



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Erilaiset johtamiskokemukset osana tiimin työmotivaation rakentumisesta sesonkiluonteisessa autonvuokraustyössä

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Miro Mustonen
21.05.2026
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteet

Työn nimi: Erilaiset johtamiskokemukset osana tiimin työmotivaation rakentumista sesonkiluonteisessa autonvuokraustyössä

Tekijä: Miro Mustonen

Koulutusohjelma / oppiaine: Johtaminen

Ohjaaja: Professori Anu Valtonen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 55 sivua, 1 liite

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Pro Gradu -tutkielmassani tarkastelen erilaisten johtamiskokemusten merkitystä osana työmotivaation rakentumista sesonkiluonteisessa autonvuokraustyössä. Lisäksi selvitetään, millaisia vaikutuksia johtamisella on työmotivaation muodostumiseen ja mikä on työmotivaation rooli sesonkiluonteisessa työssä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu tiimijohtamisen, työmotivaation ja kausityön tutkimuskenttiin. Tutkimusta lähestytään yksilön kokemusten kautta, hermeneuttis-fenomenologisesta tutkimusotteesta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla autonvuokrausalan organisaation kahdesta lappilaisesta toimipisteestä. Tutkimusta varten haastateltiin niin alaisia kuin johtajia. Tutkimuksen analyysi toteutettiin temaattisena analyysinä.

Tulosteni perusteella voidaan todeta, että johtajan läsnäolo ja saavutettavuus vaikuttavat positiivisesti yksilön kokemuksiin johtajan tuesta ja saavat yksilön motivoituneemmaksi myös sesongin kiirehuipuissa. Lisäksi johtajan tulee kyetä huomioimaan jokainen tiimin jäsen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Jatkuva kommunikaatio tiimin jäsenten ja johtajan välillä on työkalu, jonka avulla johtaja tiedostaa tiimin tarpeet ja pystyy toimimaan niiden mukaisesti sesonkien välillä laajasti vaihtuvan tiimin osalta. Tiimin jäsen puolestaan kokee kommunikaation kautta johtajan helposti lähestyttävänä tukipilarina. Lisäksi tiimin jäsen tulee kommunikaation myötä huomioiduksi omista onnistumisistaan, jotka lisäävät yksilön motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska sesonkiluonteinen työ pitää sisällään paljon stressiä ja epävarmuutta, työmotivaation rooli korostuu, jotta yksilö viihtyy työssään, kokee onnistumisia ja antaa oman optimaalisen panoksensa tiimille ja organisaatiolle.

Tutkimukseni laajentaa johtamisen tutkimuskenttää sesonkiluonteisen työn osalta ja auttaa ymmärtämään johtamisen ja työmotivaation välisiä merkityksiä sesonkiluonteisen työn näkökulmasta.

Avainsanat: johtaminen, työmotivaatio, sesonkiluonteinen työ, kommunikaatio, saavutettavuus, autonvuokraustoimiala

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Tiimityö	7
2.1.1	Tiimin johtajan rooli osana tiimiä	7
2.1.2	Tiimin ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen osana tiiminjohtamista	8
2.1.3	Kommunikaatio osana tiiminjohtamisen rakentumista	9
2.2	Työmotivaatio	11
2.2.1	Työmotivaatio ja halu suoriutua omasta roolistaan	11
2.2.2	Työhyvinvoinnin merkitys osana yksilön työmotivaation rakentumista	12
2.3	Sesonkiluonteinen työ	13
2.3.1	Sesonkiluonteisen työn rooli yksilölle ja organisaatiolle	13
2.3.2	Johtaminen osana sesonkiluonteista työnkuvaa	14
3	Tutkimuksen toteutus ja metodologia	16
3.1	Laadullinen tutkimus hermeneuttis-fenomenologisesta tutkimusotteesta	16
3.2	Aineistonkeruu ja sen kuvaus haastattelututkimuksessa	19
3.3	Tutkimuksen toteutus	20
3.4	Temaattinen analyysi	22
4	Tulokset	24
4.1	Tiimin rakenne, roolitus ja tiimitoiminta osana arjen toimivuuden rakentamista	24
4.2	Johtajan merkitys osana tiimin toimivuuden kokemuksia – kommunikaatio, läsnäolo ja tuki	28
4.3	Työstä suoriutuminen, ilmapiiri ja kannustaminen osana yksilön kokemuksia työmotivaatiosta	31
4.4	Sesonkiluonteisen työn näyttäytyminen yksilön kokemuksissa – Haasteet, epävarmuus ja asennoituminen	37
5	Pohdinta	44
5.1	Yhteenveto	44
5.2	Johtopäätökset	49

6	Lähteet	53
7	Liitteet	56
7.1	Liite 1. Haastattelurunko	56

1 Johdanto

Työmotivaatio on aiheena laajasti tutkittu aihe, sillä sen rooli osana työelämää tunnustetaan yhä vahvemmin. Jotta työntekijän suorituskyky ja työpanos olisivat korkealla tasolla, organisaation tulee huolehtia työntekijöiden motivaatiosta esimerkiksi palkitsemisen, työn mielekkyyden ja työpaikan houkuttelevuuden kautta (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah 2016, 256). Näin organisaatio pystyy sitouttamaan tärkeät työntekijät palvelukseensa ja hyödyntämään heidän potentiaalinsa tehokkaasti.

Johtamisen merkitys korostuu tiimin työmotivaation rakentumisessa. Johtajan toimilla ja johtamiskäytännöillä on suuri merkitys siinä, miten mielekkääksi alainen kokee työnsä. Johtajan päivittäinen tapa olla vuorovaikutuksessa vaikuttaa alaisen kokemukseen siitä, kuinka merkitykselliseksi ja tärkeäksi osaksi tiimiä hänet koetaan, millä on positiivinen vaikutus alaisen motivaatioon ja työhön asennoitumiseen (Dong, Kim & Miller 2025, 4).

Eryityisesti sesonkiluonteisessa työssä, jossa vaihtuvuus on suurta ja sesongin luomat haasteet ja kiire vaikuttavat päivittäiseen työntekoon, on erityisen tärkeää, että yksilö kokee työmotivaationsa korkeaksi. Työmotivaatio auttaa yksilöä jaksamaan työssä koko sesongin ajan. Sesonkiluonteinen työ pitää sisällään paljon epävarmuutta työn jatkumisesta (Lundberg, Gudmundson & Andersson 2009, 890). Näin ollen on tärkeää saada pidettyä työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina työhönsä, jotta myös organisaatiotasolla onnistutaan (Lundberg, Gudmundson & Andersson 2009, 890).

Vaikka työmotivaation ja johtamisen yhteyttä osana tiimin toimintaa on tutkittu melko paljon, tutkimusta ei ole sesonkiluonteisen autonvuokraustyön näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda tutkimustietoa aiheesta ja täyttää tutkimusaukkoa. Lisäksi sesonkiluonteista työtä on tutkittu paljon matkailun alalla, mutta vähemmän johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tekee merkitykselliseksi erityisesti

työmotivaation roolin ja merkityksen tarkastelu osana epävarmaa ja hektistä työnkuvaa sesonkiluonteisessa autonvuokraustyössä. Henkilöstön tiheän vaihtuvuuden vuoksi perehdytyksen ja tuen ehdoton tarve korostuu. Näin ollen pyritään vahvistamaan johtajuuden kokemusten merkitystä, sillä johtajan läsnäolo ja saavutettavuus parantavat työntekijän motivoitumista työtä kohtaan ja mahdollistavat odotetun työpanoksen saavuttamisen. Tiimin kannalta osana kiireistä sesonkia on jokaisen yksilön panoksella suuri merkitys, joka korostaa entisestään työmotivaation tutkimisen tärkeyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia vaikutuksia erilaisella johtamisella ja siitä syntyvillä kokemuksilla on osana tiimin työmotivaation rakentumista sesonkiluonteisessa autonvuokraustyössä. Tutkimuskysymykseni on, miten erilaiset johtamiskokemukset vaikuttavat tiimin työmotivaatioon osana sesonkiluonteista autonvuokraustyötä? Alatutkimuskysymyksinä ovat, miten johtajan tavoilla johtaa voidaan vaikuttaa työmotivaation rakentumiseen? sekä mikä on työmotivaation rooli osana sesonkiluonteista työnkuvaa? Tutkimuksessa vertaillaan kahden eri kokoisen toimipisteen johtamista ja sen roolia työmotivaatioon. Lisäksi pyritään ymmärtämään johtajien ja alaisten työmotivaation, sekä johtamisen kokemusten merkitystä.

Tutkimus toteutetaan kahdessa saman organisaation toimipisteessä ja siinä tarkastellaan aihetta niin johtajan kuin alaisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kiinnittää huomiota erityisesti yksilöiden kokemuksiin ja sitä kautta muodostuviin työmotivaation ja johtamisen kautta ilmeneviin kokonaisuuksiin. Sesonkiluonteisen työnkuvan vaihtelevuuden ja sitä kautta havaittavien yksilöllisten seurausten vuoksi on tieteellisesti tarkoituksenmukaista lähestyä tutkimusta juuri kokemusten kautta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena hermeneuttis-fenomenologisella tutkimusotteella.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Tiimityö

Tiimityö on laaja-alainen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet erilaiset tiimiin ja organisaatioon liittyvät tekijät. Tiimityöskentelyssä korostuu tiimin jäsenten välinen kommunikaatio ja sen on havaittu olevan itsenäistä työtä kuormittavampaa. Tiimityössä korostuvat selkeä vastuunjako, jatkuva kommunikaatio ja tiimin jäsenten omistautuminen yhdessä määriteltyjen toimintamallien sisäistämiseen ja toteuttamiseen. Tiimin välinen yhteishenki ja toimiva työilmapiiri ovat tekijöitä, joiden kautta tiimin jäsenet viihtyvät työssään. Kun tiimityö on onnistunutta, mahdollistaa se organisaatiotasolla odotetun työpanoksen saavuttamisen. (Ranta 2026, luku ”johdanto”).

2.1.1 Tiimin johtajan rooli osana tiimiä

Tiimijohtamisessa johtajan rooli pitää yleensä yhä enemmän sisällään osallistumista ja suunnannäyttämistä. Näin ollen tiimijohtajien arkeen ei kuulu ainoastaan alaisten päivittäisen toiminnan ohjaaminen, toiminnan monitoroiminen ja kehityksen seuraaminen, vaan heidän oletetaan yhä enemmän edistävän kehityksen tapahtumista omalla osallistumisellaan. Johtajat osallistuvat päivittäiseen toimintaan myös konkreettisella tasolla muun muassa auttamalla alaisiaan ongelmanratkaisutilanteissa. Siispä johtaminen ei ole pelkästään ylhäältä tulevaa alaisten monitoroimista. (Rahmani, Roels & Karmarkar 2018, 5234).

Koska tiimin tarpeiden huomiointi on tiimin suoriutumisen kannalta keskeistä, tiimijohtamisessa keskeistä on pyrkiä täyttämään tiimin onnistumista edistäviä tarpeita. Tiimijohtajan velvollisuutena on myös havaita puutteita tiimin toiminnassa ja omalla toiminnallaan mahdollistaa näiden kehityskohteiden toteutuminen tulevaisuudessa. Näillä toimilla pyritään tiimin tehokkuuden parantamiseen. (Morgeson, Derue & Karam 2010, 8).

Tiimin johtajan toimet ja hänen panoksensa tiimin johtamisessa riippuvat tiimin ominaisuuksista. Tällaisia vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tiimin koko ja tiimin sisäinen palkitseminen, sekä molemminpuolisen panostamisen määrä. (Rahmani, Roels & Karmarkar 2018, 5235).

2.1.2 Tiimin ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen osana tiiminjohtamista

Tiimin ilmapiiriä tarkastellessa yhdistetään tiimin johtaminen ja ilmapiiriin vaikuttava toiminta yleensä transformatiiviseen johtamiseen (Orekoya 2023, 95). Transformaatiojohtamisen keskiössä on johtaja, joka tuo yksilön huomioimisen esiin alaisilleen ja pyrkii edesauttamaan heitä olemaan parhaita mahdollisia versioita itsestään. Transformaatiojohtamisen alla toimivat alaiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä, motivoituneempia ja paremmin suoriutuvia. Transformatiivinen johtaja kannustaa alaisiaan käyttämään omia vahvuuksiaan sekä toimimaan oma-aloitteisesti. (Bakker, Hetland, Olsen & Espevik 2023, 700–701).

Transformaatiojohtamisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti myös alaisten hyvinvointiin. Positiivisia vaikutuksia on havaittu alaisten yleiseen hyvinvointiin, kuten elämän tyytyväisyyteen ja positiivisiin tunteisiin. Lisäksi on havaittu, että transformatiivinen johtaminen on yhteydessä alaisten mielenterveyden säilymiseen ja voi siten suojata esimerkiksi loppuunpalamiselta ja stressiltä. Myös negatiivisten tunteiden, kuten vihan, turhautumisen ja masentuneisuuden ilmeneminen on tällöin vähäisempää. (Deng, Gulseren, Isola, Grocutt & Turner 2023, 636).

Transformaatiojohtaminen eroaa monista muista johtamismalleista. Vaikka muutkin mallit keskittyvät vuorovaikutuksen tärkeyteen, transformaatiomallissa se tapahtuu vuorovaikutuksen useilla ulottuvuuksilla. Yksilötasolla se voi näyttäytyä yksilön huomioimisena, kun taas organisaatiotasolla inspiroivana motivaationa. Koska transformaatiojohtamisella voidaan vaikuttaa monilla tasoilla, on sen osalta optimaalista tutkia johtamistoiminnan vaikutuksia yksilön suoritukseen luovalla tasolla. (Afsar & Umrani 2020, 404).

Luottamus johtajaan näkyy siten, että alainen reagoi johtajalta saatuun motivointiin. Mitä oikeudenmukaisemmin johtaja toimii tiimin sisällä, sitä isompi luottamus johtajaa kohtaan muodostuu. Lisäksi vuorovaikutuksen merkitys johtajan ja alaisten välillä korostuu, kun johtaja oppii ymmärtämään alaisten käyttäytymistä ja luottamussuhde vahvistuu. Johtajan tulee kyetä luomaan avoin ilmapiiri, jossa tieto kulkee molempien osapuolten välillä. Näin ollen johtaja kehittää tiimin vastavuoroista toimintaa, jossa tiiminjäsenet huomioivat toisensa. Kun alaisella on vahva luottamus johtajaansa, töistä suoriutumisen taso paranee. (Orekoya 2023, 100).

2.1.3 Kommunikaatio osana tiiminjohtamisen rakentumista

Tiimin rakenne muodostuu osana tiimin välistä kommunikaatiota ja sen muodostamia suhteita tiimin sisällä. Tämä perustuu tiimin väliseen vuorovaikutukseen, jota voidaan tarkastella tietynlaisena viestintämallina, riippuen siitä, missä, milloin ja miten tiimin jäsenet vuorovaikuttavat. Kommunikaatio muodostaa tiimityöskentelyn ytimen ja on omalta osaltaan vaikuttamassa tiimin suorituskykyyn ja tehokkuuteen. (Kriek 2019, 274). Tiimin kommunikaation rakentumisessa johtajan tulee ottaa huomioon kommunikaation muovautuvuus. Esimerkiksi kriisitilanteessa johtajan tulee ottaa suurempaa roolia osana kommunikaatiota. Johtaja voi omalla toiminnallaan pyrkiä kehittämään tiimin kommunikaation toimintatapoja ja rakennetta. Kehittämällä kommunikaation tasoa johtaja voi lisätä tiimin sisäistä energiatasoa, johon pystytään vaikuttamaan jaetulla tiedolla ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrällä, sekä tapahtuvan kommunikaation piirteillä. Johtajan tulee myös pyrkiä lisäämään tiimin jäsenten välistä osallistumista vuorovaikutukseen, niin koko ryhmään kohdistuvana kuin myös kahdenkeskisenä kommunikaationa. (Kriek 2019, 277).

Yhtenä johtajan tärkeimmistä johtamisen ominaisuuksia voidaan pitää hänen tyyliään toteuttaa kommunikaatiota osana tiimin välisiä ihmissuhteita (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 367). Merkittävä ominaisuus, jolla johtaja voi osana kommunikaatiota vaikuttaa tiiminsä suoriutumiseen, on tiedon jakaminen. Tiimin jäsenet ovat halukkaampia jakamaan informaatiota jäseneltä toiselle tilanteessa, jossa vastaanottava osapuoli on sovinnollinen ja

ulospäinsuuntautunut kommunikaatiotyyliltään. (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 369). Johtajan tyyli johtaa vaikuttaa merkittävästi myös siihen, kuinka merkityksellisessä roolissa kommunikaatio on. Karismaattisen ja ihmisläheisen johtamistyyli perustuvat suurilta osin kommunikaatioon. Näiden johtamistyylien osalta voidaan todeta kommunikaation olevan yhtä kuin johtajuus, kun sen sijaan tehtäväkohtaisessa johtamisessa yhteneväisyys ei ole havaittavissa. Ihmisläheinen johtaminen perustuu ennen kaikkea tukevaan kommunikaatiotyyliin ja vähemmissä määrin johtajan ilmaisukykyyn ja verbaaliseen aggressiivisuuteen. Karismaattinen johtaminen puolestaan näyttyy kommunikaatiossa tukemisena, varmuutena, tarkkuutena ja argumentoivana kommunikaationa. (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 376–377).

