

Elli Eskola

SELVITYS IGNIS OY:N PROJEKTIN ETÄJOHTAMISEN
NYKYTILASTA

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

SELVITYS IGNIS OY:N PROJEKTIEIN ETÄJOHTAMISEN NYKYTILASTA

Eskola, Elli
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2019
Sivumäärä: 80
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, etäjohtaminen, virtuaalinen johtaminen

Tämä opinnäytetyö on selvitys Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytilasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten projektien etäjohtamisessa on onnistuttu ja mitä etäjohtamisen osalta voisi tehdä vielä paremmin. Selvityksen näkökulmaksi valikoitui johdettavien näkökulma.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin johtamista käsitteenä sekä etäjohtamisen eri ulottuvuuksia. Teoriaosuudessa käsitteitä peilataan Ignis Oy:n arkeen ja johtamisen käytäntöihin. Etäjohtamisen nykytila selvitettiin kvantitatiivisin menetelmin internetpohjaisen kyselylomakkeen avulla. Kysely osoitettiin Ignis Oy:n työntekijöille, jotka työskentelevät markkinoijan roolissa.

Tutkimustuloksien avulla todettiin Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen suurimmaksi haasteeksi tällä hetkellä kommunikaatio ja vuorovaikutus. Tulosten pohjalta toimeksiantajalle luotiin konkreettisia ehdotuksia etäjohtamisen kehittämiseksi.

REPORT OF THE CURRENT STATUS OF IGNIS LTD'S PROJECT VIRTUAL MANAGEMENT

Eskola, Elli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2019

Number of pages: 80

Appendices: 2

Keywords: management, virtual leadership, virtual management

This thesis reports the current state of virtual project management in Ignis Ltd. The aim of the research was to find out how successful the virtual management of projects is at the moment and what could be done better. The chosen perspective of the study was the perspective of the employees.

The theoretical part of the thesis focused on explaining the concept of management according to the different dimensions of virtual management. The concepts of the theory sections are mirrored in the everyday life and management practices of Ignis Ltd. The current state of virtual management is quantified using an Internet-based questionnaire. The survey demonstrates users who work in the role of a marketer in Ignis Ltd.

At the moment the biggest challenge of virtual management in Ignis Ltd's projects were the communication and interaction. In addition, thesis also developed new ideas for the client company to improve virtual project management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aiheen valinta	6
1.2	Toimeksiantajana Ignis Oy	7
2	TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET JA TARKOITUS.....	9
2.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	9
2.2	Aikaisemmat tutkimukset	10
3	JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ	11
3.1	Johtamiskäsitykset ja niiden muutos yhteiskunnassa	11
3.2	Johtamisen eri tasot.....	14
3.3	Etäjohtamisen yleistymisen	15
4	ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	16
4.1	Työskentely hajautetussa organisaatiossa.....	17
4.2	Hajautetun organisaation etäjohtamisen haasteet	18
4.2.1	Luottamus.....	18
4.2.2	Vuorovaikutus ja läsnäolo	20
4.2.3	Tekemisen seuranta ja työskentelytavat	24
4.2.4	Yhteistyö ja yhteisöllisyys.....	26
4.3	Hajautetun toiminnan mahdollisuudet ja hyödyt	28
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	30
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuslomake	30
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	33
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	34
6.1	Luottamuksen rakentuminen.....	36
6.2	Vuorovaikutuksen haasteet	42
6.3	Tavoitteiden asetannan ja tekemisen seurannan merkitys	51
6.4	Yhteisten työskentelytapojen toteutuminen	58
6.5	Yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys	64
6.6	Etäjohtamisen tason eroavaisuudet	69
6.7	Kokemukset etäjohtamisesta ilman etäseniormarkkinoijaa	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	72
7.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	76
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	77
7.3	Toimeksiantajan arviointi	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä työmaailma on jälleen suurten muutosten myllyssä ajan ja paikan käsitteiden muuttaessa jatkuvasti johtamisen eri ulottuvuuksia. Vuoden 2008 Työolotutkimuksen mukaan etätyön tekeminen Suomessa on seitsenkertaistunut vuodesta 1990 vuoteen 2008 (Lehto & Sutela 2008, 140). Vuonna 2016 jopa 70 prosenttia palkansaajista on ollut joustavien työaikajärjestelmien piirissä (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2017).

Modernin teknologian kehittyminen mahdollistaa yrityksille yhä enemmän kustannussäästöpaikkoja. Tämä mahdollistaa työtehtävien tehostamisen ja yksinkertaistamisen, mikä vapauttaa aikaa ja energiaa ydintekemiseen. (DeRosa & Lepsinger 2012, 23.) Teknologian muutos on muokannut työskentelyä organisaatioissa niin, että aika ja paikka eivät ole enää rajoittavia tekijöitä samassa tiimissä työskentelylle. (DeRosa & Lepsinger 2012, 24; Järvenpää & Leidner 1998.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Ignis Oy on laajentanut toimintaansa viimeisen kolmen vuoden aikana valtavasti. Vuonna 2016 yhtiö avasi ensimmäisen etäyksikönsä Ouluun. Seuraavana vuonna toimintaa laajennettiin Espanjan Torreviejaan ja uusin Ignisyksikkö avattiin Turkuun maaliskuussa 2018.

Toiminnan nopea laajentaminen on muuttanut johtamisen lähestymistapaa ja kasvattanut etäjohtamisen merkitystä. Etäyksiköiden avaaminen tuonut etäjohtamisen käsitteen mukaan yrityksen toimintatapoihin vastikään, joten tuore aihe vaatii vielä kriittistä tarkastelua ja vahvaa otetta vanhojen toimintamallien yhdenmukaistamiseksi uuteen hajautettuun ympäristöön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytaso kvantitatiivisin menetelmin. Työn teoriakehys on rakennettu johtamisen ja etäjohtamisen ulottuvuuksien selvittämiseksi, minkä perusteella rakennettiin tutkittavalle kohderyhmälle lomakekysely. Kysely toteutettiin nettikyselynä ja vastausten pohjalta luotiin konkreettisia kehitysehdotuksia etäjohtamisen kehittämiseksi.

1.1 Aiheen valinta

Ignis Oy:n Turun toimipisteen auetessa maaliskuussa 2018 aloitin itse markkinoijan roolissa yhtiössä. Yrityksen toiminta on kiehtonut minua alusta asti sen yhteisöllisen ja tavoitteellisen kulttuurin vuoksi. Uuteen yritykseen astuessani oma käsitykseni yritystoiminnasta oli täysin lapsen kengissä. Pääsin nopeasti mukaan hektisen työympäristön arkeen ja kiinnostukseni toiminnan kehittämiseksi on syventynyt kokemukseni myötä.

Suoriuduin markkinoijan roolissa erinomaisesti ja löysin itsestäni uusia puolia. Olen aina pitänyt itseäni kunnianhimoisena, mutta ominaisuus sai täysin uudet ulottuvuudet näin tavoitteellisessa ympäristössä. Opin markkinoijan työn nopeasti. Pysyin useita kuukausia kaikkien toimistojen välisissä rankingeissa kärkisijoilla. Joulukuussa 2018 ylenin seniormarkkinoijaksi ja sain ensin vastuulleni johtaa pienemmän volyymin projekteja. Tämä oli työurani ensimmäinen rooli, jossa vastuullani oli johtaa tiimejä. Johtaminen ja sen eri ulottuvuudet ovat kiinnostaneet minua nuoresta asti, mutta seniormarkkinoijan rooli kasvatti mielenkiintoa aihetta kohtaan entisestään. Myöhemmin sain vastuulleni yhä suurempia yhteistyökokonaisuuksia ja heinäkuussa 2019 aloitin Team Leaderin roolissa. Nykyisin johdan yrityksessä sen suurimpia projekteja ja vastuullani on noin 30 henkisen tiimin tulos ja hyvinvointi.

Jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista luin paljon kirjallisuutta johtamisesta ja opiskelin aihetta itsenäisesti. Oli siis päivänselvää valita opinnäytetyön aihe johtamisen tiimoilta, sillä se on tärkeä aihe itselleni. Koska etäjohtaminen on tällä hetkellä maailmassa kasvava johtamisen muoto, tuntui se ajankohtaiselta tutkimusaiheelta.

Tulevaisuudessa haluan edetä yhä vastuullisempiin työtehtäviin ja oppia johtamaan ihmisiä niin, että yhdessä pääsemme asetettuihin tavoitteisiin hyvällä fiiliksellä. Etäjohtaminen tulee olemaan yhä suuremmassa roolissa tulevaisuuden globaaleissa työympäristöissä, joten aihe tulee olemaan oman urani kannalta kauaskantoisesti arvoa tuottava.

Sen lisäksi, että haluan kehittää omaa tekemistäni, haluan tuottaa arvoa myös yritykselle, jossa työskentelen sekä asiakkaillemme. Halusin työn tuovan oikeasti hyötyä työnantajalleni, joten pohdin pitkään aiheen rajaamista. Oma kokemukseni eri rooleista yrityksessä toi näkemystä aiheen valintaan ja koin toiminnan kehittämiseksi erittäin tärkeäksi tutkia juuri projektien etäjohtamisen nykytilaa. Tämän opinnäytetyön avulla pääsen tuottamaan arvoa yritykselle, sen työntekijöille ja asiakkaille.

1.2 Toimeksiantajana Ignis Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2005 perustettu Trainers' House Oy:n tytäryhtiö Ignis Oy. Yritys toteuttaa asiakkailleen myynnin ja markkinoinnin ratkaisuja. Ignis Oy on asiakkaiden apuna myynnin eri vaiheissa. Tekemisen keskiössä ovat erityisesti myynnin alkupään toiminnot, kuten mm. uusasiakashankinta, prospektointi, asiakashaastattelut, kehittämishankkeet sekä erilaiset räätälöidyt palvelukokonaisuudet. (Trainers' House Oy 2018, 22.)

Ignis Oy työllistää noin 140 opiskelijaa ja vastavalmistunutta. Päätoimipiste sijaitsee Helsingissä, minkä lisäksi lisäksi Ignisyksiköitä on avattu Ouluun, Turkuun ja Espanjan Torreviejaan. Työn tukena toimii vuoden mittainen koulutusohjelma Trainers' House Growth Academy, jossa valmennetaan nuoria kohti liike-elämän huippua. (Trainers' House Oy 2018, 50.)

Yrityksessä sovitaan vuosittain yli 30 000 asiakastapaamista Suomeen ja ulkomaille. Työ toteutetaan pitkälti puhelimesta ja vuositasolla puhelinkeskusteluja käydäänkin lähes 830 000 kpl. (Trainers' House Oy 2018, 22.) Igniksen tyypillinen asiakas kaipaa apua myynnin vauhdittamiseen uusasiakashankinnan puolella. Kun asiakas ostaa hänelle räätälöidyn kokonaisuuden rakentaa Igniksen operatiivinen johto tiimin, johon kuuluvat seniormarkkinoija eli projektipäällikkö sekä projektin luonteeseen sopiva määrä markkinoijia, jotka toteuttavat soittotyön. Seniormarkkinoija vastaa kokonaisvaltaisesti yhteistyön päivittäisestä tekemisestä. (Sinkari 2018, 2.)

Seniormarkkinoijan tärkein työtehtävä on johtaa hänen vastuulleen osoitetut projektit tiimin tuella asiakkaan kanssa sovittuihin tavoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa lukujen seuranta, niistä löytyviin poikkeamiin puuttumista, mahdollisten pullonkaulojen selvittämistä sekä markkinoijien sparraamista entistä paremmiksi työssään. Tämän lisäksi seniormarkkinoijan on pidettävä huoli asiakasyhteydenpidosta sekä viikkotason raportoinnista Ignis Oy:n johdolle ja asiakkaille. Toisinaan Ignis Oy:ssä seniormarkkinoijaa kutsutaan projektin toimitusjohtajaksi, sillä hän vastaa kaikesta arjen työstä ja on velvoitettu luomaan tiimille parhaat mahdolliset olosuhteet onnistua.

2 TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET JA TARKOITUS

2.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe pohjautuu perimiltään siihen, että globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä työmaailma on jälleen suurten muutosten myllyssä ajan ja paikan käsitteiden muuttaessa niiden nyansseja. Vuoden 2008 Työolotutkimuksen mukaan etätyön tekeminen Suomessa on seitsenkertaistunut vuodesta 1990 vuoteen (Lehto & Sutela 2008, 140). Vuonna 2016 jopa 70 prosenttia palkansaajista on ollut joustavien työaikajärjestelmien piirissä (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2017).

Yritysten on pysyttävä muuttuvan työelämän mukana, joten myös Ignis Oy:ssä on reagoitu johtamisen sähköistymiseen viime vuosina. Organisaation vuoden 2019 tavoitteisiin onkin kirjattu sähköisen johtamisen kehittäminen, mihin myös tämä opinnäytetyö osittain vastaa.

Ignis Oy:ssä projektitiimit toimivat hajautetusti eri toimipisteillä Suomessa ja Espanjassa, eikä etätyötä ole mahdollista tehdä sen yleisesti ymmärretyssä muodossa esim. kotoakäsin. Ensimmäinen etätoimisto avattiin Ouluun 2016, jonka jälkeen toimipisteitä on auennut myös Torreviejaan ja Turkuun. Toiminta on hajautunut muutaman vuoden aikana reilusti, minkä myötä myös tekemisen tulee mukautua uusiin kuvioihin.

Työ Igniksessä on erittäin vahvasti projektiluontoista. Projektien johtajilla eli seniormarkkinoijilla on suuri rooli asiakasarvon tuottamisessa ja koko tiimin johtamisessa onnistuneiden yhteistyökokonaisuuksien läpiviemiseksi. Toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään tehokkaampaan suuntaan. Erityisesti syksyn 2019 aikana seniormarkkinoijien roolin kehittäminen ja kirkastaminen on ollut pinnalla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kokonaiskuva Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytilasta, minkä pohjalta luodaan konkreettiset kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi.

Näkökulmaksi on valikoitunut nykytilan selvittäminen nimenomaan markkinoijien silmin. Näin saamme kuvan siitä, miten markkinoijat kokevat tämän hetken projektien etäjohtamisen omasta roolistaan, minkä pohjalta pääsemme tehokkaasti pureutumaan etäjohtamisessa ilmeneviin haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä hajautetusta johtamisesta käytetään termejä etäjohtaminen tai virtuaalijohtaminen. Matikaisen mukaan (2008, 162) hajautetusta johtamisesta käytetään etäjohtamisen lisäksi muun muassa nimityksiä virtuaalijohtaminen, verkkojohtaminen, etäjohtaminen, e-johtaminen, eManagement ja eLeadership. Käytännössä nämä käsitteet sisältävät ajatuksen siitä, miten hajallaan olevaa organisaatiota johdetaan tietotekniikan avulla (Matikainen 2008, 162).

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Ignis Oy:n etäjohtamisen nykytilaa on aikaisemmin tutkittu johtajien näkökulmasta Charlotte Sinkarin toteuttamana. Vuonna 2018 Sinkari tutki Ignis Oy:n etäjohtamista kvalitatiivisen tutkimuksen kautta haastattelemalla yrityksen eri työtehtävissä olevia johtotason henkilöitä. Sinkarin opinnäytetyö selvitti etäjohtamisen tilaa johtavassa asemassa olevien henkilöiden näkökulmasta.

Sinkarin opinnäytetyössä Ignis Oy:n etäjohtamisen nykytilassa suurimpien haasteiden ilmenevän kommunikaatiossa. Vastauksista kävi ilmi, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tuo paljon eroavaisuuksia kommunikaatioon, kun sitä verrataan lähijohtamiseen. Esimerkiksi kommunikaation oikea-aikaisuus ja viestinnän kirkkaus koettiin suurina haasteina. Vastauksista ilmeni myös se, että johtamisen frekvenssi etänä toimivissa tiimeissä ei koettu johtajien näkökulmasta riittävänä.

Sinkarin opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2018 keväällä ja siihen haastateltiin organisaation johtajia eri rooleista. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin koko yhtiöön liittyviä etäjohtamisen piirteitä. Tämän selvityksen jälkeen monet käytännöt ja toimintatavat ovat muuttuneet. Sinkarin opinnäytetyö on vahvana pohjana myös tässä opinnäytetyössä toteutetussa selvityksessä.

Ignis Oy:ssä suoritettiin lisäksi lokakuussa 2019 seniormarkkinoijille sisäinen kysely, jossa tiedusteltiin heidän omaa kokemustaan seniormarkkinoijan roolistaan. Kysely suoritettiin osana Ignis Oy:n sisäistä selvitystä seniormarkkinoijan roolin kehittämiseksi. Kyselystä selvisi, että seniormarkkinoijat ovat selkeästi sisäistäneet roolinsa tärkeimmät työtehtävät hyvin. Lisäksi kyselyssä nousi esiin se, että osa vastaajista koki

vuorovaikutuksen olevan heidän vahvuutensa ja osa vastaajista koki sen selkeästi vielä vahvistettavana osa-alueena. Monet kokivat kehityskohteekseen myös myynnillisen näkökulman kasvattamisen.

3 JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

Etäjohtaminen on laajan johtajuuskäsitteen yksi osa-alue. Jotta pystymme ymmärtämään tarkemmin johtamisen yhtä osa-aluetta, on tärkeää luoda näkemys myös johtajuuteen kokonaiskuvana sekä ymmärtää prosesseja etäjohtamisen ympärillä. On ymmärrettävä laajemmin käsitystä johtajuudesta, sen merkityksestä yhteiskunnassa ja käynnissä olevasta johtajuusnäkemysten muutoksesta.

3.1 Johtamiskäsitykset ja niiden muutos yhteiskunnassa

Johtamisen merkitys on muuttunut vuosien aikana. Aikaisemmin valta periytyi sukupolvelta toiselle ja perustui määriteltyihin perintösääntöihin. Nykyaikaisen kapitalistisen maailmankuvan yleistyessä yhteiskunnassa valta ei enää periydy jyrkästi sukupolvien myötä isältä pojalle, vaan johtajat valitaan yksinkertaisimmillaan teknisen osaamisen kautta. (Boje, Gephart & Thatchenkery 1996, 141.) Kun aikaisemmin johtaminen on nähty hierarkkisena, jossa päätösvaltaa jaetaan yrityksessä alaspäin, on tänä päivänä nähtävissä muutos nimenomaan humanistiseen johtamisnäkemukseen, jossa työntekijät halutaan tuoda päätösvaltaiseksi. (Berggren & Lundberg 2013, 28.)

Myös Pentti Sydänmaanlakka (2012) kuvailee perinteistä johtamisnäkemystä suljettujen systeemien vuoksi byrokraattiseksi ja hierarkkiseksi. Hän näkee nykyajan modernit organisaatiot avoimina systeemeinä, jotka ovat itseohjautuvia ja elävät koko ajan. Sydänmaanlakka toteaa meidän siirtyneen verkostotalouteen ja verkostojohtamiseen, jossa hierarkiat puretaan ja yhteistoiminta on tasavertaista ja avointa. Tämä vaatii organisaatioilta nimenomaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä johtamisen eri ulottuvuuksissa.

Johtajuudelle ei ole annettu yhtä täsmällistä määritelmää. Berggren ja Lundberg (2013) kuvaavat johtajan tarpeen olla nimenomaan yhdistävä tekijä laumalle. Ei ainoastaan kertoa heille, mitä heidän pitäisi tehdä. Johtaja luo ryhmälle arvoja ja normeja sekä asettaa rajoja. Hän ratkaisee ristiriitoja, yhdistää ihmisiä ja saa yhteistyön kaikkien jäsenten välillä toimimaan. Lisäksi johtajan tehtävänä on innostaa, sitouttaa, motivoida ja palkita ryhmän jäseniä. (Berggren & Lundberg 2013, 28.) Johtajuudelle löytyy lukuisia eri määritelmiä, minkä takia sitä onkin hyvä tarkastella eri näkökulmista. Olennaista on, ettei johtajuus ole enää sidoksissa pelkästään asemaan tai tehtävään. (Perttula & Syväjärvi 2012, 199.)

Eri aikakausina johtajuudessa ovat painottuneet erilaiset näkökulmat ja koulukunnat. Yksi ensimmäisistä ja yleisimmistä johtajuuskäsityksistä on olettanut, että johtajuus perustuu muutamiin piirteisiin, joita ihmisessä joko on tai ei ole. 1900-luvun puolivälin tutkimuksissaan Stogdill ja Mann osoittivat, että johtajuuteen kuuluu kyllä tietynlaisia synnynnäisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Kuitenkin sen sijaan, että nämä piirteet synnynnäisesti joko ovat tai eivät ole osa ihmistä, voidaan niitä tietoisesti oppia ja kehittää. (Perttula & Syväjärvi 2012, 200.)

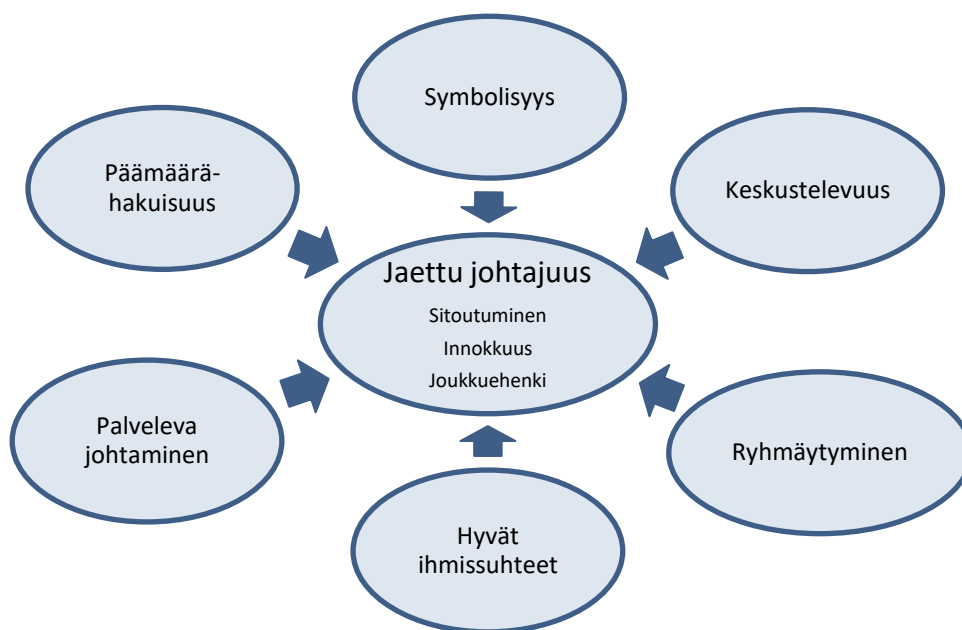
Piirreorioiden pohjalta tutkijat alkoivat 1960-luvulla kiinnittämään huomiota johtamiskäyttäytymiseen eli toimintaan johtamistyössä. Vuosikymmenen lopulla sekä piirreoria että käyttäytymistieteellinen tutkimus alettiin kokea liian yksinkertaisena jäsentämään johtamisen alati muuttuvia tilanteita. Syntyi kontingenssiteoreettinen johtamistutkimuksen koulukunta. Tämän ajatuksen lähtökohtana pelkästään johtajan ominaisuudet ja piirteet eivät riittä ratkaisemaan sitä, millaista johtamiskäyttäytymistä tarvitaan eri tilanteissa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 200-201.)

Kontingenssinäkökulma sai vahvistusta systeemiteoreettisesta ajattelusta, jossa kokonaisuudet nähdään osista koostuvina järjestelminä. Nykyisissä johtamiskäsityksissä korostuvat erityisesti tilannekohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus eli kontingenssi. Lisäksi on nähtävissä viitteitä niin piirreorioista kuin tilannejohtamisesta. Erityisesti muutos on noussut viime vuosina keskeiseksi aiheeksi johtajuudessa. Muutokset ovat nykyään moninaisia ja päällekkäisiä, mikä on tehnyt muutoksesta pysyvän olotilan yrityksissä. Johtajuuden onkin pitänyt löytää aiempaa monipuolisempia ja paremmin ihmistä huomioivia näkökulmia vaikeiden ja hyvin monimuotoisten muutoksien parissa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 202-203.)

Myös Sydänmaanlakka (2012) on luonut Älykäs johtaja 7.0 -teorian, jonka tärkeimpinä kulmakivinä esiintyvät systeemiajattelu, yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus ja monitasoinen johtaminen. Teoriaan on haluttu yhdistää aiempien johtamismallien parhaat piirteet peilattuna nykyiseen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Systeemiajattelu on prosessi, jossa on monta muuttujaa. Tämän takia johtaminen on hyvä nähdä juuri systeemiajattelun näkökulmasta, sillä se auttaa näkemään johtamisen prosessina ja hahmottamaan sen taustalla olevat moninaiset ulottuvuudet ja verkostot. Uudenlainen yhteistoiminta tuo organisaatioihin avoimuutta, tasavertaisuutta ja tiedon aktiivista jakamista, jolloin uusia ratkaisuja syntyy nopeasti. Tasapainoisessa johtamisessa pyritään erityisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Pyrkimyksenä ei ole enää pelkkä voiton maksimointi, vaan myös inhimillisen, sosiaalisen, teknologisen, poliittisen ja ekologisen pääoman kasvattaminen. (Sydänmaanlakka 2012.)

Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys näkee työntekijän tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Johtajuudesta on tullut kollektiivinen prosessi, jossa johtamiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. (Sydänmaanlakka 2012.)



Kuvio 1. Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2016, 83).

Sydänmaanlakan lisäksi myös Berggren ja Lundgren, Perttula ja Syväjärvi sekä Juuti kirjoittavat perinteisen johtamiskäsityksen muutoksesta kohti tasa-arvoista ja ihmisläheistä näkökulmaa, jossa vastuuta jaetaan työyhteisössä jokaiselle. Tällöin työyhteisössä saadaan vapautettua sekä yksilöllinen että yhteisöllinen energia työyhteisön yhteisten päämäärien tavoitteluun (Juuti 2016, 82). Auktoriteettiasemat eivät tule säilymään yhtä vahvoina, mutta myöskään johtajuus itsessään ei ole katoamassa. Vanhan auktoriteettisen vallan sijaan johtajan asema muuttuu tasavertaisemmaksi ja ihminen astuu yhä suuremmissa roolissa johtajuuden keskiöön. (Berggren & Lundgren 2013, 28; Perttula & Syväjärvi 2012, 203; Sydänmaanlakka 2012.)

3.2 Johtamisen eri tasot

Sydänmaanlakka (2012) on jakanut älykkään johtamisen eri tasoihin. Jokaisella tasolla on omat haasteensa, jotka vaativat tietynlaista osaamista. Saman mallinnuksen mukana myös johtamisen lisääntyvää kompleksisuutta ja ulottuvuudellisuutta pystytään kuvantamaan tarkemmin.



Kuvio 2. Älykkään johtamisen vaiheet havainnollistettuna (Sydänmaanlakka 2012).

Älykkään johtamisen ensimmäinen taso on itsensä johtaminen, sillä jos haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin osata johtaa itseään. Kun tuntee itsensä, voi edetä yksilöiden johtamiseen. Yksilöiden johtaminen on toiseen yksilöön vaikuttamista ja koko johtamisen perustehtävä. Tiimijohtamisen tasolla kasvatetaan ymmärrystä tiimien johtamisesta, sillä ei riitä, että johtaja osaa johtaa yksilöitä. Tarvitaan ymmärrys tiimien välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Tiimityöskentely on muuttunut entistä enemmän virtuaaliseksi hajautuneen tiimityöskentelyn myötä. Tällöin etäjohtaminen ja sen tuomat haasteet ja vastuut on otettava huomioon muiden johtamistason lisäksi. (Sydänmaanlakka 2012.)

