

Työntekijöiden etäjohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta
tapahtuma-alalla

Erika Pelkonen
Pro gradu –tutkielma
Hallintotiede
2020

Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työntekijöiden etäjohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta tapahtuma-alalla

Tekijä: Erika Pelkonen

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM / Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ

Sivumäärä: 80 + 1 liite

Vuosi: 2020

Tiivistelmä: Pro gradu -tutkielmani tarkastelee tapahtuma-alan henkilöstöyrityksen työntekijöiden etäjohtamista jaetun johtajuuden kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka kohdeyrityksen esimiehet kokevat etäjohtamisen, kun johdettavana ovat yksittäiset henkilöt tiimien sijaan. Työntekijöitä esimiehet tapaavat todella harvoin, jos koskaan. Etätyöskentelyä työntekijän näkökulmasta on tutkittu useamman tutkimuksen verran, mutta jostain syystä etäjohtaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui jaetun johtajuuden, etäjohtamisen ja itsensä johtamisen ympärille. Teoriapohjana käytettiin niin aihetta sivuavia aiempia tutkimuksia kuin alan kirjallisuutta kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä. Itse tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä esimiestä tutkimuksen kohdeyrityksessä. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

Etäjohtaminen koettiin esimiesten mielestä pääsääntöisesti mielekkääksi, mutta ajoittain haastavaksi. Haasteita oli muun muassa negatiivisen palautteen antamisessa. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina sain myös neljä toistuvaa teemaa, jotka ovat etäjohtamisen henkilökohtaisuus, palautteenanto, johtamisen oppinen ja johtaminen yhteistyönä. Kaikki neljä teemaa vaikuttivat molemminpuolisen luottamussuhteen syntyyn työntekijän ja esimiehen välillä. Ilman molemminpuolista luottamussuhdetta etäjohtaminen ei onnistu.

Avainsanat: etäjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, itseohjautuvuus, johtaminen

SISÄLLYS

<i>1 Johdanto</i>	1
<i>2 Aihetta sivuavia aiempia tutkimuksia</i>	4
<i>3 Yksilön etäjohtaminen ja sen osa-alueet</i>	7
3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	7
3.2 Etätyöskentely ja etäjohtaminen.....	9
3.3 Viestintä johtamisen työkaluna	12
3.4 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	13
3.5 Motivaatio ja motivaatiojohtaminen.....	16
3.6 Ihmiset ovat yksilöitä.....	20
<i>4 Jaettu johtajuus</i>	23
4.1 Jaetun johtajuuden tausta	23
4.2 Jaetun johtajuuden määritelmä.....	24
<i>5 Metodologia ja tutkimuksen empiirinen osuus</i>	28
5.1 Tapahtuma-ala.....	28
5.2 Aihevalinnan tausta	29
5.3 Tutkimusmenetelmät	29
5.4 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus	32
<i>6 Tutkimuksen keskeiset tulokset</i>	36
6.1 Koordinaattoreiden taustatiedot ja alalle päätyminen.....	36
6.2 Jaettu johtajuus tapahtuma-alalla.....	37
6.3 Tapahtumatyöntekijöiden itsensä johtaminen ja sen tukeminen etäjohtamisella	39
6.4 Etäjohtaminen.....	41
6.4.1 Viestintä ja vuorovaikutus	45
6.4.2 Motivaatiojohtaminen	50
6.5 Koordinaattoreiden itseohjautuvuus ja omien johtamistaitojen kehittäminen.....	54
<i>7 Tutkimustulosten koonti</i>	59
7.1 Etäjohtamisen henkilökohtaisuus – kaukana fyysisesti, muttei henkisesti	59
7.2 Palautteenanto ja sen haasteellisuus	62
7.3 Johtaminen on opittu taito, jota voi kehittää	66
7.4 Johtaminen yhteistyönä.....	68
<i>8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet</i>	71
8.1 Tutkimusprojekti	71
8.2 Yhteenveto ja johtopäätökset	72
8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	75

<i>Lähteet</i>	76
<i>Liitteet</i>	81

Kuviot

Kuvio 1: Neckin ja Houghtonin (2006, 285) Itseohjautuvuuden teoreettinen konteksti ja toimintamallit.....	15
Kuvio 2: Työvoiman tilausprosessi	37
Kuvio 3: Jaettu johtajuus isommissa tapahtumissa.....	38

1 Johdanto

Etätyöskentely on yleistynyt valtavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Monessa työpaikassa on jopa vakiintunut käytäntö työskennellä kotoa käsin muutaman päivän joka kuukausi. Samalla kun yksittäisten henkilöiden etätyöskentelystä on tullut vakiintunut käytäntö, on myös kokonaisten työpaikkojen johtaminen etänä yleistynyt ja se on herättänyt uusia kysymyksiä henkilöstöjohtamisen saralla. Siinä missä ennen oli normaalia työskennellä etänä päivän viikosta, on nykyään monissa työpaikoissa normaalia, ettei henkilöstö työskentele lainkaan saman katon alla esimiehensä kanssa. On myös yrityksiä, joissa henkilöstön esimies ei välttämättä näe työntekijöitään kuin kerran vuodessa, jos edes sitäkään. Tällainen yritys on myös tämän tutkimuksen kohdeyritys.

Pro Gradu –tutkielmassani tutkin tapahtuma-alan henkilöstöyrityksen työntekijöiden, tapahtumatyöntekijöiden etäjohtamista jaetun johtajuuden kontekstissa. Aihe on ajankohtainen, sillä henkilöstöjohtaminen on suuressa murroksessa. Tietoverkkojen parantuessa, erilaisten digipalveluiden kehittyessä ja työtehtävien automatisoituessa myös henkilöstövoimavarojen johtaminen on kokenut muutoksia. Etätyö, liikkuva työ ja paikasta riippumaton työ ovat arkipäivää monessa yrityksessä ja niitä kaikkia yhdistää etäjohtaminen.

Tutkimuksen kohdeyritys työllistää kokoaikaisesti yli 20 toimistotyöntekijää Helsingissä. Näistä työntekijöistä enimmäkseen työskentelevät koordinaattoreina. Koordinaattorit vastaavat omista asiakasyrityksistään ja toimivat yli 2500 tapahtumatyöntekijälle lähiesimiehinä. Tapahtumatyöntekijöiden työvuorot ovat kuitenkin ympäri Suomen erilaisissa tapahtumissa, messuilla, seminaareissa kuin festivaaleilla, joten koordinaattorit eivät juurikaan pääse näkemään työntekijöitä kasvoitusten. Etäjohtaminen ja siinä onnistuminen ovat olennaisessa roolissa kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka etäjohtaminen toimii, kun johdettavana ovat yksittäiset henkilöt kokonaisten tiimien sijasta. Millaista osaamista etäjohtaminen vaatii esimiehiltä entä mitä etäjohtaminen vaatii työntekijöiltä onnistuakseen? Miten jaettu johtajuus ja itsensä johtaminen näkyvät tapahtuma-alalla? Vuorovaikutustaidot korostuvat etäjohtamisessa, joten tutkimuksessa selvitetään myös kuinka koordinaattorit hyödyntävät viestinnän eri välineitä työssään.

Perinteisesti Suomessa etäjohtaminen on sitä, että yrityksen pääkonttori sijaitsee jossain suuremmassa kaupungissa ja sieltä käsin johdetaan sivukonttoreita pienemmillä paikkakunnilla. Etäjohtaminen on kuitenkin melko erilaista, kun johdettavana on tiimien sijasta yksittäisiä henkilöitä ympäri maata, eivätkä esimiehet välttämättä tapaa heitä koskaan kasvotusten. Vilkmanin (2016) mukaan etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, joka tapahtuu nimensä mukaisesti etäältä, fyysisesti eri paikasta kuin missä itse työ suoritetaan. Sydänmaanlakan (2009) mukaan etäjohtaminen vaatii toimiakseen hyviä ihmisten johtamisen taitoja, vuorovaikutustaitoja sekä osaamista tieto- ja viestintävälineiden sekä erilaisten sovellusten hyödyntämisestä, sillä johtaminen tapahtuu niiden välityksellä. (Sydänmaanlakka 2009, 150-155; Vilkman 2016, 10-15).

Etäjohtamisen kautta saatujen ohjeistusten lisäksi myös työntekijän itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot korostuvat. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat henkilön ominaisuuksia, jotka yhdistetään usein sisäiseen motivaatioon. Vilkmanin (2016, 51) mukaan oletamus on, että sisäisesti motivoitunut henkilö kokee työnsä mieluisaksi ja haluaa panostaa työnsä laatuun. Hyvällä etäjohtamisella voidaan lisätä työntekijän itsenäisyyttä sekä vastuunottoa ja näin parantaa hänen itseohjautuvuuttaan. Huomion arvoista kuitenkin on, että ihmiset ovat erilaisia ja osa tarvitsee enemmän läsnä olevan esimiehen tukea. Toiset puolestaan ovat erittäin itseohjautuvia ja taitavat itsensä johtamisen, jotkut jopa niin hyvin, ettei esimiehen tarvitse työntekoon juuri koskaan puuttua.

Ihmislouhteet ovat erilaisia ja kaikkien kanssa etäjohtaminen ei välttämättä toimi ollenkaan. Enimpien kanssa etäjohtaminen toimii, mutta usein ratkaisevassa asemassa ovat esimiehen johtamistaidot. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan esimiehet voivat johtaa työntekijöiden motivaatiota hyvällä henkilöstöjohtamisella. Samoilla linjoilla ovat myös Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011), jotka toteavat, että tutkimusten mukaan esimiehillä onkin paljon vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja usein lähiesimies on tärkein työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Selkeimmin vaikutus näkyy esimiehen asenteissa työntekijöitään kohtaan ja erityisen tärkeää onkin esimiehen luottamus työntekijöihin ja siihen, että he kantavat vastuun työtehtävistään (Viitala & Jylhä 2019, 240-241; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 47).

Myös työntekijöiden motivaation johtaminen on oleellisesti muuttunut. Valitettavan usein kuitenkin luullaan edelleen, että palkka olisi riittävä motivaatiotekijä työntekemiseen. Tämä

väittäjä ei enää pidä täysin paikkansa sillä viime vuosina varsinkin työntekijät odottavat työltään enemmän kuin vain rahallista korvausta. Muun muassa Academic Work osoitti vuonna 2018 tekemässään selvityksessään, että nuorille tärkeintä mieluisessa työpaikassa oli monipuolisuus ja haastavuus, toiseksi tärkeintä työkaverit ja työilmapiiri ja vasta kolmannelle sijalle sijoittuivat palkka ja henkilöstöedut. (Viitala & Jylhä 2019, 225).

Vaikka moni asia on muuttunut henkilöstöjohtamisessa, yksi asia on edelleen pysynyt ennallaan: johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Juutin (2017) mukaan johtaminen on prosesseja esimiehen, alaisten, tilanteiden ja päämäärien välillä. Uutta on kuitenkin muuttunut käsitys siitä, että johtaminen olisi vain yhden henkilön suorittamaa toimintaa ylhäältä alaspäin sillä nykyään uskotaan, että useat ihmiset vaikuttavat toimillaan johtamiseen, jolloin kyse on jaetusta johtajuudesta. (Juuti 2017, 9-10).

Jaettua johtamista on tutkittu jo useampi vuosikymmen, mutta terminä se on vielä melko jäsentymätön. Tässä tutkimuksessa käytän jaetusta johtamisesta nimitystä jaettu johtajuus, sillä se mielestäni kuvaa paremmin yhteistä toimintaa, jota johtamisen jakaminen on. Termi on tuttu Juutin (2017) tutkimuksesta. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan nimensä mukaisesti jaettua vastuuta johtamisesta. Johtajuus voi olla jaettu työkavereiden kesken, kahden esimiehen välillä, tiimin välillä tai esimiehen ja alaisten välillä. Yhteistä on kuitenkin se, että siinä osallistetaan useampi henkilö johtamisen eri toimintoihin. Se mahdollistaa johtajuuden eri ryhmän jäsenten välillä ja pyrkii saamaan parhaan hyödyn kaikkien osaamisesta. Kahdet aivot ovat aina parempi kuin yhdet. Jaetussa johtajuudessa saumaton vuorovaikutus on avainasemassa, sillä päätöksiä tulee syntyä vaikkei käskyjä ryhmälle tulekaan aina ylhäältä alaspäin, esimieheltä alaisille.

Tutkimus koostuu aihetta sivuavista aiemmista tutkimuksista, aiheen teoreettisesta taustasta sekä tutkimuksen empiirisestä osasta haastatteluineen. Haastatteluaineisto litteroidaan ja tulokset käsitellään tutkielmassa omassa luvussaan. Lopuksi keskeisimmät tulokset analysoidaan sekä pohditaan niiden merkitystä.

2 Aihetta sivuavia aiempia tutkimuksia

Tutkittavana aiheena työntekijöiden etäjohtaminen ei ole kokonaan uusi ja samansuuntaisia tutkimuksia on tehty Suomen korkeakouluissa melko paljonkin viime vuosikymmenenä. Myös jaettu johtaminen ja itsensä johtaminen ovat kiinnostaneet monia muita tutkimusten tekijöitä ja myös niistä löytyy aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja aihetta hyvin sivuavia tutkimuksia löytyi muutama, joista neljästä kerrotaan lisää seuraavissa kappaleissa. Tämän tutkimuksen tuloksia verrataan näihin aiempien tutkimusten tuloksiin tutkielman luvussa 7. Alla esiteltyjen aiempien tutkimusten tuoreus tukee myös väitettä tämän tutkimuksen ajankohtaisuudesta ja korostaa tutkimuksen teon tärkeyttä.

Helinä Honkasen (2015) pro gradu –tutkielma ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä. Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa.” on yksi tuoreimpia korkeakoulututkintoja etäjohtamiseen ja etäesimiestyöhön liittyen. Honkasen tutkielma keskittyy julkisella puolella työskentelevän kuntayhtymän henkilöstön kokemuksiin etäjohtamisesta ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Hänen tavoitteenaan oli tutkia esimiestyön toimivuutta henkilökunnan näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelmänä hän käytti teemahaastatteluita. Honkasen keskeisiä tutkimustuloksia olivat muun muassa ongelmat palautteen antamisessa ja saamisessa tehdystä töistä sekä yhteydenotto esimieheen koettiin työläänä. Etäjohtaminen koettiin kuitenkin nykyaikaiseen yhteiskuntaan kuuluvana johtamisen muotona.

Honkasen tutkielmassa on paljon yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen kanssa, sillä etäesimiestyö on oleellinen osa myös tätä tutkimusta. Eroavaisuutena toki on se, että Honkanen tutki asiaa työntekijöiden näkökulmasta, kun tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan kokemuksia esimiehen näkökulmasta. Kuitenkin Honkasen saamia tuloksia voidaan hyvin vertailla myös tämän haastattelututkimuksen tuloksiin.

Maarit Malo (2012) on puolestaan tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Tavoitteena hänellä oli selvittää yksilön itseohjautuvuuden merkitystä luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen hän toteutti kirjallisuuskatsauksessa sekä viiden työntekijän teemahaastattelulla. Yksi keskeisimmistä tutkimustuloksista Malolla oli, että itseohjautuvuudella on merkitystä organisaation

menestymisen kannalta. Toisin kuin voisi luulla, hänen tutkimuksessaan selvisi, ettei työympäristöllä ole yhtä suurta merkitystä itseohjautuvuuteen kuin esimerkiksi valinnan vapaudella ja oman työn arvostamisella. Hänen tutkimuksessaan keskeistä oli myös palaute siitä, kuinka johdolla tulisi olla aikaa työntekijöilleen.

Vaikka Malon tutkimus on toteutettu luovien alojen työntekijöitä tutkimalla, on myös hänen tutkimuksessaan paljon samankaltaisuuksia tämän tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät, keikkatyöläiset, ovat luonteeltaan yleensä melko itseohjautuvia. Koordinaattorit ovat heihin yhteydessä ennen työvuoroa, vuoron alussa sekä vuoron jälkeen, mutta itse työ tulee suorittaa itsenäisesti ja vaatii yksilöltä kykyä ohjata omaa toimintaansa. Omalla toiminnallaan koordinaattorit voivat johtaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja samalla vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen sekä työntekijän työtyytyväisyyteen.

Mari Kärkkäinen (2016) tutki pro gradussaan jaettua johtajuutta johtajan toimintana. Hän nostaa esille Juutin (2017) mainitseman jaetun johtajuuden (shared leadership) käsitteen, joka kuvaa ilmiötä hyvin. Jaettu johtajuus koostuu yhdessä tekemisestä, kokonaistoiminnan hallinnasta, viestinnästä ja kehittävästä johtajuudesta. Kärkkäinen nostaa tutkimuksessaan esille muun muassa Jon E. Cawthornen näkemyksen työntekijöiden itsensä johtamisen tärkeydestä osana ja toisaalta mahdollistajana jaetussa johtajuudessa. Kärkkäisen (2016) oleelliset tutkimustulokset kirjallisuutta tutkivassa pro gradussaan olivat viisi johtajan toimintaa kuvaavaa teemaa, jotka ovat: yhdessä tekeminen, kokonaistoiminnan organisointi ja hallinta, viestintä, positiivisen toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen sekä kehittävä johtajuus.

Myös Eeva Tiihonen (2019) tutki väitöskirjassaan jaettua johtamista varhaiskasvatuksessa. Hänen keskeinen tutkimustuloksensa oli tutkimuksen kohdeyrityksen, helsinkiläisen varhaiskasvatuksen yksikön, johtajuuden toteutuminen vuorovaikutuksen eri muodoissa. Tutkimuksen päätuloksena syntyi johtajuuden suhdemalli, joka koostui voimaannuttavasta vuorovaikutussuhteesta, luottamussuhteesta, kumppanuussuhteesta ja auktoriteettisuhteesta.

Tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus on oleellisessa roolissa, jotta jokainen työvuoro saadaan onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jaettu johtajuus tässä tapauksessa muodostuu niin etäjohtamisesta kuin itsensä johtamisesta, mutta myös erilaisista toiminnoista ja vuorovaikutussuhteista osapuolten välillä. Esimies ei ole yleensä työvuorossa fyysisesti läsnä

vaan johtaminen tapahtuu erilaisten viestintävälineiden avulla. Toisaalta työntekijän on oltava tarpeeksi itsenäinen ja osattava johtaa itseään työskentelytilanteessa, jotta toivottu lopputulos saadaan aikaiseksi.

3 Yksilön etäjohtaminen ja sen osa-alueet

Onnistunut etäjohtaminen on monen tekijän summa. Keskeisiä osa-alueita ovat niin esimiehen näkökulmasta henkilöstövoimavarojen johtaminen kuin myös työntekijän itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus. Johtaminen ei nimensä mukaan tapahdu saman katon alla, jolloin viestinnällä on ratkaiseva merkitys vuorovaikutus- ja luottamussuhteen rakentamisessa. Ihmiset ovat kuitenkin aina erilaisia ja heitä motivoi erilaiset asiat, joten motivaatiojohtamisen ymmärtäminen on tärkeää.

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Työntekijöiden etäjohtaminen vaatii onnistuakseen erinomaista henkilöstövoimavarojen johtamista. Useat tutkimukset (mm. Joki 2018, Kauhanen 2009 ja Viitala & Jylhä 2019) koskevat henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisella, hr-johtamisella (Human Resource Management eli HRM) tai lyhyemmin henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän ja laadun säätelyyn, yrityksessä tarvittavan osaamisen varmistamiseen, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen sekä näiden yleiseen johtamiseen. Tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sopiva määrä tarpeeseen sopivaa henkilöstöä, jotta yritys menestyy parhaalla mahdollisella tavalla. Kun usein puhutaan henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta synonyymeina, Sädevirta (2006) erottelee henkilöstöjohtamisen hieman erilliseksi henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamiseksi kutsutaan sitä organisaation osa-aluetta johtamisjärjestelmässä, jolla vastataan henkilöstön vaateisiin ja yleisesti huolehditaan niin sanotusti ihmisasioista organisaatiossa. Yrityksen toiminnan sujuvuus, laatu ja kehitys riippuvat osaavasta, motivoituneesta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä. Työtyytyväisyys on yrityksessä keskeinen kilpailuetua parantava tekijä. Jokaisen organisaation pitäisi pystyä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla, palkitsemaan työntekijöitään hyvistä työsuorituksista, kehittämään ja ylläpitämään henkilöiden työkykyä sekä tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Joki 2018, 17; Kauhanen 2009, 16; Viitala & Jylhä 2019, 221-223; Sädevirta 2006, 59).

Isommissa organisaatioissa on omat henkilöstöosastonsa, mutta pienemmissä pk-yrityksissä esimiehet hoitavat hr-puolen muiden töidensä ohella. Tällöin esimiehillä luonnollisesti on suuri rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa, mutta valitettavan usein tulosvastuu ja muuten kiireinen työtahti saattavat mennä henkilöstötyön edelle. Joen (2018) mielestä ei ole väliä työskenteleekö henkilöstöasiantuntija erillisellä osastolla vai ei. Hänen tulee joka tapauksessa toimia yhteyttä luovana linkkinä johdon, eri esimiesten ja työntekijöiden välillä. Hänen vastuullaan on huolehtia siitä, että yrityksen johdon näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä sekä toteuttamisesta ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Peltonen (2007) toteaa henkilöstöjohtamisen kiteytyvän kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat johtamistyön henkilöstöulottuvuus (organisaation inhimillisten resurssien hallinta), erinäiset henkilöstötoiminnot (esim. työntekijän koko työuran hallinnointi organisaatiossa) sekä henkilöstöosasto (henkilöstön roolit työnjaossa) (Joki 2018, 13-18; Peltonen 2007, 95-96).

Esimiehen olemuksesta Joki (2018) ja Leskelä (2001) ovat samoilla linjoilla. Jotta henkilöstövoimavarojen johtamisessa onnistuu, on esimiehen kiinnostuksen alaisia kohtaan oltava aitoa. Esimiehen on myös ymmärrettävä, että omalla toiminnallaan ja päättäväisyydellään esimies asettaa työskentelynormit alaisilleen. Esimiehen tehtävä on luoda työntekijöilleen selkeät tavoitteet, odotukset ja vaatimukset, sillä jokainen työntekijä haluaa tietää oman roolinsa yrityksen menestyksen luomisessa. Omalla innostuksellaan ja kiinnostuksellaan työntekoon esimies saa usein myös tiimin mukaansa. Myös organisaation tavoitteiden tulee olla johtamisen kanssa linjassa ja johtamistavoissa selkeästi havaittavissa. Armstrong (2016) kiteyttää johtamisen yksinkertaisesti ”kohtele ihmisiä oikein.” Tällä lauseella hän tarkoittaa seitsemää periaatetta, kuinka kohdella ihmisiä oikein. Nämä periaatteet ovat työntekijöiden kohtelu kunnioittaen, työntekijöiden kohtelun reiluus, oikean työilmapiirin luonti, työntekijöiden auttaminen kehittymään työssään, johtajuus, tiimin tunteminen sekä odotusten määrittäminen ja saavuttaminen. (Armstrong 2016, 3; Joki 2018, 17; Leskelä 2001, 44-46).

Kocolowski (2010) sekä Viitala ja Jylhä (2019) painottavat henkilöstöjohtamisen vaikuttavan oleellisesti organisaation menestykseen tai vaihtoehtoisesti epäonnistumiseen. Organisaatiot ja niiden rakenteet ovat kuitenkin muuttuneet vuosien varrella ja paine onnistua kasvaa henkilöstöjohtamisessa. Joskus henkilöstöjohtamiselle luodaankin epärealistiset odotukset ja tavoitteet. Oman haasteensa henkilöstöjohtamiseen tuo muuttunut työskentelykulttuuri työpaikoilla. Perinteisesti organisaatioiden työtehtäviä hoitavat kokoaikaisessa ja vakituudessa

työsuhteessa olevat henkilöt, mutta tilanne on kuitenkin muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Yritykset pyrkivät lisäämään joustavuutta toimintaan ja rakenteisiin palkkaamalla vakituisten työntekijöiden sijasta enemmän kiireapulaisia, osa-aikaista-, määräaikaista- tai vuokratyövoimaa. Yrityksen palkkalistoilla pidetään käytössä oleva perusvahvuus, mutta kuormitushuippuihin haetaan apua vakituisen henkilökunnan ulkopuolelta. (Kocolowski 2010, 22; Viitala & Jylhä 2019, 221-223).

Joki (2018) määrittelee yritysten olevan olemassa ihmisiä varten ja siksi useissa yrityksissä asiakaskokemus on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Tällä hän tarkoittaa tilannetta, kun yritykset onnistuvat auttamaan asiakkaitaan luomaan heille lisäarvoa (esimerkiksi ylittämällä odotukset henkilökohtaisella palvelulla), mahdollistaa se kasvua ja uutta liiketoimintaa heidän välillään. Asiakas määrittelee kokemuksen perusteella, miten yritys on onnistunut ja parhaimmillaan positiivinen asiakaskokemus onkin yrityksen kilpailijoista erottava tekijä. (Joki 2018, 24-25).

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksellä on haasteena henkilöstövoimavarojen johtaminen etänä, kun alaiset, tapahtumatyöntekijät, eivät ole saman katon alla fyysisesti töissä vaan tekevät töitä satunnaisesti. Koordinaattorit toimivat tapahtumatyöntekijöiden esimiehinä ja hoitavat myös hr-puolen asiat kohdeyrityksessä. Toisin sanoen he vastaavat muun muassa rekrytoinnista. Ison haasteen tuo myös se, että jokaiselle yritysasiakkaalle halutaan luoda paras mahdollinen asiakaskokemus ja sitä kautta vahvistaa asiakassuhdetta.

3.2 Etätyöskentely ja etäjohtaminen

Työn tekeminen ja työurat ovat jatkuvassa muutoksessa. Nollatuntisopimukset, liikkuva työ, etätyö ja vuokratyö ovat uusia, mutta jo yleistyneitä käsitteitä työmarkkinoilla. Etätyöskentelyä on tapahtunut jo useiden vuosikymmenien ajan yhä enenevässä määrin lähes jokaisessa organisaatiossa tietotekniikan kehittyttyä. Muun muassa Hunsaker ja Hunsaker (2008) uskovatkin, että jokainen meistä tulee jossain vaiheessa työuraansa työskentelemään osana virtuaalitiimiä.

Työntekijät haluavat usein joustavuutta työpaikaltaan, jotta perhe-elämän ja työnteon yhteensovittaminen sujuisi helpommin. Paikasta ja ajasta riippumattomasta työstä käytetään usein nimitystä joustava työ tai joustotyö. Muun muassa pro gradu -tutkimuksessaan Majava

(2015) tutki joustotyönmerkitystä kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatioiden työntekijöille joustotyö merkitsi etätyötä, joustavaa työaikaa sekä työnkiertoa ja korvaavaa työtä.