Tiimin sisäisellä kommunikaatiolla on havaittu olevan yhteys tiimityöskentelyyn ja parempaan tiimin luovuuteen. Tiimin johtajien tulisi kannustaa tiiminsä jäseniä kommunikaation lisäämiseen sen tärkeyden vuoksi, jotta tiimin toiminta olisi luovempaa. Kommunikaation mukana tuleva kehitys luovuudessa ja suoriutumisessa perustuu tiimin välisen luottamuksen lisääntymiseen, jolloin tiimin jäsenten on helpompi jakaa omia ideoitaan ja tietotaitojaan. Näin ollen pyritään mahdollisimman hyvään suoriutumiseen tehtävissä. (Boies, Fiset & Gill 2015, 1084).

Tiimin luottamuksen lisäämisessä johtajan roolina on lisätä epäsuorasti tiimin yksilöiden välistä luottamusta kannustamalla kommunikaatioon tiimin sisällä. Tiimin välinen luottamus on suurempaa niiden yksilöiden välillä, jotka jakavat informaatiota toisilleen. Johtamistavoista erityisesti älyllinen stimulointi ja motivaation innostavuus ovat osa-alueita, jotka lisäävät alaisten kommunikaatiota. Innostavalla motivaatiolla johtaja korostaa yhteisen hyvän roolia ja suoritettavan tehtävän merkitystä. Tällöin tiimin toiminnassa johtaja pyrkii korostamaan tehtävän työn merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Älyllisellä stimuloinnilla johtaja puolestaan pyrkii saamaan alaisensa tekemään yhteistyötä luovan ajattelun ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien saavuttamiseksi. Tällöin tiimin toiminta on suuremmissa määrin avointa ja kannustaa erilaisten ideoiden ja ajatusten esille tuomiseen. (Boies, Fiset & Gill 2015, 1083).

2.2 Työmotivaatio

2.2.1 Työmotivaatio ja halu suoriutua omasta roolistaan

Työmotivaatio on tila, jonka avulla työntekijä toteuttaa ja pitää yllä omaa työntekoaan. Työmotivaatio kertoo työntekijän yksilöllisestä sitoutumistasosta, ja -halusta omaan tehtäväänsä. Työmotivaation tarjoamaan sitoutumiseen voi olla vaikuttamassa monia erilaisia motivaattoritekijöitä, kuten rahallinen hyöty, kiinnostus työtehtävän sisältöön ja halu auttaa. (Sinokki 2016, 4.0). Ulkoisen motivaation määrittelevät työstä saatava rahallinen hyöty, tavoitteisiin pääseminen, työn tarjoamat haasteet ja oma merkittävä rooli osana projektia (Sinokki 2016, 4.0). Puolestaan sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että motivaatio työntekoon lähtee henkilöstä itsestä, koska työnteko on mieleistä ja kiinnostavaa. Sisäisen motivaation kautta myös työntekijän luovuus osana työntekoa kasvaa. (Aldabbas, Pinnington & Lahrech 2023, 2342).

Erilaisten työntekijöiden motivaation muodostumiseen vaikuttavat tarpeet, joita työnteolla pyritään täyttämään. Tällaiset työteon tarpeet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita kaikissa työntekijöissä on havaittavissa. Nämä ovat töistä kartutettavat meriitit, työyhteisöön kuuluminen ja valta-asema. Yksilöiden välillä on havaittavissa eroja sen suhteen, miten he kyseiset tarpeet arvottavat ja missä järjestyksessä. Meriittien avulla motivaatiota kerryttävät ovat useimmiten suorituskeskeisiä ja tarvitsevat omaa rauhaa työtehtäviensä toteuttamiseksi sekä myös haasteita pysyäkseen motivoituneina. He eivät koe merkittävää tarvetta johtotasolta tulevalle tuelle, vaan haluavat suorittaa itsenäisesti. Työyhteisöön kuuluvuutta priorisoivat ammentavat motivaatiota työntekoon sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä niin työasioiden kuin muunkin epävirallisemman vuorovaikutuksen osalta. Valta-aseman saavuttamisesta motivoituvilla puolestaan uralla eteneminen, tittelin saavuttaminen ja julkinen tunnustus työstään ovat asioita, jotka kannustavat eteenpäin. Status on heille pääasemassa ja siitä saatava julkinen huomio lisää päämäärätietoista motivaatiota. (Sinokki 2016, 4.0).

Kun työntekijä saavuttaa korkean sisäisen motivaation omaan työtehtäväänsä, se johtaa innostumiseen työstä ja tavoitteiden täyttämisestä. Tällöin yksilö kokee omia tehtäviään kohtaan suurempaa omistautumista. Näin ollen sisäinen motivaatio ei vaikuta ainoastaan yksilön tyytyväisyyteen, vaan voi johtaa työntekijän tehtäväkohtaisen pätevyyden kasvamiseen, jonka kautta itseluottamus vaikeitakin tehtäviä kohtaan nousee. (Aldabbas, Pinnington & Lahrech 2023, 2350).

Optimaalinen motivaatio on yksilön autonomista motivaatiota. Kun motivaatiota pyritään lisäämään kontrolloimalla ulkopuolelta, tällöin työntekijöiden toimintaan kohdistuva motivaatio ei ole itsestä kumpuavaa, jolloin nautinto, kiinnostus ja arvo osana työntekoa jäävät usein varjoon. (Jungert, Van den Broeck, Schreurs & Osterman 2018, 4). Toimivalla kommunikaatiolla, kyvyllä asettua toisen asemaan ja yhteistyöllä voidaan lisätä tiimin sisäistä autonomista motivaatiota. Tällaiseen toimintaan tähtäävällä harjoittavalla toiminnalla pyritään mahdollistamaan jokaiselle tiimin jäsenelle kohdistuva yksilöllinen tuki ja tarpeiden huomiointi, jonka kautta saavutetaan muiden tiimin jäsenten perustarpeiden täytyminen ja optimaalinen motivaatio. (Jungert, Van den Broeck, Schreurs & Osterman 2018, 10).

2.2.2 Työhyvinvoinnin merkitys osana yksilön työmotivaation rakentumista

Työhyvinvointi on tekijä, joka ei pidä sisällään ainoastaan yksilön terveyttä, vaan myös tyytyväisyyttä omaan työhön ja elämään kohtaan. Se koostuu monista eri osa-alueista, jotka muodostavat yhdessä työelämän laadun, jolla on merkittävä rooli suhteessa tuottavuuteen niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnan tasolla. (Schulte & Vainio 2010, 422). Työhyvinvoinnin rakentamiseksi tarvitaan ymmärrystä jokaisen työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja kykyä vastata organisaatiotasolla näihin tarpeisiin konkreettisesti (Kehusmaa 2011, 224).

Työhyvinvointia nostattaa yksilön kyky vaikuttaa oman toimintansa toteutukseen, muun muassa aikatauluihinsa, esimerkiksi työaikajoustojen kautta. Tällöin yksilö kokee hallintaa

omasta toiminnastaan kyetessään käyttämään omia kykyjään ja harkintaansa osana itsenäistä toimintaa. (Jaskari 2018, 23).

Onnistuneen työhyvinvoinnin tarjoaminen yksilölle mahdollistaa tämän kokemukset oman työnsä merkityksellisyydestä. Tällöin yksilö haluaa olla omalla työpanoksellaan toteuttamassa yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Samalla koetaan, että koko muu työyhteisö arvostaa tätä panosta ja haluaa näyttää sen myös ulospäin. (Kehusmaa 2011, 226). Työhyvinvoinnin seuraukset tuottavuuteen näkyvät onnistumisina saavuttaa työntekijän potentiaali, tavoitteet ja tyytyväisyys sekä suorittaa oma työnsä onnistuneesti (Schulte & Vainio 2010, 425).

2.3 Sesonkiluonteinen työ

2.3.1 Sesonkiluonteisen työn rooli yksilölle ja organisaatiolle

Turismi on tekijä, joka matkailun kautta aiheuttaa sesonkiluonteista työnkuvaa matkailuvoittoisilla alueilla. Matkailulle on tyypillistä, että tietyille alueille matkustaminen on suosituempaa tiettyyn aikaan vuodesta esimerkiksi luonnonilmiöiden tai ilmastotekijöiden vuoksi, mikä johtaa alueen kausiluonteisen työn muodostumiseen. (Gaspani & Mazzaglia 2024, 18). Kausiluonteisuuden osalta on havaittu myös useita ongelmakohtia, joita kausiluonteinen työ osaltaan aiheuttaa, kuten vaikutukset työllisyyteen ja markkinoihin, työntekijöiden oikeuksiin ja sosioekonomiseen asemaan (Gaspani & Mazzaglia 2024, 30).

Matkailun kausiluonteisuus aiheuttaa organisaatioille erityisesti henkilöstöllisiä haasteita. Haasteena toimii pääasiassa ristiriitainen tilanne henkilöstötarpeiden välillä. Kävijämäärien pienentyessä ja sesongin loppuessa joudutaan vapauttamaan suuri osa työvoimasta, mutta samaan aikaan parhaiden työntekijöiden toivotaan palaavan, kun heitä taas tarvitaan seuraavan sesongin alkaessa. Sesonkiluonteisuudesta aiheutuva työsuhteen katkeaminen onkin tekijä,

joka aiheuttaa ongelmia henkilöstöjohtamisessa alalla, jonka yritys on riippuvainen sesonkityöntekijöiden hankkimisesta. (McCole 2015, 193).

Työntekijälle sesonkityössä on niin positiivisia kuin myös negatiivisia puolia. Positiivisia tekijöitä ovat työnteon joustavuus ja myös mahdollisuus suuriin tuntimääriin sesongin ollessa päällä, joka kompensoi mahdollista heikompaa tuntipalkkaa. Sesonkitöissä työntekijä saa kokemusta haastavasta ja monipuolisesta työnteosta, vaikkei työn kesto olekaan ympärivuotista. Siinä, missä suuret tuntimäärät ja työn kiireisyys ovat sesonkityössä osan työntekijöistä kannalta avainasemassa, aiheuttavat ne myös haasteita muun muassa työn ja vapaa-ajan erottamisen osalta. Puolestaan nollatuntisopimuksilla työskentelevät joutuvat kantamaan huolta työvuorojen saamisen epävarmuudesta. Sesonkityö sisältää myös omat haasteensa työntekijöiden perehdyttämisen osalta. (Jokinen 2018, 54).

2.3.2 Johtaminen osana sesonkiluonteista työnkuvaa

Kausityöntekijöiden johtamisessa johtajan tulee erityisesti ottaa huomioon kyseisen alan vaatimukset ja lainalaisuudet, pyrkiä saamaan työntekijät palaamaan töihin myös seuraavalla kaudella, pyrkiä täyttämään heidän tarpeensa ja toiveensa ja pyrkiä ennaltaehkäisemään työntekijään kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia (Arturk & Yesiltas 2024, 78). Kausityöntekijöiden johtamisen päällimmäisenä tavoitteena on saada menestyvät ja tehokkaat työntekijät jatkamaan organisaation palveluksessa myös ensi kaudella. Tässä pyritään hyödyntämään erilaisia motivointiin ja rekrytointiin liittyviä tekijöitä. Kausityöntekijöiden johtamisessa vaaditaan kykyä olla reilu, läsnäoloa ja saatavilla oloa työntekijöille, visionääristä ajattelua ja työntekijöiden tukena olemista. Johdonmukaisuus ja tunnepohjainen ajattelu ovat kykyjä, joita kausityöntekijöiden johtajalta tulee löytyä. Keskeisimpänä konkreettisena osa-alueena johtajan toiminnassa korostuu henkilöstön hallinta, työsuhteen eri osa-alueissa. Se alkaa rekrytointiprosessista, jatkuu perehdytykseen ja koko prosessissa korostuu johtajan ja alaisen välisen suhteen rakentuminen, jonka kehitys näyttäytyy vakaana pohjana työsuhteelle. (Arturk & Yesiltas 2024, 80).

Kausiluonteisessa johtamisessa tulisi kyetä ottamaan huomioon vakituisten työntekijöiden ja kausityöntekijöiden erilaiset tarpeet ja odotukset työlle ja näin ollen myös johtamistyyliä tulisi kyetä muovaamaan kullekin työntekijäryhmälle sopivaksi. Mikäli kausityöntekijöiden tarpeita ei pystytä lähestymään työntekijätyypille sopivasti, ovat riskinä negatiiviset vaikutukset kausityöntekijän työpanoksessa, kuten laskenut työpanos, tyytymättömyys työhön tai pahimmassa tapauksessa halu irtisanoutua. (Arasli & Arici 2019, 176–177).

Kausityöntekijöille kohdistuvan johtamisen osalta on havaittu kolme erilaista johtamistyyliä, joilla sesonkityöntekijän tarpeisiin voidaan vastata onnistuneesti erilaisissa tilanteissa. Muutokseen reagoiva johtaja kykenee reagoimaan ja toimimaan muuttuvissa sesonkiolosuhteissa, ratkaisemaan ongelmatilanteita ja välttämään työntekijöiden välisiä konflikteja. Mentoroiva johtaja puolestaan toimii kokemattomille alaisilleen tietynlaisena roolimallina, auttaa heitä kehittymään niin työntekijänä kuin yksilönä ja näin ollen vahvistaa johtajan ja alaisen välistä luottamussuhdetta. Tarkasti ohjaava johtaja sen sijaan pyrkii täyttämään kiireisen sesongin tarjoaman välittömän tarpeen tuelle ylemmältä taholta. Tarkasti ohjaava johtaja opastaa kokemattomia sesonkityöntekijöitä niin teorian kuin arjen konkretian kautta osana perehdytystä ja jatkaa prosessia jatkuvan palautteen muodossa. (Arasli & Arici 2019, 186–194).

3 Tutkimuksen toteutus ja metodologia

3.1 Laadullinen tutkimus hermeneuttis-fenomenologisesta tutkimusotteesta

Tutkimukseni toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aiheena johtamiskokemukset ovat melko moniulotteinen aihe. Joillekin aihepiiri voi olla kaukainen tai vaikeasti tunnistettava omaan toimintaansa vaikuttavana tekijänä, jonka vuoksi on tärkeää toteuttaa tutkimus laadullisena, määrällisen tutkimuksen sijaan. Laadullisen analyysin kohdalla tärkeänä ominaisuutena toimii se, että aineistoa tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, jonka rakennetta tutkimuksen avulla pyritään avaamaan (Alasuutari 2011, luku 2). Koska laadullisessa analyysissä on kyse ”havaintojen pelkistämisestä” ja ”arvoituksen ratkaisemisesta” (Alasuutari 2011, luku 2), sopii se parhaiten tämän tutkimuksen tutkimustavoitteisiin ja -kysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu aiheen rajaaminen ja tutkimusprosessin ja -tehtävien ”elävyys”. Siinä, missä määrällisessä tutkimuksessa tutkimustehtävän voi lyödä lukkoon etukäteen, tulee laadullisessa tutkimuksessa viime kädessä varmistaa ja tarvittaessa muokata tutkimustehtäviä riippuen siitä, millaista tietoa tutkimuksella on saavutettu. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ei voi siis ennakkoon päättää, mitä haluaa tutkimuksellaan saavuttaa. (Hakala, 2024, luku ”katse tutkimustehtävään”). Laadullisen tutkimusmenetelmän valinnan päällimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää tutkittavia niin hyvin kuin mahdollista. Tutkimusmenetelmän onnistuneen valinnan tarkoituksena on tarjota tutkijalle parhaat mahdolliset työkalut lähestyä aiheen tutkimista ja sen halutun osa-alueen raottamista. (Hakala, 2024, luku ”katse tutkimustehtävään”).

Tutkimuksessani lähdän lähestymään aihetta hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen kautta. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote on tutkimukselleni otollinen lähestymistapa, sillä tutkimani aiheen merkitys rakentuu yksilöllisesti ja yksilö itse tietää parhaiten, millaisia rooleja, merkityksiä ja vaikutuksia erilaiset johtamiskokemukset hänessä herättävät ja miten ne häneen vaikuttavat. Kyseistä aihepiiriä olisi hyvin vaikeaa, ellei

mahdotonta lähestyä tieteellisesti avoimesti, jos yksilön kokemuksia ei pitäisi viime kädessä totuuden muodostavana tekijänä. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote muodostuu kahden erillisen suuntauksen, hermeneuttisen tutkimuksen ja fenomenologisen tutkimuksen yhdistämisestä.

