

Taija Ruokamo

Etäjohtaminen Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa

Metropolia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Tekijä Otsikko | Taija Ruokamo Etäjohtaminen Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa |
| Sivumäärä Aika | 43 sivua + 1 liite joulukuu 2015 |
| Tutkinto | tradenomi |
| Koulutusohjelma | liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja | lehtori Eija Westerberg |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja tarjota kehittämisideoita etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutui toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat. Etäjohtamista käsiteltiin myyntitiimien esimiesten näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin etäjohtamista yleensä, sen haasteita ja edellytyksiä sekä viestintää. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Tutkimus toteutettiin videohaastattelutyökalun avulla viikolla 41 vuonna 2015 Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin viidelle seitsemästä esimiehestä. Tutkimuksen teema-alueet koostuivat peruskysymyksistä, esimiesten käsityksistä itsestään esimiehinä ja etäjohtajina sekä etäjohtamisen kehittämismahdollisuuksista.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että henkilökohtaisessa ohjauksessa oli puutteita ja sen suunnittelu ei ollut prosessoitua tai järjestelmällistä. Myös viestinnässä oli kehitettävää, sillä esimiehillä ei ollut esimerkiksi käytössä minkäänlaisia viestinnän pelisääntöjä ja haastateltavat kaipaivat apua viestintään.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että esimiehet kokivat työntekijöiden ohjauksen etäjohtessaan haastavana, eivätkä tunteneet pystyvänsä antamaan syvällisiä ohjeita muuten kuin kasvokkain. Viestinnässä ei ollut myöskään selkeitä pelisääntöjä, ja sen ja ohjauksen välinäisyyden välillä huomattiin yhteys.</p> <p>Tutkimuksen kehitysehdotuksina tarjottiin tärkeimpänä ohjauksen prosessointia järjestämällä koulutuspäiviä kerran tai kaksi kuukaudessa. Näin työntekijöiden ohjaus olisi suunnitelmallista. Toisena kehitysehdotuksena esitettiin niin sanotun läsnäololaskurin käyttöönottoa, jolla varmistettaisiin esimiesten viettävän tasapuolisesti jokaisen työntekijän kanssa aikaa. Sama työkalu voitaisiin implementoida myös esimiesten esimiehille. Neljäntenä kehitysehdotuksena ehdotettiin työntekijöiden palautelomaketta, jotta esimiehet saisivat palautetta johtamistaidoistaan ja voisivat näin kehittää itseään tehokkaammin. Viidentenä kehitysehdotuksena tarjottiin viestinnän pelisääntöjen kehittämistä ja viestintäkoulutuksen järjestämistä esimiehille. Viimeisenä kehittämiskohteena ehdotettiin sähköisten viestintäkanavien monipuolistamista.</p> | |
| Avainsanat | etäjohtaminen, hajautettu organisaatio |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Author Title | Taija Ruokamo Distance Leadership in Rainmaker Shop-in-Shop-concept |
| Number of Pages Date | 43 pages + 1 appendices 9 November 2015 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organizational Development |
| Instructor | Eija Westerberg, Senior Lecturer |
| <p>The aim of this thesis was to examine the current state of Distance Leadership in Rainmaker's Shop-in-Shop-concept and propose adequate development suggestions in order to improve the state of distance leadership. The purpose of this thesis was to give as through picture as possible of distance leadership from a superiors' point of view for the company.</p> <p>In the theoretical part of the thesis the following topics were covered: Distance Leadership in general, its challenges and requirements for success and Communication. Qualitative research was chosen as the research method. The study was executed during week 41 in 2015 for five of the seven superiors in Finland with the help of a video conferencing tool. The themes of the interview were basic questions, superiors' perception of their leadership and distance leadership skills and the development possibilities of distance leadership in superiors' opinion.</p> <p>The outcome of the research was that personal guidance should be covered more precisely and at the moment guiding the employees wasn't really processed neither planned. Furthermore lack of guidelines in communication created confusion and the superiors were hoping to get some training on the topic.</p> <p>As a conclusion it is possible to say, that superiors perceived remote guiding of the employees challenging and they were not able to give profound guidance remotely. In addition, there were no guidelines in communication, which had a poor effect on personal guidance.</p> <p>Making personal guidance curricular by organizing training days once or twice a month was the main development suggestion of the thesis. The second development suggestions was to implement a "Superiors' Attendance Calculator- tool". The tool should also be implemented for the upper management. With this tool it is possible to ensure that the superiors are spending time with each employee equally. In order for the superiors to get feedback of their Leadership skills, an employee feedback form should be created and sent out to the employees frequently. The last development suggestion is to create guidelines for communication and give the superiors training on the topic. Also the number of digital communication tools should be increased.</p> | |
| Keywords | Distance Leadership, Distributed Organization |

Sisällys

| | | |
|----------------------------|---------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaus | 1 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmä | 3 |
| 1.3 | Viitekehys | 3 |
| 1.4 | Rainmaker ja Shop-in-Shop-konsepti | 4 |
| 2 | Etäjohtaminen | 5 |
| 2.1 | Etäjohtaminen on ennen kaikkea esimiestyötä | 5 |
| 2.2 | Mitä esimieheltä vaaditaan | 6 |
| 2.3 | Mitä työntekijältä vaaditaan | 9 |
| 2.4 | Etäjohtamisen haasteet | 10 |
| 2.5 | Ratkaisuja haasteisiin | 10 |
| 2.6 | Suorituksen johtaminen etäjohtamisessa | 12 |
| 2.7 | Kommunikaatio ja viestintä etäjohtamisessa | 13 |
| 2.8 | Yleiset sähköisen viestinnän kanavat | 15 |
| 3 | Rainmaker ja Shop-in-Shop-konsepti | 15 |
| 4 | Tutkimus | 16 |
| 4.1 | Laadullinen tutkimus | 16 |
| 4.2 | Tutkimuksen eteneminen | 17 |
| 5 | Tulokset | 19 |
| 5.1 | Tutkimustulokset | 19 |
| 5.2 | Tulosten arviointi | 25 |
| 6 | Johtopäätökset | 26 |
| 6.1 | Etäjohtamisen nykytila | 30 |
| 6.2 | Kehitysehdotukset | 34 |
| 6.3 | Reliabiliteetti ja validiteetti | 36 |
| 7 | Yhteenveto | 39 |
| Liitteet | | |
| Liite 1. Tutkimuksen runko | | |

1 Johdanto

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut aivan uudenlaisen työnteon ja organisaatiot ovat yhä hajaantuneempia. Internet tekee verkostoitumisen helpoksi ja ihmiset voivat lähestyä toisiaan täysin toisella tavalla kuin ennen. Työntekijät pystyvät työskentelemään eri puolilla maailmaa ja olemaan yhteyksissä toisiinsa vaivatta erilaisten viestimien avulla. Teknologian kehittymisen myötä myös etäjohtaminen on yleistynyt. Esimies istuu usein eri paikassa kuin työntekijänsä, mikä voi luoda haasteita johtamiselle. Organisaatioiden hajautuneisuus tekee työntekijöiden johtamisesta ja sitouttamisesta yhä haastavampaa ja näin ollen myös osaamisen kehittäminen voi vaikeutua. (Humala 2007, 7.)

Etäjohtaminen on yleistynyt etätöiden kasvun myötä. Etätöillä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualla kuin työnsuorittamispaikalla (Helle 2004, 13). Etäjohtajat työskentelevät pääsääntöisesti toisessa toimipisteessä kuin työntekijät, ja tällöin etäjohtavat alaisiaan. Käsitteenä etäjohtaminen on vielä tuore, ja tarkkaa tilastoa etäjohtajien määrästä ei ole. (Hyppänen 2012, 32.)

Voidaan olla kuitenkin melko varmoja siitä, että etäjohtajien määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Työ organisoidaan nykyään eri tavalla kuin ennen, ja esimerkiksi kustannussyistä tai asiakkaiden sijainnista riippuen toimintaa siirretään muualle. Näin ollen organisaatio hajautuu ja työntekijöitä ja yksiköitä etäjohdetaan. Hajautuneisuus haastaa perinteiset johtamistavat ja vaatii onnistuakseen käytäntöjen muuttamista. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 17–18.) Hyvä etäjohtaja ottaakin työssään huomioon hajautetun organisaation vaatimukset, ja muokkaa esimiestaitojaan onnistuakseen etäjohtamisessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja antaa kehittämisideoita etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutuu tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot yrityksessä olivat.

Rainmaker on toteuttanut Shop-in-Shop-konseptin kolmen asiakasyrityksen kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin Fortumin toimeksiannosta, sillä Rainmakerilla oli eniten haasteita etäjohtamisessa kyseisen asiakasyrityksen kanssa. Fortumin Shop-in-Shop-pisteitä on viidellä eri paikkakunnalla. Yhdellä esimiehellä on keskimäärin kolme pistettä ohjattavana, joten heillä ei ole mahdollisuutta viettää aikaa jokaisella pisteellä päivittäin. (Lehtola 2015.)

Toimeksiantaja toivoi kehittämiskeinoja etäjohtamisen tason parantamiseksi. Opinnäytetyön tutkimuksessa tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti etäjohtamisen nykytilaa esimiesten näkökulmasta ja tulosten pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan esimiesnäkökulmaan, eikä työntekijöiden käsityksiä etäjohtamisen nykytilasta yrityksessä otettu huomioon. Opinnäytetyön tutkimuksessa ei myöskään paneuduttu yleisesti johtamiseen, vaan keskityttiin ainoastaan etäjohtamiseen Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa.

Etäjohtaminen on yleistynyt etätyön kasvun myötä. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualla kuin työsuorittamispaikalla (Helle 2004, 13). Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa itse työntekijät eivät tee etätyötä, vaan esimiehet. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan etäjohtamisen, eikä etätyön käsitteeseen. Samasta syystä vain esimiesten näkökulma etäjohtamiseen otettiin opinnäytetyössä huomioon: heillä oli konkreettista kokemusta etäjohtamisesta, ja näin ollen he pystyivät syvällisemmin käsittelemään tutkittavaa aihetta.

Shop-in-Shop-konseptissa työskentelevät esimiehet etäjohtavat työntekijöitään päivittäin. Kun Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin esimiehet työskentelevät eri paikassa kuin alaisensa, ovat he etäjohtajia. Etäjohtaminen oli opinnäytetyön keskeisin käsite. Toinen tärkeä käsite työssä oli hajautettu organisaatio. Se tarkoittaa Vartiaisen ym. (2004, 14) mukaan tätä: ”Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.” Shop-in-Shop-konseptin myyjät eivät useinkaan näe tiimensä jäseniä organisaation hajautuneisuuden vuoksi, ja siksi opinnäytteessä keskityttiin myös hajautetun organisaation käsitteeseen.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä esimiesten ajatuksista ja asenteista tahdottiin saada mahdollisimman syvälinen käsitys. Esimiehiä Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa on yhteensä seitsemän, joista haastateltiin viittä. Tutkimusaineisto oli siis riittävä opinnäytetyön toteuttamiseksi. Viisi haastateltavaa valittiin paperilapuilla arpomalla ja haastattelut toteutettiin videohaastattelutyökalun avulla, sillä haastateltavat olivat eri puolilla Suomea. Teemahaastattelulla saatiin tässä tilanteessa mahdollisimman syvälinen näkemys esimiesten asenteista ja ajatuksista. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Lisäksi esitettiin tarkentavia, mutta mahdollisimman neutraaleja lisäkysymyksiä.

Kuten sanottu, opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 48) mukaan tutkimustilanteesta pyritään tekemään keskustelunomainen ja haastattelussa keskitytään ennalta valittuihin teemoihin. Opinnäytetyön tutkimuksen teemoja olivat peruskysymykset, haastateltavien käsitykset itsestään esimiehinä ja etäjohtajina sekä etäjohtamisen kehittämismahdollisuudet yrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvälinen käsitys etäjohtamisen nykytilasta yrityksessä, joten laadullinen tutkimus oli otollinen menetelmä esimiesten ajatusten ja asenteiden selvittämiseksi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, sillä menetelmässä huomioidaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia tutkimusaiheesta ja haastateltavien asioille antamat arvot ovat tutkimuksen keskiössä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Menetelmällä saatiin siis halutusti käsitys esimiesten ajatuksista ja asenteista.

1.3 Viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koottiin useista lähteistä, joiden pohjalta pyrittiin määrittelemään etäjohtamisen onnistumisen edellytykset ja haasteet. Lisäksi teoriaosuudessa keskityttiin kommunikaatioon ja viestintään etäjohtamisessa.

Teoriaosuuden tarkoituksena oli tukea tutkimuskysymyksiä ja auttaa pääsemään opinnäytetyön tavoitteeseen. Lähteinä käytettiin pääasiassa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

ta, sähköisiä lähteitä ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Myös Rainmakerin internet-sivut olivat tärkeä lähde opinnäytetyössä.

Viitekehyksen keskeisin teema-alue oli johtaminen, joka rajattiin etäjohtamiseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin etäjohtamista yleensä, sen edellytyksiä ja haasteita, suorituksen johtamista etäjohtamisessa sekä kommunikaatiota ja viestintää. Teorian tueksi toteutettiin laadullinen tutkimus, ja tutkimustuloksia vertaillaan opinnäytetyön viitekehukseen luvussa 6.

1.4 Rainmaker ja Shop-in-Shop-konsepti

Rainmaker on syntynyt syyskuussa 2015 asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten fuusion seurauksena ja se tarjoaa yrityksille erilaisia asiantuntijapalveluita. Konserni työllisti yli tuhat henkilöä vuonna 2014, ja sen liikevaihto oli yli 30 miljoonaa euroa. (Aittamäki 2015.) Opinnäytetyö toteutettiin Rainmakerille, sillä yritys toivoi kehittämiskeinoja etäjohtamisen laadun parantamiseksi.

Rainmaker koostuu kolmesta yksiköstä: Rainmaker SalesHow tarjoaa myyntipalveluita, Rainmaker People HRM-palveluita ja Rainmaker Numbers talous- ja palkkahallinnon palveluita. Konsernin tavoitteena on lisätä asiakkaidensa osaamista ja auttaa yrityksiä kasvamaan tehostamalla heidän toimintaansa. Myös Rainmaker panostaa kasvuun: sen missiona on kasvattaa työntekijöidensä määrä kahteentuhanteen ja kolminkertaistaa liikevaihto seuraavan viiden vuoden aikana. (Rainmaker 2015.)