Virtuaalijohtamisen tasosta seuraava on organisaation johtaminen. Organisaatiot koostuvat useammista tiimeistä, jotka on saatava työskentelemään hyvässä yhteistyössä. Perinteiset jäykät ja hierarkkiset johtamisopit eivät sovellu enää moderneihin verkostomaisiin organisaatioihin. Verkostojohtamisen tasolla onkin saatava eri organisaatioiden tiimit tekemään saumatonta yhteistyötä. Nämä ovat monimutkaisia verkostoja, jotka sisältävät useita eri ulottuvuuksia. Viimeinen johtamistaso on ekosysteemien johtaminen, jossa kyse vieläkin laajemmasta ja moninaisemmasta, lähes rajattomasta verkostosta. Ideana on ymmärtää oman yrityksen asema osana aina laajempaa kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka 2012.)

Sydänmaanlakan (2012) älykkään johtamisen tasot kuvastavat selkeästi sitä suuntaa, johon organisaatioiden ekosysteemi on kehittymässä kaiken aikaa. Kompleksisuus ja monimuotoisuus kasvavat entisestään ja organisaatioissa johtajuuden eri ulottuvuudet tulevat muokkaamaan organisaatorakenteiden lisäksi johtajuusnäkökulmia (Berggren & Lundgren 2013, 28; Perttula & Syväjärvi 2012, 203; Sydänmaanlakka 2012). Jokainen yllä kuvatuista tasoista vaativat omanlaista johtamisen osaamista (Sydänmaanlakka 2012). Tässä opinnäytetyössä keskitymme pääosin johtamistasoihin 1-4, jotka rakentavat virtuaalijohtamisen käsitteen.

3.3 Etäjohtamisen yleistyminen

Tieto- ja viestintäteknikan kehittymisen sekä globalisaation myötä tiedon jakamisesta on tullut yksinkertaisempaa ja nopeampaa. Tämä on muuttanut työskentelyä organisaatioissa niin, että aika ja paikka eivät ole enää rajoittavia tekijöitä samassa tiimissä työskentelylle. (DeRosa & Lepsinger 2012, 24; Järvenpää, Leidner 1998.) Organisaatioissa on löydetty etätöiden potentiaali ymmärtämällä, että nimenomaan monipuolisesti kootut tiimit mahdollistavat laajempien näkökulmien muodostamisen, jolloin myös asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoilla vallitseviin muutoksiin päästään vastaamaan nopeammin ja tehokkaammin (DeRosa & Lepsinger 2012, 23).

Lisäksi jatkuvasti kehittyvä teknologia mahdollistaa yhä kasvavia kustannussäästöjä yrityksille. Uuden teknologian myötä myös työtehtäviä saadaan helpotettua, tehostettua ja yksinkertaistettua, jolloin aikaa vapautuu ydintekemiseen. (DeRosa & Lepsinger 2012, 23). Uusia työskentelytapoja syntyy jatkuvasti ja johtamisen konteksti kehittyy

ja monimutkaistuu, eikä aikaisempi kokemus ole enää välttämättä aiemman kaltaisesti avuksi sopeutumiseen (Pullan 2016, 34).

Uusien sukupolvien tottuneisuus virtuaalisen työympäristön mahdollisuuksiin ja sähköiseen kommunikointiin tekevät virtuaalisesta työstä työntekijöille tuttua (Jenkins 2018, 67). Kasvotusten käytävien palaverien vaihtaminen virtuaalisiin tapaamisiin säästää sekä aikaa että rahaa välimatkojen kulkemiselta (DeRosa & Lepsinger 2012, 25). Työmatkat ovat työntekijöille usein stressavia ja kuormittavia, joten niiden vähentäminen lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä helpottaa kokonaisuudessaan ajanhallintaa (DeRosa & Lepsinger 2012, 25; Vilkmán 2016).

Virtuaalityöllä on paljon positiivisia vaikutuksia, jotka tekevät siitä tänäpäivänä yhä yleisempää. Kustannustehokkuuden lisäksi virtuaalityössä korostuu myös työntekijän mahdollisuus kontrolloida itse omaa työtään. Vapaus tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä tuo mukanaan vastuuta ja lisää itsenäisyyttä. Virtuaalisessa tiimityössä työskentely on usein tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja liiketoimintasuuntautuneempaa, jolloin myös työnlaatu ja tulokset paranevat. (Vilkmán 2016.)

4 ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Sydänmaanlakka (2012) kuvailee johtamisen seitsemää eri tasoa älykkäässä johtamisessa. Virtuaalinen johtaminen on Sydänmaanlakan mukaan älykkään johtamisen neljännellä tasolla. Tässä opinnäytetyön luvussa selvitetään, mitä on tehokas ja tuloksellinen etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa.

Tavoitteena on tunnistaa etäjohtamisen käsitteet ja ulottuvuudet ja tunnusmerkit. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää kattavammin, millaista on työskentely hajautetussa organisaatiossa sekä minkälaisia haasteita etäjohtaminen saattaa sisältää hajautetun organisaation työympäristössä.

4.1 Työskentely hajautetussa organisaatiossa

Hajautetussa organisaatiossa työntekijät työskentelevät hajautetusti organisaation eri toimipisteissä. Tyypillisimmillään hajautetussa tiimissä suurin osa työskentelee fyysisesti samassa osoitteessa ja muutama jäsen toisessa toimipisteessä. Hajaantuneesta sijainnista riippumatta henkilöt tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen. Hajautetussa organisaatiossa työskentelystä käytetään myös termiä virtuaalityö. (Vilkman 2016.) Virtuaalityön lisäksi hajautetusta johtamisesta käytetään nimityksiä verkkojohtaminen, etäjohtaminen, e-johtaminen, eManagement ja eLeadership. Käytännössä nämä käsitteet sisältävät ajatuksen siitä, miten hajallaan olevaa organisaatiota johdetaan tietotekniikan avulla. (Matikainen 2008, 162.)

Hajautetun organisaation käsitettä kuvaillaan usein muun muassa eripaikkaisuuden, eriaikaisuuden, määräaikaisuuden ja liikkuvuuden kautta. Lisäksi käsitteeseen liitetään vahvasti sähköinen viestintä ja kehittynyt, moderni teknologia. Nämä tekijät ovat hajautetun organisaation tunnusmerkkien lisäksi myös sille ominaisia haasteita. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 37-40.)

Myös Ignis Oy:ssä etäjohtaminen toteutuu nimenomaan hajautetussa organisaatiossa. Neljässä eri toimipisteessä työskennellään hajautetusti eri toimistoilla Suomessa ja ulkomailla. Etätyötä ei kuitenkaan tehdä sen varsinaisessa merkityksessään, eli työntekijät työskentelevät fyysisesti työpaikallaan omalla toimipisteellään. Kotoakäsin työskentely ei ole tällä hetkellä mahdollista.

Etäjohtaminen hajautetussa organisaatiossa tarkoittaa hajautettujen tiimien johtamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Etäjohtaminen edellyttää hyvien johtamistaitojen lisäksi myös kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Vanhat johtamiskäytännöt vaativat muuttuviin tarpeisiin uusia johtamismalleja ja -ratkaisuja. (Vilkman 2016.)

Ignis Oy:ssä työ on projektiluontoista. Seniormarkkinoija eli projektipäällikkö johtaa projektien päivittäistä tekemistä ja vastaa sovittujen tavoitteiden lunastamisesta. Monet projektitiimit rakentuvat hajautetusti niin, että tiimi rakentuu työntekijöistä eri toimistoilla. Hajautettu työskentely on Igniksessä jo arkipäivää, mutta yhtiön lähes 15 vuotisessa historiassa vielä melko tuore asia.

4.2 Hajautetun organisaation etäjohtamisen haasteet

Vilkman (2016) on nimennyt etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden. Nämä kuusi osa-aluetta linkittyvät vahvasti toisiinsa ja toimivat hyvän etäjohtamisen peruskalliona. Myös Leadership Garage nimeää etäjohtamisen haasteiksi selkeän kommunikaation, luottamuksen, oikea-aikaisuuden, avoimen palautteen, yhteiset tavoitteet ja sitoutuneisuuden. Samojen teemojen parissa jatkaa myös Alahuhta (2015), joka on nimennyt johtamisen viideksi avainperiaatteeksi kirkkaan suunnan & selkeät tavoitteet, avoimuuden ja suoruuden, fokuksen, yksinkertaisuuden ja oikea-aikaisuuden.

Yhteen summattuna virtuaalityöskentelyn suurimmat haasteet liittyvät siis vuorovaikutukseen, viestintään, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen (Laine & Surakka 2011, 196; Vilkman 2016; Alahuhta 2015). Hajautetussa organisaatiossa on tärkeää huomioida etäjohtamisen haastekohdat, jotta toimintaa voidaan kehittää tehokkaaseen suuntaan samalla välttämällä etäjohtamisen yleisimpiä kompastuskiviä.

Myös Ignis Oy:ssä etäjohtamisen käsite on melko tuore, joten on tärkeää peilata etäjohtamisen yleisimpiä haasteita yrityksen arkeen. Kun tiedetään tarkasti, millaiset työskentelytavat yrityksen arjessa on, saadaan toimintaa kehitettyä kohti tehokkaampaa etäjohtamista.

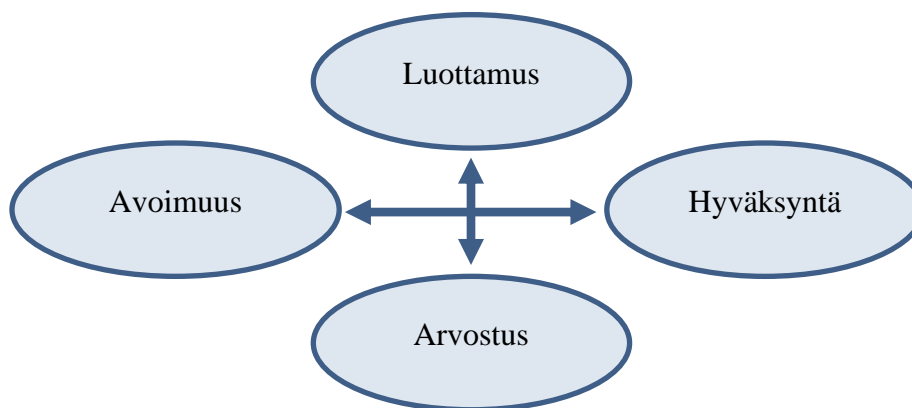
4.2.1 Luottamus

Etäjohtamisessa korostuu luottamuksen merkitys. Kun ihmiset eivät päivittäin tai edes viikoittain tapaa toisiaan, jäävät keskinäiset kontaktit ja vuorovaikutus luontaisesti vähäisemmäksi, jolloin luottamuskin saattaa alkaa rakoilemaan (Vilkman 2017).

Tällöin ihmisten on todella luotettava siihen, että kaikki tekevät osuutensa ja pitävät lupauksensa. (Laine & Surakka 2011, 196.) Käytännön tasolla luottamus on tunnetila ja toimintatapa, joka perustuu täysin meidän omiin uskomuksiimme ja kokemuksiimme. (Vilkman 2016.) Luottamus on siis psykologista turvallisuuden tunnetta, joka heijastuu kaikkiin organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin, jolloin se on

suorassa yhteydessä tiimin tuottavuuteen ja yhteiseen tulokseen (Laine & Rauramo 2017; Vilkman 2016).

Perinteisesti ajatellaan, että luottamus on ansaittava (Vilkman 2016). Luottamusta voi kuitenkin rakentaa vain antamalla luottamusta ja olemalla itse luottamuksen arvoinen (Antila 2017, 12).



Kuvio 3. Luottamuksen prosessi yksilöiden ja yhteisön ilmapiirin tasolla (Juuti 2016, 43).

Luottamuksen rakentaminen liittyy vahvasti työpaikan ihmissuhteisiin ja se heijastuu suoraan työpaikan ilmapiiriin. Kuviossa 3 kuvataan, kuinka luottamuksen, avoimuuden, hyväksynnän ja arvostuksen välillä vallitsee luonteeltaan kasautuva lainalaisuus. Kun henkilöt luottavat toisiinsa, keskustelevat paljon ja pitävät siitä, syvenee heidän välinen arvostuksensa. Samoin luottamus organisaatioon syntyy esimiehen kautta. Kun ihmiset voivat luottaa siihen, mitä esimies puhuu, voivat he luottaa puheiden kautta välittyvään organisaation arvostukseen heitä kohtaan. (Juuti 2016, 44.)

Virtuaalisesti toimivassa tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee jopa neljä kertaa kauemmin aikaa kuin perinteisessä ympäristössä (Vilkman 2016). Luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä auttaa se, että kaikilla on selkeät pelisäännöt ja tavat toimia. Näin jokaiselle osapuolelle syntyy samanlainen käsitys toimintatavoista ja siitä, mikä on hyväksyttävää. (Vilkman 2016.) Parhaiten luottamusta rakennetaan kohtaamisissa kasvokkain. Hajautetussa organisaatiossa kasvokkain kohtaaminen ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollista. (Laine & Surakka 2011, 196.) Esimerkiksi globaaleissa yrityksissä, joissa tiimit ovat hajautuneet eri maihin ja maanosiin, saattaa kasvokkain tapaaminen olla haastavaa järjestää.

Myös Sinkarin opinnäytetyössä nousee esiin etäisyyden tuomat haasteet luottamuksen rakentamisessa Ignis Oy:ssä. Haastatteluissa kävi ilmi, että on selkeästi haastavampaa rakentaa luottamusta sellaiseen henkilöön, jota ei ole koskaan tavannut. Ignis Oy:ssä ensimmäinen kohtaaminen tiimijäsenten kanssa tapahtuu usein projektien perehdytystilanteessa. Tämä on myös se hetki, jolloin luottamuksen rakentaminen alkaa. Perehdytystilanteessa molemmat pääsevät esittäytymään ja tutustumaan toisiinsa paremmin, minkä jälkeen luottamus syvenee yhteisten työtehtävien kautta. (Sinkari 2018, 25-26.)

Etäisyydestä huolimatta etäjohtajan yksi tärkeimmistä työtehtävistä on olla läsnä johdettavilleen. Etäjohtajalle läsnäolo tarkoittaa sitä, että hän on avoimesti tavoitettavissa sovittujen viestintävälineiden kautta. Läsnäoloa voi lisätä esimerkiksi yhteisten etäyhteyksien kautta pidettävien tiimipalaverien ja arkisten kahdenkeskisten kuulumisien vaihdon avulla. (Laine & Surakka 2011, 196.) Sinkarin opinnäytetyössä projektijohtajan läsnäolo nimetään yhdeksi luottamuksen rakentamisen tärkeimmäksi tekijäksi Ignis Oy:n etäjohtajien haastatteluissa. (Sinkari 2018, 25-26.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää runsasta kommunikointia tiimin kanssa: on oltava avoin, selkeä ja mahdollisimman vuorovaikutteinen (Antila 2017, 12; Vilkmán 2016). Luottamuksen puute johtaa heikompaan tiedon jakamiseen ja vähentää vuorovaikutuksen määrää entisestään. Kun asioista ei keskustella enää avoimesti, alkaa myös tiimin yhtenäisyys kärsiä. Tämä on suorassa yhteydessä tiimin tuottavuuteen ja yhteiseen tulokseen. (Vilkmán 2016.) Onnistuneessa etäjohtajan arjessa luottamuksen osalta korostuvatkin etäisyydestä huolimatta aito läsnäolo, kirkas vuorovaikutteisuus, ennakoitavuus ja selkeä yhteistyö (Laine & Surakka 2011, 196).

4.2.2 Vuorovaikutus ja läsnäolo

Kirkas vuorovaikutteisuus ja aito läsnäolo ovat etäjohtamisessa onnistumisen elementtejä (Laine & Surakka 2011, 196). Esimiehen vastuulla on varmistaa tiimin sisällä systemaattinen sekä avoin viestintä ja vuorovaikutus. Käytännöistä on sovittava selkeästi niin, että kommunikaatio eri suuntiin on mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista kaikille osapuolille. (Laine & Surakka 2011, 196.) Avoin keskustelukulttuuri on

luotava jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, minkä lisäksi on arvokasta oivalluttaa tiimiä sen merkityksestä (Vilkman 2016).

Etäjohtamisessa korostunut vuorovaikutus vaatii myös uusien viestintäkanavien käyttöönottoa. Virtuaalisen aikakauden aikana kohtaamisten merkitys kasvaa entisestään. (Vilkman 2016) On tärkeää, että esimies määrittää tarkasti yhdessä tiimin kanssa viestinnän käytännöt ja mitä viestintäkanavia käytetään. (Laine & Surakka 2011, 196.)

Karkeasti voidaan sanoa, että tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisillä välineillä, mutta esimerkiksi vaikeiden tilanteiden käsitteleminen vaatii vuorovaikutusta kasvokkain. Kasvokkain tapaaminen on tärkeää myös silloin, kun aloitetaan jotakin uutta tai käsitellään herkkiä tai henkilökohtaisen tason asioita. Kasvokkain meidän on mahdollista havainnoida toisten tunteita ja asenteita ja pystymme lukemaan ihmisten eleitä varmemmin. (Laine & Surakka 2011, 196.)

Etätiimeissä kasvokkain tapaaminen ei välttämättä ole aina tarvittaessa mahdollista, joten videopalaverit tuovat nykyajan teknologian myötä korvaavan vaihtoehdon kasvokkain viestimiselle. Hienovaraiset sanattomat viestit ovat kuitenkin hankalampi havainnoida videon välityksellä. Puhelinpalaverit ovat hyvä vaihtoehto esimerkiksi rutiinomaisiin palavereihin tai nopeaan päätöksentekoon. (Laine & Surakka 2011, 196.) Sähköposti on hyvä väline muun muassa asioiden tiedottamiseen, asiakirjojen lähettämiseen ja raportointiin. Se on hyvä myös sellaisten asioiden käsittelyyn, jotka eivät vaadi välitöntä vastausta. (Laine & Surakka 2011, 197).

Ignis Oy:ssä kasvokkain tapaaminen arkisten työasioiden puolesta ei ole kovinkaan usein mahdollista. Sen sijaan sähköinen kommunikaatio on otettu vahvasti mukaan arjen päivittäiseen tekemiseen. Etäpalaverit pystytään hoitamaan neuvotteluhuoneissa videopalaverien muodossa tai esimerkiksi omalta työpisteeltään Skypeen tai Teamsin välityksellä. Videopalaverit ovat nykyään luonnollinen työskentelytapa niin sisäisissä palavereissa kuin asiakkaidenkin kanssa käytävissä neuvotteluissa.

Kesällä 2018 Igniksessä siirryttiin Microsoftin tuottaman Teams-palvelun käyttäjäksi. Teams on ryhmätyökalu, joka toimii niin pilvipalveluna tiedostojen varastointiin

kuin myös keskustelutyökaluna päivittäisessä tekemisessä. Teams on tuonut pilvipalvelun myötä tiedostot kaikkien työntekijöiden ulottuville ja etätiimit lähemmäs toisiinsa yhteisten tiimichattien avulla.

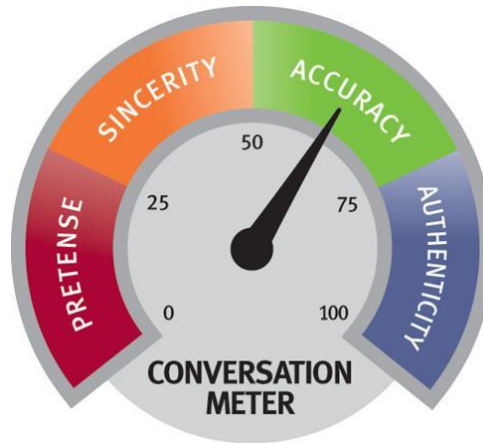


Kuvio 4. Käyttäytymisen jäävuorimalli havainnollistaa käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden monimuotoisuutta (Vilkman 2016).

Vuorovaikutuksesta yleisesti puhuttaessa on tärkeää huomata, että me kaikki ymmärrämme viestien sisältöjä eri tavalla. Tulkitsemme yksinkertaisiakin sanoja eri tavalla. Kasvokkain kanssakäymisessä viestin tulkintaan vaikuttavat muun muassa ilmeet, eleet, äänenpainot ja aiemmat kokemuksemme. Kun nämä jäävät viestinnästä pois, on viestien väärintymmärryksen riski suuri. Pinnan alla olevat asiat, kuten persoonallisuutemme, vaikuttavat käyttäytymiseemme. Etätyössä tunteminen jää helposti pintapuoliseksi, sillä näiden tekijöiden havaitseminen etävuorovaikutuksessa on huomattavasti haastavampaa. (Vilkman 2016.)

Taitavat vuorovaikuttajat osaavat sopeuttaa omaa viestintänsä tilanteeseen ja toisen osapuolen tyyliin sopivaksi. Täytyy tiedostaa, kuka haluaa kommunikoida mieluiten sähköpostitse ja kenen kanssa asiat kannattaa hoitaa puhelimitse. (Vilkman 2016.)

Ignis Oy:ssä johtamisen vuorovaikutuksen selkeyttämiseksi ja tiedonkulun kirkkauden varmistamiseksi työkaluna käytetään Mickey Connollyn luomaa arvoa tuottavan kommunikaation mallia, jossa kommunikaatio on jaettu neljään osaan sen tuottaman arvon mukaisesti.



Kuva 1. Mickey Connollyn luoma Conversation meter mittaa kommunikaation tuomaa arvoa (Connolly & Rianoshek 2002, 144.)

Mickey Connolly on luonut ”conversation meter” -mallin arvoa tuottavan kommunikaation mittaamiseksi. Mallin ensimmäinen taso ”pretense” rinnastetaan valehteluun ja on kommunikaatiotasosta huonoin ja arvoa tuottamattomin taso. Tällä tasolla käyttäytyminen, vuorovaikutus ja teot ovat ristiriidassa keskenään. Sincerity-tasolla kommunikaatio perustuu pelkästään kommunikoidijan mielipiteisiin ilman mielipiteitä tukevia faktoja. Tällä tasolla mielipiteisiin ja ajatuksiin uskotaan todella, mutta niitä ei osata perustella välttämättä minkäänlaisten faktojen valossa. Accuracy-tasolla kommunikoidija ympäröi mielipiteensä ja johtopäätöksensä tilanteeseen relevanteilla faktoilla ja näkökulmilla. Vuorovaikutus on selkeää, mitattavaa ja perusteltua. (Connolly & Rianoshek 2002, 144.)

Authenticity-taso on kommunikaation korkein taso ja eniten arvoa tuottava. Tällä tasolla mielipiteet ja johtopäätökset perustellaan useiden relevanttien faktojen ja näkökulmien avulla. (Connolly & Rianoshek 2002, 144.)

Conversation meter -mallin myötä Igniksessä keskitytään faktapohjaiseen ja perusteltuun näkemykseen kaikessa työhön liittyvässä kommunikaatiossa. Tämä tuo arjen keskusteluihin ytimekkyyttä ja asiat pyritään käymään läpi aina niiden todellisessa mittakaavassa ja rehellisesti.

Sinkarin opinnäytetyössä nousee esiin vahvasti se, ettei Ignis Oy:ssä etätiimin kanssa kommunikoida samalla tavalla kuin lähitiimin kanssa. Tähän suurimmaksi vaikuttajaksi on nimetty juurikin fyysinen etäisyys ja sen tuomat haasteet pienten, arkisten asioiden kommunikoinnissa. Myös kommunikaation kirkkaus ja oikea-aikaisuus koettiin haastavaksi etäjohtajien mielestä erityisesti etänä johdettavien tiimien kohdalla. (Sinkari 2018, 23.) Yhteiset pelisäännöt etäjohtamisessa käytettävien kommunikaatio-kanavien osalta puuttuvat.

4.2.3 Tekemisen seuranta ja työskentelytavat

Etätyössä työn seuranta auttaa ennakoimaan mahdollisia poikkeamia tai haasteita työssä. Lisäksi se auttaa suunnittelemaan tulevaisuutta ja kehittämään toimintaa. On tiedettävä, mitä ympärillä tapahtuu, jotta saadaan varmistettua strategian, tavoitteiden ja muiden sopimusten toteutuminen. Työ tulee todennäköisemmin tehtyä, kun tiedetään, että toimintaa seurataan. On myös helpompi tehdä oikeita asioita, kun tietää, mihin tähdätä. (Laine & Surakka 2011, 200.)

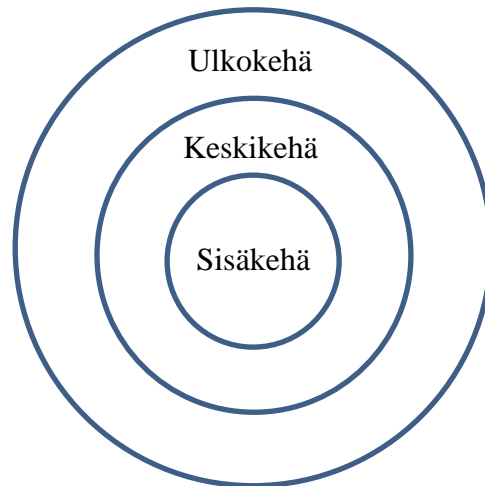
Seuranta on tärkeä olla mukana osana päivittäisjohtamista. Toisinaan seurantaa saateen pitää kiusallisena tai kyttämisenä, joten asia kannattaa pitää jatkuvasti luonnollisena osana arkea. Parhaimmillaan työn tulosten seuraaminen motivoi yrittämään kovemmin ja ahkerammin. (Laine & Surakka 2011, 200.)

Tavoitteellinen ilmapiiri on syvällä Igniksen arjessa ja työn seuranta on otettu vahvasti osaksi arjen tekemistä. Jokaisella toimistolla on omat tekemisen lukujen minimistandardit ja tavoitteet. Lisäksi markkinoijille viestitään kirkkaasti päivittäin heidän henkilökohtaiset minimistandardinsa. Henkilökohtaiset minimistandardit toimivat markkinoijille ohjaavana tekijänä, jotta jokaisella on kirkas näkemys siitä, mitä häneltä odotetaan. Lukuja seurataan läpinäkyvästi sekä henkilökohtaisella tasolla että tiimitasolla.

Lukujen seuraamisen läpinäkyvyys liitetään arjessa vahvasti aiemmin esitettyyn Mickey Connolly luoman conversation meter -mallin mukaiseen faktapohjaiseen, perusteltuun ja rehelliseen keskusteluun. Igniksessä tekeminen pyritään aina peilaamaan

lukuihin, jolloin niin sanotut ”minusta tuntuu” -hetket saadaan todennettua relevanttiin muotoon, mikä helpottaa muun muassa ristiriitaisissa ja haastavissa hetkissä asioiden todenmukaiseen läpikäyntiin.