Nykyaikaisen fenomenologian kehittäjänä voidaan pitää Edmund Husserlia. Hänelle fenomenologia osana tiedettä merkitsee sitä, että tutkija on tietoinen ja kykenee havaintoihin kokemuksista. Kyetäkseen fenomenologiseen ajatteluun, tulee Husserlin näkemyksissä kyetä ensin reduktioon. Reduktio tarkoittaa sulkeistamista, eli sitä, että yksilö kykenee lähestymään tilannetta ilman minkäänlaisia ennakkoluuloja. (Kakkori 2009, 275). Kun puhutaan fenomenologisesta tutkimuksesta, tarkoitetaan yksittäisen ihmisen tai useamman yksilön kokemuksia kyseisestä aiheesta tai ymmärrystä aiheen tiimoilta. Kun tutkitaan monen henkilön kokemuksia yhtä aikaa, on perusteltua tutkia myös yhteistä kokemusta, eli tapahtumaa, jonka kaikki tutkittavat jakavat yhdessä. Onnistuakseen fenomenologisessa tutkimuksessa, tutkija ei saa koskaan päättää ennakkoon millaisia tuloksia hän tutkimukselleen odottaa, vaan tutkimustyötä tulee lähestyä avoimin mielin ja antaa aineiston johdatella tutkimusta haluamaansa suuntaan. (Hakala 2024, luku ”fenomenologinen tutkimus”).

Hermeneutiikan käsite puolestaan tarkoittaa tulkitsemisen taitoa. Sen avulla erilaisista teksteistä pyritään saamaan irti se merkitys, jota kyseisen tekstin kirjoittaja on halunnut tuoda esiin ja tarkoittanut. Hermeneutiikkaa on sen vuoksi yleisesti käytetty erityisesti historiallisten ja uskonnollisesti merkittävien pyhien tekstien ymmärryksen saavuttamisena eli eksegetiikkana muun muassa Raamatun Uuden ja Vanhan testamentin osalta. Hermeneuttisen toiminnan Friedrich August Wolfin ja Friedrich Astin uskonnollisista teksteistä muihin laajentama toinen vaihe pitää sisällään kaksi erillistä osa-aluetta, ymmärtämisen ja selittämisen kyvyn. (Kakkori 2009, 276).

Hermeneuttisen tutkimuksen kohdalla sen merkitys ja tavoitteet ovat laajempia. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei hermeneuttisessa tutkimuksessa tulkittu ainoastaan tekstejä, vaan sen tavoitteeksi tuli eläytyvä ymmärtäminen. Eläytyvän ymmärtämisen avulla pyritään pääsemään käsiksi tekstin kirjoittajan sen hetkiseen mielenmaisemaan, joka synnytti tekstin tuottamisen.

Tällöin tulkitaan myös tekstin taustoja ja tavoitteita, sekä niiden vaikutuksia. Nykyajan hermeneutiikka on niin laajalle levinnyt käsite, ettei sen määrittelemiselle ole yksiselitteistä merkitystä. Hermeneuttiseksi toiminnaksi voidaan kuvata lähes missä tahansa kontekstissa tapahtuvaan merkityksen tulkitsemiseen. (Hakala 2024, luku ”hermeneuttinen tutkimus”).

Hermeneuttis-fenomenologisessa käsityksessä kokemuksen määrittely perustuu siihen, että ihminen on henkisissä, fyysisissä ja tilanteellisissa ulottuvuuksissa elävä kappale. Näin ollen kokemus tarkoittaa muuttuvissa tilanteissa ilmenevää ymmärtämistä ja tulkitsemista. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, luku 1). Hermeneutiikkaa ja fenomenologiaa ei voi yksiselitteisesti yhdistää ainoastaan yhdeksi suuntaukseksi, vaan ne tarjoavat yhdessä monenlaisia tapoja määritellä kokemuksia. Hermeneuttis-fenomenologisessa tutkimuksessa ei ainoastaan määritellä kokemuksen määrittelyä tajunnalliseksi, vaan se vaatii osaltaan myös tulkintaa. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus eroaakin fenomenologisesta tutkimuksesta siten, ettei siinä pyritä eroon ennako-oletuksista, vaan tutkijan tulee tiedostaa omat oletuksensa aiheesta ja sitä kautta hyödyntää niitä osana tutkimusta. (Toikkanen & Virtanen 2018, 64–66).

Hermeneuttis-fenomenologisessa tutkimuksessa haasteena on, että saadut tulokset koskevat yksilön individualistisia kokemuksia, jonka vuoksi niitä ei voida suoraan yleistää. Johtopäätöksien tekeminen on kuitenkin mahdollista siinä kohtaa, kun yksilöiden tarkastellut kontekstit ovat tarpeeksi samankaltaisia ja näin ollen verrattavissa. (Toikkanen & Virtanen 2018, 64–66). Kokemuksen määrittelyn kohdalla ei puhuta ainoastaan persoonakohtaisuudesta, vaan kokemukset riippuvat aina myös ympäristöstä ja yksilöön vaikuttavasta vuorovaikutuksesta. Kokemuksellisuutta tutkiessa on hyvä pitää mielessä, että kokemuksellisuutta on kahdenlaista. On sellaista, jonka yksilö kykenee sanoittamaan ja sellaista, jonka ihminen tiedostaa, muttei pysty verbaalisesti ilmaisemaan, kuten aistien tuottama tieto tai kehollinen ymmärrys. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, luku 1).

Hermeneutiikan ja fenomenologian yhdistäminen on saanut kuitenkin osakseen myös kritiikkiä. Tutkimusotteen esiin tuoneen Van Manenin lähestymistavasta on osoitettu kritiikkiä sen heikosta erittelystä hermeneuttisen ja fenomenologisen näyttäytymisen välillä, joka on jättänyt osana hermeneuttis-fenomenologisen ajattelua osaltaan varjoonsa fenomenologian

tutkimusperinteen. Ongelmana on erityisesti elämismaailman käsitteen virheellinen ilmaisu luonnollisen asenteen kanssa samankaltaisena, vaikka fenomenologisessa ajattelussa juuri luonnollisesta asenteesta pyritään pääsemään eroon. Toinen esiin nostettu ongelma on tieteenalojen erilainen suhtautuminen universaaliin olemukseen. Siinä, missä hermeneutiikka ei halua tunnistaa universaaliuutta, kun taas fenomenologiassa kokemus määritellään universaaliksi eli, että se itsessään määrittelee oman olemassaolonsa. Näkemysten tämän kaltaiset käsitteellisen määrittelyn eroavaisuudet ovat syynä siihen, miksi niiden yhdistäminen yhdeksi tieteenfilosofiseksi teoriaksi on kohdannut myös negatiivista palautetta. (Kakkori 2009, 278–279).

3.2 Aineistonkeruu ja sen kuvaus haastattelututkimuksessa

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastattelut valikoituivat menetelmäksi erityisesti siksi, koska tutkimuksessa käytettävä hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote ja keskittyminen yksilöiden kokemuksiin, ovat parhaiten havaittavissa kasvotusten tapahtuvassa aineistonkeruussa. Lisäksi tämä menetelmä mahdollistaa tutkijana mahdollisuuden tulkita haastateltavan elekieltä ja merkityksiä sanojen takana kuin myös sellaisia kokemuksia, joita yksilö ei osaa sanallisesti määritellä, sekä vuorovaikutuksessa tapahtuvan kokemuksen määrittelyn, jotka ovat kaikki hermeneuttis-fenomenologiselle tutkimukselle tärkeitä ominaisuuksia (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, luku 1). Tutkimuksen haastattelut koodattiin siten, että pienemmän toimipisteen johtajaa kuvaa J1, kun taas suuremman toimipisteen johtajaa J2. Pienemmän toimipisteen alaista kuvaa A1 ja suuremman toimipisteen alaista A2.

Haastattelujen toteutuksen taustalla on kiinnostus toisen ihmisen kertomaa kohtaan. Haastattelututkimuksen toteuttamisen hyötynä on se, että haastateltava on tilanteessa merkittävä osapuoli, jonka kokeman sanoittamisesta ollaan aidosti kiinnostuneita ja tilanteen tarkoituksena on mahdollistaa haastateltavan kannalta tilanne, jossa hän kokee oman itsensä ilmaisemisen luonnolliseksi ja vaivattomaksi. Kuitenkin haastattelu on tilanne, joka vaatii myös haastattelijalta paljon. Haastattelijan tulee olla tarvittavat taidot viedä haastattelua eteenpäin

kohti haluttua suuntaa, sekä haastattelijan tulee kyetä saamaan haastateltavasta mahdollisimman paljon irti esittämällä jatkokysymyksiä ja näin ollen syventää haastateltavan sanomaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen haastattelun kohdalla käsitellään samat teemat, mutta niiden järjestys tai kysymysten asettelu voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tällöin tietyt haastattelun osat ja ominaisuudet on lyöty ennakkoon lukkoon, muttei kaikkia, jolloin esimerkiksi lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Siinä, missä mikä tahansa muukin keskustelutilanne, myös haastattelu perustuu vuorovaikutteiseen toimintaan. Vuorovaikutteisuuden asetelma eroaa kuitenkin haastattelussa suuresti perinteisestä keskustelusta. Siinä, missä haastattelussa tutkija on se, joka johtaa ja vie eteenpäin keskustelua, haastateltava on se, joka tuo ilmi haastattelussa esiin tulevan tiedon. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22).

Haastattelun luonteeseen kuuluu, että sen rakentumista ohjaavat tutkimukselle määritellyt tutkimuskysymykset. On tärkeää, että haastattelija esittelee myös haastateltavalle tutkimuksen ja sen tavoitteet, jolloin myös haastateltava saa käsityksen siitä, mitä haastattelun avulla pyritään selvittämään. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24). Haastattelulle ominaista on, että sen avulla on tarkoitus saavuttaa halutunlaista tietoa haastateltavasta ja kaikesta tämän vuorovaikutuksesta. Jotta haastattelusta ja haastateltavasta saadaan haluttu tieto irti, tulee tutkijan olla tilanteen tasalla, tarpeeksi valmistautunut ja halukas saamaan haastattelusta irti mahdollisimman paljon oman uteliaisuutensa kautta. Haastattelun aikana tutkijan tulee tehdä töitä sen eteen, että haastateltavan mielenkiinto pysyy yllä motivoimalla haastateltavaa haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.1.2).

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin autonvuokrausalalla. Toimialana se on moniulotteinen, ja ajoittain hyvin kiireinen ala, jossa vaaditaan kokonaisuuksien hallintaa, päätöksentekokykyä ja paineensietokykyä. Tässä tutkimuksessa oli mukana kaksi lappilaista toimipistettä, joiden kohdalla sesonkiluonteisuus ja kausien väliset erot ovat arkipäivää. Toinen näistä toimipisteistä on huomattavasti isompi ja tiimi kooltaan suurempi, kun taas toisen kohdalla kapasiteetti ja henkilöstön määrä ovat rajalliset. Lapissa ala näyttää sesonkiluonteisuuden vuoksi ajoittain hyvin stressaavana ja paineistettuna työnkuvana. Oma roolini tutkijana suhteessa case-organisaatioon on hyvin läheinen, sillä työskentelen kyseisessä organisaatiossa, toisessa tutkimuksessa käsitellyistä toimipisteistä. Tämä asettaa minut tutkijana rooliin, jossa toimiala ja toimintamallit ovat hyvin tuttuja. Tämä mahdollistaa hyvät lähtökohdat tutkimusten haastattelujen toteuttamiseen sekä aineiston analyysiin ja tulkintaan, mutta roolin läheisyyden vuoksi ennako-oletuksia tulee välttää.

Tutkimuksen haastattelurunko muodostettiin jakamalla se aiheen tiimoilta neljään ennakkoon merkittävään teemaan, joista aihetta haluttiin lähestyä: tiimityöskentely, johtamisen kokemukset, työmotivaatio ja sesonkiluonteinen työ. Tavoitteena oli saavuttaa näiden teemojen osalta laaja-alaista informaatiota siitä, miten aiheet näyttäytyvät haastateltavien kokemuksissa. Haastattelujen määrä rajattiin neljään haastatteluun kahden eri toimipisteen sisältä. Neljän haastattelun relevanttius perustuu siihen, että tiimien väliltä haluttiin saada saman verran dataa, jotta vertailu ja tulosten laajuus olisivat mahdollisimman samanlaisia. Koska tiimien koon välillä oli havaittavissa merkittävä ero, päädyttiin siihen, että kaksi haastattelua toimipistettä kohden on tutkimukselle tarkoituksenmukainen määrä. Koska toinen tiimi koostui vain neljästä jäsenestä, joista kaksi olivat haastatteluhetkellä juuri aloittaneita, kokemuksiin perustuvan informaation saavuttaminen heidän kohdaltaan ei olisi ollut tieteellisesti tarkoituksenmukaista tai tutkimuksen tavoitteisiin sopivaa. Näin ollen haastateltavien määrä tarkentui kahteen toimipistettä kohden, joista valittiin haastateltavaksi molempien toimipisteiden toimipistevastaavat ja kokeneet alaiset, jotta haastateltavien kokemusten määrä olisi mahdollisimman laaja laadukkaan aineiston saavuttamiseksi.

Kaikki neljä haastattelua toteutettiin etähaastatteluina Teams-kokouksena ja haastattelut olivat kestoltaan noin 45 minuuttia. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin käyttäen apuna Teams-tallenteen tarjoamaa litterointipohjaa, joka korjattiin sujuvaksi ja selkeäksi. Tämän jälkeen

aineistonanalyysi toteutettiin teema-analyysinä, jossa jokaisen haastattelun kohdalta nostettiin esiin haastattelun pääteemat ja alateemat ja näiden alle lisättiin teemalle merkityksellisiä sitaatteja tulososion kirjoittamista varten. Analyysissa apuna käytettiin Flingan valkotaulua, johon analyysissä ilmenneet teemat jaoteltiin. Tutkimuksen eettisyys varmistettiin anonymisoimalla jokainen haastattelu litterointivaiheessa. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin ennen haastattelua suostumuslomakkeet, jossa kerrottiin haastattelun luonteesta, käyttötarkoituksista ja haastateltavan oikeuksista. Lisäksi, koska haastattelut kohdistuivat yhteen organisaatioon, pyydettiin myös organisaation johdolta tutkimuslupa. Tutkimuksen eettisyys varmistettiin säilyttämällä haastatteluaineistot ja niiden analyysimateriaalit suljetulla tietokoneella salasanan takana.

3.4 Temaattinen analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä toimii temaattinen analyysi. Aineiston teemoihin asettamisen kautta on helpompi lähteä toteuttamaan eri toimipisteiden välistä vertailua, yksi teema kerrallaan. Tällöin saadaan vertailukelpoista materiaalia siitä, millaisia vaikutuksia haastateltavan toimipisteellä on suhtautumiseen ja kokemuksiin jokaisen aineiston kautta muodostuvan pääteeman suhteen ja millaisia eroja ja syitä teemojen välisissä havainnoissa on.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla on yleistä, ettei aineisto itsessään anna suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sen sijaan tutkijan on kyettävä kysymään aineistolta kysymyksiä, joiden rakenne muotoutuu tutkijan aineistoon tutustumisen ja sen tuntemisen kautta. Kysymällä aineistolta tutkija kykenee täsmentämään aineiston analyttiset teemat. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku ”kysytään aineistolta – aineisto vastaa?”). Teema-analyysin kohdalla on tärkeää, ettei tutkijalla ole liian vahva ennakkokäsitys siitä, millaisia hän uskoo teemojen olevan ennen aineiston analyysiä. Tällä varmistetaan se, että aineiston rajaaminen on sen sisällön määrittelemän suunnan kautta perusteltua. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku ”aineistostani ei tullut sellainen kuin piti, siispä aineistoni on huono?”).

Dialogisen tematisoinnin kohdalla dialogisuus tarkoittaa sitä, että aiempi tutkimus, tutkijan näkökulmat, aineisto, tutkimuskohteen konteksti ja metodologiset valinnat laitetaan analyysitilanteessa vuoropuheluun toistensa kanssa. Näiden osalta teoreettisia valintoja ei kuitenkaan tulisi lyödä lukkoon ennen analyysivaihdetta, sillä tarve niiden muovaamiselle aineistolähtöisesti voi tapahtua osana analyysivaihdetta. (Puusa & Juuti 2020, luku 10).