Etätyöskentely pitää sisällään paljon erilaisia työnteon muotoja. Vilkman (2016) myös erottaa toisistaan etätyön ja liikkuvan työn käsitteet. Hänen mukaansa liikkuva työ, josta usein käytetään myös nimitystä monipaikkainen työ, on työntekoa, jossa työnteon paikka vaihtelee. Usein liikkuvan työ määritelmästä tulee mieleen myyntityötä tekevät henkilöt, jotka tekevät töitä kannettavilla tietokoneillaan esimerkiksi lentokentillä konetta odotellessa tai junassa matkustaessa puhuvat puhelinkopeissa työpuheluitaan. Ojala (2009) vie liikkuvan työn käsitteen pidemmälle ja nostaa rinnalle hajautetun työn, etätyön, mobiilin työn, e-työn, virtuaalin työn ja kotiansiotyön käsitteet. Käsitteet vaihtelevat hänen mukaansa sen mukaan, kuinka kauan työ kestää, missä työ tehdään, millaista tietoteknologiaa käytetään sekä millainen työsuhte henkilöillä on.

Toinen poissa toimipisteeltä tapahtuva työnteonmuoto on etätyö. Vilkmanin (2016) mielestä etätyöllä tarkoitetaan esimerkiksi kotoa tehtävää työtä tietokoneelta käsin eli toisin sanoen samaa työtä, jonka voisi tehdä myös toimistolla toisin kuin liikkuvassa työssä. Ojala (2009) toteaa, että etätyön yleisissä määritelmässä todetaan etätyön olevan työnantajan kanssa sovittua työskentelyä muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyöstä ja liikkuvasta työstä jälkimmäinen osuu määritelmältään hieman paremmin tapahtumatyöntekijöiden työkuvaan, sillä heidän työpaikkansa vaihtelee lähes joka työvuorossa. Yhdistävä kaikissa käsitteissä on etäjohtaminen, jota kaikki työkuvat vaativat. (Ojala 2009, 96; Vilkman 2016, 10-15).

Kuten edellä mainittiin, etäjohtamista on tutkittu suhteellisen vähän, vaikka etätyöstä löytyy useita tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kotimaisista kirjailijoista Sydänmaanlakka (2009) sekä Vilkman (2016) ovat melko samoilla linjoilla. Heidän mielestään etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa esimies ei tapaa työntekijöitä päivittäin. Joissain tapauksissa on mahdollista, ettei esimies näe heitä kuin kerran kaksi vuodessa. On myös tapauksia, joissa esimies ei näe työntekijää kasvotusten välttämättä ikinä, kuten tutkielman kohdeyrityksen esimiehet eivät välttämättä näe koskaan toisaalla asuvia tapahtumatyöntekijöitä. Etäjohtaminen vaatii toimiakseen hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä osaamista tieto- ja viestintävälineiden hyödyntämisestä sillä johtaminen tapahtuu virtuaalisesti. Keskeisiä aiheita etäjohtamisesta

puhuttaessa ovat myös hajautetut organisaatiot sekä ihmisten sitouttaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 150-155; Vilkman 2016, 10-15).

Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöidensä osaamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamistaitoihin, joita etäjohtamisessa tarvitaan. Mark Huselid (1995) tutki 1990-luvun alussa yritysten panostusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja se koski lähes tuhatta sattumanvaraisesti valittua yritystä yritysrekisterissä. Tutkimuksessa selvisi, että mitä enemmän yritys investoi henkilöstövoimavarojen monipuoliseen kehittämiseen kuten koulutukseen, motivointiin ja työelämän kehittämiseen, sitä tuloksellisempaa yrityksen toiminta oli. Myös Juuti (2017) on samoilla linjoilla, mutta toteaa, että johtamistaitoja voi oppia. Johtamistaitojen taso näkyy työyhteisön ilmapiirissä sekä työntekijöiden sitoutuneisuudessa. Nämä puolestaan näkyvät viime kädessä numeroina organisaation tuloksessa.

Osa tutkimuksista käsittelee etäjohtamista globaalien johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Mobley, Li & Wang (2011) toteavat teknologian kehittymisen, modernien kommunikointivälineiden sekä matkustuksen muuttuneen valtavasti ja samalla luoneen yritysten johdolle isoimman haasteen, globaalien johtamisen. Oleellinen osa globaalia johtamista on myös virtuaalisten työtiimien johtaminen. Mobley ym. keskittyvät virtuaalitiimien johtamisessa johtajan ominaisuuksiin, jotta globaali johtaminen voi onnistua. Heidän mukaansa johtajia yhdistäviä ominaisuuksia ovat mm. Vahva kiinnostus eri kulttuureita kohtaan, avoimuus, maltti sekä kunnioitus toisia kulttuureja kohtaan. (Mobley, Li & Wang 2011, 3-4).

Svein Bergum puolestaan tarkastelee väitöskirjassaan ”Management of teleworkes – managerial communication at a distance” työntekijöiden ominaisuuksia, jotta etätyö edes voi onnistua. Hän painottaa työntekijöiden ominaisuuksien vaihtelevan hieman tutkijoiden ja kirjoittajien mukaan, mutta hänen mielestään Lamondin (2000) ja Bakken (2001) listaus ominaisuuksista kattaa niistä useimmat. Heidän listauksensa mukaan työntekijöiden tulee olla itsenäisiä, itseohjautuvia henkilöitä, jotka eivät tarvitse jatkuvaa ohjeistusta tai tiimin tukea toimistolla. Etätyötä tekevät työntekijät ovat myös hyvin organisoituneita, jotka hallitsevat oman ajankäyttönsä ja ymmärtävät työnsä vaatimukset. He myös omaavat vahvat vuorovaikutustaidot ja nauttivat molemminpuolisesta luottamuksesta esimiehensä kanssa. (Bergum 2009, 27).

Koordinaattorit toimivat kohdeyrityksessä etäjohtajina, sillä heidän fyysinen työpaikkansa sijaitsee Helsingissä, mutta työmaana on koko Suomi aina Hangosta Saariselälle asti. Kun yksi yritysasiakas saattaa tilata esimerkiksi myymälämaistatuksia 15 eri myymälään ympäri Suomen samaan aikaan, ei koordinaattori mitenkään voi olla läsnä. Toisin sanoen koordinaattorilta vaaditaan erinomaisia johtamisen taitoja sekä viestintävälineiden hyödyntämistä. Hänellä tulee olla erinomainen kyky varmistaa, että useampi työntekijä kokee saavansa riittävästi tukea ennen työvuoroa, sen aikana sekä yhteydenpitoa työvuoron jälkeen.

Muuttuneessa toimintaympäristössä, etäjohtamisessa, hajautetussa organisaatiossa, jaetussa johtajuudessa sekä itseohjautuvuudessa korostuvat varmasti esimiesten taitotasot. Yksi mielenkiintoinen selvitettävä asia on tutustua tämän tutkimuksen kohdeyrityksen henkilökunnan, koordinaattoreiden, taustoihin ja koulutukseen.

3.3 Viestintä johtamisen työkaluna

Viestinnän merkitys korostuu etäjohtamisessa ja yksi tärkeä viestinnän muoto on palaute. Palautteenantoa ja sen tärkeyttä korostavat useat (mm. Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 46; Jabe 2017, 135; Kauhanen ym. 2015, 138) johtamisen alan ammattilaiset teoksissaan. Kauhanen ym. (2015) toteavat palautteen sosiaalisesti palkkioksi työstä. Valitettavan usein palaute on kuitenkin ollut suomalaisessa johtamisessa yksi heikoimmista lenkeistä, sillä joko sitä ei osata antaa tarpeeksi tai sitä ei anneta oikein. Palaute tulisi antaa aina konkreettisista toimenpiteistä, jotka on tehty hyvin. Sen tulisi aina kohdistua käyttäytymiseen ja toimintaan, ei persoonaan. Varsinkin kriittisessä palautteessa on olennaista, että se perustuu omiin havaintoihin eikä huhuuheseen. Yksinkertaisimmillaan palaute on korjausehdotus tai toimintaidea, jota perusteellaan hyödyllä mitä näin toimimalla saadaan. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan ota vastaan palautetta samalla lailla. Yksi mahdollinen toimintamalli silloin on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) sekä Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan niin kutsuttu hampurilaismalli, jossa ensin annetaan positiiviset palautteet, sen jälkeen kriittinen palaute mutta kuitenkin lopetetaan taas kannustavaan palautteeseen. Palautetta antaessa tavoite tulisi pitää aina mielessä eli mikä on se toiminta, mitä halutaan lisätä. Ihmiset haluavat kuulla missä ja miten he ovat onnistuneet. Mikäli palautetta ei saa ollenkaan, voi se antaa työntekijälle käsityksen, ettei työsuorituksella ole mitään merkitystä tai arvoa. Myös esimiehen hiljainen palaute on palautetta. Parhaimmillaan positiivinen palaute koetaan työntekijän puolesta

tärkeäksi ja voimaannuttavaksi. Se sitouttaa työntekijän paremmin organisaatioon sekä antaa lisää uskoa omiin kykyihin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 46; Jabe 2017, 135; Kauhanen ym. 2015, 138; Viitala & Jylhä 2019, 241).

Salminen (2001) määritelmän mukaan viestintä on selkeimmillään kirjallisesti tai suullisesti tapahtuvaa tiedon vaihtamista, mutta se voi olla myös sanatonta. Esimerkiksi puheen äänensävy, ilmeet, eleet ja tilankäyttö ovat oheisviestintää. Myös se, ettemme sano tai tee mitään on viestintää. (Salminen 2001, 75).

Kiteytetysti voidaan sanoa, että johtaminen on aina viestintää, sillä johtamisessa on tarkoitus saada ryhmä toimimaan halutulla tavalla kohti organisaation tavoitetta. Salminen (2001) nostaa esille viestinnän muotona johtamisviestinnän, jolla tarkoitetaan sellaista viestintää, jolla organisaation johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Johtamisviestinnässä keskitytään tarkastelemaan viestintää johtamisen keskeisenä sisältönä eli ohjataan organisaation tiedon luontia sekä päätöksentekoa eli toisin sanottuna koko organisaation toimintaa. Viestintä on kuitenkin aina kaksisuuntaista sanallista, kirjallista tai sanatonta tiedon vaihtamista eli pelkkä johdolta alaspäin valuva tiedottaminen ei sitä ole. Johtamisviestintä pitää siis sisällään kaiken organisaation ohjaukseen liittyvän tiedon hankinnan, tuottamisen, jakamisen ja hallinnoinnin johtamisen välineenä. (Salminen 2001, 68-69).

Johtamisviestintä on keskeinen osa-alue, kun puhutaan yrityksen työntekijöiden motivaatiosta, yrityskulttuurin kehittämisestä, eri tahojen välisestä yhteistyöstä tai mahdollisista ongelmista edellä mainituissa. Hyvin hoidettu johtamisviestintä lisää työhyvinvointia. (Salminen 2001, 71).

3.4 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä myös etäjohtamisen kannalta tarkasteltuna. Niin Leskelän (2001) kuin Vilkmän (2016) mukaan työn ollessa hyvin itsenäistä, vastuu työn johtamisesta siirtyy työntekijälle itselleen: kuinka työskennellä tehokkaasti, mitä vaatimuksia asettaa itselleen ja miten seuraa tavoitteidensa saavuttamista. Itsensä johtaminen on oman ammatillisen osaamisen työtteen kehittämistä, jossa hän saa enemmän valtaa ja vastuuta omista työtehtävistään. (Leskelä 2001, 13; Vilkmän 2016, 51).

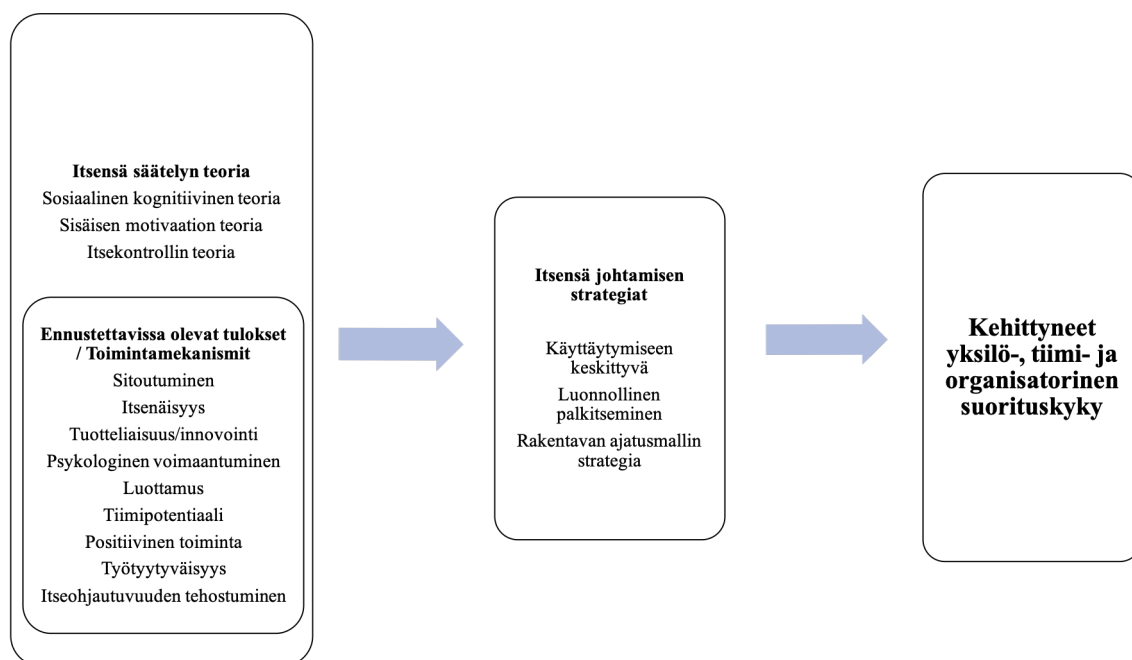
Vilkmanin (2016) mukaan itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat termeinä melko uusia. Niitä käytetään yleensä puhuttaessa henkilön sisäisestä motivaatiosta. Tutkimukset osoittavat (mm. Williams 1997), että työntekijöitä voi kouluttaa paremmiksi itsensä johtajiksi ja tätä kautta paremmin sisäisesti motivoituneiksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on työnantajalle arvokas, sillä sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa hoitaa työnsä lähtökohtaisesti hyvin, koska kokee työn mieluiseksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä myös ponnistelee annettuja ja itse asetettuja tavoitteitaan kohti tekemällä ja pyrkii parantamaan omaa työnlaatuaan. Toisin sanoen, hän pyrkii johtamaan itseään mahdollisimman hyvin. Neck ja Houghton (2006) puolestaan nostavat esille itsensä johtamisen rinnalle itse-tehokkuuden (self-efficacy) käsitteen, joka heidän mukaansa on itsensä johtamisen yksi tunnetuimmista osa-alueista. (Neck & Houghton 2006, 285; Vilkman 2016, 51; Williams 1997, 139).

Ryan ja Deci (2000) puolestaan lähestyvät itseohjautuvuutta itseohjautuvuudenteorian tai toiselta nimeltään itsemääräämisteorian (self-determination theory) kautta. Kyseisen teorian mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät hänen inhimillisiä perustarpeitaan. Näitä perustarpeita ovat Ryanin ja Decin mukaan autonomian tarve, tarve tuntea itsensä kykeneväksi sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Autonomian eli itsenäisyyden tarpeella tarkoitetaan sitä, että ihmisen tulee saada tietyissä määrin saada päättää omasta toiminnastaan, kuten esimerkiksi tuntea voivansa vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Tarpeella tuntea itsensä kykeneväksi tarkoitetaan tunnetta, jolloin henkilö kokee itsensä riittävän päteväksi selviytyäkseen tehtävistä. Yhteenkuuluvuuden tunteella puolestaan tarkoitetaan tarvetta kokea olevansa hyväksytty jossain tietyssä ryhmässä ja suhteissa muihin ihmisiin. (Ryan & Deci 2000, 68-78).

Neck ja Houghton (2006) puolestaan kritisoivat itsensä johtamisen teorian pohjautuvan vain klassisiin motivaatioteorioihin, sillä heidän mielestään itsensä johtaminen on enemmän normatiivinen malli kuin kuvaava teoria. He lähestyvät itsensä johtamista itsevaikuttamisen prosessinäkökulmasta. Neckin & Houghtonin mukaan itsensä johtaminen sisältää tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita, jotka vaikuttavat henkilön tehokkuuteen. Itsesäätelyteorian sisällä ovat henkilön toimintamekanismit, jotka yhdessä johtavat itseohjautuvuuden strategioihin. Itsejohtajuuden strategiat he ryhmittelevät kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat käyttäytymiseen keskittyvä, luonnolliseen palkitseminen ja rakentavan ajatusmallin strategia. Nämä itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat lopulta kehittyneeseen yksilön tai tiiminsuorituskykyyn sekä organisatoriseen suorituskykyyn.

Itseohjautuvuuden teoreettinen konteksti ja toimintamekanismit kuvattu auki kuviossa 1 sivulla 15. (Neck & Houghton 2006, 270-285).

Etäjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Vilkmanin (2016) mielestä hyvin hoidetulla pohjatyöllä, etäjohtamisella, työntekijän itsenäisyys ja omatoimisuus lisääntyvät ja työntekijä uskaltaa helpommin ottaa enemmän vastuuta. Esimiehen on kuitenkin hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja vaativat erilaisia ohjeistuksia. Toiset arvostavat vapautta tehdä työnsä haluamallaan tavalla, kun taas toiset haluavat tarkkoja ohjeistuksia, jotta voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Erot valmiuksissa tehdä itsenäistä työtä vaihtelevat kokemuksen, osaamisen ja tottumuksien mukaan. Tutkimukset (mm. Neck & Manz 1996 ja Williams 1997) kuitenkin puoltavat sitä, että itseohjautuvat henkilöt, jotka saavat työskentelyä tukevaa valmennusta, ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Neck & Manz 1996, 463; Vilkman 2016, 51; Williams 1997, 139).



Kuvio 1: Neckin ja Houghtonin (2006, 285) Itseohjautuvuuden teoreettinen konteksti ja toimintamallit

Myös tässä tutkimuksessa itsensä johtaminen on oleellinen osa etäjohtamista ja sen onnistumista. Ryanin ja Decin (2000) itsemääräämisteoriana voidaan peilata tutkimuksen johdettavia alaisia, tapahtumatyöntekijöitä, ja heidän tarpeita. Pyrkimys tyydyttää perustarpeita saa ihmisen motivoitumaan ja vahvistaa heidän haluaan tehdä vastaavia töitä jatkossakin. Tapahtuma-alan yrityksessä autonomian tarpeen tyydyttämistä voidaan vahvistaa antamalla lisää vastuuta työtehtävistä tai esimerkiksi antamalla tiiminjohtajan työtehtäviä sekä

ilmaisemalla luottamusta. Tarvetta tuntea itsensä kykeneväksi voidaan vahvistaa antamalla myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä asettamalla realistisia tavoitteita. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan puolestaan lisätä yhteisillä tilaisuuksilla sekä konkreettisesti lisäämällä avointa keskustelua esimerkiksi digitaalisten tilojen (esim. WhatsApp-ryhmien) kautta. Kaikkiin näihin koordinaattorit voivat johtamisellaan vaikuttaa positiivisesti.

3.5 Motivaatio ja motivaatiojohtaminen

Ihmisten motivaatioon tehdä asioita vaikuttavat usein hyvin erilaiset taustatekijät. Toinen motivoituu kiitettävään työsuoritukseen palkkion kannustamana ja toinen puolestaan haluaa antaa kaikkensa tiimityöhön mukavien työtovereiden takia. Tehdystä työstä saatava korvaus motivoi monia, mutta ei tule unohtaa muita motivaatiotekijöitä, joita ovat esimerkiksi arvostus, yhteisöön kuuluminen, itsensä toteuttaminen tai esimerkiksi yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Myös työyhteisö vaikuttaa usein motivaatioon tehdä töitä ja usein juuri esimies vaikuttaa omilla toimillaan työntekijän työmotivaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 225).

Mayor ja Risku (2015) mielestä motiivit saavat ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat toimintaa. Joistain motiiveista ihminen on tietoinen, toiset motiivit ovat tiedostamattomia. Yksi tapa tarkastella motivaatiota on Abraham Maslow'n tarveteorian kautta, kuten Viitala ja Jylhä (2019) tekevät. Maslow'n pyramidissa on viisi tarveryhmää, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liittymisen tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Näistä itsensä toteuttamisen tarpeet ovat pyramidissa ylimpänä. Jotta ylimmälle tasolle pääsee, tulee ensin olla alempien tasojen tarpeet tyydytetty. Jokainen ihminen on kuitenkin yksilö ja jokaisen tarpeet ovat erilaisia henkilöstä riippuen. (Mayor & Risku 2015, 26-30; Viitala & Jylhä 2019, 230).

Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuen Frederick Herzberg (1959) kehitti teorian, jonka mukaan työssä motivoitumiseen vaikuttavat kaksi erilaista tarpeiden luokkaa, jotka ovat joko hygienia- tai motivaatiotekijöitä. Hygienia- eli työn ulkoiset olosuhteet voivat olla esimerkiksi esimies-alaisuus ja työyhteisön ilmapiiri. Ne eivät sinällään johda hyvään työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin, jos ne eivät ole kohdallaan. Toisin sanoen, hygienia-tekijät poistavat tyytymättömyyttä ennemmin kuin motivoivat. Motivaatiotekijät nimensä mukaan motivoivat tekemään työtä ja samalla vahvistavat työmotivaatiota. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa henkinen kasvu, onnistuminen työssä,

vastuu sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Monille paras motivaatiotekijä onkin aito kiinnostus työn sisältöön ja kokemus siitä, että työllä on merkitystä. (Viitala & Jylhä 2019, 234-235).

Samoilla linjoilla Viitalan ja Jylhän (2019) mainitseman Herzbergin kanssa ovat myös Martela ja Jarenko (2016) sillä he lähestyvät motivaatiota ja sen mukanaan tuomaa draivia, eli niin sanotusti paloa tehdä työt täysillä, neljän psykologisen perustarpeen kautta. Heidän mukaansa neljän perustarpeen vaihtelu selittää ihmisen hyvinvointia. Nämä perustarpeet ovat vapaaehtoisuus (ihmisen kokemus itsemääräämisestä), kyvykkyys (ihmisen osaaminen), yhteenkuuluvuus (ihmisellä on läheisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä) ja hyväntekeminen (ihmisen tunne siitä, että voi vaikuttaa myönteisesti kanssaeläjiin). (Martela & Jarenko 2016, 57-63).

Kolmas Viitalan ja Jylhän (2019) mainitsema motivaatiotutkija on Victor Vroom (1964), joka puolestaan korostaa ponnistusten ja palkkioiden välistä kytköstä. Vroomin kehittämän teorian mukaan ihminen arvioi tätä yhteyttä ja toimii sen perusteella. Toisin sanoen työntekijä miettii, onko kyseisestä tehtävästä annettava palkkio suoritukseen nähden riittävä ja tämä ratkaisee sen, kuinka motivoitunut henkilö on hoitamaan työtehtävänsä. Teorian mukaan ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo ponnistusten parantavan suoritusta. (Viitala & Jylhä 2019, 237).

Viitala ja Jylhä (2019) nostavat mukaan motivaatiokeskusteluun myös Vroomin kanssa samalla vuosikymmenellä asiaa tutkineen David McClellandin (1961), joka puolestaan keskittyy yksilön suoritustarpeeseen. Hänen teoriansa mukaan ihmisten suoritustarve vaihtelee yksilöittäin suuresti. Suoritustarpeella tarkoitetaan hänen mielestään yksilön halua saada aikaan ja saavuttaa jotain merkittävää joko yksilön itsensä tai muiden näkökulmasta. Kun työntekijän sisäinen draivi ohjaa tekemistä, henkilö ei kaihda hankaliakaan työhaasteita, vaikka niihin liittyisi riski epäonnistumisesta. McClellandin mukaan näiden henkilöiden työpanoksessa palkka toimii enemmänkin palautteena tehdystä työstä kuin motivaattorina sinänsä. (Viitala & Jylhä 2019, 236).

Siinä missä Herzberg puhui hygienia- ja motivaatiotekijöistä, käytetään motivaatiosta puhuttaessa usein myös termejä sisäsyntyinen tai sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) ja ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation). Mayor ja Risku (2015) sekä Viitala ja Jylhä (2019) viittaavat tällä Ryanin ja Decin (2000) teoriaan. Siinä sisäsyntyisellä tai sisäisellä

motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä tai käyttäytymistä, joka on henkilökohtaisesti palkitsevaa. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä tai käyttäytymistä, jolla pyritään saamaan jotain konkreettista kuten esimerkiksi palkka tai bonus. (Mayor & Risku 2015, 26-30; Viitala & Jylhä 2019, 232-233).

Mayor ja Risku (2015) määrittelevät sisäisen motivaation olevan tekemistä, jota ihminen tekee mieluusti ja hakeutuu haluamiensa asioiden pariin, jotta pääsee tekemään innostavaksi kokemiaan asioita. Martelan ja Jarenkon (2016) mukaan sisäisesti motivoitunut ihminen ei kuormitu helposti eikä koe, että energiaa kuluu tekemiseen. Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan tapahdu käskemällä. Ulkoisena motivaattorina puolestaan voi olla toive palkkiosta tai mahdollisesti pelko rangaistuksesta. Ulkoisesti motivoitunut ihminen voi tuntea tavoitteeseen pyrkimisen pakottavana ja sitä kautta vastenmielisenä, jolloin toiminta myös kuluttaa henkilön energiaa ja vähentää hyvinvointia. Joskus ulkoiset motivaatiotekijät, kuten bonusjärjestelmät, voivat jopa vaikuttaa negatiivisesti työntekoon sillä ne vievät huomion helposti pois sisäisistä motivaatiotekijöistä ja helposti unohtuu se miksi ihminen alun perin halusi tehdä kyseistä työtehtävää. Ideaalitulanteessa sisäiset motivaatiotekijät tukevat ulkoisia tavoitteita ja olosuhteita. Tällöin henkilö on kaikkein motivoitunein. Motivointia voidaan suorittaa myös aineettomalla palkitsemisella, jotka ovat usein yrityksissä päivittäin käytössä, välillä jopa tiedostamatta. Salmisen (2001) mukaan aineeton palkitseminen on sanatonta viestintää, joka voi olla esimerkiksi hyväksyvä katse tai esimiehen oman ajan antaminen. (Martela & Jarenko 2016, 89; Mayor & Risku 2015, 35-40; Salminen 2001, 139-140).