Ignis Oy:n johtaminen pohjautuu pitkälti asioihin, joihin ihminen voi itse päättää ja vaikuttaa. Sarasvuo kuvailee Trainers’ House Growth Academyn ”Ammattilaisen ajattelutavat” -jaksossa hallinnan ympyrää, joka jakautuu kolmeen keheän. Sisäkehä sisältää asioita, joihin pystymme vaikuttamaan ja päättämään. Lähtökohtaisesti voimme esimerkiksi päättää ja vaikuttaa siihen, lähdemmekö lenkille työpäivän jäl-



Kuvio 5. Hallinnan ympyrä havainnollistettuna

keen. Keskikehä sisältää asioita, joihin pystymme vaikuttamaan, muttemme päättämään. Voimme esimerkiksi pyytää kollegaa mukaan lenkille perustellen sen tuomia hyötyjä hyvinvointiin, muttemme voi päättää hänen puolestaan asiaa. Uloin kehä sisältää asioita, joihin emme pysty vaikuttaa, emmekä päättää. Tällainen ulkokehän asia on esimerkiksi lenkin aikana vallitseva säätila. (Sukseen ww-sivut 2017.)

Keskittämällä tekemisen ja johtamisen sisäkehän asioihin, saadaan luotua prosesseja, joita jokaisen on helppo toteuttaa. Ignis Oy käyttää soittamisessa työkaluna Leaddesk-nimistä ohjelmaa. Leaddeskin avulla työn seuranta on tehty yksinkertaiseksi ja nopeaksi sekä tekijälle itselleen että työnjohtajalle. Tärkeitä seurattavia lukuja ovat muun muassa soittotyöhön käytetty aika, paljonko soittoyrityksiä on lähtenyt keskimäärin tunnissa sekä tietysti paljonko laskutettavaa työtä on saatu aikaiseksi kappalemääräisesti ja euroissa. Erityisesti soittoaika ja soittoyritykset ovat tärkeitä mittareita, sillä nämä ovat tekijöitä, joiden toteutumiseen markkinoija voi itse vaikuttaa ja päättää työpäivänsä aikana.

Leaddeskin avulla myös etänä johdettavien projektien osalta lukujen seuranta onnistuu reaaliajassa, jolloin mahdollisiin poikkeamiinkin pystytään reagoimaan nopeasti. Sinikarin opinnäytetyössä nousee esiin seniormarkkinoija osalta se, että etätiimin kanssa tavoitteet perustekemiselle ovat jopa tarkempia kuin lähitiimin kanssa. Toisaalta esiin

nousi myös se, että kuitenkin lähitiimin kanssa tavoitteisiin pääsyssä onnistutaan etätiimiä paremmin. Sinkari ehdottaa tutkimuksessaan ilmiölle syyksi sitä, ettei etänä johdettu projekti tunnu etänä istuvalle jäsenelle yhtä konkreettiselta tai todelliselta. Lähitiimin kanssa vuorovaikutus arjessa on selkeästi vahvempaa. (Sinkari 2018, 27-28.)

Etäjohtamisessa yhdessä sovitut yhteiset työskentelytavat ovat avainasemassa työn mielekkyyden ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Työpaikoilla on paljon kirjoittamattomia yhteisiä pelisääntöjä, jotka kuuluvat kategoriaan ”meillä on ollut aina tapana tehdä asiat näin”. Etäjohtaminen hajautetuissa tiimeissä pakottaa muuttamaan tätä ajattelukaavaa. Kun hiljaiset, kirjoittamattomat pelisäännöt ovat aiemmin tulleet uusille tiimiläisille selville arjen vuorovaikutuksessa, vaatii uusi virtuaalinen tiimi vahvemmat yhteiset pelisäännöt. (Vilkman 2017.)

Projektijohtamisen osalta Igniksessä on luotu yhteiset käytännöt Seniorimarkkinoijan perehdytysmateriaalin muodossa. Materiaali sisältää tarkat ohjeistukset yhdessä sovitusta pelisäännöistä, jolloin käytännöt ovat kaikille seniorimarkkinoijille samat.

Kesällä 2018 Igniksessä siirryttiin Microsoftin tuottaman Teams-palvelun käyttäjäksi. Teams on ryhmätyökalu, joka toimii niin pilvipalveluna tiedostojen varastointiin kuin myös keskustelutyökaluna päivittäisessä tekemisessä. Teams on tuonut pilvipalvelun myötä tiedostot kaikkien työntekijöiden ulottuville ja etätiimit lähemmäs toisiinsa yhteisten tiimichattien avulla. Seniorimarkkinoijan perehdytysmateriaalissa on tarkkaan määritelty se, miten tiedostot tulee säilyttää Teamsissa kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Teamsiin tulee luoda jokaisen asiakasprojektin nimen alle tietyt kansiot, joiden alta tulee löytyä tarvittavat tiedostot. Käytäntö on tärkeä myös silloin, kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Tällöin tarvittavat tärkeät tiedot eivät vain katoa työntekijän lähtiessä yrityksen palveluksesta.

4.2.4 Yhteistyö ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden käsite on todella laaja ja moninainen. Modernin teknologian kehittyminen luo yhteisöllisyyteen yhä lisää nyansseja ja täysin uudenlaisia yhteisösukupolvia (Perttula & Syväjärvi 2012, 73). Hajautetun tiimin kohdalla hyvän yhteishengen ja

tiimi-identiteetin rakentaminen vaatii enemmän ponnisteluja ja suunnitelmallisuutta kuin lähitiimin kohdalla. (Vilkman 2016.)

Yhteenkuuluvuuden tunne lisää tiimikoheesiota, viestintää sekä sitoutumista organisaatioon (Vilkman 2016). Yhteisöllisyyden tunne vahvistaa ja tukee myös yksilön henkilökohtaista voimaantumista ja itsetuntemusta, toisista välittämistä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Perttula & Syväjärvi 2012, 73).

Yhteisöllisyys ja työyhteisökulttuuria vaativat yhteisön jäsenten yhteistä historiaa ja yhteisiä sisäpiirin kokemuksia. Hofstede (1991) on määrittänyt yhteisöllisyyden prosessin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa tämän työyhteisön jäsenet muiden työyhteisöjen jäsenistä”. (Perttula & Syväjärvi 2012, 75.)

Työyhteisön kulttuuri ilmenee muun muassa yhteisenä kielenä, kuten esimerkiksi yhteisinä käsitteinä, ammattislangina ja huumorina. Lisäksi kulttuuri ja yhteisöllisyys ilmenevät yksilöiden tapana kohdella toisiaan, me-henkenä ja sosiaalisena tukena. (Perttula & Syväjärvi 2012, 73-78.)

Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää sitä, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä virallisesti tai epävirallisesti (Mäkisalo 2004). Igniksessä yhteistä aikaa vietetään melko paljon sekä oman yksikön kesken että koko talon kesken yhteisissä viikottaisissa palavereissa. Igniksessä pidetään jokaisena perjantaina kaikkien yksikköjen yhteinen viikonlopetuspalaveri, jossa käydään läpi kuluneen viikon onnistumisia ja muita tärkeitä yhteisiä asioita. Lisäksi kuukausi-, kvartaali- ja puolivuositasolla on yhteisiä videopalavereja kaikkien toimistojen kesken.

Oman Ignisyksikön kanssa työajan ulkopuolista aikaa vietetään usein virallisesti ja epävirallisesti yhteisten juhlien merkeissä viikonloppuisin – erityisesti perjantaisin. Yhteinen ajanvietto lisää me-henkeä, jolloin ihmiset välittävät toisistaan sekä tarjoavat toisilleen tukea ja apua. Tämä lisää ylpeyttä omasta työstä ja työyhteisöstä, mikä lisää yhteen hiileen puhaltamista. (Perttula & Syväjärvi 2012, 78.) Yhteiset hetket etätöimistöjen välillä ovat tärkeitä, sillä ne lisäävät yhteisten tavoitteiden merkitystä työntekijälle välimatkoista riippumatta.

Sitoutuminen on vahvasti sidoksissa yhteisöllisyyden kokemuksen kanssa. Sitoutumiselle yksi edellytyksistä on vahva luottamus (Saarinen 2016, 135). Juurikin hajauteissa organisaatioissa fyysisesti eri paikassa työskentelevien työntekijöiden sitouttaminen osaksi tiimiä ja sen yhteisiä tavoitteita saattaa koitua entistä haastavammaksi, mikäli osa tiimistä toimii fyysisesti samassa tilassa ja osa hajautetusti eri yksiköstä. Tunne joukkoon kuulumisesta on hyvin yksilöllistä. Hajautettua tiimiä johdettaessa on oltava tarkkana, ettei kukaan koe oloaan ulkopuoliseksi. (Vilkman 2017.)

Igniksessä koko työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat vahvasti esillä. Eri Ignisyksiköiden välillä on jatkuvasti päällä reaaliaikaiset etäyhteydet videokuvan kera. Jokaisen toimiston näytöltä löytyy myös reaaliaikaiset tulostaulut. Leikkimielinen kilvoittelu on Igniksessä myös suuressa roolissa. Kisailua tapahtuu yksilö-, projekti- ja toimistotasolla sekä päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Leikkimielinen kilvoittelu lisää tiimien yhteistä me-henkeä ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi onnistumiset oman tiimin kokonaistuloksessa kasvattaa työn arvon tunnetta (Perttula & Syväjärvi 2012, 78).

4.3 Hajautetun toiminnan mahdollisuudet ja hyödyt

Hajautetussa työympäristössä ei toimi enää täysin samat johtamiskäytännöt. Käytännössä tarve johtajuudelle pysyy samana, mutta välimatkan takia on löydettävä uudet keinot täyttää lähijohtamisen jättämät aukot. (Vilkman 2017.)

Etäjohtaminen hajautetuissa tiimeissä vaatii perehtymistä uusiin työskentelytapoihin, minkä vuoksi tätä johtamisen osa-aluetta saatetaan pitää haastavana. Hajautetut tiimit tuovat myös paljon uusia, positiivisia vaikutuksia yritysten toimintaan. Työntekijöiden ei tarvitse matkustaa enää mielenkiintoisen työn vuoksi toiselle paikkakunnalle, sillä hajautettu toiminta mahdollistaa työskentelyn monessa eri kaupungissa tai maassa. (Snyder 2012, 14.)

Lisäksi hajautettu tiimi mahdollistaa työn jatkuvuuden aikaeroista ja kauppa-alueista huolimatta (Snyder 2012, 14). Esimerkiksi Ignis Oy on laajentanut toimintaansa Espanjan Torreviejaan, missä aikaero on Suomen aikaan nähden yhden tunnin. Tämä mahdollistaa soittotyön jatkumisen päivällä vielä tunnin pidempään. Suomeen soitettaessa päättäjiä pystytään tavoittelemaan vielä tunnin kauemmin ja Ruotsiin soitettaessa saadaan hyödynnettyä tehokkaasti koko päivä, sillä Espanja on samalla aikavyöhykkeellä.

Hajautettu toiminta on mahdollistanut soittotyön toteuttamisen myös Espanjassa kansainvälisesti. Lisäksi Oulun toimisto avattiin aiemmin sellaiseen tarpeeseen, jossa Oulun alueen kohderyhmiä haluttiin tavoittaa samalla murteella tulosten maksimimiseksi. Tämä oli onnistunut kokeilu, sillä Oulun toimisto hoitaa tehokkuusluvulla mitattuna parhaiten tapaamisten sopimista. Turun toimisto syntyi myös Turun alueen asiakkaita varten, sillä monet asiakkaat pitivät siitä, että toiminta on paikallista. Maantieteellisesti hajautettu toiminta lisää yhteisön monimuotoisuutta (Snyder 2012, 13). Samalla kaikille asiakkaille voidaan tarjota yhä laajemmin heidän toimintaansa parasta mahdollista näkemystä.

Snyder (2012, 13) nimeää artikkelissaan myös etäjohtajalle voitokkaita ominaisuuksia. Etäjohtajien johtamistyyli on tehokkaampaa, sillä he joutuvat jatkuvasti käyttämään ratkaisukeskeistä otetta sujuvaan kommunikaatioon ja ongelmanratkaisuun. Lisäksi etäjohtaminen tuo uusia johtamismetodeja monimuotoisten tiimien tarpeisiin. Etäjohtaminen vaatii myös laajaa näkemystä toimintatapojen systemaattisuuteen tiimien toimiessa hajautetusti, sillä päivittäinen kommunikointi ei ole yhtä tiheää kuin lähitiimien kanssa. Tämä luo yhä luovempia tapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Snyder 2012, 13.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesäkuussa 2019 aiheanalyysin palautuksella. Aiheanalyysin jälkeen prosessi jatkui heinäkuussa rakentamalla monipuolisesti eri lähteistä työn teoriakehys. Teoriakehysten kehittyessä aihealueen rajausta alkoi hahmottua tarkemmin juurikin Ignis Oy:n projektien etäjohtamiseen.

Toeriakehysten pohjalta rakennettiin kyselylomake. Kyselylomake hyväksyttiin Ignis Oy:n johdossa lokakuussa 2019, minkä jälkeen vastausikkuna oli auki 23.10.-8.11.2019 välisen ajan. Kyselylomakkeen linkki jaettiin useaan otteeseen sähköpostitse jakelukanavalle, joka mahdollisti koko kohderyhmän tavoittamisen kerralla.

Kyselyn sulkeuduttua 8.11.2019 vastaukset analysointiin marras- ja joulukuun aikana. Tämän jälkeen työn toimeksiantaja tarkasti opinnäytetyön sisällön julkaisua varten.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuslomake

Tutkimusmenetelmäksi valikoitiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen juurikin tilastojen ja numeroiden kautta. Menetelmän avulla pyritään usein erilaisiin luokitteluihin, syy-seuraussuhteisiin ja numeerisiin tuloksiin tutkittavan ilmiön selittämiseksi (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2015).

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Se antaa nimenomaan yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Tietoa tarkastellaan numeerisesti, eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. (Vilka, 2007.) Tässä työssä halutaan selvittää Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytila, eli tarkastelussa on tutkittavan kohteen yleiskuva. Tavoitteena on löytää suuresta vastausjoukosta yleistettäviä poimintoja, minkä vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisin menetelmin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetään usein strukturoituja tutkimuslomakkeita, joissa on tarkoin muotoillut ja jäsennellyt valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille vastaajille ja vastaajan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. Näin tutkimuksessa saatujen vastausten kuvaaminen numeeristen suureiden avulla on mahdollista helpommin kuin esimerkiksi täysin avoimien vastausmallien kyselyissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuslomake on rakennettu puolistrukturoituun muotoon niin, että se pohjautuu työn alussa esitettyyn teoriaosuuteen. Puolistrukturoidussa kyselyssä kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tavoitteena on saada tietoa tietyistä, tutkimuksen kannalta valideista asioista, jolloin vastaajille ei ole tarpeen antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuslomake on pääosin strukturoitu, Lomakkeessa hyödynnettiin Google Docs -järjestelmää, joka on selainpohjainen ohjelma. Google Docs mahdollisti kyselyyn vastaamisen päätelaitteesta riippumatta ja mahdollisti vastausten siirron Exceliin vain parilla klikkauksella.

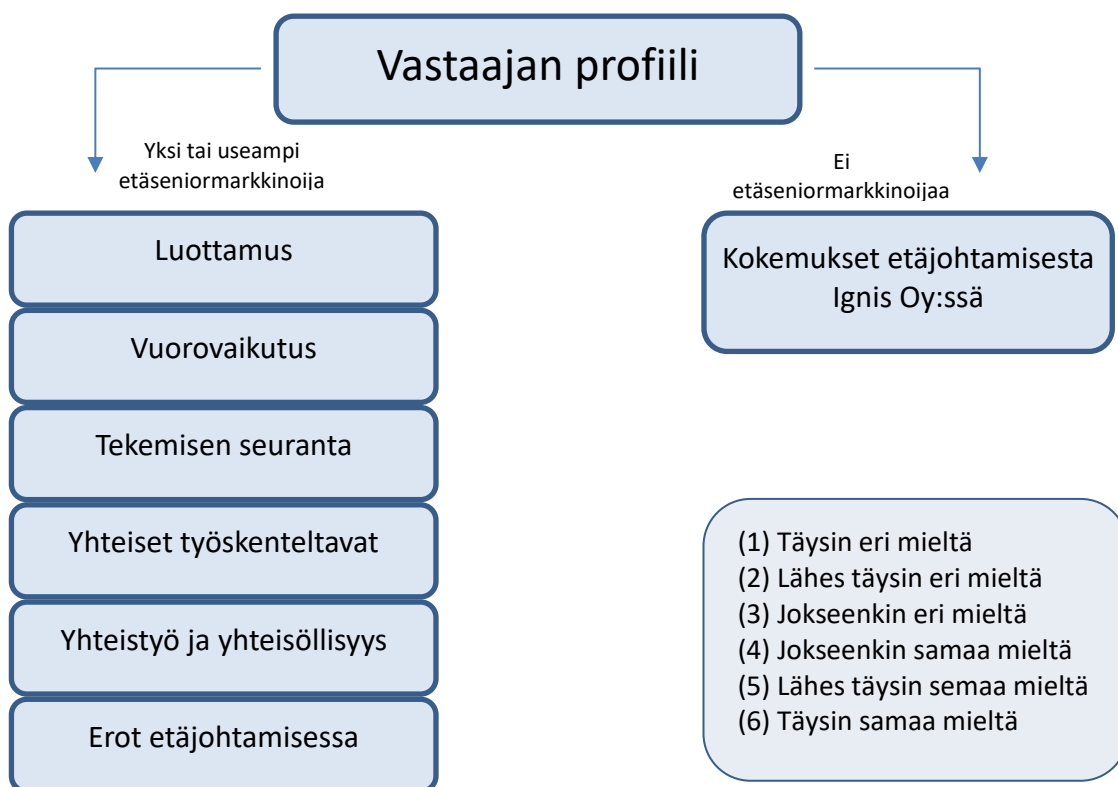
Opinnäytetyökysely on rakennettu vahvasti teoriosuudessa ilmi tulleiden teemojen ympärille. Laine ja Surakka (2011, 196) sekä Vilkmán (2016) kuvailevat virtuaalityöskentelyn suurimpien haasteiden liittyvän luottamukseen, vuorovaikutukseen, viestintään, työskentelytapoihin sekä yhteisöllisyyteen. Teorian tuoman viitekehyksen pohjalta luodun kyselylomakkeen rakenne päätettiin pitää yksinkertaisena. Se rakentuu yhteensä kahdeksasta eri osiosta, jotka sisältävät väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Jokainen osio kantaa samanlaista rakennetta, mikä tekee vastaamisesta helpompaa ja vastaajalle miellyttävää.

Kyselyssä esitettyjen väittämien vastausvaihtoehdoissa on hyödynnetty Likertin asteikkoa skaalalla 1-6 sen mukaan, onko vastaaja väitteen kanssa täysin eri mieltä (1) vai täysin samaa mieltä (6). Likertin asteikko on Rensis Likertin vuonna 1932 kehittämä asteikko, jonka avulla voidaan mitata, onko vastaaja väittämien kanssa täysin samaa vai täysin eri mieltä. Väittämiä hyödyntämällä ns. sanalliset vastaukset saadaan käännettyä numeerisiksi tulosten analysointia varten. (KvantiMOTV 2007; Heikkilä2014.) Tässä kyselylomakkeessa haluttiin välttää niin sanottua neutraalia

vaihtoehtoa, kuten ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”, joten vastausasteikko luotiin kuusiportaiseksi.

Kyselyn ensimmäinen osio on kaikille vastaajille yhteinen. Siinä rakennetaan vastaajaa identifioiva profiili. Keskeisiä tietoja ovat työsuhteen kesto, titteli, työvuorojen määrä viikossa sekä se, montako etäseniormarkkinoijaa vastaajalla on ollut. Mahdollisia toimistokohtaisia eroja varten tiedustellaan myös sitä, missä kaupungissa vastaaja työskentelee. Tavan bibliografiset tekijät, kuten vastaajan ikä tai sukupuoli eivät ole tutkimuksen lopputuloksen kannalta tärkeitä tietoja, joten anonymiteettisuojaan vuoksi kyselyyn ei lisätty tarkempia identifioivia kysymyksiä.

Ensimmäisen osion jälkeen kyselylomakkeen seuraava osio riippuu siitä, mitä vastaaja on vastannut kysymykseen etäseniormarkkinoijien määrästä. Mikäli vastaaja on ilmoittanut määräksi nolla, etenee kysely avoimiin kysymyksiin, jotka käsittelevät erityyppäin yleisellä tasolla etäjohtamista Ignis Oy:ssä. Mikäli vastaaja ilmoittaa etäseniormarkkinoijien määräksi enemmän kuin yksi, etenee kysely aiemmin ilmoitettujen teemojen mukaisesti. Kyselyn rakenne on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Kyselylomakkeen rakenne havainnollistettuna

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta toteuttaessa on pyrittävä minimoimaan virheiden osuus, minkä takia virhelähteiden tunnistaminen on keskeisessä asemassa jo ennen tutkimuksen aloittamista. Kyselytutkimuksessa on tärkeää arvioida kyselyn validiteettia ja reliabiliteettia tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseksi. (KvantiMOTV -www sivut, 2007.)

Tutkimuksen validiteetti kuvastaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan juuri niitä asioita, mitä pitikin. Erityisesti kyselylomakkeissa validiteettiin vaikuttaa vahvasti kysymystenasettelu. Reliabiliteetti tutkimuksessa kuvastaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, kuinka hyvin sama tutkimustulokset ovat toistettavissa. Mikäli mittaustulokset ovat tutkimusta toistettaessa samat, on mittaus reliaabeli. (Heikkilä 2014, 177-178.)

Erilaisia satunnaisvirheitä tutkimuksissa aiheuttavat muun muassa mittaus- ja käsittelyvirheet. Systemaattinen virhe on satunnaisvirhettä paljon vaarallisempi tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Sen suuruutta on vaikea arvioida, sillä systemaattiseksi virheeksi luetaan esimerkiksi vastaajan niin sanottu systemaattinen valehtelu kaunistellessa omia vastauksiaan. (Heikkilä 2014, 177-178.)

Tämä tutkimus mittaa pitkälti vastaajien mielipiteitä ja asenteita, joiden pohjalta Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytila saadaan selvitettyä siitä näkökulmasta, miten johdettavat kokevat eri osa-alueet etäjohtamisessa. Tällaisiin vastauksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten kyselyn ajankohdan sijoittuminen tiettyyn aikaan sekä henkilökohtaiset kokemukset. Kyselylomakkeessa esitellyt väittämät aseteltiin niin, että vastaajan on helppo ymmärtää ne yksiselitteisesti. Väittämissä käytettiin Ignis Oy:ssä tuttuja sanoja ja nimityksiä ymmärryksen helpottamiseksi. Vastausten luotettavuuden lisäämiseksi osa kysymyksistä esitettiin kahdesti hieman eri näkökulmasta.

Tiettyyn rajaan saakka myös otoksen koko vaikuttaa tulosten tarkkuuteen. Tutkimuksen perusjoukko on se tutkittava kohdejoukko, josta tietoa halutaan (Heikkilä 2014, 32). Tässä tutkimuksessa tutkittava perusjoukko oli selkeästi rajattu Ignis Oy:n työntekijöihin työtehtävien mukaisesti. Perusjoukko koostuu titteliltään markkinoijista ja

seniormarkkinoijista. Kyselyn julkaisupäivänä perusjoukko koostui 124 aktiivisesta työntekijästä.

Tavoiteltava otoskoko on mietittävä tarkasti tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä se vaikuttaa vahvasti tutkimuksen luotettavuuteen. Otoksen tulee olla sellainen pienoiskuva perusjoukosta, jossa esiintyy samoja ominaisuuksia samassa suhteessa koko perusjoukkoon. Tavoitteena on, että otoksesta saadaan samat tutkimustulokset kuin koko perusjoukosta. (Heikkilä 2014, 31-40.)

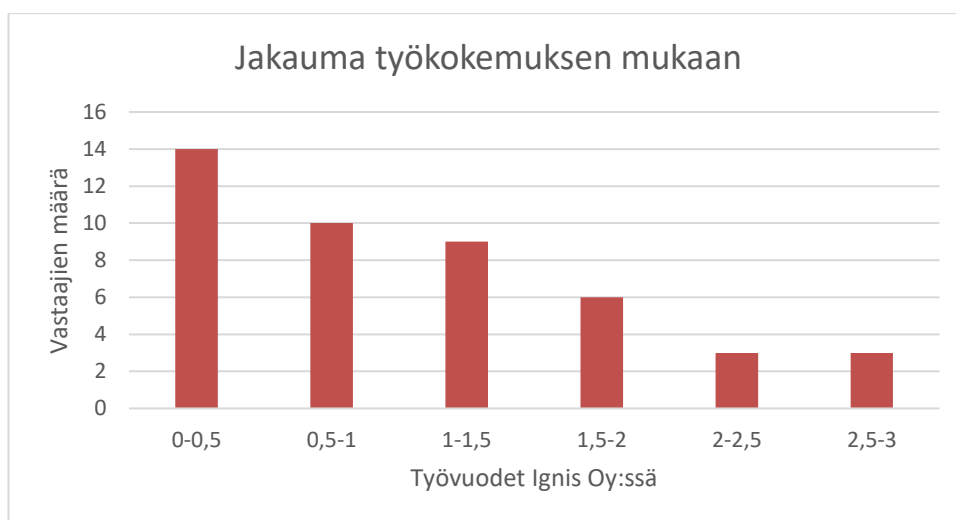
Tässä työssä alkuperäisenä otostavoitteena oli kerätä 50-60 vastausta lomakekyselyyn, mikä kattaisi lähes puolet koko perusjoukosta. Vastaajia kertyi kuitenkin yli tavoitellun määrän, sillä lähes 70% kohdejoukosta (85 kpl) vastasi kyselyyn. Suuri vastausprosentti kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeen julkaisupäivänä Ignis Oy:n listalla oli 124 aktiivista työntekijää. Kyselyyn vastasi 85 henkilöä, mikä on siis lähes 70% koko kohderyhmästä. Vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä vaihtelevasti yhdestä kuukaudesta kolmeen vuoteen. Keskimäärin kaikkien vastanneiden työsuhteen kesto on ollut 10,4 kuukautta ja mediaani työsuhteen kestolle on 7 kuukautta. Kaikista vastaajista 44,7 % (38 kpl) kertoi tekevänsä kaksi työvuoorta viikossa. Lisäksi 17,6 % (15 kpl) kertoi työskentelevänsä kolmesti viikossa ja neljä työvuoorta viikossa teki 8,2% (7 kpl). Täyttä työviikkoa, eli viisi työvuoorta viikossa tekivät 29,4 % (25 kpl) vastaajista.

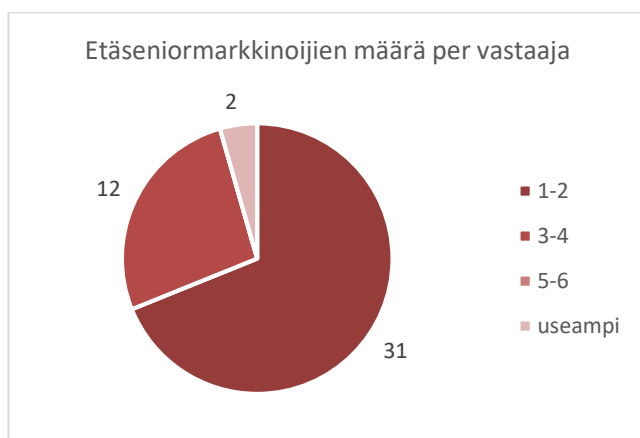
Kaikista vastaajista 52,9% (45 kpl) ilmoitti olleensa yhden tai useamman etäseniormarkkinoijan johtamassa projektissa. Kyselylomakkeen aukiolon aikana prosentuaalinen osuus vaihteli 50% molemmin puolin, joten kokonaiskuvassa voidaan karkeasti yleistää noin puolella markkinoijista olleen etäseniormarkkinoija jossain vaiheessa työuraansa.

