutteellisuus, epätarkkuus ja ylimalkaisuus. (Vilkka 2021b, 106–107.)

Otannalla kuvataan menetelmää, kun perusjoukosta poimitaan otos. Otos on tutkimuksen perusjoukon, eli kohderyhmän osa, jolla halutaan saada kokonaiskuva koko kohderyhmästä. Kokonaisotannalla tarkoitetaan, että koko perusjoukko halutaan ottaa tutkimukseen mukaan, eikä otantamenetelmää käytetä. Kokonaisotantaa voidaan käyttää pienissä tutkimusaineistoissa tai jos otantakoko olisi yli puolet perusjoukosta. (Vilkka 2021b, 98.)

Laadullisissa tutkimuksissa haastattelut ovat käytetyin aineistonkeruumenetelmä, sillä se on hyvin joustava menetelmä ja sopii erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelun etuna on, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijalla on mahdollisuus syventää saamaansa tietoa ja pyytää haastateltavaa perustelemaan tai tarkentamaan sanoamaansa. (Puusa 2020, 103, 106.) Haastateltavalla on mahdollisuus ilmaista itseään koskevat asiat esille. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova osapuoli. Haastattelu on aikaa vievä prosessi ja aineiston litterointi on hidasta, mutta lisää tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua. (Ka-

nanen 2017, 88; Vilka 2021b, 137.) Keskeistä haastattelussa on se, että pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa 2020, 107).

Teemahaastattelu sopii useiden ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen äärellä. Siinä korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista sekä asioille annettuja merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88–89.) Oletetaan, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin ja teemahaastattelulla voidaan tutkia tutkittavien subjektiivisia käsityksiä asioista. Teemahaastattelun onnistumisen edellytyksenä on, että tutkijalla on riittävästi ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön elementeistä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä kokonaisuudesta. Kirjallisuuden tuottama tieto antaa tutkijalle esiyymmärrystä tuottaa runko teemahaastattelussa käsiteltäville teemoille. (Kananen 2017, 96; Puusa 2020, 112.)

Teemahaastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa käsitellään ennalta määriteltyjä teemoja. Teemat pyritään valitsemaan niin, että ne kattavat parhaalla mahdollisella tavalla ilmiön. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa aihe eli teema-alue on kaikille haastateltaville sama. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Tutkimushaastatteluissa tulisi välttää kysymyksiä, joihin vastataan kyllä tai ei. Laajempiin käsityksiä sekä kokemuksia kartoitaviin kysymyksiin, kysymykset tulisi valita alkamaan sanoilla mitä, miten, millainen tai miksi. Toisaalta haastateltavaa voi pyytää kuvailemaan ja kertomaan asioita. (Vilka 2021b, 124, 126–127.) Teemahaastattelulla tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään haastateltavan avulla ja saamaan ilmiön haltuunsa (Kananen 2017, 95). Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat tai aiheet, joita käsitellään tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilka 2021b, 124).

4.3 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään myyntiedustajien kokemuksia tämänhetkisestä etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen tilasta. Kysymykset rakentuivat etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen ympärille. Alkukartoituksella pyrittiin mittaamaan tutkimuksessa mitattavaa asiaa. Kerätyt vastaukset toimivat yhtenä näytteenä auttamassa ilmiön ymmärtämisessä. Tässä tutkimuksessa perusjoukko oli 21 henkilöä, joten alkukartoituksen kyselylomake lähetettiin koko perusjoukolle.

Kyselytutkimuksen mittaaminen tapahtuu valituilla mitta-asteikoilla, joilla ryhmitellään, luokitellaan ja vakioidaan tutkittavat muuttujat. Mitta-asteikon valinnassa keskeistä on mitattava asia sekä haluttu tarkkuus. Tavoite on kerätä tietoa tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla. Likertin asteikko on yleisesti käytetty asenneasteikko mielipideväittämissä. Asteikko toimii hyvin, kun halutaan kuvata tai kartoittaa laadullisia ominaisuuksia, asenteita tai mielipidejakaumia perusjoukossa. Tavallisesti Likert-asteikko on 5-portainen, jossa asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys lisääntyy ja toiseen suuntaan vähenee. Tutkimuksesta riippuen, Likertin asteikko voi olla 4-, 7- tai 9-portainen. (Vilka 2021a, 68, 70.)

Kyselytutkimuksessa päädyin käyttämään Likertin 5-portaista asenneasteikkoa, jonka ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Vastaajaa pyydetään valitsemaan kokemuksiansa perus-

teella sopivin arvo ääripäiden väliltä. Asteikon portaat on numeroitu niin, että mitä pienempi arvo, sitä positiivisempi ominaisuus. Jokaiseen asenneväittämään tuli vastata.

- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Osittain mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Strukturoitujen asenneväittämien lisäksi, jokaisen väittämän jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus perustella vastaustaan vapaan tekstin kenttään. Tämä ei ollut pakollista, ettei lomakkeen täyttäminen vie liikaa aikaa ja vastaajien halukkuus osallistua kyselyyn vähene. Kananen (2010, 93–94) huomauttaa, että kysymysten tulee olla yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä ja vastaajien täytyy ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Lisäksi on oltava varma, että vastaajalla on siihen tarvittava tieto tai kokemus. Kyselylomake testattiin kahdella perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä. Heiltä pyydettiin kriittistä arviota lomakkeen selkeydestä, kysymysten ymmärrettävyydestä, vastausvaihtoehtojen toimivuudesta, kyselylomakkeen pituudesta sekä vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuudesta. Heidän palautteensa perusteella, muutamaa kysymystä tarkennettiin ymmärrettävämmäksi.

Valitsin verkkokyselyn ohjelmaksi Webropolin, sillä halusin, että vastaaja näkee näytöltä samaan aikaan kysymykset, joka mahdollisesti auttaa vastaajaa hahmottamaan kokonaisuutta. Kohdeorganisaation etäjohtettaville lähetettiin työsähköpostiin saatekirje sekä linkki Webropol- kyselyyn, aineiston keräystä varten. Sähköinen kysely oli minulle luontainen valinta, sillä koin tavoittavani siten perusjoukon parhaiten. Sähköisen kyselyn etuna pidin myös sitä, että vastaajat voivat vastata kyselyyn heille sopivana ajankohtana. Käyttämällä avointa linkkiä, vastaajat pystyivät vastaamaan anonyymisti. Sähköinen kysely oli nopea tapa saada vastaukset sekä analysoida ne.

Kyselylomakkeen mukana tuli saatekirje. (LIITE 1) Vilka (2021b) korostaa onnistuneelle tutkimukselle saatekirjeen merkitystä. Saatekirjeellä tutkijan on mahdollista perustella tutkimuksensa merkitys ja motivoida tutkittavia osallistumaan. Usein tutkittavat päättävät jo saatekirjeen perusteella, osallistuvatko tutkimukseen vai ei. Tutkittavan halukkuuteen osallistua tutkimukseen vaikuttavat saatekirjeen ja kyselylomakkeen ulkoasu, pituus, kieli, sisältö. Lisäksi saatekirjeessä tulee korostaa tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2021b, 189.)

Kohdehenkilöt olivat tietoisia tutkielmastani sekä heille lähetettävästä kyselystä. Kerroin opinnäytetyöstäni sekä myyntiedustajille kohdistuvasta kyselystä koko talon palaverissa ja muistutin, että vastaamalla kyselyyn organisaatio saa arvokasta tietoa ja sitä kautta saa mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Vilka (2021b, 76) muistuttaa, että kyselylomakkeiden yleinen haaste on, että vastausprosentti jää pieneksi. Kyselylomake lähetettiin 21 myyntiedustajalle ja kyselyyn oli mahdollisuus vastata anonyymisti kahden viikon ajan. Muistutusviesti lähti viikon kuluttua. Vastauksia tuli yhteen-

sä 17, eli vastausprosentti oli 81 %. Perusjoukon ollessa näin pieni, voin olla vastauksien määrään tyytyväinen.

4.4 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Valitsin kohdeorganisaatiosta kaksi myyntipäällikköä haastateltaviksi, joilla on etäjohtettavia. Toteutin teemahaastattelut yksilöhaastatteluina, sillä halusin selvittää haastateltavien omakohtaisia kokemuksia. Sovin teemahaastatteluista heidän kanssaan sähköpostitse ja haastattelut toteutettiin pitkien välimatkojen vuoksi Microsoftin Team alustalla, jolla myös tallensin haastattelut aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Teemarunkoina (LIITE 3) haastatteluissa toimivat teoriaosuudesta nousseet teemat. Niiden sekä alkukartoituksen tulosten pohjalta, olin suunnitellut joitakin kysymyksiä etukäteen ja teemarunko toimi apuna niin, että keskustelua syntyi jokaisen teeman ympäriltä.

Kyselytutkimuksesta parhaat keskiarvot ilmenivät yhteisöllisyyteen, luottamukseen sekä pelisääntöihin liittyvissä kysymyksistä. Kirjallisuudessa luottamusta sekä pelisääntöjen merkitystä korostetaan etäjohtamisessa, joten ne olivat luontevaa ottaa teemahaastatteluissa parempaan tarkasteluun. Näiden lisäksi kyselytutkimuksen heikoimmat keskiarvot tulivat koko organisaation sisäiseen viestintään sekä organisaatiokulttuuriin liittyen. Selventääkseni näitä ilmiöitä, yritin saada ymmärrystä lisää teemahaastattelujen avulla. Havaitsin teemahaastatteluiden aikana, että organisaation johtamiskulttuuri on niin laaja-alainen aihe, että sen tarkastelu vaatisi oman, erillisen tutkimuksen. Pystyäkseen vastaamaan tutkimuskysymyksiin, tämän tutkimuksen teemahaastattelujen pääteemoina olivat:

- Etäjohtaminen
- Yhteisöllisyys
- Osaaminen
- Luottamus ja arvostus
- Yhteisesti sovitut pelisäännöt
- Vuorovaikutus ja viestintä etäympäristössä
- Organisaation johtamiskulttuuri

Kananen (2010, 58) kannattaa haastattelun tallentamista, ettei muistiinpanojen tekeminen heikentää kummankaan osapuolen keskittymistä. Haastattelun tallentaminen helpottaa aineiston analyysia, kun aineistoon voi palata ja tarkastaa monta kertaa. Tallensin haastattelut Microsoft Teams alustan avulla, koska koin sen kätevimmäksi tavaksi nauhoittaa haastattelut, jotka olin joka tapauksessa toteuttamassa etäyhteyksillä.

Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista muodosta toiseen. Se ei ole varsinaisesti aineiston analyysia, vaan erilaisten tallenteiden, esimerkiksi äänitteiden kirjoittamista kirjoitusmuotoon, jonka jälkeen niitä voidaan analysoida erilaisin menetelmin. Litterointi on hidasta ja tutkija joutuu päättämään, mitä kaikkea hän litteroi ja millaisella tarkkuudella. (Kananen 2017, 134.) Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa tutkimuksen tavoite ja mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. Lit-

teroinnin tarkkuudesta huolimatta, haastateltavien puhetta ei saa muuttaa, vaan litteroinnin on vastattava haastateltavien lausumia sekä merkityksiä, mitä tutkittavat ovat asioille antaneet. (Vilkkä 2021b, 138.) Kananen (2017, 95) suosittelee kerätyn aineiston analysoimista mahdollisimman nopeasti. Tein litteroinnin saman päivän aikana ja käytin litterointiin karkeampaa tasoa, jossa en tuonut esille vastaajan ilmaisua kokonaisuutena, vaan tiivistin lauseen sanomaa. Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analysoinnin, josta kerron seuraavassa kappaleessa.

Käynnistettyäni analyysivaiheen, kaipasin lisää aineistoa saadakseni ilmiöstä syvällisempää näkökulmaa. Soitin kahdelle organisaation tiiminvetäjälle, jotka toimivat esihenkilöinä ja kysyin mahdollisuutta haastatteluun saman päivän aikana. Molemmat tiiminvetäjistä suostuivat ja haastattelut toteutettiin välittömästi. Haastattelut toteutettiin samalla tavalla sekä samoilla teemoilla, kuin myyntipäälliköille toteutetut teemahaastattelut. Juuti & Puusa (2020, 14) muistuttavat, että uuden aineiston hankinta on mahdollista vielä analyysivaiheen aikana, mikäli huomataan jonkin näkökulman puuttuvan tai olevan mielenkiintoinen. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin 30 minuuttia ja litteroinnista tuli yhteensä 40 sivua haastatteluaineistoa.