Työntekijöiden motivaatiota voidaan myös johtaa. Mayor ja Risku (2015) toteavat motivaatiojohtamisen olevan sellaista toimintaa, jolla henkilö saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan koska hän myös itse haluaa niin tehdä. Yksilöiden motivaatiota ei voida suoraan johtaa työympäristöissä, mutta kyse onkin otollisten olosuhteiden luomisesta motivaation synnylle. Hyvä johtaja tai esimies osaa toimia ja kommunikoida työntekijöidensä kanssa ottamalla huomioon jokaisen yksilölliset sisäiset motivaatiot johtamistilanteissa. Armstrongin (2016) mukaan organisaatio voi auttaa motivoimaan työntekijöitä hoitamaan työnsä hyvin, mutta jokaisella esimiehellä on merkittävä rooli motivoinnissa päivittäisessä työnteossa, sillä he ovat tekemisissä työntekijöiden kanssa. Leskelän (2001) mukaan yhdelläkään esimiehellä ei tulisi olla niin isoa joukkoa alaisia, ettei hän voisi vaivautua ottamaan selvää heidän perhetaustastaan, haaveistaan, kunnianhimostaan tai muista henkilökohtaisista sitoumuksistaan. Kun yksilöä

motivoivat tekijät on tunnistettu, kaikilla on mahdollisuus tulla johdetuksi niin kuin itse toivoisivat. Samalla kun tiimi tuntee toistensa perusmotiivit, ymmärtävät he toisiaan paremmin ja hyväksyvät toistensa käyttäytymismallit paremmin. Tällä toiminnalla myös vähennetään stressin ja kuormittavuuden tuntemista, kun niiden taustalla olevat syyt selvitetään. Suotuisan motivaatiota kehittävän ilmapiirin luontiin vaikuttavat esimiehen henkilökohtainen suhde johtamiseen eli se kuinka hän on päivittäin yhteydessä alaisiinsa sekä hänen luomansa yleinen työilmapiiri. (Armstrong 2016, 21; Leskelä 2001, 42-44; Mayor & Risku 2015, 148-149).

Kuten mainittu, esimiehillä on tutkimusten mukaan paljon vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja usein lähiesimies on merkittävin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Selkeimmin vaikutus näkyy esimiehen asenteissa työntekijöitään kohtaan. Viitala ja Jylhä (2019) sekä Ahonen ja Lohtaja-Ahonen ovat samoilla linjoilla siitä, että erityisen tärkeää työmotivaation lisäämisessä on esimiehen luottamus työntekijöihin ja siihen, että työntekijät kantavat vastuun työtehtävistään. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon asettamalla työntekijöille selkeän ja saavutettavissa olevan tavoitteen, huomioimalla ja arvioimalla työntuloksia sekä antamalla avointa ja välitöntä palautetta suoritetusta työstä. Lisäksi oleellisen tärkeää on, että työntekijät saavat tarpeen tullen ohjausta ja tukea, heidän palkitsemisensa on kannustavaa ja oikeudenmukaista, työ on sopivan vaativaa ja vaihtelevaa sekä työmäärä on sopiva aikaan ja tavoitteisiin nähden. (Viitala & Jylhä 2019, 240-241; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 47).

Samoilla linjoilla Viitala ja Jylhän (2019) sekä Ahonen & Lohtaja-Ahosen (2011) kanssa on myös Armstrong (2016), joka listaa kymmenen eri keinoa, joilla esimies voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Hänen mukaansa esimies voi asettaa vaativia, mutta saavutettavia tavoitteita. Hän voi luoda odotuksia työntekijöiden käyttäytymiselle ja tuloksille sekä myöhemmin palkita näistä. Esimies antaa palautetta työsuorituksesta sekä suunnitella työtehtävät niin, että työntekijät käyttävät osaamistaan ja pääsevät harjoittamaan omaa päätöksentekokykyään. Esimiehen odotetaan myös varmistavan organisaation palkitsemistavat saavutettavissa oleviksi luomalla kannustimia työntekijöille. Esimiehen tulisi antaa tunnustusta ja kehua kun työt on hoidettu hyvin sekä ennen kaikkea keskustella tiimin kanssa yhdessä sekä toimia linkkinä muiden organisaation portaiden kanssa. Esimiehen tulisi osoittaa hyvää ja vaikuttavaa johtajuutta tiimille antamalla työntekijöille ohjausta ja

koulutusta, joka auttaa heitä hoitamaan työtehtävänsä odotetun laisesti sekä antaa työntekijöille mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen urallaan. (Armstrong 2016, 35).

Etäjohtamisessa motivaatiojohtaminen nousee myös oleelliseen osaan, jotta työntekijä saadaan työskentelemään haluttuja tavoitteita kohti. Kuten luvussa 3.1 (henkilöstövoimavarojen johtaminen) todettiin, koordinaattorit ovat tekemisissä päivittäin yrityksen palkkalistoilla työskentelevien henkilöiden kanssa. Heillä on toisin sanoen merkittävä rooli motivoinnissa. Koordinaattorit hoitavat työntekijöille aina työvuoron tiedot ja koulutusmateriaalit ennen työvuoroa (mitä, missä, monelta ja millaista työtä), kouluttavat heidät osaajiksi, ohjaavat ja tukevat työvuoron aikana, antavat keikan jälkeen palautetta sekä mahdollisesti palkitsevat osaavia työntekijöitä yhdessä asiakasyrityksen kanssa.

3.6 Ihmiset ovat yksilöitä

Yksilöiden johtaminen on yksi suurimpia haasteita esimiestyössä. Esimiehen odotetaan kohtelevan työntekijöitään yksilöinä sekä ymmärtävän, että he ovat luonteiltaan erilaisia ja heitä motivoi erilaiset tekijät. Rötkin (2015) toteaa, että nykyajan esimiesten odotetaan johtavan alaisiaan innostamisen ja kunnioituksen kautta, kun muutama vuosikymmen taaksepäin johtaminen tapahtui usein määräilemällä. (Rötkin 2015, 72-73).

Jotta esimies pystyy johtamaan erilaisia ihmisiä, tulisi hänen Pentikäisen (2009) mukaan tietää työntekijöidensä heikkoudet ja vahvuudet sekä tunnistaa heidän tyypillisimmät luonteenpiirteensä. Oman haasteensa tähän tuo se, että monesti työntekijät edes itse eivät välttämättä osaa nimetä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Pentikäinen 2009, 47).

Haslamin ym. (2011) mielestä johtaminen ei kuitenkaan ole vain sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotain johtajan sanomalla tavalla. Heidän mukaansa johtamisen psykologian ymmärtäminen on keskeistä, jotta työntekijät saadaan tekemään asioita ennen kaikkea siksi, että he itse haluavat niin tehdä. Haslamin ym. (2011) mukaan perinteisellä johtamisen psykologialla tarkoitetaan johtajan kykyä vaikuttaa muihin. Keskeisessä roolissa on johtajan oma luonne. Johtamisessa onnistuakseen on heidän mukaansa otettava huomioon erilaiset sosiaaliset tekijät sekä ryhmän kulttuuri ja johdettavien instituutioiden luonne. (Haslam & Reicher & Platow 2011, 13-20).

Luonteenpiirteiden tunnistaminen voi kuitenkin olla haastavaa ja vaatii esimieheltä erinomaisia ihmistuntemustaitoja. Joidenkin teorioiden mukaan on olemassa neljä persoonallisuustyyppiä, jotka tunnistaessaan oppii ymmärtämään niin alaisiaan, esimiehiään kuin työkavereitaan paremmin. Yksi tämän teoriomallin kannattajista on kirjailija ja tutkija Thomas Eriksson (2018), joka pohjustaa teoksensa ”Idiootit ympärilläni – Kuinka ymmärtää muita ja itseään” psykologi William Moulton Marstonin 1920-luvulla kehittämään DISC-järjestelmään. Kyseisessä järjestelmässä ihmistyypit jaotellaan väreihin, jotka ovat punainen, keltainen, vihreä ja sininen. Jokainen väri kuvaa ihmistyypin persoonallisuuden piirteitä. Värijaottelun avulla ihmiset voivat oppia tunnistamaan vahvuuksia ja heikkouksia paremmin ja siten myös kehittyä niissä. Erikssonin mukaan vahvistamalla omaa itsetuntemustaan voi myös kehittää vuorovaikutusta muiden kanssa.

Ihmisten erilaisuus on haaste myös itsensä johtamisen kautta tarkasteltuna. Esimiehet pyrkivät johtamaan työntekijöitään mahdollisimman itsenäisiksi eli paremmiksi itsensä johtajiksi. Tutkimukset (mm. Neck, Stewart & Manz, 1995) osoittavat, että henkilön persoona voi rajoittaa itsensä johtamisesta saatuja tehokkuushyötyjä. (Williams 1997, 139).

Etäjohtamisessa oleellista on myös saumaton vuorovaikutus ja molemminpuolinen viestintä. Hunsaker ja Hunsaker (2008) näkevät kulttuuriset erot oleellisena osana virtuaalitiimien johtamista. Vaikka työntekijät puhuvat samaa kieltä, heidän tapansa viestiä suullisesti tai kirjallisesti vaihtelee niin kulttuurin kuin opitun tavan kautta. Väärinkäsityksiä voi syntyä viestien ja kirjoitustyylien välityksellä.

Henkilöstön monimuotoisuus on haasteena myös tässä tutkimuksessa. Lähes 2500 työntekijän joukkoon mahtuu niin eri ikäisiä kuin eri taustoiltaan olevia henkilöitä. Johtamisen näkökulmasta kaikkia tulee luonnollisesti kohdella samanarvoisesti ja päämäärä on yhteinen: hoidetaan työtehtävät sovitusti. Kohdeyrityksen työntekijöissä on niin 16-vuotiaita kuin jo lähes eläkeikäisiä, joka lisää haasteita muun muassa viestinnässä. Uudet applikaatiot tai esimerkiksi Whatsapp eivät välttämättä luonnistu lähes eläkeikäiseltä yhtä näppärästi kuin vaikkapa 18-vuotiaalta, joka käyttää erilaisia puhelimen applikaatioita päivittäin.

Etninen diversiteetillä tarkoitetaan etnisiltä taustoiltaan olevia henkilöitä. Heidän määrä on selkeästi kasvussa useissa eri yrityksissä. Lönnqvist (2007) uskookin tämän olevan yksi tulevaisuuden haaste johtamisessa. Hänen mukaansa on vaikeaa luoda organisaation sisällä

”me-henkeä,” jos työntekijät ovat liian erilaisia taustoiltaan tai persooniltaan. Lönnqvist kuitenkin toteaa, että hyvällä johtamisella erilaiset taustat ja persoonat voidaan nähdä myös organisaation rikkautena. Myös tutkimuksen kohdeyrityksen palkkalistoilla on paljon henkilöitä eri maista ja kulttuureista, varsinkin pääkaupunkiseudulla. Tämä tuo luonnollisesti oman haasteensa esimerkiksi käytännöissä, kielen ymmärtämisessä ja totutuissa työskentelytavoissa, jotka koordinaattorin mahdollisesti voi olla hyvä huomioida tilanteen mukaan. Toisaalta erilaisuus on myös kohdeyrityksessä vahvuus, sillä kuten Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, ihmisillä on monesti taipumus kokea omankaltaisensa ihmiset helposti lähestyttäviksi ja asiakaspalvelutilanteissa esimerkiksi toisella kielellä kommunikointi voi antaa vielä positiivisemmän kuvan edustettavasta yrityksestä tai tuotteesta. (Lönnqvist 2007, 35-45; Viitala & Jylhä 2019, 227-228).

Suurin osa tutkimuksen kohdeyrityksen työvuoroista tehdään yksin, mutta myös tiimikeikkoja löytyy. Yleensä työntekijät eivät tunne toisiaan etukäteen, sillä työpari tai -tiimi voi vaihtua joka vuorossa. Esimiehet voivat joutua tilanteisiin, jossa heidän on huomioitava tiimin monimuotoisuus ja yhteistyön toimivuus. Vilkmänin (2016) määritelmän mukaisesti monimuotoisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa työntekijöiden ikä- ja sukupuolitekijöitä sekä mahdollisia eri kansallisuuksia ja kulttuuritaustaa. Myös erilaiset toiminta- ja vuorovaikutustyyliä voivat vaatia esimieheltä selkeitä ohjeistuksia, kuinka tulisi toimia ryhmässä. (Vilkman 2016, 53).

4 Jaettu johtajuus

4.1 Jaetun johtajuuden tausta

Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, jossa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Perinteisesti yrityksiä ja eri yhdistyksiä on johtanut yksi henkilö, mutta jo muinaisen Rooman aikoina oli Kocolowskin (2010) mukaan ensimmäisiä viitteitä yhdessä johtamiseen. Myös johtamistutkimuksessa johtamisen ymmärtäminen esimiesten toiminnan kautta on yleistä. Juuti (2017) kuitenkin harmittelee, että valitettavan usein kokonaiset organisaatiot ovat heijastumia ylimpien johtajien persoonista. (Juuti 2017; 21-23; Kocolowski 2010, 23-24).

Muutosta on kuitenkin Juutin (2017) mielestä selkeästi havaittavissa siirryttäessä yksilövetoisesta johtamisesta instituutiovetoiseen johtamiseen. Kun ennen organisaation johtaminen oli lähinnä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa hierarkkista johtamista, on monessa nykyorganisaatiossa muuttunut koko käsite eikä selkeää hierarkkia johtamisessa välttämättä enää ole. Halttunen (2009) nostaa esille verkostot, valtuuttamisen, joustavuuden ja tiimityön, jotka ovat nousseet modernin johtamisen pääteemoiksi, jota kehittänyt teknologia tukee. Kocolowski (2010) on samoilla linjoilla ja toteaa, ettei organisaatioilla ei enää ole välttämättä vain yhtä organisaatiokulttuuria vaan organisaatioiden sisällä voi olla myös useampia alakulttuureita. (Halttunen 2009, 11-12; Juuti 2017, 4-5; Kocolowski 2010, 23-24).

Jaettu johtajuus (shared leadership) on yksi oleellinen osa modernia johtamiskulttuuria organisaatioissa. Pearce ja Conger (2003) määrittelevät jaetun johtajuuden prosessiksi ryhmän yksilöiden välillä. Heidän mukaansa ryhmän jäsenet johtavat toistaan parempaan suoritukseen. Juutin (2017) mukaan monissa yrityksissä johtamisen ajatellaan olevan enemmän yhteistä tekemistä kuin yksittäisen ihmisen suorittama prosessi. Johtamiseen liittyy aina useiden ihmisten suorittamia toimintoja. (Juuti 2017, 4-5; Pearce & Conger 2003, 1)

Jaettua johtamista on ollut olemassa johtamistyyliä jo monia vuosia aiemmin, mutta nykyisen työnteon ja toimintaympäristöjen muutosten myötä kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut merkittävästi organisaatioissa. Tästä johtuen jaettua johtajuutta lähestytäänkin usein tiiminäkökulmasta, jolloin valta ja vastuualueet on jaettu useamman henkilön kesken. Halttunen (2009) korostaa tutkimuksessaan toimintaympäristöjen olevan usein niin haasteellisia ja monimutkaisia, ettei niitä ole mahdollista johtaa menestyksekkäästi yhden johtajan toimesta. (Halttunen 2009, 25-26; Juuti 2017, 4-5).

4.2 Jaetun johtajuuden määritelmä

Jaetussa johtajuudessa voidaan havaita kolme tyypillistä piirrettä, jotka ovat:

- jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena enemmän kuin yksilön piirteenä
- jaetussa johtajuudessa oletetaan, että osaaminen jakautuu useiden henkilöiden kesken eikä vain muutamien välillä sekä
- jaettu johtajuus mahdollistaa johtajuuden eri ryhmille. (Kocolowski 2010, 28; Woods ym. 2004, 439-443).

Mitä johtajuuden jakaminen oikeastaan tarkoittaa? Ilmiönä jaettu johtajuus on melko monimutkainen ja pelkästään englanninkielisiä synonyymeja löytyy termille useita. Kocolowski (2010) ja Spillane (2005) puhuvat rinnakkain termeistä *shared leadership* sekä *distriputed leadership*. Toisaalta joissain tutkimuksissa törmää myös käsitteisiin *collective*, *collaborative* ja *co-leadership*. Halttunen (2009) ja Kärkkäinen (2016) toteavat molemmat omissa tutkimuksissaan, ettei suomen kielessä vastaavia synonyymeja ei juurikaan ole, mutta aihetta käsitellään yleensä termeillä ”jaettu johtajuus” ja ”jaettu johtaminen”. (Halttunen 2009, 26; Kärkkäinen 2016, 9; Kocolowski 2010, 23; Spillane 2005, 143-145; Woods 2004, 22-23).

Spillane ym. (2011) mukaan näkemyksiä jaetusta johtajuudesta ja sen sisällöstä on yhtä paljon kuin tutkijoitakin. Joidenkin koulukuntien mukaan kyse on siitä kuka ottaa vastuuta yrityksen toiminnoista, kun toiset koulukunnat keskittyvät johtamisen toimintoihin. Toisaalta jotkut puolestaan keskittyvät tutkimaan jaettua johtajuutta osana yksilöiden käyttäytymistä. Juuti (2017) toteaa jaetun johtajuuden olevan seuraus prosessista, jossa koko työyhteisö tai tiimi tähtää samaan päämäärään käyttäen hyväksi koko tiimin osaamista ja taitoja. Hänen mukaansa jaettu johtajuus vaatii toimiakseen tasavertaisessa suhteessa olevia kolmea johtamisen ulottuvuutta, jotka ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus ja vuorovaikutteisuus. Päämäärähakuisuudella hän tarkoittaa johtajakeskeistä toimintaa, symbolisuudella ryhmädynamiikan toimintaa ja vuorovaikutteisuudella työskentelyn laatua ja ihmissuhteita (Juuti 2017, 219-220; Spillane ym. 2011, 161).

Jaettu johtajuus on oleellisessa osassa myös Coxin, Craigin ja Perryn (2003) tutkimusta, jossa he keskittyvät johtajuuden jakamiseen tuotekehityksen parissa työskentelevissä tiimeissä. Heidän tutkimustensa mukaan jaettu johtajuus vaikutti positiivisesti tiimin jäsenten kokemukseen työnteosta sekä koko tiimin tehokkuuteen. Se myös vaikutti tiimin jäsenen, yksilön, tehokkuuteen, käyttäytymiseen ja ajattelutapoihin. Jaettu johtajuus koettiin myös uutena mahdollisuutena suurissa kehityshankkeissa, joissa erilliset yritykset toimivat väliaikaisessa liittoutumassa. (Cox, Graig & Perry 2003, 48-76).

Döös ym. (2005) nostavat esille muodollisen jaetun johtajuuden. Muodollisessa jaetussa johtajuudessa on heidän mukaansa kaksi tai useampi esimies johdossa, jotka jakavat saman esimiesaseman. Heidän tutkimuksessaan huomion arvoista on, että muodollista jaettua johtajuutta tapahtuu organisaatioissa myös ilman virallista päätöstä. Tutkimuksen mukaan jopa 28% korkeimman tason esimiehistä muodollisesti jakavat jonkun tai joidenkin kanssa johtajuutta käytännössä, vaikkei asiasta ole tehty virallista päätöstä (Döös ym. 2005, 27-28).

Vaikka jaetussa johtajuudessa nimensä mukaisesti jaetaan vastuuta ja johtamisen eri osa-alueita tiimin kesken, Wilhelmin (2016) mukaan jaettu johtaminen ei tarkoita samaa kuin delegointi. Hänen mukaansa jaettu johtajuus kehittyy ajatuksella ja strategisesti ajan mittaan yhteisjohtajuudessa kollegan kanssa, jossa johtajat kasvattavat niin omaa kokemustaan kuin asiantuntijuutta. Delegointi on hänen mielestään vain jonkun työtehtävän tai vastuun jakamista jollekin, joka on sen halukas hoitamaan. (Wilhelm 2016, 190).

Kuten todettu, jaettua johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri kulmasta, esimerkiksi esimiehen näkökulmasta. Juuti (2017) mukaan jaettu johtajuus nimittäin vaatii myös esimieheltä erityistoimia ja -piirteitä. Ensinnäkin esimieheltä vaaditaan ryhmää palvelevaa johtamistyyliä, sillä hän on statukseltaan lähtökohtaisesti korkeammalla kuin muut ryhmäläiset. Tällöin vaarana on se, etteivät muut ryhmäläiset välttämättä uskalla tuoda julki ideoitaan vaan myötäilevät enemmän esimiestään, jolloin jaettua johtajuutta ei pääse syntyään. Siksi Juutin (2017) mielestä onkin tärkeää, että esimies niin sanotusti astuu alas omalta korokkeeltaan eli palvelee ryhmää saavuttamaan jaetun johtajuuden. Esimiehen tulee haluta edistää jonkin asian toteutumista ryhmässä, ei sanelemalla ylhäältä kuinka asiat tehdään (Juuti 2017, 222-225).

Vuorovaikutus on kaiken a ja o jaetussa johtajuudessa. Jaettu johtajuus vaatiikin niin esimieheltä kuin muilta ryhmäläisiltä saumatonta vuorovaikutusta. Yleensä ihmissuhteita painottavissa johtamismalleissa on painotettu esimiehen ihmissuhteita ja näkökulma on keskittynyt perinteiseen käytäntöteoriaan, joka keskittyy toiminnan, toimijoiden ja organisaation välisiin suhteisiin. Jaetussa johtajuudessa kuitenkin perinteinen esimies, alainen ja päämäärä -kolmijako tulisi Juutin (2017) mielestä korvata uuteen päämäärään tähtäävällä kolmijaolla, jonka osa-alueet olisivat suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. Vuorovaikutus on merkittävässä roolissa suhteiden luonnissa. Vuorovaikutuksella pystytään luomaan ryhmän sisälle avoin ja suvaitsevainen ilmapiiri, jossa tiiminjäsenet kuuntelevat toisiaan ja tulevat itse kuulluiksi. Tällöin ryhmässä mahdollistetaan kaikkien näkemysten ja kokemusten kuuleminen antaa uusia näkökulmia tarkasteltavaan asiaan (Juuti 2017, 228-234).

Mihin tarvitaan jaettua johtajuutta tai mitä hyötyä siitä on? Kocolowski (2010) toteaa jaetun johtajuuden olevan vielä alkutekijöissään, mutta mainitsemisen arvoisia etuja ja rajoituksia on jo ilmennyt tehdyissä tutkimuksissa. Yleisimmin listattu etu on ehdottomasti se, että kahdet aivot ovat aina parempi vaihtoehto kuin yhdet. Laajemmassa kuvassa organisaatiot näyttävät hyötyvän yksilöiden vahvuuksista ja erilaisuudesta päätöksenteossa, kun johtajuuden eri osa-alueet tulee täytettyä kattavammin sellaisten henkilöiden kesken, joilla on niiden suoritukseen korkein motivaatio. Tiimit myös työskentelevät paremmalla energialla ja luovuudella jaetun johtajuuden yrityksissä ja tämä puolestaan lisää yrityksen kilpailukykyä. (Kocolowski 2010, 27).

Vaikka jaetusta johtajuudesta on paljon hyötyä, ei sekään ole täysin ongelmaton johtamistyyli. Jo vuosien ajan tutuksi on tullut johtamistyyli, jossa yrityksessä tulisi olla vain yksi henkilö ylimpänä johdossa, on edelleen se vallitsevin. Monet haluavat, että yrityksen johto tulee ylhäältä alaspäin. Toinen jaetun johtajuuden haaste on ihmisten erilaisuudessa. Aina ei välttämättä löydetä yhteistä mielipidettä päätettävästä asiasta. Ihmisten arvot, odotukset, asenteet ja yksittäiset uratavoitteet voivat vaikuttaa siihen, kuinka he kokevat eri asiat ja kuinka heidän mielestään niitä tulisi johtaa. Kolmas haaste on se, ettei voimassa olevia yrityksen rakenteita voi muuttaa nopeasti. Jotta voidaan onnistuneesti siirtyä jaettuun johtajuuteen, vaatii se huolellista suunnittelua, sitoutumista sekä valmiutta muutokseen yrityskulttuurissa. (Kocolowski 2010, 27-28).

Chrispeels ym. (2004) huomasivat Kocolowskin tavoin ongelmakohtia tutkiessaan rehtorin ja opettajien johtamisen jakamista. Heidän tutkimuksessaan haasteeksi johtajuuden jakamisessa nousivat ongelmat päätöksen teossa sekä havaittiin niin opettajien kuin rehtorin ajattelevan perinteiseen hierarkkisen toimintamallin mukaisesti. Päätöksenteon ongelmilla tarkoitettiin ongelmia päätettäessä, miten, mitä ja kenen kanssa johtaminen tulisi jakaa, kun rehtori oli viime kädessä vastuussa päätöksistä. Muutos ei siis tapahtunut hetkessä vaan vaati jokaiselta muutosta niin käyttäytymisessä kuin ajatusmalleissa. (Chrispeels ym. 2004, 149).

5 Metodologia ja tutkimuksen empiirinen osuus

5.1 Tapahtuma-ala

Tapahtuma-alalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tapahtumia ja niissä markkinointia. Tapahtumilla tarkoitetaan erilaisia yleisötapahtumia, joissa ihmisiä kokoontuu fyysisesti samaan paikkaan. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi messut, festivaalit, business tapahtumat, koulutukset, myymäläpäivät tai konferenssit.

Tässä tutkimuksessa tapahtuma-alan työntekijöillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät näissä edellä mainituissa tapahtumissa erilaisissa tehtävissä. Työtehtäviensä puolesta tapahtumissa työskentelevät henkilöt voivat olla esimerkiksi tuote-esittelijöitä, tapahtuma-avustajia, narikkahenkilökuntaa, järjestyksenvalvoja, juontajia tai muita tapahtuman sujuvuuteen vaadittuja työtehtäviä hoitavia henkilöitä. Osa työntekijöistä työskentelee verokortilla, toiset freelancereina ja osa laskuttavina kevytyrittäjinä tai yrittäjinä.

Tapahtumatyöntekijät työskentelevät yrityksen palveluksessa niin kutsutulla nollatuntisopimuksella. Nollatuntisopimukset ovat yleisesti olleet Suomessa uutisissa melko laajalti viime vuosina, joten aiheen tutkiminen on erittäin ajankohtainen varsinkin työnantajien puolelta. Eduskunnalle tehtiin kansalaisaloite nollatuntisopimusten kieltämiseksi vuonna 2017, mutta hallitus ei lakiesityksessään kieltänyt nollatuntisopimuksia kokonaan. (Siironen, 2017.)