Aineiston temaattinen analyysi pitää sisällään kolme erillistä ja erilaista aineiston vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston lukeminen läpi. Osana aineiston lukemista, tulee tutkijan ottaa osaksi lukemista se näkökulma, joka on määritelty tutkimusongelmaksi. Seuraavana analyysin vaiheena on jaotella käsillä oleva kokonainen teksti kategorioiksi. Siinä etsitään tekstistä tutkimusongelmaan peilaten merkitykselliseksi muodostuvia avainlauseita ja näiden keräämisen jälkeen ne voidaan alustavasti luokitella näiden sitaattien kohdalla korostuviin kategorioihin. Jotta kategorioista saadaan analyysiteemoja, tulee niitä verrata tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtaan. Tässä vaiheessa tutkija siirtyy edestakaisin teorian ja aineiston välillä ja näin ollen varmistaa aiemmin määritellyn teorian olevan sellaista, että sillä voidaan perustella analyysissä saatuja havaintoja. Mikäli näin ei ole, tulee teoreettista lähtökohtia kyetä myös muovaamaan siten, että dialogi teorian ja analysoidun aineiston välillä on mahdollinen. Tämän dialogin mahdollistaminen varmistaa puolestaan analyysin tuottamat teemat. (Puusa & Juuti 2020, luku 10).

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta nousi esiin seuraavat teemat: Tiimin rakenne, roolitus ja tiimitoiminta osana arjen toimivuuden rakentamista; johtajan merkitys osana tiimin toimivuuden kokemuksia – kommunikaatio, läsnäolo ja tuki; työstä suoriutuminen, ilmapiiri ja kannustaminen osana yksilön kokemuksia työmotivaatiosta sekä sesonkiluonteisen työn näyttäytyminen yksilön kokemuksissa – Haasteet, epävarmuus ja asennoituminen.

4 Tulokset

4.1 Tiimin rakenne, roolitus ja tiimitoiminta osana arjen toimivuuden rakentamista

Kun verrataan tutkittujen toimipisteen tiimejä, merkittävänä erona on tiimien välisen koon eroavaisuus. Suurempaan tiimiin kuuluu 18 jäsentä ja pienempi tiimi koostuu neljästä täysipäiväisestä työntekijästä ja yhdestä osa-aikaisesta. Tiimien kokojen ero on omalta osaltaan luomassa rakenteellisia eroja tiimin päivittäiseen toimintaan sekä roolitukseen pelkästään henkilöllisen määrän luomien mahdollisuuksien ja tiimin kapasiteetin kautta, kuten pienemmän toimipisteen johtajan haastattelussa tulee ilmi:

"meillä on tosi paljon semmoista, että joutuu olemaan yksin, joka sitten voi olla joillekin ihmisille haastavaa, että ei ole siinä sitten tavallaan ketään frendiä, keneltä voi pyytää apua, että pitää aika omatoimisesti toteuttaa noi päivät sitten" (J1)

Pienemmän toimipisteen osalta roolitus näyttäytyy hyvin vahvasti itsenäisen työskentelyn korostumisena. Tähän yksinkertaisena syynä on tiimin pieni koko, jonka vuoksi mahdollisuudet monen työntekijän yhtäaikaiseen työskentelyyn monivuorotyössä ovat rajatut. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että vuorossa olevan työntekijän on pääsääntöisesti kyettävä päätöksentekoon ja aikatauluttamiseen itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tämä luo yksilölle kuitenkin mahdollisuuden kehittää omaa paineensietokykyään ja kykyä suoriutua muuttuvista ja monipuolisista tilanteista omaa ajattelua, tietotaitoa ja luovuutta käyttäen. Ajan kautta tällainen haastaviin tilanteisiin päätyminen kehittää yksilön osaamista, kuten haastateltava kertoo:

"yritetään pidättää silleen erilaisissa vuoroissa ihmisiä, ettei vaan aina tehdä samojen työkavereiden kanssa vuoroja vaan just vähän sekoitetaan pakkaa, että heitetään ihmisiä niin kun sekaisin toisten kanssa vuoroihin, ettei sitten tota ala mietityttämään, että tuleekohan joku toisen kanssa toimeen" (J2)

Suuremman toimipisteen tiimissä roolitus puolestaan näyttäytyy erilaisten ihmisten kanssa toimimisena yhteistyössä. Tällöin korostuu muiden kanssa toimeen tuleminen, johon pyritään vaikuttamaan työvuorosuunnittelun monipuolisuudella. Suuremman toimipisteen kokemuksissa korostuu se, ettei tiimitoiminnan perustana tulisi joutua tilanteeseen, jossa tarvitsee miettiä yksilöiden välisiä henkilösuhteita ja niiden toimivuutta, vaan yhteistyön tulisi olla sujuvaa kaikkien yksilöiden välillä parhaan tehokkuuden ja lopputuloksen saavuttamiseksi. Yksilöiden välisten konfliktien välttäminen ja yhteistyön toimivuus koetaan muodostuvan ennen kaikkea siitä, että jokainen yksilö hoitaa oman roolinsa, jolloin kollegoiden ei tarvitse paikata yksilön vajaata työpanosta, joka näyttäytyisi epätasapainoisena työpanoksen toteutumisenä yksilöiden välillä ja voisi näin ollen aiheuttaa tyytymättömyyttä tiimin sisällä. Tässä kohtaa tiimin välinen luottamus jokaisen suoriutumisesta muodostaa tiimin rakenteellisen tasapainon. Kuitenkin suuremmassa toimipisteessä koetaan erityisen tärkeänä, että tilanteissa, joissa oma osaaminen ei riitä, voidaan turvautua myös kollegoiden tarjoamaan tukeen, kuten haastateltava kertoo:

"se luottamus, on heti siihen niinku siihen kaikkeen tekemiseen, että voi luottaa siihen että muut muut tekee sitten tota, että ei tarvitse vähän niinku huolehtia siitä että pärjääkö ja muuta ja totta kai ongelmia kun tulee niin pitää ehdottomasti kysyä apua ja muuta, mutta kuitenkin se että tää luottamus siihen muiden työhön ja niin se on kyllä tärkein tärkein osa" (A2)

"se kiirekään ei vaikuta siihen ja jokainen kun tuo oman panoksen omalla tavallansa pöytään, niin siitä se lähtee pikkuhiljaa rakentumaan" (J2)

Molempien toimipisteiden osalta tiedostetaan tilanne siitä, että kausityöntekijöiden lyhyemmän kokemuksen ja uuden työnkuvan vuoksi tiimin välillä voi olla erityisesti sesongin alkupuolella suuria eroavaisuuksia osaamisen ja oma-aloitteisen ongelmanratkaisukyvyyn osalta. Tähän pyritään vaikuttamaan tehokkaalla perehdytyksellä, yksilön kehittämisellä ja kokeneempien kollegojen mahdollistamalla helposti lähestyttävyydellä tuen muodossa. Näiden teemojen

osalta molempien toimipisteiden kokemukset olivat hyvin samankaltaisia ja yhteneväisiä kokeneempien työntekijöiden omien näkemysten kautta, kuten haastatteluista ilmenee:

"periaatteessa niinku vanhin tai pisimpään meistä tällaisessa olleena niin varmaan niinku kyllä toki niin kun tukevana niinku tai tukena olevana muille jos jos niinku jotain siellä kysymyksiä tai muita heräilee mistä ikinä" (A1)

"näkisin itseni silleen, että on vähän semmoinen henkilö, joka auttaa tarvittaessa sitten tota näitä uudempia silleen niinku vähäsen oman kokemuksen kautta, että että vaikka ei itsekään niinku pisimpään ole ollut, mutta kuitenkin tietää pääosin miten hommat pyörii ja mitä tehdään tietyissä tilanteissa" (A2)

Suuremmissa toimipisteissä tiimitoiminnan ytimenä koetaan yksilöiden oma-aloitteellisuuden merkitys. Tämän saavuttaminen vaatii yksilön osaamista, mutta myös selkeitä tavoitteita ja raameja siinä, mitä jokaiselta yksilöltä oletetaan saavan osana tiimin toimivan kokonaisuuden muodostumista. Ennen kaikkea oma-aloitteellisuuden omaksuminen vaatii yksilön omaa halua oppia ja kehittyä, sekä ottaa ohjeita vastaan muilta. Oma-aloitteellisuuden osalta on kuitenkin huomioitava, että sen osalta osaamista karttuu kokemuksen ja tilanteiden kautta oppimisen kautta. Kun yksilö tiedostaa, miten tilanteessa tulisi toimia aiemman vastaavan kokemuksen kautta, on hänen omasta halustaan ja työmoraalista kiinni, hyödyntääkö hän aiemmin saamiaan oppeja ja halua suoriutua tilanteesta omin avuin vai meneekö hän helpomman kautta ja sysää haastavan tilanteen muiden suoritettavaksi. Oma-aloitteellisuus vaatii pitkälti myös omalta mukavuusalueeltaan pois pääsemisen kykyä erityisesti haastavampien tilanteiden osalta. Oma-aloitteellisuus koetaan suuremman toimipisteen osalta vielä osittain heikkoutena, mutta kehitystä ja halua suoriutua on kuitenkin nähtävissä oma-aloitteellisuuden parantamiseksi, mikä tuli esiin haastattelussa:

"semmoinen oma-aloitteisuus on joissain tilanteissa sitten semmoinen (heikkous), että se voi olla myös sitä, että ei tiedä mitä tehdä ja muuta, mutta sen voisoin sanoa, että se välillä se oma-aloitteisuus on semmoinen, että se pitäisi, en tiedä pitäisikö se olla

selkeämpi sitten, että mitä jokaiselle, jokaisen pitäisi tehdä ja muuta, mutta jos ei sitten tiedä mitä tehdään niin sitten saattaa olla tilanteita, että mitään ei sitten tehdä että"
(A2)

"itsekkullakin on aina välillä sitten saattaa olla niitä tosi vaikeita tilanteita ja voi tuntua siltä, että ei, että tuleeko tästä nyt yhtään mitään ja tuota ja sitten kuitenkin, kun tiimissä on huomannut myös sen, että on, on halu kuitenkin oppia, että asiaa voi olla paljon, mutta kuitenkin sitten että ollaan valmiita ottamaan sitten se oppi vastaan ja sitten sitä kautta kehittämään sitä omaa tekemistä" (A2)

Pienemmän toimipisteen tiimitoiminnassa suurinta roolia näyttää yksilöiden kokemuksissa erityisesti tiimin välinen kommunikaatio. Tämä perustuu pitkälti siihen, että työskentelyn ollessa itsenäistä, korostuu tiimin jäseneltä toiselle kohdistuvan informaation tärkeys ja kommunikaation laatu, jotta töihin tuleva yksilö saa tarpeeksi laajan ja selkeän kuvan sen hetkisestä tilanteesta. Kommunikaation osalta pienemmällä toimipisteellä koetaan joustavuus ja tilannekohtainen perehdytys erityisen merkittäväksi, kun työpäivät ja niiden haastavuus ja luonne vaihtelevat merkittävästi. Tällöin on töistä lähtevän vastuulla tarjota tiimikaverilleen riittävän hyvät lähtökohdat suoriutua omasta työvuorostaan, kuten haastattelusta käy ilmi:

"Meidän tiimityöskentely on aika sellaista, että vuorojen välillä semmoinen aika hyvä keskustelu yleensä käydään seuraavan kanssa, valmistellaan niinku seuraavaa vuoroa mahdollisimman hyvin tai sitten jos ei, niin meillä on semmoinen mitä mä sanoisin sellai puolitoista tuntia, kun ollaan tavallaan samaan aikaan töissä, niin siinä just käydään kaikki läpi ja jos on hiton kova kiire niin sitten puolitoista tuntia jonkun kanssa siinä tavallaan, ja yleensä me joustetaan sitten jompaa kumpaa suuntaa, jos tarvii sitten jeesiä siinä jos on jotain kiireisempiä päiviä" (J1)

Sesonkiluonteisessa työssä yksilöiden kehittyminen on elintärkeä ominaisuus, jonka vuoksi kehitystä tulee tapahtua suhteellisen nopealla aikavälillä sujuvan tiimityöskentelyn takaamiseksi. Vaikka molemmissa toimipisteissä esihenkilöt haluavat kehittää alaisiaan ja

viedä heidän osaamistaan eteenpäin, on kehittämisen pääpaino ja suuntautuminen hieman erilainen. Suuremmalla toimipisteellä esihenkilön kokemuksista tunnistetaan yleisen ja kokonaisvaltaisen kehityksen merkitys. Pienemmällä toimipisteellä puolestaan huomiota kiinnitetään myös yksityiskohtaisempaan ja yksilöllisempään kehitykseen. Tähän luonnollisena vaikuttavana tekijänä ovat tiimin koon vaikutukset, sillä neljän alaisen kohdalla johtajan on paljon helpompi ajankäytöllisesti pureutua syvemmälle jokaisen yksilön henkilökohtaisiin ja tarkempiin kehityskohtiin, kun alaisten määrä on vähäinen. Vaikka suuremmassa toimipisteessä löytyy myös yksilöllisempää kehitystä, on pääpaino yleisen taitotason ja osaamisen kartuttamisessa tiimin toiminnan kehittämiseksi, kuten haastatteluista käy ilmi:

"oon kysellyt just mun työntekijöiltä, että missä he haluavat kehittyä ja sitten, että missä ne tyyliin haluaisi olla vaikka vuoden päästä, että just että mihin, mitä ne haluaa kehittää itsessään, onko niillä minkään näköistä halua vaikka päästäkin sitten branch manageriksi seuraavaksi tai jotain vastaavaa ja sitten riippuen just, että mitä ne sanoo niin sitten lähteä kehittämään heitä siihen tyyliin, että no ok XXX haluaakin branch manageriksi seuraavaksi niin sitten antaa sille vastuuta just semmoisista asioista, mitä tulisi tarvitsemaan, jos hänestä joskus tulisi branch manager tai vaikka XXX haluaa myyntiä ja kehittää niin siitä, mä oon siellä sen mukaan, no toiminnassa ja just antamassa vinkkejä, että mitä kannattaa sanoa asiakkaille ja just näkee asiakkaista, että miten niitä kannattaa lähestyä" (J1)

"että just meillä on tällä hetkellä työpaikalla niinku niin sanotut tähtipelaajat, runkopelaajat ja rookiet, niin se että kehitetään runkopelaajista tähtia ja rookieista niitä runkopelaajia, niin niin vielä edelleen, mutta painotetaan sitä itseoppimista ja halua kehittyä" (J2)

4.2 Johtajan merkitys osana tiimin toimivuuden kokemuksista – kommunikaatio, läsnäolo ja tuki

Jokaisen tiimin kohdalla nousee esiin tiimin johtajan merkitys osana tiimin toimintaa. Johtajan merkityksen näyttäytyminen on hyvin tiimikohtainen ominaisuus, jossa korostuu tiimin luonne ja rakenne, tarpeet, sekä johtajan ominaisuudet ja tavat johtaa. Toimivan johtaja-alaisuuden rakentamiseksi johtajan ominaisuuksien johtaa tulisi kohdata alaisten tarpeiden kanssa, jotta luottamuksellinen ja hyvä suhde muodostuu. Johtajan on tärkeää ymmärtää alaistaan ja tiimiä yleisesti, jotta pystytään tarjoamaan tarvittava tuki ylemmältä taholta. Suuremman toimipisteen kohdalla tuen osoittaminen perustuu ennen kaikkea johtajan kokemuksissa siihen, että hänellä on myös omaa kokemusta alaisen roolista samassa yrityksessä. Tällöin johtajan on helpompi tukea ja ohjata alaisia arjen ruohonjuuritason toiminnassa, kun osaaminen ja arjen tilanteiden ongelmanratkaisukyky ovat hyvällä tasolla, sekä toimintamallit ja -periaatteet vahvasti selkärangassa. Tällöin tuki näyttäytyy johtajan helposti lähestyttävyytenä ja verbaalisena ohjaamisena ongelmatilanteissa, kuten haastateltava kertoo:

"minua aikaisemmin tässä roolissa olleita tullut käytännössä talon ulkopuolelta, joka on sitten hieman huonolla tavalla ehkä vaikuttanut asioihin, että ei ole sitä kokemusta, mitä tapahtuu virkailijan ja asiakkaan välillä, mutta se, että kun on se tietotaito tai kokemus niin niin helpottaa havainnollistamaan kokonaiskuvan siitä päivittäisestä toiminnasta toimipisteellä" (J2)