Rainmakerin tunnetuin referenssi on Shop-in-Shop-konsepti, joka on toteutettu yhdessä Fortumin, Soneran ja LähiTapiolan kanssa. Konseptissa työskentelee noin 700 myyjää valtakunnallisesti. Kyse ei ole vain promootiosta, vaan pysyvistä Suomen vilkkaimmilla kauppapaikoilla toimivista myyntipisteistä rakennetusta myyntikanavasta. Rainmaker hoitaa henkilöstön lähiesimiehineen myyntipisteille, liikepaikat sekä sinne tarvittavan kaluston, HRM-palvelut ja myyntikanavan kokonaisvaltaisen johtamisen. (Celectus 2014.) Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin ainoastaan Fortumin Shop-in-Shop-konseptissa työskenteleville esimiehille. Olen toiminut assistenttina Celectuksen HR-osastolla, jonka toiminnot ovat nyt osa Rainmakeria. Tutkimusaihe löytyi siis tätä kautta.

Rainmaker (entinen Celectus) haastattelee noin 15 000 myynnin tehtäviin hakenutta henkilöä vuosittain ja Rainmakerin myyjät tekevät yli neljä miljoonaa asiakaskohtaamista joka vuosi. Tavoitteena on kasvattaa asiakasyritysten myyntiä, unohtamatta työn laatua. (Celectus 2015.)

2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on lisääntynyt etätöiden kasvun myötä, vaikka kasvun määrästä ei olekaan tarkkaa tilastoa (Hyppänen 2012, 32). Hyppäsen (2012, 33) mukaan johtamisessa on kolme näkökulmaa, lainsäädännöllinen, tulostavastuullinen ja ihmislähtöinen. Nämä aspektit tulisi saada järjestettyä niin, että niissä onnistutaan myös lähijohtamisen puuttuessa.

Työlainsäädäntö koskee työnantajaa täysin samalla tavalla myös etäjohdettaessa. Työlainsäädännön mukaan työnantajan kuuluu muun muassa kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti, pitää huolta työturvallisuudesta ja maksaa tehdystä työstä korvaus. Myös perusasioiden tulee olla kunnossa työntekijöitä etäjohdettaessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työtehtävät ovat selkeitä, työvälineet toimivat ja työntekijöillä on tarvittava osaaminen tehtävien hoitoon. Tällöin etäjohtamisen onnistumiselle on paremmat edellytykset. (Hyppänen 2012, 34–35.)

2.1 Etäjohtaminen on ennen kaikkea esimiestyötä

Työntekijöiden etäjohtaminen ei tarkoita esimiehen yleisten tehtävien muuttumista. Hyppäsen (2007, 11–12) mukaan esimiehen tehtävälusta on haasteellinen, esimiehen tulee muun muassa varmistaa töiden sujuminen, kehittää ja motivoida työntekijöitä, huolehtia työhyvinvoinnista, kommunikoida riittävästi, sitouttaa henkilöt organisaatioon ja auttaa aina tarpeen vaatiessa. Hyvä esimies tarvitsee sekä tietoa että taitoa tehtävässä onnistuakseen, mutta myös tahtoa (Hyppänen 2007, 25). Surakka ja Laine (2011,13) toteavat esimiehen olevan yhteishenkilö, joka ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan, saa työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen ja huolehtii kommunikaatiosta. Aarnikoivun (2013, 30) mielestä esimiestyössä onnistuminen vaatii, että esimiehen lisäksi myös organisaatio ja alaiset panostavat esimiestyön onnistumiseen.

Esimiehenä olo vaatii siis monia ominaisuuksia ja etäjohtaminen luo lisäksi omat haasteensa esimiestyölle. Surakan ja Laineen (2011,194) mukaan etäjohtamisen tärkein pilari on luottamus: on luotettava siihen, että kaikki tekevät tehtävänsä niin kuin on sovittu. Myös Vartiainen ym. mielestä (2004, 135) luottamus on välttämätön edellytys hajautetussa organisaatiossa: se tuo turvan tunnetta, kun suoritusten kontrollointi ei ole niin helppoa. On tärkeää, että voidaan luottaa ryhmän jäsenten pitävän kiinni lupauksistaan. Sekä Surakan ja Laineen (2011,195) että Vartiainen ym. (2004,137) mukaan luottamuksen syntymisessä auttaa ainakin riittävä läsnäolo, jolloin viestintä on avointa ja riittävää ja esimies on tavoitettavissa tarvittaessa. Esimiehen tulisi myös olla johdonmukainen ja antaa luottamuksenosoituksia työntekijöille. Roolien ja vastuiden tulisi olla selkeitä ja työntekijöiden tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan.

2.2 Mitä esimieheltä vaaditaan

Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin. Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiehen käyttäytymistä eri tilanteissa, kuten esimerkiksi miten esimies antaa palautetta tai kuinka hän ohjaa työntekijöitään. Esimiehen osaaminen vaikuttaa johtamistyylin käyttöön, kuten myös esimiehen aikaisemmat kokemukset johtamistyyleistä. Esimies myös monesti johtaa tyylillä, jota organisaatiossa arvostetaan. (Sistonen 2008, 141.)

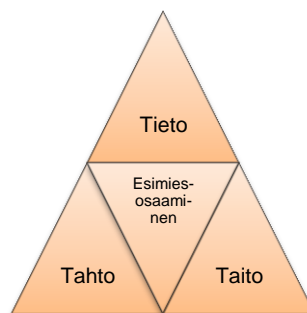
Hajautetussa organisaatiossa johtamisen tulee perustua luottamukseen. Liiallinen kontrollointi saatetaan kokea epäluottamuslauseena työntekijöitä kohtaan, mikä voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Esimies tarvitsee kuitenkin jämäkkää ja tulosorientoitua asennetta: on tärkeää, että ryhmän jäsenet ymmärtävät vaaditut tavoitteet. Johtajan täytyy siis olla selkeä suunnannäyttäjä, joka motivoi alaisiaan ja ottaa heidät mukaan toimintaan. Johdolta edellytetään myös empaattisuutta ja kuuntelutaitoa, sillä työntekijöiden täytyy kokea tulevansa huomioiksi etäisyydestä huolimatta. (Vartiainen ym. 2004, 83–85.)

Hajautetussa organisaatiossa tulisi Humalan (2007, 93) mukaan suosia osallistavaa johtamistyyliä, jolloin valta ja vastuu ovat jakaantuneet tiimissä tasaisemmin. Vallan ja vastuun jakautumisen seurauksena tiimin suorituskky paranee, mikä voi edistää yrityksen kilpailukykyä. Osallistavan johtamistyylin edellytyksenä on avoin kommunikaatio ja tiedon jakaminen. Kun työyhteisössä keskustellaan asioista avoimesti, työntekijät ymmärtävät päätösten syyt paremmin ja pystyvät myös itse vaikuttamaan niihin. Avoi-

men ilmapiirin vallitessa henkilöt myös sitoutuvat organisaatioon varmemmin ja alaisten työmotivaatio nousee. (Humala 2007, 93.)

Osallistava johtamistyyli voi kuitenkin johtaa päätöksenteon hitauteen, sillä esimies pyrkii ottamaan kaikki asianomaiset mukaan päätöksentekoon. Tyyli ei ole siis paras silloin, kun täytyy tehdä nopeita päätöksiä. Osallistava johtamistyyli ei ole myöskään ole otollinen, jos tiimin jäsenillä ei ole tarvittavaa tietoa asiasta. Työntekijöillä tulisi siis olla alastaan riittävän suuri tietämys, jotta työyhteisö toimisi näin johdettaessa parhaiten. Johtamistyyliä tulisi kuitenkin soveltaa tilanteesta riippuen. (Sistonen 2008, 147, 153.)

Hyvällä etäjohtajalla on samat taidot kuin tavallisellakin esimiehellä, taitoja tulee vain osata soveltaa. Hyppäsen (2007, 25) mukaan esimies tarvitsee taitojen lisäksi myös tietoja ja tahtoa esimiestehtävässä onnistuakseen. Hyvällä esimiehellä on erinomaiset vuorovaikutus- ja viestintätaidot ja hän tietää, kuinka hyödynnetään johtamisen työkaluja. Myös empatiakykyä täytyy olla. Esimiehen tulee tietää roolinsa, vastuunsa sekä lain asettamat velvoitteet. Lisäksi organisaation strategiset päämäärät tulevat olla selkeitä esimiehelle. Ennen kaikkea esimies tarvitsee myös tahtoa: tahtoa olla esimies, joka kehittää itseään sekä halua tehtävässä onnistumiseen. (Hyppänen 2007, 25.) Kun nämä kolme aspektia ovat tasapainossa, onnistuu esimies todennäköisemmin roolissaan.



Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25).

Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyttä ei voida liikaa korostaa, sillä avoin viestintä ja luottamus ovat toimivan työympäristön edellytyksiä. Esimiehen tulee osata välittää tietoa ja viestiä yhteisistä pelisäännöistä työntekijöille muun muassa sopimalla vuorovaikutuksen pelisäännöistä ja kommunikoimalla monipuolisesti eri kanavissa. Esimie-

hen tulisi myös luoda ilmapiiri avoimelle keskustelulle ja selkiyttää organisaation perustehtävän, niin että jokainen sen ymmärtää. (Järvinen 2005, 124–130.)

Hyvä esimies osaa myös johtaa itseään. Hyppänen (2009, 259) toteaa itsensä johtamiseen liittyvän työasiat, mutta myös psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset aspektit. Hyvä itsensä johtaja on energisempi, mikä ehkäisee uupumista ja kyllästymistä. Hän osaa käyttää aikansa tehokkaasti, ylläpitää ja edistää ammattitaitoaan, toteuttaa itseään, kehittää vuorovaikutustaitojaan ja asettaa tavoitteita ja päämääriä (Hyppänen 2004, 260). Hyvät itsensä johtamisen taidot ovat siis edellytys etäjohtamisen onnistumisen kannalta.

Itsensä johtaminen tarkoittaa Aarnikoivun (2013, 123) mukaan ajan ottamista itselle, pysähtymistä ja itsensä arvioimista. Tulee siis ymmärtää nykytilanne ja haluttu tavoitetilä ja sen perusteella tehdä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimiehen tulisi säännöllisin väliajoin miettiä työhönsä liittyviä peruskysymyksiä: mitkä ovat työnteon motivaatiotekijät, miten työssä on onnistuttu, mitä osa-alueita tulisi kehittää ja tuottaako työ tyydytystä. Vastausten perusteella tulisi asioita kehittää haluttuun suuntaan. Itsensä johtamista voi toteuttaa käytännössä muun muassa käytöstä refleктоimalla, palautetta vaatimalla (esimiehiltä ja alaisilta) ja asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita. Hyvä asenne tehtävää kohtaan riippuu myös siitä, kuinka mallikkaasti itseään johdetaan. Taitavasti itseään johtava esimies on motivoitunut, mikä vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen ratkaisevasti. (Aarnikoivu 2013, 123–125.)

Itseään johtava esimies myös refleктоi ja muokkaa asennettaan rooliaan kohtaan. Aarnikoivu (2008, 42) esittää kirjassaan esimiehen tehtävään asennoitumisen kaksi ulottuvuutta: välineellinen ja omistautunut asennoituminen. Kun esimiesrooli on mielekäs ja esimiehellä on hyvät itsensä johtamisen taidot (ymmärtää omat vahvuutensa, panostaa omaan kehitykseen, asettaa tavoitteita itselleen ym.) vaikuttaa hän työyhteisöön positiivisesti. Jos rooli taas on välineellinen eli tehtävässä ollaan jonkin ulkoisen motivaatiotekijän vuoksi, vaikuttaa esimiestyö työyhteisöön negatiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 42.) Siksi onkin tärkeää, että esimies ymmärtää itsensä johtamisen taidon merkityksen ja tietoisesti kehittää siihen liittyviä taitoja.

| | Välineellinen asennoituminen | Omistautunut asennoituminen |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esimiehen motivaatiotekijät | valta-asema, status, pakko-rooli, mahdollisuus oman aseman edistämiseen | Aito halu, kutsumus, valinta, omien vahvuuksien tiedostaminen ja halu hyödyntää niitä, usko työntekijöiden kykyihin |
| Esimiehen toimintatapa | Esimies pääosassa, henkilöstö sivuroolissa, oman aseman ja toimijuuden korostaminen, käskyys, tulosjohtajuus tai "antaa mennä". Näkee oman työpanoksen merkityksellisempänä ja keskittyy siihen tai kuluttaa aikaa ja keskittyy siihen, että asiat näyttävät hyvältä | Esimiestoimintaa henkilöstöä tukevana, Panostaa henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen. Näkee työntekijät tuloksentekijänä. Arvostaa henkilöstöä, valmentava johtajuus. Toimii pitkäjänteisesti tulevaisuutta luoden. |
| Työyhteisön ja henkilöstön toiminta | Työyhteisö tekee, mitä kääntään tai mitä haluaa. Motivaatio ja hyvinvointi alhainen. Työn tulokset tyydyttäviä tai huonoja. Innoton työyhteisö. | Itseohjautuva ja kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö. Motivaatio ja hyvinvointi korkealla sekä tulokset hyviä. Oman työn arvostus korkea. Innovaatiivinen oppiva työyhteisö. |

Kuvio 2. Esimiehen asennoituminen (Aarnikoivu 2008, 42).

2.3 Mitä työntekijältä vaaditaan

Jotta etäjohtaminen onnistuu, täytyy työntekijälläkin olla monenlaisia tietoja ja taitoja työssä onnistuakseen. Helteen (2004, 94–95) mukaan työntekijän tulee muun muassa pystyä hallitsemaan ajankäyttöään, hänellä tulee olla hyvät ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ja hänen tulee osata organisoida työtään sekä motivoida itseään. Työntekijällä tulisi olla myös hyvät tietotekniset valmiudet. Bergumin (2009, 116) tutkimuksessa todetaan myös, että halu ja rohkeus oppia uusia asioita sekä kyky työskennellä itsenäisesti ovat tärkeitä ominaisuuksia etäjohdettavalla henkilöllä. Etäjohtajan alaisen tulisi siis myös osata johtaa itseään. Työntekijän tulisi myös sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja, kun tiimin jäseniä ei tapaa päivittäin. (Bergum 2009, 116.)

| |
|------------------------------------------------------------|
| Mitä etäjohtajan alaiselta vaaditaan |
| työn vaatimusten ymmärrys |
| vähentyneen sosiaalisen kanssakäymisen hyväksyminen |
| itseohjautuvuus ja organisointikyky |
| ajanhallintataidot |
| hyvät tietotekniset valmiudet |

Kuvio 3. Etäjohtajan alaiselta vaadittavat taidot.