Tapahtuma-alaa voisi kuvailla kolmella sanalla: tapahtumissa tapahtuvaa markkinointia. Ehkäpä juuri siksi tapahtuma-alaa koskevat tutkimukset ovat Suomessa keskittyneet pääsääntöisesti tapahtumamarkkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymistä tutkiviin tutkimuksiin. Muun muassa Tommi Vilkkonen (2014) tutki tapahtumamarkkinointia osana yrityksen markkinointiviestintää. Vilkkonen nostaa teoriaosuudessaan esille Schmittin (1999) määritelmän, joka toteaa tapahtumamarkkinoinnin hyödyntävän kokemuksellista markkinointia, jossa keskitytään interaktiivisten kokemusten järjestämiseen kuluttajille.

Tapahtuma-ala on Suomessa vielä melko pienessä kengissä, kun esimerkiksi Yhdysvalloissa kyseessä on useiden miljardien liiketoiminta. Tapahtumateollisuus ajatellaan monesti Suomessa osaksi matkailuteollisuutta, sillä esimerkiksi majoituspalvelut liittyvät usein

tapahtumiin. Tapahtuma-ala kuitenkin kattaa kuitenkin paljon muutakin, sillä tapahtuma tarvitsee onnistuakseen usein eri alojen osaajia ja palveluntarjoajia kuten viestintä- ja mainostoimistoja, kokoustiloja, painotaloja, sisällöntuottajia, logistiikkayrityksiä sekä catering-, elämys- ja turvallisuuspalveluja. (Evento, 2017.)

5.2 Aihevalinnan tausta

Kuten edellisessä luvussa 5.1 todettiin, tapahtuma-alaa ole Suomessa tutkittu juurikaan ja siksi tämä tutkimus on ajankohtainen ja uutta tietoa tuottava. Ala on pieni, mutta tutkimuksen avulla saatuja tietoja voidaan varmasti hyödyntää muillakin aloilla.

Toisaalta myöskään etäjohtamista ei ole tutkittu paljoa. Siinä missä etätyöskentelyä on tutkittu useiden tutkimusten verran, on monessa niistä jätetty pois kokonaan esimiehen näkökulma asiaan. Etätyöskentelystä on suomen kielessä useita kuvaavia nimityksiä kuten liikkuva työ ja paikasta riippumaton työ. Kuitenkin etäjohtamisessa puhuttaessa puhutaan vain johtamisesta, sen enempää tarkentamatta millaisesta etäjohtamisesta puhutaan.

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui tutkimuksen tekijän sen hetkinen työpaikka, joka on tapahtuma-alalla toimiva, n. 20 henkeä kokopäiväisesti toimistolla työllistävä henkilöstöyritys. Yrityksen palkkalistoilla on noin 2500 tapahtumatyöntekijää ympäri Suomen, jotka työskentelevät keikkaluonteisesti kohdeyritykselle. Kohdeyritys myös suunnittelee liiketoiminnan laajentamista muihin Pohjoismaihin jossain vaiheessa kasvua.

Tutkimuksen kohdeyritys on antanut vapaat kädet etäjohtamisen tutkimiselle, sillä uskoo sen antavan myös heille arvokasta tietoa organisaation kasvun tukena. Tutkittavaa kohdeyritystä ei mainita tutkimuksessa nimeltä, vaan siitä käytetään nimitystä kohdeyritys. Tapahtuma-ala on pieni ja kilpailevia yrityksiä vain muutama. Lisäksi tutkittavat henkilöt, koordinaattorit, työskentelevät tiiviisti yhteistyössä asiakasyritysten kanssa, jotka halutaan rajata tutkimuksen ulkopuolelle.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on antaa kohdeyrityksen käyttöön tietoa etäjohtamisen nykytasosta sekä siitä, millaisia johtamistaitoja etäjohtaminen vaatii. Tutkimuksen tavoitteena on antaa

myös hallintotieteen saralle uutta tietoa niin tapahtuma-alasta kuin yksilön etäjohtamisesta. Tutkimus tehdään lähiesimiesten näkökulmasta ja selvitetään millaisiin etäjohtamista koskeviin asioihin he työssään törmäävät. Tavoitteena on myös selvittää kuinka jaettu johtajuus, motivaatiojohtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuus näkyvät tapahtuma-alalla. Tapahtuma-ala on melko pieni toimiala Suomessa eikä siitä ole kovin montaa aiempaa tutkimusta. Myös etäjohtaminen on melko tuore käsite, joten on tärkeää saada myös siitä mahdollisimman kattavasti tietoa. Parhaiten tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi osuu haastattelututkimus, jolloin haastateltavat pääsevät kertomaan kokemuksistaan omin sanoin.

Lomaketutkimus ja haastattelututkimus ovat kaksi suosituinta tutkimusmenetelmää. Niin Alasuutari (2001) kuin Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat samoilla linjoilla tutkimusmenetelmistä. He katsovat, että suurin ero tutkimusmenetelmien välillä on haastattelukysymyksissä, sillä kvalitatiivisen teemahaastattelumuodon kysymykset eivät anna vain tiettyjä vastauksia vaan vastaaja voi itse muotoilla vastauksensa. Haastattelut noudattavat haastattelurunkoa, joita täydennetään lisäkysymyksillä ja avoimella keskustelulla aiheesta. Haastattelija voi tukeutua muistilistaan teemoista. Monissa haastatteluissa, kuten myös tässä tutkimuksessa, haastattelija kertoo kysymysten teemoista haastateltaville etukäteen, jolloin haastateltavat saavat mielessään pohtia vastauksia jo valmiiksi. Tutkimukseen osallistuvilla haastateltavilla kysymysten teemat ovat samat. Tarkoituksena on pitää keskustelua yllä rennolla otteella ja haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä vastauksiin. Tavoitteena on luoda keskustelunomainen haastattelutilanne, joka nauhoitetaan. (Alasuutari 2001, 146-156; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden keskeisten teemojen merkityksiä. Haastattelija pyrkii kattamaan faktoja haastattelulla sekä tulkitsemaan haastateltavien puheiden merkityksiä kuuntelemalla tarkasti. Hirsjärven ym. (1997) mukaan kysymykset ovat puolistrukturoituja. Tärkeää teemahaastattelussa on valita haastateltaviksi tutkimukselle oleellisia henkilöitä. Tällä tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, joilla on tietoa tutkimuksen kohteena olevista asioista parhaiten. (Hirsjärvi ym. 1997, 204-205; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastattelut ovat yleinen tiedonhankinnan keino, kun aiheesta on suppeasti aiempia tutkimuksia. Koska koordinaattoreita on vain kymmenen ja vastauksista haluttiin saada mahdollisimman kattavasti tietoa, tiedonhankintamenetelmäksi päädyttiin valitsemaan

teemahaastattelu. Monivalintakyselylomake todennäköisesti ei antaisi yhtä paljon tietoa kuin haastattelu, sillä valmiit kysymykset rajaavat myös mahdollisia jatkokysymyksiä sekä mahdollisia ylimääräisiä kommentteja aiheesta. Haastateltavat pääsevät itse omin sanoin vastaamaan kokemuksistaan. Tutkijan on kuitenkin oleellisen tärkeää tietää itse aiheesta jo etukäteen, jotta keskustelu kulkee etenevästi haastattelussa.

Haastatteluiden jälkeen aineisto puretaan ja joko kirjoitetaan sanasta sanaan tekstiksi, eli litteroidaan, tai tutkija voi tehdä päätelmiä suoraan aineistoista muodostamalla vastauksista teemoja. Näistä litterointi on yleisempi menetelmä. Kuitenkin litteroinnin tarkkuus on tutkimustehtävästä ja -otteesta riippuvainen. Kun kirjoitetaan puhe sanasta sanaan, voikin arvata, että litterointi vie helposti reilusti aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138-140).

Teemahaastattelun analysoinnissa ei ole olemassa vain yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mielestä aineiston runsaus tuo aina omat haasteensa. Suositeltavaa onkin, että haastatteluaineisto pyritään purkamaan ja käsittelemään pian haastattelun jälkeen. Vastausten analysointi tapahtuu teemoittain tai tyypeittäin, mutta myös esimerkiksi kielelliset tarkastelutavat voivat olla mahdollisia, riippuen tutkimusongelmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään haastatteluaineiston teemoitteluun. Teemoja muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti ja teemat voivat olla sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka toistuvat haastateltavien vastauksissa. Aineisto voi olla kokoelma eri haastatteluja, vastauksia yhdistäviä tai erottavia tekijöitä tai teoriaa aiheesta. Tyypittelyllä tarkoitetaan joidenkin havaintojen tyypillisyyden tai mahdollisesti niiden erikoisuuteen tai poikkeavuuteen. Tyypittelyllä ei tarkoiteta haastateltavien tyypittelyä vaan heidän haastatteluvastaustensa antaman informaation tyypittelyä, kuten mikä koettiin tärkeimmäksi ja mikä oli vähemmän tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Laadullisessa analyysissä voidaan katsoa olevan neljä pääpiirrettä. Ensimmäinen piirre analyysin teko alkaa usein jo haastattelutilanteesta, kun tutkija havainnoi niin haastateltavia kuin heidän vastauksiaan. Toisena on laadullisen analyysin ero kvantitatiiviseen analyysiin eli aineisto pysyy koko ajan tekstimuodossa. Kolmantena pääpiirteenä on tutkijan käyttämä päättely, joka voi olla induktiivista (aineistoläheistä) tai abduktiivista (valmis teoreettinen johtoidea, jota tutkija pyrkii tukemaan aineistolla). Viimeisenä pääpiirteenä on analyysitekniikoiden moninaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, ettei ole olemassa vain yhtä tekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136).

Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyssä voidaan todeta olevan useita eri vaiheita. Oleellista on tutkimuksen aineiston erittely osiin, osien luokittelu ja luokkien yhdistely. Näiden vaiheiden jälkeen edetään synteisiin, jossa tuloksista havaittu ilmiö käsitellään syvällisemmin. Synteesin jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan sekä ilmiön uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143-144).

Aineiston luokittelu on tärkeä tutkimuksen analysoinnin vaihe. Luokittelussa jäsenetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia ja sen avulla voidaan aineistosta erotella tutkimuksen kannalta oleelliset piirteet vastausten tyypittelyyn. Luokittelun luokat tulee kuitenkin voida perustella empiirisesti ja käsitteellisesti eli niillä on oltava jokin yhteys empiiriseen pohjaan ja analyttiseen kontekstiin. Luokittelun apuna voikin käyttää esimerkiksi tutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmää, toisten samana aiheen tutkijoiden luokitteluita, teoreettisia malleja tai itse aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147-148).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytössä paljon vaihtoehtoja eri tutkimustyypeiksi eli tutkimusstrategioiksi. Näitä tutkimustyyppisiä on valtava määrä, mutta tunnetuimpia ja yleisimmin käytettyjä ovat muun muassa diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi, etnografinen haastatteluaineiston analyysi ja grounded theory. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 155-160). (Hirsjärvi & Hurme 2000, 164-168).

Haastattelutulosten analysointivaiheen vastausten teemoittelu sekä yhteyksien tarkastelu tulevat olemaan keskeisiä toimintoja tässä tutkimuksessa. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta nousevien vastausten sijoittamista niitä kuvaaviin teemoihin. Yhteyksien tarkastelulla puolestaan tarkoitetaan aineiston eri osien yhteyttä toisiinsa. Yhteyksien tarkastelu voidaan tehdä tyypittelemällä vastauksia tai sijoittamalla ne kaksiulotteiseen koordinaatistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 174-175).

5.4 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin huhtikuun 2020 aikana. Haastateltavia koordinaattoreita oli viisi, jotka kaikki haastateltiin yksitellen. Alun perin haastatteluiden piti olla kasvotusten, mutta Suomessa vallitsevan poikkeustilan vuoksi haastattelut päädyttiin pitämään etänä puhelinhaastatteluina.

Haastateltavat saivat kaikki muutama päivä ennen sovittua haastattelu-aikaa viestin, jossa lyhyesti kerroin tutkimuksestani ja annoin heille haastattelurungon. Koska kyseessä oli yksilöhaastattelu, joka suoritettaisiin puhelimitse, muistutin myös haastatteluajasta minimoidakseni riskin, että haastateltava unohtaisi haastattelun.

Yksilöhaastatteluiden kesto oli keskimäärin 25 minuuttia ja niistä on litteroitua tekstiä yhteensä 15 sivua. Tutkimushaastattelun kysymykset olivat jaoteltuna teemoihin jo etukäteen ja ne käsittelivät etäjohtamista, jaettua johtajuutta ja itsensä johtamista. Aluksi käytiin läpi kysymykset, joissa vastaajaa pyydettiin vastaamaan kysymyksiin siltä pohjalta, kuinka he kokevat itse tapahtumatyöntekijöiden johtamisen. Haastattelun loppuosan viiteen kysymykseen heitä pyydettiin vastaamaan siltä pohjalta, kuinka he kokevat, että heitä johdetaan kohdeyrityksen esimiesten toimesta.

Tutkijan oma positio oli tutkimukseen nähden kahdenlainen: olin haastateltaville aikaisemmilta vuosiltani tuttu työkaverina, mutta toisaalta myös tutkijan roolissa. Korostinkin kaikille haastateltaville, että toimin haastattelussa tutkijan roolissa. Toisin sanoen oikeita tai vääriä vastauksia haastattelukysymyksiin ei ole ja toimin itse puolueettomana kuuntelijana. Pyysin heitä vastaamaan kysymyksiin niin kuinka he itse asiat kokevat. Haastattelusta pyrittiin tekemään mahdollisimman luonteva ja keskustelunomainen, kuitenkin säilyttäen tutkimushaastattelun piirteet. Mielestäni tuttuus ei haitannut haastatteluissa vaan pikemminkin uskon, että tuttuus ja luottamussuhde auttoivat haastateltavia vastaamaan rennommin.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan sen laatu. Laatuun vaikuttaa niin haastateltavien määrä, tallenteiden kuuluvuus, litterointityyli tai luokittelu. Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava haastateltiin samaa kaavaa käyttäen ja heistä jokaiselta kysyttiin samat kysymykset ja tallenteet nauhoitettiin samalla lailla joka kerta. Haastateltaville myös mainittiin, että haastattelut tullaan litteroimaan sanasta sanaan ja litterointien pohjalta tehdään suoria lainauksia tutkimukseen ja käsitellään vastauksia teemoittain.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään yleensä termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan nämä käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkija voi tarkastella tutkittavaa asiaa objektiivisesti. Tutkimuksen validiteetti voidaan Hirsjärven ja

Hurmeen (2000) mukaan jakaa kahteen päätyyppiin, jotka ovat tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius. Tutkimusasetelmavalidiuteen he viittaavat Cookin ja Campbellin neljä eri muotoa, jotka ovat tilastollinen-, rakenne-, sisäinen ja ulkoinen validius. Yksi mittausvalidiuden keino heidän mukaansa ovat ennustevalidius, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa edellisen tutkimuskerran perusteella pystytään ennustamaan myöhempien tutkimusten tuloksia. Toisaalta validiutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen rakennetta tarkastelemalla. Toisin sanoen koskeeko tutkimus sitä, mitä sen piti käsitellä ja käytetäänkö siinä ilmiötä selittäviä käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187).

Heidän mukaansa reliaabelius voidaan määrittää kolmella eri tavalla. Ensinnäkin reliaabeliudella voidaan tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kaksi kertaa, saadaan sama tulos molemmilla kerroilla. Toisaalta reliaabeliudella voidaan katsoa tuloksen olevan reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyvät samanlaiseen lopputulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on tutkimusmenetelmät, jolloin kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185-186).

Viitaten Hirsjärven ja Hurmeen (2000) määritelmiin reliaabeliudesta ja validiudesta voidaan arvioida myös tämän tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan pohtia niin rakennetta kuin ennustettavuutta tarkastelemalla. Tämän tutkimuksen rakenteen luotettavuutta tarkastellessa voidaan todeta, että se käsittelee niitä asioita mitä aiottiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten näkökulmasta etäjohtamisen sujuvuutta jaetun johtajuuden kontekstissa. Niin haastatteluissa kuin tutkimuksen rakenteessa on käsitelty aiottua aihetta sekä haettu niin olettamuksia kuin selityksiä ilmiöille aihetta koskevasta kirjallisuudesta.

Toinen tapa tarkastella tämän kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta on miettiä ennustevalidiutta. Mikäli samanlainen tutkimus toteutettaisiin haastattelemalla samoja koordinaattoreita myöhemmin, saataisiin varmastikin vastaavanlaiset vastaukset. Toisaalta myös tämän tutkimuksen pohjalta voidaan luoda ennako-odotuksia tutkimustuloksille. Jos toisessa tutkimuksessa haastateltaisiin esimerkiksi muita kohdeyrityksen työntekijöitä, antaisi tutkimustulokset varmasti samansuuntaisia tuloksia.

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta voidaan myös tarkastella Hirsjärven ja Hurmeen (2000) määritelmiin pohjautuen. Ensinnäkin jos samoja haastateltavia haastateltaisiin nyt uudestaan,

vastaisivat he varmastikin samalla lailla, jolloin päädyttäisiin samoihin tutkimustuloksiin. Haastattelujen tulisi kuitenkin tapahtua melko pian uudestaan, sillä haastateltavien uudet kokemukset, organisaatiouudistukset sekä muut työsuhdemuutokset taustavaikuttajina voisivat vaikuttaa vastauksiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 186) mukaan tarkastellessa tutkimuksen tuloksen reliaabeliutta tulisi olla myös toinen arvioitsija. Uskon, että tutkimustulosten ollessa samanlaiset myös toinen arvioitsija päätyisi samansuuntaisiin lopputuloksiin kuin tutkija, mutta painotuksissa voisi olla eriäväisyyksiä. Jokainen yksilö tekee aina omat tulkintansa haastatteluvastauksista, joten varmastikaan täysin samaa tutkimustulosta ei tulisi. Tulosten reliaabelius olisi varmasti yksiselitteisempi, jos tutkimus olisi ollut kvantitatiivinen. Kuitenkin tutkimusmenetelmien reliaabeliutta voidaan tarkastella ja uskonkin, että vaikka haastattelu toteutettaisiin rinnakkaismenetelmällä (esimerkiksi ryhmähaastattelulla) päästäisiin ainakin samansuuntaisiin lopputuloksiin.

Olin luonut jo haastattelutilannetta varten käsiteltävää aihetta pohjustavat teemat, jotka valikoituivat aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustumalla. Niin jaettu johtaminen, viestintä kuin itsensä johtaminen ovat oleellisia osia etäjohtamista tutkittaessa. Halusin myös laajentaa hieman omaa ymmärrystäni siitä, kuinka koordinaattorit asian kokevat ja kysyin myös heidän taustatekijöistään eli koulutuksesta ja työhistoriasta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 174-175) kvalitatiivisen haastattelun analysointivaiheessa muodostetaan yleensä vastauksista teemoja sekä tarkastellaan yhteyksiä vastauksissa. Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa tutkimustuloksista muodostettiin teemoja haastatteluissa toistuvien vastausten perusteella. Teemoja ja vastauksia analysoitiin myös peilaamalla niitä tutkimuksen teoriapohjaan ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Analyysin pohjalta muodostettiin johtopäätökset sekä pohdittiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6 Tutkimuksen keskeiset tulokset

6.1 Koordinaattoreiden taustatiedot ja alalle päätyminen

Haastateltavista kaikki olivat haastatteluajankohtana työskennelleet kohdeyrityksen palveluksessa vuodesta reiluun kahteen vuoteen. Osa heistä oli työskennellyt itse tapahtumatyöntekijänä yrityksen palveluksessa ennen toimistolle koordinaattorin töihin siirtymistä.

Koordinaattoreilla oli jokaisella hieman eriävä koulutustausta. Kaikki olivat ylioppilaita, mutta osa oli siitä jatkanut joko ammattikouluun tai ammattikorkeakouluun. Ainakin kahdella haastateltavista oli johtamisen, markkinoinnin tai henkilöstöjohtamisen opintoja taustalla.

Kertynyt työhistoria oli myös vaihteleva. Osa haastateltavista oli alanvaihtajia tapahtumalalle, kun kahdella oli aiempaa työkokemusta tapahtuma-alan vastaavista tai melko vastaavista työtehtävistä kuin nykyään. Työkokemusta haastateltavilta löytyi niin parturikampaajan töistä, matkailualalta, toimistotöistä, varastotöistä, ravintola-alalta, pankkialalta kuin kaupan alalta. Kaksi haastateltavista oli työskennellyt tapahtumatyöntekijänä aiemmin.

Työtehtävät kohdeyrityksessä vaihtelivat hieman kaikilla, mutta yhteistä oli, että jokainen heistä joko tekee nyt tai on tehnyt töitä tiiviisti tapahtumatyöntekijöiden esimiehenä. Esimiehen tehtäviksi he kertoivat rekrytoinnin, haastattelut, työkeikoille kiinnittämisen, tapahtuman tiedot ja koulutusmateriaalin laatimisen tai välittämisen sekä muun keikkakohtaisen kommunikoinnin työntekijöiden kanssa. Lisäksi he kaikki hoitivat omia asiakassalkkujaan. Haastateltavien mukaan heille työskentelevien tapahtumatyöntekijöiden työtehtävät riippuivat hieman asiakassalkun asiakasyrityksen tapahtumista ja edustettavista brändeistä.

6.2 Jaettu johtajuus tapahtuma-alalla

Tutkin haastattelujen kautta myös sitä, kuinka haastateltavat ymmärtävät jaetun johtajuuden määritelmän sekä sitä, kuinka se heidän mielestään ilmenee tapahtuma-alalla ja heidän töissään.

Yleisesti haastateltavat kokivat johtamisen tapahtuvan perinteisesti ylhäältä alaspäin. Kuitenkin yhden työvuoron täyttäminen oli heistä aina prosessi, joka työllistää useita toimijoita. Edustettava brändi ja sen omistava yritys tekevät tilauksen tapahtumasta tai esimerkiksi tuote-esittelystä tapahtumatoimistolle, joka suunnittelee ja toteuttaa tapahtuman. Henkilökunnan he tilaavat tutkimuksen kohdeyrityksen koordinaattorilta, joka kiinnittää keikalle sopivat henkilöt töihin. Kuviossa 2 selitetty työvoiman tilausprosessi.



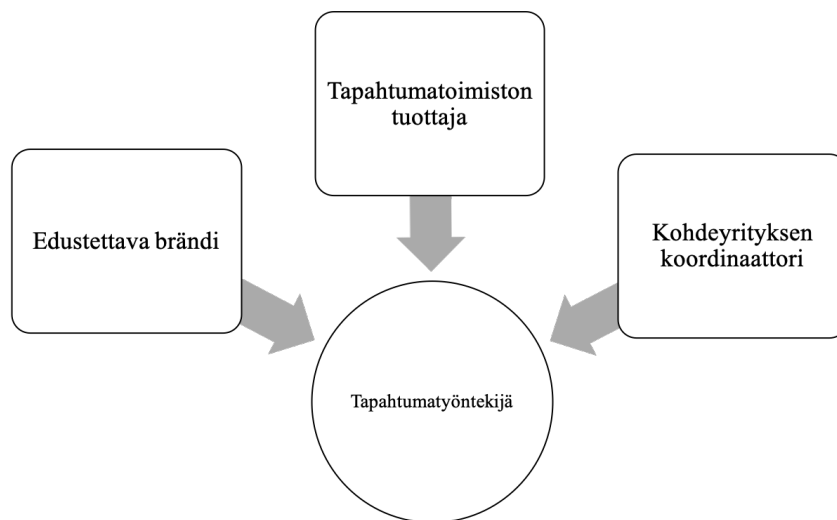
Kuvio 2: Työvoiman tilausprosessi

Jaetusta johtajuus tarkoitti haastateltavien mielestä jaettua vastuuta. Jaetussa johtajuudessa yleisesti vastuu heidän mielestään jaetaan nimenomaan omien työkavereiden kanssa. Kuitenkin kysyttäessä miten jaettu johtajuus tai jaettu johtaminen näkyy heidän töissään ja tapahtuma-alalla, nosti haastateltavista useampi esille myös sen, että vastuu eri osa-alueista tapahtuman onnistumisen kannalta jaetaan useiden henkilöiden kesken, myös eri yritysten välillä.

”Näissä kenttähommissa on ainakin just monta ihmistä välissä, joiden kanssa tää homma jaetaan, että tapahtuma menee maaliin.” Koordinaattori 1

Kohdeyrityksen sisällä jaettu johtaminen tapahtui yleensä yhdessä kollegoiden kanssa, kun samat tapahtumatyöntekijät tekivät useille asiakasyrityksille työvuoroja. Isommissa tapahtumissa johtaminen jakautui kuitenkin usealle taholle, sillä tapahtumassa saattoi olla toimintaa ohjeistamassa niin edustettavan brändin asiakas kuin tapahtumatoimiston tuottaja.

Kuitenkin työnantaja tapahtumatyöntekijöille on aina tutkimuksen kohdeyritys, joten pääasiallinen viestintä työvuorosta tapahtui koordinaattoreiden kautta. Kuvio 3 havainnollistaa tätä johtamisen jakamista tapahtumassa.



Kuvio 3: Jaettu johtajuus isommissa tapahtumissa

Joissain tapahtumissa jaettu johtaminen sai hieman erilaisen muodon, kun joku tapahtumatyöntekijöistä nostettiin tiimikeikan vastuutyöntekijäksi, tiiminvetäjäksi. Tällöin tiedonkulku hieman muuttui ja esimerkiksi muiden tapahtumatyöntekijöiden ohjeistus saattoi tulla kohdeyrityksen koordinaattorilta vastuutyöntekijälle, joka välitti tiedon muille. Vastuutyöntekijä toimi myös viestinvälittäjänä toiseen suuntaan eli toimi työvuorossa koordinaattorin silminä ja raportoi hänelle aktiivisesti, kuinka työvuorossa kaikki sujui. Tapahtumatyöntekijän nostamisen esimiesrooliin vastuutyöntekijäksi oli haastateltavien mielestä hyvä asia. Yksi haastateltavista perusteli asiaa näin:

”Se on tosi hyvä niin sit siellä keikalla on joku ottamassa koppia isommasta tiimistä. Isommassa tiimissä joku helposti ottaa johtajan roolia, niin sit jos sitä ei oo nimitetty niin sitä (tapahtumatyöntekijää) ei välttämättä uskota. Niin mun mielestä on hyvä, että käytetään keikoilla esimiestä, vastuuhenkilöä.”
Koordinaattori 3

Vastuutyöntekijälle annettiin usein myös hieman erilainen työtehtävä muihin tapahtumatyöntekijöihin verrattuna. Hänelle annettiin enemmän vastuuta huolehtia siitä, että työvuorossa päästiin haluttuun lopputulokseen. Lisäksi hänelle saatettiin antaa ohjeistus myös

opastaa työnteossa uusia tapahtumatyöntekijöitä, jotka mahdollisesti olivat tekemässä ensimmäistä työvuoroaan. Toisaalta asiaa voidaan tarkastella myös luottamussuhteen kautta. Vastuutyöntekijän kanssa koordinaattorilla oli jo syntynyt hieman vahvempi luottamussuhde kuin mahdollisesti muiden tiimiläisten kanssa ja siksi hänelle haluttiin antaa enemmän vastuuta. Luottamussuhteeseen saattaa vaikuttaa niin tapahtumatyöntekijän kokemus, itsensä johtamisen taidot kuin viestintätaidot.