Kyselyn kannalta tärkein kohderyhmä oli se, jolla on ollut yksi tai useampi etäseniormarkkinoija. Näiden vastaajien työsuhteen pituuden vaihteluväli oli sama kuin kokonaisjoukon, mutta keskiarvo oli hieman korkeampi. Keskimäärin ne vastaajat, joilla oli ollut yksi tai useampi etäseniormarkkinoija olivat olleet työsuhteessa reilu vuoden työsuhteen mediaanin ollessa kymmenen kuukautta. Tämä ero selittyy varmasti vahvasti sillä, että pidemmän työsuhteen aikana on todennäköisempää päästä ainakin jossain vaiheessa mukaan projektiin, jota johdetaan toiselta toimistolta. Kuitenkin tästä ryhmästä lähes puolet (47%) oli työskennellyt Ignis Oy:ssä alle vuoden. Alla olevassa kuviossa 7 kuvataan tarkemmin työkokemuksen jakaumaa.



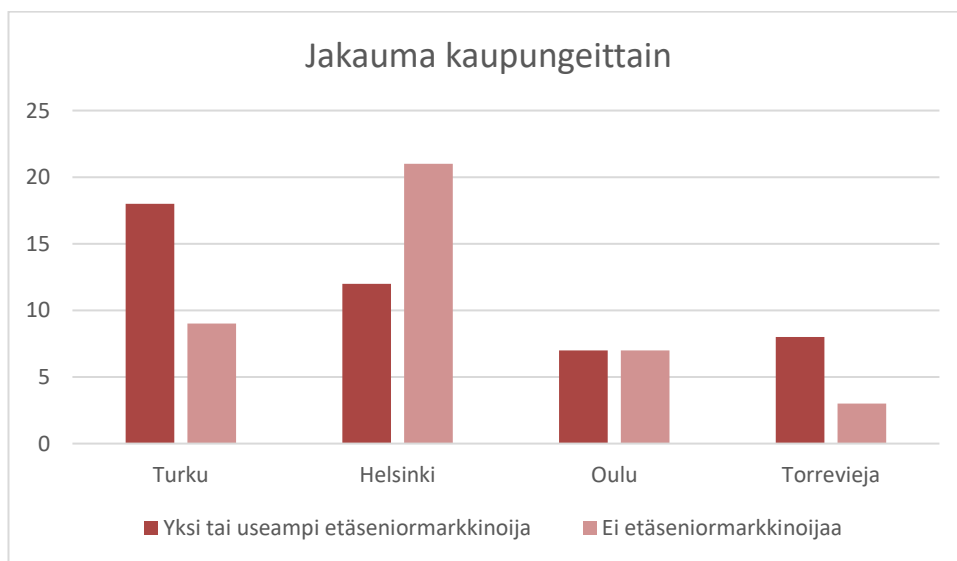
Kuvio 7. Jakauma työkokemuksen mukaan.

Tämän ryhmän vastaajista 69% eli 31 henkilöä kertoi, että heillä on ollut 1-2 etäseniormarkkinoijaa ja 3-4 etäseniormarkkinoijaa oli ollut 12 vastaajista, eli 27%:lla. Kahdella vastaajista oli ollut useampi kuin kuusi etäseniormarkkinoijaa. Vastausvaihtoehtona oli valittavissa myös 5-6 etäseniormarkkinoijaa, mutta yksikään vastaajista ei rastinut tätä vaihtoehtoa. Kuviossa 8 havainnollistetaan jakaumaa.



Kuvio 8. Etäseniormarkkinoijien määrä per vastaaja havainnollistettuna ympyrädiagrammilla.

Kuviosta 9 havainnollistetaan kaupungeittain tarkasteltuna sitä, että tämän otoksen mukaan Torreviejassa ja Turussa on eniten markkinoijia, jotka ovat olleet mukana etänä johdetuissa projekteissa. Torreviejassa 73% vastaajista ja Turussa 67% vastaajista ilmoitti olleensa mukana yhdessä tai useammassa etäseniormarkkinoijan johtamassa projektissa. Oulussa vastaava luku oli 50% ja Helsingissä 37%. Määrien vaihtelut selittyvät sekä sattuman että työtilanteen mukaan. Projektitiimit kasataan sen hetken tarpeen mukaan melko satunnaisesti niin, että ensisijaisesti tiimiin valitaan henkilö, jonka projektisalkussa on parhaiten tilaa. Usein Ignisyksiköissä pyritään tekemään ns. sisäistä tiimitystä, mutta tarpeen tullen tiimit kootaan hajautetusti eri toimistoilta. Helsingissä sijaitsee Igniksen päätoimisto ja siellä on eniten työntekijöitä. Tämän myötä samalla toimistolla istuu myös määrällisesti eniten projekteja johtavia seniormarkkinoijia. Näiden lukujen valossa on siis erittäin todennäköistä se, että Helsingiläinen markkinoija osallistuu Helsingistä johdettuun projektiin. Samat luvut puhuvat puolestaan myös siinä vaiheessa, kun laskemme todennäköisyyksiä muiden toimistojen projektimiehitysten osalta.



Kuvio 9. Etäseniormarkkinoijien määrä kuvattuna kaupunkikohtaisen jakauman mukaan.

6.1 Luottamuksen rakentuminen

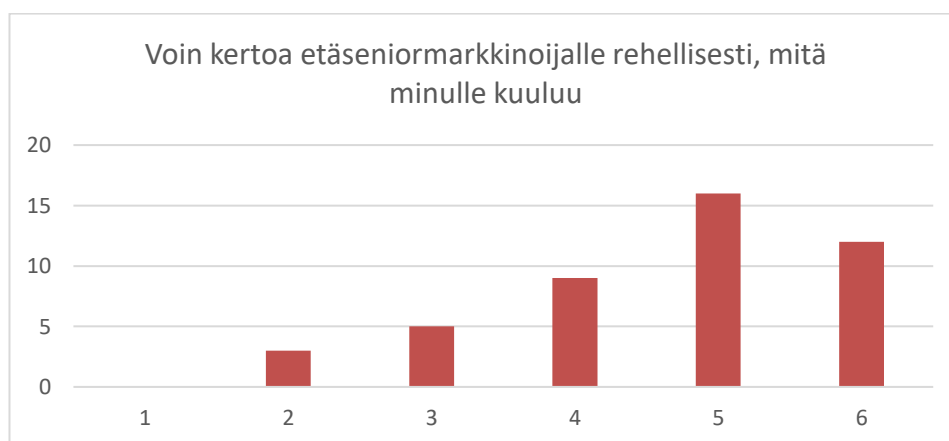
Luottamus on monitahoinen ja vaikeasti mitattava asia. Käsitteenä luottamus on moniulotteinen ja rakentuu lukuisten eri tekijöiden summana. (Hanifi, 2010.) Opinnäytetyökyselyssä luottamuksen rakentumista mitattiin seitsemän väittämän kautta, joiden

avulla selvitettiin kokonaiskuva siitä, miten vahva luottamus Ignis Oy:n seniormarkkinoijan ja markkinoijan välillä vallitsee.

Kokonaiskuvassa Igniksen projektitiimeissä luottamus on hyvällä mallilla kyselyn vastauksiin peilattuna. Avoimeen kysymykseen “Miten Igniksen etänä johdetuissa projekteissa on mielestäsi onnistuttu luottamuksen rakentamisessa?” tuli paljon positiivisia vastauksia. Vastauksissa toistui useampaan otteeseen luottamuksen olevan korkealla tasolla. Tätä perusteltiin muun muassa avoimen kulttuurin ja samanhenkisten kollegoiden kautta, joiden kanssa on helppo keskustella ja löytää yhteisiä tekijöitä.

Vastaajat kokivat päällisin puolin, että etäseniormarkkinoijalle on helppo kertoa rehellisesti, mitä heille kuuluu. Vastaajista 28 kappaletta eli 62% ilmoittivat olevansa joko täysin tai ainakin lähes täysin samaa mieltä väittämän kanssa, joka ilmaistiin muodossa “voin kertoa etäseniormarkkinoijalle rehellisesti, mitä minulle kuuluu”. Yhdeksän vastaajaa oli väittämän kanssa lähes samaa mieltä. Kahdeksan vastaajaa kertoivat olevansa eri tai lähes eri mieltä väittämän kanssa, mutta yksikään vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Laine ja Surakka (2011, 196) toteavat, että ennen kuin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, perustuu luottamus nimettyihin rooleihin, minkä jälkeen myöhemmin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa osaamisen ja toimintatavat, jolloin myös luottamus syvenee. (Laine & Surakka 2011, 196) Kyselyn avoimissa osioissa toivottinikin etäseniormarkkinoijalta vahvempaa roolia luottamuksen rakentamiseksi. Tämä kuvastaa hyvin Laineen ja Surakan ajatuksia sille, että luottamus perustuu aluksi vahvasti nimettyihin rooleihin.



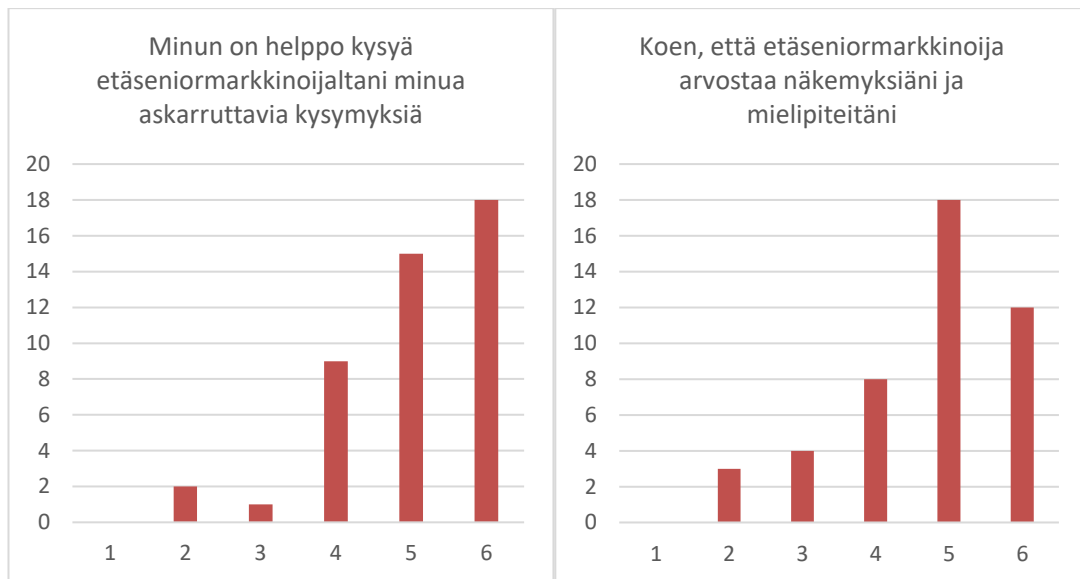
Kuvio 10. Suurin osa markkinoijista koki, että etäseniormarkkinoijalle voi kertoa kuulumiset rehellisesti.

Kysely etenee syvemmälle mittamaan luottamusta erityisesti avoimen vuorovaikutuksen ja selkeän yhteistyön kautta. Laine & Rauramo (2017) toteavat, että luottamus on psykologista turvallisuuden tunnetta, avointa dialogia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä. Avoimuutta ja rehellistä yhteistyötä mitataan muun muassa väittämällä, jotka liittyvät kysymysten, mielipiteiden ja näkemysten esittämisen helppouteen sekä siihen, miten vastaaja kokee, että hänen mielipiteitään ja näkemyksiään arvostetaan.

Kyselyssä esitettiin vastaajille väittämä liittyen siihen, miten helposti etäseniormarkkinoijalta voidaan kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä. Vastaajista 40% (18 kpl) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 33% (15 kpl) koki olevansa väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä. Yhdeksän vastaajaa eli 20% oli väittämän kanssa lähes samaa mieltä. Suurin osa vastaajista kokee, että kysymysten esittäminen etäseniormarkkinoijalle on helppoa. Vain pieni osa 6% (3kpl) oli eri tai lähes eri mieltä väittämän kanssa.

Laineen & Rauramon (2017) tutkimuksessa nousi esiin se, että luottamus on vahvaa tasavertaisuutta ja arvostusta. Kyselyssä haluttiin saada selville myös se, miten markkinoijat kokevat, että heidän mielipiteitään ja näkemyksiään arvostetaan etänä johdettujen projektien parissa. Vastaajista 40 % ilmaisi olevansa väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä ja 27% koki olevansa täysin samaa mieltä. Yhteensä siis 67% väittämään kantaa ottaneista koki, että heidän mielipiteitä ja näkemyksiä arvostetaan myös etänä johdetuissa projektitiimeissä. Väittämä jakoi kuitenkin myös hieman eriäviä ajatuksia, sillä yhteensä 16% (7kpl) koki olevansa väittämän kanssa eri mieltä tai lähes täysin eri mieltä siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan.

Opinnäytetyön kuviossa 3 kuvataan tarkemmin luottamuksen, avoimuuden, hyväksynnän ja arvostuksen välillä vallitsevia lainalaisuuksia. Tämän tutkimuksen perusteella luottamus etäseniormarkkinoijan ja markkinoijan välillä on isossa kuvassa vahvalla pohjalla, sillä pääosin kysymysten esittäminen koetaan helpoksi tai ainakin joksikin helpoksi. Vastausten pohjalta voidaan myös todeta, että vastaajat kokevat, että heidän työpanostaan, näkemyksiään ja mielipiteitään arvostetaan, jolloin myös hyväksyntä ja arvostus työyhteisössä ovat hyvällä mallilla. Juutin kuvaama luottamuksen nelikenttä näyttää pääosin toteutuvan Ignis Oy:n etänä johdetuissa projekteissa.



Kuvio 11. Monet vastaajat kokivat, että etäseniormarkkinoijalle on helppo esittää kysymyksiä.

Kuvio 12. Arvostus tiimiläisten näkemyksiä ja mielipiteitä koetaan olevan melko hyvällä tasolla.

Avoimissa kysymyksissä tuli kuitenkin esiin jonkin verran kommentteja alussa esitettyjä väittämiä vastaan. Osa markkinoijista koki, että pienet arjen kysymykset saattavat häiritä kiireistä, toisella toimistolla työskentelevää etäseniormarkkinoijaa. Tämän vuoksi aina ei uskalleta kysyä apua tai jakaa huolenaiheita etäseniormarkkinoijan kanssa. Lisäksi etäseniormarkkinoijalta toivottiin vahvempaa roolia tutustumisen ja luottamuksen rakentamiseksi.

Lomakkeess luottamusta etäseniormarkkinoijan ammattitaitoon tiedusteltiin kahden väittämän kautta. Väittämien avulla mitattiin suoraan sitä, miten rehellisesti vastaaja kokee saavansa palautetta etäseniormarkkinoijalta sekä kuinka kovin vastaaja luottaa siihen, että etäseniormarkkinoija pitää huolen projektin yhteisten tavoitteiden toteutumisesta. Nämä ovat tärkeitä mittareita luottamuksen mittaamisessa, sillä luottamuksen puute johtaa heikompaan tiedon jakamiseen ja vähentää vuorovaikutuksen määrää entisestään. Kun asioista ei keskustella enää avoimesti, alkaa myös tiimin yhtenäisyys kärsiä. Tämä on suorassa yhteydessä tiimin tuottavuuteen ja yhteiseen tulokseen. (Vilkman 2016.)

Palautteenannon osalta vastaajille esitettiin suora väittämä liittyen siihen, kokevatko he etäseniormarkkinoijan todella antavan heille rehellistä palautetta työstään. Tämä jakoi jonkin verran mielipiteitä avoimissa vastauksissa, sillä vastaajat toivoivat

vieläkin vahvempaa palautetta tekemisestään. Suurin osa vastaajista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä tai ainakin lähes täysin samaa mieltä sen kanssa, että saavat seniormarkkinoijalta rehellistä palautetta. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 14 vastaajaa ja lähes täysin samaa mieltä 15 vastaajaa. Lisäksi seitsemän vastaajaa ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista siis 80% luotti siihen, että etäseniormarkkinoijan antama palaute on rehellistä.

Kuitenkin yhdeksän vastaajaa ilmoitti olevansa väittämän kanssa eri mieltä tai lähes täysin eri mieltä, mikä on 20% tästä vastaajaryhmästä. Avoimissa kysymyksissä aiheetta kommentoitiin kuitenkin enemmän palautteenannon määrän osalta, eikä luottamuksen osalta. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavanlaisesti:

“-- voisi antaa aktiivisesti sekä hyvää että rakentavaa palautetta markkinoijalle.”

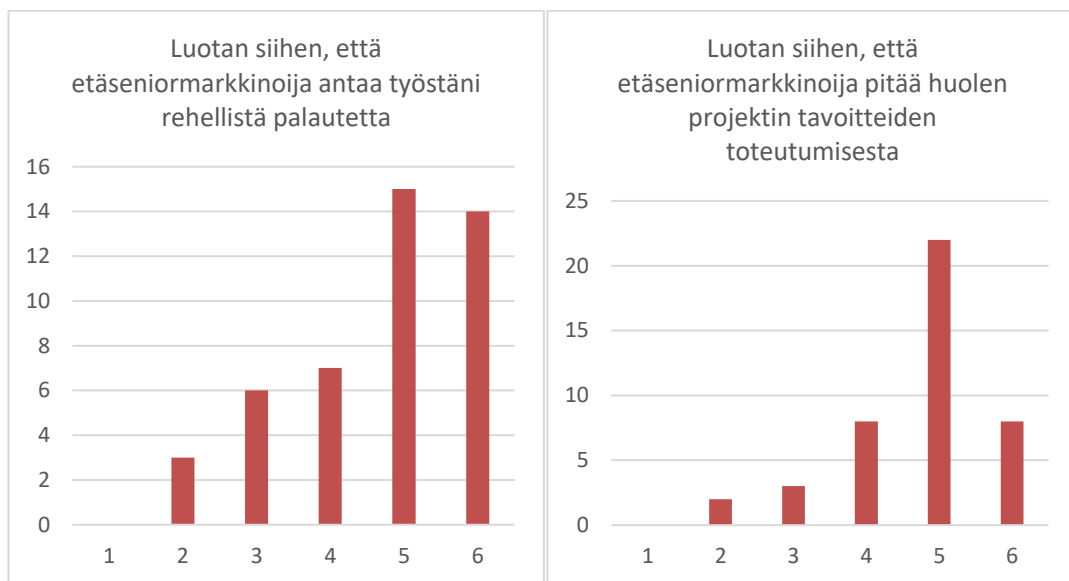
“Kun ei työskentele samalla toimistolla mm. sparraaminen on huomattavasti vähäisempää.”

“Olisi kiva saada myös enemmän myönteistä palautetta. Tai kuulla missä olen onnistunut erinomaisesti.”

Palautteenanto on vahvassa roolissa myös silloin, kun pohditaan luottamusta sitä kohtaan, että pitääkö etäseniormarkkinoija varmasti huolen projektin tavoitteiden toteutumisesta. Isossa kuvassa tämän väittämän tavoitteena on mitata vastaajan luottamusta etäseniormarkkinoijan ammattitaitoa kohtaan, sillä projektin tavoitteiden toteuttaminen on seniormarkkinoijan tärkein työtehtävä. Etäseniormarkkinoijan on siis hoidettava omasta roolistaan käsin parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden toteutuminen sovituksessa ajassa. Tämä tarkoittaa projektitiimin jatkuvaa sparraamista ja ajalla pitämistä. Lisäksi seniormarkkinoijan on luotava projektitiimille sellaiset olosuhteet, että tiimin on mahdollista onnistua työssään. Laine ja Surakka (2011, 196.) ovat todenneet, että etäjohtamisessa suuri osa yhteisestä tuloksesta perustuu juurikin siihen, että jokainen voi luottaa toisen tekevän osuutensa ja pitävänsä yhteiset lupauksensa.

Vastaajilta tiedusteltiin sitä, miten vahvasti he luottavat siihen, että etäseniormarkkinoija pitää huolen projektin tavoitteiden toteutumisesta. Vain kahdeksan vastaajaa oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista on väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä, kun 22 vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Pääosin

vastaajat siis kokevat luottavansa etäseniormarkkinoijan hoitavan omasta roolistaan käsin projektin tavoitteiden toteutumisen.



Kuvio 13. Suurin osa vastaajista koki etäseniormarkkinoijan antavan rehellistä palautetta.

Kuvio 14. Luottamus etäseniormarkkinoijan ammattitaitoon on melko hyvällä tasolla.

Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin vastaajalta, mitä luottamuksen rakentamisen osalta projektien etäjohtamisessa voisi tehdä vielä paremmin. Lähes kaikki vastaukset liittyivät kommunikaation frekvenssin lisäämiseen markkinoijan ja etäseniormarkkinoijan sekä tiimin osalta. Vastauksissa nousi esiin muun muassa seuraavanlaisia ideoita:

”Enemmän pieniä yhteisiä kokoontumisia”

” Enemmän yhteisiä hetkiä”

”-- voisi olla hyvä, että muualla istuva seniori ottaa kerran viikossa lyhyen tilannekatsauksen projektin markkinoijien kanssa esimerkiksi puhelimitse.”

” Riittävän säännöllistä kommunikaatiota ja yhteydenpitoa muutenkin kuin suoraan projektiin liittyvissä asioissa.”

Vuorovaikutusta ja kommunikaatiota tutkitaan tarkemmin kyselyn vuorovaikutus-osi-
ossa. Vuorovaikutus on kuitenkin yksi suurimmista tekijöistä luottamuksen rakentamisessa, joten on luonnollista, että se herättää ajatuksia myös tässä kohdassa kyselyä.

6.2 Vuorovaikutuksen haasteet

Laine ja Surakka (2011, 196) sekä Vilkman (2016) toteavat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan yksi suurimmista haasteista onnistuneessa etäjohtamisessa. Onnistuneen vuorovaikutuksen avainsanoja ovat systemaattisuus, avoimuus, kirkkaus ja helppous. Lisäksi Laine ja Surakka (2011, 196) kertovat, että helpon kommunikaation luomiseksi on tiimin kanssa sovittava viestinnän käytännöistä. Käytännöistä sovittaessa luodaan viestinnälle systemaattisuutta. Tässä opinnäytetyökyselyssä haluttiin selvittää erityisesti se, miten vastaajat kokevat vuorovaikutuksen frekvenssin, avoimuuden, oikea-aikaisuuden ja kirkkauden.

Kyselyssä haluttiin selvittää vuorovaikutuksen tiheyden tasoa. Lomakkeessa tiedusteltiin nimenomaan sitä, pitävätkö etäseniormarkkinoijat säännöllisesti viikoittain yhteyttä etänä johdettaviin markkinoijiin. Esitetyn väittämän kanssa täysin samaa mieltä ilmoitti olevansa seitsemän vastaajaa ja kahdeksan vastaajaa oli lähes täysin samaa mieltä. Kymmenen vastaajaa ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 15. Merkittävä osa vastaajista koki, ettei vuorovaikutuksen frekvenssi ole tällä hetkellä riittävä.

Jopa 44% vastaajista ilmoitti olevansa jollain asteella eri mieltä siitä, että etäseniormarkkinoija on häneen yhteydessä viikoittain. Heistä uusi henkilöä oli jokseenkin eri mieltä, 12 henkilöä lähes täysin eri mieltä ja kaksi henkilöä täysin eri mieltä siitä, että etäseniormarkkinoija on heihin säännöllisesti yhteydessä viikoittain. Väittämään kantaa ottaneista lähes puolet eivät siis koe vuorovaikutuksen frekvenssiä riittäväksi tällä hetkellä. Läpi koko kyselyn ilmeni, että vastaajat pitävät säännöllistä yhteydenpitoa erittäin tärkeänä. Monet kokivat, että yhteydenpidon pitäisi olla nykytasoa

säännöllisempää ja monipuolisempaa. Vastauksissa asiaa kuvailtiin muun muassa seuraavin tavoin:

“Toivoisin enemmän yhteydenpitoa äänen ja videon välityksellä. Enemmän kontaktipisteitä, vaikka mitään kriittisiä muutoksia ei tapahtuisikaan.”

“Aktiivisempi kommunikointi ja vähintäänkin viikottainen projektin tilanteen läpikäynti.”

Yhteydenpidon frekvenssiä mitattiin myös väittämällä, jotka liittyvät etäseniormarkkinoijan tavoitettavuuteen. Kyselyssä esitettiin väittämä muodossa “tiedän, minkä viestintäkanavan kautta saan etäseniormarkkinoijaan yhteyden”. Vastaajista 77% koki olevansa täysin samaa mieltä tai ainakin lähes täysin samaa mieltä siitä, että tietävät oikeat viestintäkanavat, joilla etäseniormarkkinoijaan saa yhteyden.

Vastaajilta tiedusteltiin myös, että kokevatko he etäisyydestä huolimatta etäseniormarkkinoijan olevan helposti tavoitettavissa. Suurin osa vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä tai lähes täysin samaa mieltä siitä, että tavoittavat etäseniormarkkinoijan tarvittaessa helposti. Esitetyn väittämän kanssa 31 vastaajaa oli täysin samaa tai lähes täysin samaa mieltä ja kahdeksan henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä. Kuusi henkilöä koki olevansa esitetyn väittämän kanssa jollain tasolla eri mieltä, eivätkä siis koe, että etäseniormarkkinoijan tavoittaminen on helppoa. Kuvioissa 16 ja 17 on kuvattu tarkemmin vastausten jakauma.



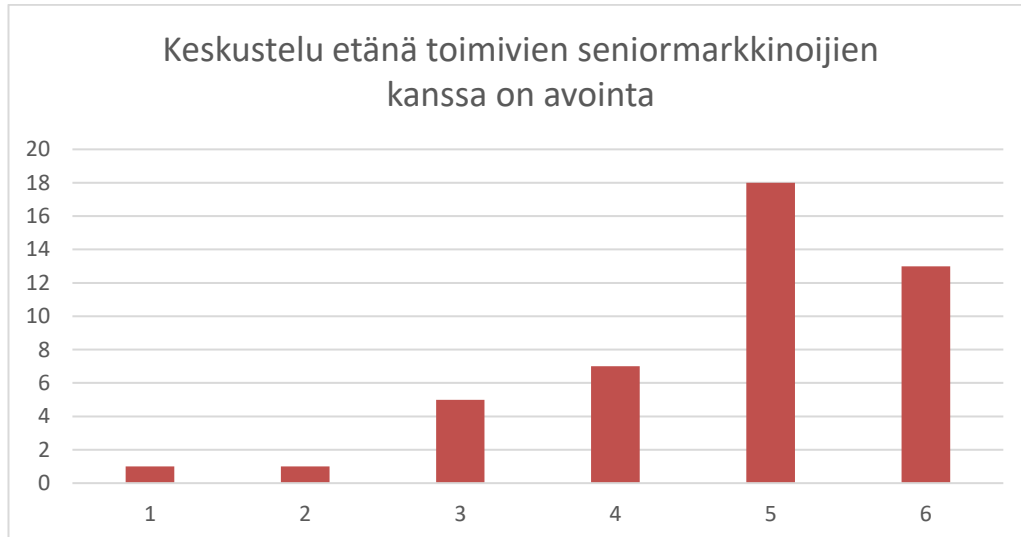
Kuvio 16. Vastaajat tietävät hyvin, miten etäseniormarkkinoijaan saadaan yhteys.