2.4 Etäjohtamisen haasteet

Etäisyys tuo paljon lisähaasteita johtamiseen. On havaittu, että etäisyyden kasvaessa kommunikaation määrä vähenee ja pienelläkin etäisyydellä on merkitystä vuorovaikutuksen määrään. (Vartiainen ym. 2004, 38.) Vähentynyt kommunikaatio voi vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön ja tiimin toimintaan. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi roolien ja työnjaon epäselvyys ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys. Mikäli työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin työyhteisössä, voi motivaatio heikentyä ja organisaatioon sitoutuminen vaikeutua. Siksi johtajien tulisivat suosia osallistavaa johtamistyyliä, kuten aiemmin luvussa 2.2 mainittiin. (Humala 2007 22–24.)

Osallistavassa johtamisessa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon, minkä edellytyksenä on avoin kommunikaatio ja tiedonjako. Osallistava johtamistyyli kuitenkin vaatii työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, jota voi olla haastavaa rakentaa välimatkan vuoksi. Suurimpia haasteita etäjohtajalle voikin olla luottamuksen rakentaminen työntekijöihin etäisyydestä huolimatta. (Humala 2007, 22–24.) Luottamuksen tärkeyttä korostavat myös Fried ja Heinemeier Hansson (2014, 58): jos esimies ei luota työntekijäänsä sen vertaa, että hän tekee, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu, miten voidaan luottaa työntekijöiden tekevän tehtävänsä hyvin.

Etäjohtajalle voi tuottaa vaikeuksia myös tiimihengen luominen. Yhteistyö voi tuottaa vaikeuksia hajautetussa organisaatioissa, sillä hajautettu organisaatio tarvitsisi aktiivista johtamista yhteistyössä onnistuakseen. Tämä voi usein olla haastavaa, kun esimies ei ole konkreettisesti lähellä ja tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kasvokkain jatkuvasti. Etäjohtajan alaisella on myös usein liian suuri vastuu työssä onnistumisestaan, sillä esimies tai tiimin muut jäsenet eivät ole vieressä auttamassa ongelman ilmaantuessa. Tämän seurauksena työn tuottavuus voi laskea. Suurimpana ongelmana on kuitenkin yleensä tiimi- ja yhteistyön onnistumisen vaikeus. (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007, 138.)

2.5 Ratkaisuja haasteisiin

Kuten jo luvussa 2.1 mainittiin, luottamuksen synnyttäminen etäjohtajan ja työntekijän välille on todella tärkeää. Surakka ja Laine (2011, 195) tarjoavat kirjassaan keinoja luottamuksen rakentamisen helpottamiseksi. Läsnäolo on kirjoittajien mielestä tärkeää: esimiehen tulee olla tavoitettavissa aina tarvittaessa useilla eri viestimillä ja kommuni-

koida työntekijöille usein ja avoimesti. Toiseksi viestinnän pelisääntöjen tulisi olla selkeitä kaikille ja kommunikoinnin helppoa kaikkiin suuntiin. Esimiehen tulisi myös kannustaa tiimiä oma-aloitteisuuteen. Tärkeää luottamuksen rakentamisessa kirjailijoiden mukaan on myös ennakoitavuus. Esimiehen tulee olla luotettava ja johdonmukainen. Luottamusta rakennettaessa ja ylläpidettäessä on tärkeää puhua positiivisesti ja selkeästi niin, että jokainen ymmärtää viestien sisällön. Viimeiseksi etäjohtajan askeleeksi luottamuksen rakentamisessa kirjoittajat mainitsevat yhteistyön: tavoitteiden yksiselitteinen kommunikointi on tärkeää ja roolien ja tehtäväjakojen tulee olla selkeitä. Esimiehen tulee myös antaa luottamuksenosoituksia työntekijöille. (Surakka & Laine 2011, 195.)

Luottamuksen syntymiseen tarvittaisiin läsnäolon tunnetta, mutta miten sen luominen onnistuu hajautetussa organisaatiossa? Tämä voi olla haastavaa, kun esimies ei konkreettisesti näe työntekijöitään, mikä näin ollen voi vaikeuttaa keskinäistä vuorovaikutusta. Tällöin läsnäoloa on parannettava teknologian avulla erilaisilla viestimillä kommunikoidessa. Tämä ei kuitenkaan vastaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä esimerkiksi kehonkieli ei välity viestin tai puhelimen välityksellä. Läsnäolon tunnetta tulisi kuitenkin pyrkiä synnyttämään viestimien avulla, sillä se lisää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Vartiainen ym. 2004, 42–43.)

Humalan (2007, 20) mukaan etäjohtaminen vaatii monipuolisempaa johtamista kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Etäjohtajan tulee kehittää uusia johtamistaitoja, joissa vuorovaikutuksen merkitystä ei voida liikaa korostaa.

Etäjohtajan haasteena on myös yhteishengen synnyttäminen ja tiimihengen luominen. Ainoastaan ryhmän menestyessä, päästään huipputuloksiin yksilötasolla: ainakin Rubanovitschin ja Aallon (2007, 147) mukaan. Ryhmän menestys on tärkeämpää kuin yksilöiden menestys, sillä ryhmän onnistuessa myös yksilöt onnistuvat. On tärkeää että jokainen ryhmässä tietää oman henkilökohtaisen tavoitteensa, josta pidetään kiinni. Näin vastuu jaetaan ryhmän kesken, kun jokainen tietää mitä heiltä odotetaan. Tiimillä on siitä huolimatta yhteisvastuu, johon heidän tulee yhdessä ryhmänä päästä. (Rubanovitsch & Aalto 2007.) Tämä voi olla kuitenkin käytännössä vaikeaa, mikäli ryhmän jäsenet eivät tapaa toisiaan kovin usein. Humalan (2007, 44) mielestä tulee määrittää, milloin tulisi tavata kasvokkain ja milloin tapaamisen voi korvata sähköisillä viestimillä. Yhteisöllisyyden synnyttäminen on tärkeää etäjohtettavan tiimin onnistumisen kannalta. (Humala 2007, 44.)

2.6 Suorituksen johtaminen etäjohtamisessa

Suorituksen johtamista ei saa unohtaa silloinkaan, kun työntekijöitä etäjohdetaan. Sydänmaalakan (2002, 55) mukaan suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöhallinnon prosessi. Yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa, että jokainen työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietävät yrityksen perustehtävän, päätavoitteet, minkälaisesta käytöksestä ja toiminnasta palkitaan sekä minkälaisia ominaisuuksia tehtävissä vaaditaan. Kuulostaa helpolta, mutta monesti yrityksillä on suuria vaikeuksia suorituksen johtamisessa. (Sydänmaalakka 2002, 55.)

On tärkeää, että työntekijät tietävät suorituksen johtamisen prosessit ja niiden osa-alueet. Etäjohtamisessa suorituksen johtamisen selkeyden tärkeys korostuu edelleen, sillä esimies ei ole koko ajan työntekijän vieressä muistuttamassa suorituksen johtamisen osa-alueista. Suorituksen johtaminen ei ole vain tavoitteiden asettamista ja palautetta niihin pääsystä: työntekijöitä tulee myös valmentaa ja kehittää. (Sydänmaalakka 2002, 56.)

Tavoitteiden asettaminen on yksi osa suorituksen johtamista. Etäjohtamisessa on erittäin tärkeää, että työntekijät tietävät tavoitteensa. Näin he kykenevät itsenäisesti työskentelemään kohti päämäärää, myös ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta. Tavoitteiden asettaminen saa työntekijät muokkaamaan käytöstään: he yrittävät päästä tavoitteisiin mahdollisimman nopeasti, mikä parantaa myös työtehoa. Tavoitteellisessa tehtävässä työskentelevät henkilöt myös sitoutuvat työyhteisöön paremmin. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 210–211.)

Tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, sillä näin saadaan työntekijät miettimään uusia toimitapoja. Nämä oivallukset voivat olla tärkeitä yritykselle, sillä niiden avulla liiketoiminta voi muuttua ja kehittyä. Tavoitteet eivät saisi kuitenkaan liittyä pelkkään tulokseen, vaan myös oppimiseen ja kehittymiseen. Näin luodaan edellytykset kehitymiselle pidemmällä aikavälillä. On myös tärkeää pitää tavoitteet yksinkertaisina, sillä se kitkee pois työntekijöiden epävarmuutta. (Sistonen 2008, 107–109.) Tavoitteiden yksinkertaisuus on tärkeää etäjohtamisessa, jotta työntekijöillä on selkeä suunta työlleen myös esimiehen poissa ollessa.

Hienot tavoitteetkaan eivät merkitse mitään, ellei niistä anneta palautetta. Mikäli työntekijä ei tiedä, miten tehtävistä on suoriuduttu, voi motivaatio heikentyä. Työntekijöiden

tulisi saada sekä positiivista että negatiivista palautetta kuitenkin niin, että palautetta onnistumisista saadaan enemmän. Mikäli työstä ei anneta ollenkaan palautetta, voidaan se kokea esimiehen kiinnostuksen puutteena työntekijöitä kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)

Palautteen tarkoitus on palkita työntekijää ja vahvistaa haluttua käyttäytymistä. Palautteenanto myös motivoi ja antaa informaatiota työntekijälle. Sen tarkoituksena on ohjata työntekijää haluttuun toimintaan ja opettaa häntä. Etäjohtaja ei kykene välittämään palautetta nonverbaalisin keinoin, vaan palaute tulee antaa kirjallisesti tai suullisesti. Kannustava palaute kitkee epävarmuutta, ja etäjohtajan tulisi huomioida pienetkin onnistumiset. Negatiivinen palaute tulisi kuitenkin aina antaa kasvokkain. (Humala 2007, 45–47.)

2.7 Kommunikaatio ja viestintä etäjohtamisessa

Kuten luvussa 2.5 on todettu, Surakan ja Laineen (2011,195) mukaan etäjohtajan tulisi olla yhteydessä työntekijöihin usein ja avoimesti, monia eri viestintäkanavia käyttäen. Juholin (2009, 216) mainitsee kirjassaan, että johtaminen sähköisten viestimien välityksellä voi vaikeuttaa asioiden ymmärrystä ja tehdä yhteishengen luomisesta vaikeampaa. Myös väärinkäsityksiä syntyy helpommin. Etäjohtajan tulee tehdä tavoitteet ja viestinnän pelisäännöt selkeiksi. (Juholin 2009, 216.)

Kaikki viestintäkanavat eivät ole tietenkään yhtä tehokkaita, joten etäjohtajan tulee miettiä tarkkaan, mitä ja miten missäkin kanavassa viestitään. Åbergin (2006,158) kirjassa on jaoteltu eri viestimiä niiden rikkauden mukaan. Henkilökohtaiset, kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet ovat rikkaimpia, sillä tällöin voidaan kuulla puhe sekä nähdä ihmisen ilmeet ja eleet. Myös esimerkiksi pienryhmäkokoukset ja kahvipöytäjutustelut lasketaan rikkaiksi viestintäkanaviksi. Vähemmän rikkaita viestimiä ovat esimerkiksi raportit ja joukkotiedotteet. Keskivaiheille sijoittuvat useat sähköisen viestinnän muodot, kuten videoneuvottelut, chat, puhelinkeskustelut, sähköposti, mutta myös suuret ryhmäkokoukset. (Åberg 2008,158.)



Kuvio 4. Johtamisen tehon ja käytettyjen viestimien suhde (Åberg 2006, 159).

Tietenkään aina ei ole mahdollista eikä mielekästäkään käyttää rikkaita viestinnän muotoja, ja etäjohtajalle se olisikin melkein mahdotonta. Åbergin (2006, 159) mukaan monimutkaisia asioita (uudet toimintatavat tai asiat, joista syntyy helposti eriäviä mielipiteitä) selitettäessä olisi hyvä käyttää rikkaita viestimiä. Rikkaiden viestimien avulla on myös helpompi motivoida ja aktivoida työntekijöitä (Åberg 2006, 160).

Jokapäiväisen kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen puuttuminen voi aiheuttaa haasteita etäjohtajalle, mutta tällöin esimiehen täytyy osata soveltaa ja miettiä uusia keinoja viestinnän rikastuttamiseksi. Hajautetussa organisaatiossa monipuolisia teknologioita on syytä hyödyntää kommunikoidessa, jotta viestintä on riittävän rikasta. Viestintäkanavia valittaessa tulee miettiä, minkälaiset kanavat ja välineet ovat yksinkertaisimpia käyttää. Viestintätyökaluja syntyy koko ajan lisää, ja esimerkiksi verkkopohjaiset ryhmätyötä edistävät työkalut mitä todennäköisimmin yleistyvät tulevaisuudessa. Perinteisemmät sähköisen viestinnän välineet, kuten sähköposti tai ryhmäkeskustelut, eivät enää tulevaisuudessa vastaa hajautetun organisaation viestinnän tarpeisiin. Työkaluja tulisi olla käytössä riittävästi, mutta ne eivät saisi olla joustamattomia tai monimutkaisia. Etäjohtajan tuleekin osata käyttää erilaisia viestintäkanavia yhdessä, jotta viestintä on rikasta ja tehokasta. (Humala 2007.) Seuraavissa luvuissa paneudutaan tarkemmin kahteen hyvin yleiseen sähköisen viestinnän kanavaan.