4.5 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa kerätty aineisto pilkotaan osiin valitulla menetelmällä. Tämän jälkeen tutkija suorittaa aineiston pohjalta synteesejä ja koostaa sen uudelleen, aineiston selkeyttämiseksi. Aineistoa kertyy yleensä runsaasti ja se tulee käydä useamman kerran läpi, sekä erikseen että kokonaisuutena. Uudelleen kootusta aineistosta tutkija tekee johtopäätöksiä, jotka hän esittää raportissaan. Kokonaisuuden muodostuminen on aina tutkimuskohtaista, sillä tutkija on itse määrittellyt tutkimuksen ongelmanasettelun näkökulmasta olennaiset tutkimusmenetelmät sekä käytettävän teoreettisen viitekehyksen. Analysointi on vaativaa ja siihen tulee keskittyä huolellisesti, jotta kerätyllä aineistolla voidaan luoda uutta tietoa. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe, on tutkimusprosessista vähiten ohjeistettua ja on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle. Onnistuneessa tutkimuksessa, tutkija pystyy etenemään tuloksissaan korkeammalle abstraktitasolle (Eskola & Suoranta 2008, 137; Puusa 2020, 147–148.)

On olemassa erilaisia tapoja laadullisen aineiston analyysiin ja tutkijan olisi hyvä tehdä jo aineiston keruuvaiheessa päätös aineiston analyysitavasta. Analyysitapoja voidaan luokitella esimerkiksi aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen päättelytapaan. Lähestymistapojen jaotellussa, otetaan kantaa teorian rooliin tutkimuksessa. (Puusa 2020, 151.) Valitsin tutkimukselleni teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Menetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen tavoite sekä valittu aineiston hankinta. Kyselylomakkeen kysymykset sekä teemahaastattelun runko muodostuivat opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Tutkimustulosten johtopäätösten analysoinnissa käytän apunani teoriaa, ja selvitan, löytyykö tuloksista yhtäläisyyksiä aiemman tutkimustiedon kanssa.

Laadullisen aineiston analysoinnissa yksi tapa on teemoittelu, jota voi tehdä monella eri tavalla. Teemat voi olla etukäteen suunniteltuja tai aineistosta voi löytyä uusia teemakokonaisuuksia. Aineistoa yhdistelemällä, pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Sen jälkeen teemoja yhdistetään ja muodostetaan yläkategorioita. Näiden muodostamista jatketaan niin kauan,

kuin se on aineiston puolesta mahdollista. Jokainen muodostettu kategoria, antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kategorioiden muodostaminen on viime kädessä tutkijan tulkintapäätös, millä perusteilla eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. (Puusa 2020, 152–153.)

Tutkimukseni aineiston analyysissä käytin teemoittelua. Aluksi tiivistin aineistoa pelkistämällä ilmauksia, jonka jälkeen tein teemoittelun, eli jaon aineiston seitsemän eri teeman alle. Teemat nousivat teoreettisesta viitekehyksestä sekä teemahaastattelussa käytetyistä teemoista. Jaettuani aineiston eri teemojen alle, etsin niistä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvasivat samaa ilmiötä, ryhmittelin ja yhdistelin eri teemoiksi, joista muodostui alakategorioita, joita tuli yhteensä 22 kappaletta. Jatkoin teemoittelua siten, että alakategorioita yhdistelemällä muodostui yläkategorioita ja yläkategorioita yhdistelemällä muodostin pääkategorioita. Vähitellen alkoi muodostumaan rakenne, jolla koin olevan merkitystä tutkittavasta ilmiöstä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimustuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) esitän myyntiedustajille kohdistetusta alkukartoitus kyselystä saadut tulokset. Toisessa alaluvussa (5.2) esitelen keskeisimmät tutkimustulokset teemahaastatteluista, jotka toteutin organisaation neljälle esihenkilölle.

5.1 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoituksella tavoiteltiin saamaan myyntiedustajien kokemuksia tämänhetkisestä etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen tilasta. Monivalintakysymyksissä hyödynnettiin aineiston kvantitatiivista analysointia. Keskiarvojen vertailussa tulee huomioida, että mitä pienempi arvo, sitä positiivisempi tulos. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitellään erilaisten taulukoiden sekä tunnuslukujen avulla (Kananen 2010, 103). Suorilla jakaumilla tarkoitetaan vastausten jakautumista eri vaihtoehtojen välille, joiden esittämismuoto on suhteellinen esitystapa eli %-taulukko. Prosenttitaulukon avulla, tutkimustulokset pystytään yleistämään. (Kananen 2010, 104.) Jos havaintoarvoja on hyvin vähän, tilastollisia testejä ei voida tehdä täysin luotettavasti. Ristiintaulukointi vaatii isompaa aineiston määrää, joten yleensä pienissä aineistoissa tyydytään pelkästään suoriin jakaumiin. Kuitenkin otoksen suuruuteen vaikuttaa haluttu tieto ja sen tarkkuus, populaation rakenne sekä kustannukset. (Kananen 2010, 102–103.)

Esitän alkukartoituksen määrälliset tulokset Webropol-ohjelman avulla saaduilla ympyrädiagrammilla, jossa esittämismuoto näkyy prosenttiluukkona sekä n-jakaumana, eli vastausten saamat kappalemäärinä. Esitän myös vastausten tuomat keskiarvot.

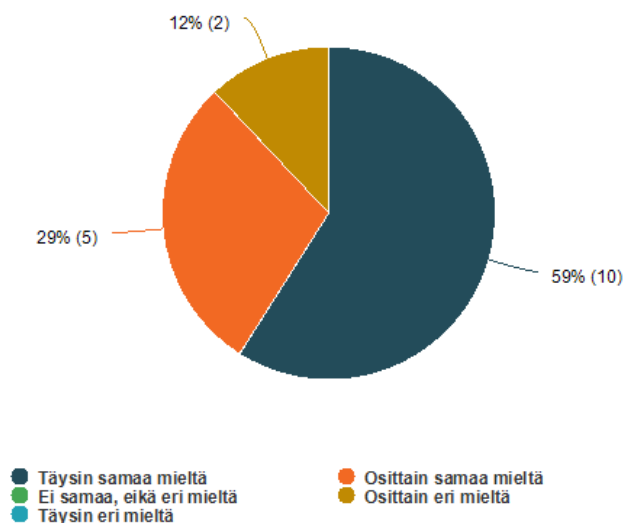
5.1.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoina osallistujilta kysyttiin, kauanko he ovat työskennelleet organisaatiossa sekä esihenkilöä. Ikää tai sukupuolta ei kysytty vähäisen perusjoukon ja sitä kautta henkilöllisyyden paljastumisen vuoksi. Vastaajia oli yhteensä 17. Vastaajista 35 % (n =6) on työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle 2 vuotta, 30 % (n =5) vastaajista on työskennellyt 3-5 vuotta ja 35 % (n =6) yli 6 vuotta.

Kyselyyn vastanneiden 65 % (n =11) ilmoitti esihenkilön olevan team leader. Vastaajista 23 % (n =4) vastasi esihenkilön olevan myyntipäällikkö ja 12 % (n =2) kertoi sen olevan joku muu. Pienen perusjoukon vuoksi, tässä tutkimuksessa ristiin vertailuja ei tehty.

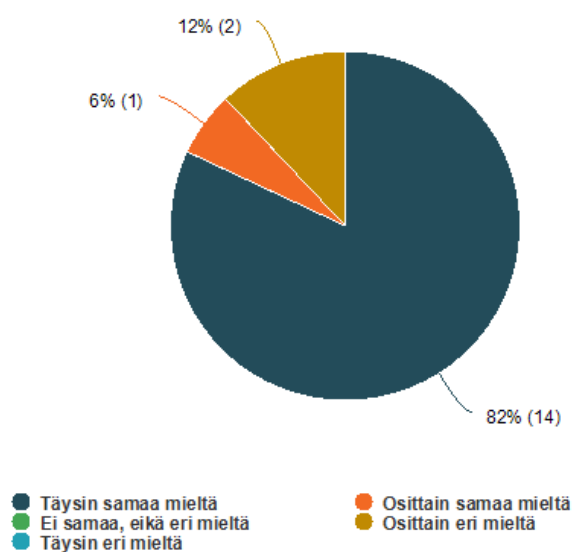
5.1.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen liittyviä kysymyksiä oli kolme. Vastaajien tuli ajatella kokemuksiaan tiimistä, jossa työskentelee. Väittämällä ”Tiimissämme on hyvä yhteishenki” mitattiin kokemuksia tiimien yhteishengestä. Vastausten mukaan 88 % (n= 15) vastaajista koki olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vain 12 % (= 2) vastaajista oli osittain eri mieltä. Yksikään ei vastannut olevansa, ei samaa – eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 1,6.



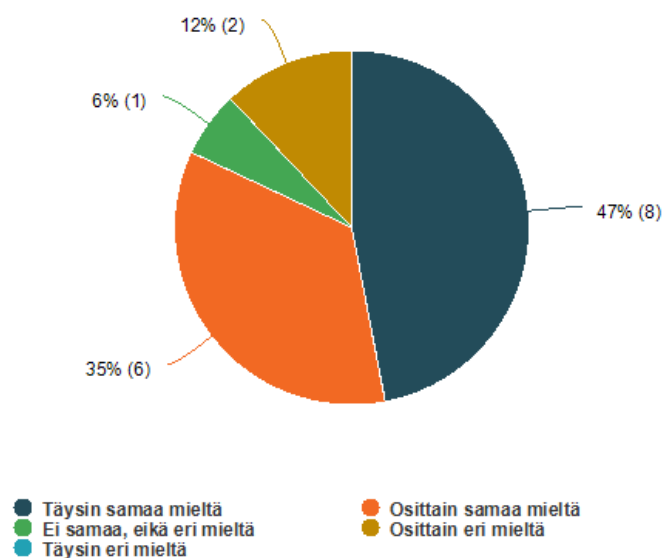
KUVA 5. Tiimin yhteishenki (n = 17)

Seuraavat väittämät koskivat yhteisiä pelisääntöjä, sillä ne vaikuttavat koko tiimin toimintaan sekä itse työn sujuvuuteen. Väittämän ”Yhteiset pelisäännöt ovat minulle selvät” vastaukset jakaantuivat kolmeen eri asteikkoon. Vastaajista 82 % (n =14) koki olevansa täysin samaa mieltä ja 6 % (n =1) vastasi olevansa osittain samaa mieltä. Vain 12 % (n = 2) koki olevansa asiasta osittain eri mieltä. Yksikään ei vastannut olevansa, ei samaa – eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 1,4.



KUVA 6. Yhteiset pelisäännöt (n=17)

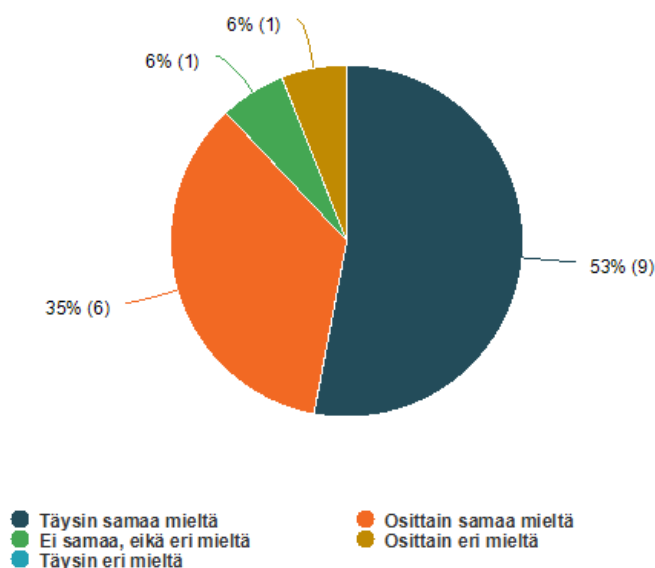
Väittämään ”Koen, että tiimissämme noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä” vastaajista 82 % vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 6 % koki, ettei ole samaa – eikä eri mieltä ja 12 % koki olevansa osittain eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 1,8.