Pienemmällä toimipisteellä johtajan ja alaisen välinen tuki on johtajan kokemuksissa enemmänkin esimerkin näyttämistä ja sitä kautta alaisten ohjaamista arjen jokapäiväisissä tilanteissa. Tähän syynä on edelleen tiimin pienempi koko, jonka vuoksi johtaja on laajemmin mukana ruohonjuuritason toiminnassa niin asiakaskohtaamisista arkea ylläpitävään toimintaan. Konkreettisen ruohonjuuritason toimintaan osallistumisen kautta johtajalla on mahdollisuus toimia suunnannäyttäjänä tilanteiden oikeaoppisen suorittamisen ja yksilön panoksen maksimoinnin kautta, joista läheltä seuraavan alaisen on helppo ottaa oppia ja omaksua omassa toiminnassaan toimivia toimintamalleja. Lisäksi ongelmatilanteissa tuen saaminen ja ongelmanratkaisua tukevan tietotaidon saaminen on helppoa ja välitöntä, jos esimerkiksi näyttävä johtaja on tilanteessa fyysisesti saatavilla:

"esimerkillisyyttä sen osalta, mä haluan näyttää sen esimerkillisesti, miten hommat hoidetaan just myynnin kannalta miten sitä niinku oikeasti niinku rentataan hyvin, näyttää esimerkkiä sama niin kuin niissä pesuhommissa ja niinku noissa jutuissa, niin haluan näyttää niinku esimerkillisesti, että miten se homma hoidetaan ja varsinkin just sitä myyntipuolta, että mä sanoisin että se on niinku mun vahvuuksia, niin sitten mä haluan myös tuoda sitä mun tota noille virkailijoille paljon esiin että niinku se onnistuu niiltäkin, että mä näytän esimerkkiä ja oon siinä tukena" (J1)

Tiimin kannalta johtajan jokapäiväisessä toiminnassa positiivisesti korostuva tekijä on läsnäolo. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja on helposti saatavilla ja alaisten kynnys lähestyä johtajaa erilaisissa tilanteissa pienenee tätä myötä. Kun johtajan koetaan olevan läsnä tilanteessa ja helposti saatavilla, on tällä myös nostattava vaikutus suhteessa tiimin luottamukseen johtajasta. Suuremman toimipisteen tiimin osalta kokemukset johtajasta ja tämän läsnäolon määrästä ovat olleet vaikuttamassa kokemuksiin siitä, kuinka positiivisena he näkevät johtajan toiminnan ja vaikutukset koko tiimin suoriutumiseen. Tilanteessa, jossa johtaja on ollut etäinen, tiimi on kokenut liian suurta vastuuta arjen toiminnan onnistumisesta, sillä johtajan ei ole koettu hallitsevan ja koordinoivan tilannetta tarpeeksi vahvasti, kuten haastattelussa tulee esiin:

"mun mielestä tärkeitä tuossa johtajan roolissa, että että on kuitenkin silleen läsnä ja silleen, että on, vaikka tekee niitä omia hommia, niin on kuitenkin sitten silleen niin kun muitten työntekijöiden kanssa silleen tiiviisti yhdessä, että että tosiaan että pystyy auttamaan eri tilanteissa ja sitten meiltäkin kulkee se tieto sitten että mitä mikä on, mikä on tilanne nytten ja tälleen ja sitten tosiaan se, että on tavoitettavissa" (A2)

"jos on vähän semmoinen johtaja, että hän niinku tekee vaan omia hommiaan vaan ja on siellä, niin sitten siitä jotenkin tuntuu että itse pitäisi niinku ihan liikaa hoitaa sitten asioita, että se johtaja, joka katsoo vähän silleen myös, että päällisin puolin, että miten menee ja miten hommat pyörii" (A2)

Siinä, missä johtajan läsnäolo on tiimin kannalta positiivinen, varmuutta ja turvaa luova tekijä, voi sillä olla tietyissä tilanteissa lopputuloksena vastuun epätasainen jakautuminen, jos johtaja on vahvan osaamisensa kanssa läsnä kaikkea arjen toimintaa. Tällöin tilanne koetaan pienemmän toimipisteen kohdalla siten, että johtajan harteille jää suurin osa haastavimmista tai ongelmanratkaisua vaativista tilanteista, jolloin alaisten kohdalla kehitystä ja uuden oppimista itsensä haastamisen kautta on vaikeampi saavuttaa. Johtajan vahvan läsnäolon ja vastuun jakautumisen osalta on löydettävä tasapaino, jossa johtaja on saatavilla, mutta kykenee myös jakamaan vastuuta muille myös tilanteissa, joissa johtaja itse kokee tietävänsä optimaaliset tavat toimia ja ratkaista tilanne. Tätä kautta saadaan kasvatettua tiimin kokonaisvaltaista tietotaitoa, osaamista ja oma-aloitteista ongelmanratkaisua. Ennen kaikkea tämä vaatii johtajan kykyä jakaa tehtäviä tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken ja siten onnistumisten kautta kartuttaa omaa luottamustaan tiimiinsä ja heidän itsenäiseen suoriutumiseensa tilanteen vaatiessa. Vastuun jakautumisen kerryttämän luottamuksen kautta johtaja kykenee vähentämään omaa työtaakkaansa ja tukemaan tiimiä tilanteen vaatiessa, ilman, että tiimi kokee jäävänsä ilman johtajan läsnäoloa, kuten haastattelussa ilmenee:

"mä sanoisin että vaikeinta on ollut just niinku välillä se semmoinen tietynlainen luottaminen työntekijöihin, että esimerkiksi jos nyt antaa, niin oli kovat pakkaset ja vaikuttaa koko meidän homma täällä, kun se joka suuntaan ja siitä mä en niinku osaa antaa sitten semmoista vastuuta ja työtehtäviä näille mun työntekijöille, miten he voivat, voisi sitten tukea mua, koska mä joudun olemaan koko ajan niinku siinä tekemässä ja vaikka heillä ei ole sitten loppujen lopuksi niin paljon töitä, kun ei pysty oikein tehdä mitään, kun ne autot ei toimi niin sitten ne voisi kumminkin, mä voisin antaa niitä tehtäviä, mitä mä vaikka teen, että mä, ne saisi niinku voisni vähentää mun työtaakkaa ja ja saada heille sitten niinku semmoisia tavallaan tehtäviä, mitä he voisi sitten tehdä siinä"
(J1)

4.3 Työstä suoriutuminen, ilmapiiri ja kannustaminen osana yksilön kokemuksia työmotivaatiosta

Molempien toimipisteiden kokemuksista käy ilmi, että työmotivaatio on tärkeässä roolissa osana toimintaa sesonkiluonteisessa työnkuvassa. Sesongin ajan hektisyys, haasteet ja paine ovat tekijöitä, joiden vuoksi toimipisteet kokevat korkean motivaation olevan edellytyksenä optimaaliseen ja tehokkaaseen töistä suoriutumiseen. Työmotivaation tasossa voi näkyä eroavaisuuksia päivän mukaan esimerkiksi ohimenevien kiireellisten hetkien tai haastavien tilanteiden vuoksi, mutta kaikista tärkeimpänä koetaan kuitenkin tunnetta siitä, että töihin on mieluisaa tulla myös kiireisimpinä aikoina. Siinä, missä työmotivaation merkitys näyttäytyy suoriutumisen tasossa, kokemukset negatiivisen motivaation omaavasta kollegasta osana tiimiä nähdään myös muiden töissä viihtymistä ja sitä kautta motivaatiota laskevana tekijänä. Näin ollen työmotivaation kohdalla on erityisen tärkeää huolehtia koko tiimin kokonaisvaltaisesta innostuneisuudesta ja kunnianhimesta työtä kohtaan, sillä motivoituneet työntekijät ruokkivat myös toisiaan kohti parempia suorituksia:

"se vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin, että jos ei, jos ei huvita yhtään olla siellä töissä niin se paistaa saman tien muihin ja se tarttuukin sitten se se se toisen paha olo tai se huono fiilis siitä, niin mä sanon, että se on, se on ehdottoman tärkeitä, että kaikilla on mukavaa olla töissä, niin se se näkyy sitten koko porukassa" (A1)

Työmotivaatiota nostattavista tekijöistä molempien toimipisteiden kokemukset olivat yhteneväisiä onnistumisten vahvasta merkityksestä. Onnistumisten kautta yksilö kokee itsevarmuutensa nousevan, ja sitä kautta tunne omasta kyvykkyydestä suoritua omasta työtehtävästään ja -roolistaan on välittömästi suurempi. Erityisesti kokemukset myynnillisen onnistumisen vaikutuksista työmotivaation nousemiseksi koetaan yhteneväisesti tärkeänä. Tämä perustuu osittain yrityksen lisämyynnilliseen provisioon, jonka vuoksi onnistumisilla voi olla iso merkitys palkan suuruuteen, mutta myös tiimin sisäinen hyvähenkinen kilpailu on tekijä, jonka vuoksi onnistumiset ruokkivat motivaatiota ja kannustavat jatkamaan samalla tahdilla. Näin ollen myynnilliset onnistumiset voidaan nähdä rahallisesti motivaatiota nostattavina kuin myös mahdollisuutena asettaa omia tavoitteita ja suoritustasoaan yhä korkeammalle, kuten haastateltavat kertovat:

"meilläkin niin kun, no rahahan motivoi ja meillä provisiopalkkaa maksetaan, eli onnistumiset jos tulee sitten kuukauden ajalta myynnin kautta, niin kyllä se motivoi meidän porukkaa menemään enemmän sinne tiskille ja myymään sitä tavaraa ja niin raha motivoi kaikkia, niin ehkä mä näen, että se motivaattorina on provisiopalkitseminen meillä" (J2)

"tulee onnistumisia, niin se mun mielestä parantaa sitä uskallusta myös niinku ruveta haluamaan lisää, että just kun onnistuu niin helpompi ottaa aina se seuraava askel ja yrittää vähän enemmän" (J1)

Onnistumisten kohdalla myös johtajan toimilla ja kommunikaatiolla on iso merkitys siihen, kuinka maksimaalinen hyöty onnistumisesta saadaan työmotivaation nostattamiseksi. Molempien toimipisteiden kokemuksissa on tärkeää tulla onnistumistensa osalta huomioiduksi ja esille tuoduksi. Tällöin johtaja voi omalla kommunikaatiollaan tehdä alaisen onnistumisen kokemuksesta yhä positiivisemmän ja vaikuttavamman. Johtajan huomioimisella on suuri merkitys motivaatioon tavoitella samaa tai korkeampaa suoritustasoa myös jatkossa, jolloin onnistumiset ruokkivat uusia onnistumisia. Merkitys johtajan suunnalta tulevalle kannustukselle perustuu siihen, että tavoitteet on asetettu yleensä hänen toimestaan, jolloin niiden saavuttamisen huomiointi saa työntekijän tuntemaan olonsa tärkeäksi ja merkittäväksi osaksi tiimiä. Tällaisen kannustamisen merkitys motivaatioon pohjautuu yksilön haluun tulla tunnustetuksi ja arvostetuksi omasta työstään ja panoksestaan, kuten haastatteluista ilmenee:

"tärkeä asia se johtaja, johtajan rooli siinä, että, että muistaa tuoda tarpeeksi usein ilmi sen, että miten miten on töitä hoidettu, niin se tuo työntekijälle enemmän semmoista hyvää oloa ja semmoista tärkeyden tunnetta siitä, että että et ole vain työntekijä täällä, että oot niinku hyvä työntekijä tai huono miten sen nyt ottaa" (A2)

"mun esimies on, se voi olla, se on tosi kova motivoimaan kanssa mua, että mä oon aina ihan liekeissä sen jälkeen, kun se soittaa mulle ja se on kova puhumaan, niin tota kyllä on kova semmoiseen omaan motivaatiotasoon kyllä" (J1)

Johtajan huomioiminen ja kannustaminen ei kuitenkaan ole osana ainoastaan onnistumisten kohdalla, vaan sen tulisi olla osa jokapäiväistä toimintaa tiimin suuntaan kohdistuvana toimintana. Pienemmän toimipisteen tiimin osalta motivaatiota nostattavana johtajan toimintana nähdään yleinen hengen nostattaminen. Kun kannustaminen on osana arjen toimintaa, on todennäköisempää päästä tilanteeseen, jossa onnistumisia saavutetaan, kun motivaatio on tarvittavalla tasolla. Onnistumiset ruokkivat motivaatiota ja niiden osalta kannustaminen on tärkeää, onkin niin, että monet tavoitteista jäävät saavuttamatta, jos arjen toimintaan kohdistuva innostus ja motivaatio ei ole tarpeeksi suuri. Tämä tarkoittaa sitä, ettei johtajan kannustaminen voi olla ainoastaan onnistumisten jälkeen tapahtuvaa, vaan kannustuksella ruokitaan onnistumisten tapahtumista, kuten haastattelusta tulee esiin:

"omista kokemuksistani käsin, niin tota semmoinen niin, kun yleinen ehkä semmoinen tunnelman luominen ja muu niinku tietyllä tavalla kannustaminen niinku sitä kautta ehkä silleen pystyy siihen motivaatioon vaikuttaa kyllä" (A1)

Suuremman toimipisteen toiminnassa johtajan huomioiminen ja kannustaminen nähdään arjen pieninä tekoina ja tunnustuksina. Näin ollen toimien ei tarvitse aina olla isoja tai erikoisia, vaan tärkeintä on, että johtaja saa alaisensa tuntemaan itsensä merkityksellisiksi. Näin ollen esimerkiksi toiveiden huomiointi, rohkaiseminen omalta mukavuusalueelta poistumiseen tai haasteen vastaanottamiseen voivat olla merkityksellisiä kokonaisvaltaisen motivaation rakentumisen osalta. Myös tällaisilla pienemmillä, mutta useammin läsnä olevilla toimilla alainen saadaan tuntemaan itsensä merkitykselliseksi, jolloin hän kokee, että häntä ja hänen tarpeitaan ymmärretään, sekä niiden saavuttamiseen nähdään vaivaa ja tuetaan jokaista yksilöä nimenomaan yksilönä, kuten haastateltava kertoo:

"iso osahan lähtee siitä, että kuunnellaan työntekijää, ketkä sitä työtä tekee ja on siinä päivittäisessä toiminnassa mukana ja se, että näytetään omalla tekemisellä työntekijälle se, että no yksi on pieni juttu, mutta se että vapaatoiveita kuunnellaan ja se, että jos ihmisillä on harrastuksia että pääsee niitten perään sitten, että ei keskity, kuitenkin kun

sesonkityötä, niin se, että ei keskitä kaikkea aikaa siihen, että sillä työntekijällä olisi niinku pelkästään töitä" (J2)

Kokemukset erilaisten johtajien osalta todistavat sen, että johtajan tavoilla johtaa on merkityksensä alaisten työmotivaation tasoon. Kaikkien haastateltavien osalta tunnistettiin kokemuksia aiempien johtajien alaisuudesta, jossa johtamistyyllillä on ollut vaikutuksensa alhaisempana työmotivaationa. Erityisesti tilanteet, joissa johtaja on ollut etäinen ja häneltä ei ole koettu saavan tarvittavaa tukea tai kommunikaatiota, ovat aiheuttaneet alaisten kokemuksissa työmotivaation laskua.