2.8 Yleiset sähköisen viestinnän kanavat

Sähköposti on edelleen hyvin yleinen sähköisen viestinnän kanava. Surakan ja Lai-
neen (2011, 197) mukaan sähköposti käy hyvin tiedottamiseen ja tiedostojen lähettä-
miseen. Myös kysymysten esittäminen onnistuu sähköpostitse, mikäli vastausta ei tar-
vita välittömästi. Juholin (2009, 77) mainitsee, että sähköpostin räjähdysmäisen käytön
kasvun vuoksi se ei ole enää välttämättä tehokkain sähköisen viestinnän väline. Ihmi-
set vastaanottavat jopa satoja sähköpostiviestejä päivittäin, joten sähköpostin teho
viestintäkanavana on laskenut sen käyttöönotosta. Sähköpostin käytön määrä tulee
todennäköisesti tulevaisuudessa alentumaan esimerkiksi puhelimien ja tablettien uusi-
en viestintämahdollisuuksien myötä. (Juholin 2009, 77.)

Sähköposti ei luonteensa vuoksi sovellu esimerkiksi työntekijöiden motivointiin, vaan
tämä on parempi hoitaa vaikkapa kasvotusten, mikäli mahdollista. Sähköpostin käytös-
sä tulee myös ottaa huomioon tietoturva yksityisyyden suojan säilyttämiseksi. (Humala
2007, 100.)

Kuitenkin useissa yrityksissä intranetin käyttö on supistanut sähköpostin käyttöä ja mo-
nilla työpaikoilla se on tärkeä päivittäinen työkalu (Juholin 2009, 77). Juholin (2006,
266) määrittelee kirjassaan intranetin olevan sisäiseen käyttöön tarkoitettu verkkoym-
päristö, jossa voi olla esimerkiksi työntekijöiden tarvitsemia ohjeita tai tiimityöskentely-
alueita. Nykyään intranetit ovat virtuaalisia työskentely-ympäristöjä, joissa voidaan
esimerkiksi hakea tietoa, opiskella ja jakaa ajatuksia muiden työntekijöiden kesken
(Juholin, 2006, 267).

3 Rainmaker ja Shop-in-Shop-konsepti

Rainmaker syntyi useiden asiantuntijayritysten fuusion seurauksena syyskuussa 2015.
Yritys koostuu kolmesta yksiköstä, jotka tarjoavat myynnin sekä talous- ja henkilöstö-
hallinnon palveluita yrityksille. Vuonna 2014 Rainmakeriin kuuluvien yritysten liikevaihto
oli yli 30 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskenteli noin tuhat henkilöä. (Aitta-
mäki 2015.)

Rainmaker SalesHow on yksi Rainmakerin kolmesta yksiköstä, ja se tarjoaa yrityksille
myyntipalveluita muun muassa parantamalla yritysten myyntiprosesseja (Rainmaker

2015). Yrityksen tunnetuin referenssi on Shop-in-Shop-konsepti, joka on toteutettu yhdessä Fortumin, Soneran ja LähiTapiolan kanssa. Konseptissa työskentelee noin 700 myyjää valtakunnallisesti. (Celectus 2015.)

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptille, sillä kyseisen toimeksiannon kanssa yrityksellä oli eniten haasteita etäjohtamisessa. Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa ei ole kyse vain promootiosta, vaan pysyvistä Suomen vilkkaimmilla kauppapaikoilla toimivista myyntipisteistä rakennetusta myyntikanavasta. Rainmaker hoitaa henkilöstön lähiesimiehineen myyntipisteille, liikepaikat sekä sinne tarvittavan kaluston, HRM-palvelut ja myyntikanavan kokonaisvaltaisen johtamisen. (Celectus 2015.) Rainmakerin Shop-in-Shop-konsepti kuuluu Rainmaker SalesHow -yksikköön, joka on aikaisemmin ollut osa Celectus Oy:tä (Rainmaker 2015).

Kram suhdetoimiston vuonna 2014 Celectukselle teettämän tutkimuksen mukaan keskimääräinen Shop-in-Shop-konseptissa työskentelevä henkilö on 23-vuotias 2. asteen koulutuksen käynyt mies (Jokinen & Laaksonen 2014). Itse työ on melko yksinkertaista myyntityötä, johon ei tarvitse aiempaa kokemusta tai koulutusta. Myös esimiehet ovat nuoria, matalasti koulutettuja mieshenkilöitä. Heillä ei siis välttämättä ole tarvittavia tietoja ja taitoja etäjohtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena olikin selvittää etäjohtamisen nykytila yrityksessä ja antaa kehitysehdotuksia etäjohtamisen tason parantamiseksi.

4 Tutkimus

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä esimiesten ajatuksista ja asenteista tahdottiin saada mahdollisimman syvälinen käsitys. Esimiehiä Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa on yhteensä seitsemän, joista haastateltiin viittä. Tutkimusaineisto oli siis riittävä opinnäytetyön toteuttamiseksi.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkimustilanteesta pyritään tekemään keskustelunomainen ja haastattelussa keskitytään ennalta valittuihin teemoihin. Teemahaastattelussa huomi-

oidaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia tutkimusaiheesta ja haastateltavien asioille antamat arvot ovat tutkimuksen keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelussa on tutkijan harkinnanvarasta kiinni, esitetäänkö kysymykset samassa järjestyksessä samoja sanamuotoja käyttäen jokaiselle haastateltavalle vai vapaammin ainoastaan tutkimuksen teemat mielessä pitäen. Tavoitteena on kuitenkin saada vastauksia tutkimusongelmaan: teemat muodostavat kontekstin tutkimukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Haastattelua suunniteltaessa ei tulisi suunnitella pilkuntarkkoja kysymyksiä, vaan listata teema-alueet ylös. Luettelo ohjaa haastattelua ja teemoja tarkennetaan kysymyksillä itse haastattelun aikana. Teemojen tulisi olla kuitenkin tarpeeksi löyhiä, jotta haastateltava pystyy mahdollisimman monipuolisesti kuvailemaan tutkittavaa asiaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66–67.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella etäjohtamisen nykytilaa ja -tasoa Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa ja tarjota kehittämisehdotuksia etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Opinnäytetyössäni tutkittiin Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiesten kokemuksia etäjohtajina. Teema-alueina olivat peruskysymykset, haastateltavien käsitykset itsestään esimiehinä ja etäjohtajina sekä etäjohtamisen kehittämismahdollisuudet yrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvälinen käsitys etäjohtamisen nykytilasta yrityksessä, joten laadullinen tutkimus oli otollinen menetelmä esimiesten ajatusten ja asenteiden selvittämiseksi.

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Esimiehiä on Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa yhteensä seitsemän, joista haastateltiin yhteensä viittä. Aineistoa ei ollut siis kohtuuttomasti tätä tutkimusmenetelmää käytettäessä.

Haastateltavat valittiin umpimähkään paperilapuilla arpomalla. Tiedonantajat tavoitettiin ensin puhelimitse viikolla 41 vuonna 2015 ja haastattelut toteutettiin samalla viikolla virtuaalisina videohaastatteluina Hangouts-palvelun kautta. Suostumukset haastatteluihin saatiin helposti kaikilta, sillä haastateltavien esimies Rainmakerilta oli aikaisemmin syksyn aikana tiedottanut esimiehiä tulevasta tutkimuksesta sähköpostitse. Esimiehille ei kuitenkaan kerrottu tiedotteessa tutkimuksen aihetta, vaan heille ainoastaan mainit-

tiin opiskelijan tekevän tutkimuksen heistä syksyn 2015 aikana. Esimiehet saivat myös merkata haastatteluun kuluvan ajan työaikana, joten vastahakoisuutta osallistumiselle ei ilmennyt haastatteluajoja sovittaessa.

Haastateltavat tavoitettiin ensin puhelimitse. Heille kerrottiin Metropolian opiskelijan tekevän opinnäytetyötä etäjohtamisesta ja, että opinnäytetyö tehtäisiin Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptista. Haastateltavat johdateltiin samalla aiheeseen kertomalla heidän olevan etäjohtajia, kun he ohjaavat työntekijöitä olematta itse samanaikaisesti myyntipisteellä. Haastateltaville ei kerrottu enempää aiheesta, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia.

Tutkittaville kerrottiin, että haastattelut pidetään samalla viikolla ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajat joko seuraavalle tai sitä seuraavalle päivälle. Haastatteluajojen sopiminen hoitui siis helposti, varmasti myös sen ansiosta, että heidän esimiehensä oli jo aikaisemmin kertonut toteutettavasta tutkimuksesta.

Ennen haastattelun alkua, lähetettiin jokaiselle haastateltavalle vielä viesti Hangouts-palvelun chatissa, jossa muistutettiin tulevasta haastattelusta. Samalla pystyttiin tarkistamaan, että tiedonantajiin saatiin yhteys palvelussa.

Kuten sanottu, tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Jokaiselta esimieheltä kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja lisäksi esitettiin tarkentavia, mahdollisimman neutraaleja tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen runko (liite 1) oli tehty teema-alueittain valmiiksi ennen haastattelujen alkua, mutta keskustelua rikastettiin tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä. Opinnäytetyön tutkimuksen teemoja olivat peruskysymykset, haastateltavien käsitykset itsestään esimiehinä ja etäjohtajina sekä etäjohtamisen kehittämismahdollisuudet yrityksessä.

Tarkentavat kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman spontaanisti, kuitenkin neutraaluis mielessä pitäen. Muun muassa ei-alkuisia kysymyksiä pyrittiin välttämään, joihin olisi myös todennäköisemmin myös saanut kielteisen vastauksen. Myös tarkentavat kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman avoimina, jotta niihin saatiin mahdollisimman laajoja vastauksia.

Jokaisesta haastattelusta nauhoitettiin äänite sekä tietokoneella että puhelimella ja aikaa jokaiseen haastatteluun kului noin 20 minuuttia. Viimeinen haastattelu suoritettiin

9.10.2015 ja tämän jälkeen haastattelut litteroitiin välittömästi seuraavan viikon aikana. Puheesta litteroitiin ainoastaan teksti, ei taukoja, äänenpainoja yms.

5 Tulokset

5.1 Tutkimustulokset

Tutkimus tehtiin viidelle Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin seitsemästä esimiehestä lokakuussa 2015. Vastaajista kaikki olivat ylioppilaita ja yhdellä oli lisäksi ammattikoulupohjainen tutkinto. Vastaajien keski-ikä oli 21,2 vuotta ja keskimääräinen työsuhteen pituus Rainmakerilla Fortum Shop-in-Shop-konseptissa oli 14 kuukautta. Pisimmän työsuhteen pituus oli kaksi vuotta ja lyhyin työsuhde oli kestänyt kuusi kuukautta. Kaikki olivat aloittaneet työsuhteensa myyjänä ja työskennelleet nyt esimiehenä keskimäärin puolen vuoden ajan, pisimpään esimiehenä työskennellyt 10 kuukautta ja tuorein esimies vasta parin viikon ajan. Työntekijöitä esimiehillä oli keskimäärin 10 ja ohjattavia pisteitä kolme.

Ensiksi tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten tuntemuksia tehtävänsä kohtaan ja samalla tuloksista pystyttiin arvioimaan tutkittavien itsensä johtamisen taitoja. Jokaisen mielestä oli tärkeää tuntea myyjänsä, ja tehdä töitä yhteisymmärryksessä heidän kanssaan, myyjien kanssa tulisi ”tulla hyvin juttuun”. Yksi haastateltavista kuvasi itseään esimiehenä luontevasti näin:

”Pyrkii ottamaan mahdollisimman paljon huomioon näitä myyjien toiveita ja tarpeita. Et ei niinkään tällainen jyräämistyyli, että kerrotaan, että näi asia on ja tee näin, mutta totta kai nyt tarvittaessa sitäkin. Mut enemmän tällanen yhteistyön kautta.”
(haastateltava D)

Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja eräs vastaajista korostikin yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä. Esimiehen ja alaisen tulisi olla asioista yhtä mieltä ennen kuin voidaan vaatia työntekijöiltä asioita.

Kolme viidestä haastateltavasta koki onnistuneensa työntekijöiden sitouttamisessa. Ryhmähenki oli tiimeissä hyvä, ja työntekijät tunsivat kuuluvansa ”porukkaan” esimiesten mukaan. Yksi haastateltava sanoi työntekijöidensä pitävän työstään ja nauttivan

työn antamista haasteista. Tämän seurauksena työntekijät olivat myös paremmin sitoutuneita työyhteisöön.

Kaksi vastaajista kertoi myös onnistuneensa uusien myyjien koulutuksessa.

"Onnistumisen tunteita tulee parhaiten siitä, kun saa uuden myyjän koulutettua sille tasolle, että se pystyy myymään itsenäisesti, ja tuota se uus myyjä onnistuu, niin sitä kautta tulee onnistumisen tunteita myös mulle." (haastateltava C)

Eräs vastaajista sanoi onnistuneensa avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luomisessa: hän koki saavansa hyvän yhteyden ja kontaktin työntekijöihinsä ja ajatustenvaihto esimiehen ja alaisen välillä oli hänen mielestään luontevaa.

Omien esimiestaitojen kehittämistarpeista kysyttäessä olivat vastaukset hyvin erilaisia tiedonantajien kesken. Kaksi haastateltavaa koki, että henkilökohtaiseen ohjaukseen tulisi kiinnittää vielä tarkemmin huomiota: muun muassa mihin asioihin tulisi panostaa, kun näkee työntekijöitä kasvokkain. Haastateltavien näkemyksen mukaan heidän tulisi paneutua vielä tarkemmin työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin, ja saada näin työntekijöistä enemmän irti.

"Ehkä tämmönen niinku henkilökohtanen ohjaus, et tämmönen vielä yksilöllisempi, nii siinä on ehkä vielä opittavaa kehitettävää paljon. Et ku joukkuetta ryhmää pystyy ohjaan paremmin." (haastateltava B)

Yksi vastaajista sanoi viestinnässä olevan parantamisen varaa. Hänen mielestään onnistumisten tai yhteisten tavoitteiden kommunikointi jäi usein vaillinaiseksi. Myyjistä tulisi siis "välittää" enemmän esimerkiksi soittamalla heille aamulla ja ottamalla heidät näin paremmin huomioon. Tämäkin siis tavallaan liittyy henkilökohtaiseen ohjaukseen, mutta vastaaja näki viestinnän puutteen ohjaukseen negatiivisesti vaikuttavana asiana.

Yksi haastateltavista koki kehittämistarpeena myyjien tarpeiden paremman huomioonottamisen. Esimies koki, etteivät hänen alaisensa vaadi häneltä tarpeeksi, joten hän haluaisi saada enemmän palautetta myyjiltään. Haastateltava koki, että saisi näin enemmän "irti" työntekijöistään ja tätä kautta kehitettyä koko myyntialueensa tilannetta.