KUVA 7. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen (n=17)

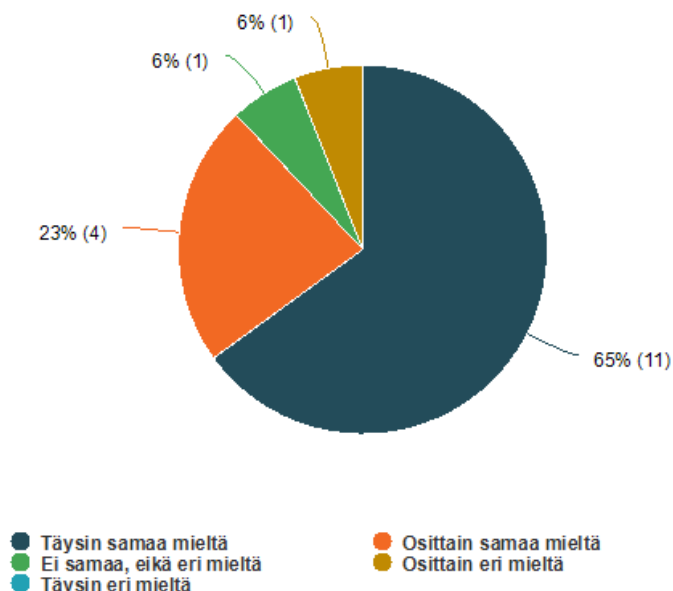
5.1.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä oli kuusi. Seuraavat väittämät koskivat kokemuksia esihenkilön toiminnasta. Väittämästä ”Saan vaikuttaa riittävästi oman työn suunnitteluun” nousee esille, että vastaajista 88 % (n = 15) kokee olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 6 % (n = 1) ei ole samaa – eikä eri mieltä ja 6 % (n = 1) koki olevansa osittain eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ilmaissut olevansa täysin eri mieltä. Vastauksen keskiarvoksi tuli 1,6.



KUVA 8. Omaan työhön vaikuttaminen (n=17)

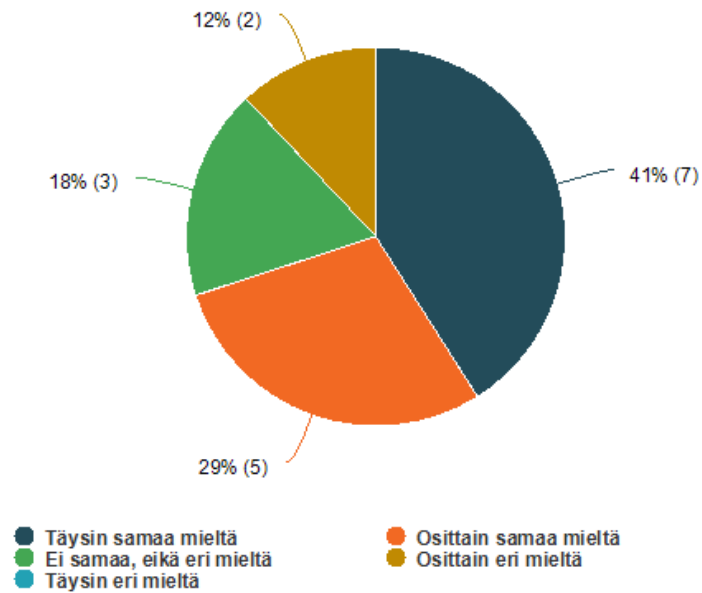
Väittämään "Koen, että minuun luotetaan työntekijänä" vastaajista 88 % (n = 15) olivat täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 6 % (n = 1) ei ollut samaa – eikä eri mieltä ja 6 % (n = 1) oli osittain eri mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä asiasta, eikä yhtään perustelua ollut kirjoitettu avoimeen kysymykseen. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 1,5.



KUVA 9. Luotettavuus (n=17)

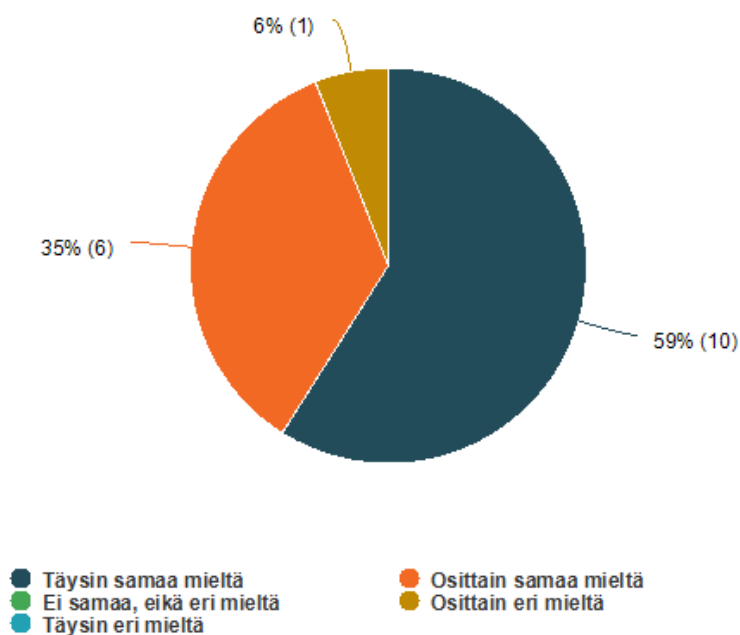
Väittämässä "Koen, että minua arvostetaan työntekijänä" oli aiempia kysymyksiä enemmän hajontaa. Vastaajista 41 % (n =7) oli täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä, koki olevansa 29 % (n

=5). Vastaajista 18 % (n = 3) ei ollut samaa – eikä eri mieltä ja 12 % (n =2) vastasivat olevansa osittain eri mieltä. Yksikään ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 2,0.



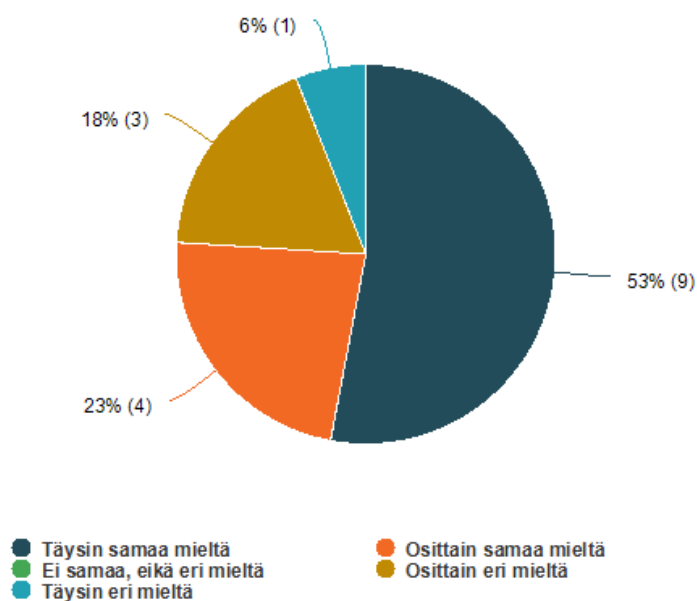
KUVA 10. Arvostus (n=17)

Väittämässä ”Esihenkilöni on hyvin tavoitettavissa työpäivän aikana” vastaukset jakaantuivat kolmeen eri asteikkoon. Vastaajista 94 % (n =16) koki olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vain 6 % (n =1) koki olevansa osittain eri mieltä. Muita vastauksia ei annettu. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 1,5.



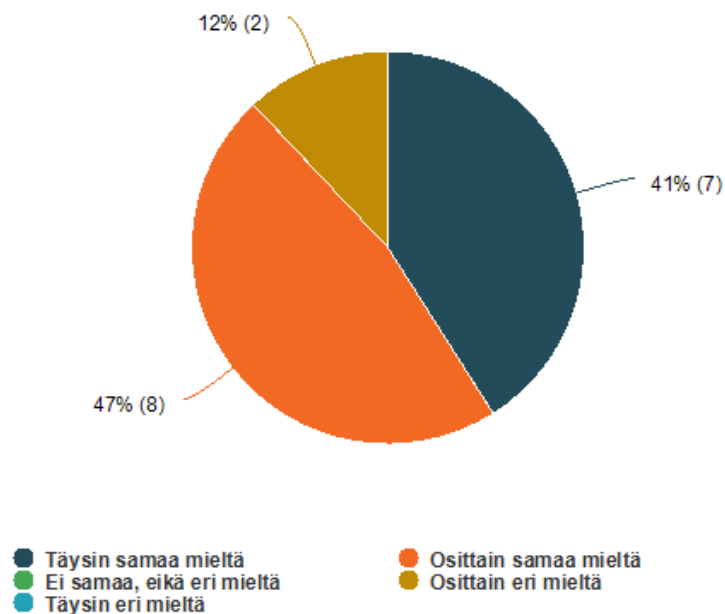
KUVA 11. Esihenkilön tavoitettavuus (n=17)

Tarkasteltaessa esihenkilöltä saamaa, vastauksissa on jonkin verran hajontaa. Väittämässä "Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni" 76 % (n =13) vastaajista koki olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 24 % (n =4) koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa saamaa – eikä eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 2,0.



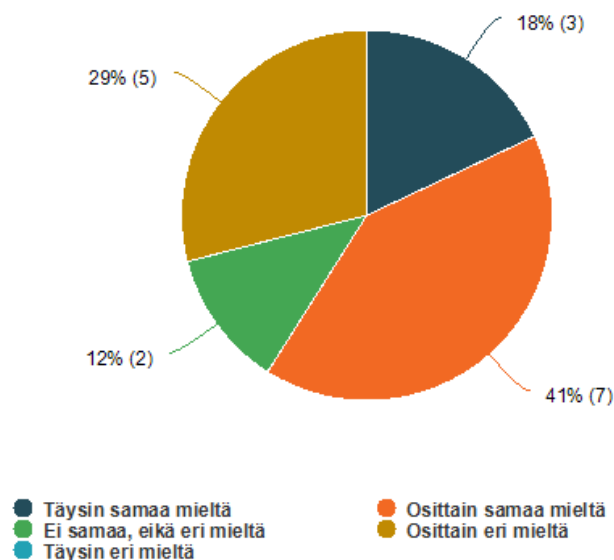
KUVA 12. Esihenkilöltä saatu tuki (n=17)

Väittämään ”Koen, että osaamistani huomioidaan riittävästi” vastaajista 88 % (n =15) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 12 % (n =2) koki olevansa osittain eri mieltä. Muita vastauksia ei annettu. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 1,8.



KUVA 13. Osaamisen huomiointi (n=17)

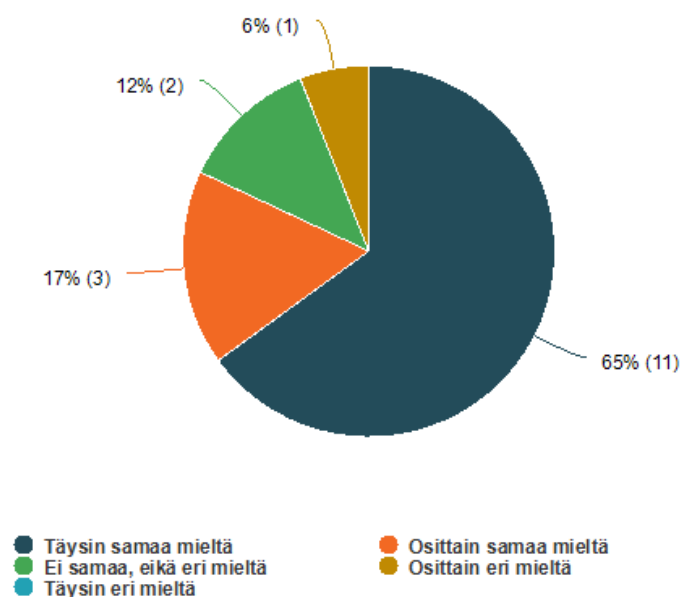
Seuraavassa väittämässä vastaajia pyydettiin tarkastelemaan koko organisaation toimintaa. Väittämä ”Olen tyytyväinen organisaatiomme johtamiskulttuuriin” vastaukset hajaantuivat aiempia enemmän. Yleisimmin vastaajat 41 % (n =7) ilmaisivat olevansa osittain samaa mieltä. Toiseksi eniten 29 % (n =5) vastaajat kokivat olevansa osittain eri mieltä. Kolmanneksi eniten 18 % (n = 3) vastaajista kokivat olevansa täysin samaa mieltä. Ja 12 % (n =2) vastasivat, etteivät ole samaa – eikä eri mieltä. Kukaan ei kokenut olevansa täysin eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 2,5.