6.3 Tapahtumatyöntekijöiden itsensä johtaminen ja sen tukeminen etäjohtamisella

Tapahtumatyöntekijöiden itsensä johtamisen osassa tutkin haastattelujen kautta koordinaattoreiden mielipidettä tapahtumatyöntekijöiden itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisen taidoista sekä sitä, millaisia itsensä johtamisen taitoja heidän mielestään tapahtumatyöntekijöiltä vaadittiin työvuoroissa. Halusin myös selvittää, kuinka koordinaattorit kokivat voivansa vaikuttaa tapahtumatyöntekijöiden itseohjautuvuuteen.

Tapahtumatyöntekijöiltä vaadittiin erilaisia itsensä johtamisen taitoja haastateltavien mukaan. Esille nousi luonteenpiirteitä kuten energisyys, asiantuntevuus, rohkeus ja oma-aloitteisuus. Toisaalta painotettiin myös organisointi- ja kommunikointitaitoja sekä hyvää paineensietokykyä. Yksi haastateltavista lähestyi asiaa myös motivaatio-näkökulmasta eli työntekijän odotettiin motivoivan itse itseään työvuorossa tekemään työnsä kunnolla, vaikkei esimies olekaan paikalla valvomassa.

” No ensinnäkin henkilön tulee olla energinen ja sun pitää antaa sellanen kuva et sä tietäisit tuotteesta tai tapahtumasta kaiken. Mut ennen kaikkea just sellanen oma-aloitteinen, se on kaiken a ja o, et sulla ei mee peukalo suuhun vaikeissa tilanteissa. Et sit kyl pitää olla sellanen ratkaisukyky ja hahmotuskyky ja lukea tilanteita vähän paremmin.” Koordinaattori 1

Tapahtumatyöntekijöiden itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisen taidoissa oli haastateltavien mielestä todella paljon vaihtelevuutta, osa oli todella itseohjautuvia ja osa ei ollenkaan. Yhtenä syynä suurelle vaihtelevuudelle pidettiin sitä, että tapahtumatyöntekijöitä oli niin suuri joukko, jolloin erilaisia ihmisluonteita mahtui mukaan. Kuitenkin lähtökohtaisesti he pitivät tapahtuma-alalla työskenteleviä hieman itseohjautuvampina kuin muiden alojen.

Neljä viidestä haastateltavasta nosti esille myös kokemuksen merkityksen itseohjautuvuudessa. Heidän mukaansa kokemus toi varmuutta ja sitä pyrittiin hyödyntämään esimerkiksi laittamalla kokenut tapahtumatyöntekijä samaan työvuoroon uuden työntekijän kanssa. Tällöin kokenut tapahtumatyöntekijä pystyi näyttämään miten työtehtävät tulisi hoitaa.

Itsensä johtamisentaidot vaikuttavat varmasti myös vastuutapahtumatyöntekijän valintaan. Vastuutapahtumatyöntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta, mutta myös päätöksentekokykyä sillä hänen tuli vastata työn sujuvuudesta tapahtumassa. Koordinaattori ohjeisti tiimiä vastuutapahtumatyöntekijän kautta, joten myös luottamussuhteen heidän välillään tuli olla kunnossa. Luottamussuhteen syntyyn vaikuttivat varmasti niin tapahtumatyöntekijän kokemus kuin viestintätaidot.

Kaikki haastateltavista kokivat voivansa omalla toiminnallaan ainakin yrittää vaikuttaa tapahtumatyöntekijöiden itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuutta pyrittiin edistämään antamalla hyvät ohjeistukset ennen työvuoroa ja sen jälkeen käymällä palautekeskustelu, kuinka työvuorossa meni. Ohjeistuksen tärkeys myös korostui heidän mielestään, kun kyseessä oli uusi työntekijä. Osa haastateltavista kuitenkin nosti myös tässä esille ihmisten erilaisuuden. Osa tapahtumatyöntekijöistä omaksui ohjeistukset helposti, osa puolestaan ei välttämättä ollut niin vastaanottavaisia.

”No kyllä mä niihin voin vaikuttaa tai ainakin yrittää vaikuttaa. Toki jokainen on yksilö et miten ne sen ohjeistuksen ottaa vastaan. Toiset on kuin teflonia, et mikään ei tartu kiinni. Mut toiset saa sellasia oivalluksia ja ymmärtää ehkä et hetkosen, jos mä aikataulutan tän keikan tai organisoin et missä järjestyksessä mä toimin, niin ne saattaa saada siitä kiinni ja oppia ens kerralla. Mut toisiin se ei aina tartu.” Koordinaattori 2

Haastatteluvastauksista voidaan siis päätellä, että vaikka esimies voi vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen ohjeistamalla ja antamalla palautetta tehdystä työstä, on vastuu tiedon sisäistämisestä kuitenkin aina työntekijällä itsellään.

6.4 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on tämän tutkimuksen kannalta tärkein teema ja siksi sitä tutkittiin haastatteluiden kautta myös hieman tarkemmin. Halusin selvittää, millaista etäjohtaminen koordinaattoreiden mielestä on? Entä millaisia johtamistaitoja tai luonteenpiirteitä etäjohtaminen heidän mielestään vaatii? Oleellista oli myös saada ymmärrys siitä, millaisia töitä tapahtumatyöntekijät tekivät ja kuinka usein koordinaattorit olivat työvuoroissa läsnä.

Koordinaattoreiden mielestä etäjohtaminen oli pääpiirteittäin mukavaa, vaikkakin osittain melko haastavaa. Heidän mielestään haasteita löytyi viestinnässä, tapahtumatyöntekijöiden tuntemisessa ja sitouttamisessa sekä luottamussuhteen luomisessa.

”Superhaastavaa kyllä. Just kun kenttähenkilökunta on niin laaja et sinne väkisinkin jää niitä tyyppejä, joihin et saa kontaktia eli niitä, joita ei saa yhtään kiinni. Se massa on vaan niin iso, ettei oo mitenkään mahdollista, että tunnen henkilökohtaisesti jokaisen tekijän. Sen massan hallitseminen ja ehkä se, että saa niin isolle massalle fiiliksen et heillä on henkilökohtainen side meihin vaikka me ei voida tuntee kaikkia.” Koordinaattori 5

Ihmiset ovat erilaisia ja ilmaisevat itseään eri lailla. Osa työntekijöistä vastasi esimiehen kanssa käytävään vuorovaikutukseen aktiivisemmin ja koettiin, että heidän tekemisiään pystyttiin myös paremmin ennakoimaan. Koordinaattorit halusivat luoda mahdollisimman henkilökohtaisen suhteen tapahtumatyöntekijöihin, mutta sen epäiltiin jäävän kuitenkin monien kohdalla pintapuoliseksi.

Toisaalta etäjohtamisen haasteellisuutta peilattiin myös omaan osaamiseen. Mitä paremmin omat viestintätaidot ja työnkuva oli koordinaattoreilla hallussa, sitä mielekkäämpää etäjohtaminen heidän mielestään oli. Myös oma työkokemus ja ihmislukutaidot vaikuttivat etäjohtamisen mielekkyyteen. Omia taitoja hiomalla pystyttiin vaikuttamaan siihen, kuinka hyvin työntekijät tunsivat koordinaattorin ja kuinka hyvin he myös osallistuivat vuorovaikutukseen:

”Etäjohtaminen on ihan mukavaa ja siinä mielessä omista viestintätaidoista se on kiinni, että pystyy ottamaan kontaktia. Jos vaikka työntekijä on Tampereella tai Vaasassa, niin omista viestintätaidoistahan se on kiinni, että mitenkä saat

luotua sellasen helpostiläheystyttävän ja miellyttävän kuvan itsestä.”
Koordinaattori 2

”Etäjohtamisessa on omat haasteensa, mut mä oon tehny tätä jo sen verta kauan, et on siinä varmasti alussa ne omat haasteensa. Kun alkaa oleen uusien tyyppien kans tekemisissä, niin kyllä siinä pitää löytää se oma tapa viestiä kaikille. Eli siinä on haasteita, mut kun löydät sen oman tavan, niin se on mun mielestä aika helppoa.” Koordinaattori 4

Halusin myös selvittää millainen on haastateltavien mielestä hyvä etäjohtaja tai miten etäjohtamisessa voi heidän mielestään onnistua. Onnistuakseen työ vaati haastateltavien mukaan esimieheltä erilaisia taitoja. Etäjohtajalla tuli olla heidän mielestään erinomainen tilanteen lukutaito, organisoimistaidot, hyvät viestintätaidot sekä ihmistuntemus. Toisaalta esimies ei saisi olla liian tunteella mukana johtamisessa vaan toimisi mahdollisimman puolueettomasti:

”No varmaan niinku ainakin tilannetaju eli se että osaat reagoida tilanteisiin ja näkeen ne toisaalta objektiivisesti. Välillä saattaa tulla kärkkäitäkin viestejä kentältä. Ja sit se, että on tavoitettavissa tosi hyvin, ettei tuu filistä, että kukaan kuitenkaan ikinä vastaa mitään et turha laittaa viestiä. Ja sit ehkä se et osaa käsitellä niitä ihmisiä.” Koordinaattori 5

Haastateltavien mielestä hyvä etäjohtaja on myös tavoitettavissa ja antaa itsestään välittävän kuvan. Etäjohtajan tulisi luoda me-henkeä hänen ja työntekijän välille, vaikkei fyysisesti mukana työvuorossa ollutkaan. Yksi haastateltavista nosti esille myös luonteenpiirteitä hyvälle etäjohtajalle:

”Mun mielestä vaaditaan sitä, et on semmonen että ei tavallaan anna periksi et jos on joku haastava tilanne niin ei heti luovuta sen suhteen. Ja sit et on myös empaattinen ja pystyy hyppään sen työntekijän saappaisiin, et pystyy aatteleen myös sen kannalta. Ja myös se, että jaksaa olla sellanen kannustava ja positiivinen.” Koordinaattori 3

Empaattisuus, työntekijän huomioiminen, kannustavuus ja positiivisuus ovat varmasti toivottuja piirteitä esimiehelle myös silloin, kun esimies työskentelee fyysisesti saman katon alla. Toisaalta ehkä etäjohtamisen yksi suurimmista haasteista onkin se, että kuinka annat itsestäsi esimiehenä sen parhaimman kuvan työntekijälle käyttämällä jotain viestintävälinettä. Tarkkaavaisimmat voivat kuulla puheesta varmasti hymyilyn, mutta sitä ei voi olettaa. Sanavalinnoilla on siis varmasti paljon merkitystä.

Jokainen haastateltavista halusi kehittää omia johtamistaitojaan. Omaa osaamistaan koordinaattorit pyrkivät kehittämään ensisijaisesti palautteen kautta sekä työssä oppimalla. Kokemus kartutti ammatillista osaamista. Toisaalta omia johtamistaitoja pyrittiin kehittämään seuraamalla alan kirjallisuutta ja artikkeleita. Kiinnostavaa oli kuitenkin huomata, että kirjallisuuden ja artikkeleiden seuraaminen oli riippuvainen henkilön omasta mielenkiinnosta, sillä niitä seurailtiin omalla vapaa-ajalla, vaikka aiheet liittyivätkin oleellisesti heidän työntekoonsa.

”Jos joltain tulee jotain palautetta, oli se positiivista tai negatiivista, niin otan sen ja mietin miten vois kehittää ja miten pääsis eteenpäin. Ehkä myös sellanen, et koko ajan pyrkii tekemään asiat paremmin, ku mitä on tehnyt.”

Koordinaattori 1

”Pyrin kehittämään taitoja palautteen kautta. Pyrin keräämään palautetta niin tapahtumatyöntekijöiltä kuin asiakkailta. Et se on se, minkä kautta tällä hetkellä pyrin kehittymään. Onhan noita kaikkia koulutuksia ja muita, mut loppujen lopuksi siin työssä auttaa eniten se suora palaute mikä tulee sieltä kentältä.”

Koordinaattori 5

”Tavallaan aika pitkälti tähän kasvaa etäjohtamisen myötä ja oppii niitä asioita käytännön tasolla, että varmasti oon parempi etäjohtaja tänä päivänä kuin sillon kun tulin yritykseen, kun en ollut tällaista silloin tehnyt. Myös sitten sillä, että oon kiinnostunut ite johtamistyyleistä ja tällasista asioista, niin luen sellasia siihen liittyviä artikkeleita yms. ja saan oivalluksia omaan työhön.”

Koordinaattori 2

Oma kiinnostus palautteen saamiseen sekä itsensä kouluttamiseen vaikuttavat myös kehittymiseen johtajana. Jos palautteen avulla haluaa kehittää omaa työskentelyään, pitää olla valmis myös itse sitä pyytämään. Usein palaute saattaa olla todella ympäri pyöreästi ilmoitettu, jos edes on annettu mitään palautetta. Toisin sanoen jos koordinaattori halusi kehittää esimerkiksi työntekijöille lähettämiensä työvuorotietojen sisältöä, tulisi hänen kysyä itse aiheesta erikseen, jotta tietää mitä osa-aluetta työvuorotiedoista tarvitsisi kehittää.

Haastateltaessa tapahtumatyöntekijöiden työtehtävistä selvisi, että heidän työnkuvat vaihtelivat. Vaihtelevuus riippui asiakkuudesta ja esimerkiksi vuodenajasta. Toisen asiakkaan tapahtumat olivat pääasiallisesti yritystapahtumia, joita ei järjestetty kesäisin. Jotkut tapahtumat puolestaan tapahtuivat vain kesäisin, kuten esimerkiksi musiikkifestivaalit. Tapahtumatyöntekijät tekivät muun muassa myymälämaistatuksia, tapahtuma-avustustöitä seminaareissa, erilaisia tuotejakeluita, tuote-esittelyitä, mallin töitä, juontokeikkoja sekä tapahtumien rakennusta.

”Vähän kaikenlaista laidasta laitaan tapahtuma-alaan liittyvää eli voi olla festareista kauppamaistatuksiin tai seminaareista yksityistilaisuuksiin.”

Koordinaattori 1

Kysyttäessä missä tapahtumatyöntekijät fyysisesti työskentelivät, vastaus oli yhtenevä kaikilla: ympäri Suomen, erilaisissa paikoissa, joissa järjestettiin tapahtumia tai muita tilaisuuksia. Työvuorot saattoivat olla myymälöissä, messukeskuksissa, kaupoissa, kauppakeskuksissa, urheiluhalleissa, tapahtumatiloissa, kesäisin festivaaleilla tai esimerkiksi ulkona kaupungin keskustassa. Fyysinen työpaikka vaihteli tapahtumatyöntekijöillä sen mukaan millainen keikka oli kyseessä.

Jokainen haastateltavista pyrki käymään jossain vaiheessa aina omien asiakasyritysten keikoilla ja tapahtumissa. Yhteneväistä vastauksissa oli kuitenkin se, että koordinaattorit pääsivät harvoin käymään paikan päällä työvuoroissa. Keskiarvo oli 1-2 kertaa kuukaudessa. Yksi vastanneista totesi, että hän pääsi käymään vielä harvemmin, arviolta kerran kahdessa kuukaudessa. Myös vuodenajalla oli merkitystä käyntimääriin yhden haastateltavan mielestä. Jos toimistolla oli kiirettä, eivät koordinaattoritkaan päässeet käymään katsomassa miten työvuoroissa menee. Yhteneväistä haastatteluissa oli kuitenkin se, että he kaikki halusivat käydä useammin paikan päällä työvuoroissa.

”Mä pyrin olemaan siellä jonkin verran paikan päällä, mutta tietenkään en pysty olemaan niin paljon kuin haluis, koska on pakko tehdä myös nämä toimiston työt, mutta sanoisin että n. pari kertaa kuukaudessa.”

Koordinaattori 3

Koordinaattoreiden pääasiallinen työ tapahtuu toimistolla eivätkä he kerkeä käymään tapahtumissa kovinkaan usein. Kuitenkin selkeästi työvuoroissa mukana käyminen koettiin tärkeäksi, sillä kaikki halusivat käydä paikan päällä mahdollisimman paljon. Syy tälle on varmasti siinä, että näin he luovat vahvemman vuorovaikutussuhteen niin työntekijöihin kuin asiakasyritykseen. Koordinaattorit oppivat tuntemaan työntekijät paremmin tapaamalla heidät kasvokkain ja puolestaan asiakasyrityksen edustajalle annetaan samalla kuva, että he välittävät siitä kuinka tapahtumissa menee.

6.4.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on yksi etäjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita, jonka avulla rakennetaan niin vuorovaikutus- kuin luottamussuhde. Halusin selvittää haastateltavilta heidän viestintätapojaan ja vuorovaikutustyyliään. Millaisia välineitä he käyttivät, mitä applikaatioita sekä mihin tarkoitukseen ja miksi. Halusin myös selvittää, kuinka usein he ovat yhteyksissä tapahtumatyöntekijöihin, millaisista asioista ja kuinka se heidän mielestään sujui.

Puhelin nousi kaikkien haastateltavien tärkeimmäksi viestinnässä käytettäväksi välineeksi. Pääsääntöisesti tapahtumatyöntekijöiden kanssa viestimiseen käytettiin Whatsapp-sovellusta, mutta joissain asioissa soiteltiin puolin ja toisin. Sähköpostia käytettiin myös, mutta pääsääntöisesti vain tiedostojen, kuten tapahtuman tietojen tai koulutusmateriaalin, välittämiseen. Whatsappin käyttöä perusteltiin muun muassa sen nopeudella:

”Me käytetään aika paljon Whatsappia, koettu hyväksi viestintävälineeksi, kun sillä tavoittaa nopeammin kuin sähköpostilla, kun on paljon nuoria tekemässä töitä. Välillä myös soitellaan, pääasiallisesti kuitenkin viestitellään.”

Koordinaattori 3

Tapahtumatyöntekijöiden kanssa oltiin yhteyksissä niin työvuoroon kiinnittämisestä, tapahtuman tiedoista palkkauksesta, työvuorosta yleisesti, keikasta saadusta palautteesta sekä uusista työvuoroista. Osan tapahtumatyöntekijöistä kanssa viestiteltiin päivittäin, toisten kanssa harvemmin, riippuen siitä oliko heidän kanssaan sovittu työvuoroja.

Kaksi haastateltavista nostivat esille jo tässä vaiheessa henkilökohtaisen, yksilöllisen vuorovaikutuksen tärkeyden myös viestien kirjoittamisessa:

”Mulle on henkilökohtaisesti kaikista tärkeintä se, että he kokevat nimenomaan työskentelevänsä minun kanssa ja haluan aina itse kontaktoida työntekijät, jotka menevät tapahtumaan minun kauttani.” Koordinaattori 1

”Viestintä on päivittäistä ja mä aina yritän luoda sellasen henkilökohtasemman tavan viestiä. Et joidenkin kanssa mennään suoraan asiaan ja joidenkin kanssa voi laittaa sellasta viestiä, että ittelläkin välillä naurattaa.” Koordinaattori 4

Viestintään ja vuorovaikutukseen tapahtumatyöntekijöiden kanssa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta ainakin osan mielestä parannettavaa oli. Tapahtumatyöntekijöitä nähtiin harvoin kasvotusten ja joitain ei koskaan. Tällöin myös vuorovaikutus viestillä tai puhelimitse koettiin erittäin tärkeäksi ja sen koettiin vaikuttavan myös henkilön valintaan työkeikalle. Syyksi vähäiselle tapaamismäärälle kasvotusten kerrottiin muun muassa tapahtumatyöntekijöiden määrä ja välimatka. Kasvotusten tapaamista kuitenkin arvostettiin ja kaikki harmittelivatkin, etteivät näe tapahtumatyöntekijöitä kasvotusten kovin usein. Muualla kun pääkaupunkiseudulla työskenteleviä ei nähty välttämättä koskaan.

”Meiän pitäs mun mielestä kaikkien olla enemmän läsnä siellä kentällä. Mut tuossa on haasteena se et on tapahtumatyöntekijöitä koko Suomessa, et se on tosi vaikee olla läsnä ton kokoselle porukalle. Tietenkin siinä väkisinkin on käyny niin, että painottuu pk-seutuun, jossa me voidaan ite käyä kans paikan päällä keikoilla läsnä ja kattoon et miten menee. Ja ne rekrytoidaan face to face yleensä, et siinä on ehottomasti parannettavaa, et vois olla enemmän läsnä myös maakunnissa.” Koordinaattori 5

”No oon sillain tyytyväinen, mun mielestä Whatsapp toimii hyvin ja sillä saa helposti yhteyden, mut parannettavaa on ainakin siinä, et tapais tapahtumatyöntekijöitä enemmän ja oppis tunteen paremmin heitä. Ja tuntis paremmin heidän vahvuudet ja heikkoudet.” Koordinaattori 3

”Se on ehkä haasteellisinta, et jos ei ole tavannut jotain henkilöä tai on ollut vain viestillä yhteydessä. On vaikeempi tarjota tällaiselle henkilölle töitä kuin sellaselle, jonka kanssa on ollut enemmän tekemisissä. Toinen puoli on vaan se, että aika ei edes riittäisikään tapaamaan kaikkia, kun se massa on niin iso per henkilö toimistolla.”

Koordinaattori 1

”Tietty toi viestillä laittaminen ja puhelimella soittaminen saa aina erilaisen merkityksen, kun näkee kasvojen et sinänsä ehkä se kasvojen tapaaminen kaikkien kanssa ois jossain määrin hyvä. Se saattas avata jotain väärinymmärryksiä viesteissä et aa se on tällanen tyyppi et siks se kirjottaa viestit näin.” Koordinaattori 4

Tärkeä osa vuorovaikutusta oli myös työvuoron jälkeen annettava palaute tapahtumatyöntekijälle. Palautteenanto tapahtui yleensä joko viestillä tai soittamalla. Positiivinen palaute saatettiin antaa joko henkilökohtaisesti yksityisviestillä tai soittamalla, mutta välillä myös koko tiimiä koskevana yleisenä kiitoksena. Kun kysyin haastateltavilta antavatko he tapahtumatyöntekijöille palautetta tehdystä työstä, vastasivat kaikki antavansa parhaansa mukaan, mutta eivät välttämättä jokaisen työvuoron jälkeen. Syyksi sille, ettei palautetta annettu joka työvuoron jälkeen, kerrottiin olevan se, ettei välttämättä tiedetty kuinka työvuorossa oli mennyt. Koordinaattorit eivät yleensä olleet työvuoroissa läsnä ja olivat siksi asiakasyrityksen palautteen varassa ja jos sitä ei oltu saatu, koettiin palautteen antaminen tapahtumatyöntekijöille haastavaksi:

”Annan lähtökohtaisesti aina palautetta positiivista ja kiitoksen siitä, että on ollut siellä tapahtumassa. Se ei oo henkilökohtainen, et siinä vois ehkä parantaa, mut se on sille koko porukalle, mut nyt on kyse siitä et siel saattaa olla parikyt henkilöäkin.” Koordinaattori 1

”Helposti tulee annettua palautetta vain silloin kun saan ite asiakkaalta tiedon et tää meni erityisen hyvin, niin silloin laitan et hei hienosti hoidettu. Mut ehkä vois enemmän antaa just silleen et hienosti raportoitu tai vastaavaa, niin vois heitä muistaa kans. Mut annan aina silloin kun asiakkaalta tulee palautetta.”

Koordinaattori 3

Toisaalta mainittiin myös työtehtävien-, työntekijöiden- ja tapahtumien määrän vaikuttavan työmäärään, jolloin aika ei riittänyt kaikkeen. Kiireen todettiin vaikuttavan myös siihen, ettei palautetta anneta jokaisen vuoron jälkeen:

”Ehkä on sen verran kiire, että siinä jää laittamatta joka työvuoron jälkeen palaute. Ja sit taas välillä on se, ettei ite välttämättä tiedä miten nyt on mennyt kun ite ei oo ollut paikalla ja asiakas ei laita mitään.” Koordinaattori 3

”Mut valitettavasti tuo massa on niin kova per henkilö et toi palautteen antaminen vois olla sellanen kehitettävä asia koko yrityksessä, kun sitä ei vaan ehdi tehdä ja sitä ei ehdi kysyä asiakkaalta, ellei se asiakas sitä itse laita.”

Koordinaattori 1

Negatiivinen palaute koettiin tärkeäksi ja sille haluttiin aina antaa aikaa. Negatiivinen palaute myös haluttiin poikkeuksetta antaa aina puhelimitse keskustelemalla. Viestillä negatiivisen palautteen antamista ei koettu reiluksi tavaksi toimia. Osa haastateltavista mainitsi myös mahdollisuuden väärinymmärrykseen, jos negatiivisen palautteen antaisi viestillä.