Viides vastaaja taas koki, että eniten kehitettävää olisi palautteenannossa. Hänen mukaansa palaute tulee usein annettua suorasukaisesti, ja hän käsitti siinä olevan selvästi parantamisen varaa.

Esimiesten kokemat kehittämistarpeet esimiestaidoissa vaihtelivat siis suuresti vastaajien välillä ja vastauksista ainoana yhtenevänä seikkana nousi esiin henkilökohtaisen ohjauksen puute. Muutama esimies koki ohjauksen puutteen olevan selkeä kehittämis-kohta ja todennäköisesti monipuolisimmilla johtamisen työkaluilla sitä saataisiin parannettua.

Kaiken kaikkiaan esimiesten itsensä johtamisen taidot tutkimuksen vastauksen perusteella olivat hyvät. Jokainen osasi kertoa ongelmitta, missä on onnistuttu ja mitä tulisi vielä kehittää. Toisaalta tutkimuksessa ei tullut esille itsensä johtamisen taitojen muut aspektit, kuten esimerkiksi, kuinka tyytyväisiä esimiehet olivat työhönsä tai kuinka he kehittivät itseään onnistuakseen työssään paremmin. Nostettakoon vielä yhtenä seikkana esiin yhden haastateltavan positiivinen näkemys tehtävänsä kohtaan:

”Asenne on tota noin nii semmonen mikä itestä paistaa, ku tätä hommaa tekee. Asenne ni se nyt on niinku oltava kunnossa. Ei täs muuten pystys pärjäämäänkään tässä hommassa.” (haastateltava B)

Oikeanlainen asenne tehtävää kohtaan on tärkeä edellytys tehtävässä onnistumiselle, ja iso osa myös itsensä johtamisen taitoja. Motivoinut ja tehtävälleen omistautunut esimies saa enemmän aikaan ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisöönsä. Kuitenkaan muiden haastateltavien osalta positiivinen asenne tehtävää kohtaan ei noussut suoraanaisesti vastauksista ylös.

Esimiehiltä kysyttiin myös, miten he huolehtivat ohjauksen ja palautteenannon riittävydestä. Ainoastaan yksi vastaaja mainitsi suunnitelmallisuuden ohjauksen ja palautteenannon riittävyden varmistajana. Maanantaisin pidettävässä palaverissa, johon kaikki työntekijät osallistavat, käydään läpi koko viikon ohjelma. Samalla esimies suunnitteli, milloin viettää jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti aikaa, antaen samalla ohjausta ja palautetta. Esimies mainitsi antavansa palautetta kerran tai kaksi viikossa, mahdollisimman pieneltä aikaväliltä. Hän korosti myös välittömän palautteenannon tärkeyttä:

”Yleensä tarttee myyjät palautteen hyvin nopeasti, et se et jos on ollu vaikka kaks tuntia töissä nii jo monesti sillon tarttee palautteen siitä kahesta tunnista mitä on tehny töitä, ja toimintasuunnitelma sitte loppupäivälle. Mutta yleensä tilanteet on semmosia, että palaute annetaan kerran tai kaks kertaa viikossa.” (haastateltava B)

Muilla esimiehillä ei ollut selkeää suunnitelmallisuutta palautteenannossa ja ohjauksessa. Ohjausta ja palautetta annettiin käytännössä ainoastaan, kun oltiin myyjän kanssa samassa vuorossa myyntipisteellä. Palaute ja ohjaus tulisi jakaa jokaisen esimiehen mielestä mahdollisimman nopeasti: heti kun huomaa jonkin menevän hyvin tai huonosti tai viimeistään saman päivän aikana. Esimiehillä ei kuitenkaan ollut käytössä keinoja, joilla he varmistaisivat kaikkien myyjien saavan tasapuolisesti palautetta, kuten alla olevasta esimerkistäkin huomaa:

”No siis mä pyrin siihen että, käyn niinkun läpi vähän niinkun jokasen myyjän aina silloin tällön, otan niinku sivuun ja jutellaan vaikka vartti puoli tuntii koneen ääressä, katotaan miten on menny ja missä on suurin kehityskohta sun muuta.” (haastateltava A)

Esimies siis otti työntekijän ”sivuun silloin tällöin”. Ongelmaksi voi koitua kuitenkin ohjauksen ja palautteenannon puute, kun ei työskennellä samalla myyntipisteellä. Yksi haastateltavista sanoikin, ettei hän varmasti joka viikko ehtinyt viettää aikaa jokaisen työntekijän kanssa myyntipisteellä. Toisen mukaan ohjaaminen ja palautteenanto oli haastavaa, jos ei ollut työntekijän kanssa samassa paikassa. Tällöin ohjausta ja palautetta annettiin puhelimitse, mutta tiedonantajan mukaan ei yhtä kattavasti kuin kasvokkain.

Pelkästään esimiestyöhön liittyvien teemojen jälkeen siirryttiin etäjohtamiseen ja esimiehiltä kysyttiin, minkälaisia haasteita he ovat kokeneet etäjohtamisessa. Kuten aikaisemmin sanottu, esimiehet kokivat ohjaamisen ja palautteenannon haastavana, mikäli työntekopaikka ei ollut sama. Jokainen esimies koki etäjohtamisen haastavana välimatkan vuoksi. Kahden esimiehen mukaan myös kontaktin saaminen työntekijöihin oli vaikeampaa viestintävälillä kuin kasvokkain. Myös luottamussuhteen rakentuminen työntekijän ja esimiehen välille kesti kauemmin uuden työntekijän aloittaessa,

”Kun tulee uusia myyjiä, nii se voi olla alkuun vähä vaikeeta luoda sitä kontaktia, jos ei niinku aktiivisesti nää. Et jos vaikka näkee kerran kaks viikossa siinä alkuun nii siinä kestää aikaa.” (haastateltava D)

Kaksi haastateltavista ei kokenut ylitsepääsemättömiä haasteita etäjohtamisessa, sillä antamalla vastuuta kokeneemmille myyjille he kokivat haasteiden helpottuvan. Toinen esimies kuitenkin mainitsi, että vaikeaa oli löytää ”apurit, joihin voi luottaa”. He kokivat vaativana myös myyjien kanssa kommunikoinnin puhelimitse tai viestien välityksellä. Esimiehet näkivät, että ainoastaan kasvokkain voitiin keskustella syvällisemmin työntekijän kanssa. Alla myös yhden haastateltavan esille tuoma ajatus:

”Kyllä niitten joskus kannattaa vaan vähä antaa ollakki niitten myyjien ja luottaa niihi, että uskaltaa jättää yksinään.” (haastateltava E)

Esimies kuitenkin koki haastavana jättää myyjät yksin, sillä silloin ei ollut itse paikalla ohjaamassa heitä tarpeen vaatiessa, vaikka luottamussuhteessa ei hänen mukaansa ollutkaan ongelmia.

Myös muut esimiehet mielsivät viestinnän haasteena etäjohtamisessa. Erään haastateltavan mukaan kasvokkain oli paras johtaa ja viesti ei ollut yhtä tehokas, kun sen välitti puhelimitse tai viestillä. Toisen mukaan puhelimen välityksellä kyettiin vain ”tsemppaamaan vähän ja käymään perusjuttuja läpi”, mutta ei niinkään parantamaan itse työtapoja kuten esimerkiksi myyntiprosessia. Kolmannen esimiehen mielestä ohjausta ja palautetta pystyi antamaan puhelimitse, mutta haasteena koettiin niiden vaikutusten seuranta ja arviointi. Paras tapa ohjata olisi hänen mielestään oma esimerkki, joka ei ollut etäjohdettaessa mahdollista.

Muutama esimies mainitsi mieluummin menevänsä itse pisteelle, jos siellä ei jokin asia toiminut. Näin esimiehet pystyivät mielestään paremmin arvioimaan, mikä pisteellä ”sakkasi”. Myyntipistettä vaihdettiin monesti useastikin kesken päivää, mikäli tarve sen vaati ja se oli käytännössä mahdollista.

”Jos siellä ei se homma lähe siellä jossaki pisteellä, nii ois paljo helpompi mennä käymään siellä ite paikanpäällä ku vaikka soittaa, et siinä on vähän niinku sitte se, että kontaktia ei saa siihen kaveriin tai niihin kavereihin sitten nii helposti. Niinku puhelimitse tai sitte viestillä.” (haastateltava B)

Seuraavaksi pyrittiin kartoittamaan esimiesten tietämystä etäjohtamisesta ja heiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään onnistuneen etäjohtamisen edellytykset. Esimiesten mielipiteet vaihtelivat vastausten välillä, mutta kolmen tiedonantajan mielestä esimiehen ja alaisen välinen yhteys oli tärkeää. Yhden esimiehen mielestä onnistumisen edellytyksiä oli alaisen kunnioitus esimiestä kohtaan. Se saataisiin luotua hänen mukaansa olemalla läsnä ja lähellä, sekä ohjaamalla yksilöllisesti. Toisen mielestä aktiivinen viestintä ja yhteydenpito varmistivat avoimen vuorovaikutussuhteen työntekijän ja esimiehen välillä. Kolmas sanoi yhteisen ”aaltopituuden” olevan tärkeää. Sillä hän tarkoitti, että ollaan yhtä mieltä asioista ja tehdään yhteistyötä alaisen kanssa.

Muita tärkeitä asioita, joita nostettiin esille, oli erään haastateltavan mukaan käytännön asioiden toimivuus. Toinen esimies toi esille työntekijöiden riittävän osaamisen tärkeimpänä edellytyksenä etäjohtamiselle.

"Kaikkihan tietenkin lähtee siitä perustyöstä, että silloin kun sää on paikalla niin silloin pitää hoitaa ne hommat niin hyvin et sit kun olet etänä niin voit jättää sen homman."
(haastateltava E)

Myös toinen esimies toi selkeyden esiin etäjohtamisen edellytyksenä. Työntekijöiden tulisi tietää, mitä heidän täytyy tehdä ja miten se tehdään: esimiehen tehtävänä on viestiä asiat tarpeeksi selkeästi etäjohtaessaan, ettei tästä jää epäilystä työntekijöille.

Neljä viidestä esimiehestä mainitsi puhelimen ja viestipalvelu Whatsappin tärkeimmäksi työkalukseksi etäjohtamisen apuna. Esimiehillä ei ollut kuitenkaan selkeää ohjenuoraa, minkälaisia viestejä laitettiin missäkin kanavassa. Yksi esimies kuitenkin mainitsi, että hän soitti mieluummin alaisilleen, kuin laitto viestin. Viestistä ei hänen mukaansa saanut lähettäjä eikä vastaanottaja "oikein mitään irti". Kaksi esimiestä mainitsi myös yhteiset tapaamiset tiimin kanssa tärkeiksi tavoiksi johtaa:

"Joka keskiviikko on tuota sähkövuoro, ja tuota kaikki mennä pellaan sähköä. Ja se on toiminu siltä hyvin et se yhdistää porukkaa, pääsee näkemään niitä omia myyjiä, ja nostattaa vähän fiilistä."
(haastateltava C)

Lisäksi muut myyjät mainittiin tärkeinä työkaluna kahden esimiehen toimesta:

"No sit on tietenkin muita myyjiä, jotka on tehny hyvää tulosta, jotka haluaa niinko kehittää itseensä mutta samalla myös muita et tämmösiä vähän niinku, sanotaan ko, että tämmösiä kavereita, jotka pystyy auttamaan ja haluaa auttaa näissä asioissa niin yleensä sitte semmosilla annan ohjeistukset kun menevät pisteelle, että miten toimitaan."
(haastateltava B)

Muita tärkeitä työkaluja olivat esimiesten mielestä Celnet, eli järjestelmä, jonne merkaataan tehdyt kaupat ja tunnit, oman esimiehen apu ja kalenteri ajankäytön suunnitteluun.

Kysyttäessä, kuinka oman esimiehen tulisi tukea haastateltavia etäjohtamisen onnistumisessa, ei vastauksia ollut kovin helppo saada ja yksikin esimies sanoi miettivänsä asiaa ensimmäistä kertaa. Eräs haastateltava oli täysin tyytyväinen oman esimiehensä toimintaan, eikä osannut antaa kehitysehdotuksia. Kaksi esimiestä olisi toivonut enemmän läsnäoloa omalta esimieheltään ja yksi vinkkejä tehokkaaseen viestintään. Myös johtamiskoulutusta kaivattiin lisää.

5.2 Tulosten arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja antaa kehittämisideoita etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutuu tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat.

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, sillä esimiesten ajatuksista ja asenteista haluttiin saada syvälinen käsitys. Lisäkysymyksiä esittämällä haastattelua saatiin rikastettua merkittävästi. Valitulla tutkimusmenetelmällä haastateltavista saatiin mahdollisimman paljon irti. Lisäksi tutkimusmenetelmä oli oivallinen opinnäytetyön tavoitteisiin pääsemiseksi, sillä esimiesten subjektiiviset kokemukset olivat tutkimuksen keskiössä.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, ettei yrityksessä ollut kovin vaikiuneita käytäntöjä työntekijöiden ohjauksen ja palautteenannon suhteen. Tämä voi johtaa siihen, etteivät kaikki työntekijät saa riittävästi ohjausta ja palautetta työstään ja eivät tämän seurauksena onnistu työssään. Palaute ja ohjaus annettiin yleensä esimiesten ollessa samaan aikaan myyntipisteellä työntekijän kanssa. Yrityksessä ei ollut kuitenkaan käytössä mekanismeja, joilla varmistettiin aikaa vietettävän tasapuolisesti jokaisen työntekijän kanssa. Vaarana on, etteivät työntekijät saa tasapuolisesti yksilöllistä ohjausta ja palautetta.

Useat esimiehet kuitenkin mainitsivat, että henkilökohtaiseen ohjaukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. He siis tiedostivat sen olevan selkeä kehittämiskohta, mutta sen toteuttaminen ei ollut vielä onnistunut.