Organisaatiotasolla johtajan negatiivisilla vaikutuksilla työmotivaatioon on merkittävä vaikutus työntekijöiden panokseen työskennellä, jonka vuoksi tilanteeseen on kyettävä reagoimaan. Johtajan vaikutus alaisen työmotivaation heikentymiseen on siltä osin merkittävä, että alaiset kokevat erityisen tärkeäksi esihenkilöasemassa olevan kollegansa tarjoaman tuen ja kommunikaation. Näin ollen negatiiviset kokemukset tuen tai kommunikaation puutteesta aiheuttavat luottamuksen heikentymistä myös johtajaa kohtaan. Monesti tilanteessa, jossa luottamus esihenkilöä kohtaan horjuu, on organisaation kyettävä reagoimaan muutoksilla, jotta motivaatiota laskeva kierre saadaan pysäytettyä. Haastateltavien organisaatiossa muutoksen toteutuksessa oli onnistuttu, kuten haastattelusta käy ilmi, kun uusien johtajien panokseen suhtauduttiin positiivisesti ja työmotivaatio oli palautunut hyvälle tasolle:

"ollut aikoja kun on miettinyt, että ei tästä tule mitään ja se tuli oikeastaan sitten niin kun, kun esimies tai sen aikainen esimies käytännössä sabotoi meidän toimintaa, niin niin silloin oli motivaatio kyllä virkailijan roolissa itsellä nolla" (J2)

Pienemmän toimipisteen toiminnassa johtajan tärkeäksi toimintatavaksi suhteessa työmotivaation muutoksiin koetaan selkeä tavoitteiden asettaminen. Kun johtaja tekee jokaiselle työntekijälle selväksi, mitä häneltä odotetaan ja myös vaaditaan, on työntekijän huomattavasti helpompi lähteä omalla toiminnallaan myös edistämään omaa panostaan näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Jos tavoitteidenasettelu ei ole ylemmän tahon puolesta selkeää, voi

alainen tuntee oman roolinsa merkityksettömäksi tai epäselväksi siinä suhteessa, miten hänen tulisi arjessa toimia. Selkeiden suuntaviivojen puuttuminen puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa työntekijän motivaatio ei usein edes voi nousta optimaaliselle tasolle, kun selkeitä odotuksia, joita kohti pyrkiä, ei ole. Yksilöllinen tavoitteiden asettelu saa työntekijän tuntemaan olonsa tärkeäksi ja oman panoksensa merkitykselliseksi yhteisen hyvän vuoksi, jolloin hyvä motivaatiotaso voi parhaassa tapauksessa auttaa viemään myös muita kollegoja eteenpäin, kuten haastateltava kertoo:

"oon nyt huomannut itsekin ensimmäistä kertaa, kun on ensimmäistä kertaa ollut semmoinen esimies, joka on kannustamassa ja antaa niinku selkeitä tavoitteita mitä hän haluaa multa, niin se on niinku just auttanut mua esimerkiksi ja sitten mä oon kyllä huomannut just tossa, mä oon ruvennut opettamaan omia kikkoja ja olemaan semmoista, että heitä pystytään ja kannustetaan, niin se on niinku toiminut tosi hyvin sitten mun työntekijöihin, saamaan heihin motivaatiot" (J1)

Työilmapiirin ja ryhmähengen merkitys tunnistetaan molempien toimipisteiden kokemuksissa. Kun tiimin sisäinen yhteishenki on hyvä ja porukan sisäinen kemia mahdollistaa viihtyvyyden osana päivittäistä toimintaa, on seurauksena nouseva motivaatio myös työntekoa kohtaan. Työilmapiirin kautta tiimin jäsenten välinen innostavuuden kehä ruokkii jaksamaan kiireen keskellä ja motivoi myös antamaan oman parhaan suorituksensa päivittäisessä tekemisessä helpottaakseen työkavereidensa työtaakkaa. Hyvän ryhmähengen omaavassa tiimissä koetaan myös toisten auttaminen ja hyvähenkinen kilpailu tiimiläisten välillä pienemmällä kynnyksellä tapahtuvaksi toiminnaksi, jotka ovat työkaluja työmotivaation ja töissä viihtymisen lisäämiseksi entisestään. Hyvän työilmapiirin kautta myös jatkuvan kommunikaation kynnykset madaltuu ja tiimin jäsentä halutaan tukea myös haastavampien tilanteiden keskellä. Suuremman toimipisteen isommassa tiimissä työilmapiirin laatu näyttäytyy siinä, että kenen tahansa kanssa työskentely on yhtä mieluisaa ja helppoa, mikä ilmeni haastattelussa:

"työporukka kyllä siinä, että puhutaan paljon ja on kuitenkin niinku aiemmin mainitsinkin, että ollaan todella niinku tota tiivis tiivis ryhmä niin voisinkin melkein väittää, että ollaan kaikki keskenämme semmoisia niin kun kaverillisia ja muita, että ei

ole semmoista niinku että pitäisi jotenkin jännittää toiselle puhumista tai jotain muuta semmoista niin se on kyllä auttamalla nostattava tekijä työmotivaatioon, että että periaatteessa ihan sama kenen kanssa oot vuorossa, eli tiedät että siellä on niinku ihan niin kun kaveri odottamassa ja pystyy niinku ihan ihan kun olisit kaverisi kanssa tuolla ulkona muuten niin nytten oot niinku tuolla työpaikalla" (A2)

Puolestaan pienemmän toimipisteen pienemmän tiimin osalta työilmapiirin vaikutukset työmotivaatioon koetaan erityisesti tiimin sisäisen luottamuksen ja vastuunjakautumisen kautta. Kun työntekijöiden määrä on vähäisempi, on työilmapiirin oltava sellainen, että jokaisen työpanokseen voidaan luottaa ja sitä kautta halutaan tehdä oma paras suorituksensa sen eteen, ettei työtehtävien suorittaminen jää työkaverin vastuulle. Tiiviissä porukassa työilmapiirin merkitys korostuu entisestään ja ryhmähengen muodostumiseen halutaan vaikuttaa myös töiden ulkopuolisella toiminnalla:

"me tullaan kaikki ihan tosi hyvin toistemme kaa toimeen ja kyllä me niinku vietetään vapaa-ajallakin niinku yhteistä aikaa, että meillä on kyllä tosi tiivis porukka, että mä sanoisin että se on kyllä niinku vahvuus meillä ja aika paljon just semmoinen puhalletaan niinku samaa hiiltä tuossa, että kaikki hoitaa hommansa, eikä niinku, ei jätetä seuraaville ihmiselle vaikka niitä autonpesuja täällä" (J1)

4.4 Sesonkiluonteisen työn näyttäytyminen yksilön kokemuksissa – Haasteet, epävarmuus ja asennoituminen

Sesonkiluonteiselle työlle ominaista on kiireen ja paineen muodostuminen tietyille ajankohdille. Lapin matkailusesongissa tämä ajankohta muodostuu loppusyksyn ja kevään väliselle ajanjaksolle, jolloin alue täyttyy eteenkin kansainvälisistä matkailijoista. Lapin matkailun vuoksi pienetkin paikkakunnat ottavat vastaan isoja massoja matkailijoita, joka näyttäytyy matkailualalla ja sen oheistoiminnassa suurina kiirehuippuina. Erityisesti joulun aika on ajankohta, jolloin sesonkiluonteisessa työssä kiire on läsnä päivittäistä toimintaa ja

kapasiteetin kuormittuminen aiheuttaa haasteita työyhteisön sisällä. Työntekijälle sesonkiluonteinen työ näyttäytyy suurena työmääränä ja siinä, että kiire on jokaiselle päivälle ominaista. Tämän vuoksi työn rytmiin on pyrittävä sopeutumaan ja opittava toimimaan stressin ja paineen keskellä haastavissakin tilanteissa. Pienemmän toimipisteen kokemuksissa korostuu erityisesti tältä osin omasta jaksamisesta ja kuormituksen hallinnasta huolehtiminen. On yhtä lailla niin yksilön kuin myös johtajan vastuulla huolehtia, ettei kuorma nouse liian suureksi ja näin ollen ylikuormituksen luomalta suorituskyvyn ja jaksamisen laskulta voidaan välttyä ennakoivasti, kuten haastateltava kertoo:

"tulee taas negatiivisena se, että sitten saattaa olla kiinni tässä työssä niinku aika paljon just, että joutuu tekemään enemmän töitä ja ylitöitä ja työn tekeminen on paljon rankempaa kuin esimerkiksi sitten off seasonilla" (J1)

Kuormituksen kasvaminen vaatii yksilöltä kykyä tuntea omat rajansa henkilökohtaisella tasolla ja uskallusta olla oman jaksamisensa suhteen avoin ja vastaan ottava. Kuitenkin sesonkiluonteisen työn osalta oletusarvona on, ettei kiireisiltä ja haastavilta ajanjaksoilta voi välttyä, jonka vuoksi sesonkiluonteiseen työhön pyrkivän yksilön tulee olla jo ennakoivasti valmistautunut ja tietoinen työnkuvan luonteen osalta ja kyettävä näin ollen ymmärtämään, mitä sesonkiluonteinen työ vaatii ja pitää sisällään. Yksilön työkuorman tiedostaminen on myös rekrytointiprosessia järjestävän organisaatiojohdon vastuulla, jotta yksilöllä on valmiudet ymmärtää työn ominaisuudet ja lainalaisuudet, sekä mitä työntekijältä yksilönä odotetaan. Suuremman toimipisteen osalta tällaista työnkuvan tiedostamisen ja ymmärryksen lisäämistä pidetään tärkeänä osa-alueena uuden työntekijän töistä suoriutumisen mahdollistamiseksi, kuten haastattelusta käy ilmi:

"tietää että sesongissa mennään sitten täysillä ja pystyy siihen keskittyy, niin se antaa itselle motivaatiota sitten olla siellä töissä" (J2)

Kiire osana sesonkiluonteista työtä aiheuttaa tiimille myös ajankäytöllisiä haasteita. Työmäärän kasvamisen vuoksi hoidettavien asioiden määrä voi nousta päivien sisällä hyvin suureksi, joka

näyttäytyy paineen ja stressin kasvamisena. Autonvuokrausala itsessään on sesongin keskellä hyvin aikataulutettua ja kiirehuippujen aikana voi tulla hetkiä, jolloin tuntuu, ettei käytettävissä oleva aika riitä kaikkien juoksevien asioiden hoitamiseen. Lisäksi alan työnkuvan monipuolisuus on osa-alue, joka haastaa arjen ajankäytössä ja aiheuttaa ongelmatilanteita työtuntien riittävyyden ja organisoinnin osalta. Yksilön kokemuksissa tämä näyttäytyy kauttaaltaan kiireisten työpäivien pidentymisenä ylitöiden muodossa ja tilanteina, joissa kaikkea vaadittavia osa-alueita ei kerkeä suorittaa päivän aikana, jolloin priorisointi ja päätöksenteko nousevat yksilölle tärkeiksi ominaisuuksiksi, kuten haastattelusta ilmenee:

"sitten haittana on sitten ehkä enemmänkin tota tosiaan, kun on paljon ihmisiä, enemmän asioita mitä pitää hoitaa ja se semmoinen ruuhkautuminen vähän niinku niin se on sitten, mikä kyllä vie työaika todella paljon semmoisten asioiden selvittely" (A2)

Kiireen ja ajankäytön rajallisuus näyttäytyvät myös johtajalle haasteina ja muuttuvina tilanteina osana sesongin sisällä tapahtuvaa johtamista. Toimipisteiden välillä sesongin haastavuuteen johtamisen osalta lähestytään erilaisesta lähtökohdasta. Pienemmän toimipisteen kohdalla painotetaan sesongin sisäisiä toimia, puolestaan suuremman toimipisteen osalta otetaan esiin erityisesti sesonkiin valmistautuminen rauhallisempaan aikaan. Sesongin suurien asiakasmassojen ja työmäärän kasvun vuoksi sesonkiin tulee valmistua johtoportaan hyvissä ajoin, yleensä jo heti aiemman sesongin päätyttyä. Uuteen sesonkiin valmistautuminen pitää sisällään muun muassa toimintasuunnitelmien laatimista ja tulevan sesongin tiimin rakentamista. Koska sesonkiluonteisessa työssä vaihtuvuus on suurta, tulee paljon resursseja käyttää myös rekrytointiprosessiin. Sesongin päätyttyä johtajalta vaaditaan hyvin vahvaa reflektiota siitä, missä onnistuttiin, mitä tulisi vielä kehittää ja miten. Reflektion onnistuminen ja sesongin ulkopuolella tapahtuvat laajemmat mahdollisuudet toiminnan kokonaisvaltaisen kehityksen tarjoamien resurssien muodossa koettiin suuremman toimipisteen toimipistevastaavan osalta tässä suhteessa positiiviseksi. Puolestaan johdon kohdalla erityisesti tiimin kasassa pysymisen ja jatkuvuuden haastavuus koettiin vaikeana, kuten haastattelusta käy ilmi:

"se on kyllä ihan mieluisaa, että pystyy kesän käytännössä valmistautumaan tulevaan sesonkiin aina, mutta samalla pystyy sitten, sitten se ongelmista tai kesällä sen verran valmistautumaan, että se sesongit sitten tulee toimimaan ja onnistuu hyvin" (J2)

"se ei ole kovin tasapainoista se niinku mainitsin äsken on vaihtuvuutta paljon, että runko on kasassa, mutta kaikki muut pelaajat sitten joudutaan rekrytoimaan jokaisessa sesongissa uudestaan" (J2)

Vaikka sesonkiluonteisen työn luoma kova kiire ja työmäärä luovat jossain määrin haasteita, on siinä myös positiiviset puolensa. Koska alueelle tulevat ihmismassat ovat suuria, myynnin kasvaessa myös organisaatiolla menee taloudellisesti paremmin ja sesongin osuus kausiluontoisen yrityksen liikevaihdosta on iso. Työntekijälle tämä näyttäytyy mahdollisuuksilla isompiin investointeihin, kuten uusiin työtiloihin tai vakituisten työsuhteiden määrän kasvuun. Lisäksi pienemmän toimipisteen osalta kokemuksissa ilmeni ymmärrys siitä, että sesonkiluonteisuus tuo lisääntyviä tuloja myös yksilötasolla. Erityisesti organisaation ja alan provisiopalkka on tekijä, jossa työntekijät hyötyvät rahallisesti sesongin kiireestä. Asiakasmäärät ovat huomattavasti isompia ja erityisesti Lappiin matkustamisen kustannukset nousevat hyvin korkeiksi suuren kysynnän vuoksi, jonka vuoksi alueelle matkustavilla asiakkailta on suurempi todennäköisyys rahallisen tilanteensa vuoksi tarttua lisämyynteihin, joista proviisio muodostuu, kuten haastateltava kertoo:

"meille tulee asiakkaita, joilla on paljon enemmän rahaa, niin niin just on, että siitä myymisestä muuttuu helpompaa ja sitten se myös meinaa meillä paljon enemmän asiakkaita, niin niinku työmäärä nousee huomattavasti verrattuna sitten vaikka kesäkauteen, kun täällä ei ole kun, paljonkohan täällä on ollut yli 10 autoa, että nyt jos meillä on 70 autoa, niin sitten meidän toiminta nousee 700% niin se on ihan hyvä nousu" (J1)

Henkilökohtaisella tasolla sesonkiluonteisiin töihin kiteytyy paljon epävarmuutta. Yleensä kausityöntekijät ovat työpaikassaan määräaikaisella sopimuksella, joka alkaa kauden alussa ja

loppuu, kun sesongin kiireet alkavat vähenemään. Kauden päättyessä autonvuokrausalalla alkaa hyvin rauhallinen ajanjakso, jolloin työmäärä laskee moninkertaisesti. Tämä tarkoittaa yleensä sitä, ettei suuren vaikutuksen tiimiin toimintaan tehneen tai merkittävään rooliin sesongin aikana nousseen työntekijän sopimusta pystytä vakituistamaan tai jatkamaan sesongin jälkeen taloudellisista syistä. Henkilöstöön liittyvien päätösten teko on yleisesti ottaen mahdollista ainoastaan vasta sesongin päättyessä, jolloin kausityöntekijän kohdalla epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta on vaikeaa välttää. Lisäksi yksilötasolla työsuhteeseen liittyvä epävarmuus aiheuttaa myös stressiä ja tilanteita, joissa uusien työpaikkojen hakeminen muodostuu haastavaksi ja jää viime hetkelle, kun tietoa tulevaisuudesta nykyisessä organisaatiossa ei ole. Tämä käy ilmi haastattelussa:

"kriittisesti ajattelen siis aikaisempia niin kun kausia niin täytyy kyllä täytyy kyllä sanoa että tota, on se niinku, on se, on se kyllä vaikuttanut silleen niinku tietyllä tavalla silleen jossain määrin negatiivisesti, kun tietyllä tavalla, kun ei ole ollut varmuutta siitä jatkuvuudesta" (A1)

Myös organisaatio- ja johtotasolla sesonkiluonteisen työn epävarmuus haastaa tiimin rakentamisen ja henkilöstöön liittyvien jatkuvien muutosten muodossa. Molempien toimipisteiden henkilöstöstä suuri osa muodostuu kausityöntekijöistä, jolloin pitkäjänteinen tiimin rakentaminen ja kehittäminen muodostuu hyvin haasteelliseksi. Organisaatiotasolla sesonkiluonteisuus aiheuttaa jopa enemmän epävarmuutta kuin yksilön kohdalla. Tämä johtuu siitä, että kausityöntekijöiden paluusta seuraavalle sesongille takaisin ei ole mitään varmuutta, eikä heitä pystytä sitouttamaan kovinkaan vahvasti, kun ympärivuotisia töitä ei ole tarjota, kuten haastateltava kertoo:

"se ei ole kovin tasapainoista se niinku mainitsin äsken, on vaihtuvuutta paljon, että runko on kasassa, mutta kaikki muut pelaajat sitten joudutaan rekrytoimaan jokaisessa sesongissa uudestaan" (J2)