Kuvio 17. Etäseniormarkkinoijat ovat pääosin helposti tavoitettavissa.

Viestinnän kirkkautta Ignis Oy:ssä tarkastellaan Mickey Connollyn luoman Conversation meter -mallin pohjalta. Eniten arvoa tuottaa ”Authenticity”-taso, mutta jo ”Accuracy”-tasolla mielipiteet ja johtopäätökset perustellaan relevanteilla faktoilla ja näkökulmilla, mitä vaaditaan myös seniormarkkinoijilta. (Connolly & Rianoshek 2002, 144-145.) Mittari ei välttämättä ole kuitenkaan tuttu markkinoijille, joten kyselyssä kommunikaation ja viestinnän kirkkautta on parempi tarkastella useamman erillisen ja arkeen pohjautuvan kysymyksen kautta.

Tämän pohjalta kyselyssä oltiin kiinnostuneita selvittämään se, onko keskustelu etänä toimivien seniormarkkinoijien kanssa avointa. Alla olevassa kuviossa 18 on kuvattu vastausten jakauma. Tästä nähdään, että keskustelun avoimuus toteutuu tällä hetkellä erittäin hyvällä tasolla, sillä vastaajista 13 kpl ilmoitti olevansa esitetyn väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten mediaaniksi nousi lähes täysin samaa mieltä -väittäjä, sillä jopa 18 vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Avointa keskustelua ei kuitenkaan määritelty kyselylomakkeessa, joten jokainen vastaaja on määritellyt termin omista lähtökohdistaan käsin.



Kuvio 18. Etänä toimivien seniormarkkinoijien kanssa keskustelu koetaan suurelta osin avoimeksi.

Kokonaisuudessaan seitsemän vastaajaa ilmoitti olevansa jollain asteella eri mieltä väittämän kanssa, eivätkä pitäneet keskustelua etäseniormarkkinoijan kanssa avoimena. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi suoria syitä sille, miksi osa vastaajista kokivat, ettei keskustelu ole avointa. Vastauksia lähemmin tarkastellessa tuli esiin kuitenkin, että näistä seitsemästä vastaajasta viisi ilmoitti olevansa täysin eri mieltä, kun kysyttiin

keskustelevatko he etäseniormarkkinoijan kanssa myös työn ulkopuolisista asioista. Keskustelun avoimuuteen vaikuttaa suuresti kanssakäymisen määrä. Tutumman henkilön kanssa keskustelu on avoimempaa, kuin tuntemattomamman.

Kyselyssä esitettiin myös väittämä liittyen siihen, keskustelevatko hajautetuissa tiimeissä toimivat seniormarkkinoijat ja markkinoijat keskenään myös työn ulkopuolisista asioista. Vastaajista 11 kpl koki olevansa joko täysin samaa mieltä tai lähes täysin samaa mieltä siitä, että keskustelua käydään myös työn ulkopuolisista asioista. Kuusi henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa.

Kokonaisuudessaan 28 vastaajaa eli 62% väittämään kantaa ottaneista oli jollain tasolla eri mieltä siitä, että etäseniormarkkinoijan kanssa keskusteltaisiin myös työn ulkopuolisista asioista. Heistä jokseenkin eri mieltä vastanneita oli kahdeksan vastaajaa. Myös lähes täysin eri mieltä vastanneita oli kahdeksan henkilöä. Tämän väittämän osalta mediaanivaihtoehdoksi nousi “täysin eri mieltä”, sillä jopa 12 vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Lähes 27% vastaajista siis ilmoitti, että etäseniormarkkinoijan kanssa käyty keskustelu liittyy ainoastaan työasioihin.



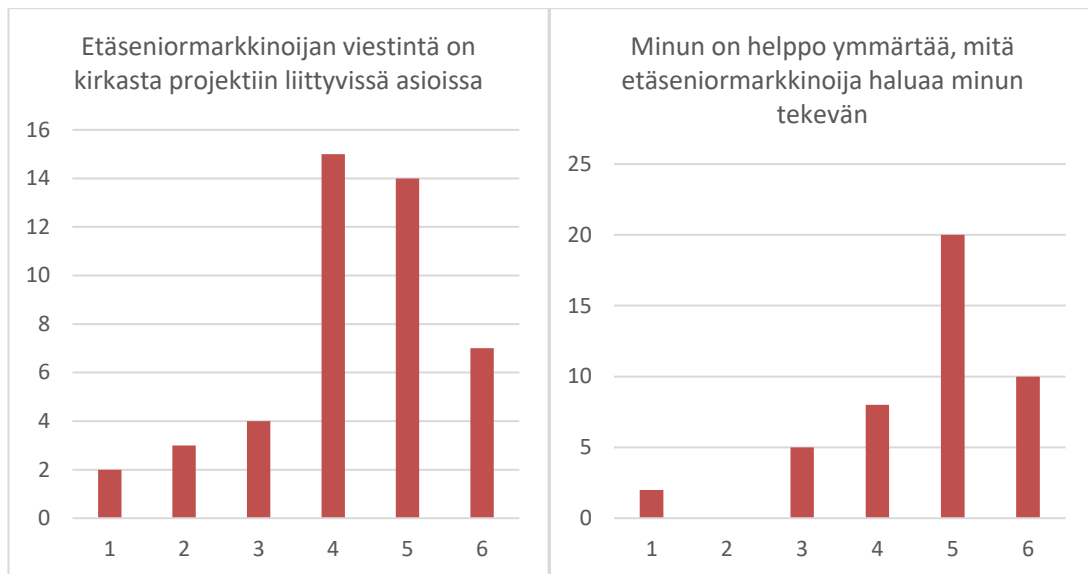
Kuvio 19. Selvityksessä nousi esiin, etteivät etäseniormarkkinoija ja markkinoija juurikaan keskustele työn ulkopuolisista asioista.

Vilkman (2016) esittää, että erään tutkimuksen mukaan virtuaalisesti toimivissa tiimeissä luottamuksen rakentamiseen menee jopa neljä kertaa kauemmin aikaa kuin perinteisessä ympäristössä. Keskinäiset kontaktit ja vuorovaikutus luontaisesti jäävät reilusti vähäisemmäksi pitkän välimatkan vuoksi (Vilkman 2017). Laine ja Surakka (2011, 196) tuovat esiin, että etäjohtajan läsnäoloa pitäisi lisätä esimerkiksi arkisten

kahvipöytäkeskustelujen tyylisesti. On siis luonnollista, että vastauksissa ilmeni ettei työn ulkopuolisista asioista keskustella etäjohtajan kanssa riittävästi. Myös avoimet vastaukset puoltavat tätä, sillä niissä toivottiin useampaan otteeseen monipuolisempaa keskustelua etäseniormarkkinoijan kanssa. Laine ja Surakka (2011, 196.) ehdottavatkin, että etätiimien kanssa voisi samaan tapaan kalenteroida yhteisiä taukoetkiä kahvikupin äärellä, jolloin keskustelun on luvallista rönsyillä pois työasioista.

Kun aikaa on varattu erikseen työasioiden ulkopuoliseen keskusteluun, on puheenaiheiden myös luvallista rönsyillä, mutta työasioista keskustellessa kommunikation oltava kirkasta, selkeää ja ammattimaista. Mickey Connollyn luoman Conversation meter -mallin pohjalta tutkimuksessavelvitettiin viestinnän kirkkautta hajautetussa tiimissä etäseniormarkkinoijan ja markkinoijan välillä. Kyselyssä vastaajille esitettiin väittämä, jossa tiedusteltiin etäseniormarkkinoijan viestinnän kirkkautta projektiin liittyvissä asioissa. Väittämän kanssa seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja lähes täysin samaa mieltä 14 vastaajaa. Väittämän mediaaniksi kasvoi ”jokseenkin samaa mieltä” -vaihtoehto, kun 15 vastaajaa valitsi tämän. Seitsemän vastaajaa ei kokenut etäseniormarkkinoijan viestintää avoimeksi. Heistä neljä oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, kolme vastaajaa lähes täysin eri mieltä ja kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Viestinnän kirkkauden mittariksi nostettiin myös väittämä, jossa tiedusteltiin sitä, kuinka helppoa on ymmärtää, mitä etäseniormarkkinoijan pyyntöjä ja toimeksiantoja. Pääosin vastaajat kokivat, että heidän on helppo ymmärtää etäseniormarkkinoijaa, sillä väittämään kantaa ottaneista 10 kpl ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä ja 20 kpl lähes täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä kertoi olevansa kahdeksan vastaajaa. Vastaajista viisi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. He eivät siis koe, että etäseniormarkkinoijan pyyntöjä olisi joka kerta helppo ymmärtää. Alla olevissa kuvoissa 18 ja 19 kuvataan tarkemmin, miten vastaukset jakaantuivat. Pylväsdiagrammeista voidaan päätellä, että etäseniormarkkinoijien viestinnän kirkkaudessa on vielä puutteita, sillä molemmat diagrammit lopulta laskevat täysin oikealle siirryttäessä.



Kuvio 20. Etäseniormarkkinoijan viestintää ei koettu täysin kirkaaksi.

Kuvio 21. Etäseniormarkkinoijan pyynnöt koettiin pääsösin selkeiksi.

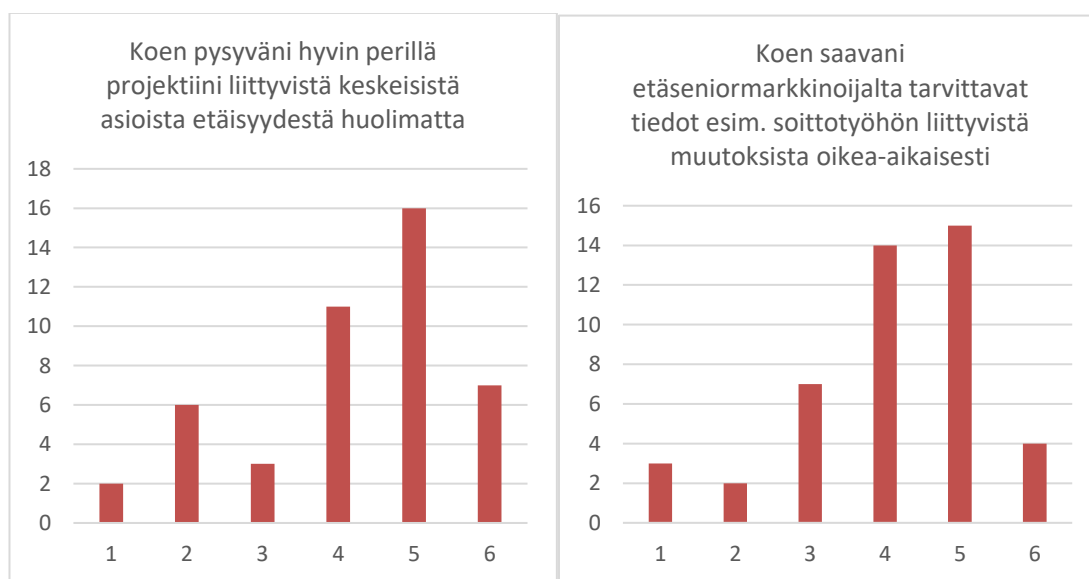
Vuorovaikutuksen nykytilaa mitattiin myös tiedustelemalla vastaajilta sitä, miten hyvin he kokevat pysyvänsä perillä etänä johdetun projektin keskeisimmistä asioista välimatkasta huolimatta. Sinkarin opinnäytetyössä (2018, 24) nousee vahvasti esiin puutteellisesta vuorovaikutuksesta johtuvat haasteet tiedonkulussa. Tässä opinnäytetyöselityksessä vuorovaikutusta tutkitaan konkreettisten väittämien avulla, joissa vastaaja pääsee esittämään mielipiteensä siitä, kuinka oikea-aikaisesti keskeiset tiedot projektiin liittyen ovat saatavilla sekä koetaanko tiedottamisessa eroja etäseniormarkkinoijan lähitiimin kanssa.

Kyselyssä tieduteltiin ensin sitä, kuinka hyvin etänä johdetuissa projekteissa vastaajat kokevat pysyvänsä projektin keskeisimmistä asioista perillä. Väittämä muotoiltiin malliin ”koen pysyväni hyvin perillä projektiini liittyvistä keskeisistä asioista etäisyydestä huolimatta”. Vastausten mediaaniksi nousi väittämä ”lähes täysin samaa mieltä”, sillä vastaajista 33%, eli 16 vastaajaa, ilmoitti olevansa lähes täysin samaa mieltä siitä, että ovat etäisyydestä huolimatta hyvin perillä projektin keskeisimmistä asioista. Toiseksi eniten (24%) vastauksia keräsi ”jokseenkin samaa mieltä”-vaihtoehto, jonka valitsi 11 henkilöä. Lisäksi vastaajista seitsemän ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Väittämän kanssa jollain tasolla eri mieltä ilmoitti olevansa 24% vastaajista. Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja lähes täysin eri mieltä oli kuusi vastaajaa. Lisäksi kaksi vastaajaa kertoi, että ovat täysin eri mieltä siitä, että he pysyvät perillä projektin keskeimmistä asioista, vaikka seniormarkkinoija toimii eri toimistolla. Vastauksia tarkemmin tutkittaessa huomattiin, että avoimissa vastauksissa juuri nämä henkilöt painottivat myös vuorovaikutuksen frekvenssin kasvattamista.

Etäseniormarkkinoijan ja markkinoijan välisen kommunikaation frekvenssiä ja oikea-aikaisuutta mitattiin myös kysymällä vastaajilta, miten oikea-aikaisesti he kokevat saavansa etäseniormarkkinoijalta tarvittavat tiedot esim. soittotyöhön liittyvistä muutoksista. Väittämään vastanneista vain neljä henkilöä ilmoitti olevansa täysin samaa samaa mieltä ja lähes täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 14 henkilöä.

Jopa 26% väittämään kantaa ottaneista kokivat olevansa jollain asteella eri mieltä siitä, että soittotyöhön liittyvät muutokset kommunikoidaan oikea-aikaisesti. Alla olevassa kuviossa 23 kuvataan tarkemmin vastausten jakaantumista. Avoimissa vastauksissa nousi esiin kommentteja, joissa markkinoija oli joutunut epämukavaan tilanteeseen, kun projektiin liittyviä tärkeitä asioita ei oltu ilmoitettu hänelle ajoissa. Tällaiset tilanteet eivät ainoastaan aiheuta sisäisiä konflikteja, vaan saattavat myös horjuttaa asiakassuhdetta ja näyttää epäammattimaiselta ulospäin.

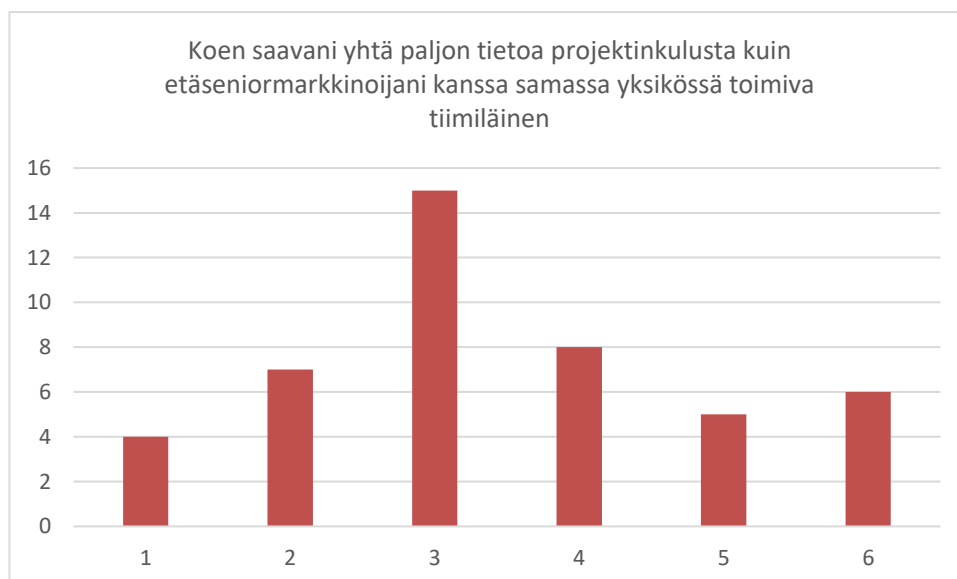


Kuvio 22. Vastauksissa huomattiin paljon hajontaa kokemuksissa projektin keskeisimpien asioiden tietotasosta.

Kuvio 23. Soittotyön muutoksista ei ilmoiteta joka kerta riittävän nopeasti.

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytila. Tarkoituksena ei ole verrata etäjohtamista suoraan lähijohtamiseen, mutta tärkeä osa etäjohtamisen vuorovaikutuksen nykytilaa on ymmärtää, miten se peilautuu lähijohtamisen vuorovaikutuksen frekvenssiin. Tämän kautta pystytään arvioimaan etäjohtamisen potentiaalia ja nykyisiä tarpeita. Kyselyssä esitettiin väittämä ”koen saavani yhtä paljon tietoa projektinkulusta kuin etäseniormarkkinoijani kanssa samassa yksikössä toimiva tiimiläinen”. Vain kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että kommunikaatio lähitiimiläisten ja etätiimiläisten kanssa on täysin yhdenvertaista. Viisi vastaajaa ilmoitti olevansa esitetyn väittämään kanssa lähes täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli kahdeksan vastaajaa. Kokonaisuudessaan vastausten perusteella 42% väittämään kantaa ottaneista koki olevansa jollain tasolla samaa mieltä siitä, että he saavat lähitiimiläisen kanssa yhtä paljon tietoa projektin etenemisestä ja siihen liittyvistä keskeisistä asioista.

58% vastanneista koki, etteivät he saa yhtä paljon tietoa projektinkulusta kuin etäseniormarkkinoijan kanssa samassa yksikössä toimiva tiimiläinen. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, sillä 15 henkilöä, eli 33% vastanneista valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Lähes täysin eri mieltä ilmoitti olevansa seitsemän vastaajaa ja täysin eri mieltä oli neljä vastaajaa.



Kuvio 24. Suuri osa vastaajista kokee, etteivät he saa yhtä paljon tietoa projektin etenemisestä kuin etäseniormarkkinoijan kanssa samassa yksikössä toimiva projektitiimiläinen.

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin vielä avoimen kysymyksen avulla ajatuksia siihen, miten he ovat kokeneet, että vuorovaikutuksen osalta on onnistuttu. Lisäksi haluttiin kuulla, miten vastaajat kokevat, että tätä osa-aluetta voisi vielä kehittää.

Suuri osa avoimien kysymysten vastauksista olivat positiivishenkisiä ja vastaajat kokivat, että vuorovaikutus on ollut riittävällä tasolla. Myös vastakkaista näkökulmaa tarjottiin, sillä aivan kaikki eivät olleet täysin tyytyväisiä vuorovaikutuksen tasoon. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavalla tavalla:

“Hyvin. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja en ole henkilökohtaisesti joutunut tilanteisiin jota seniori ei olisi hoitanut erinomaisesti.”

“Viestintä on helppoa ja ainakin minulla on ollut sellainen olo, että vuorovaikutus on ollut riittävällä tasolla. Toki samassa toimipisteessä olevaan senioriin saa hieman erilaisen henkilökohtaisen yhteyden kuin etänä olevaan.”

“Ihan ok, parantamisen varaa on.”

“Itse koen, että vuorovaikutukseen tulisi panostaa enemmän.”

“Osa hoitaa tosi hyvin, osa ei.”

Vastauksissa esitettiin myös erinomaisia kehitysehdotuksia etäjohtamisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Vastaajat toivoivat etäseniormarkkinoijan kanssa kattavampaa keskustelua projektin nykytilasta sekä vahvempaa kommunikaatiota koko hajautetun tiimin kesken. Asiaa kommentoitiin esimerkiksi seuraavin lausein:

“Etäsenioreiden kanssa keskustelu yleisemmäksi. Viikottainen check-kaus projektien tilanteista. Tarvittaessa videoyhteys, mutta Teams keskustelu riittäisi.”

“Useammin kysyttäisiin miten menee, ilman tiettyä syytä tai ongelmaa, "ns" yleiskatsaus.”

“Läsnäoloa ja tiimin tiedottamista kaivataan enemmän.”

“Näen tärkeäksi panostaa tiedon liikkumiseen asiakkaalta markkinoijalle - esimerkiksi asiakkaan toiveet/ohjeet voisi aina laittaa heti teamsiin koko soittotiimille.”

6.3 Tavoitteiden asetannan ja tekemisen seurannan merkitys

Tavoitteiden asetanta ja tekemisen seuranta ovat vahvassa roolissa Ignis Oy:n päivittäisessä arjessa. Laine & Surakka (2011, 200) toteavatkin, että tekemisen seuranta saadetaan toisinaan pitää kiusallisena tai jopa kyttäämisenä, minkä takia sen tuominen osaksi normaalia päivittäistä tekemistä on yhä tärkeämpää.

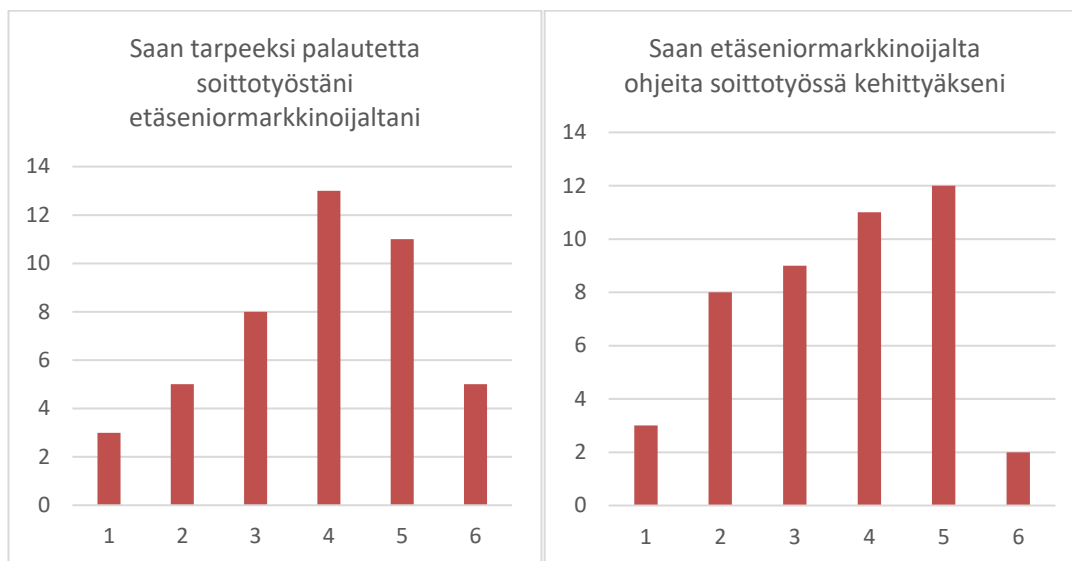
Ignis Oy:ssä tekemistä seurataan ennalta sovittujen lukujen kautta. Soittoaika, soittoyritykset sekä tehdyt aktiviteetit ovat keskeisiä päivittäisen tekemisen seurannan lukuja. Laine & Surakka (2011, 200) ovat sitä mieltä, että työt tulevat todennäköisimmin tehtyä, kun toiminnan seuraaminen tiedostetaan. Seniormarkkinoijien yksi keskeisimmistä työtehtävistä onkin johdettavien projektien lukujen seuraaminen sekä asiakkaiden kanssa sovittujen tavoitteiden toteutumisen varmistaminen. Kyselyssä haluttiin mitata tarkasti sitä, miten hyvin markkinoijat ovat perillä etänä johdettujen projektien tavoitteista ja näiden tekemisen mittareista sekä miten etäseniormarkkinoijan työ näytetään näissä teemoissa markkinoijalle.

Kyselyssä esitettiin väittämiä palautteenannon tiimoilta eri näkökulmista. Kyselyn alussa mitattiin vastaajien luottamusta etäseniormarkkinoijan antaman palautteen rehellisyyteen, johon jopa 80% vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväisiä. Palautteenannon määrää mitattiin kyselyn myöhemmässä vaiheessa väittämällä ”saan tarpeeksi palautetta soittotyöstäni etäseniormarkkinoijaltani”. Vastaajista viisi ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että saavat etäseniormarkkinoijalta riittävästi palautetta soittotyöstä. Esitetyn väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä oli 11 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 13 vastaajaa.

Vastaajista 36% eivät kokeneet palautteenannon olevan tällä hetkellä riittävällä tasolla. Heistä kahdeksan kertoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja lähes täysin eri mieltä oli viisi vastaajaa. Täysin eri mieltä kolme vastaajaa. Alla olevassa kuviossa 26 havainnollistetaan tarkemmin sitä, kuinka vastaukset jakaantuvat väittämän osalta.

Lisäksi kyselyn edetessä vastaajilta tiedusteliin, miten markkinoijat kokevat saavansa ohjeita soittotyössä kehittyäkseen. Vastaajista kaksi koki olevansa täysin samaa mieltä

siitä, että saa etäseniormarkkinoijilta soittotyötä kehittäviä ohjeita. 12 vastaajaa oli tämän väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä ja 11 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Jopa 44% vastaajista ilmoitti olevansa jollain tasolla eri mieltä siitä, että he saavat soittotyössään kehittävää palautetta etäseniormarkkinoijaltaan, sillä yhdeksän henkilöä kertoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kahdeksan ilmoitti olevansa väittämän kanssa lähes täysin eri mieltä. Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



Kuvio 25. Palautteenantoa ei koettu täysin riittäväksi.

Kuvio 26. Soittotyössä kehittäväää palautetta toivottiin enemmän.

Palautteenannon ympäriltä vastaajille esitettiin lisäksi väittämä liittyen siihen, miten paljon he kokevat saavansa kiitosta hyvistä suorituksista. Väittämä esitettiin muodossa ”etäseniormarkkinoija kiittää minua hyvistä suorituksista”. Vastauksissa tuli ilmi, että markkinoijat ovat pääosin tyytyväisiä tämän hetkiseen kiittämisen tasoon, sillä 27% vastaajista eli 12 henkilöä oli täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Lisäksi eniten vastauksia kerääntyi lähes täysin samaa mieltä -vaihtoehdon alle, kun 42% vastaajista eli 19 henkilöä valitsi tämän vaihtoehdon. Kahdeksan vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vain kuusi henkilöä koki olevansa jollain tasolla eri mieltä väittämän kanssa.

Vastausten perusteella markkinoijat siis kokevat saavansa riittävästi palautetta, mutta ei sellaista, joka ohjaisi heidän soittotyötään entistä parempaan ja tuloksellisempaan suuntaan. Lisäksi kiitosta hyvin tehdystä työstä saadaan tällä hetkellä riittävästi.



Kuvio 27. Vastauksista ilmeni, että hyvin tehdystä työstä saadun kiitoksen määrään ollaan pääosin tyytyväisiä.