Pääasiallisesti esimiehet mainitsivat onnistuneensa hyvin työntekijöiden sitouttamisessa. Esimiehet johtivat tutkimuksen mukaan osallistavasti, eli päätökset tehtiin mieluiten yhteistyön kautta. Tämä on varmasti osaltaan vaikuttanut työntekijöiden työyhteisöön sitoutumiseen. Työntekijät myös nauttivat työstään ja sen tuomista haasteista, sekä tunsivat kuuluvansa ryhmään. Osallistava johtamistyyli edellyttää myös työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, mikä tutkimuksen perusteella ainakin osalla esimiehistä oli hyvin hallussa, he muun muassa käyttivät muita myyjiä apuna kokemattomampien myyjien ohjauksessa. Kuitenkin useiden esimiesten vastauksista huomattiin, että jonkun asian sakatessa pisteellä, sinne mentiin mieluummin käymään kuin annettiin ohjei-

ta eri viestimien avulla. Esimiehet siis pääasiallisesti kokivat työntekijän ohjauksen etäjohtettaessa haastavaksi.

Myöskään viestinnässä ei ollut selkeitä pelisääntöjä. Esimiehet käyttivät eri viestintäkanavia ”fiiliksen” mukaan, mutta kuitenkin pääpiirteissään ymmärsivät viestinnän olevan tärkeä osa etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Vaikka esimiehet kuvailivatkin avointa vuorovaikutussuhdetta etäjohtamisen edellytykseksi, ei heillä ollut selkeää ajatusta, kuinka viestiä työntekijöille missäkin kanavassa. Myös työntekijöiden ohjaus koettiin vaativana eri viestintävälineiden avulla, eikä ongelmiin koettu voitavan paneutua yhtä kattavasti etäjohtettaessa. Tämän vuoksi esimiehet kokivat usein helpommaksi mennä henkilökohtaisesti pisteelle, mikäli siellä ”sakkasi” jokin asia. Työntekijät voivat kokea tämän kuitenkin epäluottamuslauseena itseään kohtaan, mikä saattaa heikentää työmotivaatiota.

Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että esimiehet kokivat työntekijöiden ohjauksen haastavana etäjohtettaessa, eivätkä kyenneet antamaan syvällisiä ohjeita muuten kuin kasvokkain. Viestinnässä ei ollut myöskään selkeitä pelisääntöjä, ja sen ja ohjauksen vaillinaisuuden välillä huomattiin yhteys.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja tarjota kehittämideoita etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutuu tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat.

Esimies tarvitsee tietoja ja taitoja, mutta myös tahtoa tehtävässä onnistuakseen. Lisäksi on suotavaa, että esimiehen ja työntekijöiden välillä on luottamussuhde. Se on tärkeä edellytys etäjohtamisen onnistumiselle. Luottamuksen synnyttämisessä auttaa muun muassa riittävä läsnäolo. Mikäli esimies ei voi olla läsnä fyysisesti, tulisi läsnäolon tunnetta kuitenkin pyrkiä synnyttämään eri viestimien välityksellä kommunikoimalla.

Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on myös avoin ja selkeä viestintä. Esimiesten ja työntekijöiden tulisi tietää viestinnän pelisäännöt: miten ja missä viestitään. Pelisääntöjen avulla luodaan selkeyttä viestintään. Esimiehen tulisi myös antaa luottamuksenosoituksia työntekijöille ja työntekijöiden tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan. Myös roolien ja vastuunjakojen tulisi olla selkeitä.

Kun edellä mainitut asiat toteutuvat, syntyy esimiehen ja alaisen välille todennäköisemmin luottamussuhde. Luottamus on tärkeä edellytys etäjohtamisen onnistumiselle. Kaksi vastaajaa mainitsikin antavansa vastuuta kokeneemmille myyjille olleensa itse poissa pisteeltä. Tämän voi käsittää selvänä luottamuksenosoituksena työntekijöitä kohtaan. Kuitenkin kuten kappaleessa 5.2 todettu, ongelmien ilmaantuessa esimiehet lähtivät useimmiten itse käymään pisteellä. He eivät siis luottaneet siihen, että työntekijät pystyisivät itse ratkaisemaan ongelman tai, että pulma voisi selvitä esimiehen annettua ohjeita eri viestimien välityksellä. Etäjohtaessaan esimiehet kokivat pystyvänsä antamaan vain pintapuoleisia ohjeita: syvällisemmän keskustelun ja ajatustenvaihdon koettiin onnistuvan vain kasvokkain.

Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on myös avoin kommunikaatio ja viestintä. Roolien ja vastuunjakojen täytyy olla selkeitä työntekijöille. Työntekijöiden tulee myös tietää heihin kohdistuvat odotukset. Viestinnän pelisäännöt tuovat varmuutta johtamiseen, kun tiedetään miten ja missä viestitään. Etäjohtajien tulisi myös viestiä avoimesti ja runsaasti useissa eri kanavissa.

Tutkimuksen tuloksista kuitenkin huomattiin, ettei Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa ole käytössä selkeitä viestinnän pelisääntöjä ja sähköisen viestinnän kanavat olivat melko niukat. Pääasiallinen sähköisen viestinnän kanava oli Whatsapp. Muuten viestintään etäjohdettaessa käytettiin pääasiassa puhelinsoittoja. Esimerkiksi yleiset sähköiset viestinnän kanavat, kuten intranet ja sähköposti, eivät olleet kovassa käytössä yrityksessä, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Voi tietenkin olla, että nuorien keskuudessa chattaily viestipalvelussa on luontevinta. Olisi kuitenkin hyvä käyttää eri viestimiä erilaisiin tarkoituksiin: sähköpostia esimerkiksi raporttien ja tiedotteiden jakamiseen, intranettiä interaktiiviseen työskentelyyn ja chattia nopeiden kysymysten esittämiseen. Yhteisesti sovitut viestinnän pelisäännöt toisivat sekä selkeyttä työntekijöille että vähentäisivät hämmennystä esimiesten keskuudessa.

Kuten sanottu, myös riittävä läsnäolo on avain luottamuksen syntyyn. Mikäli ei voida olla läsnä fyysisesti, tulisi esimiehen olla riittävästi kontaktissa työntekijöihinsä erilaisen viestimien kautta. Tutkimustuloksia tarkastellessa huomattiin, ettei neljällä viidestä esimiehestä ollut käytössä minkäänlaista työkalua ajankäytön suunnitteluun. Työntekijöiden kanssa vietettiin aikaa tilanteesta riippuen, eikä työaikaa esimerkiksi jaettu prosessoidusti työntekijöiden kesken. Tämän seurauksena kaikki työntekijät eivät välttämättä saa riittävästi ohjausta, koska ohjauksen tarpeen suunnittelu ei ollut Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa prosessoitua.

Työntekijöitä ohjattiin pääasiallisesti esimiesten ollessaan heidän kanssaan samalla pisteellä, mutta esimiehillä ei ollut käytössä työkaluja, joilla varmistettiin aikaa vietettävän tasapuolisesti jokaisen työntekijän kanssa. Useat esimiehet mainitsivatkin henkilökohtaisessa ohjauksessa olevan puutteita, joten ajankäytön suunnittelulla voitaisiin varmistaa jokaisen työntekijän huomioon otto. Etäjohtaessaan esimiehet olivat työntekijän tavoitettavissa pääasiassa kahdella tavalla: puhelimen tai Whatsappin välityksellä. Voi kuitenkin olla, etteivät nämä kaksi viestintäkanavaa luo riittävää läsnäolon tunnetta työntekijöille, ja he voivat kokea, ettei esimies ole tarpeeksi lähellä. Tämä voi heikentää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

Etäjohtajan tulisi myös johtaa alaisiaan osallistavasti: jyräävä ja määräävä johtamistyyli ei ole etäjohdettaessa välttämättä paras mahdollinen. Kun työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon, sitoutuvat he paremmin työyhteisöön. Osallistavan johtamistyylin edellytyksenä on avoin kommunikaatio ja tiedonjako. Esimiehen tulee myös luottaa alaisiinsa, jotta heidät voidaan ottaa mukaan päätöksentekoon ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Tutkimustulosten mukaan Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiehet suosivat osallistavaa johtamistyyliä esimiestyössään. He ottavat työntekijänsä huomioon kysymällä heidän mielipidettään asioihin ja antavat vastuuta kokeneemmille myyjille. He myös kommunikoiivat työntekijöidensä kanssa avoimesti, vaikkei yrityksessä ollutkaan käytössä viestinnän pelisääntöjä. Esimiehet pyrkivät tuntemaan myyjänsä ja keskustelemaan heidän kanssaan myös henkilökohtaisemmista asioista, jotta heidän välillään olisi avoin vuorovaikutussuhde. Hyvä keskusteluyhteys ja luottamus esimiehen ja alaisen välillä ovatkin edellytyksiä osallistavalle johtamistyyliä. Kun ne toteutuvat, työntekijät myös sitoutuvat työyhteisöön paremmin.

Organisaatioon sitoutumisessa auttaa myös hyvän yhteishengen luominen. Tiimin jäsenten tulisi tavata toisensa riittävän usein, jotta voi syntyä yhteisöllisyyden tunne tiimin jäsenten kesken. Esimiehet kokivat työntekijöidensä sitoutuneen hyvin työyhteisöön ja heillä oli hyvä henki työyhteisöissä. Sitoutumiseen on todennäköisesti vaikuttanut esimiesten osallistava johtamistyyli sekä avoin kommunikaatioyhteys esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiehet olivat onnistuneet luottamuksen luomisessa melko hyvin. Parannettavaa kumminkin vielä varmasti olisi viestinnän ja läsnäolon kehittämisessä. Viestintään tarvittaisiin selkeyttä, ja esimerkiksi viestinnän pelisäännöillä saataisiin selkeyttä johtamiseen ja viestintään. Myös henkilökohtaisen ohjauksen riittävyteen tulisi kiinnittää huomiota: esimiesten tulisi viettää tasapuolisesti työntekijöidensä kanssa aikaa. Riittävällä ohjauksella varmistettaisiin roolien, vastuunjakojen ja työntekijöihin kohdistuvien odotusten selkeys. Näin työntekijät myös onnistuivat varmemmin työssään, mikä edistää sitoutumista työyhteisöön.

Esimiehen tulisi pyrkiä synnyttämään läsnäolon tunnetta myös, kun työskennellään eri paikassa kuin alaiset, muun muassa viestimällä sähköisissä viestintäkanavissa. Antamalla enemmän luottamuksenosoituksia alaisille, työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet voisivat edelleen parantua Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa. Jonkin asian ”sakatessa” pisteellä, ei välttämättä kannata ensimmäiseksi rynnätä pisteelle auttamaan työntekijöitä, kuten useat Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiehet tekivät. Joskus paremmin voisi toimia rauhallisempi lähestymistapa, jolloin työntekijöille annettaisiin ohjausta ilman kasvokkain tapaamista, ja suotaisiin heidän itse ratkaisevan ongelman ilman esimiehen konkreettista esimerkkiä. Näin työntekijöille syntyisi luottoa omiin taitoihinsa ja heistä tulisi mahdollisesti itseohjautuvampia. He voisivat luottaa siihen, että pystyvät myös itse ratkaisemaan ongelman ilman esimiehen ”kädestä pitämistä”.

Etäjohtamisessa luottamuksen tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Työyhteisössä kaikkien täytyy luottaa, että jokainen kantaa kortensa kekoon organisaation hajautetusta luonteesta huolimatta. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on edellytys etäjohtamisen onnistumiselle.

Etäjohtamisen onnistuminen vaatii myös hyviä itsensä johtamisen taitoja sekä esimiehiltä että alaisilta. Hyvä itsensä johtaja tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa

sekä muokkaa asennettaan tehtävänsä kohtaan. Mikäli esimies on omistautunut työlleen, onnistuvat myös työntekijät tehtävissään paljon todennäköisemmin. Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiehet osasivat kyllä tuoda selkeästi esille omat onnistumisensa ja kehittämiskohteensa ja yksi vastaajista korosti myös asenteen merkitystä työssä. Kenelläkään ei ollut isoja vaikeuksia miettiä vahvuuksiaan tai heikkouksiaan.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ei kuitenkaan muuten tullut selville esimiesten itsensä johtamisen taitojen taso, kuten esimerkiksi kuinka tyytyväisiä esimiehet olivat asemaansa, miten he kehittävät ammattitaitoaan tai asettivatko he tavoitteita itselleen. Tällaisten asioiden miettiminen kertoo hyvistä itsensä johtamisen taidoista, mutta edellä mainittuja asioita ei noussut esille opinnäytetyön tutkimuksessa. Haastattelussa olisikin voinut kiinnittää vielä paremmin huomiota itsensä johtamisen taitoihin, sillä etäjohtajan on tärkeää hallita kyseinen taito. Itseään johtava esimies reflektoi toimintaansa ja pyrkii parantamaan suoritustaan jatkuvasti. Haastatteluissa ei myöskään kysytty kysymyksiä alaisten itsensä johtamisen taidoista, mitkä ovat myös edellytys etäjohtamisen onnistumiselle. Opinnäytetyön keskiössä olivat esimiesten subjektiiviset kokemukset itsestään etäjohtajina, joten työntekijänäkökulmaa ei otettu tässä tutkimuksessa huomioon. Jatkotutkimuksissa olisi kuitenkin hyvä tutkia myös alaisten itsensä johtamisen taitoja.

6.1 Etäjohtamisen nykytila

Kaiken kaikkiaan etäjohtamisen nykytilanteesta Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa saatiin tutkimuksessa kokonaisvaltainen kuva. Monet asiat olivat jo hyvällä mallilla, mutta vielä useassa asiassa olisi parantamisen varaa. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaan etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat ainakin esimiehen ja työntekijän välinen luottamus, hyvät itsensä johtamisen taidot sekä alaisilla että esimiehillä, tiimin hyvä yhteishenki ja avoin viestintä.

Esimiesten ja työntekijöiden välillä näytti olevan melko hyvä luottamussuhde. Parannettavaa olisi kuitenkin vielä henkilökohtaisen ohjauksen suunnittelussa. Työntekijöiden ohjaus ei ollut prosessoitua, joten työntekijöiden saama ohjauksen ja palautteen määrä ei välttämättä ollut riittävää. Yrityksessä ei myöskään ollut käytössä työkaluja, joilla olisi varmistettu jokaisen työntekijän kanssa vietettävän kasvokkain tasapuolisesti aikaa.

Myös useampia sähköisen viestinnän kanavia voisi olla käytössä, jotta esimiehet olisivat helpommin tavoitettavissa.