Negatiivisen palautteen antaminen koettiin kaikkien haastateltavien mielestä melko haasteelliseksi. Toisaalta ei tiedetty oikein mitä oli oikeasti tapahtunut, että negatiivista palautetta tuli, mutta toisaalta ei myöskään aivan tiedetty kuinka asiaa lähtisi tarkentamaan asiakkaalta ja työntekijältä. Yhtenäistä oli, että kaikki halusivat selvittää aina molempien osapuolten, niin työntekijän kuin asiakkaan, mielipiteen siitä mistä negatiivinen palaute johtui:

”Etäjohtamisen yks ongelmista onkin just negatiivinen palaute. Jos oot ollut henkilön kans tekemisissä vain viestitse, niin samaan aikaan se on väärin antaa palaute viestillä, mut samalla se on tosi omituista, kun ootte vaan kommunikoineet viestitse ja sit soitat et nyt ei menny ihan hyvin. Mut annan aina

negatiivisen palautteen puhelimitse ja selvitän just et mitä siellä on vaikka taustalla.” Koordinaattori 4

”Mä aina pyrin löytämään sellasen, et miten siitä eteenpäin mennään. Jos joku on mennyt huonosti et miks on mennyt huonosti ja et onks se sen työntekijän mielestä mennyt ees huonosti ja tavallaan, et miten voitais välttää jatkossa, ettei käy niin. Se on mulle jotenkin henkisesti vaikeeta antaa sitä negatiivista palautetta.” Koordinaattori 5

”Haluan ihan soittaa negatiivisen palautteen ja käyään ihan huolella se palaute läpi ja saan kaikkien osapuolten mielipiteen ja näkemyksen. Viestillä se ei välttämättä selviä eikä saa ihan kaikkea irti, kuten vaikka äänenpaino ja muut tällaiset vaikuttaa et ymmärtää asian oikein.” Koordinaattori 2

Koska vuorovaikutuksen tulisi aina olla molemminpuolista, halusin selvittää myös saavatko koordinaattorit palautetta tapahtumatyöntekijöiltä omasta työstään. Helposti voisi olettaa, ettei alaiset kovin helposti anna esimiehilleen palautetta heidän työnteostaan, mutta ehkäpä jopa hieman yllättäen jokainen koordinaattoreista oli saanut edes jonkinlaista palautetta alaisilta. Yleisimmin saatu palaute oli positiivista ja tapahtumatyöntekijä halusi kiittää koordinaattoria jostain:

”Jos oon tarttunut vaikka edelliskeikan haasteisiin ja reagoinu niihin vaikka asiakkaan kans niin sit työntekijä on saattanut kiittää et kiitos kun olit huomioinut tämän. Mut aika harvoin saa palautetta.” Koordinaattori 3

”Harmittavan vähän kyllä saa. Et enempi se on sellasta et ”kiitos kun oot tukena”. Ois kivempi saadakin enemmän rakentavaa palautetta.” Koordinaattori 5

Kaikki palautteet eivät olleet vain kehuja ja kiitosta. Kaksi haastateltavista oli saanut tapahtumatyöntekijöiltä myös negatiivista palautetta. Palaute ei välttämättä ollut suoraan heidän työnteostaan vaan saattoi liittyä toiseen työkeikkaan, asiakkaaseen tai johonkin muuhun asiaan:

”Saan joskus palautetta, jos on hoidettu vaikka joku kurja juttu mun osalta hyvin ja ollaan päästy tulokseen, jossa molemmat ymmärtää toisiaan. Yleensä tällaisissa palautteissa saa ensin huonon palautteen, et miks näin, mut sitten hoidettu kuntoon niin saa hyvän palautteen” Koordinaattori 4

”Ois kiva saada sitä enemmänkin, mutta tosi moni laittaa kyllä viestiä et sillon ku minä lähestyn heitä ja annan palautetta, niin sit sieltä saattaa tulla vastavuoroisesti palaute et hei olipa hyvä ohjeistus tai kiitos että hoidit tän hyvin. Tai sit tulee myös negatiivista palautetta tai kritiikkiä et tän ois voinut hoitaa eri lailla.” Koordinaattori 2

Negatiivisen palautteen saamisessa on mielestäni myös hyviä puolia, sillä negatiivista palautetta saaneet ovat selkeästi onnistuneet luomaan molemminpuolista luottamusta tapahtumatyöntekijän ja heidän välillään, mikä voi vaikuttaa siihen, että alaiset edes uskaltavat antaa kritiikkiä. Luottamussuhteen puolesta puhuu muun muassa Koordinaattori 4:n saama palaute:

”Joissain tilanteissa tapahtumatyöntekijä on laittanut viestiä toiselle koordinaattorille, mut sille ei tehdä mitään, niin sit mulle on saatettu laittaa et hei laitan sulle kun sä aina hoidat nää kunnolla.” Koordinaattori 4

6.4.2 Motivaatiojohtaminen

Työntekijöiden motivointi ja motivaatiojohtaminen ovat tärkeä osa henkilön sitouttamista yritykseen. Motivaatiota ja sen vaikutusta johtamisen onnistumiseen käsittelemme etäjohtamisen teeman yhteydessä. Halusin kuulla koordinaattoreiden mielipiteen siitä, mikä heidän mielestään motivoi työntekijöitä, sillä uskon, että motivaatiotekijöiden tunnistaminen auttaa myös johtamaan henkilöä parempiin työsuoritteisiin. Toisaalta halusin kuulla millaisilla toimilla he pyrkivät lisäämään työntekijöiden työskentelymotivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Motivaatiojohtamista tutkivassa kirjallisuudessa todetaan usein, että jotta motivoinnissa voi onnistua, tulisi tunnistaa henkilön motivaatiotekijät taustalla. Esimiesten tulisi tunnistaa jokaista työntekijää motivoivat asiat, mutta tapahtumatyöntekijöiden johtamisessa se ei ole mahdollista kaikkien työntekijöiden osalta, sillä heitä on kohdeyrityksen työntekijälistoilla yli

2000. Halusin selvittää haastatteluilla, kuinka hyvin koordinaattorit kokevat tuntevansa tapahtumatyöntekijät motivoitakseen heitä parempiin työsuoritteisiin ja toisaalta mitä he arvioivat kuinka hyvin tapahtumatyöntekijät tuntevat lähiesimiehensä, koordinaattorit sekä kohdeyrityksen.

Kysyttäessä koordinaattoreilta heidän mielipidettään siihen, miksi tapahtumatyöntekijät haluavat tehdä töitä kohdeyritykselle, oli neljä viidestä samoilla linjoilla vastauksissaan. Heidän mielestään tapahtumatyöntekijöitä motivoi työkeikkojen monipuolisuus sekä vaikutusmahdollisuus siihen, millaisia työvuoroja he haluavat tehdä. Yksi koordinaattoreista uskoi kuitenkin myös perinteisimpään syyhyn, palkkaan, yhtenä tärkeänä motivointitekijänä keikkojen tekemiseen. Yksi työkeikkojen mukavuutta puoltavista vastaajista tiivisti asian osuvasti:

”Uskon, että se on se keikkaluonteisuus ja se, että pääsee kokeen niin paljon eri asioita. Se on tosi kivaa, jos on menevä ja energinen ja ulospäinsuuntautunut henkilö niin sieltä pääsee valitsemaan niin paljon laidasta laitaan erilaisia tapahtuma-alan hommia eli mikä on sitä omaa mielekästä juttua. Ja niitä pääsee sit tekemään ja kehittymään siinä hommassa.” Koordinaattori 2

Täysin eri linjoilla ei viideskään koordinaattori vastauksessaan ollut, mutta hän lähestyi vastausta enemmän työsuhteen ja kohdeyrityksen brändin näkökulmasta:

”...lähtis se suhde rakentuun rekrytoinnista lähtien ja just se henkilökohtainen viestintä ja toiminnan rehellisyys näkyis kentälle. Ja kylhän se vaikuttaa, et miten firma firmana viestittää eikä vain jokainen koordinaattori yksin vaan varmasti vaikuttaa myös se et miten firma näyttää someen ja uutiskirjeilla jne.” Koordinaattori 5

Työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä koordinaattorit pyrkivät lisäämään henkilökohtaisella ja avoimella viestinnällä sekä mahdollisimman hyvillä johtamistavoilla. Näitä mainittuja johtamistapoja olivat niin kannustus, työntekijöistä välittäminen, palautteenanto, kiittäminen, tavoitettavuus kuin omista virheistä oppiminen. Toisaalta koettiin

tärkeäksi myös erilaisten aktivointien, kuten myyntikilpailuiden järjestäminen ja niistä hyvin suoriutuneiden palkitseminen.

”No aina tietysti just se, et kyselee miten meni tai miten menee ylipäätään. Ja kertoo keikasta mahdollisimman paljon etukäteen ja pitää sellasen avoimen viestinnän jatkuvasti eikä kerro vaan mitenkään suuripiirteisesti. Ja tietysti se et aina kuuntelee välillä turhaltakin tuntuvat jutut, mut on aina valmis vastaamaan parhaansa mukaan” Koordinaattori 4

Henkilökohtainen viestintä ja johtaminen nousivat esille kolmen haastateltavan vastauksista motivoinnista ja sitouttamisesta puhuttaessa. Haluttiin, että vuorovaikutus toimii ja niin koordinaattori kuin tapahtumatyöntekijä ovat toisilleen enemmän kuin vain pelkkä nimi ja puhelinnumero. Koettiin myös tärkeäksi, että työntekijästä tuntuu, ettei hän ole vain joku työntekijä kahden tuhannen joukossa:

” Nimenomaisesti on tosi tärkeitä se henkilökohtaisuus, että tästä henkilöstä ei tunnu et se on vaan yks kahesta tuhannesta. Eli annat sille just sitä palautetta ja kiität ja buukkaat sitä sun keikoille yksityisviesteillä eikä jossain massaviestinnässä. Semmonen, et se teet vähän niinku sun kaverin siitä työntekijästä ennemmin kuin se on vaan joku tuolla.” Koordinaattori 1

”...mun mielestä on tosi tärkeitä just kiitosviestit keikan jälkeen ja just vastaa niihin kaikkiin viesteihin järkevällä ajalla. Aina ei ehkä kerkee just heti vastaan, kun tulee kymmeniä viestejä, mut kuitenkin vastataan niille, ettei jää roikkuun ja tuu fiilistä, ettei hänelle koskaan vastata mitään. Just että ne työntekijät näkee sen ihmisen numeron takana.” Koordinaattori 5

Halusin tietää myös kuinka koordinaattorit kokivat tuntevansa tapahtumatyöntekijät. Haastateltavilta saadut vastaukset antoivat hieman vaihtelevia arvioita. Yksi haastateltavista koki tuntevansa pääkaupunkiseudulla työskentelevät tapahtumatyöntekijät melko hyvin, mutta ulkopaikkakuntalaiset melko huonosti. Syy tähän oli hänen mukaansa muun muassa se, ettei ollut nähnyt juurikaan ulkopaikkakuntalaisia kasvotusten. Toinen haastateltava puolestaan kertoi tuntevansa hänen hallinnoiman asiakasyrityksen koulutetun työntekijätiimin hyvin. Syyksi hän totesi sen, että oli ollut mukana koulutuksessa ja nähnyt tapahtumatyöntekijät

siellä. Hän ei kuitenkaan tarkentanut kuinka monta henkilöä tiimiin kuului. Kaksi haastateltavista puolestaan lähestyi kysymystä arvioimalla, että tunsivat melko hyvin ne ”vakkarit” tai ”lempparit” tapahtumatyöntekijät, joiden työskentelyyn olivat olleet tyytyväisiä aiemminkin. Kumpikaan ei kuitenkaan tarkentanut millaisesta määrästä työntekijöitä puhutaan heidän vastauksissaan, eikä tutkijakaan huomannut asiaa kysyä.

”Vaihtelevasti elikkä jokasella löytyy varmasti sellaset omat ”lempparit” tai ”vakkarit”, joiden työskentelyyn luottaa paljon ja heitä käyttää monilla keikoilla paljon koska tuntee heidän työskentelytavat ja tottumukset ja minkälainen ulosanti ja muuta heillä on. Niin sellaset henkilöt tunnen hyvin. Mut sit siellä on sellasia henkilöitä, joita ei tunne niin hyvin. Välttämättä en oo kaikkia ees nähnyt tai kaikkien kanssa ei välttämättä oo sellasta avointa tuntemista kuin toisten kanssa.” Koordinaattori 2

Halusin kuulla koordinaattoreilta myös arvion siitä, miten hyvin he uskoivat tapahtumatyöntekijöiden tuntevan heidät, esimiehensä. Kaikki haastateltavista olivat samoilla linjoilla: parannettavaa löytyy varmasti. Yhtenä syynä huonolle tuntemiselle koettiin olevan toimiston työntekijöiden ja koordinaattoreiden vaihtuvuus eli vanhoja työntekijöitä oli lopettanut ja uusia rekrytoitu tilalle.

” Mä koen, että ne vois tuntee meidät paremmin ja sen takia on hyvä et meillä tulee someen työntekijäesittelyitä toimiston työntekijöistä. Mut sit taas on ollut niin paljon vaihtuvuutta toimistolla, että se kyllä näkyy sinne tapahtumatyöntekijöille kun koko ajan vaihtuu porukka. Mut mä koen kyllä et tuntevat ainakin kasvot ja nimeltä et kuka on.” Koordinaattori 3

Toisaalta uskottiin, että ihan täysin tuntemattomia ei oltu kaikille vaan juuri ne paljon omilla käyttämät tapahtumatyöntekijät, ”vakkarit”, varmasti tunsivat melko hyvin, sillä heidän kanssaan oltiin melko tiiviisti yhteyksissä. Omilla toimilla kuitenkin uskottiin olevan merkitystä tuntemisen lisäämisessä:

”...sitä pyrkii aina parantamaan niin, että kun buukkaa keikalle, niin soittaa. Tai jos ei sillon soita, niin soittaa keikan jälkeen et miten on mennyt ja muuta.” Koordinaattori 2

Koordinaattorit uskoivat tapahtumatyöntekijöiden tuntevan kohdeyrityksen ja sen käytännöt melko hyvin. Eteenpäin oltiin menty, vaikkakin parannettavaa myös löydettiin. Myös tapahtumatyöntekijöiden työsuhteen keston uskottiin vaikuttavan tuntemiseen:

”Ne, jotka on olleet kauemmin, tuntee yrityksen paremmin kuin ne, jotka on ollut vähemmän aikaa. Mut yrityksen toimintatavat varmasti on monille melko tuttuja ja yritys myös. Et ne, jotka tekee tapahtuma-alan töitä, niin kyl mä uskon et siellä on melko hyvä tuntemus meidän yritystä kohtaan.” Koordinaattori 2

Tunnettuuteen vaikutti ennen kaikkea se, kuinka kauan tapahtumatyöntekijä oli työskennellyt kohdeyrityksen tapahtumissa. Tutkimuksen kohdeyritys ei siis välttämättä ollut tuttu muilla aloilla työskenteleville, mutta tapahtuma-alan työntekijöille, tapahtumatoimistoille sekä muille sidosryhmille (esimerkiksi tapahtumapaikkojen yhteyshenkilöille) yrityksen uskottiin olevan ainakin nimenä tuttu.

6.5 Koordinaattoreiden itseohjautuvuus ja omien johtamistaitojen kehittäminen

Johtamistaidot ovat merkittävässä roolissa koordinaattoreiden työssä. Etäjohtaminen voi olla ajoittain haastavaa, kun johdettavia on paljon ja työ hektistä. Vaikeita tilanteita tapahtumatyöntekijöiden johtamisessa voi tulla vastaan ja silloin niin työkavereiden kuin omien esimiesten tuki on tärkeää. Halusinkin selvittää, kuinka haastateltavat kokivat, että heitä johdetaan ja katsoa löytyykö vastauksista yhteneväisyyksiä heidän johtamistapoja koskevien kysymysten vastauksiin. Kysyin myös haastateltavilta kuinka itseohjautuviksi he kokevat itsensä, saivatko he tarpeeksi palautetta omasta työstään sekä ideoita, kuinka heidän johtamistaitoja voitaisiin kehittää.

Kaikki viisi haastateltavaa kokivat itsensä erittäin itseohjautuviksi. Yksi haastateltavista perusteli asiaa työnkuvan selkeydellä ja sillä, että työkokemusta yrityksessä oli jo karttunut niin tiesi mitä tehdä ja miten työt hoidetaan. Toinen haastateltavista perusteli itseohjautuvuuttaan työnkuvalla ja sen hektisyydellä sitä, ettei työssä pärjäisi jollei olisi itseohjautuva. Päätöksenteon riipeys ja oma-aloitteisuus korostuivat:

”No tossa työssä on kyllä pakko olla aika itseohjautuva ja tarttua tuumasta toimeen. Jos puuttuu vaikka työntekijä keikalta niin on alettava soitteleen heti.”

Koordinaattori 3

Vaikka kaikki haastateltavista olivat itseohjautuvia ja hallitsivat itsensä johtamisen, kysymys riittävästä palautteen saannista jakoi hieman vastauksia. Kaksi vastaajista koki, että saivat omilta esimiehiltään riittävästi palautetta työstään, kun kolme vastaajaa sanoi, että toivoisi palautetta enemmän. Yksi haastateltavista, joka toivoi lisää palautetta, tarkensi että kehityskeskusteluissa hänen mielestään käytiin hyvin läpi pintaa syvemmältä, mutta kaipasi enemmän palautetta päivittäisestä työstä. Työ oli nopeatempoista ja palautetta kaivattiin useammin:

”Toi on tosi hektistä työtä ja tilanteet muuttuu ja elää. Ehkä kaipais sitä palautetta enemmän yksittäisistä tilanteista useammin. Koordinaattori 3

Toinen lisää palautetta kaipaavista oli samoilla linjoilla, mutta tarkensi, että epäili johdon ihan täysin edes ymmärtävän mitä heidän työnsä käytännön tasolla pitää sisällään ja se saattoi vaikuttaa siihen, ettei palautetta tullut tarpeeksi. Hän epäili, ettei oikein osattu sanoa mitään kun ei täysin tiedetty mistä sanoa:

”Tää työ on tosi itseohjautuvaa ja pitää itse organisoida ja pitää olla ohjat omasta työnteosta niin silloin välttämättä sillä yrityksenjohdolla tai lähiesimiehillä ei oo sitä näkemystä mitä se sun työ käytännön tasolla on. Ehkä siitä on tietämys, mutta tavallaan ei oo sitä näkyvyyttä suoraan siihen, joten silloin sen palautteen antaminenkaan ei varmasti oo helppoa eikä sitä ei saa tarpeeksi.” Koordinaattori 2

Kolmas lisää palautetta kaipaavista oli samoilla linjoilla, mutta tarkensi myös, että kaipaisi enemmän yksityiskohtaisempaa palautetta tiheämmin ja toista näkökulmaa ajatteluun asioista:

”Haluaisin palautetta niin paljon enemmän. Ehkä just säännöllisemmin palautetta, viikottain puhutaan mun esimiehen kans et ”hei hyvää duunia” mut siitä ei saa oikein mitään irti. Ehkä kaipais enemmän sitä toista näkökulmaa ja

rakentavaa palautetta, kun monet asiat tekee vaan oman mututuntuman pohjalta.” Koordinaattori 5

Toisin sanoen esimiehiltä koettiin saavan tukea vaihtelevasti. Vastauksissa toistui muutamalla haastateltavista sama, että kun apua tarvitsi ja sitä meni pyytämään, sitä myös sai. Yksi haastateltavista arveli, että työntekijöiden itseohjautuvuus oli yksi syy siihen, että esimiehet luulivat, ettei tukea tarvitse enempää. Päivittäistä tukea kuitenkin kaivattiin lisää:

”Sillon kun mä tarvitsen ja pyydän apua, niin mä sitä varmasti saan. Mutta sitten se, että myös tän työn itsenäisyys ja omatoimisuus on myös syy miksi sitä päivittäistä tukea ei saa omilta esimiehiltä. Tai ehkä omat esimiehet kokee, että sitä ei välttämättä tarvita, mut mun mielestä se tuki, vaikka se näyttäs et sitä ei tarvita, niin sitä pitäis antaa säännöllisesti. Kyllä sen pitäis olla viikottaista, ei päivittäistä, mut kyllä pitäis saada huomio ja tuki esimieheltä viikottain, Oli se sitten iso tai pieni juttu, niin ilman että sitä aina joutuu pyytämään ja pyytäessä saa.” Koordinaattori 2

Enemmän tukea työskentelyssä toivottiin muun muassa palautteen kautta. Haastateltavilla oli hieman eriävät työtehtävät ja vastualueet, joka hieman aiheutti hajontaa vastauksissa kysyttäessä saavatko koordinaattorit tukea johtamiseen työkavereiltaan ja esimiehiltään. Tiimikavereiden kanssa jaettiin paljon kokemuksia ja vinkkejä johtamiseen. Lisäksi koettiin, että työkavereiden kesken oli hyvä tiimihenki. Tiimikavereilta toivottiin tosin hieman lisää positiivista palautetta.

Kysyin haastateltavilta myös, kuinka he haluaisivat kehittää omia johtamistaitojaan ja miten kohdeyritys ja/tai esimiehet voisivat auttaa heitä kehittymään. Jokainen haastateltavista löysi helposti kehityskohteita. Kaksi vastaajista halusi kehittää palautteenantoa ja ennen kaikkea negatiivisen tai rakentavan palautteen antamista. He kokivat aiheen tärkeäksi, mutta kaipasivat hieman työkaluja, kuinka palautetta annettaisiin oikein:

”Haluaisin olla parempi antamaan rakentavaa palautetta ja olla parempi käsittelemään toisia ihmisiä. Oon huomannut just, et kun on vaikka ihmisiä joilla on motivaatio-ongelmia tai mieliala on vähän huono, niin mun on tosi vaikea käsitellä niitä ihmisiä.” Koordinaattori 5

Johtamisessa voi kehittyä ja etäjohtamisessa koettiin olevan aina parannettavaa. Kaksi haastateltavista oli samoilla linjoilla, että opittavaa varmasti olisi vaikka olisikin käynyt johtamisen opintoja aiemmin:

”Kaikkihan on itseopittua et ihan kaikella tavalla haluaisin kehittää.”

Koordinaattori 1

Mitä sitten esimiehet tai kohdeyritys voisi tehdä, että koordinaattorit tuntisivat itsensä varmemmiksi ja pääsisivät kehittymään työssään? Yksi haastateltavista kaipasi enemmän asetettuja tavoitteita työnsä, kun taas kolme haastateltavista totesivat palautteenannon olevan yksinkertaisin tapa auttaa kehittymään:

”No ainakin just ainakin tukemalla, antamalla vinkkejä miten tulisi ja kannattaisi toimia ja antaa rakentavaa palautetta, että tietäisi onko menossa oikeeseen suuntaan vai ei, mut ehkä ennen kaikkea sellanen päämäärä olis mukava et annettas tavoitteita mitä kohti tulis pyrkiä

Säännöllinen palaute työnteosta koettiin selkeästi tärkeäksi avuksi johtamisessa kehittymisessä. Kolme haastateltavista mainitsi myös kaipaavansa koulutuksia tukemaan johtamista ja sen eri osa-alueita kuten viestintää ja palautteenantoa:

”Varmasti ehkä jotkut johtamiskoulutukset olis hyviä koko organisaatiolle ja bukkareille ja antais uutta näkökulmaa. Meillä on tosi paljon nuoria työntekijöitä niin monet sais uutta näkökulmaa varmasti.” Koordinaattori 5

” Joskus sitä sokeutuu omalle johtamiselle et ehkä jotain koulutuksia ja kursseja joissa ois joku täysin ulkopuolinen kouluttaja tai vetäjä, koska silloin näkis vähän boxin ulkopuolelta, kun se henkilö ei ole sellanen jonka kanssa työskentelet päivittäin.” Koordinaattori 2

Välttämättä ulkopuolista kouluttajaakaan ei tarvittaisi. Yksi haastateltavista ehdotti organisaation sisäistä workshop-päivää, joka mahdollisesti toisi uusia näkökulmia asioihin paremmin:

”Me voitais vaikka avoimemmin jakaa toimintatapojamme ja pitää joku työpaja keskenämme, jossa kerrotais omat tavat tehdä töitä koska se mikä on toiselle itsestä selvää ja luonnollista niin voi olla sellanen, että toinen ei oo sitä ajatellutkaan. Nyt se tiedonjakaminen on sellasta tapauskohtaista ja ohimennen tapahtuvaa kahenkeskistä keskustelua.” Koordinaattori 4

Koordinaattorit halusivat kaikki kehittyä työssään ja kaikki myös löysivät kehityskohteita itsessään. Oma työ koettiin selkeästi tärkeäksi ja siinä haluttiin olla mahdollisimman ammattimaisia. Omilla toimilla ja omakohtaisella kiinnostuksella alaa kohtaan voitiin työssä kehittyä, mutta myös kohdeyrityksen ja omien esimiesten toivottiin osallistuvan kehitysprosessiin. Vastauksista nousi esille niin ilmaisia kuin kohdeyritykseltä taloudellista panostusta vaativia keinoja. Yksinkertaisimmillaan kehittymistä tuki toimiva palautteenantokulttuuri.

7 Tutkimustulosten koonti

7.1 Etäjohtamisen henkilökohtaisuus – kaukana fyysisesti, muttei henkisesti

Vilkman (2016) ja Sydänmaanlakka (2009) määrittelevät etäjohtamisen olevan johtamista, jossa esimies ei tapaa alaisiaan päivittäin, mutta ohjeistaa heitä hyödyntämällä eri viestintävälineitä. Heidän mukaansa on myös tapauksia, joissa esimies ei näe alaisiaan kuin kerran tai kaksi vuodessa. Määritelmä osuu hyvin tähän tutkimukseen, sillä koordinaattorit tapasivat harvoin työntekijöitään. Reilusta 2500 tapahtumatyöntekijästä he olivat tavanneet kasvotusten vain murto-osan ja heitäkin harvoin.

Viestintä nouseekin oleelliseen rooliin etäjohtamisessa, kun ei kasvotusten tavata. Salminen (2001) toteaa viestinnän olevan keskeinen osa-alue niin eri tahojen yhteistyössä kuin myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Hyvinvoiva työntekijä puolestaan on motivoitunut työntekijä. Viestinnän tekee haasteelliseksi se, että kirjoitetun viestin voi tulkita väärin. Iso osa viestintää on aina eleet, ilmeet ja äänenpaino, jotka kaikki rajautuvat pois kirjoitetusta viestistä. Tällöin sanavalinnoilla on merkitystä ja jotta oikeat sanavalinnat osaa tehdä, vaatii se esimiehiltä niin vahvoja vuorovaikutustaitoja kuin myös ihmislukutaitoja.

Bergumin (2009) väitöskirjan tulosten mukaan etäjohtaminen vaatii niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä vahvoja vuorovaikutustaitoja sekä molemminpuolista luottamussuhdetta. Myös Viitala ja Jylhä (2019) sekä Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) painottavat esimiehen luottamusta työntekijöitä kohtaan erityisen tärkeänä. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa nousi monessa kohtaan esille se, että koordinaattorit pitivät tärkeänä luottamussuhteen rakentamista työntekijöihin. Oleellinen osa luottamussuhteen rakennusta oli muun muassa mahdollisimman henkilökohtainen ja personoitu viestintä. Esimerkiksi koordinaattori 1 totesi, että hänelle tärkeää oli, että työntekijät kokevat työskentelevänsä juuri hänen kanssaan. Hän myös halusi itse ottaa yhteyttä henkilökohtaisesti aina työntekijöihin, jotka työskentelivät hänen asiakasyritystensä tapahtumissa. Myös koordinaattori 4 pyrki aina luomaan henkilökohtaisen viestintätavan jokaisen kanssa ja muokkasi omaa viestintätyyliänsä sen mukaan, millainen työntekijä oli. Koordinaattorit halusivat viestinnällään antaa itsestään helposti lähestyttävän kuvan ja sitä kautta oppia tuntemaan myös työntekijät paremmin. Kun työntekijän tunsu riittävän hyvin, pystyttiin hänen työskentelyynsä luottamaan ja hänestä tuli koordinaattorille niin sanotusti ”vakkari” työntekijä, jolle haluttiin tarjota paljon työvuoroja.