KUVA 14. Organisaation johtamiskulttuuri (n=17)

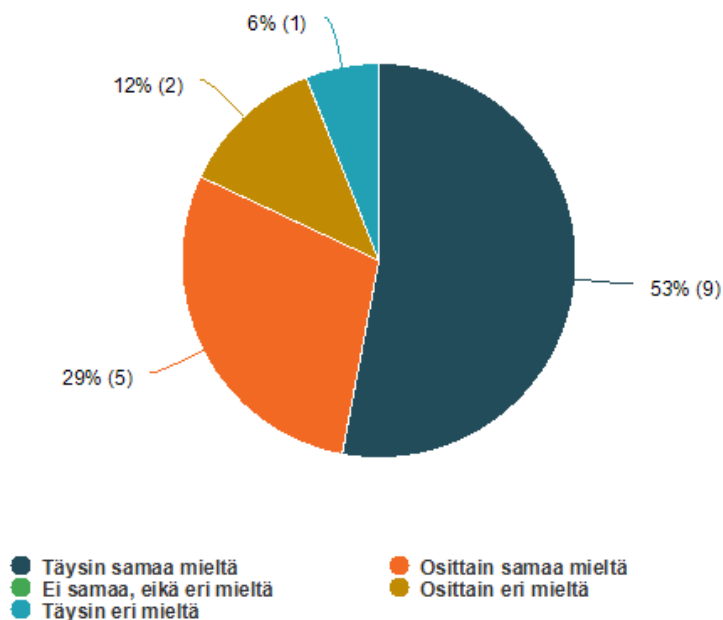
5.1.4 Vuorovaikutus ja viestintä

Seuraavat väittämät koskivat kokemuksia esihenkilön toiminnasta. Väittämään ”Koen vuorovaikutuksen olevan avointa esihenkilöni kanssa” vastanneista 82 % (n =14) kokivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 12 % (n =2) ei ollut samaa – eikä eri mieltä ja 6 % (n =1) koki olevansa osittain eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 1,6.



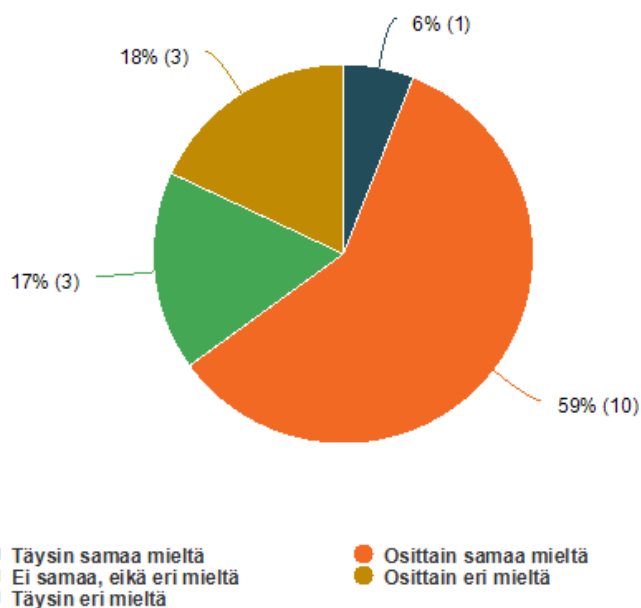
KUVA 15. Avoin vuorovaikutus esihenkilön kanssa (n=17)

Väittämän ”Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta, joka edistää tavoitteiden saavuttamista” vastaajista 82 % (n =14) kokivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 12 % (n =2) koki olevansa osittain eri mieltä ja 6 % (n =1) oli täysin eri mieltä. Kukaan ei vastannut, ettei olisi samaa – eikä eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 1,9.



KUVA 16. Palautteen antaminen (n=17)

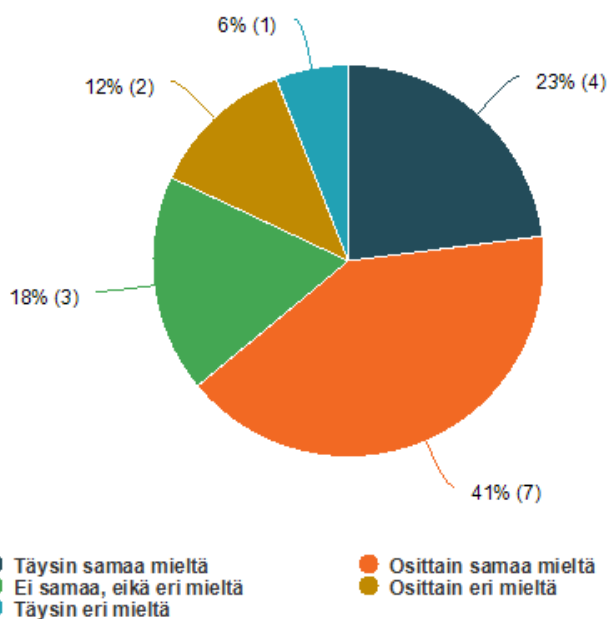
Seuraavilla kysymyksillä pyydettiin vastaajia tarkastelemaan koko organisaation toimintaa. Väittämään ”Sisäinen viestintä organisaatiossamme on toimivaa” 65 % (n =11) vastaajista kokivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 17 % (n =3) koki, ettei ole samaa – eikä eri mieltä ja 17 % (n =3) koki olevansa osittain eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Kyselyn keskiarvoksi tuli 2,5.



,

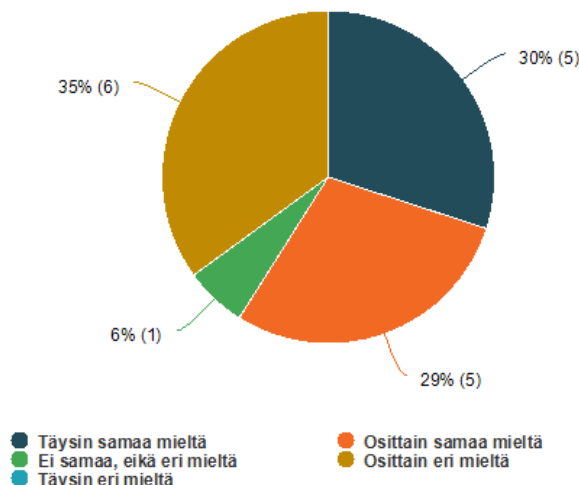
KUVA 17. Organisaation sisäinen viestintä (n=17)

Väittämän ”Organisaatiossamme viestitään yhteisistä asioista läpinäkyvästi” vastaajista 64 % (n =11) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 18 % (n =3) ei ollut samaa – eikä eri mieltä. Ja 18 % (n =3) kokivat olevansa osittain tai täysin eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 2,4.



KUVA 18. Viestiminen yhteisistä asioista (n=17)

Väittämän ”Organisaatiossamme on avoin keskustelukulttuuri” vastaajista 59 % (n = 10) olivat täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 6 % (n =1) ei ollut samaa – eikä eri mieltä ja 35 % (n =6) oli osittain eri mieltä. Yksikään vastaaja ei kokenut olevansa täysin eri mieltä. Kysymyksen keskiarvoksi tuli 2,5.



KUVA 19. Avoin keskustelukulttuuri (n=17)

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen aineiston analysoinnissa, luin litteroidun aineiston useita kertoja läpi. Tämä toimintatapa auttoi minua saamaan kokonais kuvan haastateltavien puheesta nousseille asioille, peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Kananen (2010, 61) kehottaa tiivistämään aineistoa, jotta tutkija pystyy helpommin päättämään, mitä aineisto viestii. Tiivistämisellä tarkoitetaan sitä, että asiasegmentit nimetään ja teksti lyhennetään sanoihin, jotka kuvailevat, mitä lause pitää sisällään. Teemahaastattelun aineiston tiivistäminen on kuin merkinnät kirjan reunassa luvun sisällöstä. Aineistoa tiivistämällä pystytään näkemään isompia kokonaisuuksia, joista aineisto koostuu. (Kananen 2010, 61–63.)

Seuraavaksi esitelen keskeisimmät tutkimustulokset teemahaastatteluista. Haastateltavien anonymiteetti on haluttu säilyttää, joten tuloksissa ei eritellä haastateltavien tehtävänimekettä, mutta heidän puheeseensa viitataan koodeilla H1, H2, H3 ja H4. Tutkimustulosten Havainnollistaakseni tutkimustuloksia, hyödynnän sitaatteja, jotka ovat haastateltavien suoria lainauksia vastauksista. Haastattelun aluksi kysyin muutaman taustakysymyksen. Kysymykset kohdistuivat, kauanko henkilö on työskennellyt esihenkilön roolissa, työskennellyt kohdeorganisaatiossa sekä kokemus etäjohtamisesta.

5.2.1 Etäjohtaminen

Ensimmäisenä teemana oli etäjohtaminen. Kysyin, millaisia taitoja etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä ja johdettavalta. Kaksi haastateltavista (H1 ja H3) kertovat, että pitää pystyä menemään työntekijän

asemaan, että osaa opastaa työtehtäviä oikein. Yksi haastateltavista (H2) oli sitä mieltä, että on oltava jatkuvasti ajan hermolla ja ottaa esihenkilönä enemmän yhteyttä johdettaviin, koska etäjohtamisesta puuttuu samapaikkaisen työn luontainen rupattelu. Toinen haastateltava (H4) toi esille kommunikaation sekä toimivien työvälineiden tärkeyden. Kolmas korosti myös digitaalisten työvälineiden käyttöosaamista (H2).

Kaikki haastateltavat pitivät tärkeimpänä ominaisuutena etäjohtettavilta itsenäistä työtettä. Mobiilissa työssä pitää pystyä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja on oltava ongelmanratkaisutaitoja. Jokainen haastateltava korosti, että aina saa kysyä ja pyytää apua, mutta tietyissä asiakastilanteissa, asiat pitää pystyä ratkomaan sen tiedon valossa, mitä käytettävissä on. Itsenäisellä työotteella on iso merkitys myös oman työn suunnittelussa. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että myyntiedustajilla on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn suunnitteluun yhteisten pelisääntöjen rajoissa.

”Tiimiläisillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa, kun tietävät rajat, pelisäännöt ja muut (H1).”

”Niin kauan kuin homma toimii ja tavoitteisiin päästään, niin ei ole tarvetta lähteä rajoittamaan (H2).”

”Jokainen tiimiläinen on oman alueensa toimitusjohtaja (H4).”

Etäjohtamisen positiivisena puolena kahden haastateltavan (H2 ja H3) vastauksista käy ilmi, että on mahtavaa huomata, kuinka ihmiset suoriutuvat itsenäisesti asioista, eikä esihenkilöä tarvita ihan lähelle. Jokaisella haastateltavalla oli yhtenäinen näkemys tuen antamisesta johdettaville, että aina pyritään auttamaan ja tukemaan. Kaksi haastateltavaa (H1 ja H4) nostaa esille, että aina ei ole itsellään sitä tarvittavaa tietoa, vaan joutuu selvittämään asiaa. Yksi haastateltavista (H2) kertoo haasteeksi tiedonkulun sekä tavoitettavuuden; yhteydenottoihin vastataan sitä mukaa, kuin ehtii. Myyntipäälliköillä on paljon kokouksia ja tiiminvetäjillä omia asiakkaita, niin koko ajan ei voi olla tavoitettavissa.

Etäjohtamisen haasteista kysyessäni, vastauksista (H1 ja H3) nousi esille, että henkilön suoriutuminen nähdään pääosin vain raportoitujen numeroiden valossa, eikä esihenkilö konkreettisesti näe, mitä työpäivän aikana tapahtuu. Tämä aiheuttaa haasteen, ettei esihenkilö aina tiedä, kuinka hän voisi auttaa ja olla tukena. Kaksi haastateltavista (H2 ja H4) kokivat haasteeksi myös oman ajankäytön hallinnan.