Esimiehet myös antoivat luottamuksenosoituksia työntekijöille muun muassa antamalla heille vastuuta uudempien myyjien ohjauksessa. Kuitenkin ongelmien ilmaantuessa esimiehet mieluummin menivät itse pisteelle kuin antoivat ohjeita toiselta myyntipisteeltä. Myyjien olisi siis hyvä joskus antaa olla yksin ja antaa heidän ratkaista ongelmia itsenäisesti, vaikka se voikin tuntua esimiehestä haastavalta. Näin he oppisivat luottamaan omaan taitoihinsa ja tulisivat mahdollisesti oma-aloitteisemmiksi.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet pyrkivät oikeasti välittämään myyjistään ja tuntemaan heidät. Näin heidän välilleen syntyi avoin kommunikaatioyhteys ja he kykenivät keskustelemaan avoimesti henkilökohtaisistakin asioista. Avoimen keskusteluyhteyden olemassaolo on tärkeää etäjohdettaessa. Kuitenkaan yrityksessä ei ollut käytössä viestinnän pelisääntöjä: miten viestitään missäkin kanavassa. Viestinnän pelisäännöt siis selkeyttäisivät johtamista.

Luottamuksen syntymisessä auttavat myös selkeät roolit ja vastuut. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut selvästi esille kyseisten asioiden laita. Haastattelussa olisi siis voinut kysyä esimerkiksi tavoitteiden asettamisen prosesseista Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa, jolloin olisi todennäköisemmin saatu selvempiä vastauksia roolien ja vastuiden selkeydestä. Voi kuitenkin olla, etteivät työntekijät tiedä heihin kohdistuvia odotuksia tarpeeksi selvästi, sillä henkilökohtaisen ohjauksen suunnittelussa oli puutteita.

Viitekehyksessä mainittiin toisena etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä alaisten ja esimiesten itsensä johtamisen taidot. Opinnäytetyön tutkimuksessa huomattiin, ettei esimiehillä ollut vaikeuksia tunnistaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mutta muita itsensä johtamisen aspekteja ei tullut haastattelujen vastauksissa esille. Haastattelussa olisi voinut selvittää tarkemmin esimerkiksi asettavatko esimiehet tavoitteita itselleen tai kuinka he ovat asennoituneet työhönsä. Haastattelukysymyksiä muokkaamalla tai erilaisia tarkentavia kysymyksiä esittämällä olisi varmasti saatu selvitettyä tarkemmin esimiesten itsensä johtamisen taitojen taso.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi myös, että Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-tiimeissä oli hyvä yhteishenki. Työntekijät olivat sitoutuneita työyhteisöön ja tiimit puhaltsivat yhteen hiileen. Hyvä yhteishenki on tärkeää hajautetuissa organisaatioissa.

Esimiehiltä vaaditaan myös hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Rainmakerin Forum Shop-in-Shop-konseptissa esimiehet kokivat saaneensa hyvän ja avoimen keskusteluyhteyden alaisensa kanssa. He halusivat tuntea myyjänsä ja tietää, mitä heille kuului. Kuitenkin esimiehet eivät viestineet alaisilleen kovin monessa kanavassa etäjohtaessaan: pääkanavia olivat puhelin ja viestipalvelu Whatsapp. Viestimällä useammassa kanavassa voisi esimiehiä olla helpompi lähestyä ja työntekijät voisivat kokea esimiehen olevan paremmin läsnä. Viestinnässäkin voisi siis olla Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa parantamisen varaa.

| Etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä: | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Toteutuminen toimeksiantajayrityksessä: |
| Luottamus: | Työntekijöille annettiin luottamuksenosoituksia ja esimiehet keskustelivat avoimesti alaisensa kanssa. Voi olla, etteivät työntekijät koe esimiehen olevan riittävästi läsnä viestintäkanavien niukkuuden vuoksi. Tutkimuksesta ei selvinnyt ovatko roolit ja vastuut yrityksessä riittävän selkeät |
| Itsensä johtamisen taidot: | Esimiehet tiedostivat heikkoutensa ja vahvuutensa, tutkimuksessa ei saatu kovin kattavaa kuvaa esimiesten itsensä johtamisen taidoista. |
| Yhteishenki: | Työntekijät olivat sitoutuneita yritykseen ja tiimeissä oli hyvä yhteishenki. |
| Viestintä: | Viestinnän pelisäännöt puuttuivat, ei kommunikoitu kovin useassa sähköisen viestinnän kanavassa, esimiehillä oli avoin keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa. |

Kuvio 5. Etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää miten etäjohtaminen toteutui toimeksiantajayrityksessä. Esimiesten mukaan haastavinta etäjohtamisessa oli saada kontakti alaiseen ja ohjata heitä ilman omaa esimerkkiä. Myös viestintä koettiin haastavana etäjohtettaessa. Etäjohtamisen työkaluina käytettiin pääasiassa Whatsappia ja puhelinta. Muita esille tulleita työkaluja olivat yhteiset tapaamiset (kaksi vastaajaa), vastuun antaminen kokeneemmille myyjille ja heidän hyödyntäminen uusien myyjien ohjauksessa (kaksi vastaajaa), yksi vastaaja mainitsi Celnetin, eli intranetin, jonne merkataan toteutuneet kaupat ja tunnit sekä myös oman esimiehen apu mainittiin etäjohtamista helpottavana työkaluna yhden vastaajan toimesta.

Yrityksessä voisi olla siis käytössä useampia sähköisen viestinnän kanavia, jotta työntekijöillä olisi helpompi tavoittaa esimies heidän ollessaan eri myyntipisteellä. Viestimällä useammassa eri kanavassa luotaisiin myös läsnäolon tunnetta, mikä voisi parantaa esimiehen ja työntekijän välistä luottamussuhdetta.

Selkeät ja haastavat tavoitteet auttavat työntekijöitä tekemään töitä tehokkaammin, kun esimies ei ole koko ajan muistuttamassa päämääristä. Opinnäytetyön tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt, asetettiinko työntekijöille tavoitteita ja jos asetettiin, niin minkälaisia. Opinnäytetyön tutkimuksessa olisi siis täytynyt paneutua tarkemmin suorituksen johtamisen prosesseihin yrityksessä. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, voiko tavoitteiden asettaminen hyvällä mallilla yrityksessä, koska henkilökohtaisen ohjauksen suunnittelussa oli puutteita. Ainoastaan yksi esimies mainitsi suunnittelevansa ajankäyttöä ja miettivänsä, milloin viettää jokaisen työntekijän kanssa aikaa.

Yrityksessä tulisi siis kiinnittää vielä tarkemmin huomiota ainakin henkilökohtaiseen ohjaukseen ja suorituksen johtamiseen. Tulisi myös miettiä, pitäisikö viestintäkanavien määrää lisätä. Yrityksessä oli kuitenkin onnistuttu luomaan hyvä keskusteluyhteys esimiesten ja alaisten välille.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös arvioida, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat. Esimies tarvitsee työssään onnistuakseen sekä tietoa että taitoa, mutta myös tahtoa. Esimiehen tulisi johtaa työntekijöitään osallistavasti, eli määräävä johtaja ei ole välttämättä paras esimies etäjohdettaessa. Esimiehellä tulisi olla myös hyvät vuorovaikutus-, viestintä- ja itsensä johtamisen taidot.

Tutkimustuloksissa esimiehet mainitsivat etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiksi avoimuuden ja myyjien tuntemisen. Alaisten kanssa tuli esimiesten mukaan olla samaa mieltä asioista. Esimiehet siis tiedostivat hyvien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden. Kaksi vastaaja mainitsi myös, että käytännön asiat ja perustyö tulee olla kunnossa. Esimiehet kuitenkin kokivat työntekijöiden ohjaamisen etäjohdettaessa haastavana ja yksilölliseen ohjaukseen ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Yrityksessä tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota henkilökohtaisen ohjauksen suunnitteluun.

6.2 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa annetaan kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Ehdotukset on muodostettu opinnäytetyön tutkimuksessa ilmenneiden puutteiden pohjalta.

Ohjauksen ja palautteenannon parantamiseksi ehdotetaan koulutuspäivien järjestämistä kerran kahdessa viikossa tai kuukaudessa. Koulutuksella tulisi olla aina tietty teema, jossa työntekijällä on ollut vaikeuksia, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden kartoitus. Esimies valitsisi työntekijät koulutuksiin ja työntekijät voisivat myös itse ehdottaa sopivia koulutusteemoja esimerkiksi e-lomakkeen kautta. Näin myös työntekijät osallistuisivat koulutusten suunnitteluun, mikä voisi edistää työyhteisöön sitoutumista. Koulutuksen oppeihin olisi helppo palata etäjohdettaessa, esimerkiksi puhelimen välityksellä. Parin viikon päästä koulutuksesta tulisi olla seurantakeskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, jossa keskusteltaisiin miten koulutuksen sisältö on omaksuttu, onko siitä ollut hyötyä ja mitä tulisi vielä kehittää. Koulutuksien ja seurantakeskustelujen toteutusta tulisi seurata esimerkiksi intranetin välityksellä ja aluejohtajat olisivat vastuussa implementoinnista ja toteutuksen seurannasta.

Toisena kehitysehdotuksena voitaisiin ottaa käyttöön ns. ”esimiehen läsnäololaskuri”. Sinne esimies voisi kirjata kuinka monta tuntia viikossa jokaisen työntekijän kanssa on vietetty kasvokkain myyntipisteellä, mitkä asiat hoituvat hyvin ja mitä tulisi vielä kehittää. Läsnäololaskuri voisi olla esimerkiksi verkkopohjainen lomake, joka täytettäisiin päivittäin. Laskurin avulla esimiesten olisi helpompi suunnitella ajankäyttöään, kun heillä olisi konkreettista tietoa työntekijöidensä kanssa viettämästä ajasta.

Läsnäololaskuri voitaisiin implementoida myös haastateltavien esimiehille, sillä oman esimiehen läsnäoloa kaivattiin lisää kahden haastateltavan toimesta. Esimies voisi samaan tapaan kirjata, kuinka paljon on viettänyt aikaa kunkin esimiehen kanssa sekä kasvokkain että muiden viestintävälineiden välityksellä.

Osallistavaan johtamistyyliin kuuluu myös palautteen vaatiminen sekä omalta esimieheltä että alaisilta ja yksi esimiehistä toivoikin enemmän palautetta työstään. Neljäntenä kehitysehdotuksena ehdotetaan esimerkiksi kuukausittain työntekijöille lähetettävää esimiestyön palautelomaketta, jonka voisi lähettää nimettömästi verkossa. Näin esimiehet saisivat palautetta omasta esimiestyöstään ja pystyisivät kehittämään itse-

ään tehokkaammin. Tämän seurauksena esimiesten itsensä johtamisen taidot voisivat myös parantua.

Myös viestinnän pelisäännöt koko konseptissa tulisi tehdä selkeiksi. Mitä ja miten viestitään missäkin kanavassa ja kuinka kirjoitetaan selkeitä viestejä. Koska viestintään kaivattiin lisävinkkejä lähes jokaisen haastateltavan toimesta, ei perehdytys tai koulutus yhteisöviestinnästä varmastikaan olisi pahitteeksi. Myös käytännön asioiden, kuten esimerkiksi miten jokin tilaus kirjataan järjestelmään, tulisi löytyä yksinkertaisesti yhdestä paikasta työntekijöille. Tähän tarkoitukseen sopisi erinomaisesti intranet. Näin esimiehet eivät joutuisi kertomaan moneen kertaan samaa ohjeistusta myyjille, kun kaikki tietäisivät, mistä tiedon löytää. Parasta olisi, jos työntekijät voisivat myös itse kirjoittaa ohjeita ja vinkkejä intranettiin muiden myyjien käyttöön. Tällöin he voisivat itsekin osallistua intranetin kehittämiseen ja olisivat kiinnostuneempia sen käytöstä. Intranet pysyisi myös näin helpommin ajan tasalla. Samalla lisättäisiin työntekijöiden itseohjautuvuutta ja parannettaisiin etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.

Lisäksi sähköisen viestinnän kanavia tulisi lisätä. Kuten sanottu intranet tulisi ottaa käyttöön niin sanottuna tietopankkina, mutta sitä voitaisiin käyttää myös muihin tarkoituksiin. Työntekijät voisivat esimerkiksi joillain verkkoalueilla keskustella muiden paikakuntien työntekijöiden kanssa, mikä voisi parantaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Näin työntekijät eivät välttämättä kokisi olevan erillään toisistaan, mikä on usein hajautetussa organisaatiossa ongelma. Intranetin verkkoalueita voitaisiin soveltaa loputtomasti eri käyttötarkoituksiin tarpeesta riippuen.

Myös sähköpostia voisi käyttää tietyissä tilanteissa. Jokaisella myyntipisteellä on tällä hetkellä oma sähköpostiosoite, mutta ne eivät ole olleet kovassa käytössä. Sähköpostiin olisi oivallista lähettää esimerkiksi viikoittaiset myyntiraportit tai mahdolliset tiedotteet. Näin tieto olisi aina tarvittaessa löydettävissä sieltä, mikäli se on tarpeen.

Kehitysehdotuksia voisi soveltaa myös muille Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin asiakasyrityksille, mikäli niiden koetaan toimivan hyvin. Näin Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin kaikissa asiakasyrityksissä olisi etäjohtamista tukevat prosessit. Kehitysehdotuksien ottaminen käyttöön myös muissa asiakasyrityksissä voisi poikia myös muita kehitysehdotuksia, jotka voisivat ajan saatossa kehkeytyä tärkeiksi oivalluksiksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Kun opinnäytetyössä ehdotetut kehitysehdotukset on otettu käyttöön, tulisi etäjohtamisen tason yrityksessä parantua. Etäjohtamisen tason nousu olisi opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan seurausta esimiehen ja työntekijän välisen luottamussuhteen, viestinnän ja esimiesten itsensä johtamisen taitojen parantumisesta.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ja validiteetilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 186) mukaan ”reliabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos.” Kuitenkin, jos tutkimuksessa tarkastellaan ajassa muuttuvia piirteitä, ei tämä reliabiliteetin määritelmä ole paras mahdollinen. Tutkimustulos voi olla myös reliabeli, mikäli kaksi tutkijaa päätyy yksimieliseen tulokseen. Kolmas vaihtoehto määritellä reliabelius on saman tutkimustuloksen saaminen kahdella eri menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimustulosten pätevyyttä. Ennustevaliditeetilla tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä tiettyjä oletuksia tulevaisuudesta aikaisempien kokemusten perusteella. Sisäisellä validiudella arvioidaan tutkimuksen pääteltyjen syiden ja seurausten todenmukaisuutta: onko päätelty syy todella aiheuttanut seurauksen, vai onko jokin kolmas tekijä voinut aiheuttaa tapahtuman. Ulkoisella validiteetilla määritellään tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186-188.)