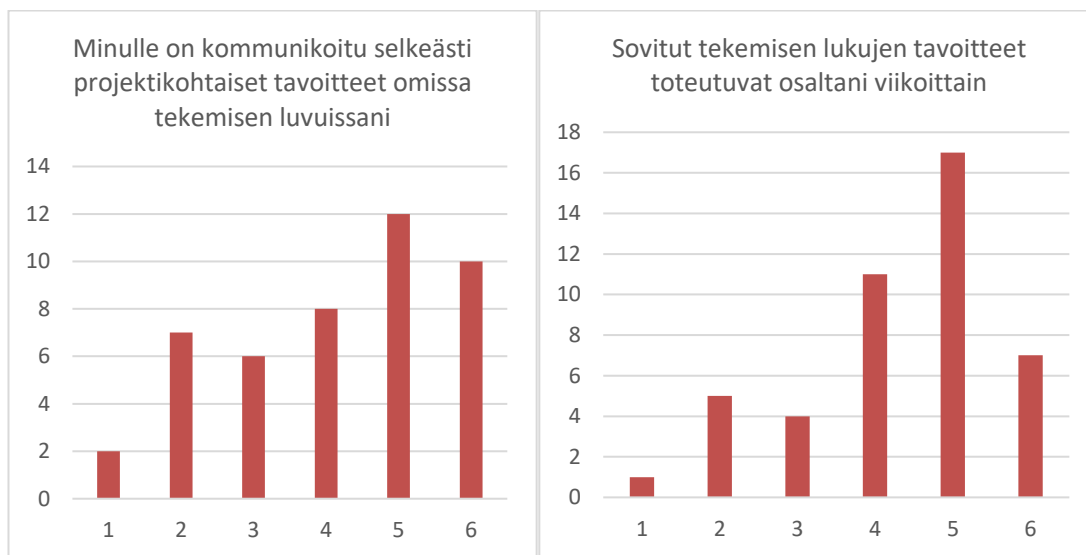
Kyselyssä haluttiin mitata myös sitä, miten vastaajat kokevat tavoitteiden asetannan. Tekemisen lukujen seuraaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat Ignis Oy:ssä arkipäiviäisiä asioita. Tätä mitattiin usean kysymyksen avulla eri näkökulmista.

Vastaajille esitettiin väittämiä liittyen siihen, miten hyvin heille on kommunikoitu projektikohtaiset tavoitteet tekemisen luvuissa sekä sitä, miten hyvin he itse kokevat niiden toteutuvan viikoittaisessa työssään. Tärkeimpiä mittareita ovat esimerkiksi soittoyritysten määrä tunnissa ja soittoaika.

Vastaajista 22% eli kymmenen henkilöä kertoi olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa, joka esitettiin muodossa “minulle on kommunikoitu selkeästi projektikohtaiset tavoitteet omissa tekemisen luvuissani (sy/h & sa)”. Heistä 27% eli 12 henkilöä oli väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä ja 18% eli kahdeksan henkilöä jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kuusi ilmoitti olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja seitsemän henkilöä oli lähes täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi henkilöä oli asiasta täysin eri mieltä siitä, että heille on kommunikoitu selkeästi projektikohtaiset tavoitteet tekemisessä. Projektikohtaiset tavoitteet erityisesti soittoajassa tulisi olla jokaiselle markkinoijalle selkeitä, sillä soittoajalla mitataan, paljonko työaika on käytetty kyseisiin työtehtäviin. Mikäli markkinoija ei tiedä, minkä verran soittoaikaa

häneltä vaaditaan, on vaarana, ettei hän tee viikkotasolla tarvittavia työtehtäviä riittävästi.

Sovittujen tekemisen lukujen toteutumisen osalta kyselyssä esitettiin väittämä ”sovitut tekemisen lukujen tavoitteet toteutuvat osaltani viikoittain (sy/h & sa).” Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 16% vastaajista eli seitsemän henkilöä. Lähes täysin samaa mieltä ilmoitti olleensa 17 henkilöä (38%) ja jokseenkin samaa mieltä 11 henkilöä (24%). Vastaajista 22% ilmoitti olevansa väittämän kanssa eri mieltä. Heistä neljä kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä, viisi ilmoitti olevansa lähes täysin eri mieltä ja yksi henkilö oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



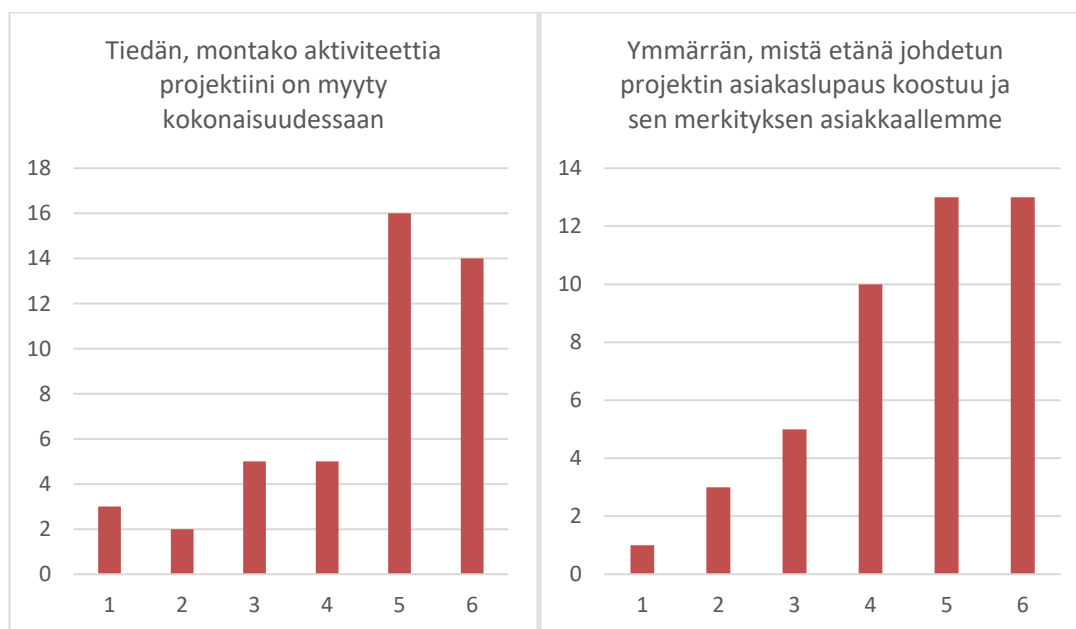
Kuvio 28. Projektikohtaiset tekemisen tavoitteet eivät olleet kaikille vastaajille selkeitä.

Kuvio 29. Sovitut tekemisen lukujen tavoitteet toteutuvat suurimman osan vastaajien osalta.

Tavoitteiden asetannan osalta on merkittävää ymmärtää niiden merkityksiä kokonaiskuvassa. Aktiviteeteista puhutaan silloin, kun saadaan tehtyä jokin asiakkaalle sovittu työ. Tämä voi olla esimerkiksi tietty määrä prospektoituja liidejä, sovittu tapaaminen tai vaikka toteutettu myyntikäynnin auditointi. Kauppaa klousattaessa asiakkaan kanssa sovitaan aina tietystä määrästä tiettyä palvelua, mistä syntyy räätälöity kokonaisuus. On tärkeää, että projektitiimissä jokainen on perillä siitä, minkälainen kokonaisuus asiakkaalle on myyty ja missä ajassa se on tarkoitus lunastaa. Kyselyssä esitettiin väittämiä, joiden kautta haluttiin selvittää, ovatko etäjohdetun projektitiimin jäsenet tietoisia sovituista kokonaisuuksista sekä lunastustahdistista.

Asiakkaan kanssa sovittujen kokonaisuuksien osalta kyselyssä esitettiin väittämä ”tiedän, montako aktiviteettia projektiini on myyty kokonaisuudessaan”. Vastaajista 14 henkilöä (31%) oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 16 henkilöä (36%) ilmoitti olevansa lähes täysin samaa mieltä. Viisi vastaajaa (11%) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa myös viisi vastaajaa (11%). Kaksi henkilöä kertoi olevansa lähes täysin eri mieltä ja kolme henkilöä täysin eri mieltä siitä, että tietävät projektiin myydyn kokonaismäärän aktiviteettien osalta.

Koska kokonaisuuksien tietäminen lukujen valossa on tärkeää, haluttiin kyselyssä tiedustella myös sitä, että ymmärtävätkö vastaajat pohjimmiltaan, mihin asetetut tavoitteet peilautuvat asiakkaan tekemisessä. Väittämä esitettiin muodossa ”ymmärrän, mistä etänä johdetun projektin asiakaslupaus koostuu ja sen merkityksen asiakkaallemme”. Vastaajista 13 henkilöä (29%) ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Saman määrän vastauksia sai vaihtoehto ”lähes täysin samaa mieltä”. Kymmenen henkilöä (22%) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli viisi henkilöä ja lähes täysin eri mieltä oli kolme henkilöä. Yksi henkilö oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



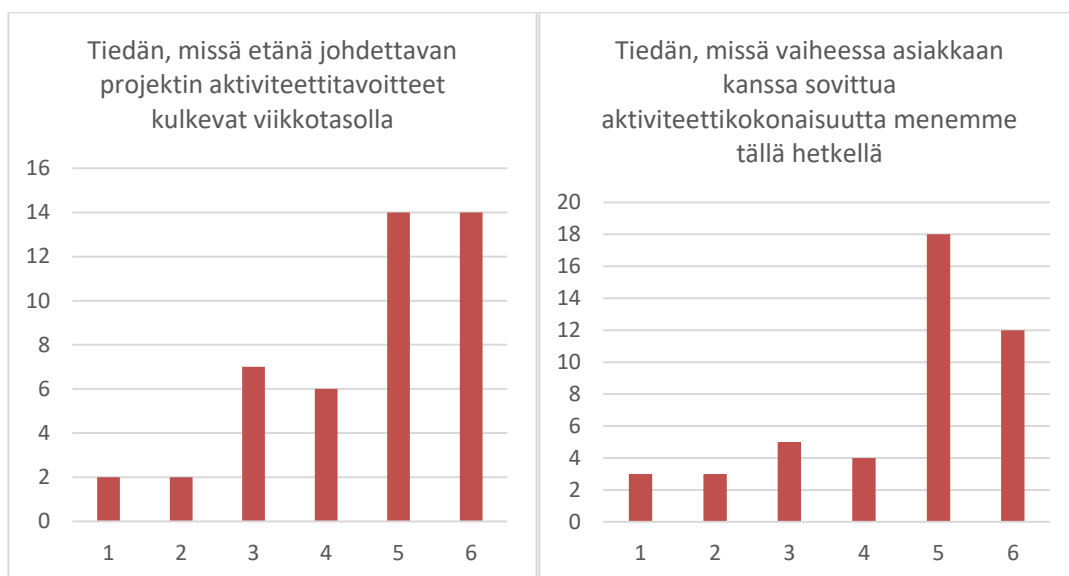
Kuvio 30. Suurin osa vastaajista tiesi, millainen kokonaisuus etänä johdettuun projektiin oli myyty.

Kuvio 31. Asiakaslupauksen merkitys oli hyvin tuttu lähes 60%:lle vastaajista.

Lunastustahdin mittaaminen on tärkeää, sillä asiakkaiden kanssa aikataulutetaan projektien eteneminen tarkasti. Usein mittana käytetään sitä, montako aktiviteettia asiakas toivoo viikossa tehtävän. Esimerkiksi montako tapaamista heille sovitaan viikossa. Tästä rakentuu kokonaisuus, joka voi olla esimerkiksi 300 sovittua tapaamista vuodessa. Tämä on tärkeä mittari työn etenemisen seuraamiseksi.

Lunastustahdin osalta kyselyssä esitettiin väittämä ”tiedän, missä etänä johdettavan projektin aktiviteettitavoitteet kulkevat viikkotasolla”. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 14 henkilöä (31%). Saman verran vastaajista ilmoitti olevansa väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä. Kuusi henkilöä (13%) kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja eitseman henkilöä (16%) ilmoitti, että on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Yhteensä neljä henkilöä ilmoitti olevansa joko lähes täysin eri mieltä ja täysin eri mieltä siitä, että tietävät projektikohtaiset tavoitteet viikkotasolla.

Vastaajilta haluttiin myös tiedustella sitä, miten hyvin he ovat perillä siitä, missä vaiheessa asiakkaan kanssa sovittua aktiviteettikokonaisuutta tällä hetkellä kuljetaan. Kyselyssä esitettiin väittämä muodossa ”tiedän, missä vaiheessa asiakkaan kanssa sovittua aktiviteettikokonaisuutta menemme tällä hetkellä”. Väittämään kantaa ottaneista 27% eli 12 henkilöä ilmoitti olevansa sen kanssa täysin samaa mieltä. Lähes täysin samaa mieltä väittämän kanssa kertoi olevansa 40% kysymykseen vastanneista eli 18 henkilöä. Neljä vastaajaa (9%) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Viisi henkilöä (11%) kertoi, että on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kolme henkilöä oli väittämän kanssa lähes täysin eri mieltä, minkä lisäksi kolme henkilöä ilmoitti olevansa täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa.



Kuvio 32. Projektin viikkokohtaiset tavoitteet olivat suurimmalle osalle vastaajia tuttuja.

Kuvio 33. Aktiviteettikokonaisuus on tärkeä mittari seniromarkkinoijille, mutta myös muun tiimin on hyvä olla perillä työn etenemisestä.

Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin vastaajilta, miten he kokevat, että tekemisen seurannassa on onnistuttu Ignis Oy:n etänä johdetuissa projekteissa. Vastaukset olivat positiivisen sävyisiä ja monet kokivat, että tekemisen seuranta on helppoa tiimin hajautuneisuudesta huolimatta. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavin tavoin:

”En huomaa niissä eroa muihin johdettuihin projekteihin. Luvut ovat samalla tavalla näkyvillä ja tekemistä seurataan joka näkökulmasta hyvin.”

”Tekemistä on helppo seurata lukujen perusteella paikasta riippumatta.”

”Hyvin. Tekemistä seurataan tehokkaasti.”

Avoimissa kysymyksissä ilmeni myös vastakkaisia näkökulmia esimerkiksi seuraavin lausein:

”Ainakaan näitä ei kauhean selkeästi kommunikoida eteenpäin, mikäli se on etäjohtajalle itselleen selkeää”

”Itselläni ei erityisen tarkkoja tietoja siitä, missä vaiheessa mennään ja kuinka paljon pitäisi tapaamisia saada.”

Lisäksi avoimissa kysymyksissä pyydettiin vastaajilta ajatuksia siitä, mitä etänä johdetuissa projekteissa voisi tehdä vielä paremmin juuri tekemisen seurannan osalta. Vastaajat kommentoivat tätä muun muassa näin:

”Olisi hyvä saada etäsennuilta rohkeammin palautetta omasta työstä, jotta projektitasolla voisi kehittyä vielä paremmaksi. Välillä on haasteita tietää, miten tulisi edetä jonkin projektin osalta, kun ei saa palautetta tai kommenttia omasta työstään.”

”Seniormarkkinoija voisi seurata tekemisen lukuja tarkemmin ja kommentoida niitä!”

”Ilmoittamalla projektin Teams-ryhmässä säännöllisesti missä tilanteessa mennään. Näin myös ne markkinoijat pysyvät kärryllä, jotka eivät lue aktiivisesti raportteja.”

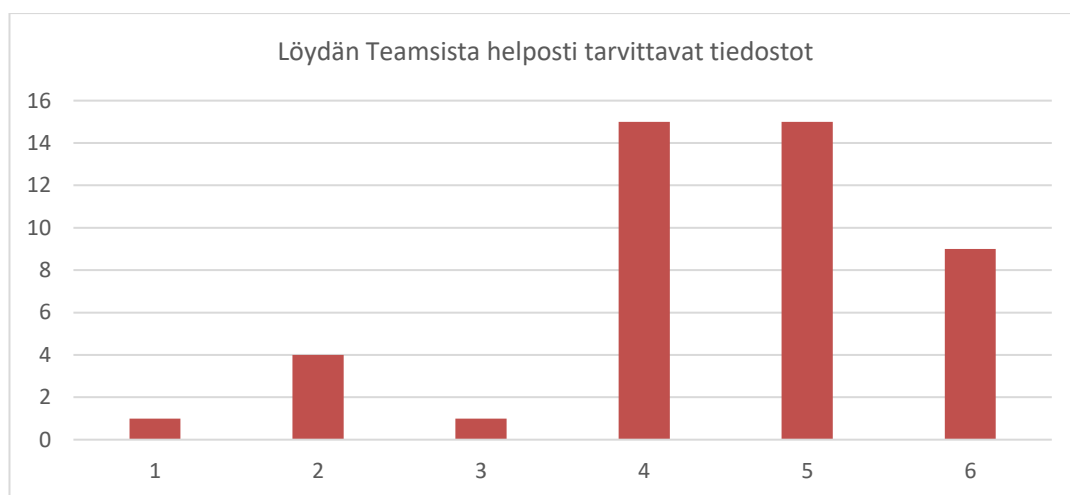
6.4 Yhteisten työskentelytapojen toteutuminen

Vilkman (2016) toteaa, että nimenomaan yhdessä sovitut työskentelytavat ovat avainasemassa toimivassa organisaatiossa. Laine & Surakka (2011, 196.) pitävät ensiarvoisen tärkeänä, että esimies määrittää tarkasti yhdessä tiimin kanssa viestinnän käytännöt ja mitä viestintäkanavia käytetään. Igniksessä eri toimistojen väliseen vuorovaikutukseen on sovittu käytettävän perinteisten sähköpostin ja puhelimen lisäksi myös Skypeä ja Microsoft Teamsia. Kyselyssä haluttiin selvittää kuuden väittämän avulla, miten vastaajat kokevat etäjohtamisessa hyödynnettävät järjestelmät ja teknologiat.

Ignis Oy:ssä siirryttiin vuoden 2018 kesäkuussa Microsoft Teamsin alle, joten kyselyn avulla haluttiin luoda yleiskuva sille, miten yhteiset käytännöt Teamsin ympärillä

koetaan tällä hetkellä vastaajien keskuudessa. Kyselyssä esitettiin väittämä ”löydän Teamsista helposti tarvittavat tiedostot”, jonka kanssa yhdeksän vastaajaa, eli 20% ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä. Lähes täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 33% väittämään kantaa ottaneista, eli 15 henkilöä. Saman verran vastauksia sai myös vaihtoehto jokseenkin samaa mieltä.

Yhteensä 13% vastanneista oli eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja kertoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, neljä ilmaisi olevansa lähes täysin eri mieltä ja yksi vastajaa oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

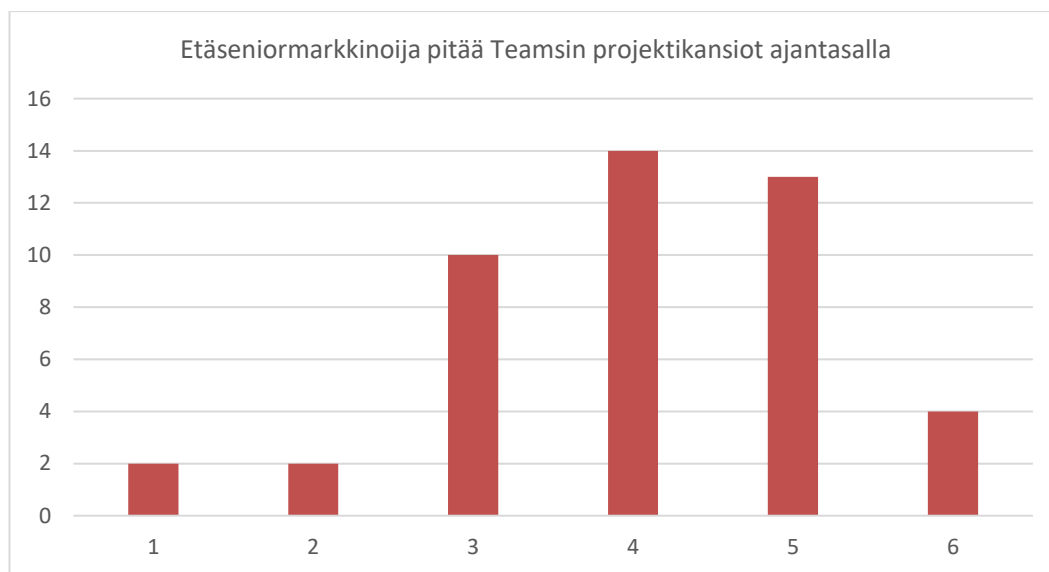


Kuvio 34. Tarvittavat tiedostot löytyvät Teamsista kohtuullisen helposti.

Temasin projektikansioiden ajantasaisuuden osalta on luotu yhteiset prosessit ja pelisäännöt, jotka esitetään seniormarkkinoijalle jo perehdytysvaiheessa. Yhteisten prosessien noudattaminen on tärkeää monesta syystä. Ensinnäkin, on tärkeää, että tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti ja kaikille helposti. Lisäksi, mikäli seniormarkkinoija sattuu sairastumaan tai lopettaa yrityksessä, eivät tiedot katoa hänen mukanaan vaan työn jatkuvuus saadaan turvattua yhteisillä käytännöillä. Kyselyssä haluttiinkin saada selville, millä tasolla markkinoijat kokevat projektikansioiden olevan ajantasalla. Heille esitettiin väittämä ”etäseniormarkkinoija pitää Teamsin projektikansiot ajantasalla”.

Vastaajista 9% eli neljä henkilöä koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että Teamsin projektikansiot todella ovat ajantasalla etäseniormarkkinoijan toimesta.. Lähes täysin samaa mieltä kertoi olevansa 13 henkilöä, eli 29% tähän vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 14 henkilöä, joka on 31% vastanneista.

Jollain tasolla eri mieltä väittämän kanssa kertoi olevansa 30% vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 22% vastanneista eli 10 henkilöä. Tämän lisäksi lähes täysin eri mieltä siitä, että projektikansiot ovat ajantasalla, kertoi olevansa kaksi henkilöä. Lisäksi kaksi henkilöä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, eivätkä koe projektikansioiden olevan lainkaan ajantasalla.



Kuvio 35. Projektikansiot eivät ole vastaajien mielestä täysin ajantasalla.

Teamsin kautta voidaan pitää myös videoneuvotteluja, mutta Polycomit ovat Ignis Oy:ssä yleisimmin käytetyt järjestelmät neuvotteluhuoneissa videopalavereja varten. Niiden varaaminen etäpalaverin järjestämiseksi on helppoa neuvotteluhuoneen varaamisen yhteydessä, mutta varaaminen tehdään tietynlaisen yhteisen prosessin kautta, jotta kaikki yrityksessä työskentelevät voivat helposti seurata vapaana olevia neuvotteluhuoneita. Kyselyssä haluttiin tietää, ovatko Polycomit vastaajille tuttuja ja miten tuttu prosessi neuvotteluhuoneen varaaminen on etäpalaveria varten.

Vastauksista ilmeni, ettei Polycomien ja videoneuvotteluun vaadittavien järjestelmien käyttö ole kaikille kovinkaan tuttua, sillä lähes puolet (47%) vastaajista ilmoitti olevansa jollain asteella eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Myöskään neuvotteluhuoneen varaaminen etäpalavereja varten ei ollut 42% vastanneista täysin tuttua. Näistä

täysin eri mieltä tai lähes täysin eri mieltä olleista 13 vastaajasta kymmenen tekee kaksi tai kolme työvuoroa viikossa, joten erityisesti vähemmän työvuoroja viikossa tekevät henkilöt kokevat etäpalaverin varaamisen haastavaksi.

Jopa seitsemän vastaajaa ilmoitti olevansa täysin eri mieltä, kahdeksan vastaajaa lähes täysin eri mieltä ja kuusi vastaajaa jokseenkin eri mieltä siitä, että osaavat käyttää väittämässä esitettyjä järjestelmiä etäyhteyksien luomiseksi. Etäpalaveria varten neuvotteluhuoneen varaamisesta tiedustellessa seitsemän vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, kuusi lähes täysin eri mieltä ja kuusi jokseenkin eri mieltä esitetyn väittämän kanssa.

53% vastaajista oli kuitenkin jollain tavalla samaa mieltä siitä, että osaavat käyttää Polycomeja ja videoneuvotteluihin vaadittavia järjestelmiä ja 57% vastaajista kertoi neuvotteluhuoneen varaamisen olevan tuttua.

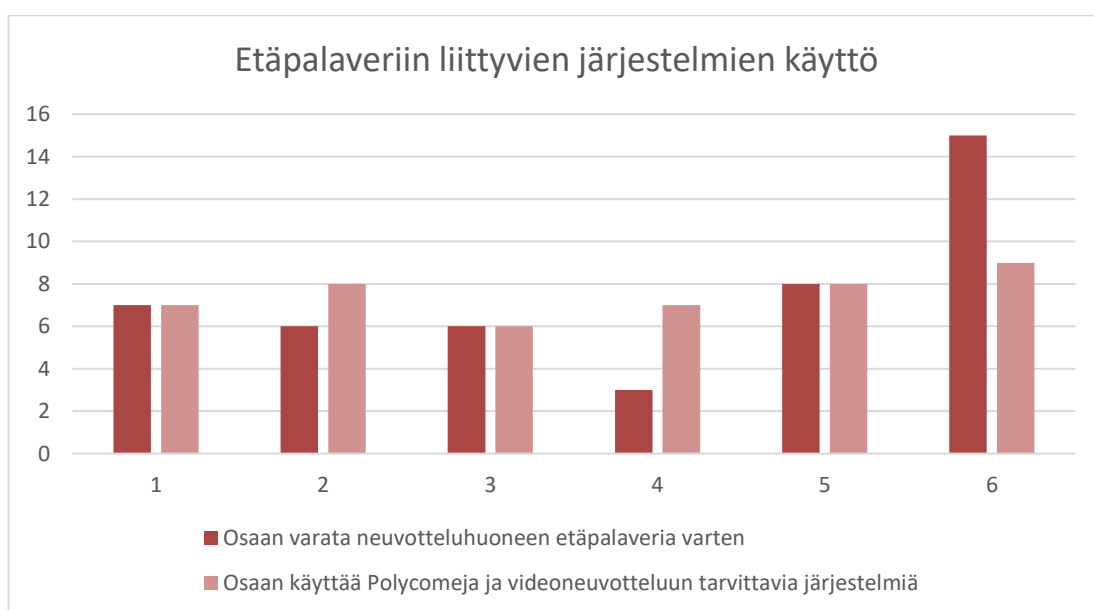
Alla olevassa kuviossa 36 on esitetty tarkemmin, miten vastaukset jakaantuivat. Kuviossa voi huomata, kuinka vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. Etäpalaverien varaamisen osalta pylväiden rakenne kuvastaa hyvin sitä, miten neuvotteluhuoneen varaaminen on hyvin tuttua heille, jotka sen osaavat, muttei lainkaan tuttua toiselle vastaajakunnalle.

Avoimissa kysymyksissä vastaajilta kysyttiin vielä, miten yhteisten työskentelytapojen käytännöissä on onnistuttu ja miten voisimme toimia niiden osalta vielä paremmin. Polycomien käyttöön ja muihin yhteisiin toimintatapoihin toivottiin jonkin verran parannusta. Vastauksissa esiintyi muun muassa seuraavanlaisia asioita:

“Suhteellisen kehnosti ja kaipaisin näihin ohjausta.”

“Neuvotteluhuoneiden laitteiden käyttökoulutus olisi tarpeen.”

“Ei olla yleisesti tietääkseni läpikäyty polycomeja, tilanvarauksia jne, enkä rehellisesti tiedä onko näistä jossain infoa. Kysymällä olen oppinut.”



Kuvio 36. Etäpalaveriin liittyvien järjestelmien käytön hallinta havainnollistettuna pylväsdiagrammissa.