5.2.2 Yhteisöllisyys

Seuraavana teema oli yhteisöllisyys, johon sisällytin myös yhdessä sovitut pelisäännöt. Haastatteluita (H1, H2, H3 ja H4) käy ilmi, että yhteisöllisyyden merkitys mobiilissa työssä on erittäin tärkeä. Työ on itsenäistä ja kollegat ovat fyysisesti kaukana toisistaan, mutta jokaisen täytyy saada kokea

kuuluvansa tiimiin. Haastateltavat (H1, H2, H3 ja H4) korostavat, että jokainen työskentelee tiimin tavoitteiden eteen.

”Tiiminä työt tehdään, tiiminä noustaan ja kaadutaan (H2).”

Kaikki haastateltavat korostivat työtovereiden tärkeyttä. Jokaisella pitää olla joku, jolle voi soittaa ja saada sparrausapua tai jakaa kokemuksia. Yhteisöllisyyttä vahvistaviksi toimenpiteiksi haastateltavat (H1, H2, H3 ja H4) luettelivat tapaamiset kasvokkain, palaverit sekä avoimet keskustelut positiivisuuden kautta. Yksi haastateltava (H2) sanoi, että jokainen tekee virheitä ja otetaan niistä opiksi. Vältetään negatiivisuutta ja annetaan kiitosta ja kehua. Toinen haastateltava (H3) toi esille, että täytyy itse muistaa olla positiivinen. Kun asioista uskalletaan puhua niiden oikeilla nimillä, niin se lisää turvallista ilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä. Kolmas (H4) haastateltava kertoi kannustavansa tiimiä olemaan yhdessä, sillä tiimihenkeä luodaan yhteisellä tekemisellä.

Pelissäännöillä koetaan olevan iso merkitys. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että pelissäännöt tekevät toiminnalle hyvät raamit, minkä rajoissa pystytään tekemään asioita. Pelissäännöt helpottavat ja nopeuttavat jokaisen tekemistä yksin ja tiiminä. Yksi haastateltavista (H1) tuo esille myös luottamuksen näkökulman.

”Kun joku toimii pelissääntöjen mukaan, niin se tekee sitä luottamusta. Tiedetään, että hommat etenee etäjohtajan näkökulmasta (H1).”

Lisäksi hän (H1) kertoo, että sovitut pelissäännöt ohjaavat oikeaan suuntaan, kohti tavoitteiden saavuttamista. Toinen haastateltava (H2) tuo esille näkökulman, että pelissääntöjen noudattaminen kasvattaa henkilön roolin ottamista sekä urakehitystä. Lisäksi hän huomauttaa, ettei pelissäännöt saa olla liian rajoittavia ja on tilanteita, kun niitä joutuu hieman soveltamaan. Kolmas haastateltavista (H4) pitää tärkeänä, että pelissäännöistä poikkeamisesta tulee aina ensin keskustella.

Kaikki haastateltavat ovat täysin samaa mieltä, että organisaatiossa noudatetaan sovittuja pelissääntöjä. Pelissääntöjen vaikutusmahdollisuuksista kysyessäni selviää, että osa pelissäännöistä tulee työnantajan puolelta ja osa pelissäännöistä voidaan sopia tiimeittäin. Mahdollisuuteen olla eri mieltä, halutaan jopa rohkaista.

”Tottakai niistä halutaan keskustelua, jotta saadaan selkeät ja hyvä runko (H1).”

”Vaikuttamismahdollisuudet ovat nyt suuremmat, kuin pari vuotta sitten (H2).”

”Vaikka esihenkilö sanoisi jotain, niin se ei aina ole välttämättä se ehdoton totuus tai järkevin toimintamalli (H3).”

5.2.3 Luottamus ja arvostus

Haastatteluista (H1 ja H3) käy ilmi, ettei luottamuksen osoittaminen ole aina helppoa, kun johdettavat työskentelevät etäällä, eikä esihenkilö ole seuraamassa työntekoa. Yksi haastateltavista (H3) toteaa, että toisten kanssa luottamuksen rakentaminen kestää pidempään, kuin toisten. Siitä huolimatta kaikki haastateltavat vastasivat yhtenäisesti, että lähtökohtaisesti jokaiseen luotetaan.

”Osoitetaan enemmän luottamusta, kuin epäluottamusta (H2).”

Haastateltavien (H1, H2, H3 ja H4) mukaan he osoittavat henkilöstölle luottamusta ja arvostusta muun muassa kehumalla ja keskustelemalla. Onnistumisista kiitetään ja nostetaan saavutuksia myös muiden nähtäville. Kaikki haastateltavat korostivat keskustelun sekä palautteen antamisen merkitystä, osana luottamusta ja arvostusta. Toinen haastateltavista (H3) toteaa, että esihenkilön on oltava säännöllisesti yhteydessä johdettaviin. Lisäksi on tärkeää, että asioista uskalletaan kysyä ja olla eri mieltä.

Kolmas haastateltava (H1) kertoo, että henkilöstön antamaa arvostusta on myös selkeästi mietityt työtehtävät, tavoitteet, sekä säännöllinen informointi. Neljäs haastateltava (H2) painotti, että ihmisiä täytyy kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Hän kertoi olevansa tasapuolisen, oikeudenmukaisen ja ihmislähtöisen toimintakulttuurin puolestapuhuja.

”Kohtele toista, kun haluaisit itseäsi kohdeltavan (H2).”

5.2.4 Osaaminen ja palautteen antaminen

Haastateltavat (H2, H3 ja H4) kertoivat tuntevansa johdettavat vähintään hyvin. Vain yksi henkilö (H1) koki, että olisi kiva tuntea vielä paremmin. Pitkään yhdessä työskennelleet tuntevat toisensa jopa murheita myöten, jonka voi ottaa huomioon johtamisessa (H2). Tätä on edesauttanut tiiviit keskusteluyhteydet. Kehityskeskusteluiden lisäksi osaamista kartoitetaan seuraamalla raportteja, myymälöissä otettuja valokuvia sekä keskustelemalla asioista (H1). Haastatteluista nousee esille (H1, H3 ja H4), että erilaista osaamista on mahdollisuus huomioida tiettyjen työtehtävien puitteissa niin, että ohjataan henkilöitä täydentämään toistensa osaamista. Myös yhteistä tiimitavoitetta on mahdollista jakaa, tiimiläisten vahvuuksien mukaan.

Jokainen haastateltava kertoo antavansa enemmän positiivista palautetta, kuin negatiivista. Haastatteluista (H2 ja H3) nousee esille, että on helpompi kehua onnistumisia, tavoitteeseen pääsyä ja työn etenemistä, kuin antaa korjaavaa palautetta. Yksi haastatteluista (H2) huomauttaa, että tasapuolisuuden nimissä myös kaikenlaista palautetta on annettava. Toinen haastateltava (H4) sanoo, ettei ole varma, kokevatko tiimiläiset sitä aina palautteena, koska hän haluaa antaa palautteen lempeästi, vertaisen kollegan roolissa. Kolmas (H3) on opetellut käytännön, että jokaisen palautteen annon jälkeen, hän pyytää myös itse johdettavalta palautetta toiminnastaan. Haastateltavat kertovat, että he myös kiittävät saamastaan palautteesta (H1, H3 ja H4).

5.2.5 Vuorovaikutus ja viestintä

Haastatteluista (H2, H3 ja H4) nousee vahvasti esille, että vuorovaikutuksen laatu on parantunut lyhyen ajan sisällä, kun organisaation ylin johto on saanut uudet henkilöt. Vuorovaikutus tapahtuu enimmäkseen sähköisiä viestimiä käyttäen, esihenkilöiden ja johdettavien välillä. Yksi haastatteluista (H2) toteaa, ettei sähköinen viestintä korvaa läsnä olevaa vuorovaikutusta. Hän lisää, että teknologiavälitteinen viestintä voi olla jopa vaarallista tulkintojen osalta, kun kehonkieli jää vähemmälle. Viestinnän haasteista esille nousevat (H4) monikanavaisuus sekä selkeys, mistä tarvittava tieto löytyy. Kohdeorganisaatiossa ei ole viestintäpäällikköä. Jokainen haastateltava kokee, että vuorovaiku-

tus ja viestintä on avointa sekä läpinäkyvää. Kolme haastateltavista (H2, H3 ja H4) tuo esille, ettei näin ollut aikaisemmin.

”Nykyään meillä on todella avointa tämä vuorovaikutus (H2).”

”On nykyään ihan läpinäkyvää (H3).”

”Ei se ole aina ollut, mutta nykyään näyttää olevan (H4).”

Kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä, että jokainen henkilö organisaatiossa saa äänensä kuuluviin, roolista riippumatta. Myös vaikeat asiat on lupa ottaa puheeksi (H1, H2, H3 ja H4). Kaksi haastateltavista (H2 ja H4) huomauttaa, että toiset ovat persoonaltaan hiljaisempia ja sen vuoksi ihmisiä rohkaistaan puhumaan hankalistakin asioista. Yksi haastateltavista (H2) kertoo, että on parempi tarttua epäkohtiin ja kehitettäviin asioihin ennen, kuin ne muodostuvat ongelmaksi.

5.2.6 Organisaation johtamiskulttuuri

Organisaation johtamiskulttuuriin liittyvät kysymykset koettiin haastavimmaksi. Yksi vastaajista (H1) koki sen kohtalaisen selkeäksi, sillä jokainen tietää työtehtävänsä, joita erilaiset tavoitteet ohjaavat. Toinen haastateltava (H2) kertoo hiljattain organisaatiokulttuurin kehittyneen ja muuttuneen paremmaksi, avoimemmaksi sekä ihmisläheisemmäksi. Hän lisää, että pelisäännöt, arvostus, yhdessä tekeminen ja roolien selkiytyminen ovat menneet huimasti eteenpäin. Tätä on edesauttanut uudet johtoryhmän ihmiset. Kolmas haastateltavista (H3) kokee, että viime aikoina organisaation johtamiskulttuuri on ollut aika toimivaa ja läpinäkyvää. Hän jatkaa, että se voisi olla vielä kevyempi, vaikka tätäkin toimintamallia on saatu kehitettyä. Päätöksenteossa jokaisella on oma roolinsa, portaittain.

Kaksi haastatelluista (H2 ja H3) kertoo, että nykyään ihan kaikkeen ei tarvitse kysyä lupaa, kun vain toimitaan pelisääntöjen puitteissa. Neljäs vastaaja (H4) on sitä mieltä, että uuden johtoryhmän vuoksi ollaan oikealla tiellä. Hän lisää, että aikaisemmin hänelle on annettu suorat ohjeet, kuinka toimia johdettavien kanssa. Nykyään päätökset tehdään keskustellen oman esihenkilön kanssa. Tämä uusi toimintatapa tuntuu toimivammalta ja oma mahdollisuus päätöksentekoon on lisääntynyt. Kaupallisen johtajan vastuulla on isot kokonaisuudet, myyntipäälliköillä on vastuu päämiehistä sekä tiimeistä ja tiiminvetäjät vastaavat siitä, että tiimeillä menee hyvin.

Kaksi haastateltavaa (H3 ja H4) nosti esille päämiesten merkityksen organisaation johtamiskulttuurissa. On paljon salassa pidettäviä asioita, joita ei voi julkistaa liian aikaisin. Toisaalta päämiehillä on tiettyihin asioihin vaikutusvaltaa ja heidän organisaatioistaan erilaiset toimintakulttuurit heijastuvat kohdeorganisaatioon.

5.3 Ideointityöpaja

Ideoinnin tavoitteena on kehittää tunnistettuun ongelmaan mahdollisimman paljon ratkaisuja. Yleisesti voidaan ajatella, että mitä enemmän ideoita, sen varmemmin ongelmanratkaisun kannalta joulukosta löytyy merkittäviä osia. (Tuulaniemi 2016, 182.)

Yhteistoiminnallisella työskentelyllä on helpompi päästä lähemmäksi ryhmän kokemuksia, käsityksiä ja tunteita. Yhteisen suunnittelun avulla on mahdollisuus inspiroitua tuottamaan yhdessä erilaisia ratkaisuja. (Vilka 2021a, 88.) Ideointityöpaja on yksi yhteistoiminnallinen aineiston kokoamisen tapa, jossa lähtökohtana voidaan pitää kehittämistehtävän ideaa. Pareittain tai ryhmissä keskustelemalla kirjataan tarralapuille välittömästi mieleen tulleet ideat. Tarralaput kiinnitetään paikkaan, josta jokainen voi seurata syntyneitä ideoita. Sen jälkeen materiaalit ryhmitellään asiakokonaisuuksien mukaan, käydään ideat yhdessä läpi ja keskustellaan. Syntyneet ideat voi tarvittaessa laittaa tärkeysjärjestykseen. (Vilka 2021a, 89–90.)