Näitä kokeneita ja luotettaviksi koettuja työntekijöitä käytettiin myös usein tapahtumissa vastuutapahtumatyöntekijänä eli tiiminvetäjänä. Tiiminvetäjille annettiin enemmän vastuuta ja sitä kautta haluttiin antaa mahdollisuus kehittyä työssään.

Etäjohtamisessa myös yksilöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen sekä motivaation johtaminen ovat tärkeitä. Leskelän (2001) määritelmän mukaan motivaatiojohtaminen on toimintaa, jolla työntekijä saadaan tekemään töitä toivottua päämäärää kohti ja ennen kaikkea sen takia, koska hän itse niin haluaa. Leskelän (2001) mukaan tosin yhdelläkään esimiehellä ei tulisi olla niin suurta joukkoa alaisia, ettei hän tuntisi heidän taustojaan paremmin. Koordinaattorit uskoivat työkeikkojen monipuolisuuden sekä omiin työtehtäviin vaikutusmahdollisuuden vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon tehdä töitä tutkimuksen kohdeyritykselle. Vaikka työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa siihen millaisissa työtehtävissä he työvuoroissaan työskentelivät, eivät kaikki silti olleet täysin motivoituneita työskentelemään kuten oli toivottu. Koordinaattorit kuitenkin pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon kannustamalla ja ohjeistamalla heitä.

Leskelän (2001) määritelmän vaatimus työntekijöiden taustojen tuntemisesta ei kohdeyrityksessä toteudu sillä kaikkien työntekijöiden tunteminen kunnolla ei ole kohdeyrityksessä mahdollista. Työntekijöiden määrä on siihen aivan liian suuri. He kuitenkin pyrkivät omilla toimillaan vaikuttamaan motivointiin parhaansa mukaan. Kun korvausta työstä ei yleensä pysty nostamaan, työvuoroa ei voi muuttaa houkuttelevammaksi tai henkilön omia kiinnostuksen kohteita muuttaa erilaiseksi, jää koordinaattorille rajalliset keinot toimia. Omalla toiminnallaan he pystyvät ainakin edesauttamaan motivoitumista. Kannustus, avoimuus ja helposti lähestyttävyyys eivät ainakaan vähennä kenenkään motivaatiota hoitaa työtehtävänsä hyvin

Toisaalta tutkimus herättääkin kysymyksen, tarvitseeko taustoja edes täysin tuntea motivoidakseen työntekoon ja kohti haluttua määränpäättä? Koordinaattorit pyrkivät parhaansa mukaan tutustumaan työntekijöihin henkilökohtaisen viestinnän avulla. Henkilökohtaista viestintää perusteltiin haastatteluissa myös motivaatiojohtamisen näkökulmasta. Koettiin tärkeäksi, että työntekijä kokee, että hänestä välitetään eikä hän ole vain yksi tuhansien joukossa. Motivoitunut työntekijä hoitaa myös tutkimusten (mm. Armstrong, Leskelä, Mayor & Risku ja Viitala & Jylhä) mukaan työnsä luonnollisesti paremmin ja sitoutuu niin työtehtäviin kuin koko yritykseen lujemmin. Suotuisan motivaatiota

kehittävän ilmapiirin luontiin vaikuttaa esimiehen henkilökohtainen suhde johtamiseen eli se, kuinka hän on yhteydessä alaisiinsa. Koordinaattorit eivät tunteneet työntekijöidensä taustoja, mutta he opettelivat tuntemaan työntekijöiden luonteenpiirteet vuorovaikutussuhteen avulla.

Kuten todettu, työntekijöiden motivaatiota voidaan myös johtaa. Viitalan ja Jylhän (2019) sekä Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) mielestä esimiehet voivat vaikuttaa motivaatioon asettamalla selkeän tavoitteen, huomioimalla työntekijät sekä antamalla palautetta suoritetusta työstä. Oleellista heidän mukaansa oli myös se, että työntekijät saavat tarpeen tullen ohjausta ja tukea. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisen viestintätavan ohella toinen tärkeä osa luottamussuhteen rakentamisessa koettiin olevan juuri esimiehen tavoitettavuus. Vaikkei oltu fyysisesti läsnä, haluttiin tapahtumatyöntekijöille antaa se vaikutelma, että hänestä välitetään ja koordinaattoreille voisi aina voi soittaa ja kysyä, jos tuli ongelmia. Varsinkin uuden työntekijän kohdalla tämä korostui ja koordinaattorit halusivat varmistaa kaiken olevan selkeää ja tapahtumatyöntekijän menevän hyvillä mielin työvuoroon. Samalla he pyrkivät vahvistamaan tapahtumatyöntekijän itseohjautuvuutta tarjoamalla hänelle mahdollisimman kattavasti tietoa ennen työvuoroa. Lisäksi tapahtumatyöntekijöitä motivoitiin parempiin työsuoritteisiin asettamalla myyntitavoitteita, palkitsemalla tavoitteiden saavuttamisessa sekä kannustamalla heitä.

Luottamussuhteen rakentaminen työntekijän ja etäjohtajan välille on erittäin tärkeää. Etäjohtaminen ei voi toimia, jos jompikumpi osapuolista ei luota toiseen. Koordinaattorin näkökulmasta vahva luottamussuhde vähensi hänen työstressiään, kun ei tarvinnut miettiä miten työntekijä pärjää työkeikalla. Luonnollisesti myös omalle asiakasyritykselle haluttiin tarjota parasta vastinetta rahalle osaavilla ja omatoimisilla työntekijöillä. Reilun 2500 työntekijän joukkoon mahtuu varmasti erilaisia työntekijöitä erilaisilla työskentelytavoillaan. Heitä ei voi kaikkia tuntea, mutta luonteenpiirteet voi oppia tuntemaan melko nopeasti viestintätavoista. Toisaalta taas työntekijän näkökulmasta tarkasteltaessa kunnossa oleva luottamussuhde toi hänelle paljon lisää työvuoroja sekä vaihtelevuutta työvuoroihin. Toisaalta hän myös tiesi tarpeen tullen saavansa aina tukea työvuorossa.

Luottamussuhdetta ja sen merkitystä voidaan tarkastella myös jaetun johtajuuden kontekstissa. Muun muassa Eeva Tiihonen (2019) on tutkinut väitöskirjassaan johtajuussuhteita varhaiskasvatuksessa. Hänen tutkimuksissaan yksi keskeinen johtajuussuhde oli juuri luottamussuhde. Johtajuussuhteena luottamussuhde muodostui hänen

tutkimuksessaan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat työntekijöihin luottaminen, luottamukseen perustuva ammatillinen keskustelukulttuuri sekä luottamuksen arvo. Tiihosen tutkimuksessa työntekijöihin luottaminen mahdollisti johtajuuden jakamisen.

Tapahtuma-alalla toimiminen vaatii luottamista eri osapuoliin. Toisaalta koordinaattoreiden tulee luottaa työntekijöihin ja heidän työntekoonsa, mutta toisaalta myös työntekijöiden on luotettava työnantajaansa. Kun luottamussuhde on kunnossa, koordinaattorit pystyivät jakamaan vastuuta johtamisesta. Vastuuta annettiin isommissa tapahtumissa vastuutapahtumatyöntekijälle koko tiimistä ja heidän ohjeistuksestaan, mutta toisaalta vastuuta annettiin myös yksilölle itselleen itsensä johtamiseen. Luottamussuhde on oleellinen myös koordinaattorin ja asiakasyrityksen välillä, mutta myös tapahtumatyöntekijän ja asiakasyrityksen välillä on löydyttävä luottamussuhde.

Panostamalla laadukkaaseen etäjohtamiseen ja luottamussuhteeseen yritys vaikuttaa siihen, mitä tulee tuloksena viivan alle. Lähestyisin väittämäni prosessinäkökulmasta: onnistunut etäjohtaminen vaikuttaa luottamussuhteen syntymiseen ja sitä kautta työntekijän onnistumiseen työvuoroissa. Onnistuminen työvuorossa lisää motivaatiota tehdä vastaavia töitä jatkossakin. Parempi lopputulos vaikuttaa positiivisesti lähiesimiesten, koordinaattoreiden työhyvinvointiin vähentämällä stressiä ja vähentämällä tarvetta ylimääräiseen ohjeistamiseen. Myös kohdeyrityksen asiakasyritykset ovat luonnollisesti tyytyväisempiä, kun toivottuun lopputulokseen päästään ja siten myös tilaavat myös jatkossa kohdeyrityksen palveluita.

7.2 Palautteenanto ja sen haasteellisuus

Palautteenanto on yksi tärkeimpiä vuorovaikutuksen muotoja niin etäjohtamisessa kuin myös kasvotusten johdettaessa. Viitalan ja Jylhän (2019) sekä Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) mukaan sillä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tehdä töitä. Tässä tutkimuksessa palautteenanto nousi esille useita kertoja haastateltavien vastauksista. Palautetta haluttiin antaa tapahtumatyöntekijälle tehdystä työstä, mutta palautteenannossa oli myös ongelmakohtia. Varsinkin negatiivisen palautteen antaminen koettiin usein haastavaksi eikä oikein tiedetty mitä tai miten asian sanoisi. Positiivisen palautteenannon merkitystä haluttiin korostaa ja kaikki haastateltavista pyrkivätkin antamaan aina positiivista palautetta, kun sitä saivat asiakasyrityksen edustajalta.

Palautteenantoa voidaan käsitellä johtamisen jakamisen yhtenä osa-alueena, johtajuussuhteena. Palautteen antamisen ja saamisen voidaan katsoa olevan osa voimaannuttavaa vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja työntekijöiden välillä (Tiihonen 2019, 75-76). Voimaannuttavassa vuorovaikutussuhteessa työyhteisö pystyy suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin ja varmistamaan osapuolten välisen toiminnan sujuvuuden.

Palautteen antaminen ja saaminen ovat myös tässä tutkimuksessa tärkeä osa vuorovaikutussuhdetta. Etäjohtamisessa vuorovaikutussuhteen merkitys korostuu ja koordinaattoreiden kannustus, positiivisen palautteen antaminen sekä rakentavan palautteen antaminen auttavat kaikki tapahtumatyöntekijöitä työskentelemään paremmin kohti haluttua lopputulosta.

Täysin ongelmatonta palautteen antamisesta koskaan tulee, mutta siitä voidaan tehdä helpompaa ja osa työrutiineja. Yhtenä ongelmana palautteen antamisessa koordinaattorit kertoivat sen, etteivät he tieneet kuinka työvuorossa oli mennyt. He saivat jokaisen työvuoron jälkeen palautteen työntekijöiltä raportin muodossa, mutta asiakasyritys harvoin kommentoi sen enempää. Tämä on mielestäni erittäin tärkeä kehittämisen kohde, jossa hyödyntäisin teknologiaa. Mielestäni kohdeyrityksen tulisi muuttaa käytäntöjään niin, että asiakkaalta saataisiin aina palautetta työvuorosta. Palaute voisi olla esimerkiksi automaattisesti lähtevä kysely, jossa pyydetään kertomaan, kuinka tapahtumassa meni. Tiimissä työskentelevissä tapahtumissa tuottaja on paikan päällä ja näkee tapahtumatyöntekijän työpanoksen ja yksintehtävillä työkeikoilla asiakasyritys saa tietää esimerkiksi myyntimäärät helposti kaupan yhteyshenkilöltä. Tämän palauteketjun kehittäminen antaisi koordinaattoreille arvokasta tietoa työntekijöiden osaamisalueista, mutta myös työntekijälle tietoa mikä sujuu hyvin ja missä puolestaan on kehitettävää.

Silloin kun asiakasyritys antoi tapahtumatyöntekijän työskentelystä palautetta, annettiin se aina eteenpäin. Mielenkiintoista oli havaita, että koordinaattorit halusivat ehdottomasti aina soittaa negatiivisen tai rakentavan palautteen, kun positiivinen palaute annettiin myös viestillä. Myös palautteen henkilökohtaisuus korostui, kun puhuttiin negatiivisesta palautteesta. Positiivinen palaute saatettiin antaa myös yleisesti koko tiimille viestillä, vaikkakin pyrittiin antamaan aina henkilökohtaisesti. Taustalla tähän oli se, että koordinaattorit kokivat soittamisen reilummaksi tavaksi toimia ja halusivat aina kuulla myös

työntekijän näkökulman siihen, miksi negatiivista palautetta oli tullut. Tässä onkin myös yhtymäkohta Kauhasen ym. (2015) ohjeistukseen, ettei koskaan tulisi uskoa vain huhupuheita, kun negatiivista palautetta annetaan. Uskon, että näin toimimalla esimiehen toiminta näyttää myös hyvältä työntekijälle päin ja se antaa hänestä välittävän kuvan. Kuten tässäkin tutkimuksessa on usein todettu, ihmiset ovat erilaisia ja aina henkilökemiat eivät kohtaa. Joskus toisen mielestä mitätön asia voikin toisen mielestä olla katastrofi. Tässä välimaastossa koordinaattorin tulee muodostaa oma käsityksensä mitä on tapahtunut ja miten tulisi toimia jatkossa.

Haastattelussa yhden koordinaattorin ratkaisukeskeinen toimintatapa oli mielestäni toimiva. Aina annettuaan negatiivista palautetta hän mietti yhdessä tapahtumatyöntekijän kanssa, kuinka tästä eteenpäin ja kuinka vastaavat ongelmat vältettäisiin jatkossa. Niin hän kuin muutama muukin haastateltavista halusivat antaa uuden mahdollisuuden työntekijälle ja ottaa hänet töihin toiseen työvuoroon, joka myös antaa esimiehestä reilun kuvan.

Palautteen, varsinkin negatiivisen palautteen, antamisessa on kuitenkin selvästi kehitettävää myös kohdeyrityksen koordinaattoreiden mielestä, sillä lähes kaikki kokivat negatiivisen palautteenannon haastavaksi. Mielestäni suurin haaste palautteenannossa tuntuu olevan käytännön ohjeiden puuttuminen. Voitaisiko kohdeyrityksessä ottaa käyttöön tietty malli palautteenannolle? Niin Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kuin Viitala ja Jylhä (2019) nostavat esille hampurilaismallin, jossa ensin annetaan positiivinen palaute, sitten kriittinen palaute ja lopulta lopetetaan keskustelu kannustavaan palautteeseen. Kyseinen malli voisi toimia kohdeyrityksessä, mutta ehkä konkreettinen koulutus siitä mitä sanoa työntekijälle, voisi olla paikallaan. Mielestäni tärkeää olisi sopia yhteinen toimintamalli, jossa sovittaisiin palautteenannon kulmakivet yhdessä: miten, milloin ja mitä. Yhteinen toimintamalli madaltaisi varmasti koordinaattoreiden kynnystä soittaa negatiivinen palaute ja antaisi lisää varmuutta toimintatapoihin. Toisaalta yhteinen toimintamalli myös positiivisen palautteenannon kanssa varmistaisi sen, ettei palautetta tai vähintään kiitosta työpanoksesta unohdeta antaa, sillä ne ovat tärkeitä johtamisen osa-alueita.

Aiemmista tutkimuksista Honkasen (2015) Pro gradu -tutkielman keskeisinä tuloksina oli työntekijöiden kokemus siitä, että palautteen antamisessa ja saamisessa oli haasteita. Hänen tutkimuksessaan työntekijät myös kokivat yhteydenoton esimieheen työläänä. Kauhasen ym. (2015) listaavatkin palautteenannon yhdeksi suomalaisen johtamisen ongelmakohdista.

Heidän mukaansa joko sitä ei osata antaa tarpeeksi tai sitä ei anneta oikein. Palautteen tulisi aina koskea konkreettisia toimenpiteitä, jotka työntekijä on tehnyt hyvin. Kriittisessä palautteenannossa tärkeää on kohdistaa palaute omiin havaintoihin eikä vain huhupuheisiin. Kauhasen ym. (2015) mukaan yksinkertaisimmillaan kriittinen palaute voi olla korjausehdotus tai toimintaidea, jota perustellaan hyöty-näkökulmalla.

Kauhasen kanssa samoilla linjoilla olivat myös koordinaattorit, jotka halusivat aina antaa tapahtumatyöntekijälle positiivisen palautteen, kun mahdollista. Palaute koettiin tärkeäksi ja sen myös uskottiin motivoivan ja ohjaavan työntekijöitä tekemään työnsä paremmin. Toisaalta yhtymäkohta löytyy myös siitä, että myös koordinaattorit itse kaipasivat lisää palautetta työnteostaan esimiehiltään. Jos Honkasen (2015) tutkimuksessa työntekijät kokivat haasteita palautteen antamisessa ja saamisessa, oli se selkeästi myös koordinaattoreilla merkittävä haaste.

Tässä tutkimuksessa selvisi myös se, että kaikki koordinaattoreista tuntuivat myös itse arvostavan omien esimiesten antamaa palautetta työskentelytavoistaan, joten mielestäni myös kohdeyrityksen palautekulttuurissa on kehitettävää. Kolme viidestä haastateltavasta kaipasi enemmän palautetta työstään esimiehiltä. Kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi, mutta niitä pidettiin harvoin. Toisaalta yhtä kattavaa palautetta ei kaivattu kuin mitä kehityskeskusteluissa käytiin, vaan kaivattiin palautetta ja tukea siihen päivittäiseen tekemiseen, yksittäisiin tilanteisiin. Osa koki myös turhautuneisuutta siihen, että vaikka tukea johtamiseen sai omilta esimiehiltään, piti sitä aina pyytää ensin itse.

Toisaalta palautteen antaminen ei mielestäni ole vain esimiehen tehtävä. Kuten koordinaattorit olivat saaneet palautetta tapahtumatyöntekijöiltä, myös he voivat antaa palautetta esimiehille sekä kollegoille. Toki huomion arvioista on keskittyä miten palautteen antaa. Hyvin annettulla palautteella voidaan kehittää työilmapiiriä avoimemmaksi sekä vähentää jännitteitä. Rakentavan palautteenannon jättäisin itse enemmän johdolta alaisille tai alaisilta johdolle annettavaksi, sillä joku saattaa kokea rakentavan palautteen helposti arvosteluna, vaikkei toinen sitä niin alun perin tarkoittanutkaan. Kuitenkin varsinkin positiivisen palautteenannon kulttuuria voisi mielestäni kehittää paljonkin kohdeyrityksessä myös sivuttaissuunnassa annettavaksi kollegalle. Kun haastattelussa kysyttiin, saattoiko tarpeeksi tukea kollegoilta tai esimiehiltäsi, kaikki eivät vastanneet suoraan kyllä. Uskonkin, että positiivisen palautteenannonkulttuuria kehittämällä niin koordinaattoreiden kokemaa arvostuksen tunnetta

kuin toisilta saatua tukea voitaisiin lisätä varsin yksinkertaisin keinoin. Koordinaattorit tapaavat kollegansa lähes päivittäin ja jo pelkästään kysymällä kollegan työpäivästä ja kuuntelemalla häntä saa aikaan toiselle arvostuksen tunteen. Nämä yksinkertaiset tavat meinaavat usein vain unohtua monelta.

7.3 Johtaminen on opittu taito, jota voi kehittää

”Johtamisen oppiminen vaatii oikeaa asennetta. Keskeisintä tässä on, että hyväksyy oman keskeneräisyytensä ja epätäydellisyytensä ja haluaa kehittyä.” (Juuti, 5-7).

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki koordinaattorit halusivat kehittää johtamistaitojaan. Oma työ koettiin tärkeäksi ja omaa ammattitaitoa haluttiin vahvistaa. Kehittämisaalueita olivat muun muassa palautteenanto, viestintä sekä yleisesti johtamistaidot. Kaikki haastateltavista tunnistivat itsessään kehitystä vaativia osa-alueita ja yksi koordinaattoreista totesikin, että hänen mielestään kaikki on itseopittua, joten kehitettäviä alueita löytyi useita.

Omaan ammattitaitoon pystyttiin vaikuttamaan omilla toimilla kuten esimerkiksi seuraamalla alan kirjallisuutta. Tukea oman ammattitaidon kehityksessä toivottiin myös kohdeyritykseltä ja omilta esimiehiltä. Yritysten tulisikin panostaa työntekijöidensä osaamiseen, sillä panostamalla työntekijöiden osaamiseen ja henkilöstön kehittämiseen, yritys panostaa myös itseensä pitkällä aikavälillä. Tätä väitettä puoltaa Mark Huselidin (1995) tutkimus, jossa hän tutki 1990-luvun alussa henkilöstöjohtamista ja yritysten panostusta siihen. Hänen tutkimuksessaan löytyi yhteys sille, että mitä enemmän yritys investoi henkilöstövoimavarojen monipuoliseen kehittämiseen kuten koulutukseen, motivointiin ja työelämän kehittämiseen, sitä tuloksellisempaa yrityksen toiminta oli. Myös Kocolowski (2010) sekä Viitala ja Jylhä (2019) ovat samoilla linjoilla ja toteavat henkilöstöjohtamisen vaikuttavan oleellisesti organisaation menestykseen tai toisaalta myös epäonnistumiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koordinaattorit halusivat kehittää omaa toimintaansa ensisijaisesti saadun palautteen kautta. Enimmäkseen he kaipasivat lisää palautetta omilta esimiehiltään, mutta toimintaa kehittäessä laajentaisiin palautekulttuurin parantamista myös alhaalta ylöspäin eli tapahtumatyöntekijöiltä koordinaattoreille. Yksi mahdollisuus saada lisää palautetta tapahtumatyöntekijöiltä voisi olla palautekanavan rakentaminen tapahtumatyöntekijöiltä koordinaattoreille päin. Koordinaattorit saivat jonkin

verran palautetta omilta alaisiltaan ja pyrkivät kehittämään omaa toimintatapaansa paremmaksi myös sen palautteen avulla. Mielestäni palautetta voisi kerätä ajoittain työntekijöiltä enemmänkin erilaisten kanavien kautta. Esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa kerättävä palaute antaisi arvokasta tietoa kohdeyritykselle. Usein omille johtamistaidoilleen tulee sokeaksi, joten työntekijöiltä anonyymisti saatavat risut ja ruusut varmasti avaisivat uusia ajatuksia, kuinka johtamista voitaisiin kehittää.

Haastatelluista koordinaattoreista osa kaipasi enemmän palautetta omilta esimiehiltään yksittäisistä tilanteista ja mahdollisesti toista näkökulmaa heiltä niin työtehtävien hoitoon yksittäisissä tilanteissa. Maarit Malon (2012) pro gradu -tutkielmassa käsiteltiin työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Hänen keskeisiä tutkimustuloksiaan oli, että itseohjautuvuudella on merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Vaikka hänen tutkimuksensa kohdeyrityksen henkilökunta oli hyvin itseohjautuva asenne työntekoon, kokivat he kuitenkin tärkeäksi sen, että esimiehiltä löytyy aikaa työntekijöilleen.

Samoilla linjoilla Malon (2012) tutkimustulosten kanssa ovat kohdeyrityksen koordinaattorit. Haastatellut koordinaattorit kaipasivat tukea esimiehiltä ajoittain ja saivatkin sitä kyllä, mutta yleensä itse sitä ensin pyytämällä. Haastateltavista yksi arvioikin juuri työntekijöiden itseohjautuvuuden olevan syy, miksei päivittäistä tukea välttämättä tullut ilman pyytämistä.

Koordinaattorit kokivat itsensä erittäin itseohjautuviksi. Se voi hyvin olla osasy sille, ettei johto välttämättä täysin tiedosta tarvetta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Toisaalta johdon tulisi tiedostaa jatkuvan kehittymisen ja kouluttautumisen arvo, mutta toisaalta myös koordinaattorit voisivat esittää esimiehilleen enemmän toiveita kokemastaan tarpeesta. Kohdeyrityksen näkökulmasta, kun tarkastelee, niin ainakin koordinaattoreiden rekrytointi on ollut onnistunut, sillä erittäin itseohjautuvat koordinaattorit työskentelevät hyvin itsenäisesti eivätkä vaadi jatkuvaa ohjeistamista. Sillä on varmasti vaikutusta myös tämän kohdeyrityksen menestymisen kannalta, kuten Malon (2012) tutkimuksessa.

Kuinka kohdeyritys voisi kehittää työntekijöiden johtamistaitoja muuten kuin palautteen kautta? Haastattelussa nousi esille kurssit, johtamiskoulutukset sekä työpajatoiminta. Yksi vaihtoehto voisi olla myös verkkokurssit, joita järjestetään melko edullisesti. Kaikki edellä mainitut ovat mielestäni erinomaisia tapoja kehittää toimintaa ja osaamista. Työntekijöiden osaamiseen panostaminen esimerkiksi konsulttien tai kurssien avulla voi tuntua kalliilta

hetkellisesti, mutta mielestäni kyse on enemmän pitkäaikaisesta investoinnista ja samalla työntekijöitä sitoutetaan paremmin. Koskaan ei pitäisi tuudittautua siihen, että osaamisen taso on nyt sopiva vaan aina tulisi kehittää toimintaa ja samalla henkilökuntaa. Kohdeyrityksessäkin koordinaattorit ovat avainasemassa osaamisellaan. He työskentelevät päivittäin niin asiakasyritysten kuin työntekijöiden kanssa.

7.4 Johtaminen yhteistyönä

Juutin (2017) määritelmän mukaan jaetussa johtajuudessa johtaminen ei ole vain yhden henkilön suorittamaa toimintaa vaan useat ihmiset vaikuttavat toiminnallaan johtamiseen. Hänen mukaansa nykyään johtaminen ajatellaan usein monissa yrityksissä olevan enemmänkin yhteistä tekemistä kuin yksittäisen ihmisen suorittama prosessi. Tästä yhteisestä tekemisestä hän käyttää nimitystä jaettu johtajuus. Woods ym. (2004) mukaan jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena, siinä osaaminen jakautuu useiden henkilöiden kesken ja se mahdollistaa johtajuuden eri ryhmille.

Niin Juutin kuin Woodsin ym. määritelmät jaetusta johtajuudesta osuvat tapahtuma-alaan ja tutkittavaan kohdeyritykseen. Tapahtuma-alalla työskentelevän työntekijän esimiehinä toimivat useat eri tahot, jotka vaihtelevat työvuorottain. Tapahtumatyöntekijöitä johdetaan niin kohdeyrityksen koordinaattoreiden osalta kuin tapahtumissa paikan päällä tapahtumatoimiston tuottajan osalta. Toisinaan tapahtumissa oli myös edustettavan brändin asiakas ohjeistamassa. Vastuu ja johtamisen eri osa-alueet jakautuivat näiden kolmen sekä tapahtumatyöntekijän välille. Joissain työvuoroissa jotkin vastualueet (esimerkiksi kattavampi raportointi työvuorosta) saattoivat jakautua vielä tiiminvetäjälle. Kokisin kuitenkin, että suurin vastuu työntekijästä on aina työnantajallaan, kohdeyrityksellä ja sen koordinaattoreilla, jotka ohjasivat toimintaa etäjohtamisen avulla.