Vaihtuvuus hankaloittaa tiimin kehityksen jatkumista uusien työntekijöiden rekrytoimisen ja perehdytyksen muodossa. Näin ollen sesonkiluonteinen työ voi muodostua osittain myös turhauttavaksi ja työlääksi, kun suuri osa porukasta aloittaa sesongin alussa ilman kokemusta ja perehdytysprosessi tulee aloittaa joka vuosi heidän kohdallaan nollasta. Näin ollen sesonkiluonteisessa työssä arvokkaaksi nousevat myös ne työntekijät, jotka voivat sesongin ulkopuolella työskennellä muissa tehtävissä organisaation ulkopuolella, mutta palaavat takaisin uuden sesongin alkaessa. Näiden työntekijöiden kohdalla maksimoidaan niin taloudellinen hyöty organisaatiolle kuin myös vaikutus tiimin kehityksen jatkuvuuteen. Kuitenkin näiden työntekijöiden palaamisen varaan ei voida tiimi- ja organisaatiotasolla henkilöstöä rakentaa, sillä työntekijän uuteen sesonkiin palaaminen ei ole kovinkaan vahvasti organisaation vaikutettavissa oleva prosessi, vaan valta on yksilöllä. Koska Lapin autonvuokrauskesonki alkaa yleisesti ottaen hyvin yllättäen ja vauhdilla, perehdytyksen tehokkuus ja aikapaine luovat omalta osaltaan epävarmuutta. Koska työnkuva on monipuolista ja työtehtävät opitaan osittain tekemällä, haastaa perehdytysprosessin kiireellisyys alkusesongin työstä suoriutumisen epävarmuudessa, mikä tulee esiin haastattelussa:

"meillä isoimmat haasteet täällä on siinä että meille otetaan uusia työntekijöitä ja ne pitää tosi nopeasti perehdyttää, että se on mun mielestä niinku ollut kaikista haastavin osuus tässä ja just meillä oli alkukaudesta esimerkiksi tosi vaikea löytää sitten se neljäs henkilö meidän tiimiin, että täällä ei ole esimerkiksi asuntoja vapaana niin just, että mistä me löydetään sitten se viimeinen henkilö meidän tiimiin, kun kukaan ei saa edes muutettua tänne, niin se oli vähän hankala, hankala osuus tässä" (J1)

Kiireen ja epävarmuuden ympäröivän työn luonteen vuoksi sesonkiluonteisessa työssä erityisen merkittäväksi ominaisuudeksi koetaan asennoituminen ja sen merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tiedostaa, mihin hän on tulossa ja pystyy ajatusmaailman mukauttamisen kautta sopeutumaan hektiseen työn luonteeseen. Monen kokemuksissa korostui myös tiedostaminen siitä, että sesongin aikana työpanoksen- ja suorituksen puristaminen ja ulosmittaaminen palkitaan sesongin loppuessa. Sesonkiin tulee kyetä suhtautumaan omana ajanjaksona, jolla on tietty alku ja loppu, mikä helpottaa myös asennoitumisessa onnistumisessa. Asennoitumalla sesonkiluonteiseen työhön eri tavalla kuin vakituiseen työhön ja ymmärtämällä, sekä

hyväksymällä sen lainalaisuudet, työntekijä suoriutuu ja jaksaa paremmin myös sesongin kiireen keskellä, kuten haastateltava tuo ilmi:

"kyllä mä sanon että sesonkityössä sitä laittaa vähän niin kuin ihan oman vaihteen päälle, että se vähän niinku tieto, tiedostaa sen, että ihmisiä alkaa tulemaan ja nytten on niin kun nyt autoja liikkuu paljon, että se jotenkin jotenkin osaa nytten jo tässä parin vuoden jälkeen mennä siihen omaan modeen että nyt niinku ei auta olla samalla tavalla kuin kesällä, että nyt pitää niinku sitten yrittää ihan täysillä koko sesongin ajan" (A2)

5 Pohdinta

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päätutkimuskysymyksen mukaisesti, miten erilaiset johtamiskokemukset vaikuttavat tiimin työmotivaatioon osana sesonkiluonteista autonvuokraustyötä? Tutkimus auttaa ymmärtämään, kuinka merkittävästi johtajan saavutettavuus ja läsnäolo vaikuttavat siihen, että alaiset kokevat saavansa tukea. Kokemus siitä, että johtajaan voi tukeutua puolestaan nostattaa tiimin halua ja kykyä suoriutua myös kiireisissä ja paineistetuissa sesongin kiireisimpinä jaksoina. Lisäksi tutkimus tuki oletusta siitä, että kannustamiseen perustuva johtajalähtöinen ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon. Tulosten mukaan tiimin jäsenten onnistumisten tunnistaminen ja niiden huomiointi johtajan verbaalisessa vuorovaikutuksessa ovat tulosten mukaan työmotivaationkannalta tärkeitä, mutta kaiken kaikkiaan johtajan ja alaisen välinen kommunikaatio ja sen läpinäkyvyys kasvattavat työmotivaatiota. Johtajan määrittelemä tiimin roolitus ja vastuunjako ovat hektisen tiimityöskentelyn kannalta kriittisiä osa-alueita, joiden selkeyden ja toimivuuden varmistaminen vaikuttavat myös omalta osaltaan motivaatioon työskennellä.

Tutkimusta lähestyttiin myös kahden alatutkimuskysymyksen kautta, joista ensimmäinen oli, miten johtajan tavoilla johtaa voidaan vaikuttaa työmotivaation rakentumiseen? Tutkimustulokset osoittavat, että onnistumiset vaikuttavat merkittävästi työmotivaation ja töistä suoriutumisen tasoon, joten johtamistavoissa tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ovat tärkeässä roolissa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, kuinka tärkeää on, että johtaja näyttäytyy alaisilleen esimerkkinä ja arjen toiminnan suunnannäyttäjänä, jolta alaisten on helppo ottaa oppeja omaan toimintaansa. Myös johtajan ja organisaation kannalta toimivan luottamussuhteen muodostaminen alaisiin on merkityksellistä, sillä siten alaiset sitoutuvat paremmin osaksi yhteistä projektia. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa korostuvat johtamistavat mukailevat transformatiivisen johtamisen mallia.

Toisena alatutkimuskysymyksenäni oli, mikä on työmotivaation rooli osana sesonkiluonteista työnkuvaa? Tulosten mukaan työmotivaation rooli osana sesonkiluonteista työtä koettiin alaisten ja johtajien mukaan elintärkeänä. Koska sesonkiluonteista työtä varjostavat jatkuva kiire ja paine sekä näistä aiheutuva stressi, on yksilön sisäinen motivaatio ja koettu työn merkityksellisyys keskeisiä tekijöitä jaksamisen kannalta. Työmotivaation osalta sesonkiluonteinen työ on kyettävä näkemään yhtenä, omana ajanjaksona. Koska sesonkiluonteiseen työhön liittyy paljon stressiä ja epävarmuutta töiden jatkumisen osalta, on alaisen motivoitumisen kannalta tärkeää kyetä näkemään sesonki yhtenä matkana, johon suhtautua yksi sesonki kerrallaan.

Tiimitoiminnan taustalla on jokaisen yksilön roolin korostuminen, jonka osalta tulokset tukivat aiempaa tutkimusta (Bakker, Hetland, Olsen & Espevik 2023, 700–701) siitä, että transformatiivisen johtamisen yksilön huomioimisella johtaja saa alaisestaan halutun suoritustason esiin. Jokaisen yksilön tulee suoriutua omasta roolistaan vaadittavalla tasolla, jotta tiimin toiminnan taso ja sujuvuus osana toimintaa voi olla optimaalinen. Koska autonvuokraustyössä työnkuva voi olla osittain hyvinkin itsenäistä, jokaisen yksilön tulee kyetä oma-aloitteiseen toimintaan ja ongelmanratkaisukykyyn. Jokaisen tiimin jäsenen tulee pystyä luottamaan siihen, että kollegat kykenevät selviytymään myös haastavista tilanteista tarvittaessa ilman apua.

Tutkimuksessani ilmeni, että koska kausityöntekijöiden kohdalla yhtä laajaa osaamista ei voida olettaa erityisesti sesongin alussa, korostuu tiimitoiminnassa myös avun tarjoaminen tarvittaessa tilanteissa, joissa kollegan osaaminen ei riitä. Tämän vuoksi kokeneempien ja vakinaisten työntekijöiden rooli kasvaa yleensä muihin kausityöntekijöihin verrattuna suuremmaksi, mikä voi omalta osaltaan olla lisäämässä kuormituksen määrää jopa kohtuuttoman suureksi tiettyjen yksilöiden kohdalla. Toisaalta tällöin osa yksilöistä pääsee lähtökohtaisesti helpommalla, sillä oletukset heidän työpanokselleen eivät ole yhtä korkeita. Tulokset osoittavat, että sesonkiluonteisen autonvuokraustiimin kohdalla perehdytysprosessi korostuu erityisen vahvasti, jotta vastuuta saadaan ajan kanssa jaettua tasaisemmin. Erityisesti eritasoisen osaamisen vuoksi tiimin johtajan tulee kyetä tukemaan alaisiaan konkreettisesti

arjen toiminnassa sen sijaan, että tiimijohtaminen pitäisi sisällään ainoastaan ylhäältä tapahtuvaa monitorointia ja tiimin toiminnan seuraamista (Rahmani, Roels & Karmarkar 2018, 5234).

Vaikka tulokset osoittavat, että yksilön rooli autovuokrauksen tiimityöskentelyssä korostuu erityisesti tietyissä itsenäisissä tilanteissa, on tiimin yhteistyöllä vähintään yhtä merkittävä rooli. Tässä erityisesti kommunikaatio ja yhteistyön sujuvuus ovat tekijöitä, jotka ovat määrittelemässä sitä, kuinka laadukasta tiimityöskentely itsessään on. Vaikka tiimin jäsenet toimivat arjessa hyvin paljon keskenään, myös tiimin johtajalla on hyvin merkittävä rooli tiimin toimivuudessa, eikä tiimin ja johtajan välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä voida unohtaa. Johtaja on omalta osaltaan määrittelemässä tiimitoiminnan raamit ja tavoitteet, jolloin hänen tehtävänsä on myös varmistaa näiden onnistuminen. Mikäli kommunikaatio ja yhteistyö johtaja-alaisuudessa ei ole vaadittavalla tasolla, on riskinä, ettei johtajalla ole tarpeeksi perusteellista ja ajankohtaista tietoa siitä, miten tiimi suoriutuu arjen päivittäisessä toiminnassa. Tiimijohtaja on omilla toimillaan myös muodostamassa koko tiimin sisäistä kommunikaation kulttuuria siitä, miten kommunikaatio näyttäytyy tiimin sisällä (Kriek 2019, 277). Näin ollen johtajan rooli osana kommunikaation rakentumista on erityisen merkittävä, jotta tiimin sisällä kommunikaatiota opitaan pitämään tärkeänä ja luontaisena arjen toimintamallina.

Tulokset osoittavat, että johtajan tulee kyetä toimimaan myös tiimensä henkisenä suunnannäyttäjänä. Tällöin johtaja näyttää alaisilleen esimerkkiä siitä, miten työtehtävistä tulisi suoriutua optimaalisesti, mikä ruokkii myös alaisia ja tiimiä kokonaisuutena toimimaan tehokkaammin ja tunnollisemmin. Kun johtaja itse toimii tiimin kannalta tunnollisesti ja yhteistä hyvää toiminnassa korostaen, on tiimin jäsenten kynnys henkilökohtaiseen alisuoriutumiseen huomattavasti korkeampi. Tällainen johtajan heittäytyminen ja oman korkean panoksensa tuominen osaltaan mahdollistavat ilmapiirin, jossa halutaan ruokkia jokaista tiimin jäsentä suoriutumaan toiminnassaan optimaalisesti. Samalla johtajan tulee kyetä omalla toiminnallaan kannustamaan alaisiaan, minkä kautta alaisten motivaatio pyrkii tekemään parhaansa tiimin eteen kasvaa. Yksilön lähtökohtaisena toiveena on saada tunnustusta omista onnistumisistaan ja tulla kuulluksi niiden osalta myös tiimin edessä, minkä vuoksi tällainen huomioiminen ruokkii kohti uusia onnistumisia ja työpanoksen nousua. Näin ollen transformatiivinen johtaminen vastaa yksilön tarpeisiin, sillä johtaja ottaa jokaisen yksilön

henkilökohtaisesti huomioon ja tämän avulla saa heidät toimimaan oman panoksensa osalta niin hyvin kuin mahdollista tiimin toimivuuden takaamiseksi (Bakker, Hetland, Olsen & Espevik 2023, 700–701).

Johtajan toiminnassa tiimiään kohtaan tulokset osoittavat myös läsnäolon ja johtajan saavutettavuuden merkityksen. Alaiset kokevat johtajan helpommin lähestyttäväksi ja konkreettisesti tiimin parasta haluavaksi, kun johtajalta on saatavilla tukea ja hän toimii tiimiä edistävästi. Tällä johtajan läsnäololla on tiimiä sitouttava vaikutus, joka puolestaan nostaa tiimin jäsenten työpanosta ja saa heidät toimimaan todennäköisemmin tiimin edun mukaisesti. Johtajan tulee kuitenkin kyetä säännöstelemään omaa läsnäoloaan siinä suhteessa, että alaiset kokevat hänet tiimin toiminnasta vastaavaksi tukipilariksi, mutta myös siten, että johtaja tunnistaa oman roolinsa ja kykenee jakamaan vastuuta tiimin jäsenille myös haastavimmissa tilanteissa. Läsnäolon kautta johtaja tiedostaa myös tiimin heikkoudet ja sen, miten näissä osaluissa voidaan kehittyä tiimin suorituskyvyn parantamiseksi (Morgeson, Derue & Karam 2010, 8).

Tulosten mukaan tiimin yksilöiden kannalta työmotivaatiota ylläpitävät riittävä tavoitteiden asettelu ja sitä kautta saavutettavat onnistumiset. Tavoitteiden tulee olla ennalta määriteltäviä ja ylemmältä taholta asetettuja, jotta yksilön halua suoriutua kannattelee oman panoksen riittävyys varmistaminen osana tiimin suoriutumista. Koska jokainen yksilö haluaa tulla omista onnistumisistaan tiimin ja johtajan osalta tunnustetuksi ja huomioituksi, on yksilölle ominaista pyrkiä tavoittelemaan parempaa suorittamista ja merkittävämpää roolia osana tiimiä. Tässä suoriutumisen tarpeessa yksilöä ajavat eteenpäin töistä kartutettavat meriitit, työyhteisöön kuulumisen ja valta-asema (Sinokki 2016, 4.0).

Tutkimustulokseni osoittavat, että motivaation haluun suoriutua tulee kuitenkin lähteä pohjimmiltaan yksilön omasta tahdosta ja halusta, jotta yksilö voi saada itsestään ja työpanoksestaan kaiken irti. Jos yksilö ei itse ole halukas tekemään parastaan, eivät ulkopuolelta tulevat tavoitteet riitä. Työmotivaation haluun suoriutua tarvitaan molempien osaluiden ilmeneminen, oma halu ja ulkopuolelta tulevat tavoitteet. Työntekijälle optimaalista motivaatiota on yksilön autonominen motivaatio, joka kumpuaa hänen omasta halustaan tehdä

parhaansa ja onnistua ilman, että yksilön motivaation kasvua pyritään kontrolloimaan väkisin ulkopuolelta (Jungert, Van den Broeck, Schreurs & Osterman 2018, 4). Vaikka autonvuokrausalalla on käytössä provisiopalkkaus, jonka tavoitteena on saavuttaa yksilötasolla motivaatio kovempaan myyntiin ja sitä kautta organisaation tuloksen kannalta merkityksellisempään tulokseen, ei onnistumisia ja hyviä tuloksia voida saavuttaa ilman, että yksilö on itse motivoitunut ja omistautunut tekemään tarvittavan työn myynnissä onnistumiseksi.

Työilmapiirin ja työyhteisön merkitys osana motivaation rakentumista perustuvat tuloksissa siihen, että yksilö kokee tällöin töihin tulemisen mielekkäämmäksi. Hyvä ja miellyttävä työyhteisö on voimavara, josta ammennetaan jaksamista myös haastavimmissa ja stressaavimmissa työtilanteissa. Työilmapiiri mahdollistaa parhaimmillaan tilan, jossa yksilön on helppo onnistua ja olla oma itsensä, jonka kautta myös työpanos nousee positiivisessa mielessä. Koska hyvän työilmapiirin omaavassa organisaatiossa on helpompi pyytää ja saada tukea kollegoiltaan, mahdollistaa työyhteisö työmotivaation lisäksi myös yksilön kehityksen omassa työtehtävässä. Kun työilmapiiri on hyvä, koko työyhteisö arvostaa jokaisen yksilön panosta yhteisen hyvän eteen ja tämä tuodaan myös esille verbaalisesti työyhteisön sisällä (Kehusmaa 2011, 226).