Ryhmälle tulee kertoa luovan työn pelisäännöt, jotta he ymmärtävät ideointityöpajan tarkoituksen. Työskentelyyn on oltava häiriötön tila, jossa osallistujilla ei ole muita tehtäviä tai velvollisuuksia. Ryhmän käytettävissä tulee olla kyniä, muistilehtiöitä, fläppitauluja sekä muita menetelmän edellyttämiä työvälineitä. (Harisalo 2011, 80.) Työpajatyöskentelyssä on oleellista säilyttää luottamuksellinen ilmapiiri koko työskentelyn ajan (Kantojärvi 2012, 42–48, 51–52).

Ideointityöpaja toteutettiin yhden päivän aikana myyntikokouksessa, jossa koko organisaation henkilöstö oli paikalla. Tavoitteena oli saada konkreettisia ideoita, joita kohdeorganisaation johtoryhmä voi harkinnan mukaan ottaa käyttöönsä. Työpajaan osallistui 19 myyntiedustajaa sekä 2 muuta henkilöä kohdeorganisaatiosta, saadaksemme ulkopuolista näkemystä asioihin.

Aluksi kerroin osallistujille muutamalla lauseella opinnäytetyöstäni. Sen jälkeen esittelin, mitä ideointityöpaja tarkoittaa ja millaiset pelisäännöt työpajatyöskentelyssä on. Seuraavaksi pidin pienen lämmittelytehtävän, jotta kaikki pääsevät virittäytymään tunnelmaan. Palloa heitettiin vuorotellen jokaisen osallistujalle, jolloin henkilön tuli keksiä yksi adjektiivi, joka kuvaa hänen mielestään organisaatiota. Aloitin itse heittämällä pallon lähellä olevalle henkilölle, josta tehtävä käynnistyi hyvin. Lämmittelytehtävä kesti yhteensä viisi minuuttia.

Lämmittelytehtävän jälkeen pyysin kaikkia osallistujia jakaantumaan noin viiden hengen ryhmiin. Halusin, että osallistujat saavat itse valita ryhmänsä, että osallistuminen olisi mahdollisimman rentoa ja luontevaa. Jaoin jokaiseen ryhmään muistilappuja, joihin ideat kirjataan. Ryhmille annettiin 15 minuuttia aikaa. Yhteisinä teemoina olivat etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen kehittäminen. Tutkimusaineistojen perusteella, sisäistä viestintää sekä tiedonkulkua tulisi kehittää, joten niistä muodostui ideointityöpajan pääteemat. Kuitenkin toiveena oli saada kehitysideoita myös etäjohtamiseen, joten ideointia oli mahdollista tehdä laajasti.

Ryhmissä alkoi ideointi ja itse kiertelin katsomassa ja kyselemässä, oliko ohjeet ymmärretty oikein. Aluksi muistilapuille oli nimetty ennemmin kehitettäviä asioita, kuin kehitysideoita. Kannustin keksimään konkreettisia ideoita, miten nimettyihin kehityskohteisiin voisi löytyä ratkaisuja. Muistutin vielä, ettei esteitä tarvitse huomioida, vaan rohkeasti ja innovatiivisesti jokaisen idean saa kirjata ylös.

Seuraavaksi muistilaput kierrätettiin eri ryhmällä, jolloin niin sanotusti kehitysideat menivät vielä jatkopalustukseen. Tällä tavalla sain osallistujat miettimään eri näkökulmasta kehitysideoita. Kun työpaja oli kestänyt noin 45 minuuttia, osallistujat alkoivat olla väsyneitä ja ideat hiipuivat. Pitkä kokous-

päivä vaikutti henkilöstön vireystilaan. Kävin läpi kaikki vastaukset, jotta ymmärsin ne oikein ja päätin työpajatyöskentelyyn.

5.4 Luotettavuus

Tutkimustoiminnassa pyritään aina välttämään virheitä ja yksittäisissäkin tutkimuksissa tulee arvioida sen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee pohtia eri näkökulmista, joita ovat uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, kollegat ja muu yleisö hyväksyvät tutkimustulokset ja luottavat huolelliseen aineiston keräykseen sekä tulosten analysointiin. Luotettavuudella tutkija osoittaa uskottavin perusteluin, että on valinnut ja käyttänyt oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on koko ajan tutkimusta tehdessään noudattanut eettisiä periaatteita, eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville ihmisille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tutkimusetiikka tarkoittaa vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista, eettisyyden näkökulmasta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan, tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tehdessään tutkimustyötä. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa sekä raportoida tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. Lisäksi tulokset tulee tallentaa, esittää sekä arvioida tiedeyhteisön toimintatapoja noudattaen. Eettisyys koskee myös laatua. On tutkijan vastuulla, että tutkimussuunnitelma on laadittu huolella, tutkimusasetelma on tutkimukseen sopiva ja raportointi on tehty asianmukaisesti. Laadukasta tutkimusta on ohjaamassa tutkijan eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.3.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen kohdistuu edelleen epäilyjä sekä erilaisia käsityksiä. Tutkijan itsensä tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta, jokaisen valitsemansa ratkaisun kohdalla. (Puusa 2020, 147: Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on luvattu. Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisten tutkimusten osalta näitä käsitteitä on arvosteltu, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä ja vastatakseen etenkin määrällisen tutkimuksen edellytyksiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella kokonaisuutena, sillä arviointiin ei ole olemassa yhtä selväpiirteistä ohjetta. Tarkastelun kohteena on tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tutkijan on oltava tietoinen, mitä on tutkimassa ja miksi. Aineiston keruu tulee raportoida huolella ja perustella valinnat. Tutkimuksen tiedonantajat tulee perustella, miksi heidät valittiin tutkimukseen mukaan. Myös tutkija-tiedonantaja-suhde tulee arvioida, kuinka suhde toimi tai lukivatko tiedonantajat tutkimustulokset ennen niiden julkaisua. Tutkimuksen kesto ja aikataulu tulee ilmaista, aineiston analysoida ja lopuksi suorittaa luotettavuuden arviointi. Vaikka kaikki edellä mainitut kohdat löytyisivät raportista, tutkijan tulee huolehtia, että ne on kuvailtu johdonmukaisesti, suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.)

Kanasen (2017, 176–179) mukaan luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että pyydetään haastateltua henkilöä lukemaan aineisto, joka voi vahvistaa tutkijan tulkinnat ja tulokset. Lisäksi voidaan kerätä tietoa eri lähteistä ja verrata niitä omaan tulkintaan. Arviointiin voidaan käyttää riittävää dokumen-

taatiota, työn pohdintaosiota tai aikaisempia tutkimuksia, mikäli niissä on päädytty samanlaisiin tuloksiin. Puusan (2020, 147) mukaan keskeisintä ovat käytetyn metodin kuvaus sekä jäljitettävyyks.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista jonkin määrällisen mittarin mukaisesti, vaan sitä tarkastellaan kyseisessä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien mukaisesti. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen, eikä samaa tutkimusta ole käytännössä mahdollista toistaa sellaisenaan. Toinen tutkija saattaisi päätyä eri tuloksiin tulkitessaan tutkimusaineistoa, vaikka tulkintasäännöt olisivat yhdenmukaiset. (Vilka 2021b, 197.)

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa, tulee huomioida tutkijan puolueettomuus, sillä tutkija itse kuuluu usein tutkittavaan yhteisöön ja sen toimintakulttuuriin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan omat ajatukset sekä näkemykset voivat vaikuttaa saatujen vastausten tulkintaan. Tämän vuoksi tutkijalta edellytetään hyvää perehtyneisyyttä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. Vaikka objektiivisuus on tieteen ihanne tai tavoite, missään sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa on täysin mahdotonta siihen päästä. (Aaltio & Puusa 2020, 178, 183.)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt koko työskentelyn ajan uskottavuuteen, luotettavuuteen sekä eettisyyteen. Lisäksi olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman puolueeton, sillä kuulun itse tutkittavaan työyhteisöön. Olen valinnut tutkimuksen tavoitteita ajatellen mahdollisimman sopivat aineistonkeruu menetelmät ja työssäni perustelen valinnat. Alkukartoitukseen kuuluvalla kyselytutkimuksella halusin ottaa myyntiedustajat mukaan, jotta saisin heidän kokemuksiaan etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen tämänhetkisestä tilanteesta. Strukturoitujen asenneväittämien lisäksi pidin tärkeänä antaa mahdollisuuden perustella jokaista vastausta, joka toimisi samalla tavoin, kuin avoimet kysymykset, poikkeuksena ettei niihin ollut pakollista vastata. Haastateltaviksi valitsin henkilöt, joilla oli kokemusta etäjohtamisesta ja jokaiselta pyysin erikseen suostumusta. Kaikki haastateltavat toivat omalla asiantuntijuudellaan tutkimukseeni uutta näkökulmaa ja toisaalta ne vahvistivat jo aiemmin kerättyä aineistoa. Jokainen tiedonantaja suhtautui tutkimukseen positiivisesti ja erityisellä mielenkiinnolla. Kaikilla oli yhteinen ymmärrys, että tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Aineiston hankinnassa, analysoinnissa sekä tutkimustulosten esittämisessä olen huolehtinut jokaisen anonymiteetistä, ettei ketään ole mahdollista tunnistaa. Raportin valmistuttua, esittelen tutkimustulokset sekä kehitysideat kohdeorganisaatiolle ja toimitan työni kaikille tutkimukseen osallistuville luettavaksi.

6 TULOSTEN YHTEENVETO

Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena oli etsiä keinoja etätöiden kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Järjestämässäni työpajassani kehitysideoita ideointiin ryhmänä luovan ideoinnin välineellä. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset sekä ideointityöpajassa esiintyneet kehitysideat. Kehitysideat liittyvät etätöiden sekä vuorovaikutuksen keinoihin, joiden myyntiedustajat kokevat lisäävän työn prosessien sujuvuutta, tehokkuutta sekä työn mielekkyyttä. Kohdeorganisaation johtoryhmä voi valita niistä sopivimmat käyttöönsä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten mukaan, kohdeorganisaation myyntiedustajat työskentelevät hyvin itseohjautuvasti ja heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn sisältöön sekä suunnitteluun yhteisten pelisääntöjen rajoissa. Organisaatiossa on onnistuttu luomaan toiminnalle hyvät rakenteet ja työvaiheita on helppo monistaa eri tiimien sekä myyntijaksojen välillä. Näin ollen esihenkilöiden aikaa vapautuu muihin työtehtäviin. Myös Sharma ym. (2021) toteavat, että kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, he pystyvät näyttämään onnistumisensa, joka edesauttaa luottamusta ja vähentää mikromanagerointia.

Tutkimustuloksista nousee esille, että pelisäännöt koetaan tärkeiksi ja toimintaa ohjaaviksi raameiksi. Pelisäännöt koettiin pääosin selviksi, joita on helppo noudattaa. Pelisäännöt ohjaavat kohti tavoitteita sekä lisäävät luottamusta esihenkilön ja johdettavan välillä. Vilkmán (2016, 27) mukaan luottamus on erittäin tärkeää etäjohtamisessa, vaikka se rakentuisi hitaammin, samapaikkaiseen työhön verrattuna. Tutkimustulosten perusteella luottamuksen osoittaminen koettiin toisinaan vaikeaksi. Tuloksista on kuitenkin pääteltävissä, että kohdeorganisaation esihenkilöiden ja myyntiedustajien välillä luottamus on molemminpuolista. Arvostus nähtiin moniulotteisena asiana, joka näyttäytyy pienillä arjen teoilla. Arvostusta osoitetaan luottamuksella, kehuilla ja kiitoksella. Lisäksi henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja onnistumisia tuodaan myös muiden nähtäville. Tulosten perusteella johdettavat toivoisivat, että arvostusta osoitetaan enemmän. Järvinen ym. (2016, 27) kertovat henkilökohtaisen arvostuksen tunteen syntyvän siitä, kun johdettavan työpanos huomioidaan sekä yksityisesti, että julkisesti työyhteisössä.