Laine & Surakka (2011, 196) linjaavat niin, että etätiimien välisessä viestinnässä tiedottaminen hoidetaan sähköpostitse, mutta vaikeiden tilanteiden käsitteleminen vaatii kohtaamista kasvokkain. Ignis Oy:ssä kasvokkain kohtaaminen ei ole kuitenkaan kovinkaan usein mahdollista. Koska etäpalaverit ovat suuresti hyödynnetty Ignis Oy:ssä, haluttiin kyselyssä selvittää myös vastaajien kokemus siitä, miten luonnoliselta video-palaverit tuntuvat ja kuinka he kokevat vaikeiden asioiden käsittelyn etäyhteyksien kautta.

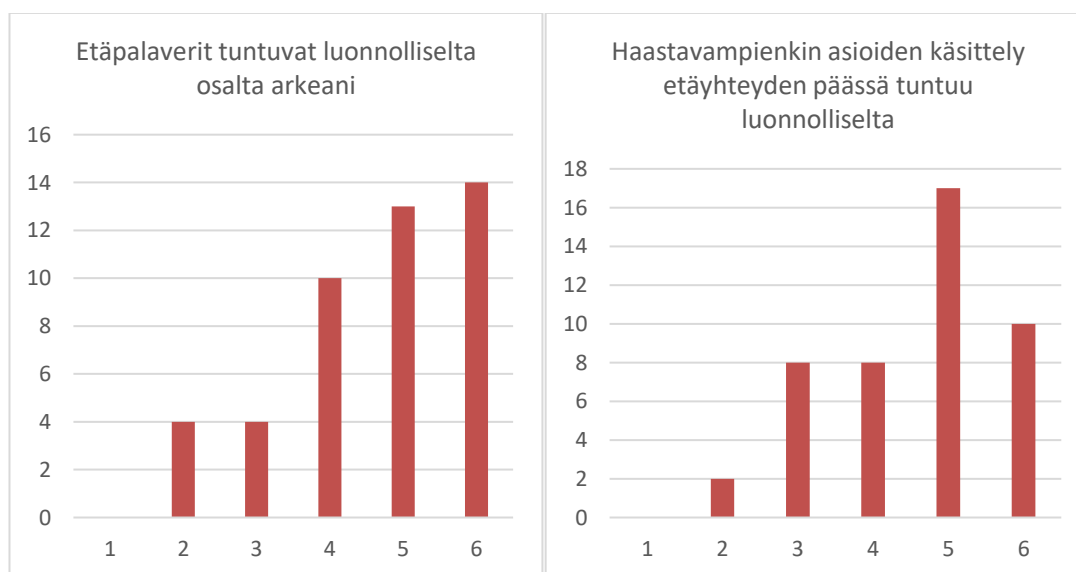
Tutkimuksessa ilmeni, että 60% vastaajista oli täysin samaa mieltä (14 kpl) tai lähes täysin samaa mieltä (13 kpl) siitä, että etäpalaverit ovat luonnollinen osa normaalia arkea. 22% vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä etäpalaverien luonnollisuuden tiimoilta esitetyn väittämän kanssa. Myös vaikeiden asioiden käsittely tuntui vastaajista luonnolliselta, sillä vastaajista 22% oli sen kanssa täysin samaa mieltä ja 38% lähes täysin samaa mieltä.

Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä siitä, että etäpalaverit ovat luonnollinen osa arkea, mutta yhteensä 17% koki olevansa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä asian kanssa. Kuitenkin kysyttäessä siitä, kuinka vastaajat kokivat haastavien asioiden käsittelyn etäyhteyksien kautta ilmeni, että 22% vastaajista oli joko jokseenkin eri mieltä tai lähes täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuviossa 37 ja 38 on kuvattu tarkemmin, miten vastaukset jakaantuivat näiden väittämien ympärille.

Avoimissa kysymyksissä esiin nousi esiin etäpalaverien tuntuva luonnolliselta ja tehokkaalta tavalta hoitaa myös haastavammat asiat arjessa. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavalla tavalla:

“Toki asiat hoituvat helpommin ja luonnollisemmin jos ollaan samalla toimistolla, mutta hyvin toimii etänäkin.”

“Mielestäni palaverit ovat tehokkaita etänä ja pääsääntöisesti koko tiimi otetaan hyvin huomioon kyseisissä hetkissä.”



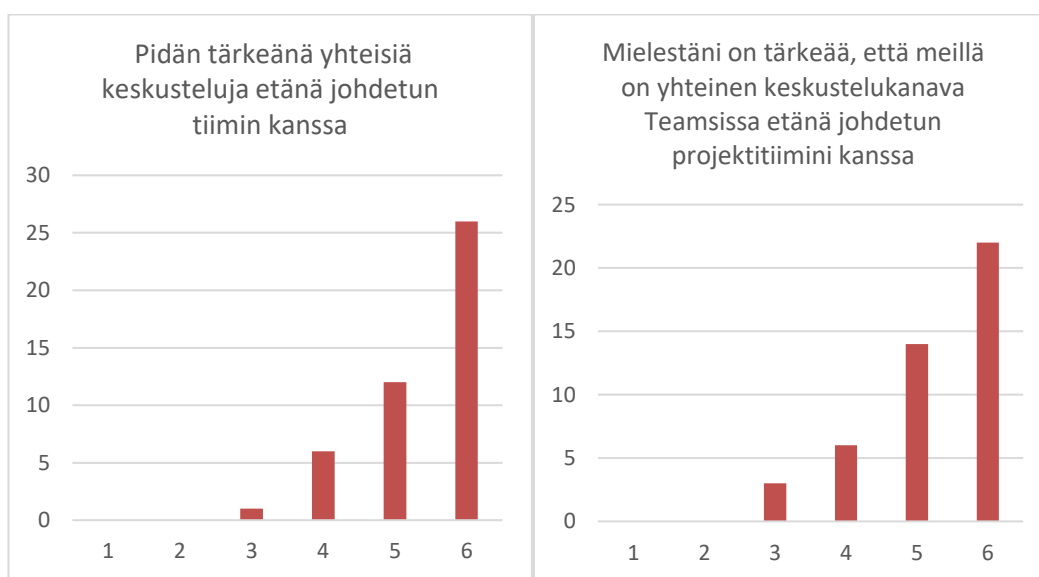
Kuvio 37. Etäpalaverit koetaan luonnollisena osana Ignis Oy:n arkea.

Kuvio 38. Haastavien asioiden käsittely etäyhteyksien kautta ei ole kaikkien mielestä luonnollista.

6.5 Yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys

Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä tutkittaessa vastaukset jakautuivat laajasti vastauskaalan eri päihin. Vastaajat kokivat suurelta osin, että yhteisöllisyys ja yhteiset hetket ovat heille tärkeitä ja niitä toivottiin enemmän arkeen. Vilkman (2016) on todennut, että hajautetun tiimin kohdalla hyvän yhteishengen ja tiimi-identiteetin rakentaminen vaatii reilusti enemmän ponnisteluja ja suunnitelmallisuutta kuin lähitiimin kohdalla.

Kyselyssä esitettiin väittämät “mielestäni on tärkeää, että meillä on yhteinen keskustelukanava Teamsissa etänä johdetun projektitiimin kanssa” sekä “Pidän tärkeänä yhteisiä keskusteluja etänä johdetun tiimin kanssa”. Vastaajista 58% eli 26 henkilöä olivat täysin samaa mieltä siitä, että yhteiset keskustelut etänä johdetun tiimin kanssa ovat tärkeitä. Lähes täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 12 vastaajaa eli 27% kysymykseen vastanneista. Kuusi vastaajaa, eli 13%, ilmoitti olevansa väittämän kanssa samaa mieltä ja ainoastaan 2% eli yksi vastaaja ilmoitti olevansa väittämän kanssa eri mieltä. Kysyttäessä pitääkö vastaaja tärkeänä yhteisiä keskustelukanavia Teamsissä, jakautuivat vastaukset pitkälti samankaltaisesti. Vastaajista lähes puolet (47%) eli 22 henkilöä olivat täysin samaa mieltä siitä, että yhteiset keskustelukanavat etänä johdetun tiimin kanssa ovat tärkeitä. Heistä 31% (14 kpl) ilmoitti olevansa väittämän kanssa lähes täysin samaa mieltä ja 13% (6kpl) samaa mieltä. Vastaajista 7% eli kolme henkilöä ilmoitti olevansa väittämän kanssa eri mieltä.



Kuvio 39. Yhteiset keskustelut projektitiimin kanssa koettiin erittäin tärkeänä.

Kuvio 40. Yhteinen keskustelukanava oli tärkeä ominaisuus suurimmalle osalle vastaajista.

Lisäksi kyselyssä mitattiin sitä, miten tärkeänä vastaajat pitävät sitä, että etäsenior-markkinoija ja etätiimi tavataan toisinaan myös kasvotusten. Vilkman (2016) uskoo, että virtuaalisen aikakauden aikana kohtaamisten merkitys kasvaa entisestään. Perttula ja Syväjärvi (2012, 73) toteavat modernin teknologian kasvattavan jopa täysin uudenlaisia yhteisösukupolvia yhteisöllisyyden moniulotteisuuden kasvaessa. Tutkimuksen kannalta olikin tärkeää selvittää, miten tärkeäksi Ignis Oy:ssä koetaan kasvokkainkohtaamiset sekä etäsenior-markkinoijan että tiimin kesken.

Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista piti etäpalavereja luonnollisena kommunikatiotapana, kävi tutkimuksen aikana myös ilmi, että etäsenior-markkinoijan tapaaminen myös kasvotusten koetaan pääosin tärkeäksi. 31 vastaajaa ilmoitti olevansa esitetyn väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai lähes täysin samaa mieltä, mikä on lähes 70% väittämään kantaa ottaneista.

Kuitenkin yhdeksän vastaajaa eli 20% kysymykseen vastanneista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä siitä, että etäsenior-markkinoija on tärkeää tavata myös kasvotusten. Väittämän kanssa eri mieltä olleista puolet, eli viisi henkilöä työskentelee viitenä päivänä viikossa ja toinen puoli kahtena. Työsuhteen kestolla ei siis ollut suoria yhtäläisyyksiä.

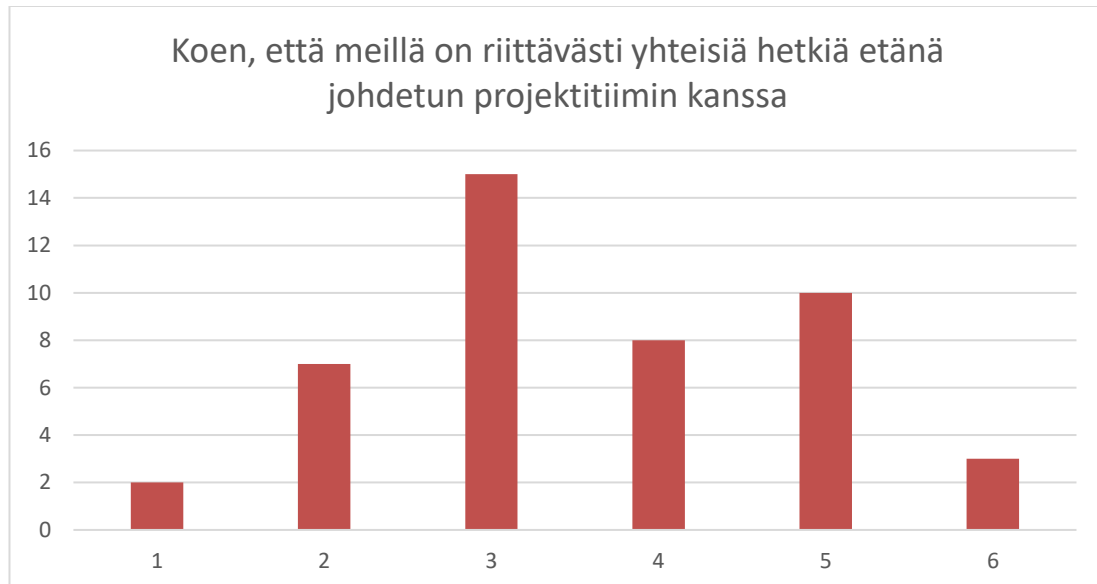
Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, onko heidän mielestään tärkeää tavata etänä johdettua projektitiimiä myös kasvotusten. Alla kuvatussa taulukossa näkyy selkästi, miten vastaukset etäsenior-markkinoijan ja projektitiimin kasvokkain tapaamisen osalta jakaantuivat. Vastauksissa on pientä hajontaa. Etänä johdetun tiimin tapaamista kasvokkain ei kuitenkaan koettu täysin yhtä tärkeäksi kuin etäsenior-markkinoijan tapaamista.



Kuvio 41. Kasvokkainkohtaamisten tärkeys nousi esiin useassa kohdassa kyselyä.

Mäkisalo (2004) on todennut yhteisöllisyyden syntymisen edellyttävän sitä, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä virallisesti tai epävirallisesti. Opinnäytetyökyse-lyssä selvisi, että monet vastaajat eivät kokeneet, että heillä on riittävästi yhteisiä hetkiä etänä johdetun projektitiimin kanssa. Jopa 53% vastaajista ilmoitti olevansa jol-lain tasolla eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Väittämä muotoiltiin kyselyssä muotoon “koen, että meillä on riittävästi yhteisiä hetkiä etänä johdetun projektitiimin kanssa”. Suurin osa vastaajista, eli 33%, oli tämän väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, sillä 15 henkilöä valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Lähes täysin eri mieltä väittämän kanssa oli seitsemän henkilöä ja täysin eri mieltä kaksi henkilöä.

Täysin samaa mieltä siitä, että projektitiimin kanssa pidetään riittävästi yhteisiä hetkiä oli 7% vastanneista, eli kolme henkilöä. Lähes täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli kymmenen henkilöä ja kahdeksan henkilöä oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 42. Vastaajat toivoivat enemmän yhteisiä hetkiä etänä johdettujen tiimien kanssa.

Avoimena kysymyksenä tämän osion loppuun esitettiin kysymys siitä, mitä voisimme tehdä vielä paremmin etänä johdettavien projektien osalta yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentamiseksi. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että projektitiimiä olisi hyvä nähdä enemmän sekä etäpalaverien kautta että myös kasvotusten. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavanlaisesti:

”Tavata kasvotusten varsinkin projektin alkaessa mahdollisimman nopeasti, jolloin syntyy parempi suhde heti ja yhteydenpito on helpompaa.”

”Olisi kiva tavata tiimiä myös livenä.”

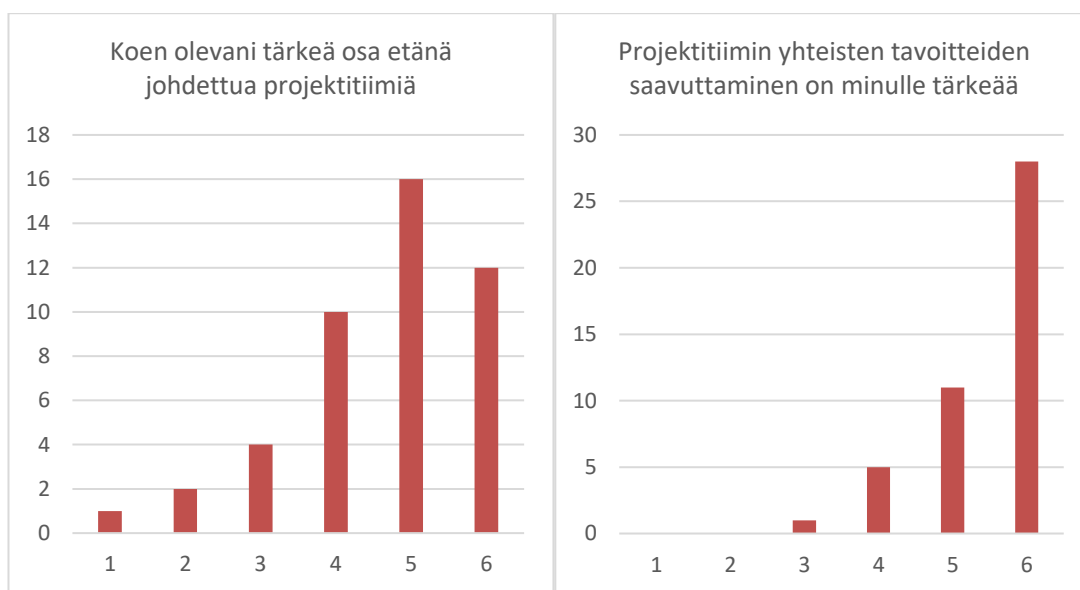
”Järjestää tiimille enemmän aikaa tutustua kasvotusten.”

”Viettämällä riittävästi aikaa tiimin kanssa.”

Perttula ja Syväjärvi (2012, 78) kertovat, että onnistumiset oman tiimin kokonaistuloksessa kasvattaa työn arvon tunnetta. Vilkmanin (2017) mukaan erityisesti hajautettua tiimiä johdettaessa on oltava tarkkana, ettei kukaan tunne oloaan ulkopuoliseksi.

Tutkimuksessa selvisi, että 62% vastaajista kokivat olevansa täysin samaa mieltä tai ainakin lähes täysin samaa mieltä siitä, että he ovat tärkeä osa etänä johdettua projektia. Heistä 12 henkilöä ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 16 henkilöä lähes täysin samaa mieltä. Kymmenen vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että ovat tärkeä osa etänä johdettua projektia. Yhteensä 15% kysymykseen vastanneista kertoi olevansa jollain asteella eri mieltä siitä, että kokevat olevansa projektitiimissä tärkeä tekijä.

62% vastaajista koki kuitenkin, että etänä johdetun projektitiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamisen on tärkeää, sillä 28 vastaajaa ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Lähes täysin samaa mieltä oli 11 vastajaa ja jokseenkin samaa mieltä oli viisi vastaajaa. Vain yksi henkilö ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää myös etätiimeissä.



Kuvio 43. Monet vastaajat kokivat roolinsa melko tärkeäksi etänä johdetussa projektitiimissä.

Kuvio 44. Yhteiset tavoitteet osoittautuivat vastaajille erittäin tärkeiksi.

6.6 Etäjohtamisen tason eroavaisuudet

Kyselyn viimeisessä osiossa esitettiin vastaajille muutamia avoimia kysymyksiä liittyen vastaajien kokemuksiin Ignis Oy:n projektien johtamisessa. Vastauksia tuli vaihtelevasti, sillä osa vastaajista koki suuria eroavaisuuksia projektien johtamisen välillä ja osa vastaajista koki, että projektien etäjohtaminen on pysynyt vahvana kaikkien etäseniormarkkinoijien kanssa. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavin tavoin:

“On ollut. Viikoittaisia etäpalavereita on todella vaihtelevasti. Palautetta työstä ei ole kaikkissa edes annettu.”

“Ei eroavaisuuksia, etänä johdetuissa projekteissa joissa olen ollut, on ollut mitä mahtavimmat seniormarkkinoijat.”

“On ollut paljonkin. Osassa projekteissa kokee heti, että kyseinen projekti ei esim. ole tämän etäsennun prioriteettilistalla korkealla. Tasapuolisuus ja läsnäolo kaikissa projekteissa tasapuolisesti on tärkeää ja toivottavaa, vaikka sennujen arki ja aikataulut ovat kiireisiä. Kaikki projektit tulisi olla yhtä tärkeitä kaikille tiimeille ja sennuille, jotta asiakkaat saavat arvoisensa tulokset ja vastineet rahalleen!”

“On ollut eroavaisuuksia. Toiset etäseniorit ovat enemmän yhteyksissä, toiset eivät yhtään. Ehkä jo senioriperehdytyksessä pitäisi ottaa etäjohtaminen paremmin huomioon.”

Kyselyn lopussa haluttiin myös kiteyttää vastaajan mielipidettä siitä, miten juuri hänen mielestään Ignis Oy:n projektien etäjohtamista voisi kehittää. Lähes kaikki kehitysideat liittyivät etäseniormarkkinoijan ja markkinoijan väliseen kommunikaatioon. Asiaa kommentoitiin muun muassa näin:

“Enemmän yhteisiä palavereita siitä, että kaikki ovat varmasti samalla viivalla projektiin liittyvien tietojen suhteen.”

“Säännöllinen yhteydenpito koko tiimin kesken.”

“Pitämällä markkinoijat koko ajan ajantasalla asiakkaan toiveista/ohjeista sekä palautteesta.”

Lisäksi etäseniormarkkinoijille toivottiin yhteneväisempiä toimintatapoja ja prosesseja etäjohtamisen tiimoilta. Asiaa esitettiin muun muassa näin:

“Yhtenäisyys/samat toimintatavat projektista riippumatta”

“Seniormarkkinoijille yhteinen koulutus.”

“Sennuille yhteneväisten toimitapojen perehdytys, kun he saavat uusia senioriprojekteja. Esim. LeadDesk -käytännöt usein poikkeavat paljolti eri seniormarkkinoijien kesken.”

“Selkeämpi prosessi etäjohtajille, miten heidän oletetaan ja toivotaan toimivan”

6.7 Kokemukset etäjohtamisesta ilman etäseniormarkkinoijaa

Kyselyssä otettiin huomioon myös ne henkilöt, joilla ei ole tähän mennessä tullut eteen tilannetta, jossa projektin seniormarkkinoija olisi ollut eri toimistolla. Usein tällaiset henkilöt ovat olleet kuitenkin mukana projekteissa, joissa tiimi on osittain hajautettu, joten heidän äänensä ulkopuolisena tilanteen tarkastelijana on tärkeä tämän selvityksen kannalta. Näille vastaajille esitettiin eri kysymykset kuin heille, joilla oli ollut yksi tai jopa useampi etäseniormarkkinoija. Niille, joilla ei ollut ollut lainkaan etäseniormarkkinoijaa, esitettiin avoimia kysymyksiä Ignis Oy:n etäjohtamisen tiimoilta.

Lomakkeen ensimmäinen kysymys tiedusteli sitä, miten etäjohtaminen Igniksessä näyttääytyy vastaajalle. Monet kokivat, että etäjohtaminen sujuu tällä hetkellä hyvin, vaikkei heillä olisikaan ollut suoraan omaa kokemusta aiheen ympäriltä. Vastaajat antoivat muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

“Omaa kokemusta ei ole, mutta etäjohtaminen on vaikuttanut ainakin toimivan hyvin monilla kollegoillani ja info on kulkenut hyvin.”

“Toimivaa se on näin ulkopuolisen silimin. Meillä on talossa aktiivinen työporukka, joka auttaa toisiaan projektien onnistumisessa. Olisi kiva itsekkin työskennellä "etä vetoisessa" projektissa”

“Vaikka ihmiset ovatkin eri toimistoissa niin näyttäisi etäjohtaminen ja yhteistyö toimineen hyvin”

Etäpalaverit ovat Igniksessä suuressa roolissa jo pelkästään kaikkien toimistojen välisissä yhteisissä viikottaisissa palavereissa, joten vastaajilta haluttiin kuulla, miten he kokevat videopalaverit. Pääosin yhteisiin prosesseihin ja käytäntöihin oltiin tyytyväisiä, mutta useat ovat kokeneet tekniikan kanssa haasteita. Vastaajat kommentoivat asiaa näin:

“Toimivat hyvin. Ei eroa face2face paltsuihin.”

“Ne toimivat hyvin, ei moitittavaa. Tekniset viat voivat toki välillä vaikeuttaa.”

“Etäpalaverit yleensä toimivat oikein hyvin lukuunottamatta satunaisia yhteysoongelmia. Skype-palaverit ovat oikein hyviä ajan säästäjiä ja niissä saa kuitenkin asian melkein yhtä hyvin hoidettua kuin livenä.”

“Voisivat olla parempia, esim paremmalla kokoustekniikalla. Usein jää paljon kuulematta jos yhteydet pätkevät.”

Teams on päivittäisessä käytössä kaikilla työntekijöillä riippumatta siitä, ovatko he olleet mukana hajautetun tiimin toiminnassa. Tämän vuoksi on tärkeää kuulla jokaiselta, millaisena he kokevat Teamsin käytön arjessa. Vastauksissa ilmeni, että pääosin Teamsin käyttö koetaan helpoksi, mutta toisilla on haasteita sen käytössä. Vastauksista ilmeni myös, ettei Teamsin käyttö ole rantautunut jokaisen vastaajan arkisiin työskentelytapoihin. Näitä kommentoitiin muun muassa seuraavin lausein:

“Teams on kyllä hyvä ja monipuolinen alusta, helpottaa ainakin omaa työskentelyä”

“Toimii hyvin. Chattaillen paljon seniormarkkinoijien sekä muiden markkinoijien kesken päivän aikana niin tärkeiden kuin vähemmänkin tärkeiden asioiden hoitamisesta.”

“Teams on ihan toimiva projektienhallintaan, mutta en käytä sitä juurikaan keskusteluun.”

“En ole käyttänyt Teamssia”

“Vähäisessä käytössä tällä hetkellä”

Vaikkei tämän osion vastaajilla ole lähtökohtaisesti ollut omaa henkilökohtaista kokemusta etäseniormarkkinoijan kanssa toimimisesta, esitettiin heille kysymys “oletko havainnut Igniksen projektien etäjohtamisessa kehityskohteita? Minkälaisia?”.

Monet vastaukset liittyivät jälleen kommunikaatioon. Etäjohtamisen mahdollistavan tekniikan koettiin pääosin toimivan hyvin, mutta niiden käyttöä toivottiin lisättävän.

“Välillä tulee informaatiokatkoksia, joten mielummin liikaa yhteydenpitoa kuin liian vähän”

“Yhteydenpito ei tapahdu samalla frekvenssillä, kuin jos tiimi on samalla officella.”

“Välillä projekteissa voi esiintyä pieniä tietokatkoja, koska kommunikointi on aina asteen verran haastavampaa etänä kuin keskustelemalla vierustoverille, jonka arjesta ja tilanteesta on yleensä hyvin perillä.”

“En itse ole havainnut. Teknologia ja palvelu toimii erinomaisesti.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli toteuttaa selvitys toimeksiantajan Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytilasta johdettavien silmin. Nykytilaa tutkittaessa tärkeimpiä tutkimuskysymyksiä on kaksi: missä Ignis Oy:n projektien etäjohtamisessa on tällä hetkellä onnistuttu ja missä tekemistä voisi vielä parantaa entisestään. Tämän pohjalta saadaan selville konkreettiset kehityspaikat ja ideoita sille, miten esiin nousseita haasteita voidaan ratkoa yrityksessä.

Opinnäytetyön tutkimuslomake jaettiin teorian tiedon pohjalta viiteen osa-alueeseen. Vastaukset avattiin opinnäytetyön luvussa 6. Tutkimustulosten pohjalta oli tarkoitus luoda konkreettisia ideoita esiin nousseiden haasteiden kehittämiseksi.

Vastauksia analysoitaessa mielenkiintoista oli, ettei vastauksissa juurikaan näkynyt yhtäläisyyksiä vastaajien työsuhteen keston osalta. Myöskään toimistokohtaisia eroja ei ilmaantunut eikä markkinoijakohtainen etäseniormarkkinoijien määrä noussut esiin vastauksiin vaikuttavana tekijänä. Erityisesti työsuhteen keston peilaaminen on tärkeää, sillä pidempään yrityksessä työskennellyt voi kokea asiat eri tavalla kuin vasta aloittanut.