Sesonkiluonteinen työnkuva osoittautuu tuloksissa monilta osin yksilöä kuormittavaksi erityisesti henkisellä tasolla. Koska sesongin sisällä toiminen on hyvin hektistä, jää yksilölle vähemmän aikaa omalle vapaa-ajalle ja jaksamisen ylläpitämiselle. Tämän vuoksi sesongin sisällä yksilön tulee kyetä löytämään tarvittava tasapaino työn ja muun elämän välillä. Tähän vaaditaan niin kykyä oman ajan hallintaan kuin myös asennoitumista sesonkiluonteisen työnkuvan realiteetteihin. Työmotivaation syntymiseen sesonkiluonteisessa työssä vaikuttavat jo työn aloittamisen lähtökohdat. Uuden työntekijän tulee tiedostaa, mitä sesongissa toimiminen vaatii ja ymmärtää omat kykynsä ja rajansa, sekä löytää näiden välille tasapaino, jotta kyvykkyyttä suoritua töistä onnistutaan ylläpitämään koko pitkän sesongin läpi. Kun yksilö tiedostaa sesonkiluonteisen työn luonteen, onnistuu tasapainottamaan oman arkensa, ja asennoituu sesonkiin positiivisella ja vastaanottavalla tavalla, mahdollistuu töissä viihtyminen ja motivaation säilyttäminen työtä kohtaan myös haastavissa tilanteissa. Sesonkiluonteinen työ muodostaa kuitenkin vahvan epävarmuuden dilemman niin organisaation kuin yksittäisen

työntekijän osalta. Organisaation osalta tämä näyttäytyy henkilöstötarpeiden ristiriitana, jossa työntekijälle ei ole tarjota töitä sesongin loputtua, mutta heidän toivotaan palaavan takaisin uuden sesongin alkaessa (McCole 2015, 193), kun taas työntekijöille kausityöt aiheuttavat epävarmuutta niin sosioekonomisessa asemassa kuin myös työllistymisessä (Gaspani & Mazzaglia 2024, 30). Käytännössä nämä ongelmakohdat näyttäytyvät organisaatiolle jokaisen sesongin kohdalla alkavana rekrytointi- ja perehdytysprosessina, kun taas työntekijälle uusien töiden hakemisena ja taloudellisena epävarmuutena sesongin päättyessä.

Tulokset osoittavat, että johtajan tehtävänä on tuoda sesonkiluonteisen työnkuvan vaatimukset rehellisesti esiin jo rekrytointiprosessissa, jolloin yksilö tietää ja osaa valmistautua siihen, mitä on tulossa. Sesonkityöntekijän kohdalla johtajalta vaaditaan tuen kautta lähestyvää johtamista, joka lähtee perehdytyksestä ja jatkuu tukea ylläpitävänä toimintana koko työsuhteen ajan. Kausityöntekijän kohdalla johtajan tulee kyetä yhdistelemään kolmea erilaista johtamistyyliä toimivan ja luottamusta herättävän johtaja-alaisuuden rakentamiseksi. Nämä ovat 1) muutokseen reagoiva johtaminen, jossa johtaja tunnistaa sesongin sisällä muuttuvat tilanteet ja kykenee reagoimaan niihin tarvittavilla toimenpiteillä, 2) mentoroiva johtaminen, jossa johtaja tarjoaa tukensa alaiselle ja mahdollistaa tämän kehityksen sekä 3) jatkuvan tuen johtaminen, jossa uusien työntekijöiden työstä suoriutumista mahdollistetaan toimivalla perehdytyksellä ja sen jälkeen tapahtuvana helposti saatavana tukena tilanteissa, jossa alainen sitä tarvitsee (Arasli & Arici 2019, 186-194).

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa on tarkasteltu kahden matkailukeskeisen paikkakunnan ja matkailuun vahvasti kiinnittyvän alan johtamista ja sen vaikutuksia työmotivaatioon sesonkiluonteiseen työhön peilaten. Aiempi sesonkiluonteisen työn tutkimus perustuu pääsääntöisesti matkailututkimuksen tutkimuskenttään, eikä sesonkiluonteista työtä ole juurikaan aiemmin tutkittu johtamisen tutkimuskentästä. Tämä tutkimus luo teoreettista lisäarvoa johtamisen tutkimukseen vahvasti matkailusta elävässä Lapin alueen kontekstissa ja siinä, miten johtaminen näyttäytyy ja muovautuu kiireisen matkailusesongin keskellä. Lisäksi tutkimus

auttaa ymmärtämään, miten johtajan tavat toimia ja johtaa eroavat johtamisesta muunlaisessa työssä sekä kuinka tärkeää on, että johtaja mukauttaa johtamistapaansa läpi sesongin tiimin ominaisuuksiin ja lähtökohtiin sopivaksi. Tutkimukseni auttaa ymmärtämään, ettei sesonkiluonteinen johtaminen ole yksiselitteinen prosessi, jolle voitaisiin määritellä selvät toimintamallit, vaan johtajan tulee ymmärtää jokaisen sesongin kohdalla tiimin lainalaisuudet sekä kyetä kuuntelemaan heidän tarpeitaan ja mukauttamaan omaa johtamistaan näiden tarpeiden saavuttamiseen vaadittavilla toimenpiteillä.

Toisena antina johtamisen tutkimuskentälle tämä tutkimus tarjoaa perspektiiviä työmotivaation rooliin ja merkitykseen. Erityisesti selvitettiin, mistä sesonkiluonteisessa työssä työmotivaatio muodostuu, millaisia vaikutuksia työmotivaatiolla on tässä kontekstissa ja miten johtaja voi omilla toimillaan vaikuttaa työmotivaation tasoon. Nämä ovat tekijöitä, joita voidaan hyödyntää tämän tutkimuksen kautta johtamisen tutkimuskentässä. Koska sesonkiluonteinen työ pitää sisällään hyvin paljon epävarmuutta ja stressiä, on erityisen tärkeää löytää osana johtamista avaimet ja toimintamallit, jotka mahdollistavat tiimin työmotivaation tasolle otollisen kasvuympäristön, jossa yksilö viihtyy työssään, kokee onnistumisia ja tarjoaa oman optimaalisen työpanoksensa tiimille ja organisaatiolle.

Konkreettisella tasolla tämä tutkimus avaa niin johtajille kuin tämän tutkimuksen organisaatiolle raamit ja toimintamallit tiimijohtamiselle, jonka avulla voidaan saavuttaa työmotivaatiossa taso, joka mahdollistaa yksilön kykyjen esiin tuomisen ja toimivan tiimin muodostumisen. Sesonkiluonteisessa työssä johtajan tulee kiinnittää huomiota niin yksilöiden kuin koko tiimin tarpeisiin. Sesonkiluonteisessa tiimissä työkokemus ja osaamisen taso voivat vaihdella merkittävästi, jonka vuoksi johtajan tulee kyetä tunnistamaan jokaisen yksilön lähtökohdat ja reagoimaan niihin yksilöllisesti. Kun tässä onnistutaan, mahdollistetaan yksilön onnistumiset ja merkityksellisyyden tunne osana tiimiä. Näiden saavutusten kautta yksilön työmotivaatio ja sitoutuneisuus tiimiä kohtaan nousevat.

Johtajalle sesonkiluonteinen tiimijohtaminen tarkoittaa kommunikaation roolin kriittisyyttä. Johtajan tulee tiedostaa, mitä tiimin sisällä tapahtuu, jotta valmiudet tarvittavaan reagointiin ovat olemassa. Lisäksi johtajalta vaaditaan läsnäoloa ja saavutettavuutta. Tämä prosessi alkaa

jo perehdytyksestä ja kestää koko työsuhteen ajan avun tarjoamisen ja helposti lähestyttävyyden kautta. Koska hektisessä sesongissa haastavat tilanteet ovat arkipäivää ja yksilön osaamisen taso voi vaihdella, tulee johtajan olla tiimin tukipilari, jonka puoleen on helppoa ja luontevaa kääntyä, ja jolta löytyvät tarvittava tietotaito ja kyky olla tukena myös kaikista vaikeimmista tilanteissa. Tällaisten tilanteiden onnistuneiden ratkaisujen kautta vahvistetaan alaisen luottamussuhdetta johtajaan ja näin ollen myös sitoutuneisuutta yhteistä projektia kohtaan.

Organisaatiotasolla tämä tutkimus alleviivaa johtajan kehittämisen ja tuen merkitystä. Koska johtajan rooli osana tiimin toimivuutta ja alaisten työmotivaation muodostumisesta on sesonkiluonteisessa työssä kriittinen, myös sesonkiluonteisessa työssä toimivan tiimijohtajan rooli on hyvin paineistettu ja laaja-alainen. Näin ollen organisaation on kyettävä tarjoamaan johtajalle tarvittavat työkalut ja osaaminen tiimin toiminnan ylläpitämiseen, sujuva vuoropuhelu ylemmän johdon ja johtajan välillä, sekä tuki johtajan oman jaksamisen ja paineensietokyvyn saavuttamiseen.

Tutkimukseni vahvuudet perustuvat sen onnistuneeseen luotettavuuteen. Tutkimuksen avulla onnistuttiin saavuttamaan tietoa, joka vastasi onnistuneesti tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimuksen metodologiset valinnat olivat onnistuneita ja heremeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen kokemusten tutkiminen voi laadukasta perspektiiviä tutkimukselle. Myös tutkimuksen avulla saavutettava kausityön aspekti osana johtamisen tutkimuskenttää loi uutta näkökulmaa. Tutkimuksen rajoitteista pieni otoskoko heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Lisäksi oma läheinen roolini suhteessa tutkimuksen kontekstiin ja sitä kautta muodostuneet ennakko-oletukset vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tälle tutkimukselle on useita. Tätä tutkimusta on mahdollista laajentaa siten, että tutkimuksessa tarkasteltaisiin useampia toimipisteitä. Näin ollen voitaisiin tarkastella sitä, miten kausityön ja ympärivuotisen työn johtamiskokemukset, sekä niiden vaikutukset työmotivaatioon eroavat toisistaan. Lisäksi tutkimusta voitaisiin kohdentaa organisaation ylemmän johdon ja toimipistekohtaisten johtajien väliseen suhteeseen ja sen vaikutuksiin ja rooliin alemman tason johtajien työmotivaation muodostumisessa

sesonkiluonteisen työn johtamisessa, jossa tiimijohtajan rooli korostuu. Lisäksi toimialan laajuuden vuoksi olisi tieteellisesti merkityksellistä tarkastella millaisia eroja eri organisaatioiden välillä on johtamismallien välillä ja miten nämä erot näyttäytyvät kunkin tiimin työmotivaation tasossa. Myös sesonkiluonteisen työn hektisyys ja siitä aiheutuva stressi ovat tekijöitä, joiden vuoksi sesonkiluonteisen työn vaikutuksia tulisi tutkia myös yksilön jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta sekä, miten johtamisella voidaan edesauttaa kausityöntekijän henkisen hyvinvoinnin ylläpitämistä.

6 Lähteet

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>

Aktürk, C., & Yeşiltaş, M. (2024). Seasonal employee leadership and turnover intention in the hospitality and tourism industry: Serial mediation model of workplace ostracism and work alienation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0196>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. Tampere.

Aldabbas, H., Pinnington, A. H., & Lahrech, A. (2023). Encouraging more creativity in organizations: the importance of employees' intrinsic motivation and work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2337–2358. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3038>

Araslı, H., & Arıcı, H. E. (2019). The art of retaining seasonal employees: Three industry-specific leadership styles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3715–3735. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0028>

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>

Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>

McCole, D. (2015). Seasonal employees: The link between sense of community and retention. *Journal of Travel Research*, 54(2), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0047287513513169>

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

Dong, E., Kim, Y., & Miller, K. E. (2025). How does a CEO motivate employee prosocial behaviors at work? Exploring the impacts of CEO leadership on employee prosocial motivation and prosocial behaviors. *International Journal of Strategic Communication*. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2579545>

Gaspani, F., & Mazzaglia, S. (2024). Seasonal work in the Italian tourism industry: a systematic literature review. *Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali*, 14(28), 17–35. <https://doi.org/10.36253/cambio-16641>

Hakala, J., T. (2024) Laadullisen tutkimuksen ABC. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Jaskari, O. (2018). Esimiesten työhyvinvointi [Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto]

Jokinen, S. (2018). "...olen minä vakituinen, ...mutta en minä Vakituinen ole!" [Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto]

Jungert, T., van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>

Kakkori, L. (2009). Hermeneutiikka ja fenomenologia. Julkaisussa: Aikuiskasvatus 2009, Vol.29 (4), p.273-280.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kriek, D. (2019). Team leadership: Theories, tools and techniques. KR Publishing. ProQuest Ebook Central.

- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Orekoya, I. (2024). Inclusive leadership and team climate: The role of team power distance and trust in leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0142>
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team leadership and performance: Combining the roles of direction and contribution. *Management Science*, 64(11), 5234–5249. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911>
- Ranta, S. (2026). Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Santalahti-kustannus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2916>
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). Kokemuksen tutkimus VI. Lapland University Press. Rovaniemi.

7 Liitteet

7.1 Liite 1. Haastattelurunko

1. Esittely

-Kuka olet ja kauanko olet työskennellyt autonvuokrausalalla?

-Mikä on työtehtäväsi ja mitä se pitää sisällään?

-Miten kuvailisit alaa omin sanoin ja mitkä ovat siinä positiivisia ja mitkä negatiivisia tekijöitä?

2. Työskentely osana tiimiä

-Millainen tiimi teillä on ja mitä eri rooleja se pitää sisällään?

-Miten näet oman roolisi osana tiimiä?

-Mikä on kaikista tärkeintä osana toimivan tiimin rakentumista? Entä tiimityöskentelyn onnistumiseksi?

-Miten kuvailisit omaa tiimiänne? Mitä vahvuuksia ja mitä heikkouksia?

-Miten kehittäisit tiimisi toimintaa ja miksi? Millaisia konkreettisia vaikutuksia sillä olisi?

3. Johtaminen ja omat kokemukset siitä

Alaiselle:

-Miten koet nykyisen tiiminvetäjän johtamisen? Mitä positiivista ja mitä negatiivista?

-Millainen johtaminen sopii sinulle parhaiten?

-Jos mietit erilaisia johtajia, joita sinulla on ollut, millaisia eroja olet kokenut? Miten nämä erot ovat vaikuttaneet sinuun? Entä päivittäiseen toimintaan?

-Mitkä ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet tällä alalla?

-Millaisia odotuksia sinulla on johtamiselle? Kerro konkreettisia asioita, joita odotat johtajan tekevän.

Johtajalle:

-Miten kuvailisit omaa johtamistasi? Mitkä ovat omia vahvuuksiasi? mitä haluaisit vielä oppia/kehittää?

-Millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja haluat korostaa omassa johtamisessasi? Miksi?

-Millaista johtamista autonvuokrausalalla erityisesti tarvitaan? Miksi?

-Miten haluat johtajana omalla toiminnallasi vaikuttaa tiimiisi ja sen yksittäisiin jäseniin? Miten se näyttäytyy konkreettisesti?

-Millaisia haastavia kokemuksia olet johtaja kokenut? Miten ne ovat vaikuttaneet tapasi johtaa? Entä mitä onnistumisia?

-Miten koet, että alaisesi kuvailisivat sinun johtamistasi? Koetko, että omat kokemuksesi johtamistavoistasi ja alaistesi kokemukset sinun johtamistavoistasi ovat yhteneväisiä?

4. Työmotivaatio

-Miten kuvailisit omaa työmotivaatiotasi tällä hetkellä?

-Mikä merkitys työmotivaatiolla on alallasi? Miten sen rooli näyttäytyy konkreettisesti arjessa?

-Mitkä osa-alueet vaikuttavat omaan motivaatioosi työskennellä?

-Miten koet, että johtamisella pystytään vaikuttamaan työmotivaation parantamiseen?

-Millaisia eroja olet huomannut omassa motivaatiossasi työskennellä nykyisen johtajan vs aiempien alaisena/Millaisia eroja olet huomannut omassa motivaatiossasi työskennellä nykyisen tiimin vs aiempien tiimien esimiehenä? Mistä nämä erot johtuvat?

-Mikä on tiimin rooli osana työmotivaation rakentumista?

-Millainen rooli onnistumisilla on toiminnassasi? Onko onnistumisilla yhteys töistä suoriutumisen tasoon?

5. Sesonkiluonteinen työ ja sen vaikutukset osana toimintaa

-Miten alan sesonkiluonteisuus näyttäytyy sinulle? Entä tiimille?

-Koetko sesonkiluonteisuuden negatiivisena vai positiivisena asiana? Miksi?

-Miten koet, että sesonkiluonteisuus vaikuttaa tiimin johtamiseen? Onko johtamisen ominaisuuksia, jotka erityisesti korostuvat ja ovat tärkeitä?

-Millaisia etuja sesonkiluonteisesta työstä on tiimille? Entä millaisia haasteita se muodostaa?

-Miten koet, että sesonkiluonteisuus vaikuttaa omaan motivaatioosi työskennellä? Miten se näyttäytyy?