Yhteisöllisyys on tärkeää, vaikka kasvokkain tapaamisia olisikin harvemmin. Tiiviillä yhteisöllisyydellä on mahdollisuus saada aikaan hyvä ilmapiiri, jossa viihdytään ja saadaan tuloksia aikaiseksi (Vilkmán 2016, 41.) Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation tiimeissä on hyvä yhteishenki.

Tulosten perusteella sisäisessä viestinnässä on jonkin verran kehitettävää. Kohdeorganisaatiossa on monta tapaa kommunikoida ja monikanavaisuus koettiin kuormittavana. Osittain esihenkilöiden ja henkilöstön kokemukset poikkesivat toisistaan. Henkilöstö koki, ettei asioista viestitä täysin läpinäkyvästi, eikä organisaatiossa ole avointa keskustelukulttuuria. Toisaalta tutkimusaineistosta käy ilmi, että asioiden läpinäkyvyydessä sekä avoimuudessa ollaan menossa parempaan suuntaan ja kuukausittaiset koko talon palaverit koettiin tärkeiksi. Joki (2021, 169) ilmaisee, että avoin vuorovaikutus on organisaation kulttuurissa oleva toimintatapa, joka vaatii systemaattista sekä pitkäjänteistä toi-

mintaa. Jokaisessa organisaatiossa on pitkällä aikavälillä rakentunut toimintakulttuuri, joka määrittelee, mitä vuorovaikutus pitää sisällään (Humala 2007, 62–63).

Kommunikaatio oman esihenkilön kanssa koettiin toimivammaksi, kuin koko organisaation välinen vuorovaikutus. Oma esihenkilö antaa melko paljon palautetta, vaikka vahvistavaa palautetta tarvitaan lisää. Tuen antamisessa oli jonkin verran eroavaisuuksia. Tukea ja apua saa aina pyytää, mutta toisinaan esihenkilön kiireet tai puutteet osaamisessa estävät tarvittavan tuen antamista. Esihenkilöt ovat hyvin tavoitettavissa työpäivän aikana, tai ainakin pian vapauduttuaan palaverista tai asiakastapaamiselta. Sivunen (2007, 221) totesi väitöskirjassaan, että esihenkilön tavoitettavuudella on iso merkitys myönteisen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Järvinen ym. (2016, 77) toteaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat useimmiten esihenkilöillä yksi kehittämisen kohde. Dahlstromin (2013, 448) mukaan etäjohtamisen menestystekijöiksi voidaan luetella esihenkilöltä saatu tuki, aito luottamus sekä toimiva kommunikaatio.

Tulosten mukaan organisaation johtamiskulttuurissa on jonkin verran parantamisen varaa. Organisaatorakenne voisi olla kevyempi tai vastuualueet selkeämmät. Tällä hetkellä useat kokevat, että asioita selvitetään monen välikäden kautta, eikä omalla esihenkilöllä ole aina riittävästi päätösvaltaa. Haastatteluista sekä useista kyselytutkimuksen avoimista kommentteista nousi esille, että myös johtamiskulttuuri on menossa parempaan suuntaan. Pidän mahdollisena, että osa kyselytutkimukseen vastanneista on peilannut vastauksissaan aiempia kokemuksia, kun organisaation johtoryhmässä työskentelivät eri henkilöt. Mohelska & Sokolova (2014, 1016) muistuttavat, että organisaatiokulttuurin ja johtamisen parantamisprosessi on pitkäaikainen ponnistus.

6.2 Kehitysideat

Esihenkilöt ovat kiireisiä, eikä heillä ole aikaa ratkoa pieniä asioita nopealla aikataululla. Kyseessä voi toisinaan olla päämieheen liittyvä pulma. Mobiilisti työskentelevät kokevat, että toisinaan kysymykset kulkevat monen välikäden kautta ja vastauksia joutuu odottamaan turhan kauan, joka viivästyttää heidän tekemistään. Työpajassa ehdotettiin, että akuutissa asiassa olisi mahdollisuus olla yhteydessä suoraan päämieheen asian ratkaisemiseksi.

Myyntiedustajat kokivat epätietoisuutta konttorin henkilöstön vastuujaosta, kehen tulee olla yhteydessä missäkin asiassa. Kyse voi olla esimerkiksi jostain harvemmin toteutettavasta toimintatavasta, ongelmista työvälaineiden kanssa, niiden uusimisesta tai käyttöosaamisesta. Työpajassa nousi ajatus vastuujaon listauksesta, josta kävisi selville erilaiset vastuujaot.

Organisaation pääasiallinen viestimisen väline on Microsoft Teams alusta. Tiimien alla, eri aiheista löytyy oma kanava sekä tiedostot. Käytössä olevia kanavia on helposti yli 15, määrän vaihdellessa tiimien mukaan. Tämän lisäksi työyhteisön jäsenet kommunikoivat puhelimitse, sähköpostilla sekä pikaviestimillä. Monikanavaisuus koettiin haastavana, erityisesti tietoa etsittäessä. Tiedonkulun ja viestinnän haasteisiin ideariihessä nousi ajatus intranet lähiverkosta, joka on eristetty oman organisaation käyttöön sisäisen viestinnän osalta. Sieltä löytyisi myös tarvittava tieto esimerkiksi henkilöiden vastuunjaosta sekä ajankohtaisista asioista.

Myyntiedustajat kokivat, että työväliseisiin kaivataan päivitystä, nopeuttamaan ja sujuvoittamaan työntekoa. Kehitysideaksi nousi tehokkaammat laitteet sekä liittymät ja lisämuistia kaivataan puhelimiin ja tabletteihin. Kuten Hyrkkänen & Vartiainen (2005, 236) ilmaisivat, että työväliseiden sujuvuus ja kitkattomuus ovat ensiarvoisen tärkeitä elementtejä mobiilissa työssä, muutoin työympäristöstä voi tulla kuormittava. Lisäksi ideointityöpajassa toivottiin käyttöosaamiseen apua heille, jotka kokevat tarvitsevan sitä. Eklund ym. (2021, 86) huomautti, että digitaalinen vuorovaikutus vaatii niiden käyttöosaamista. Virtuaalista kommunikointia voi myös harjoitella, mutta se vaatii työnantajan valmennusta ja tukea.

Tiimipalaverit ja esihenkilön suorittamat viikkopuhelut toivotaan tehokkaammaksi. Viikkokirjeen läpikäynti tuntuu turhalta toistolta, joten kehitysideana oli, että käydään läpi muita tärkeitä asioita ja viikkokirjeeseen palataan vain, mikäli jotain on jäänyt epäselväksi. Viikkokirjeiden sisältöä voisi tarkastella, että sieltä löytyvät ajankohtaiset asiat, tavoiteseurannan lisäksi. Näin tärkeät ja ajankohtaiset asiat löytyisivät samasta paikasta, eikä tietoa tarvitse etsiä monesta eri kanavasta.

Kaikki esihenkilöt eivät ole saaneet koulutusta tai valmennusta esihenkilön tehtäviin, joten ehdotettiin esihenkilövalmennusta, joka lisäisi esihenkilön tarvitsemia valmiuksia ja yhdenmukaistaisi henkilöstöjohtamisen toimintatapoja. Lisäksi esitettiin, että kaupallisella johtajalla, myyntipäälliköillä sekä tiiminvetäjillä olisi säännöllisesti yhteisiä palavereita, tiedonkulun lisäämiseksi sekä toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Luukka (2019, 315–317) tuo esille, että esihenkilön rooli ja osaaminen tulee määrittää selkeästi ja suunnitella koulutukset, joilla rakennetaan esihenkilön osaaminen juuri kyseiseen organisaatioon. Esihenkilön tulee tietää oman roolinsa, jotta esihenkilötyöskentely on tasalaatuista.

Ideariihessä nousi esitys, että vuorovaikutusta tulisi kehittää yli tiimirajojen, jonka uskotaan johtavan myös parempaan tiedonkulkuun. Siihen liittyen ideoina nousivat säännölliset tapaamiset, vapaamuotoiset, yhteishenkeä nostattavat yhteiset palaverit sekä oma kanava epäviralliselle kommunikatiolle. Eri viestintäkanavien käyttöperiaatteita voisi kirkastaa ja varmistaa, että kaikilla on sama tieto. Toimiva vuorovaikutus edesauttaa hyvää ilmapiiriä, tiedon ja osaamisen jakamista sekä hiljaisen tiedon viestinnän. (Ollila ym. 2018, 237.) Epäviralliset keskustelut auttavat tutustumaan ihmisiä toisiinsa ja luo ystävällistä ilmapiiriä. (Viererbl ym. 2022, 334.) Henkilökohtaisissa tapaamisissa rakennetaan tiimin yhteenkuuluvuutta. Kasvokkain tapaamisia tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan, sillä yksittäiselläkin tapaamisella on merkitystä. (DuFrene & Lehman 2016, 25–26.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja erittäin opettavainen kokemus. Aihe on ajankohtainen, vaikka etäjohtaminen myyntiorganisaatioille ei ole mikään uusi asia. Korona pandemian myötä etäjohtaminen on lisääntynyt myös muilla aloilla, joten toivon, että tutkimuksestani voisi olla apua myös muihin työyhteisöihin. Aiheena etäjohtaminen sekä vuorovaikutus ovat niin laaja-alaisia kokonaisuuksia, että niistä olisi helposti saanut yksinään jo omat tutkimuksensa. Tutkimustuloksista nousseen organisaatiokulttuurin kehittäminen voisi olla kohdeorganisaatiossa sopiva aihe jatkotutkimukselle. Nuoren yrityksen toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet ja tietyt kipupisteet ovat johtaneet henkilöstön vaihdoksiin. Tutkijan roolissa oli mukavaa havaita, että uusi johtoryhmä on saanut muutosta parempaan, vaikka organisaatiokulttuuri ei muutu nopealla aikavälillä. Suunnan muutos parempaan, kävi ilmi kyselytutkimuksista, teemahaastatteluissa sekä ideointityöpajassakin. Jokaisen aineiston vaiheessa tuli useita kommentteja, että organisaatiossa ollaan menossa oikeaan suuntaan, jota on kovasti toivottu ja odotettu.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut erinomaista ja tutkimukseni on otettu vastaan positiivisesti sekä suurella mielenkiinnolla. Koen, että jokainen tutkimukseen osallistuja on ollut mukana vilpittömästi omasta tahdostaan. Mikäli tutkimusta olisi halua toistaa, johtopäätökset tuskin olisivat samat, mutta uskon että ideointityöpajassa kehitysideat pysyisivät melko samankaltaisina. Toisaalta on mahdollista, että uusia ideoita syntyisi, sillä onhan jokainen tilanne ja tilaisuus aina erilainen ja uusia ideoita tuottava kokemus. Tämän tutkimuksen mukaan, kohdeorganisaatiossa palaute, erimielisyys ja kehitysideat ovat aina tervetulleita, joten pidän mahdollisena, että toimintaa kehitetään jatkuvasti myös hyvin perustelluilla, spontaaneilla ideoilla.

Tutkijana tiedostan omat puutteellisuuteni, mutta olen parhaalla mahdollisella tavalla pyrkinyt koostamaan toimeksiantajalle hyvän tutkimuksen sekä kehitysideoita, joita on mahdollisuus hyödyntää etätyön johtamisessa sekä vuorovaikutuksen kehittämisessä. Oman ajankäytön puitteissa olen itse tyytyväinen tutkimukseeni, vaikka haluaisin viimeistellä ja tarkentaa työni tuloksia loputtomasti. Olen pyrkinyt vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin. Aluksi aineiston analyysivaihe tuntui hieman vaikealta, sillä kirjallisuudesta löytyi vain vähän tietoa, eikä tällaisia harjoitteita opintojen aikana tehdä. Kuitenkin koen onnistuneeni siinä, oppien samalla uutta.

Aiheen teoriaan perehtyminen lisäsi omaa oppimistani ja ymmärsin, millainen merkitys kirjallisuudesta nousseilla etäjohtamisen onnistumisen edellytyksillä on. Mikäli yksikin osa-alue on heikommalla kantamalla, on vaikea toteuttaa muita. Etäjohtaminen vaatii luottamusta, avoimuutta, arvostusta, yhteisöllisyyttä, esihenkilön tukea, palavereita, yhteisiä pelisääntöjä sekä avointa vuorovaikutusta. Teoria tuki myös tämän tutkimuksen tuloksia.