Jaettu johtajuus ilmeni myös haastateltavien vastauksista kohdeyrityksen sisällä. Tapahtumatyöntekijät olivat niin sanotusti kaikkien yhteisiä ja työskentelivät eri koordinaattoreille. Heitä johdettiin yhteistyönä, vaikkakin viestintä ja vuorovaikutus pyrittiin pitämään henkilökohtaisena mahdollisuuksien mukaan. Henkilökohtainen luottamussuhde työntekijän kanssa koettiin tärkeäksi. Etäjohtaminen vaati kuitenkin toimistolla kaikkien panostusta ja samantyylistä johtamista. Kuitenkin se vaati myös samalla myös toimivaa, avointa kommunikointia kollegoiden kanssa.

Toisaalta myös työntekijän itsensä johtamisen taidot ovat oleellisia, että etäjohtamisessa onnistutaan. Bergumin (2009) väitöskirjassa nostetaankin esille Lamondin (2000) ja Bakken (2001) listaus niistä ominaisuuksista, joita työntekijältä vaaditaan. Heidän tulee olla itseohjautuvia, itsenäisiä ja oma-aloitteisia henkilöitä, jotka eivät tarvitse jatkuvaa ohjeistusta. Haastatellut koordinaattorit olivat samoilla linjoilla työntekijöiltä vaadittavista ominaisuuksista. Työntekijöiltä vaadittiin oma-aloitteisuutta työvuoroissa. Koordinaattorit kokivat kuitenkin voivansa vaikuttaa työntekijän itseohjautuvuuteen mm. kattavalla ohjeistuksella ennen työvuoroa sekä käymällä palautekeskustelun työvuoron jälkeen. Osa tapahtumatyöntekijöistä ei kuitenkaan ottanut vastaan kaikkea tietoa ongelmista ja joskus tämä saattoi näkyä esimerkiksi ongelmassa työntekijän itseohjautuvuudessa.

Mari Kärkkäisen (2016) pro gradussa keskeiset tutkimuksen tulokset olivat viisi johtajan toimintaa kuvaavat teemat, jotka olivat yhdessä tekeminen, kokonaistoiminnan organisointi ja hallinta, viestintä, positiivisen toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen sekä kehittävä johtajuus.

Pohdin hänen teemojaan myös koordinaattoreiden työnkuvaan. Yhdessä tekeminen koordinaattoreiden työssä korostui niin kollegan kanssa yhteistyössä kuin myös tiivis yhteistyö niin asiakasyrityksen kuin tapahtumatyöntekijöiden kanssa. Kokonaistoiminnan organisointi kuvaa myös hyvin koordinaattoreiden työtä, sillä loppujen lopuksi he ovat ne, jotka pitävät langat käsissään: asiakkaat saavat työvoiman tapahtumiinsa ja työntekijät niin työvuoron tiedot kuin palkan työstään. Viestintä oli myös keskeinen osa etäjohtamista, sillä ilman sitä ei pärjättäisi. Positiivista toimintakulttuuria luotiin työntekijöitä kannustamalla, avoimuudella sekä palautteenannon kautta. Kehittävä johtajuus puolestaan kuvaa koordinaattoreiden omaa työtä esimiehinä: koskaan ei olla valmiita johtajia vaan aina voi kehittyä työssään.

Toisaalta myös jaettua johtajuutta tapahtuma-alalla ja kohdeyrityksessä voidaan peilata Tiihosen (2019) johtajuussuhteisiin. Tiihonen (2019) korosti kumppanuussuhteella ymmärrystä tiimin toiminnasta ja siitä, miten tiimin jäsenet osallistuvat yhteisen toiminnan toteuttamiseen. Koordinaattorit johtivat yhdessä tapahtumatyöntekijöitä ja tapahtumatyöntekijät olivat kaikkien työntekijöitä. He jakoivat keskenään vinkkejä johtamiseen sekä kertoivat kokemuksiaan työntekijöistä toisilleen. He kokivat myös, että

työkavereiden kanssa oli hyvä tiimihenki. Lisäksi jokainen koordinaattoreista osallistui niin tapahtumatyöntekijöiden rekrytointiin, kouluttamiseen kuin muihin henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin yhteisen päämäärän hyväksi: hyvin etäjohdetut työntekijät olivat kaikkien etu tapahtumissa.

Spillanen (2011) mukaan jaetulle johtajuudelle on yhtä useita määritelmiä kuin on aiheen tutkijoita. Moni ei välttämättä edes ajattele jaetun johtamisen olevan se pääasiallinen toimintamuoto, mutta muuttuvissa toimintaympäristöissä se voi usein olla ainoa toimiva malli. Esimerkiksi tapahtuma-alalla perinteinen hierarkkinen johtaminen ei todennäköisesti täysin toimisi, sillä jokainen tapahtuma vaatii onnistuakseen usean ihmisen johtamisen taitoja: työntekijältä itsensä johtamisen taitoja, koordinaattorilta etäjohtamisen taitoja ja paikalla olevalta brändin edustajalta tai tapahtumatuottajalta henkilöstöjohtamistaitoja. Lisäksi näiden osien tulisi vielä toimia erinomaisesti yhteen, omat vastualueet hyvin hoitaen.

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

8.1 Tutkimusprojekti

Tutkimuksen aihe oli jo alun perin ajankohtainen, sillä etäjohtaminen ja etätyöskentely tulevat varmasti yleistymään entisestään lähitulevaisuudessa. Pontta väitteelle antoi kuitenkin kevään 2020 koronakriisi, jonka uskon vaikuttavan etäjohtamisen ja etätyöskentelyyn vielä voimakkaammin, kuin tutkimusta aloitellessani uskoin. Koronakriisin myötä varsinkin kansainvälisten yritysten työntekijöiden työmatkustelu tulee varmasti muuttumaan ja ainakin toistaiseksi vähentymään. Samoin tapahtunee myös kotimaisissa yrityksissä. Tällöin etäjohtaminen nousee monissa yrityksissä aivan uudenvuodenlaiseen arvoon.

Tavoitteenani tässä tutkimuksessa oli selvittää kohdeyrityksen lähiesimiesten, koordinaattoreiden, näkökulmasta etäjohtamisen nykytilaa ja sitä, kuinka he sen kokevat. Halusin selvittää millaisia haasteita he työssään kohtaavat, mutta myös selvittää niitä onnistumisen hetkiä, joita työ antaa. Toisaalta halusin myös tietää, kuinka etäjohtamista voitaisiin kehittää heidän mielestään. Halusin tutkia aihetta jaetun johtajuuden kontekstissa, sillä etäjohtamisessa tapahtuma-alalla yhdistyvät niin itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen kuin yhdessä johtaminen. Näihin tavoitteisiin saatiin tutkimuksessa vastattua haastattelujen avulla.

Haastattelin tutkimukseeni viittä koordinaattoria kohdeyrityksessä. Tutkimusmetodin haastattelu oli mielestäni oikea, sillä uskon saaneeni kattavammin vastauksia kuin lomaketutkimuksella. Haastateltavien määrä oli mielestäni sopiva, sillä en usko, että suurempi joukko haastateltavia olisi antanut enää ratkaisevasti uusia näkökulmia aiheeseen. Nyt haastateltavien vastauksista löytyi mukavasti samankaltaisuuksia, mutta myös vertailukelpoisia eroavaisuuksia. Pidin haastattelurungon kaikille haastateltaville samanlaisena, mutta muutamilta pyysin pieniä tarkennuksia vastauksiin. Materiaalia sain mielestäni hyvin, sillä litteroitua tekstiä tuli yhteensä reilut 15 sivua (joka riville kirjoitettuna.) Haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja ja uskon sen myös vaikuttaneen siihen, että haastattelutilanne oli rento ja kaikki vastasivat laajasti tai ainakin melko laajasti kysymyksiin. Toisaalta siihen saattoi vaikuttaa myös se, että kerroin haastateltaville käyttäväni heistä oikeiden nimien sijaan vain anonyymejä nimimerkkejä kuten ”koordinaattori 3.”

Jaoin haastattelun kuuteen osaan, teemaan, joissa oli aina kyseistä teemaa koskevia kysymyksiä. Teemat olivat taustoittavat kysymykset, viestintä osana johtamista, etäjohtaminen, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, jaettu johtajuus sekä koordinaattoreiden itsensä työssä johtaminen.

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta esiin toistuvasti nousevia piireitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Vaikka olin itse muodostanut haastattelukysymyksistä jo teemat, havaitsin kuitenkin haastatteluista neljä uutta toistuvaa teemaa, joihin koordinaattorit palasivat usein haastattelun aikana. Nämä teemat ovat etäjohtamisen henkilökohtaisuus, palautteenanto, johtamisen oppiminen ja se, ettei johtaminen ole vain yksilötyötä. Nämä uudet teemat ovat mielestäni myös tämän tutkimuksen keskeisimpiä tutkimustuloksia.

8.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän pro gradu – tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka kohdeyrityksen esimiehet, koordinaattorit, kokevat etäjohtamisen. Aihetta tutkittiin jaetun johtamisen kontekstissa.

Etätyöskentelyä on tutkittu Suomessa ja maailmalla melko paljon, mutta etäjohtamiseen ja nimenomaan yksilöiden etäjohtamiseen ei olla perehdytty kovinkaan monen tutkimuksen verran. Kun johdettavana on yksilö kokonaisen tiimin sijasta, saavat vuorovaikutustaidot, viestintätaidot sekä luottamussuhde aivan erilaisen merkityksen. Myös kohdeyrityksen toimiala, tapahtuma-ala, on Suomessa vielä melko pienissä kengissä eikä sitä ole juuri tutkittu. Siksi oli tarpeellista ja ajankohtaista ottaa selvää kokemuksista.

Tutkimuksen teoriapohjana käytin niin aihetta sivuavia aiempia tutkimuksia kuin myös alan kirjallisuutta koskien etäjohtamista, motivaatiojohtamista, itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta. Kirjallisuuslähteinä käytin niin kansainvälisiä kuin kotimaisia teoksia, tutkimuksia ja julkaisuja. Lisäksi tutkimusta varten haastattelin kohdeyrityksen koordinaattoreita. Tutkimuksen luvussa 6 esittelin tutkimustulokset ja luvussa 7 kertosin haastattelujen tuloksia, peilasin niitä teoriaan sekä teemoitin vastaukset keskeisimmiksi tutkimustuloksiksi.

Tutkimuksen empiirisinä johtopäätöksinä nousi esille haastatteluissa neljä toistuvaa teemaa, jotka mielestäni vaativat lähempää tarkastelua ja pohdintaa. Nämä teemat olivat etäjohtamisen henkilökohtaisuus, palautteenanto ja sen haasteellisuus, johtaminen on opittu taito, jota voi kehittää, sekä se, että johtaminen yhteistyönä. Näihin teemoihin keskityttiin luvussa 7.

Koordinaattoreiden mielestä etäjohtaminen oli pääpiirteittäin mukavaa, vaikkakin ajoittain haastavia tilanteita tuli vastaan. Mainittuja haasteita löytyi viestinnässä, tapahtumatyöntekijöiden tuntemisessa kuin myös luottamussuhteen luomisessa. Etäjohtaminen vaati heidän mielestään esimieheltä kuin työntekijältä erilaisia taitoja ja luonteenpiirteitä, kuten tilannetajua ja reilutta. Kokemus toi kuitenkin varmuutta työntekoon, niin esimiehelle kuin tapahtumatyöntekijälle.

Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen tuli olla mahdollisimman ongelmatonta, jotta luottamussuhde saatiin muodostettua. Sanavalinnoilla on merkitystä, kun eleet ja ilmeet puuttuvat kommunikoinnista. Luottamussuhdetta pyrittiin koordinaattoreiden puolelta kehittämään rehellisellä ja avoimella viestinnällä, viestien henkilökohtaisuudella sekä välittämällä työntekijöistä. Vuorovaikutustilanteista palautteenanto ja varsinkin kriittisen palautteenanto koettiin haasteellisimmaksi, mutta samalla myös niin tärkeäksi, että ne haluttiin hoitaa mahdollisimman huolella.

Tapahtuma-alalla johtaminen ei ole vain yksilön suorittamaa työtä, vaan siihen liittyy aina monia osapuolia. Jotta tapahtuma onnistuu, vaatii se yhteistyötä ja johtamisen jakamista eri toimijoille. Näitä toimijoita ovat kohdeyrityksen koordinaattorit, tapahtumatoimiston tuottaja, brändin edustaja kuin tapahtumatyöntekijä. Lisäksi johtamisvastuuta itse tapahtumassa annettiin usein myös vastuutapahtumatyöntekijälle, tiiminvetäjälle. Jokaisen tapahtuman onnistuminen vaatii kaikilta panostusta työtehtäviin, luottamista toiseen sekä vastuun jakamista.

Kukaan haastateltavista ei kokenut olevansa valmis johtaja, vaan he tunnistivat useita kehittämiskohteita johtamistyyliissään. He toivoivat palautetta enemmän esimiehiltään työskentelystään ja palautetta ennen kaikkea yksittäisistä tilanteista. Lisäksi esille nousi tuen tarve niin työkavereilta kuin esimiehiltä.

Uskon, että tutkimus antaa kohdeyritykselle kuvan koordinaattoreiden etäjohtamisen nykytilasta sekä siitä, millaisia taitoja se vaatii. Toisaalta tutkimus antaa mahdollisesti uutta näkökulmaa henkilöstön koulutustarpeelle sekä palautekulttuurin kehittämisen tarpeelle koko yrityksessä. Tieto johtamistaidoista auttaa mahdollisesti seuraavissa rekrytoinneissa tai suunniteltaessa koulutuksia. Lisäksi koen, että tutkimus antoi uutta tietoa vain vähän tutkitusta tapahtuma-alasta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa haastateltavien määrä, tallenteiden kuuluvuus sekä litterointi. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli viisi, joka on hieman yli puolet vakituisesti työskentelevien koordinaattoreiden määrästä. Jokainen haastattelu tallennettiin samalla lailla nauhoittamalla ja niihin pystyy palaamaan myös myöhemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).

Myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan peilata Hirsjärven ja Hurmeen (2000) määritelmiin validiudesta ja reliabiliudesta. Heidän mukaansa validiutta voidaan tarkastella käsittelemällä tutkimuksen rakennetta kuin ennustettavuutta. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin niitä asioita, joita aiottiin eli selvitettiin esimiesten näköjulistasta etäjohtamisen sujuvuutta kohdeyrityksessä. Ennustettavuudesta taas kertoo se, että jos samanlainen tutkimus tehtäisiin haastatteleamalla samoja koordinaattoreita jatkossa, saataisiin varmasti vastaavanlaiset vastaukset. Reliabiliutta puolestaan tarkastellessa tulisi olla myös toinen arvioitsija. Vaikka uskonkin, että tämän tutkimuksen tuloksista myös toinen arvioitsija päätyisi samansuuntaisiin lopputuloksiin, tulee kuitenkin aina huomioida, että jokainen yksilö tekee aina omat tulkintansa pohjautuen kokemukseen, mielipiteisiin ja omaan ymmärrykseen aiheesta.

Tutkimus antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä uutta tietoa etäjohtamisesta tapahtumalalla. Tutkimustulosten yleistettävyydessä kuitenkin tulee ottaa huomioon, että tutkimus suoritettiin vain yhteen kohdeyritykseen. Kohdeyritys on myös vakituisten työntekijöiden määrällä mitattuna melko pieni. Myös haastateltavien valinta on varmastikin vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin: jos kaikkia koordinaattoreita olisi haastateltu, olisi tuloksetkin mahdollisesti olleet erilaiset.

Toisena rajoitteena tutkimuksen yleistettävyydelle on teemahaastattelumalli tutkittavasta aiheesta. Tutkija valitsi teemat kysymyksille etukäteen, joten joitain haastateltavien tai toisten tutkijoiden mielestä oleellisia teemoja on voinut rajautua pois. Myös teoriataustassa on

aiheita, joita haastatteluissa olisi voinut käsitellä tarkemmin ja saada sitä kautta mahdollisesti hieman erilaisia vastauksia.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus antaa ideoita jatkotutkimuksille. Siinä missä tämä tutkimus selvitti vain esimiesten näkökulman etäjohtamisesta, voisi asiaa tarkastella myös tapahtumatyöntekijöiden näkökulmasta. Tuloksia voisi luonnollisesti verrata keskenään: millaisia yhteneväisyyksiä ne antaisivat ja onko jotain asioita, jotka tapahtumatyöntekijät kokevat ihan toisin? Työntekijän näkökulmasta tehty tutkimus antaisi varmasti arvokasta tietoa myös kohdeyritykselle sillä palaute koordinaattoreiden työskentelystä kentältä päin on melko vähäistä.

Johtaminen on koko ajan muuttumassa enemmän itseohjautuviin tiimeihin sekä jaettuun johtajuuteen organisaation sisällä. Hierarkkinen, perinteinen johtamismalli ei välttämättä enää palvelekaan kaikkia yritysmuotoja ja uusia ideoita haetaan uusista johtamismalleista. Jaettu johtaminen on yhteistä tekemistä, jossa valta ja vastuualueet on jaettu useamman henkilön kesken. Jaettu johtaminen tulee varmasti olemaan useammankin tutkimuksen keskiössä lähitulevaisuudessa. Tapahtuma-alalla aihetta voisi tutkia vielä enemmän, sillä uskon, ettei kovinkaan moni edes huomaa mitä kaikkea yksi iso tapahtuma vaatii onnistuakseen: valtavasti eri osa-alueiden vastuun jakamista eri toimijoiden kesken.

Yksi tutkijan mielestä erinomainen tutkimusidea olisi myös selvittää luottamussuhteen rakentuminen etäjohtajan ja työntekijän välillä riippuen siitä millaista viestintäkanavaa käytetään. Millaiseksi etäjohtaja ja työntekijä kokisivat luottamussuhteen, jos kaikki ohjeistus käytäisiin aina videoneuvotteluina? Tulisiko luottamussuhteesta lujempi tai tuntuisiko osapuolista, että he tuntevat toisensa paremmin? Entä sellaisissa tapauksissa, joissa kommunikointi tapahtuisi aina vain kirjoitetuilla viesteillä? Kevään 2020 koronapandemian myötä monien yritysten työskentelytavat tulevat varmastikin muuttumaan. Sen takia myös uskon, että niin etätyöskentely kuin etäjohtaminen tulevat yleistymään vielä suuresti ja silloin niiden ymmärrys vasta saavat kunnolla merkityksen.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011): Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.

Alasuutari, P. (2001): Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Gaudeamus. Helsinki.

Armstrong, M. (2016): How to manage people. 3rd Edition. Creating Success. KoganPage.

Bergum, S. (2009): Management of teleworkers – Managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint. Turku.

Chrispeels, J.H., Doerr, E.R. & Shiu, S-P. (2004): Learning to Lead Together: The Promise and Challenge of Sharing Leadership. Sage Publications.

Cox, J.F., Pearce, C.L. & Perry, M.L. (2003): Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa: Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Edited by: Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Sage Publications.

Döös, M., Hanson, M, Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005): Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.

Evento (2017): Suomessa aliarvostettu ala on maailmalla miljardiluokan bisnes. Tapahtumien ja toimistojen ammattilehti. Mediatalo Keskisuomalainen Oyj Aikakauslehtiryhmä. <https://eventolehti.fi/artikkelit/suomessa-aliarvostettu-ala-on-maailmalla-miljardiluokan-bisnes/> Lainattu 2.5.2018.

Erikson, T. (2018): Idiootit ympärilläni – Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Ruotsinkielinen alkuteos Omgiven av idioter. Hur Man förstår dem som inte går att förstå. Atena Kustannus Oy.

Halttunen, L. (2009): Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto.

Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. (2011): Uusi johtamisen psykologia. Suomennos: Ahokas M. (2012) Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997): Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä.

Honkanen, H. (2015): ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä.” Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Hallintotiede. Lapin Yliopisto.

Hunsaker, P.L. & Hunsaker, J.S. (2008): Virtual teams: a leader’s guide. ISSN: 1352-7592. Emerald Insight.

Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practises on turnover, productivity, and corporate financial performance. Rutgers University. Academy of Management Journal.

Jabe, M. (2017): Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari 2017.

Joki, M. (2018): Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. Painos. Helsingin Kamari Oy. Vantaa.

Juuti, P. (2017): Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. 2. painos. Jyväskylä.

Kauhanen, J. (2009): Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. (2015): Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto Yliopisto. Kauppa + talous. Kokoomajulkaisu.

Kocolowski, M.D. (2010): Shared Leadership: Is It Time for a Change? Regent University. Emerging Leadership Journeys, Vol 3.

Kärkkäinen, M. (2016): Jaettu johtajuus johtajan toimintana – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto.

Leskelä, J. (2001): Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Lönnqvist, J. (2007): Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Majava, M. (2015): Joustotyön johtaminen – ”tarvitaan selkeitä tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä”. Lapin yliopisto.

Malo, M. (2012): Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Oulun Yliopisto.

Martela, F. & Jarenko, K. (2016): Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Pro. Helsinki.

Mayor, P. & Risku, M. (2015): Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mobley, W.H., Li, M. & Wang, Y. (2011): Advances in global leadership. Volume 6. Emerald Group Publishing Limited.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006): Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology. June 2006.

Neck, C.P. & Manz, C.C. (1996): Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. Journal of Organizational Behavior. Vol 17. No. 5.

- Ojala, S. (2009): Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? Työelämäntutkimus. 2/2009. (7.vsk.)
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003): Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage Publications.
- Peltonen, T. (2007): Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy. Otavan kirjapaino Oy.
- Pentikäinen, M. (2009): Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.
- Ryan, M.R. & Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. American Psychologist. Vol. 55. No. 1.
- Rötkin, L. (2015): Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006): KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> Lainattu 27.10.2019.
- Salminen, J. (2001): Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari.Helsinki.
- Siironen, S. (2017): Hallitus asettaa nollatuntisopimuksille rajoituksia mutta ei kiellä niitä – Näillä keinoilla työntekijöiden asemaa koetetaan parantaa. Yle Uutiset. 14.12.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9977891> Lainattu 2.5.2018.
- Spillane, J.P. (2005): Distriputed Leadership. The Educational Forum. Volume 69.
- Spillane, J.P., Healey, K., Parise, L.M. & Kenney, A. (2011): A Distriputed Perspective on Learning Leadership. Sage Publications.
- Sydänmaanlakka, P. (2009): Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Sädevirta, J. (2006): Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi organisaation strategisena henkilöstötyönä. Teoksessa Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Tiihonen, E. (2019): Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Viitala, R. (2007): Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019): Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkko, T. (2014) Tapahtumamarkkinointi osana yrityksen markkinointiviestintää. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vilkman, U. (2016): Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Williams, S. (1997): Personality and Self-Leadership. Texas A&M University. Human Resource Management Review. Volume 7, Number 2. JAI Press inc.

Wilhelm, T. (2016): Shared Leadership: The Essential Ingredient for Effective PLCs. Sage Publications.

Woods, P.A. (2004): Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice. August 2003.

Woods, P.A., Bennett, N., Harvey, J.A. & Wise, C. (2004): Findings from a Systematic Literature Review. Educational Management Administration Leadership 2004. SAGE Publications.

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustoittavat kysymykset

1. Kertoisitko omin sanoin koulutus- ja työtaustastasi?
2. Kertoisitko työstäsi kohdeyrityksessä? (kauan olet ollut töissä, mitä työsi sisältää, missä fyysisesti työskentelet?)

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ajatellen, kuinka sinä johdat tapahtumatyöntekijöitä:

1. Minkälaista työtä johdettavasi, tapahtumatyöntekijät, tekevät?
2. Missä he fyysisesti työskentelevät?
3. Kuinka usein olet fyysisesti läsnä tapahtumatyöntekijöiden työvuoroissa?

Viestintä osana johtamista

4. Kuvaile viestintätapojasi, vuorovaikutustyyliäsi, tapahtumatyöntekijöiden kanssa (viestintävälineet, kuinka usein viestitte, mistä asioista?)
5. Kuinka usein tapaat johdettavia kasvokkain?
6. Oletko tyytyväinen viestintään sinun ja tapahtumatyöntekijöiden välillä? Onko jotain mikä toimii erityisen hyvin tai huonosti?

Etäjohtaminen

7. Millaisena koet tapahtumatyöntekijöiden etäjohtamisen? (helppoa, vaikeaa, haastavaa, mukavaa tms.?)
8. Millaisia johtamistaitoja mielestäsi etäjohtajalta vaaditaan? Entä kuinka itse pyrit ylläpitämään ja kehittämään taitojasi?
9. Annatko palautetta tapahtumatyöntekijöille tehdystä työstä?
 - a. Miksi annat tai miksi et anna palautetta jokaisen työvuoron jälkeen?
 - b. Miten annat negatiivisen palautteen työntekijälle?
10. Saatko itse palautetta tapahtumatyöntekijöiltä työstäsi? Millaista?
11. Minkä uskot motivoivan työntekijöitä tekemään töitä kohdeyritykselle?
12. Miten pyrit omilla toimillasi parantamaan tapahtumatyöntekijöiden työskentelymotivaatiota/työtyytyväisyyttä?
13. Kuinka hyvin koet tuntevasi sinulle töitä tekevät tapahtumatyöntekijät?
14. Kuinka hyvin uskot, että tapahtumatyöntekijät tuntevat työnantajansa, sinut ja/tai kohdeyrityksen?

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

15. Kuinka itseohjautuviksi kuvailisit tapahtumatyöntekijöitä?
16. Millaisia itsensä johtamisen taitoja tapahtumatyöntekijöiltä mielestäsi vaaditaan?
17. Koetko voivasi vaikuttaa tapahtumatyöntekijöiden itsensä johtamisen taitoihin? Mikäli kyllä, miten? Mikäli et, miksi et?

Jaettu johtajuus

18. Mitä mielestäsi tarkoittaa ”jaettu johtajuus” tai ”jaettu johtaminen”?
19. Miten jaettu johtajuus ilmenee töissäsi? (esim. Johdatteko yhdessä kollegan kanssa, voiko tapahtumatyöntekijä toimia esimiehenä, onko johtaminen aina ylhäältä alaspäin tapahtuvaa jne.)

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ajatellen, kuinka sinua johdetaan työnteossa:

20. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta omasta työstäsi?
21. Kuinka itseohjautuvaksi koet itsesi?
22. Miten haluaisit kehittää omia johtamistaitojasi?
23. Koetko saavasi tarpeeksi tukea johtamiseen
 - a. Tiimikavereiltasi
 - b. Esimiehiltäsi?
24. Miten työnantajasi tai esimiehesi voisivat auttaa sinua kehittymään paremmaksi johtajaksi?