Kyselyn pohjalta suurimmaksi haasteeksi nousi yhteydenpito markkinoijan ja etäseniormarkkinoijan välillä. Erityisesti esiin nousi haasteet yhteydenpidon määrässä. Tutkimuksen kaikissa osioissa esiin nousseet haasteet liittyivät siihen, etteivät etäseniormarkkinoija ja markkinoija kommunikoi riittävästi ja riittävän usein. Lisäksi vuorovaikutuksen oikea-aikaisuus koettiin puutteelliseksi. Vastaajat kokivat, etteivät saa etänä johdetuissa tiimeissä tarpeeksi tietoa projektin kulusta ja varsinkaan tarpeeksi nopeasti. Täysin samat haasteet olivat vahvasti esillä myös Sinkarin opinnäytetyössä vuonna 2008. Kyselyssä nousi esiin myös se, että vastaajat toivovat enemmän yhdenmukaisuutta toimintatapoihin. Kaikki eivät tieneet esimerkiksi sitä, miten etäpalaveri järjestetään videokuvan välityksellä neuvotteluhuoneeseen. Kaikki vastaajat eivät olleet myöskään tottuneet käyttämään Teamsia hyödyksi päivittäisessä toiminnassaan, sillä osa vastaajista koki, ettei projektikansioita pidetty täysin ajantasalla. Nämä haasteet vaativat vahvempaa prosessointia ja haluttujen toimintatapojen toteutumisen valvontaa merkitysten kautta. Neuvotteluhuoneiden varaamisprosessia varten on tärkeää luoda yhteiset ohjeistukset talotasolle niin, että yhdestä tiedostosta löytyy kaikkien toimistojen neuvotteluhuoneet ja ohjeistus niiden varaamiseksi.

Vilkman (2017) kirjoittaa siitä, miten tärkeässä asemassa yhteisesti sovitut työskentelytavat ovat paitsi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, myös mielekkään työympäristön luomiseksi. Hän toteaa, että aiemmin työpaikoilla vallinneet kirjoittamattomat toimintatavat ja pelisäännöt on tuotava muuttuvan yritys ympäristön myötä vahvemmin esiin. Tämän takia myös Ignis Oy:n etäjohtamisen vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii kokonaisvaltaisesti yhteisiä prosesseja ja kirjoitettuja pelisääntöjä projektien johtamisen kehittämiseksi. Myös jo luotujen yhteisten toimintatapojen käyttöönotto arkeen vaatii vahvempaa valvontaa, jotta esimerkiksi yhteisesti sovittu käytäntö Teams-kansioiden ajantasaisuudesta toteutuu kaikilla. Tämä vaatii jatkuvaa muistutusta ja valvontaa.

Lisäksi vuorovaikutuksen lisäämiseksi kaikkiin Ignis Oy:n projekteihin voisi luoda käytännön, että projektitiimeillä on käytössä yhteiset Teams Chat-kanavat. Tämän kautta voidaan hoitaa helposti kaikki yhteydenpito tiimin kesken niin, että yhteisen keskustelukanavan kautta kaikki tiimiin kuuluvat henkilöt saavat tarvittavat tiedon samanaikaisesti, minkä lisäksi tärkeät asiat pysyvät tallessa yhdessä paikassa.

Ignis Oy:n projektitiimien jäsenten vaihtuvuus on melko suurta. Yhteisen Teams-kanavan myötä tärkeät tiedot on helppo jakaa myös tiimin uusille jäsenille, sillä keskusteluryhmään lisättäessä voidaan valita, että uusi jäsen näkee koko aiemman keskusteluhistorian. Uudet jäsenet on myös helpompi tiimiyttää osaksi tiimiä, kun kaikki keskustelu tapahtuu virtuaalisesti yhdessä.

Yhteinen Teams-kanava vahvistaisi myös luottamusta sekä edistäisi tutkimuksessa esiin nousutta haastetetta siinä, että osa vastaajista koki etäseniormarkkinoijaan tutustumisen jokseenkin haastavaksi.

Etäseniormarkkinoijan ja markkinoijan välistä kommunikaatiota on hyvä lisätä myös järjestämällä yhteisiä hetkiä. Tutkimuksessa ilmeni, ettei yhteisiä hetkiä ole riittävästi. Luomalla yksinkertaisen prosessin seniormarkkinoijille hajautetun tiimin työaikojen seuraamiseen ja muuttamalla kohtaamisten määrän mitattavaan muotoon, pääsisi yrityksessä vahvemmin pureutumaan tämän osa-alueen kehittämiseen. Seniormarkkinoijille voisi luoda minimistandardin, jonka myötä etätiimiläisten kanssa kalenteroidaan vähintään kerran kuukaudessa yhteinen hetki videoneuvottelun muodossa. Puolikin tuntia riittää kuulumisten vaihtoon ja vahvistaa sekä luottamusta että yhteishenkeä.

Etäjohtamisen eri osa-alueet ja haastekohdat tulisi ottaa esiin myös seniormarkkinoijien viikoittaisessa valmentamisessa. Tällä hetkellä valmennushetket keskittyvät pitkälti asiakaskokemukseen ja asiakkuuden kehittämiseen jättäen sisäiset prosessit johtamistyössä jonkin verran taka-alalle. Tämä osa-alue seniormarkkinoijien johtamisen kehittämisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen tiimoilta on tärkeä prosessoida tarkemmin. On mietittävä, miten Ignis Oy valmentaa seniormarkkinoijiaan itse johtamistyöhön sekä millaisella konkretiatasolla asioista keskustellaan.

Seniormarkkinoijan rooli on useimmille rooliin nouseville ensimmäisiä suuremman vastuualueen työtehtäviä. Tämän takia vastuualueet ja työtehtävät on nimettävä tarkasti, sillä kokemuksen puutteen vuoksi tietämys ei välttämättä ole kovin korkealla tasolla. Koen, että seniormarkkinoijia on vahvasti valmennettava myös sisäisessä johtamistyössä. Heidän ammattitaitonsa johtaa ihmisiä ja asioita on suuri vipu koko yrityksen tuloksen luomisessa. Seniormarkkinoijien valmennuksiin voisikin lisätä kokonaisuuden projektien etäjohtamisen tiimoilta. Valmennuksessa olisi hyvä käydä läpi

etäjohtamiseen käytettävä aika, yhteydenpidon määrä ja kommunikaation kirkkaus, työn seuranta sekä palautteenanto.

Myöskään palautteenantoa ja eteenpäin vievän ohjeistamisen määrää ei pidetty tällä hetkellä riittävänä. Arjen kokemuksen mukaan haasteena ei ole välttämättä se, etteikö etäseniormarkkinoijat osaisi tai viitsisi auttaa etänä johdettavaa markkinoijaa kehittymään työssään. Haastavaa on sparrauksen toteuttaminen, sillä yksittäiset hetket neuvotteluhuoneessa vaativat tuekseen vahvaa läsnäoloa halutun muutoksen läpiviemiseksi. Oikeista teoista pitäisi päästä kehuaan heti siinä hetkessä, kun asia on tehty ohjeistetulla tavalla. Etäisyyden vuoksi palautteenannossa on viivettä. Tämä voi aiheuttaa myös esimerkiksi sitä, ettei ns. pienistä asioista haluta joka kerta sanoa. Lähijohtamisessa pienempiin asioihin on helpompi reagoida.

Etäjohtamisessa seniormarkkinoijia tulisi rohkaista vahvempaan vuorovaikuttamiseen ja palautteenantoon on hyvä luoda yhteinen ohjeistus, mikä tukee palautteen vastaanottajan mahdollisimman tehokasta sisäistämistä. Vastauksena palautteenannon tehostamiseen loin etäseniormarkkinoijalle viisi vaihetta onnistuneelle sparraushetkelle:

- 1) Määritä tavoite
- 2) Selvitä nykytila
- 3) Osallista markkinoijaa ja oivalluta
- 4) Sovi 2-3 konkreettista toimenpidettä arkeen
- 5) Kalenteroi seuraava hetki, jossa tarkastellaan kohdan 4 toteutumista

Erytyisesti etäjohtamisessa kohdat 4 & 5 ovat tärkeitä ja avainasemassa onnistuneessa palautteenannossa. Markkinoijalle on annettava todella kirkas kuva siitä, mitä hänen halutaan tekevän. Laine ja Surakka (2011, 200.) ovat myös todenneet, että oikeita asioita on helpoin tehdä silloin, kun tiedetään mihin tähdätään.

Kokonaisuudessaan vastaajat vaikuttivat pääosin tyytyväisiltä projektien etäjohtamisen tasoon. Mielestäni oli todella tärkeää huomata, että vastaajat kokevat haasteista huolimatta pääosin vahvaa yhteenkuuluvuutta etätiimin kanssa, minkä lisäksi heidän mielestään on tärkeää lisätä yhteisiä kohtaamisia. Luottamus on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista, sillä se on onnistuneen johtamistyön pohja, johon muut etäjohtamisen ulottuvuudet tukeutuvat jatkuvasti.

7.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytila johdettavien silmin. Tämän pohjalta saatiin selville konkreettiset kehityspaikat ja ideoita sille, miten esiin nousseita haasteita voidaan ratkoa yrityksessä. Mielestäni tästä opinnäytetyöstä syntyi kattava selvitys toimeksiantajalle siitä, mitä projektien etäjohtamisessa tehdään tällä hetkellä hyvin ja mitä voisi parantaa entisestään. Lisäksi selvityksen pohjalta sain luotua hyvin konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka voidaan jalkauttaa arkeen helposti.

Työn teoriaosuudessa kävin läpi johtamisen käsitettä ja sitä, miten etäjohtaminen peilautuu johtamisen yläkäsitteisiin. Teoriatiedon avulla tutustuin tärkeisiin johtamisen elementteihin. Etäjohtamisen osalta halusin tutkia erityisesti etäjohtamisen haasteita ja siinä ilmeneviä kompastuskiviä. Peilasin teoriaa vahvasti Ignis Oy:n arkeen ja siellä esiintyviin toimintatapoihin. Tämän pohjalta sain luotua kattavan kyselyn projektien etäjohtamisen nykytilan selvittämiseksi.

Google Docs -palvelulla luotu kysely osoittautui onnistuneemmaksi kuin alun perin uskalsin uskoa. Sain 85 vastausta, kun kokonaiskohderyhmä sisälsi 124 henkilöä. Uskon, että vastaajat kokivat kyselyn mielenkiintoiseksi, sillä se oli luotu vahvasti heidän etujaan ajavaksi. Vastaavaa kyselyä ei ole myöskään aiemmin toteutettu yrityksessä, joten vastaajien ääni saatiin kyselyn avulla ensimmäistä kertaa kuuluviin. Kattavat vastaukset myös kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä kertoo siitä, että selvitystyö oli tarpeellinen ja markkinoijilla oli tahtotila kertoa kokemuksistaan, sekä jakaa ajatuksiaan projektien etäjohtamisen tiimoilta. Sain myös kyselyn julkaisun jälkeen paljon kommentteja, joissa kerrottiin tutkimusaiheen olevan todella tärkeä ja mielenkiintoinen.

Henkilökohtaisella tasolla tämä opinnäytetyö kehitti johtamistaitojani sekä lisäsi ymmärrystäni seniormarkkinoijan roolista kokonaisvaltaisemmin ja moniulotteisemmin. Koen, että opinnäytetyöprosessin aikana olen oivaltanut merkittäviä asioita työssäni esihenkilönä ja sitä kautta päässyt kehittämään tekemistä jo ennen opinnäytetyön valmistumista. Lisäksi koen, että tämä opinnäytetyö tukee pidemmän ajan haaveitani

uralla etenemisessä, sillä etäjohtaminen yleistyy edelleen ja toivon, että jonain päivänä löydän itseni johtamasta tavoitteellista asiantuntijatiimiä kansainvälisessä yrityksessä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessin alussa minua kiinnosti tutkia etäjohtamista kokonaisuudessaan. Halusin tutkia erityisesti sitä, löytyykö organisaation eri johtoportaiden tai osastojen välillä eroja. Päädyin kuitenkin rajaamaan työn Ignisprojektien johtamiseen, jotta pääsen luomaan syvällisemmän selvitystyön laajan pintaraapaisun sijasta. Saman tutkimuksen etäjohtamisen nykytilasta voisi toteuttaa myös muille Ignis Oy:n osastoille. Esimerkiksi muutostuki ja konehuone toimivat hajautetusti eri toimistoilla. Nämä ovat pienempiä osastoja, joten näiden tutkimukseen voisi hyvin soveltaa kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jolloin asioiden ytimeen pääsee syvemmin ja tarkemmin.

Lisäksi tämän selvityksen voisi myös toteuttaa uudelleen parin vuoden päästä. Samalla voisi tarkastella sitä, miten tämän työn pohjalta luodut kehitysehdotukset ovat toteutuneet. Onko syntynyt uusia haasteita? Onko nykyisiä haasteita saatu ratkottua?

Kolmantena mielenkiintoisena näkökulmana tämän opinnäytetyön pohjalta voisi myös toteuttaa tutkimuksen, jossa etäjohtamista verrataan vahvasti lähijohtamiseen. Tutkimuksessa voisi selvittää, minkälaisia eroja lähitiimin ja etätiimin johtamisessa ilmenee ja miten ne vaikuttavat haluttuihin tuloksiin? Onko etänä johdetuissa projekteissa jotain sellaista, mitä voisi hyödyntää myös lähijohtamisessa ja toisin päin? Onko etä- ja lähijohdettujen projektien tuloksissa eroavaisuuksia?

7.3 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantaja Ignis Oy:n liiketoimintajohtaja Saku Keskitalo antoi työstä kirjallisen kommentin opinnäytetyöstä (Liite 2). Keskitalo toteaa, että opinnäytetyö on toimeksiantajan näkökulmasta kattava katsaus yhtiön projektien johtamisen nykytilaan.

Keskitalo on erittäin tyytyväinen opinnäytetyökyselyn tuloksiin ja kommentoi työstä käyvän selkeästi ilmi, millainen on projektien etäjohtamisen nykyinen taso. Koska kyselyyn vastasi valtaosa yhtiön työntekijöistä, ovat tulokset myös hänen mielestään tilastollisesti merkittäviä.

Keskitalo tuo kommentissaan ilmi, että opinnäytetyö on tuonut projektien etäjohtamiseen uusia näkökulmia sekä kehityskohteita, kuten oli tarkoituskin. Esiintulleet kehitystarpeet käsitellään yrityksen johdon kanssa. Lisäksi opinnäytetyön perusteella perustettiin kehityshanke projektien etäjohtamisen vahvuuksien vahvistamiseksi ja korjaustoimenpiteiden toteuttamiseksi. Tämä tuottaa toimeksiantajalle erityistä arvoa.

Keskitalo on tyytyväinen siihen, että selvitys keskittyi tukemaan yhtiön toiminnan kannalta keskeistä aluetta ja kiittää erinomaisesta opinnäytetyöstä, joka tuotti toimeksiantajalle erityistä arvoa johtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

LÄHTEET

- Antila, M. 2017. Luottamus lisää tehokkuutta. Kauppalehti, 12. Viitattu 16.7.2019. <http://lehdet.talentum.fi/bd5e5c22-df69-45ca-ac11-474c737e9336/12>
- Berggren, O. & Tommy, L. 2013. Apinajohtajan käsikirja. Keuruu: Atena Kustannus Oy.
- Boje, D., Gephart, R. & Thatchenkery, T. 1996. Postmodern management and organization theory. California: Sage Publications.
- Brint, S. 2001. Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept, 1-23. Viitattu 4.10.2019. <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00125>.
- Connolly, M. & Rianoshek, R. 2002. Communication catalyst. Chicago: Kaplan Business.
- Gordon, A. 2001. Cybercentrism: The new, virtual management. Management Decision, 676-685. Viitattu 8.7.2019. <https://search-proquest-com.lil-lukka.samk.fi/docview/212062709?accountid=13708>
- Hanhifi, R. 2010. Luottamusta mittaavat kysymykset ovat turhan monitulkintaisia. Viitattu 12.7.2019. https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-27_004.html?s=0
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 22.11.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Jenkins, J. 2018. A Framework For Virtual Leadership Development In The Intelligence Community. Viitattu 8.7.2019. https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_2_JJenkins.pdf
- Järvenpää, S. & Leidner, D. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. Viitattu 18.7.2019. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- KvantiMOTV www-sivut. 2007. Viitattu 20.11.2019. www.fsd.uta.fi/
- Lansing, A. 2001. Cybercentrism: The new, virtual management. Management Decision, 676-685. Viitattu 8.7.2019. <https://search-proquest-com.lil-lukka.samk.fi/docview/212062709?accountid=13708>
- Leadership Garage. n.d. SUCCESSFULLY DESIGNING REMOTE LEADERSHIP. Viitattu 8.7.2019. http://leadershipgarage.com/assets/downloads/flyer_distance_leadership.pdf
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
- Lepsinger, R. & Derosa, D. 2010. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Helsinki: Infor.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä Onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pullan, P. 2016. Virtual Leadership: Practical Strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. London: Kong Page Limited.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2019. www.fsd.uta.fi.
- Sinkari, C. 2018. Etäjohtamisen nykytila, haasteet ja mahdollisuudet Ignis Oy:ssä. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Snyder, K. 2012. Enhancing Telework: A Guide to Virtual Leadership. Viitattu 1.12.2019. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1047046336?accountid=13708>
- Sukseen www-sivut. 2019. Trainers' House Growth Academy: Ammatilaisen ajattelutavat. Viitattu 20.11.2019. <https://www.suksee.fi/valmennukset/trainers-house-growth-academy/thga-ammattilaisen-ajattelutavat/>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Viitattu 13.7.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1843-3>
- Trainers' House Oyj. Vuosikertomus 2018. Viitattu: 16.9.2019. <https://www.trainer-shouse.fi/wp-content/uploads/2019/03/TH-Vuosikertomus-2018-1.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2017. Viitattu: 22.11.2019. www.tem.fi
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4)((20)/piste:b4)
- Vilkman, U. 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Viitattu 14.7.2019. <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>
- Vilkman, U. 2017. Suurimmat haasteet luottamuksen näkökulmasta. Viitattu 8.7.2019. <https://etajohtaminen.fi/suurimmat-haasteet-luottamuksen-nakokulmasta/>

8 LIITTEET

LIITE 1

KYSELY PROJEKTIEEN ETÄJOHTAMISESTA IGNIS OY:N MARKKINOIJILLE

Kauanko olet työskennellyt Igniksessä? _____

Titteli: _____

Millä toimistolla työskentelet?

- Turku
- Helsinki
- Oulu
- Torrevieja

Montako työpäivää teet Igniksessä viikossa?

- 2
- 3
- 4
- 5

Montako etäseniormarkkinoijaa sinulla on ollut?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- Useampi

Luottamus

(1) Täysin eri mieltä (2) Lähes täysin eri mieltä (3) Jokseenkin eri mieltä
(4) Jokseenkin samaa mieltä (5) Lähes täysin samaa mieltä (6) Täysin samaa mieltä

1. Tutustun helposti etänä toimiviin seniormarkkinoijiin
2. Voin kertoa etäseniormarkkinoijalle rehellisesti, mitä minulle kuuluu
3. Minun on helppo kysyä etäseniormarkkinoijaltani minua askarruttavia kysymyksiä
4. Luotan siihen, että etäseniormarkkinoija antaa työstäni rehellistä palautetta
5. Luotan siihen, että etäseniormarkkinoija pitää huolen projektin tavoitteiden toteutumisesta
6. Voin kertoa etäseniormarkkinoijalle avoimesti mielipiteeni ja näkemykseni projektiin liittyen
7. Koen, että etäseniormarkkinoija arvostaa näkemyksiäni ja mielipiteitäni

Miten Igniksessä etänä johdetuissa projekteissa on mielestäsi onnistuttu luottamuksen rakentamisessa?

Mitä voisimme mielestäsi tehdä vielä paremmin projektien etäjohtamisessa luottamuksen rakentamisen osalta?

Vuorovaikutus

1. Etäseniormarkkinoija pitää minuun yhteyttä säännöllisesti viikoittain
2. Tiedän, minkä viestintäkanavan kautta saan etäseniormarkkinoijaan yhteyden
3. Etäisyydestä huolimatta etäseniormarkkinoija on helposti tavoitettavissa
4. Keskustelu etänä toimivien seniormarkkinoijien kanssa on avointa
5. Etäseniormarkkinoijan viestintä on kirkasta projektiin liittyvissä asioissa
6. Minun on helppo ymmärtää, mitä etäseniormarkkinoija haluaa minun tekevän
7. Koen pysyväni hyvin perillä projektiini liittyvistä keskeisistä asioista etäisyydestä huolimatta
8. Koen saavani yhtä paljon tietoa projektinkulusta kuin etäseniormarkkinoijani kanssa samassa yksikössä toimiva tiimiläinen
9. Koen saavani etäseniormarkkinoijalta tarvittavat tiedot esim. soittotyöhön liittyvistä muutoksista oikea-aikaisesti
10. Keskustelemme etäseniormarkkinoijan kanssa toisinaan myös työn ulkopuolisista asioista

Miten Igniksessä on mielestäsi onnistuttu etäjohtamisessa vuorovaikutuksen osalta?

Mitä voisimme mielestäsi tehdä vielä paremmin vuorovaikutuksen osalta projekteja etänä johdettaessa?

Tavoitteiden asetanta ja tekemisen seuranta

1. Saan tarpeeksi palautetta soittotyöstäni etäseniormarkkinoijaltani
2. Etäseniormarkkinoija kiittää minua hyvistä suorituksista
3. Minulle on kommunikoitu selkeästi projektikohtaiset tavoitteet omissa tekemisen luvuissani (sy/h & sa)
4. Sovitut tekemisen lukujen tavoitteet toteutuvat osaltani viikoittain (sy/h & sa)
5. Saan etäseniormarkkinoijalta ohjeita soittotyössä kehittyäkseni
6. Tiedän, missä etänä johdettavan projektin aktiviteettitavoitteet kulkevat viikkotasolla
7. Ymmärrän, mistä etänä johdetun projektin asiakslupaus koostuu ja sen merkityksen asiakkaallemme
8. Tiedän, montako aktiviteettia projektiini on myyty kokonaisuudessaan
9. Tiedän, missä vaiheessa asiakkaan kanssa sovittua aktiviteettikokonaisuutta menemme tällä hetkellä

Miten mielestäsi etänä johdetuissa Ignisprojekteissa on onnistuttu tekemisen seurannassa?

Miten mielestäsi etänä johdetuissa Ignisprojekteissa voisi tehdä vielä paremmin tekemisen seurannan osalta?

Työskentelytavat

1. Löydän Teamsista helposti tarvittavat tiedostot
2. Etäseniormarkkinoija pitää Teamsin projektikansiot ajantasalla
3. Osaan käyttää Polycomeja ja videoneuvotteluun tarvittavia järjestelmiä
4. Osaan varata neuvotteluhuoneen etäpalaveria varten
5. Etäpalaverit tuntuvat luonnolliselta osalta arkeani
6. Haastavampienkin asioiden käsittely etäyhteyden päässä tuntuu luonnolliselta

Miten Igniksen etänä johdetuissa projekteissa yhteisten työskentelytapojen osalta on mielestäsi onnistuttu?

Mitä Igniksen etänä johdetuissa projekteissa yhteisten työskentelytapojen osalta voisi tehdä vielä paremmin?

Yhteistyö ja yhteisöllisyys

1. Mielestäni on tärkeää, että meillä on yhteinen keskustelukanava Teamsissa etänä johdetun projektitiimin kanssa
2. Pidän tärkeänä yhteisiä keskusteluja etänä johdetun tiimin kanssa
3. Mielestäni on tärkeää tavata etäseniormarkkinoija myös kasvotusten
4. Mielestäni tärkeää tavata etänä johdettua projektitiimiä myös kasvotusten
5. Koen olevani tärkeä osa etänä johdettua projektitiimiä
6. Koen, että meillä on riittävästi yhteisiä hetkiä etänä johdetun projektitiimin kanssa
7. Projektitiimin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on minulle tärkeää

Miten Igniksen etänä johdetuissa projekteissa yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentamisessa on mielestäsi onnistuttu?

Mitä Igniksen etänä johdettavien projektien yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentamisessa voisimme tehdä vielä paremmin?

Kiitos vastauksistasi!

Mikäli sinulla on ollut enemmän kuin yksi etäseniormarkkinoija koetko, että etäjohtamisen tasossa on ollut eroavaisuuksia? Minkälaisia?

Miten projektien etäjohtamista voisi mielestäsi kehittää Igniksessä?

Vapaa sana:

Ei etäseniormarkkinoijaa

Miten etäjohtaminen Igniksessä näyttäytyy sinulle?

Millaisena koet yhteiset etäpalaverit videokuvan välityksellä?

Millaisena koet Teamsin käytön arjessa?

Oletko havainnut Igniksen projektien etäjohtamisessa kehityskohteita? Minkälaisia?

TRAINERS' HOUSE Oyj / Ignis Oy
Saku Keskitalo
Itämerentalo
Tammasaarenlaituri 3
00180 Helsinki

10.12.2019

Toimeksiantajan arvio Elli Eskolan opinnäytetyöstä

Elli Eskola on tehnyt opinnäytetyön Ignis Oy:lle aiheesta "Selvitys Ignis Oy:n projektien etäjohtamisen nykytilasta".

Ignis Oy on kasvattanut toimintaansa viime vuosina avaamalla uusia toimistoja Suomessa ja ulkomailla Elli Eskolan työssään kuvaamalla tavalla. Tämä on synnyttänyt tarpeen johtaa projektitiimejä siten, että projektia johtava seniormarkkinoija tekee työtä eri toimistolla kuin työn suorittavat markkinoijat. Ignis Oy on osa Trainers' House -konsernia.

Toimeksiantajan näkökulmasta Elli Eskolan opinnäytetyö on kattava katsaus Ignis Oy:n projektien johtamisen nykytilaan. Opinnäytetyön empiria-osion pohjalla olevaan kyselyyn vastasi valtaosa yhtiön työntekijöistä, joten tutkimuksen tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä. Työstä käy selkeästi ilmi, millainen on projektien etäjohtamisen nykyinen taso. Tutkimus vahvisti useita hypoteeseja. Lisäksi opinnäytetyö toi asiaan uusia näkökulmia sekä kehityskohteita. Opinnäytetyön perusteella käsitelimme kehitystarpeet yrityksen johdon kanssa ja perustimme kehityshankkeen projektien etäjohtamisen vahvuuksien vahvistamiseksi ja korjaustoimenpiteiden toteuttamiseksi. Tämä tuotti toimeksiantajalle erityistä arvoa.

Elli Eskola toteutti opinnäytetyönsä systemaattisesti. Tutkimuksen aihe valikoitui tukemaan yhtiön toiminnan kannalta keskeistä aluetta. Tutkimuksen kysymykset olivat laaja-alaisesti pohdittuja. Myös teoriaosuus tuki aihepiirin tarkastelua osuvasti. Työn edistämiseksi Elli Eskola työskenteli tarkasti, huolellisesti ja ahkerasti. Nämä toimintatavat ovat tulleet Ellin osalta tutuksi myös muiden tehtävien hoitamisen osalta. Opinnäytetyön toteuttaminen oli työlästä Elli Eskolalle, mutta vaivatonta toimeksiantajalle.

Haluan kiittää Elliä erinomaisesta opinnäytetyöstä, joka tuotti erityistä arvoa toimeksiantajalle johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Ellin sitoutuminen ensiluokkaisen työn toteuttamiseen on ihailtavaa.



Saku Keskitalo
Trainers' House Oyj
Talousjohtaja