Jatkotutkimusaiheita, joita ehdotan tutkimustulosten perusteella, ovat esihenkilöiden osaamisen kartoittaminen sekä organisaatiokulttuurin kehittämisen mahdollisuudet. Uskon, että uuden johtoryhmän vaikutuksen myötä, kohdeorganisaatiolla on erinomaiset mahdollisuudet saada hyvin sitoutuneen henkilöstön voimavarat käyttöönsä ja kehittää liiketoimintaansa entistä kannattavammaksi.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.).
Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Antola, Maritta, Hyttinen, Petteri, Kähärä, Erika, Savinko, Lotta, Koroma, Johanna, Hyrkkänen, Ursula & Rauramo, Päivi 2019. Mobiili- ja etätö. Julkaisussa Työturvallisuuskeskus.
https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoymparisto/mobiili_tyo_ja_etatyo. Viitattu 4.12.2022.
- Dahlstrom, Timothy R. 2013. Telecommuting and Leadership Style. Public personnel management Vol.42 (3), p.438–451.
<https://www.proquest.com/docview/1665116698/fulltextPDF/1379B50CC3E4A1FPQ/1?accountid=27296>. Viitattu 6.12.2022.
- DuFrene, Debbie D. & Lehman, Carol M. 2016. Managing Virtual Teams. Ebook Central Academic Complete. Second edition. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4388939>. Viitattu 29.11.2022.
- Dumitru, Catalina 2021. Building virtual teams: trust, cultere and remote working. ProQuest E-books Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=6665464>. Viitattu 2.1.2023.
- Eklund, Annina, Jääskeläinen, Henni, Salminen, Jari & Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, Annina, Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimi-flow'n virtaamaan. 7. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. Verkkojulkaisu. Puhe ja kieli. 39(1), 3–21.
<https://journal.fi/pk/article/view/69722>. Viitattu 25.1.2023.
- Gassen, Riikka 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsna etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Bisneskirjasto. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#piste:tY0>. Viitattu 7.12.2022
- Harisalo, Risto 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell.
- Hyrkkänen, Ursula & Vartiainen, Matti 2005. Työpoliittinen tutkimus 293. Mobiili työ ja hyvinvointi. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/mobiili-ty-ja-hyvinvointi.pdf>. Viitattu 14.12.2022.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Ivanov, Peter 2021. Power teams beyond borders: How to work remotely and build powerful virtual teams. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=6353620>. Viitattu 29.11.2022.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsingin kamari Oy. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Viitattu 29.1.2023.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka T, Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Liettua: Talentum Pro.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, Merja 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Tallinna: Merja Karjalainen & Basam Books Oy.
- Kurttila, Minna, Laane, Taina, Saukkola, Kirsi ja Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Pro Tammi.
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: Tietosanoma.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. 2. painos. Liettua: Alma Talent Oy.
- Marjamäki, Pipsa Lotta & Vuorio, Jenni 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Liettua: Alma Talent.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mohelska, Hana & Sokolova, Marcela 2014. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Pages 1011–1016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530>. Viitattu 4.4.2023.

Neufeld, Derrick J., Wan, Zeying & Fang, Yulin 2008. Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246. doi:<https://www.proquest.com/docview/223825291/fulltextPDF/FE55CBFD32394218PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 1.12.2023.

O'Connell, Bill, Palmer, Stephen & Williams, Helen 2012. Solution focused coaching in practice. ProQuest E-books Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=982123>. Viitattu 5.1.2023.

Ojala, Satu 2009. Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat. *Työelämän tutkimus* 7(2), 92–104. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87461/46361>. Viitattu 1.12.2022.

Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Perna, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus* 16 (4), 236–247. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>. Viitattu 8.12.2022.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.

Paasivirta, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Rahtu, Toini, Shore, Susanna & Virtanen, Mikko T 2018. Kirjoitettu vuorovaikutus. Suomalaisen kirjallisuuden seura. *Ellibslibrary*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518582642>. Viitattu 30.1.2023.

Rauramo, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti. Julkaisussa Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#Et%C3%A4ty%C3%B6n-taustaa,-m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4-ja-muodot>. Viitattu 5.12.2022.

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum Media Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2022. Valmentava johtajuus. 7. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Schein, Edgar & Schein Peter 2016. Organizational culture and leadership. ProQuest E-books Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4766585>.
- Sharma, Payal N, D'Innocenzo, Lauren, Kirkman, Bradley L 2021. Why Leaders Resist Empowering Virtual Teams. MIT Sloan Management Review, 63(1), 1-6.
<https://www.proquest.com/docview/2600354633/fulltext/11814E6E79B9421BPQ/1?accountid=27296>. Viitattu 13.12.2022.
- Sinkkonen, Merja & Lehto, Kirsi 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 26.1.2023.
- Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2. painos. Tallinna: Basam books Oy.
- Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Tilastokeskus. Digiajan työelämä – työtutkimuksen tuloksia 1977–2018.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 2.1.2023.
- Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy ja Pentti Sydänmaalakka.
- Sydänmaalakka, Pentti 2014. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent Bisneskirjasto.
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:Liite\(\(20\)3\(\(20\)Johtamisen\(\(20\)suuntauksia\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:Liite((20)3((20)Johtamisen((20)suuntauksia((20)/piste:b0). Viitattu 1.12.2022.
- Tikkamäki, Kati, Syvänen, Sirpa & Loppela, Kaija 2022. Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 17.5.2023.

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Taletum Pro.

Laaksonen, Hannele 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Op-pian.

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon ta-voissa. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Vartiainen, Matti, Lönnblad, Johan, Balk, Anssi ja Jalonen, Kari 2005. Työpoliittinen tutkimus nro 269. Mobiilin työn haasteet. <https://docplayer.fi/1621837-Mobiilin-tyon-haasteet.html>. Viitattu 14.12.2022.

Vesterinen, Pirkko-Lisa 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Viererbl, Benno, Denner, Nora & Koch, Thomas 2022. "You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": informal communication during remote work. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JCOM-10-2021-0117/full/html>. Viitattu 25.1.2023.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: P-S kustannus.

Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: P-S kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Taletum Pro.

Wulfers, Tineke 2017. Authentic Leadership effectiveness: For Individuals and Teams – A Coaching Approach, KR Publishing. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5047311>. Viitattu 26.2.2023.

LIITE 1:

Hei,

tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää työyhteisösi myyntiedustajien kokemuksia etäjohtamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Tutkimus on osa etäjohtamista käsittelevää opinnäytetyötäni, joka kuuluu Savonian ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihini. Tutkimustuloksilla kartoitetaan organisaation tämänhetkinen etäjohtamisen sekä vuorovaikutuksen tilanne. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään johtamisen kehittämisessä, joten vastauksillasi on iso merkitys.

Kysely on ehdottoman luottamuksellinen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, eli vastaajan henkilöllisyys ei tule mitään kautta ilmi. Vastaaminen vie 10–15 minuuttia. Aikaa vastata kyselyyn on 2 viikkoa, eli 7.4.2023 saakka. Kokemuksesi ovat tärkeitä, joten toivottavasti osallistut kyselyyn.

Kiitos yhteistyöstä.

Terveisin,
Outi Turunen

LIITE 2:

KYSELYLOMAKE MYYNTIEDUSTAJILLE

ETÄJOHTAMINEN JA VUOROVAIKUTUS MOBIILISSA TYÖSSÄ

Tällä tutkimuksella kartoitetaan myyntiedustajien kokemuksia etäjohtamisen nykytilasta. Kyselyn teemana ovat etäjohtamisen onnistumisen edellytykset sekä vuorovaikutus mobiilissa työssä. Valitse sopivin vaihtoehto ja halutessasi voit perustella vastausta omin sanoin, kysymyksen alla olevaan vastauslaatikkoon.

TAUSTATIEDOT

Ensimmäiset kysymykset ovat taustakysymyksiä aineiston tilastollista analysointia varten.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 6 vuotta

2. Lähiesihenkilöni on *

- Team leader
- Myyntipäällikkö
- Joku muu

YHTEISÖLLISYYS

Seuraavat kysymykset koskevat **tiimiä**, jossa työskentelet. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

3. Tiimissämme on hyvä yhteishenki *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

4. Yhteiset pelisäännöt ovat minulle selvät *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

5. Koen, että tiimissämme noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

ETÄJOHTAMINEN

Seuraavat väittämät koskevat **lähijohtamista** ja liittyvät esihenkilön toimintaan. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

6. Saan vaikuttaa riittävästi oman työn suunnitteluun *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

7. Koen, että minuun luotetaan työntekijänä *

- Täysin samaa mieltä

- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

8. Koen, että minua arvostetaan työntekijänä *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

9. Esihenkilöni on hyvin tavoitettavissani työpäivän aikana *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

10. Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni, fyysisestä etäisyydestä huolimatta *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

11. Koen, että osaamistani huomioidaan riittävästi *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

Seuraavassa kysymyksessä tarkastellaan **koko organisaation toimintaa**. Vastaa väittämiin valitse-
malla sopivin vaihtoehto.

12. Olen tyytyväinen organisaatiomme johtamiskulttuuriin *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

Seuraavat väittämät koskevat **lähijohtamista ja viestintää**. Vastaa seuraaviin väittämiin valitse-
malla sopivin vaihtoehto.

13. Koen vuorovaikutuksen olevan avointa esihenkilöni kanssa *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

14. Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta, joka edistää tavoitteiden saavuttamista *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Millaista palautetta haluaisit saada esihenkilöltäsi? Kuvaile omin sanoin.

Vastaus:

Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi **koko organisaatiosta**. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

15. Sisäinen viestintä organisaatiossamme on toimivaa *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

16. Organisaatiossamme viestitään yhteisistä asioista läpinäkyvästi *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

17. Organisaatiossamme on avoin keskustelukulttuuri *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Halutessasi voit perustella asiaa omin sanoin:

Perustelu:

Lopuksi voit antaa vapaata palautetta etäjohtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyen:

LIITE 3:

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO ETÄJOHTAJILLE**Vastaajien taustatiedot:**

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilön tehtävissä?

Kauanko olet työskennellyt tässä organisaatiossa esihenkilönä?

Kuinka pitkä kokemus sinulla on etäjohtamisesta?

Etäjohtaminen:

Millaisia taitoja etäjohtaminen mielestäsi vaatii, kun työntekijät työskentelevät fyysisesti kaukana toisistaan?

Millaisia taitoja mielestäsi etäjohdettavilta vaaditaan?

Kuinka paljon etäjohdettavilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä?

Millaisia haasteita etäympäristössä johtaminen on sinulle konkreettisesti aiheuttanut?

Mitä positiivisia asioita näet etäjohtamisessa?

Millä tavoin seuraat tiimin jäsenten jaksamista etäympäristössä?

Kuinka annat tukea johdettaville?

Yhteisöllisyys:

Kuinka pyrit luomaan tiimin hyvää yhteishenkeä?

Mikä on mielestäsi yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä?

Osaaminen:

Kuinka hyvin tunnet johdettavat ja heidän osaamisensa?

Millä keinoilla henkilöstön osaamista kartoitetaan?

Miten tiimiläisten erilaista osaamista huomioidaan?

Luottamus ja arvostus etäympäristössä:

Kuinka osoitat luottamusta työntekijöitä kohtaan?

Kuinka helppoa tai vaikeaa luottamuksen osoittaminen on?

Miten ymmärrät arvostuksen?

Yhteisesti sovitut pelisäännöt:

Mikä on pelisääntöjen merkitys mobiilissa työssä?

Koetko, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan?

Onko pelisääntöjä mielestäsi helppo noudattaa?

Onko jokaisella mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin?

Vuorovaikutus ja viestintä etäympäristössä:

Millaista vuorovaikutus koko organisaatiossanne on?

Onko se avointa ja läpinäkyvää?

Saako jokainen äänensä kuuluviin?

Onko jokaisella lupa ottaa puheeksi vaikeitakin asioita?

Millaista palautetta annat johdettaville?

Millaisia haasteita viestinnässä on?

Organisaation johtamiskulttuuri

Millaisena näet organisaation johtamiskulttuurin?

Miten vastuu päätöksenteosta jaetaan organisaatiossa?