Tutkimuksessa haastateltiin viittä seitsemästä Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptin esimiehestä. Haastateltavat etäjohtivat työntekijöitään päivittäin, joten heillä oli jo kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat olivat kuitenkin kovin nuoria iältään ja toimineet tehtävässään varsin vähän aikaa (kahdesta viikosta 10 kuukauteen), joten heillä ei kuitenkaan ollut hirvittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämä seikka on siis voinut vaikuttaa tulosten ulkoiseen validiteettiin, eli yleistettävyyteen.

Esimiesten kokemattomuus ei kuitenkaan sinällään haitannut opinnäytetyön tekemistä, sillä tutkittavilla oli kuitenkin jo jonkun verran kokemusta aiheesta. Lisäksi opinnäytetyössä haluttiin saada mahdollisimman autenttinen kuvan etäjohtamisen nykytilasta yrityksessä. Tiimien esimiehet pystyivät parhaiten kuvailemaan etäjohtamisen tämän hetken tasoa yrityksessä, sillä heillä oli aiheesta konkreettista kokemuspohjaa. Toiseksi, yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla ei tutkimuksesta olisi todennäköisesti saatu tarpeeksi syvällistä, sillä vaihtuvuus on alalla todella suurta, työsuhteet lyhyitä ja työn-

tekijät nuoria. Tämän vuoksi heillä ei olisi välttämättä ollut tarpeeksi laajaa kokemuspohjaa osallistuakseen etäjohtamiseen liittyvään opinnäytetyön tutkimukseen. Esimiesten esimiehiä ei taas olisi ollut riittävästi puolistrukturoidun haastattelun toteuttamiselle, joten haastatteleamalla myyntitiimien esimiehiä saatiin mahdollisimman laajat vastaukset ja päästiin lähimmäksi opinnäytetyön tavoitetta.

Esimiesten pienen määrän vuoksi avoin haastattelu olisi saattanut olla parempi tutkimusmenetelmä, sillä nyt haastateltavien määrä oli melko pieni teemahaastattelun toteuttamiseksi. Toisaalta teemahaastattelu soveltui videohaastatteluihin paremmin. Haastateltavien pienen määrän vuoksi myös opinnäytetyön tutkimuksen kausaalisuuden arviointi oli haastavaa. Aineiston niukkuuden takia ei voida esimerkiksi varmasti sanoa, että henkilökohtaisen ohjauksen riittämättömyys johtui juuri suunnitelmallisuuden puutteesta, vaan myös jokin kolmas tekijä on voinut vaikuttaa asiaan. Tämä siis heikensi opinnäytetyön sisäistä validiteettia. Opinnäytetyön tutkimuksen aineistosta olisi saatu laajempi avoimilla haastatteluilla, mutta teemahaastatteluun päädyttiin esimiesten hajautuneiden maantieteellisten sijaintien vuoksi.

Tutkimustuloksia tarkastellessa huomattiin, että itsensä johtamiseen liittyviä kysymyksiä olisi täytynyt olla enemmän. Näin olisi saatu kattavampi kuva esimiesten itsensä johtamisen taidoista. Nyt vastaukset jäivät hieman suppeiksi. Lisäksi suorituksen johtamisen aihealueeseen olisi täytynyt keskittyä tutkimuksessa enemmän kysymällä tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa suorituksen johtamisen prosessia, sillä selkeiden tavoitteiden avulla työntekijät kykenevät helpommin työskentelemään kohti päämääriään myös esimiehen poissa ollessa. Työntekijät myös tietävät tällöin heihin kohdistuvat odotukset, mikä on tärkeä onnistumisen edellytys etäjohtamiselle. Nyt haastatteluissa ei tullut selkeästi ilmi, asettivatko esimiehet alaisilleen helposti sisäistettäviä tavoitteita, jotka olisivat auttaneet työntekijöitä ymmärtämään heihin kohdistuvat odotukset ja käsittämään vastuunsa tiimin jäsenenä. Opinnäytetyön tutkimuksessa olisi siis täytynyt kysyä tavoitteiden asettamisen prosesseista yrityksessä.

Haastattelut myös sujuivat loppuvaiheessa paremmin kuin alussa. Vaikka haastattelu päiväkirjaa ei pidettykään, tutkimuksen edetessä oli sujuvampaa kysyä neutraaleja lisäkysymyksiä ja näin ollen loppuvaiheessa haastateltavista saatiin ehkä hieman enemmän irti. Opinnäytetyön tutkimuksen laatua olisi todennäköisesti parantanut haas-

tattelupäiväkirjan pito, jolloin olisi opittu tekemään hyviä tarkentavia kysymyksiä heti haastattelujen alusta lähtien.

Tutkimuksen analysointia vaikeutti myös yhden nauhan huono laatu internet-yhteyden hitauden vuoksi. Tämän takia haastateltavan puhe pätki välillä, ja häntä jouduttiin pyytämään toistamaan sanottavansa. Kuitenkaan tällöin ei välttämättä muista kaikkea, mitä tuli sanottua, mikä siis saattoi vaikuttaa negatiivisesti vastausten laajuuteen yhden haastateltavan kohdalla.

Toisaalta opinnäytetyön tutkimuksen laatua paransi se, että haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen toteuttamisen jälkeen. Litterointi oli myös yhdenmukaista koko prosessin ajan.

Tutkimuksen reliabiliteetti oli vaikeasti arvioitavissa, sillä tutkimuksen teemat (esimiesten käsitykset itsestään esimiehinä ja etäjohtajina sekä etäjohtamisen kehittämismahdollisuudet yrityksessä) ovat muuttuvia käsitteitä. Opinnäytetyön tulokset siis todennäköisesti vaihtelisivat, mikäli tutkimus toistettaisiin. Tämä johtuisi arvioijan tulkinnanvarasta ja haastateltavien ominaisuuksien muuttumisesta ajan saatossa

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja tarjota kehittämisehdotuksia etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutuu tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat.

Opinnäytetyössä saatiin laaja käsitys etäjohtamisen nykytilasta ja yritykselle annettiin useita kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyössä onnistuttiin ainakin antamaan hyviä kehittämisehdotuksia yritykselle. Kuitenkin, koska tutkimus toteutettiin ainoastaan Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptista, eivät opinnäytetyön tulokset ole välttämättä kovin yleistettävissä Rainmakerin koko Shop-in-Shop-konseptiin ja sen muihin asiakasyrityksiin.

Opinnäytetyötä voidaan kuitenkin pitää tärkeänä, sillä siinä annettiin kehitysehdotuksia, joita voidaan soveltaa kaikkiin Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin asiakasyrityksiin. Koska tutkimus toteutettiin ainoastaan viidelle esimiehelle, ovat kehitysehdotukset vielä kovin alustavia.

Tulevaisuudessa laajempi tutkimus olisi hyvä toteuttaa esimerkiksi kaikille Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin asiakasyritysten esimiehille, jotta etäjohtamisen saataisiin vieläkin kokonaisvaltaisempi käsitys. Tuloksista saataisiin yleistettävämpiä haastattelemalla myös työntekijöitä ja esimiesten esimiehiä. Tässä opinnäytetyössä saatiin kyllä laaja-alainen käsitys etäjohtamisen nykytilasta, mutta ainoastaan Rainmakerin Fortum Shop-in-Shop-konseptissa. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti ei siis ollut kovin vahva, koska opinnäytetyön tuloksia ei voida suoraan yleistää esimerkiksi Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin muihin asiakasyrityksiin. Opinnäytetyön tärkein anti asiakasyritykselle olivat kehitysehdotukset, jotka ovat yleistettävissä Rainmakerin koko Shop-in-Shop-konseptiin.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin etäjohtamisen nykytilanne ja -taso ja tarjota kehittämisideoita etäjohtamisen laadun parantamiseksi. Erityisesti tarkoituksena oli ymmärtää, miten etäjohtaminen toteutuu tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja käsittää, millä tasolla esimiesten etäjohtamisen taidot olivat.

Tutkimuksen toteutustapana oli teemahaastattelu. Tutkimukselle oli valittu tietyt teemat, joista keskusteltiin tiedonantajien kanssa. Tutkimusmenetelmä toimi, sillä haastateltavilta pystyttiin tarvittaessa kysymään tarkentavia kysymyksiä. Tämän seurauksena vastaukset olivat riittävän syvällisiä johtopäätösten tekemiseksi.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi ohjauksen riittävyden mittaaminen esimerkiksi työntekijöitä haastatteleamalla. Yrityksessä tulisi lisätä esimiesten ajankäytön suunnittelua ja näin varmistaa, että jokainen työntekijä saa riittävästi henkilökohtaista ohjausta. Tutkimus tulisi toteuttaa kuitenkin vasta, kun henkilökohtaisen ohjauksen varmistavat kehitysehdotukset ovat implementoitu ja ne ovat olleet käytössä jo jonkin aikaa. Näin varmistetaan, että niiden vaikutukset näkyvät päivittäisessä työssä ja työntekijöiden arjessa.

Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva etäjohtamisen tilasta yrityksessä esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusta voi jalostaa toteutta-

malla samanlaisen tutkimuksen esimerkiksi työntekijöille tai esimiesten esimiehille. Näin etäjohtamisen tilasta saadaan vielä laajempi kuva ja kaikki näkökulmat katettua.

Saman tutkimuksen voisi toteuttaa myös muille Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptin asiakasyrityksille. Näin saataisiin selvitettyä, miten etäjohtaminen toteutuu muissa asiakasyrityksissä. Lisäksi syy-seuraussuhteiden selvittäminen olisi helpompaa, jos selvitettäisiin, millä tasolla etäjohtaminen on muissa Shop-in-Shop-konsepteissa. Tämän seurauksena voisi syntyä lisää etäjohtamisen kehittämiskohteita Rainmakerin Shop-in-Shop-konseptissa.

Lähteet

Aarnikoivu H. 2008: Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Aarnikoivu H. 2013: Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Aittamäki, M. 2015: Celectuksesta Rainmaker. Celectus. Tulostettu 1.10.2015.
<http://www.celectus.com/uutiset/celectuksesta-rainmaker/>

Bergum S. 2009: Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Celectus 2015: Myyntipalvelut. Tulostettu 30.9.2015.
<http://www.celectus.com/palvelut/myyntipalvelut/>

Celectus 2015: Yritys. Tulostettu 3.11.2015. <http://www.celectus.com/yritys/>

Fried J. & Heinemeier Hansson D. 2014: Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Humala I. 2007: Johda verkossa, Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor, Helsinki.

Hyppänen R. 2007: Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Hyppänen R. 2012: Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Työn tuuli 1/2012, HENRY ry. Tulostettu 5.10.2015. http://cmhr.fi/wp-content/uploads/2012/07/Hyppanen_TyonTuuli_012012_12062012.pdf

Jokinen R. & Laaksonen S. 2014: Mist löydät sä myyjän?. Kram suhdetoimisto.

Juholin E. 2006: Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Juholin E. 2009: Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä, 4. painos. WSOYpro, Helsinki.

Järvinen P. 2005: Ammattina esimies. WSOYpro, Helsinki.

Lehtola K, 2015: Oppari- Whatsapp-keskustelu. 18.9.2015

Liukkonen J., Jaakkola T. & Kataja J. 2006: Taitolajina työ. Edita, Helsinki.

Rainmaker 2015: Rainmaker yksiköt. Tulostettu 1.10.2015.
<http://www.rainmaker.fi/companies>

Rainmaker 2015: Lehdistöiedote 29.9.2015. Tulostettu 3.11.2015.
http://www.rainmaker.fi/files/lehdistotiedote_29.9.2015.pdf

Rubanovitsch M. D. & Aalto E. 2007: Haasteena myynnin johtaminen. Oy Imperial Sales AB, Helsinki.

Sistonen S. 2008: Paranna Tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Surakka T. & Laine N. 2011: Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Sydänmaalakka P. 2002: An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone Publishing Limited, Oxford.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2012/2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 9. painos. Tammi, Helsinki.

Vartiainen M., Kokko N. & Hakonen M. 2004: Hallitse hajautettu organisaatio paikan, ajan moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Jyväskylä.

Vartiainen M., Hakonen M., Koivisto S., Mannonen P., Nieminen M. P., Ruuhomäki V. & Vartola A. 2007: Distributed and Mobile Work. Otatieto, Helsinki.

Åberg L. 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor, Helsinki.

Tutkimuksen runko

ETÄJOHTAMINEN FORTUMIN SHOP-IN-SHOP- KONSEPTISSA, PERUSKYSYMYKSET,

1. Sukupuoli
2. Koulutustaso
3. Työsuhteen pituus Rainmakerilla Fortum Shop-in-Shop- konseptissa
4. Ohjattavien työntekijöiden määrä
5. Ohjattavien pisteiden määrä

TEEMA-ALUEET

Käsitys itsestä esimiehenä,

6. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
7. Olet toiminut esimiehenä nyt xxx ajan. Voisitko kertoa miten koet onnistuneesi tehtävissäsi ja miten voisit kehittää esimiestaitojasi?
8. Miten huolehdit, että työntekijäsi saavat riittävästi ohjausta ja palautetta?

Käsitys etäjohtamisesta,

9. Sinulla on useampia myyntipisteitä ohjattavina, etkä pysty viettämään aikaa jokaisen työntekijän kanssa kasvokkain joka päivä. Mitkä ovat tässä suurimpia haasteita työntekijöiden ohjaamisen kannalta?
10. Jos nämä ovat etäjohtamisessa kokemiesi haasteita, mitä sitten onnistuneelta etäjohtamiselta edellyttäisiin?
11. Mitkä työkalut helpottavat työtäsi etäjohtajana?

Etäjohtamisen kehittämismahdollisuudet,

12. Miten toivoisit oman esimiehesi tukevan sinua etäjohtamisessa?

